

Henrieta Šuteková

# Marketing v kocke

---

Základy tradičního  
marketingu

# **Marketing v kocke**

Ing. Henrieta Šuteková, PhD.

**Katedra mediamatiky a kultúrneho dedičstva**

**Fakulta humanitných vied**

**Žilinská univerzita v Žiline**

# **Marketing v kocke**

**vysokoškolská učebnica**

Žilina 2022

© Katedra mediamatiky a kultúrneho dedičstva, Fakulta humanitných vied, Žilinská univerzita  
v Žiline, 2022

Táto publikácia vznikla s podporou projektu KEGA Štúdie dátovej kultúry, KEGA č. 055ŽU-4/2020

## Marketing v kocke

Vysokoškolská učebnica

### **Autor:**

Ing. Henrieta Šuteková, PhD.

### **Recenzenti:**

Prof. Ing. Mária Rostašová Mária, PhD.

Prof. Ing. Alena Kusá, PhD.

### **Jazyková korekcia:**

PaedDr. Mária Priglová, CSc.

ISBN 978-80-89832-29-3

EAN 9788089832293

# PREDSLOV

Vážení študenti,

dvadsiate prvé storočie prináša na trh množstvo dynamických zmien. Ich vznik podnietila globalizácia, technologický pokrok, inovácie a širšie využívanie umelej inteligencie. Premeny späté s priemyslom 4.0 zasahujú do viacerých oblastí ekonomického a spoločenského života a vo svete vládne neistota, aké budú dopady týchto javov na život jej obyvateľov. Pre firmy na celom svete bude automatizácia ponúkať množstvo príležitostí ako využiť benefity plynúce nielen zo substitúcie práce. Tieto technológie umožňujú vyššiu priepustnosť, vyššiu kvalitu, lepšie výsledky, väčšiu inovatívnosť, vyššiu bezpečnosť a šancu rozšíriť alebo prijať nové obchodné modely. Zároveň spolu so zlým demografickým vývojom prinášajú aj mnohé riziká spojené s transformáciou pracovných vzťahov medzi zamestnávateľmi a zamestnancami, so zmenami v organizácii práce, v podnikovej štruktúre, v spôsobe kooperácie medzi jej jednotlivými článkami, v dopyte po inom type produktov, v požiadavkách na iný typ zručností a vedomostí ľudských zdrojov. A v tejto súvislosti by sa mali meniť aj rokmi zaužívané zvyklosti vo výučbe a edukácii zo strany vzdelávacích inštitúcií. Otázkou je, ako sa spoločnosť k tomu postaví, aké opatrenia na elimináciu negatívnych externalít z technologického pokroku prijme a ako dokáže využiť všetky benefity z neho plynúce pre lepší život v nej.

Základom úspešnosti podniku na trhu je správne zacielenie marketingových aktivít. K tomu je potrebné pochopenie zákazníka, jeho osobnosti a nákupného správania (jeho konanie, dôvody, voľba času, miesta a príležitosti k nákupu, ale aj miesta a času spotreby alebo užívania produktu). Preto sa podniky v poslednom období výrazne viac ako v minulosti, aj vďaka množstvu technologických vymožeností, zameriavajú na marketingovo orientovanú výrobu, kde základom je práve personalizovaný obsah, čiže produkt šitý na mieru zákazníkovi. Podľa Muránskeho (2017) prudký nárast inovácií, vyšší vplyv médií i digitálnych komunikačných prostriedkov, zrýchlený inovačný cyklus a zlacňovanie technológií prinášajú rýchlejšiu spätnú väzbu od zákazníka. Umožňujú tak flexibilnejšie reagovať na jeho potreby, rýchlejšie dokážu kopírovať konkurenciu a multiplikačný efekt uvedených vplyvov vytvára priestor na rekombináciu už existujúcich technológií. Vďaka tomu vzniká samopodporujúci inovačný cyklus, t.j. inovácie uspokojujúce určitú potrebu zákazníka vyvolajú dopyt po novej potrebe, ďalšej inovácii. Tento tlak núti výrobcov používať lacnejšie, dostupnejšie produkty a ponúkať rozšírený sortiment oveľa viac reflektujúci na požiadavky spotrebiteľov. V dôsledku klimatickej krízy sa taktiež čoraz intenzívnejšie hovorí o dôležitosti aplikovania takého prístupu, ktorý už pri dizajne produktu myslí na jeho celý životný cyklus, aby bol čo najviac ekologický, uzavretý a najdlhší, t.j. implementujú sa princípy cirkulárnej ekonomiky. V uvedených súvislostiach v ešte väčšom rozsahu nabera na význame potreba hlbšieho štúdia

teórie marketingu a pochopenia princípov marketingového riadenia. Vďaka kvalitnej poznatkovej báze dokážu absolventi vzdelávacích inštitúcií prinášať do praxe nové vedomosti, inovácie, trhovo orientovaný prístup, majú od počiatku osvojenú prozákaznícku angažovanosť a nastavenie hľadať maximálne uspokojenie zákazníka ako cestu pre konkurenčné odlišenie.

Študenti vysokých škôl majú aktuálne k dispozícii bohatú ponuku učebníc, skrípt a monografií o problematike marketingu nielen od zahraničných autorov, ale aj slovenských. Na pulloch kníhkupectiev možno rovnako nájsť dostatok populárno – náučne ladených kníh viac prakticky orientovaných. Nehovoriac o dostupnosti najväčšej digitálnej knižnice na svete, internetu. Množstvo zdrojov možno považovať za relevantné publikácie/články s vynikajúcou úrovňou, ale nájde sa aj dosť takých, o ktorých dôveryhodnosti možno pochybovať. V situácii, kedy je naozaj dostatok kvalitnej odbornej literatúry, je autorkiným cieľom hlavne pomôcť študentom s výberom kľúčových tém z tejto oblasti a odprezentovať základy tradičného marketingu v koncentrovanej forme. Predložená učebnica je určená najmä študentom študijného programu Mediamatika a kultúrne dedičstvo, ktorí sa majú v rámci jednosemestrálneho predmetu Marketing oboznámiť s elementárnou bázou poznatkov o riadení trhu a o aplikácii marketingových programov. Vo vyšších ročníkoch budú doplňované a rozširované najmä v oblasti marketingovej komunikácie v nadväzujúcich predmetoch, tak ako to vyplýva z profilu absolventa tohto študijného odboru. Zároveň treba zdôrazniť, že hoci v spoločnosti, v podnikateľskej praxi, v činnosti reklamných agentúr, v očakávaniach verejnosti sa v spojitosti s marketingom v súčasnosti obracia pozornosť a záujem hlavne o digitálnu formu komunikácie a moderné online nástroje využiteľné na zviditeľnenie sa firiem, produktov, podnikateľských aktivít. Netreba však zabúdať na to, že bez tradičného marketingu, bez správneho nastavenia marketingového mixu, by sa nedosiahol úspech na trhu a nebolo by čo zviditeľňovať. Je naivné myslieť si, že predáva len „obal“. Keď pod „pozlátkou“ je prázdne jadro, ani tá najúspešnejšia reklama na sociálnych sieťach, kampaň v réžii profesionálnej reklamnej agentúry, správne nastavenie SEO podniku neprinesie želanú spokojnosť zákazníkov.

Tento učebný text je potrebné považovať za elementárny prehľad súčasných teoretických poznatkov z tradičného marketingu, ktoré sú zo strany prednášajúcich ďalej rozvíjané, aktualizované a dopĺňané o praktické príklady. Vyžaduje sa však aj proaktívny prístup zo strany študenta, aby si komplexný prehľad o uvedenej problematike dotvoril aj sám, napríklad samoštúdiom z odporúčanej literatúry, ale aj multidisciplinárnym prepájaním s ďalšími poznatkami z ostatných predmetov v rámci svojho študijného programu a vedel ich aplikovať vo svojom odbore.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV Z OBLASTI MARKETINGU</b>	<b>8</b>
1.1	MARKETINGOVÉ RIADENIE	13
1.2	MARKETINGOVÝ MIX	14
<b>2</b>	<b>MARKETINGOVÉ PROSTREDIE A JEHO VÝSKUM</b>	<b>18</b>
2.1	VONKAJŠIE PROSTREDIE	19
2.2	VNÚTORNÉ PROSTREDIE	22
2.3	MARKETINGOVÝ VÝSKUM	23
<b>3</b>	<b>KONKURENCIA</b>	<b>27</b>
3.1	ANALÝZA KONKURENCIE	28
3.2	KONKURENČNÁ STRATÉGIA	30
<b>4</b>	<b>NÁKUPNÉ SPRÁVANIE ZÁKAZNÍKOV</b>	<b>35</b>
4.1	SITUAČNÉ PREMENNÉ VPLÝVAJÚCE NA NÁKUP	35
4.2	NÁKUPNÉ SPRÁVANIE SPOTREBITELA	38
4.2.1	Nákupný rozhodovací proces u spotrebiteľa	39
4.3	NÁKUPNÉ SPRÁVANIE PODNIKOV	49
4.3.1	Nákupný rozhodovací proces u podnikov	50
<b>5</b>	<b>SEGMENTÁCIA TRHU, TARGETING A POSITIONING</b>	<b>52</b>
5.1	SEGMENTÁCIA TRHU	53
5.2	TRHOVÝ TARGETING	56
5.3	TRHOVÝ POSITIONING	57
<b>6</b>	<b>PRODUKTOVÁ POLITIKA</b>	<b>61</b>
6.1	ZÁKLADNÉ CHARAKTERISTIKY PRODUKTU	63
6.2	ŽIVOTNÝ CYKLUS PRODUKTU	67
6.3	MARKETING SLUŽIEB	71
<b>7</b>	<b>CENOVÁ POLITIKA</b>	<b>76</b>
7.1	FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE CENOTVORBU	77
7.2	METÓDY TVORBY CIEN	79
7.3	CENOVÁ DIFERENCIÁCIA A ZĽAVY	80
<b>8</b>	<b>DISTRIBUČNÁ POLITIKA</b>	<b>82</b>
8.1	AKVIZIČNÁ DISTRIBÚCIA	82
8.1.1	Sprostredkovatelia	86
8.2	FYZICKÁ DISTRIBÚCIA	88

<b>9 KOMUNIKAČNÁ POLITIKA .....</b>	<b>91</b>
9.1 REKLAMA.....	96
9.2 PODPORA PREDAJA .....	98
9.3 PUBLIC RELATIONS .....	100
9.4 OSOBNÝ PREDAJ .....	102
9.5 PRIAMY MARKETING.....	103
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>107</b>

## ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1: Zloženie marketingového mixu .....	16
Obrázok č. 2: Podnik a jeho vzťahy s okolím (Kupkovič a kol. 2003).....	18
Obrázok č. 3: Hodnotovný reťazec (Bělohlávek a kol. 2004) .....	23
Obrázok č. 4: Kroky poznania konkurencie a následného úspešného súperenia (Kotler 2007).....	28
Obrázok č. 5: Schematické znázornenie procesu nákupného konania zákazníka (vlastný zdroj) .....	44
Obrázok č. 6: Proces segmentácie, zacielenia a umiestnenia (Cibáková a kol. 2005).....	52
Obrázok č. 7: Príklady rastových stratégií (Majtán a kol. 2013, Rostášová, Kremeňová 2017) .....	66
Obrázok č. 8: Životný cyklus produktu (Hittmár, Strišš 1997, Rostášová, Kremeňová 2017).....	67
Obrázok č. 9: Grafické znázornenie modelu BCG (Stehlík a kol. 2006, Rostášová, Kremeňová 2017).....	71
Obrázok č. 10: Marketing v službách (Kotler 2007).....	74
Obrázok č. 11: Typy marketingových distribučných ciest (Cibáková a kol. 2005) .....	84

## ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1: Porovnanie predajnej a marketingovej komunikácie (upravené podľa Strišš a kol. 2009) .....	9
Tabuľka č. 2: Zložky marketingového mixu 4P, resp. 4C (Bartošová, Krajníková 2011, Rostášová, Kremeňová 2017) .....	15
Tabuľka č. 3: Stimulačné prostriedky využiteľné počas nákupného rozhodovacieho procesu (vlastný zdroj) .....	46
Tabuľka č. 4: Trojúrovňový model produktu (Kotler 2007, Rostášová, Kremeňová 2017).....	61
Tabuľka č. 5: Faktory zohľadňované pri marketingovom mixe spotrebných produktov (Kotler 2007) .....	62
Tabuľka č. 6: Sumarizácia charakteristík, cieľov a stratégií MM podľa životného cyklu produktu (Kotler 2007, Rostášová, Kremeňová 2017) .....	69
Tabuľka č. 7: Typy distribučných ciest spolu s výhodami, nevýhodami a využitím (zhotovené podľa Stehlík a kol. 2006) .....	83
Tabuľka č. 8: Formy komunikácie, ich výhody a nevýhody (upravené podľa Stehlík a kol. 2006).....	93



# 1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV Z OBLASTI MARKETINGU

Základom úspechu podnikania v každej trhovej ekonomike je schopnosť manažérov pružne reagovať na zmeny vo vonkajšom a vnútornom prostredí, reagovať na príležitosti a hrozby (príležitosti najlepšie využiť vo svoj prospech, na hrozby sa pripraviť a eliminovať ich vplyv na podnikanie), udržiavať a zdokonaľovať vlastné silné stránky (postaviť na nich svoju konkurenčnú výhodu) a snažiť sa odstrániť svoje slabé stránky. Adaptácia na nové podmienky je základom správnej orientácie na zmeny na trhu, dynamickej reakcie na väzby medzi ponukou a dopytom využitím správnych marketingových prístupov a nástrojov.

Vznik a vývoj marketingu je spojený s fungovaním trhového mechanizmu. Predpokladom vzniku trhu bola deľba práce. Tá, spolu so špecializáciou, viedla k nevyhnutnosti vymieňať si navzájom výsledky činnosti ľudí. Prostriedkom výmeny boli najskôr naturálie (barter, výmena výrobkov alebo služieb za výrobky alebo služby), neskôr tovarovo peňažná výmena (peniaze). Formou a miestom výmeny sa stal trh. S rozvojom trhu sa vytváral a rozvíjal súbor činností, ktoré súviseli s úspešnou výrobou a predajom výrobkov a začiatkom minulého storočia komplex týchto funkcií bol súhrnne označený ako **marketing**.

Slovo marketing pochádza z anglického slova *market* (trh) a koncovka *ing* označuje určitú činnosť, proces realizácie nejakého nápadu, po jeho zhmotnenie a predaj zákazníkovi. Tento pojem bol prvýkrát použitý v r. 1902 na amerických univerzitách (napr. v Kalifornii, v Illinois, v Michigane) na prednáškach zameraných na obeh tovaru, o ktoré bol zo strany poslucháčov záujem najmä z dôvodu posilňovania pozície monopolov, prebiehajúceho procesu koncentrácie a centralizácie kapitálu v americkom spracovateľskom priemysle a zospoločenšteni práce. Okolo r. 1910 vznikali krízové situácie, ktoré súviseli s relatívnou nadvýrobou a prejavovali sa zaostávaním kapacity trhu (kúpyschopnosťou obyvateľstva) za výrobnými možnosťami podnikov. V roku 1911 bola vydaná prvá kniha o marketingu. Od roku 1920 sa táto disciplína dostáva aj do academickej obce ako stály predmet v učebných osnovách v zahraničí. V čase hospodárskej krízy (1929) sa marketingové prístupy uplatňovali za účelom prekonania nerovnováhy medzi ponukou a klesajúcim dopytom stimuláciou dopytu pri realizácii existujúcej výroby na krízou zničenom trhu. Z USA sa do európskych krajín a Japonska marketing rozšíril po 2. svetovej vojne nielen ako teoretická, ale aj ako praktická činnosť. Na území Slovenska (v rámci ČSR) sa prvé marketingové princípy začali uplatňovať až okolo roku 1964. Najskôr v oblasti zahraničného obchodu, vnútorného obchodu, výroby, neskôr v oblasti služieb, napokon prenikli do oblasti neziskových organizácií, a dokonca aj mimo hospodárske oblasti (v podobe marketingu osôb, politických strán, športových klubov a pod.). V roku 1966 sa začal na krátke obdobie marketing prednášať aj na našich vysokých školách, ale až po roku 1989 sa stal

stabilnou súčasťou mnohých študijných plánov. Od 50 rokov 20 storočia je ďalšie obdobie vo svete charakterizované dynamickým rastom ponuky a dopytu, monopolizáciou hromadnej sériovej výroby, industrializáciou spotrebného priemyslu. Dôsledkom týchto zmien dochádza k odbytovým problémom s nasýteným trhom, zvyšuje sa konkurenčná náročnosť v súvislosti s globalizáciou, vzrastá tlak zo strany zákazníkov na kvalitu výrobkov a vzniká potreba nájsť spôsoby ako zabezpečiť, aby zákazník kupoval častejšie a viac tovarov ako doteraz. Preto sa ako prvá marketingová činnosť najvýraznejšie uplatňovala reklama ako prostriedok informovania o podnikových výrobkoch a službách, ktoré môžu uspokojovať zákazníkove potreby (Birnerová, Križanová 2002, Cibáková a kol. 2005, Kusá 2006).

V praxi sa vo všeobecnosti ako ekvivalent alebo synonymum slova marketing používalo slovo predaj (odbyt). Ich zamieňanie nie je veľmi žiaduce, pretože je medzi nimi formálny, aj obsahový rozdiel. Kým predaj sa zameriava len na presvedčenie zákazníka na kúpu vyrobených produktov, marketing sa orientuje na to, aby podnik vyrábala len také výrobky, ktoré zákazník bude kupovať, ktoré zodpovedajú jeho potrebám. Tomuto faktoru musí podnik prispôbiť vývoj nových výrobkov, cenu, dizajn, kvalitu, obal, spôsob predaja, typ komunikácie.

Tabuľka č. 1: Porovnanie predajnej a marketingovej komunikácie (upravené podľa Strišš a kol. 2009)

	počiatočný bod	jadro	prostriedky	cieľ	zameranie sa
<b>Predajná podnikateľská filozofia</b>	podnik (predaj a produkt)	existujúci produkt a predajný obrat	predaj a podporné aktivity, komunikácia prebieha najmä prostredníctvom médií	zisk pomocou maximalizácie objemu predaja, získať nových zákazníkov, zvýšiť tržový podiel, služby ponúkané akýmkoľvek zákazníkom	realizácia masového, nediferencovaného marketingu, ponuka štandardizovaných produktov,
<b>Marketingová filozofia</b>	trh (zákazníci)	potreby zákazníkov (poskytnúť pridanú hodnotu, zabezpečiť max spokojnosť)	marketingový mix, najmä priama komunikácia so zákazníkmi	zisk pomocou maximálneho uspokojenia zákazníkov, cieľom je nadviazanie dlhodobých vzťahov a ich udržanie, zvýšenie tržového podielu u súčasných zákazníkov	výber cieľových segmentov, či customizovaný marketing, ponuka úpravy produktov podľa potrieb a želaní zákazníka

V roku 1960 American Marketing Society (AMS), neskôr American Marketing Association (AMA) **definovala marketing** ako: „*súhrn ekonomických činností, ktoré riadia tok tovaru a služieb od výrobcu k spotrebiteľovi.*“ Medzi neskoršie definície tohto pojmu od AMA patrí: „*Marketing je*

procesom plánovania a naplňovania koncepcie, oceňovania, propagácie a distribúcie myšlienok, výrobkov a služieb, ktorý smeruje k uskutočneniu vzájomnej výmeny, ktorá uspokojí potreby jednotlivcov a organizácií.“ „Marketing predstavuje súhrn činností, ktoré zabezpečujú, aby sa dostal správny výrobok správne spotrebiteľovi v správnom čase na správne miesto v správnej kvalite a za správnu cenu.“ (Birnerová, Križanová 2002, Cibáková a kol. 2005).

Zo začiatku bol marketing len súborom určitých myšlienok, pravidiel, postupov, záverov z oblasti ekonómie, manažmentu, psychológie, sociológie a skúseností mnohých odborníkov z praxe. Neskôr bola vytvorená komplexnejšia sústava poznatkov, ktoré spoločnosť prezentuje rôznorodo: ako určitú činnosť, ako súbor činností, metódu riadenia, proces riadenia, filozofiu podnikania, vedu, umenie a pod. Medzi **d'alšie definície pojmu marketing** patrí: (Strišš a kol. 2009)

*„Marketing je spoločenský a riadiaci proces, v ktorom jednotlivci a skupiny získavajú prostredníctvom produkcie a výmeny produktov a hodnôt to, čo potrebujú a chcú“ (Kotler).*

*„Marketing je manažérsky proces, ktorý je zodpovedný za vyhľadávanie, prijímanie a uspokojovanie požiadaviek zákazníkov spôsobom, pri ktorom vzniká zisk.“ (Majaro)*

*„Marketing je štýl riadenia, to znamená koncepcia, idea a základné správanie, ktoré je založené na systematickej a plánovitej orientácii všetkých podnikových oblastí na trh.“ (Leihš)*

*„Marketing je celé podnikanie, videné z hľadiska jeho konečného výsledku, teda z hľadiska zákazníka.“ (Drucker)*

Na základe komparácie uvedených definícií možno marketing vymedziť ako: **súbor manažérskych činností, ktoré prostredníctvom marketingového mixu využitím podnikových zdrojov napomáhajú uspokojovať potreby, požiadavky zákazníkov za účelom dosahovania zisku.**

Hybnou silou činnosti každého človeka sú jeho potreby a snaha ich uspokojiť. „Potreby sa javia ako neobmedzené, ale zdroje na ich uspokojenie sú ohraničené.“ Vytvára sa tak fenomén vzácnosti, preto nielen ekonomické subjekty musia rozhodovať medzi jednotlivými alternatívami (vlastniť niečo viac, znamená súčasne vlastniť niečo iného menej). **Potreba** je pocit nedostatku (prípadne prebytku) niečoho, ktorý možno odstrániť získaním adekvátnych prostriedkov na jeho uspokojenie. Zdroje slúžiace na saturáciu potrieb sú: statky, služby a práva (právne nároky na uspokojenie). **Statok** je každá vec slúžiaca na uspokojenie potrieb, buď je to výsledok výroby alebo produkt prírody (voľný statok). **Služby** sú nehmotné statky, ktoré sa spotrebúvajú v momente poskytnutia. **Trh** predstavuje ekonomický priestor, kde si hospodárske subjekty vzájomne vymieňajú výsledky svojej činnosti na základe vzťahov, ktoré sú určované zmenami dopytu a ponuky. Je to miesto výmeny tovarov medzi jednotlivými subjektmi trhu. Je to súhrn nástrojov, foriem, mechanizmov a sociálno-ekonomických vzťahov, ktoré túto výmenu umožňujú. Je to miesto, kde predávajúci a kupujúci vstupujú do vzájomného kontaktu, aby sa dohodli na cene a množstve

nakúpeného (predstavuje dopyt) a predávaného (predstavuje ponuku) (Rostášová, Kremeňová 2017).

**Dopyt** predstavuje množstvo statkov, ktoré sú kupujúci schopní a ochotní kúpiť pri danej cene. Teda, nie len požadované množstvo tovarov, ale množstvo tovarov za danú cenu. Ide o pranie podložené schopnosťou kúpiť daný tovar (kúpnu silou), pranie sa mení na dopyt (Kotler 2007). Grafickým znázornením dopytu je krivka dopytu, ktorá znázorňuje závislosť požadovaného množstva tovarov od jeho ceny. Táto krivka má klesajúci charakter. Keď cena tovarov rastie, dopyt po tovaroch klesá, ide o zákon klesajúceho dopytu. Individuálne rozdiely v dopyte závisia od preferenčnej stupnice potrieb domácnosti a od bohatstva, ktorým disponuje. Abnormálna reakcia dopytu sa prejavuje v nasledovných situáciách:

- Veblenove statky (luxusné) - s rastom ceny rastie dopyt (s poklesom ceny klesá dopyt, nízke ceny strácajú snobskú príťažlivosť),
- Giffenove statky (podradné) - s rastom ceny rastie dopyt (domácnosti, ktoré ich predtým nekupovali sa zaradia medzi spotrebiteľov).

Pohyb po tejto krivke je vyvolaný zmenou ceny (vplyva na dopyt). Okrem zmeny ceny tovaru, dopyt sa môže zmeniť aj pôsobením týchto faktorov: (Bartošová a kol. 2002, 2003)

- priemerný dôchodok (príjem), bohatstvo domácností,
- počet domácností ,
- vek kupujúcich,
- cena a dostupnosť substitútov (príbuzný tovar schopný uspokojiť rovnakú potrebu), zmena ceny komplementárnych tovarov (doplnkové tovary k nejakému inému tovaru, napr. auto – benzín),
- móda a iné vplyvy vonkajšieho prostredia (sezónnosť, zvyky, podnebie, vzdelanie, reklama a pod.),
- subjektívne preferencie spotrebiteľov (úžitok),
- vládne regulácie a dane,
- očakávaná budúcnosť.

**Ponuka** predstavuje súhrn množstva daného statku, ktoré sú predávajúci ochotní a schopní ponúknuť na predaj za určenú cenu. Teda, nie len ponúkané množstvo tovarov, ale množstvo tovarov za danú cenu. Ponuka sa dá znázorniť graficky krivkou ponuky, ktorá zobrazuje vzťah ponúkaného množstva tovarov a jeho ceny. Krivka má stúpajúci charakter. Zákon rastúcej ponuky znie: s rastom ceny rastie množstvo ponúkaného tovaru. Ponuka je vlastne ochota výrobcov vyrobiť za určitú cenu určité množstvo tovarov. Pohyb po tejto krivke je vyvolaný zmenou ceny. K posunom

krivky ponuky dochádza aj v dôsledku zmien ostatných faktorov, okrem zmeny ceny tovaru, sú to: (Bartošová a kol. 2002, 2003)

- ceny výrobných faktorov
- ceny alternatívnych výrobkov alebo služieb
- počet predávajúcich
- inovácia používaných technológií alebo techniky
- očakávaná budúcnosť
- zmeny výrobných podmienok (výkyvy počasia)
- špecifické faktory (ekologické požiadavky)
- vládna regulácia, dane

Pochopenie potrieb a požiadaviek zákazníkov a poskytnutie možnosti na ich uspokojenie je základom pre tvorbu marketingových stratégií. Podľa Kotlera (2007) uspokojenie zákazníka možno charakterizovať ako: „*mieru naplnenia očakávania kupujúceho vo vzťahu k očakávaným charakteristikám produktu a poskytnutím hodnotám*“. Úlohou predajcov nie je vnútiť zákazníkovi tovar za každú cenu, tým by podnik síce bezprostredne krátkodobo zarobil, mohol by však stratiť dlhodobého zákazníka i povesť. Predajca by mal vystupovať ako poradca zákazníka. Mal by pomôcť s riešením potreby zákazníka, vedieť poradiť, či ho zakúpenie výrobku uspokojí. Tým získava spätnú väzbu o výsledkoch práce podniku a zároveň informácie, ktoré sú pre ďalší rozvoj podniku najdôležitejšie. Podnik sa tiež môže dozvedieť, prečo zákazníci nevyužívajú jeho výrobky, a prečo dávajú prednosť konkurencii.

Podnik by mal zákazníkovi teda ponúknuť určitú **hodnotu**, súbor všetkých užitočných vlastností, ktoré mu umožnia uspokojiť jeho potreby. *Zákazník nekupuje produkt ako taký, kupuje úžitok, ktorý mu prináša a požaduje kvalitu* (Rostášová, Kremeňová 2017).

Norma ISO definuje **kvalitu = celkový súhrn vlastností a znakov výrobkov (služieb), ktoré im dávajú schopnosť uspokojovať vopred stanovené alebo predpokladané potreby**. Podľa Deminga je kvalita: „*To, keď sa vráti zákazník, a nie výrobok alebo služba.*“ Tradične sa pod pojmom kvalita chápali také charakteristiky ako je napr. napríklad pevnosť, stálosť, funkčnosť, životnosť a pod. Manažment kvality súčasnosti prezentuje *nové poňatie*: všetko to, čo vyžaduje zákazník: nie len pevnosť, stálosť, funkčnosť, životnosť, ale aj napríklad módny tvar, farba, jednoduchosť alebo nízka cena a pod. Ľudia si nebudú kupovať výrobky, ktoré sú mimo ich cenového rozsahu, bez ohľadu na ich kvalitu. Zároveň si nekúpia ani výrobok, ktorý neplní svoju funkciu alebo neuspokojí ich potreby bez ohľadu na ich nízku cenu. **Rozhodujúci teda nie je výrobok (služba) ako taký, ale rozhodujúca je potreba zákazníka**. Vlastnosť, ktorú zákazník nepožaduje, nie je z hľadiska kvality podstatná. Z pohľadu podniku možno pod pojmom dobrá kvalita rozumieť najlepšiu kvalitu, ktorú

môže podnik dosiahnuť s existujúcimi schopnosťami a technológiou uspokojujúcu zákazníkovu potrebu v zmysle nákladov (ceny) a úžitku (Kotler 2007, Payne 1996, Rostášová, Kremeňová 2017).

Koncepcia marketingového prístupu je aplikovateľná len v prípade, že sú: (Majtán a kol. 2013, Kotler 2007)

- **potreby na oboch stranách** – zákazník má svoje prania a výrobca má záujem predáť,
- **záujem a schopnosť potreby uspokojiť** – neuspokojená potreba kupujúceho a peniaze na kúpu produktu, na druhej strane potreba predávajúceho predáť, ktorý je schopný predaja a produkt má aj k dispozícii,
- **existencia komunikácie medzi oboma stranami** – kupujúci musí byť o ponuke predávajúceho oboznámený a predávajúci musí mať vedomosti o trhu a potenciálnych zákazníkoch,
- **existencia výmenného prostriedku** – na oboch stranách dochádza k procesu výmeny nejakej hodnoty (produkt mení svojho majiteľa), pričom pre obe strany je tento akt užitočný (kupujúci uspokojí potrebu a predávajúci získané peniaze môže využiť na ich ďalšiu investíciu).

## 1.1 Marketingové riadenie

Úspešná realizácia marketingových aktivít je založená na dobrej riadiacej činnosti. Základom pre vypracovanie marketingového plánu je strategické plánovanie. To by malo vychádzať z poslania podniku. Samotná realizácia marketingovej koncepcie je až akčným krokom, ktorý nastáva po fáze plánovania. Celý proces marketingového riadenia pozostáva z nasledovných fáz: plánovanie, realizácia, kontrola, ktoré sú členené do šiestich krokov:

1. **Poslanie podniku** – formulácia poslania podniku, ktoré by malo zodpovedať otázky: v čom podnik podniká, kto sú jeho zákazníci, prečo je na trhu, aká je jeho podstata (napríklad vodcovstvo v najnižších nákladoch, filozofia odlišnosti, presadzovania úzkej špecializácie a pod.).
2. **Strategická analýza** – vykonanie situačnej analýzy, teda rozbor vonkajšieho a vnútorného prostredia. Z hľadiska vonkajšieho prostredia je podstatou identifikovať príležitosti a hrozby na základe rozboru mikro a makro prostredia (čo je predmetom nasledujúcej kapitoly). Z hľadiska vnútorného prostredia je dôležité stanoviť silné a slabé stránky podniku na základe napríklad auditu hodnotového reťazca, analýzy VRIO a pod.. Výsledkom strategickej analýzy je SWOT analýza, na ktorej základe sa stanovujú ciele.
3. **Strategické ciele** – mali by byť formulované podľa požiadaviek pravidla SMART na časový horizont 3 – 5 rokov a mali by sa dotýkať najmä týchto oblastí: zákazníci, financie, procesy (Balance Score Card). Spôsob, akým sa dosiahnu strategické ciele určuje stratégia.

4. **Stratégia** – je postup, taktika na dosiahnutie strategických cieľov. V tejto fáze sa určujú aj konkrétne marketingové aktivity, ktoré je potrebné vykonať na naplnenie strategických cieľov. Marketingová filozofia je kľúčovou zložkou strategického plánovania, najmä z niekoľkých dôvodov. Uspokojovanie zákazníkových potrieb by sa malo realizovať primárne z hľadiska strategických predstáv, pričom tento fakt je kľúčovým vstupom pre vypracovanie správnej stratégie z dôvodu identifikovania atraktívnych trhových príležitostí a potenciálu podniku na ich využitie. V tomto kroku by mal byť vypracovaný samotný **marketingový plán**, ktorý presne určuje časovú následnosť aktivít, ktoré sú nevyhnutné pre dosiahnutie cieľov podniku spolu s rozpočtom, čiže potrebnými finančnými prostriedkami na ich realizáciu. Každý manažér zodpovedný za marketingové riadenie by mal stanovovať aj konkrétne ciele v jednotlivých prvkoch marketingového mixu, t.j. napláňovať, ktoré aktivity je potrebné vykonať v politike produktovej, cenovej, distribučnej, komunikačnej.
5. **Realizácia stratégie** – ide o samotnú implementáciu marketingového plánu do praxe, správne nastavenie organizačnej podpory (tímová spolupráca), stanovenie spôsobov komunikácie (príkazy, stretnutia tímu, porady, reporty a pod.), zabezpečenie delby práce a delegovania právomoc, správnu koordináciu činností jednotlivých zamestnancov, zo strany manažéra zvolenie správneho štýlu vedenia s nastavením správnej motivácie (výber vhodných motivačných prvkov).
6. **Monitoring, kontrola** – je to proces sledovania, či podnik napreduje správnym smerom k dosahovaniu vytýčených cieľov, reagovanie na podnety z okolia, prípadne zmeny a ich flexibilné zapracovanie do marketingového plánu.

Akonáhle si podnik zvolí celkovú marketingovú stratégiu, môže napláňovať jednotlivé aktivity v oblasti marketingovej ponuky, teda nastaviť jednotlivé prvky marketingového mixu.

## **1.2 Marketingový mix**

V súvislosti s rozvojom marketingu ako teoretickej a praktickej činnosti vznikol pojem **marketingový mix** (v slovenčine je zaužívaný termín marketingový mix, v angličtine Marketing Mix alebo Marketing Tools). Jeho vytvorenie bolo determinované potrebou zo strany odborníkov pokúsiť sa zostaviť súbor určitých nástrojov, ktoré by umožnili jeho používateľom rýchlejšiu a ľahšiu orientáciu a umožňoval by im poznať možnosti a obmedzenia jeho jednotlivých prvkov. Za autora tohto pojmu je považovaný Neil H. Borden, ktorý ho prirovnával ku cake – mixu, t.j. všeobecne známej hotovej zmesi na koláč. Táto zmes bola pripravená odborníkmi na základe náročného výskumu a má pomerne vyvážené zloženie. Výsledok správneho nastavenia marketingového mixu je (ako v prípade cakemixu) založený na vhodnej kombinácii jeho jednotlivých zložiek a ich systematickom vylepšovaní. Tento pojem prvýkrát začal používať koncom 40 rokov 20 storočia na svojich

prednáškach a v r. 1964 pojem aj publikoval v jednom článku. Podľa neho medzi ingrediencie MM patrí: produktové plánovanie (product planning), tvorba cien (pricing), budovanie značky (branding), distribučné kanály (distribution channels), osobný predaj (personal selling), reklama (advertising), podpora predaja (promotion), balenie (packaging), expozícia (display), poskytovanie služieb (servicing), fyzický presun (physical handling), zisťovanie faktorov a analýza (fact finding and analysis). Pomenovanie marketingových nástrojov skratkou 4P je pripisované E. Jerome McCarthymu z Minnesota State University (Stehlík a kol. 2006, Chudoba, Švač 2008).

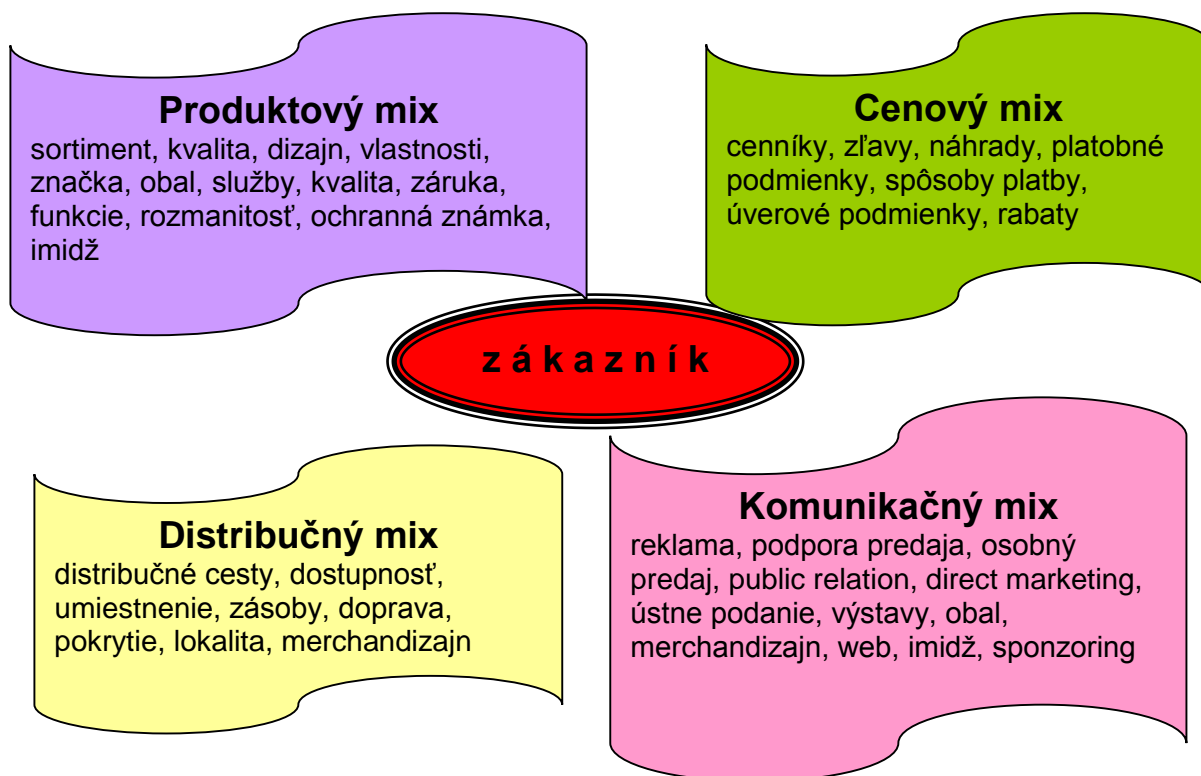
Tabuľka č. 2: Zložky marketingového mixu 4P, resp. 4C (Bartošová, Krajníková 2011, Rostášová, Kremeňová 2017)

4P – pohľad predávajúceho	4C – pohľad zákazníka
Product (Produkt)	Customer needs and wants (Potreby a prania) / Customer Value (Hodnota pre zákazníka)
Price (Cena)	Cost (Náklady na strane zákazníka)
Place (Miesto a Distribúcia)	Convenience (Dostupnosť, komfortný prístup)
Promotion (Marketingová komunikácia)	Communication (Komunikácia)

**„Marketingový mix je súbor taktických marketingových nástrojov, ktoré podnik používa k úprave ponuky podľa cieľových trhov“ (Kotler 2007).**

Uvedené nástroje sú teda prostriedkami realizácie dlhodobých i krátkodobých cieľov podniku. Možno ich ovplyvňovať, modifikovať a kontrolovať za účelom dosiahnutia maximálneho uspokojenia zákazníkov a konkurenčnej výhody. V praxi ich nie je možné používať izolovane, ale vždy len ich kombináciu, musia byť však vo vzájomnom súlade. Podnik ich musí namiešať v správnom pomere, aby vyvolal takú reakciu na trhu, ktorá by bola v zhode s jeho cieľmi. Jednotlivé prvky 4P majú vlastný homogénny súbor nástrojov, ktorý je označovaný ako **submix marketingového mixu** (produktový mix, cenový, distribučný a komunikačný mix) (Birnerová, Križanová 2002).





Obrázok č. 1: Zloženie marketingového mixu

Podľa Birnerovej, Križanovej (2002), pri riadení marketingového mixu (MM), musí mať podnik na zreteli, že existujú: vzájomné závislosti prvkov v rámci každého submixu a vzájomné väzby medzi prvkami marketingového mixu. Umenie marketingu spočíva v tom, že podnik nastaví MM tak, že:

- podnik dosiahne optimálne výsledky pri najvýhodnejšom nákladovom variante,
- sa jednotlivé nástroje MM budú vzájomne dopĺňať a podporovať,
- sa jednotlivé nástroje MM nebudú navzájom rušiť alebo vylučovať vo svojom pôsobení,
- výsledný účinok ich pôsobenia bude vyšší ako ich súčet (synergický efekt).

Podľa niektorých odborníkov sa s rozvojom marketingu a poznania ukazuje, že v dnešnej dobe už pre úspešné riadenie podnikov nepostačujú len klasické nástroje marketingového mixu, 4P. Základom konkurencieschopnosti je ich rozšírenie o:

- ľudský faktor – **personal**, zamestnanci sú základným nástrojom pri produkcii a poskytovaní hodnoty pre zákazníka, stávajú sa súčasťou diferenciácie podniku od konkurencie, sú nositeľom schopností, zručností i vedomostí, kreativity a pridanej hodnoty,
- procesy – **process**, ide o všetky činnosti, postupy, mechanizmy, ktoré sú súčasťou hodnotovného reťazca, na základe ktorého vzniká hodnota, ktorú si kupuje zákazník, špecifický akcent sa kladie na služby (predajnú a popredajnú starostlivosť,
- prezentácia – **presentation** – pomáha zhmotneniu produktu, celkový fyzický vzhľad, dotvára imidž podniku.

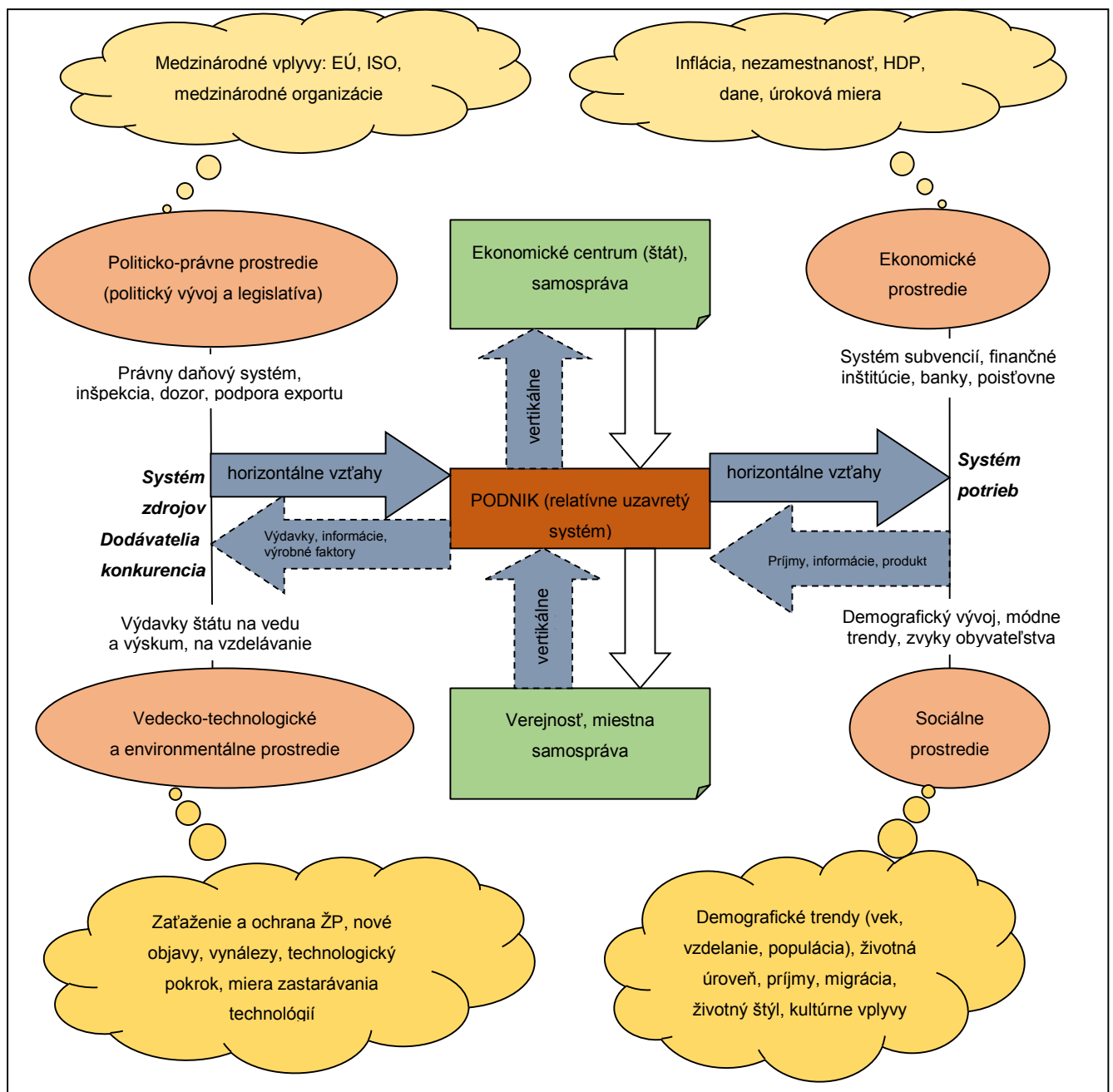
Iní odborníci marketingový mix dopĺňajú o politics (politika – využívanie lobistických a politických aktivít k ovplyvňovaniu dopytu) a publics opinion (verejná mienka, ovplyvňovanie nálad a postojov verejnosti). Podľa Heskovej (2001) alebo Stehlíka (a kol. 2006) niektoré odvetvia musia mať 4P určite rozšírené o ďalšie prvky, napríklad v prípade odvetvia služieb o process a people, v cestovnom ruchu a reštauračných službách o packaging, programming, partnership, v školstve o personalities, process pedagogical approaches, participation a v prípade bankovníctva o participans, process, physical. Preto sa možno v literatúre stretnúť aj s označením 7P, 8P a pod.

Aj napriek tomu, že sú 4P pre dosiahnutie úspechu veľmi dôležité, nie sú v súčasnej dobe jedinými používanými prvkami marketingu. Iné nazeranie na marketingové nástroje ponúka model 4S – segmentácia zákazníkov, stanovenie úžitku, spokojnosť zákazníka, sústavná starostlivosť (Hesková 2001). Ďalší pohľad na marketingový mix, ale v prostredí webu, resp. rámec pre realizovanie marketingových aktivít na internete poskytuje koncepcia 4S, webový marketingový mix: **S**trategy (Scope), **S**ite, **S**ynergy, **S**ystem.

Na rozširovanie marketingového mixu o nové prvky nie je zo strany odborníkov zhoda a jednoznačne súhlasné stanovisko. Polemiky a diskusiu vyvoláva najmä to, či nie je možné pridané, doplnkové elementy (aj vyššie spomínané) zaradiť do rokmi ustálenej a zaužívanej klasifikácie tradičných nástrojov marketingovej ponuky, teda medzi jednotlivé 4P (Napríklad presentation do produktovej politiky v prípade, že ide o atribúty produktu a do PR v prípade, že sa má na mysli celková prezentácia podniku. Taktiež kvalita prvkov ako je process a personal sa odzrkadlí v produktovej politike. V prípade personal možno radiť tento element do komunikačnej politiky, najmä pri zamestnancoch, ktorí sú v prvom kontakte so zákazníkmi, teda do jej nástroja osobný predaj). V každom prípade ide skôr o akademickú dišputu, ako o nejaký rozpor vyplývajúci z podnikateľskej praxe.

## 2 MARKETINGOVÉ PROSTREDIE A JEHO VÝSKUM

Každý podnik funguje v zložitom a dynamicky meniacom sa prostredí. Tvorí ho množstvo faktorov, ktoré na podnik vplývajú a vyžadujú si zo strany manažérov adekvátnu reakciu. Informácie o zmenách v okolí môže podnik získať prostredníctvom marketingového výskumu, ktorého kvalitná realizácia prispieva k úspešnému rozvoju a udržiavaniu vzťahov so zákazníkmi a získavaniu konkurenčnej výhody. Preto je nutné venovať mu bližšiu pozornosť.



Obrázok č. 2: Podnik a jeho vzťahy s okolím (Kupkovič a kol. 2003)

Jednotlivé prvky vonkajšieho prostredia sú previazané na základe jednotlivých väzieb:

- vertikálne väzby - sú vzťahy medzi ekonomickým centrom (štátom) a podnikom, zo strany štátu ide už o spomínanú fiškálnu politiku, dôchodkovú a zahraničnú politiku,
- horizontálne väzby - predstavujú charakter trhových vzťahov, konkurenčné vzťahy, dodávateľsko – odberateľské vzťahy.

Svetové okolie podniku je ovplyvňované nasledovnými trendami: internacionalizácia, intelektualizácia, ekologizácia, de/humanizácia, priemysel 4.0, globalizácia, explózia prieniku internetu a sociálnych sietí do všetkých oblastí spoločenského a hospodárskeho života a mnohé ďalšie.

## **2.1 Vonkajšie prostredie**

Vplyv takýchto faktorov je pomerne zložitý identifikovať, nakoľko je ich výskyt do určitej miery nepredvídateľný a neovplyviteľný. Pre úspech podniku je dôležité správne odhadnúť ich možné pôsobenie, analyzovať ich vzájomné väzby a stanoviť ich potenciálny vplyv na podnik. Faktory vonkajšieho prostredia sa ďalej kategorizujú na priame a nepriame vplyvy (resp. mikro a makroprostredie).

**Priame vplyvy (mikroprostredie)** sú faktory, ktoré bezprostredne vplývajú na primárnu činnosť podniku, t.j. uspokojovanie zákazníkov. V rámci skúmania tohto prostredia sa využíva najmä Porterova analýza. Medzi priame vplyvy patrí: zákazníci, dodávatelia a marketingoví i iní sprostredkovatelia, konkurencia, ľudské zdroje a verejnosť.

- **zákazníci** – sú najdôležitejší faktor, ich dopyt a samotný akt nákupu ovplyvňuje prosperitu podniku a preto sa prostredníctvom marketingového výskumu zisťujú potreby, prania a očakávania zákazníkov a zmeny spotrebiteľských preferencií. Podnik sa vo svojom úsilí môže orientovať na šesť základných cieľových trhov, kde každý má svoje špecifické znaky, ktoré sú tiež predmetom skúmania: (Cibáková a kol. 2005, Kotler 2007, Kusá, Pizano 2011)
  - *spotrebiteľské trhy* – jednotlivci alebo domácnosti, ktoré nakupujú pre osobnú potrebu,
  - *priemyslové trhy* – subjekty, ktoré nakupujú za účelom ďalšieho spracovania alebo využitia vo vlastnom transformačnom procese premeny vstupov na výstupy,
  - *trh obchodných medzičlánkov* – nákup produktov za účelom predaja so ziskom,
  - *inštitucionálny trh* – školy, nemocnice, domovy služieb, väznice a pod. (inštitúcie zabezpečujúce verejné služby), ktoré nakupujú produkty za účelom ich poskytnutia ľuďom vo svojej pôsobnosti,
  - *trh štátnych zákaziek* – vládne inštitúcie, ktoré nakupujú za účelom vyprodukovať verejnú službu,

- *medzinárodný trh* – spotrebitelia cudzích krajín.
- **dodávatelia** – subjekty, ktoré poskytujú podniku potrebné zdroje (kapitál, energiu, stroje, služby, materiál, zariadenia), ktoré významným spôsobom ovplyvňujú kvalitu, náklady a pružnosť dodávok produkcie. Ich produkty predstavujú pre podniky vstupy do transformačného procesu ich premeny na výstupy. Sú dôležitým článkom hodnotovného procesu podniku, preto ich manažment podniku musí starostlivo vyberať a ich činnosť neustále sledovať.
- **marketingoví a iní sprostredkovatelia** – ide o také subjekty trhu, ktoré podniku pomáhajú propagovať, predávať a distribuovať produkty koncovým zákazníkom: (Cibáková a kol. 2005, Kusá 2006)
  - *distribútori* – podniky, ktoré zabezpečujú skladovanie, prepravu, ochranu a iné služby,
  - *marketingové agentúry* – patria sem podniky realizujúce marketingový výskum, reklamné agentúry, mediálne spoločnosti, ktoré pomáhajú umiestniť produkty na trhu a propagovať ich na správnych trhoch,
  - *finanční sprostredkovatelia* – patria sem banky, úverové spoločnosti, poisťovne pomáhajúce financovať podnikové transakcie alebo poistiť proti riziku, ktoré môže ovplyvňovať nákup a predaj produktov.
- **konkurencia** - rôzne subjekty, s ktorými podnik súperí o zákazníkov a potrebné zdroje (pracovná sila, suroviny, materiál). Pre zabezpečenie rozvoja a prosperity musí podnik poskytovať vyššiu hodnotu, kvalitu a uspokojenie zákazníka ako konkurencia. To si však vyžaduje dokonale poznať jej vplyv a rozvíjať také aktivity, ktoré sú zamerané na budovanie a udržiavanie takých konkurenčných výhod, ktoré nebude môcť ľahko konkurencia ohroziť. Konkurenčné súperenie má pre zákazníka niekoľko významov: podniky sú nútené znižovať svoje náklady, aby mohli pre spotrebiteľa ponúknuť zaujímavú cenu, snažia sa vylepšovať a inovovať svoje produkty. Dosiagnuté efekty podniky investujú do ďalšieho rozvoja svojej činnosti.
- **ľudské zdroje** – potenciálni zamestnanci nachádzajúci sa na trhu práce, z ktorých podnik získava potrebný ľudský kapitál. Ide o najcennejší a najvzácnejší zdroj (sú to nositelia schopností, znalostí a zručností).
- **verejnosť** – ide o subjekty, ktoré majú reálny alebo potenciálny záujem na úspešnej činnosti podniku dosahovať vytýčené ciele, príp. majú na to vplyv. Podľa Kotlera (2007) a Kusej, Pizano (2011) tento faktor mikroprostredia vytvárajú:
  - *finančné inštitúcie* – subjekty, ktoré ovplyvňujú schopnosť podniku získavať peniaze, patria sem banky, investičné spoločnosti,
  - *médiá* – subjekty, ktoré masovo šíria informácie o činnosti podniku, patria sem televízia, rozhlas, noviny a časopisy, nové médiá,

- *vládne inštitúcie* – vytvárajúce legislatívny, podnikateľský rámec pre všetky subjekty na trhu,
- *občianska iniciatíva* – ide o rôzne záujmové skupiny (spotrebiteľské organizácie, ekologické zoskupenia, menšiny), ktoré môžu na podnik vyvíjať tlak a ten prostredníctvom PR oddelenia s takýmito združeniami komunikuje,
- *miestna komunita a občania* – subjekty, ktoré sa nachádzajú v bezprostrednom okolí podniku,
- *široká verejnosť* – ostatné subjekty mikroprostredia podniku, ktoré na jeho činnosť vplyvajú. Správny imidž podniku je v očiach verejnosti zásadným faktorom pri rozhodovaní o nákupe určitého výrobku.

**Nepriame vplyvy (makroprostredie)** sú faktory, ktoré ovplyvňujú klímu, v ktorej podnik operuje, a ktoré sa môžu zmeniť za určitých okolností na faktory priame, patrí sem: (Bělohlávek a kol. 2004, Kotler 2007, Kupkovič a kol. 2003, Kusá, Pizano 2011)

- **Sociálne, demografické a kultúrne faktory** – do tejto veľkej oblasti sa radia najmä také charakteristiky, ktoré bližšie približujú štruktúru obyvateľstva, napr. sa sleduje vekové zloženie, pohlavie, vzdelanie, rasa, povolanie, mobilita - rozmiestňovanie, migrácia, životná úroveň, príjmy, životný štýl, módné trendy, tradície a zvyky obyvateľstva. Tieto prvky môžu ovplyvňovať potreby a prania zákazníkov, preto ich musí podnik sledovať. Svetovú populáciu tvorí cca takmer 8 miliárd ľudí a jej rast znamená pre podnik rast potrieb, ktoré je potrebné uspokojiť. Medzi trendy, ktoré sú stále aktuálne, možno zaradiť meniacu sa vekovú skladbu zákazníkov (starnutie populácie), zmenu tradičného poňatia rodiny (rast počtu pracujúcich žien, ktorý mal vplyv na rozšírenie spotreby polotovarov, tovarov bežnej spotreby, stravovacích služieb a pod.), migračné tlaky, rast vzdelanosti (väčší tlak na kvalitu produktov, internetové služby), rastúca rôznorodosť ponuky (rozširovanie trhov, globalizácia, EÚ). Medzi sledované kultúrne faktory patrí napríklad stálosť kultúrnych hodnôt, posun druhotných kultúrnych hodnôt, vnímanie seba samého (prechod od materializmu a pôžitkárstva k racionálnym nákupom, k záujmu o rodinu), vnímanie ostatných premien (prechod od individualizmu k zospoločenšteni, väčšia podpora charitatívnych akcií, vyšší dopyt po sociálnych službách), vnímanie podnikov, podnikateľského prostredia (pokles dôvery), vnímanie spoločnosti a prírody.
- **Technologické faktory** – vplyv tohto prostredia sa odráža vo vývoji nových produktov, technológií, ktoré ovplyvňujú spotrebiteľské správanie a nákupné požiadavky a vytvárajú v podstate nové príležitosti na trhu. Patrí sem: technologický rozvoj, nové poznatky, vynálezy, objavy, nová technika, miera zastarávania technológie (rýchlosť technologických zmien, životnosť produktov je čoraz kratšia), vládne výdavky na vedu a výskum, rastúca regulácia.

- **Ekonomické faktory** – ide o faktory, ktoré ovplyvňujú kúpnu silu a správanie spotrebiteľa, patrí sem: miera inflácie, nezamestnanosti, HDP, HNP, úroková miera, daňové a odvodové zaťaženie, obchodný deficit, veľkosť štátneho rozpočtu a pod. Pre obdobie pre 21 storočia sú charakteristické zmeny v prerozdelení príjmov v spoločnosti, v kúpnej sile zákazníkov (napríklad rastie skupina obyvateľstva požadujúca luxusné produkty), v spotrebiteľských zvyklostiach (s rastúcim príjmom domácnosti sa menia výdavky na potraviny a bývanie a zvyšuje sa podiel ostatných produktov, ktoré si pred tým nemohli dovoliť a mení sa aj množstvo úspor).
- **Environmentálne faktory** – do tejto oblasti radíme klimatické zmeny, rast živelných pohrôm a katastrof, ale aj vplyv sezónnosti, striedania ročných období na nákupné správanie zákazníkov. Zároveň do tejto skupiny patria všetky prírodné zdroje využívané ako vstupy do transformačného procesu, ktorých množstvo je obmedzené a u niektorých zdrojov neobnoviteľné (preto v spoločnosti rastie tlak na výskum a vývoj nových zdrojov). Medzi environmentálne vplyvy možno zahrnúť aj štátne intervencie do riadenia prírodných zdrojov, rast znečistenia (zvyšujúci sa tlak na produkty šetriace životné prostredie – vzniká nový segment zákazníkov požadujúci zelený produkt).
- **Politicko-právne faktory** - politické prostredie aj prostredníctvom zákonov, predpisov, pôsobenia štátnych úradov a záujmových zoskupení a celková politická situácia v krajine ovplyvňujú trh a podnikateľské prostredie. Legislatívne obmedzenia podnikania majú za úlohu chrániť záujmy podnikov, spotrebiteľov a celej spoločnosti. V súčasnom období rastie význam verejných záujmových skupín, zvyšuje sa dôraz kladený na etiku a spoločenskú zodpovednosť podnikov. Do týchto faktorov možno radiť aj tlak medzinárodných inštitúcií, ako je EÚ, ISO, Svetová banka, Medzinárodný menový fond a pod.

## 2.2 Vnútorne prostredie

Podnik okrem vonkajšieho prostredia musí pozorne sledovať aj zmeny vo svojom vnútornom prostredí. Hodnotia sa najmä základné prvky: financie, zamestnanci a procesy. Najdôležitejšie články vnútorného prostredia sú:

- **hodnotvorné činnosti** - aktivity Porterovho hodnotového reťazca slúžiace na tvorbu hodnoty pre zákazníka, sú rozdelené na:
  - primárne činnosti - vstupná logistika, výrobná činnosť, výstupná logistika, marketing a predaj, služby
  - podporné činnosti - obstarávanie, technická a technologická podpora, riadenie ľudských zdrojov, infraštruktúra
  - + marža - príspevok na úhradu fixných nákladov a k tvorbe zisku



Obrázok č. 3: Hodnotový reťazec (Bělohlávek a kol. 2004)

- **zdroje podniku** slúžiace na zabezpečenie podnikových cieľov, ktoré je potrebné posudzovať z pohľadu 1. *hodnoty* (nákladnosť zdroja, či je ho ľahké získať), 2. *vzácnosti* (nakoľko je obmedzený), 3. *ne/napodobiteľnosti* (zložitosť napodobnenia takéhoto zdroja napr. zo strany konkurencie), 4. organizácia (nakoľko štruktúra podniku podporuje využiteľnosť zdroja) a klasifikujú sa na:
  - *materiálne* - budovy, stroje, zariadenia, zásoby a pod.,
  - *ľudské* - počet zamestnancov, rozmiestnenie, schopnosti, kvalifikácia atď.,
  - *finančné* - hotovosť, peniaze na bankových účtoch, kapitál (VK, CK),
  - *nehmotné* - know – how, imidž, obchodná značka, organizačná štruktúra, informácie (niektorí autori vymedzujú samostatnú kategóriu zdrojov a to *zdroje informačné*, pretože si v dnešnej informačnej spoločnosti uvedomujú význam informácií).
- **manažment, výkon manažérskych funkcií** – plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontrolovania.

Všetky uvedené elementy (hodnotovné činnosti, zdroje a manažérske funkcie) vytvárajú samotné vnútorné prostredie podniku. Od ich nastavenia závisí postavenie podniku na trhu, spokojnosť zákazníkov, konkurencieschopnosť a tým pádom aj ďalšia perspektíva rozvoja.

## 2.3 Marketingový výskum

Každý podnik funguje v zložitom a dynamicky meniacom sa prostredí a v prípade, že chce byť úspešný, musí na tieto zmeny reagovať. Musí mať však kvalitné, presné a objektívne informácie. Tie si dokáže zabezpečiť prostredníctvom realizácie výskumu. Pozornosť je zameraná na analýzu vyššie spomínaného vonkajšieho a vnútorného prostredia, ktorej výsledky sú predpokladom pre efektívne podnikové plánovanie, najmä to marketingové.

**Marketingový výskum je systematicky naplánovaný proces zberu, analýzy a interpretácie informácií realizovaný za účelom:**



1. porozumieť trhu, na ktorom podnik pôsobí,
2. identifikovať možné hrozby a príležitosti,
3. účinne stanoviť konkrétne marketingové aktivity.

Podľa Cibákovej a kol. (2005) medzi najčastejšie aplikované marketingové výskumy patrí:

- **výskum trhu** – skúma sa rozsah, umiestnenie a charakteristiky trhu a analyzuje sa a prognózuje jeho vývoj,
- **výrobný výskum** – skúma spotrebiteľské reakcie a preferencie na existujúce výrobky alebo nové,
- **výskum marketingovej komunikácie** – zameriava sa na hodnotenie a meranie úspešnosti komunikačných aktivít podniku,
- **výskum marketingových (distribučných) ciest** – analýza nastavenia distribučnej politiky a testovanie účinnosti metód predaja,
- **výskum cien** – analýza cenovej politiky a cenotvorby.

Účelom marketingového výskumu môže byť: (Stehlík a kol. 2006)

- *deskripcia* – popis určitého stavu alebo prebiehajúcich trendov na základe monitorovania trhu a prostredia,
- *explánácia* – vysvetľovania kauzálnych vzťahov sledovaných javov,
- *predikcia* – prognózovanie budúceho vývoja na trhu.

Proces marketingového výskumu sa skladá z dvoch základných fáz: **prípravnej** a **realizačnej**.

V rámci **prípravy** je potrebné: (Stehlík a kol. 2006, Kotler 2007, Cibáková a kol. 2005)

- **Stanoviť výskumný problém** – účel, hlavný cieľ výskumu, vychádza z informačných potrieb podniku.
- **Určiť potrebné informácie a zdroje**, z ktorých majú pochádzať – môže ísť o primárne údaje (získané výskumom) alebo sekundárne (vytvorené za iným účelom, ale sú pre predmet výskumu dôležité) a sú buď z interných alebo externých zdrojov. Podľa Kremeňovej, Rostášovej (2005) ide najmä o informácie vstupujúce do obchodných a marketingových informačných systémov:
  - informácie o trhu (jeho charakteristika, trhový potenciál, kapacita, stupeň nasýtenia trhu - veľkosť a rast, cyklické a sezónne trendy, počet firiem, vstupné bariéry, geografická distribúcia a pod.),
  - informácie o konkurencii (ich identifikácia, lokalizácia, silné a slabé stránky, politika marketingového mixu),
  - informácie o kupujúcich (veľkosť a miera cieľových trhov, kúpna sila, preferencie a nákupné správanie, predajná politika, procesy, centrá kupujúcich a pod.),

- ekonomické informácie (HDP, inflácia, nezamestnanosť, daňové a odvodové zaťaženie, úrokové miery a pod.),
- interné marketingové informácie (produktové portfólio, podporné služby, kvalita, miera nespokojnosti, reklamácie, obrat, cenová konkurencieschopnosť, rabaty, distribučná sieť, dostupnosť, predajná sila a kvalifikácia, efektívnosť reklamy a podpory predaja a pod.),
- interné informácie nemarketingového charakteru (výrobná kapacita, produktivita práce, možnosti výskumu a vývoja, materiálno – technické zabezpečenie prevádzky, finančná situácia, nákupné schopnosti, misia a ciele),
- informácie od externých organizácií (sieť dodávateľov, distribútorov, dopravcov, ostatných distribučných medzičlánkov, aktivity ostatných stakeholders, spolupráca so sprostredkovateľskými subjektami zabezpečujúcimi pre podnik outsourcované služby a pod.).

Na tieto informácie sú kladené základné požiadavky: musia byť relevantné pre daný výskum, validné (musia vyjadrovať a merať to, čo majú), spoľahlivé (ak sa bude merať rovnaká vec, potom ak sa nezmenila, dosiahne sa rovnaký výsledok), aktuálne, získané rýchlo a efektívne (primerané náklady).

- **Stanoviť správnu výskumnú metódu** – môžu sa použiť kvantitatívne metódy (napríklad pozorovanie, dotazovanie, panelový výskum, experiment) alebo kvalitatívne metódy (individuálny hĺbkový rozhovor, skupinové rozhovory – focus group, projektívne techniky).
- **Vypracovať plán výskumu** – výskumný plán musí obsahovať popis problému, výskumný cieľ, postup a metódy výskumu, časový harmonogram a popri prípade prílohy s technickými detailmi výskumu. Veľmi dôležitým krokom je definovanie základného súboru, ktorý slúži na výber vzorky. Vzorka je zoskupenie ľudí, ktorí sú vyselektovaní z veľkého počtu a vďaka ich testovaniu sa získajú informácie o väčšej skupine (o cieľovej populácii). Výberový súbor musí byť reprezentatívny a porovnateľný s parametrami základného súboru. Pri stanovení veľkosti vzorky sú determinujúce spoľahlivosť odhadu, maximálne prípustné rozpätie chýb a variabilitnosť základného súboru (Richterová, 2002).

V rámci fázy realizácie dochádza k samotnému získavaniu informácií, k ich spracovaniu, analýze, interpretácii a prezentácii získaných výsledkov.

Počas etapy **spracovania údajov** musia byť zrealizované nasledovné kroky: (Liška 2004)

1. *úprava údajov* – dochádza k prevereniu údajov z hľadiska správnosti, úplnosti a presnosti, k doplneniu chýbajúcich dát a k vylúčeniu tých nesprávnych,
2. *klasifikácia údajov* – údaje je potrebné roztriediť do tried alebo kategórií (musia byť vopred presne definované triedne znaky, jednoznačne vymedzené triedy, ktoré sa musia vzájomne vylučovať a musia obsiahnuť všetky prvky skúmaného súboru),

3. *kódovanie údajov* – prevedenie slovných výrazov alebo skupín informácií do symbolov (väčšinou čísel),
4. *zostavenie tabuliek a grafov* – za účelom názorného a zrozumiteľného logicky usporiadaného obrazu o skúmaných javoch, ich vývoji, štruktúre a závislostiach.

Proces **analýzy údajov** sa vykonáva za účelom skúmania zozbieraných údajov tak, aby bolo možné identifikovať skutočnosti, súvislosti a závislosti, ktoré sú potrebné pri riešení výskumného problému.

V rámci analýzy možno použiť nástroje, ktoré sa prezentujú: (Liška 2004)

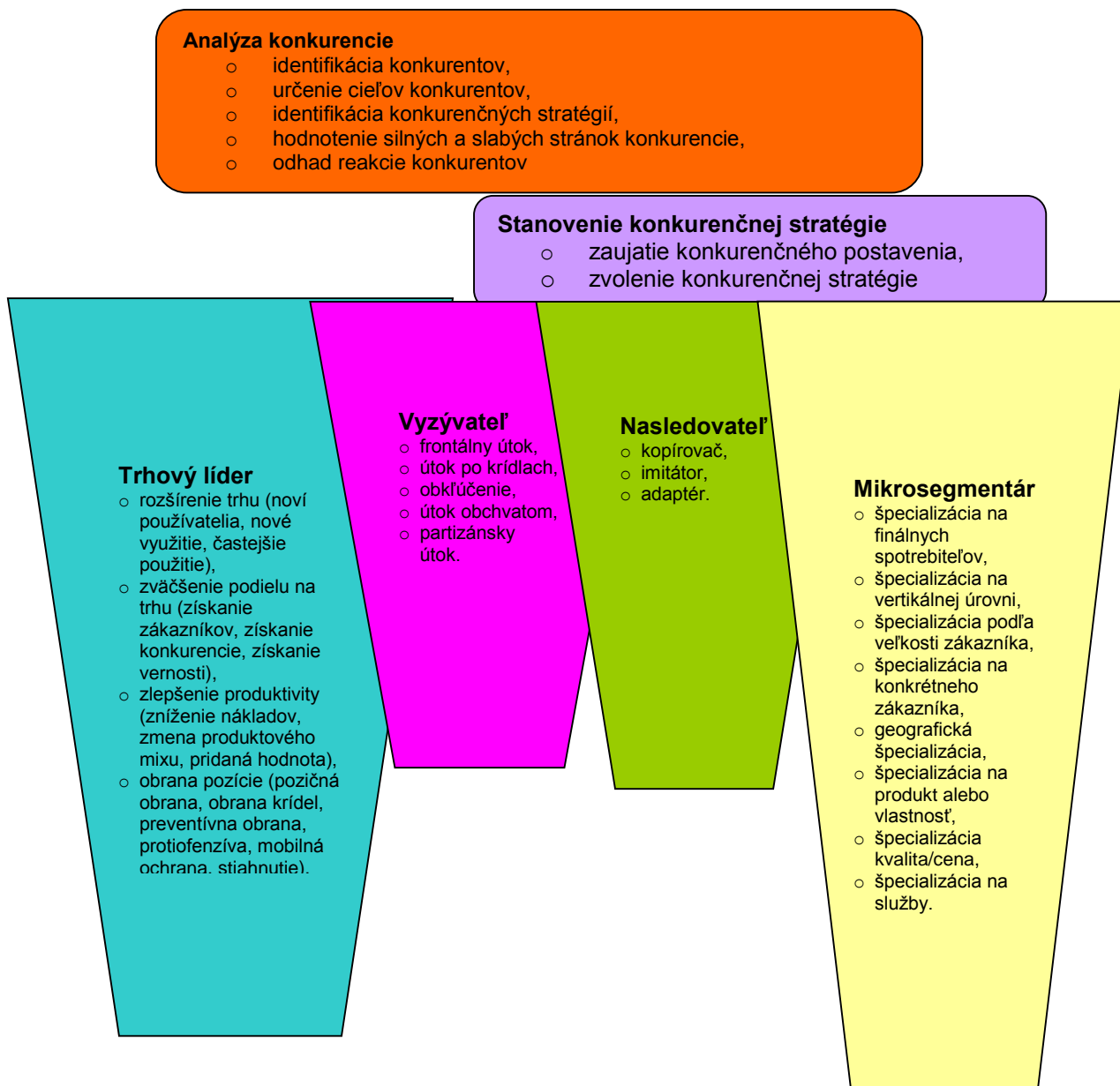
- *stanovením početností* – absolútnych (vyjadrených počtom výskytov) a relatívnych (vyjadrených percentami),
- *skúmaním úrovne a variability* – úroveň je charakterizovaná strednými hodnotami (aritmetický priemer, medián, modus). Variabilita (ako sa väčšina údajov odlišuje od strednej hodnoty) sa zisťuje pomocou rozptylu, smerodajných odchýliek alebo variačného koeficientu,
- *skúmaním závislostí* – ide o zisťovanie závislosti medzi skúmanými javmi, ktoré umožní ich lepšie poznanie a predikcie budúceho vývoja. Na toto zisťovanie sa využíva regresná a korelačná analýza, faktorové a zhukové analýzy a multidimenzionálne škálovanie.

Po tejto fáze je nevyhnutné výsledky analýzy vhodne **interpretovať**, dať im určitý význam. Táto fáza vyúsťuje do záverov, ktoré zjednodušujú a generalizujú výskumné výsledky. Mali by byť stručným a jasným skonštatovaním zistených skutočností a mali by byť ľahko a rýchlo zrozumiteľné.

Hlavným zámerom výskumu by malo byť v prvom rade mapovanie konkurencie a zákazníkov, preto sa v nasledujúcim troch kapitolách budeme venovať ich bližšej špecifikácii.

### 3 KONKURENCIA

Každý podnik v trhovej ekonomike, ktorý pôsobí na akomkoľvek trhu sa musí vyrovnávať s konkurenčným tlakom, či už v lokálnom meradle alebo celosvetovom. V súvislosti s rozširovaním EÚ sa otvárajú hranice voľnému pohybu osôb, ľudí, kapitálu, globalizácia a internetizácia prináša vstupy nadnárodných spoločností na trhy kdekoľvek na svete. Silnie tak konkurenčný súboj, preto sa musia podniky snažiť o poznanie nielen zákazníkov, ale aj svojich rivalov. V konkurenčnom súperení môže zvíťaziť ten subjekt, ktorý oproti iným získa výhodu – ponúka vyššiu hodnotu, ktorá uspokojí väčšinu zákazníkov pomocou nižších cien alebo vyššieho úžitku, ktorý dorovná vyššiu cenu. Konkurenčné súperenie prináša niekoľko výhod: pomáha zvýšiť celkový dopyt, pomáha podnikom rozdeliť si náklady trhu a vývoja produktov, pomáha zaviesť nové technológie, vytvára tlak na kvalitu produktov, ich diferenciaciu, môže zlepšiť vyjednávacie postavenie voči odborom alebo regulačným orgánom. Kroky poznania konkurencie a následného úspešného súperenia sú schematicky znázornené v nasledovnom obrázku a v ďalšom texte aj bližšie konkretizované:



Obrázok č. 4: Kroky poznania konkurencie a následného úspešného súperenia (Kotler 2007)

### 3.1 Analýza konkurencie

Ak chce podnik vypracovať úspešnú konkurenčnú stratégiu, musí poznať svojho súpera, musí porovnávať svoje produkty, ceny, distribučné cesty a spôsoby komunikácie so svojimi najbližšími rivalmi. Pri ich analýze sa musí zamerať na: (Birnerová, Križanová1 2008, Kotler 2007)

- *Identifikáciu konkurenčných podnikov* – stanovenie súperov obvykle nebýva ťažké, podnik môže rozlišovať: (Rostášová, Kremeňová 2017)
  - o **konkurencia produktov** – ponuka podobných produktov rovnakým zákazníkom za porovnateľné ceny,

- **odvetvová konkurencia** – konkurentmi sú poskytovatelia produktov a služieb rovnakého charakteru (triedy),
  - **konkurencia formy** – funkčná konkurencia, rivalmi sú všetky firmy, ktoré uspokojujú rovnakú potrebu zákazníkov,
  - **konkurencia rodu** – podnik považuje za konkurentov všetkých, s ktorými súperí o peniaze zákazníka.
- *Určenie cieľov konkurencie* – podnik musí zistiť, čo každý z konkurentov chce, čo je stimulom k jeho správaniu. Obvykle to je maximalizácia zisku, záleží však na tom, či sa o to snaží z krátkodobého alebo dlhodobého hľadiska, čo konkurentov spravidla od seba odlišuje. Každý súper si stanovuje aj ďalšie ciele a prisudzuje im odlišnú dôležitosť. Napríklad podnik, ktorý sa snaží získať prvenstvo v oblasti nízkych nákladov, zareaguje silnejšie na to, keď súper zavedie inovovaný prvok do výroby vedúci k nižším nákladom ako na vyššie výdavky na reklamu tohto konkurenta.
  - *Identifikáciu konkurenčných stratégií* – čím viac sa jednotlivé stratégie približujú, tým sú si súperí tesnejší. V prípade veľkého odvetvia sa jednotlivé stratégie skupín konkurentov od seba odlišujú. Strategická skupina je skupina podnikov v odvetví, ktoré rozvíjajú na danom trhu rovnakú alebo podobnú stratégiu. U každého rivala je potrebné analyzovať kvalitu produktov, ich vlastnosti a marketingový mix (4P), služby zákazníkom, predajnú stratégiu, výskum a vývoj, jeho výrobné, nákupné, finančné a iné stratégie (Rostášová, Kremeňová 2017).
  - *Hodnotenie silných a slabých stránok konkurentov* – či konkurent dokáže naplniť svoje ciele a stratégie závisí na jeho zdrojoch a schopnostiach a preto by sa mal podnik zamerať na identifikovanie jeho silných a slabých stránok. Mal by získavať kľúčové údaje o ich podnikaní za posledné obdobie. Tieto informácie sa zbierajú najmä zo sekundárnych zdrojov, z osobných skúseností alebo z počutia. Pri hodnotení sa najčastejšie používa metóda benchmarkingu, teda porovnávanie produktov a procesov podnikov s konkurenciou alebo špičkovými podnikmi v iných odvetviach s cieľom zlepšiť kvalitu a výkon. Táto metóda je dôležitým nástrojom na zvyšovanie konkurencieschopnosti (Rostášová, Kremeňová 2017).
  - *Odhad reakcií konkurentov* – zistenie predchádzajúcich charakteristík konkurentov napomôže k odhadu ich pravdepodobnej reakcie na trhové súperenie, ktoré však ovplyvňuje aj podnikateľská filozofia, vnútorná kultúra, vodcovské princípy. Každý konkurenčný podnik reaguje odlišne – niektorý rýchle, iný pomaly – v závislosti od zhodnotenia, či má dost lojálnych zákazníkov, dostatok disponibilných zdrojov potrebných na protopatrenia, ale aj od toho, či vôbec útok zaregistroval a pod. Rozlišujú sa: (Birnerová, Križanová 2008, Kotler 2007, Rostášová, Kremeňová 2017)
    - **laxný konkurent** – nereaguje rýchle a výrazne na pohyb konkurencie (myslí si, že mu zákazníci zostanú verní),

- **prieberčivý konkurent** – reaguje iba na určité formy útoku konkurencie a ostatné si nevšima (v literatúre sa možno stretnúť s označením selektívny),
- **konkurent tiger** – reaguje rýchle a dôrazne na akékoľvek ohrozenie jeho teritória, (v literatúre sa možno stretnúť s označením útočný),
- **stochastický konkurent** – nevykazuje predvídateľný spôsob reakcie, niekedy reaguje, niekedy nie a to vždy podľa situácie.
- *Rozhodnutie podniku, s ktorými konkurentmi bude súperiť a pôjde do konfrontácie: (Kotler 2007)*
  - silný verzus slabý – obvykle sa podnik snaží súperiť so slabšími konkurentmi, čo si nevyžaduje veľké investície, ani dlhé obdobie na víťazstvo, ale takáto súťaž nevedie k vlastnému zdokonaľovaniu,
  - blízky verzus vzdialený – väčšina podnikov súťaží s najviac podobnými konkurentmi, stratégia vedie k odstráneniu najbližšieho súpera a k vstupu ešte silnejšieho rivala,
  - dobrý versus zlý - javí sa ako najlepšie riešenie: podporovať dobrých a atakovať zlých, dobrí hrajú fair-play, dodržujú uznávané pravidlá v odvetví, vyhovuje im zdravé prostredie, ceny stanovujú primerane k nákladom, motivujú ostatných k znižovaniu nákladov, k vyššej diferenciacii a podnik z nich má mnohonásobný úžitok.

### 3.2 Konkurenčná stratégia

Podnik musí vytvoriť takú konkurenčnú stratégiu, ktorá umožní, čo najlepšie umiestniť ich produkt voči ponuke iných predávajúcich. Podľa Portera je vhodné zvoliť si jednu z nasledovných foriem **konkurenčného postavenia**: (Majtán a kol. 2013)

1. *celkové prvenstvo v nákladoch* – podnik sa snaží dosiahnuť najmenšie výrobné a distribučné náklady, aby mohol ponúknuť oproti konkurentom najnižšiu cenu produktu a získať tak väčší podiel na trhu,
2. *diferenciácia* – podnik sa sústreďí na vytvorenie vysoko diferencovaných produktov, aby získal vodcovstvo v odvetví,
3. *špecializácia* – podnik sa zameria len na niekoľko trhových segmentov a neobsluhuje celý trh.

Udržanie si uvedených pozícií, vyžaduje zo strany podniku realizáciu rôznych aktivít buď v zmysle útoku na konkurenta alebo obrany. Môže zastávať jednu z nasledovných pozícií: (Majtán a kol. 2013)

- **trhový líder** – podnik s najväčším trhovým podielom, cca 40% trhu,
- **vyzývateľ** – druhý najväčší podnik na trhu, ktorý sa snaží svoj podiel zvýšiť, asi 20% trhu,
- **spolupútnik, nasledovateľ** – druhý najväčší podnik v odvetví, ktorý si chce udržať svoj podiel na trhu bez toho, aby ohrozil iných predajcov, asi 30% trhu,

- **štrbinár, mikrosegmentár** – výklenkár, podnik, ktorý obsluhuje len malé segmenty, ktorým ostatné podniky nevenujú pozornosť, asi 10% trhu.

## Stratégie trhového lídra

Podľa Kotlera (2007), má najväčší trhový podiel a obvykle určuje cenovú politiku pre všetkých, uvádza nové produkty, stanovuje distribučné pokrytie a výdavky na propagáciu. Líder musí neustále sledovať svoje okolie, pretože ostatné podniky ho budú chcieť pravdepodobne atakovať využitím jeho slabých stránok. Pokiaľ chce zostať v pozícii trhového vodcu, musí sa snažiť obmedziť konkurenčný tlak, nájsť spôsob ako zvýšiť dopyt, pokúsiť sa zväčšiť svoj trhový podiel, snažiť sa o udržanie svojho postavenia určitými opatreniami alebo pomocou vhodných ofenzívnych alebo defenzívnych krokov a to napríklad: (Majtán a kol. 2013)

- *rozšírenie celkového trhu* – ak rastie celkový trh, rastie aj trhový podiel, podnik to môže dosiahnuť rôznymi spôsobmi:
  - noví užívatelia – ak podnik dokáže prilákať spotrebiteľov, ktorí o produkte nevedeli alebo ho nekupovali kvôli cene alebo chýbajúcim požadovaným vlastnostiam,
  - nové využitie – ak podnik nájde a podporí nové využitie,
  - častejšie používanie, spotreba – ak podnik presvedčí zákazníkov, aby produkt používali častejšie alebo pri viacerých príležitostiach,
- *zväčšenie trhového podielu* – ak podnik dokáže zväčšiť svoj podiel na trhu, môže to dosiahnuť nasledovne:
  - získanie zákazníkov – ak dokáže prilákať od konkurencie viac spotrebiteľov, napr. pomocou investícií do kvality, inovácií alebo budovania značky,
  - získanie konkurencie – získanie partnerov, ktorí podnik ohrozujú, k spolupráci. Pomocou takéhoto spojenia môže zvýšiť svoje tržby, pretože zmení konkurenčné prostredie. Vláda si to uvedomuje a preto prostredníctvom rôznych zákonných opatrení sa snaží takéto spojenectvá obmedziť, aby podnik nezískal príliš veľkú moc na trhu. Partnerstvo môže uzavrieť so svojimi silnými konkurentmi, s menšími konkurentmi, ktorých podnik pohlí, so spolupracovníkmi (Mc Donald's a Coca-Cola), s výrobcami komodít a súčiastok, s odberateľmi, so zákazníkmi. Takéto akvizície a fúzie sa veľmi rýchlo nadväzujú, ale ich realizácia je často veľmi problematická, pretože vyvolávajú výrazný záujem štátnych orgánov, taktiež spôsobujú technické problémy (napr. prepojenie informačných technológií) a hlavným problémom je aj konflikt dvoch kultúr (podniková kultúra a v prípade medzinárodných podnikov – kultúra dvoch krajín),
  - získanie vernosti – ak podnik zintenzívni snahu o vybudovanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi založených na ich spokojnosti,



- *zlepšenie produktivity* – ak podnik dokáže zlepšiť svoju produktivitu, môže to viesť k vyššiemu zisku pri rovnakom objeme tržieb, to môže dosiahnuť, ak sa mu podarí:
  - zníženie nákladov – kapitálových, fixných alebo variabilných (zoštíhľovanie výroby, JIT, reštrukturalizácia a pod.),
  - zmena produktového mixu – cieľom je preorientovať sa na produkty s vyššou maržou,
  - pridaná hodnota – podnik pri každom produkte ponúkne zaujímavé doplnkové služby,
- *obrana pozície* – podnik pri zlepšovaní svojho postavení na trhu, nesmie zabúdať na to, že je neustále ohrozovaný konkurenčnými atakmi svojich súperov. Podľa Kotlera (2007): „*najlepšou obranou je útok a najlepšou reakciou je neustála inovácia*“. Má niekoľko možností: (Majtán a kol. 2013)
  - pozičná obrana – podnik si svoje postavenie chráni a okolo svojich trhov buduje bariéry,
  - obrana krídiel – podnik si musí zaistiť aj svoje slabé miesta, na ktoré obvykle útočia konkurenti, chránenie zraniteľnosti,
  - preventívna obrana – podnik môže na svojich konkurentov zaútočiť skôr ako ona na svojho súpera,
  - protiofenzíva – ak konkurencia podnik napadne musí naplánovať svoj útok,
  - mobilná obrana – podnik koná proaktívne, agresívne bráni svoju pozíciu, preniká aj na ďalšie trhy, zacieli svoje produkty na širšie potreby zákazníkov, diverzifikuje svoje aktivity,
  - stiahnutie – podnik si uvedomí, že svoju pozíciu nedokáže udržať, pretože jeho zdroje sú roztrieštené a konkurencia zvyšuje svoj trhovú podiel, preto sa vzdá slabších pozícií a zameria sa len na tie najsilnejšie.

### **Stratégie vyzývateľa**

Podľa Kotlera (2007) sa na tejto pozícii nachádzajú podniky, ktoré z hľadiska trhového podielu obsadzujú obvykle druhé a tretie miesto. Väčšina európskych trhových spoločností sa nachádza v roli vyzývateľa voči americkým a japonským predajcom. Z takéhoto postavenia na trhu môžu na trhového lídra zaútočiť, čo síce prináša obrovské riziko, avšak na druhej strane môže priniesť vysoký zisk. Túto stratégiu je vhodné uplatniť, ak vyzývateľ disponuje nejakou konkurenčnou výhodou – nižšie náklady, poskytnutie lepšej kvality za ceny porovnateľné s trhovým lídrom. Trhovému vodcovi sa môžu aj vyhnúť a radšej zaútočiť na rovnako veľké podniky alebo na menšie v lokálnom alebo regionálnom meradle za účelom donútenia ich stiahnutia sa z trhu. Vyzývateľ môže zvoliť nasledovné útočné stratégie: (Majtán a kol. 2013)

- *frontálny útok* – podnik útočí na silné stránky konkurencie, ponúka rovnaký produkt, reklamnú kampaň, ceny a distribučné cesty ako súper,

- *útok na krídla* – podnik zaútočí na slabé stránky svojho súpera, túto stratégiu najčastejšie uplatňuje, keď má menej zdrojov ako konkurent. Alebo podnik nájde medzery, v ktorých produkty trh zatiaľ nenaplnili a tie rozvinie do silnejších segmentov,
- *obkľúčenie* – podnik zaútočí na konkurenciu zo všetkých strán, aby súper musel súčasne chrániť všetky svoje pozície, túto stratégiu by mal uplatňovať, pokiaľ disponuje dostatkom finančných prostriedkov a verí v svoje silné stránky, že dokáže konkurenta zničiť,
- *útok obchvatom* – podnik sa konkurentovi vyhne a zameria sa na ľahšie trhy, diverzifikuje do iných produktov, presunie sa na iné geografické trhy,
- *partizánsky útok* – túto stratégiu obvykle uplatňujú podniky menšieho charakteru so slabším finančným základom voči silným a väčším konkurentom. Keďže takýto postup je veľmi nákladný, spravidla po niekoľkých malých a pravidelných útokoch, by mal nasledovať významnejší útok.

### **Stratégie nasledovateľa**

Podľa Kotlera (2007) sa na tejto pozícii nachádzajú podniky, ktoré z hľadiska trhového podielu obsadzujú obvykle tiež druhé a tretie miesto, ale oproti vyzývateľovi na trhového lídra neútočia a radšej ho len nasledujú. Často sa od trhového vodcu učia, kopírujú, zdokonaľujú a vylepšujú jeho produkty a marketingové aktivity za oveľa nižšie náklady. Musia sa snažiť získať pre svoj cieľový trh významné výhody, najmä z hľadiska umiestnenia, služieb a financií. Musia taktiež udržiavať nízke výrobné náklady a vysokú kvalitu produktov. Zároveň by mali vstupovať aj na novo vznikajúce trhy. Rozlišujú sa tri typy nasledovateľov: (Kotler 2007, Majtán a kol. 2013)

- *kopírovač* – podnik, ktorý veľmi tesne kopíruje všetky 4P trhového lídra, nevytvára nič originálne a len využíva jeho investície, stratégia parazitovania,
- *imitátor* – podnik, ktorý síce tesne kopíruje vodcu na trhu, ale ponecháva si istú diferenciáciu, napr. v balení, reklame, cenách a pod., stratégia napodobňovania,
- *adaptér* – podnik, ktorý taktiež kopíruje trhového lídra, ale všetky marketingové aktivity sa snaží vylepšovať a zdokonaľovať, stratégia modifikovania. Aby sa vyhol priamej konfrontácii, často sa presadzuje na iných trhoch.

### **Stratégie mikrosegmentára**

V takmer každom odvetví sa nachádzajú podniky, ktoré sa neorientujú na hromadný trh, ale obsluhujú len určitý segment (trhový výklenok), o ktorý sa nezaujímajú veľkí a silní konkurenti. Ide najmä o malých predávajúcich, ktorí majú obmedzené finančné prostriedky. I napriek tomu, môže byť pôsobenie na takomto trhu veľmi ziskové. Je to najmä z dôvodu toho, že obvykle svoju skupinu zákazníkov dobre poznajú a dokážu im poskytnúť produkt, ktorý dokáže plne uspokojiť ich

požiadavky. Preto môžu požadovať vyššie obchodné prirážky. Podľa Kotlera (2007), tam, kde predajca obsluhujúci hromadný trh dosahuje veľký objem predaja, mikrosegmentár získa vysoké marže. Kľúčovou úlohou podnikov, nachádzajúcich sa v tejto trhovej pozícii, je špecializácia: (Kotler 2007, Majtán a kol. 2013)

- *špecializácia na finálnych spotrebiteľov* – podnik sa špecializuje len na jeden typ koncových zákazníkov,
- *špecializácia na vertikálnej úrovni* – podnik sa špecializuje na určitej úrovni produkčne-distribučného cyklu,
- *špecializácia podľa veľkosti zákazníka* – podnik sa špecializuje najmä na malých zákazníkov, ktorých veľkí predajcovia zanedbávajú,
- *špecializácia na konkrétneho zákazníka* – podnik ponúka svoje produkty jednému alebo dvom veľkým zákazníkom,
- *geografická špecializácia* – podnik sa zameriava len na jednu oblasť, región, lokalitu,
- *špecializácia na produkt alebo vlastnosť* – podnik predáva len jeden konkrétny produkt, produktovú radu,
- *špecializácia kvalita/cena* – podnik predáva buď len luxusné produkty alebo naopak veľmi lacné,
- *špecializácia na služby* – podnik ponúka jednu alebo viac služieb, ktoré nie sú k dispozícii u iných konkurentov.

Aby sa podnik poistil, že nedôjde k zániku medzery na trhu, orientuje sa radšej na niekoľkonásobné využívanie medzier na trhu.

Veľmi často sa stáva, že sa manažment tak sústreďí na svoju konkurenciu, že zanedbáva zákazníkov. V súčasnosti sa zdôrazňuje vyvážená trhová orientácia, aby bol predajca zameraný tak na svoju konkurenciu, ako aj na zákazníkov.

## 4 NÁKUPNÉ SPRÁVANIE ZÁKAZNÍKOV

Základom správneho zacielenia marketingových aktivít je pochopenie zákazníka, jeho nákupného správania (osobnosť spotrebiteľa, jeho konanie, dôvody, voľba času, miesta a príležitosti k nákupu, ale aj miesta a času spotreby alebo užívania produktu). Manažéri musia porozumieť faktorom, ktoré ovplyvňujú celý spotrebiteľský nákupný rozhodovací proces. Taktiež vysvetleniu toho, ako môže podnik alebo marketingový špecialista do predmetného procesu vstupovať vhodnými stimulmi a spotrebiteľa sprevádzať počas všetkých jeho fáz, tak aby bol zákazník správne k nákupu motivovaný.

Spotrebiteľské správanie možno skúmať a vysvetľovať z niekoľkých pohľadov: (Rostášová, Kremeňová 2017, Stehlík a kol. 2006):

- *na základe ekonomickej racionality*, zákazníka možno považovať za racionálne uvažujúci subjekt správajúci sa podľa pravidiel ekonomickej výhodnosti, kedy zvažuje svoj príjem verzus cena produktu, jeho prevedenie, kvalita, rozpočtové obmedzenia a pod.,
- *ako dôsledok psychických procesov*, kedy sa u zákazníka prejavujú jeho motívy a pohnútky,
- *na základe vplyvov okolitého prostredia*,
- *na základe ponuky pôsobiacich stimulov*.

### 4.1 Situačné premenné vplývajúce na nákup

Konanie a správanie zákazníka ovplyvňuje množstvo faktorov, ktoré ho sprevádzajú celým životom, možno ich kategorizovať do niekoľkých skupín: kultúrne a spoločenské vplyvy, osobné charakteristiky, psychologické vplyvy. Uvedený súbor prvkov/okolností vytvára určitú predispozíciu k spotrebiteľskému nákupnému rozhodovaniu a preto v ďalšom texte niektorým z nich bude venovaná pozornosť.

#### **Kultúrne faktory**

Tým, že človek žije v určitej spoločnosti a prijíma určité hodnoty, postoje, sociálne normy a štandardy, vytvára si vzťah k určitým kultúrnym artefaktom a formuje si svoje poznanie a idey na základe prístupu rodiny a rozličných sociálnych inštitúcií. Zmeny v kultúre sa stávajú dôležitým kľúčom pri vytváraní a aktualizovaní marketingových aktivít. Práve kultúrna identita môže spoluurčovať realizáciu niektorých nákupných činností, ale aj potrebu vlastníctva špecifických produktov. Subkultúra je vytváraná určitým zoskupením ľudí so spoločným hodnotovým systémom

založenom na spoločných životných skúsenostiach a situáciách a taktiež má zásadný vplyv na formovanie nákupných rozhodovacích postojov (Majtán a kol. 2013, Kotler 2007, Kusá a kol. 2015).

### **Sociálne faktory – spoločenské vplyvy**

Spotrebiteľské správanie je vo výraznej miere ovplyvňované aj skupinou, do ktorej človek patrí, resp. chce patriť. *Primárne skupiny* sú charakteristické dlhodobými neformálnymi vzťahmi, častým kontaktom a typickým príkladom je rodina, priatelia a pod. *Sekundárne skupiny* sa zase vyznačujú formálnymi vzťahmi, bez výraznejšej osobnej väzby, sú nepravidelného charakteru a ide o napr. náboženské zoskupenia, záujmové krúžky, profesijné asociácie a pod. Zoskupenie, voči ktorým človek svoje správanie dáva do pomeru, ktoré majú naňho buď priamy alebo nepriamy vplyv sa nazýva *referenčná skupina* (a ašpiračná skupina – skupina, do ktorej si človek praje patriť). Význam tejto skupiny spočíva v tom, že zákazníkovi ukazuje nové typy správania, nový životný štýl, ovplyvňuje jeho názory, vnímanie seba samého (človek chce „zapadnúť“), vyvíja tlak na spotrebiteľa vedúci k prispôsobeniu sa a následne napríklad k voľbe nákupu nejakého tovaru (Cibáková a kol. 2014, Kotler 2007, Kusá a kol. 2015). Referenčné skupiny môžu byť využívané najmä marketingovými špecialistami v nasledovne podobe:

- za pomoci napr. *influencerov* - získa sa alebo vytvorí módna ikona (influencer), ktorá v rámci skupiny rozšíri povedomie o značke, určuje trend a tak zabezpečí propagáciu určitého produktu medzi členmi komunity,
- aplikáciou tzv. *buzz marketingu* - postará sa o rozruch a šírenie reklamného posolstva neobvyklým spôsobom, zmyslom je šokovať, provokovať zákazníkov/verejnosť a vyvolať diskusiu o produkte/značke, zburcuje pozornosť spotrebiteľov, médií,
- aj prostredníctvom *word of mouth marketingu* - voľne šíriteľná propagácia na základe ústneho zdieľania, šušškandy,
- použitím prvkov *ambient marketingu* - zapojením neobvyklých, originálnych formátov a médií najčastejšie outdoorového charakteru založených na prekvapení a humore.

*Rodina* má na formovanie spotrebiteľského správania zásadný vplyv. Keďže je vnímaná ako najdôležitejšia spotrebiteľská organizačná jednotka v spoločnosti, dostáva sa do centra pozornosti výskumníkov. Významný na sledovanie je najmä životný cyklus rodiny a rozloženie nákupného rozhodovania medzi jej členov. Dôležité je mapovať jej štruktúru, k čomu slúžia také charakteristiky ako vek a výskyt detí, pracovná aktivita. Podľa toho podnik môže rozlišovať viacero skupín, napríklad slobodní bez záväzkov, manželské bezdetné páry, manželské páry s malými deťmi, s dospelievajúcimi deťmi, starší manželia na dôchodku atď. V posledných rokoch pri narušení klasického poňatia rodiny je pre marketingových špecialistov dôležitá aj otázka stavu rodiny a jej úplnosť. Rozloženie nákupného rozhodovacieho procesu v tejto jednotke má pre oblasť marketingu

tiež zásadný význam. Niektoré produkty výrazne nakupujú ženy (potraviny, bežné potreby do domácnosti), iné muži (poistky, produkty na údržbu a opravu domácnosti), avšak nákup určitých produktov je výsledkom ich spoločného rozhodnutia (nábytok, auto). Rozloženie rozhodovania dochádza nielen podľa pohlavia, ale aj podľa nákupnej role spotrebiteľa – jeden z členov rodiny produkt spotrebuje, niekto ho nakupuje, niekto o nákupe rozhodne, iný ho ovplyvní a pod. (Stehlík a kol. 2006, Kusá, Hrabáčková 2012).

*Sociálna trieda* má taktiež výrazný vplyv na správanie zákazníka a je možné vnímať rozmanitosť a odlišnosti v obľúbenosti značiek u jednotlivých spoločenských vrstiev. Ide o pomerne trvalú jednotku v rámci určitého usporiadaného rozdelenia spoločnosti, v ktorej členovia vykazujú podobnú hierarchiu hodnôt, rovnaké vzorce správania a konania. Podľa Kotlera (2007) ľudia patriaci do najnižších sociálnych tried realizujú krátkodobú výmenu peňazí a práce, kým ľudia z vyšších sociálnych vrstiev uprednostňujú skôr dlhodobé zmluvy.

### **Osobné a psychologické faktory**

*Ekonomická situácia* každého zákazníka tiež rozhodujúcim spôsobom determinuje jeho nákup. Podniky predávajúce produkty citlivé na príjem starostlivo sledujú trend v osobnom hospodárení zákazníka (mzda a úspory) a úrokových mierach, hlavne ak sa dá realizovať splátkový predaj.

*Životný štýl* podľa Kotlera (2007) vyjadruje spôsob života človeka prezentovaný jeho záujmami, aktivitami a názormi. Zobrazuje celkový vzorec jeho správania a vzájomného pôsobenia na okolie. Spôsob merania a klasifikácie životného štýlu sa označuje psychografika. Tento údaj o spotrebiteľovi je zaujímavý z pohľadu marketingu najmä preto, že zákazníci nakupujú produkty, ktoré vyjadrujú ich životný štýl a vďaka tomu sa chcú tak lepšie zaradiť do referenčnej, resp. ašpiračnej skupiny.

*Vek, pohlavie, vzdelanie, povolanie, bydlisko, náboženstvo* majú taktiež zásadný vplyv na spotrebiteľské správanie (každá skupina z hľadiska nákupného správania koná špecificky – tak ako rôzne nakupujú muži i ženy, ináč nakupujú vysokoškolsky vzdelaní ako zákazníci len so základným vzdelaním, robotníci potrebujú iné produkty ako učitelia, preferencia produktov dospelých nie je totožná s potrebami dôchodcov a pod.) (Cibáková a kol. 2014, Kusá a kol. 2015).

*Osobnostnú štruktúru* jedinca (osobnosť zákazníka) vytvára: charakter, temperament, inteligencia a intelekt, schopnosti, vôľa, emócie a city, ktoré vedú k určitému správaniu a konaniu vzhľadom na okolité prostredie. Nákupné správanie každého jedinca – osobnosti je ovplyvňované dôležitými psychologickými faktormi: motiváciou, vnímaním, učením a presvedčením o postojí. Motivácia človeka je proces aktivizovania vnútorných síl zameraných na uspokojenie potrieb. Vnímanie je proces zachytenia stimulov prostredníctvom zmyslov, na základe toho získanie pozornosti a vyhodnotenie týchto stimulov do roviny interpretácie (spojenie stimulu s významom, ktorý mu

jedinec prikladá) a následnej odozvy. Z pohľadu marketingu sa musí venovať zvýšená pozornosť problémom spojených so selektívnou pozornosťou, skreslením a selektívnou pamäťou. Učenie predstavuje zmeny v správaní sa človeka vyvolané skúsenosťami, informáciami a myslením. Pomocou poznávacích procesov si človek utvára a formuje postoje (tendencie vyjadrujúce vzťah človeka k predmetom alebo javom skutočnosti). Na tento proces majú vplyv informačné zdroje, členstvo v sociálnych skupinách, širšie sociálne prostredie, skúsenosti a snaha uspokojiť potrebu (Majtán a kol. 2013, Kotler 2007, Kusá a kol. 2015).

## **4.2 Nákupné správanie spotrebiteľa**

Podľa Stehlíka (a kol. 2006) vyššie popísané situačné vplyvy pôsobia na rozhodovania spotrebiteľa o kúpe a prejavujú sa v rámci tohto procesu: dôvody nákupu (pre seba alebo iných), sociálne okolie (zásahy ostatných), fyzické okolie (pôsobenie fyzického prostredia), časové parametre (denná doba, čas nákupu), predchádzajúce stavy, udalosti (nálada a pod.).

Celý proces nákupného rozhodovania je zložený z niekoľkých krokov. Úlohou marketingových špecialistov je vplývať na všetky etapy, ktorými prechádza spotrebiteľ a nezameriavať sa len na samotný predaj. Pri nákupoch produktov bežnej každodennej potreby dochádza k tomu, že zákazník niektoré fázy toho procesu preskočí. Jeho voľba sa môže meniť vzhľadom na nákupnú situáciu, predmet záujmu, či zainteresovanosť (angažovanosť). Podľa jeho prístupu rozlišujeme tri základné druhy spotrebiteľského správania (objasnené nižšie). Tak ako marketingových špecialistov zaujíma, kto produkt kupuje a kto spotrebuje (užíva), tak je aj v centre záujmu spôsob spotrebiteľovho zvažovania nákupných alternatív, situačné premenné jeho prvého oboznámenia sa s produktom, spôsob vnímania konkurenčných podnikov, preferencie medzi jednotlivými značkami a variantami, zhodnocovanie významu spokojnosti s produktom v rámci ponákupného správania.

Práve snaha o zaistenie maximálnej saturácie zákazníka počas celého nákupu má byť smerujúcim a zjednocujúcim prvkom všetkých marketingových aktivít zo strany podniku. Definovať tento stav je náročné, nakoľko ide: ... „o výsledok pomerne komplexného psychického porovnávacieho procesu.... Spokojný zákazník je vtedy, keď potreby a očakávania sú uspokojované stále, počas celej doby životnosti produktu.” (Gejdoš, Šatanová 2011, str. 100). Kotler (2007) vníma uspokojenie ako mieru naplnenia očakávania kupujúceho vo vzťahu ku predpokladaným charakteristikám produktu a poskytovaným hodnotám. Zdôrazňuje, že toto hodnotenie nemusí byť vôbec presné ani objektívne, nakoľko ide o pocitovú záležitosť. „Je to emocionálna odozva vzťahujúca sa k hodnoteniu rozdielu medzi predchádzajúcou skúsenosťou alebo očakávaním a skutočnou skúsenosťou s produktom” Gejdoš, Šatanová 2010 In Gejdoš, Šatanová 2001, str. 102). Podľa Hilla (1990, In Mateides 2001, s. 41) je to: „vnímanie a pochopenie zákazníkovoých očakávaní, ktoré organizácia svojou činnosťou naplnila alebo prekročila.” Norma STN EN ISO 9000:2015 vymedzuje tento stav

ako: „*zákazníkom vnímaná úroveň, do ktorej sa splnili jeho požiadavky.*” Pri implementovaní motivačnej teórie do uchopenia pojmu spokojnosť zákazníka možno vychádzať z nasledovného vymedzenia. **Ide o súbor všetkých postojov a prejavov jedinca vo vzťahu k produktu, k jeho značke, imidžu, k predchádzajúcim skúsenostiam, k podniku ako celku, k personálu, ale aj k prostrediu predaja a jeho podmienkam.** Teda je nevyhnutnosť rozkladať jeho spokojnosť na určitý súbor postojov (kde v rámci celkového sumáru dominuje akýsi všeobecne prevažujúci postoj). Avšak v zmysle uvedených definícií je však možné zovšeobecniť prístup, ktorý by mal byť podnikom alebo predajcom aplikovaný. Spokojnosť spotrebiteľa možno dosiahnuť, keď podnik bude orientovaný na zákazníka a ku každému bude pristupovať individuálne (Foster 2002).

Pre efektívny predaj je dôležité zo strany marketéra poznať aj spotrebiteľskú typológiu. Od zákazníka možno očakávať rôzne typy reakcií podľa základných osobnostných typov: (Ley 1995, Kusá a kol. 2015)

- **Expresívny** – ide o spotrebiteľov, ktorí profesijne spadajú do kategórie manažérov a predajcov. Uvažujú perspektívnejšie, nie sú detailisti, rozhodujú sa veľmi rýchle (čo výrazne zrýchľuje a uľahčuje predaj). Preferujú neformálnosť, otvorenosť a priateľskosť. Po nadviazaní kontaktu s nimi je dobré dať im priestor na komunikáciu, najmä ich vypočuť a podporovať ich predstavy. Predaj možno charakterizovať ako veľmi prístupný.
- **Výkonný** – ide o zákazníkov dobre profesijne orientovaných. Neradi strácajú čas zdĺhavým kontaktovaním, radšej promptne konajú, sú ochotní prebrať riziko a zaujímajú sa najmä o benefity produktov a zdôvodnenie ceny. Predaj je priemerne prístupný.
- **Analytik** – u týchto zákazníkov je dôležité zdôrazňovať fakty a dôkazy, nakoľko pedantne porovnávajú ponuku na trhu (všetky konkurenčné produkty). Práve z toho dôvodu majú pripravené množstvo otázok a vyžadujú vysvetlenia. Uprednostňujú formálny prístup a jednanie obchodnícke, nestranné a najmä racionálne. Ich rozhodovanie je časovo náročné, pomalé a predaj ťažko prístupný.
- **Priateľský** – táto kategória spotrebiteľov je opatrná, vyhýba sa riziku, vyžaduje veľa záruk a dôkazov, preto aj u nich je nákupný rozhodovací proces zdĺhavý. Preferujú priateľskú, uvoľnenú a otvorenú atmosféru, kde majú priestor klásť veľa otázok, dopriať si veľa času na rozhodovanie, nakoľko sú veľmi komótni v konaní. Potrebujú prezentáciu referencií od spokojných zákazníkov. Veľa sa pýtajú a pomaly konajú. Predaj je takmer neprístupný.

#### 4.2.1 Nákupný rozhodovací proces u spotrebiteľa

Kroky nákupného rozhodovacieho procesu sú nasledovné: (Stehlík a kol. 2006, Kotler 2007, Kita a kol. 2017, Majtán a kol. 2013, Rostášová, Kremeňová 2017, Kusá, Pizano 2011)



- 1. Rozpoznanie problému** – kupujúci si uvedomí, že má nejakú potrebu alebo problém, vníma rozdiel medzi reálnym a želaným stavom. Túto situáciu môže vyvolať nejaký vnútorný podnet - motív (napr. hlad, smäd), ale aj vonkajší podnet - stimul z okolia (reklama na auto, na dovolenku, nové šaty kolegyne). Alebo spotrebiteľ vyčerpá zásoby dennej potreby, ktoré si vyžadujú častejšie dopĺňanie alebo užívaný produkt stráca svoju funkčnosť a je nevyhnutné nahradiť ho niečím novým. Túto etapu nemusí vyvolať len zmena aktuálneho stavu, ale môže dôjsť aj k zmene predispozície a podmienok, v ktorých človek žije (zmena majetkových pomerov, rodinného stavu a pod.). V tejto fáze je úlohou marketingového oddelenia identifikovať, ktoré podnety u zákazníka tieto pochody spúšťajú. Táto analýza motivácie prináša odpovede na otázky aké potreby si vyžadujú sýtenie, príčiny ich vzniku a aké produkty sú schopné ich saturácie. Následne podnik môže zostaviť plán ako spotrebiteľa zaujať, čo bude spúšťačom motívu a tak ho priviesť k nákupu.
- 2. Hľadanie informácií** – po rozpoznaní potreby, zákazník môže, ale aj nemusí vyvinúť aktivitu získavania potrebných informácií. Ak je potreba naliehavá a v blízkosti zákazníka sa nachádza produkt, ktorý ju dokáže uspokojiť, dochádza k nákupu. Ak táto situácia nenastane, spotrebiteľ si potrebu uloží do pamäti a začne vyhľadávať informácie s ňou súvisiace. Ak však ho vnútorné vyhľadávanie neuspokojí, zvyšuje sa tlak na získavanie údajov z externých zdrojov: osobných (rodina, priatelia, susedia a pod.), komerčných (reklama, predajcovia, internet, obal, predvádzanie a pod.), verejné (masmédiá, spotrebiteľské hodnotenia, diskusné fóra a pod.), vyzúšaním (ak je to možné – sledovanie, používanie produktu). Množstvo hľadaných informácií závisí od naliehavosti sýtenia potreby, množstva disponibilných vstupných údajov na začiatku hľadania, od náročnosti tohto procesu, od hodnoty, ktorú pripisuje hľadaným informáciám a od miery uspokojenia sa s relevantnosťou týchto údajov. Podnik by mal zmapovať zdroje vyhľadávania a stanoviť ich dôležitosť. Zákazník obvykle nájde najviac údajov z komerčných zdrojov, ktoré by mal riadiť práve marketingový špecialista. Jeho úlohou by malo byť správne nastavenia marketingového, najmä komunikačného, mixu, aby zákazníkovi sprostredkoval informácie o svojej značke (podnik musí vedieť, aké iné konkurenčné značky spotrebiteľ pozná a podľa toho správne naplánovať reklamné posolstvo). V prípade absencie tejto aktivity, podnik výrazne stráca možnosť predať svoje produkty zákazníkovi. Ten však za najúčinnnejšie informácie považuje tie, ktoré získa z osobných zdrojov (komerčné ho len informujú), pretože tie produkty legitimizujú alebo hodnotia.
- 3. Hodnotenie alternatív** – každý spotrebiteľ získané informácie priebežne hodnotí podľa ním stanovených kritérií výberu, ich dôležitosť, vnímaných výhod a vlastností produktu, presvedčenia o značke – imidži, úžitkových funkciách. Pri produktoch každodennej potreby alebo jednoduchšieho, lacnejšieho charakteru je počet hodnotiacich kritérií menší ako pri tých drahších, zložitejších. Spôsob hodnotenia alternatív môže byť odlišný v rôznych

nákupných situáciách. Niektorí zákazníci k tejto fáze pristupujú racionálne (uplatňujú logické myslenie), iní podliehajú intuícii (rozhodujú sa impulzívne), niektorí sa rozhodujú sami, iní radšej preferujú odporúčania rodiny, známych, nezávislých testovacích agentúr. Pri zostavovaní vhodných marketingových programov je potrebné vychádzať z nasledovného:

- každý človek pri uspokojovaní svojich potrieb hľadá výhody spojené s vlastníctvom nejakého produktu, ktorý je vlastne súborom prvkov, vlastností schopných tieto potreby naplniť v rozličnej miere,
- pre spotrebiteľa sú prioritné tie, ktoré plnia jeho potreby, nakoľko vníma pri každej vlastnosti rozdielny stupeň dôležitosti (kým niektorá vlastnosť môže byť pre niekoho významná, pre iného zase nepodstatná),
- každá vlastnosť má v očiach kupujúceho inú úžitkovú funkciu podľa toho ako sa mení úroveň saturácie aj na základe očakávaní, ktoré boli na produkt kladené,
- o každom produkte si zákazník vytvára nejaký obraz, ktorý odráža jeho skúsenosti s ním (zahŕňajúc efekt selektívnej pozornosti, vnímania a pamäte) a cez túto optiku spravidla posudzuje celý podnik, buduje si svoj postoj, resp. presvedčenie o značke,
- v súčasnosti sa pri tejto etape čoraz viac odzrkadľujú trendy dnešnej doby (ekologická citlivosť a zdravý životný štýl), ktoré sú častokrát rozhodujúce a smerujúce k nákupnej voľbe.

Marketingoví špecialisti by mali preto študovať spotrebiteľov, aby identifikovali ako reálne hodnotia jednotlivé alternatívy značiek (spôsob ich spracovávania a hodnotenia informácií) a mohli do tohto procesu adekvátnymi marketingovými aktivitami zasiahnuť.

**4. Nákupné rozhodnutie** – na základe zhodnotenia jednotlivých alternatív spotrebiteľ postupne smeruje k nákupnému zámeru, ktorý však nemusí vždy vyústiť k realizácii nákupnej voľby. V tejto fáze môže dôjsť k opätovnému ovplyvneniu spotrebiteľa zo strany ostatných (rodina, známy a pod.), neočakávanými situačnými faktormi (zmena očakávaného príjmu domácnosti, neočakávané výdavky a pod.), vnímaným rizikom (to rastie s významnosťou rozhodnutia, s nákupnou neistotou až úzkosťou z nákupu, vlastnou nedôverou). Majtán a kol. (2013) uvádza nasledovné druhy rizík spojených s nákupom:

- fyzické riziko – strach, že produkt môže poškodiť zdravie spotrebiteľa alebo osôb, ktoré sa s ním môžu stretnúť,
- spoločenské riziko – obava z hanby voči spoločnosti za voľbu produktu,
- výkonnostné riziko – neistota z toho, či bude produkt spĺňať očakávaný úžitok,
- psychologické riziko – strach, či vlastníctvo určitého produktu korešponduje s imidžom alebo životným štýlom zákazníka,
- finančné riziko – obava zo straty peňazí,

- časové riziko – neistota z potreby množstva vynaloženého času na hľadanie informácií o zdroji krytia potreby alebo riešenia problému,
- riziko straty zisku – strach z toho, či by konkurenčný produkt nebol výhodnejší.

Vnímanie miery rizika (hrozieb) determinuje množstvo faktorov, vrátane nákupnej situácie, kultúrnych a sociálnych okolností, typu produktu, osobnosti spotrebiteľa. Niektorí ľudia sú citlivejší na mieru neistoty, tým ľahšie podliehajú tlaku negatívnych alebo aj pozitívnych informácií, iní sú naopak ochotnejší zariskovať a sú si vedomí následkov, ktoré z ich voľby plynú. V prípade, že zákazník si nie je istý svojim nákupným rozhodnutím podniká ďalšie kroky na jeho zníženie, napr. vyhýbanie sa nákupu, vyhľadáva ďalšie informácie, volí známejšie značky a produkty so zárukami. Marketingové oddelenie musí vedieť odhadnúť faktory, ktoré vplyvajú na neistotu zákazníka a musí mu poskytnúť informácie a podporu, ktoré toto vnímanie rizika zníži.

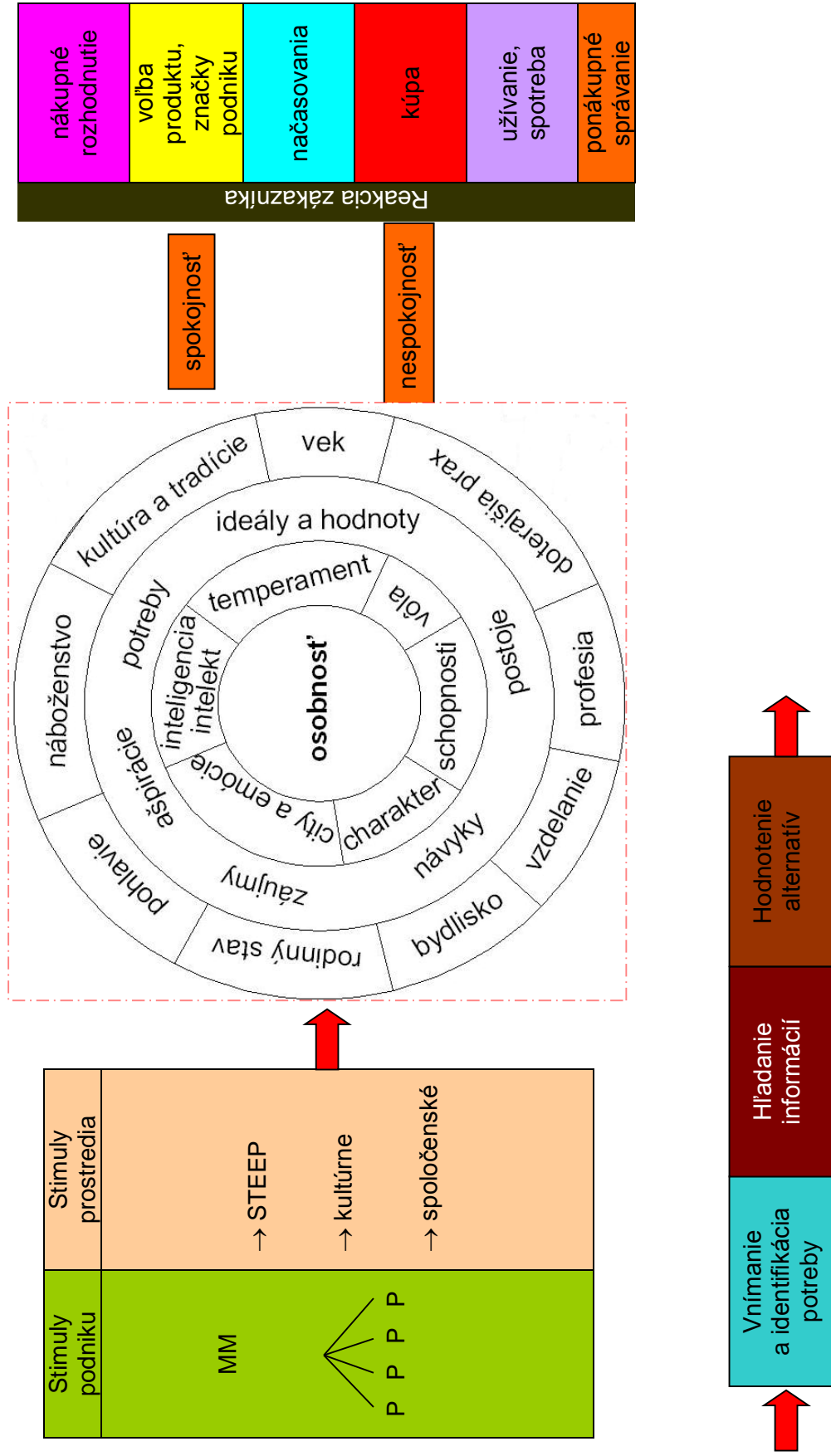
**5. Ponákupné správanie** – v tejto fáze dochádza k spotrebe alebo vlastnému užívaniu zakúpeného produktu a spotrebiteľ porovnáva očakávaný a skutočný úžitok. Ak produkt požiadavky nespĺňa, dochádza k nespokojnosti, ak spĺňa, zákazník je spokojný a ak prevyšuje, je nadšený. Obchodník musí zaistiť, aby sa o produkte šírili pravdivé informácie, pretože ak bude jeho výkon alebo iné parametre preceňovať a na základe toho sa očakávania zákazníka nenaplnia, vyvolá to sled negatívnych dopadov pre podnik

- *Spokojnosť* – spokojný zákazník si produkt kúpi znova, šíri pozitívnu odozvu medzi svojich známymi, menej sa venuje konkurenčným značkám a reklame a v prípade potreby realizuje nákup u toto istého podniku aj v prípade iných produktov (platí zlaté pravidlo: drahšie je získať nového zákazníka ako udržať si súčasného). Spokojný zákazník o svojom pozitívnom naladení povie v rámci „word of mouth“ v priemere trom ďalším ľuďom, nespokojný zákazník sa osobne postávaže v priemere až jedenástim, s rozmachom sociálnych sietí je to práve s nespokojnosťou oveľa dramatickejšie.
- *Nespokojnosť* – sa šíri ďalej a rýchlejšie, prejavuje sa teda tým, že nespokojný zákazník sa o svoju negatívnu skúsenosť podelí s ostatnými, pravdepodobne si už daný produkt v budúcnosti nekúpi a taktiež ani ďalšie produkty, ktoré podnik ponúka na predaj. Odhaduje sa, že až 96% nespokojných zákazníkov svoj problém podniku netlmočí. Tieto skutočnosti vyvolávajú tlak na marketingových špecialistov, aby vyvíjali aktivity aj na znižovanie nespokojnosti, napr. poskytovanie záruk, bezkonkurenčné servisné služby, možnosti vrátenia produktov, správne reklamačné konanie, kniha prianí a sťažností a pod. Podľa Stehlíka (a kol. 2006), výskumy ukázali paradoxný výsledok, že vernejší zákazníci sú tí nespokojní, ktorých ale sťažnosti podnik úspešne vyriešil ako tí, ktorí boli s nákupom spokojní.

Podľa toho, ako spotrebitelia uskutočňujú jednotlivé kroky rozhodovacieho nákupného procesu, možno nákupné správanie rozdeliť na: (Strišš a kol. 2009, Vodák a kol. 2016)

- **Racionálne nákupné správanie** - je charakteristické tým, že zákazník starostlivo a pozorne vyberá a zvažuje predmet svojho nákupu na základe objektívnych kritérií. Tento typ správania sa najčastejšie uplatňuje pri drahších produktoch, zväčša spätých so zákazníkom (napr. nehnuteľnosť), ktoré sú nakupované zriedkavejšie. Marketingoví špecialisti by mu v takýchto situáciách mali uľahčiť proces získavania informácií o funkčnosti a úžitku produktu a dôsledne vyargumentovať výhody jeho nákupu, poskytnúť záruky, odprezentovať prednosti oproti konkurencii a tak zabezpečiť jeho spokojnosť. Pri menej frekventovaných nákupoch sa odporúča zjednodušiť podmienky nákupu, napr. spôsob platby, poskytnúť úverové služby, možnosť vrátenia tovaru v prípade nespokojnosti.
- **Zvyklostné nákupné správanie** – sa uplatňuje vtedy, keď zákazník pravidelne kupuje tovar každodennej potreby, ktorý dobre pozná, vníma minimálne rozdiely preferovaného produktu oproti konkurencii, nepotrebuje si zisťovať doplnkové informácie o jeho vlastnostiach, príp. funkčnosti. Podnik môže takýto predaj posilniť správne cielenou informatívnou reklamou, využitím prvkov podpory predaja (poskytovaním zliav, rozdávaním vzoriek, realizáciou „ochutnávok“, súťaží a pod.), intenzívnou distribúciou.
- **Impulzívne nákupné správanie** je charakteristické tým, že spotrebiteľ kupuje bez predchádzajúceho plánovania, ide o produkt kupovaný v okamihu, keď sa vyskytne jeho akútna potreba. Úloha marketérov spočíva v odhaľovaní tzv. spúšťačov nákupu a poskytovaním adekvátnych stimulov, ktoré práve takéto správanie vyvolajú.

Pre lepšie pochopenie uvedených súvislostí možno odprezentovať model motivácie zákazníkovho konania (obrázok 5), ktorý nadväzuje na doterajšie marketingové teórie, motivačné teórie a na ďalšie teoretické poznatky uvedené v predchádzajúcom texte. Tento model sa snaží zohľadniť pôsobenie možných, resp. potenciálnych aspektov pri motivácii spotrebiteľa, ktoré v nemalej miere ovplyvňujú samotný priebeh predmetného procesu. Je vlastne komplexným schematickým znázornením zložitosti predmetnej skutočnosti.



Obrázok č. 5: Schematické znázornenie procesu nákupného konania zákazníka (vlastný zdroj)

Medzi stimuláciu a motiváciu vstupuje človek so svojou motivačnou štruktúrou. Práve poznanie osobnosti a jej motivačného profilu je základným predpokladom pre efektívnu stimuláciu zákazníkov. Každý marketér by mal v prvom rade spoznať a pochopiť situačnú i osobnostnú charakteristiku spotrebiteľa, resp. cieleného segmentu spotrebiteľov. Tú osobnostnú vnímame ako trojvrstvovú:

- dimenzia jadra osobnosti – schopnosti, vôľa, temperament, charakter, city a emócie, inteligencia a intelekt,
- dimenzia motivácie – potreby, pudy, aspirácie, záujmy, návyky, postoje, ideály a hodnoty,
- dimenzia profilácie (sebeurčenia) – pohlavie, vek, vzdelanie, povolanie, finančná situácia, náboženstvo, bydlisko, zdravotný a rodinný stav, životný štýl, praktizované tradície.

Osobnosť človeka je bio-psycho-sociálnou jednotou, ktorá je determinovaná geneticko -biologicky (heridárne) a sociálne. Práve interakciou heridárnych vplyvov a sociálneho vplyvu sa konštituuje osobnostná štruktúra človeka, t.j. psychické. Heridárne dispozície sú potenciálnou podmienkou ich možného budúceho rozvoja na základe adekvátnej sociálnej stimulácie. Vývoj osobnosti je kontinuálny a zastavuje sa v etape, keď už má osobnosť vykryštalizovaný vlastný hodnotový systém. Korekcie tohto hodnotového systému prebiehajú po celý život. Osobnosť každého človeka je jedinečná a neopakovateľná entita a na tom sú postavené individuálne rozdiely medzi ľuďmi, aj napriek mnohým spoločným ľudským vlastnostiam a znakom (Prigl 1997).

Zdrojom motivácie, resp. vnútornými hnacími silami jedinca, ktoré určitým smerom jeho aktivitu orientujú a aktivizujú, sú potreby, návyky, záujmy, ideály, hodnoty, postoje a aspirácie. Motivačné preferencie človeka konať určitým spôsobom veľmi silne determinuje vek, pohlavie, vzdelanie, profesia, príjem, rodinný stav (existencia detí), zdravotný stav, bydlisko, životný štýl, náboženstvo, kultúra a tradície, atď. Doteraz realizované výskumy tento fakt potvrdili. Podnik svojim vonkajším pôsobením môže usmerniť konanie a správanie zákazníka používaním rôznych stimulačných prostriedkov. V rámci motivačnej štruktúry kupujúceho dochádza k vyhodnocovaniu účinnosti, subjektívnej hodnoty a miery uspokojenia vnútorných hnacích síl týchto stimulačných prostriedkov. V prípade kladného zhodnotenia, toto vonkajšie pôsobenie pozitívne ovplyvní jeho motiváciu. Spotrebiteľ však zároveň musí vnímať nedostatok, niečo, čo mu chýba a je preňho hodnotné. To je základnou stavebnou entitou procesu motivácie, motivovanej činnosti. Pod vplyvom uvedených skutočností spotrebiteľ vyvíja úsilie tento stav vrátiť do rovnováhy, eliminovať nedostatok. Hľadá možnosti ako situáciu zmeniť a po konečnom rozhodnutí aktivizuje svoje konanie a správanie. To je charakteristické smerovanosťou (smer – dosiahnutie vytýčeného cieľa), vyvinutím určitého úsilia, istej intenzity za predpokladu určitej vytrvalosti a zároveň s určitým očakávaním (vierou v schopnosti dosiahnuť vytýčené). Výsledkom jeho úsilia je tak uspokojená potreba (eliminácia nedostatku alebo aspoň čiastočná redukcia) a pre podnik to znamená úspešný predaj. Za výsledkom nasleduje zhodnotenie tohto konania v dvojakej podobe:

- zo strany zákazníka ide o osobné hodnotenie v podobe:
  - o spotrebiteľská spokojnosť (sebaodmenenie)  $realita \geq o\check{c}ak\acute{a}vanie$ ,
  - o spotrebiteľská nespokojnosť (sebasankcionovanie)  $realita \leq o\check{c}ak\acute{a}vanie$ ,
- zo strany podniku ide o spoločenské (podnikové, manažérske, marketingové) hodnotenie v podobe:
  - o úspešnosť (pozitívny bezplatný word of mouth, návrat zákazníka k produktu (v prípade opätovnej potreby budúci predaj) alebo nákup iných produktov z ponúkaného portfólia),
  - o neúspešnosť (negatívne word of mouth, spravidla strata možnosti budúceho predaja, spravidla strata zákazníka celkovo).

Do budúca ďalšie spotrebiteľovo konanie závisí od toho, ako vníma mieru uspokojenia, naplnenia očakávaní, komparáciu vlastnej skúsenosti s praxou iných ľudí s podobným produktom a v porovnaní so svojimi vstupmi (tým, čo do svojho konania vložil: čas, peniaze, energiu). Správanie, ktoré bolo odmenené (v podobe pocitu spokojnosti) sa bude opakovať a správanie, ktorého následkom je sankcia (v podobe pocitu nespokojnosti, či dokonca trápenia s produktom), sa pravdepodobne opakovať nebude. Odmenené konanie alebo správanie, spokojnosť kupujúceho (v materiálnej alebo nemateriálnej podobe) môže byť rovnako ďalším stimulačným podnetom. Opäť môže vyvolať potrebu (samomotivačné), ale zároveň môže byť zo strany podniku dôvodom na zapojenie do vernostného programu, ktorý má práve takýto aktivizujúci efekt. Uvedená schéma sa opakuje odznova.

Motivácia spotrebiteľovho konania a jeho riadenie zo strany podniku je teda relatívne uzavretý, systematický a cyklický proces, ktorý sa začína vytýčením cieľa na základe vonkajších, ale aj vnútorných podnetov, stanovením konkrétnych spôsobov a úloh potrebných na jeho dosiahnutie. Konečnou fázou tohto procesu sú výsledky, na základe ktorých si zákazník a podnik vytýčia nové ciele (sytenie ďalších potrieb a splnenie ďalších úloh predaja) a cyklus sa začína od znova.

Úlohou marketingového oddelenia je tvorba a udržiavanie takého marketingového programu, ktorý dokáže vhodnými stimulačnými prostriedkami sprevádzať spotrebiteľa počas všetkých etáp celého nákupného rozhodovacieho procesu. Môžu sa využiť najmä nasledovné prostriedky:

Tabuľka č. 3: Stimulačné prostriedky využiteľné počas nákupného rozhodovacieho procesu (vlastný zdroj)

Etapa nákupného rozhodovacieho procesu	Stimulačné prostriedky
Uvedenie si potreby	produktová politika (štýl, dizajn, obal, značka), cenová politika (rabaty), distribučná politika (dostupnosť, adekvátna distribučná sieť (intenzívna distribúcia), merchandizajn, komunikačná politika (podpora predaja, osobný predaj, PR, reklama informačná, pripomínajúca, presvedčacia, využitie sociálnych sietí, bannerov, metódy remarketingu),

Hľadanie informácií		podnikový web, SEO, SEM, sociálne siete, obal, osobný predaj, výstavy, reklama informatívna, direct marketing, remarketing
Hodnotenie alternatív		produktová politika (obal, dizajn, kvalita, doplnkové služby), cenová politika (cenová diferenciácia, rabaty), interný marketing, remarketing, presvedčacia reklama, PR, influenceri, remarketing, referencie zákazníkov,
Nákupné rozhodnutie		doplnkové služby (úverové služby, poistenie, predĺžená záručná doba, možnosť tovar do x dní vrátiť, kvalitný servis), referencie spokojných zákazníkov, certifikáty overenosti zákazníkov, jednoznačný a zrozumiteľný cenník, influenceri, porovnávače produktov,
Užívanie/Spotreba	Spokojnosť	poďakovanie, vernostný program, oslovenie kvôli referenciám, kvôli spätnej väzbe,
	Nespokojnosť	správne reklamačné konanie, kniha prianí a sťažností, resp. získavanie spätnej väzby, poskytovanie záruk, kvalitný servis, možnosť vrátenie produktu.

Navrhované stimulačné prvky sú využiteľné v každej etape nákupného rozhodovacieho procesu, ale ich vplyv je rozhodujúci najmä v tých fázach ako prezentuje vyššie uvedená tabuľka. Celý tento proces je zasadený do širšieho kontextu, nakoľko na spotrebiteľovo konanie (ale aj na samotný podnik) pôsobia, ako už bolo vyššie vysvetlené, vplyvy makro a mikroprostredia:

- mikroprostredie tvoria faktory bezprostredného okolia,
  - personálne vplyvy okolia (rodina, priatelia, známi, sociálne skupiny, referenčné skupiny, sociálna trieda),
  - fyzické okolie (časopriestor – miesto a čas nákupného rozhodovacieho procesu, prostredie (hlučnosť, rušnosť a pod., počasie),
  - konkurenčné prostredie (intenzita súperenia, množstvo produktov, značiek, substitútov, komplementárnych výrobkov),
  - informačné zdroje (médiá, verejnosť, nezávislé agentúry, štátne organizácie, verejné inštitúcie),
  - podnik - podniková politika:
    - firemná kultúra, interný marketing, renomé, povesť podniku, word of mouth, CSR (corporate social responsibility),
    - zamestnanci, hodnotovný reťazec (procesy, ktoré sa podieľajú na tvorbe hodnoty pre zákazníka, ako kvalitne sú odvedené),
    - marketingový mix – politika produktová (kvalita, funkcie, štýl, dizajn, značka, značenie, balenie, podporné služby) cenová (úroveň cien, cenová diferenciácia, rabaty), distribučná (distribučná sieť, kvalita prostredníkov, logistika), komunikačná - komunikačné prostriedky využívané na stimuláciu zákazníka:
      - tradičné nástroje - podpora predaja (ochutnávky, vzorky zdarma, zvýhodnené balenia, reklamné predmety, súťaž a pod.), osobný



- predaj (odborný a ochotný personál), direct marketing (adresný a neobťažujúci telemarketing, email a videomarketing, vhodne zostavené katalógy, atraktívny eshop), public relations (korektné vzťahy s tlačou, adekvátne publicita, event marketing, kvalitné písomné a audiovizuálne materiály),
- podnikový web, obal, merchandizajn (interiér, exteriér podniku/predajne, zariadenie, doplnky, výzdoba, flóra, rozmiestnenie produktov v regáloch, farby, vône a pod.),
  - reklama offline (TV, rozhlas, tlač, outdoor), online (PPC, SEO, SEM, bannery, email a video marketing, remarketing, sociálne siete),
  - aplikácia metód: influenceri, buzz marketing, ambient marketing, guerilla marketing,
- makroprostredie vytvárajú vplyvy širšieho okolia, t.j. situácia v spoločnosti,
    - sociálne faktory (životná úroveň, populačný vývoj, štruktúra spoločnosti (zloženie z hľadiska veku, pohlavia, vzdelania, rasy, etnika, náboženstva), mobilita, migrácia, životný štýl, módné trendy),
    - technické a technologické faktory (výskum a vývoj, výdavky štátu na vzdelávanie, nové objavy, vynálezy, technologický pokrok, miera zastarávania technológií),
    - kultúrne vplyvy (tradície, zvyky, obyčaje, historické súvislosti),
    - ekonomické faktory (nezamestnanosť, inflácia, úrokové miery, daňové a odvodové zaťaženie),
    - politicko – právne faktory (politická situácia, legislatíva, právna ochrana spotrebiteľa), medzinárodné faktory (politika Európskej únie, voľný pohyb osôb, tovaru, kapitálu),
    - enviromentálne faktory (striedanie ročných období, sezónnosť, živelné pohromy).

Uvedený model schematickeho znázornenia zložitosti/dynamiky predmetnej problematiky sa orientuje na zvýšenie úrovne znalostí a vedomostí subjektov marketingu. Rozširuje ich poznatky o efektívnu tvorbu marketingového programu so špecifickým akcentom na oblasť riadenia spotrebiteľovej motivácie a účelného využívania stimulačných prostriedkov. Uvedené poznatky môžu byť podnetné pre manažérov na všetkých stupňoch v rámci hierarchie riadenia v podniku. Nevyhnutnosť orientácie návrhov do tejto oblasti je založená na skutočnosti, že manažment si osvojí marketingovú filozofiu podnikania, uvedomí si jej význam pre dosiahnutie a udržanie si konkurencieschopnosti. Taktiež je to potrebné pre úspešné implementovanie princípov a pravidiel správnej spotrebiteľskej stimulácie. Efektívna aplikácia odporúčaní na skvalitnenie stimulácie zákazníka nie je možná bez odborných vedomostí manažéra/marketéra z tejto oblasti a bez vnútorného stotožnenia sa s nimi. V druhom rade sa odporúčania pre podnikateľskú prax dotýkajú

skvalitnenia systému tvorby marketingových programov a samotného skvalitnenia systému stimulačných prostriedkov.

### **4.3 Nákupné správanie podnikov**

**B2B trh** (business-to-business, trh podnikov) tvoria všetky podniky, ktoré nakupujú produkty buď za účelom výroby ďalších produktov, ktoré sú vyrábané, prenajímané alebo distribuované ostatným subjektom alebo za účelom ďalšieho predaja, príp. prenájmu so ziskom. Nákupné správanie podnikov a celý rozhodovací proces nákupu má množstvo spoločných prvkov so spotrebiteľským správaním, ale existujú tu aj isté odlišnosti aj vzhľadom na to, že objem tržieb z predaja podnikom prevyšuje objem tržieb z predaja spotrebiteľom.

**Charakteristika B2B trhov:** (Cibáková a kol. 2005, Kotler 2007, Stehlík a kol. 2006, Kusá a kol. 2015)

- marketingové aktivity sú zamerané síce na menší počet kupujúcich, ale objem požadovaných produktov je ďaleko vyšší ako u koncového spotrebiteľa,
- dopyt podnikov je:
  - menej pružný (neelastický dopyt), pokles cien spravidla nevyvolá väčší dopyt,
  - determinovaný dopytom konečných spotrebiteľov,
  - silne závislý od nákupu ďalších komponentov, čiže je prepojený,
  - koncentrovaný, kúpna sila zákazníkov je silnejšia a priestorové rozptýlenie je menšie,
  - má reťazový charakter na základe ich zapojenia sa do vertikálnych výrobných článkov,
- nákupu sa zúčastňuje väčší počet subjektov a ich správanie a konanie je ďaleko profesionálnejšie ako u spotrebiteľa, nákupné rozhodovanie podnikov je oveľa zložitejšie (interakcia množstva zapojených subjektov) a je viac formalizované (vyžaduje sa podrobná špecifikácia produktov, písomne formulovaná objednávka, starostlivé vyhľadávanie dodávateľov a pod.), snahou podnikov je nadväzovať dlhodobú spoluprácu. V poslednej dobe je čoraz väčším trendom nenakupovať od sprostredkovateľov, ale priamo od výrobcov (najmä, ak ide o technicky zložité a nákladné predmety). Podniky si tiež čoraz častejšie vlastné vybavenie nenakupujú priamo, ale si ho prenajímajú (využitie leasingov). Taktiež rastie záujem o nákup systémov – hotových riešení bez potreby vykonávať čiastkové rozhodnutia. Na základe jedného výskumu sa odhalilo, že priemerný počet osôb, ktorí sú zapojení do procesu nákupného rozhodovania sa pohybuje od 3 (u služieb a výrobkov každodennej podnikovej prevádzky) až po 5 osôb (pri nákupe strojov, drahšieho vybavenia a pod.)

Všetky subjekty, ktoré sa podieľajú na nákupnom rozhodnutí možno súhrnne označiť ako *nákupné centrum*. Podľa Majtána a kol. (2013) sem možno zaradiť:

- užívateľov – všetci, ktorí budú daný produkt využívať, zväčša iniciujú nákup a pomáhajú s jeho špecifikáciou,
- ovplyvňovateľov – osoby, ktoré sa zapájajú do konečného rozhodovania, pomáhajú so špecifikáciou produktu a zbierajú informácie pre hodnotenie alternatív,
- nákupcu – ten, kto realizuje samotný nákup,
- rozhodovateľov – osoby, ktoré majú formálnu alebo neformálnu právomoc hodnotiť a vybrať konkrétneho dodávateľa,
- gatekeepers – tí, ktorí majú moc a možnosť obmedziť prístup informácií potrebných k nákupnému rozhodovaniu.

### **Vplyvy pôsobiace na nákupné správanie podnikov**

Podniky výrazne ovplyvňujú jednak *faktory vonkajšieho prostredia* (súčasnú a prognózovanú) – ekonomické, technologické, legislatívne, kultúrne vplyvy a rôzne konkurenčné tlaky, s ktorými sa musia manažéri vysporiadať a flexibilne reagovať. Ale je potrebné identifikovať aj *vplyvy vnútorného prostredia*, t.j. faktory podniku ako napríklad jeho strategické ciele, taktika, zásady, postupy, finančná situácia, štýl riadenia, charakter komunikácie, miera centralizácie, nákupná politika, rýchlosť rozhodovania, medziľudské vzťahy a pod. V súčasnosti sa uplatňujú také trendy v nákupe ako je využívanie systému JIT, jeho centralizovanie, dlhodobé kontrakty, zmluvná spolupráca, používanie elektronických objednávacích systémov, informačných systémov na zásobovanie a pod. V nákupnom správaní podnikov sa odrážajú aj *individuálne faktory* všetkých zúčastnených osôb zapojených do nákupného rozhodovacieho procesu, tiež majú svoje osobné požiadavky, pohnútky a preferencie. Premieta sa do ich rozhodovania aj ich vek, vzdelanie, ochota riskovať, vlastné ambície, hodnoty a sklony (Majtán a kol. 2013, Stehlík a kol. 2006).

#### **4.3.1 Nákupný rozhodovací proces u podnikov**

Podniky pri nákupe potrebných produktov v rámci rozhodovacieho procesu realizujú nasledovné kroky: (Kotler 2007, Majtán a kol. 2013, Stehlík a kol. 2006, Kusá, Pizano 2011)

1. *Rozpoznanie problému* – vznik potreby na základe vnútorných podnetov (napr. výroba nového produktu si vyžaduje nákup nového výrobného zariadenia, porucha stroja si vyžiada nákup novej súčiastky) alebo externých (zaujímavá ponuka z reklamy, veľtrhu).
2. *Bližšia špecifikácia potreby* – presný opis požadovaného produktu, jeho množstvo a charakteristika – spoľahlivosť, životnosť, cena a ďalšie atribúty. Do tejto fázy sú spravidla zapojené viaceré zložky nákupného centra.

3. *Hľadanie vhodných dodávateľov* – vypracovanie zoznamu možných dodávateľov na základe obchodného adresára, odporúčania iného podniku, internetu (na webe existuje interaktívna virtuálna knižnica B2B katalógu).
4. *Vyžiadanie cenových ponúk* – nadviazanie kontaktov a oslovenie vhodných dodávateľov.
5. *Vyhodnotenie ponúk* – fáza porovnávania a hodnotenia predložených ponúk od dodávateľov a zváženie rozpočtových možností.
6. *Výber dodávateľa* – medzi najdôležitejšie posudzované atribúty pri výbere dodávateľa patrí: kvalita produktov, včasnosť dodávok, etické správanie dodávateľa, otvorená komunikácia a konkurenčné ceny. Medzi ďalšie sa radí: možnosť opravy a servisu, technická podpora, možné konzultácie, geografické umiestnenie, doterajšie výkony a reputácia.
7. *Dohodnutie zmluvných podmienok a uzavretie zmlúv* – konkretizácia objednávkovej rutiny – technická špecifikácia, potrebné množstvo, dodacie termíny, zásady vrátenia produktov, záruky a iné formulované podrobnosti ukotvené v rámcovej zmluve.
8. *Ponákupné zhodnotenie* – v tejto fáze dochádza k spotrebe alebo užívaniu zakúpeného produktu a v rámci *spätnej väzby* vyjadrenie spokojnosti alebo nespokojnosti.

Pri opakovaných nákupoch môže podnik niektoré kroky preskočiť. Všetky atribúty, ktoré boli spomínané pri B2B obchodoch sú relatívne podobné aj pri zákazníkoch zo subjektov verejnej a štátnej správy, ale aj ostatných inštitúcií (typu cirkev, tretí sektor a pod.). Avšak tu je potrebné spomenúť, že majú prísnejšie podmienky nákupu a sú legislatívne determinované aj prostredníctvom Zákona o verejnom obstarávaní č. 343/2015 Z.z.

Okrem monitoringu vplyvov vonkajšieho prostredia na nákupné správanie zákazníkov, musí podnik sledovať aj trh, na ktorom operuje, analyzovať typológiu zákazníkov, aby vedel lepšie nastaviť svoju marketingovú ponuku a mohol vyvíjať cielenejšie aktivity, preto bude nasledujúca kapitola venovaná práve tejto problematike.

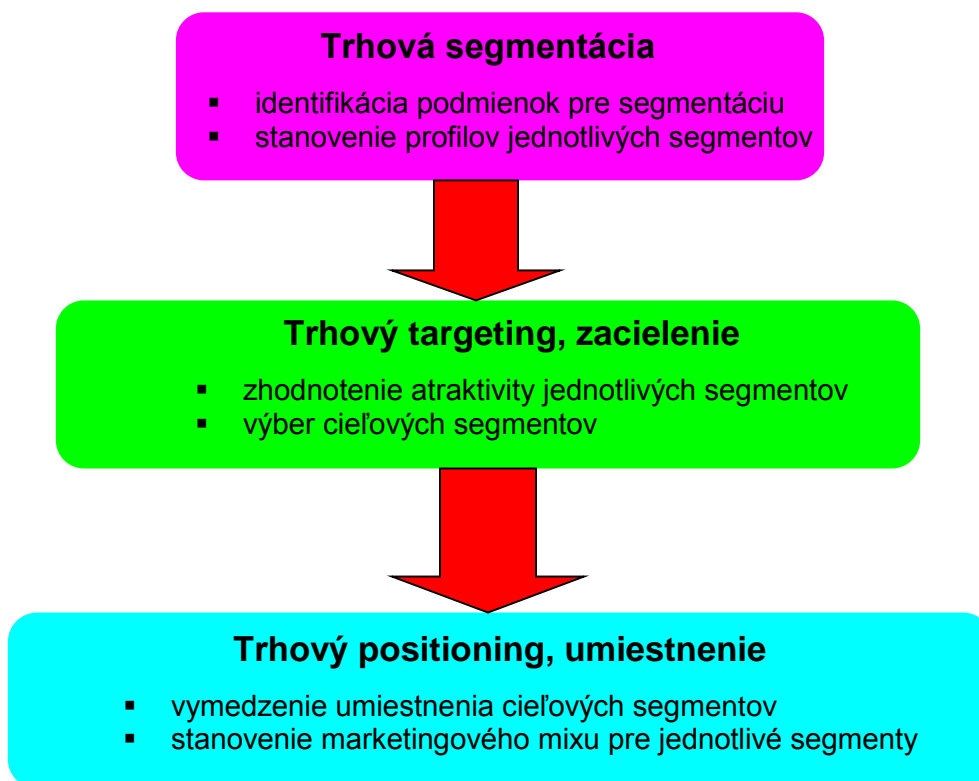
## 5 SEGMENTÁCIA TRHU, TARGETING A POSITIONING

Na trhu sa nachádzajú rôzne typy zákazníkov a podniky si uvedomujú tú skutočnosť, že nemôžu osloviť každého, resp. všetkých rovnakým marketingovým prístupom. Zákazníkov je príliš mnoho, sú rozptýlení a z hľadiska ich potrieb a požiadaviek sú rôznorodí.

Každý podnik musí poznať trh, na ktorom sa snaží ponúkať a predávať svoje produkty. Potrebuje identifikovať najmä veľkosť trhu a množstvo produktov, ktoré je trh schopný prijať, z tohto dôvodu sa sledujú nasledovné trhové veličiny: (Stehlík a kol. 2006, Strišš, Hittmár 1997)

- *trhový potenciál* – maximálny možný dopyt, maximálne dosiahnuteľný objem predaja daného produktu na určitom trhu za určité obdobie pri daných podmienkach,
- *trhová kapacita* – objem všetkých zrealizovaných nákupov daného produktu za určitú časovú jednotku,
- *stupeň nasýtenia trhu* – pomer medzi trhovou kapacitou a trhovým potenciálom udávaný v percentách,
- *trhový podiel* – pomer objemu predaja určitého podnikového produktu k celkovému objemu predaja daného produktu všetkými predávajúcimi, za určité časové obdobie.

Jednotný prístup ku všetkým zákazníkom rovnako (hromadný marketing) používa už len málo podnikov. V súčasnosti sa stále viac uprednostňuje tzv. **cieľový marketing**, ktorý zahŕňa:



Obrázok č. 6: Proces segmentácie, zacielenia a umiestnenia (Cibáková a kol. 2005)

## 5.1 Segmentácia trhu

**Segmentácia trhu** – je rozdelenie heterogénneho trhu na homogénne skupiny zákazníkov, ktoré združujú spotrebiteľov s približne rovnakými potrebami a požiadavkami.

Podnik v tejto súvislosti má niekoľko možností: (Kotler 2007, Kusá, Pizano 2011)

- Nemusí realizovať žiadnu segmentáciu, **hromadný (masový) marketing** – skoro celé 20. storočie podniky preferovali práve prístup hromadnej výroby, hromadnej distribúcie a hromadnej komunikácie určitého produktu pre všetkých spotrebiteľov rovnako. Obhajcovia tohto prístupu tvrdia, že vytvára najväčší potenciálny trh, vedie k najnižším nákladom, čo sa môže premietnuť do nižších cien alebo vyššej marže. Postupne si však podniku uvedomili, že je stále ťažšie vytvoriť produkt, ktorý osloví všetkých spotrebiteľov.
- Stredná cesta, ide o marketing segmentu, **segmentovaný marketing** – podnik prispôsobí svoju ponuku tak, aby zodpovedala očakávaniam jedného alebo viacerých segmentov. Môže tak pracovať efektívnejšie, nakoľko svoju cenovú, distribučnú a komunikačnú politiku prispôsobí danému okruhu zákazníkov (segmentu/segmentov) a spravidla je ohrozovaný menším počtom konkurenčných podnikov, nakoľko sa na tieto skupiny zameriava menej konkurentov. Existuje aj špeciálna situácia, marketing zameraný na trhové výklenky, kedy sa predajca orientuje na podskupinu v rámci jedného segmentu. Tým, že ide o malý okruh zákazníkov, obvykle sa stretáva aj s malým množstvom konkurencie. Avšak podnik musí porozumieť tejto skupine spotrebiteľov natoľko, aby boli schopní zaplatiť vyššie ceny. „*Nebude žiadny trh pre produkty, ktoré sa trochu páčia všetkým, ale len pre produkty, ktoré sa niekomu páčia veľmi.*“ (Kotler 2007) .
- Môže sa zamerať na úplnú segmentáciu, **mikromarketing** – prispôsobenie marketingových aktivít v 4P tak, aby zodpovedali požiadavkám konkrétnych jednotlivcov alebo miest. Rozlišuje sa lokálny marketing alebo individuálny marketing. *Lokálny marketing* znamená oslovovanie značkou a adekvátnou komunikáciou lokálnych zákazníckych skupín (miest, štvrtí, konkrétnych obchodov). Nevýhody tohto prístupu sú znižovanie úspor z rozsahu, zvyšovanie výrobných a marketingových nákladov, narušanie jednotného imidžu značky, logistické problémy, a pod. Avšak z tohto prístupu plynie výhoda, ktorá predchádzajúce negatíva do značnej miery neutralizuje a tou je dokonalé poznanie potrieb spotrebiteľov – demografie, životného štýlu, ktoré umožní im harmonické naplnenie. Individuálny marketing (uplatňuje sa ako marketing trhu jednotlivca, customatizovaný marketing, one-to-one marketing) je prispôsobenie marketingového programu jednotlivcovi. Technologický pokrok ponúka podnikom možnosť návratu ku *customatizovanému marketingu*. Vyspelejšia technológia v PC, databázy, robotizovaná výroba, umelá inteligencia, obojsmerná online komunikácia emailom alebo inými modernými elektronickými komunikačnými prostriedkami

umožnila podnikom hromadne pripravovať individuálne navrhované produkty, ktoré uspokojia potreby jednotlivých zákazníkov.

Neexistuje univerzálny návod na to, ako správne segmentovať. Každý podnik, aby zistil správny spôsob segmentácie, musí vyskúšať rôzne segmentačné premenné alebo ich kombináciu. Existujú 4 základné spôsoby: (Bartošová, Krajníková 2011, Cibáková a kol. 2005, Kotler 2007, Stehlík a kol. 2006)

1. **Geografická** – ide o rozdelenie trhu na rôzne geografické jednotky (národy, štáty, regióny, kraje, mestá alebo štvrte), ktoré môže podnik osloviť (buď vybrané alebo všetky).
2. **Demografická** – rozdeľovanie zákazníkov podľa veku, pohlavia, vzdelania, náboženstva, sexuálnej orientácie, veľkosti rodiny a jej životného cyklu, povolania, príjmu, etnika, národnosti a pod. Ide o najviac využívaný typ segmentácie, nakoľko potreby a požiadavky zákazníkov sú závislé najmä na demografických premenných:
  - *vek* – potreby a prania sa výrazne menia s vekom
  - *etnikum* – toto kritérium sa využíva najmä na trhov s oblečením, hudbou a kozmetikou a inými,
  - *fáza životného cyklu* – sa uplatňuje najčastejšie na rekreačných trhoch, cestovný ruch, kultúra, zábavný priemysel, HORECA biznis,
  - *pohlavie* – táto segmentácia je typická v odvetví odevnom (oblečenie), osobnej starostlivosti - kaderníctvo, kozmetika, v poslednej dobe sa čoraz viac uplatňuje aj v automobilovom priemysle,
  - *príjem* – dané kritérium sa výrazne používa pri autách, oblečení, kozmetike, cestovaní. Mnoho podnikov sa zameriava na ponúkanie luxusných produktov.

*Geodemografia* – sa zaoberá skúmaním vzťahu medzi geografickou lokalitou a demografickými premennými. Ide o čím ďalej populárnejší postup segmentovania. Pôvodne sa tento prístup nazýval ACORN (A classification of Residential Neighbourhoods – klasifikácia obytných štvrtí).

3. **Psychografická** – jej využitie kategorizuje spotrebiteľov podľa životného štýlu, spoločenskej triedy alebo osobnostných rysov,
  - *spoločenská trieda* – príslušnosť k nej výrazne ovplyvňuje preferencie spotrebiteľov v oblasti osobných áut, odievania, zariadenia domácnosti, voľnočasových aktivít, čítania a maloobchodu,
  - *životný štýl* – toto kritérium zásadne determinuje nákup určitých produktov, najmä v súvislosti s existenciou referenčných skupín,
  - *osobnosť* – daný typ segmentácie sa najčastejšie používa pri produktoch z kategórie kozmetika, cigarety, alkohol alebo poisťky.

4. **Behaviorálna** – kategorizácia podľa správania spotrebiteľov, ktorí sú klasifikovaní podľa znalostí, postojov, použitia produktu alebo odozvy na produkt a to použitím nasledovného kritéria:

- *príležitosti* – rozdeľovanie zákazníkov podľa toho, kedy ich napadne kúpiť alebo zakúpený produkt užívať,
- *očakávaný úžitok* – podľa toho, čo od produktu očakávajú, úlohou je identifikovať hlavné prínosy produktov a skupín ľudí, ktoré majú o tieto prínosy záujem,
- *užívateľský status* – spotrebiteľov možno rozdeľovať na neužívateľov, potenciálnych užívateľov, neskúsených užívateľov a pravidelných užívateľov a tomu podnik prispôsobí jednotlivé marketingové aktivity v 4P,
- *frekvencia používania* – možnosť kategorizovať zákazníkov na príležitostných, stredne častých a častých užívateľov (spravidla najväčší objem tržieb prinášajú častí užívatelia, ktorí tvoria najmenšiu skupinu),
- *pripravenosť k nákupu* – ide o segmentáciu na skupiny zákazníkov podľa ich pripravenosti kúpiť ponúkaný produkt, (od tých čo nepoznajú výrobok, cez tých, ktorí sú o ňom informovaní, k tým, ktorí sú rozhodnutí pre okamžitý nákup),
- *postoj k produktu* – zákazníci môžu byť z produktu nadšení, môžu mať k nemu kladný vzťah, indiferentný, záporný alebo takmer nepriateľský vzťah,
- *vernostný status* – ide o rozdeľovanie trhu podľa vernosti a lojality zákazníka a aplikovanie vernostných programov. Podnik môže osloviť lojálnych spotrebiteľov (stále nakupujú rovnakú značku), spravidla lojálnych zákazníkov (sú lojálni k 2 alebo 3 značkám daného produktu), nelojálnych zákazníkov (nakupujú zakaždým inú značku alebo sa riadia akciovými zľavami). Spotrebiteľia sú vo väčšine prípadov k značkám promiskuitní a polygamní. Na mnohých trhoch sú podniky schopné budovať lojalitu len dotedy, kým trvá reklamná kampaň.

Obdobne sa uskutočňuje segmentácia B2B trhov, môže sa uplatňovať podľa nasledovných segmentačných kritérií: (Stehlík a kol. 2006, Kotler 2007)

- geografická – podľa územia, berú sa do kategorizácie také geografické jednotky ako napr. štát, krajina, región, mesto,
- sociodemografická – podľa právnej formy, príslušnosti k odvetviu alebo oblasti podnikania, veľkosti podniku,
- prevádzková – podľa vybavenosti zariadení, technológie, podľa rozsahu a intenzity užívania alebo potreby produktov, veľkosti zákazky,
- behaviorálna – podľa nákupnej politiky, organizácie nákupu (centralizovaná, decentralizovaná), charakteru vzťahov (dobré a dlhodobé vzťahy alebo ziskoví klienti), všeobecných charakteristík (podniky uprednostňujúce leasing alebo servisné kontrakty,



komplexné nákupy), nákupných kritérií (podniky uprednostňujúce cenu, kvalitu alebo servis), podľa postoja k riziku, podľa lojality a pod.

Na to, aby bola segmentácia efektívna, musia byť splnené nasledovné podmienky: (Bartošová, Krajníková 2011, Cibáková a kol. 2005)

- segment musí byť **merateľný** – meria sa veľkosť trhu, kúpna sila, profily segmentov,
- segment musí byť **dostupný** – musí byť dosiahnuteľný, aby sa dal efektívne osloviť a obsluhovať,
- segment musí byť **významný** – musí byť dostatočne veľký a výnosný, aby sa podniku oplatilo preň vytvárať špeciálny marketingový prístup,
- segment musí byť **praktický** – musí byť dostatočne homogénny, aby mohol byť efektívne oslovený správnou politikou MM a musí ponúkaný produkt akceptovať.

## 5.2 Trhový targeting

Po zvolení spôsobu segmentácie, podnik pristupuje k hodnoteniu trhových segmentov, pričom sa zameriava na posúdenie jeho atraktívnosti a na zhodnotenie vlastných možností, svojich silných stránok. Najprv musí analyzovať informácie o doterajších tržbách, ich prognóze na ďalšie obdobie a očakávanej marži na jednotlivých segmentoch. Najzaujímavejšie sú tie skupiny zákazníkov, ktoré vykazujú správnu veľkosť a rastové charakteristiky. Aj keď segment trhu spĺňa uvedené podmienky, nemusí byť vždy pre podnikanie príťažlivý, pretože na dlhodobú atraktívnosť vplyvajú rôzne faktory: (Stehlík a kol. 2006, Cibáková a kol. 2005)

- ak sa na trhu nachádza silná a agresívna konkurencia, segment nie je veľmi príťažlivý,
- ak je na trhu veľa dodávateľov, ktorí sú v silnej pozícii voči podniku, ak disponujú možnosťami tlačiť na vyššie ceny, či znižujú kvalitu, či kvantitu objednaných produktov, tak segment nemožno považovať za veľmi zaujímavý,
- ak má produkt veľké množstvo substitútov, ktoré možno vnímať ako hrozbu zastupiteľnosti ponúkaných produktov,
- ak na trhu vystupujú veľmi silní kupujúci, ak majú vyjednávaciu pozíciu a sú schopní tlačiť ceny dole, požadovať vyššiu kvalitu a viac služieb a dokážu tlačiť konkurentov k vzájomnému súpereniu, znižujú zisky predávajúcim.

Podnik musí ďalej zvážiť aj svoje silné stránky, svoje ciele a dostupné prostriedky. Pokiaľ niektoré segmenty, hoci aj atraktívne, nezodpovedajú dlhodobým cieľom podniku, je lepšie od podnikateľského zámeru upustiť. Iné môžu byť nevhodné z ekologických, politických alebo sociálnych dôvodov. Potom je potrebné prehodnotiť súčasnú pozíciu na danom trhu, pretože nízky trhový podiel znamená slabú pozíciu, naopak rastúci trhový podiel znamená silu. Jeho rast možno

zabezpečiť unikátnymi produktami a dobrou povesťou. Ak segment zodpovedá silným stránkam podniku, je ďalej dôležité zvážiť, či má k dispozícii potrebné prostriedky a schopnosti na to, aby uspel. Mal by vstupovať len do takých segmentov, ktorým môže ponúknuť vyššiu hodnotu a získať konkurenčnú výhodu (Cibáková a kol. 2005). Pri rozhodovaní, aký segment bude oslovovať, aký cieľový trh bude obsluhovať (akú skupinu zákazníkov zdieľajúcich spoločné potreby alebo charakteristiky) môže využiť nasledovné marketingové stratégie: (Birnerová, Križanová 2008, Cibáková a kol. 2005, Rostášová, Kremeňová 2017, Kusá, Pizano 2011)

- **Nediferencovaný marketing** – podnik ignoruje rozdiely medzi jednotlivými skupinami zákazníkov a snaží sa ich osloviť jednou ponukou (môže to byť spôsobené malými rozdielmi medzi segmentmi alebo presvedčenie, že produkt je dostatočne atraktívny pre všetkých). Používa taký marketingový prístup, ktorý je príťažlivý pre čo najviac kupujúcich, šetrí náklady, úzky sortiment znižuje výrobné, skladové a dopravné náklady. Ak však takýto postup použije viacero súperov na trhu, spravidla sa o veľké segmenty vedie tvrdý konkurenčný boj.
- **Diferencovaný marketing** – podnik sa zameria na niekoľko segmentov a pre každý z nich vytvorí samostatnú ponuku s cieľom dosiahnuť vyššie tržby a vybudovať si na jednotlivých trhoch silnejšiu pozíciu, tento prístup spravidla prináša väčšie tržby ako nediferencovaný prístup.
- **Koncentrovaný marketing** – využívajú ho najmä podniky s obmedzenými prostriedkami, ktoré sa zamerajú len na jeden segment trhu a tomu pripravujú ponuku. Pomocou tohto prístupu si môžu vybudovať silnú konkurenčnú pozíciu, pretože danú skupinu zákazníkov dobre poznajú a získajú si dobrú povesť. Uvedený postup zabezpečuje výrazné prevádzkové úspory vďaka špecializácii vo výrobe, distribúcii a propagácii a môže podniku zaistiť vysokú mieru návratnosti investícií.

Pri výbere správnej stratégie musí podnik zvážiť vlastné *disponibilné prostriedky, variabilnosť produktov* (nediferencovaný marketing sa hodí skôr na jednotné produkty, produkty, ktorých dizajn sa môže líšiť si vyžadujú skôr diferenciáciu alebo koncentráciu), *fázu životného cyklu produktu* (na nový produkt je vhodné skôr použiť nediferencovaný alebo koncentrovaný marketing), *variabilitu trhu* (ak majú zákazníci rovnaký vkus, podobný spôsob nákupného správania viac sa uplatňuje nediferencovaný marketing) a *marketingovú stratégiu konkurencie* (v prípade používania nediferencovaného prístupu zo strany konkurencie, môže byť aplikovanie diferencovaného alebo koncentrovaného postupu výhodné) (Kotler 2007).

### **5.3 Trhový positioning**

Každý zákazník si vyberá taký produkt, ktorý mu prinesie za danú cenu, čo najvyšší úžitok, má vysokú hodnotu. Trhový positioning začína **odlíšením marketingovej ponuky**. Ak sa podnik dokáže

odlíšiť takým spôsobom, aký požadujú zákazníci, získa konkurenčnú výhodu. Možností a príležitostí ako diferencovať svoju ponuku je niekoľko: (Kotler 2007, Majtán a kol. 2013)

- *Diferenciácia produktov* – podnik môže odlíšiť svoj produkt od konkurenčných, rozšírením jeho štandardných alebo doplnkových prvkov, inováciami, trvanlivosťou, spoľahlivosťou, možnosťami opráv, štýlom, dizajnom, obalom a pod.
- *Diferenciácia služieb* – predajca môže diferencovať svoju ponuku na základe zmien v službách, ktoré produkt sprevádzajú, napr. rýchle, spoľahlivé a presné dodávky, montáž, ponúkaný servis, zákaznícke školenia, poradenské služby a pod. Rýchlosť poskytovania služieb je dnes konkurenčnou výhodou a výskumne je preukázané, že množstvo ľudí je ochotných zaplatiť vyššiu cenu za rýchle a bezpečné služby: 85% zákazníkov je ochotných zaplatiť o 10% viac, pokiaľ je podnik schopný poskytnúť mu ju ešte v ten deň, 60% by zaplatilo o 20% viac a 40% dokonca o 30% viac. Služba poskytnutá v daný deň je spotrebiteľmi cenená dvojnásobne oproti značke a povesti distribútora a štvornásobne oproti technickým vlastnostiam (Kotler 2007).
- *Diferenciácia zamestnancov* – podnik disponuje šikovnými zamestnancami a na tom stavia konkurenčnú výhodu. Najmä tí, ktorí prichádzajú do kontaktu so zákazníkmi musia byť kompetentní (znanosti, vedomosti, schopnosti), zdvorilí, priateľskí, slušní, empatickí, komunikačne zdatní (zrozumiteľné vyjadrovanie, rýchle reagovanie na ich žiadosti).
- *Diferenciácia imidžu* – výrobca/poskytovateľ sa môže odlišovať od konkurencie aj imidžom, ktorý by mal vysielat' jasný odkaz nesúci hlavný prínos alebo positioning produktu prostredníctvom prezentovaných symbolov (znaky, logá). Tie by mali byť ľahko rozoznateľné a vhodným spôsobom odkomunikované verejnosti alebo prezentované sponzormi.

**Positioning produktu** (pozícia, umiestnenie produktu) znamená definovanie pozície produktu v mysliach spotrebiteľov voči konkurenčným produktom. Vzhľadom na to, že na trhu sa nachádza spravidla obrovské množstvo produktov, každý zákazník si ich rozdeľuje do kategórií podľa toho, aké pozície im prideluje z hľadiska svojich vnemov, pocitov, dojmov, skúseností v porovnaní s konkurenciou. Podnik by však toto kategorizovanie nemal nechať len na zákazníka, ale mal by sa vhodnými marketingovými aktivitami v oblasti 4P snažiť o správne umiestnenie produktu v mysliach spotrebiteľa na zvolených cieľových trhoch. Ak získa správnu pozíciu, konkurencia má výrazne obmedzené možnosti na jej prevzatie. Spotrebiteľ si väčšinou vytvára produktový rebríček a produkt umiestnený na druhom mieste prináša podniku o polovicu menšie tržby ako prvý produkt (3 produkt, polovicu tržieb 2 produktu). Pre podnik je teda dôležité získať prvenstvo vďaka zdôrazňovaniu nejakého cenného atribútu. Správne umiestnenie produktu si môže vyžadovať zmeny v jeho názve, obale, cene a pod. Existujú tri alternatívy positioningu, buď sa posilňuje súčasná pozícia značky

v mysliach spotrebiteľov, alebo sa nájde nová, voľná pozícia, ktorú si cení dostatok zákazníkov alebo dôjde k depozícii/repozícii konkurencie (Birnerová, Križanová<sup>1</sup> 2008, Kotler 2007).

Kotler (2007) uvádza nasledovné **stratégie positioningu**, ktoré používajú asociácie, aby zmenili vnímanie produktu zákazníkmi:

- *atribúty produktu* – sa využívajú hlavne pri technických výrobkoch, kde sa zdôrazňujú najmä technické parametre a fyzické charakteristiky,
- *ponúkaný úžitok* – zdôrazňuje sa najmä funkčnosť produktu, jeho úžitkové vlastnosti,
- *príležitosť použitia* – zvyrazňuje sa moment, kedy sa produkt používa,
- *užívatelia* – produkt svoju pozíciu môže dosiahnuť pomocou asociácií so spoločenskou triedou jej používateľov,
- *aktivity* – budovanie pozície sa dá dosiahnuť spojením produktu s nejakou aktivitou,
- *osobnosti* – spojenie značky s nejakou slávnou osobnosťou alebo celebritou,
- *kult* – je typický pre marketing cielený na deti, kultový positioning môže pomôcť ponúkať a úspešne predáť veľké množstvo produktov a vzbudiť záujem o podnik, ale treba mať na pamäti, že lojalita sa viaže ku kultu a nie k produktu,
- *pôvod* – positioning pôvodu sa viaže k mieste výroby produktu,
- *konkurencia* – produkt môže byť umiestnený priamo proti konkurencii alebo sa môže prezentovať pozíciou vymedzenia mimo konkurencie.

Podniky sa často snažia súperiť o tú istú pozíciu a preto musia svoju ponuku odlíšiť a vybudovať jedinečný balíček konkurenčných výhod, ktorým oslovia podstatnú časť spotrebiteľov v danom segmente a túto ponuku im musia správnym spôsobom odkomunikovať. Z hľadiska počtu odlišností, ktoré je potrebné zdôrazniť, vládne u odborníkov z oblasti marketingu nejednoznačnosť. Podľa niektorých, by každá značka mala zdôrazňovať len jeden atribút (*jedinečná predajná ponuka*) a prezentovať sa ako jednička, pretože spotrebiteľia si obyčajne produkty, ktoré majú prvenstvo, obvykle dobre pamätajú. Odporúča sa vyzdvihovať najlepšiu kvalitu, nadštandardné služby, najnižšie ceny, najvyššiu hodnotu alebo najpokročilejšie technológie. Iní marketingoví špecialisti uprednostňujú u produktov zdôrazňovať viac ako jeden výrazný atribút (Kotler 2007).

Kotler (2007) uvádza štyri **najčastejšie chyby positioningu**:

- *nesprávny positioning* – podnik zistí, že spotrebiteľia majú nesprávne asociácie alebo len veľmi matné predstavy o pozícii produktu,
- *prehnaný positioning* – predajca predstaví spotrebiteľom len veľmi úzky obraz o sebe alebo o svojich značkách, produktoch,
- *zmätený positionig* – ponúknu sa zákazníkovi zmätené informácie,
- *nepravdepodobný positioning* – prehnané sa prepína predstavivosť spotrebiteľa.

Podnik by mal odlišnosti prezentovať, pokiaľ spĺňajú nasledovné podmienky: (Cibáková a kol. 2014, Majtán a kol. 2013)

- významnosť, dôležitosť – musí ísť o vysoko cenený úžitok,
- nenapodobiteľnosť, osobitosť – musí ísť o odlišnosť, ktorú neponúka konkurencia alebo ju podnik prezentuje osobitným spôsobom,
- nadpriemernosť – musí ísť o lepšiu ponuku ako u konkurenčných produktov, ktoré ponúkajú rovnaký úžitok,
- komunikovateľnosť, prenosnosť – musí byť tlmočená spotrebiteľom a tí ju vnímajú,
- rentabilná – odlišnosť musí prinášať zisk.

Nech si podnik vyberie ktorýkoľvek atribút na odlíšenie od konkurencie a získanie určitej pozície, musí ho aj úspešne implementovať do praxe (ak sa bude prezentovať v najlepšej kvalite, tak musí zabezpečiť, aby bol produkt naozaj kvalitný). Po tomto kroku musí pristúpiť k správnej prezentácii tejto odlišnosti, musí zabezpečiť kroky potrebné k propagácii produktu, značky. V okamihu, ako dosiahne cielenú pozíciu, musí pracovať na jej udržaní a musí ju neustále sledovať a prispôbovať zmenám v požiadavkách zákazníkov alebo v aktivitách konkurencie (Kotler 2007).

Akonáhle si podnik zvolí celkovú marketingovú stratégiu, môže napláňovať jednotlivé aktivity v oblasti marketingovej ponuky, t.j. v oblasti produktovej, cenovej, distribučnej a komunikačnej politiky, čomu budú venované nasledujúce štyri kapitoly.

## 6 PRODUKTOVÁ POLITIKA

V rámci marketingového mixu má produktová politika výrazne dominantné postavenie. Od nastavenia toho prvku sa odvíjajú všetky ďalšie marketingové aktivity.

Produkt možno charakterizovať ako **výrobok alebo službu, ktorý podnik ponúka na trhu za účelom upútania pozornosti spotrebiteľa, ktorý nakupuje (na spotrebu alebo používanie) s úmyslom uspokojiť svoje potreby a požiadavky** (Cibáková a kol. 2005). Každý produkt sa skladá z troch vrstiev:

1. **jadro** – základný úžitkový efekt, základné prínosy, funkčnosť, účel produktu – čo zákazník jeho nákupom očakáva, všetko, čo vyrieši jeho problémy,
2. **vlastný produkt** – produkt zhmotnený vrátane jeho vonkajšieho vzhľadu a prevedenia – balenie, kvalita, dizajn, značka, štýl,
3. **rozšírený produkt** – doplnkové služby, všetky služby spojené s jeho zakúpením, napr. záruka, popredajný servis, inštalácia, platobné podmienky.

Zákazník spravidla produkt vníma ako komplexný balík prínosov, ktorým uspokojí svoju potrebu. Preto podnik pri vývoji produktu musí najprv určiť primárne spotrebiteľské požiadavky, potom musí vytvoriť vlastný produkt a nakoniec nájsť cesty ako ho rozšíriť, aby tento súbor uspokojil požiadavky zákazníka čo najlepšie. Konkurencieschopnosť podniku závisí od toho, ako dokáže doplniť svoju ponuku o výhody, ktoré zákazníka saturujú a zároveň potešia. Toto doplnenie je však nákladné a preto je potrebné zvážiť, či bude zákazník ochotný zaplatiť vyššiu cenu. Podnik musí však rátať s tým, že nadštandardné prínosy sa pri opakovanom nákupe stávajú požadovanými a zákazník ich po čase vníma ako štandard (Kotler 2007, Rostášová, Kremeňová 2017).

Tabuľka č. 4: Trojúrovňový model produktu (Kotler 2007, Rostášová, Kremeňová 2017)

Úroveň produktu	Očakávanie zákazníka	Pohľad podniku
<i>Základný produkt</i>	Musí uspokojiť základné požiadavky zákazníka	Základný úžitok, pre ktorý sa produkt kupuje
<i>Očakávaný produkt</i>	Uspokojí určitý súbor požiadaviek zákazníka	Rozhodovanie o hmotných a nehmotných komponentoch produktu
<i>Rozšírený produkt</i>	Ponuka prevýši očakávanie alebo doterajšie skúsenosti zákazníka	Rozhodovanie o ďalších aspektoch mixu – cena, marketingová komunikácia, distribúcia
<i>Potenciálny produkt</i>	Všetky modifikácie produktu, ktoré prinesú zákazníkovi úžitok	Činnosti zamerané na prilákanie a udržanie zákazníka, zmena podmienok alebo spôsobu využitia

Produkty možno klasifikovať nasledovným spôsobom: (Stehlík a kol. 2006, Birnerová, Križanová 2008, Kotler 2007, Bartošová, Krajníková 2011, Kusá, Pizano 2011)

- podľa hmatateľnosti:
  - *výrobky* – zhmotnené produkty charakteristické svojimi fyzikálnymi a chemickými parametrami,
  - *služby* – nehmotné produkty, ktoré buď výrobok dopĺňajú alebo tvoria samotnú podstatu produktu,
- podľa trvanlivosti:
  - *produkty krátkodobej spotreby* – produkty, ktoré sa rýchlo spotrebujú, sú určené na jedno alebo niekoľko použití,
  - *trvanlivé produkty* – produkty, ktoré sa používajú dlhšie časové obdobie a majú obvykle vysokú životnosť,
- podľa typu zákazníka, ktorý ich nakupuje:
  - *spotrebné produkty* – kupujú zákazníci pre osobnú spotrebu,
    - rýchloobrátkový tovar – predstavujú produkty, ktoré zákazník požaduje obvykle často, okamžite a vyžadujú si minimálne úsilie pri nákupnom rozhodovacom procese, spravidla sú ponúkané s nižšou cenou a podniky ich predávajú na viacerých miestach, aby boli pre zákazníka ľahko dostupné,
    - tovar dlhodobej spotreby – sa nakupuje menej často, vyžaduje si dlhšie a pozornejšie úsilie pri nákupnom rozhodovacom procese, podniky ho často ponúkajú cez menší počet predajní a realizujú väčšiu podporu predaja,
    - špeciálny tovar – spotrebný tovar s jedinečnými charakteristikami alebo značkou, za ktorý sú zákazníci ochotní vynaložiť značné nákupné úsilie (luxusné produkty),
    - nevyhľadávaný a neznámy tovar – spotrebný tovar, o ktorom zákazník buď nevie alebo vie, ale za štandardných okolností si ho nezvykne kupovať (napr. životné poistenie, pohrebné služby, domáce poplašné systémy), vyžaduje si intenzívnu reklamu, osobný predaj a ďalšie marketingové úsilie.

Tabuľka č. 5: Faktory zohľadňované pri marketingovom mixe spotrebných produktov (Kotler 2007)

Marketingové faktory	Typ spotrebného sortimentu			
	Rýchloobrátkový tovar	Tovar dlhodobej spotreby	Špeciálny tovar	Nevyhľadávaný a neznámy tovar
<i>Nákupné správanie zákazníka</i>	časté nákupy, málo plánované, nízke úsilie, pozornosť a čas venovaný porovnávaniu a nákupu	menej frekventované nákupy, plánované, väčšie úsilie, pozornosť a čas venovaný porovnávaniu (cena, kvalita, štýl, značka) a nákupu	silné preferencie konkrétnej značky, lojalita k nej, špeciálne nákupné správanie, malé porovnávanie, nízka citlivosť na ceny	malá znalosť produktu, slabá informovanosť a ak zákazník produkt pozná, prejavuje malý záujem ak vôbec nejaký
<i>Cena</i>	nízka	vyššia	vysoká	rôzna

<i>Distribúcia</i>	široko rozšírená distribúcia, ľahká dostupnosť	menší počet predajní, selektívna distribúcia,	exkluzívna distribúcia v jednej alebo minimum predajní v každej trhovej oblasti	rôzna distribúcia
<i>Komunikácia</i>	masová propagácia výrobcom	reklama, osobný predaj aj zo strany výrobcu, aj distribútora	špeciálne ciele propagácia aj zo strany výrobcu, aj distribútora	agresívna reklama a osobný predaj aj zo strany výrobcu, aj distribútora
<i>Príklady</i>	pracie prostriedky, zubné pasty, časopisy	biela technika, elektronika, nábytok, odevy	luxusný sortiment, hodinky, šperky	životné poistenie,

- *priemyselné produkty* – sú produkty nakupované za účelom ďalšieho spracovania alebo pre použitie v podnikaní, rozlišujú sa:
  - materiál a súčasti – patria sem suroviny a priemyselne vyrábané materiály a komponenty,
  - kapitálové položky – priemyselné produkty, ktoré zákazníkom pomáhajú pri výrobe a prevádzke, napríklad inštalácia (budovy, fixný majetok) a doplnkové vybavenie (prenosné zariadenia, technika a nástroje),
  - pomocný materiál a služby – sú priemyselné produkty, ktoré sa nestávajú súčasťou konečného produktu. Medzi pomocný materiál patrí prevádzkový materiál a materiál pre opravu a údržbu. Ide o rýchloobrátkový tovar, ktorý je obvykle nakupovaný s minimálnym úsilím a porovnávaním. Medzi podnikové služby patria údržbárske a opravárenské služby, taktiež obchodné poradenské služby.

## 6.1 Základné charakteristiky produktu

Podnik pri stanovovaní produktovej politiky musí pracovať s takými charakteristikami produktu, ako sú jeho **vlastnosti, značka, balenie, značenie a služby podpory produktu**, nakoľko sú významným faktorom, ktorý ovplyvňuje spotrebiteľské reakcie na produkt.

### Vlastnosti produktu

Prínosy produktu sú komunikované prostredníctvom jeho hmotných vlastností, ako sú *kvalita, funkcie, štýl a dizajn*: (Bartošová, Krajníková 2011, Cibáková a kol. 2005, Kotler 2007, Kusá 2006)

- *Kvalita* je významný atribút, ktorý podnik môže využiť pri positioningu produktu. Kvalitu v najužšom chápaní možno charakterizovať ako absenciu kazu. Má dve dimenzie: *úroveň* a *konzistentnosť*. Najprv sa musí stanoviť úroveň kvality, ktorá bude podporovať postavenie produktu u zákazníkov. Kvalita z tohto hľadiska znamená schopnosť produktu plniť svoje



funkcie a zahŕňa celkovú trvanlivosť, spoľahlivosť, presnosť, ľahké ovládanie, opravy a ďalšie. Podnik však musí určovať úroveň kvality aj podľa toho, ako ju vníma zákazník – nemôže stanoviť najvyššiu úroveň – tú si bežný zákazník často nemôže dovoliť kúpiť – musí voliť takú úroveň, ktorá zodpovedá potrebám spotrebiteľov a je približne na úrovni konkurencie. Produkt sa musí vyznačovať aj určitou mierou konzistentnosti, t.j. zodpovedá určitému štandardu, nemá nedostatky a má stálu úroveň výkonu.

- *Funkcie* – spotrebiteľ si kupuje úžitkovú hodnotu, ktorá vyplýva z funkcionality výrobkov alebo služieb. Východiskovým stavom je holý produkt bez akýchkoľvek doplnkov, ku ktorému podnik pridáva ďalšie funkcie. Tie sa potom stávajú konkurenčným nástrojom pre jeho odlišenie. Marketéri by mali robiť pravidelné prieskumy za účelom identifikovania tých funkcií, ktoré zákazníci najviac preferujú, aké nové by ešte uvítali, ale aj koľko by boli ochotní zaplatiť za ďalšie pridané. Potom je pri každej funkcii potrebné analyzovať jej hodnotu pre zákazníka a náklady podniku.
- *Štýl a dizajn* – niektorí odborníci tieto prvky považujú za najvýznamnejšie prostriedky konkurenčného boja. Podniky ich však často podceňujú a potom produkty vyzerajú obyčajne a tuctovo alebo ich vzhľad nie je zladený s funkciou. Dizajn je širší pojem ako štýl. Štýl sa týka len vzhľadu produktu, môže zaujať a u spotrebiteľa vyvolať príjemný estetický zážitok, ale nie je zárukou lepšieho výkonu, dokonca môže spôsobiť jeho zhoršenie. *Dizajn* nie je len povrchnou záležitosťou, prináša aj vnútorný rozmer, môže zlepšovať vzhľad produktu, ale aj zvyšovať jeho prospešnosť. Tento prvok sa v rámci odlišenia uplatňuje najmä pri luxusných výrobkoch.

## Značka

Každý podnik by mal vyvíjať úsilie na vytváranie, udržiavanie, rozvíjanie a ochranu svojich značiek. **Značka je názov, znak, symbol, termín, dizajn alebo kombinácia týchto prvkov slúžiacich na identifikáciu výrobcu/predajcu produktu** (Kotler 2007). Zákazníkmi je vnímaná ako významná súčasť produktu, a preto môže zvýšiť jeho hodnotu, môže ponúknuť záruku kvality a spoľahlivosti. Spotrebiteľ má spravidla zaistené, že pri opätovnom nákupe daného produktu dostane rovnakú kvalitu. Taktiež napomáha efektívnosti nákupu, kupujúcemu uľahčujú rozhodovanie pri opakovanej voľbe. Ďalšou úlohou je upozorniť na nové produkty, ktoré im pomôžu uspokojiť ich potreby. Ich používanie vedie k vyššej a konzistentnejšej kvalite produktov. Hodnota značky je miera toho, nakoľko sú zákazníci ochotní platiť viac peňazí práve za tento prvok. Podľa výskumu až 72% spotrebiteľov je ochotných za svoju obľúbenú značku zaplatiť o 20% viac ako za najbližší konkurenčný výrobok a 40% zákazníkov dokonca až o 50% viac. Medzi zásady správneho názvu patrí, že musí byť osobitý, rozpoznateľný, zapamätateľný, ľahko vysloviteľný i preložiteľný do cudzieho jazyka, mal by vypovedať o prínosoch a kvalitách produktu a musí byť možné značku

zaregistrovať a zaistiť jej právnu ochranu (Bartošová, Krajníková 2011, Cibáková a kol. 2005, Kotler 2007).

## **Balenie**

Balenie možno charakterizovať ako prepravné nádoby alebo obaly pre produkty, ktorých súčasťou je značenie, t.j. tlačené informácie pribalené alebo uvedené na obale. Plní viacero funkcií: upútanie pozornosti spotrebiteľa (propagácia), informovanie (popis produktu), ochrana, skladovanie, uľahčenie spotreby (uzatvárateľné obaly alebo s dávkovačmi), výchova a uskutočnenie samotného predaja. Je teda potrebné, aby podnik využil dizajn balenia (tvar, grafické prvky a štruktúru) na prezentáciu hodnôt svojej značky a na odlíšenie od konkurencie. Marketingové oddelenie musí rozhodnúť mimo dizajnu, o jeho veľkosti, tvare, použitom materiáli, farbe, texte a pod. (Bartošová, Krajníková 2011, Cibáková a kol. 2005, Kotler 2007).

## **Značenie**

Značenie zahŕňa všetko od štítkov až po komplexné grafické prevedenie. Základnou funkciou je identifikácia produktu alebo značky. Medzi jeho ďalšie úlohy patrí popis produktu (výrobca, miesto a čas výroby, obsah, spôsob používania). Taktiež sa podieľa na propagácii produktu vďaka atraktivnosti grafického stvárnenia. Pri značení musia podniky dodržiavať určité pravidlá, ktoré sú prostredníctvom legislatívy určované štátom alebo EÚ (tá napríklad stanovuje povinné požiadavky na značenie a dodržiavanie štandardov balenia). Napríklad pri potravinárskych produktoch sa vyžaduje, aby sa v rámci značenia na balení uvádzali jednotkové ceny, trvanlivosť a nutričné hodnoty spotrebných produktov (Bartošová, Krajníková 2011, Cibáková a kol. 2005, Kotler 2007).

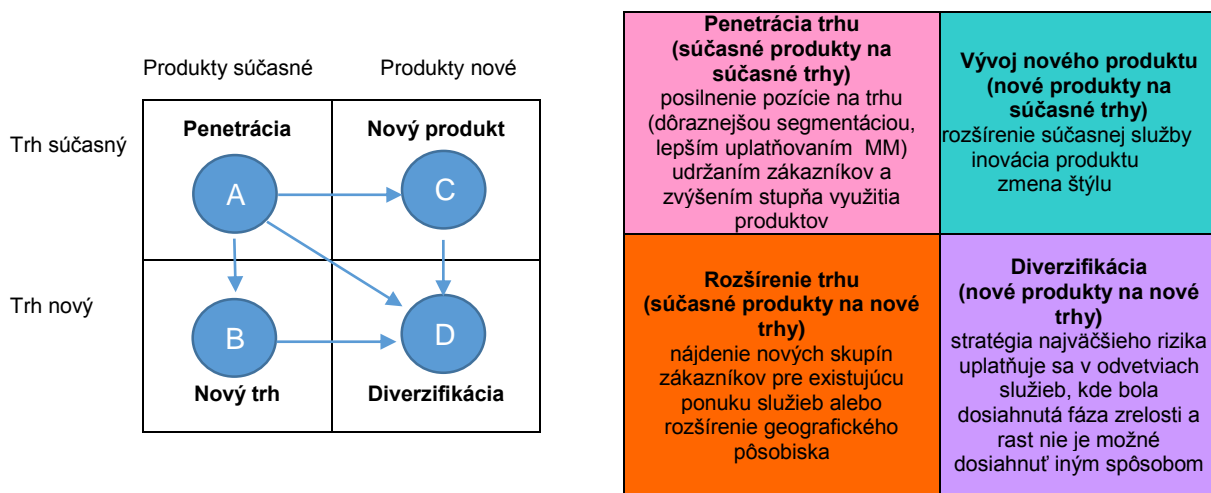
## **Podporné služby produktu**

Podniky často pri predaji určitých produktoch ponúkajú aj služby, ktoré sú ich významnou súčasťou. Sú nástrojom na získanie konkurenčnej výhody. Rozširujú samotný produkt. Patria sem napr. úverové a finančné služby, rýchle a spoľahlivé dodanie, rýchla inštalácia, poradenstvo, zaškolenie, popredajný servis, opravy a pod. Podnik si najprv musí zistiť o aké služby majú spotrebiteľia záujem a musí zvážiť ich nákladnosť (Kotler 2007).

V rámci produktovej politiky podnik robí rozhodnutia aj o produktových radách a o produktovom mixe: (Birnerová, Križanová 2008, Bartošová, Krajníková 2011, Cibáková a kol. 2005)

- **Produktový rad** je súbor produktov, ktoré spolu úzko súvisia, sú vyrábané alebo poskytované podobne, rovnakému typu zákazníkov, v podobných typoch predajní, prípadne v rovnakom cenovom rozpätí. Hlavné rozhodnutie, ktoré musí podnik vykonať, sa týka dĺžky produktového radu, t.j. množstvo produktov, ktoré obsahuje. Podnik ho môže predlžovať dvoma spôsobmi: *preťahovaním* (nadol, nahor alebo obojsmerne) a *vyplňovaním* (pridávaním ďalších položiek). Cieľom rozšírenia produktového radu môže byť:
  - *upselling* – povzbudenie k ďalšiemu nákupu (podnik sa snaží zákazníka presvedčiť, aby prešiel z modelu nižšieho radu na model vyššieho radu),
  - *cross-selling* – krížový predaj (predaj produktu spolu s jeho doplnkovými komponentami).
- **Produktový mix** je tvorený súborom všetkých produktových radov a položiek, ktoré podnik predáva zákazníkovi. Marketingoví špecialisti musia rozhodnúť o jeho *šírke* (počet produktových radov), *dĺžke* (celkový počet položiek v produktových radoch), *hĺbke* (počet verzií jednotlivých produktov v rade) a *konzistentnosti* (tesnosť jednotlivých radov z hľadiska konečného použitia).

**Podnik má pri rozhodovaní o svojich produktoch a ich umiestnení na trh niekoľko možností, existujú štyri základné rastové stratégie, ktoré znázorňuje matica expanzie produkt/trh (Ansoffova):**



Obrázok č. 7: Príklady rastových stratégií (Majtán a kol. 2013, Rostášová, Kremeňová 2017)

Podľa Kotlera (2007) spotrebitelia prechádzajú piatimi fázami prijímania nového produktu:

1. uvedomenie si – zákazník si uvedomí existenciu nového produktu, ale nemá dostatok informácií,
2. záujem – vyhledá si informácie o novom produkte,

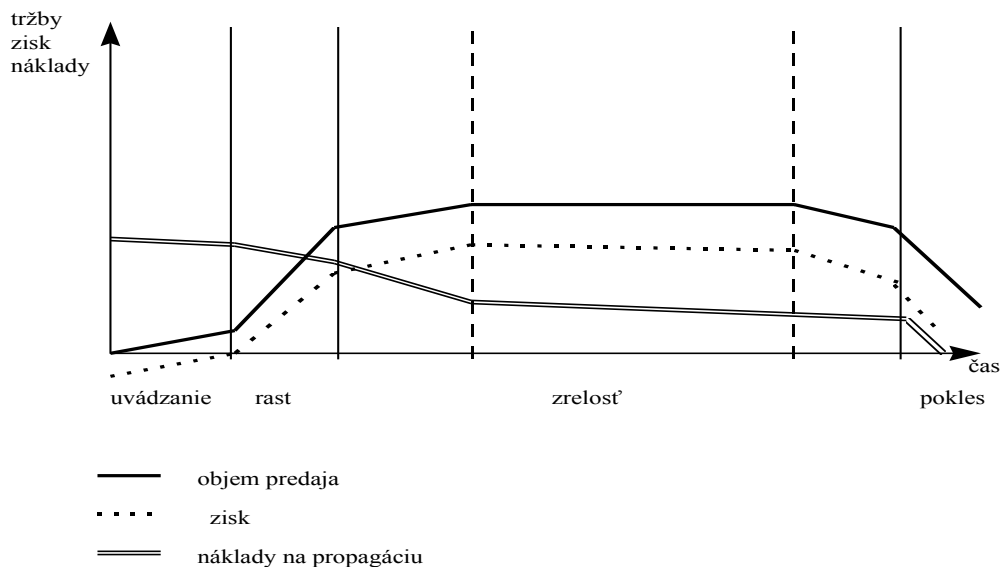
3. hodnotenie – uvažuje nad tým, či si uvedený produkt zakúpi a vyskúša ho,
4. vyskúšanie – zrealizuje nákup, aby si potvrdil svoje hodnotenie,
5. prijatie – po vlastnej skúsenosti sa rozhodne nový produkt pravidelne kupovať a využívať ho.

Na rýchlosť prijatia vplyva niekoľko dôležitých faktorov: relatívna výhoda (nadradenosť produktu oproti súčasne existujúcim), kompatibilita (do akej miery zapadá do hodnôt a skúseností zákazníka), zložitosť (do akej miery je zložitý na pochopenie a používanie), deliteľnosť (do akej miery je ho možné vyskúšať, koľko ďalších investícií si vyžiada), zdeliteľnosť (nakoľko je možné výsledky užívania nového produktu merať a komunikovať ostatným zákazníkom).

## 6.2 Životný cyklus produktu

Konkurencieschopnosť si podnik môže zabezpečiť úspešným vývojom a využitím stáleho toku nových produktov. Túto činnosť musí vykonávať kvôli rýchlym zmenám v spotrebiteľských preferenciách, technologickému pokroku, tlaku konkurencie a taktiež aj kvôli tomu, že každý výrobok alebo služba nakoniec zanikne.

**Životný cyklus produktu** (Product Life – Cycle) vyjadruje jeho životnosť, dobu, počas ktorej sa udrží na trhu.



Obrázok č. 8: Životný cyklus produktu (Hittmár, Strišš 1997, Rostášová, Kremeňová 2017)

Skladá sa zo 4 fáz, ktoré sa navzájom odlišujú vývojom tržieb a ziskovosti produktu: (Stehlík a kol. 2006, Kotler 2007, Birnerová, Križanová 2002, 2008, Rostášová, Kremeňová 2017, Kusá, Pizano 2011)

0. **Vývoj produktu** – podnik začne rozvíjať myšlienku nového produktu, ktorý môže získať dvoma spôsobmi: buď akvizíciou (zakúpením hotového podniku, licencie na výrobu

produktu) alebo vývojom nových produktov vo vlastnej réžii. Tento proces je však veľmi nákladný, vyžaduje si čas a veľká časť nápadov zlyhá (buď z dôvodu nadhodnotenia veľkosti trhu, alebo nedostatočného dopytu, zlého positioningu, vysokej ceny, nevhodnej propagácie a pod.). Kritickým faktorom úspechu je dobré definovanie koncepcie produktu na základe odhadu cieľového trhu a nárokov na výrobok a jeho prínosy. Proces vývoja musí byť systematický, tzn. musí byť jasne formulovaná stratégia nových výrobkov alebo služieb, musia byť dôsledne vyčlenené finančné prostriedky na tento proces, musí byť podchytená motivácia zamestnancov na inovácie. Pozostáva z nasledovných krokov: (Majtán a kol. 2013)

- stanovenie stratégie nových produktov,*
- generovanie nápadov* (vyhľadávanie námetov z interných zdrojov, od zákazníkov, konkurencie, distribútorov, dodávateľov, zo seminárov, z odborných časopisov, veľtrhov, vládnych úradov, univerzitných a komerčných laboratórií, technologických parkov a pod.),
- triedenie nápadov* (na základe vyplnených formulárov, kde je uvedený popis produktu, cieľový trh a konkurencia, hrubý odhad veľkosti trhu, ceny produktu, výdavky a doba potrebná na vývoj, výrobné náklady, návratnosť investície),
- vývoj a testovanie konceptov* (so skupinou cieľových zákazníkov, trend súčasnosti: využitie virtuálnej reality),
- marketingová stratégia* (stanovenie cieľového trhu, positioningu, trhového podielu, zisku, plánovanie ceny, distribúcie, tvorba marketingového rozpočtu),
- ekonomická analýza* (vyhodnotenie ekonomickej atraktívnosti návrhu – odhad tržieb, nákladov a ziskovosti),
- vývoj produktu* (pretvorenie konceptu v hmotný produkt – vznik prototypu, ktorý prechádza prísnyimi funkčnými testami v laboratóriách (simulované podmienky), aj v praktických podmienkach na zaistenie bezpečnosti a efektivity),
- skúšobné uvedenie na trh* (marketingový test – skúšanie v reálnejších trhových podmienkach – testuje sa celé nastavenie MM buď priamo zákazníkmi alebo na veľtrhoch alebo v predvážiacich priestoroch predajcov a distribútorov, taktiež je vhodné využitie internetu a virtuálnej reality),
- komeracionalizácia* – uvedenie nového produktu na trh vyžaduje 4 základné rozhodnutia:
  - kedy (najlepšie v správny čas),
  - kde (jedna lokalita, región, celonárodne alebo medzinárodne),
  - komu (najlepšie najslubnejším skupinám zákazníkom),
  - ako (zostavenie plánu akcií pre zavedenie – najmä propagačných).

- 1. Zavedenie výrobku na trh** – táto fáza je kľúčovou, nakoľko začína predstavením nového produktu verejnosti. Tržby zatiaľ rastú pomaly, nakoľko zákazníci sa s ním len zoznamujú. Podnik nedosahuje takmer žiadny zisk, pretože musí znášať vysoké náklady na distribúciu a propagáciu.
- 2. Rast a rozvoj predaja** – je fáza prijatia produktu zákazníkmi a rastúcich ziskov, na trhu sa však objavuje konkurencia.
- 3. Zrelosť** – ide o obdobie spomalenia rastu tržieb, produkt je na trhu známy, vyrába sa a predáva vo veľkých množstvách, zisky si udržiavajú relatívne stabilnú hladinu. Podnik musí hľadať nové spôsoby ako inovovať alebo modifikovať produkt (zmeny týkajúce sa kvality alebo technológie) za účelom jeho oživenia, predĺženia jeho životnosti. Ide o aktivitu nazývanú relaunching (znovuoživenie).
- 4. Úpadok** – je to fáza nízkeho zisku a dochádza k prudkému poklesu tržieb, ktorý môže byť spôsobený technologickým pokrokom, zmenou zákazníckych preferencií alebo silnejším konkurenčným tlakom. Podnik má dve extrémne možnosti, buď produkt stiahne z trhu alebo sa posnaží získať maximum z predaja daného produktu.

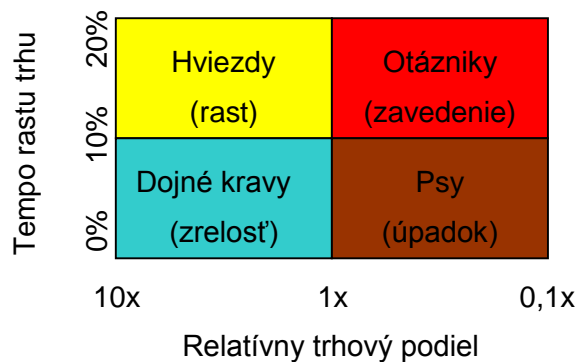
Tabuľka č. 6: Sumarizácia charakteristík, cieľov a stratégií MM podľa životného cyklu produktu  
(Kotler 2007, Rostášová, Kremeňová 2017)

	Uvedenie na trh	Rast	Zrelosť	Úpadok
<b>Charakteristika</b>				
Tržby	nízke	rýchle rastúce	maximálne	klesajúce
Náklady na 1 zákazníka	vysoké	priemerné	nízke	nízke
Zisky	strata	rastúce	vysoké	klesajúce
Zákazníci	inovátori	rastúci spotrebitelia prijímajúci rýchle inovácie	väčšina bežných zákazníkov	oneskorenci
Konkurencia	malá	rastúca	stabilná s tendenciou k poklesu	klesajúce
<b>Marketingové ciele</b>	vytvoriť povedomie o produkte, presvedčiť zákazníkov, aby ho vyskúšali	maximalizácia trhového podielu	maximalizácia zisku, udržanie trhového podielu	znižovať výdavky a "vyštváť" max z predaja
<b>Stratégie</b>				
Produktová	ponúknuť základný produkt	ponúknuť rozšírenie produktu, služby, záruky	diverzifikovať značku a modely	postupné vyradovanie slabých položiek

<i>Cenová</i>	náklady plus prirážka	penetračné ceny	podobné alebo výhodnejšie ceny ako konkurencia	znižená cena
<i>Distribučná</i>	selektívna distribúcia	intenzívna distribúcia	intenzívnejšia distribúcia	vyradenie neziskových predajní
<i>Reklamná</i>	budovanie známosti produktu u spotrebiteľov rýchle prijímajúcich novinky a u distribútorov	budovanie známosti a vzbudenie záujmu na masovom trhu	zdôraznenie odlišností a prínosov značky	minimálna reklama, len pre udržanie skalných zákazníkov
<i>Podpory predaja</i>	intenzívna podpora predaja, ktorá stimuluje zákazníka vyskúšať produkt	utlmená podpora predaja, nakoľko je vysoký dopyt	zvýšená podpora predaja povzbudzujúca prechod od konkurencie	minimálna podpora predaja

Priebeh životného cyklu závisí od rôznych faktorov: reakcie spotrebiteľov, atraktivity konkurencie, marketingovej politiky podniku, stupňa novosti produktu (vnímanie zákazníkov), druhu produktu (lieky, oblečenie majú spravidla kratší životný cyklus ako napr. potraviny). Na trhu existujú aj výrobky, ktorých životný cyklus nemá štandardný priebeh, ide o *nestarnúce výrobky* (dominuje fáza zrelosti, napr. Coca Cola), *výrobky typu rast – úpadok* (kde absentuje fáza zrelosti, napr. rôzne hračky – Rubikova kocka, suveníry, drobné predmety do domácnosti), *výrobky s obnoveným cyklom* (úpadok je vystriedaný novým zavedením, renesanciou, napr. bicykle, kolobežky, motocykle), *výrobky typu zavedenie – úpadok* (absentuje fáza rastu a zrelosti, neúspešná inovácia) (Stehlík a kol. 2006).

Podniky pre objektívne posúdenie kondície svojich produktov využívajú najčastejšie portfóliovú analýzu, model (maticu) BCG podľa Bostonskej poradenskej skupiny, nazývanú aj ako matica: rast – podiel. Tempo rastu trhu na vertikálnej osi predstavuje ročné tempo rastu trhu, na ktorom sú obchody realizované. Horizontálna os predstavuje relatívny trhovú podiel podniku vzhľadom k trhovému podielu najväčšieho konkurenta. Relatívny trhovú podiel slúži ako meradlo sily podniku na príslušnom trhu, ak je 0,1 znamená to, že objem predaja podniku predstavuje len 10% objemu predaja najväčšieho konkurenta. Relatívny trhovú podiel 10 znamená, že objem predaja podniku je 10 krát väčší ako objem predaja najväčšieho konkurenta. Relatívny trhovú podiel je rozdelený na vysoký a nízky, pričom deliaca čiara je daná veľkosťou relatívneho trhového podielu 1,0. Stupnica relatívneho trhového podielu je logaritmická preto, aby rovnaké vzdialenosti vyjadrovali rovnaké percentuálne zvýšenie (Birnerová, Križanová 2008, Rostašová, Kremeňová 2017, Kusá, Pizano 2011).



Obrázok č. 9: Grafické znázornenie modelu BCG (Stehlík a kol. 2006, Rostášová, Kremeňová 2017)

Matica rast – podiel je rozdelená do 4 kvadrantov: (Birnerová, Križanová 2008, Rostášová, Kremeňová 2017, Kusá, Pizano 2011)

- Otázniky – vysoké tempo rastu, produkt na prudko rastúcom trhu, kde operuje trhovú líder, vyžadujú sa vyššie investície, aby sa „udržal krok“,
- Hviezdy – vyššie tempo rastu trhu, vedúce postavenie na trhu, predstavujú budúce dojné kravy, sú väčšinou ziskové, ak nečelia konkurencii,
- Dojné kravy – nízke tempo rastu, vedúce postavenie na trhu, malé investície, vykazujú vysoké zisky, potreba neustále sledovať trhovú podiel,
- Psy – slabý trhovú podiel s nízkym tempom rastu, malé zisky, väčšie straty.

Podnik má zdravé portfólio, keď má málo otáznikov a psov, veľa dojnych kráv a hviezd.

### 6.3 Marketing služieb

V 21 storočí bol zaznamenaný obrovský nárast sektoru služieb, čiže došlo k preorientovaniu ekonomiky výrobkov na ekonomiku služieb. Podľa Kotlera (2007), vo veľkých európskych krajinách, v USA a Japonsku pracuje v tomto sektore viac ľudí ako vo všetkých ostatných sektoroch dohromady. Táto zmena je spôsobená rastom životnej úrovne obyvateľstva (rastom bohatstva), čo zvyšuje jeho túžbu prenechať niektoré domáce aktivity (upratovanie, stráženie detí, starostlivosť o záhradu) iným subjektom. Ďalej rastie záujem o voľnočasové aktivity, čo spôsobilo zvýšený dopyt po športových činnostiach a službách pre voľný čas. Miera technologického pokroku podnietila vyššiu spotrebu rozvinutých technológií v domácnostiach, čo vyvolalo zvýšený záujem o odborné a inštalačné práce. Pre priemyselných zákazníkov zmena trhu a technologický pokrok znamenali nárast ich dopytu po odborných znalostiach a servisných firmách – reklamné agentúry, marketingoví a technickí špecialisti a pod. Podniky z dôvodu tlaku na znižovanie nákladov sa čoraz viac sústreďujú len na kľúčové podnikové aktivity a ostatné potrebné činnosti outsourcujú. Vo svojej



ponuke hmotných aj nehmotných produktov môže spotrebiteľom predávať: (Cibáková a kol. 2014, Pravdová 2015, Rostášová, Kremeňová 2017)

1. čistý hmotný tovar – s výrobkom nie sú spojené žiadne služby,
2. hmotný tovar sprevádzaný jednou alebo viacerými službami,
3. hybridný tovar – so základnými službami sa predáva aj fyzický výrobok (rovnaký pomer tovaru aj služieb),
4. služba sprevádzaná drobným hmotným tovarom,
5. čistá služba – so službou nie sú spojené žiadne výrobky.

Služby možno kategorizovať podľa charakteru vlastníctva (služby verejného a súkromného sektoru), podľa druhu trhu (spotrebiteľské alebo priemyselné), podľa nevyhnutnosti kontaktu zákazníka (nevyhnutný kontakt alebo obmedzený), podľa ľudského faktoru (služby zabezpečované ľuďmi alebo strojmi), podľa nevyhnutnosti kvalifikácie (služby vyžadujúce si kvalifikovaných odborníkov alebo služby poskytované nekvalifikovaným personálom) atď. (viac viď Cibáková a kol. 2014).

Z hľadiska marketingovej politiky sa služby oproti výrobkom vyznačujú určitými osobitými charakteristikami: nehmatateľnosť, neoddeliteľnosť, premenlivosť, pominuteľnosť, absencia osobného vlastníctva: (Birnerová, Križanová 2002, Cibáková a kol. 2014, Kotler 2007, Rostášová, Kremeňová 2017)

**Nehmatateľnosť** – zákazníci majú sťažený rozhodovací nákupný proces, nakoľko nemajú možnosť sa služby dotknúť, prehliadnuť si ju a pod. Práve tento prvok prináša zákazníkovi neistotu, preto by mal podnik vyvíjať aktivitu na jej zníženie poskytnutím viditeľných a hmotných atribútov:

- lokalita (úprava exteriéru a interiéru, zabezpečenie dostatku miesta na vybavenie – krátke fronty),
- zamestnanci (vhodné oblečenie, dostatok personálu na zvládnutie záťaže, budovať pocit zdanlivej zaneprázdnenosti),
- vybavenie (moderné vybavenie, nábytok),
- komunikačné materiály (jednoduchý, jasný, ale pútavý dizajn, chytľavý slogan, symboly vypovedajúce o rýchlosti a efektívnosti),
- cenová politika (jasná, jednoduchá, prehľadná a zrozumiteľná).

**Neoddeliteľnosť** – oproti výrobkom, ktoré sú najprv vyrobené, uskladnené a distribuované smerom k zákazníkovi, služby sú najprv predané a potom vyprodukované a spotrebované na jednom mieste. Táto charakteristika znamená, že služby nemôžu byť oddelené od poskytovateľa. Špecifikom marketingu služieb je vysoká interakcia medzi zákazníkom a poskytovateľom, čiže oba subjekty sa

významným spôsobom podieľajú na výsledku. Pri poskytovaní služby sú často prítomní aj ostatní zákazníci a aj tí vplývajú na spokojnosť kupujúceho.

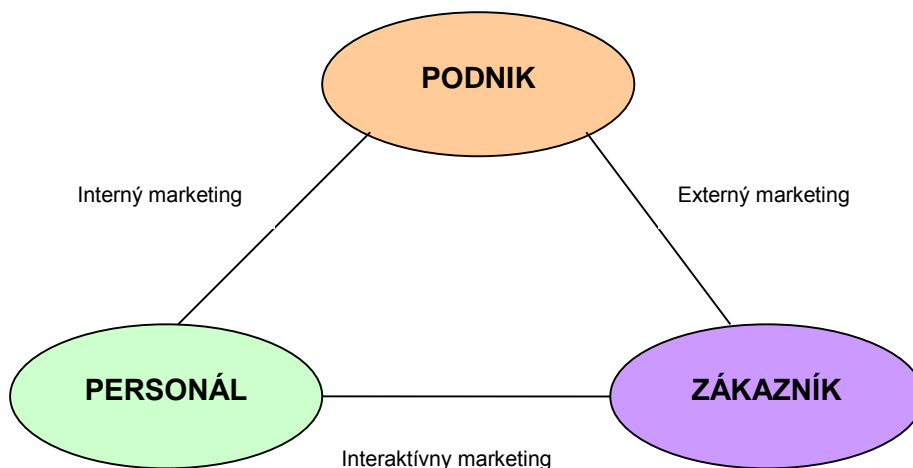
**Premenlivosť** – kvalita poskytnutej služby je determinovaná jej poskytovateľom, miestom, časom a spôsobom poskytnutia. Najdôležitejším faktorom spokojnosti zákazníka je správanie a konanie personálu. Úspešný podnik z tohto dôvodu vykonáva všetky kroky na zaistenie kvality – školenie personálu, stimulácia zamestnancov prostredníctvom motivačného programu, zviditeľňovanie personálu a zvýšenie ich zodpovednosti voči zákazníkovi, štandardizovanie procesu poskytovania služieb (výmena ľudí za stroje).

**Pominuteľnosť** – služby nie je možné vyrábať a uskladňovať pre neskorší predaj, sú poskytované v momente jej potreby a ich hodnota existuje len v tom čase, ako je zákazník prítomný a v prípade, že absentuje, podnik o túto hodnotu príde. Preto podniky musia zabezpečiť vyrovnanosť ponuky a dopytu, napr. diferencovanou cenovou politikou (účtovanie rôznych cien v rôznom čase), ponukou alternatívnych služieb v priebehu špičky alebo sezóny), zamestnávaním personálu na čiastočný úväzok alebo na dohodu (na pokrytie najrušnejšej pracovnej doby), presunutím niektorých úkonov na zákazníkov a pod.

**Absencia vlastníctva** – oproti výrobkom, ktorých zakúpením zákazník získa osobný prístup na neobmedzenú dobu, získa ich do osobného vlastníctva, služby nie je možné vlastniť a prístup k nim má zákazník len na obmedzený čas. Z tohto dôvodu sa podniky musia snažiť posilňovať identitu značky a spriaznenosť so zákazníkovi (napríklad poskytnutie stimulov k opakovanému nákupu, vytvorenie klubov, ktoré ponúkajú pocit spolupatričnosti a vlastníctva a pod.).

### **Stratégie podnikov poskytujúcich služby**

Základom podnikového úspechu je správne riadenie reťazca dosahovania ziskov, ktorý pozostáva z 5 článkov: kvalita interných služieb (vynikajúci personál, zaujímavý exteriér a interiér), spokojní a ochotní zamestnanci, väčšia hodnota služieb, spokojní a lojálni zákazníci, vynikajúci podnikový výkon. Práve preto si marketing služieb oproti marketingu výrobkov vyžaduje výraznejšie zapojenie **interného a interaktívneho marketingu**.



Obrázok č. 10: Marketing v službách (Kotler 2007)

Úspešný podnik musí pre poskytovanie kvalitných služieb investovať do personálu, najmä zabezpečiť školenie a správnu motiváciu zamestnancov, ktorí sú v kontakte so zákazníkmi, aby dosiahli ich čo najväčšiu spokojnosť. Uvedené aktivity spadajú do oblasti *interného marketingu*. Ale pre dosiahnutie vnímania uspokojivej kvality poskytnutej služby je tiež potrebné zabezpečiť vytvorenie kvalitného vzťahu medzi kupujúcim a predávajúcim, čo je náplňou *interaktívneho marketingu*. Pretože zákazník neposudzuje kvalitu len na základe technických parametrov (rýchlosť, pohotovosť obsluhy), ale aj na základe funkčných parametrov (ochota, zdvorilosť personálu) a podľa tohto všetkého si vytvára obraz o celom podniku. Preto je potrebné, aby **podnik zaistil efektívny interný aj interaktívny marketing**. Avšak pre dlhodobé udržiavanie zákazníka je nevyhnutné, aby si osvojil aj princípy **vzťahového marketingu** – riadenie vzťahu so zákazníkmi (Birnerová, Križanová1 2008).

Podnik poskytujúci služby v tejto súvislosti musí riadiť nasledovné marketingové úlohy: (Kotler 2007)

- *Riadenie diferenciácie* – základom úspechu je odlišenie služieb od konkurenčných poskytovateľov. Okrem cenového prístupu (zľavy je ľahké napodobniť, znižujú maržu a nie je to dlhodobo udržateľné) je vhodnejšie uplatniť použitie odlišnej ponuky, spôsobu poskytovania služby alebo imidžu. Ponuku je možné diferencovať na základe inovácií, ale tie sú tiež ľahko okopírovateľné konkurenciou. Odlišnosť možno docieľiť aj použitím nových technológií (ktoré konkurencia nemá), úpravou fyzického prostredia, kde bude služba poskytovaná a taktiež aj spoľahlivejším a ochotnejším personálom (ako bolo uvedené v podkap.5.3).
- *Riadenie kvality služieb* – podľa Kotlera (2007) je kľúčom úspechu prekonať zákazníkove očakávania (sľúbiť mu len to, čo je možné splniť a potom vykonať viac ako sa sľúbilo). Pri zvyšovaní kvality je potrebné zamerať sa na tie atribúty, ktoré zákazníci vnímajú ako prvky kvality. Podľa výskumov bolo určených 10 faktorov určujúcich vnímanie kvality služieb:

- dostupnosť (ľahkosť prístupu a včasné poskytnutie služby),
  - dôveryhodnosť (imidž poskytovateľa),
  - znalosti (poznávanie potrieb zákazníkov),
  - spoľahlivosť (konzistentnosť poskytnutia služby),
  - bezpečnosť (služba nesmie byť riziková),
  - kvalifikácia (odborný personál),
  - komunikácia (zabezpečenie dobrej informovanosti),
  - zdvorilosť (ochota personálu),
  - pohotovosť (rýchlosť obsluhy),
  - hmotné prvky (vzhľad, vybavenie a všetko ostatné musí vypovedať o kvalite). Prvých 5 atribútov sa dotýka kvality služby a tie ostatné kvality procesu poskytnutia.
- *Riadenie produktivity* – zo strany podniku musí ísť o cielenú snahu v zmysle jej zvýšenia napríklad prostredníctvom školenia zamestnancov (dosiahne sa vyšší výkon za rovnaké mzdové náklady), zväčšenia kvantity služieb, štandardizovania poskytovania služieb, motivovaním zákazníkov (napríklad aby niektoré úkony vykonávali sami), využitím technológií (vďaka čomu sa dosiahne úspora času a nákladov).

## 7 CENOVÁ POLITIKA

Všetky podnikateľské jednotky, ktorých cieľom je dosahovanie zisku, stoja pred problémom ako oceniť svoje produkty. Rozhodovanie manažérov o týchto cenách je ovplyvňované množstvom vonkajších aj vnútorných faktorov. Pre súčasné podnikateľské prostredie je charakteristická tvrdá a rýchlo meniacia sa cenová politika. Aj keď sa väčšina podnikov snaží o ich zvyšovanie, často existuje tlak práve na ich ďalšie znižovanie. Neustály zbytočný pokles cien môže viesť k strate zisku a ku škodlivým cenovým vojnám z hľadiska konkurenčného súperenia. Úlohou každého podniku by malo byť presvedčať zákazníka, že platbou vyššej ceny za danú značku získa aj zodpovedajúcu kvalitu produktu.

Ideálne by bolo: *nájsť takú cenu, ktorá podniku umožní vytvárať primeraný zisk vďaka vytvorenej hodnote pre zákazníka.* **Cenu možno definovať ako: peňažnú čiastku účtovanú za produkt, ktorej sa musí zákazník vzdať v prospech úžitku z vlastníctva a užívania inej hodnoty.**

(Kotler 2007).

V minulosti boli ceny stanovované ako výsledok dohody medzi predávajúcim a kupujúcim. Tento prístup neskôr vystriedalo pevné stanovenie cien (od konca 19 storočia v súvislosti s rozvojom veľkoobchodu) pre všetkých zákazníkov rovnako. Avšak v súčasnosti internet ponúka návrat k dynamicky určovaným cenám (rôzne ceny pre rôznych zákazníkov v rôznych situáciách). Mnohé webové stránky ponúkajú kupujúcim možnosť rýchlo a ľahko porovnávať ceny produktov a prostredníctvom online aukcií aj vyjednávať lepšie ceny (e-Bay, Amazon, heureka, pricemania, a pod.) (Cibáková a kol. 2005).

Cenu môžeme chápať ako:

- vyjadrenie hodnoty (úžitku) produktu pre zákazníka.
- signál kvality, ktorú zákazník získa zakúpením produktu.
- odraz špecifických vlastností produktov.
- faktor zohľadňujúci obdobie nákupnej „horúčky“, či sezónnosti.
- faktor súvisiaci so značkou produktu.
- prostriedok výnosu z hľadiska jednotlivých prvkov marketingového mixu, ostatné prinášajú len náklady. Je z nich najpružnejší.
- najdôležitejší faktor ovplyvňujúci dopyt, ale nie jediný.

Cenotvorba (pricing), resp. cenová politika sa dotýka nasledovných rozhodnutí:

- stanovenie cenovej úrovne produktov,
- stanovenie cien nových produktov,
- zmeny cien produktov pri zohľadňovaní ich životného cyklu,
- zmeny cien produktov pri zohľadňovaní konkurenčných cien,

- zmeny cien produktov pri zohľadňovaní nákladov podniku,
- zmeny cien produktov pri zohľadňovaní zmien v dopyte,
- diferenciácie cien na základe trhovej segmentácie,
- zmeny cien na základe poskytovania zliav.

V **processe stanovenia cien** sa postupuje v rámci nasledovných krokov: (Cibáková a kol. 2005)

1. stanovenie cieľa cenovej politiky,
2. zisťovanie dopytu
3. odhadovanie, výpočet nákladov,
4. analýza nákladov, cien a ponúk konkurentov,
5. výber metódy určenia ceny,
6. rozhodnutie o konečnej cene (aj o prípadnom poskytnutí rabatov alebo uplatnení cenovej diferenciácie).

## **7.1 Faktory ovplyvňujúce cenotvorbu**

Tvorbu cien je predovšetkým potrebné zosúladiť s ostatnými prvkami MM. Podniku len čistá manipulácia s cenou nemôže priniesť dlhotrvajúci úspech, nakoľko je tento krok veľmi rýchle napodobniteľným konkurenciou. Zároveň by sa nemalo zabúdať na to, že zákazník sa nerozhoduje len podľa ceny, dôležitejšia je preňho ponuka, ktorá mu poskytne najlepšiu hodnotu vzhľadom k úžitku získanom za jeho peniaze. Preto na cenotvorbu vplyvajú faktory vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku.

Medzi tie vnútorné patrí: (Stehlík a kol. 2006, Birnerová, Križanová<sup>2</sup> 2008, Kusá, Pizano 2011)

- **Marketingové ciele** – pokiaľ sa podnik rozhodne pre segmentáciu a má zvolený cieľový trh a positioning, stanovenie ceny je pomerne jednoduché. Medzi obvyklé ciele patrí:
  - Prežitie – v nepriaznivej situácii je ambíciou zaistenie celkovej prevádzky, zbavenie sa prebytočných produktov alebo ide o situácie v prípade intenzívneho boja s konkurenciou. Aplikuje sa dočasné riešenie, kedy sa stanovia nízke ceny, ktoré sú väčšinou pod úrovňou nákladov.
  - Maximalizácia zisku – úlohou je snaha o získanie krátkodobých vysokých finančných výsledkov, ktoré sú uprednostnené pred dlhodobou prosperitou (typické pre fázu zrelosti), s týmto cieľom je spojené riziko zníženia dopytu. Obvykle sa stanoví cena, ktorá maximalizuje zisk a zabezpečuje najrýchlejšiu návratnosť investícií.
  - Maximalizácia trhového podielu – podnik si chce prostredníctvom dlhodobej ziskovosti zabezpečiť postavenie trhového lídra, odradiť konkurenciu a neskôr zaistiť maximalizáciu zisku. Predpokladom je však vysoká elasticita dopytu, konkurenčná

výhoda a klesajúce variabilné náklady. V takejto situácii podnik stanoví nízke počiatkové ceny.

- Prvenstvo v kvalite – tento cieľ je možné stanoviť v prípade výnimočných produktoch, pri ktorých je možné určiť najvyššiu cenu pokrývajúcu vysoké náklady na výskum a vývoj.
- *Stratégia marketingového mixu* – existujú dva možné prístupy:
  - Podnik najprv rozhodne o cene a potom o stanovení ďalších prvkov mixu – tým sa jasne zadefinuje positioning produktu, nakoľko je už určený trh, konkurencia, aj design. Teda cena určí, aké vlastnosti produkt bude mať a aj aké budú výrobné náklady.
  - Podnik najprv navrhne produkt, odhadne náklady a potom stanoví jeho cenu.
- *Náklady* – náklady jednoznačne určujú spodnú hranicu ceny produktu, ktorú by mal podnik požadovať, aby pokryl všetky svoje výdavky na výrobu, distribúciu a predaj (a iné). Rozhodujúce je stanoviť najmä takú cenu, aby okrem pokrytia nákladov zároveň zaistila aj návratnosť investícií zohľadňujúc snahu a riziko podnikania.
- *Záujmy jednotlivých subjektov* – v malých podnikoch ceny určuje obvykle jeho vedenie, v prípade tých väčších, sa tým zaoberajú manažéri jednotlivých divízií. Ďalšie zainteresované strany na cenotvorbe sú predajní, výrobní alebo finanční manažéri a účtovníci.

Medzi faktory vonkajšieho prostredia patrí: (Stehlík a kol. 2006, Birnerová, Križanová 2008, Kusá 2006)

- *Trh a dopyt* - zatiaľ čo náklady stanovujú spodnú hranicu ceny, trh a dopyt určujú jej hornú hranicu. Preto je potrebné sledovať vzťah dopytu a ceny. Cenotvorba závisí aj od typu trhu, na ktorom chce podnik pôsobiť (či ide o monopol, oligopol alebo monopolistickú konkurenciu). Účinná tvorba cien zameraná na spotrebiteľa zahŕňa aj pochopenie, akú hodnotu pripisuje spotrebiteľ úžitku, ktorú s produktom získa a stanovuje cenu, ktorá je k tejto hodnote adekvátna. Pokiaľ má dojem, že cena je vyššia ako hodnota produktu, nekúpi ho, ale ak má pocit, že je nižšia, kúpi ho, avšak podnik stráca možnosť dosahovať zisk (Kotler 2007).
- *Ponuka, cena a náklady konkurencie* – ak má podnik podobné produkty ako konkurencia, musí stanoviť aj porovnateľné ceny, ináč by prišiel o tržby. Ak nie sú tak kvalitné, mal by stanoviť nižšie ceny, ale pokiaľ má lepšie produkty, môže žiadať vyššie ceny a takýmto spôsobom vymedzí vlastné výrobky voči konkurenčným.
- *Ostatné vonkajšie faktory* – na cenotvorbu vplyvajú aj ekonomické faktory (recesia, inflácia, nezamestnanosť, úroková miera a pod.), pretože ovplyvňujú spotrebiteľské správanie. Medzi ďalšie faktory patria rozhodnutia vlády, sociálne, environmentálne, právne faktory a pod.

## 7.2 Metódy tvorby cien

Podnik by mal požadovať za svoj produkt takú cenu, ktorá je stanovená medzi dvoma úrovňami:

- úroveň, ktorá je príliš nízka na to, aby umožnila tvorbu zisku,
- úroveň, ktorá je tak vysoká, že po produkte nebude dopyt.

Marketingoví špecialisti môžu využiť jednu z nasledovných metód cenotvorby: (Strišš a kol. 2009, Stehlík a kol. 2006, Bartošová, Krajníková 2011)

- **Nákladovo orientovaná metóda** – cena je stanovená na základe nákladov na produkt a určitej štandardnej marže (prirážky), je to najčastejšie používaná metóda, ale jej aplikácia je možná vtedy, ak podniku zaistí dostatočnú úroveň predaja. *Výhody:* jednoduchosť a jasnosť, zaručuje určitú mieru zisku pri každom produkte a ak túto metódu používa aj konkurencia, obmedzujú sa cenové vojny. *Nevýhody:* nekopíruje reálnu situáciu v dopyte, podnik nemusí dostatočne pružne zareagovať na zmenu dopytu zmenou svojej ceny, ignoruje konkurenciu a dosiahnutie zisku je závislé od zabezpečenia určitého predaja produktov. Medzi ďalšie nákladovo orientované metódy patrí: stanovenie ceny podľa požadovanej rentability alebo podľa analýzy bodu zvratu.
- **Konkurenčne orientovaná metóda** – cena je stanovená na základe konkurenčných cien buď vo všeobecnosti v odvetví alebo podľa trhového vodcu. Je takmer nezávislá od nákladov na tvorbu produktu a od dopytu. *Výhody:* jednoduchosť, sprostredkovane odráža pohľad zákazníka na konkurenčné produkty, jej použitie je vhodné v prípade neľahkého merania cenovej elasticity. *Nevýhody:* nemusí zaistiť potrebný zisk, kladie menšiu pozornosť na podnikové náklady.
- **Zákaznícky (dopytovo) orientovaná metóda** – cena je stanovená na základe hodnoty, ktorú zákazník produktu prikladá, náklady podniku sú druhoradé. Pri tejto metóde podnik nemôže postupovať tak, že najprv navrhne produkt a vytvorí marketingový program a až potom stanoví cenu. Musí najprv zistiť hodnotu produktu (ako ju vníma zákazník), určí jeho cenu a po týchto krokoch rozhodne o jeho návrhu a potrebných nákladoch na tvorbu. Potrebuje mať informácie o štruktúre dopytu (počet a typ zákazníkov), o substitútoch k produktu, o cenovej elasticite. Ďalej sú dôležité údaje o predstavách zákazníkov (koľko by boli ochotní zaplatiť za základný produkt a koľko za jeho pridané funkcie), o ich cenovej pohotovosti, o hodnote, ktorú pripisujú konkurenčným produktom a o význame imidžu a kvality v očiach spotrebiteľov. *Výhody:* zameranie sa na maximalizáciu zisku, realnosť, pretože zodpovedá rozhodovaniu zákazníka. *Nevýhody:* metódu nie je možné uplatniť bez segmentácie trhu.
- Pri zavádzaní nových výrobkov na trh sa používa: (Kotler 2007, Stehlík a kol. 2006)
  - **Prieniková metóda** – stratégia nízkych, penetračných cien, podnik stanoví relatívne nízku cenu s cieľom dosiahnuť vysoký objem predaja. Získa tak veľký počet



zákazníkov a zaistí si najväčší podiel na trhu. Vysoké tržby potom vedú k zníženiu nákladov a podnik tak môže ešte znížiť ceny. Táto metóda sa môže uplatniť za predpokladu relatívne vysokej cenovej elasticity, dostatočne veľkého trhu, absencie cenovo priaznivejšieho produktu, závislosti nákladov od objemu predaja (musia klesať s vyšším predajom) a od tvorby opatrení voči vyvolaniu negatívnych asociácií o kvalite ponúkaného produktu. Tento postup umožňuje vytlačiť konkurenciu z trhu a taktiež zabrániť novým potenciálnym účastníkom.

- **Metóda „zbierania smotany“** – stratégia vysokých zavádzacích cien, podnik zo začiatku stanoví vysokú úvodnú cenu s masívnou podporou reklamy zacielenou najmä na zákazníkov s nadštandardnými príjmami. Metódu možno uplatniť za predpokladu relatívne cenovo neelastického dopytu, existencie malého množstva substitútov, malého nebezpečenstva konkurencie a dostatočne veľkého potenciálu kupujúcich v segmente vysokých cien. Výhodou je relatívne rýchle pokrytie nákladov na výskum a vývoj a tvorba zisku už v prvých fázach životného cyklu.

### **7.3 Cenová diferenciácia a zľavy**

Súčasťou cenovej stratégie podniku je aj *prispôsobovanie ceny, t.j. prístup, pri ktorom podnik ponúka tie isté produkty na trhu za rozdielne ceny*. Cieľom je úprava základných cien preto, aby sa prispôbili rozdielom medzi zákazníkmi, produktami, lokalitami, atď. Takáto cenová politika sa uplatňuje za účelom penetrácie na trh a na zníženie vplyvu konkurencie. Spomínanú diferenciáciu je možné realizovať vtedy, ak je trh nedokonalý, je ho možné segmentovať a segmenty sa vyznačujú rôznym cenovo pružným dopytom. Je niekoľko foriem: (Cibáková a kol. 2005, Birnerová, Križanová 2002 a 2008, Strišš a kol. 2009)

- *personálna* – diferenciácia cien sa realizuje podľa typu zákazníka (veku, povolania alebo podľa určitých oprávnení) najmä zo sociálnych dôvodov (napr. zľava cestovného ZŤP, detí, študentov, dôchodcov alebo rovnako vstupného do múzeá a pod.),
- *priestorová* – podnik stanoví rôzne ceny produktov v odlišných teritóriách (vidiek, mesto, tuzemsko, zahraničie, ) na základe rozdielneho dopytu v jednotlivých regiónoch,
- *časová* – ceny sú odlišné podľa sezóny, mesiaca, dňa alebo hodiny za účelom znížiť kolísanie dopytu v čase. Využíva sa najmä pre dopravné, zásobovacie, priemyslové, obchodné podniky z dôvodov lepšieho využitia kapacít (denné a nočné tarify pre telekomunikačné služby, elektrickú energiu, pred a po sezónne cesty alebo ubytovanie oproti hlavnej sezóne, rozdielne ceny v dopravných špičkách, výpredaj a pod.),
- *účelová* – stanovia sa rozdielne tarify, ak je možné poskytovať produkt k rôznym účelom (napr. elektrický prúd pre domácnosti a pre podniky),

- *podľa variantov produktov* – rôzne ceny závisia od rozmanitého prevedenia produktov, aby boli dostupné pre zákazníkov z rôznych príjmových tried (luxusnejšie prevedenie produktu a lacnejšie prevedenie),
- *vecná* – vo forme odstupňovaných cien podľa objemu nakupovaných produktov.

**Rabaty** sú zľavy z ceny, ktoré podnik poskytuje zákazníkovi za určitých podmienok, aby mohol oceniť jeho správanie (nákupy vo veľkom, mimo sezóny, rýchlejšia platba). Tento druh cenovej politiky prináša niekoľko výhod, napomáha zlepšiť hotovostnú situáciu spotrebiteľa a znížiť dlhy a náklady na vymáhanie splátok. V praxi je možné uplatňovať nasledovné formy rabatu: (Hittmár, Strišš 1997, Strišš a kol. 2009, Birnerová, Križanová 2008, Kusá, Pizano 2011)

- *množstevný* – zľava ceny poskytnutá zákazníkovi za nákup väčšieho objemu produktov za určité časové obdobie, cieľom je udržať si významného zákazníka dlhšiu dobu prostredníctvom takejto stimulácie na ďalší nákup,
- *sezónny* – zľava ceny pre zákazníkov, ktorí nakupujú v období poklesu dopytu po produktoch,
- *vernostný* – zľava ceny poskytnutá zákazníkovi, ktorý je dlhšiu dobu odberateľom podnikových produktov,
- *hotovostný* – skonto, t.j. forma zníženia ceny pre zákazníkov, ktorí zrealizujú svoju platbu za nakúpené produkty promptne,
- *funkčný* – obchodný rabat určený predávajúcim článkom distribučného reťazca, ktorí pre podnik realizujú určité funkcie, napr. skladovanie, predaj, rozvoz produktov.

V odbornej literatúre sa možno stretnúť s tzv. **psychologickými cenami**, ide o taký typ cenotvorby, ktorý vychádza z psychologických aspektov a nielen z nákladových faktorov cien (cena je nastavená tak, aby naznačovala, že ide o špeciálny produkt). Medzi také patria aj Baťovské ceny (končiace 99), ktoré sa najmä v retaile tešia veľkej obľube. Pri použití **propagačných cien (letákových)** podnik dočasne stanoví nižšie ceny ako sú bežné (aj pod úroveň nákladov) so zámerom krátkodobo zvýšiť objem predaja. Tento typ cenotvorby často využívajú super a hypermarkety u malého množstva produktov za účelom pritiažnutia zákazníkov, ktorí si kúpia aj ďalší tovar s normálnou maržou. Podniky však musia dať pozor na to, aby nedochádzalo k neustálym zmenám cien tých istých produktov, pretože to môže poškodiť značku vo vnímaní spotrebiteľov.

## 8 DISTRIBUČNÁ POLITIKA

Tretí prvok marketingového mixu, **place** (miesto, distribúcia), má v rámci marketingových aktivít podniku taktiež významné postavenie. Podnik môže zákazníkovi ponúknuť zaujímavý produkt, ktorý plne uspokojí všetky jeho požiadavky s prijateľnou cenou a marketingovou podporou, avšak jeho úspech závisí aj od toho, aké podmienky vytvorí na to, aby sa tento produkt dostal k zákazníkovi.

**Distribučná politika zahŕňa súbor aktivít, postupov, operácií slúžiacich na preklopenie vzdialenosti medzi výrobcom a konečným zákazníkom, aby sa daný produkt dostal v správnom čase na správne miesto, tak ako to spotrebiteľovi vyhovuje.**

Podnik pri uspokojovaní spotrebiteľa málokedy realizuje všetky tieto aktivity samostatne. Na tvorbe hodnoty sa podieľa celý dodávateľsko – odberateľský reťazec. **Sieť poskytovania hodnoty** je realizovaná viacerými subjektami, a to podnikom, dodávateľmi, distribútormi, ale aj zákazníkmi, ktorí udržiavajú partnerstvo s cieľom realizovať najlepšie výsledky celého systému. Aby mohol pre zákazníkov tvoriť hodnotu, musí mať takých partnerov, ktorí poskytnú hodnotu zase jemu (Kotler 2007). Úlohou manažmentu je teda vytvárať dlhodobu kvalitnú vzťahy tak s dodávateľmi, ako aj s distribútormi a úspešnosť podniku sa ukáže v tom, nakoľko je tento marketingový reťazec schopný konkurovať ostatným reťazcom svojich súperov.

Distribučná politika zahŕňa všetky aktivity týkajúce sa: (Birnerová, Križanová 2008)

- **akvizičnej distribúcie** – riadenie predaja a odbytových ciest, voľba priamych alebo nepriamych distribučných kanálov, určenie optimálneho počtu úrovní distribučného systému, jeho organizačné členenie,
- **fyzickej distribúcie** – riadenie všetkých dopravných, skladovacích a iných aktivít zaisťujúcich tok produktov od podniku až po koncových zákazníkov.

### 8.1 Akvizičná distribúcia

Podnik málokedy predáva svoje produkty koncovým zákazníkom priamo. Obyčajne využíva iné subjekty, aby jeho produkty na trhu ponúkali, čiže vytvára tzv. **marketingové cesty** (distribučné systémy). Tie zahŕňajú všetky vzájomne prepojené subjekty, cez ktorých produkt prechádza, kým dôjde k jeho spotrebe. Podnik využitím prostredníkov síce stráca časť kontroly nad tým, ako sú jeho produkty predávané, ale získa lepšiu obsluhu cieľových trhov, kontakty, skúsenosti, operovanie v širších oblastiach. Ďalším benefitom je zníženie množstva práce, nákladov, ktoré sú potrebné na kontaktovanie zákazníkov a pod. Význam takýchto medzičlánkov spočíva v tom, že kým výrobca ponúka len úzky sortiment produktov vo veľkom množstve a spotrebiteľia požadujú širokú ponuku produktov v malom množstve, tak prostredníci v rámci marketingových ciest nakupujú veľké objemy

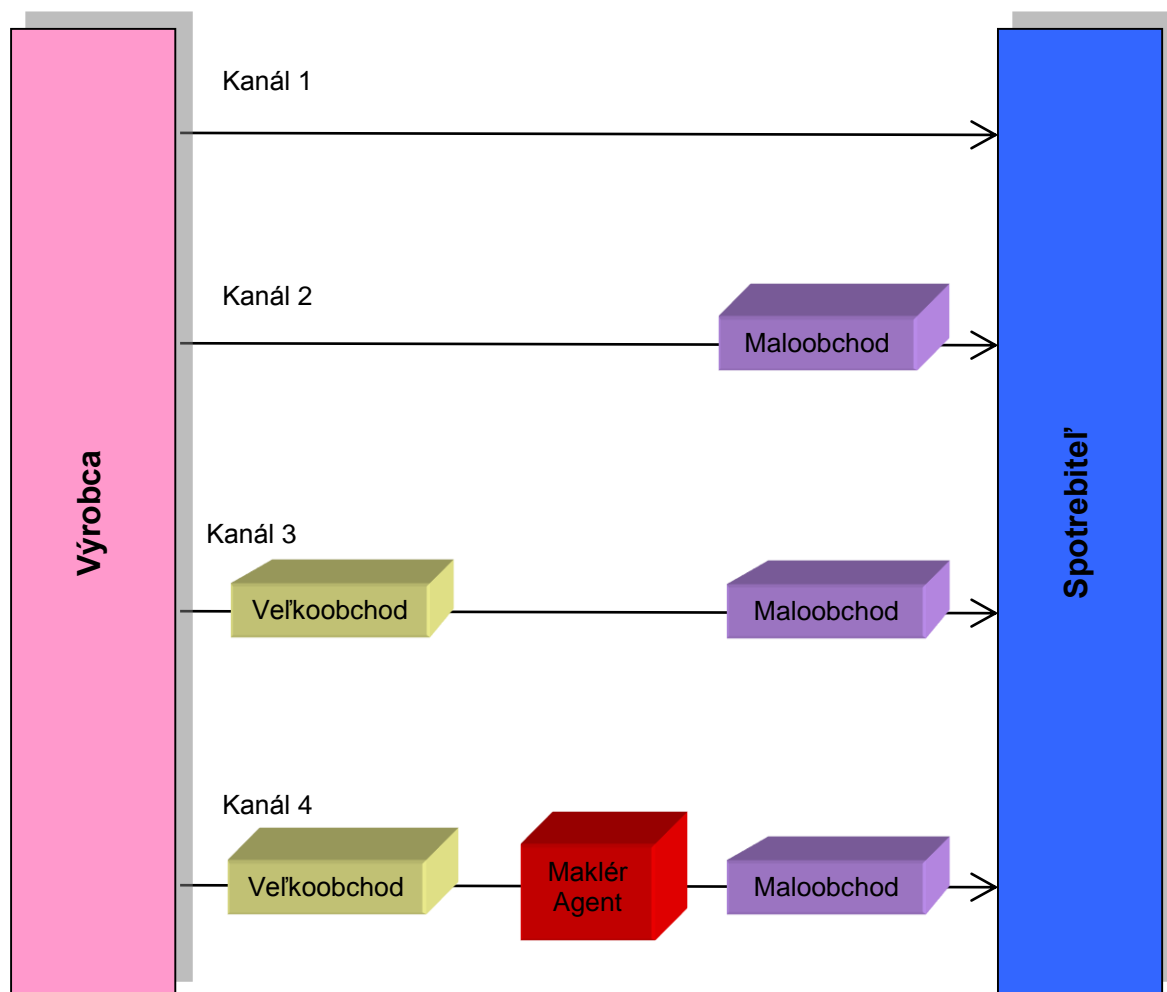
produktov od množstva výrobcov a rozdeľujú ich do menších objemov so širokým výberom, tak ako to požaduje zákazník. Tým pádom zohrávajú kľúčovú úlohu v zladovaní ponuky a dopytu. Tento medzičlánok sa taktiež podieľa na vytváraní hodnoty, nakoľko znižuje významné časové, materiálne a vlastnícke rozpory, ktoré oddeľujú produkty od zákazníkov. Prostredníci sa môžu podieľať na získavaní informácií z marketingového prostredia, na tvorbe reklamných posolstiev, na budovaní kontaktov so zákazníkmi, na úprave a prispôbovaní ponuky potrebám kupujúceho (napr. aj montáž, balenie), na uzatváraní dohôd o cene a iných podmienkach predaja, na fyzickej distribúcii, na financovaní fungovania marketingových ciest, na nesení rizika (zodpovednosť za fungovanie systému) a pod. Keby mal tieto všetky vymenované aktivity realizovať len výrobca, mal by vyššie náklady a tým pádom aj vyššie ceny. Ak niektoré z nich presunie na prostredníkov, môže znížiť svoje náklady a aj ceny produktov a prostredník za to dostane sľúbenú odmenu (Kotler 2007).

Podniky môžu poskytovať svoje produkty **cez jedného alebo viacerých sprostredkovateľov**, čiže distribučný systém môže mať jednu alebo viacero úrovní, v rámci ktorých sa znižuje vzdialenosť produktu a zákazníka. **Počet týchto úrovní určuje dĺžku distribučnej cesty.** Teda marketingové (distribučné) kanály môžu byť priame a nepriame. V nasledujúcej tabuľke možno vidieť základné porovnanie (Stehlík a kol. 2006)

Tabuľka č. 7: Typy distribučných ciest spolu s výhodami, nevýhodami a využitím (zhotovené podľa Stehlík a kol. 2006)

Distribučná cesta	Opis	Výhody	Nevýhody	Formy	Využitie
<b>Priama</b>	kedy medzi podnikom a spotrebiteľom nestojí žiadny medzičlánok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• priamy kontakt a komunikácia so spotrebiteľom,</li> <li>• účinná spätná väzba,</li> <li>• niekedy nižšie náklady vzhľadom na absenciu medzičlánkov,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potreba naviazať veľa kontaktov s veľkým počtom partnerov,</li> <li>• neehospodárny v prípade produktov masového využitia alebo pri geograficky rozptýlenom trhu,</li> <li>• ťažkosti s prezentáciou produktov,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• predaj vo vlastných predajniach</li> <li>• podomový predaj</li> <li>• automatový predaj</li> <li>• priamy marketing (predaj poštou, zásielkový predaj, telemarketing, predaj cez elektronické médiá, weby, eshopy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• u produktov dennej spotreby podliehajúcich rýchlemu pokazeniu,</li> <li>• u produktov, ktoré je možné predávať cez automaty,</li> <li>• u produktov, ktoré je možné predávať katalógovo,</li> <li>• u prírodných surovín, základných materiálov, polotovarov, súčiastok vo veľkom</li> <li>• u rozmerných strojoch alebo zariadeniach, prístrojoch,</li> </ul>
<b>Nepriama</b>	kedy medzi podnikom a spotrebiteľom existuje jeden alebo viacero medzičlánkov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• využitie skúseností, špecializácie, kontaktov a prostriedkov medzičlánkov a preto účinnejší predaj a nižšia potreba financií (na sklady, servis a pod.),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strata kontroly podniku nad produktami,</li> <li>• problémy pri získavaní informácií o zákazníkoch,</li> <li>• potrebná periodická stimulácia medzičlánkov,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veľkoobchod (klasický VO, maklér, agent, predajné pobočky),</li> <li>• maloobchod (špecializované predajne, obchodné domy, podnikové predajne, samoobsluhy,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• u produktov s nízkou jednotkovou cenou nakupovaných často (cukor, múka),</li> <li>• u štandardných produktov bežne dostupných v širokej predajnej sieti,</li> <li>• u produktov, ktoré sú predávané v malých množstvách širokému okruhu spotrebiteľov na rôznych trhoch,</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>podnik niektoré aktivity presúva na medzičlánky, tým sa znižuje objem vykonávaných prác,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>závislosť podniku od medzičlánkov,</li> <li>nebezpečenst vo požiadaviek na zľavy v prípade vysokého množstva odoberaných produktov,</li> </ul>	supermarkety, hypermarkety, nákupné strediská),	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dodávka základného materiálu, surovín, súčiastok v malom množstve.</li> </ul>
--	--	--	---	---	--



Obrázok č. 11: Typy marketingových distribučných ciest (Cibáková a kol. 2005)

Všetky subjekty, ktoré sa podieľajú na presune produktu ku koncovému zákazníkovi, sú na seba naviazané. Sprostredkovatelia závisia na podniku, aký produkt vyrobí, aby vyhovoval požiadavkám zákazníka. Podnik zase závisí na dílerovi, nakoľko je schopný prilákať zákazníka, presvedčiť ho k nákupu a poskytnúť mu adekvátny servis. Interakcia existuje aj medzi ostatnými prostredníkmi, ktorí musia realizovať určitý objem predaja a odvádzať takú prácu, ktorá posilní povest' podniku. Úspech je teda determinovaný aj tým, nakoľko je celý distribučný systém schopný konkurovať ostatným súperom. Každý subjekt v ňom má určitú rolu, ktorú musí zodpovedne a kvalitne plniť.

Úlohou podniku je vytvoriť taký systém, v ktorom všetci participujúci budú svoju funkciu chápať, realizovať čo najlepšie a spolupracovať na dosahovaní spoločných distribučných cieľoch. Avšak tradičné distribučné systémy často združujú nezávislé subjekty, ktorých cieľom je maximalizácia zisku aj na úkor ostatných subjektov. Takéto voľné prepojenie medzi nezávislými partnermi spôsobovalo množstvo konfliktov a slabé fungovanie systému. Preto sa začali uplatňovať tzv. vertikálne marketingové systémy (Kotler 2007).

**Vertikálne marketingové systémy (VMS)** – všetky články distribučnej cesty fungujú ako jeden celok, ako komplexný systém, v rámci ktorého vystupuje jeden subjekt ako vodca a ostatné buď vlastní alebo ich má zazmluvnené. Existuje buď podnikový VMS (systém, ktorý integruje všetky výrobné a distribučné aktivity vykonávané jedným vlastníkom) alebo zmluvný VMS (koordinuje výrobné a distribučné aktivity nezávislých subjektov na základe zmluvných vzťahov). Najčastejším variantom VMS je **franšizing** (franchising). Ide o uzavretí licenčnej zmluvy medzi poskytovateľom licencie (franšízor) a príjemcom tejto licencie (franšízant). Poskytovateľ obvykle prepožičia svoju značku, know-how, počiatočnú investíciu, manažérsku podporu a zato dostáva od príjemcu licencie určitú kompenzáciu (počiatočnú platbu, licenčné poplatky, nájom za vybavenie, podiel na zisku). Franšízor si takýmto spôsobom zaistí rýchlu distribúciu produktov bez zvýšených nákladov na jej realizáciu, vysoko motivovaných spolupracovníkov (franšízanti pracujú sami na seba). Tento zmluvný vzťah franšízantovi prináša možnosť začať podnikáť bez potreby vysokého vstupného kapitálu, za podpory skúseností a poradenstva franšízora (znižovanie nákladov a rizika). Ďalšími benefitmi sú získanie výhod z centralizovaného nákupu, spolunáležitosť s fungujúcim a zabehnutým systémom (predaj zavedenej značky). Medzi nevýhody pre franšízora patrí vzdanie sa dohľadu nad svojimi produktami a riziko zazmluvnenia neseriózneho partnera, pre franšízantov nemusí vždy ísť o výhodný obchod, nakoľko musia vynaložiť často až enormné úsilie, aby dosiahli predpokladané tržby a finančné ciele. Ďalej existujú **horizontálne marketingové systémy** – spojenie dvoch alebo viacerých subjektov na rovnakej úrovni distribučnej cesty spoločným kapitálom, výrobnými kapacitami alebo marketingovými zdrojmi za účelom dosiahnutia lepších výsledkov uchopením marketingovej príležitosti. **Hybridné marketingové systémy** – ide o mnohostranné distribučné systémy, pri ktorých podnik využíva dve alebo viaceré marketingové cesty k jednému alebo niekoľkým zákazníckym segmentom. V súvislosti s technologickým pokrokom sa vytvorili oproti predchádzajúcemu storočiu nové distribučné príležitosti (e-obchod) a trendom sa stáva aj vynechávanie prostredníka (Cibáková a kol. 2005, Majtán a kol. 2013, Stehlík a kol. 2006, Kotler 2007).

Podnik pri **rozhodovaní o distribučnom systéme** musí najskôr analyzovať, ktoré služby zákazník požaduje (čo očakáva od distribúcie, či je ochotný cestovať za produktami alebo žiada ich dostupnosť vo svojom okolí, či ich chce nakupovať osobne, alebo mu vyhovuje nákup cez internet, či požaduje okamžité dodanie alebo je ochotný čakať, či požaduje aj dodatočné služby ako dodávka,

inštaláciu, splátkový program, servis alebo si služby zaistí sám). Potom môže pristúpiť k stanoveniu distribučných cieľov, ktoré by mali rešpektovať charakter daného segmentu. Tento krok ovplyvňuje typ podniku, jeho produkty, finančná situácia, prostredníci, konkurencia, prostredie a iné faktory. Napríklad pri tovaroch rýchlej spotreby by sa mali manažéri zameriavať najmä na využitie priamych distribučných ciest. Niektoré podniky sa môžu orientovať aj na to, aby ich produkty boli vystavené vedľa konkurenčných značiek, iné sa budú chcieť takejto marketingovej ceste vyhnúť. Distribučné rozhodnutia ovplyvňujú aj ekonomické podmienky a legislatívne obmedzenia (Kotler 2007).

Nasledujúcim krokom je **voľba typu a počtu prostredníkov**, ktoré sa bude využívať. Podnik si vyberá z niekoľkých distribučných alternatív: buď využije priamy marketing, predajcov (priamo prostredníctvom vlastných predajných tímov alebo predajcov iných podnikov) alebo prostredníkov. Taktiež musí rozhodnúť o šírke distribučnej cesty (počet členov distribučného systému), a to voľbou z nasledovných možností: (Birnerová, Križanová2 2008, Majtán a kol. 2013)

1. *Intenzívna distribúcia* – tento typ sa využíva najmä pri produktoch každodennej spotreby a bežných surovín a musia byť teda k dispozícii zákazníkovi na všetkých možných predajných miestach.
2. *Výhradná (exkluzívna) distribúcia* – podnik poskytne len obmedzenému, malému, množstvu prostredníkov (jeden distribútor vo vybranej trhovej oblasti) exkluzívne právo na distribúciu jeho produktov (najčastejšie ide o luxusný tovar – automobily, odev, šperky a pod.). Tento spôsob zvyšuje imidž značky a dáva priestor na stanovenie vyšších cien.
3. *Selektívna distribúcia* – podnik využíva len vybraný počet prostredníkov, ktorí majú oprávnenie predávať jeho produkty (najčastejšie ide o elektroniku, nábytok, domáce spotrebiče a pod.). Tento prístup zabezpečí dobré pokrytie trhu a nižšie náklady ako pri intenzívnej distribúcii.

Po zvolení správneho nastavenia distribučného systému, musí podnik zaistiť jeho **riadenie, t.j. plánovanie a výber, koordinácia, motivácia jednotlivých členov systému a ich hodnotenie**. Mnoho vyspelých podnikov si uvedomilo, že prostredníci sú vlastne zákazníci a partneri v prvej línii. Preto využívajú prístup PRM – riadenie vzťahu s partnermi (partner relationship management) na vytvorenie dlhodobých vzťahov. I keď prostredníkov vnímajú ako partnerov, aj tak musia neustále porovnávať ich výkon so stanovenými cieľmi (predajné kvóty, úroveň zásob, dodacie lehoty, reklamácie a pod.) a v prípade nezrovnalostí zabezpečiť nápravu (Kotler 2007).

### 8.1.1 Sprostredkovatelia

Nezávislé subjekty v distribučnom systéme, ktoré podniku pomáhajú nájsť zákazníkov a presvedčiť ich k nákupu. Patrí sem veľkoobchod a maloobchod: (Strišš a kol. 2009, Birnerová, Križanová2 2008, Stehlík a kol. 2006, Bartošová, Krajníková 2011, Kusá, Pizano 2011)

- **Veľkoobchod** – subjekt distribučného systému, ktorý nakupuje a predáva vo veľkom množstve, plní niekoľko dôležitých distribučných funkcií za výrobcu ako napríklad: *predaj a propagáciu* (kontaktovanie malých zákazníkov, ktorí mu prejavujú väčšiu dôveru ako vzdialenému výrobcovi), *nákup a tvorbu sortimentu vo veľkom* (šetrí peniaze zákazníkov), *skladovanie* (úspora skladových nákladov pre dodávateľov a zákazníkov), *financovanie* (poskytovanie úveru zákazníkovi a pomoc dodávateľovi svojimi objednávkami a platbou), ďalej zabezpečuje *prepravu, prijíma riziká* (preberá zodpovednosť za poškodenie, krádež produktov), *poskytovanie trhových informácií, manažérskych služieb a poradenstva* (pomoc maloobchodom). Existujú nasledovné typy:
  - *Klasický veľkoobchodný subjekt* – nezávislý subjekt, ktorý má k predávanému tovaru vlastnícky vzťah. Môže ísť o veľkoobchod s úplným rozsahom služieb alebo o veľkoobchod s obmedzeným rozsahom služieb.
  - *Maklér* – veľkoobchod, ktorý nemá vlastnícke práva k predávaným produktom, jeho úlohou je sprostredkovať kontakt medzi kupujúcim a predávajúcim (napr. potravinoví, realitní, poisťovací makléri a makléri na trhu cenných papierov).
  - *Agent* – veľkoobchod, ktorý reprezentuje podnik alebo zákazníka, má s výrobcom trvalejší vzťah, vykonáva len obmedzené funkcie a nemá vlastnícke práva (napr. zástupcovia výrobcu, predajní agenti, nákupní agenti, obchodníci za províziu).
  - *Predajné pobočky a kancelárie výrobcu* – veľkoobchodné operácie si podnik realizuje sám, bez toho aby využil nezávislý subjekt.
- **Maloobchod** – posledný článok v rámci distribučného systému v poskytovaní produktov zákazníkovi. Plní podobné funkcie ako veľkoobchod. Podľa rozsahu poskytovaných služieb sa rozlišujú samoobslužné maloobchody, maloobchody buď s obmedzenými službami alebo kompletnými službami. Podľa produktovej rady sa môžu klasifikovať na:
  - *špecializované predajne* – predaj úzkeho produktového radu so širokým sortimentom produktov v rámci neho,
  - *obchodné domy* – predaj širokej škály produktových radov v samostatných oddeleniach,
  - *podnikové predajne* – maloobchod vlastnený a prevádzkovaný výrobcom, niekedy sa spájajú v podnikové nákupné centrá, predávajú produkty, ktorých cena je o cca 30-50% nižšia ako bežné ceny,
  - *diskontné predajne* – predaj samoobslužným spôsobom, obmedzenej ponuky produktov bežnej potreby s nižšou cenou, spravidla pristúpili na nižšie marže a predávajú väčší objem tovaru, min 400 m<sup>2</sup>, majú obmedzený rozsah služieb a jednoduché podmienky predaja,
  - *supermarkety* – predaj produktov širokého sortimentu v rozsahu 3000-5000 položiek najmä potravinárskeho sortimentu a pre domácnosť samoobslužným spôsobom,



- umiestnené by mali byť na okraji mesta s plochou min 1000 m<sup>2</sup>, obvykle s vlastným parkoviskom,
- *hypermarkety* – predávajú podobný sortiment ako supermarkety, ale v rozsahu cca 25000 položiek (potravínového i nepotravinového charakteru – oblečenie, nábytok, domáce spotrebiče, elektronika) na rozlohe do 20000 m<sup>2</sup>, parkovacie plochy by mali byť 3x väčšie ako plocha predajne (min 10000 m<sup>2</sup>), k dispozícii býva spravidla 15 pokladní, k dispozícií sú aj vybrané služby (čistiarne odevov, oprava obuvi, čerpace stanice a pod.),
  - *nákupné strediská* – plocha min 20000 m<sup>2</sup>, min počet živnostenských podnikov je 25.

Na konci šesťdesiatych rokov sa začínal v krajinách Európy objavovať menší záujem zo strany obyvateľstva o nakupovanie v obchodných domov najmä v súvislosti s rozmachom automobilizmu. Zákazníci začali pri nakupovaní preferovať osobnú dopravu vlastným vozidlom a tak sa zmenili aj nároky na obchodnú sieť. Eliminoval sa význam nákupnej dostupnosti a potrebných sa stalo pohodlné parkovanie čo najbližšie k predajni. Obchodné domy boli nútené viac orientovať pozornosť na zákazníka, hľadať nové cesty ako ho zaujať a tak rozširovali svoj sortiment aj o módne tovary a rozširovali svoju ponuku aj o ďalšie služby (Strišš a kol. 2009).

## **8.2 Fyzická distribúcia**

**Fyzická distribúcia, marketingová logistika** sa zaoberá riadením toku hmotných produktov od miesta ich vzniku na miesto ich spotreby alebo realizáciou distribučných aktivít takým spôsobom, aby sa správny produkt dostal k správneému zákazníkovi v správny čas a na správne miesto. **Logistika vo všeobecnosti** však zahŕňa tok všetkých hmotných prostriedkov smerom do vnútra podniku (presun materiálu do výroby) a smerom von z podniku (presun k zákazníkovi) a spätnej distribúcie (presun poškodených, nadbytočných, reklamovaných produktov, či už od zákazníkov alebo distribútorov) (Kotler 2007). Funkciou logistiky je koordinovať celý fyzický dodávateľsko – odberateľský reťazec (dodávateľov, marketingových špecialistov, prostredníkov, zákazníkov), t.j.: (Stehlík a kol. 2006)

- prijatie objednávky a jej spracovanie,
- riadenie zásob hotových produktov,
- manipulácia s tovarom (balenie a skladovanie),
- dopravné operácie,
- riadiace, kontrolné a informačné systémy.

Podľa Kotlera (2007) význam logistiky spočíva v nasledovnom:

- využitie ako silnej konkurenčnej výhody, ak dokáže zákazníkom zaistiť požadovaný čas dodania, lepšie služby a nižšie ceny,

- môže viesť k úsporám nákladov aj pre podnik, aj pre zákazníka (asi 15% priemernej ceny produktu je tvorených len cenou prepravy),
- pomáha zaistiť optimálnu distribúciu obrovského množstva produktov (kým v minulosti sa v bežnom obchode so zmiešaným tovarom nachádzalo 200-300 položiek, dnes ide o 10000-20000 a to si už vyžaduje premyslený systém objednávky, prepravy, skladovania a kontroly),
- technologický pokrok vytvoril príležitosti pre lepšiu distribúciu (sofistikovaný SW, pokladničné skenery, EAN kódy, satelitné vyhľadávanie, elektronické presuny objednávok a platobných údajov, eshopy a enakupovanie a pod.).

Ideálnym logistickým cieľom by bolo poskytnutie maximálnych služieb zákazníkom pri minimálnych nákladoch. Avšak taký logistický systém neexistuje. Maximálne uspokojenie zákazníka službami znamená rýchle dodanie, veľké zásoby, pružný sortiment, liberálnu záručnú politiku (a iné), ktoré však zvyšujú distribučné náklady. Naproti tomu by minimalizácia nákladov znamenala pomalšie dodávky, menšie zásoby a pod., čo znamená nižšiu úroveň služieb pre zákazníka. **Cieľom marketingového logistického systému by malo byť nájdanie optimálnej úrovne služieb zákazníkov za najnižšie možné náklady** (Kotler 2007).

Čím vyššie nároky sú kladené na služby poskytované zákazníkom: (Stehlík a kol. 2006)

- tým širšia by mala byť ich ponuka,
- tým vyššia by mala byť rýchlosť a frekvencia dopravy,
- tým rozsiahlejšia by mala byť garancia zo strany podniku a distribútora,
- tým väčšia by mala byť hustota a kapacita distribučnej siete,
- tým zodpovednejšie by malo byť riadenie zásob v rámci distribučných ciest,
- tým podstatnejšia by mala byť kvalifikácia personálu,
- a tým spoľahlivejší by mal byť distribučný systém ako celok,

Medzi hlavné logistické funkcie patrí: (Birnerová, Križanová2 2009, Kotler 2007)

- **Skladovanie** – pokiaľ chce podnik uspokojiť zákazníka rýchle, musí mať dostupné zásoby, teda je dôležité rozhodnutie o množstve, type a umiestnení skladov. Technologický pokrok umožnil používanie jednopodlažných automatizovaných skladov vybavených PC technológiou pre manipuláciu s tovarom, skenery na snímanie, vysokozdvížne vozíky, roboty a pod.
- **Riadenie zásob** – úlohou je udržať rovnováhu medzi príliš veľkými (vysoké náklady na skladovanie, hrozba zastarania produktov) a príliš malými zásobami (riziko neuspokojenia zákazníka v okamihu jeho pripravenosti k nákupu). Preto podniky využívajú logistické systémy JIT (just in time) – zásoby sa do podniku dostanú presne vtedy, keď sú potrebné, namiesto ich skladovania.
- **Doprava** – správny výber druhu dopravy a dopravcu ovplyvňuje cenu produktu, dodacie doby a stav dodaného tovaru, čo má vplyv na zákazníka. Podnik môže využiť 5 spôsobov

prepravy: cestnú, lodnú, leteckú, železničnú a potrubnú, u digitálnych produktov aj distribúciu cez internet.

Mnoho podnikov si uvedené služby zabezpečuje vo vlastnej réžii, ale rastie záujem o outsourcing týchto služieb od externých subjektov, čo podľa jednej štúdie vedie k úspore nákladov na úrovni 15-30%. V súčasnosti manažéri čoraz viac preferujú koncepciu **riadenia integrovaných logistických reťazcov**, koncepcia integrácie podnikového logistického systému so systémami dodávateľov a zákazníkov, aby sa maximalizoval výkon celého distribučného systému.

## 9 KOMUNIKAČNÁ POLITIKA

Moderná marketingová politika vyžaduje okrem prípravy dobrého produktu, atraktívnych cien a vhodných spôsobov doručenia produktu k zákazníkovi aj správnu komunikáciu so zákazníkmi. S rastom ekonomiky danej krajiny sa rozširuje aj počet podnikajúcich subjektov, zväčšuje sa ich geografická pôsobnosť a vzrastá náročnosť zabezpečenia adekvátneho množstva informácií medzi predávajúcim a kupujúcim. Vďaka tomu sa na trhu etablovalo množstvo firiem, ktoré ponúkajú podnikom svoje služby na zabezpečenie kvalitnej komunikácie (reklamné agentúry, agentúry na tvorbu programov podpory predaja, PR agentúry, Eventové agentúry a pod.). Súčasťou komunikačnej politiky je:

**vytvorenie takého komunikačného programu, ktorý zvolí správny spôsob kontaktovania zákazníkov, dosiahne nákladovú efektívnosť a zabezpečí, aby všetky prvky komunikačného mixu (reklama, podpora predaja, osobný predaj, public relations a priamy marketing) boli integrované tak, aby dosiahli jednotný komunikačný cieľ (dosiahli spoločne jasné, konzistentné a presvedčivé „komuniké“) buď informovať spotrebiteľa alebo ho priamo/nepriamo stimulovať k nákupu.**

Podniky práve z dôvodu zabezpečenia integrovanej komunikačnej politiky vymenúvajú do funkcie tzv. **marcom manažéra**, ktorý je zodpovedný za podnikové komunikačné snahy ako celok. Širšia pôsobnosť podnikovej marketingovej komunikácie spočíva vo *zvýrazňovaní* vybraných atribútov alebo charakteristík produktu s cieľom vytvoriť alebo posilniť jeho imidž, v *presvedčaní* zákazníka na nákup a v *upevňovaní* dlhodobých a trvalých vzťahov so spotrebiteľmi a verejnosťou. V minulosti sa podniky najčastejšie sústredili len na oslovovanie zákazníkov pri nákupe, v súčasnosti sa uprednostňuje priebežné riadenie vzťahu so zákazníkmi, t.j. v dobe pred nákupom, pri nákupe, pri spotrebe alebo pri užívaní a aj po nej (Kotler 2007).

**Pri tvorbe efektívnej komunikácie** sa odporúčajú nasledovné **kroky**: (Cibáková a kol. 2005, Kotler 2007, Pravdová 2015, Rostášová, Kremeňová 2017)

1. *Určenie cieľového publika* – stanovenie okruhu zákazníkov, ktorým bude správa určená, môže ísť o potenciálnych kupujúcich alebo súčasných užívateľov, tento krok ovplyvňuje to, čo bude odkomunikované, ako, kde, kedy a kým.
2. *Stanovenie komunikačných cieľov* – závisí od toho, v ktorej zo šiestich fáz pripravenosti k nákupu sa spotrebiteľ nachádza, účelom podniku je previezť zákazníka všetkými fázami až k samotnému nákupu: (viď nákupný rozhodovací proces spotrebiteľa)
  - povedomie – podnik sa musí najprv snažiť vytvoriť určité povedomie o produktoch, značke, jednoduchými posolstvami opakujúcimi ich názov,

- znalosť – zákazníci môžu mať o podniku alebo o produkte určitú vedomosť, ale nemusia mať dostatočné znalosti, to musí podnik vytvoriť,
  - sympatie – úlohou marketérov je vybudovať k podniku, produktom, značkám určitú náklonnosť,
  - preferencie – zákazníkov k produktom oproti inej konkurenčnej ponuke a podnik ich musí posilniť vďaka propagácii kvality, hodnoty alebo iných prospešných vlastností produktu (viď hodnotový positioning),
  - presvedčenie – úlohou podniku je vzbudiť u spotrebiteľov dojem, že jeho ponuka je pre nich najlepšia prostredníctvom správnej kombinácie nástrojov komunikačného mixu,
  - nákup – podnik musí zákazníka doviesť k tomu, že si vyberie z ponuky jeho produktov a nákup aj zrealizuje.
3. *Pripravenie správy, posolstva* – ideálne posolstvo je také, ktoré získa **pozornosť**, udrží **záujem**, vzbudí **túžbu** a vyvolá **akciu (AIDA – Attention, Interest, Desire, Action)**. Marketéri musia rozhodnúť o jeho obsahu, štruktúre a forme:
- obsah – podnik musí nájsť apel alebo motív, s ktorého pomocou dosiahne požadovanú odozvu, má tri možnosti: racionálny (zdôrazňovanie užitočných výhod), emocionálny (vyvolanie pozitívnych alebo negatívnych emócií, ktoré môžu motivovať k nákupu), morálny (zameranie sa na zmysel publika pre to, čo je dobré a správne),
  - štruktúra – reklamný špecialista sa musí rozhodnúť ako to povie: 1. či má posolstvo dospieť k záveru, alebo ho má nechať otvorený, 2. či má uvádzať len jednostranné argumenty alebo obojstranné, 3. zvolenie poradia argumentov (od najsilnejších alebo od najslabších),
  - formát – v tlačenom inzeráte je dôležité rozhodnúť o titulku, texte, ilustráciách, farbe, pri rozhlasovom spote sa volia slová, zvuky, hlasy, pri obaloch sa určuje štruktúra, vôňa, farba, veľkosť a tvar a pod.
4. *Vybratie vhodných médií* – podnik sa rozhoduje medzi 2 základnými formami komunikácie, ktoré sú uvedené v tabuľke. Dopad posolstva (aj v osobnej, aj v neosobnej komunikácii) na cieľové publikum je determinovaný aj tým, ako vníma komunikátora – teda ide o dôveryhodnosť a atraktivitu zdrojov posolstva (podniku, značky, hovorcu alebo herca propagujúceho produkt), jeho zlý výber môže spôsobiť ťažkosti.

Tabuľka č. 8: Formy komunikácie, ich výhody a nevýhody (upravené podľa Stehlík a kol. 2006)

Forma	Popis	Výhody	Nevýhody
Osobná komunikácia	<ul style="list-style-type: none"> <li>priama vzájomná komunikácia 2 alebo viacerých osôb tvárou v tvár (napr. osobne alebo telefónom), umožňuje osloviť spotrebiteľa adresne a poskytuje spätnú väzbu,</li> <li>má veľký význam u produktov, ktoré sú nákladné, rizikové alebo v popredí,</li> <li>niektoré osobné komunikačné cesty môže podnik kontrolovať priamo, iné nie, napr. kanál <b>word-of-mouth</b> – výmena informácií o produkte medzi zákazníkom a rodinou, priateľmi, susedmi a pod.,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>komunikácia prebieha za fyzickej prítomnosti oboch strán a preto sa príjemca cíti byť oslovený a je nútený reagovať, podnik tak môže okamžite vyhodnocovať spätnú väzbu a tak flexibilne prispôbovať komunikáciu (zodpovedať na otázky a pod.)</li> <li>jej súčasťou je aj neverbálna komunikácia, ktorá môže prezradiť vnútorné reakcie na posolstvo,</li> <li>príjemca môže osobným kontaktom k podniku získať väčšiu dôveru,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vynaložené náklady prepočítané na 1 osobu sú vyššie v porovnaní s masovou komunikáciou,</li> <li>umožňuje osloviť relatívne malé množstvo ľudí,</li> <li>pokiaľ je potrebné osloviť viac spotrebiteľov, vyžaduje si to viac osobných kontaktov,</li> </ul>
Neosobná komunikácia	<ul style="list-style-type: none"> <li>posolstvo sa šíri veľkému množstvu ľudí približne v rovnakom čase bez existencie osobného kontaktu a spätnej väzby,</li> <li>neosobná komunikácia často vyvolá osobnejšiu,</li> <li>patria sem hlavne: médiá, atmosféra a akcie:</li> <li><b>médiá</b> – tlačené médiá (noviny, časopisy, direct mail), vysielané médiá (rádio, TV), obrazové médiá (bilbory, tabule, plagáty), online a elektronické médiá (web, nástroje online marketingu - sociálne siete, SEO, PPC a pod.)</li> <li><b>atmosféra</b> – umelo vytvorené prostredie, ktoré posilňuje u zákazníka túžbu zakúpiť si produkt,</li> <li><b>akcie</b> – udalosti zinscenované tak, aby s publikom komunikovali (tlačové konferencie, výstavy, expozície a pod.),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>možnosť osloviť veľké množstvo ľudí v krátkom čase a s rôznou geografickou pôsobnosťou,</li> <li>vynaložené náklady prepočítané na 1 oslovenú osobu sú relatívne nízke,</li> <li>možnosť rýchle meniť zameranie a tým pružne reagovať na zmeny na trhu a v prostredí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vynaložené finančné prostriedky sú v absolútnych číslach vysoké,</li> <li>nedochádza k fyzickej prítomnosti zúčastnených strán, čo spôsobuje, že podnik si nemôže byť istý, či zákazník posolstvo skutočne vníma, príjemca nepociťuje nutnosť reagovať na posolstvo (ako pri osobnej),</li> <li>posolstvo nie je vždy možné prispôbovať konkrétnemu jedincovi,</li> <li>spätnú väzbu pri tradičných nástrojoch MKM je možné získať až po určitom čase a je to veľmi zložité, čo znižuje flexibilitu komunikácie.</li> </ul>

5. *Získanie spätnej väzby* – po prenose posolstva je potrebné skúmať jeho efekt na cieľové publikum – prieskum medzi zákazníkmi, či si posolstvo pamätajú, koľkokrát ho videli, čo si z neho konkrétne vybavujú, aký pocit z neho majú a aký majú vzťah k podniku a jeho produktom (stupeň známosti, zapamätateľnosti (spomienkový test), imidžu, analýza obrátového alebo predajného efektu a ďalšie nástroje).

Týchto päť krokov je známych ako 5M. Mission (poslanie) ako stanovenie cieľov, Money (peniaze) ako zostavenie rozpočtu, Message (posolstvo) - obsah a forma kampane, Media (médiá) - výber vhodných nosičov, prostriedkov, Measurement (hodnotenie, meranie) - vyhodnotenie efektívnosti

kampane (Bartošová, Krajníková, 2011). Alebo ako uvádza Pravdová (2015 upravené podľa Johnová, 2008), aby bola kampaň úspešná, je potrebné určiť odpovede na otázky: čo povedať (obsah posolstva), komu to povedať (cieľová skupina), ako to povedať (štruktúra správy), ako to zakódovať do symbolov (formát správy), ako často to komunikovať (počet opakovaní), cez koho/čo to šíriť (voľba médií), vedieť prečo to povedať. Prípadne Cibáková a kol. (2005) uvádza zjednodušený systém otázok: kto, čo, komu, kde, kedy, čím a ako?

### **Metódy stanovenia celkového komunikačného rozpočtu**

Existuje niekoľko metód na stanovenie potrebných nákladov na komunikačný program: (Birnerová, Križanová 2002, Bartošová, Krajníková 2011, Rostášová, Kremeňová 2017)

- *Metóda dostupnosti* – podnik stanoví taký rozpočet, aký si môže dovoliť, obyčajne to vedie k vnímaniu komunikácie ako vyslovene nákladovej položky a nie ako kľúč k úspechu.
- *Metóda percenta z tržieb* – rozpočet je vytváraný ako určité percento z tržieb, výhodou je, že sa ľahko používa, určuje vzťah nákladov na komunikáciu, predajnej ceny a jednotkového zisku, vytvára konkurenčnú stabilitu (konkurencia investuje na komunikáciu približne rovnaké percento). Jej využitie je diskutabilné, nakoľko tržby sú vnímané skôr ako príčina komunikácie ako jej následok, rozpočet nevychádza z príležitostí, ale z dostupnosti prostriedkov (Kotler 2007).
- *Metóda konkurenčnej parity* – podnik stanovuje svoj rozpočet podľa konkurencie, čo však nie je efektívne, nakoľko každý podnik má svoje špecifické komunikačné potreby.
- *Metóda cieľov a úloh* – podnik stanovuje svoj rozpočet na základe toho, čo chce dosiahnuť, teda na základe úloh, ktoré je potrebné vykonať na dosiahnutie daného komunikačného cieľa. Výhodou tejto metódy je, že núti podnik definovať svoje ciele v oblasti komunikačnej politiky, voliť ich dosiahnutie pomocou vybraných nástrojov a zhodnotiť riziko (finančné dôsledky) výberu alternatívnych komunikačných programov.

Rozpočtovú politiku ovplyvňujú aj viaceré iné faktory: (Rostášová, Kremeňová 2017)

- *Štádium životného cyklu produktu* – nové výrobky/služby si spravidla vyžadujú väčší objem prostriedkov investovaných do získania náklonnosti zákazníka.
- *Podiel na trhu* – v prípade postavenia trhového vodcu, prípadne vyzývateľa sa očakáva aj výraznejšia marketingová komunikácia ako napríklad pri mikrosegmentárovi.
- *Frekvencia marketingovej komunikácie* – čím je zo strany marketérov väčšia požiadavka na častosť výskytu/použitia rôznych nástrojov na marketingovú komunikáciu, tým je potrebný aj väčší rozpočet.

- *Diferenciácia služby* – produkty podobného charakteru / funkcie si vyžadujú väčšiu komunikačnú podporu.

## Stanovenie komunikačného mixu a jeho stratégie

Jednotlivé nástroje komunikačného mixu je potrebné vhodne kombinovať, aby spoločne vytvorili koordinovaný komunikačný program. Každý z týchto nástrojov obsahuje ďalšie špecifické nástroje, má svoje jedinečné charakteristiky a odlišnú nákladovú náročnosť. Štruktúra komunikačného mixu nie je striktne daná, záleží od oblasti odvetvia alebo zamerania podniku. Rozlišuje sa päť základných, **tradičných**, nástrojov rozdelených na nadlinkové aktivity (reklama) a podlinkové aktivity (ostatné nástroje):

1. **reklama** (advertising),
2. **podpora predaja** (sales promotion),
3. **vzťahy s verejnosťou** (public relations - PR),
4. **osobný predaj** (personal sales),
5. **priamy marketing** (direct marketing).

V súčasnosti sa stále viac preferuje **digitálny marketing**. Pričom je potrebné zdôrazniť, že jeho využitie by malo byť chápané ako sprevádzajúca, doplnková aktivita a v žiadnom prípade netreba zanedbávať prácu s efektívnym nastavením a udržiavaním tradičných prvkov marketingového mixu a komunikačného mixu. Ďalšími nástrojmi (mimo 5 vyššie uvedených), s ktorými sa možno v literatúre stretnúť, sú napr.: **sponzorstvo, výstavy, obal, balenie, miesto predaja, úprava, cena, identita spoločnosti, firemné web stránky, event marketing, viral marketing**, atď. Ich vymedzenie za samostatne stojaci prvok marketingového komunikačného mixu je sporné, nakoľko ich možno jednotlivo zahrnúť aj do vyššie uvedených 5 základných nástrojov.

Podnik si môže vybrať z dvoch základných stratégií komunikačného mixu alebo zvoliť ich kombináciu: (Vysekalová, Mikeš 2003, Majtán a kol. 2013)

- *push stratégia* – je to stratégia pretlačania produktov cez všetky distribučné cesty až ku koncovému zákazníkovi, využívajú sa najmä podpora predaja a osobný predaj,
- *pull stratégia* – spotrebiteľ tlačí na distribučné subjekty, vytvára dopyt po určitom produkte a distribútori ho požadujú od podniku, ten využíva reklamu, aby presvedčil zákazníkov kupovať daný produkt a tak vytvára podmienky na dopyt.

V poslednej dobe sa podniky predávajúce spotrebné produkty orientujú skôr na stratégiu push ako na stratégiu pull. Jedným z dôvodov sú rastúce náklady na kampaň v médiách a nižšia efektívnosť reklamy. Taktiež sa zvyšuje ochota podnikov segmentovať a tak prispôbovať ponuku užšej



skupine spotrebiteľov. Vtedy je lokalizovaná komunikácia účinnejšia ako celoplošná. Ďalším dôvodom je rast konkurenčného tlaku, kopírovanie produktov a aj podobná ponuka u viacerých firiem, čo znamená väčší problém zmysluplne diferencovať produkty v reklame (Kotler 2007). Iný prístup uvádzajú Kusá, Pizano (2011), ktoré prezentujú možnosť uplatnenia niektorej zo 4 stratégií portfóliového vzťahu propagácie a ceny (1. Rýchly zber (vysoká cena a vysoké náklady na propagáciu), 2. Pomalý zber (vysoká cena a nízke náklady na propagáciu), 3. Rýchle prenikanie (nízka cena a vysoké náklady na propagáciu), 4. Pomalé prenikanie (nízka cena a nízke náklady na propagáciu)).

Pri príprave stratégie komunikačného mixu je rozhodovanie ovplyvnené najmä nasledovnými faktormi: (Kotler 2007, Strišš a kol. 2009)

- Typ produktu a trh – je rozdiel, či podnik ponúka spotrebné alebo priemyslové produkty. V tom prvom prípade obvykle investuje najviac prostriedkov do reklamy, potom podpory predaja, osobného predaja a nakoniec do PR. V tom druhom prípade je postupnosť iná: osobný predaj, podpora predaja, reklama a PR,
- Fáza pripravenosti spotrebiteľa k nákupu – vo fáze povedomia a znalostí sa najviac využíva reklama a PR, vo fázach sympatie, preferencie a presvedčenie má významné postavenie osobný predaj a reklama, vo fáze uzatvárania obchodu by sa mala uplatňovať podpora predaja.
- Fáza životného cyklu produktu – vo fáze uvedenia produktu na trh by sa mala uplatniť reklama a PR pre vytvorenie širokého povedomia, zatiaľ čo podpora predaja pomáha, aby si spotrebiteľ produkt vyskúšal. Osobný predaj je vhodné využiť na presvedčenie distribútorov, aby produkt zaradili do svojho sortimentu. Vo fáze rastu je vhodné investovať prostriedky do reklamy a PR, podporu predaja je možné obmedziť, tej význam výrazne stúpa vo fáze zrelosti (kupujúci už produkt poznajú, reklama má len pripomínaciu úlohu). Vo fáze úpadku sa reklama tiež využíva len na pripomínanie, činnosť PR je obmedzená a predávajúci venujú produktu malú pozornosť, podpora predaja môže naďalej stimulovať zákazníkov na nákup.

## **9.1 Reklama**

Tento nástroj marketingového komunikačného mixu sa považuje za najstarší. Už v staroveku sa objavovali cedule s nápismi oznamujúcimi rôzne akcie a ponuky. Rimania maľovali po stenách, aby ohlásili gladiátorské zápasy, Feničania kreslili obrázky propagujúce ich tovar na veľké kamene pozdĺž promenád. Na vrchole rímskeho impéria vykrikovali mestskí vyvolávači predaj dobytku, remeselných výrobkov a kozmetiky (Kotler 2007). V stredoveku podobné praktiky pokračovali v súvislosti s rozvojom remeselnej výroby, cechov (vývesné štíty zdobili priečelia domov a informovali o charaktere vykonávanej práce). Významným posunom v šírení reklamných posolstiev bolo

vynájdenie kníhtlače. V novoveku a najmä v období priemyselnej revolúcie, keď vznikali prvé organizačné útvary, továrne sa rozmach hospodárstva premietol vo všetkých oblastiach spoločenského života. Postupným rozrastaním podnikateľskej činnosti, potrebou odlíšenia sa na trhu, sa záujem o reklamné aktivity len zakceleroval.

Reklamu možno chápať ako **akúkoľvek platenú formu neosobnej prezentácie produktov prostredníctvom masovokomunikačných prostriedkov.**

Medzi základné ciele reklamy patrí: (Stehlík a kol. 2006)

- **informovanie** – cieľom je zákazníkovi poskytnúť potrebné informácie najmä o nových produktoch, nových spôsoboch využitia produktu, o zmene ceny, o princípoch fungovania produktu, o dostupných službách, alebo môže byť snahou vylepšiť zlý dojem, zmierniť obavy zákazníkov, vybudovať imidž podniku,
- **presvedčanie** – zámerom je vytvoriť selektívny dopyt po značke – získať u spotrebiteľov preferencie k produktu, povzbudiť ich k prechodu od konkurencie, zmeniť spôsob, akým zákazník vníma atribúty produktu, presvedčiť ho na nákup produktu alebo aby prijal návštevu, či telefonát predajcu, cieľom môže byť aj priame alebo nepriame porovnanie podnikovej značky s ostatnými na trhu (komparatívna reklama),
- **pripomínanie** – účelom je pripomínať zákazníkovi, že produkt môžu v blízkej dobe potrebovať, pripomínať, kde je ho možné kúpiť, udržať produkt v mysli spotrebiteľa i mimo sezónu alebo udržiavať vysoké povedomie o produkte.

Základom vytvorenia správneho reklamného posolstva je atraktívny kreatívny koncept (big idea) a výber špecifických apelov, ktoré v ňom budú použité. Mali by byť zmysluplné (poukazovať na výhody, vďaka ktorým je produkt pre zákazníka atraktívnejší), vierohodné (ľudia vo všeobecnosti reklame neveria, jednou štúdiou sa zistilo, že tretina verejnosti vníma reklamu ako nedôveryhodnú) a osobité (informuje zákazníkov o odlišnostiach reklamovaného produktu od konkurenčných so zameraním sa na prednosti). Reklamné posolstvo môže byť prezentované rôznymi štýlmi realizácie, napr. *ako zo života* (použitie produktu v štandardných životných situáciách), *životný štýl* (reklama ukazuje ako sa produkt hodí k určitému štýlu), *fantázia* (výstavba na základe snových motívov), *atmosféra alebo imidž* (reklama vytvára okolo produktu atmosféru napr. lásky, krásy, vyrovnanosti a pod.), *hudobné číslo* (reklama je postavená na nejakej hudbe, aby podporila emocionálnu odozvu na produkt), *osobnosť ako symbol* (spojenie produktu a slávnej osobnosti), *technická kvalifikácia* (reklama ukazuje odbornosť podniku pre výrobu produktu), *vedecké dôkazy* (reklama prezentuje výsledky prieskumov alebo vedecké podklady, že podnikové značky sú lepšie alebo obľúbenejšie ako konkurenčné) alebo *svedectvo/odporúčenie* (reklama uvádza vysoko dôveryhodný alebo sympatický zdroj, ktorý príslušný produkt odporúča). Zároveň je potrebné zvoliť správny tón reklamy (pozitívny alebo negatívny) a vybrať ľahko zapamätateľné a pútavé slová (Strišš a kol. 2009, Kotler 2007).

Medzi **pozitíva** reklamy patrí, že dokáže zasiahnuť veľké množstvo kupujúcich na rozličných miestach sveta s nízkymi nákladmi na jednu osobu. Jej rozsiahlosť môže pozitívne vypovedať o veľkosti, popularite a úspešnosti podniku. Tým, že má verejný charakter, zákazníci majú tendenciu ju vnímať ako štandardnú a legitímnu. Reklamu možno veľakrát opakovať a umožňuje komparáciu konkurenčných posolstiev. Kombináciou vizuálnych prvkov, zvukov a farieb môže podnikovú ponuku zdramatizovať. Možno ju využiť na budovanie dlhodobého imidžu a ako štart rastu tržieb. Medzi **negatíva** patrí, že reklama nie je tak presvedčivá ako predajcovia. Tým, že ide o jednosmernú komunikáciu, spotrebiteľia jej nemusia venovať pozornosť a reagovať želaným spôsobom. Vyžaduje si dosť finančných prostriedkov, najmä televízna reklama (Kotler 2007, Majtán a kol. 2013).

Na trhu existuje množstvo reklamných nosičov, z pomedzi ktorých si podnik musí vybrať pri zohľadnení mediálnych zvyklostí spotrebiteľov, povahy produktu, typu reklamného posolstva a samozrejme nákladovej náročnosti. Medzi najčastejšie výrazové prostriedky patrí **mediálna reklama** (televízia, rádio, tlačové médiá: noviny, časopisy, plagáty, letáky, inzeráty, katalógy), **outdoorová reklama** (plagáty, billboardy, megaboardy, citylighty, vývesné tabule, vývesné plochy, plochy na autobusoch, „chodiace“, resp. pohyblivé reklamy) a **online/digitálna reklama**.

## **9.2 Podpora predaja**

Ide o **krátkodobú formu komunikácie, v rámci ktorej sa podnik snaží zákazníka stimulovať k okamžitému nákupu**. Kým reklama prezentuje zákazníkovi dôvody, prečo si produkt kúpiť, podpora predaja ponúka dôvody, prečo si ho má kúpiť hneď v tom momente. Takýto stimul musí pôsobiť veľmi intenzívne a potom si je spotrebiteľ vedomý, že keď sa bude správať požadovaným spôsobom, obdrží podnikom poskytnutú výhodu. Pôsobí takmer okamžite po vyhlásení, na základe obmedzenia jej platnosti a tak je zákazník nútený reagovať do určitého času. V období ekonomickej recesie je tento komunikačný nástroj využívaný vo zvýšenej miere. Dôvodov je niekoľko: existuje väčší tlak na predajcov dosiahnuť krátkodobé zvýšenie obratu, na trhu sa nachádza väčší počet konkurentov a ich značky sú menej diferencované a z toho dôvodu využívajú podporu predaja na odlíšenie svojich ponúk. Taktiež klesá účinnosť reklamy kvôli väčšej nákladovej náročnosti, zahltením médiami a právnymi obmedzeniami. Zároveň si spotrebiteľia na výhodné ponuky zvykli a čoraz viac ich požadujú. Podpora predaja môže byť rôzne zameraná. Pri zacielení takýchto aktivít na **spotrebiteľa** môže podnik sledovať zvýšenie krátkodobých tržieb, získanie dlhodobého podielu na trhu aj pretiahnutím zákazníkov od konkurencie. Ďalej to môže byť snaha presvedčiť verejnosť, aby produkt vyskúšali, prípadne sa ním predzásobili, udržať si a odmeniť verných spotrebiteľov. V prípade, že sú aktivity zamerané na **obchodníkov**, podnik môže chcieť stimulovať maloobchodníkov, aby do svojho sortimentu zaradili aj podnikové produkty, príp. aby zvýšili objem

ich odberu, presvedčiť ich, aby podnikové produkty inzerovali a poskytli im výhodné miesta v regáloch, alebo tiež aby sa viac predzásobovali. Snahou marketérov pri podpore **predajcov** môže byť získanie väčšieho zaujatia pre podnikové produkty alebo ich stimulovať, aby efektívnejšie získavali nových zákazníkov (Kotler 2007, Strišš a kol. 2009).

Medzi hlavné nástroje podpory predaja patrí: (Stehlík a kol. 2006, Majtán a kol. 2013, Kotler 2007, Kusá, Pizano 2011)

▪ *Podpora predaja pre spotrebiteľov:*

- **kupóny** – sú certifikáty, ktoré zákazník využije ako zľavu na nákup určitých produktov,
- **vzorky zdarma** – je ponuka určitého množstva produktov, aby si ich zákazník mohol vyskúšať (v prípade noviniek je to najnákladnejší spôsob uvedenia produktu na trh),
- **rabaty, refundácia** – k zľave dochádza až po nákupe produktu na základe predloženia dokladu,
- **bonusy** – tovar, ktorý podnik ponúkne zákazníkovi bezplatne alebo za nižšiu cenu v rámci stimulovania k nákupu určitého produktu (buď sa nachádza vo vnútri balenia alebo mimo neho),
- **zvýhodnené balenia** – zákazník získa produkt za zvýhodnenú cenu za kus alebo váhovou jednotku pri nákupe väčšieho množstva (napr. 2 ks produktu za cenu jedného alebo 2 príbuzné produkty, napr. zubná kefka a pasta),
- **vernostné odmeny** – predstavujú peniaze alebo iné formy odmeny a sú určené stálym zákazníkom daného podniku (napr. klubové body, ktoré je potom možné vymeniť za podnikové produkty),
- **spotrebiteľské súťaže, zlosovania, hry** – umožňujú zákazníkovi vyhrať peniaze, zájazdy alebo produkty,
- **akcie v predajniach** – zahŕňa expozície, ochutnávky alebo predvádzanie produktov, konajú sa spravidla priamo v predajniach,
- **reklamné predmety** – sú predmety, ktoré sú zvyčajne potlačené logom podniku a rozdávané zákazníkovi ako darčeky (perá, kalendáre, prívesky na kľúče, zapaľovače, nákupné tašky, tričká, šiltovky a pod.),
- **výstavné zariadenia a materiály v mieste predaja** – ide o pútače vo výkladoch alebo o výstavné stojany určitých produktov priamo v predajniach – cieľom je stimulovať k impulzívnemu nákupu,
- **predajné výstavy** – ide o udalosť, pri ktorej majú podniky možnosť predávať svoje produkty, prezentovať nové a umožniť zákazníkovi ich vyskúšanie, často sú ponúkané za zvýhodnené ceny.

- *Podpora predaja pre obchodníkov a pre predajcov* – cieľom je presvedčiť veľkoobchody a maloobchody, aby zaradili do svojho sortimentu podnikové produkty, propagovali ich a poskytli im zvýhodnené miesto v regáloch (ktoré je v dnešnej dobe vzácné, často musia podniky ponúkať zľavy, rabaty, záruky spätného odkupu, aby sa vôbec tovar na regál dostal):
  - obchodné výstavy, veľtrhy a mítingy – podnik zorganizuje stretnutie, na ktorom obchodníkom a predajcom predstaví svoj produktový sortiment a ponúkne zvýhodnený nákup, predajcovia získavajú okrem toho množstvo iných výhod, napr. príležitosť k nadviazaniu kontaktov, získaniu zákazníkov, predvedeniu nových produktov, k vzdelávaniu zákazníkov pomocou publikácií a audiovizuálnych materiálov, apod.,
  - obchodné príspevky, špeciálne ponuky – prostredníci získavajú zľavu za realizáciu určitých aktivít (za platbu vopred, do určitého dátumu alebo v hotovosti, príspevky za reklamu podnikového produktu, príspevky na organizáciu špeciálnych expozícií, zľava z katalógových cien za každú paletu nakúpeného tovaru a pod.),
  - výstavné zariadenia v mieste predaja – poskytnutie hotových výstavných zariadení pre uloženie a vystavenie podnikových produktov,
  - peňažné odmeny – podnik finančne odmení prostredníkov a predajcov za presadzovanie zvláštnej pozornosti podnikovým produktom,
  - predajné súťaže – stimulovanie predajcov k zvýšenému úsilie prostredníctvom možnosti získania zaujímavých cien, napr. zájazdy, peniaze alebo iné dary,
  - tovar zdarma – je to ponuka určitého množstva produktov bezplatne,
  - príspevky za predvedenie produktov – získanie produktov zdarma za to, že sú predvádzané zákazníkom,
  - darčeky – prostredníci a predajcovia dostávajú od podniku reklamné predmety.

Medzi *nevýhody* použitia podpory predaja patrí, že môže poškodiť imidž podniku, nakoľko častými akciami môže vyvolať dojem nekvality. Tento nástroj veľakrát priláka zákazníkov, ktorí výrazne menia značky a čakajú práve na takéto stimuly, ale nestanú sa kvôli tomu lojálni. Zároveň aj u stálych spotrebiteľov môže podnik dosiahnuť taký efekt, že produkty nebudú kupovať za bežné ceny, ale budú čakať na ich zlacnenie (Stehlík a kol. 2006).

### **9.3 Public relations**

Public relations je nepriamy spôsob stimulácie dopytu po produktoch vďaka publikovaniu pozitívnych informácií o podniku, tak sa vytvára priaznivé prostredie a podmienky pre ich samotný predaj. Tento nástroj marketingovej komunikácie je **zameraný na budovanie dobrých vzťahov s rôznymi cieľovými skupinami** (stakeholders podniku), **na tvorbu dobrého imidžu podniku**. Využíva sa aj

v boji proti nekalému a neoprávnenému poškodzovaniu mena a na riešenie prípadných podnikových chýb. PR plní nasledovné funkcie: (Kotler 2007, Pravdová 2015, Rostášová, Kremeňová 2017)

- *udržiavať vzťahy s tlačou* – vytvárať zaujímavé informácie pre médiá za účelom pritiahnutia pozitívnej pozornosti k podniku a jeho produktom,
- *vytvárať publicitu produktu* – získavať publicitu pre konkrétne produkty,
- *podporovať verejné záležitosti* – budovať, udržiavať vzťahy na miestnej, národnej, či medzinárodnej úrovni,
- *lobovať* – vytvoriť a upevňovať vzťahy so zákonodarcami a štátnymi úradníkmi za účelom ovplyvňovania legislatívy,
- *nadväzovať vzťahy s investormi* – udržiavať dobré vzťahy s akcionármi a ďalšími členmi finančnej komunity,
- *zabezpečovať rozvoj* – tvoriť dobré vzťahy s príjemcami pomoci najmä z tretieho sektora, sú to aktivity označované ako **Corporate Social Responsibility (CSR)**, čiže spoločenská zodpovednosť podnikov, dôvody uplatňovania CSR v rámci firemnej filantropie:
  - budovanie mena, značky, zlepšovanie povesti, spojenie mena podniku s podporovanou oblasťou,
  - získavanie a udržanie si zákazníkov,
  - vyvolanie pozornosti médií,
  - zlepšenie vzťahov a atmosféry vo vnútri podniku,
  - zapojenie sa do spoločenského života v komunite,
  - tvorba dobrých vzťahov v komunite.

Medzi hlavné nástroje PR patrí: (Bartošová, Krajníková 2011, Kotler 2007, Rostášová, Kremeňová 2017)

- **tlačové správy** – priaznivé správy týkajúce sa podniku, jej produktov a zamestnancov,
- **preslovy** – publicita produktov na základe reagovania na vonkajšie podnety – odpovede na otázky novinárov, členov obchodných združení alebo partnerov,
- **špeciálne príležitosti** – tlačové konferencie a besedy, premiéry, verejné prednášky, workshopy, výstavy, súťaže, ohňostroje a laserové show, podnikové exkurzie, multimedialne prezentácie alebo vzdelávacie programy určené k zaujatiu cieľového publika,
- **písomné materiály** – výročné správy, brožúry, články, podnikové bulletiny a podnikové časopisy, interné publikácie, ktorých cieľom je osloviť a ovplyvniť cieľové trhy,
- **audiovizuálne materiály** – napr. filmy, multimedialne prezentácie, videá a pod.,
- **materiály posilňujúce podnikovú identitu** – napr. logá, kancelárske potreby, brožúry, nápisy, formuláre, vizitky, budovy, uniformy, podnikové automobily a pod.,

- **služba verejnosti** – firemná filantropia - poskytnutie peňažných (priamo financie, zbierka medzi zamestnancami, poskytovanie grantov, charitatívne aukcie, 2% z daní) a nepeňažných darov (vecné dary, školenia, vzdelávanie, odborná podpora, poskytnutie zázemia, zapožičanie zamestnancov),
- **sponzoring** – peňažná podpora často spoločensky prospešných aktivít výmenou za nejakú formu návratnosti tohto financovania, najčastejšie prostredníctvom vytvorenia priestoru na reklamu, vďaka čomu podnik získa pozornosť verejnosti,
- **podnikové web stránky/profilu na sociálnych siet'ach** – na poskytovanie informácií pre zákazníkov, na publikovanie priaznivých správ, reakcií spokojných zákazníkov, na oznámenia o uvedení nových produktov na trh a organizácii verejných akcií a pod.

Podľa Stehlíka (a kol. 2006) má *PR mnoho spoločného s reklamou*, a to: využívanie rovnakých médií (TV, rádio, tlač), vyžaduje sa systematickosť a sústavnosť, pracuje sa s cieľovými skupinami, prispievajú k vytváraniu imidžu podniku. *Odlíšnosti* však spočívajú v nasledovnom: kým reklama je úzko zameraná len na produkty, PR sa spravidla zameriava na podnik ako celok, reklama pôsobí krátkodobo, kým PR dlhodobo, prínos PR je zložitejšie zmerať a prejaví sa až s odstupom času, kým reklama je zameraná často proti konkurencii, PR hľadá spojencov, často aj z radov konkurencie. Zaradenie PR nie je podľa odborníkov až také jednoznačné (kým reklama patrí do oblasti marketingu, PR mnohí zaraďujú do oblasti manažmentu). PR je ďaleko viac autentickéjšie (aktivity sú viac reálnejšie a vierohodnejšie) ako reklama. PR dokáže osloviť omnoho viac potenciálnych zákazníkov ako reklama, pretože tí sa často predajcom a reklamám vyhýbajú, ale pri PR sa posolstvo dostane aj k nim, nakoľko nie je orientované na realizáciu predaja (Majtán a kol. 2013, Strišš a kol. 2009).

## 9.4 Osobný predaj

Ide o **obojsmernú komunikáciu medzi predávajúcim a potenciálnym zákazníkom s cieľom dohodnúť obchod**. Je to najstarší spôsob predaja, patrí medzi najefektívnejšie nástroje marketingovej komunikácie, aj keď najdrahšie. Jeho zaradenie je však nejednoznačné, nakoľko svojou podstatou presahuje aj do distribučnej politiky. Zákazník je v priamom kontakte s predávajúcim (obchodný zástupca, predavač, obchodník, agent, zamestnanec pre styk s klientom a pod.), ktorý zastupuje podnik. Na základe správania a prístupu predávajúceho si spotrebiteľ vytvára názor o celom podniku. Preto by mal podnik investovať finančné prostriedky do správneho výberu zamestnancov, do ich motivácie a do ich vzdelávania (oblasť komunikačných zručností, psychológie, asertivity a pod). Pre vytvorenie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi nie je dôležité, koľko spotrebiteľov predajca naláka, ale koľkým dokáže pomôcť, čiže správne odhadne ich potreby a pomôže im ich uspokojiť. Vďaka komunikácii tvárou v tvár je možné flexibilne prispôbovať

každému zákazníkovi prezentovaný obsah, aj štruktúru a na základe spätnej väzby zodpovedať otázky. Ďalej je možné ponuku upraviť na mieru, prípadne dohodnúť podmienky predaja. Predajca funguje ako prostredník medzi zákazníkom a podnikom. Jeho hlavnou úlohou je teda prijímanie objednávok (order taker), získavanie objednávok (order getter), ale aj vzdelávanie kupujúcich, budovanie osvedčenia a lojality. Uvedené sa dosahuje v nasledovných činnostiach: (Kotler 2007, Stehlík a kol. 2006, Birnerová, Križanová 2008)

1. **sondovanie** – vyhľadávanie a kultivácia vzťahov s novými zákazníkmi,
2. **komunikácia** – posúvanie informácií o podniku, produktoch a službách,
3. **predaj** – ponúkanie produktov, ich prezentácia, vyargumentovanie námietok zo strany zákazníka, dohadovanie cien a podmienok predaja, uzavretie obchodu,
4. **služby** – poskytovanie zákazníckych služieb (konzultácie, poradenstvo, splátkový program a pod.),
5. **získavanie informácií** – výskum trhu, spravodajstvo, administratíva (záznamy o predaji), prijímanie spätnej väzby ohľadom spokojnosti/nespokojnosti v rámci popredajného servisu.

Podnik spravidla zamestnáva viacero zamestnancov, ktorí sú v prvom kontakte so zákazníkmi. Štruktúra predajného tímu môže byť zameraná na geografické územie alebo na produktový rad. Rozlišujú sa *interní predajcovia* (predávajúci v predajniach alebo vo svojich kanceláriách – predaj po telefóne alebo prijímajú návštevy potenciálnych zákazníkov), *predajcovia v teréne* (cestujú a sami navštevujú zákazníkov), *zmluvní predajcovia* (ktorí pre podnik robia na zmluvu a za dosiahnutý predaj dostanú províziu). Podľa Kotlera (2007) predajca svoj čas rozdeľuje spravidla na tieto aktivity: osobné stretnutia (28,8%), čakanie a cestovanie (17,4%), predaj po telefóne (25,1%), administratíva (16%) a služobné telefonáty (12,7%). Dopomôcť k vytvoreniu vzťahu so zákazníkom, k zrealizovaniu nákupu môžu rôzne darčeky alebo pozvánky na podnikové akcie. Firemná pohostinnosť a zábava platená firmou je už dnes bežnou súčasťou obchodných stretnutí (pozvánky na obedy, na víkendové pobyty, lístky na divadelné predstavenia, stretnutia na golfe a pod.). Cieľom je pobaviť klienta, získať si ho na svoju stranu a potom bude skôr ústretovejší voči predajcovi podniku ako voči zástupcovi konkurencie. Podnik môže stimulovať predajcov k podávaniu vyšších výkonov, napr. aj programami podpory predaja (ako bolo spomínané v podkap. 9.2).

## **9.5 Priamy marketing**

Pôvodne sa tento pojem používal na označenie priamej distribučnej cesty (priamo od výrobcu k zákazníkovi), neskôr sa spájal s marketingom realizovaným prostredníctvom pošty, ale keď sa začal využívať telefón a ďalšie nové médiá pre priamu komunikáciu ponúk zákazníkovi, definícia direct marketingu sa zmenila. Je to **bezprostredná, zacielená, priama komunikácia medzi**



**starostlivo vybraným zákazníkom a podnikom.** Je založená na jeho adresnom oslovovaní s cieľom predat' produkt a vybudovať dlhodobý vzťah, čiže má neverejnú formu. Pri predaji určitého produktu sa predávajúci zameriava priamo na konkrétny segment. Základným predpokladom úspechu je ponúkanie správneho produktu správnej cieľovej skupine a využitie správneho dialógu. Pri priamom marketingu sa využívajú rôzne databázy s informáciami o zákazníkoch. Databáza (DB) zákazníkov je organizovaný súbor komplexných údajov o súčasných alebo potenciálnych klientoch vrátane údajov o geografickej polohe, demografii (vek, príjem, počet rodinných príslušníkov, narodeniny), psychografii (aktivity, záujmy, názory) a nákupnom správaní (minulé nákupy, množstvo zakúpených produktov, počet reklamácií, nákupné preferencie) a pod. (Bartošová, Krajníková 2011, Kotler 2007). Pravdová (2015) rozlišuje direct marketing na adresný a neadresný, aktívny a pasívny. Adresný pracuje s databázou konkrétnych zákazníkov a neadresný využitím napríklad plošnej distribúcie tlačených materiálov vo vybranej lokalite, geografickej oblasti. Medzi aktívne formy tohto komunikačného nástroja patrí telemarketing, poštová alebo mejlová komunikácia. V prípade pasívneho direct marketingu sa očakáva iniciatíva zo strany zákazníka, ktorý môže podnik kontaktovať napríklad v rámci bezplatnej zákazníckej linky alebo teleshoppingu.

S rozvojom komunikačnej techniky sa zlepšuje a umožňuje nepretržitá interakcia so zákazníkom.

**Výhodou priameho marketingu** je to, že: (Majtán a kol. 2013, Kotler 2007, Rostášová, Kremeňová 2017)

- *je pohodlný* – zákazníci môžu prechádzať internetové alebo tlačené katalógy z pohodlia svojich domov alebo kancelárií v čase, kedy im to vyhovuje,
- *jednoduchý a súkromný nákup* – zákazník sa tak nestretáva s nepríjemnými a dotieravými predajcami a nemusí sa nechávať zložito prehovárať,
- *väčší prístup k širšiemu výberu produktov* – internet nie je ničím obmedzený a zákazníkovi ponúka tiež možnosť porovnávania produktov s tými konkurenčnými, hľadať v zoznamoch bestsellerov, prečítať si recenzie a pod.,
- *je interaktívny a okamžitý* – zákazníci majú možnosť kontaktovať podnik telefonicky alebo cez web stránku za účelom získania presne takej konfigurácie informácií, akú potrebujú a môžu si produkt okamžite objednať,
- *je účinný nástroj na budovanie vzťahov so zákazníkmi* – pomocou DB môže predajca vybrať zákazníkov, ktorým pripraví ponuku na mieru a tú komunikuje prostredníctvom osobného kontaktu,
- *je načasovateľný* – je ho možné načasovať tak, aby sa potenciálnym zákazníkom dostal v správny čas,
- *je flexibilný* – posolstvo je možné prispôbiť tak, aby bolo pre zákazníka prít'azlivé,
- umožňuje ľahšie testovanie alternatívnych médií a posolstva,

- poskytuje podnikom prístup ku kupujúcim, ktorých by inými prostriedkami nedokázali kontaktovať,
- ponúka lacnú a účinnú distribučnú cestu ako sa môže produkt dostať k zákazníkovi.

V dnešnej dobe sa tento nástroj komunikačného mixu využíva denne. Mnohokrát sa však nedá určiť, či ide o direct marketing alebo spam, čiže nevyžiadanú, obťažujúcu poštu. Hranice medzi týmito dvoma formami komunikácie sú často neurčité. Množstvo zákazníkov si preto začalo inštalovať spamové filtre. Vďaka internetovým podvodom, sú ľudia viac nedôverčiví. V dôsledku zneužívania tohto nástroja si veľa spotrebiteľov ani nepraje, aby boli uvádzaní v telefónnych zoznamoch a tak prestávajú byť, využitím tohto spôsobu, v dosahu predajcov. Zákazníci sú čoraz viac presýtení a eliminujú svoju pozornosť rôznym posolstvám. To spôsobuje podnikom nemalé problémy a núti ich vymýšľať nové spôsoby na získanie zákazníckej pozornosti. Okrem uvedeného medzi ďalšie **nevýhody** patria aj relatívne vysoké náklady na získanie kvalitných databáz a náklady na distribúciu zásielok. V súvislosti s vytváraním databáz sa stáva problematickým bodom získanie súhlasu recipienta so zasielaním správ v zmysle zákona o ochrane osobných údajov a ďalšie legislatívne obmedzenia. V prípade distribúcie poštových zásielok u produktov s nízkou jednotkovou cenou môžu náklady na ich šírenie prevýšiť obrat z predaja týchto výrobkov, čiže využitie tohto nástroja na masovom trhu môže byť nerentabilné (Majtán a kol. 2013).

Priamy marketing môže mať nasledovné formy: (Bartošová, Krajníková 2011, Kotler 2007, Stehlík a kol. 2006, Rostášová, Kremeňová 2017)

1. **Telemarketing** – marketing po telefóne, ponuka produktov telefonicky. Hovory je možné využiť aj na výskum, testovanie, budovanie DB, dohadovanie stretnutí, prípadne ako formu ponákupnej starostlivosti. Podniky často používajú aj zelené bezplatné linky pre príjem objednávok podnietených reklamou, zákazníci ich môžu využiť na dotazy a sťažnosti. Zvýšený nevyžiadaný telemarketing zákazníkov začal otravovať a preto množstvo krajín prijalo rôzne legislatívne opatrenia na jeho obmedzenie.
2. **Direct mail/ email marketing/ sms marketing** – ide o posielanie ponúk, oznámení, pripomienok alebo iných predmetov na adresu (poštovú, mejlovú) zákazníka (listy, emaily, reklamy, vzorky, brožúry, video a audio nahrávky). Je to vhodný nástroj na propagáciu napr. kníh, predplatného časopisov, poistenia, darčiekov, oblečenia, spotrebných a priemyselných produktov. Tento spôsob oslovovania je veľmi pružný a ľahko merateľný.
3. **Zásielkové katalógy** – pôvodne zákazníkmi obľúbené nakupovanie prostredníctvom tlačенých katalógov, ktoré ponúkali obrovský výber a nízke ceny, sa vďaka rozvoju internetu preorientovalo na ich elektronickú podobu. Ešte stále sú však tlačенé katalógy populárne a oproti tým elektronickým majú značnú výhodu v tom, že si aktívne vynucujú pozornosť zákazníka, kým tie elektronické sú pasívne a musia byť propagované.

4. **Teleshopping s priamou odozvou** – nákupné kanály alebo reklamné bannery, v rámci ktorých sú prezentované produkty určené na predaj spolu s telefónnym číslom, na ktorom ich je možné objednať. Tento typ je možné využiť pre vybudovanie povedomia o značke, pre šírenie informácií, pre vytvorenie predajných kontaktov a na vybudovanie DB zákazníkov.
5. **Vkladaná inzercia, predajné kiosky** – reklama vložená do novin, časopisov, kníh alebo iných nosičov so zámerom zaujať adresne ciele publikum a vyvolať akciu spotrebiteľa v podobe nákupu. Kiosk je malý stánok obvykle ponúkajúci spotrebný tovar situovaný na frekventovaných miestach s vysokou koncentráciou ľudí (napríklad v nákupných centrách, v metre, na letiskách a pod.), aby mal podnik dosah na zákazníka aj mimo tradičných predajní. Často môže byť vhodne umiestnený na rôznych akciách, podujatiach, odborných sympóziách, vďaka čomu môže podnik adresne získať zákazníka, osloviť ho k nákupu a zobchodovať svoju ponuku. Novšími formami sú interaktívny kiosk alebo elektronický kiosk, ktorého prispôbený vstavaný softvér ponúka produkty samoobslužne a obmedzuje používanie služieb (napr. internetu) zákazníkom len v tých prípadoch, v akých ich chce podnik využívať.
6. **Predaj on-line** – je obchod realizovaný elektronicky prostredníctvom internetu pomocou eshopov, elektronických trhovísk alebo vo vnútri aplikácií. Vo virtuálnom prostredí sa neodohrávajú len obchodné transakcie, elektronická výmena dát, elektronický prevod finančných prostriedkov, ale dochádza aj k efektívnej komunikácii. Digitálny marketing je dynamicky sa rozvíjajúca oblasť zaujímavá akademikom, ale aj podnikateľskú prax. Využíva množstvo nástrojov, ktoré efektívne prezentujú značku, podnik, jeho produkty a zabezpečujú dôležitú interakciu so zákazníkmi. Ich objasnenie by však žiadalo ďalšiu publikáciu. Medzi základné nástroje online marketingu patrí napríklad SEO, SEM, PPC, content marketing, marketing na sociálnych sieťach atď.

Priamy marketing je taký nástroj marketingovej komunikácie, ktorý vyvoláva vo verejnosti etické polemiky o podnikovom obťažovaní, nečestnosti, podvodnom konaní a samozrejme o narúšaní súkromia, preto by jeho využitie mal podnik citlivo zvážiť.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. Bartáková, G. – Cibáková, V. – Štarchoň, P., Galková, S.: *Základy marketingu* 2. rozš. vyd. Bratislava: 228 s. r. o., 2007. 279 s. ISBN 978-80-969834-4-5
2. Bartošová, H. – Krajníková, P.: *Základy marketingu* – epublikácia. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje Praha, 2011. 161 s.
3. Bartošová, V. – Bieliková, A. – Sroslík, M.: *Všeobecná ekonomická teória, I. časť Makroekonómia*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, EDIS, 2002. 200 s. ISBN 80-7100-963-63.
4. Bartošová, V. – Klieštik, T.: *Všeobecná ekonomická teória, II. časť Mikroekonómia*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, EDIS, 2003. 140 s. ISBN 80-8070-171-1
5. Bělohávek, F. – Košťan, P. – Šuleř, O.: *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 624 s. ISBN 80-85839-45-8
6. Birnerová, E. - Križanová, A.: *Marketingový mix v cestnej doprave*. Žilina: Edis, 2002. 157 s. ISBN 80-7100-949-0
7. Birnerová, E. - Križanová, A. 1: *Základy marketingu I*. Žilina: Edis, 2008. 163 s. ISBN 978-80-80-70-836-8
8. Birnerová, E. - Križanová, A. 2: *Základy marketingu II*. Žilina: Edis, 2008. 146 s. ISBN 978-80-80-70-906-8
9. Cibáková, V. – Bartáková, G. – Rózsa, Z.: *Úvod do teórie marketingu*. Bratislava: Merkury, 2005. 164 s. ISBN 80-969063-0-5.
10. Cibáková, V. – Cibák, L. – Rózsa, Z.: *Marketing služieb*. Trenčín: Inštitút aplikovaného manažmentu. 2014. 270 s. ISBN 978-80-89600-22-9
11. Ďaďo, J. – Petrovičová, J. – Kostková, M.: *Marketing služieb*. Bratislava: EPOS, 2006. 302 s. ISBN 80-8057-662-9.
12. Foster, T. R. V.: *Jak získať a udržať zákazníka*. Brno: Computer Press, 2002. 128 s. ISBN 80-7226-663-2
13. Gejdoš, P. - Simanová, L.: *Monitorovanie a meranie spokojnosti zákazníkov ako prostriedok efektívneho zlepšovania*. [online]. [2022-06-17]. Dostupné na: <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/21-2011/pdf/100-102.pdf>
14. Hesková, M.: *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. 95 s. ISBN 80-245-0176-7

15. Hittmár, Š. – Strišš, J.: *Manažment a marketing v železničnej doprave*. Žilina: Edis, 1997. 202 s. ISBN 80-7100-403-0
16. Chudoba, Š. – Švač, V.: *Marketingový mix a jeho podoby*. In: Transfer inovácií 12/2008. <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/12-2008/pdf/197-199.pdf>
17. Kita, J. a kol.: *Marketing*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. 424 s. ISBN 978-80-8168-550-7
18. Kotler, P. – Armstrong, G.: *Marketing*. Bratislava: SPN, 1992. 441 s. ISBN 80-08-020423
19. Kotler, P.: *Marketing management*. Praha Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6
20. Kotler, P. – Armstrong, G.: *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
21. Kotler, P. a kol.: *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. 1040 s. ISBN978-80-247-1545-2
22. Koudelka, J.: *Spotrební chování a marketing*. Praha: Grada Publishing, 1997. 191 s. ISBN 80-7169-372-3
23. Koudelka, J.: *Spotřebitelé a marketing*. Praha: C. H. Beck, 2018. 384 s. ISBN 80-7169-372-3
24. Kupkovič a kol.: *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint vfra, 2001. 461 s. ISBN 80-88848-77-6
25. Kusá, A.: *Marketing* (učebné texty pre študentov externej formy dištančnou metódou). Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2006. 126 s. [online]. [cit. 2022-06-15]. K dispozícii na: [http://www.vos.volynecz/tu/soubory/skripta\\_zma.pdf](http://www.vos.volynecz/tu/soubory/skripta_zma.pdf)
26. Kusá, A. a kol.: *Spotrebiteľ a spotrebiteľské správanie v kontexte psychológie a sociológie trhu*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2015. 123 s. ISBN 978-80-8105-677-2
27. Kusá, A. - Pizano, V.: *Marketingové analýzy a stratégie*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2011. 198 s. ISBN 978-80-8105-239-2
28. Kusá, A. - Hrabačková, V.: *Ženy – spotrebiteľky (predikčné modely nákupného správania)*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2012. 138 s. ISBN 978-80-8105-432-7
29. Ley, D.F.: *Najlepší obchodník*. Praha: Grada Publishing, 1995. 356 s. ISBN 80-7169-199-2
30. Liška, V.: *Doctorandus* (průvodce budoucích Ph.D.). Praha: Professional Publishing, 2004. 149 s. ISBN 80-86419-60-6
31. Majtán, Š. a kol.: *Odbytová stratégia*. Bratislava: SPRINT, 2013. 280 s. ISBN 978-80-89393-92-3
32. Mateides, A.: *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania 1*. Bratislava: EPOS, 2001. 271 s. ISBN 80-8057-113-9

33. Muránsky, F. *Budúcnosť práce v 21. storočí*. [online]. In: TREND, 2017 [online]. [cit. 2022-06-15]. K dispozícii na: <https://www.trend.sk/blogy/buducnost-prace-21-storoci>
34. Pravdová, H.: *Manažment & marketing v kultúrnych inštitúciách*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2015. 156 s. ISBN 978-80-223-4027-4
35. Prigl, A.: *Vybrané kapitoly zo sociológie so zameraním na riadenie ľudských zdrojov*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 1997. 138 s. ISBN 80-7100-402-2
36. Provazník, V. – Komárková, R.: *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Prahe, Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X
37. Payne, A.: *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X
38. Richterová, K.: *Marketingový výskum*. Bratislava: Ekonóm, 2002 379 s. ISBN 8022514934
39. Rostášová, M. – Kremeňová, I.: *Marketing v službách*. Algoritmy marketingových činností. Žilina: EDIS, 2017. 150 s. ISBN 978-80-554-1412-6
40. Rostášová, M. – Kemeňová, I.: *Marketing v službách*. Marketingový informačný systém. Žilina: EDIS, 2005. 110 s. ISBN 80-8070-358-2
41. Smith, P.: *Moderní marketing*. Brno: Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1
42. Stehlík, E. a kol.: *Základy marketingu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Prahe, Oeconomica, 2006. 220 s. ISBN 80-245-0587-8
43. STN EN ISO 9001. *Systémy manažérstva kvality*. Požiadavky (ISO 9001: 2015). Bratislava: Úrad pre normalizáciu, metrológiu, skúšobníctvo Slovenskej republiky. 2016.
44. Strišš, J. – Vodák, J. - Kubina, M. – Jankal, R. – Soviar, J.: *Marketingové riadenie*. Žilina: Edis, 2009. 440 s. ISBN 80-8070-680-7
45. Viestová, K. – Štofilová, J.: *Distribučné systémy a logistika*. Bratislava: Ekonóm, 2002. 299 s. ISBN 80-225-1494-2
46. Vodák, J. - Soviar, J. - Varmus, M.: *Marketing vybrané kapitoly*. Žilina: Edis, 2016. 171 s. ISBN 978-80-554-1242-9
47. Vysekalová, J. – Mikeš, J.: *Reklama – jak dělat reklamu*. Praha: Grada, 2003. 122 s. ISBN 80 – 247 – 0557 – 5.

Henrieta Šuteková

## **Marketing v kocke**

Vydala: Katedra mediamatiky a kultúrneho dedičstva, Fakulta humanitných vied, Žilinská univerzita  
v Žiline, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina v roku 2022

Jazyková korekcia: PaedDr. Mária Priglová, CSc.

Technická redakcia: Martin Záborský

Rozsah: 110 strán, 11 obrázkov, 8 tabuliek

1. vydanie, elektronická publikácia

ISBN 978-80-89832-29-3

EAN 9788089832293