



Metodicko-pedagogické centrum Bratislavského kraja v Bratislave  
Ševčenkova 11, P. O. BOX 58, 850 05 Bratislava 55

# **MARKETING PRE STREDNÉ ŠKOLY**

## **II. ČASŤ**

***Ing. Daniel Bod'o***

**BRATISLAVA**  
*2006*

***METODICKO-PEDAGOGICKÉ CENTRUM  
BRATISLAVSKÉHO KRAJA V BRATISLAVE***

***MARKETING PRE STREDNÉ ŠKOLY***

***II. ČASŤ***

***Ing. Daniel Bod'o***

Bratislava, 2006



# MARKETING PRE STREDNÉ ŠKOLY, II. ČASŤ

**Ing. Daniel Boďo**

**ISBN 80 – 7164 – 403 - X**

Vydalo Metodicko-pedagogické centrum Bratislavského kraja v Bratislave  
v spolupráci s Učiteľským neinvestičným fondom v roku 2006.

Recenzenti:            Ing. Mária Ciblíková  
                              Ing. Zdenka Kovalčíková

Publikácia neprešla jazykovou úpravou.

Všetky práva vyhradené v zmysle autorského zákona. Toto dielo ani žiadnu časť  
nemožno reprodukovať bez súhlasu majiteľa práv a autora.

Metodicko-pedagogické centrum Bratislavského kraja v Bratislave  
Ševčenkova 11, P. O. Box 58, 850 05 Bratislava 55  
<http://www.mcmb.sk>

Učiteľský neinvestičný fond  
Ševčenkova 11, 851 01 Bratislava



## **POĎAKOVANIE**

Touto cestou chcem poďakovať zástupcom Metodicko-pedagogického centra Bratislavského kraja v Bratislave za ich podporu, vďaka ktorej mohlo byť zrealizované vydanie tohto učebného textu. Vďaka patrí aj všetkým učiteľom ekonomických predmetov, ktorí absolvovali priebežné vzdelávanie v marketingu a svojimi cennými pripomienkami a radami prispeli k skvalitneniu učebného textu.

Verím, že táto publikácia bude prínosom pre učiteľov i žiakov a pomôže im realizovať marketing v praxi.

## OBSAH

<b>7</b>	<b>MARKETINGOVÝ KOMUNIKAČNÝ SYSTÉM.....</b>	<b>6</b>
7.1	KOMUNIKAČNÝ MIX.....	6
7.1.1	<i>Zložky komunikačného procesu.....</i>	7
7.1.2	<i>Rozhodnutia marketingovej komunikácie.....</i>	8
7.1.3	<i>Tvorba rozpočtu na komunikačný mix.....</i>	10
7.1.4	<i>Faktory ovplyvňujúce tvorbu komunikačného mixu.....</i>	11
7.2	REKLAMA.....	13
7.2.1	<i>Základné rozhodnutia o reklame.....</i>	13
7.2.2	<i>Typy reklamných kampaní.....</i>	21
7.2.3	<i>Prostriedky reklamnej komunikácie.....</i>	22
7.2.4	<i>Reklamný plán.....</i>	22
7.2.5	<i>Úlohy reklamy.....</i>	23
7.2.6	<i>Zásady reklamy.....</i>	24
7.3	PODPORA PREDAJA.....	25
7.3.1	<i>Postup prípravy podpory predaja.....</i>	25
7.4	PUBLIC RELATIONS (VZŤAHY K VEREJNOSTI).....	29
7.4.1	<i>Hlavné rozhodnutia public relations.....</i>	29
7.4.2	<i>Rozdiely medzi reklamou a public relations.....</i>	31
7.5	OSOBNÝ PREDAJ.....	31
7.5.1	<i>Manažment predaja.....</i>	32
	<b>NÁMETY NA CVIČENIE – PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE.....</b>	<b>41</b>
	<b>PÍ SOMNÉ PREVEROVANIE VEDOMOSTÍ: MARKETINGOVÝ KOMUNIKAČNÝ SYSTÉM.....</b>	<b>52</b>
<b>8</b>	<b>PODNIK V MARKETINGOVOM PROSTREDÍ.....</b>	<b>53</b>
8.1	MARKETINGOVÝ ALGORITMUS.....	53
8.1.1	<i>Koncepčná fáza.....</i>	53
8.1.2	<i>Analytická fáza.....</i>	54
8.1.3	<i>Realizačná fáza.....</i>	58
8.1.4	<i>Spätná väzba.....</i>	59
8.2	ZAKLADATEĽSKÁ IDEA A ZAKLADATEĽSKÝ ZÁMER PODNIKU.....	59
8.2.1	<i>Zakladateľská idea.....</i>	59
8.2.2	<i>Zakladateľský zámer.....</i>	60
8.3	ZAKLADATEĽSKÁ KONCEPCIA PODNIKU.....	61
8.3.1	<i>Marketingové stratégie v podnikaní.....</i>	62
8.3.2	<i>Analýza podnikateľského prostredia.....</i>	67
8.3.3	<i>Analýza silných a slabých stránok podniku - SWOT analýza.....</i>	73
8.3.4	<i>Vývoj marketingovej stratégie podniku.....</i>	74
8.4	MARKETINGOVÉ NÁSTROJE (MARKETINGOVÝ MIX) V PODNIKU.....	77
8.4.1	<i>Tvorba sortimentu a produktu.....</i>	77
8.4.2	<i>Tvorba ceny.....</i>	81
8.4.3	<i>Aktivizácia predaja (promotion).....</i>	83
8.4.4	<i>Distribúcia.....</i>	85
	<b>NÁMETY NA CVIČENIE – PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE.....</b>	<b>87</b>
	<b>PÍ SOMNÉ PREVEROVANIE VEDOMOSTÍ: PODNIK V MARKETINGOVOM PROSTREDÍ.....</b>	<b>93</b>
<b>9</b>	<b>MARKETINGOVÁ ORGANIZÁCIA PODNIKU.....</b>	<b>94</b>
9.1	MARKETINGOVÝ MANAŽMENT.....	94
9.1.1	<i>Marketingové plánovanie.....</i>	95
9.1.2	<i>Marketingoví manažéri.....</i>	99
9.2	ORGANIZÁCIA MARKETINGOVÉHO ÚTVARU.....	103
9.2.1	<i>Funkčná organizácia marketingového útvaru.....</i>	104
9.2.2	<i>Teritoriálna organizácia marketingového útvaru.....</i>	105
9.2.3	<i>Organizácia marketingového manažmentu podľa produktov.....</i>	106

9.2.4	<i>Organizácia marketingového manažmentu podľa trhov</i>	107
9.2.5	<i>Organizácia marketingového manažmentu podľa skupín</i>	108
9.2.6	<i>Maticová organizačná štruktúra marketingového útvaru</i>	110
9.3	EKONOMIKA PREVÁDZKY MARKETINGOVÉHO ÚTVARU	110
9.4	ETIKA V MARKETINGU	111
9.4.1	<i>Podnikateľská etika</i>	111
9.4.2	<i>Etický kódex podniku</i>	112
9.4.3	<i>Etika marketingového mixu</i>	114
	<b>NÁMETY NA CVIČENIE – PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE</b>	<b>118</b>
	<b>PÍ SOMNÉ PREVEROVANIE VEDOMOSTÍ: MARKETINGOVÁ ORGANIZÁCIA PODNIKU</b>	<b>133</b>
	<b>LITERATÚRA</b>	<b>134</b>



## 7 MARKETINGOVÝ KOMUNIKAČNÝ SYSTÉM

Cieľom tematického celku je vedieť:

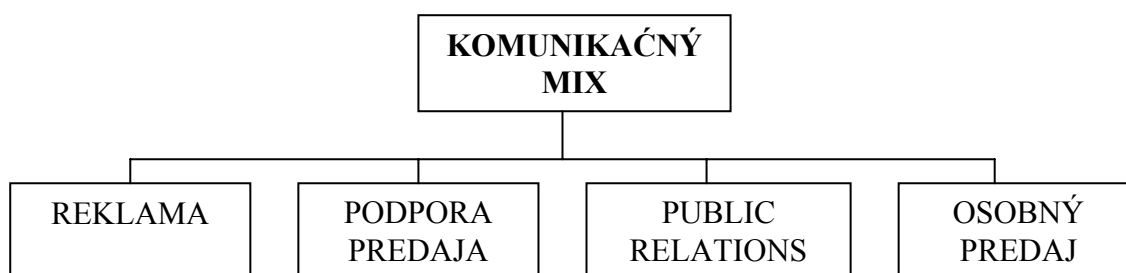
- \* charakterizovať zložky komunikačného procesu,
- \* vysvetliť rozhodnutia pri tvorbe marketingovej komunikácie,
- \* charakterizovať metódy rozpočtu na komunikačný mix,
- \* vysvetliť faktory tvorby komunikačného mixu,
- \* vysvetliť pojem reklama a jej poslanie,
- \* charakterizovať základné rozhodnutia o reklame,
- \* vysvetliť typy reklamných kampaní,
- \* charakterizovať prostriedky reklamnej komunikácie,
- \* vysvetliť obsah reklamného plánu,
- \* vysvetliť zložky rozpočtu na reklamnú kampaň,
- \* charakterizovať úlohy a zásady tvorby reklamy,
- \* vysvetliť postup prípravy podpory predaja,
- \* vysvetliť hlavné rozhodnutia public relations,
- \* vysvetliť postupnosť krokov pri osobnom predaji,
- \* charakterizovať hlavné rozhodnutia manažmentu predaja.

### 7.1 Komunikačný mix

Komunikácia podnikov so zákazníkmi je neoddeliteľnou súčasťou marketingového mixu. Moderný podnik disponuje komplexným marketingovým komunikačným systémom, prostredníctvom ktorého komunikuje so svojimi sprostredkovateľmi, spotrebiteľmi a verejnosťou. Spotrebiteľia prirodzene komunikujú medzi sebou i s ostatnou verejnosťou a vytvára sa medzi nimi spätná väzba.

Cieľom marketingovej komunikácie s trhom je ovplyvňovanie spotrebiteľov v záujme predaja produktov. Na ovplyvňovanie cieľových skupín zákazníkov, ale aj širokej verejnosti využívajú podniky komunikačný systém (promotion – mix, resp. komunikačný mix), ktorý pozostáva so špecifickej kombinácie nástrojov promotion (aktivizácie, resp. stimulácie predaja):

- \* Reklama,
- \* Podpora predaja,
- \* Public relations (práca s verejnosťou),
- \* Osobný predaj.



Obr. 7.1 Komunikačný mix

V každej z uvedených častí komunikačného mixu existujú špecifické nástroje, ktorými marketéri uskutočňujú komunikáciu s trhom. Všetky nástroje komunikačného mixu spolu s ostatnými zložkami marketingového mixu, t. j. s produktom, cenou a distribúciou musia byť koordinované tak, aby bol dosiahnutý čo najväčší komunikačný účinok.



Obr. 7.1-1 Marketingový mix s nástrojmi komunikačného mixu

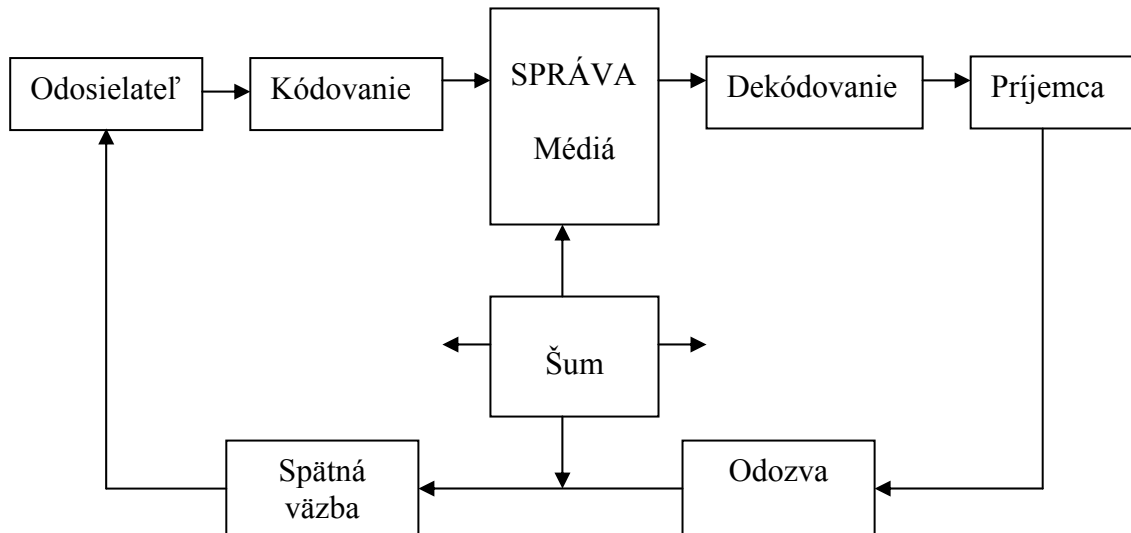
### 7.1.1 Zložky komunikačného procesu

Každá komunikácia má určité spoločné prvky. Základnými prvkami efektívnej komunikácie sú *odosielateľ* a *príjemca*. Ďalšími zložkami, ktoré predstavujú komunikačné nástroje sú *správa (oznam, posolstvo)* a *médiá*. Zložky *kódovanie, dekódovanie, odozva a spätná väzba* sú komunikačné funkcie. Posledným prvkom komunikačného systému je *šum*, ktorý vyjadruje rušivé vplyvy v komunikácii.

Charakteristika zložiek komunikačného procesu:

- Odosielateľ* – strana, ktorá posielala správu inej strane (napr. podnik, ktorý je zdrojom správy),
- Príjemca* – strana prijímajúca správu, ktorú poslala iná strana (napr. potenciálny zákazník),
- Správa (oznam, posolstvo)* – kombinácia symbolov, ktoré vysiela odosielateľ,
- Médiá* – komunikačné kanály, ktorými sa prenáša správa od odosielateľa k príjemcovi (noviny, časopisy, televízia, rozhlas, internet a i.),
- Kódovanie* – proces transformácie myšlienky do symbolickej formy vyjadrenia (napr. spojenie slov a ilustrácií, ktoré vyjadrujú a podávajú zamýšľanú správu),
- Dekódovanie* – proces, v ktorom príjemca vníma a vysvetľuje si význam symbolov, ktoré odosielateľ zakódoval (spotrebiteľ sleduje televízny spot a interpretuje si význam deja reklamy),
- Odozva* – reakcia príjemcu po prijatí správy (napr. uvedomenie si existencie produktu),

- h) *Spätná väzba* – reakcie príjemcu, ktorou sa posudzuje úspešnosť komunikácie,  
 i) *Šum* – rušivé vplyvy počas komunikačného procesu, ktoré môžu zapríčiniť skreslenie správy (príjemca si vysvetľuje význam obsahu správy inak, než bol pôvodný zámer odosielateľa).



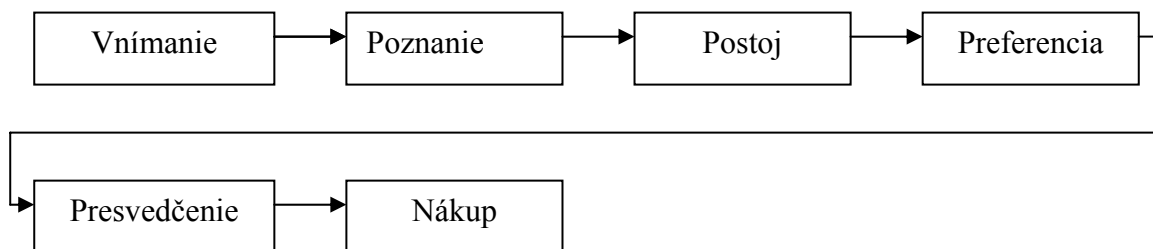
Obr. 7.1.1 Zložky komunikačného procesu

## 7.1.2 Rozhodnutia marketingovej komunikácie

Pri tvorbe marketingovej komunikácie treba urobiť nasledujúce rozhodnutia:

- a) **Identifikovať cieľové publikum** – marketingová komunikácia začína presným definovaním predpokladaného cieľového publika, ktorým môžu byť potenciálni alebo skutoční zákazníci. Cieľové publikum má zásadný vplyv na rozhodovanie o tom, čo sa má povedať, ako, kedy, kde a kto to má povedať.
- b) **Určiť očakávanú reakciu** – konečnou reakciou cieľového publika je nákup, ktorý je však výsledkom dlhodobého procesu spotrebiteľovho rozhodovania. Marketér musí poznať, v akom štádiu sa nachádza cieľové publikum a do akého štádia ho chce dostať. Pripravenosť spotrebiteľa na nákup má nasledovné štádiá:
  - \* *vnímanie* – proces začína reklamnou správou, v ktorej sa opakuje meno produktu, aby si spotrebiteľ produkt uvedomil,
  - \* *poznanie* – spotrebiteľ berie na vedomie produkt, ale bližšie o ňom nič nevie, preto podnik (komunikátor) musí sprostredkovať určité informácie o produkte,
  - \* *postoj* – v tomto štádiu musí komunikátor zistiť postoj cieľového publika k produktu a musí posilniť pozitívne pocity, prípadne odstrániť negatívne postoje (napr. tým, že výrobca odstráni nedostatky produktu),
  - \* *preferovanie* – podnik sa snaží zdôrazňovaním kvality a vlastností produktu dosiahnuť, aby cieľové publikum malo kladný postoj k produktu,
  - \* *presvedčenie* – ak nie sú spotrebiteľia presvedčení o nutnosti kúpy produktu, komunikátor ich musí presvedčiť, že kúpa je správnym rozhodnutím,

- \* *nákup* – úlohou komunikátora je priviesť spotrebiteľov, ktorí odkladajú nákup, aby urobili posledný krok a produkt kúpili (môžu použiť rôzne spôsoby podpory predaja, napr. vzorky na vyskúšanie, ochutnávka produktu a i.).



Obr. 7.1.2 Štádiá nákupnej pripravenosti spotrebiteľa

c) **Vybrať správu** – ideálna je taká správa, ktorá spĺňa tzv. AIDA model:

- \* **Attention** (pozornosť) – komunikácia má vždy začať prilákaním pozornosti, upútaním, upozornením na niečo, čo zákazníkovi prinesie úžitok,
- \* **Interest** (záujem) – vyvolať záujem znamená presvedčiť zákazníka o úžitku práve „pre neho“, zainteresovať ho na úspore času, námahy, konkretizovať druh úžitku sloganom ap.,
- \* **Desire** (pranie, túžba) – vyvolať pocit potreby produktu a želania kúpiť si ho možno poskytnutím informácií o jeho vlastnostiach,
- \* **Action** (činu) – stimulovať zákazníka, aby pristúpil k činu (kúpe produktu), znamená zbaviť ho námahy s procedúrou nákupu.

Pri zostavovaní správy treba riešiť:

1. *Obsah správy* – pri tvorbe obsahu správy môže komunikátor (podnik) použiť:
  - *racionálne výzvy* (správa vyjadruje kvalitu, hospodárnosť alebo inú vlastnosť produktu),
  - *emocionálne výzvy* (pozitívne – láska, humor, radosť, alebo negatívne výzvy – strach, pocit viny, hanba a i.),
  - *morálne výzvy* (správa je zameraná na morálne vedomie zákazníka – ochrana životného prostredia, pomoc v núdzi a i).
2. *Štruktúru správy* – správa môže zdôrazňovať určitý záver, alebo necháva zákazníka, aby si záver urobil sám. Iná štruktúra správy dáva možnosť využiť jednostrannú alebo dvojstrannú argumentáciu a pod.
3. *Formát správy* – výber závisí od druhu média. Pri tlačených reklamách je treba rozhodnúť o titulkoch, tvare a tlači písma, o ilustrácii, farbe a pod. Pri správe vysielanej v rozhlase treba rozhodnúť o texte, hudbe a hlasovom zafarbení. Podobne je to pri televíznej správe, kde je ešte dôležitý správny výraz tváre, oblečenie a i.

d) **Vybrať médiá** – tieto rozhodnutia sa týkajú výberu kanálov komunikácie, ktoré optimálnym spôsobom doručia správu cieľovému publiku. Pri výbere informačného kanála rozhodujú nasledovné faktory:

- \* marketingové ciele (koordinácia všetkých premenných veličín marketingového mixu),
- \* druh produktu (spotrebný alebo priemyselný tovar),
- \* cieľová skupina (jej zvyky pri sledovaní médií),
- \* výška rozpočtu na komunikačný mix,
- \* vhodnosť média na prenos určitého druhu správy.

Pri rozhodovaní o výbere komunikačných kanálov rozlišujeme:

1. *Personálne komunikačné kanály* – ide o priamu komunikáciu dvoch alebo viacerých osôb navzájom, či už pri osobnom styku, alebo prostredníctvom telefónu, pošty a elektronických médií. Tieto kanály majú veľkú váhu u produktoch, ktoré majú vysokú cenu alebo sú rizikové.
  2. *Nepersonálne komunikačné kanály* – ide o médiá, ktoré sprostredkujú správy bez osobného kontaktu a spätnej väzby:
    - \* *masovo-komunikačné a výberové médiá* – patria medzi ne tlačové médiá (noviny, časopisy, priame poštové zásielky), vysielacie médiá (rozhlas a televízia) a médiá tvoriace kategóriu displejov, billboardové plochy, plagáty a rôzne darčkové predmety;
    - \* *atmosféra* – ide o prostredie, ktoré vzbudí alebo posilní spotrebiteľovu dôveru k nákupu produktu;
    - \* *podujatia* – sú organizované akcie a udalosti, na ktorých sa sprostredkujú správy cieľovému publiku (tlačové konferencie, slávnostné otvorenia, exkurzie a ďalšie podujatia).
- e) **Vybrať zdroj správy** – znamená zabezpečiť zdroj s najvyššou hodnovernosťou, ako sú:
- \* *expertíza* (mienka na ktorú sa komunikátor odvoláva – vedci, lekári, profesori a i.),
  - \* *dôvera* (objektívnosť a pravdivosť zdroja – priatelia, známi a i.),
  - \* *popularita* (miera príťažlivosti zdroja pre cieľové publikum).
- f) **Zisťovať spätnú väzbu** – znamená sledovanie účinku odoslanej správy, či si publikum pamätá správu, aký má názor na ňu, aký je jeho postoj k produktu alebo podniku.

### 7.1.3 Tvorba rozpočtu na komunikačný mix

Rozhodovanie o výške výdavkov na komunikačný mix (promotion), patrí medzi najťažšie marketingové rozhodovania. Pri tvorbe rozpočtu na promotion sa využívajú tieto metódy:

- a) *Metóda zostatkového rozpočtu* – je založená na tom, že na reklamu sa vynaloží toľko, koľko zostane po odpočítaní ostatných nákladov. Túto metódu realizujú malé podniky, ktoré vynaložia na promotion len toľko, koľko si môžu dovoliť, aby neohrozili finančnú likviditu a zisk podniku. Táto metóda úplne ignoruje vplyv promotion na objem predaja. Vypracuje sa neurčitý rozpočet na promotion a nezohľadňuje sa dlhodobá stratégia rozvoja trhu. Nedostatkom je aj to, že sa niekedy vynakladá na reklamu viac prostriedkov, ako je potrebné. Častejším prípadom je, že sa na promotion vynakladá žalostne málo.
- b) *Metóda percentuálneho podielu z predaja* - náklady na promotion sú uvažované ako stála položka, ktorá je vymedzená vo forme určitého percenta z bežného alebo očakávaného objemu tržieb. Výška je rôzna a závisí od odvetvia (napr. v kozmetickom priemysle je to až 30 % z tržieb ale v strojárskom priemysle najviac 10 %). Niektoré podniky určujú percento z predajných cien (napr. v automobilovom priemysle). Výhodou tejto metódy je, že výdavky na promotion zohľadňujú zmeny v situácii hospodárenia firmy. Nevýhodou je, že neumožňuje stanoviť presný rozpočet. Za základ berie objem tržieb (predaja) a nie výsledok aktivít promotion. Keďže rozpočet sa mení z roka na rok podľa objemu predaja, nedá sa dlhodobo naplánovať. Aj výška percenta sa stanovuje podľa minuloročnej praxe, prípadne podľa konkurencie.
- c) *Metóda konkurenčnej parity* – znamená stanovovanie rozpočtu na promotion podľa konkurencie. Sledujú promotion konkurentov alebo prehľady o výške výdavkov v danom odvetví, ktoré zverejňujú odborné publikácie alebo obchodné združenia. Na základe nich

stanovujú rozpočet ako priemer daného odvetvia. Podniky sú však veľmi rôzne a každý z nich má svoje vlastné špecifické potreby promotion.

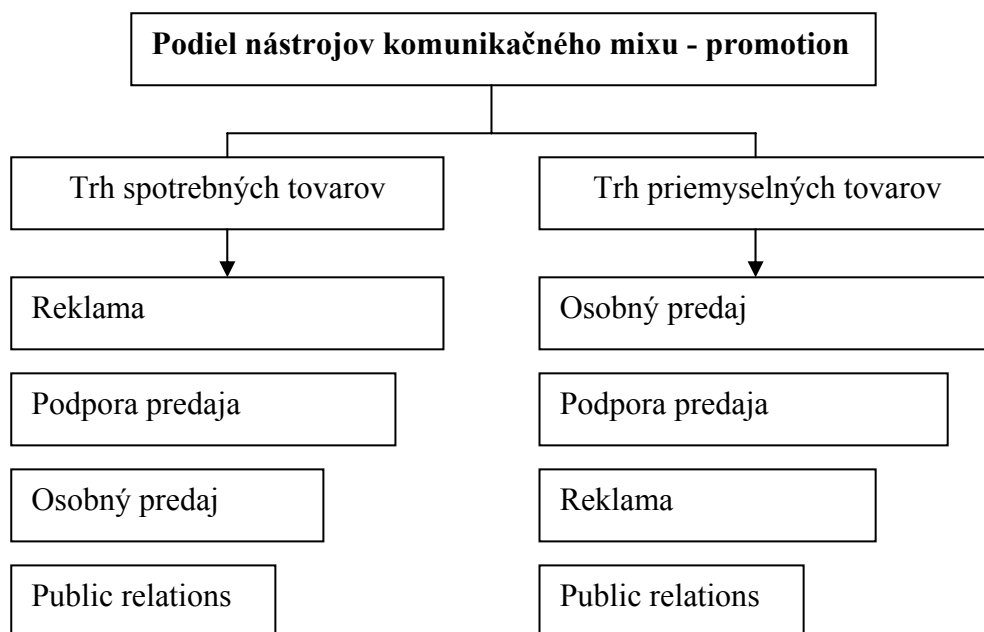
- d) *Metóda cieľov a úloh* – marketér stanovuje rozpočet na promotion tak, že definuje špecifické ciele, určí úlohy na ich splnenie a odhadne výšku nákladov na realizáciu daných úloh. Týmto spôsobom je daný predpoklad vzťahu medzi výdavkami a výsledkami promotion. Je to však najťažšia metóda na praktické použitie, lebo je ťažko určiť, ktoré z úloh naozaj prispievajú k splneniu cieľov.

Základom rozhodovania pri tvorbe komunikačného mixu (promotion) je rozdelenie jeho celkového rozpočtu medzi jednotlivé prvky – na reklamu, podporu predaja, public relations a osobný predaj. Zostaviť rozpočet je ešte zložitejšie v prípadoch, keď jeden prvok promotion má podporovať ďalšie.

#### 7.1.4 Faktory ovplyvňujúce tvorbu komunikačného mixu

Pri zostavovaní komunikačného mixu musí podnik zvažovať nasledovné faktory:

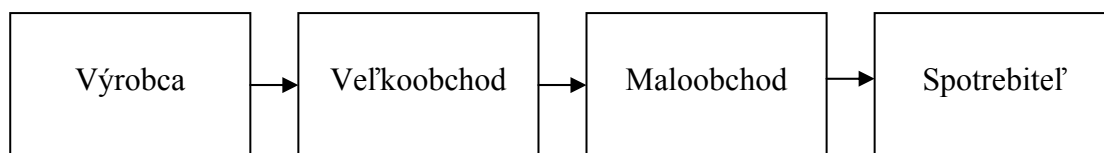
- a) *druh produktu a jeho trh* – podniky pôsobiace na trhu spotrebných tovarov obyčajne viac venujú do rozpočtu reklamy, potom nasledujú podpora predaja, osobný predaj a public relations. Podniky na trhu priemyselných tovarov uprednostňujú osobný predaj, potom uplatňujú podporu predaja, reklamu a public relations. Vo všeobecnosti sa osobný predaj využíva pri drahých a rizikových druhoch tovaru a na trhoch, kde je menej predávajúcich, ale so silnejšou pozíciou.



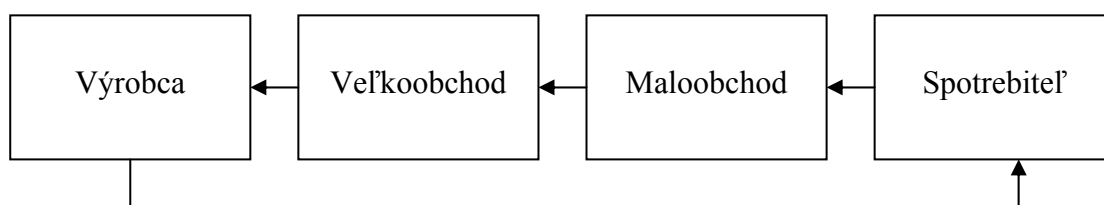
Obr. 7.1.4-1 Podiel nástrojov komunikačného mixu na trhu tovarov

- b) *stratégia pretlačovania a priťahovania* – push-stratégia (pretlačovania) je charakteristická tým, že využíva obchodný personál a obchodné promotion, aby „pretlačila“ produkt cez odbytové kanály. Výrobcom sa snažia pretlačiť produkt k veľkoobchodníkovi, veľkoobchodníci zas k maloobchodníkovi a títo potom k spotrebiteľovi. Pull-stratégia (priťahovania) vyžaduje mnoho prostriedkov na reklamu a spotrebiteľskú promotion, aby

sa vytvoril spotrebiteľský dopyt. Tento dopyt potom „príťahuje“ produkt cez odbytový kanál. Ak je stratégia efektívna, spotrebiteľia požadujú tovar od svojich maloobchodníkov, ktorí ho žiadajú od veľkoobchodníkov, a to sa nakoniec prejaví ako dopyt u výrobcu. Niektorí malí výrobcovia priemyselného tovaru využívajú iba push-stratégiu a podniky s priamym marketingom iba pull-stratégiu. Veľké podniky uplatňujú kombináciu oboch stratégií. Podniky so spotrebnými predmetmi v poslednej dobe používajú viac push-stratégiu.



Obr. 7.1.4-2 PUSH - stratégia



Obr. 7.1.4-3 PULL - stratégia

- c) *štádiá nákupnej pripravenosti* – nástroje promotion prinášajú rozdielny efekt v závislosti od štádia pripravenosti zákazníka na nákup. Reklama spolu s public relations majú hlavnú úlohu v štádiách vnímania a poznania. Na postoje, preferenciu a presvedčenie zákazníka viac zapôsobí osobný predaj spolu s využitím reklamy. Nakoniec uzavretie predaja najviac ovplyvní osobná návšteva a podpora predaja. Osobný predaj, vzhľadom na vysoké náklady by sa mal uplatňovať v posledných štádiách nákupného procesu.
- d) *štádiá životného cyklu produktu* – účinnosť jednotlivých nástrojov komunikačného mixu je rôzna aj v jednotlivých štádiách životného cyklu produktu. Vo fáze uvedenia sú vhodné reklama a public relations, ktoré formujú uvedenie, a užitočná je aj podpora predaja vo forme ponuky vzoriek. Osobný predaj má presvedčiť maloobchodníkov, aby mali záujem o predaj daného produktu. V štádiu rastu sa má posilniť reklama a public relations, kým podporu predaja možno zredukovať. V štádiu zrelosti je podpora predaja dôležitejšia než reklama. Kupujúci už poznajú značku a reklama je potrebná, aby nezabudli na produkt. V štádiu poklesu reklama iba pripomína, public relations sa vynechajú a predávajúci venujú produktu malú pozornosť. Opäť sa môžu viac využívať nástroje podpory predaja.
- e) *zodpovednosť za plánovanie marketingovej komunikácie* – pracovníci marketingových útvarov majú často diferencované názory na rozdelenie rozpočtu pre komunikačný mix. V minulosti nechávali podniky tieto rozhodnutia na rôznych pracovníkoch a nikto nebol osobne zodpovedný za koordinovanie tvorby komunikačného mixu. Dnes v podnikoch existujú riaditelia marketingovej komunikácie, ktorí zodpovedajú za celý komunikačný mix. Riaditeľ spracúva politiku pre využívanie rôznych prostriedkov promotion, sleduje všetky výdavky a stará sa o koordináciu aktivít komunikačného mixu počas ich realizácie.

### Otázky a úlohy:

1. Z ktorých zložiek sa skladá komunikačný mix?
2. Stručne charakterizujte zložky komunikačného mixu.
3. Ktoré rozhodnutia treba uskutočniť pri marketingovej komunikácii?
4. Vysvetlite štádiá nákupnej pripravenosti spotrebiteľa.
5. Stručne vysvetlite metódy rozpočtu na komunikačný mix.
6. Ktoré faktory ovplyvňujú tvorbu komunikačného mixu?

## 7.2 Reklama

Reklama je platená forma neosobnej prezentácie produktov prostredníctvom masovokomunikačných prostriedkov. Je cieľavedomé a účelové pôsobenie na potenciálnych zákazníkov, so zámerom sprostredkovania informácií, ovplyvňovania ich potrieb, záujmov a návykov.

Reklama je zložkou propagácie, ktorá znamená popularizovanie a rozširovanie informácií s prípadným odporúčaním ich využitia (napr. propagácia leteckej dopravy, spôsobu strávenia dovolenky a pod.).

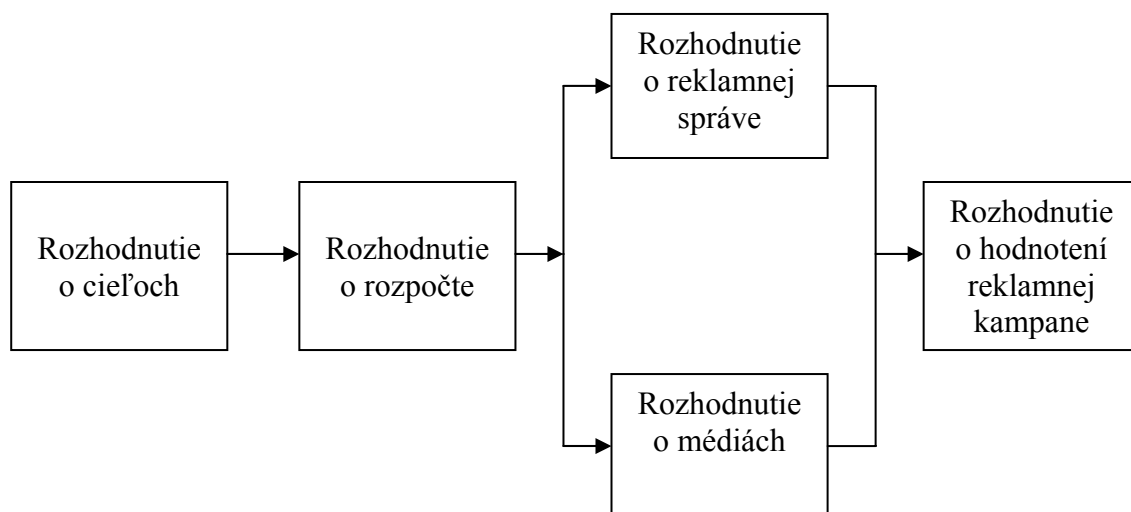
Reklama je verejnou informáciou uskutočňovanou prostredníctvom nosičov informácií, ktorej účelom je informovať spotrebiteľa o produktoch, presvedčať a získavať ho na ich používanie alebo inak ovplyvňovať jeho rozhodovanie pri výbere produktov (Zákon o reklame č. 220/1996 Z. z., § 2).

Reklama ako najúčinnjší nástroj komunikačného mixu (promotion) plní:

- a) *Komunikačné poslanie* – sprostredkováva informácie potenciálnym zákazníkom,
- b) *Ekonomické poslanie* – stimuluje predaj tovaru, a tým prispieva k zvyšovaniu obratu.

### 7.2.1 Základné rozhodnutia o reklame

Proces prípravy reklamnej kampane sa skladá z piatich základných rozhodnutí, ktorými sú: rozhodnutie o cieľoch, rozhodnutie o rozpočte, rozhodnutie o reklamnej správe spolu s rozhodnutím o médiách a rozhodnutie o hodnotení reklamnej kampane.



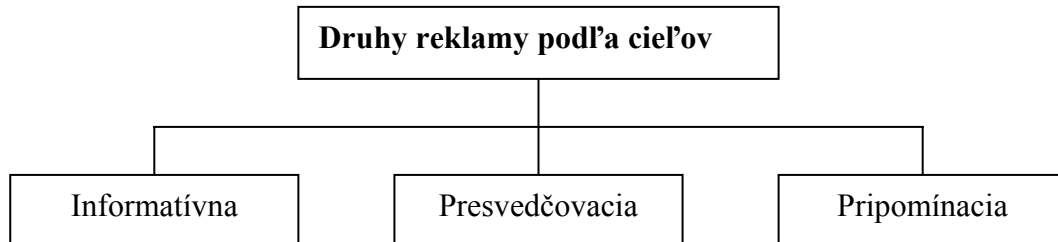
Obr. 7.2.1-1 Základné rozhodnutia o reklame



## Rozhodnutie o cieľoch reklamy

Cieľom reklamy je špecifická komunikačná úloha, ktorú má splniť vo vzťahu k cieľovému publiku počas určitého obdobia. Dosiachnutie cieľa reklamy sa musí prejaviť v pozitívnych hospodárskych výsledkoch podniku.

Zadávatel' reklamy (podnik) musí stanoviť jasné ciele podľa toho, či má reklama kupujúcich informovať, presvedčať alebo im pripomínať ponúkaný produkt.



Obr. 7.2.1-2 Druhy reklamy podľa cieľov

### *Informatívna reklama*

Tento druh reklamy sa využíva predovšetkým pri uvedení novej kategórie produktov na trh. Jej cieľom je vytvoriť primárny dopyt, informovať spotrebiteľov o kvalite nového produktu, jeho použití, cene, rozsahu funkcií a s ním poskytovaných služieb. Jej úlohou je znížiť obavy potenciálnych spotrebiteľov používať ponúkaný produkt a zároveň má prispievať k tvorbe imidžu podniku.

### *Presvedčovací reklama*

Reklama má opodstatnenie v období zvyšovania konkurenčného tlaku a podnikové ciele sa v tomto prípade orientujú na ovplyvňovanie cieľového dopytu. Jej úlohou je tvorba preferencie značky produktu a presvedčovanie zákazníka, aby akceptoval výzvu k nákupu.

### *Pripomínacia reklama*

Táto reklama je dôležitá v štádiu zrelosti produktu a jej cieľom je pripomenúť zákazníkom, že v najbližšom čase môžu potrebovať produkt. Tiež im pripomína, kde si ho môžu kúpiť a zároveň upevňuje produkt vo vedomí zákazníka.

## Rozhodnutie o rozpočte reklamy

Určenie cieľa reklamy je základom pre spracovanie reklamného rozpočtu pre jednotlivé produkty. Úlohou reklamy je ovplyvňovať dopyt, a preto musí podnik vynaložiť na reklamu takú finančnú čiastku, ktorá je nevyhnutná na dosiahnutie cieľov predaja (napr. výšky tržieb).

Rozpočet na reklamu je ovplyvňovaný nasledovnými faktormi:

1. *Štádium životného cyklu produktu* - nové druhy produktov vyžadujú obyčajne vyššie náklady na reklamu, aby sa dostali do povedomia a získali spotrebiteľovu náklonnosť. Produkt v štádiu zrelosti vyžaduje nižšie náklady na reklamu.
2. *Podiel na trhu* - značky produktov s vysokým podielom na trhu potrebujú viac reklamy, než produkty s menším podielom. Získať väčší podiel na trhu vyžaduje vynaložiť vyššie náklady na reklamu.

3. *Konkurencia a presýtenosť reklamy* - na trhu, kde existuje veľa konkurentov a výdavky na reklamu sú vysoké, musí sa značka výraznejšie propagovať, aby prenikla informačným šumom.
4. *Frekvencia reklamy* - rozpočet reklamy je tým vyšší, čím je väčšia potreba opakovania reklamy.
5. *Diferenciácia produktu* - produkt, ktorý je veľmi podobný iným produktom vo svojej kategórii (nealkoholické nápoje, pivo, cigarety), vyžaduje väčšiu podporu pre svoje odlíšenie, a tým aj vyššie náklady na reklamu.

**Rozpočet na reklamnú kampaň** je jedným z najnáročnejších rozhodnutí marketingového odborníka v oblasti propagačnej činnosti. Rozpočet na reklamnú kampaň je účelne rozdeliť z hľadiska efektívnosti a účelnosti rozvrhnutia finančných prostriedkov na tieto časti:

1. *Náklady na výrobu (produkciiu) reklamy* - produkcia reklamy je vlastná výroba všetkých tvorivých reklamných materiálov. Firma si volí taký postup, že pred začatím a schválením výroby reklamy predkladá cenový rozpočet podľa jednotlivých položiek:
  - \* autorské honoráre
  - \* materiálové náklady,
  - \* prenájom výrobných zariadení,
  - \* náklady na dopravu,
  - \* cestovné, provízie a pod.
2. *Náklady na médiá* - súvisia s vypracovaním mediového plánu, ktorý predstavuje časový rozvrh s vyznačením frekvencie umiestnenia televíznych, rozhlasových a tlačových reklám. Cenové relácie médií sú rozdielne v závislosti od ich sledovanosti a tieto finančné náklady, ktoré odrážajú mediovú frekvenciu, možno ľahko kalkulovať. Mediový rozpočet (mediový plán) predstavuje dôležitú pomôcku predovšetkým pri kontrole fakturácie za umiestnenie reklám v jednotlivých médiách. Prehľadný mediový rozvrh (harmonogram) je dôležitý vzhľadom na vybavovanie prípadných reklamácií, ktoré môžu byť za nedodržanie dohodnutých vysielačích časov a dátumov zverejňovania inzerátov.
3. *Náklady na propagačný materiál* - propagačný materiál je súčasťou reklamy firmy a predstavuje darčkové predmety, informačné brožúry, katalógy a prospekty. Propagačné materiály majú svojim významom osobitnú úlohu v reklamnej stratégii, preto náklady na ne treba zakalkulovať do reklamného rozpočtu. Dôležitý je presný odhad množstva propagačného materiálu, ktorý sa uskutočňuje v súlade s celkovým marketingovým plánom začínajúceho a už končiaceho sortimentu produktov.
4. *Náklady spojené s účasťou na výstavách* - výstavy sú formou sústredenej ponuky a súčasne sú vhodným miestom na ďalšie výrazové prostriedky propagácie. Účasti na výstavách treba venovať mimoriadnu pozornosť už v štádiu plánovania. Firma spracováva rozpočet podľa jednotlivých nákladov (prenájom výstavných priestorov, dopravné, náklady na výrobu exponátov a pod.).

V reklamnom rozpočte podnik zvažuje či reklamnú kampaň pripraví a uskutoční vlastný marketingový útvar alebo zadá reklamnú kampaň na spracovanie reklamnej agentúre.

Pre výber médií sa ako najjednoduchší ukazovateľ používa cena, resp. náklady na tisíc kontaktov (čitateľov, poslucháčov, divákov), t. j. vyjadruje cenu na oslovenie tisíc osôb (napr. cena na inzertnú stranu sa vzťahuje na počet výtlačkov alebo čitateľov na jeden výtlačok).

Cena na tisíc kontaktov = (cena na inzertnú stranu / vydavateľský náklad) \* 1000

#### *Príklad*

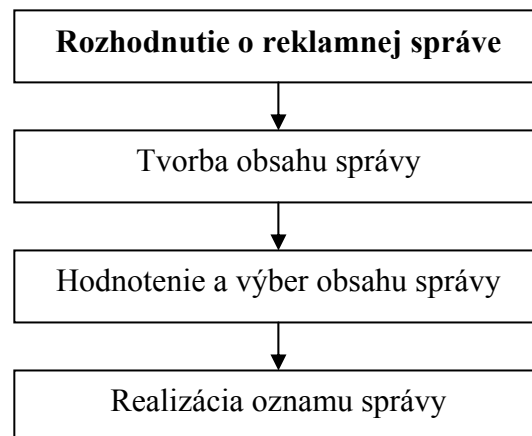
Ak podnik uverejní inzerát v najčítanejšom a najpredávanejšom týždenníku Plus 7 dní, ktorý vychádza v náklade 235 000 výtlačkov a cena jednostranového farebného inzerátu je 183 260,- Sk (vrátane DPH), potom náklady podniku na tisíc kontaktov sú:

Cena na 1000 kontaktov = (183 260 / 235 000) \* 1000 = 780,- Sk

### **Rozhodnutie o reklamnej správe**

Reklama môže byť úspešná len vtedy, keď správa ktorú sprostredkúva získa pozornosť a je komunikatívna. Kvalita reklamy je zvlášť dôležitá v súčasnej presýtenosti prostredia reklamou.

Obsah reklamnej správy, ktorej cieľom je získať a udržať pozornosť zákazníka, sa musí dôkladne plánovať. Pre úspech reklamy má najväčší význam stratégia kreativity (tvorivosti). Pri jej spracovaní sa využíva postupnosť troch krokov:



Obr. 7.2.1-3 Rozhodnutie o reklamnej správe

- a) *Tvorba obsahu správy* Tvoriví pracovníci pri hľadaní námetov vhodných pre obsah reklamnej správy používajú rôzne metódy hľadania myšlienok vhodných pre obsah reklamnej správy (rozhovory so zákazníkmi o používaní produktu, o spôsoboch nákupu, s obchodníkmi, odborníkmi i konkurenciou).
- b) *Hodnotenie a výber obsahu správy* Výzva, ktorú obsahuje reklamná správa má byť zrozumiteľná a zdôrazňovať úžitok, ktorým je produkt pre zákazníka zaujímavý. Ďalej má informovať, v čom je produkt lepší od konkurenčných produktov. Obsah správy má byť tiež hodnoverný, čo je najťažšia úloha, lebo mnohí spotrebitelia nepovažujú reklamné informácie za celkom pravdivé.
- c) *Realizácia oznamu správy* Účinok reklamy nezávisí len od obsahu správy ale aj od spôsobu jej realizácie. Oznam musí byť sprostredkovaný takým spôsobom, aby zaujal pozornosť a vzbudil záujem cieľového publika. Každá reklamná správa sa dá vyjadriť rôznym štýlom, napr. ako:

1. *Výňatok zo života* - znázorňuje osobu či skupinu osôb, ktorá používa produkt v bežnom živote;
2. *Životný štýl* - zdôrazní vhodnosť daného produktu pre určitý životný štýl;
3. *Fantázia* - je štýl, ktorý vytvára atmosféru fantázie v súvislosti s produktom alebo jeho použitím;
4. *Nálada alebo imidž* - navodzuje náladu alebo imidž spojenú s produktom, ako napr. krásu, lásku, veselosť;
5. *Hudobné vyjadrenie* - využíva jednu či viacero osôb alebo kreslené animované postavičky, ktoré spievajú piesne o produkte;
6. *Symbol osobnosti* - určitá osobnosť (skutočná alebo kreslená) reprezentuje produkt;
7. *Vedecký dôkaz* - prináša potvrdenie alebo vedecký dôkaz toho, že značka je lepšia alebo obľúbenejšia než iná
8. *Dokazovanie prostredníctvom odporúčania* - je hodnoverným a obľúbeným zdrojom, kde sa využívajú známe a slávne celebrity alebo aj obyčajní ľudia, ktorí sa zdôverujú so svojimi pozitívnymi názormi na produkt a pod.

### *Tón a text reklamnej správy*

V reklamnej správe je dôležitý aj jej tón, ktorý by mal vyjadrovať niečo pozitívne o produkte alebo by mal mať prvky s humorným podtónom.

Pri výbere textu sa kladie dôraz na ľahkú zapamätateľnosť, jednoduchosť, presvedčivosť a vzbudenie pozornosti. Text by mal obsahovať jasnú výzvu ku akcii. Záverečná časť reklamnej správy by mala obsahovať (pokiaľ sa to hodí) určitý dátum alebo časový údaj, ktorý ak uplynie zákazník už nezíska určitú výhodu. Možno tiež naznačiť, že produktov je nedostatok (napr. „kúpte ihneď – ušetríte!“ Výzvu k akcii možno spojiť so zľavou alebo darčekom.

V texte reklamnej správy majú byť zosúladené tri jeho zložky:

- \* *ilustrácia* (dostatočne výrazná, aby upútala pozornosť),
- \* *formát* (malá zmena parametrov môže priniesť veľkú zmenu v efekte),
- \* *titulok* (záhlavie - má upútať cieľové publikum, aby si text prečítalo).

Podrobný výskum zistil o reklame nasledovné skutočnosti:

- \* 5x viac ľudí si prečíta titulok reklamy, než zvyšok textu,
- \* reklamu (reklamné inzeráty) spojené s určitou udalosťou si zapamätá o 20 % ľudí viac (môže to byť udalosť miestneho alebo celosvetového významu),
- \* reklamy (inzeráty), ktoré v titulku sľubujú nejakú výhodu, číta 4x viac ľudí než ostatné inzeráty,
- \* dlhšie titulky (viac ako 10 slov) sa čítajú častejšie než kratšie,
- \* uvedenie ceny je lepšie zapamätateľné,
- \* len 5 % priemerných čitateľov si skutočne prečíta reklamu (inzerát),
- \* ľudia veria viac fotografii ako nákresu,
- \* text napísaný veľkými písmenami odrádza od čítania,
- \* oko čitateľa putuje od ilustrácii k titulku a potom k textu

Pravidlá účinného textového reklamného inzerátu:

- \* ľudia si skôr zapamätajú konkrétne fakty, ako obecné frázy,
- \* titulku treba venovať veľkú pozornosť, lebo všetci ľudia majú tendenciu prezerat' noviny bežne a hľadať titulok, ktorý je zaujímavý, a až potom si prečítať článok, ktorý uvádza ďalšie fakty,

- \* pre upútanie pozornosti čitateľa sú vhodné titulky, ktoré kladú otázky:
  - " Ako môžete žiť zo svojej penzie? "
  - " Ako ušetriť na prácich práškoch? "
  - " Ktoré počítače používajú profesionáli? " a pod.,
- \* ak je titulok v úvodzovkách, číta ho viac ľudí,
- \* text musí byť jednoduchý, priamy (zbytočné slová stoja peniaze),
- \* na väčšinu inzerátov sa čitateľ pozerá 1,5 sekundy, preto nie je veľa času na vysvetľovanie,
- \* reklamné agentúry odporúčajú sústrediť sa na jednu dôležitú výhodu svojho produktu a zdôrazniť ju,
- \* žiadnu reklamnú inzerciu bez fotografie (ak sa nehodí produkt k zobrazeniu, treba fotografovať obal; pri zobrazovaní osôb, nesmú byť tváre príliš veľké),
- \* formulujte text ako určitý príbeh,
- \* opatrne pri používaní svedectiev či výpovedí slávnych osobností. Dosiahnete síce vysoký stupeň zapamätania, ale čitatelia si skôr spomenú na osobnosť a zabudnú na propagovaný produkt,
- \* inzeráty s uvedenou cenovou zľavou vyvolávajú nadpriemernú pozornosť spotrebiteľov,
- \* čitatelia vnímajú inzerát v tomto poradí:
  - obrázok,
  - titulok (nadpis),
  - text,
- \* titulky (nadpisy) pod obrázkom číta o 10 % čitateľov viac, ako titulky nad obrázkom,
- \* neodporúča sa používať v titulných textoch samé veľké písmená, lebo spomaľujú rýchlosť čítania. Ak chýba v riadkoch textu rozdielna výška písmen, sťažuje sa rozoznávanie slov.

Príčiny z ktorých sa inzercia míňa svojho účinku:

- \* neoslovovala cieľovú skupinu,
- \* výhoda nebola zdôraznená v titulku,
- \* inzerát nebol vhodný na čítanie (dlhý, neusporiadaný, príliš skratkovitý a pod.),
- \* titulok nebol prítiažlivý,
- \* inzerát nevyzýval ku akcii a nebol dosť informatívny,
- \* v titulku nebolo uvedené meno podniku, ani výhoda inzerovaného produktu.

## **Rozhodnutie o médiách**

Výber prostriedkov (médií) reklamy, ktoré sprostredkujú obsah správy je veľmi dôležitý, lebo sa najväčšou mierou podieľajú na výške reklamného rozpočtu.

Postup pri výbere médií:

### *1. Rozhodnutie o šírke dosahu, frekvencii a účinku médií*

Šírka dosahu je percentuálnou mierou toho, koľko ľudí sa má osloviť (dosiahnuť) na cieľovom trhu reklamnou kampaňou počas určitého časového úseku.

Frekvencia je mierou toho, koľkokrát osloví reklamná správa priemerného občana na cieľovom trhu.

Účinok médií znamená kvalitatívnu hodnotu daného média. Informácie vysielané napr. v televízii majú väčšiu účinnosť ako v rozhlase, pretože televízia sprostredkúva nielen akustické, ale aj optické impulzy. Tá istá správa však môže vyznieť hodnovernejšie v určitom časopise.

### Príklad

Podnik ponúka produkt do pozornosti trhu zloženého z 1 milióna spotrebiteľov s cieľom osloviť 800 tisíc spotrebiteľov (80 % šírka dosahu). Spotrebiteľa chce osloviť 2 krát počas reklamnej kampane, preto musí zakúpiť 1,6 mil. kontaktov (2\*800 000). Pri stupni účinnosti kontaktov 1,5 by predpokladaný počet kontaktov bol 2 400 000 (1,6 mil.\* 1,5). Ak tisíc kontaktov s uvedenou účinnosťou stojí 500,- Sk, potom reklamný rozpočet predstavuje výšku:

$$(2\,400\,000/1000) * 500 = 1\,200\,000,- \text{ Sk}$$

### 2. Výber najdôležitejších druhov médií

Výber médií ovplyvňujú nasledovné faktory:

- zvyklosti cieľovej skupiny* (napr. rozhlas a televízia sú lepšie média na oslovenie mládeže od 10 do 20 rokov),
- charakter produktu* (napr. dámske šaty je najhodnejšie inzerovať vo farebných časopisoch),
- druh reklamnej správy* (napr. informácia, ktorá upozorňuje na zajtrajšiu akciu si vyžaduje rozhlas alebo noviny),
- náklady* (napr. televízne vysielanie je pomerne nákladné, reklama v novinách je podstatne lacnejšia).

Pri výbere médií treba rozhodnúť aj o najvhodnejšom nositeľovi reklamy v rámci jednotlivých druhov médií. Pri televíznom vysielaní je to výber z najsledovanejších programov. Pri časopisoch sa skúma počet výtlačkov (náklad časopisu), náklady pre rôznu veľkosť inzerátov, farebný výber, umiestnenie, frekvencia vydávania, postavenie časopisov, ich hodnovernosť, popularita, kvalita reprodukcie a pod.

Ďalej sa vypočíta výška nákladov na oslovenie 1000 osôb jedným nositeľom reklamy (napr. časopisom).

### 3. Rozhodnutie o časovej pôsobnosti reklamy

Zadávatel' reklamy musí rozhodnúť o čase pôsobenia reklamy, ktorá môže prebiehať počas celého roka, pred sezónou, či počas nej. Reklama býva často zaradená aj vzhľadom na predpokladanú kulmináciu predaja (napr. pred vianočnými sviatkami apod.). Súčasťou tohto rozhodnutia je stanovenie časovej štruktúry reklamy, ktoré môže byť:

- \* kontinuálne, t. j. rovnomerné rozloženie reklamy v priebehu určitého obdobia,
- \* intervalové, t. j. časovo nerovnomerné opakovanie reklamných aktivít počas určitého obdobia.

Médium	Výhody	Nevýhody - obmedzenia
Televízia	Kombinácia obrazu, zvuku a pohybu. Pôsobenie na zmysly. Veľký dosah.	Vysoké náklady. Veľká presýtenosť, malá možnosť výberu divákov. Krátka doba pôsobenia. Plytké kontakty.
Rozhlas	Masovosť počúvania. Možnosť výberu (geografická, demografická) cieľových skupín. Nízke náklady.	Iba akustický prenos. Menšia pozornosť ako televízia. Rôzna výška poplatkov. Plytké kontakty.
Noviny	Flexibilita. Aktuálnosť. Pokrytie miestneho trhu. Široká akceptácia. Vysoká vierohodnosť.	Krátka životnosť. Nekvalitné reprodukcie. Malý počet čitateľov na 1 exemplár.
Časopisy	Možnosť výberu skupín. Hodnovernosť a prestíž. Vysoká kvalita tlače. Dlhá životnosť. Viac čitateľov na 1 exemplár.	Možnosť remitendy (možnosť vrátenia nepredaných časopisov).

Brožúrky, prospekty, poštové zásielky	Selektívnosť cieľových skupín. Flexibilita. Bez konkurencie v danom médiu. Osobné oslovenie.	Vysoké relatívne náklady. Negatívny imidž poštových zásielok (zahadzovanie do koša).
Reklamné zariadenia	Flexibilita. Vyššia hodnota opakovaného kontaktu. Relatívne nízke náklady. Menšia konkurencia.	Bez výskumu cieľových skupín. Ohraničené možnosti kreatívneho stvárnenia
Internet	Flexibilita. Relatívne nízke náklady.	Vysoká konkurencia.

Obr. 7.2.1-4 Porovnanie médií reklamy

### Rozhodnutie o hodnotení reklamnej kampane

Na reklamnú kampaň podniky vynakladajú veľký objem peňažných prostriedkov, preto treba pravidelne hodnotiť jej účinnosť, prínos z hľadiska komunikačného a predajného efektu:

1. *Meranie účinnosti reklamy* – jej hodnotenie vychádza z efektu a z účinku reklamy.
  - \* *Efekt reklamy* vyjadruje vzťah reklamných výsledkov a vynaložených nákladov:

Efekt reklamy = Dosiachnuté reklamné výsledky / Náklady na reklamu

- \* *Účinnok reklamy* vyjadruje vzťah medzi plánovaným reklamným cieľom a jeho splnením

Účinnok reklamy = Dosiachnutý cieľ reklamy / plánovaný cieľ reklamy

Účinnosť reklamy možno posudzovať buď z hľadiska spotrebiteľa, z hľadiska odosielateľa reklamného oznamu alebo aj z celospoločenského hľadiska. Účinnosť reklamy je overovaná prostredníctvom dosiahnutých výsledkov, napr. predaja tovaru a služieb. Reklama, ktorej efekt sa nepremiata vo vzraste predaja, sa musí považovať za neúčinnú.

Reklama je len jedným z nástrojov aktivizácie predaja a preto je zložité vyčísliť jej podiel na predaji.

2. *Meranie komunikačného efektu* – zisťujeme ním, akú komunikačnú schopnosť má daná reklama. Na meranie komunikačného efektu možno použiť skúšobné testovanie. Je to metóda, ktorá sa dá využiť pred jej publikovaním, ale aj po ňom. Reklama je predvedená spotrebiteľom, ktorí sa vyjadrujú k tomu, ako sa im páči, ako je zapamätateľná, aký majú k nej postoj a pod.
3. *Meranie predajného efektu* – toto meranie možno uskutočniť porovnaním minulého predaja s predchádzajúcimi nákladmi na reklamu. Meranie predajného reklamného efektu je zložité z dôvodu, že predaj ovplyvňujú okrem reklamy aj mnohé iné faktory, ako sú vlastnosť produktu, cena a jeho dostupnosť.

V praxi sa často používa *priama metóda prepočtu ekonomického účinku reklamy*:

$$R = T * P * D * N / 100 - I$$

R – ekonomický účinok reklamy,

T – priemerný denný obrat tovaru pred začatím reklamnej akcie,

P – priemerný denný prírastok obratu počas a po skončení akcie v %,

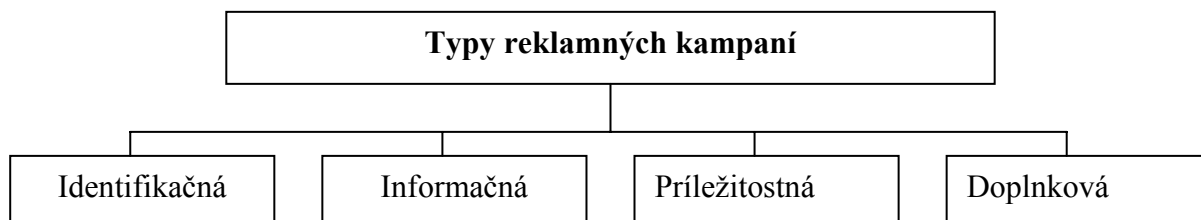
D – počet dní sledovaného obdobia,  
N – realizované obchodné rozpätie v %,  
I - náklady na reklamu.

V praxi našich podnikov sa hodnotenie účinnosti reklamy nerobí v takom rozsahu, ako v zahraničí. Je to vážna chyba inzerujúcich podnikov, pretože reklama bez fungujúcej spätnej väzby predstavuje s veľkou pravdepodobnosťou neúčelne vynaložené finančné prostriedky. Tieto sa premietajú do vyšších spotrebiteľských cien, bez toho, že by prinášali spotrebiteľovi podstatný úžitok. Z toho dôvodu je potrebné venovať pozornosť práve hodnoteniu účinnosti reklamy.

## 7.2.2 Typy reklamných kampaní

Reklama sprostredkúva cieľavedome určité správy, ktoré uľahčujú a urýchľujú proces nákupného rozhodovania spotrebiteľa. Z hľadiska reklamnej stratégie rozoznávame tieto základné typy reklamných kampaní:

- \* **Stotožňovacia (identifikačná) reklamná kampaň** - jej úlohou je upevňovať v podvedomí spotrebiteľa meno podniku, výrobnú značku podniku a jeho produkty (napr. MAZDA, IBM, BMW a pod.). Snaží sa o vzbudenie pozornosti cieľového publika - adresáta reklamy. Ideálnym nástrojom na tento účel je televízia alebo rozhlas. V týchto médiách je veľká možnosť využitia reklamnej kampane, lebo ponúkajú vytvorenie pôsobivej a zapamätateľnej reklamy.
- \* **Informačná reklamná kampaň** - podrobnejšie informuje potenciálneho zákazníka o prínose produktu, jeho cene a pod. Používa sa najmä pri uvádzaní nových produktov na trh. Najvhodnejším médiom sú noviny alebo časopisy, ktoré sa svojimi vlastnosťami môžu pomerne presne zamerať na cieľovú skupinu zákazníkov (trhový segment). Dôvodom je skutočnosť, že tlač sa už vo svojej podstate delí podľa záujmovej, vekovej, odbornej a politickej orientácie, prípadne podľa pohlavia čitateľov.
- \* **Príležitostná reklamná kampaň** - uplatňuje sa na rôznych verejnoprospešných akciách, športových a kultúrnych podujatiach (napr. olympiády, významné dni a pod.). Najvhodnejším reklamným prostriedkom sú plagáty a pútače, vysielanie obrázkových šotov na veľkoplošnej obrazovke a pod.
- \* **Doplnková reklamná kampaň** – v rámci nej podniky umiestňujú reklamu v dopravných prostriedkoch, na železničných staniciach alebo letiskách, pozdĺž ciest, na štítoch domov, ohradách pozdĺž ulíc a pod.



Obr. 7.2.2 Typy reklamných kampaní



### 7.2.3 Prostriedky reklamnej komunikácie

K reklamným prostriedkom komunikácie patria:

- a) **Inzerát** – je najpoužívanejší prostriedok reklamy a charakterizujeme ho ako oznam v tlači, ktorý sa často spája s ilustráciou. Má veľkú presvedčovaciu schopnosť. Denne sa s ním môžeme stretnúť v novinách, časopisoch, alebo v príležitostných publikáciách. Existujú tiež samostatné inzertné noviny /napr. Avízo/.
- b) **Leták** – charakterizujeme ho ako jednostrannú tlačovinu, ktorá má spravidla formát A5, hoci niekedy môže ísť aj o menší formát. Distribúcia letákov sa uskutočňuje rôznym spôsobom, napr. rozdávaním na ulici chodcom, vkladaním do novín a časopisov, vyložením v predajni, vhadzovaním do poštových schránok a pod. Text letáku by mal byť jasný, zrozumiteľný a dobre ilustrovaný. Hoci je leták len jednostranný, veľké supermarkety a hypermarkety /Hypervnova, Carrefour, Delvita, Tesco, Ikea/ distribuujú spotrebiteľom niekoľko stranové letáky, ktoré obsahujú rôzne tvary a upozorňujú na výhodné ceny tovarov.
- c) **Prospekt** – obsahuje viac informácií ako leták, môže obsahovať jeden alebo viac listov s vyobrazením produktu a s jeho podrobnejším popisom. Nie je určený na hromadné rozdávanie a posielajú sa len skutočným záujemcom. Je nákladnejší na výrobu a spracovanie.
- d) **Plagát** – obracia sa na širokú verejnosť, upútava pozornosť a vyvoláva záujem okoloidúcich svojím oznamom. Ilustráciu dopĺňa krátky, výstižný /niekedy vtipný/ text. Veľkoplošné reklamné zariadenie označujeme pojmom bilbord. Umiestňujú sa na okrajoch ciest, prípadne na štítoch domov. Použitie plagátu je vhodné pre značkový tovar, aby sa značka spotrebiteľovi vryla do pamäti, prípadne pre tovar dennej spotreby.
- e) **Pútač** – je obdoba plagátu, stretávame sa s ním vo výkladných skriniach, na stenách predajní i pred vchodom do obchodov. Cieľom je upútať, napr. ak ide o dennú ponuku a pod.
- f) **Televízny šot** – pôsobí na spotrebiteľa obrazom, zvukom, pohybom prostredníctvom reklamy v televízii. Televízna reklama patrí medzi najúčinnéjšie prostriedky reklamy, musí sa však viacnásobne odvysielajúť. Pri televíznej reklame je dôležitý aj čas vysielania, vhodne a výstižne zostavený televízny šot. Pri televíznych šotoch, ktoré sú odvysielané tesne pred televíznymi správami a počas televíznych filmov v hlavnom čase vysielania má podnik zaručenú najvyššiu sledovanosť. Tento spôsob je však nákladný, ale veľmi účinný.
- g) **Rozhlasová reklama** – spotrebiteľ vníma reklamu iba sluchom, čo je jej nevýhodou, preto sa kladie dôraz na dobrý text, zvukové efekty a výber hudby. Spolu s televíznou reklamou patria medzi najúčinnéjšie prostriedky reklamy.
- h) **Ďalšie reklamné prostriedky** – sem zaraďujeme brožúrky, katalógy, cenníky, nálepky, svetelné reklamy, výkladné skrine, reklamu v kinách, reklamu na dopravných prostriedkoch, webové stránky, chodiaca reklama a pod.

### 7.2.4 Reklamný plán

**Reklamný plán** je časový harmonogram reklamnej kampane. Východiskovým bodom pre jeho stanovenie je cieľ reklamy, ktorý musí byť zosúladený s finančnými možnosťami podniku. Plánovanie reklamnej kampane sú jednotlivé rozhodnutia o reklame (pozri bod 7.2.1).

Reklamná kampaň sa rozvrhuje z dlhodobého a krátkodobého hľadiska.

*Dlhodobý reklamný plán* - obvykle sa zostavuje na obdobie jedného kalendárneho roka a riadi sa nasledovnými zásadami:

- \* rovnomerne rozložiť reklamnú činnosť na celé plánovacie obdobie v prípade, že propagovaný produkt nemá sezónny charakter,
- \* zvýšiť inzerčnú činnosť v období hlavnej sezóny spotreby produktu, ak ide o sezónny produkt (dovolenky, športové potreby a pod.),
- \* uplatniť udržiavaciu reklamu v dobe mimo sezóny,
- \* pravidelne opakovať posilnenie inzercie,
- \* uplatniť počiatočný reklamný nápor pri zavedení nového produktu na trh alebo na začiatku novej spotrebnej sezóny, či na začiatku reklamnej kampane.

*Plánovanie reklamnej kampane v jednotlivých mesiacoch roka:*

- \* október, november, december – mesiace, ktoré sú typické pre výraznú spotrebiteľskú aktivitu v súvislosti s predvianočnými nákupmi,
- \* marec, apríl – vhodná reklamná kampaň v súvislosti s veľkonočnými sviatkami,
- \* máj, jún – nákupy v súvislosti s predzásobením na dovolenku a nákupom sezónneho letného tovaru,
- \* október, december – nákupy sezónneho zimného tovaru,
- \* november, december, marec a apríl – mesiace vhodné na naplánovanie reklamnej kampane pre nový produkt,
- \* január, február – mesiace s nevýraznou spotrebiteľskou aktivitou (výnimku tvoria výpredajné akcie) z dôvodu prečerpania rodinného rozpočtu v súvislosti s predvianočnými nákupmi,
- \* jún, júl, august – záujem zákazníkov býva úzko ohraničený len nákupom tovarov a služieb súvisiacich s dovolenkou).

*Krátkodobý reklamný plán* - reklamná kampaň je obvykle zostavovaná na jeden kalendárny mesiac. Napr. reklamné šoty (krátke filmové zábery) môžu byť v jednom mesiaci sústredené do určitého úseku, alebo môžu byť rozptýlené a pokrývať celé mesačné obdobie, a to súvisle alebo s prestávkami. Reklamné šoty možno rozširovať so stálou frekvenciou (častosť výskytu reklamy) alebo sa môže početnosť odvysielaných šotov v priebehu mesiaca stupňovať.

### **7.2.5 Úlohy reklamy**

Reklama plní informačnú, výchovnú, zábavnú a inšpiračnú úlohu. Okrem prevažujúcich pozitívnych úloh sa v praxi často stretáme aj s negatívnymi sprievodnými javmi reklamy.

*Pozitívne úlohy reklamy:*

- \* *napomáha zamerať výrobu na uspokojovanie potrieb*

Základom pre vznik dopytu sú potreby. Tým, že reklama nadväzuje na výsledky výskumu dopytu a podnecuje ho, súčasne podnecuje aj potreby. Osobitne dôležitá je táto funkcia pri nových tovaroch,

- \* *ovplyvňuje vznik a zmenu potrieb, dopytu, záujmov, návykov a tradícií*

Reklama spravidla zvyšuje pre človeka prospešný dopyt a brzdí pre človeka neprospešný dopyt, t.j. reklama podnecuje rozumnú spotrebu,

- \* *zvyšuje efektívnosť výroby, obehu a spotreby*

Dobrá reklama napomáha hospodárnosti, podnecuje hromadnosť výroby, urýchľuje predaj tovaru, napomáha racionalizácii a modernizácii tak výroby ako aj obchodu,

- \* *vychováva spotrebiteľov v spoločensky želateľnom smere*  
Napomáha prekonávať nežiaduce (zastarané) spotrebné a nákupné návyky a presadzovať rozumný názor na jeho život v spoločnosti, podporuje zdravý životný štýl.
- \* *napomáha spotrebiteľom lepšie hospodáriť s časom*  
Rýchle a pohotové informácie o tovare a službách, a tým aj ich rýchlejší výber, umožňuje spotrebiteľovi hospodárnejšie využívať svoj voľný čas,
- \* *podnecuje konkurenciu*, t.j. úsilie o získanie primeranej pozície na trhu, a to tak výrobných ako aj obchodných organizácií,
- \* *napomáha zvyšovať celkovú kvalitu života* Vytvára podmienky pre vyššiu úroveň nielen výroby, ale aj služieb, umožňuje dosahovať výraznú úsporu živej práce. Spríjemňuje a skrášľuje vzhľad životného prostredia,
- \* *prispieva k zvyšovaniu kultúrnej úrovne* Zvyšuje jazykovú úroveň (správne názvy tovarov a služieb), využíva výtvarné diela A. Mucha, A. Warhol, a. i.) a známe hudobné diela,
- \* *napomáha výchove ľudí k pracovitosti* Stimuluje ochotu pracovať a tak dosiahnuť cieľ, ktorý je obsahom reklamy,
- \* *posilňuje k sporivosti*,
- \* *podporuje vedecko-technický pokrok* atď.

*Negatívne sprievodné javy reklamy:*

- \* márnosť reklamy,
- \* jednostrannosť obsahu,
- \* prehnané zdôrazňovanie výhod obsahu reklamy,
- \* podnecovanie spotreby spoločensky škodlivých výrobkov (alkohol, cigarety),
- \* podceňovanie príjemcov reklamy a pod.

### **7.2.6 Zásady reklamy**

- \* *zrozumiteľnosť a spoločenská užitočnosť* – táto zásada by sa mala prejavovať vo vecnom a pravdivom, pre spotrebiteľa potrebnom rozsahu popularizácie úžitkovej hodnoty tovaru a služby, jeho vlastnosti a spôsobe použitia. Reklama pomáha pri výchove spotrebiteľa, pri zvyšovaní úžitkovosti tovaru a pri orientovaní spotrebiteľa na racionálnu spotrebu, zvyšuje estetickú úroveň, a tým napomáha kultúrnejšiemu spôsobu života,
- \* *odlišiteľnosť reklamy* - znamená informovať o tom, v čom je produkt lepší než konkurenčné značky,
- \* *konkrétnosť* - znamená prístupnosť a zrozumiteľnosť obsahu správy, reklamného posolstva pre jeho príjemcov,
- \* *hodnovernosť (pravdivosť) reklamy* - Obchodný zákonník charakterizuje klamlivú reklamu ako šírenie údajov o vlastnom alebo cudzom podniku jeho výrobkoch či službách, ktoré sú spôsobilé vyvolať klamnú predstavu a dosiahnuť tým pre vlastný alebo cudzí podnik v hospodárskej súťaži prospech na úkor iných súťažiacich či spotrebiteľov. Všeobecne mnohí zákazníci pochybujú o pravdivosti obsahu reklamy. Záruku za pravdivosť reklamy majú preberať aj nosiče reklamného posolstva (rozhlas, tlač, televízia a. i.),
- \* *časová, vecná a priestorová nadväznosť* – vhodnosť opakovania reklamy je problematická, lebo častým opakovaním reklamného posolstva sa účinnosť v niektorých prípadoch znižuje,
- \* *hospodárnosť* – veľké množstvá finančných prostriedkov investovaných do reklamy prináša vo väčšine vzrast prosperity podniku. Napriek tomu si treba uvedomiť, že po

určitom čase pôsobenia reklamy je vynakladanie prostriedkov neefektívne, lebo reklama má určitý prah pôsobenia.

### **Otázky a úlohy:**

1. Čo je reklama a kým má poslania?
2. Vymenujte základné rozhodnutia o reklame.
3. Vysvetlite druhy reklamy podľa cieľov.
4. Ktoré faktory ovplyvňujú výšku rozpočtu na reklamu?
5. Z ktorých častí sa skladá rozpočet na reklamnú kampaň?
6. Z ktorých krokov sa skladá rozhodnutie o reklamnej správe?
7. Aké sú pravidlá účinného textového reklamného inzerátu?
8. Stručne opíšte postup pri výbere médií reklamy.
9. Ako možno hodnotiť úspešnosť reklamnej kampane?
10. Vysvetlite základné typy reklamných kampaní.
11. Charakterizujte niektoré prostriedky reklamnej komunikácie.
12. Vysvetlite zásady tvorby dlhodobého reklamného plánu.
13. Z ktorých častí sa skladá rozpočet na reklamnú kampaň?
14. Ktoré pozitívne úlohy plní reklama?
15. Ktoré sú negatívne sprievodné javy reklamy?
16. Ktoré zásady treba pri tvorbe reklamy uplatňovať?

## **7.3 Podpora predaja**

Podpora predaja (sales promotion) je krátkodobou formou komunikácie prostredníctvom dodatočných podnetov a podporných nástrojov propagácie, ktoré sú zamerané na aktivizáciu nákupu alebo predaja produktov.

Jej výhodou sú relatívne nízke náklady a účinné pôsobenie na akceptáciu nových výrobkov kupujúcimi. Stimuluje k bezprostrednej akcii, preto býva označovaná za veľmi účinný nástroj komunikačného mixu (promotion). V porovnaní s reklamou nie je tak zložitá z hľadiska prípravy a obvykle ju zabezpečujú vlastní zamestnanci podniku. Jej uplatnenie je však obmedzené na krátkodobé podnety menšieho rozsahu.

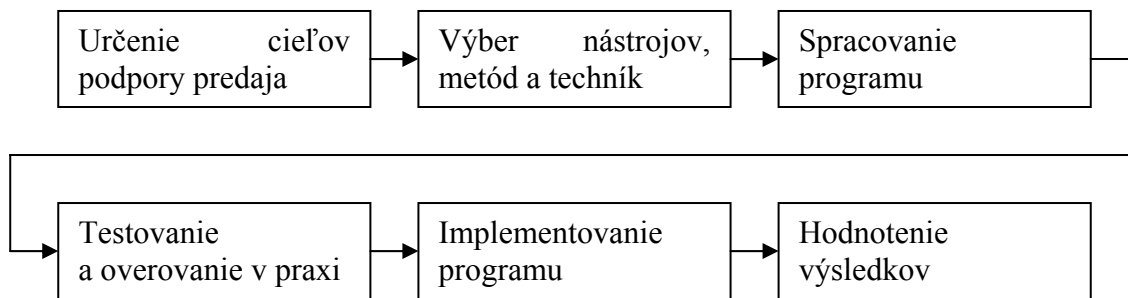
V praxi rozlišujeme rôzne nástroje podpory predaja podľa toho, či sú zamerané na:

- \* spotrebiteľa (spotrebiteľská podpora predaja),
- \* podporu odbytu (obchodná podpora predaja),
- \* obchodný personál (podpora predaja obchodného personálu).

Nástroje podpory predaja sa obvyčajne využívajú spolu s reklamou a osobným predajom.

### **7.3.1 Postup prípravy podpory predaja**

Postup prípravy podpory predaja obsahuje nasledovné kroky: určenie cieľov podpory predaja, výber nástrojov, metód a techník podpory predaja, spracovanie programu podpory predaja, testovanie a overovanie v praxi, implementovanie programu a hodnotenie výsledkov podpory predaja.



Obr. 7.3.1 Postup prípravy podpory predaja

### Určenie cieľov podpory predaja

#### a) Ciele spotrebiteľskej podpory predaja:

- \* krátkodobé zvýšenie objemu predaja,
- \* pomoc pri rozširovaní podielu na trhu
- \* motivovanie spotrebiteľov, aby vyskúšali nový produkt,
- \* odlákavanie spotrebiteľov od konkurenčných produktov,
- \* zvýšenie záujmu o nákup produktov, ktoré sú v štádiu zrelosti,
- \* udržanie záujmu spotrebiteľov o produkty podniku a odmena za vernosť.

#### b) Ciele obchodnej podpory predaja:

- \* motivovať obchodníkov, aby prevzali do svojho sortimentu nové druhy tovaru,
- \* motivovať obchodníkov, aby udržiavali väčšie zásoby, aby nakupovali vo väčšom množstve a v predstihu, aby sa venovali propagácii produktov a pod.

#### c) Ciele podpory predaja obchodného personálu:

- \* získať väčšiu podporu predaja bežných alebo nových produktov,
- \* motivovať na získanie nových objednávok a pod.

### Výber prostriedkov, nástrojov a metód podpory predaja

Podpora predaja môže mať rôzne formy:

- \* *vecná forma* – napr. odmeny, vecné výhry, drobné darčeky pre zákazníkov a pod.,
- \* *finančná forma* – napr. rôzne zľavy pri nákupe, bonusy, rabaty, peňažné odmeny a pod.,
- \* *iné formy* – napr. súťaže o ceny, ochutnávky, akcie na motiváciu sprostredkovateľov a pod.,

#### a) Prostriedky, nástroje a metódy spotrebiteľskej podpory predaja

##### Vzorky

- \* produkty ponúkané na vyskúšanie (zdarma, resp. za symbolickú cenu),
- \* využívajú sa najmä pri uvádzaní nového produktu na trh,
- \* ponúkajú sa roznášaním priamo do domácností, zasielaním poštou, odovzďávaním v predajni, ako príloha k inému produktu (priamo na obale) alebo ako súčasť reklamy v časopisoch a pod.,
- \* najefektívnejší ale najdrahší spôsob uvedenia nového produktu na trh.

### **Ochutnávky**

- \* majú podobný charakter ako vzorky,
- \* produkt je určený na priame ochutnanie priamo v mieste predaja.

### **Kupóny**

- \* zaručujú spotrebiteľom pri nákupe produktu určitú úsporu, náhradu alebo zľavu
- \* posielajú sa poštou spolu s tovarom alebo sú súčasťou reklamy, prípadne ich vydávajú v mieste predaja,
- \* stimulujú predaj produktov, ktoré sú v štádiu zrelosti,
- \* skracujú čas testovania novej značky.

### **Cenové balíčky**

- \* multibalenia (viac rovnakých alebo príbuzných produktov v jednom balíčku), ktoré ponúkajú spotrebiteľom možnosť ušetriť z bežnej ceny produktu,
- \* cenové balíčky môžu byť samostatné balenia, ktoré sa predávajú, za zníženú cenu (napr. dva kusy za cenu jedného) alebo dva príbuzné výrobky zabalené spolu (napr. zubná pasta a kefka),
- \* cenové balíčky sú veľmi efektívne (viac ako kupóny) najmä pri stimulácii krátkodobého predaja.

### **Prémia**

- \* tovar ponúkaný zdarma alebo za nízke ceny ako podnet pre nákup určitých produktov
- \* môže byť vnútri balenia alebo pripevnená na produkte zvonku,
- \* môže to byť aj obal, ktorý sa dá dekoratívne použiť.

### **Odmeny za vernosť**

- \* poskytujú sa v hotovosti alebo v inej forme za pravidelné využívanie produktov určitej firmy,
- \* môžu to byť obchodné známky, ktoré získa zákazník pri nákupe a môže ich vymeniť za tovar buď v centrále, alebo objednať prostredníctvom zásielkového katalógu.

### **Prostriedky podpory v miesta predaja**

- \* displeje a výstavy umiestnené priamo v miesta nákupu alebo predaja,
- \* zasielané ich výrobcovia maloobchodníkom,
- \* zobrazujú produkt alebo jeho názov.

### **Súťaže, výherné lotérie a hry**

- \* súťaže umožňujú zákazníkovi vyhrať hotovosť alebo tovar (výlet), ak niečo uhádnu, či navrhnu alebo vymyslia napr. rýmovačku,
- \* lotérie sa uskutočňujú tak, že do osudia sa vkladajú mená zákazníkov a losujú sa napr. prví traja,
- \* hry sa obyčajne spájajú s produktmi, ktoré spotrebiteľia často nekupujú a majú uhádnuť napr. chýbajúce písmená a na základe toho môžu získať cenu.

#### *b) Prostriedky, nástroje a metódy obchodnej podpory predaja*

Obchodná podpora predaja má presvedčiť veľkoobchodníkov a maloobchodníkov, aby kupovali produkty od výrobcu.

Výrobcovia používajú niekedy aj tie isté prostriedky, nástroje a metódy podpory predaja, ako pri spotrebiteľskej podpore predaja:

- \* zľavy pri nákupe,
- \* zľavy pri opakovanom nákupe,
- \* zvýhodnenia pri zvýšení obratu zásob,
- \* naturálny rabat (bezplatné poskytnutie produktov pri nákupe určitého množstva tovaru),
- \* zľavy pri každom nákupe v priebehu stanoveného obdobia (cenové zľavy),
- \* skonto (zľava s ceny tovaru pri platení v hotovosti alebo v predstihu),
- \* spoločná reklama (poskytovanie úhrady za reklamné výdavky),
- \* organizovanie súťaží v predaji ,
- \* ponuka odborných informácií, poradenstva a školení,
- \* reklama v mieste predaja (napr. značkové stojany, displeje, výstavy, propagačné materiály).

c) *Prostriedky, nástroje a metódy motivovania predajného úsilia obchodného personálu výrobcu a predávajúceho personálu v maloobchode:*

- \* bezplatné produkty pri mimoriadnych obchodných transakciách (napr. sprostredkovateľom, ktorí odoberajú určité množstvá a pod.),
- \* hotovosť alebo darček distribútorom alebo obchodnému personálu, ako odmenu za intenzívnu ponuku produktov,
- \* zvláštne upomienkové predmety s menom firmy na propagačné účely (perá, kalendáre, poznámkové bloky a pod.),
- \* organizovanie obchodných stretnutí a školení s cieľom výmeny skúseností,
- \* poskytovanie materiálov o produktoch, odporúčania na ich používanie, obchodné príručky, správy o vývoji predaja a pod.

#### *Spracovanie programu podpory predaja*

V tejto časti prípravy musí marketér uskutočniť nasledovné rozhodnutia:

- \* *rozhodnúť o miere podnetu* - väčší motivačný podnet prináša väčšiu reakciu v podobe zvýšeného objemu predaja,
- \* *stanoviť podmienky účasti* - napr. predložiť určitú časť obalu,
- \* *stanoviť, v akej forme sa bude podieľať na programe sám marketér* - napr. spôsob distribúcie kupónov (pribaliť k výrobku, zaslať poštou a pod.),
- \* *rozhodnúť o dĺžke trvania podpory predaja* - príliš krátka doba neumožní zúčastniť sa všetkým potenciálnym zákazníkom nákupu vo zvýhodnenom období. Príliš dlhá doba spôsobuje, že podpora predaja stráca na sile podnetu,
- \* *zostaviť rozpočet pre program podpory predaja.*

#### *Testovanie a overovanie v praxi*

Prostriedky podpory predaja je potrebné, všade tam, kde je to možné, podrobiť overovaciemu testovaniu, aby sme zistili, či sú primerané a či obsahujú správnu mieru podnetu (robí sa to však žiaľ málokedy, len asi 30% podnikov robí testy).

#### *Implementovanie (doplnenie) programu*

Program podpory predaja je doplnený na základe výsledkov overovacieho testovania.

### *Hodnotenie výsledkov*

Najvšeobecnejšou metódou je porovnávanie objemu predaja pred akciou, počas nej a po akcii.

#### **Otázky a úlohy:**

1. Charakterizujte podporu predaja ako nástroj promotion.
2. Aký je postup prípravy podpory predaja?
3. Ktoré ciele sleduje podpora predaja?
4. Charakterizujte niektoré prostriedky spotrebiteľskej podpory predaja.
5. Charakterizujte niektoré prostriedky obchodnej podpory predaja.
6. Charakterizujte niektoré prostriedky motivácie obchodného personálu.
7. Ktoré rozhodnutia musí urobiť marketér pri spracovaní programu podpory predaja?

#### **7.4 Public relations (vzťahy k verejnosti)**

Výsledok podnikateľskej činnosti ovplyvňuje tiež mienka verejnosti o jeho aktivitách, ekonomickej, výrobnjej a spoločenskej úrovni.

**Public relations (PR)** je zámerné úsilie podniku o vytvorenie a udržiavanie priaznivej verejnej mienky o ňom, vrátane úsilia zameraného na zmenu zlej verejnej mienky na dobrú.

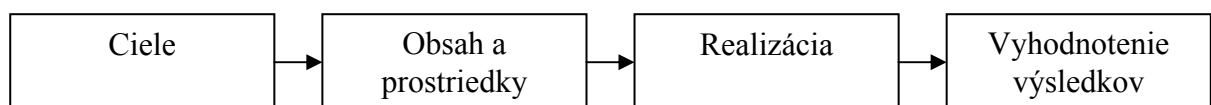
Cieľom public relations je vzbudiť, udržať a rozvíjať dôveru i podporu verejnosti pre činnosť podniku. Je zameraná na budovanie „corporate image“, obmedzovanie, odvracanie nepriemných a podniku škodiacich príhod, udalostí a historiek.

Na rozdiel od reklamy aktivity public relations nesledujú priamo predaj tovaru, ale vytvárajú preň priaznivé podmienky, pôsobenie na verejnosť je nepriame, prostredníctvom zamestnancov (podnikateľov, manažérov) a priaznivcov podniku (organizácie).

Vzťahy k verejnosti sú založené na rozdiel od reklamy na nekomerčnom základe.

##### **7.4.1 Hlavné rozhodnutia public relations**

Podobne, ako o reklame a podpore predaja, aj o public relations, ako nástroji komunikačného mixu musia marketéri uskutočniť rozhodnutia, ktoré umožnia rozvoj pozitívnych vzťahov podniku s verejnosťou.



Obr. 7.4.1 Hlavné rozhodnutia public relations

#### *Ciele public relations*

Určenie cieľov, ktoré mieni podnik uplatnením public relations dosiahnuť, je prvoradou úlohou. Ciele možno zamerať na oblasti:

- \* zvýšenie imidžu,
- \* zvýšenie podielu na trhu,
- \* zvýšenie stupňa presvedčania o výhodnosti kúpy.



## Obsah a prostriedky public relations

Marketéri podniku môžu uplatniť mnohé prostriedky public relations, ktoré sa využívajú nielen na podporu produktov ale aj osôb, miest, politických strán a pod.:

- \* **spravodajské správy** – sú zaujímavé príbehy, správy o podniku, produktoch a zamestnancoch pre časopisy, publikácie a denníky,
- \* **verejné vystúpenia predstaviteľov podniku** – majú obvykle formu tlačových besied, alebo besied za okrúhlym stolom, kde zástupcovia podniku odpovedajú zástupcom médií alebo účastníkom na rôzne otázky,
- \* **zvláštne podujatia** – zaraďujeme sem brífingy, slávnostné otvorenia, súťaže, módne prehliadky, výstavy, výročné trhy, večierky, púšťanie balónov a pod.,
- \* **vydávanie interných periodík** – patria sem výročné správy, podnikové noviny a časopisy, brožúrky a pod.,
- \* **audiovizuálne materiály** – obrázkové a zvukové programy, filmy,
- \* **organizovanie osobitných aktivít** - patrí sem použitie finančných a materiálnych prostriedkov podniku na kultúrne, športové a charitatívne účely (sponzoring), priama účasť na verejnoprospešných akciách a pod.,
- \* **iné prostriedky** – zaraďujeme sem symbol a znak podniku, vizitky, uniformy zamestnancov, označenie podniku na osobných a nákladných autách a pod.

Ďalšími prostriedkami public relations sú:

- \* organizovanie súťaží, exkurzií a prázdninovej praxe pre učiteľov a žiakov škôl,
- \* poskytovanie vybraným študentom štipendií, poskytovanie učebných pomôcok,
- \* zakladanie nadácií a občianskych združení,
- \* organizovanie medzinárodnej konferencie, sympózia, výstavy a družobných stykov,
- \* príspevky na výskum nevyliciteľných chorôb, účasť na ochrane životného prostredia, podpora charitatívnych organizácií a pod.
- \* sponzoring – je založený na princípe služby a protislužby. Sponzor dáva k dispozícii finančnú čiastku alebo vecné prostriedky a za to dostáva protislužbu, ktorá mu napomáha dosahovať marketingové ciele. Napríklad letecká spoločnosť môže ponúknuť poskytnutie leteniek športovcom na medzinárodné podujatie za to, že na ich dresoch bude uvedené logo leteckej spoločnosti. V marketingovej praxi sa možno stretnúť s týmito druhmi sponzoringu:
  - *športový sponzoring* – je v súčasnosti najpoužívanejší. Možno ho používať vo všetkých druhoch športov, pre jednotlivých športovcov alebo celé tímy, prípadne v rámci rôznych športových podujatí (napr. Majstrovstvá sveta v ľadovom hokeji, Zimná olympiáda a.i.),
  - *kultúrny sponzoring* – sústreďuje sa predovšetkým na hudbu, divadlo, výtvarné umenie a literatúru,
  - *sociálny sponzoring* – týka sa osôb, inštitúcií a udalostí, ktoré naplňajú sociálne úlohy (oblasť životného prostredia, zdravia, vzdelania a výskumu).

Public relations majú veľký vplyv na verejnú mienku pri menších nákladoch ako reklame. Firma za publikovanie alebo odvysielanie správy neplatí. Platí iba pracovníkov, ktorí pripravujú správy, zabezpečujú ich obeh a riadia prácu s verejnosťou.

Ak sa napr. firme podarí sponzorovať zaujímavú akciu, túto môžu prevziať rôzne médiá a tie prinesú rovnaký efekt ako reklama, ktorá by stála milióny. Pritom sa vzbudí väčšia dôveryhodnosť ako pri reklame.

### *Realizácia plánu public relations*

Plán public relations sa realizuje rôznymi spôsobmi, čo závisí najmä od zvolených cieľov, ktoré chce podnik dosiahnuť. Osobitne účinné sú osobné kontakty s organizátormi podujatí, s vydavateľstvami a pod.

### *Vyhodnotenie výsledkov public relations*

Efekt public relations sa ťažko meria, pretože sa spája s ostatnými nástrojmi komunikačného mixu. Vyhodnotenie sa často zameriava na zmeny, ktoré nastali v oblasti poznania produktov, v poznaní podniku a v postojoch, na ktoré sa public relations zamerala.

## **7.4.2 Rozdiely medzi reklamou a public relations**

Medzi reklamou a a public relations sú nasledovné rozdiely:

- \* reklama určitého tovaru zaniká s jeho odchodom z trhu a začína s príchodom nového tovaru, pričom public relations trvá počas celej existencie podniku,
- \* reklama je zameraná viac na ekonomickú oblasť (má komerčný charakter) a public relations prevažne na spoločenskú oblasť,
- \* meranie účinkov public relations je zložitejšie ako pri reklame,
- \* pri reklame a očakávajú rýchle výsledky, výsledky public relations sa premietajú vo firme perspektívne.

### **Otázky a úlohy:**

1. Charakterizujte public relations.
2. Ktoré sú hlavné rozhodnutia public relations?
3. Aké ciele má public relations?
4. Vymenujte a vysvetlite niektoré prostriedky public relations.
5. Aké sú rozdiely medzi reklamou a public relations?

## **7.5 Osobný predaj**

Mnohé podniky používajú v rámci marketingovej komunikácie metódu osobného predaja. Robia to najmä pri ponuke produktov, ktoré si vyžadujú odborné vysvetlenie a poradenie. Historicky sa táto metóda považuje za najstaršiu formu komunikácie s trhom.

**Osobný predaj** je založený na osobnej komunikácii predávajúcich s potenciálnymi zákazníkmi za účelom predaja produktu. Je najefektívnejším prostriedkom v určitom štádiu predaja, predovšetkým pri uprednostňovaní u kupujúceho a pri presvedčaní o kúpe.

Ľudia, ktorí sa zaoberajú predajom sú známi pod mnohými menami, ako predavači, predávajúci, obchodní zástupcovia, pracovníci marketingových a predajných útvarov alebo agentúr, obchodní poradcovia, technický obchodný personál, obchodní cestujúci, agenti, regionálni manažéri, a distributéri.

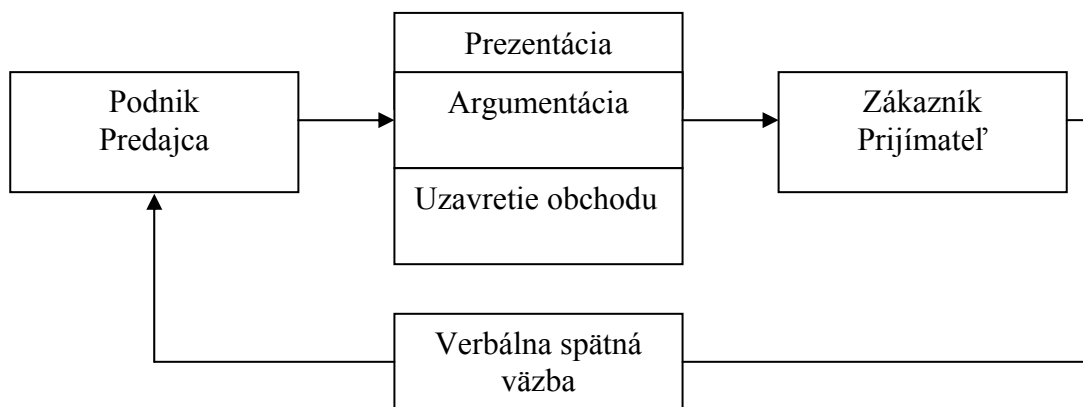
Z hľadiska komunikácie sa osobný predaj chápe ako vytváranie vzťahu medzi kupujúcim a predávajúcim prostredníctvom výmeny informácií o produktoch, službách a podniku.

Osobný predaj je personálna forma komunikácie, kde sa osobným kontaktom vytvára priama väzba medzi kupujúcim a predávajúcim.

Predávajúci reprezentuje podnik a často jediným spojovacím prvom medzi podnikom a zákazníkom. Jeho správanie a vystupovanie si zákazník úzko spája s celým podnikom a na základe jeho konania a správania si robí zákazník názor o celom podniku.

Osobný predaj má v porovnaní s reklamou nasledovné výhody:

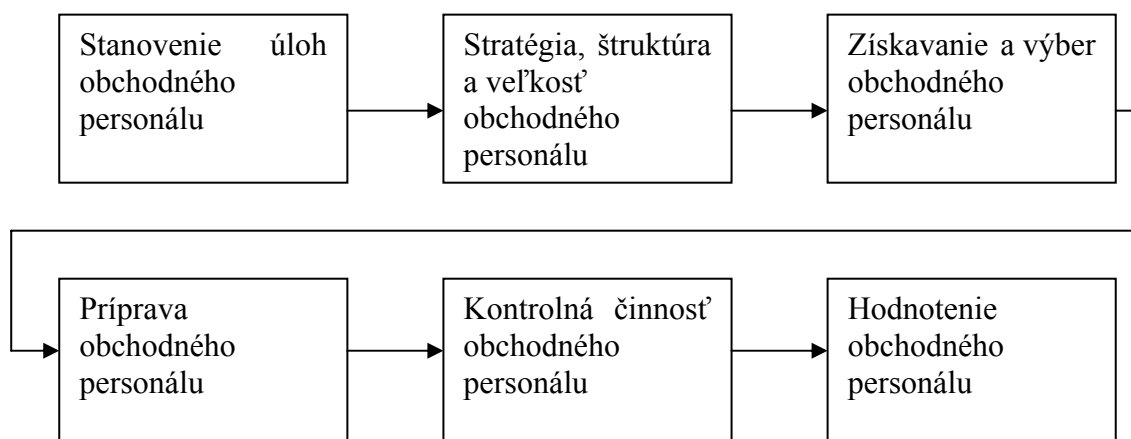
- \* osobný predaj zahŕňa vzájomné pôsobenie (interakciu) medzi dvoma alebo viacerými osobami. Jedna strana môže skúmať potrebu a charakteristiky druhej a urobiť si okamžitý úsudok, čo pri reklame nie je možné,
- \* osobný predaj vytvára rôzne druhy vzťahov, od kúpnopredajných až po hlboké osobné priateľstvo,
- \* úspešný predávajúci si udržuje záujem spotrebiteľa, aby vytvoril dlhodobé vzťahy.



Obr. 7.5 Postupnosť krokov pri osobnom predaji

### 7.5.1 Manažment predaja

Manažment predaja predstavuje analýzu, plánovanie, implementáciu (doplnenie) a kontrolu aktivít obchodného personálu.



Obr. 7.5.1- 1 Hlavné rozhodnutia manažmentu predaja

### *Stanovenie úloh obchodného personálu*

Obchodný personál podniku plní nasledovné úlohy:

- \* vyhľadavanie a získavanie nových zákazníkov,
- \* sprostredkovanie informácií o výrobkoch a službách podniku, zber informácií o trhu, prieskum trhu,
- \* predávanie produktov zákazníkovi, reagovanie na námietky a uzatváranie kúpno-predajných zmlúv,
- \* poskytovanie služieb zákazníkovi,
- \* analyzovanie údajov o predaji, hodnotenie trhového potenciálu, vytváranie trhovej stratégie a plánov predaja,
- \* uskutočňovanie spravodajských služieb a vyhotovovanie správ o predaji.

Predávajúci musia byť schopní zabezpečiť uspokojenie zákazníkov a vytvárať zisk firmy.

### *Stratégia predaja*

Po určení úloh obchodného personálu sa podnik sústreďuje na tvorbu stratégie predaja.

Stratégia predaja znamená prístup firmy k predaju a určenie spôsobov nadviazania kontaktov so zákazníkmi:

- \* rozhovory s potenciálnymi zákazníkmi (osobné, telefonické),
- \* uskutočňovanie predajných výstav a obchodných rokovaní s kupujúcimi,
- \* usporadúvanie komerčných seminárov (poskytovanie odborných poznatkov pre zákazníkov).

### *Štruktúra obchodného personálu*

Firma musí rozhodnúť o organizácii (štruktúre) svojho obchodného personálu, ktorá môže byť:

- \* *teritoriálna štruktúra obchodného personálu* - znamená, že sa každému predávajúcemu prideliť vyhradené územie, na ktorom predávajúci predáva celý sortiment firmy. Výhoda tohto spôsobu predaja je v jeho jednoduchosti, v jasnom definovaní práce predávajúceho, v úsilí predávajúcich o vytvorenie miestnej obchodnej siete (vyššia efektívnosť predaja) a relatívne nízke náklady na dopravu,
- \* *štruktúra obchodného personálu podľa produktov* - znamená, že sa predávajúci špecializujú podľa produktových radov. Predávajúci musia poznať produkty, ktoré predávajú, najmä ak sú početné, diferencované a zložité,
- \* *štruktúra obchodného personálu orientovaná podľa trhov* - znamená, že obchodný personál je organizovaný podľa kritérií klasifikácie zákazníkov. Predávajúci sa môžu špecifikovať podľa jednotlivých odvetví. Hlavný prínos takejto špecializácie spočíva v lepšej informovanosti predávajúcich o špecifických potrebách zákazníkov. Nevýhodou je, že ak sú zákazníci rozmiestnení na rozsiahlom území, tak rastú cestovné náklady.

### *Početnosť obchodného personálu*

Predávajúci reprezentujú jednu z najvýkonnejších, ale aj najdrahších firemných aktivít.

Pri určovaní početnosti obchodného personálu mnohé firmy využívajú *metódu pracovného zaťaženia*, ktorá vychádza z počtu návštev, ktoré musí predávajúci uskutočniť za 1 rok. Podľa tejto metódy firma najprv rozčlení zákazníkov do jednotlivých veľkostných skupín a potom vypočíta, koľko predávajúcich potrebuje na uskutočnenie požadovaného počtu obchodných návštev

### *Príklad*

Navrhnete počet predávajúcich na základe pracovného zaťaženia, ak predpokladáme, že podnik má 1000 zákazníkov typu A a 2000 zákazníkov typu B. Typ A vyžaduje 36 návštev a typ B 12 návštev za rok.

### *Riešenie*

V tomto prípade predpokladané pracovné zaťaženie obchodného personálu, t.j. počet návštev, ktoré treba vykonať za rok je:

$$1000 \times 36 + 2000 \times 12 = 60\,000$$

Ak predpokladáme, že priemerný predávajúci uskutoční 1000 návštev za rok, podnik potrebuje 60 predávajúcich.

### *Získavanie a výber obchodného personálu*

Základom úspešnej činnosti obchodného personálu je výber schopných predávajúcich. Úroveň práce priemerného a vynikajúceho predávajúceho môže byť veľmi rozdielna. Je typické, že 30 % najvýkonnejších predávajúcich môže realizovať 60 % všetkých predajov.

Vhodný výber obchodného personálu môže značne zvýšiť predajné výkony, ale nevhodný výber sa prejaví vo zvýšení nákladov podniku.

Úspech predaja spočíva predovšetkým v uplatnení techniky predaja a v osobnosti predávajúceho.

Predávajúci musí byť schopný zabezpečiť uspokojenie zákazníka, ale aj zisk podniku. Mal by vedieť analyzovať údaje o predaji, hodnotiť trhový potenciál a zbierať informácie o trhu. Predávajúci musí byť vzdelaný a musí byť orientovaný na trh, lebo z hľadiska perspektívy je užitočnejší, než ten, ktorý je zameraný len na predaj.

Predávajúci je človek s určitými povahovými črtami, charakterovými vlastnosťami a temperamentom. Tu rozlišujeme osobnosť a charakter, ktoré nie sú totožné. Charakter človek vlastní, osobnosťou je človek sám a skladá sa z povahových črt, z ktorých niektoré môže človek sám ovplyvňovať.

Predávajúci by mal mať určité psychické predpoklady, ako odolávanie stresovým situáciám, emocionálnym výbuchom a hnevom. Pod emocionálnosťou rozumieme vzrušenie, pohnutie, dojatie a citlivosť. Z osobnosti predávajúceho by mal vyžarovať pokoj a vyrovnanosť. Dôležitým faktorom sú odborné vedomosti a ovládanie informácií o produkte. Predávajúci by mal vo svojom postoji prejavovať záujem o zákazníka. Preto dôležitú úlohu zohráva trpezlivosť, vytrvalosť a iniciatívnosť. Musí sa naučiť odhaliť potreby zákazníka, čo je základom jeho úspechu. Predávajúci sa musí naučiť ovládať a pochopiť svoj temperament a tiež sa starať o svoj vzťah.

Medzi faktory predajného úspechu obchodníka možno zaradiť:

- \* vytvorenie pozitívneho ovzdušia,
- \* prívetivé, priame a priateľské oslovenie,
- \* prirodzené vystupovanie,
- \* prejav skutočného záujmu,
- \* ochota a trpezlivosť,
- \* cit a empatia (vcítenie sa do prežívania citov inej osoby),
- \* sebaovládanie, schopnosť počúvať zákazníka a chápať jeho dôležitosť atď.

Keďže osobnosť predávajúceho zohráva dôležitú úlohu pri predaji, musí:

- \* vytvoriť pozitívny postoj k vlastnému „ja“,
- \* vylúčiť emocionálnu nevyrovnanosť a negativizmus,
- \* pozitívne pôsobiť svojou osobnosťou na zákazníka,
- \* viesť so zákazníkom skutočný dialóg,
- \* vylúčiť negatívne vplyvy okolitého prostredia,
- \* byť schopný riešiť problémy a byť iniciatívny,
- \* mať odbornosť a kvalifikovanosť.

#### *Postup pri získavaní obchodného personálu*

Keď manažment podniku rozhodne, aké vlastnosti by mali mať pracovníci obchodného personálu, oddelenie ľudských zdrojov hľadá uchádzačov prostredníctvom sprostredkovateľských agentúr, inzerovaním, prostredníctvom kontaktov so študentmi univerzít a pod.

Výber predávajúcich sa môže uskutočňovať na základe jednoduchého informatívneho rozhovoru,

testov, hĺbkového interview, odporúčania a pod.

Štandardizované testy slúžia na zisťovanie schopnosti predávať, analytických a organizačných schopností, osobných vlastností a ďalších charakteristík uchádzačov.

#### *Príprava obchodného personálu*

Program prípravy predávajúcich majú svoje ciele v závislosti od toho či sa jedná o predaj spotrebného alebo priemyselného tovaru. Obvykle sa skladá z nasledovných častí:

##### **a) História a ciele podniku:**

- \* oboznámenie sa s históriou podniku a stotožnenie sa s ňou,
- \* spoznanie organizácie podniku, jej cieľov, finančnú štruktúru, kapacitu, trhy a pod.

##### **b) Produkty a ich používanie:**

- \* získanie informácií o podnikom predávaných produktoch, spôsoboch ich použitia a pod.,
- \* osvojenie si metód práce predávajúceho a zásad efektívnej komunikácie.

##### **c) Práca so zákazníkmi:**

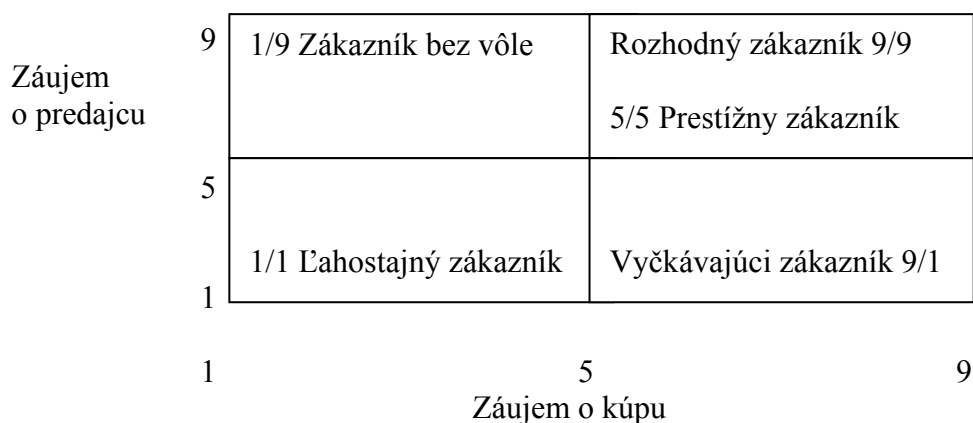
- \* poznať charakteristiky zákazníkov a konkurencie,
- \* poznať stratégie konkurencie,
- \* poznať typy, potreby, nákupné motívy a zvyklosti zákazníkov atď.

Všetky časti prípravy predávajúceho sú rovnako dôležité. Napriek tomu treba venovať osobitnú dôležitosť príprave obchodného personálu na prácu so zákazníkmi. Rôzne typy zákazníkov vyžadujú od predávajúceho rôzny prístup. V procese predávania sa vytvára obojstranný vzťah medzi predávajúcim a zákazníkom. Predávajúci je partnerom kupujúceho, lebo mu má čo ponúknuť. Zákazník je však veľmi dôležitým obchodným partnerom, a preto sa treba o jeho priazeň usilovať a dobre poznať jeho charakteristiky

Podľa jednaní zákazníkov a ich spôsobe rozhodovania o kúpe produktov definuje napr. Patrick Ellis vo svojej knihe Who Dares Sells až 63 typov zákazníkov. Jednoduchšia je typológia zákazníkov podľa R. R. Blaka a J. Moutonovej, ktorá za rozhodujúce faktory považuje záujem o predávajúceho a záujem o kúpu. Tieto dva faktory vytvárajú maticu,

v ktorej sa nachádza päť hlavných typov zákazníkov. Ich umiestnenie závisí od toho, do akej miery je dominantný záujem o predávajúceho, resp. záujem o kúpu produktu. Podľa tejto závislosti rozlišujeme tieto hlavné typy zákazníkov:

- \* **Lahostajný zákazník** – nemá záujem ani o predávajúceho, ani o kúpu. Vyhyba sa akýmkoľvek predajným rozhovorom. Typickým predstaviteľom je napríklad manžel, ktorý nakupuje v samoobsluže podľa manželkinho zoznamu. Vzbudiť záujem u tohto zákazníka je veľmi ťažké. V tomto prípade je jediné východisko správne odhadnúť jeho životnú orientáciu a potenciálne motívy kúpy.
- \* **Vyčkávajúci zákazník** – má silný záujem na kúpe, ale žiadny záujem o predávajúceho, ktorému väčšinou nedôveruje. Je presvedčený, že za svoje peniaze má dostať čo najviac. Pri tomto zákazníkovi treba najskôr vzbudiť dôveru k osobe predávajúceho. Treba uplatniť apeláciu na ocenenie zákazníka. Počas rozhovoru musí predávajúci stále argumentovať výhodami tovaru vo vzťahu k cene.
- \* **Prestížny zákazník** – má priemerný záujem o predávajúceho a tiež priemerný záujem o kúpu. Najlepším usmernením pre neho je skúsenosť iných. Jedná s pocitom, že prestíž tovaru môže povzniesť aj jeho vlastnú prestíž. V tomto prípade je veľmi účinné klásť dôraz na kvalitu, svetové parametre a na predajnosť tovaru v „určitých kruhoch“.
- \* **Zákazník bez vlastnej vôle** – má veľmi malý alebo žiadny záujem o kúpu, ale veľmi silný o osobu predávajúceho. Žije v predstave, že je predávajúcemu sympatický, a teda keď mu on ponúka nejaký tovar, musí to byť dobrý tovar. Preto tovar kúpi, aj keď ho tak úplne nepotrebuje. Takýto zákazník sa vyskytuje veľmi zriedka. Pre úspešný predaj väčšinou v tomto prípade stačí zdôrazniť, že práve tento produkt je pre neho ten najlepší.
- \* **Rozhodný zákazník** – má vysoký záujem o predávajúceho i o samotnú kúpu. Dobre pozná svoje potreby a hľadá taký tovar, ktorý mu jeho potreby uspokojí za cenu, ktorú je ochotný zaplatiť. Tento zákazník je veľmi racionálny. Ťažko možno útočiť na jeho emócie. Treba mu vecne vysvetliť parametre a vlastnosti produktu a on sám posúdi, či je pre neho vhodný alebo nie. Jednať s ním treba sebedovodne, ako rovný s rovným.



Obr. 7.5.1 – 2 Typológia zákazníkov

V obchodnej praxi sa môžeme tiež stretnúť s takouto klasifikáciou zákazníkov:

- \* **Normálny zákazník** - je taký, s ktorým predávajúci dobre vychádza,
- \* **Mimoriadne priateľský zákazník** – musí sa obsluhovať veľmi pozorne, aby sa obchodný rozhovor a obsluha zákazníka pre jeho priateľský postoj nepodcenili,
- \* **Nerád hovoriaci zákazník** – pri tomto zákazníkovi treba odhadnúť ihneď jeho požiadavky, pretože vypytovaním sa na detaily ho môžeme stratiť,

- \* **Zhovorčivý zákazník** - treba ho mimoriadne pozorne počúvať. Krátke otázky a presné, odborne zdôvodnené odpovede vedú najskôr k cieľu,
- \* **Ponáhľajúci sa zákazník** - treba sa s ním podľa možnosti ihneď zaoberať, ale jeho netrpezlivosť sa dá aj využiť. Kto sa ponáhľá môže sa veľmi rýchlo rozhodnúť pri prvej dobrej rade,
- \* **Vševediaci zákazník** - nemusí ísť o namyslenosť, proti jeho názoru sa predávajúci nesmie zásadne ohradzovať, ale musí zostať zdvorilým,
- \* **Zdráhavý zákazník** - treba ho presviedčať. Keď už bolo zo strany predávajúceho použitých dostatok argumentov, treba ho s dôrazom upozorniť, že teraz by bolo jeho rozhodnutie vynikajúce,
- \* **Ohľaduplný zákazník** - takéhoto človeka nič nevie vyviesť z rovnováhy a ani sa o to netreba snažiť, treba byť priateľský a viesť s ním diskusiu,
- \* **Kritický zákazník** - vždy uvažuje a kriticky skúma. Na jeho otázky treba odpovedať priateľsky, lebo stratou trpezlivosti môžeme tiež stratiť zákazníka.

#### *Všeobecné zásady na vytvorenie dobrého vzťahu so zákazníkmi:*

- \* Zákazník nikdy neruší, nemôže rušiť vašu prácu, pretože on je vašou prácou,
- \* Zákazník nikdy nie je tak závislý od vás, ako vy od neho. Keď ste dobrým poradcom, bude sa cítiť závislý od vašej dobrej rady,
- \* Zákazníci nie sú diskusnými partnermi, ale ľudia, ktorých treba dobre počúvať, aby ste porozumeli, ako im možno vyjsť v ústrety. Vždy sa snažte o dobrú formuláciu odpovede a dobrú argumentáciu,
- \* Klamaním zákazníka škodíte sám sebe a svojmu obchodu,
- \* Nikto zo zákazníkov nie je rovnaký, ale všetci majú niečo spoločné - všetkým môžete niečo povedať,
- \* Ak zákazníci ak zákazníci uvádzajú rovnaké námietky, potom treba zistiť skutočnú príčinu a odstrániť ju, aby ste mohli účelne čeliť námietkam,
- \* Ak sa stretávate istý čas len so samými nepríjemnými zákazníkmi, myslite na to, že príde čas, keď ich vystriedajú tí druhí, príjemní,
- \* Všetci zákazníci sú dôležití,
- \* Zaobchádzajte so svojimi zákazníkmi tak, ako by ste si želali, aby obslúžili vás,
- \* Aspoň raz mesačne telefonicky kontaktujte všetkých vašich zákazníkov a aspoň štyrikrát ročne ich kontaktujte osobne,
- \* Okrem pravidelného styku kontaktujte stálych zákazníkov aj pri zvláštnych príležitostiach, napr. Vianoce, Nový rok a pod.,
- \* Ak podnik zavádza nový produkt, informujte predovšetkým vlastných, až potom cudzích zákazníkov,
- \* Tam, kde je súčasťou dodávky aj servisná zmluva, dôsledne kontrolujte kvalitu poskytovaného Servisu,
- \* V písomnom styku sa obmedzujte na vecné a krátke listy, vždy s osobným podpisom, aby zákazník mal pocit osobnej starostlivosti.

#### *Kontrolná činnosť nad obchodným personálom*

Podnik kontrolnou činnosťou nad obchodným personálom uskutočňuje jeho usmerňovanie a motivuje ho k lepšej práci.

#### *Usmerňovanie obchodného personálu*

Predávajúci, ktorí sú platení prevažne províziou sú spravidla ponechaní sami na seba. Tí, ktorí poberajú plat a majú povinnosť vybaviť určité obchodné prípady sú spravidla



kontrolovaní dôslednejšie.

Usmerňovanie obchodného personálu môže byť zamerané na:

- \* stanovovanie požadovaného počtu návštev na obdobie pre každú skupinu zákazníkov (norma návštev),
- \* určovanie množstva času, ktorý by mali predávajúci venovať na vyhľadávanie nových zákazníkov,
- \* zvyšovanie efektívnosti využitia času predaja napríklad pomocou ročného plánu obchodných návštev (s ktorými stálymi a potenciálnymi zákazníkmi treba rokovať, kedy ich navštíviť, ktoré činnosti pritom vykonávať a pod.).

#### *Motivácia predávajúcich*

Manažment podniku môže pomôcť zvýšeniu výkonnosti obchodného personálu prostredníctvom:

- a) *atmosféry v podniku* - postoj podniku ovplyvňuje správanie predávajúcich. Ak sa predávajúci tešia veľkej vážnosti vo firme, výsledkom je nízka fluktuácia a ich vysoká výkonnosť. Dobrý manažér predaja udržuje spojenie s predávajúcimi prostredníctvom korešpondencie i telefonicky, navštevuje ich a pozýva na hodnotenie podniku,
- b) *stanovenia výšky predaja* - mnohé podniky určujú predávajúcim štandardnú výšku a sortimentnú štruktúru predaja. Odmeňovanie často závisí od toho, ako sa podarí splniť túto úlohu,
- c) *pozitívnej stimulácie* - v záujme zvýšenia úsilia obchodného personálu firmy využívajú rôzne stimuly, ako sú obchodné schôdzky, ktoré znamenajú spoločenskú udalosť, vytvárajú možnosť pre stretnutia a rozhovory s predstaviteľmi firmy, prinášajú pocit uvoľnenia a spolupatričnosti s väčšou skupinou. Ďalej to môže byť sponzorovanie súťaží v predaji, udeľovanie rôznych výsad a vyznamenaní (napr. zverejňovanie predávajúcich v podnikovom časopise a pod.), vecných a peňažných odmien, dovoleníek, organizovanie zájazdov a pod.

#### *Hodnotenie obchodného personálu*

Aby mohol manažment podniku pravidelne hodnotiť výkony predávajúcich, musí mať od nich dostatok aktuálnych informácií. Zdrojmi informácií môžu byť správy o predaji, doplnkové informácie získané osobným pozorovaním, z listov zákazníkov a sťažovateľov, prípadne z výskumu spotrebiteľov a z rozhovorov s inými predávajúcimi.

Podniky požadujú od predávajúcich aby zostavovali pracovné plány, ktoré obsahujú súpis schválených návštev a pracovných ciest. Tieto plány sa predkladajú v týždennom alebo mesačnom predstihu. Niektoré podniky požadujú od svojich predávajúcich ročné teritoriálne marketingové plány, ktoré charakterizujú zámery týkajúce sa získavania nových zákazníkov a zvýšenie predaja existujúcim zákazníkom.

Uvedené správy poskytujú manažmentu predaja vstupné údaje na posúdenie činnosti obchodného personálu a umožňujú dávať odpovede na niektoré otázky:

- \* uskutočňujú predávajúci za deň dostatočný počet návštev?
- \* nevenujú príliš veľa času jednej návšteve?
- \* koľko prostriedkov vynakladajú na pohostenie?
- \* uzatvárajú dostatočný počet objednávok?
- \* získavajú primeraný počet nových zákazníkov?
- \* udržujú dost' stálych zákazníkov?

Manažment predaja uskutočňuje aj formálne hodnotenie výkonov obchodného personálu, ktoré má tieto výhody:

- \* manažment predaja musí na posúdenie činnosti zverejniť jednoznačné štandardy (bežne dosiahnuteľnú úroveň predaja),
- \* manažment predaja musí zhromaždiť komplexne ucelené informácie o každom predávajúcom,
- \* predávajúci vedia, že budú povinní objasniť svoju činnosť manažérovi predaja.

Pri formálnom hodnotení výkonov predávajúcich sa uplatňujú tieto typy:

- \* *porovnávanie činnosti predávajúcich* - je forma hodnotenia porovnateľných a utriedených výsledkov činnosti rôznych predávajúcich. Môže však viesť k chybným záverom. Výška predaja je málokedy najlepším ukazovateľom charakterizujúcim výkonnosť. Manažment by sa mal viac zaujímať, ako sa predávajúci podieľajú na čistom zisku a tiež o štruktúru predaja a náklady každého predávajúceho.
- \* *porovnanie predajov bežného a minulého roka* – toto hodnotenie by malo priamo poukázať na pokrok, ktorý jednotlivý predávajúci dosiahol. Môže obsahovať ročný vývoj predaja a zisku, záznam o návštevách a novo získaných zákazníkoch. Žiaľ neinformuje o príčinách vývoja výkonu predávajúceho.
- \* *kvalitatívne hodnotenie predávajúcich* – tu sa manažér predaja obyčajne zameriava na hodnotenie znalostí o podniku, produktoch, zákazníkoch, konkurencii, teritóriu a úlohách. Predmetom hodnotenia môže byť aj osobná charakteristika (zvyklosti, zjav, vyjadrovanie, temperament, ochota plniť úlohy a pod.).

Súčasťou hodnotenia je aj odmeňovanie obchodného personálu. Úroveň odmeny musí byť v súlade s bežnými sadzbami za daný druh práce i za príslušné vzdelanie. Platiť menej by síce mohlo byť prítlačivé, čo by však prilákalo veľmi málo kvalitných predávajúcich. Platiť však viac je zbytočné a príliš zaťažujúce rozpočet podniku.

Odmena obchodného personálu má niekoľko častí:

- \* *fixná zložka* - je spravidla plat, ktorý poskytuje predávajúcemu určitý stabilný dôchodok,
- \* *pohyblivá zložka* - môže vychádzať z princípu provízie alebo prémie, závisí od predajnej aktivity a je odmenou za zvýšené úsilie predávajúceho,
- \* *úhrada výdavkov (refundácia)* – ide o výdavky spojených s províziou, čo umožňuje predávajúcim, aby realizovali potrebný a žiaduci predajný výkon,
- \* *ostatné požitky* – sú to napríklad platené dovolenky a iné požitky, ktoré poskytujú predávajúcemu istotu a uspokojenie.

Manažment predaja musí rozhodnúť, aký mix týchto prvkov odmeňovania bude najúčinnější pre prácu jednotlivých predávajúcich.

### **Otázky a úlohy:**

1. Na čom je založený osobný predaj?
2. Aké má výhody osobný predaj v porovnaní s reklamou?
3. Ktoré kroky treba uskutočniť pri osobnom predaji?
4. Čo je úlohou manažmentu predaja?
5. Vymenujte rozhodnutia manažmentu predaja.
6. Aké úlohy plní obchodný personál?
7. Akú môže mať štruktúru obchodný personál?
8. Aký spôsobom sa stanovuje počet predávajúcich?
9. Vymenujte faktory predajného úspechu obchodníka.
10. Stručne vysvetlite program prípravy predávajúcich.

11. Charakterizujte niektoré typy zákazníkov.
12. Vymenujte niektoré všeobecné zásady dobrých vzťahov predávajúcich so zákazníkom.
13. Čo je obsahom kontrolnej činnosti nad obchodným personálom?
14. Ako sú motivovaní predávajúci na zvýšenie svojho výkonu?
15. Aké typy formálneho hodnotenia výkonov predávajúcich poznáte?

## 1. Propagácia obchodu s obuvou (spotrebným tovarom)

### Popis situácie

Špecializovaný obchod s obuvou sa rozhodol zvýšiť svoj obrat. Okrem rozšírenej ponuky sa majiteľ rozhodol aj pre realizáciu propagačnej kampane. Obchod je umiestnený na výhodnom mieste, blízko známej obchodnej ulici. Orientačným prieskumom bolo zistené, že tento obchod nie je dostatočne známy. Zákazníci, ktorí tu nakupujú, sú s ponukou i obsluhou spokojní, ale majú pocit, že keby obchod nepoznali, tak by ho prehliadli.

### Úloha

Navrhnete majiteľovi obchodu vhodný komunikačný mix pre zvýšenie popularity obchodu a tým aj rozšírenie jeho klientely, čo by v konečnom dôsledku zvýšilo obrat.

V návrhu uveďte konkrétne propagačné prostriedky a médiá, ktoré by ste majiteľovi obchodu odporučili zrealizovať.

### Riešenie

Pre zvýšenie popularizácie špecializovaného obchodu s obuvou a rozšírenie jej zákazníkov by marketingový reklamný odborník pravdepodobne odporučil nasledovné propagačné prostriedky:

- \* využitie výkladných skriň obchodu,
- \* organizovanie podujatí na podporu predaja priamo v predajni, napr. prehliadka obuvi, malé darčeky pri nákupe nad určitú cenu, zlosovanie pokladničných dokladov a pod.,
- \* tvorba inzerátov alebo propagačných letákov, ktoré by boli vkladané do dennej tlače miestneho, prípadne regionálneho denníka,
- \* tvorba propagačných letákov vkladných do schránok v okolí obchodu,
- \* umiestnenie pútačov v blízkosti známej obchodnej ulice.

## 2. Propagácia priemyselného produktu

### Popis situácie

Podnik LOVAS, s. r. o. (názov aj opísaná situácia je vymyslená) sa v minulých rokoch rozhodol zaviesť na slovenskom trhu nové kvalitné typy podlahových krytín na báze PVC. Uvedomoval si, že na trhu sú zastúpené už známe značky. Stratégia jeho marketingovej komunikácie sa zamerala na tieto ciele:

- a) poskytnúť informácie potenciálnym zákazníkom o svojom vstupe na trh, dosiahnuť určitý stupeň popularity a informovanosti potenciálnych zákazníkov,
- b) odlíšiť sa od existujúcich výrobcov a dodávateľov svojou novou ponukou a informovať o tom cieľové skupiny zákazníkov.

Podnik sa najprv rozhodol urobiť kvantitatívnu analýzu trhového potenciálu, ktorú zadal profesionálnej agentúre pre výskum trhu. Z tejto analýzy vyplynulo, že hlavné predajné príležitosti sú pri obnove podlahových krytín v rodinných domoch a v bytoch, t.j. v domácnostiach, a že na druhom mieste existuje ešte určitý i keď rýchle slabnúci potenciál u niektorých objektoch nebytového fondu.

Skôr než boli definované cieľové skupiny, bolo si treba ujasniť, kto najčastejšie rozhoduje o tom, aký materiál bude zvolený na konečnú úpravu podlahy:

Činitele ovplyvňujúce výber materiálu podlahy	V rodinných domoch [ % ]	V nebytovej výstavbe [ % ]
Investor	64,0	44,6
Architekt, projektant	24,8	37,9
Obchodná ponuka	6,4	7,3
Stavebná organizácia	4,0	9,5

Vo fáze voľby konkrétneho druhu a značky podlahovej krytiny na báze PVC výrazne stúpol vplyv stavebných firiem. Na základe týchto zistení boli za hlavné cieľové skupiny označení investori, architekti a projektanti, ako aj stavebné organizácie. V rámci domácností rozhoduje o voľbe materiálu, a hlavne o výbere konkrétnej podlahovej krytiny PVC žena. Ďalším krokom bolo určiť, ktorými propagačnými kanálmi sú hlavné cieľové skupiny osloviteľné a ktoré faktory ovplyvňujú ich rozhodovanie o výbere podlahovej krytiny.

### Úlohy

- Vytypujte, ktoré komunikačné kanály označil výskum trhu v prípade architektov, projektantov a stavebných organizácií za najúčinnnejšie.
- Odhadnite, ktoré faktory mali hlavnú úlohu pri rozhodovaní o výbere podlahovej krytiny PVC:
  - u architektov a projektantov,
  - v stavebných firmách,
  - u väčších investorov,
  - v domácnostiach.
- Vypracujte návrh plagátovej alebo inzertnej reklamy, ktorá bude určená domácnostiam a navrhnete tlačové médium, ktoré by bolo najvhodnejšie pre jeho uverejnenie. Uveďte tiež, ktoré informácie pri výbere tohto média boli rozhodujúce.

### Riešenie

- Z výskumu trhu vyplynulo, že hlavným komunikačným kanálom sú u architektov, projektantov, v stavebných firmách i u veľkých investorov priame obchodné styky (priamy osobný predaj) a ponuka na základe katalógov zasielaných poštou (direct mail). Architekti a projektanti sa nechávajú dosť často inšpirovať na veľtrhoch a výstavách, prípadne odbornou inzerciou v časopisoch. Tieto posledné dva komunikačné kanály oslovujú maximálne 1/5 z ostatných cieľových skupín.
- Výber podlahovej krytiny PVC ovplyvňovali v dobe prieskumu hlavne tieto faktory:
  - u architektov a projektantov:
    - \* rozsah ponuky, úroveň dizajnu, tlače a farby,
    - \* kvalita, funkčnosť a životnosť,
    - \* cena.
  - v stavebných organizáciách:
    - \* cena,
    - \* rozsah ponuky, úroveň dizajnu, tlače a farby,
    - \* kvalita, funkčnosť, životnosť.
  - u väčších investorov:
    - \* kvalita, funkčnosť, životnosť,
    - \* cena,
    - \* rozsah ponuky, úroveň dizajnu, tlače a farby

d) v domácnostiach:

- \* kvalita, životnosť,
- \* rozsah ponuky, úroveň dizajnu a farby,
- \* cena.

3. Reklamný inzerát, informujúci o novom druhu PVC podlahovej krytiny, by mal byť uverejnený v niektorom rodinnom časopise (napr. Domov), alebo v časopise, ktorý čítajú najmä ženy v produktívnom veku. Tieto ženy totiž vo väčšine prípadoch ovplyvňujú riešenie, alebo obnovu rodinného interiéru. Ešte lepšie ako inzerát by bol článok o novej podlahovej krytine a jej výhodách. Na zverejnenie by sme mohli vybrať niektoré z časopisov s veľkým nákladom, alebo špecializované časopisy, (napr. Život, Slovenka, Moderné bývanie a pod.).

Príklad textu inzerátu:

<b>Nová generácia podlahových krytín PVC!</b>	
Presvedčte sa sami!	
* Úplne nová kvalita, vzhľad povrchu a sortiment	
* Dlhšia životnosť, ľahká údržba a montáž	
Kontaktné predajne s bohatými vzorkovnicami (uvedenie hlavných predajní s telefonickým kontaktom)	
Logo výrobcu	Kupón Prosíme o bližšie informácie Adresa

Rozhodujúcu úlohu bude v inzeráte mať jeho vizuálne spracovanie, ktoré musí osloviť cieľové skupiny zákazníkov.

### 3. Inzerát

#### Popis situácie

V súvislosti s prijímacími pohovormi žiakov do 1. ročníka stredných škôl, sa vedenie SPŠ strojníckej rozhodlo osloviť cieľovú skupinu možných uchádzačov o štúdium na tejto škole, ktorá sa nachádza v centre Bratislavy, na Fajnorovom nábreží.

#### Úlohy

1. Vzhľadom na obmedzené finančné prostriedky školy, navrhnete reklamný inzerát, ktorým by ste oslovili potenciálnych uchádzačov o štúdium.
2. Navrhnete vhodné médiá, v ktorých by ste inzerát uverejnili a urobte rozpočet na túto malú reklamnú kampaň.

## Riešenie

1. Na základe prieskumu z predchádzajúcich rokov sme zistili, že najväčší počet uchádzačov o štúdium na SPŠ strojníckej je z Bratislavy a z jej blízkeho okolia. Vzhľadom na rozvoj priemyselného parku Záhorie a výstavbu automobilky PSA, sa záujem presúva ďalej na Záhorie, čo predstavuje pomerne veľký potenciál uchádzačov o štúdium aj na tejto škole.

Návrh inzerátu:



### **CHCEŠ BYŤ PRIJATÝ BEZ POHOVOROV?**

#### **Stredná priemyselná škola strojnícka Fajnorovo nábr. 5, Bratislava**

Vám ponúka tieto študijné odbory, ktoré Vám zaručia zamestnanie:

- strojárstvo,
- mechatronika,
- technické a infromatické služby.

Ďalej Vám ponúka:

- efektívne zahraničné styky s Rakúskom, Talianskom a Fínskom,
- školiace stredisko PSA (Peugeot-Cintroeň),
- školiace centrum Infoveku, ECDL.

Info: 02/5296 8442, [www.spssfajnorba.edu.sk](http://www.spssfajnorba.edu.sk)  
E-mail: [spss@spssfajnorba.edu.sk](mailto:spss@spssfajnorba.edu.sk)

2. Na základe skutočností uvedených v predchádzajúcom bode bolo rozhodnuté uviesť inzerát v regionálnych týždenníkoch:
  - a) *Týždenník pre Záhorie*, kde bol uverejnený inzerát rozmerov 90 x 140 mm, a to prvýkrát v mesiaci február 2005 a druhýkrát v mesiaci marec 2005. Ich uverejnenie bolo fakturované vo výške 3 808,-Sk (2 x 1 904,- Sk) vrátane DPH,
  - b) *PETRŽALSKÉ NOVINY*, kde bol uverejnený inzerát rozmerov 98 x 130 mm, a to jedenkrát v mesiaci marec 2005. Fakturovaná cena inzercie bola vo výške 8 925,- Sk vrátane DPH,
  - c) *BRATISLAVSKÉ NOVINY*, kde bol uverejnený inzerát rozmerov 104 x 110 mm, a to jedenkrát v mesiaci marec 2005. Fakturovaná cena inzercie bola vo výške 13 090,- Sk vrátane DPH.

Celkové finančné náklady vynaložené na inzerciu boli vo výške 25 323,- Sk.

Cieľom inzercie spolu s ďalšími prostriedkami marketingovej komunikácie je dosiahnuť naplnenie 4 tried prvého ročníka, čo predstavuje cca 120 žiakov. Splnenie vytýčeného cieľa bude posúdené po zápise žiakov do 1. ročníka, a to po 15. 09. 2005.

#### 4. Plagátová reklama

##### Popis situácie

Tvorba reklamy je náročná kreatívna práca, ktorá priťahuje mnohých mladých ľudí. Zvoľte si ľubovoľný, vám dobre známy spotrebný produkt, ktorý vyrába podnik, kde zastávate pozíciu tvorivého marketingového manažéra. Náplňou vašej práce je tvorba komunikačného mixu pre zvolený produkt.

##### Úlohy

1. Uskutočnite základné rozhodnutia o reklame pre zvolený produkt.
2. Navrhnite reklamnú kampaň pre tento produkt.
3. Navrhnite plagátovú reklamu pre zvolený produkt.

##### Riešenie

1. Základné rozhodnutia o reklame

*Určenie cieľov:*

Zvoleným produktom je **osobný MP3 prehrávač iRiver iFP -599T**.

Vzhľadom na to, že produkt je vo fáze rastu, marketingový útvar podniku zvolilo typ presvedčovacej reklamy. Toto rozhodnutie ovplyvnil aj výskyt nových konkurenčných produktov na slovenskom trhu.

*Rozhodnutie o rozpočte:*

Spoločnosť iRiver očakáva na konci roku 2004 celkový obrat na európskych trhoch vo výške 64 000 000,- Sk. Z tohto finančného objemu vyčlenila 4 % na reklamu a kampaň v SR, tzn., že k dispozícii je 2 560 000,- Sk.

Marketingový útvar zvolil ako hlavný nosič reklamy tlačené médiá:

- \* Týždenník Markíza,
- \* Týždenník Plus7dní,
- \* Veľkoplošné bilbordy MEGABOARD (40 m<sup>2</sup>),
- \* Bezplatná internetová reklama vo forme výmenných bannerov,

*Výpočet nákladov na reklamu:*

Týždenník Markíza:

4 x opakovaná dvojstrana	1 094 800,- Sk
Zľava za opakovanie: 2 %	21 896,- Sk
Spolu	1 072 904,- Sk

Týždenník Plus7dní:

4 x opakovaná exkluzívna dvojstrana	1 185 240,- Sk
-------------------------------------	----------------

Veľkoplošné bilbordy MEGABOARD:

3 x Vinylová plachta frontlight 40m <sup>2</sup> + inštalácia	150 000,- Sk
---	--------------

Honorár reklamnej agentúre	150 000,- Sk
----------------------------	--------------

Spolu náklady:	2 558 144,- Sk
----------------	----------------



## 2. Návrh reklamnej kampane

Na prostriedky podpory predaja a public relations bolo vyčlenené 1% z očakávaného obratu, tzn. 640 000,- Sk.

V rámci podpory predaja chystá iRiver 4 prezentačné akcie v 4 najväčších nákupných centrách v SR. Na akciách budú môcť zákazníci centier súťažiť o samotný prehrávač, budú rozdávané tričká s logom iRiver a iné darčkové predmety. Každá akcia má finančný limit 150 000,- Sk, zo zvyšných 40 000,- Sk budú vytlačené informačné brožúrky a vyrobené tričká.


### *Úloha plagátovej reklamy*

Úlohou plagátovej reklamy, je stimulovať dopyt po MP3 prehrávači prostredníctvom tlačených masmédií. Podnik zvolil umiestnenie reklamy v najčítanejších spoločenských týždenníkoch, aby sa reklama dostala do povedomia širšieho okruhu verejnosti. Marketingové oddelenie stavilo aj na psychologický efekt veľkoplošnej reklamy, ktorá vyvoláva dojem silnej, stabilnej a kvalitnej firmy s bohatým zázemím. Plagátová reklama sa spracovala do elektronickej podoby vo forme reklamného banneru. Tieto bannery sa na základe voľnej dohody umiestňujú na rôzne www stránky, o ktoré majú záujem najmä mladší spotrebiteľia, orientačne vo veku 15 – 25 rokov. Kliknutím na banner sa dostanú na www stránku spoločnosti iRiver, kde získajú všetky informácie o produktoch tejto spoločnosti.

### *Reklamná správa*

Plagát tvorca rozdelil na 2 hlavné časti: textovú a obrazovú. Obrazovej časti dominuje veľká fotografia propagovaného prehrávača na belasom pozadí. Autor zvolil len jeden veľký obrázok na ploche, aby produkt vynikol a aby sa „nebil“ s ostatnými obrázkami. Pri výbere farby pozadia bolo prihliadané na štatistické údaje o reakciách rôznych demografických skupín na farby a na pocity, ktoré v nich vyvolávajú. Z toho dôvodu nebolo pozadie volené do príliš agresívnych farieb ako napr. červená, či fialová. Taktiež sa prihliadalo na farbu loga spoločnosti a aj na skutočnosť, že prehrávač má modro podsvietený displej. Menšie úpravy boli vykonané aj na samotnej fotografii prehrávača, kde bola na jeho hornej pravej časti pridaná hviezdička od odrážajúceho sa svetla. To má za úlohu potenciálnemu zákazníkovi zdôrazniť v povedomí pocit luxusu, kvality a výnimočnosti produktu. V súzvuku s pozadím bola volená aj farba písma sloganu a označenia prehrávača. Na plagát bola umiestnená aj najväčšia výhoda prehrávača oproti konkurenčným produktom a to síce kapacita 1 GB. V textovej časti sú potom vymenované ďalšie kvality produktu. Farba písma bola taktiež usporiadaná celkovému dizajnu reklamy.

### 3. Návrh plagátovej reklamy



**iRIVER**

DIRECT RECODING

004 02:04

My Music World

I LOVE IRIVER

DESIGN BY INNO

Charge

PLAY A-B/EQ MODE Xtreme 3D

**iFP599T**  
28 hodinové prehrávanie  
1GB • REC, FM, MP3 / USB 1.1

**iné špecifiká:**

- 64\*51\*19 mm
- 60 gramov
- grafický lcd display
- podpora češtiny
- nahrávanie priamo kódované do mp3 formátu

## 5. Komunikačný mix k stému výročiu založenia školy

### Popis situácie

SPŠ strojnícka v Bratislave si pripomenie v roku 2004 (september – október 2004) svoju 100-ročnú existenciu, ako druhá najstaršia priemyselná škola na Slovensku.

Verejnosť sa o škole doteraz dozvedala prostredníctvom:

- \* pôsobenia jej absolventov (významných osobností v oblasti vedy, techniky, športu a iných oblastí spoločenského života),
- \* propagačných plagátov (vydávaných v súvislosti so získavaním žiakov na štúdium),
- \* organizovania rôznych podujatí (dni otvorených dverí, športové dni a podujatia, atď.),
- \* publikácií odborných článkov, inzerátov, autorstvom učebníc, vydávaním ročenky školy, školských časopisov, atď.,
- \* besied uskutočňovaných so žiakmi základných škôl (potenciálnymi uchádzačmi o štúdium),
- \* uskutočňovania rôznych výrobných činností pre podniky a súkromných podnikateľov,
- \* Spolku strojárův, občianskeho združenia.

V súvislosti so 100. výročím vzniku školy navrhnete komunikačný mix, v ktorom sa zamerajte na tieto skupiny cieľového „spotrebiteľského“ publika (trhu):

- a) rodičia a príbuzní ich detí (zásadne ovplyvňujú pri rozhodovaní o ďalšom štúdiu),
- b) učiteľská komunita základných škôl (môžu ovplyvniť pri rozhodovaní o štúdiu),
- c) žiaci základných a iných škôl (potenciálni uchádzači o štúdium),
- d) vedenia firiem a podnikatelia (potenciálni záujemcovia o absolventov a o prípadné zákazky),
- e) dekanáty vysokých škôl,
- f) vlastní žiaci školy (môžu ovplyvniť uchádzačov o štúdium),
- g) bývalí absolventi školy.

### Úlohy

1. Navrhnete plagátovú reklamu k 100-mu výročiu založenia SPŠ strojníckej v Bratislave. Pre navrhovanú reklamu:

- a) uveďte ciele, ktoré má reklama dosiahnuť v cieľových skupinách „spotrebiteľského“ publika (trhu),
- b) rozhodnite o médiu, v ktorom bude plagátová reklama uvedená, jeho dosahu, účinku, frekvencií a čase pôsobenia,
- c) navrhnete rozpočet na reklamu s ohľadom na možnosti zadávateľa reklamy (jubilujúcej školy) a uveďte štruktúru nákladov na reklamu,
- d) objasnite rozhodnutie o reklamnej správe (spôsob tvorby obsahu, uplatnené zásady reklamy, jej pozitívne úlohy, štýl, tón, text, grafické stvárnenie a pod.),
- e) navrhnete spôsob hodnotenia navrhutej reklamy,
- f) do navrhovanej reklamy zakomponujte nové logo školy, ktoré bude zohľadňovať jubileum školy.

*Formát plagátovej reklamy: A 3*

*Vyhotovenie: neobmedzené (farebnosť, maľba, fotografia, koláž, a pod.)*

*Podmienky: reklama musí obsahovať slogan a nové logo školy*

2. Navrhnete nástroje public relations (PR), v rámci čoho vyriešte:
- a) spôsob uplatnenia jednotlivých nástrojov PR, s uvedením časového harmonogramu, dodávateľov a pod.,
  - b) rozpočet na jednotlivé nástroje PR,
  - c) možnosti sponzoringu.

Cieľom reklamnej kampane je:

- \* posilniť meno školy, jej imidž v povedomí širokej verejnosti Bratislavy a jej blízkeho okolia,
- \* zviditeľniť jej poslanie pri výchove novej generácie technikov adaptabilných v podmienkach trhovej ekonomiky v SR,
- \* vzbudiť záujem potenciálnych klientov o štúdium na škole.

## 6. Psychologický test: Ste extrovert alebo introvert?

**EXTROVERT** je činorodý človek, viac orientovaný na ľudí a úlohy, ako na detaily a systém. Je úspešný v osobnom predaji, v nadväzovaní kontaktov a najlepšie sa uplatní v oblasti public relations a obecné v službách.

**INTROVERT** je veľmi precízny, pantičkársky a orientovaný na výkon. Je Úspešným predávajúcim tam, kde sa vyžadujú vedecké alebo technické vedomosti.

**AMBIVERT** má charakteristiky oboch typov. Závisí od konkrétnej situácii, aký typ preváži.

Tento test odhalí, akým spôsobom temperament ovplyvňuje osobné i pracovné aktivity človeka. Je vhodný aj na posúdenie prijímaného predavača, najmä pôsobiaceho v osobnom predaji.

Na otázky odpovedajte čo najúprimnejšie a odpovedzte „áno“ alebo „nie“ na všetky otázky, aj keby sa vám mohlo zdať, že niektoré z nich súvisia so skúmanými vlastnosťami len okrajovo.

Prostredníctvom testu získate vedomosti o nasledovných vlastnostiach:

- \* spoločnosť,
- \* impulzivnosť,
- \* aktivita,
- \* sebaapresadzovanie,
- \* odvaha,

1. Cítite sa často „nesvoj“ v styku s druhými?
2. Počas rozhovoru obvykle obhajujete svoje názory?
3. Ak cestujete niekam, nenechávate pri organizovaní nič na náhodu?
4. Čítate vždy etikety na potravinách, ktoré kupujete?
5. Dostávate sa často do problémov preto, že sa nezamyslíte nad možnými následkami?
6. Keď vás niekto pozve na večierok, obvykle tam idete?
7. Budete radšej šport sledovať, ako sa ho zúčastňovať?
8. Prečítate si doklad pred tým, než ho podpíšete?
9. Riadite sa semaformy, ktoré vám prikazujú stáť a neprechádzať ulicou?
10. Je pre vás veľmi dôležité, aby ste boli obľúbený?
11. Hnevá vás, keď vám niekto hovorí, aby ste rýchlo ukončili sprchovanie sa?
12. Rozhodujete sa obvykle veľmi rýchlo?
13. Ak sa ocitnete v neznámej situácii, hovoríte obvykle čo najmenej?

14. Skonzumujete svoje jedlo väčšinou rýchlejšie, ako vaši spolustolovníci?
15. Keď vám policajt povie, aby ste urobili niečo neobyčajné, urobíte to?
16. Kupujete niekedy veci impulzívne a potom ľutujete minuté peniaze?
17. Nadväzujete ľahko kontakt s ľuďmi opačného pohlavia?
18. Dohodnete si vždy cestovné poistenie, ak sa chystáte na dlhšiu cestu?
19. Sadáte si na všetkých oficiálnych schôdkach na zadné miesta, aby ste znížili nebezpečie, že by ste museli prehovoriť?
20. Keď si vyberáte z jedálneho lístka, máte tendenciu vyhýbať sa exoticky znejúcim alebo neznámym názvom jedál?
21. Keď máte čakať niekoľko minút na výťah, pôjdete radšej po schodoch?
22. Keď budú v kine ľudia za vami hlasno hovoriť, požiadate ich aby stíchli?
23. Porozprávali by ste sa na večierku s niekým úplne neznámym?
24. Organizujete svoju dovolenku vždy v dostatočnom predstihu?
25. Rád si pospíte dlhšie cez víkend?
26. Urobili by ste čokoľvek len preto, aby ste nemuseli stáť v dlhšej fronte?
27. Považujete za nezmysel, aby rodičia neustále strážili svoje malé deti?
28. Privádza vás do úžasu, keď vidíte, koľko toho dokážu druhí stihnúť za jeden deň?
29. Je pre vás ťažké zbaviť sa dotieravého obchodného agenta?
30. Ste rád sám?
31. Nadchnete sa často pre niečo nové, ale potom to opúšťate, pretože objavíte niečo iné?
32. Keby ste v rulete vyhrali šesťnásobok vášho platu, vložili by ste ihneď znovu celú svoju výhru?
33. Máte pocit, že deň nemá nikdy dostatočný počet hodín, aby ste stihli všetko, čo by ste chceli?
34. Skôr než niekomu zveríte podrobnosti o svojom osobnom živote, musíte ho poznať obvykle už dlhšiu dobu?
35. Stáva sa vám často, že musíte radikálne prehodnotiť svoj prvý dojem, keď dotyčeného lepšie spoznáte?
36. Keď máte pred sebou úlohu, bývate často zastarašený pomyslením na úsilie, ktoré bude vyžadovať jej splnenie?
37. Je pre vás ľahšie rozkazy plniť, ako ich dávať iným?
38. Stáva sa vám často, že sa do niečoho zapletiete a neskôr to ľutujete?
39. Keď sa na niekoho hneváte, nechávate si často svoje pocity pre seba?
40. Rozprávate rád vtipy a historky?
41. Musíte sa často ponáhľať, aby ste prišli na určené miesto včas?
42. Keď zistíte, že vás niekto za chrbtom ohovára, prehovoríte si s ním o tom?
43. Keď prichádzate na večierok, pociťujete často neurčité obavy vo chvíli, keď zvoníte pri dverách?
44. Otravujú vás ľudia, ktorí trvajú na tom, aby sa nejazdilo vyššou rýchlosťou, ako je povolené?
45. Rád počas dovolenky len tak leňošíte a celý deň oddychujete?
46. Ste schopný urobiť čokoľvek, keď niekto zapochybuje o vašej odvahe?
47. Dôkladne zvážite všetky výhody a nevýhody skôr, ako sa pre niečo rozhodnete?
48. Ste obvykle ten, kto medzi vašimi priateľmi organizuje spoločenské aktivity?
49. Napadá vás často, že by ste možno boli šťastnejší sami niekde ďaleko od civilizácie?
50. Váhali by ste sa opýtať na smer cesty neznámeho človeka na ulici?

Vyhodnotenie testu:

### **Spoločnosť**

Započítajte si 1 bod za každé „áno“ na otázky č. 6, 10, 17, 23 a 40, ďalej 1 bod za každé „nie“ na otázky č. 1, 30, 34, 43 a 49.

Ľudia s vysokým počtom bodov (nad 5) vyhľadávajú spoločnosť, radi zastávajú spoločenské funkcie a ľahko sa zoznamujú. Ľudia s nízkym počtom bodov (pod 5) dávajú prednosť niekoľkým priateľom a obľubujú „osamelé“ aktivity, ako je napr. čítanie. Tiež majú sklon „vycúvať“ zo známosti, ktorá sa im zdá byť vyčerpávajúca.

### **Impulzivnosť**

Započítajte si 1 bod za každé „áno“ na otázky č. 5, 12, 16, 26, 31, 35 a 38, ďalej 1 bod za každé „nie“ na otázky č. 3, 24 a 47.

Ľudia s vysokým počtom bodov jednú podľa okamžitého nápadu, robia rýchle a niekedy unáhlené rozhodnutia, bývajú ľahkovážni, premenliví a nevypočítateľní. Ľudia s nízkym počtom bodov všetko starostlivo zvažujú, sú systematickí a poriadkumilovní, opatrní a život si vždy plánujú značne dopredu.

### **Aktivita**

Započítajte si 1 bod za každé „áno“ na otázku č. 14, 21, 33 a 48, ďalej 1 bod za každé „nie“ na otázku č. 7, 11, 25, 28, 36 a 45.

Ľudia s vysokým počtom bodov bývajú väčšinou podnikaví a energickí, teší ich telesné cvičenie a ťažká práca. Ľudia s nízkym počtom bodov majú sklon robiť všetko v pokojnom tempe, majú radi sedavú činnosť a tiché, pokojné zamestnanie.

### **Sebapresadzovanie**

Započítajte si 1 bod za každé „áno“ na otázku č. 2, 22 a 42, ďalej 1 bod za každé „nie“ na otázku č. 9, 15, 19, 29, 37, 39 a 50.

Ľudia s vysokým počtom bodov majú sklon presadzovať sa a obhajovať svoje práva – sú silnými osobnosťami. Ľudia s nízkym počtom bodov sa vyhýbajú konfliktom, nie sú iniciatívni a medziľudských vzťahoch a býva ľahké ich ovplyvniť.

### **Odvaha**

Započítajte si 1 bod za každé „áno“ na otázku č. 27, 32, 41, 44 a 46, ďalej 1 bod za každé „nie“ na otázku č. 4, 8, 13, 18 a 20.

Ľudia s vysokým počtom bodov sa vyznačujú vysokou odvahou, idú za svojim cieľom a nedbajú na následky. Ľudia s nízkym počtom bodov dávajú prednosť istote a bezpečiu, známym veciam, i keď to vylučuje niekedy aj príležitosť.

*PÍ SOMNÉ PREVEROVANIE VEDOMOSTÍ: Marketingový komunikačný systém*

Číslo otázky	Otázky a úlohy		Počet bodov
	Skupina A	Skupina B	
1.	Stručne charakterizujte zložky komunikačného mixu	Vymenujte faktory tvorby komunikačného mixu	4
2.	Vymenujte základné rozhodnutia o reklame	Charakterizujte reklamu a uveďte jej poslanie	3
3.	Vysvetlite druhy reklamy podľa cieľov	Ktoré faktory ovplyvňujú rozpočet reklamy?	3
4.	Charakterizujte 4 prostriedky reklamnej komunikácie	Aké základné typy reklamných kampaní poznáte?	4
5.	Charakterizujte 4 negatívne javy reklamy	Charakterizujte 4 pozitívne úlohy reklamy	4
6.	Charakterizujte podporu predaja	Ktoré ciele sleduje podpora predaja?	2
7.	Vysvetlite 4 prostriedky spotrebiteľskej podpory predaja	Vysvetlite 4 prostriedky obchodnej podpory predaja	4
8.	Vymenujte hlavné rozhodnutia public relations	Charakterizujte public relations	2
9.	Uveďte 4 rozdiely medzi reklamou a public relations	Vysvetlite 4 prostriedky public relations	4
10.	Na čom je založený osobný predaj?	Čo je úlohou manažmentu predaja?	2
11.	Aké úlohy plní obchodný personál?	Akú môže mať štruktúru obchodný personál?	3
12.	Stručne vysvetlite program prípravy predávajúcich	Vymenujte 6 faktorov predajného úspechu obchodníka	3
13.	Charakterizujte ľubovoľné 4 typy zákazníkov	Vysvetlite 4 zásady dobrého vzťahu obchodníka so zákazníkom	4
<b>Spolu</b>			<b>42</b>

**VYHODNOTENIE:**

KLASIFIKÁCIA	DOSIAHNUTÝ POČET BODOV
1	42 – 36
2	35 – 29
3	28 – 21
4	20 – 13
5	12 - 0

## 8 PODNIK V MARKETINGOVOM PROSTREDÍ

Cieľom tematického celku je vedieť:

- \* vysvetliť marketingový algoritmus a jeho jednotlivé fázy,
- \* vysvetliť charakteristické znaky trhu,
- \* uplatniť metódy hľadania zakladateľskej idey podniku,
- \* zostaviť zakladateľský zámer podniku,
- \* vysvetliť obsah zakladateľskej koncepcie podniku,
- \* charakterizovať marketingové stratégie v podnikaní,
- \* uskutočniť analýzu podnikateľského prostredia,
- \* určiť marketingové ciele podniku,
- \* uplatniť marketingové nástroje – marketingový mix v marketingovej stratégii podniku.

### 8.1 Marketingový algoritmus

Úspech podniku závisí od jeho včasnej reakcie na zmeny trhového okolia, ktoré sa môžu týkať:

- \* potrieb zákazníkov,
- \* podmienok predaja,
- \* konkurencie,
- \* cien a pod.

Preto musí byť podnik informačne, organizačne, personálne, technicky a finančne včas pripravený na zmeny trhu, aby mohol prijať vhodné marketingové opatrenia. Marketing ako metóda práce s trhom má štyri fázy, ktoré vyjadrujú navzájom prepojený komplex činností podniku od vytvárania marketingovej filozofie až po sprostredkovanie aktuálnych informácií o úspechu podniku na trhu:

- \* koncepcná fáza,
- \* analytická fáza,
- \* realizačná fáza,
- \* fáza spätnej väzby.

#### 8.1.1 Koncepcná fáza

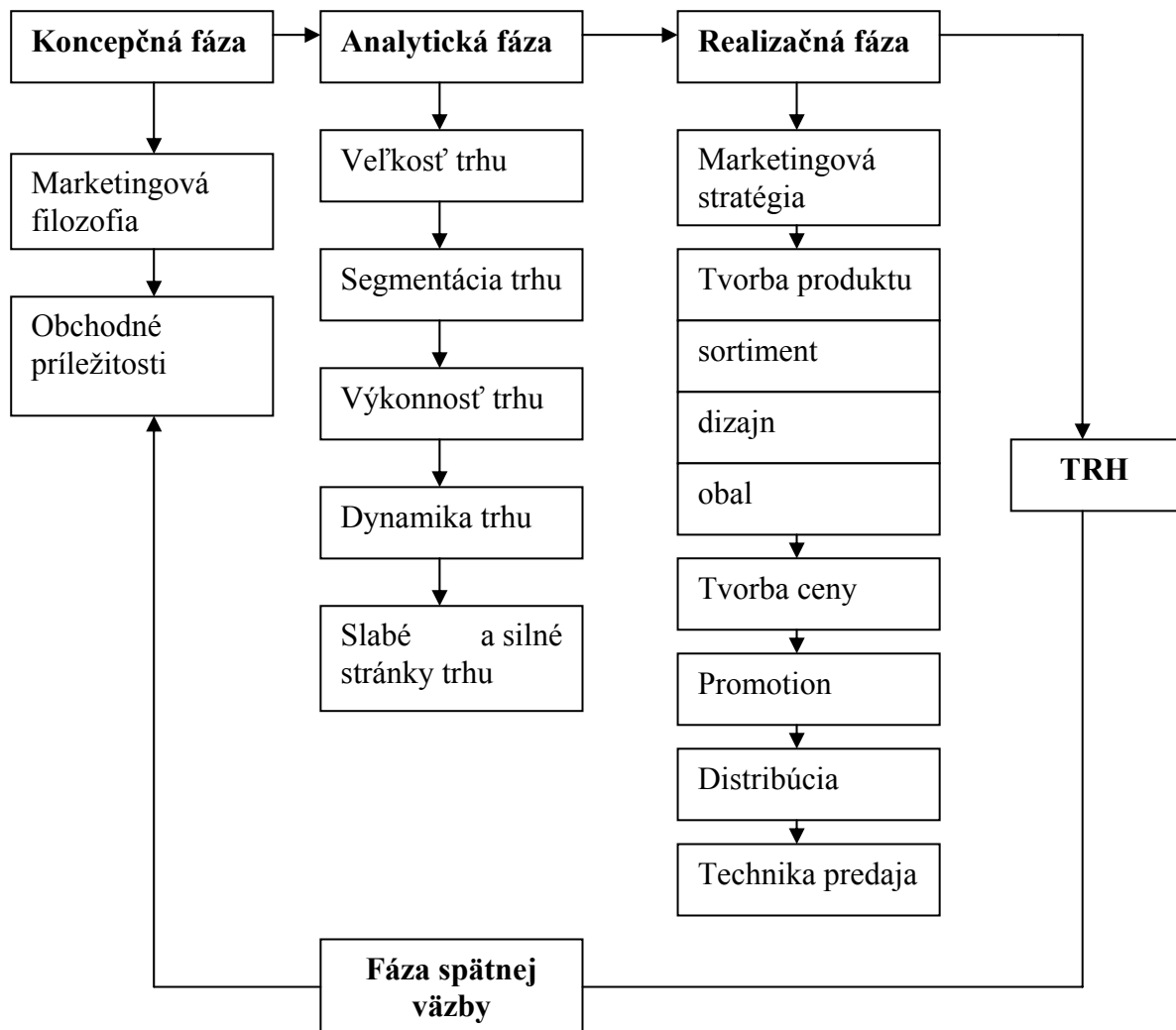
V tejto fáze manažment podniku formuluje marketingovú filozofiu, ktorej jadro tvoria zásady vychádzajúce z podnikateľských cieľov a objektívnych možností, podľa ktorých sa riadi spôsob správania sa podniku na trhu.

**Marketingová filozofia** je uznanie a prijatie obchodnej činnosti zameranej na uskutočnenie komerčných cieľov podľa želania zákazníka, ktoré je rozhodujúcim činiteľom všetkých marketingových aktivít. Marketingová filozofia reprezentuje zámer, ako chce podnik zabezpečovať svoje poslanie v spoločnosti, aké miesto zamýšľa zastávať, akými aktivitami chce uspokojovať potreby a požiadavky zákazníka, a akým spôsobom chce zabezpečovať svoj vlastný rozvoj.

Marketingová filozofia vymedzuje sféry podnikateľského záujmu a smery pre vyhľadávanie obchodných príležitostí, ktoré zhromažďuje v zásobníku obchodných príležitostí.



**Zásobník obchodných príležitostí** sústreďuje podnikateľské nápady, ktoré sú buď výsledkom aktívneho kontaktu podniku s trhom (spätná väzba) alebo tvorivého potenciálu vo vnútri podniku.



Obr. 8.1 Marketingový algoritmus

### 8.1.2 Analytická fáza

Táto fáza predstavuje kvalitatívnu analýzu vybraných nápadov z hľadiska charakteristických znakov, ktorými sú:

- veľkosť trhu (celkový objem dopytu a trend jeho vývoja),
- segmentácia trhu (druhy konečných užívateľov reprezentujúcich dopyt a ich rozloženie,
- výkonnosť trhu (schopnosť trhu regulovať ceny a kvalitu),
- dynamika trhu (je určená napätím medzi ponukou a dopytom),
- slabé a silné stránky trhu (porovnanie slabých a silných stránok vlastného podniku s konkurenciou).

Obchodnú príležitosť (podnikateľský nápad) treba najskôr podrobiť prísnej analýze, ktorá poskytne informácie potrebné na objektívne posúdenie ekonomického prínosu nápadu a miery rizika spojeného s jeho realizáciou na trhu.

### Charakteristické znaky trhu

Trh predstavuje stretnutie ponuky s dopytom. Toto stretnutie sa vyznačuje určitými charakteristickými znakmi. Tieto znaky nám poskytujú informáciu o prostredí v ktorom budeme podnikáť, a o tých, s ktorými sa oň budeme deliť (konkurencia).

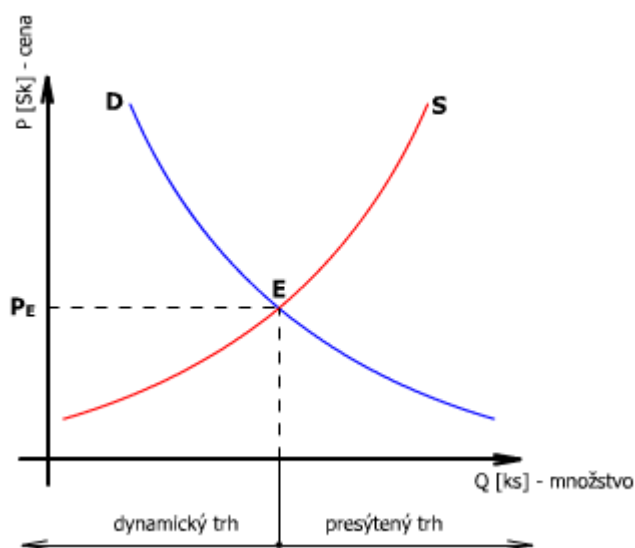
Trh vytvárajú ľudia, je to živý mechanizmus, ktorý sa vymyká akejkolvek šablóne, aj keď sa správanie jeho tvorcov riadi určitými vnútornými univerzálne platnými zákonitosťami. Schopnosť vystihnúť podstatu správania trhu sa rovná schopnosti vystihnúť podstatu ľudského správania v podmienkach trhu.

Charakteristickými znakmi trhu sú:

**A) Dynamiku trhu** - určujú ju dva faktory:

- \* napätie medzi ponukou a dopytom,
- \* redefinícia trhu.

*Vzťah medzi ponukou a dopytom*



$P_E$  – rovnovážna cena ( $D=S$ )

Pre dynamický trh platí:  $D>S$

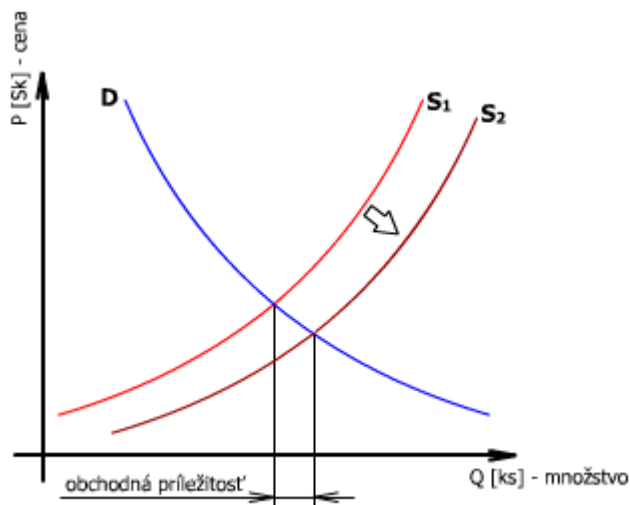
Pre nasýtený trh platí:  $D<S$

Obr. 8.1.2 – 1 Vzťah ponuky a dopytu

Rozdiel medzi vyšším dopytom a nižšou ponukou predstavuje **obchodnú príležitosť** pre prichádzajúcich nositeľov ponuky, ktorí sú schopní vyprodukovať požadovaný tovar za nižšiu cenu, ako konkurencia.

K posunu krivky ponuky smerom doprava dochádza v dôsledku postupného dozrievania trhu. Nositelia ponuky zefektívňujú svoju výrobu a tým postupne sprístupňujú tovar širším vrstvám obyvateľstva (nositeľom dopytu).

Posun krivky ponuky je výrazom pozitívnej reakcie trhu na zefektívnenie výroby.



Obr. 8.1.2 – 2 Posun krivky ponuky

### *Redefinícia trhu*

Redefinícia trhu predstavuje jeho nové definovanie, pričom poznáme dva spôsoby redefinície trhu:

- a) **účelová redefinícia trhu** - čiastočná alebo úplná náhrada pôvodného účelu produktu účelom iným, pri zachovaní funkčných princípov.

#### *Príklad*

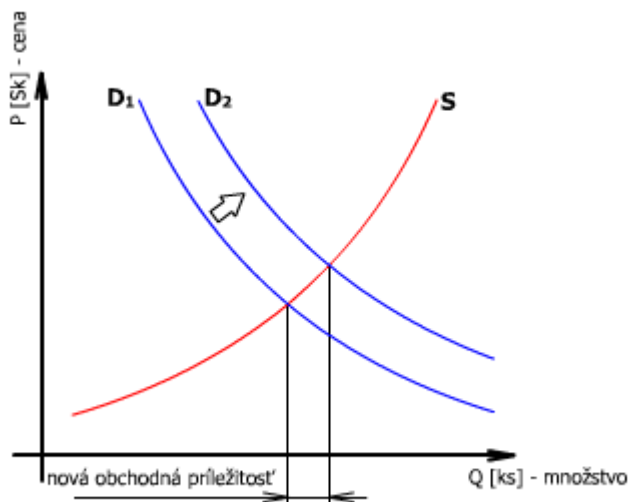
Prechod od použitia lesnej železnice na zväžanie dreva, na prepravu turistov, alebo zámorských lodí na pravidelnú prepravu k ich využitiu ako výletných plavidiel, plávajúcich hotelov a pod. Funkčný princíp zostáva rovnaký, mení sa iba účel.

- b) **technická redefinícia trhu** - znamená dosiahnutie rovnakého účelu prostredníctvom zmeny funkčných princípov

#### *Príklad*

Prechod od elektrónkovej televíznej obrazovky k plazmovým obrazovkám, alebo od piestových motorov k motorom prúdovým v dopravných lietadlách. Účel motora sa nemení, k zmene došlo len vo funkčných princípoch.

Pri redefinícii trhu sa posúva krivka dopytu doprava, a tak vzniká nová obchodná príležitosť. V tomto prípade však dosahuje nositeľ ponuky vyššie objemy pri vyššej cene, na rozdiel od vyspelého trhu, kde je možné dosiahnuť vyššieho objemu len pri nižšej cene.



Obr. 8.1.2 – 3 Redefinícia trhu

Posun krivky dopytu je výrazom pozitívnej reakcie trhu na technické inovácie funkčných princípov.

## B) Výkonnosť trhu

Výkonnosť trhu znamená schopnosť trhu regulovať cenu a kvalitu tovaru. Túto jeho samoregulačnú schopnosť považujeme za jeho kľúčovú vlastnosť.

Samoregulačná schopnosť trhu závisí na dvoch faktoroch:

- \* ľahkosť vstupu na trh,
- \* ľahkosť výstupu z trhu.

*Ľahkosť vstupu na trh* je daná nízkymi nákladmi spojenými so vstupom a teda relatívne nízkou mierou rizika, ktorá je spojená s realizáciou nápadu na trhu. Podnikateľský cyklus nevyžaduje vysoké investície. Rovnako je to aj pri výstupe z trhu. Ak sú pri neúspešnej realizácii nápadu finančné straty relatívne nízke, možno trh opustiť pomerne ľahko a rýchlo.

Nízka miera rizika spojená so vstupom na trh zvyšuje príťažlivosť trhu pre nositeľov ponuky. Na trhu pôsobí veľa nositeľov ponuky. Ich zloženie sa mení, niektorí prichádzajú, iní odchádzajú. Tento pohyb neustále oživuje trh, zvyšuje konkurenciu a prirodzenou cestou zabraňuje monopolizácii. Neustály prílev nových nápadov automaticky reguluje úroveň kvality a cenovú hladinu ponuky, v dôsledku čoho trh vykazuje vysokú výkonnosť.

Ťažký (náročný) vstup na trh je daný finančnou a časovou náročnosťou spojenou s vysokou mierou rizika a výstup z trhu predstavuje značnú stratu. Počet nových nositeľov ponuky je minimálny a trh opúšťa málokto. Neúspešné firmy sa nechajú pohltiť svojimi úspešnými konkurentmi. Rôznorodosť ponuky sa neustále znižuje. Tí, ktorí zostanú, začínajú dominovať na trhu, určovať ceny a rozhodovať o kvalite (vzniká monopol). Hovoríme, že trh vykazuje nízku výkonnosť.

**Výkonný trh** je jediným zo základných predpokladov zdravého hospodárstva, ktoré vedie k motivácii podnikateľov, ktoré zabraňuje zrodu čierneho trhu a tieňovej ekonomiky. Existuje

zdravá miera zamestnanosti a dostatočné záruky základných sociálnych istôt a stability meny. Výkonný trh motivuje ponuku a stimuluje dopyt. Nevýkonný trh obmedzuje výber v ponuke a tým odrádza dopyt, ktorého nositelia sa začnú pozerat' po alternatívnych riešeniach.

### C) Veľkosť trhu

Poznať veľkosť trhu je potrebné pre stanovenie minimálneho podielu na trhu, ktorý musíme dosiahnuť, aby sa nám vôbec ekonomicky vyplatilo podnikat'. Porovnanie nášho podielu na trhu s podielmi konkurencie nás informuje o našej relatívnej pozícii na trhu (relatívny trhový podiel).

Bez informácií o veľkosti trhu nemôže podnik stanoviť svoj podiel na trhu.

Veľkosť trhu sledujú podniky najmä vo finančných a fyzických objemoch.

Vývojové trendy naznačujú smer vývoja veľkosti trhu. Cyklický vývoj trhu spravidla určujú určité pravidelne sa opakujúce vonkajšie vplyvy, ako sú napr. ročné obdobia, určité pravidelne sa opakujúce významné spoločenské udalosti alebo prírodné javy. Predstihnutie konkurencie v odhaľovaní nových trendov predstavuje novú obchodnú príležitosť. Vysoko ziskové sú situácie, keď existuje potenciálny dopyt, ktorý však doposiaľ nebol odhalený žiadnym nositeľom ponuky.

Keď analýza trhu potvrdí ekonomickú výhodnosť uvedenia určitého nápadu na trh, potom manažment podniku prikrôči k realizačnej fáze.

#### 8.1.3 Realizačná fáza

Priebeh a spôsob realizačnej fázy sa riadi **marketingovou stratégiou**, ktorá definuje *strategické nástroje a spôsob ich používania* pri uvádzaní nápadu na trh.

V marketingovej praxi rozlišujeme dva druhy strategických nástrojov:

a) **nástroje slúžiace k zhmotneniu nápadu (tvorba produktu)**, ktoré predstavujú:

- \* presné definovanie sortimentu (musí čo najpresnejšie odzrkadľovať požiadavky trhu),
- \* presné požiadavky na dizajn pre dizajnérov a konštruktérov,
- \* presné definovanie technických a funkčných parametrov, určenie rozsahu sortimentu,
- \* presné požiadavky na obal (druh a vyhotovenie obalu, vrátane grafickej úpravy).

b) **podporné nástroje marketingovej stratégie (podpora tvorby produktu)**, ktoré vyjadruje:

- \* cena – nástroj interakcie ponuky a dopytu,
- \* propagácia - komunikuje (sprostredkúva) tvorivým spôsobom prínos zhmotneného nápadu konečnému užívateľovi,
- \* distribúcia - znamená voľbu najefektívnejšej cesty na dopravenie tovaru na trh v takom množstve, ktoré dostatočne uspokojí dopyt,
- \* technika predaja - nevyhnutný predpoklad pre optimálnu obsluhu zákazníka (výcvik a výber predávajúceho personálu).

Najvyšším „sudcom“ hodnoty podnikateľského nápadu je trh. Preto je životne dôležité, od prvých okamihov jeho uvedenia na trh, veľmi pozorne sledovať jeho reakciu prostredníctvom spätnej väzby.

#### 8.1.4 Spätná väzba

Spätná väzba podáva aktuálne informácie o úspešnosti nasadenia nástrojov marketingovej stratégie.

Hodnotenie výsledkov marketingovej stratégie vychádza z porovnania vývoja trhu a vývoja plánovaného objemu predaja, pri dodržaní vopred určených ekonomických parametrov. V tejto súvislosti je nutné starostlivo sledovať životnú krivku každej sortimentnej položky (životnosť produktu).

Zhodnotenie výsledkov marketingového algoritmu sa uskutočňuje porovnaním skutočného vývoja trhu s plánovaným vývojom objemu predaja. Ak objem predaja vykazuje oproti plánovanej krivke životnosti produktu zmeny, treba urýchlene preveriť všetky fázy marketingového algoritmu a prijať potrebné opatrenia na zladenie dopytu trhu s ponukou podniku.

#### Otázky a úlohy:

1. Čo je marketingový algoritmus a aké má fázy?
2. Charakterizujte koncepčnú fázu marketingového algoritmu.
3. Čo je obsahom analytickej fázy marketingového algoritmu?
4. Vysvetlite dynamiku trhu ako napätie medzi ponukou a dopytom.
5. Vysvetlite redefiníciu trhu.
6. Čo je výkonnosť trhu?
7. Čo je veľkosť trhu?
8. Čím sa riadi realizačná fáza marketingového algoritmu?
9. Aká je úloha spätnej väzby v marketingovom algoritme?

### 8.2 Zakladateľská idea a zakladateľský zámer podniku

#### 8.2.1 Zakladateľská idea

Prvou úlohou zakladateľa súkromného podniku je objavenie podnikateľskej príležitosti, teda nápadu či myšlienky, ktorá bude náplňou podnikania, t.j. vyhľadanie dobrej zakladateľskej idey.

Zakladateľské idey pramenia v dvoch základných oblastiach:

- a) **technická oblasť** - jedná sa o technické inovácie, nové technologické postupy, výroby technického pokroku a pod.,
- b) **oblasť trhu** - podnikateľské príležitosti vychádzajú z potrieb zákazníkov, a to z jestvujúcich i z novo sa formujúcich (aspekt budúcich potrieb).

Reakcia na požiadavky trhu a potreby zákazníkov by mala byť vždy jadrom úspešnej zakladateľskej idey.

#### Metódy hľadania zakladateľských ideí

##### *Metódy pasívneho hľadania ideí*

Cieľom je nové a lepšie riešenie jestvujúcich problémov zákazníkov, čo si vyžaduje zistiť, či v okolí podniku:

- \* sú zákazníci nespokojní s jestvujúcou ponukou, resp. jej časťou,

- \* dajú sa aplikovať novinky, ktoré sa úspešne uchytili na iných trhoch,
- \* vyplatí sa vyrábať a predávať doplnkové produkty.

Ďalej je vhodné preveriť možnosti odbytu nových produktov, ktoré sme objavili napr. na veľtrhoch, výstavách a podobne. V technickej oblasti sa odporúča preskúmať nové patenty a technické zlepšenia a možnosti ich aplikácie.

#### *Metódy aktívneho hľadania ideí*

Nádej na budúci úspech ponúkajú prirodzene skôr aktívne vyhladané podnikateľské príležitosti. Predpokladom je hlavne kreatívna a inovačná povaha zakladateľa. Cieľom sú inovácie výrobkov, nové výrobky a zapĺňanie tzv. medzier na trhu. Najjednoduchšou možnosťou je zlepšenie kvality produktu, ktorý je už na trhu zastúpený. Vykoná sa kvalitatívne analýza daného produktu a hľadajú sa alternatívy jednotlivých vlastností, ktoré by zvýšili úroveň v očiach zákazníkov, napr. zmena materiálu, technického riešenia, dizajnu, obalu, servisu a pod. V niektorých prípadoch pritom nemusí ísť len o zvýšenie kvality produktu, ale aj o jeho zlacnenie.

Metódy aktívneho hľadania ideí vychádzajú z reakcie na potreby a problémy zákazníkov a sú preto značne trhovo orientované. Inovácie musia zohľadňovať aj emocionálnu stránku, aby boli pre zákazníka prítiažlivé. Základnou metódou je výskum trhu a zistenie všetkých jeho faktorov, najmä:

- \* výška dopytu a jeho charakter,
- \* množstvo potenciálnych zákazníkov,
- \* porovnateľná ponuka konkurencie a jej prítiažlivosť,
- \* tvorba cien,
- \* podmienky a charakter súťaže,
- \* možnosti a akceptovateľnosť inovácie,
- \* nové trendy vo vývoji trhu a iné.

Okrem inovácie prichádza v rámci aktívneho hľadania zakladateľskej idey, prichádza do úvahy aj odhaľovanie tzv. medzier a dier na trhu. Danú medzeru je potrebné vopred preskúmať, či sa za ňou neskrývajú neprimerane vysoké výdavky na potenciálny obrat, čo môže byť aj príčina jej doterajšieho nevyužívania. Trhová medzera spočíva predovšetkým v existencii časti neuspokojeného dopytu, a to ako z hľadiska kvality či kvantity, tak z hľadiska teritoriálneho alebo zákaznickeho (cieľové skupiny zákazníkov).

Odhalenú podnikateľskú príležitosť je vhodné v ďalšom kroku písomne sformovať a spracovať jej základné východiská. Rámcové predstavy sa detailnejšie konkretizujú do podoby zakladateľského zámeru.

### **8.2.2 Zakladateľský zámer**

Obsahom zakladateľského zámeru je strategické vyjadrenie zakladateľskej idey v písomnej forme. Jedná sa predovšetkým o definovanie potrieb, požiadaviek a problémov cieľovej skupiny zákazníkov na zvolenom trhu. Súčasne sa výhľadovo formuluje postavenie podniku v distribučnom reťazci a vtipuje sa okruh vhodných obchodných partnerov.

Štruktúru zakladateľského zámeru je možné spracovať pomocou checklistov, ktoré znižujú nebezpečenstvo prehliadnutia niektorých podstatných bodov v tejto fáze zakladania podniku:

### *Checklisty pre prípravu zakladateľského zámeru:*

#### **A) Trhové príležitosti**

- \* Aký je počet potenciálnych zákazníkov?
- \* Aký je maximálny akčný rádius pôsobenia firmy?
- \* Koľko produktov možno realizovať za mesiac?
- \* Aký vysoký bude mesačný obrat?
- \* Aký vysoký musí byť minimálny obrat, aby boli pokryté výdavky?
- \* Ako bude reagovať konkurencia na vstup novej firmy na trh?

#### **B) Právna forma**

- \* Chcete podnikat' individuálne alebo spoločne s partnerom?
- \* Aká právna forma prichádza do úvahy?

#### **C) Technicko-organizačná výstavba**

- \* Aká je potreba prevádzkových priestorov?
- \* Aká je potreba predajných a skladovacích priestorov?
- \* Aké zariadenia sú potrebné?
- \* Akým spôsobom si zaobstaráte potrebné zariadenia?
- \* Aký bude stav zásob?
- \* Aká bude doba obratu a počet obrátok?
- \* Ako bude zabezpečené vedenie účtovníctva?

#### **D) Personalistika**

- \* Koľko pracovníkov bude potrebné zamestnať?
- \* Aká kvalifikácia sa požaduje u zamestnancov?
- \* Koľko pracovníkov bude na plný a koľko na čiastočný úväzok?
- \* Je potrebné zapracovanie zamestnancov?
- \* Je možné zapojiť rodinných príslušníkov?

#### **E) Financovanie**

- \* Koľko vlastných prostriedkov je k dispozícii?
- \* Môže poskytnúť finančné prostriedky rodina, známi a pod.?
- \* Sú k dispozícii finančné prostriedky v rámci štátnej podpory?
- \* Aké sú možnosti zaobstarania cudzieho kapitálu?
- \* Máte k dispozícii dostatočné záruky?
- \* Aká je mesačná potreba prostriedkov pre vlastnú potrebu?
- \* Kedy očakávate prvý zisk?

### **8.3 Zakladateľská koncepcia podniku**

Každý podnik funguje na základe individuálnej koncepcie, ktorá obsahuje základné ciele, prostriedky a postupy na ich dosiahnutie. Koncepcia má zabezpečiť dobré postavenie podniku na trhu a trh následne aj rozhodne o jej kvalite a celkovej hodnote. Pretože najúčinnjšou metódou na zníženie trhového rizika je marketing, má zakladateľská koncepcia podniku výrazný marketingový charakter. Východiskom pre tvorbu koncepcie je zakladateľský zámer, ktorý sa opiera o novú zakladateľskú ideu.

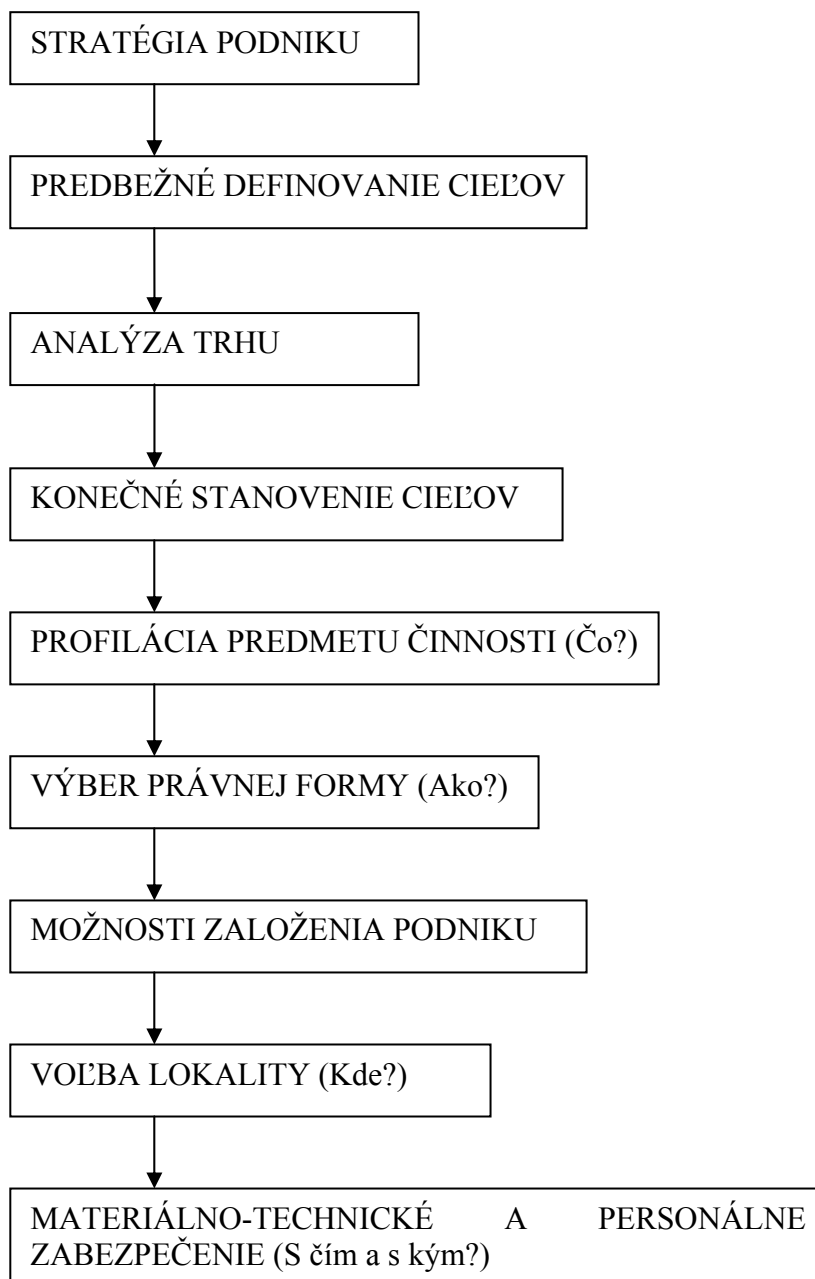


### **8.3.1 Marketingové stratégie v podnikaní**

Marketingová stratégia je proces analýzy možností podniku, výber cieľov, rozpracovanie a formulovanie plánov a uskutočňovanie marketingových opatrení.

V skutočnosti je náročné určiť prioritu úloh v rozpracovaní marketingovej stratégie. Záleží od konkrétnej situácie, či sa v určovaní marketingovej stratégie vychádza z trhu a analýzy marketingových možností, alebo sú prioritnými určené ciele spoločnosti. Pri vypracovaní marketingovej stratégie možno vychádzať zo súčasného stavu a silných stránok existujúceho podniku. V prípade začínajúceho podnikateľa sa tvorba marketingovej stratégie obvykle začína od analýzy marketingových možností. To mu potom pomáha nasmerovať vlastné podnikateľské zámery. V prípade vybudovaného podniku sa pri spracovávaní stratégie vychádza zo súčasného stavu a existujúcich zdrojov v podniku (napr. strojový park, zásoby surovín, vyškolení pracovníci), alebo si podnik určí ciele (zmena výrobného programu v dôsledku konverzie) a od toho začína odvíjať vlastnú marketingovú stratégiu. V skutočnosti sa ale uvedené začiatky marketingovej stratégie vzájomne dopĺňajú a kombinujú, pretože len synergické využitie všetkých možností zabezpečí podniku prosperitu.

Východiskom pre formuláciu stratégie podniku je analýza prostredia podniku, ktorá umožní zostaviť prehľad silných a slabých stránok podniku, jeho príležitostí a ohrozenia.



Obr. 8.3 Rámcová štruktúra zakladateľskej koncepcie podniku

Pri formulácii stratégie podniku je dôležité *vymedzenie poslania (misie) podniku*, ktoré predstavuje záväzné pravidlá záväzné pre celý podnik a stanovuje:

- \* účel (zmysel) existencie podniku,
- \* oblasť sféry pôsobenia podniku,
- \* potreby, požiadavky a záujmy zákazníkov, ktoré chce podnik uspokojovať,
- \* trhy, kde bude pôsobiť,
- \* zákazníkov, na ktorých je orientovaný,
- \* technológie, ktorými bude produkovať a distribuovať produkty zákazníkom,
- \* pravidlá na uspokojenie nárokov majiteľov a zamestnancov podniku,
- \* zásady starostlivosti o zamestnancov, zákazníkov a okolie podniku,
- \* zábery rastu a rozvoja podniku, jej financovanie a inovácie.

### Príklad misie firmy GENERAL MOTORS

„Základným poslaním GENERAL MOTORS je vyrábať výrobky a poskytovať služby takej kvality, aby zákazníci dostávali najvyššie hodnoty, aby sa naši zamestnanci a naši zákazníci podieľali na našich úspechoch a by naši akcionári dostávali trvale najvyššiu návratnosť svojich investícií“.



Obr. 8.3.1-1 Stratégia podniku

*Strategické ciele* vyjadrujú v konkrétnych údajoch poslanie podniku, t. j. čo, kedy a v akej oblasti pôsobenia chce podnik dosiahnuť svoje poslanie.

V strategických cieľoch sú rozpracované napr. tieto základné ciele podniku:

- \* prežitie na trhu (v krízových situáciách),
- \* vytvorenie nových trhov (v regióne),
- \* rozšírenie sortimentu produktov,
- \* zvýšenie podielu na trhu,
- \* zvýšenie rentability vlastného kapitálu atď.

*Varianty stratégie* vypracováva podnik alternatívne na základe dôkladných analýz odberateľov, zákazníkov, t. j. ich záujmov, požiadaviek a potrieb, analýzy trhu a konkurencie, prognóz a trendov na trhu a pod.

*Výber najvýhodnejšieho variantu stratégie* musí spĺňať podmienku, aby reálne ciele podniku boli v rovnováhe s jeho možnosťami.

**Marketingová stratégia** predstavuje spôsob, metódy a prostriedky, akými chce podnik dosiahnuť marketingové ciele. Pri stanovení stratégie sa berú do úvahy všetky faktory ovplyvňujúce činnosť podniku. Strategické ciele, ktoré si podnik vytýčil, možno dosiahnuť rôznymi spôsobmi.

Podnik má možnosť výberu z viacerých **základných typov stratégií**:

1. **Stratégia rastu** – je progresívnym typom stratégie, ktorý vedie k úspechu v podnikaní týmito spôsobmi:

- \* *stratégia interného rastu* – predstavuje cestu dosahovania rastu pomocou vlastných zdrojov. Napr. zvýšenie výrobnéj kapacity dosiahne podnik investovaním časti nerozdeleného zisku, vydávaním nových akcií a pod.,
- \* *stratégia rastu splynutím (fúziou)* – dosahovanie rastu podniku je ho splynutím s iným podnikom podobného zamerania, čím dosiahne zvýšenie kapitálu a konkurencieschopnosti,

- \* *stratégia rastu integráciou* – znamená rozšírenie podniku prostredníctvom akvizície (odkúpením rozhodujúceho balíka akcií iných podnikov a ich ovládanie),
  - \* *stratégia spoločného podnikania (Joint ventures)* – znamená realizáciu spoločných projektov dvoch alebo viacerých podnikov, obvykle domáceho a zahraničného podniku,
  - \* *stratégia diverzifikácie* – znamená rozširovanie pôsobnosti podniku do iných odborov.
2. **Stratégia stability (obranná)** – je zameraná predovšetkým na udržiavanie si doterajšieho podielu na trhu, stabilitu podnikovej ekonomiky pri uvádzaní nových produktov na trhu a pod..
  3. **Stratégia útlmu** – je založená na znižovaní podnikovej aktivity a dosahovaných výkonov, čím chce podnik predísť bankrotu. Môže ísť konkrétne o *stratégiu redukcie*, pri ktorej je odpredaná časť podniku, ktorá je neefektívna.

#### *Príklad*

Podnik, ktorý pôsobí v elektrotechnickom priemysle, má problémy s odbytom svojich výrobkov, v dôsledku preniknutia renomovanej zahraničnej firmy na náš trh. Manažment podniku rozhodol výrazne znížiť výrobu, prepustiť 20 % zamestnancov a predať časť nepotrebných strojov a zariadení. Pre budúcnosť chce zúžiť sortiment výroby a rozvíjať skupinu výrobkov, ktoré je schopný umiestniť na našom trhu.

4. **Rozvojová stratégia** – neuvádza nové produkty na trh, ale sa snaží pri existujúcom výrobnom programe o zvýšenie odbytu, napr. prostredníctvom komunikačného mixu.
5. **Útočná stratégia** – podnik zabezpečuje zvyšovanie odbytu zvýšením predajného úsilia, napr. zavedením nových distribučných sietí a pod.
6. **Stratégia silného produktu (japonská stratégia)** – výrobca sa sústreďí len na jeden druh produktu, ktorému venuje prvoradú pozornosť vo výskume aj vývoji.
7. **Stratégia výklenku (trhovej medzery)** – uplatňuje ju podnik, ktorý má odbytové ťažkosti, a to tým, že sa sústreďuje na zvýraznenie špecifických výhod podniku. Medzery na trhu sú také miesta, v ktorých sa požiadavky a existujúci dopyt neuspokojujú, alebo sa uspokojujú nedostatočne. Cieľom stratégie je odhalenie takýchto medzier na trhu a ich rýchlejšie využitie, než existujúca konkurencia.
8. **Kombinované stratégie** – sú kombináciou uvedených typov stratégie.

#### *Príklad*

Podnik, vzhľadom na neúspešné súťaženie na trhu v dvoch rozvíjaných odboroch, volí pre fázu budúceho obdobia stratégiu útlmu a utlmí jeden z odborov. Po prekonaní kritického obdobia volí pre druhú fázu stratégiu rastu v zostávajúcom odbore, čo mieni dosiahnuť fúziou s jedným z menších konkurentov.

Z hľadiska dlhodobej stability firmy uplatňujú podniky nasledovné marketingové stratégie:

1. **Stratégia diferenciacie produktu** – táto stratégia sa uskutočňuje:
  - \* jedinečnosťou produktu,
  - \* poskytovaním podnikových služieb,
  - \* poskytovaním doplnkových služieb, ktoré neposkytuje konkurencia,
  - \* psychologickými metódami,
  - \* pôsobením distribúcie.
2. **Stratégia minimálnych nákladov** - jej zmyslom je dosiahnuť vysoký celkový zisk v dôsledku vysokého objemu tržieb, pričom zisk z jedného výrobku je nízky.

3. **Stratégia trhovej orientácie** - jej zmyslom je zacielenie podniku na konkrétny trhový segment, napr. z dôvodu nízkej konkurencie v tomto segmente, čím sa vytvorí možnosť vysokého zisku a pod.

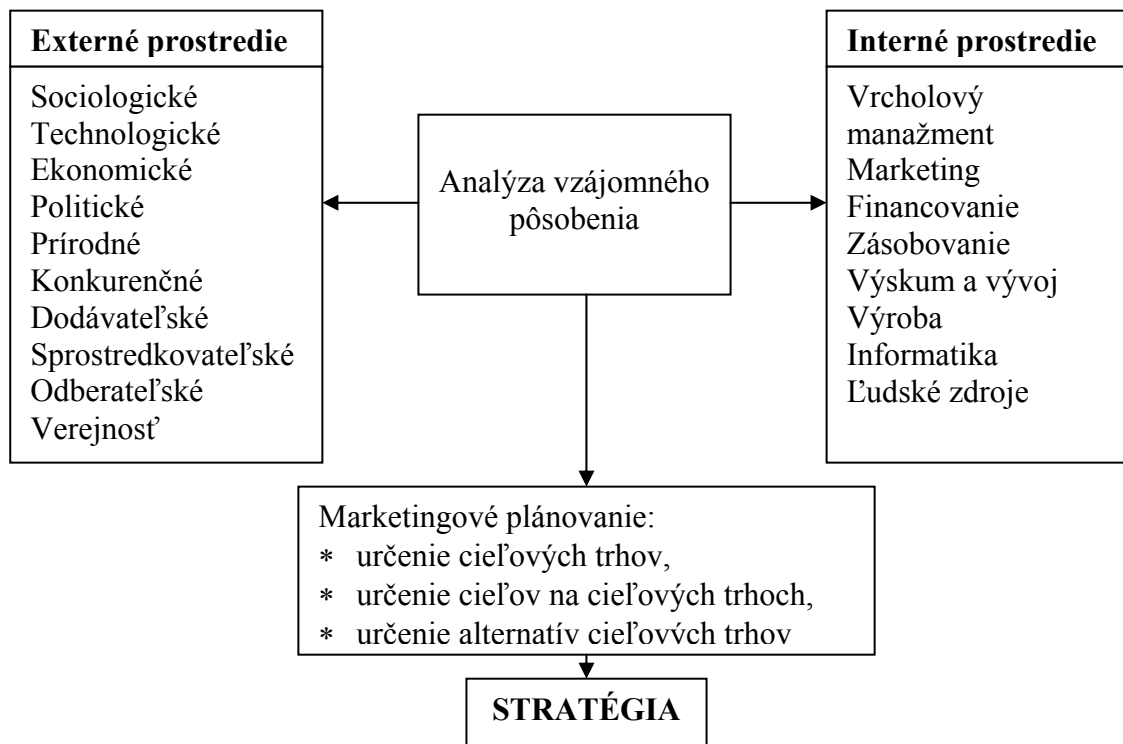
Úspešné strategické riadenie má tieto charakteristické znaky:

- \* Prvoradá orientácia na zákazníkov, ich potreby a želania, prípadne aktívne vyhľadávanie potenciálnych zákazníkov. Uspokojovanie potrieb zákazníkov je rozhodujúce v záujme naplnenia ďalších cieľov podniku.
- \* Skúmanie a hodnotenie konkurencie, zisťovanie a posudzovanie jej silných a slabých stránok. Silná konkurencia a konkurenčné prostredie je jeden z charakteristických znakov trhovej ekonomiky.
- \* Analýza a hodnotenie silných a slabých stránok vlastného podniku, odhaľovanie vlastných predností v súťaži s konkurenciou a možnosti ich využitia. Správna stratégia musí vychádzať z reálneho postavenia podniku na trhu.
- \* Orientácia na strategické ciele, uprednostňovanie strategických zámerov pred krátkodobými cieľmi dáva záruku dlhodobého rozvoja podniku.

Marketingové stratégie sa sústreďujú na hľadanie spôsobov dlhodobého rastu odbytu ako nevyhnutného predpokladu rozvoja podniku. Podnik pri tvorbe marketingovej stratégie musí brať do úvahy celý rad faktorov a to tak vnútorných, ako aj vonkajších, a na základe týchto faktorov zvolí optimálnu stratégiu.

Dôležitým predpokladom správneho rozhodovania sa o voľbe marketingovej stratégie je reálne určenie konečného trhu a vyhodnotenie vlastnej východiskovej situácie. Efektívnosť aplikácie marketingových nástrojov závisí od toho, či firma dokáže vo svojej činnosti v využiť lepšie vo svoj prospech vonkajšie podmienky, ako jej konkurencia. Perspektívy rozvoja firmy úzko súvisia so šírkou a hĺbkou marketingových možností.

V súčasnosti sme svedkami toho, že sa skrakuje životný cyklus nových produktov, prítvrdzuje sa konkurencia, dochádza k zmenám v životných podmienkach. Žiaden podnikateľ nemôže pokladať svoju budúcnosť za istú, ak sa orientuje len na existujúce tovary a služby



Obr. 8.3.1-2 Proces marketingového strategického plánovania

### 8.3.2 Analýza podnikateľského prostredia

Na začiatku podnikateľskej činnosti je vhodné zaoberať sa vstupnou analýzou vzájomného pôsobenia. V tejto analýze sa zameriavame predovšetkým na dôkladné poznanie prostredia v ktorom podnik pôsobí. Sú to v podstate všetky vplyvy, ktoré vytvárajú podmienky podnikateľskej činnosti. Niektoré z týchto vplyvov pôsobia na podnik zvonka, sú to vonkajšie (externé) faktory. Faktory, ktoré sú súčasťou podniku sa nazývajú vnútorné (interné) faktory. Výkon podniku závisí od interakcie medzi vonkajším prostredím organizácie a rozhodnutiami jej manažmentu.

Marketingové prostredie predstavuje:

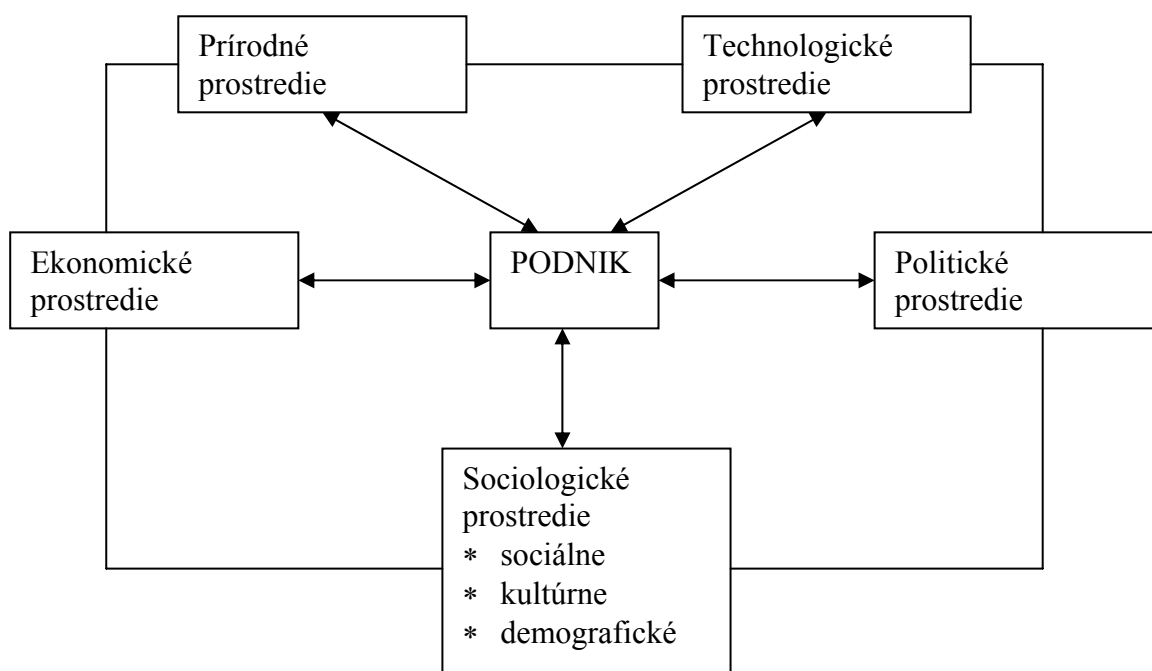
- \* **Makroprostredie** – tvoria ho spoločenské vplyvy (globálne prostredie), ktoré pôsobia na celé mikroprostredie podniku. Toto prostredie vytvára pre podnik obchodné príležitosti a zároveň prináša aj riziko.
- \* **Mikroprostredie** – tvoria ho vplyvy obklopujúce podnik, ktoré ovplyvňujú jeho schopnosť slúžiť zákazníkovi.

**Makroprostredie podniku** – predstavuje tú časť vonkajšieho prostredia, na ktoré má manažér veľmi malý vplyv a pritom tieto faktory majú veľký vplyv na výkon podniku. Toto globálne prostredie podniku sa skladá z nasledovných STEPP faktorov:

- \* *Sociologické prostredie* – je veľmi dôležité a má pre podnik osobitný význam. Obsahuje sociálne a kultúrne prostredie (tradície, historický vývoj, životný štýl), ale aj demografické faktory (štruktúra obyvateľstva, jeho príjmy, vzdelanie, vek, pohlavie, početnosť domácností a pod.). Z časového hľadiska sa demografické zmeny prejavujú pomaly. Pre podnikateľské zámery sú dôležité nielen súčasné analýzy, ale aj poznanie trendov vývoja týchto ukazovateľov. Napr. demografickú analýzu by si mal vykonať maloobchodník, keď plánuje otvoriť obchod s luxusným tovarom v malom mestečku. Kultúra prostredia pôsobí relatívne skryte a ťažko merateľne na celkovú podnikateľskú činnosť. Podnikateľ si ju nemusí vôbec všímať a akceptovať, ale jeho perfektná podnikateľská činnosť nemusí byť z týchto dôvodov efektívne. Kultúra pôsobí na spotrebiteľa, na jeho hodnotový systém, čo sa potom odzrkadľuje aj v jeho nákupnom chovaní. Medzi tieto kultúrne faktory patrí náboženstvo, tradícia, systém hodnôt, ktoré spoločnosť uznáva a pod. Napr. tento faktor musia plne akceptovať letecké spoločnosti, ktoré pri preprave pasažierov do Arabských štátov musia poskytovať občerstvenie v súlade s ich náboženskými tradíciami a pod. Medzi dôležité sociálne zmeny, ktoré boli zaznamenané v posledných dvadsiatych rokoch, patria:
  - viac práce na čiastočný úväzok,
  - viac vedľajších zamestnaní,
  - dostupnosť práce pri všeobecných alebo špeciálnych zručnostiach,
  - viac samostatne zárobkovo činných osôb,
  - postoje zákazníkov k spotrebe, životnému štýlu,
  - zvýšenie možností ďalšieho a vyššieho vzdelania,
  - zmeny vekovej štruktúry obyvateľstva,
  - zmeny v rodine a pod.
- \* *Technologické prostredie* – má podstatný vplyv na podnik a predstavuje preň príležitosti i ohrozenia. V tradičných technologických oblastiach, ako je biotechnológia a komunikácie, mal technologický rozvoj veľký vplyv na celé odvetvia i individuálnych spotrebiteľov. Niektoré z týchto technológií sa stali súčasťou každodenného života a viedli k zmenám v spôsobe práce i trávenia voľného času (internet, elektronická pošta, nové typy mobilných telefónov, DVD zariadenia atď.). Z tohto dôvodu musí podnik sledovať rýchle

tempo technologických zmien, trendy vo výskume, vo vývoji a uplatniť ich vo výrobnom i obslužnom procese.

- \* *Ekonomické prostredie* - pri analýze ekonomickej situácie sa vyžaduje sledovať a vyhodnocovať údaje ako je cenová úroveň, úroková miera, tempo rastu ekonomiky, zamestnanosť, výška úspor obyvateľstva a pod. Táto analýza má napomôcť odhadnúť disponibilné zdroje obyvateľstva, kúpnu silu a investičnú situáciu. Napríklad ak je v spoločnosti tendencia k inflácii, obyvateľstvo bude míňať svoje úspory na nákup predmetov investičného charakteru. Ekonomické vplyvy sa môžu prejaviť krátkodobo, ale aj dlhodobo. Ovplyvňujú kúpnu silu spotrebiteľov a štruktúru ich výdavkov.
- \* *Politické prostredie* - vytvára podmienky pre podnikateľskú činnosť doma, ale aj v zahraničí. Politická situácia má vplyv na rozvoj alebo útlm rôznych odvetví - napr. zbrojárska výroba, na prílev kapitálu a pod. V nejstej politickej situácii ťažko prichádza zahraničný kapitál, sú problémy so získaním zahraničných úverov a pôžičiek. Právo a legislatíva ovplyvňujú podnikateľskú činnosť priamo, umožňovaním alebo zakazovaním niektorých podnikateľských činností, opatreniami voči peňažným ústavom, ochranou vlastníckych vzťahov a pod.



Obr. 8.3.2 – 1 Makroprostredie podniku (STEPP faktory)

- \* *Prírodné prostredie* – patria sem prírodné zdroje, ktoré využívajú podniky. Prírodné prostredie a jeho ochranu musia akceptovať všetci podnikatelia. V súčasnosti, kedy dochádza k uvedomovaniu si významu životného prostredia, je potrebné brať do úvahy ohľad na životné prostredie a možnosti jeho znečisťovania. Pristupuje sa dôslednejšie k využívaniu surovínového bohatstva. Vyhľadávajú a uprednostňujú sa bezodpadové technológie. V obchode sa uprednostňujú obaly nepoškodzujúce životné prostredie (recyklovateľné). V súčasnosti musí mať podnik na zreteli tieto trendy súvisiace s prírodným prostredím:
  - nedostatok prírodných zdrojov,
  - zvýšenie energetických nákladov,
  - zvýšenie stupňa znečistenia škodlivinami,
  - štátne zásahy v riadení prírodných zdrojov.

Ekologické problémy sú spojené s ekonomickými faktormi, ale aj s technológiami, ktoré môžu zapríčiňovať i obmedzovať znečistenie. S cieľom zamerať sa na ekologické otázky sa vytvárajú politické strany, ktoré lobujú za prijatie legislatívnych opatrení vládou. Žiadny zo STEPP faktorov nemožno posudzovať izolovane, ale v o vzájomnej súvislosti.

**Mikroprostredie podniku** – je zložené z externého a interného mikroprostredia podniku:

1. **Externé mikroprostredie podniku** – predstavujú nasledovné faktory:

- \* *Konkurencia* - je súčasťou trhu a faktorom, ktorý nepretržite pôsobí v trhovom hospodárstve. Je hybnou silou rozvoja trhovej ekonomiky. Má rôzne formy a intenzitu. Konkurencia spôsobuje, že podnikateľ môže byť so svojimi úspechmi spokojný len dočasne a ak chce byť spokojný aj v budúcnosti, musí urobiť viac, ako robí konkurencia. Byť úspešným podnikom znamená uspokojiť potreby zákazníkov lepšie ako konkurencia. Neexistuje jedna konkurenčná marketingová stratégia, ktorá by bola platná pre všetky podniky. Každý podnik musí vziať do úvahy svoju veľkosť a pozíciu v odvetví a porovnať ju s konkurenciou. Veľké i malé podniky si musia nájsť takú marketingovú stratégiu, ktorá im zabezpečí lepšiu pozíciu na trhu, než majú ich konkurenti. Dôležitým faktorom konkurenčného prostredia je štruktúra konkurencie. Na prosperitu podnikateľského odvetvia pôsobia nasledovné faktory:
  - a) intenzita konkurencie medzi existujúcimi konkurentmi,
  - b) hrozba vstupu nových účastníkov,
  - c) obchodná pozícia odberateľov,
  - d) obchodná pozícia dodávateľov,
  - e) ohrozenie zo strany substitučných produktov.

Intenzita konkurencie medzi existujúcimi konkurentmi závisí od mnohých skutočností:

- existencia veľkého počtu vyrovnaných konkurentov,
- pomalý rast trhu, lebo ak sa celkový rozsah trhu nezväčšuje, podiel na trhu si musia podniky zvýšiť na úkor iných,
- podobné produkty umožňujú spotrebiteľovi „presedlávať“ z jednej značky na druhú,
- vysoké fixné náklady a nevyhnutnosť dodržiavať objem výroby a predaja,
- vysoké výstupné bariéry – ekonomické, strategické a emocionálne faktory, ktoré bránia spoločnostiam opustiť odvetvie, dokonca aj za cenu nižšej prosperity, prípadne straty.

Ďalším dôležitým faktorom ovplyvňujúcim konkurenčné prostredie je hrozba vstupu nových účastníkov na trh. Tento sa môže pre nich stať atraktívnym, vďaka zrejmej ziskovosti, alebo kvôli ich potrebe nájsť si nové trhy. Aby sa existujúce podniky chránili, snažia sa vytvoriť vstupné bariéry.

#### *Príklad*

Bariéry celkových nákladov predstavujú stále poplatky, ktoré nový účastník musí zaplatiť bez ohľadu na veľkosť jeho vstupu (napr. chránené receptúry a postupy firmy Coca-Cola, vládne subvencie a pod.).

Obchodná pozícia odberateľov a dodávateľov je dôležitým faktorom intenzity konkurencie.

Skupina odberateľov je silná vtedy, keď je koncentrovaná, alebo nakupuje vo veľkých objemoch. Jej sila je aj vtedy, keď produkt, ktorý nakupuje od dodávateľského odvetvia je štandardný a nediferencovaný. Kupujúci sú si istí, že môže nájsť kedykoľvek iných dodávateľov a môžu si dovoliť zahrávať sa s viacerými spoločnosťami.

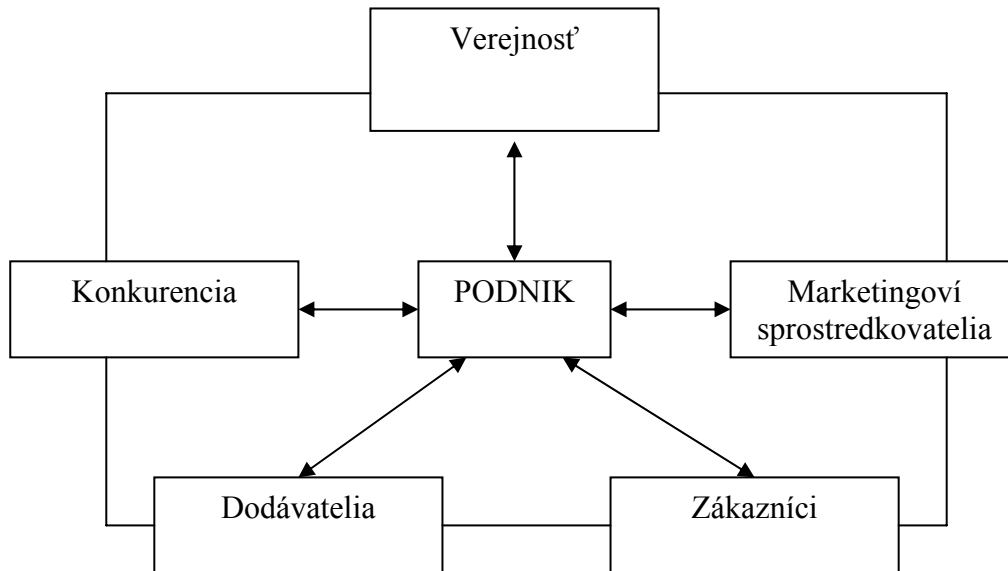


Skupina dodávateľov je silná, keď je v nej len zopár dominantných spoločností a je viac koncentrovaná ako odberateľské odvetvie. Jej sila je aj v prípade, že produkt je unikátny, alebo so zmenou dodávateľa sú spojené veľké náklady.

Posledným faktorom štruktúry konkurencie je ohrozenie zo strany substitučných produktov. Trh môže byť najlepšie definovaný práve v zmysle substitučných produktov. O existencii osobitného trhu možno hovoriť vtedy, keď niet žiadnych blízkych substitučných produktov. Celé odvetvia zanikli kvôli tomu, že organizácie nereagovali na ohrozenie zo strany substitučných produktov na trhu. Elektrónky nahradili plošné spoje, písacie stroje vytlačili osobné počítače a pod. Substitučné produkty môžu nasadiť cenový strop, až kým odvetvie nezvýši kvalitu, alebo kým sa nejakým spôsobom nediferencuje. Tieto produkty nielenže obmedzujú zisky v normálnych časoch, ale bránia tvorbe veľkých ziskov aj v čase prudkého vzostupu. Často nastupujú rýchlo vtedy, keď nový vývoj zosilní konkurenciu a spôsobí redukcii ceny, alebo zlepšenie prevádzky.

- \* *Dodávateľia* - sú podniky a jednotlivci, ktorí zásobujú podnik výrobnými faktormi potrebnými na produkciu produktov. Situáciu v dodávateľských vzťahoch môže vážne ovplyvniť marketing. Napr. zvýšenie nákladov nákupu môže zapríčiniť zvýšenie cien produktov, a tým ohroziť objem tržieb podniku.
- \* *Marketingoví sprostredkovatelia* – do tejto skupiny patria:
  - a) Obchodní sprostredkovatelia, ktorí pomáhajú podniku získavať, vyhľadávať zákazníkov a predávať im tovar (veľkoobchodníci a maloobchodníci).
  - b) Sprostredkovatelia fyzickej distribúcie, ktorí pomáhajú pri skladovaní a pohybe tovaru z miesta výroby do miesta určenia (veľkoobchodné sklady, dopravní sprostredkovatelia).
  - c) Reklamné agentúry, ktoré podporujú predaj produktov. Výber agentúry musí byť veľmi starostlivý, lebo sa líšia kreativitou, kvalitou, službami a cenami.
  - d) Finanční sprostredkovatelia, ktorí pomáhajú podniku pri zabezpečení sa voči riziku pri finančných transakciách alebo pri postení tovaru v súvislosti s rizikom spojeným s nákupom a predajom.
- \* *Odberateľia* – sú pre podnik rozhodujúcim faktorom. Podnik musí pozorne skúmať trhy svojich odberateľov, pričom môže podnikáť na týchto typoch trhov:
  - a) Trhy spotrebiteľov sú jednotlivci a domácnosti, ktorí nakupujú tovar a služby pre osobnú potrebu.
  - b) Trhy výrobnej sféry sú podniky, ktoré nakupujú produkty pre svoj vlastný výrobný program alebo na ďalšie spracovateľské účely.
  - c) Trhy sprostredkovateľov sú podniky, ktoré nakupujú produkty s cieľom ich opätovného predaja so ziskom.
  - d) Vládne trhy sú štátne inštitúcie a orgány na poskytovanie verejných služieb alebo zabezpečujúcich prevod týchto produktov pre tých, ktorí ich potrebujú.
  - e) Medzinárodné trhy sú zahraniční kupujúci, ku ktorým patria spotrebiteľia, výrobcovia, sprostredkovatelia a vlády.
- \* *Verejnosť* – je akákoľvek skupina, ktorá má skutočný alebo potenciálny záujem a vplyv na schopnosť podniku dosiahnuť jeho cieľ. Môžeme ju rozdeliť do týchto skupín:
  - a) Finančná verejnosť predstavuje finančné zdroje pre podnik. Patria sem banky, poisťovne, investičné spoločnosti, akcionári a pod.
  - b) Mediálna verejnosť je zastúpená médiami, ktoré prinášajú správy, názory a komentáre.
  - c) Vládna verejnosť je reprezentovaná zákonmi a nariadeniami, ktoré vydáva štát (vláda).
  - d) Verejnosť skladajúca sa z občianskych hnutí je nositeľkou názorov, ktoré musí podnik rešpektovať.

- e) Miestna verejnosť je verejnosť v mieste sídla podniku. Veľké podniky majú zamestnanca, ktorý má na starosti styk s obcou a v mene podniku prispieva na rozvoj obce.
- f) Všeobecná verejnosť predstavuje verejnú mienku o podniku, čo je vlastne imidž podniku.
- g) Interná verejnosť zahŕňa podnikových zamestnancov na všetkých úrovniach. Ich pozitívny postoj sa prenáša na externú verejnosť.



Obr. 8.3.2 – 2 Externé mikroprostredie podniku

2. **Interné mikroprostredie podniku** – predstavujú faktory, ktoré predstavujú náplň jednotlivých organizačných útvarov podniku:

- \* *Vrcholový manažment* – je najvyšší stupeň riadenia, ktorý vymedzuje charakteristiku podnikového poslania, ciele, rámcové stratégie a politiku podniku. Patrí sem tiež organizačná štruktúra podniku, delegovanie právomocí, úroveň manažmentu, podniková kultúra atď.
- \* *Marketing* – marketingoví manažéri úzko spolupracujú s ostatnými útvarmi podniku a uskutočňujú svoje rozhodnutia v súlade s plánmi, ktoré vypracoval vrcholový manažment. Patrí sem distribučná a obchodná činnosť, s ktorou súvisí spôsob odbytu, náklady na distribúciu, lokalita podniku, spôsob predaja, úroveň cien, efektívnosť promotion atď.
- \* *Financovanie* - umožňuje celkový rozvoj podniku. Úlohou finančného útvaru je nájsť a využiť finančné prostriedky na splnenie marketingového plánu. Podnik nepracuje len s vlastnými zdrojmi, ale využíva aj cudzie, jemu zverené prostriedky. V podniku sa vykonáva finančná analýza, ktorá sleduje vzťahy medzi jednotlivými zdrojmi, tendencie ich vývoja, stupeň samofinancovania, platobnú schopnosť podniku, úverovú dôveru a pod.
- \* *Zásobovanie* – má za úlohu zabezpečiť potrebné materiálové vstupy (suroviny, materiál, polovýrobky a pod.).
- \* *Výskum a vývoj* – sa zaoberá problematikou navrhovania produktov, ktoré budú uspokojovať potreby zákazníkov.
- \* *Výroba* – jej úloha je vyprodukovať požadovaný objem produktov.
- \* *Informatika* – má za úlohu viesť prehľady o príjmoch a výdavkoch, poskytovať informácie o plnení marketingových cieľoch.

- \* *Ludské zdroje* – úlohou tohto útvaru je zabezpečiť potrebnú štruktúru zamestnancov, ktorými má podnik disponovať.

Interné mikroprostredie podniku tvoria tiež *podnikateľské možnosti*, ktoré sú dané kapacitou podniku, jeho technickou úrovňou, výrobným programom, obchodným sortimentom a pod. Patrí sem tiež *imidž podniku*, ktorý sa prejavuje v cieľoch podniku. Cieľom každého podnikania je vytvoriť zisk. Z hľadiska imidžu je rozhodujúci spôsob, aký si zvolí pre dosiahnutie tohto cieľa. Zisk sa dá dosiahnuť obchádzaním zákonov, okrádaním spotrebiteľa. Vytvára sa tým celková klíma v podniku, ale aj mimo neho. Podnikový imidž je predstava, ktorá sa v ľuďoch vytvorí o podniku na základe získaných dojmov. Je to vnímanie konkrétneho podniku v porovnaní s konkurenčnými podnikmi. Dôležitým faktorom interného mikroprostredia podniku je jeho *informačný systém*, jeho úroveň, kompatibilitnosť s inými informačnými systémami atď.

Analýza interného prostredia podniku je zameraná na:

- \* odhaľovanie existujúcich silných stránok podniku v porovnaní s konkurenciou v danom odbore podnikania,
- \* odhaľovanie existujúcich slabých stránok podniku v porovnaní s hlavnými konkurentmi v danom odbore.

Pri analýze interného prostredia podniku možno postupovať nasledovne:

1. Výber najväznejších konkurentov v danom odbore, s ktorými bude podnik porovnávaný.
2. Výber tých faktorov interného prostredia, ktoré sú pre úspešnosť podniku rozhodujúce.

*Postup pri výbere interných faktorov:*

1. Zo všetkých aktivít podniku sú na základe analýzy vybrané tie faktory, ktoré považuje manažment podniku za dôležité pre súťaž v danom odbore. Môže to byť napr. sortiment výrobkov, servis, cena a kvalita výrobkov.
2. Z vybraných faktorov v predchádzajúcom kroku sú ešte vybrané najdôležitejšie, t. j. kritické faktory úspešnosti.
3. V ďalšom kroku podnik pristupuje k hodnoteniu vlastnej pozície, ako aj postavenia najdôležitejších konkurentov podľa jednotlivých vybraných kritických faktorov. Výsledky hodnotenia nanesené do grafu, dávajú možnosť vytvoriť si obraz o silných a slabých stránkach vlastného podniku v porovnaní s konkurenciou.

Kritické faktory úspešnosti	Stupne hodnotenia kritických faktorov úspešnosti podnikov				
	1.	2.	3.	4.	5.
Kvalita	A		X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	
Servis	X <sub>1</sub>	A		X <sub>2</sub>	
Sortiment	X <sub>1</sub>			A	X <sub>2</sub>
Dostupnosť		A	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	
Cena	A		X <sub>1</sub>		X <sub>2</sub>

A – vlastný podnik, X<sub>1</sub> – prvý konkurent, X<sub>2</sub> – druhý konkurent

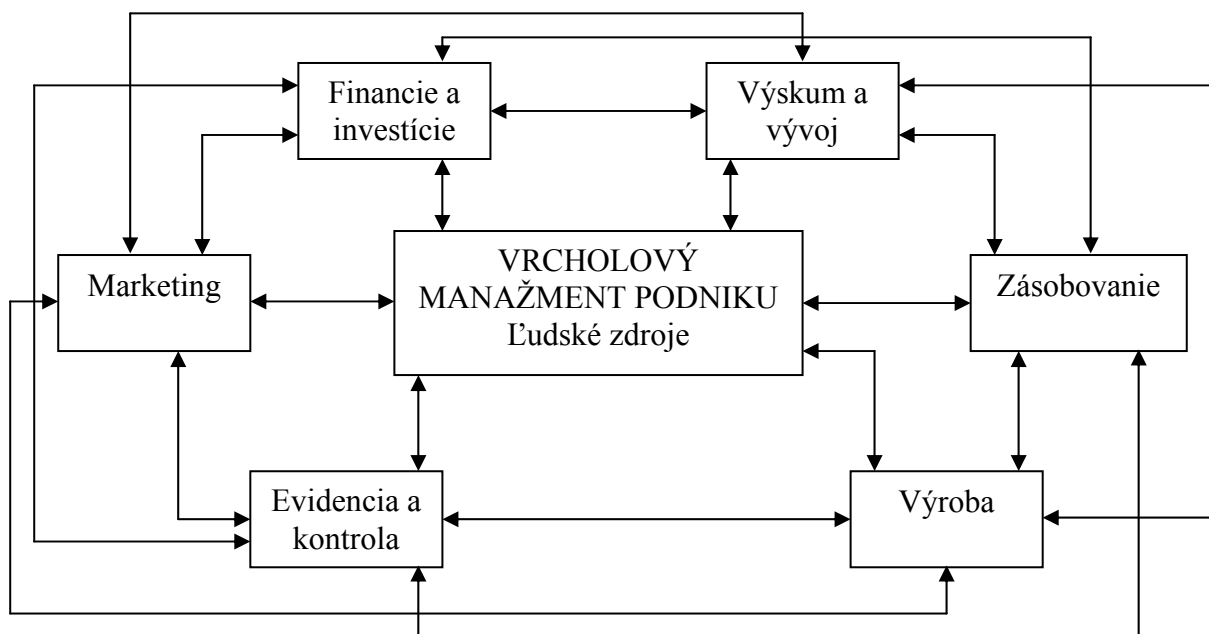
Obr. 8.3.2. – 3 Analýza interného prostredia podniku

Hodnotenie silných a slabých stránok podniku v porovnaní s konkurenciou je veľmi dôležité. Zabráni izolovanému pohľadu na podnik a jeho jednostrannému hodnoteniu. Podnik takýmto

spôsobom často zisťuje, že na prvý pohľad jeho výrazné a silné stránky sa s ohľadom na konkurenciu menia na priemerné, až podpriemerné.

#### *Příklad*

V minulom roku dosiahol podnik 7 %-nú rentabilitu obratu (zisk / obrat \* 100) a v tomto roku je táto hodnota už 9 %. Pri izolovanom hodnotení môže byť manažment podniku s vývojom rentability obratu spokojný. Ak však porovná dosiahnuté výsledky s hlavnými konkurentmi, ktorí dosahujú rentabilitu obratu 12 až 14 %, bude s dosiahnutými výsledkami menej spokojný.



Obr. 8.3.2 – 4 Interné mikroprostredie podniku

### 8.3.3 Analýza silných a slabých stránok podniku - SWOT analýza

Po zozbieraní údajov z externého a interného prostredia podniku možno pristúpiť k ich analýze tak, aby boli podkladom pre marketingové rozhodovania o výbere celkových cieľov podniku.

Analýza interného prostredia je zameraná na odhaľovanie existujúcich **silných a slabých stránok podniku** v porovnaní s konkurenciou v danom odbore. Postupujeme pritom tak, že vytipujeme najväznejších konkurentov, s ktorými budeme náš podnik porovnávať. Potom vyberieme tie interné faktory, ktoré sú pre úspešnosť podniku rozhodujúce.

Analýza externého prostredia je zameraná na vyhľadávanie nových **príležitostí** potrebných na rozvíjanie podnikových aktivít. Ďalej je zameraná na odhaľovanie možných **ohrození** z okolia, ktoré treba brať do úvahy pri tvorbe stratégie podniku.

Pri analýze možno postupovať pomocou metódy SWOT, ktorou sa skúmajú silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia podniku na trhu, ako aj vo firme a v jej stratégii.

<p><b>S – silné stránky (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* vysoká kvalita produktov,</li> <li>* efektívny komunikačný mix,</li> <li>* dobre vybudovaná distribučná sieť,</li> <li>* skúsený manažment,</li> <li>* dobrý imidž,</li> <li>* veľký trhový podiel atď.</li> </ul>	<p><b>W – slabé stránky (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* vysoké ceny produktov,</li> <li>* vysoké náklady,</li> <li>* chýbajúci servis,</li> <li>* nízka kvalifikácia zamestnancov,</li> <li>* poruchy v dodávke náhradných dielov,</li> <li>* absencia promotion atď.,</li> </ul>
<p><b>O – príležitosti (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* možnosť získať nového dodávateľa,</li> <li>* vzrast kúpyschopnosti dopytu,</li> <li>* možnosť fúzie so silným podnikom,</li> <li>* možnosť vstupu na zahraničný trh,</li> <li>* rozšírenie sortimentu,</li> <li>* rozšírenie trhového podielu atď.</li> </ul>	<p><b>T – ohrozenia (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* nástup novej konkurencie,</li> <li>* zlá politická situácia,</li> <li>* znižovanie kúpyschopnosti dopytu,</li> <li>* zmena nákupných zvyklostí zákazníkov,</li> <li>* živelná pohroma atď.</li> </ul>

Obr. 8.3.3 SWOT analýza

Do tabuľky sa vpisujú poznatky o podniku. Hodnotiť môžeme napríklad:

- \* predaj – celková výška tržieb, podiel a štruktúra predaja, porovnanie s konkurenciou, analýza spotrebiteľského záujmu a pod.,
- \* trhy - analýza všetkých trhov, ktoré podnikateľ pokrýva alebo o ktoré má záujem,
- \* technológia - úroveň jej používania, porovnanie s konkurenciou, vývoj technológie a pod.

#### *Príklad*

Výrobný podnik MAJO, a. s., dospel na základe vykonanej SWOT analýze k nasledovným záverom:

- \* Podnik má dobre vybudovanú distribučnú sieť a zákazníci pozitívne hodnotia vzťah ceny a kvality produktov.
- \* Náklady podniku na externú sieť a na niektoré druhy tovaru sú v porovnaní s konkurenciou vysoké. Podnik nemá taký kvalitný servis a dodávku náhradných dielov, ako konkurencia.
- \* Na základe predbežných jednaní je vo výhľade fúzia s renomovaným podnikom a predpokladaný hospodársky rast vytvára vzrast kúpnej sily obyvateľstva.
- \* Nedostatok zdrojov, najmä problémy s ropou, spôsobujú zvýšený rast nákladov, čím ohrozujú kúpyschopnosť zákazníkov. Masívna reklamná kampaň konkurencie stále viac priťahuje dokonca aj verných zákazníkov podniku.

### **8.3.4 Vývoj marketingovej stratégie podniku**

Na základe dôsledne spracovanej analýzy podnikateľského prostredia, pristupuje manažment podniku k návrhu marketingovej stratégie, ktorá má tieto zložky:

- a) určenie marketingových cieľov,
- b) výber cieľového trhu,
- c) uplatnenie nástrojov marketingového mixu.

#### ◆ Určenie marketingových cieľov

Ciele podniku sú úzko zviazané s podnikateľskou sférou v ktorej pôsobí. Často sa pod cieľom podniku rozumie zisk. Zisk je zdrojom prostriedkov pre činnosť a rozvoj podniku. Javí sa ako výsledok úspešnej podnikateľskej činnosti. V trhovom hospodárstve sú ziskové ciele dôležitou podmienkou pre sebarealizáciu a stabilitu podniku, ale vo vyspelých krajinách sa zdôrazňuje, že maximalizácia zisku vo svojej absolútnej podobe nie je dlhodobou únosná. Celým týmto problémom sa zaoberá novovznikajúca špecializácia Business etics. Moderné podniky sledujú viacero cieľov súčasne:

1. *Ciele týkajúce sa postavenie podniku na trhu:* podiel na trhu, veľkosť obratu, význam podniku, nové trhy a pod.
2. *Ciele týkajúce sa rentability:* zisk, rentabilita obratu, rentabilita vlastného kapitálu, rentabilita celkového kapitálu.
3. *Finančné ciele:* úverová dôvera, likvidita, schopnosť samofinancovania, štruktúra kapitálu.
4. *Sociálne ciele:* pracovné uspokojenie, ekonomické a sociálne zabezpečenie, rozvoj osobnosti.
5. *Ciele týkajúce sa trhovej prestíže a spoločenského postavenia:* nezávislosť podniku, imidž, identita podniku (Corporate identity – prostriedky a aktivity, ktoré majú za úlohu rozšíriť pozitívnu povest' o podniku a jej produktoch ), prestíž, politický a spoločenský vplyv podniku.

Podnikoví manažéri zostavujú marketingový plánovací postup, ktorý je označovaný skratkou TOAST:

- T – cieľový trh (target),
- O – určenie cieľa na cieľovom trhu (objectives),
- A – alternatíva (alternative),
- S – voľba stratégie (strategy),
- T – výber vhodnej taktiky (tactics).

Cieľovým trhom rozumie skupinu spotrebiteľov (trhový segment), na ktorú podnik zameria svoje úsilie a tak uspokojovať jej potreby.

Na určenom cieľovom trhu sa vytyčujú konkrétne ciele, ako sú dosiahnutie zisku, podielu na trhu a pod.

Ciele možno dosiahnuť alternatívnym postupom, záleží na vhodnom výbere metód a nástrojov. Výhodou postavenia alternatív je to, že podnikateľ môže pri zmene podmienok nahradiť jednu alternatívu druhou.

Stratégia je súbor prostriedkov a postupov ako dosiahnuť stanovené ciele.

Taktikou sa označujú všetky činnosti, ktoré zabezpečujú stratégiu a podnikateľský úspech.

V súvislosti s marketingovým plánovacím postupom rozlišujeme nasledovné stratégie:

1. **Intenzifikačná marketingová stratégia** - je založená na existujúcej produkcii a jej predaji na existujúcom trhu. Je snaha o zvýšenie predaja. Možno ju aplikovať v tom prípade, ak podnik doteraz plne nevyčerpal možnosti produkcie na obsadených trhoch. Intenzifikačnú stratégiu možno rozvinúť:

- \* *Prenikáním na trh* - súvisí to s pokusmi, zväčšiť objem predaja doteraz predávaného tovaru na existujúcich trhoch pomocou aktívnej marketingovej politiky. Môže ísť o vyvolávanie dopytu pobádaním spotrebiteľa k väčšej spotrebe, alebo získaním zákazníkov od konkurencie, prípadne získaním úplne nových zákazníkov.
- \* *Získaním nových trhov* - príchod na nové trhy znamená zväčšiť objem predaja na nových geografických trhoch, ako aj pritiahnúť nové segmenty trhu.

- \* *Vývoj nového produktu* - vyvíjať nový produkt, ktorý vytlačí doterajšie produkty na existujúcich trhoch. Možno sa zamerať na zmenu úžitkových vlastností produktu, vytvorenie rôznych modifikácií alebo vyvinúť nové modely.

## 2. **Integračná marketingová stratégia** - využíva a spája všetky nadväzujúce podnikateľské činnosti:

- \* *Vertikálna integrácia*- dochádza ku spojeniu následných podnikateľských činností, napr. výroba – veľkoobchod - maloobchod.
- \* *Horizontálna integrácia* - spojenie činnosti na rovnakej úrovni, napr. tvorba reťazcov maloobchodných predajní.

## 3. **Diverzifikačná marketingová stratégia** - obsahuje zmenu doterajšieho sortimentu a cieľových trhov. Táto marketingová stratégia predstavuje značné riziko, predovšetkým ak súčasne dochádza k zmene sortimentu a zmene cieľových trhov. Na druhej strane je toto riziko vyvážené možnosťou vysokého zisku.

### *Príklad*

Pekársky podnik vytvára dostatok zdrojov a chce aj naďalej voliť stratégiu rastu, napriek tomu, že trh pekárskych výrobkov je v danom regióne už nasýtený. Preto volí stratégiu diverzifikácie a rozširuje oblasť podnikania aj do cukrárenských výrobkov.

### ◆ **Výber cieľového trhu**

Cieľovým trhom môžu byť spotrebiteľia alebo podniky, ktoré by chceli kúpiť ponúkaný produkt. V prípade, že je jasne a presne identifikovaný cieľový trh, môže sa efektívne rozvíjať marketingový mix.

Pre definovanie cieľového trhu sa odporúča trhovú segmentáciu, ktorá je procesom spoznávania a vyhodnocovania rozličných vrstiev trhu. Niektorí zákazníci majú silnejšie potreby alebo želania po niektorých produktoch, ako po iných. Určité skupiny respondentov reagujú priaznivejšie a rýchlejšie na jednotlivé nástroje marketingového mixu, ako na iné. Napríklad otázka vzťahu ceny a módnosti závisí nielen od príjmov, ale aj od veku zákazníkov. Potrebné je prehodnotiť demografické údaje a vytípovať si potenciálnych zákazníkov. Určí sa cieľová vrstva, napr. ženy do 35 rokov, slobodné aj vydaté, zo strednej alebo vyššej sociálnej vrstvy, ktoré sú úspešné vo svojom podnikaní. Podnikateľ na základe takejto analýzy založí predajňu, butik. Pri zariadovaní, výbere tovaru sa pritom orientuje na uspokojenie želaní tohto špecifického segmentu. Najlepšia podnikateľská stratégia je taká, ktorá definuje cieľový trh minimálne tak dobre, ako ostatné firmy.

Pri marketingovej stratégii si možno položiť nasledovné otázky:

- Sú ciele jasne určené?
- Sú ciele jasne formulované?
- Umožňujú ciele konkurencieschopnosť?
- Majú vytýčené ciele perspektívu?
- Naplní sa splnením cieľov misia podniku?

### ◆ **Uplatnenie nástrojov marketingového mixu**

Marketingový mix je súbor kontrolovateľných marketingových veličín, ktoré firma spája do určitého celku, aby vyvolala želanú reakciu na cieľovom trhu.

Obsahuje všetky aktivity, ktorými môže firma ovplyvniť dopyt po svojich produktoch.

Predstavuje skupinu štyroch premenných marketingových veličín, ktoré sú známe pod pojmom "4 P", t. j. **P**roduct, **P**rice, **P**lace a **P**romotion. Konceptiu marketingového mixu vypracoval v roku 1964 N. Borden.

## **8.4 Marketingové nástroje (marketingový mix) v podniku**

Cieľom dokonalej a vyváženej marketingovej činnosti je presvedčiť možného zákazníka, že funkcie, ktoré produkt ponúka, predstavujú jediný možný alebo najvýhodnejší spôsob, ako upokojiť jeho potreby. Zákazníkovi je potrebné poskytnúť pocit istoty a umožniť mu, aby si vybudoval pozitívny vzťah k produktu. Efektívnym zhodnotením pôsobenia jednotlivých prvkov marketingovej činnosti je samotné rozhodnutie zákazníka kúpiť ponúkaný produkt, čo potvrdí, že vynaložené aktivity boli správne zamerané.

Vyvíjaním aktivít v marketingovej oblasti sa podnikateľ snaží ovplyvniť trh a získať potenciálnych zákazníkov. Na ovplyvňovanie trhu pokladáme za dôležité uskutočňovanie nasledovných činností:

- \* tvorba sortimentu a produktu,
- \* tvorba ceny,
- \* aktivizácia predaja (promotion),
- \* distribúcia.

Uvedené aktivity podniku poznáme pod pojmom marketingový mix.

### **8.4.1 Tvorba sortimentu a produktu**

V marketingu sa produktom rozumie akákoľvek ponuka, ktorá je určená na trh za účelom uspokojenia potreby. Produktom nie sú len výrobky (hmotné statky), ale sú nimi aj služby.

Väčšinu produktov možno klasifikovať v dvoch všeobecných kategóriách:

- \* spotrebné produkty,
- \* priemyselné produkty.

Spotrebné produkty sú určené pre konečnú osobnú spotrebu a priemyselné produkty sú nakupované pre ďalšie použitie alebo na podnikanie.

Často ten istý produkt môže uspokojiť tak konečnú osobnú spotrebu, ako aj výrobnú (podnikateľskú) spotrebu. Napríklad chladnička v domácnosti je spotrebným produktom a v podniku sa jedná o priemyselný produkt.

Pri podnikaní sa rozhoduje najmä o týchto charakteristikách produktu:

- \* vlastnosti a kvalita produktu,
- \* dizajn a obal produktu.

**Kvalita** je dôležitá charakteristika produktu, ktorá ho umožňuje udržať na konkurencieschopnej úrovni, ale len za len za predpokladu neustáleho sa prispôsobovania požiadavkám trhu. Spotrebiteľ sa obyčajne zaujíma o kvalitu, za ktorú je ochotný zaplatiť. Kvalitu možno definovať ako porovnávanie charakteristík produktu s existujúcimi predpismi alebo štandardmi. Úroveň kvality úzko súvisí tiež s cenovou úrovňou produktu.



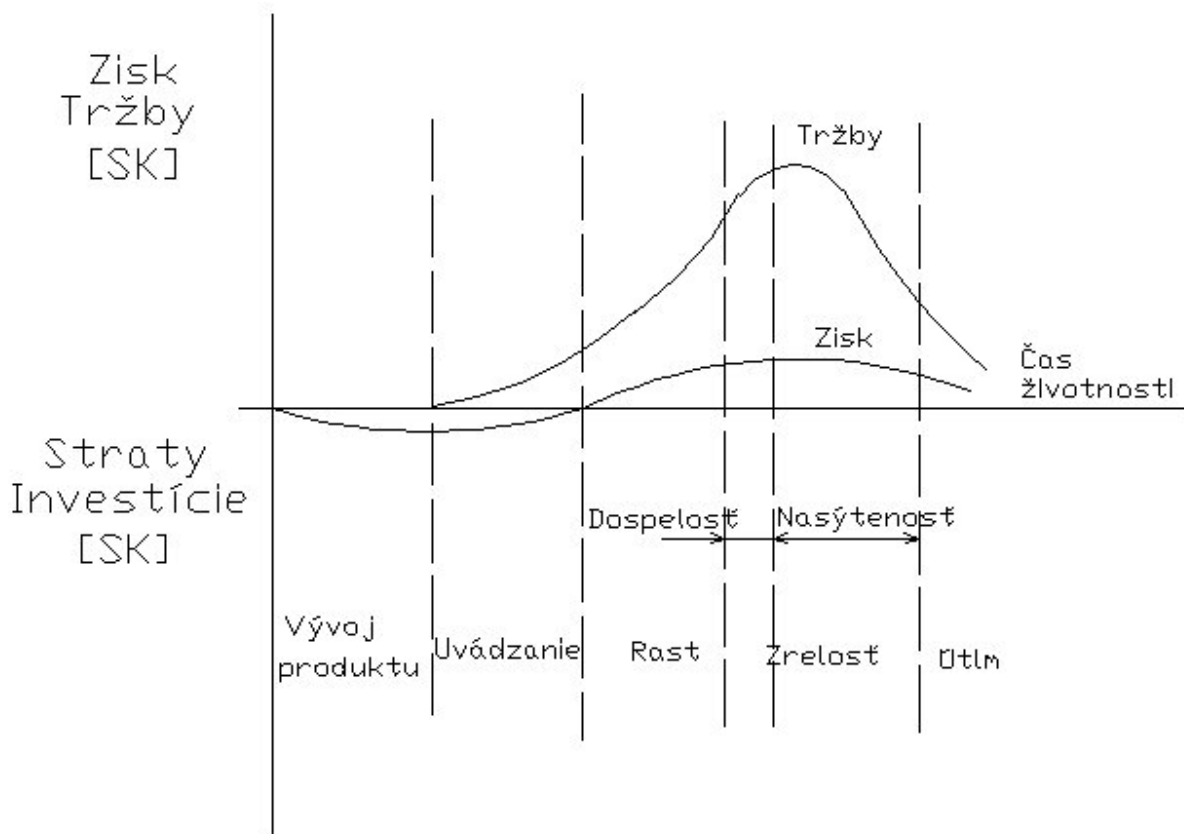
**Dizajn** - je výsledkom tvorivej činnosti, ktorá má za úlohu uviesť do súladu funkčnosť a vzhľad produktu. Dizajnerská činnosť je zameraná na zvýšenie úžitkových vlastností produktu, ktorý takto lepšie uspokojí určitú potrebu a v konečnom dôsledku zabezpečí väčší ekonomický úspech podnikateľovi.

**Obal** - chráni produkt, uľahčuje prepravu a skladovanie, ale má tiež za úlohu zvyšovať jeho príťažlivosť. Atraktívne spracované balenie plní tiež propagačnú funkciu, je zdrojom odlišenia produktu od konkurenčných produktov a má za cieľ prispieť k zvýšeniu tržieb.

Na trhu sa neustále objavujú nové produkty. Niektoré prežívajú, iné rýchle zanikajú. Zisťujeme, že produkt má svoj životný cyklus.

### Životný cyklus produktu

Životný cyklus produktu charakterizujú výkyvy v objeme dosahovaného zisku a realizovanej produkcie. Pod životným cyklom produktu sa nerozumie len doba funkčnosti predávaného produktu, ale najmä čas, po ktorý sa produkt predáva. Napríklad potraviny sa v nezmenenej podobe predávajú celé storočia, ale rôzne technické vynálezy len niekoľko rokov. Životný cyklus závisí na vlastnostiach produktu a na spôsobe uspokojovania potrieb. Výkyvy objemu predaja väčšiny produktov možno znázorniť krivkou so štyrmi štádiami, ktorými sú: uvádzanie, rast, zrelosť( dospelosť a nasýtenie) a útlm produktu. V prípade vlastných vývojových kapacít, zaradujeme na prvé miesto vývoj produktu.



Obr. 8.4.1-1 Tržby a zisk v životnom cykle produktu

- ◆ *Uvádzanie na trh* – je najnáročnejšou fázou. Začína sa predajom nového produktu v malom objeme. Časť produktov ostane v tejto fáze. Z hľadiska efektívnosti je táto fáza stratová, lebo ju charakterizujú vysoké náklady na rôzne podporné a stimulačné akcie. Pri vstupe na trh sa manipuluje predovšetkým s cenou, nákladmi na podporu predaja, distribučným systémom a kvalitou. Preferenciou niektorých faktorov sa určuje niektorá *stratégia uvedenia produktu*:
  - \* *Stratégia intenzívneho marketingu* – v tomto prípade je určená vysoká cena, pri nadpriemernej úrovni nákladov na podporu predaja. Túto stratégiu sa odporúča využiť v prípadoch:
    - neinformovanosti veľkej časti potenciálnych zákazníkov,
    - ochoty informovaných zákazníkov zaplatiť vysokú cenu,
    - ak podnikateľ počíta s možnosťou konkurencie a snaží sa vytvoriť u zákazníkov preferenčné vzťahy k svojmu produktu.
  - \* *Stratégia výberového preniknutia* - rovnako je založená na vysokej cene ale pri nízkej propagačnej činnosti. Táto stratégia je zameraná na dosiahnutie najväčšieho možného zisku. Túto stratégiu možno ju použiť vtedy, ak:
    - je kapacita trhu ohraničená,
    - potenciálni zákazníci poznajú tovar,
    - sú zákazníci ochotní platiť vysokú cenu,
    - je na trhu slabá konkurencia.
  - \* *Stratégia širokého preniknutia* - je založená na nízkej cene pri súčasne vysokých nákladoch na podporu odbytu. Touto stratégiou sa dá dosiahnuť relatívne rýchlo vysoký podiel na trhu. Možno ju použiť vtedy, keď:
    - kapacita trhu je dostatočne veľká,
    - potenciálni spotrebitelia málo poznajú produkt,
    - kupujúci nie sú ochotní platiť vysoké ceny,
    - existuje konkurencia na trhu,
    - sa zvyšovaním výroby znižujú jednotkové náklady.
  - \* *Stratégia pasívneho marketingu* - vychádza z určenia nízkej ceny pri malých nákladoch na propagáciu a podporu predaja. Stratégia sa zakladá na predpoklade, že dopyt je závislý viac na pružnosti cien, ako na aktivizácii predaja. Stratégiu možno ju uplatniť vtedy, keď:
    - trh má veľkú kapacitu,
    - kupujúci dobre poznajú produkt,
    - je ochota zákazníkov kupovať produkt len za nízke ceny,
    - existuje potenciálna konkurencia.
- ◆ **Rast** – je fáza, pre ktorú je charakteristický rýchly rast objemu predaja. V tomto štádiu sa na trh začínajú objavovať aj produkty konkurencie. Zvýšenie počtu konkurencie vedie k zostreniu konkurenčného boja o odbytové kanály. V tejto fáze produkt spotrebitelia prijali, cena zostáva rovnaká, alebo sa mierne znižuje. Hlavným faktorom zvyšovania zisku je rast objemu predaja, čo sa podnikateľ snaží dosiahnuť:
  - \* zlepšovaním kvality produktu,
  - \* získavaním nových trhových segmentov,
  - \* vytváraním nových odbytových ciest,
  - \* posilňovaním aktivizácie predaja,
  - \* znižovaním ceny.

- ◆ **Zrelosť** – na začiatku tejto fázy sa mierne zvyšuje objem predaja, ktorý sa potom stabilizuje a neskôr začne klesať. Produkt má v tejto etape charakter štandardu. Podnikateľ organizuje akcie na aktivizáciu predaja. Toto štádium zvykneme deliť na obdobie dospelosti, ktoré končí vyvrcholením objemu predaja a nasýtenosťou, ktoré charakterizuje pokles tržieb. Štádium zrelosti produktu možno predĺžiť:
  - \* modifikáciou trhu (hľadajú sa nové odbytové možnosti),
  - \* modifikáciou produktu (zvýšenie kvality alebo objavovanie nových úžitkových vlastností produktu).
- ◆ **Útlm** – prejavuje sa poklesom predaja, ktorý môže viesť až k zastaveniu výroby.

Podľa celkovej pozície produktu na trhu určenej tempom rastu trhu a relatívnym trhovým podielom, možno produkty začleniť do štyroch základných kategórií:

1. **Hviezdy** sú produkty s relatívne vysokým podielom a vysokým tempom rastu trhu. Snahou podnikateľa je udržať, prípadne primerane rozšíriť relatívny podiel na trhu.
2. **Otázniky** označované tiež ako problémové deti. Patria sem tie produkty, ktoré majú relatívne nízky podiel na trhu, ale predpokladané vysoké tempo rastu, preto je aj snahou podnikateľa rozšíriť a vymedziť relatívny podiel na trhu.
3. **Dojné kravy** sú zvyčajne produkty vo fáze zrelosti životného cyklu. Vyznačujú sa relatívne vysokým podielom na trhu a nízkym tempom rastu. V tomto štádiu sú minimálne jednotkové náklady a produkt prináša relatívne maximálny zisk.
4. **Psi** sú problémové produkty s relatívne nízkym podielom na trhu a s nevýrazným tempom rastu. Tieto produkty podnikateľ opúšťa a snaží sa stiahnuť z trhu. Prípadnú reklamu zameriava na vypredanie zásob.



Obr. 8.4.1-2 Matica produktov

## 8.4.2 Tvorba ceny

Cena na trhu vyjadruje vzťah základných zložiek, ktorými sú dopyt a ponuka. Úroveň ceny určitého produktu závisí od dopytu na strane jednej, na strane druhej od ponuky konkurencie. Cena sa nechápe ako objektívna vlastnosť tovaru, ale ako výška peňažnej úhrady za tovar. Výška ceny závisí od konkrétnej situácie na trhu.

Cena je obvykle definovaná ako monetárna úhrada, ktorú poskytuje kupujúci za určitý tovar určitej kvality.

V marketingu má cena svoj význam. V prípade tovaru dennej potreby má cena na predaj bezprostredný vplyv, čím je nižšia cena, tým je vyšší dopyt. Cena má pre kupujúceho aj psychologický význam. Vyššia cena tovarov dlhodobej spotreby vyvoláva pocit vyššej kvality. Túto skúsenosť výrobcovia často zneužívajú pri reklame, kedy sa zámerne prehlasuje, že ich tovar je najdrahší na trhu. U prípadného zákazníka vyvoláva zakúpenie takéhoto tovaru pocit snobstva. Cena je faktorom určujúcim podiel podniku na trhu a výsledok jeho hospodárskej činnosti. Je jediným nástrojom marketingu, ktorý tvorí príjmy. Ostatné nástroje tvoria náklady. Cena ovplyvňuje dopyt po produkte, preto je dôležité sledovať možnosť odozvy zákazníkov na zmenu cenovej hladiny, t. j. cenovú pružnosť.

Cenová pružnosť (elasticita) je daná percentuálnou zmenou požadovaného množstva v závislosti od percentuálnej zmeny cien.

$$E_d = \Delta Q / \Delta P$$

kde  $E_d$  - koeficient (súčiniteľ) pružnosti dopytu,

$\Delta Q$  - % zvýšenia (zníženia) dopytu,

$\Delta P$  - % zníženia (zvýšenia) ceny.

Ak sa percentuálny prírastok (pokles) dopytu rovná percentuálnemu zvýšeniu (zníženiu) ceny, potom  $E_d = 1$  a ide o jednotkovú cenovú pružnosť, t. j. cena kopíruje dopyt.

Ak je percentuálne zvýšenie dopytu menšie ako percentuálne zvýšenie ceny, potom  $E_d < 1$  a ide o nepružný dopyt.

Ak je percentuálne zvýšenie dopytu väčšie ako percentuálna zmena ceny, potom  $E_d > 1$  a jedná sa o pružný dopyt.

Podnikateľ má záujem určiť takú cenu, ktorá mu pokryje všetky náklady spojené s vývojom, výrobou, distribúciou a predajom. Cena má zabezpečiť primeraný zisk ako ocenenie vynaloženého úsilia a rizika spojeného s podnikaním.

Dolnou hranicou tvorby ceny sú celkové náklady. Preto musí podnikateľ určiť takú cenu produktu, ktorá by presahovala očakávané celkové náklady a zabezpečovala aspoň minimálny zisk. Za hornú hranicu ceny možno považovať očakávané ceny konkurencie. Ak zákazník považuje cenu za neúmernú vo vzťahu k iným cenám, predaj tohto produktu poklesne.

Pri tvorbe cien musí podnikateľ brať do úvahy:

- \* povahu a rozsah spotrebiteľského dopytu,
- \* konkurenciu a očakávaný vývoj trhu,
- \* marketingové podnikateľské ciele,
- \* vynaložené náklady atď.

*V podnikateľskej praxi sa uplatňuje test cenovej citlivosti, ako empirická technika, ktorá optimalizuje cenovú politiku. Test cenovej citlivosti vychádza z existencie prahov v hodnotení zákazníkov. Tiež sa vychádza z teórie tzv. primeranej ceny, ktorá predpokladá, že v spotrebiteľskej verejnosti sa postupne vytvára pomerne pevná predstava o cene, ktorú sú spotrebiteľia ochotní zaplatiť za uspokojenie určitej potreby. Test tiež vychádza z poznatku, že cena produktu má byť aj určitým ukazovateľom kvality. Spotrebiteľia si postupne vytvárajú predstavu o normálnych a prijateľných cenách produktu.*

Test cenovej citlivosti kladie napr. takéto otázky:

- \* Pri akej cene hodnotíte produkt ako lacný?
- \* Za akú cenu vám začína produkt pripadať ako drahý?
- \* Pri akej cene je produkt taký drahý, že ho v žiadnom prípade nekúpите?
- \* Pri akej cene Vám výrobok pripadá taký lacný, že začínate pochybovať o jeho kvalite?

Podnikatelia stanovujú ceny výberom všeobecného cenového prístupu obsahujúceho jeden alebo kombináciu viacerých spôsobov určovania ceny:

- \* nákladový prístup,
- \* orientácia na zákazníka,
- \* orientácia na konkurenciu.

#### a) *nákladový prístup*

Najjednoduchšou metódou určenia ceny je pridanie štandardnej prirážky k nákladom, jedná sa o tvorbu cien prirážkou. Prirážka býva vyššia na sezónny tovar. Táto cena nesleduje dôsledne spotrebiteľský dopyt a neprispôsobuje sa mu. Skrýva v sebe nebezpečenstvo, že obchodník nezbadá pokles dopytu a jeho zásoby sa stanú nepredajnými. *Analýza nulového bodu* znamená, že podnik sa snaží zistiť cenu, pri ktorej dosiahne nulový zisk. V tejto metóde porovnáva celkové náklady s dosahovanými príjmami. Určuje pri akom množstve produktov a akej cene sa prekročí bod nulového zisku a firma začne dosahovať zisk.

#### b) *orientácia na zákazníka*

Podnikatelia sa stále viac orientujú na spotrebiteľa a jeho názory na cenu, ktorú priznáva produktu. Zákazník si vytvára názor o cene tovaru jeho porovnávaním s tovarom iných producentov alebo rovnakého tovaru u rôznych obchodníkov. Ak sa predáva tovar za vyššiu cenu ako je schopný zákazník zaplatiť, tovar sa stáva nepredajným a ostáva na sklade.

#### c) *orientácia na konkurenciu*

Podnik môže tvoriť cenu na základe bežnej trhovej ceny. Pri tomto prístupe sa firma riadi predovšetkým cenami konkurencie a menšiu pozornosť venuje vlastným nákladom alebo dopytu. Menšie firmy zvyknú nasledovať cenového vodcu, t.j. akú cenu drží zvyčajne najsilnejší výrobca alebo obchodník, za takú cenu predávajú aj oni.

Zvyčajne pri veľkých investičných celkoch sa využívajú konkurzné ceny. Takto určené ceny sa používajú vtedy, keď sa podnik uchádza v konkurze o výhodnú zákazku. Pri určení vlastnej ceny prihliada k predpokladaným cenám konkurencie. Vlastnú cenu potom stanoví buď nižšiu ako konkurencia, alebo sľúbi poskytnúť ďalšie služby v prípade získania zákazky.

U podnikateľov sa v podstate používa nákladovo orientovaná cena. Vychádza z nákladov ku ktorým sa pripočíta požadovaná zisková prirážka.

Daň z pridanej hodnoty sa platí za všetky dodávky a výkony, ktoré podnikateľ vykonal v tuzemsku. Táto daň je zviazaná s produktom, nie s výrobcom, preto ju treba priamo aj komponovať do ceny. Platobná povinnosť sa stanovuje pri každom predaji tovaru. Platí sa z hodnoty pridanej v príslušnej fáze procesu výroby a obehu, preto sa aj volá daň z pridanej hodnoty. Pri výpočte dane sa vypočíta jej celková hodnota ako percento z predajnej ceny. Z tejto hodnoty si každý podnikateľ odpočíta hodnotu dane, ktorú už zaplatil dodávateľom ako súčasť dodacích nákladov. Podnikateľ odvádza rozdiel ako svoju daň

V obchodných podnikoch, zvlášť v maloobchode, má cena dominantné postavenie. Konkurencia sa presadzuje formou súťaže rôznych maloobchodných jednotiek. Východiskom tvorby ceny je nákupná cena, ku ktorej sa pripočítavajú prirážky. Cenová politika sa orientuje na také druhy tovaru, ktoré sú stredobodom konkurenčného boja.

V maloobchode si pri tvorbe cien treba uvedomiť, že cenová politika má zahrňovať celý ponúkaný sortiment, nakoľko zákazník často prichádza do predajne za komplexným nákupom. V správne orientovanej cenovej stratégii sú niektoré tovary ponúkané lacnejšie, aby pritiahli potenciálneho zákazníka. Samotná maloobchodná jednotka by sa mala zaradiť do určitej cenovej úrovne, pre určitú vrstvu zákazníkov. Vytvára sa tak cenový imidž predajne.

### **8.4.3 Aktivizácia predaja (promotion)**

V trhovom hospodárstve sa prejavuje potreba informovať o produkte, o jeho kvalite, vlastnostiach a cene, ako aj o samotnom podniku. Zdôrazňuje sa, že podnikateľ musí vedieť komunikovať a každý nositeľ ponuky či už je to výroba, obchod, služby, musí nájsť správny spôsob komunikácie so svojimi potenciálnymi zákazníkmi. Promotion sa v podstate rozumie komunikačný proces medzi ponúkajúcimi a kupujúcimi s cieľom vytvoriť také postoje k produktu, ktoré vyústia do kúpy.

V marketingu komunikovať znamená nielen informovať a oboznamovať trh s produktmi, s ich vlastnosťami a kvalitou, ale tiež prijímanie podnetov a požiadaviek zákazníkov.

Aktivizáciou predaja (promotion) rozumieme komplex prostriedkov, metód a techník, aplikáciou ktorých je možné ovplyvňovať nákupné správanie sa spotrebiteľov. Toto možno dosiahnuť týmito jej nástrojmi:

- \* reklama,
- \* podpora predaja,
- \* public relations,
- \* osobný predaj.

#### *1. Reklama*

Pod reklamou rozumieme každú platenú formu neosobnej prezentácie a podpory produktu identifikovateľných objednávateľom.

Je to informovanie širokého okruhu potenciálnych zákazníkov prostredníctvom oznamovacích prostriedkov, s cieľom ovplyvniť ich postoje a nákupné správanie. Pri reklame sa jedná o platenú formu masovej komunikačnej činnosti. Reklama by nemala oslovovať každého občana, ale len potenciálneho zákazníka, ktorý patrí do cieľových skupín, na ktoré má pôsobiť. Podľa toho môže byť reklama zameraná na domácnosti, výrobné podniky, veľkoobchod, maloobchod, rôzne profesijné skupiny. Tomu zodpovedá aj vhodný výber nositeľov reklamy.

Pri stanovení cieľových skupín sa veľká pozornosť venuje vytypovaniu ľudí, ktorí majú mimoriadne aktívnu úlohu v celom komunikačnom procese a pri ovplyvňovaní spotreby. Zo psychologického hľadiska sú to nasledovné typy ľudí:

- \* *prví zákazníci* - majú rýchle nákupné rozhodovania a vyhranený sklon k skúmaniu a overovaniu produktu,
- \* *neofilovia* - sú milovníci noviniek s intenzívnym záujmom o nové informácie a inovácie všetkého druhu,
- \* *vodcovia módy* - ľudia, ktorí prví prezentujú a presadzujú nové módné smery,
- \* *vodcovia myslenia* - majú vo svojom špecifickom okruhu silný vplyv na ostatných ľudí v dôsledku svojej spoločenskej pozície, informovanosti a skúsenosti.

V rámci reklamy je dôležitý vplyv médií. Pri tomto výbere je potrebné hodnotiť dosiahnuteľnosť príjemcov reklamy jednotlivými druhmi médií, dôveryhodnosť médií ako aj pozornosť, ktorú im príjemcovia venujú. Dôležitá je tiež možnosť podania neskreslenej informácie (napr. možnosť vyobrazenia a dodržania farieb), ako aj náklady na takéto médium.

Výber reklamných médií ovplyvňujú:

- \* marketingové ciele, charakter produktu, stav na trhu, cieľové skupiny,
- \* výška rozpočtu,
- \* náklady na reklamné médiá,
- \* význam médií z hľadiska ich schopnosti zabezpečiť kvalitnú informáciu,
- \* rozsah v akom možno zverejňovať informácie.

Efektívnosť reklamy a jej meranie je zložitý problém. V princípe sa javí ako efektívna taká reklama, ktorá podnieti odbyt propagovaného produktu. Sleduje sa teda účinnosť reklamy v súvislosti s predajom. Zmena predaja nemusí byť ale spôsobená len reklamou, môžu ju ovplyvňovať aj ďalšie faktory napr. počasie, kúpna sila, zmeny v myslení (ochrana životného prostredia a pod.).

## 2. Podpora predaja

Je krátkodobé podnecovanie, ktoré má prispieť k zvýšeniu nákupov alebo predaja tovaru. Sú to v podstate dodatočné podnety, ktorými sa ponúkaný produkt stáva pre kupujúceho ešte príťažlivejší. Podpora predaja sa zvykne kombinovať s reklamou a rôznymi cenovými opatreniami.

Podpora predaja využíva rôzne nástroje a prostriedky, ako sú napr. vzorky, cenové kupóny, prémie, drobné darčkové predmety (odznaky, zapalovače, ceruzky a pod.) a pod. Do podpory predaja patrí aj účasť na veľtrhoch a výstavách. Tento spôsob podpory sa prejavuje relatívne nízkymi nákladmi a účinne pomáha pri zavádzaní a predaji predovšetkým nových produktov.

## 3. Public relations

Je činnosť, ktorou sa vytvárajú dobré vzťahy k verejnosti. Pomocou public relations pôsobí podnikateľský subjekt na postoje verejnosti k podniku. Mal by sa vyvarovať nepriaznivej povesti a udalosti týkajúcich sa jeho podniku.

Publicita môže podnikateľskú činnosť ovplyvniť pozitívne, ale aj negatívne záleží od informácií, ktoré sú o podniku k dispozícii. Podnikateľ musí sledovať všetky informácie, ktoré sa ho týkajú. V rámci public relations si podnik pestuje svoj imidž, ktorý možno chápať ako súhrn predstáv, mienok, názorov ale aj očakávaní, ktoré sa u spotrebiteľa spájajú s tovarom, značkou, službou alebo organizáciou.

#### 4. Osobný predaj

Je založený na osobnej komunikácii. Jedná sa o ústnu prezentáciu tovaru v konverzácii s jedným alebo viacerými perspektívnymi kupujúcimi za účelom predaja.

Účinnosť rôznych prostriedkov aktivizácie predaja (promotion) sa mení v závislosti od fázy životného cyklu produktu. V uvádzacej fáze sa považuje za vhodné zamerať predovšetkým na reklamu, public relations a podporu predaja. V štádiu rastu sa odporúča posilnenie reklamy, v štádiu dospelosti je dôležitá podpora predaja, o reklame sa hovorí ako o udržiavacej. V štádiu poklesu má reklama iba pripomínajúcu úlohu.

Nástroje promotion	Štádium životného cyklu			
	Uvádzanie	Rast	Zrelosť	Útlm
<b>Reklama</b>	Intenzívna kampaň. Informovanie o novom produkte	Posilňovanie značky. Znižovanie intenzity reklamnej aktivity	Orientácia na zdôrazňovanie rozdielov. Vzrast intenzity	Obmedzenie reklamnej činnosti
<b>Podpora predaja</b>	Rozdávanie vzoriek Predvádzanie produktov Dopĺňanie reklamy	Obmedzuje sa Využívajú sa výhody vysokého dopytu	Podpora vernosti zákazníkov Získavanie zákazníkov od konkurencie Zintenzívnenie	Zníženie intenzity, až vylúčenie
<b>Public relations</b>	Veľmi významné	Významné	Málo podstatné	Nepodstatné
<b>Osobný predaj</b>	Vyhľadávanie vhodných predávajúcich	Je dôležitý Ďalšie vyhľadávanie predávajúcich	Podporné programy Veľký význam osobného predaja	Ukončenie spolupráce s predávajúcimi

Obr. 8.4.3 Druhy aktivizácie predaja (promotion) v závislosti od životného cyklu produktu

#### 8.4.4 Distribúcia

V trhovom hospodárstve je každý viazaný na trh dodávateľov a trh odberateľov. Aby podnikateľ obstál v konkurenčnom prostredí musí si vypracovať stratégiu orientácie na odbytovom trhu. Pri rozhodovaní o odbytovom trhu by podnikateľ mal poznať:

- \* potreby trhu,
- \* spotrebiteľský dopyt,
- \* vlastné možnosti.

##### *Identifikácia hlavných trhov*

**Spotrebiteľský trh** sa skladá z individuálnych spotrebiteľov, fyzických osôb, ktoré nakupujú pre vlastnú potrebu. Každý z nich je konečný spotrebiteľ.

**Trh organizácií** sa skladá zo spotrebiteľov, ktorí používajú nakúpené produkty na výrobu ďalších produktov, alebo na ďalší predaj. Svojím rozsahom je tento trh väčší, ako spotrebiteľský.



Podnikateľ sa v rámci rozhodovania musí rozhodnúť o určitom ciele, ktorý chce dosiahnuť na trhu. Nakoľko trh je veľmi široký, nie je v jeho podnikateľských schopnostiach, aby obsadil celý trh. Preto sa v rozhodovaní o trhu orientuje na určitý, ním vytypovaný cieľový trh.

**Cieľový trh** je určitá potenciálna skupina zákazníkov, ktorú chce výrobca zásobovať svojimi produktmi. Cieľový trh môže byť určité územie, alebo skupina osôb. V trhovej konkurencii sa výrobcovia a obchodníci orientujú na výrobu a predaj takých produktov, ktoré môžu na trhu predat'. Preto marketingovo orientovaní riadiaci pracovníci najprv uvažujú o potrebách a potom o tovare, ktorý ich môže uspokojiť. Napríklad výrobca luxusných automobilov orientuje svoju pozornosť na vládne inštitúcie a najväčšie firmy, ktoré sú ochotné a schopné kúpiť si ním ponúkaný automobil.

Podnikatelia uplatňujú nasledovné stratégie pokrytia trhu:

- \* nediferencovaný marketing (orientácia na celý trh),
- \* diferencovaný marketing (orientácia na niekoľko cieľových trhov),
- \* koncentrovaný marketing (orientácia na jeden cieľový trh).

Pri rozhodovaní sa o trhu si podnikateľ v podstate musí určiť skupiny odberateľov, ktorí budú nakupovať jeho tovar a ktorí majú na tento nákup aj prostriedky. Prakticky to znamená odpovedať na tieto otázky:

- \* Kto bude nakupovať?
- \* Prečo bude nakupovať?
- \* Kde sa bude tovar najviac predávať?

## 1. Zakladateľská idea a zakladateľský zámer súkromného podniku

### Popis situácie

Podnikať znamená oslobodiť sa od zamestnávateľa, nezvyšovať jeho, ale vlastnú kvalitu života a svojho bezprostredného okolia. Je túžbou mnohých ľudí, ktorí sa chcú osamostatniť a byť zodpovedný sami za seba.

Predstavte si, že ste sa ocitli v situácii, kedy sa rozhodujete pre súkromné podnikanie v maloobchodnej oblasti.

### Úlohy

1. Zvoľte si zakladateľskú ideu, ktorá bude náplňou vášho súkromného podnikania, Využite pritom metódu aktívneho alebo pasívneho hľadania zakladateľskej idey.
2. Zostavte zakladateľský zámer pre podnikateľskú ideu z úlohy č.1 formou checklistov na prípravu zakladateľského zámeru.

### Riešenie

1. Využitím metódy pasívneho hľadania zakladateľskej idey som dospel k záveru, že predmetom mojej podnikateľskej činnosti bude „webdesign“. Jedná sa služby poskytované v oblasti tvorby webových stránok pre individuálne fyzické osoby a podnikateľské subjekty.
2. Checklisty pre prípravu zakladateľského zámeru

### **A) Trhové príležitosti**

1. Aký je počet potenciálnych zákazníkov za mesiac?

*Predpokladám, že mesačne obslúžim okolo 20 zákazníkov.*

2. Aký je maximálny akčný rádius pôsobenia firmy?

*Keďže poskytujem služby hlavne prostredníctvom Internetu, tak si myslím, že pôsobenie mojej firmy nie je teritoriálne obmedzené.*

3. Koľko služieb sa môže realizovať za mesiac?

*Náročnosť poskytovanej služby je veľmi variabilná. Splnenie jednej objednávky môže trvať od zopár hodín, až po niekoľko mesiacov. Predpokladám poskytnúť od 10 do 20 služieb mesačne.*

4. Aký vysoký bude mesačný obrat?

*Jeho výška sa bude pohybovať od 30 000 do 70 000,- Sk.*

5. Aký vysoký musí byť minimálny obrat aby sa pokryli výdavky?

*Výdavky na podnikanie v tomto odbore nie sú veľmi vysoké, ale mal by dosahovať minimálne hodnotu 10 000,- Sk.*

6. Ako bude reagovať konkurencia na vstup novej firmy na trh?

*Pri vstupe na trh bude moja činnosť minoritná, tým pádom sa môže stať, že si ma spočiatku ani nevšimnú.*

## **B) Právna forma**

1. Chcete podnikat' individuálne, alebo spoločne s partnerom?

*Rozhodol som sa podnikat' individuálne.*

2. Aká právne forma prichádza do úvahy?

*Zvolil som si ohlasovaciu voľnú živnosť v zmysle zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní, v znení noviel.*

## **C) Technicko-organizačná výstavba**

1. Aká je potreba prevádzkových priestorov?

*Osobitné prevádzkové priestory nie sú potrebné a vystačí aj súkromný byt, lebo sa jedná o "prácu doma".*

2. Aká je potreba predajných a skladovacích priestorov?

*Predajný priestor je virtuálny (web stránka) a skladovacie priestory nie sú potrebné.*

3. Aké zariadenia sú potrebné?

*Osobný počítač s pripojením na Internet, so zodpovedajúcou softverovou výbavou (ekonomický a grafický softver) a farebnou tlačiarňou. Ďalšie zariadenia, ktoré ale nie sú zatiaľ potrebné môžu byť napr. digitálny fotoaparát a osobný automobil.*

4. Akým spôsobom si zaobstaráte potrebné zariadenia?

*Momentálne vlastním všetky zariadenia uvedené v predchádzajúcom bode, okrem osobného automobilu a licencií na softvér.*

5. Aký bude stav zásob?

*Žiadne zásoby nie sú potrebné.*

6. Aká bude doba obratu a počet obrátok?

*Vzhľadom na podnikateľskú činnosť nemienim viesť skladové hospodárstvo.*

7. Ako bude zabezpečené vedenie účtovníctva?

*Vzhľadom na to, že som platcom DPH, musím viesť podvojné účtovníctvo v zmysle zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve, v znení noviel.*

## **D) Personalistika**

1. Koľko zamestnancov bude potrebné prijať?

*V počiatkovej fáze podnikania si vystačím sám s jedným externým zamestnancom.*

2. Aká kvalifikácia sa požaduje u zamestnancov?

*Minimálne úplné stredné odborné vzdelanie s predpokladom ďalšieho osobného odborného rastu v oblasti informatiky.*

3. Koľko zamestnancov bude na plný a koľko na čiastočný úväzok?

*Zatiaľ uvažujem o jednom externom zamestnancovi.*

4. Je potrebné zapracovanie zamestnancov?  
*Domnievam sa, že zapracovanie je potrebné.*

5. Je možné zapojiť rodinných príslušníkov?  
*Je to možné, ale s touto alternatívou nepočítam.*

## **E) Financovanie**

1. Koľko vlastných prostriedkov je k dispozícii?  
*Osobný počítač, digitálny fotoaparát, farebná tlačiareň, priestor na serveri, osobný automobil a finančná hotovosť.*

2. Môžu poskytnúť finančné prostriedky rodina a známi?  
*Môžu, ale vzťahy medzi rodinou, či známymi sa môžu zmeniť a môže dôjsť ku komplikáciám. Preto zatiaľ nepočítam s touto možnosťou.*

3. Sú k dispozícii finančné prostriedky v rámci štátnej podpory?  
*Vzhľadom na región, v ktorom podnikám, neuvažujem so štátnou podporou.*

4. Aké sú možnosti zaobstarania cudzieho kapitálu.  
*Banky mi môžu poskytnúť úver, ale moje možnosti sú obmedzené.*

5. Máte k dispozícii dostatočné záruky?  
*Byt, osobný automobil a osobný počítač.*

6. Aká je mesačná potreba prostriedkov pre vlastnú potrebu?  
*Minimálne 5 000,- Sk.*

7. Kedy očakávate prvý zisk?  
*Verím, že prvý zisk dosiahnem po treťom mesiaci podnikania.*

## **2. Marketingová stratégia a ciele súkromného podniku**

### Popis situácie

V predchádzajúcej prípadovej štúdii ste sa rozhodli založiť súkromný podnik, ktorý sa zaoberá poskytovaním služieb v oblasti tvorby webových stránok.

Úspech vášho podniku bude okrem iného závisieť aj od vhodne zvolenej marketingovej stratégie a cieľov, ktoré mienite v podnikaní dosiahnuť.

## Úlohy

1. Navrhnete vhodnú marketingovú stratégiu pre uvedenú podnikateľskú činnosť.
2. Analyzujte podnikateľské prostredie, ktoré sa vzťahuje na túto podnikateľskú činnosť.
3. Vykonajte analýzu silných a slabých stránok podniku - SWOT analýzu.

## Riešenie

### 1. *Návrh marketingovej stratégie*

Zo skupiny základných typových marketingových stratégií sme si zvolili marketingovú stratégiu silného produktu, lebo chceme dosiahnuť maximálnu profesionalitu v tomto obore. Takto chceme byť pre zákazníkov atraktívnejší a vysokou kvalitou dosiahnuť odlišenie od existujúcej konkurencie.

Z hľadiska dlhodobej stability firmy sme si zvolili stratégiu diferenciacie produktu. Táto stratégia je založená na jedinečnosti produktu a poskytovaní doplnkových služieb, ktoré neposkytuje konkurencia. Svoje produkty chceme odlíšiť od konkurenčných tým, že by sme do nich vkladali umelecké prvky. Väčšina webdizajnérov vytvára síce kvalitné a pekné weby, ale odlišujú sa od seba len v detailoch. Naše služby by sme zamerali na corporate identity zákazníka a podľa toho by bola navrhnutá štruktúra webových stránok a ich celkový dizajn. Uvedomujeme si, že práve corporate identity je podnikový štýl, ktorý mu pomáha odlíšiť sa od konkurencie.

### 2. *Analýza podnikateľského prostredia*

#### ◆ *Makroprostredie podniku:*

- \* *Sociologické prostredie* – má pre moje podnikanie mimoriadny význam, najmä sociálne a kultúrne prostredie, čo vyplýva zo zvolenej stratégie dlhodobej stability firmy. Obor podnikania zameraný na tvorbu webových stránok sa riadi trendmi, ktoré vznikajú v Ázii a USA. Na želanie zákazníka sa môže vypracovať podrobná analýza kultúrneho hľadiska do ktorého web stránka bude patriť a podľa výsledkov sa stránka prispôsobí, čím bude špecifická pre účel, ktorý má splňať. S touto podnikateľskou činnosťou úzko súvisí aj demografické prostredie, najmä faktory, ktoré sa týkajú vzdelania a výšky príjmov potenciálnych zákazníkov. Domnievam sa, že tvorba webových stránok s umeleckými prvkami osloví najmä stredoškolsky a vysokoškolsky vzdelaných klientov s vyššími príjmami.
- \* *Technologické prostredie* – má pre tvorbu webových stránok veľký význam, preto je potrebné sledovať najnovšie poznatky z oblasti informačných technológií a komunikácie. Vďaka vstupu zahraničných firiem na trh ISP v SR stúpol počet domácností pripojených do siete Internet od roku 2002 z 800 000 na vyše 1 300 000. Keďže aktivity podniku sa "odohrávajú" len na Internete, je tento fakt pre podnik veľmi pozitívny.
- \* *Ekonomické prostredie* – pozitívnym signálom pre moje podnikanie je rast ekonomiky SR (5,4 %), čo sa dúfam prejaví aj v kúpnej sile potenciálnych zákazníkov.
- \* *Politické prostredie* – napriek mnohým problémom na našej politickej scéne, sú v súčasnosti vytvorené dobré podmienky na podnikanie. Dokumentuje to najmä prílev zahraničných investícií v automobilovom priemysle a v naň nadväzujúcich odboroch.
- \* *Prírodné prostredie* – v podnikateľskej činnosti budem uplatňovať zásady ochrany životného prostredia, čo úzko súvisí aj s kultúrnym prostredím.

◆ *Mikroprostredie podniku:*

a) Externé mikroprostredie podniku:

- \* *Konkurencia* – uvedomujem si, že na trhu je veľa konkurentov zameraných na tvorbu webových stránok, preto som sa zamerlal na stratégiu odlišiteľnosti od konkurencie. Zistil som, že v oblasti umeleckej tvorby webových stránok nie je silná konkurencia, čo vytvára pomerne dobré podmienky pre podnikateľskú príležitosť.
- \* *Zákazníci* - vďaka vstupu SR do EÚ, na slovenský trh vstúpilo veľa stredných firiem, teda potenciálnych zákazníkov. Tvoria ich najmä rôzne podnikateľské subjekty, organizácie a inštitúcie, ale aj individuálni záujemcovia o vlastnú webovú stránku. Taktiež vďaka mierne sa zlepšujúcej legislatíve neustále rastie podnikateľská aktivita slovenských občanov, čo znamená stále väčšie možnosti a podnikateľské príležitosti pre moju firmu.

Ostatné faktory externého mikroprostredia nemajú významnejší vplyv na uvedenú podnikateľskú činnosť.

b) Interné mikroprostredie podniku:

Vzhľadom na charakter podnikateľskej činnosti, za celý podnik zodpovedám ako majiteľ živnosti sám. Vykonávam úlohu vrcholového manažéra, výkonného pracovníka (tvorca webových stránok), zároveň aj marketéra a finančníka. Uvedomujem si náročnosť týchto úloh a kvôli rozloženiu rizika uvažujem v budúcnosti o zmene súčasnej právnej formy podnikania.

3. *Analýza silných a slabých stránok podniku - SWOT analýza*

<b>Strenghts</b> (silné stránky): <ul style="list-style-type: none"><li>* jedinečnosť produktu,</li><li>* osobitný prístup k zákazníkovi,</li><li>* výhodné umiestnenie firmy v Bratislave</li></ul>	<b>Weaknesses</b> (slabé stránky): <ul style="list-style-type: none"><li>* vysoké vstupné náklady,</li><li>* vysoké zaťaženie podnikateľa,</li><li>* relatívne malé pokrytie trhu</li></ul>
<b>Opportunities</b> (príležitosti): <ul style="list-style-type: none"><li>* vstup nových zákazníkov na trh,</li><li>* vznik dobrého imidžu a corporate identity podniku,</li><li>* uplatnenie nových technológií</li></ul>	<b>Threts</b> (ohrozenia): <ul style="list-style-type: none"><li>* plagiátorstvo a pirátstvo,</li><li>* vstup silnej zahraničnej konkurencie na trh,</li><li>* možné zlyhanie techniky</li></ul>

3. **Marketingová stratégia firmy PROCTER & GAMBLE**

Popis situácie

Celé desaťročia bola firma Procter & Gamble nesporným kráľom trhu so spotrebným tovarom v USA a veľkým vzorom pre všetkých konkurentov, čo sa týka rastu, rentability, politiky nových produktov a marketingovej stratégie. V polovici 80. rokov začal mať tento obor ťažkosti, lebo stará stratégia zlyhala. Po piatich rokoch, firma Procter & Gamble so svojou novou stratégiou vyrazila na cestu k novým výšavam. Ročná miera rastu obratu dosahovala 10% a zisk až 18%.

*Pôvodná stratégia a politika firmy:*

- \* Pomalé, za sebou nasledujúce zavádzanie nových produktov.
- \* Zdlhavý, podrobný výskum trhu a geografické testy.
- \* Koncentrácia na nové produkty. Napodobovanie je tabu.
- \* Len produkty najvyššej kvality, za najvyššiu cenu. Nijaký lacný tovar. Laissez - faire, alebo ľahostajný postoj voči veľkoobchodníkom a maloobchodníkom (niektorí kritici to nazývajú aroganciou).
- \* Koncentrácia na supermarkety.
- \* Lipnutie na hierarchických a dokumentovaných rozhodovacích procesoch.

*Nové stratégie a politika firmy:*

- \* Paralelné zavádzanie viacerých produktov. Veľké investície.
- \* Kratšie, riskantnejšie prieskumy trhu. Rýchlejšie zavádzanie produktov a reklamy v celej krajine.
- \* Rozšírenie programu podobnými produktmi, resp. s inováciou.
- \* Prienik s cenovo výhodnými značkami (napr. toaletný papier) na trh s nízkymi cenami.
- \* Spolupráca s obchodníkmi na zabezpečenie väčších obchodných rozpätí pre distributérov.
- \* Odbyt viacerými kanálmi, napr. snaha získať reťazce drogérií pre predaj hygienických produktov.
- \* Vytvorenie nových, menších pracovných skupín na rýchlejšie zavádzanie produktov. Rôzne hierarchické úrovne pracujú na redukcii nákladov, alebo na inovačných programoch.

Úloha

Porovnajte pôvodnú i novú stratégiu a politiku firmy Procter & Gamble a zdôvodnite úspešnosť novej stratégie.

*PÍ SOMNÉ PREVEROVANIE VEDOMOSTÍ: PODNIK V MARKETINGOVOM PROSTREDÍ*

Číslo otázky	Otázky a úlohy		Počet bodov
	Skupina A	Skupina B	
1.	Čo je marketingový algoritmus?	Aké má fázy marketingový algoritmus?	2
2.	Charakterizujte koncepčnú fázu marketingového algoritmu	Čo je obsahom analytickej fázy marketingového algoritmu?	2
3.	Vysvetlite technickú redefiníciu trhu	Vysvetlite účelovú redefiníciu trhu	2
4.	Vysvetlite veľkosť trhu	Vysvetlite výkonnosť trhu	2
5.	Aká je úloha spätnej väzby v marketingovom algoritme?	Čím sa riadi realizačná fáza marketingového algoritmu?	2
6.	Vysvetlite metódu pasívneho hľadania zakladateľskej idey	Vysvetlite metódu aktívneho hľadania zakladateľskej idey	2
7.	Aká je štruktúra zakladateľského zámeru podniku?	Čo je marketingová stratégia v podnikaní?	2
8.	Vysvetlite dve základné typové marketingové stratégie	Vysvetlite dve marketingové stratégie dlhodobej stability firmy	4
9.	Vysvetlite dva faktory makroprostredia podniku	Vysvetlite dva faktory externého mikroprostredia podniku	4
10.	Popíšte silné stránky a ohrozenia podniku v SWOT analýze	Popíšte slabé stránky a príležitosti podniku v SWOT analýze	4
11.	Vysvetlite jeden cieľ rentability a jeden cieľ postavenia podniku na trhu	Vysvetlite jeden finančný a jeden sociálny cieľ podniku	2
12.	Vysvetlite marketingové nástroje: produkt a aktivizácia predaja	Vysvetlite marketingové nástroje: cena a distribúcia	4
<b>Spolu</b>			<b>32</b>

**VYHODNOTENIE:**

KLASIFIKÁCIA	DOSIAHNUTÝ POČET BODOV
1	32 – 28
2	27 – 22
3	21 – 16
4	15 – 10
5	9 - 0



## 9 Marketingová organizácia podniku

Cieľom tematického celku je vedieť:

- \* charakterizovať marketingový manažment a jeho funkcie,
- \* vysvetliť marketingové plánovanie a jeho význam pre plán podniku,
- \* charakterizovať marketingových manažérov a ich vlastnosti,
- \* vysvetliť formy organizovania marketingových útvarov v organizačnej štruktúre podniku,
- \* zdôvodniť ekonomiku prevádzky marketingových útvarov podniku,
- \* vysvetliť význam podnikateľskej etiky,
- \* podstatu a význam etického kódexu v podnikovej praxi,
- \* vysvetliť miesto a význam etiky v marketingovom mixe.

### 9.1 Marketingový manažment

Manažmentom sa rozumie umenie riadiť podnikovú činnosť, resp. umenie dosiahnuť určité podnikateľské ciele organizácie.

Obsahom manažmentu je:

- \* riadenie podniku ako inštitúcie a jej vonkajších spojení a vzťahov,
- \* prijímanie ekonomických rozhodnutí na báze objektívnych a aktuálnych informácií z trhového prostredia,
- \* racionálne využívanie všetkých zdrojov, prostriedkov a nástrojov podniku na splnenie jeho strategických úloh,
- \* riadenie a vedenie kolektívu zamestnancov podniku prostredníctvom ich motivácie a seberealizácie,
- \* využívanie schopností, vedomostí a zručností kolektívov zamestnancov a organizovanie ich vzájomného pôsobenia, spolupráce i súťaženía,
- \* všestranná starostlivosť o zamestnancov podniku,
- \* vytváranie podnikovej kultúry, podnikateľskej etiky a etiky v marketingu.

Marketingový manažment možno charakterizovať ako analýzu, plánovanie, realizáciu a kontrolu marketingových aktivít, ktoré sú určené na dosiahnutie želanej výmeny na cieľovom trhu.

Marketing je dôležitým prvkom riadenia podniku, ktorý je orientovaný na trh. Preto účinný marketing prináša prospech nielen podniku, ale najmä jeho zákazníkom.

Základom marketingovej stratégie podniku je jeho marketingová filozofia. Pri jej uskutočňovaní marketingový manažment plní tieto funkcie:

- \* marketingové plánovanie (vytýčenie cieľov podniku),
- \* marketingová analýza (rozbor vybraných marketingových príležitostí a výber najlepšieho variantu, ktorý umožní dosiahnuť vytýčené ciele),
- \* marketingová realizácia (uplatnenie konkrétnej marketingovej stratégie),
- \* marketingová kontrola (overenie úspešnosti použitej marketingovej stratégie).



Obr. 9.1 Marketingový manažment

### 9.1.1 Marketingové plánovanie

Marketing a s ním spojené činnosti, ktoré podnik vykonáva, podliehajú systematickému plánovaniu. Toto plánovanie zabezpečuje súlad medzi cieľmi a zdrojmi podniku na jednej strane a príležitosťami, ktoré prináša trh, na druhej strane. Marketingové plánovanie a riadenie

marketingových činností takto vlastne zabezpečuje prepojenie podmienok na trhu a ekonomických záujmov podniku.

Základným stabilizačným prvkom v podniku je systematická plánovaná realizácia nápadu na trhu.

Plánovanie je navrhovanie budúceho vývoja podniku. V plánoch sa vytyčujú ciele a stratégia na dosiahnutie týchto cieľov. Plán umožňuje podniku myslieť na svoju budúcnosť a zdokonaľovať jeho vývoj.

Plánovací proces v podniku obsahuje:

- \* *Vytýčenie cieľov* – ide o budúce stavy, ktoré chce podnik dosiahnuť k určitému časovo vymedzenému okamihu,
- \* *Stanovenie prostriedkov na dosiahnutie cieľov* – ide o určenie pracovných, materiálových, kapacitných a finančných zdrojov,
- \* *Určenie ciest a spôsobov na dosiahnutie cieľov* – ide o varianty riešení, ktoré môže podnik využiť.

Plánovacie aktivity podniku začínajú **strategickým plánovaním**, v ktorom je vymedzené poslanie a ciele podniku.

Hlavnou úlohou strategického plánovania je prispôbenie podniku meniacim sa podmienkam, požiadavkám a príležitostiam na trhu. Prvým krokom strategického plánovania je vymedzenie poslania podniku, ktoré zdôvodňuje jeho význam, a to prostredníctvom produktov podniku (výroba obrábacích strojov), prostredníctvom technologického procesu (strojárská výroba) alebo je poslanie podniku trhovo orientované (oblasť využitia voľného času).

Na určenie poslania podniku vplýva jeho história, tradície, preferencie manažmentu a pod.

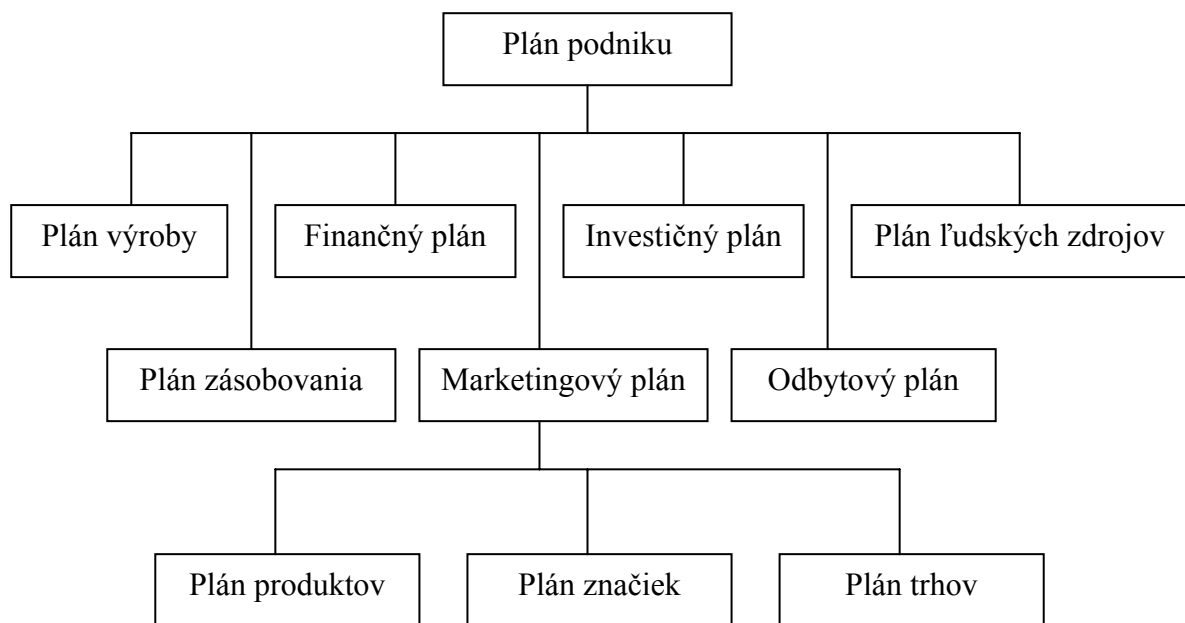
Keď má podnik charakterizované svoje poslanie, tak si vytýči ciele, ktoré chce dosiahnuť. Potom manažment podniku rozhoduje o voľbe stratégie.

Východiskovú základňu na zostavenie podnikového plánu tvorí **marketingový plán**. Je tiež východiskovým podkladom na vypracovanie plánov všetkých čiastkových činností (funkčných plánov), ktoré súvisia s podnikaním a majú priamy dopad na finančný výsledok podniku.

**Marketingový plán** nadväzuje na strategický plán a definuje základné poslanie a ciele podniku. Ak podnik vyrába viacero produktov (produktový rad), potom sa plán musí zostaviť pre každý z nich.

V podniku sa pre potreby plánovania zostavuje **komplexný súhrnný marketingový program**, ktorý včas reaguje na všetky zmeny na vnútornom i zahraničnom trhu a obsahuje:

- \* vplyv politiky štátu (štátnej, zahraničnej, obchodnej a hospodárskej),
- \* zmeny v hospodárskom mechanizme a právnom poriadku,
- \* pôsobenie konkurencie,
- \* smery rozvoja vedy a techniky,
- \* vývoj potrieb, kúpyschopnosti dopytu, správanie sa a postoje zákazníkov k aktivitám podniku.



Obr. 9.1.1-1 Celkový plán výrobného podniku

Marketingový plán podniku sa skladá z týchto častí:

- \* **Stručný prehľad** – úvodné zhrnutie hlavných cieľov a odporúčaní (napr. dosiahnuť určitý objem tržieb v danom roku).
- \* **Aktuálna marketingová situácia** – informovanie o trhu a jeho segmentoch, produkte (jeho cene, predaji a ziskovosti), konkurencii a distribučných kanáloch.
- \* **Príležitosti a riziká** - hodnotenie ich dosahu pre budúcu úspešnosť podniku.
- \* **Ciele a problémy** – určenie finančných (rentabilita) a marketingových cieľov (trhový podiel).
- \* **Marketingové stratégie** – určenie postupu na dosiahnutie vytýčených cieľov. Plán obsahuje špecifické stratégie pre produkty, cieľové trhy, marketingový mix a marketingové náklady.

- \* **Vykonávacie programy** – zostavenie postupu nasledovných činností:
  - Čo sa má vykonať?
  - Kedy sa to má vykonať?
  - Kto je zodpovedný za realizáciu?
  - Koľko finančných prostriedkov treba vynaložiť?
- \* **Rozpočet** – zostavenie bilancie (príjmy a výdavky), ktorá je východiskom pre nákup materiálu, pre harmonogram výroby, plánovanie počtu pracovníkov a marketingové činnosti.
- \* **Kontrola** – zisťovanie, hodnotenie výsledkov realizácie marketingového plánu a prijímanie opatrení na zabezpečenie cieľov.

Po vypracovaní marketingového plánu nasleduje jeho implementácia, čo predstavuje proces jeho uvedenia do praxe. Na implementácii marketingového plánu spolupracujú pracovníci na všetkých úrovniach marketingového systému, čo koordinuje manažment podniku.

Implementácia marketingového plánu je významný a rozhodujúci nástroj, pomocou ktorého sa realizuje marketingová stratégia, čo vedie k celkovému marketingovému výkonu. Úspešnosť implementácie závisí od dobre zostaveného vykonávacieho programu, účinného systému odmeňovania, od podnikovej kultúry, dostatku ľudských zdrojov a organizačnej štruktúry marketingového útvaru.

### **Druhy marketingových plánov podniku**

Každý podnik musí vo svojej činnosti myslieť na budúcnosť a spracovať si dlhodobú stratégiu rozvoja. Stratégiu rozvoja je dôležité spracovať preto, aby sa podnik vedel prispôbiť zmene podmienok vo svojom odbore.

Plánovanie núti podnik, aby si jasne vymedzil marketingové ciele v trhovej činnosti. Pomáha podniku, aby sa pripravil a mohol pohotovo reagovať na zmeny v trhovom prostredí.

Výsledkom plánovania je sústava plánov podniku, v ktorej má významnú úlohu marketingový plán. Marketingový plán možno deliť z časového hľadiska a z hľadiska predmetu plánovania.

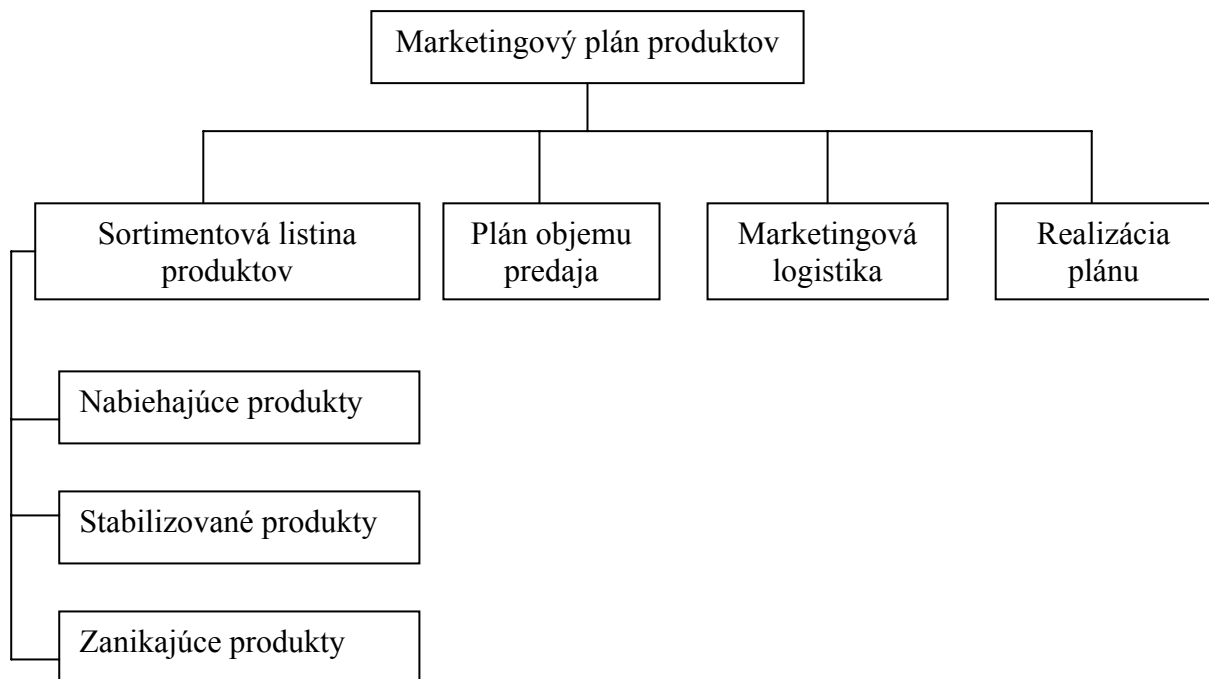
Z časového hľadiska rozoznávame nasledovné marketingové plány:

- \* **Ročný plán** - charakterizuje aktuálnu trhovú situáciu, ciele a marketingovú stratégiu, program realizácie (predaj výrobkov na trhu), rozpočet a kontrolu na obdobie jedného roka. Ročný marketingový plán schvaľuje vedenie podniku a využíva ho predovšetkým na koordináciu marketingových činností s výrobou, financovaním a ostatnými činnosťami podniku.
- \* **Dlhodobý plán** - vymedzuje pôsobenie hlavných cieľov a vplyvov na fungovanie marketingových činností podniku počas niekoľkých rokov. Obsahuje dlhodobé ciele a najmä marketingové stratégie potrebné na ich dosiahnutie. Dlhodobý plán sa každý rok prehodnocuje a aktualizuje, takže podnik má vždy platný dlhodobý marketingový plán.
- \* **Strategický plán** - vytvára základ ostatných plánov podniku. Chápe sa ako proces tvorby a udržiavania strategickej rovnováhy medzi marketingovými cieľmi a možnosťami podniku vo vzťahu k meniacim sa trhovým príležitostiam.

Z hľadiska predmetu spracovania rozlišujeme:

- \* **Marketingový plán produktov** – tento plán je zostavený pre všetky jednotlivé produkty podniku.
- \* **Marketingový plán značiek**
- \* **Marketingový plán trhov**

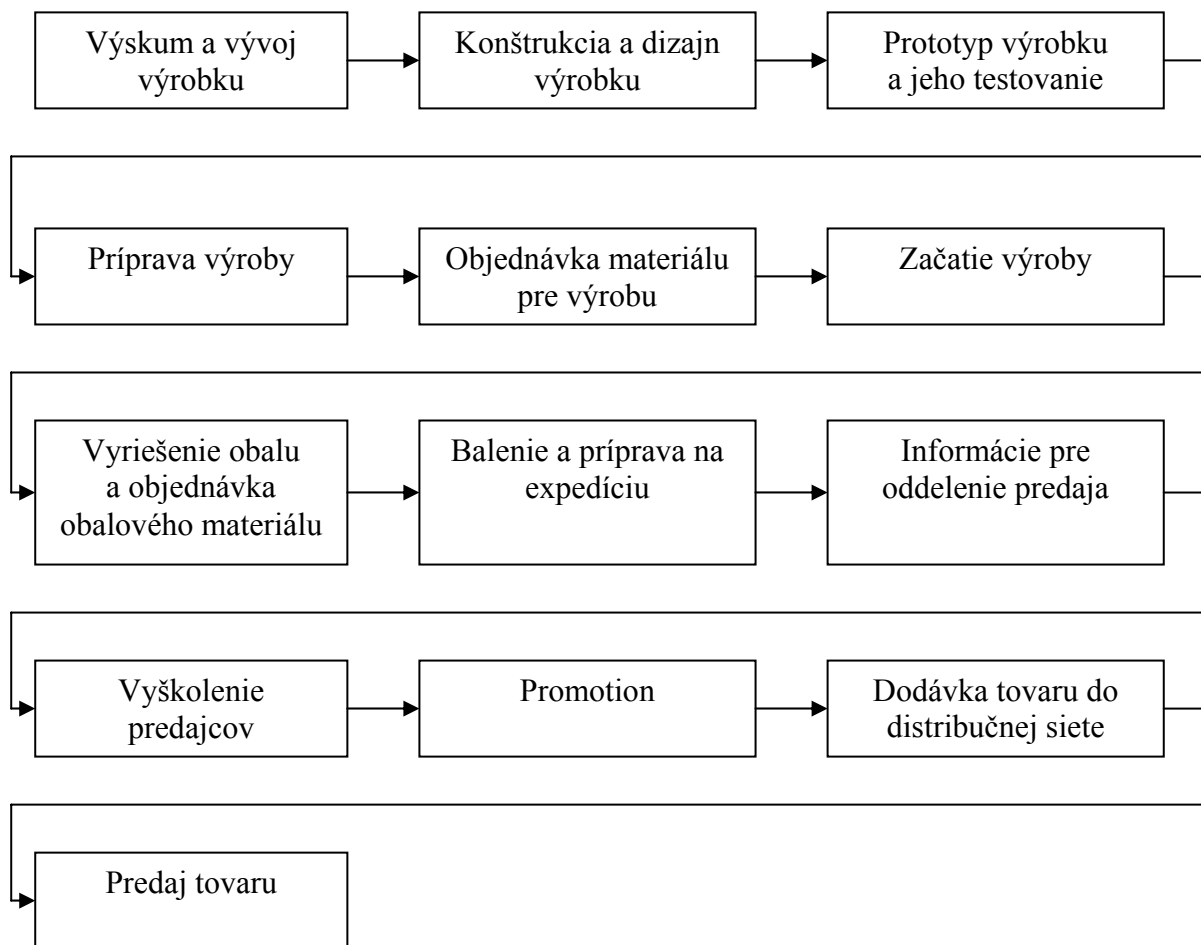
Marketingové plánovanie v podniku sa najčastejšie zameriava na tvorbu plánov produktov.



Obr. 9.1.1-2 Marketingový plán produktov

Marketingový plán produktov má tieto časti:

- \* **Sortimentová listina produktov** – predstavuje množstvo jednotlivých druhov produktov podniku pre ktoré je stanovená marketingová stratégia a ich životný cyklus.
- \* **Plán objemu predaja** – zostavený je vzhľadom na cenu (najnižšia cena na pokrytie nákladov, najvyššia cena, ktorú je ochotný zákazník zaplatiť a pod.), podiel produktu na trhu a vzhľadom na veľkosť trhu.
- \* **Marketingová logistika** – je činnosť zachytávajúca časovú následnosť jednotlivých fáz od vzniku až po predaj produktov.
- \* **Realizácia** – znamená uvedenie marketingového plánu do praxe. Úspešnosť tejto časti plánu závisí nielen od jeho kvality, ale aj od nasadenia ľudských a finančných zdrojov.



Obr. 9.1.1-3 Marketingová logistika

### 9.1.2 Marketingoví manažéri

Hnacou silou všetkých aktivít podniku je spokojnosť zákazníka. Zmyslom (cieľom) podnikania je získať zákazníka, t. j. nájsť ho a starať sa oň. Za splnenie tohto cieľa sú zodpovední práve marketingoví manažéri. Ich úloha spočíva predovšetkým v tom, že riadia vzťahy podniku s jeho zákazníkmi a vystupujú pritom ako koordinátori všetkých aktivít podniku.

V práci na uspokojovaní potrieb zákazníkov vykonávajú marketingoví manažéri predovšetkým nasledovné činnosti:

- \* určujú cieľové skupiny zákazníkov,
- \* zostavujú marketingové stratégie a plány,
- \* vytvárajú efektívne marketingové programy, v ktorých sa kombinujú všetky prvky marketingového mixu,
- \* implementujú marketingové stratégie, plány a programy,
- \* hodnotia organizáciu marketingu v podniku.

Marketingoví manažéri zároveň vystupujú ako sprostredkovatelia medzi podnikom a jeho zákazníkmi, dodávateľmi, finančnými inštitúciami, konkurentmi, verejnosťou a ostatnými faktormi marketingového mikroprostredia. V tejto pozícii sprostredkovateľov však majú

zvyčajne len malé právomoci. Pritom všetkom musia rešpektovať zákony, príkazy, nariadenia vedenia podniku a zohľadňovať ostatné, najmä finančné ciele podniku.

Aby marketingový manažér dokázal úspešne vykonávať svoju náročnú úlohu v podniku, mal by ako osobnosť disponovať určitými vlastnosťami.

#### *Schopnosti marketingového manažéra*

##### \* **Komunikačné schopnosti:**

- vedieť účinne komunikovať na každej úrovni podnikovej a organizačnej štruktúry a so všetkými zložkami v podniku,
- vedieť nielen prijímať, ale aj odovzdávať informácie a mať schopnosť motivovať svoje okolie k výmene informácií,
- vedieť účinne a bezprostredne komunikovať,
- mať vysoko vyvinutý cit pre prednostný a významovo orientovaný výber informácií.

##### \* **Organizačné schopnosti:**

- vedieť organizovať nielen seba ale aj svojich podriadených,
- dôsledne dodržiavať (a žiadať to aj od iných) časové termíny realizácie podnikateľských nápadov,
- uplatňovať logické myslenie.

##### \* **Systematickosť:**

- systematicky pristupovať ku spracovaniu informácií,
- mať odborné vedomosti potrebné pre vybudovanie a udržiavanie marketingového systému,
- mať schopnosť získavať, operatívne spracovávať a odovzdávať informácie.

##### \* **Odborné schopnosti:**

Práca s trhom je vo svojej podstate prácou s ľuďmi a informáciami, preto oblasť analýzy trhu zahŕňa rôzne odbornosti, ktoré by mal marketingový manažér primerane ovládať. Jedná sa o tieto disciplíny: štatistika, psychológia, sociológia, technika, reklama, tovaroznalectvo a pedagogika. Spoločným menovateľom odbornej kvalifikácie je chuť pracovať na čele organizácie, ochota niesť zodpovednosť za rozhodnutia a ochota pracovať v neustále sa meniacom, živom prostredí dopytu.

Marketingový manažér, ako vedúca osobnosť by mal disponovať ďalšími schopnosťami a vlastnosťami:

- **Odvaha** - má byť založená na poznaní vlastnej osobnosti a svojej profesie. Žiaden spolupracovník si neželá, aby ho viedol manažér, ktorému chýba sebadôvera a odvaha.
- **Sebaovládanie** - človek, ktorý nedokáže ovládať sám seba, len ťažko môže viesť iných. Sebaovládanie je pre spolupracovníkov (podriadených) silný príklad, ktorý tí najschopnejší napodobnia.
- **Silný zmysel pre spravodlivosť** - bez zmyslu pre fair-play a spravodlivosť si nemôže žiadny manažér získať a udržať úctu svojich spolupracovníkov.
- **Rozhodnosť** - človek, ktorý je nerozhodný, dáva najavo, že si nie je istý sám sebou, a tak nemôže viesť iných.
- **Schopnosť plánovať** - úspešný manažér musí svoju prácu plánovať a podľa plánu aj pracovať. Vedúceho pracovníka, ktorý sa riadi len okamžitými nápadmi, bez konkrétnych praktických plánov, možno prirovnať k lodi bez kormidla. Skôr alebo neskôr stroskotá na skalách.

- **Schopnosť pracovať viac, než za čo sme platený** - táto vlastnosť vedúceho pracovníka znamená ochotu robiť viac, než žiada od spolupracovníkov.
- **Kúzlo osobnosti** - úspešným vedúcim pracovníkom sa nemôže stať neupravený a nesympatický človek. Vedúce postavenie vyžaduje úctu. Spolupracovníci nebudú rešpektovať vedúceho, ktorý vo všetkých ohľadoch nespĺňa vysoké nároky kladené na jeho osobnosť.
- **Sympatie a porozumenie** - úspešný vedúci musí sympatizovať so svojimi spolupracovníkmi, musí im rozumieť a chápať ich prípadné problémy.
- **Dôslednosť** - úspešný vedúci pracovník dbá aj na maličkosti, ktoré sa na prvý pohľad zdajú nepodstatné, ale v konečnom dôsledku spolurozhodujú o konečnom výsledku.
- **Ochota prijať plnú zodpovednosť** - táto vlastnosť znamená ochotu prijať zodpovednosť za chyby a nedostatky vedených spolupracovníkov. Ak sa niekto z nich dopustí chyby a prejaví neschopnosť, musí to vedúci pracovník považovať za svoj neúspech.
- **Schopnosť spolupracovať** - úspešný manažér musí rozumieť princípu tímovej práce, uplatňovať ho a dokázať získať pre takýto spôsob práce aj svojich spolupracovníkov. Byť vodcom vyžaduje silu a sila vyžaduje spoluprácu.

Uvedené vlastnosti umožňujú človeku stať sa vedúcou osobnosťou v ktorejkoľvek oblasti života.

Vedúci pracovník by mal tiež vedieť, ktorých hlavných chýb sa nesmie dopustiť:

- **Neschopnosť organizovať veci do detailu.**

Správne vedenie vyžaduje schopnosť organizovať a zvládať maličkosti. Skutočne vedúci pracovník nikdy nie je "príliš zaneprázdnený", aby nemohol urobiť, čo sa od neho očakáva. Ak tomu tak je, potom priznáva svoju neschopnosť. Úspešný vedúci pracovník musí majstrovsky zvládnuť všetky detaily spojené s jeho postavením. To samozrejme znamená, že si musí zvyknúť poverovať drobnými úlohami svojich zástupcov.

- **Neochota pokorne slúžiť.**

Skutočne veľké vodcovské osobnosti sú ochotné, keď to okolnosti vyžadujú, vykonať akúkoľvek prácu, ktorú by žiadali vykonať od druhých. Tu platí, že "tí najväčší medzi vami budú slúžiť všetkým", a všetci schopní vedúci pracovníci to uznávajú a rešpektujú.

- **Očakávanie ocenenia za svoje "vedomosti", nie za ich uplatňovanie.**

Svet neplatí ľuďom za to, čo "vedia". Platí ich zato, čo robia, alebo čomu prinútiť robiť tých druhých.

- **Obavy, že spolupracovníci budú lepší.**

Vedúci pracovník, ktorý sa obáva, že by niekto z jeho spolupracovníkov (podriadených) mohol zaujať jeho postavenie, skôr či neskôr na tento problém narazí. Schopný vedúci si vychováva nástupcu, ktorý by ho mohol vo všetkom zastúpiť.

- **Nedostatok obrazotvornosti.**

Bez obrazotvornosti si vedúci nie je schopný poradiť s nepredvídanými okolnosťami a vytvoriť plány, ktorými by sa jeho nasledovníci mohli spoľahlivo riadiť.

- **Sebecko.**

Vedúci, ktorý si privlastňuje všetky zásluhy za prácu svojich spolupracovníkov, sa určite stretne s ich odporom. Skutočná vedúca osobnosť si žiadne zásluhy neprisvojuje. Je spokojný,



keď pocty patria jeho spolupracovníkom, lebo vie, že väčšina ľudí pracuje omnoho usilovnejšie za obyčajnú pochvalu a uznanie, ako pre peniaze.

- **Nestriednosť.**

Spolupracovníci si nevážia vedúceho, ktorý nepozná mieru. Nestriednosť vo všetkých svojich rozličných formách ničí vitalitu a odolnosť všetkých, ktorí jej holdujú.

- **Nelojálnosť.**

Vedúci pracovník, ktorý nie je lojálny ku svojim spolupracovníkom, k nadriadeným i podriadeným, si svoje vedúce postavenie nemôže udržať. Nedostatok lojálnosti (nestrannosti, súhlasnosti) je jedna z hlavných príčin neúspechu v akomkoľvek riadení, či podnikaní.

- **Zneužívanie autority.**

Schopný vedúci pracovník vyvoláva u svojich spolupracovníkov úctu povzbudzovaním, nie zastrášaním.

- **Dôraz na titul.**

Schopný vodca nepotrebuje "titul", ktorým by získal úctu svojich spolupracovníkov. Človek, ktorý sa oháňa svojím titulom, sa nemá obyčajne čím chváliť.

Organizačná práca manažéra, ako prirodzenej autority v pracovnom kolektíve, vyžaduje uplatňovať nasledovné prostriedky:

- \* vymedzenie činností nutných k dosiahnutiu stanovených cieľov v podniku, závode, prevádzke, dielni, oddelení, skupine – v každom kolektíve,
- \* delegovanie, t. j. pridelenie úloh pracovníkom a manažérom nižšej riadiacej úrovni,
- \* zoskupovanie činností do odborne príbuzných skupín,
- \* písomné určenie povinností, oprávnenia – právomoci a zodpovednosti,
- \* koordinovanie (zladzovanie) horizontálnych a vertikálnych vzťahov so spolupracujúcimi kolektívami,
- \* vytváranie štandardných postupov práce,
- \* rozdeľovanie úloh podľa skutočnej kvalifikácie zamestnancov,
- \* harmonizovanie na seba nadväzujúcich prác v čase a priestore.

### **Otázky a úlohy:**

1. Aké plní funkcie marketingový manažment?
2. Čo obsahuje plánovací proces v podniku?
3. Čo je marketingový plán?
4. Z ktorých častí sa skladá marketingový plán podniku?
5. Vysvetlite marketingové plány z časového hľadiska.
6. Aké poznáte marketingové plány z hľadiska predmetu spracovania?
7. Aké časti má marketingový plán produktov?
8. Čo je marketingová logistika?
9. Aké činnosti vykonávajú marketingoví manažéri?
10. Popíšte schopnosti marketingového manažéra.
11. Vysvetlite, ktorých chýb sa nesmie dopustiť marketingový manažér?

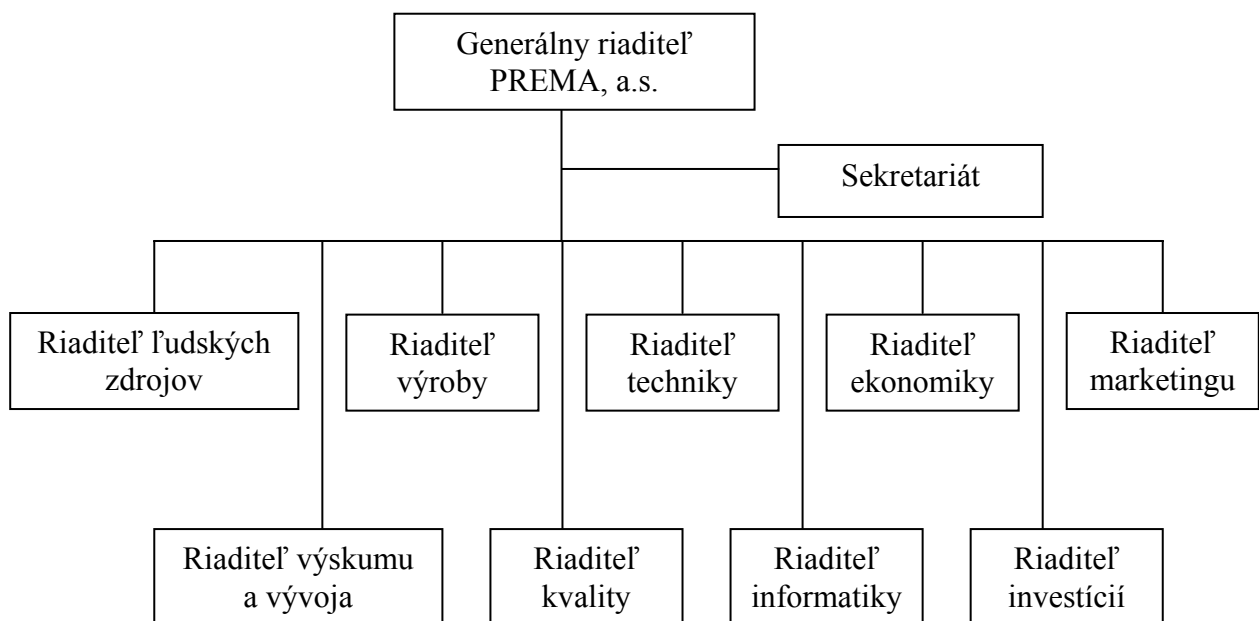
## 9.2 Organizácia marketingového útvaru

V procese uskutočňovania marketingových činností má dôležitú úlohu organizačná štruktúra podniku, ktorá predstavuje jednotlivé zložky jeho činnosti a vzťahy medzi nimi. Zložky podniku sú útvary (úseky, závody, divízie, prevádzky, špecializované odbory, oddelenia, dielne a i.), ktoré majú svoje poslanie, právomoci, činnosti a zodpovednosť.

Úspešnosť podniku závisí od jeho schopnosti prispôbovať sa neustále meniacej situácii na trhu. Túto flexibilitu podniku vo veľkej miere zabezpečuje **marketingový útvar**, ktorý je na rovnocennej úrovni s ostatnými útvarmi v organizačnej štruktúre podniku.

Organizácia marketingového oddelenia závisí od veľkosti podniku:

- \* v malom podniku (5-10 zamestnancov) vykonávajú marketérske činnosti (výskum, predaj, reklama, atď.) obvykle 1 až 2 pracovníci,
- \* veľký podnik má samostatný marketingový útvar, kde sú mnohí marketingoví špecialisti (výroboví manažéri, manažéri pre obchodný personál a predaj, pracovníci pre prieskum trhu, odborníci na reklamu a iní špecialisti).



Obr. 9.2-1 Organizačná štruktúra výrobného podniku

Marketingový útvar riadi vrcholový manažér (riaditeľ, viceprezident), ktorý je priamo podriadený riaditeľovi (generálnemu riaditeľovi, prezidentovi spoločnosti) podniku. Riadenie marketingovej činnosti v podniku musí vychádzať z dobrého poznania organizačného usporiadania právomoci, vymedzenia zodpovednosti, riadenia a kontroly marketingovej činnosti.

Moderné marketingové útvary môžu byť organizované rôznym spôsobom. Podnik si zriadi marketingový útvar tak, aby čo najlepšie podporoval realizáciu jej cieľov.

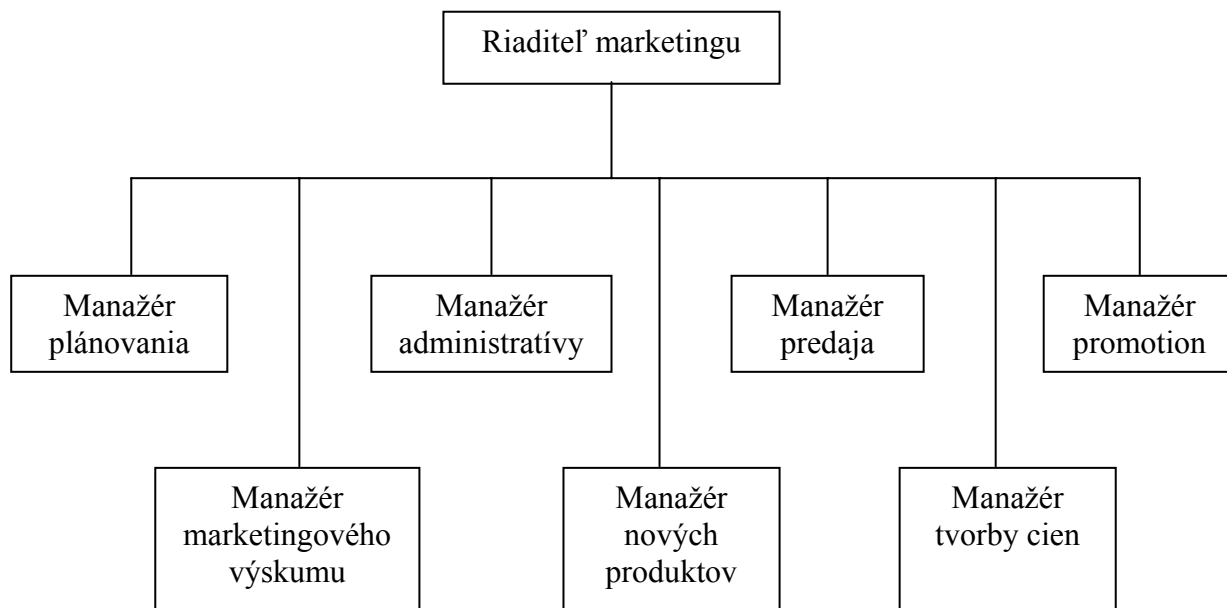


Obr. 9.2-2 Formy organizovania marketingových útvarov

### 9.2.1 Funkčná organizácia marketingového útvaru

Funkčná organizácia je najbežnejšou formou organizovania marketingových útvarov, kde pracujú rôzni marketingoví špecialisti:

- \* manažér administratívy,
- \* manažér promotion,
- \* manažér predaja,
- \* manažér marketingového výskumu,
- \* manažér nových produktov ,
- \* manažér cien,
- \* manažér plánovania atď.



Obr.9.2.1 Funkčná organizácia marketingového útvaru

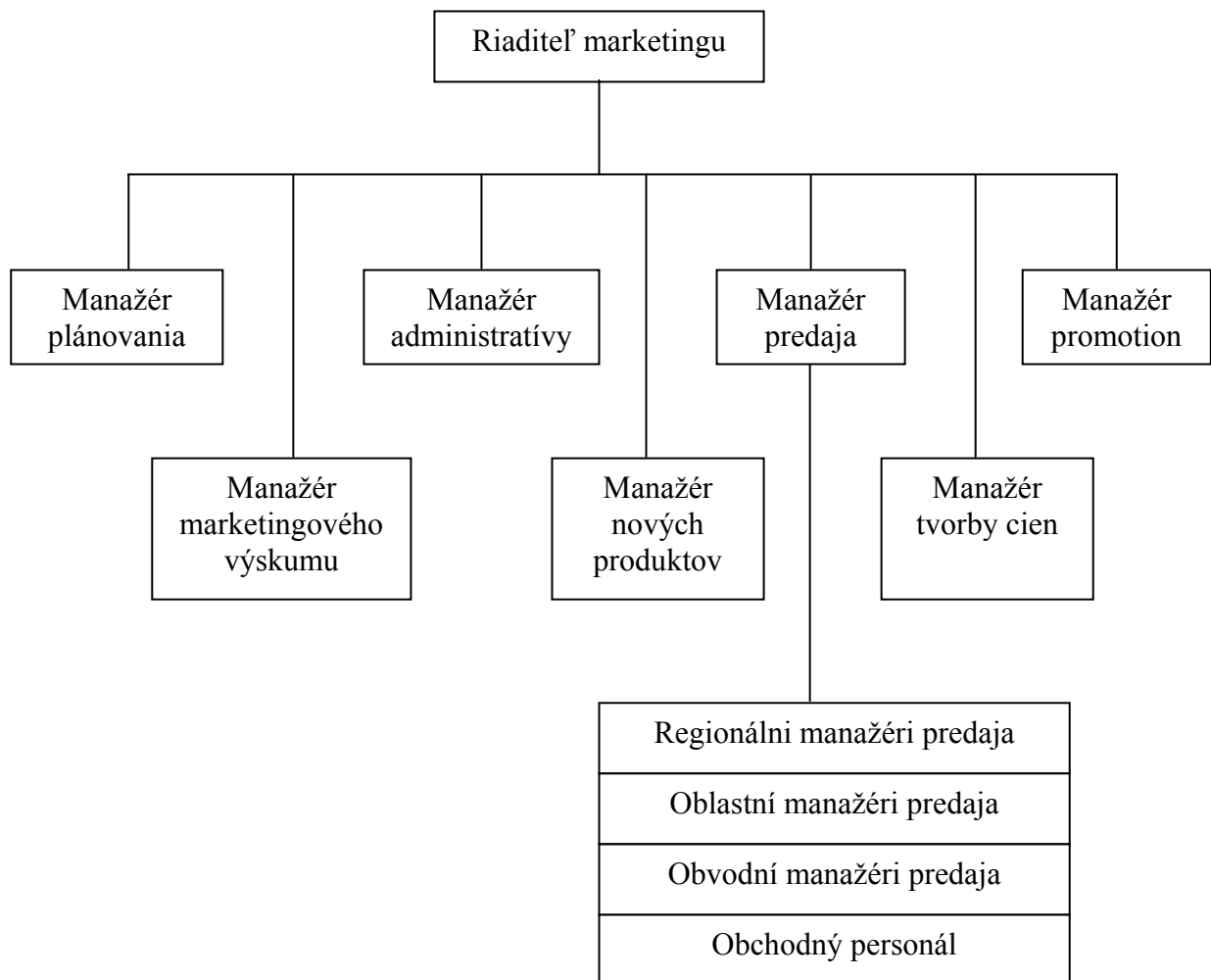
Hlavnou výhodou funkčnej organizácie marketingu je jednoduchosť riadenia. Táto organizácia je však menej efektívna, ak sa rozširuje produkcia a trhy podniku. Ak funkčné skupiny navzájom súťažia o získanie vyššieho rozpočtu a lepšej pozície, vrcholový manažment môže mať ťažkosti pri koordinácii všetkých marketingových aktivít.

### 9.2.2 Teritoriálna organizácia marketingového útvaru

Túto organizáciu marketingového útvaru využívajú podniky, ktorých produkty sa predávajú na území celej krajiny.

Manažér predaja pre celú krajinu riadi:

- \* regionálnych manažérov predaja,
- \* oblastných manažérov predaja,
- \* obvodných manažérov predaja,
- \* obchodný personál (predávajúcich).

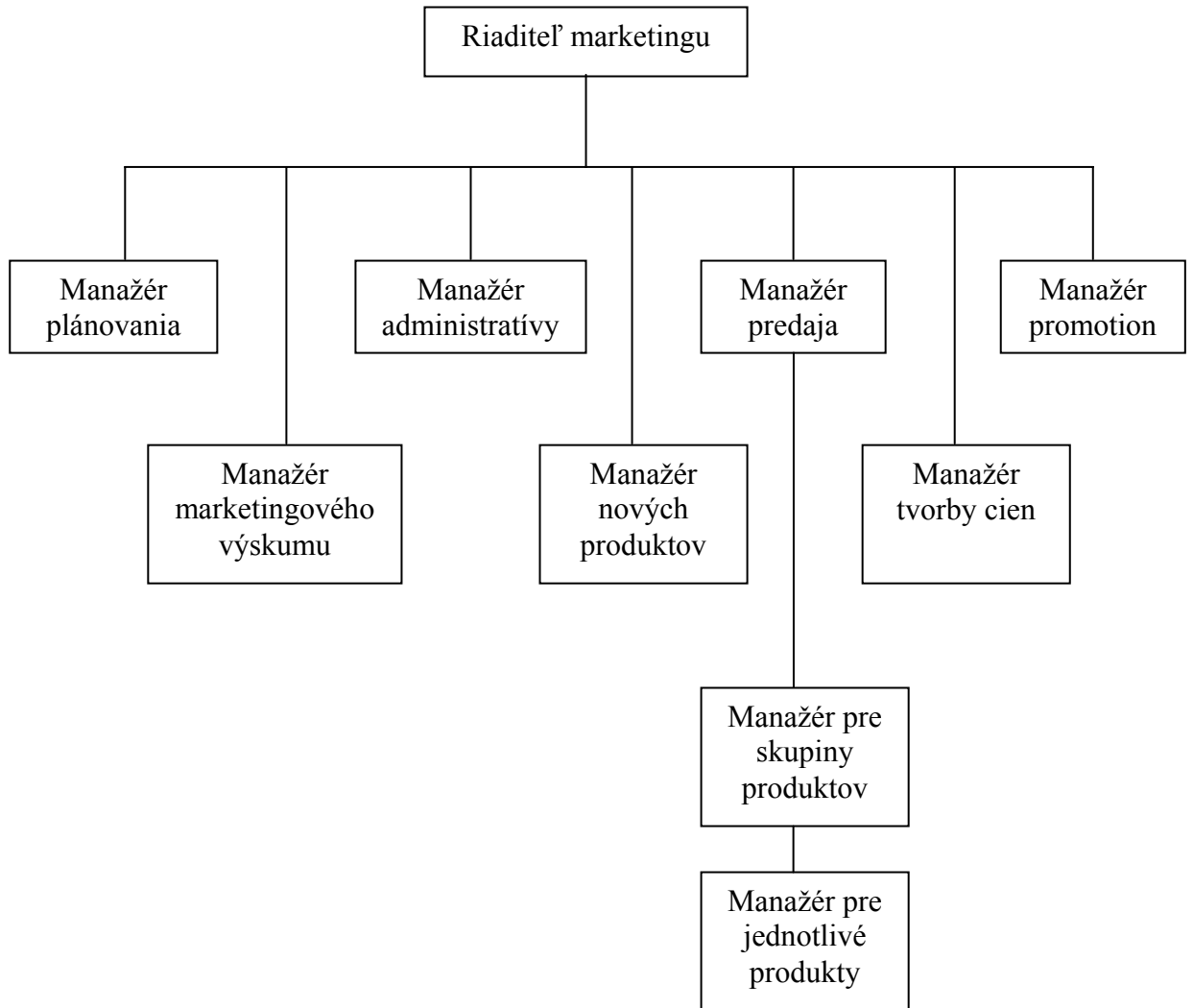


Obr. 9.2.2 Teritoriálna organizácia marketingového útvaru

Teritoriálna organizácia umožňuje predávajúcim usídlit' sa v danej oblasti, poznať svojich zákazníkov a pracovať s minimálnymi cestovnými nákladmi a stratami času.

### 9.2.3 Organizácia marketingového manažmentu podľa produktov

Takúto organizačnú štruktúru uplatňujú podniky, ktoré majú veľa druhov produktov a značiek. V organizačnej štruktúre je manažér produkcie, ktorý riadi viacerých manažérov produktových skupín. Títo riadia manažérov produktov alebo značiek. Náplňou práce produktového manažéra je spracovať a implementovať stratégiu a marketingový program pre určitý produkt alebo značku. Takúto organizáciu po prvý krát použila organizácia Procter & Gamble v roku 1929. V súčasnosti ju využívajú mnohé firmy s rozmanitými produktmi, najmä v potravinárskom, kozmetickom a chemickom priemysle.



Obr. 9.2.3 Organizácia marketingového manažmentu podľa produktov

Organizácia marketingového manažmentu podľa produktov má tieto výhody:

- \* manažér koordinuje celý marketingový mix produktu a môže rýchlejšie pochopiť a reagovať na problémy týkajúce sa produktu,
- \* menej významným značkám sa venuje väčšia pozornosť, lebo majú vlastných manažérov
- \* vzniká priestor pre školenie mladých pracovníkov.

Nevýhody organizácie marketingového manažmentu podľa produktov:

- \* vznik konfliktov a frustrácií medzi manažérmi, kvôli nedostatočným právomociam (sú mnohokrát menšie, než u nižšie postavených pracovníkov),
- \* manažéri sa stávajú experti na svoje produkty, ale málokedy sú odborníkmi na výkon ostatných funkcií,
- \* vyššie náklady (mzdové náklady manažérov), lebo ku každému (aj menej významnému) produktu sa prideluje samostatný manažér.

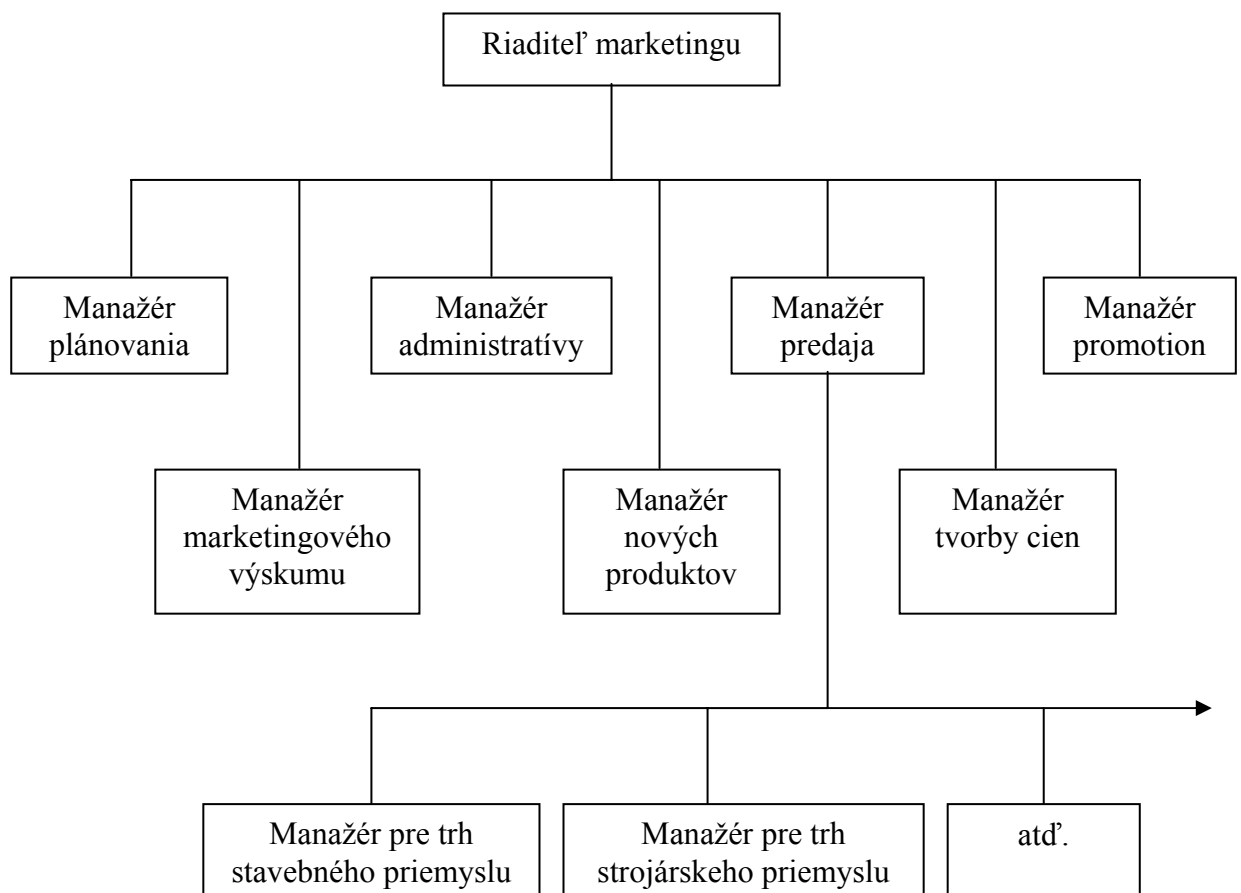
V súčasnosti mnohé podniky prehodnocujú úlohu produktových manažérov.

#### 9.2.4 Organizácia marketingového manažmentu podľa trhov

Túto organizáciu využívajú podniky, ktoré dodávajú jeden produktový rad na rôzne typy trhov. Keď majú rôzne trhy rôzne potreby a preferencie, môže byť pre podnik najvhodnejšie zaviesť práve takúto organizáciu manažmentu.

*Príklad*

Firma National Steel predáva oceľ automobilovému priemyslu, železničiam, stavebníctvu a odvetviu verejnoprospešných činností.



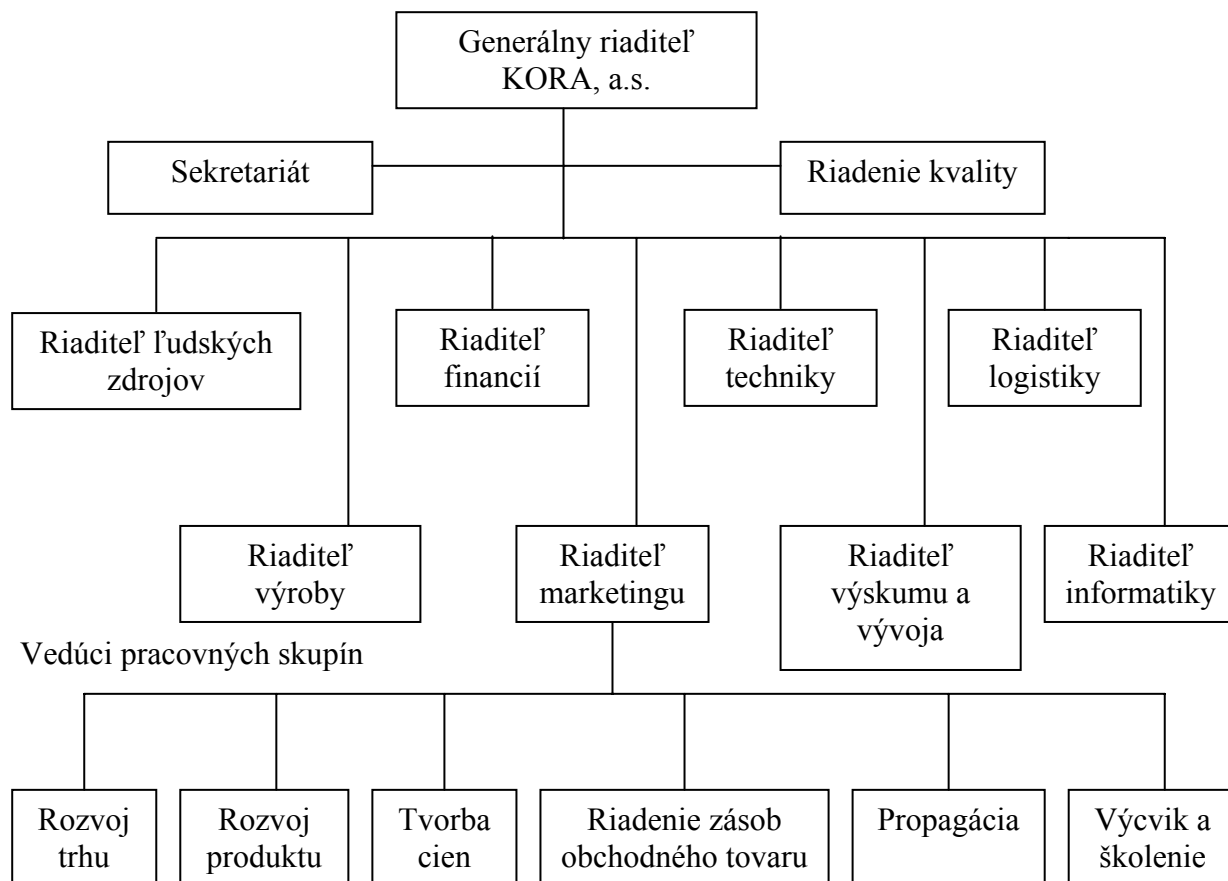
Obr. 9.2.4 Organizácia marketingového manažmentu podľa trhov

V organizačnej štruktúre je namiesto manažéra produkcie zaradený manažér trhov, ktorý zodpovedá za spracovanie dlhodobých a ročných plánov predaja a zisku na svojich trhoch. Spolupracujú s marketingovým výskumom, reklamou, predajom a ďalšími marketingovými funkciami.

### 9.2.5 Organizácia marketingového manažmentu podľa skupín

Marketingový útvar sa skladá z **pracovných skupín**, ktoré sa zaoberajú špecifickými činnosťami zameranými na úspešný priebeh marketingového algoritmu.

- \* **Rozvoj trhu** je pracovná skupina, ktorej obsahová náplň je zameraná na tieto činnosti:
  - prieskum trhu,
  - evidencia a analýza získaných informácií,
  - koordinácia spracovaných zadávaných parametrov pre konštrukciu, dizajn a obal produktu,
  - uvádzanie produktu na trh,
  - spolupráca s oddelením technicko-ekonomických informácií.
  
- \* **Rozvoj produktu** je pracovná skupina, ktorá:
  - vedie evidenciu sortimentu,
  - zostavuje marketingový plán tržieb,
  - zostavuje v spolupráci s propagáciou katalóg obchodného tovaru.
  
- \* **Tvorba cien** má v náplni práce tieto činnosti:
  - zostavovanie cenových kalkulácií,
  - určovanie cien na základe vlastných nákladov a konkurenčných cien,
  - sledovanie konkurenčných cien,
  - zostavovanie a údržba cenníkov.
  
- \* **Riadenie zásob obchodného tovaru** je pracovná skupina, ktorá:
  - koordinuje nákup obchodného tovaru,
  - zadáva objednávky pre vlastnú výrobu,
  - sleduje krivky životnosti tovaru,
  - upravuje stav zásob obchodného tovaru,
  - koordinuje distribúciu zásob v rámci podnikového systému skladov.
  
- \* **Reklama a propagácia** má v náplni práce:
  - zostavovanie rozpočtu na reklamu a propagáciu,
  - riadenie tvorby a umiestnenia reklám do médií,
  - podiel na tvorbe propagačných materiálov vrátane katalógov,
  - zabezpečovanie účasti na výstavách, riadenie sponzorských programov a pod.
  
- \* **Výcvik a školenie** je zamerané na:
  - školenie a výcvik vlastného predávajúceho a servisného personálu,
  - školenie zákazníkov.



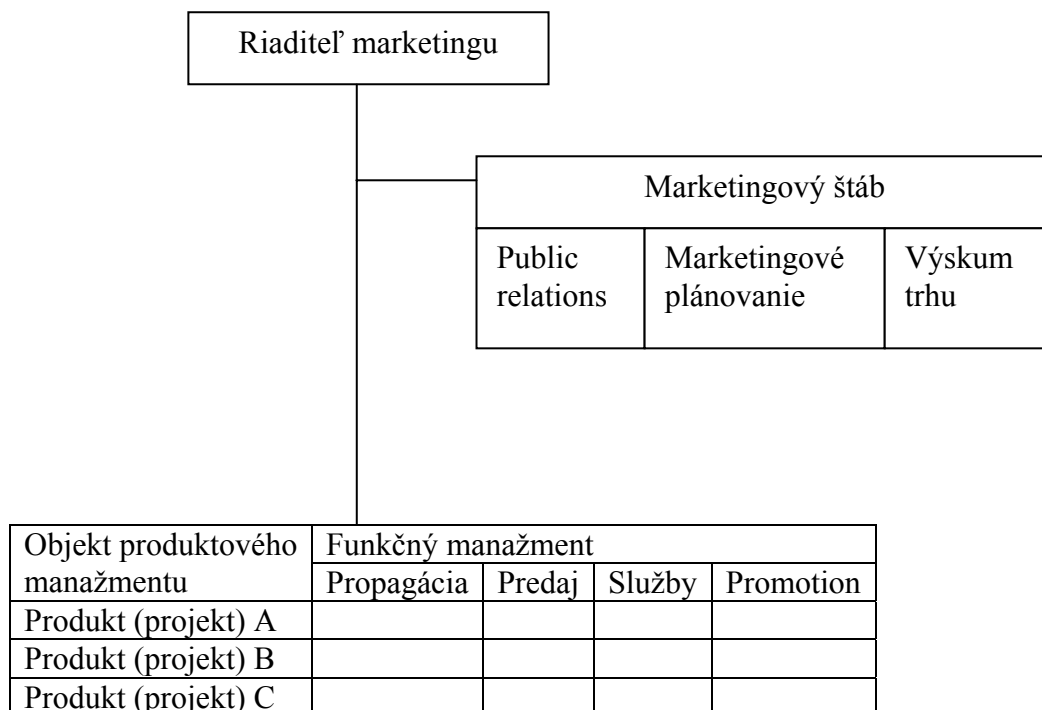
Obr. 9.2.5 Organizácia marketingového manažmentu podľa skupín

Vedúci jednotlivých pracovných skupín sa spolu s manažérom marketingového útvaru spoločne podieľajú na spracovaní návrhov koncepcií marketingovej filozofie a stratégie, ktoré predkladajú vrcholovému manažmentu podniku.



## 9.2.6 Maticová organizačná štruktúra marketingového útvaru

Patrí k perspektívnym organizačným štruktúram, pre ktoré je charakteristická pružnosť a prispôsobivosť organizačných útvarov riešenej konkrétnej situácii v podniku. Využíva výhody funkčnej a produktovej špecializácie.



Obr. 9.2.6 Maticová organizačná štruktúra marketingového útvaru

## 9.3 Ekonomika prevádzky marketingového útvaru

Marketingový útvar môže byť do určitej miery samofinancovateľný a jeho zdroje príjmov sa môžu tvoriť v týchto oblastiach:

### a) Úsek rozvoja trhu

V oddelení technicko-ekonomických informácií sa vytvára príležitosť predaja informácií iným organizáciám, prípadne odbornej verejnosti vo forme odborných publikácií, špecializovaných rešerší, prehľadov, súhrn údajov a pod. Špecialisti na prieskum trhu môžu poskytovať svoje služby iným organizáciám, a to v období voľnej podnikovej kapacity.

### b) Úsek reklamy a propagácie

Voľné kapacity tvorivých pracovníkov možno ponúknuť organizáciám, ktoré nemajú vlastné oddelenie propagácie. Ďalším potenciálnym zdrojom príjmov je organizovanie odborných výstav s platenou účasťou konkurentov.

### c) Úsek výcviku a školení

Ponuka kvalitných kurzov pre súčasných ale aj potenciálnych zákazníkov, predstavuje zaujímavý ekonomický efekt pre marketingový útvar.

Marketingový útvar združuje rozmanitú skladbu kvalifikácií, ktoré sú zjednotené do pevne a logicky organizovanej a vysoko účelovo zameranej organizačnej štruktúry. Tento útvar poskytuje cenné a veľmi potrebné služby vlastnému podniku a pritom je do určitej miery schopné kryť svoje vlastné náklady.

#### *Príklad*

Náklady na marketing predstavujú vo firmách zameraných na:

- \* spotrebný tovar a servis (5-10) % z tržieb,
- \* kozmetiku, čistiace potreby, nápoje (15-35)% z tržieb,
- \* strojársku výrobu (3-5)% z tržieb.

#### **Otázky a úlohy:**

1. Nakreslite organizačnú štruktúru výrobného podniku.
2. Aké formy organizácie marketingových útvarov poznáte?
3. Nakreslite a vysvetlite funkčnú organizáciu marketingového útvaru.
4. Nakreslite a vysvetlite teritoriálnu organizáciu marketingového manažmentu.
5. Nakreslite a vysvetlite organizáciu marketingového manažmentu podľa trhov.
6. Nakreslite a vysvetlite organizáciu marketingového manažmentu podľa produktov.
7. Nakreslite a vysvetlite organizáciu marketingového manažmentu podľa skupín.
8. Nakreslite a vysvetlite maticovú organizáciu marketingového manažmentu.

## **9.4 Etika v marketingu**

**Etika** je teória morálky a mravnosti, ktorá skúma vzťahy ľudí k iným ľuďom, k spoločnosti a k sebe samému. Zároveň poskytuje praktické návody na správanie a konanie ľudí v súkromnom, pracovnom a verejnom živote.

**Morálku** charakterizujeme ako spoločenský jav, ktorý odráža medziľudské vzťahy a ľudskú činnosť z hľadiska dobra a zla.

**Mravnosť** je taká vôľa ľudí a jej prejavov, ktoré sa všeobecne uplatňujú a uznávajú v spoločnosti (druh určitého správania).

### **9.4.1 Podnikateľská etika**

Etika je komplikovaný spoločenský jav, ktorý zasahuje do všetkých oblastí ľudského života. Etika v trhovom hospodárstve vytvára základy pre korektné partnerské vzťahy, spoluprácu a kooperáciu, na ktorých je založený svetový hospodársky systém.

Podnikateľská etika je vedná disciplína, ktorá skúma možnosti aplikácie morálnych zásad a princípov v podnikateľských aktivitách. Znamená taký prístup k podnikaniu, ktorého prvoradým zmyslom je poskytovanie služieb verejnosti, a nie bezprostredné obohacovanie sa. Znamená to, že podnik je potrebné riadiť tak, aby slúžil nielen investorom, ale takisto zamestnancom, zákazníkom, verejnosti a napokon aj celému vonkajšiemu prostrediu, v ktorom pôsobí.

Etika a jej dodržanie v podnikaní môže prispieť k vybudovaniu dôvery a zvýšeniu úrovne medziľudských vzťahov. Má tak svoj podiel i na výkone, konkurenčnej schopnosti a na celkových dosahovaných výsledkoch podniku. Zároveň funguje ako regulátor napätia medzi rozdielnymi ekonomickými a sociálnymi záujmami podnikateľských subjektov a spoločnosti.

Etické správanie je jedným z predpokladov sily, úspešnosti a dlhodobého prežitia podniku v podnikateľskom prostredí. Je to prednosť, ktorá vytvára prestíž a buduje postavenie podniku na trhu i v povedomí spoločnosti.

Podnikanie je aktivita, ktorá je vo svojej podstate nesmierne citlivá na etické pravidlá. Úspech v podnikaní sa odráža predovšetkým v dlhodobom prežití a dlhobovej prosperite. Podniky tým, že uznávajú hodnotu a význam dlhodobých vzťahov so zákazníkmi, demonštrujú tak ich uprednostnenie pred okamžitým predajom. Vedia, že dosiahnutie okamžitého predaja nie je zďaleka také dôležité, ako predvídanie dlhodobých očakávaní zákazníkov.

#### 9.4.2 Etický kódex podniku

Etický kódex predstavuje súhrn etických princípov, noriem a požiadaviek, ktoré sú záväzné pre každého člena skupiny, ktorá ho prijíma. Etický kódex podniku je konkretizáciou etických hodnôt podniku, jeho vízie a poslania. Etickým kódexom podnik zaväzuje každého zamestnanca nielen odbornosťou, ale aj dodržiavaním princípov podnikateľskej etiky a prijatím morálnej zodpovednosti za svoje konanie. Etický kódex by sa mal stať kompasom v rozhodovaní a kritériom vlastného morálneho správania každého jednotlivca spoločnosti. V stratégii moderného manažmentu je podnikový etický kódex efektívnym nástrojom riadenia ľudí.

Etický kódex podniku je jedinečný, tak ako je jedinečný každý podnik. Je neoddeliteľnou súčasťou podnikovej kultúry a vyjadrením jej kvality.

Tvorba podnikového etického kódexu predpokladá dodržanie nasledovnej postupnosti:

1. *Stanovenie cieľa* – určenie etických priorít, ktoré budú požadované od zamestnancov podniku.
2. *Analýza etickej situácie v podniku* – detailný opis etickej situácie na pracovisku pomocou etického auditu uskutočneného nezávislou inštitúciou.
3. *Definovanie spôsobu prípravy etického kódexu* – jeho sformulovanie ako výsledku súhlasu medzi všetkými zamestnancami, vedením a všetkými zainteresovanými stranami.
4. *Definovanie spôsobu implementácie kódexu* – záväzná aplikácia kódexu pre každého zamestnanca podniku.
5. *Stanovenie spôsobu kontroly dodržiavania etického kódexu* – nevyhnutné definovanie spôsobu, časového intervalu kontroly, ako aj sankcií za porušenie etického kódexu, napríklad zriadením etickej rady v podniku

Základom pre koncipovanie podnikového kódexu je sociálna zodpovednosť podniku voči záujmovým skupinám a stanovenie etického rámca pre vnútropodnikové vzťahy na všetkých úrovniach riadenia.

Niektoré podnikové etické kódexy sú jednoznačne orientované na zákazníka a korektné vzťahy na pracovisku sa považujú za úplnú samozrejmosť. Čím je podnik väčší, čím je jeho pôsobenie v spoločnosti významnejšie a čím väčší počet ľudí svojim pôsobením ovplyvňuje, tým väčšia je jeho spoločenská zodpovednosť a tým väčší okruh problémov by mal zachytávať. Pre podniky do 20 zamestnancov je možné koncipovať aj krátke kódexy, kde sú v krátkosti zhrnuté základné požiadavky na správanie sa zamestnancov vo vnútri podniku, ako aj navonok. Väčšie podniky majú obsažnejšie kódexy, aj vo forme malých brožúrok. Vo všeobecnosti sa považuje za správne, aby každý podnik v kódexe vyjadril komplexne svoj vzťah ku všetkým záujmovým skupinám. Odkrýva tým vlastnú stratégiu z hľadiska etiky a tým dáva svojim zamestnancom jasný etický rámec, v ktorom by sa mali pohybovať.

Štruktúra etického kódexu väčšieho podniku pôsobiaceho aj na zahraničnom trhu môže byť nasledovná:

- ◆ **Preambula** – úvodná časť kódexu, ktorá obsahuje:
  - stručná charakteristika a vznik podniku,
  - hlavný cieľ podniku,
  - postavenie podniku v spoločnosti a v národnom hospodárstve Slovenskej republiky,
  - spoločenská a morálna zodpovednosť za obchodné podnikateľské aktivity,
  - najdôležitejšie hodnoty uznávané podnikom,
  - úvodné prehlásenie.
- ◆ **Zmysel a cieľ etického kódexu** – jeho zaradenie do podnikovej kultúry a riadenia.
- ◆ **Zodpovednosť voči spoločnosti, orgánom štátnej správy a samosprávy.**
- ◆ **Zodpovednosť voči zákazníkovi, dodávateľom, obchodným partnerom a konkurencii.**
- ◆ **Zodpovednosť za životné prostredie.**
- ◆ **Závazky voči akcionárom.**
- ◆ **Závazky voči medzinárodným organizáciám a spoločenstvám.**
- ◆ **Závazky vo vnútri podniku:**
  - zodpovednosť podniku za svojich zamestnancov,
  - medziľudské vzťahy v podniku a úcta k človeku,
  - etika komunikácie a poskytovania informácií,
  - ochrana dobrého mena a majetku podniku,
  - konflikt záujmov,
  - ochrana obchodného tajomstva.
- ◆ **Etická zodpovednosť manažmentu.**
- ◆ **Uplatňovanie etického kódexu v podniku:**
  - pôsobnosť kódexu,
  - oznamovací mechanizmus,
  - sankcie,
  - poradenstvo pri vysvetľovaní etického kódexu.

V mnohých veľkých podnikoch je súčasťou etického kódexu protikorupčný program podniku. Korupcia na Slovensku je spoločenským problémom. Na korupciu sú potrebné vždy dve stránky – stránka ponuky a dopytu. Jedna strana poskytuje peniaze, dary alebo iné nenáležité výhody. Druhá strana požaduje za zneužitie svojho zamestnania, povolania alebo neodôvodnené uprednostnenie poskytnutie nenáležitej výhody. Často používanou definíciou je chápanie korupcie ako zneužitie moci nad cudzím, zvereným majetkom, či právami s cieľom získania osobných, súkromných výhod. Je potrebné zdôrazniť, že pod súkromnými výhodami sa rozumejú nielen výhody získané priamo pre osobu, ktorá zneužila zverenú moc, ale aj výhody, ktoré takýmto správaním mohla zabezpečiť pre iné osoby, napr. rodinných príslušníkov, či priateľov. Existencia korupcie bráni v rozvoji hospodárskej súťaže. Štruktúra protikorupčného programu podniku môže mať tieto časti:

- ◆ **Úvodná časť** – hlavné ciele protikorupčného programu.
- ◆ **Transparentnosť**
- ◆ **Verejné obstarávanie**
- ◆ **Financovanie politických strán**
- ◆ **Úplatky**
- ◆ **Urýchľovacie platby**
- ◆ **Dary a iné výhody**
- ◆ **Charitatívne príspevky a sponzorstvo**
- ◆ **Lobing**
- ◆ **Implementácia programu**

Ak je už kódex vypracovaný a chystá sa jeho zavedenie, mali by sa dodržať tieto kroky:

- \* zamestnancom by sa malo vysvetliť, prečo sa zavádza etický kódex a aký cieľ sa tým sleduje,
- \* zamestnanci by mali vedieť od kedy sa kódex zavádza,
- \* zamestnanci by mali vedieť, v akej podobe sa s ním stretnú a kde bude kódex k dispozícii,
- \* zamestnanci by mali presne pred začiatkom zavedenia kódexu vedieť, ako sa bude sankcionovať porušenie jeho pravidiel,
- \* všetci zamestnanci by mali vedieť, kam sa môžu obrátiť v prípade akýchkoľvek nejasností súvisiacich s etickým kódexom.

### 9.4.3 Etika marketingového mixu

Tvorba efektívneho marketingového mixu spočíva v tom, že marketingový manažér vytvorí na základe správnej identifikácie potrieb a želaní vhodné produkty s optimálnymi cenami, distribúciou a propagáciou. Správne zostavený marketingový mix je základom úspešného marketingu. Samotné zostavenie marketingového mixu závisí od rozhodnutí marketingových manažérov, ktorí musia pri jeho tvorbe rešpektovať etické zásady, keď chcú dosiahnuť spokojnosť zákazníkov a úspešnosť firmy.

## PRODUKT

Produkt zahŕňa kombináciu tvaru a služieb, ktoré firma ponúka cieľovému trhu. Marketingoví manažéri musia v procese rozhodovania o jednotlivých produktoch čeliť mnohým etickým problémom a dilemám. Týka sa to predovšetkým rozhodnutí o vlastnostiach produktov a o obale. Spomedzi vlastností produktu v kontexte s etikou najviac vystupujú do popredia otázky kvality. Kvalita je súhrnom takých vlastností, ako spôsobilosť, spoľahlivosť, funkčnosť, presnosť atď. Mnohé z týchto vlastností sa dajú odmerať, ale z hľadiska marketingu je dôležitejšie to, ako kvalitu vníma, hodnotí a požaduje spotrebiteľ. Kvalitu je možné zákazníkovi zabezpečiť napr. aj dlhšími záručnými lehotami a zdôrazňovaním záruk.

V súvislosti s obalom sa najviac problematickými z pohľadu etiky javia tieto oblasti:

- \* **Zavádzajúce informácie**, najmä na obaloch potravinárskych výrobkov. Sú to informácie, ktoré niekedy doslova ohrozujú zdravie a bezpečnosť spotrebiteľov. Spotrebiteľia často dostávajú neúplné informácie o chemických prímiesiach v potravinách. Za zavádzanie spotrebiteľa možno ďalej považovať tvrdenie, že produkt „zaručene“ obsahuje čosi, čo v skutočnosti vôbec neobsahuje, alebo že má určité vlastnosti, ktoré v skutočnosti nemá. Etickým problémom je aj situácia, keď sa vôbec neuvedie návod, ako správne a bezpečne používať produkt, alebo ak firma zverejňuje nové vlastnosti produktu, aj keď nie sú dostatočne vyskúšané a pod.
- \* **Sťahovanie produktov z trhu** v prípade, že sú nebezpečné alebo iným spôsobom ohrozujú zdravie, bezpečnosť ľudí a životné prostredie. Firmy sa zvyčajne sťahovaniu produktov z trhu bránia, pretože je to nákladné a problematické. V nijakom prípade by však nemali dopustiť, aby zákazník mal akékoľvek pochybnosti o výrobku alebo jeho bezpečnosti.
- \* **Produkty a ich vplyv na životné prostredie**. Spotrebiteľia sú čoraz citlivejší na vplyv produktov a ich obalov na životné prostredie a sú čoraz vnímavejší voči škodám na životnom prostredí, ktoré spôsobili výrobky a ich používanie. Spotrebiteľia sú priaznivo naklonení firmám, ktoré sa správajú priateľsky voči životnému prostrediu.

## CENA

Cena predstavuje určitú sumu, ktorú má zaplatiť zákazník, ak chce získať požadovaný produkt. Podnikanie je možné udržať len dovtedy, pokiaľ budú zákazníci ceny prijímať. Z hľadiska etiky sa najzložitejšie zo všetkých oblastí marketingu skúma práve oblasť tvorby cien.

I napriek tomu, že cena predstavuje komplexnú marketingovú premennú, ktorá sa ťažko eticky odhaduje, je možné stanoviť niekoľko problémových oblastí:

- \* Určovanie cien, ktoré sú v súlade so záujmami a cieľmi firmy, ale zákazníkom neprinášajú žiadne výhody.
- \* Zmena kvality (kvantity) tovaru bez toho, aby došlo ku zmene cien.
- \* Uskutočňovanie cenovej diskriminácie.
- \* Ponuka tovaru nižšej kvality alebo vo výpredaji za pôvodné ceny.
- \* Manipulácie s cenami.
- \* Využívanie ekonomickej sily firmy na to, aby vnútila kupujúcemu mimoriadne ceny.
- \* Chýbajúce vyznačenie ceny na produkte alebo jej oznámenie až v okamihu predaja.
- \* Zavádzajúca tvorba cien, s ktorom úzko súvisí aj cenové porovnávanie. Tvrdenie typu „máme najnižšie ceny v meste“ si obyčajne nemá spotrebiteľ možnosť overiť, takže ide o zavádzanie atď.

Jedným z dôležitých krokov, ktoré môže firma podniknúť pre zdokonalenie etiky v tvorbe cien, je ten, že uzná spotrebiteľa za rovnocenného partnera vo výmenných vzťahoch. Spotrebiteľ prináša do týchto vzťahov svoje potreby a očakávania. Má však právo, aby sa s ním v procese tvorby cien spravodlivo zaobchádzalo.

## DISTRIBÚCIA

Distribúcia zastupuje všetky aktivity firmy, ktoré zabezpečujú, aby bol produkt k dispozícii cieľovým spotrebiteľom. V tejto súvislosti sa ozývajú hlasy, ktoré kritizujú sprostredkovateľov za to, že stanovujú oveľa vyššie cenové prirážky, ako je hodnota nimi poskytovaných služieb. Sprostredkovatelia sú často obviňovaní aj z toho, že je ich príliš veľa, že sú nevykonní, slabo pracujú, neposkytujú potrebné informácie. Výsledkom sú potom vysoké distribučné náklady, ktoré uhrádzajú koneční spotrebiteľia v podobe vyšších cien.

## PROMOTION

Promotion je aktivizácia predaja a znamená všetky aktivity, ktoré sprostredkujú potrebné informácie o produkte a presvedčajú cieľových zákazníkov o jeho výhodnosti. Je to systém komunikačných metód a prostriedkov, pomocou ktorých ovplyvňujeme nákupné správanie zákazníkov v záujme realizácie tovaru na trhu. Marketingový komunikačný systém tvoria základné metódy komunikácie, kam patria reklama, podpora predaja, public relations a osobný predaj.

**Reklama** je najdiskutovanejšou metódou marketingového systému, ktorá je najviac vystavená kritike zo strany spotrebiteľov, verejnosti, ale aj odborníkov. Reklama býva najčastejšie kritizovaná za to, že:

- \* vyvoláva potreby, resp. mení štruktúru individuálnych preferencií, čo vedie ku zvýšeniu konzumných sklonov v spoločnosti,
- \* vedie ľudí k tomu, aby kupovali tovar, ktorý nepotrebujú,
- \* pôsobí na zvyšovanie cien produktov,

- \* vytvára nereálne očakávania,
- \* vyvoláva nátlak ku spotrebe,
- \* u sociálne slabších jednotlivcov vyvoláva pocit, že postúpia na spoločenskom rebríčku, ak budú vlastníť určitý tovar,
- \* zbavuje spotrebiteľa suverenity,
- \* má negatívny vplyv na zdravie a bezpečnosť ľudí,
- \* manipuluje ľudské potreby,
- \* má nesmierny vplyv na správanie detí,
- \* je nevkusná.

Napriek mnohým opodstatneným kritikám, reklama plní skutočne významnú úlohu v spoločnosti, najmä v tom, že:

- \* informuje spotrebiteľa o nových produktoch, čím rozširuje možnosti jeho výberu,
- \* plní výchovnú funkciu, čím prispieva k rozvoju modernej spoločnosti,
- \* je dôležitým faktorom v rôznych sociálnych, zdravotníckych a spoločenských kampaniach,
- \* ponúka pracovné príležitosti,
- \* podporuje nezávislosť médií,
- \* ovplyvňuje pokrok v niektorých odvetviach (v polygrafickom priemysle),
- \* podporuje ekonomiku krajiny.

Pomerne citlivou otázkou z pohľadu etiky je porovnávací reklama. Takýto charakter má väčšina reklám, najmä televíznych. Porovnávať v reklama možno priamo alebo nepriamo. Pri priamom porovnávaní sa určitý produkt priamo porovnáva s produktom konkurenta, čo je vo viacerých krajinách v reklame zakázané (napr. v Kanade, Francúzsku, Nemecku) a často sa považuje aj za neetické. Zadávateľia reklamy sa zvyčajne obmedzujú len na priame porovnávanie svojich vlastných produktov (starý produkt porovnávajú s novým). Nepriame porovnávanie je také, pri ktorom sa nemenuje konkrétny produkt, ale použije sa označenie „bežný výrobok“, „univerzálny výrobok“ a pod.

V krajinách EÚ sa uvažuje s povolením priamej porovnávací reklamy, ak budú splnené tieto podmienky:

- \* porovnanie musí byť objektívne a porovnávané charakteristiky musia byť pre predmetné produkty podstatné,
- \* prvky, znaky alebo vlastnosti, ktoré majú byť porovnávané musia byť zvolené tak, aby boli reálne porovnateľné,
- \* porovnanie musí byť také, aby tvorca reklamy bol schopný poskytnúť dôkazy na podporu svojich tvrdení,
- \* porovnanie nesmie spôsobovať omyly, poskytovať zavádzajúce informácie, vyvolať zmatek ohľadne značiek konkurenta alebo zadávateľa, nesmie ponížiť konkurenta a pod.

Na Slovensku je porovnávací reklama považovaná za nekalé súťažné konanie a zakazuje sa.

**Podpora predaja** zahŕňa množstvo metód, prostriedkov a nástrojov zameraných na ovplyvňovanie spotrebiteľov, alebo na sprostredkovateľov.

Výrazné porušovanie etických princípov v našich podmienkach sa prejavuje napr. pri ponukách možností vrátenia. Spotrebiteľia sú nalákaní na kúpu tovaru s možnosťou vrátenia, ak sú nespokojní s týmto tovarom, prípadne vrátenia sumy, ktorú vopred zaplatili. Avšak často krát sa spotrebiteľ pri takomto pokuse stáva márnym a zbytočným domáhatelom svojich práv. Iné neprávosti sa vyskytujú v podobe zliav z cien. Zákazník je nalákaný na možnosť výhry. Ak však výhra neputuje za výhercom, resp. putuje do nepovolaných rúk, aj to sa považuje za výrazné porušenie etiky.

**Public relations** majú za cieľ formovať verejnú mienku a získať, prípadne upevňovať dôveru prostredníctvom pestovania dobrých vzťahov k verejnosti. Dobré vzťahy k verejnosti bez aspektu morálky nie sú vôbec možné.

Etika uplatňovaná v praxi public relations je základňou pre vytváranie dôveryhodnosti subjektu public relations. Aby organizácia dosiahla želaný efekt, musí zabezpečiť nasledovné ciele:

- \* čestnú komunikáciu, aby dosiahla dôveryhodnosť,
- \* otvorenosť a konzistentnosť vo všetkých aktivitách, aby získala dôveru verejnosti,
- \* poctivosť svojho konania, aby s ňou okolie čestne zaobchádzalo,
- \* udržiavať nepretržitú komunikáciu, aby sa mohlo vytvoriť vzájomné porozumenie,
- \* podrobne sledovať svoje sociálne prostredie, aby mohla efektívne komunikovať svoje postoje, meniť svoju činnosť a slúžiť verejným záujmom.

**Osobný predaj** je personálna forma marketingovej komunikácie, kde sa vytvára priama spätná väzba a flexibilita získavania informácií osobným kontaktom predávajúceho s kupujúcim. Charakteristickým znakom tejto komunikačnej metódy je ovplyvniť uzavretie predaja osobným rozhovorom.

Etické problémy, ktoré súvisia s osobným predajom, vyplývajú z kombinácie troch určujúcich faktorov:

1. Organizačný tlak – predávajúci sú pod neustálym tlakom zo strany manažmentu, aby v prvom rade dosiahli ciele podniku, najmä finančné.
2. Pozícia predávajúcich na hranici, t.j. na hranici medzi záujmami, cieľmi firmy a záujmami spotrebiteľa. Predávajúci sa preto často ocitnú pred etickými dilemami, a to najmä vtedy, keď splnením očakávaní jednej strany, nesplnia očakávania druhej strany.
3. Samostatnosť predávajúcich – proces osobného predaja sa dnes vyznačuje oveľa samostatnejšími operáciami ako iné aktivity vo firme. Predávajúci tak často vystupujú a konajú ako „samostatní podnikatelia“, čo ich občas zvädza k uplatňovaniu neetických praktík.

Na podporu etického správania predajcov sa odporúča podniknúť nasledovné kroky:

- \* vytvoriť etické kódexy,
- \* zaviesť etiku do učebných osnov škôl s ekonomickým zameraním,
- \* vytvoriť a zaviesť účinnú legislatívu,
- \* zaviesť účinný systém motivácie.

### **Otázky a úlohy:**

1. Čo je podnikateľská etika?
2. Čo je etický kódex podniku?
3. Ako postupujeme pri tvorbe etického kódexu podniku?
4. Aká je štruktúra etického kódexu podniku?
5. Aká je štruktúra proti korupčného programu podniku?
6. Charakterizujte korupciu.
7. Vysvetlite etické problémy marketingu, ktoré sa týkajú:
  - \* produktu,
  - \* ceny,
  - \* distribúcie,
  - \* promotion.



## 1. Organizácia marketingového manažmentu podľa produktov

### Popis situácie

Firma General Foods má vo svojej divízii zásielkového obchodu samostatných manažerov zodpovedných za cereálie, pokrmy pre domáce zvieratá a nealkoholické nápoje.

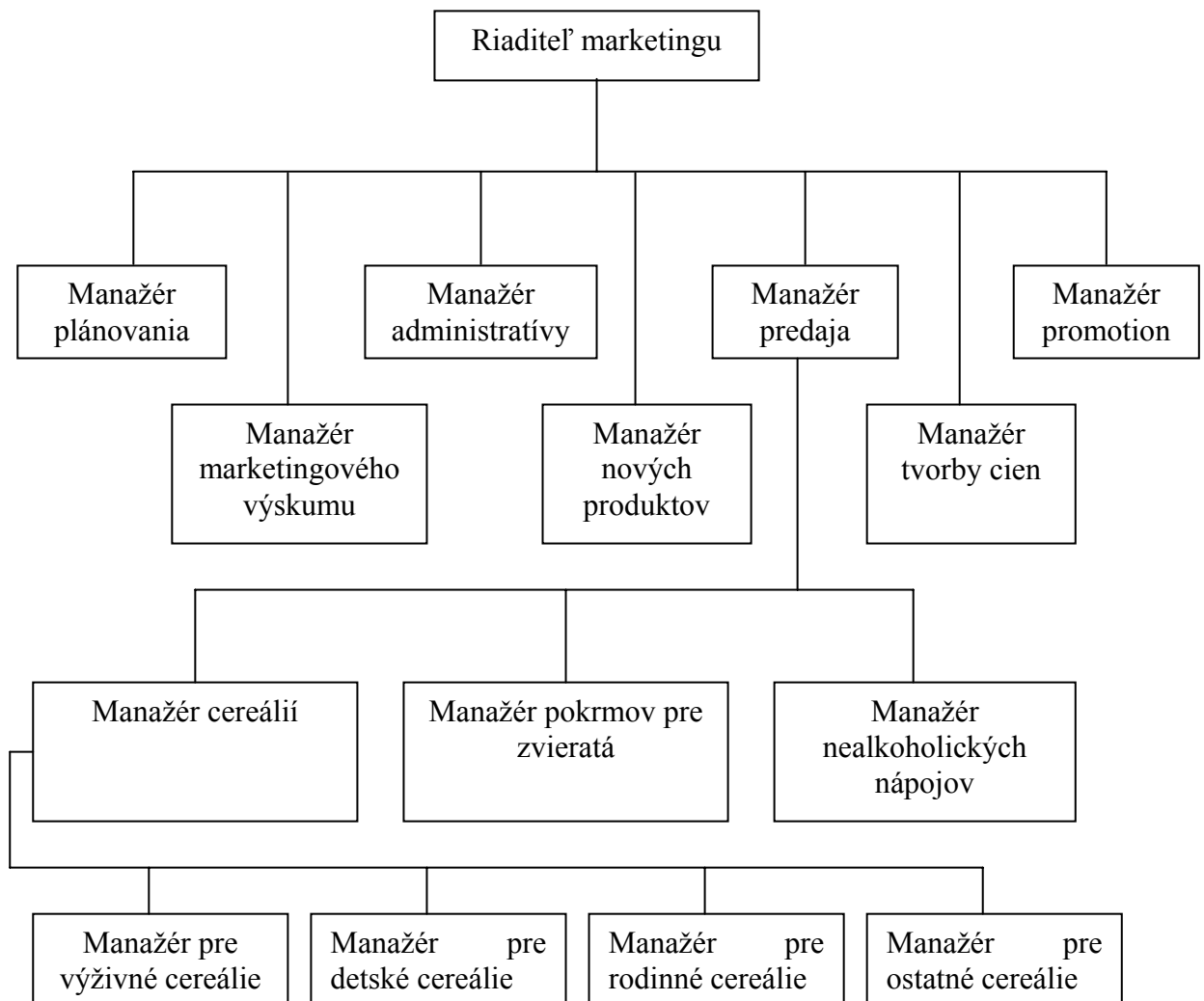
V rámci skupiny cereálnych potravín existujú samostatní manažeri pre výživové cereálie, cereálie určené deťom, rodinné druhy cereálií a ostatné cereálie.

### Úlohy

1. Navrhnete a nakreslite organizačnú štruktúru marketingového útvaru pre firmu General Foods.
2. Navrhnete pre firmu General Foods organizáciu marketingového manažmentu podľa produktov.

### Riešenie

Návrh organizačnej štruktúry firmy General Foods a organizácie marketingového manažmentu podľa produktov:



## 2. Organizácia marketingového útvaru výrobného podniku

### Popis situácie

Strojársky podnik TARD, a. s. (názov podniku a ostatné uvedené skutočnosti sú vymyslené) mal v poslednom období ťažkosti s odbytom svojich výrobkov. Všetky marketingové činnosti v podniku vykonávali pracovníci odbytového útvaru. Výrobný program podniku predstavuje výrobu strojárskych súčiastok pre automobilový, stavebný a elektrotechnický priemysel. Predstavenstvo spoločnosti navrhuje riešiť problematickú situáciu v odbyte zmenou organizačnej štruktúry podniku. Navrhuje vytvoriť samostatný marketingový útvar, ktorý by mal prispieť k vyriešeniu odbytových ťažkostí a pomohol opäť získať pôvodné pozície na jednotlivých trhoch.

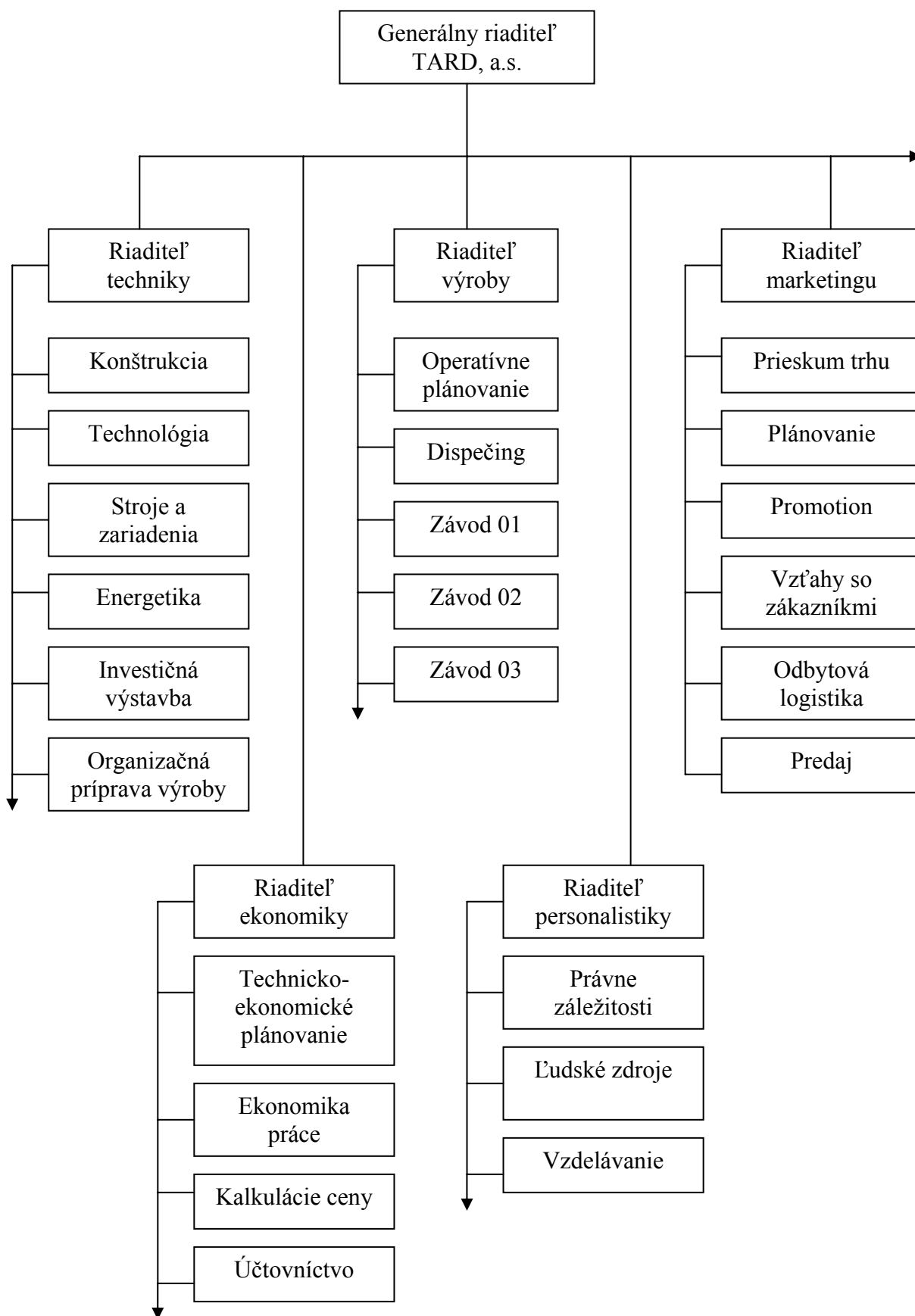
### Úlohy

1. Navrhnete ako budúci riaditeľ marketingu v podniku TARD, a. s., marketingový útvar a zaradíte ho do organizačnej štruktúry podniku.
2. Rozhodnite o spôsobe organizácie marketingového manažmentu v podniku TARD, a. s.

### Riešenie

1. Útvar odbytu bude nahradený marketingovým útvarom, ktorý sa bude skladať z nasledovných oddelení: prieskum trhu, plánovanie, promotion, vzťahy so zákazníkmi, odbytová logistika, predaj a distribúcia. Činnosť týchto oddelení má zabezpečiť zvýšený odbyt výrobkov strojárskej firmy TARD, a. s. v jeho jednotlivých trhových segmentoch.
2. Produkcia podniku je zameraná na automobilový, stavebný a elektrotechnický priemysel. Preto navrhujeme usporiadať organizáciu marketingového manažmentu podľa obsluhovaných priemyselných trhov, za ktoré budú zodpovedať manažéri začlenení v oddelení predaja.

Organizačnú štruktúru podniku TARD, a. s., možno podľa podrobnejších informácií o jeho výrobnom programe a ostatných činnostiach ďalej horizontálne i vertikálne budovať.



### **3. Etický kódex podniku – ukážka**

Názov podniku a údaje o jej podnikateľských aktivitách sú zmenené.

#### **PREAMBULA**

Podnik KORA, a. s., ktorý sa zaoberá nákladnou dopravou na území SR a v zahraničí, vznikol 1. januára 1993, ako jeden z prvých podnikateľských subjektov v práve sa rodiacej trhovej ekonomike samostatného Slovenska.

Cieľom podniku je poskytovať kvalitné prepravné služby v nákladnej doprave za konkurenčné ceny. Kľúčovou hodnotou podniku je spokojnosť zákazníka, ktorú chce dosiahnuť ponukou spoľahlivých a bezpečných služieb a rozvíjaním moderných marketingových stratégií.

Podnik má na zreteli skutočnosť, že kvalitou svojich služieb sa podieľa na utváraní domáceho podnikateľského prostredia a obrazu Slovenska v zahraničí.

Podnik si uvedomuje spoločenskú a morálnu zodpovednosť za všetky svoje obchodné a podnikateľské aktivity. Zaväzuje sa podnikat' v duchu najvyšších princípov podnikateľskej etiky a byť príkladom pre iných. Prijíma etický kódex s presvedčením, že napomôže nielen jeho vlastnému etickému rozvoju, ale prispeje aj k zvýšeniu mravnej kultúry celej spoločnosti.

Dobré meno podniku, dôvera zákazníkov a všetkých zainteresovaných patria k najdôležitejším hodnotám podniku. Ich ochrana je prvoradou úlohou podniku a každého jej zamestnanca.

Každý zamestnanec podniku je povinný konať v súlade s týmto etickým kódexom, zachovávať vysoký morálny štandard v obchodných vzťahoch, utvárať pracovné prostredie hodné dôvery a úcty.

#### **Článok I: Zmysel a cieľ etického kódexu**

Základný cieľ Etického kódexu podniku KORA, a. s., je zvýšiť morálny štandard správania všetkých svojich zamestnancov a podporiť etický rozvoj spoločnosti KORA.

Etický kódex podniku KORA je aplikáciou etických princípov zodpovednosti, čestnosti, humanizmu, tolerancie a ochrany životného prostredia do jeho obchodných aktivít.

Podnik KORA prijatím etického kódexu zaradila etiku do systému svojej podnikateľskej kultúry a riadenia. Určuje morálne dimenzie, v ktorých by sa mal pohybovať každý, kto ho reprezentuje. Etický kódex je prospešný všetkým, pretože chráni záujmy každého, kto pracuje pre podnik KORA. Zároveň chráni aj svojich zákazníkov, obchodných partnerov, dodávateľov, verejnosť a všeobecne každú záujmovú skupinu podniku KORA. Je pre nich zárukou, že tento podnik je dôveryhodným a spoľahlivým partnerom.

Podnik KORA považuje etický kódex za nástroj na zlepšenie medziľudských vzťahov na pracoviskách, na utvorenie atmosféry konštruktívnej kritiky, diskusie, na zlepšenie dobrého mena spoločnosti a na dosiahnutie ekonomického rastu.

## **Článok II: Závazok voči akcionárom**

1. Podnik KORA sa zaväzuje podnikat' v súlade so zákonom, dobrými mravmi a záujmami akcionárov.
2. Podnik KORA prijíma zodpovednosť za ochranu dobrého mena podniku a zaväzuje sa chrániť kapitál akcionárov.
3. Podnik KORA sa zaväzuje pravidelne a pravdivo informovať svojich akcionárov o skutočnom hospodárskom stave podniku, dosiahnutých výsledkoch a stratégii jeho ďalšieho rozvoja.
4. Podnik KORA sa bude vyhýbať rizikovým obchodným a podnikateľským aktivitám.

## **Článok III: Zodpovednosť voči spoločnosti, orgánom štátnej správy a samosprávy**

### **1. Závazky voči spoločnosti**

Podnik KORA:

- a) zaväzuje sa vo svojich obchodných a podnikateľských aktivitách dodržiavať zákony Slovenskej republiky a zákony všetkých krajín, v ktorých podniká,
- b) zaväzuje sa vo vzťahoch k všetkým zainteresovaným vychádzať z rešpektovania základných ľudských práv v duchu Všeobecnej deklarácie ľudských práv a zabrániť akejkoľvek forme diskriminácie,
- c) usiluje sa získať meno bezúhonnej, kvalitnej a dôveryhodnej akciovej spoločnosti, preto sa zaväzuje dodržiavať Protikorupčnú chartu, ktorej je signatárom, aktívne vystupovať proti korupcii a nekalej hospodárskej súťaži,
- d) zaväzuje sa vo svojej činnosti a službách chrániť zdravie a bezpečnosť svojich zamestnancov, zákazníkov a ostanej verejnosti,
- e) zaväzuje sa poskytovať verejnosti zrozumiteľné, pravdivé a pravidelné informácie o svojej podnikateľskej činnosti a cieľoch, dbať o vybudovanie profesionálnych a etických vzťahov s médiami,
- f) nezneužije svoju povesť, obchodné meno alebo majetok na podporu akejkoľvek politickej strany alebo hnutia a nepripúšťa politickú aktivitu v pracovnom čase,
- g) napomáha svojimi sponzorskými a darovacími aktivitami morálnemu, kultúrnemu a vzdelanostnému rozvoju regiónov a celej spoločnosti, pritom za prioritu v tejto oblasti považuje podporu aktivít mladých ľudí,
- h) zaväzuje sa uskutočňovať lobing len v súlade s podnikovými hodnotami, princípmi a normami svojho etického kódexu a v súlade s platnými zákonmi.

### **2. Zodpovednosť voči orgánom štátnej správy a územnej samosprávy**

Podnik KORA:

- a) buduje korektné vzťahy s orgánmi štátnej správy, územnej samosprávy a verejnými organizáciami tak, aby tieto vzťahy boli v súlade so zákonom a morálkou; dbá, aby pri ich uskutočňovaní nedochádzalo ani k náznaku nelegálneho alebo neetického správania zo strany zamestnanca podniku,
- b) zaväzuje sa poskytovať orgánom štátnej správy pravdivé informácie o hospodárskom stave, strategických zámeroch a pripravovaných zmenách podniku,
- c) zaväzuje sa včas informovať o svojich komerčných zámeroch, ktoré sa týkajú obyvateľov a podnikateľských subjektov daného regiónu a rokovať s predstaviteľmi územnej samosprávy s cieľom hľadať riešenia, ktoré sú ekonomicky výhodné pre zainteresované strany, a nie sú na úkor iných strán.

## **Článok IV: Zodpovednosť voči zákazníkom, dodávateľom, obchodným partnerom a konkurencii**

Podnik KORA:

- a) zaväzuje sa nezverejňovať informácie o svojich zákazníkoch, dodávateľoch a obchodných partneroch, pričom tieto informácie považuje za dôverné a vo vzťahu k nim zaväzuje svojich zamestnancov mlčanlivosťou,
- b) zaväzuje sa všetkým svojim zákazníkom, dodávateľom, obchodným partnerom, ako aj konkurencii používať len legitímne podnikateľské postupy.

### **1. Záväzky voči zákazníkom**

- a) čestný a korektný prístup k zákazníkom, uspokojovanie ich potrieb a požiadaviek na základe vzájomnej ekonomickej výhodnosti, považuje podnik KORA za predpoklad úspešných a pevných obchodných vzťahov,
- b) každý zamestnanec je povinný vykonávať svoju prácu tak, aby uspokojila zákazníka, pričom vzťahy so zákazníkmi musia byť diskrétné, zdvorilé bez akéhokoľvek zvyhodňovania, predsudkov a diskriminácie,
- c) každý zamestnanec rešpektuje zákazníka a podieľa sa na maximálnom poskytovaní služieb na konkrétnom pracovnom mieste v podniku KORA a usiluje sa nájsť vzájomne výhodné riešenie jeho požiadaviek,
- d) podnik KORA zaväzuje svojich zamestnancov v komunikácii so zákazníkmi správať sa profesionálne, dodržiavať princípy uznania, empatie a ústretovosti pri riešení ich problémov, pritom nepripúšťa, aby zamestnanec podniku zneužíval nedostatok informácií zo strany zákazníka,
- e) podnik KORA poskytuje včasné, úplné, pravdivé a zrozumiteľné informácie o svojich službách, pritom si uvedomuje, že akékoľvek úmyselné zatajovanie alebo skresľovanie informácií znamená stratu dôvery zo strany zákazníkov a verejnosti, a tým poškodenie mena podniku,
- f) podnik KORA sa zaväzuje poskytovať bezpečné a kvalitné služby v súlade s vnútroštátnymi a medzinárodnými normami,
- g) povinnosťou každého zamestnanca podniku je dodržať všetky bezpečnostné opatrenia pri výkone práce tak, aby nedošlo k ohrozeniu zdravia a majetku zákazníka,
- h) problémové situácie s konkrétnym zákazníkom je zamestnanec povinný riešiť diskrétno, zdvorilo a v prípade omylu je zamestnanec povinný ospravedlniť sa zákazníkovi za svoju chybu, alebo chybu spôsobenú podnikom KORA.

### **2. Záväzky voči dodávateľom a obchodným partnerom**

Podnik KORA:

- a) zaväzuje sa v duchu Protikorupčnej charty vyhýbať korupcii a utvárať svojimi podnikateľskými aktivitami protikorupčné prostredie,
- b) nezneužíva svoje postavenie na trhu a zaväzuje sa utvárať korektné a transparentné podmienky pre všetkých svojich obchodných partnerov,
- c) zaväzuje sa dodržiavať dohodnuté zmluvné podmienky a v prípade, že z nejakých mimoriadnych dôvodov nemôže zmluvu dodržať, neodkladne bude o tom informovať svojich partnerov a rokovať s nimi o alternatívnych riešeniach,
- d) zaväzuje sa poskytovať svojim obchodným partnerom pravdivé informácie o svojej ekonomickej situácii,
- e) vyhlasuje, že v prípade komerčného sporu je ochotná rokovať a hľadať kompromisné riešenie s cieľom dosiahnuť korektné, vzájomne výhodné riešenie,
- f) rešpektuje zákony, rozhodnutia súdov, arbitrov a iných správnych orgánov,

- g) zaväzuje sa utvárať bezpečné pracovné prostredie pre svojich obchodných partnerov a ich zamestnancov zdržujúcich sa na pracoviskách podniku a zároveň od nich vyžaduje dodržiavanie všetkých bezpečnostných predpisov platných v podniku,
- h) zamestnanec podniku nesmie prijímať ani vyžadovať od obchodných partnerov, alebo kohokoľvek, kto sa uchádza o obchodný vzťah s podnikom, žiadne peňažné a nepeňažné dary,
- i) zamestnanec môže prijať iba drobné darčkové predmety a pohostenie neprevyšujúce 1000,- Sk, ak sa ich prijatím nezaviazajú zvyhodniť toho, kto ich poskytuje,
- j) zamestnanec podniku nesmie poskytnúť nijaké dary, pohostenie a iné pozornosti s výnimkou drobných a reklamných firemných darčkových predmetov, ktorými by obchodných partnerov alebo potenciálnych obchodných partnerov navádzal na korupciu alebo iné nelegálne a neetické konanie.

### **3. Závazky voči konkurencii**

Podnik KORA:

- a) nepovažuje konkurenčné firmy za nepriateľov, ale za rovnocenných partnerov, ku ktorými sa správa rozhodne, ale čestne, v súlade s pravidlami čestnej hospodárskej súťaže a v duchu Protikorupčnej charty,
- b) dodržiava zákony upravujúce vzťahy s konkurenciou,
- c) rešpektuje konkurenciu, jej dobré meno a postavenie na trhu,
- d) presadzuje také formy komunikácie medzi konkurenčnými firmami, ktoré sú v záujme dobrého mena celého odvetvia zaoberajúceho sa nákladnou dopravou,
- e) nebude získavať informácie o konkurentoch nečestnými alebo nezákonnými spôsobmi.

### **Článok V: Závazky voči medzinárodným organizáciám a spoločenstvám**

Podnik KORA:

- a) plne rešpektuje zákony, tradície, kultúru a zvyklosti krajiny, v ktorej pôsobí,
- b) zaväzuje sa dodržiavať príslušné medzinárodné normy, dohody, predpisy, vyhlášky a platné dohovory, ktoré vyplývajú z jej členstva v medzinárodných organizáciách a spoločenstvách,
- c) vyžaduje od všetkých, ktorí ju reprezentujú v medzinárodných organizáciách a spoločenstvách, vysokú odbornú, jazykovú, intelektuálnu a morálnu úroveň.

### **Článok VI: Zodpovednosť za životné prostredie**

Podnik KORA:

- a) považuje ochranu životného prostredia za svoju prioritnú úlohu; dodržiava koncepciu trvalo udržateľného rozvoja v environmentálnej oblasti a napomáha programu ochrany a tvorby životného prostredia regiónov,
- b) rešpektuje vo všetkých svojich činnostiach platné technologické a ekologické normy, kdekoľvek pôsobí,
- c) presadzuje prijatie náročných noriem na znižovanie nepriaznivých environmentálnych vplyvov dopravy s cieľom byť a zostať najekologickejšou formou prepravy tovaru,
- d) zaväzuje sa pravidelne informovať verejnosť o svojom environmentálnom programe a jeho plnení.

## **Článok VII: Závazky vo vnútri spoločnosti**

### **1. Zodpovednosť podniku za svojich zamestnancov**

Podnik KORA:

- a) zaväzuje sa konať v súlade so Zákonníkom práce a so všetkými zákonnými opatreniami, ktoré upravujú pracovnoprávne vzťahy a zároveň sa zaväzuje utvárať svojim zamestnancom podmienky na dôstojnú prácu,
- b) zaväzuje sa dodržiavať všetky zákony, normy a smernice týkajúce sa zdravia a bezpečnosti práce zamestnancov,
- c) striktné vyžaduje od svojich zamestnancov, aby prijali osobnú zodpovednosť za dodržiavanie bezpečnostných predpisov a aby svojim konaním neohrozili seba, iných zamestnancov, zákazníkov, alebo verejnosť,
- d) zakazuje používanie alkoholu, drog alebo omamných látok počas pracovného času alebo pred nástupom do práce,
- e) nedopustí sa diskriminácie pri prijímaní, vzdelávaní, hodnotení a uvoľňovaní zamestnancov,
- f) zaväzuje sa dodržiavať spravodlivú mzdovú politiku podľa stanovených predpisov, s prioritným zohľadňovaním výkonu zamestnanca a hospodárskych výsledkov podniku,
- g) venuje dôslednú pozornosť odbornému a osobnému rozvoju svojich zamestnancov v súlade so súčasnými a budúcimi potrebami spoločnosti; zaväzuje sa utvárať podmienky na rozvíjanie vedomostí, zručností a schopností svojich zamestnancov zodpovedajúcich ich súčasnému alebo plánovanému pracovnému zaradeniu,
- h) dbá o to, aby uvoľňovanie zamestnancov bolo objektívne, transparentné a etické,
- i) rešpektuje práva zamestnancov na členstvo v odborových a zamestnaneckých organizáciách a utvára priestor na efektívne rokovania týkajúce sa podmienok zamestnania a iných záležitostí zamestnancov.

### **2. Medzil'udské vzťahy v spoločnosti a úcta k človeku**

- a) podnik KORA vyžaduje od každého zamestnanca utvárať atmosféru vzájomnej úcty, dôvery a spolupatričnosti, s cieľom kultivovať pracovné vzťahy a dosahovať dobré hospodárske výsledky,
- b) vzťahy medzi zamestnancami, ako aj medzi nadriadenými a podriadenými v podniku sú založené na úcte k dôstojnosti každého človeka a na rešpektovaní základných ľudských práv,
- c) každý zamestnanec v podniku má právo na zachovanie ľudskej dôstojnosti, osobnej cti, dobrej povesti, na ochranu mena a podnik nezasahuje do súkromného a rodinného života zamestnanca,
- d) v podniku je v medzil'udských i pracovných vzťahoch nepripustná akákoľvek forma diskriminácie,
- e) v podniku KORA sa netoleruje žiadne psychické a fyzické násilie; sexuálne obťažovanie je v akejkoľvek podobe a forme zakázané,
- f) v podniku je zakázaná akákoľvek forma ohovárania, intrigovania, osočovania, ponižovania, šikanovania, ako aj používanie neslušných výrazov,
- g) každý zamestnanec podniku KORA nesie zodpovednosť za svoje správanie a konanie, pritom povinnosťou každého je správať sa tak, aby svojim konaním nespôsobil ujmu sebe ani svojmu okoliu.



### **3. Etika komunikácie a poskytovania informácií**

- a) podnik KORA považuje komunikáciu za živý proces, pomocou ktorého sa adaptuje na nové podmienky a rozvíja sa,
- b) podnik KORA nepretržite informuje svojich zamestnancov o jeho stratégii a podporuje aktívnu komunikáciu na všetkých úrovniach riadenia, čo by malo v konečnom dôsledku prispieť k zvýšeniu pracovnej iniciatívy a ekonomickému rastu spoločnosti,
- c) komunikácia v podniku na všetkých úrovniach musí byť efektívna, musí umožňovať vzájomné odovzdávanie informácií, upevňovať pracovné zaujatie a potrebnú spolupatričnosť,
- d) podnik v rámci internej komunikácie uplatňuje zákaznícky prístup,
- e) každý, kto chce prispieť k zlepšeniu v ktorejkoľvek oblasti činnosti podniku, má právo na vypočutie,
- f) každý vedúci zamestnanec je povinný vypočúť zamestnanca, ktorý poskytuje informácie na zlepšenie jednotlivých činností podniku, musí ich objektívne zhodnotiť a náležite využiť v jej prospech,
- g) podnik zaväzuje všetkých svojich zamestnancov na kultivovanú a nenásilnú komunikáciu,
- h) ak sa v komunikácii na ktorejkoľvek úrovni vyskytnú konflikty, každá strana je povinná prejavíť ústretovosť pri ich riešení a hľadaní konsenzu.

### **4. Ochrana dobrého mena a majetku podniku KORA**

- a) každý zamestnanec z podniku vystupuje nielen ako súkromná osoba, ale aj ako reprezentant podniku, preto musí na verejnosti dbať na jeho dobré meno a ochraňovať jeho záujmy,
- b) podnik KORA vyžaduje od svojich zamestnancov kritickú lojalitu a všetky pracovné problémy riešiť vo vnútri spoločnosti,
- c) podnik zaručuje ochranu zamestnancovi, ktorý oznámi vnútorným kontrolným orgánom podniku protizákonné aktivity páchané vo vnútri podniku,
- d) podnik nepodnikne žiadne protizákonné kroky a nespravodlivé sankcie voči osobe, ktorá zverejní protizákonné aktivity páchané v podniku,
- e) zamestnanec neznevažuje a neohovára na verejnosti podnik a k lojalite k podniku vedie aj svojich rodinných príslušníkov,
- f) každý zamestnanec môže poskytovať na verejnosti iba také informácie o podniku, ktoré sú oficiálne určené pre verejnosť, alebo sú bežne prípustné a všeobecne známe,
- g) podnik KORA sa zaväzuje rešpektovať autorské práva a vyžaduje rovnaký postoj od svojich zamestnancov a obchodných partnerov,
- h) v podniku sa používa iba legálne obstaraný softvér, hmotný alebo nehmotný majetok,
- i) každý zamestnanec podniku je povinný ochraňovať duševné vlastníctvo a materiálne bohatstvo spoločnosti,
- j) každý zamestnanec podniku jeho hmotný a nehmotný majetok nevyužíva na súkromné účely s výnimkou prípadov, o ktorých rozhoduje nadriadený zamestnanec,
- k) zamestnanec podniku si neprivlastňuje, nepožičiava, ani neprepožičiava majetok spoločnosti,
- l) nezákonné privlastnenie podnikového majetku, alebo jeho použitie na súkromné účely, alebo pre cudziu potrebu bez povolenia kompetentného zamestnanca v rozpore s platnými predpismi sa považuje za rovnako závažné, ako priame odcudzenie majetku,
- m) každý zamestnanec podniku je povinný efektívne využívať platený pracovný čas s cieľom dosahovania dobrých hospodárskych výsledkov, pritom využívanie plateného pracovného času na súkromné účely je neprípustné,

- n) každý zamestnanec podniku KORA musí mať slušné správanie a udržiavať si slušný zovňajšok, pretože sa tým podieľa na utváraní dobrej profesionálnej povesti podniku a pri úprave svojho zovňajšku zamestnanec dodržiava všeobecne platné normy obliekania,
- o) zamestnanec nezneužíva v podniku svoje postavenie.

## **5. Konflikt záujmov**

- a) konflikt záujmov vzniká, keď osobné záujmy zasahujú do povinnosti zamestnanca a jeho lojality k podniku a keď by svojou činnosťou mohol poškodiť alebo znevýhodniť podnik KORA,
- b) zamestnanec podniku nesmie vykonávať nijakú činnosť, ktorá by sa mohla označiť ako konflikt záujmov,
- c) vedúci zamestnanec nesmie vykonávať činnosť ako štatutárny orgán alebo člen štatutárneho alebo iného orgánu inej právnickej osoby s podobným predmetom podnikania, s výnimkou spoločností, na ktorých podnikaní sa podnik KORA zúčastňuje,
- d) zamestnanec podniku môže vykonávať podnikateľskú alebo inú zárobkovú činnosť zhodnú alebo obdobnú s predmetom činnosti podniku len so súhlasom svojho zamestnávateľa,
- e) ani jeden zamestnanec nesmie využívať svoje oficiálne postavenie podniku na súkromné účely a musí sa vyhýbať vzťahom, ktoré prinášajú so sebou riziko korupcie a ktoré spochybňujú jeho objektívnosť a nezávislosť pri výkone činnosti.

## **6. Ochrana obchodného tajomstva**

- a) obchodným tajomstvom podniku KORA sú informácie a fakty uvedené v zoznamoch tvoriacich predmet obchodného tajomstva podniku,
- b) každý zamestnanec podniku je povinný dodržať Predpis na ochranu obchodného tajomstva, ktorý definuje rozsah, stanovuje podmienky a opatrenia na jeho dôslednú ochranu pred vyzradením a zneužitím,
- c) v prípade, že s obchodným tajomstvom podniku treba oboznamovať cudzie právnické alebo fyzické osoby v rámci obchodných vzťahov, je nevyhnutné, aby tieto osoby podpísali vyhlásenie o mlčanlivosti,
- d) stratu, zničenie, poškodenie, zneužitie alebo vyzradenie predmetu obchodného tajomstva je zamestnanec povinný ihneď písomne hlásiť priamemu nadriadenému, ktorý musí vykonať neodkladne potrebné opatrenia na zamedzenie nežiaducich následkov.

## **Článok VIII: Etická zodpovednosť manažmentu**

Manažéri podniku KORA:

- a) sú povinní oboznámiť zamestnancov s hodnotami, etickými princípmi a normami uvedenými v tomto etickom kódexe a sú povinní byť príkladom pri jeho dodržiavaní,
- b) prijímajú zodpovednosť za rozvoj etiky v podniku a zaväzujú sa utvárať podmienky na realizáciu etického kódexu,
- c) rešpektujú zásady manažérskej etiky a sú povinní konať v duchu najvyšších zásad podnikateľskej etiky,
- d) prijímajú zodpovednosť vyplývajúcu z ich postavenia, sú povinní konať vždy v záujme spoločnosti a jej akcionárov, ochraňovať jej majetok a povesť,
- e) poskytujú zamestnancom pravidelné, pravdivé a zrozumiteľné informácie o situácii v spoločnosti, jej cieľoch a zámeroch, ako aj o aktuálnych otázkach podniku.

## **Článok IX: Uplatňovanie etického kódexu KORA, a. s.**

### **1. Pôsobnosť etického kódexu:**

- a) etický kódex podniku KORA, a. s., sa vzťahuje na všetkých zamestnancov podniku, ako aj na ďalšie osoby konajúce v jej mene, pritom všetci sú povinní kódex dodržiavať, pozitívne prezentovať a konať v súlade s jeho ustanoveniami,
- b) na riešenie a koordináciu etických otázok sa zriaďuje Etická rada podniku KORA.

### **2. Oznamovací mechanizmus:**

- a) každý zamestnanec podniku KORA je povinný oznámiť porušenie tohto etického kódexu svojmu priamemu nadriadenému, v určitých prípadoch, keď sa mu to nezdá vhodné, ďalšiemu vyššiemu nadriadenému podľa organizačnej štruktúry, alebo ktorémukoľvek členovi etickej rady, prípadne ďalšiemu subjektu poverenému konať v etických záležitostiach (oznámenie sa podáva ústne, telefonicky alebo písomne),
- b) na účely oznamovania porušenia etického kódexu sa zriaďuje 24-hodinová telefonická horúca linka 0903453333, [etickykodex@kora.sk](mailto:etickykodex@kora.sk), ktorú bude pravidelne vyhodnocovať tajomník etickej rady,
- c) všetci, ktorým sa nahlásuje porušenie etického kódexu sú povinní zaručiť oznamovateľovi anonymitu a jej odhalenie možno urobiť len so súhlasom oznamovateľa,
- d) voči zamestnancovi, ktorý oznámi porušenie etického kódexu sa nesmú uskutočniť žiadne represálie,
- e) ak zamestnanec podniku oznámi vymyslené porušenie etického kódexu so zámerom poškodiť danej osobe, jeho konanie sa posudzuje ako porušenie Etického kódexu KORA, a. s. ,
- f) každý, komu bolo nahlásené porušenie etického kódexu je povinný zaoberať sa hlásením a prijať riešenie v súlade so svojimi kompetenciami,
- g) nadriadený zamestnanec, ak sám uzná, môže požiadať o riešenie vyššieho nadriadeného, etickú radu alebo iný subjekt oprávnený konať vo veci porušenia etického kódexu,
- h) právo nahlásiť porušenie Etického kódexu KORA, a. s., na etickú radu majú aj iné subjekty, napríklad zákazníci, obchodní partneri, obyvatelia regiónu, mimovládne organizácie a pod.

### **3. Sankcie**

- a) porušenie etických princípov a noriem uvedených v etickom kódexe sa sankcionuje príslušnými morálnymi sankciami podľa závažnosti porušenia etického kódexu,
- b) niektoré porušenia etického kódexu sa považujú za pracovnoprávne porušenie a preto sa budú posudzovať a sankcionovať až po skončení pracovného pomeru,
- c) niektoré prípady porušenia Etického kódexu KORA, a. s., nevylučujú konanie orgánov činných v trestnom konaní alebo vyšetrovanie príslušnými vládnymi orgánmi.

### **4. Poradenstvo pri vysvetľovaní etického kódexu**

- a) každý zamestnanec podniku KORA sa môže obrátiť na etickú radu alebo na subjekt poverený riešením etických záležitostí s pripomienkami k etickému kódexu,
- b) na tieto subjekty sa môže zamestnanec obrátiť aj v prípadoch, keď si nie je istý, či jeho aktuálne, či požadované konanie je v súlade s etickým kódexom alebo keď má pochybnosti o výklade jednotlivých článkov Etického kódexu KORA, a. s.

#### **4. Protikorupčný program podniku – ukážka**

Názov podniku a údaje o jej podnikateľských aktivitách sú zmenené.

**Protikorupčný program KORA, a. s.**

##### **PREAMBULA**

Podnik KORA je modernou a otvorenou obchodnou spoločnosťou, ktorá si je plne vedomá svojej zodpovednosti pri dodržiavaním a presadzovaní princípov morálky a etiky v podnikateľom prostredí. Podnik KORA sa zaväzuje presadzovať základné etické princípy v podnikaní a prijíma

tento Protikorupčný program podniku KORA, a. s., kde hlavnými cieľmi sú:

- \* obmedzovanie korupcie,
- \* zaviazanie sa neposkytovať a neprijímať úplatky,
- \* zvyšovanie transparentnosti.

##### **Článok 1: Transparentnosť**

Podnik KORA, a. s., sa zaväzuje presadzovať maximálnu otvorenosť pri rešpektovaní obchodného tajomstva, čo znamená otvorene poskytovať vernosti pravdivé informácie o svojej podnikateľskej činnosti, jej výsledkoch a cieľoch.

##### **Článok 2: Verejné obstarávanie**

Pri verejnom obstarávaní, teda nakladaní s verejnými prostriedkami, je otázka zvýšenej transparentnosti, ako aj ďalších protikorupčných opatrení dôležitou poistkou dosiahnutia zámerov verejného obstarávania a vytvárania podmienky pre budovanie dôvery medzi obstarávateľom a potenciálnymi uchádzačmi, ako aj medzi obstarávateľom a širokou verejnosťou.

Podnik KORA sa zaväzuje dodržiavať v procese verejného obstarávania § 128 Trestného zákona. Zároveň sa zaväzuje pristupovať v procese verejného obstarávania k záväzku transparentnosti, ktorý bude obsiahnutý v zmluve podpísanej medzi obstarávateľom a uchádzačom pri prevzatí súťažných podkladov. Táto transparentnosť bude zameraná hlavne na:

- \* aktívne poskytovanie informácií o procese verejného obstarávania,
- \* monitoring v priebehu realizovania verejného obstarávania,
- \* vylúčenie možného konfliktu záujmov tak u obstarávateľa, ako aj vo vzťahu k uchádzačom.

Za konflikt záujmov považujeme situácia, keď vzniká pri rozhodovaní zamestnanca možnosť uprednostniť svoj osobný záujem pred záujmom podniku. Osobný záujem môže byť aj záujem jeho manžela, manželky, detí alebo inej blízkej osoby.

##### **Článok 3: Financovanie politických strán**

Podnik KORA, a. s., sa zaväzuje zverejňovať informácie o svojich príspevkoch politickým stranám a hnutiam. Príspevkom sa rozumie akákoľvek neprímeraná služba, výhoda, zľava, alebo iné plnenie pre politické strany a hnutia. Za poskytnuté príspevky podnik KORA nebude požadovať žiadnu výhodu, pomoc alebo iné konanie od predstaviteľov tejto politickej strany. Všetky možné príspevky politickým stranám zároveň podnik KORA raz ročne zverejní.

#### **Článok 4: Urýchľovacie platby**

Platby, ktoré majú za cieľ urýchlenie administratívneho procesu sú bez ohľadu na ich účel formou úplatkárstva. Podnik KORA nebude takéto platby poskytovať ani prijímať, pokiaľ to neumožňuje zákon. Súčasne zamestnanci podniku KORA nesmú uprednostňovať svojich partnerov napr. pri zaplatení faktúr, vybavovaní objednávok a pod.

#### **Článok 5: Úplatky**

Podnik KORA, a. s., sa zaväzuje neponúkať, neposkytovať, ani neprijímať úplatky v žiadnej forme a zrieka sa využitia iných spôsobov na prijatie alebo poskytnutie neprimeranej výhody zákazníkom, sprostredkovateľom, obchodným partnerom, dodávateľom, zamestnancom alebo predstaviteľom orgánov verejnej moci.

Zaväzuje sa tiež viesť svojich zamestnancov k tomu, aby nesľubovali, nevyžadovali, nedohodovali alebo neprijali úplatok alebo províziu od zákazníkov, sprostredkovateľov, obchodných partnerov, dodávateľov, alebo zamestnancov takýchto subjektov alebo predstaviteľov orgánov verejnej moci.

Žiadny zamestnanec nebude nijakým spôsobom postihovaný za to, že odmietne poskytnúť úplatok, ani v prípade, keby to znamenalo pre spoločnosť stratu. Zároveň každý zamestnanec podniku KORA je povinný oznámiť svojmu nadriadenému alebo predstavenstvu spoločnosti pokusy o korupciu spoločnosti. Predstavenstvo spoločnosti je povinné sa takýmto podozrením zaoberať a v prípade jeho opodstatnenosti oznámiť orgánom činným v trestnom konaní.

#### **Článok 6: Dary a iné výhody**

Podnik KORA, a. s., nebude poskytovať dary za účelom ovplyvniť rozhodovanie obdarovaného. Zamestnanec podniku KORA nemôže dať, ponúknuť, prisľúbiť, žiadať alebo prijať nejakú cennosť s výnimkou vecí, ktoré sú výlučne určené na propagáciu a ktoré majú hodnotu nižšiu ako 1 000,- Sk. Ak prijme dar vo vyššej hodnote, je povinný príjem takéhoto daru nahlásiť do evidencie do 10 dní od jeho získania. Evidencia takýchto darov bude vedená na Internom audite podniku KORA. Takéto dary sa použijú na interné potreby v podniku (napr. dary pri jubileách, cena do súťaže a pod.). Pri prijímaní daru je vždy potrebné brať do úvahy okolnosti prípadu, napr. drahá večera s obchodným partnerom nevzbudzuje žiadne podozrenie, ale naopak už iba pozvanie na večeru od uchádzača verejného obstarávania v prebiehajúcej súťaži by spôsobilo podozrenie z narušenia objektívnosti.

#### **Článok 7: Charitatívne príspevky a sponzorstvo**

Podnik KORA, a. s., sa zaväzuje poskytovať charitatívne a sponzorské príspevky podľa jasných kritérií tak, aby nemohli vyvolať podozrenie z korupcie. Podnik KORA zverejní všetky svoje príspevky na charitatívne účely alebo na sponzorstvo. Vypracuje Charitatívny a sponzorský program, v ktorom jasne definuje do akých oblastí chce svoje charitatívne a sponzorské príspevky zamerať.

#### **Článok 8: Lobing**

Podnik KORA, a. s., sa zaväzuje viesť a zverejňovať na požiadanie zoznam lobistických stretnutí s predstaviteľmi orgánov verejnej moci. Zároveň sa zaväzuje vykonávať lobing na etickom a korektnom princípe. Zoznam obsahujúci čas, osobu, miesto stretnutia a obsah

rokovania, bude vedený na Internom audite podniku KORA a každý účastník takéhoto lobistického stretnutia je povinný nahlásiť ho do 10 dní od uskutočnenia stretnutia. Táto povinnosť sa netýka stretnutí s predstaviteľmi orgánov verejnej moci, ktorých cieľom je splnenie povinností uložených právnymi predpismi.

Lobing neznamená podplácať, či inak hmotne motivovať tých, ktorí môžu prijať rozhodnutie.

## **Článok 9: Implementácia programu**

Integrujúcim orgánom v podniku KORA, a. s., ktorý zabezpečí monitoring dodržiavania protikorupčného programu je Interný audit. Raz ročne bude vypracovávať správu o plnení protikorupčného programu, ktorá bude zameraná hlavne na:

- \* monitoring procesu verejného obstarávania,
- \* zverejňovanie príspevkov politickým stranám a hnutiam,
- \* plnenie charitatívneho a sponzorského programu,
- \* preskúmanie prípadov opodstatnených podozrení z korupčného správania, a v prípade preukázania opodstatnenosti ich oznámenie príslušným orgánom,
- \* hodnotenie a navrhovanie nových protikorupčných opatrení.

## **Článok 10: Záverečné ustanovenie**

Protikorupčný program je úzko spätý s Etickým kódexom podniku KORA, a. s. Každé porušenie protikorupčného programu je zároveň aj porušením etického kódexu podniku a zamestnanec je povinný takéto porušenie nahlásiť na Etickú radu podniku KORA, a. s.

## **5. Protikorupčný program - úplatok**

### Popis situácie

Ako vedúci úverového oddelenia banky práve preverujete žiadosť o poskytnutie úveru vo výške 20 miliónov slovenských korún pre stredne veľkú firmu. Majiteľ firmy ponúka ako záruku šperky v adekvátnej protihodnote. Vaša banka zamestnáva pracovníka, ktorý sa zaoberá posudzovaním šperkov a drahých kovov.

Klient priniesol potvrdenie o tom, že tieto šperky sú pravé a v adekvátnej hodnote. Z náhodne vypočutého rozhovoru medzi kolegami ste sa dozvedeli, že dotyčný pracovník nepracuje vždy čestne a za patričnú protihodnotu nadhodnocuje prinesený materiál.

Rozhodujete sa, čo urobíte a najschodnejšou cestou sa zdá porozprávať sa o tom s vašim nadriadeným. Pri rozhovore s pracovníkmi firmy poviete, že z určitých dôvodov budete žiadaný úver konzultovať s vašim nadriadeným. Žiadateľ úveru okamžite pochopí situáciu a ponúkne vám cenu za mlčanie vo výške 1 milióna slovenských korún.

Hoci ste sa do tejto situácie dostali náhodne a cenu šperkov ste nespochybnili preto, že ste očakávali úplatu za podpísanie úveru, začínate uvažovať o danej ponuke. Je vám úplne jasné, že ide o prijatie úplatku a že tento čin je v rozpore s právom a s etickým kódexom banky, ktorý ste podpísali pri nástupe do práce. Prijatie úplatky sa podľa kódexu sankcionuje okamžitým prepustením z práce.

Doteraz ste úplatok neprijali, ale teraz o tom uvažujete. Ste krytý potvrdením (o ktorom teraz definitívne viete, že nezodpovedá skutočnej hodnote šperkov) zodpovedného pracovníka, a tak nesiete dôsledky za prípadnú nesolventnosť vášho zákazníka. Prípadné straty by utrpela len vaša banka. Ste si istý, že zákazník bude o danom úplatku mlčať, pretože je osobne zainteresovaný na predmetnej pôžičke. Vaša sociálna a finančná situácie nie je zlá, ale ponúknutá suma by vám pomohla stabilizovať rodinný rozpočet na dlhšie obdobie.

## Úlohy

1. Rozhodnite sa, ako by ste postupovali z pozície vedúceho úverového oddelenia.
2. Uveďte, v čom spočíva ekonomická a etická stránka opísaného problému.

## Riešenie

1. Svojím podpisom som sa zaviazal akceptovať etický kódex a protikorupčný program banky, v ktorej pracujem. Podľa článku tohto kódexu, ktorý hovorí o oznamovacej povinnosti zamestnanca, písomne nahlásim predsedovi etickej rady banky a zároveň predstavenstvu banky vzniknutú situáciu.
2. Ekonomická stránka opísaného problému má dve roviny:
  - a) osobná, ktorá spočíva v strate zamestnania a možnými problémami pri hľadaní nového zamestnania, rozpadom manželstva a následnými finančnými problémami atď.,
  - b) firemná, spočívajúca v prípadnej strate, ktorú by banka mohla utrpieť poskytnutím úveru nesolventnému klientovi.

Etická stránka problému súvisí so zodpovednosťou manažmentu, kde sú zaradení aj vedúci oddelení. Podľa etického kódexu sú povinní konať vždy v záujme spoločnosti a jej akcionárov, ochraňovať jej majetok a povesť. Každý zamestnanec by mal vedieť, aký bude postih za porušenie etického kódexu. Obavy zo straty toho, čo zamestnanec stratí v oblasti finančnej a morálnej, by mali byť z dlhodobého hľadiska väčšie, ako zo získaného či daného úplatku.

*PÍ SOMNÉ PREVEROVANIE VEDOMOSTÍ: MARKETINGOVÁ ORGANIZÁCIA PODNIKU*

Číslo otázky	Otázky a úlohy		Počet bodov
	Skupina A	Skupina B	
1.	Aké funkcie plní marketingový manažment?	Čo je marketingový plán?	3
2.	Vysvetlite ročný marketingový plán.	Vysvetlite dlhodobý marketingový plán.	2
3.	Z čoho sa skladá marketingový plán produktov?	Čo je náplňou marketingovej logistiky?	3
4.	Popíšte komunikačné schopnosti marketingového manažéra.	Popíšte odborné schopnosti marketingového manažéra	3
5.	Nakreslite a vysvetlite funkčnú organizáciu marketingového útvaru.	Nakreslite a vysvetlite organizáciu marketingového manažmentu podľa produktov.	5
6.	Nakreslite a vysvetlite maticovú organizáciu marketingového útvaru.	Nakreslite a vysvetlite organizáciu marketingového manažmentu podľa skupín.	5
7.	Čo je podnikateľská etika?	Čo je etický kódex podniku?	2
8.	Čo obsahuje preambula etického kódexu podniku?	Aké vnútorné záväzky podniku obsahuje jeho etický kódex?	3
9.	Vysvetlite etický kódex marketingu, ktorý sa týka produktu	Vysvetlite etický kódex marketingu, ktorý sa týka ceny.	3
10.	Vysvetlite etický kódex marketingu, ktorý sa týka reklamy.	Vysvetlite etický kódex marketingu, ktorý sa týka podpory predaja.	3
<b>Spolu</b>			<b>32</b>

**VYHODNOTENIE:**

KLASIFIKÁCIA	DOSIAHNUTÝ POČET BODOV
1	32 – 28
2	27 – 22
3	21 – 16
4	15 – 10
5	9 - 0



## LITERATÚRA

- ◆ ALTHOFFOVÁ, A.: Šéfom vo vlastnej firme. Bratislava: SLOVO, 1995.
- ◆ BUREŠ, I.: Praktická škola marketingu 1-12. Bratislava: Genezis, 1992.
- ◆ CARNEGIE, D.: Jak mluvit a působit na druhé při obchodním jednání. Praha: Talpress, 1993.
- ◆ CARNEGIE, D.: Jak získat přátele a působit na lidi. Praha: Talpress, 1993.
- ◆ DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M.: Management. Praha: Grada Publishing, 1997.
- ◆ ĎURICOVÁ, O. a kol.: Účtovníctvo pre 4. ročník obchodných akadémií. Bratislava: SPN, 1994.
- ◆ ENKELMANN, N. B.: S radost'ou k úspechu. Bratislava: Corinex, 1991.
- ◆ FINKA, L. - LUPTÁK, D.: Praktikum z obchodného podnikania. Bratislava: Edičné stredisko, Ekonomická univerzita, 1993.
- ◆ FOTR, J.: Jak hodnotit' a znižovat' podnikatelské riziko. Praha: Management Press, 1990.
- ◆ FUHRER, F.: Marketing v dřevářstve. Bratislava, Ligcon 1994.
- ◆ HANULÁKOVÁ, E.: Etika v marketingu. Bratislava: EUROUNION, 1996.
- ◆ HILL, N.: Myšlením k bohatství. Praha: Pragma, 1990.
- ◆ HINGSTON, P.: Efektivny marketing. Bratislava: Ikar, 2002.
- ◆ KHELEROVÁ, V.: Trénink obchodního jednání. Praha: Grada, 1995.
- ◆ KITA, J. a kol.: Marketing. Bratislava: 2002.
- ◆ KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing. Bratislava: SPN, 1992.
- ◆ KRŠKOVÁ, A., KRÁTKA, D.: Základy práva a ochrana spotřebitel'a. Bratislava: SPN, 1995.
- ◆ KUNČÁR, S.: Marketing pro všechny. Marketing - spolehlivá cesta k úspěšnému podnikání. Krnov: Slakun, 1991.
- ◆ LESÁKOVÁ a kol.: Strategický marketing. Zbierka príkladov. Bratislava: Ekonomická univerzita, 1996.
- ◆ NĚMEC, P.: Public relations. Zásady komunikácie s veřejností. Praha: Kenepement Press, 1993.
- ◆ PAPULA, J. a PAPULOVÁ, E.: Manažérstvo pre obchodné akademie. Bratislava: SPN, 1993.
- ◆ PRACHÁR, J.: Čo je marketing? Bratislava: SPN, 1991.
- ◆ PŘIBOVÁ, M. - MAŘÍK, M.: Základy marketingu. Praha: Aleko, 1991.
- ◆ REMÍŠOVÁ, A.: Podnikatelská etika v praxi – cesta k úspěchu. Bratislava: EPOS, 1999.
- ◆ RAJT, Š. - ČÍŽKOVÁ, O.: Marketing pre obchodné akademie. Bratislava: SPN, 1993.
- ◆ RICHTEROVÁ, K. a kol.: Zbierka príkladov z marketingu. Bratislava: Edičné stredisko, Ekonomická univerzita, 1993.
- ◆ ŠLOSÁR, R. a kol.: Podniková ekonomika pre 1. ročník obchodných akadémií. Bratislava: SPN, 1995.
- ◆ TUREK, I.: Kapitoly z didaktiky. Didaktické testy. Bratislava: Štátny pedagogický ústav, 1995.
- ◆ Zákon č. 513/1991 Zb. v znení noviel (Obchodný zákonník).
- ◆ Zákon č. 220/1996 Z. z. o reklame.
- ◆ ZAŤKO, J.: Škola tržní ekonomiky. Hodnota. Cena. Bratislava: Uniapress, 1991.
- ◆ VYSEKALOVÁ, J. a kol.: Základy marketingu pro střední odborné školy. Praha:Fortuna, 1997.
- ◆ <http://www.financie.gov.sk>

# **MARKETING PRE STREDNÉ ŠKOLY, II.ČASŤ**

**Ing. DANIEL BOĎO**

Prvé vydanie, 2006

**ISBN 80 – 7164 – 403 - X**