

6. ORIENTÁCIA PODNIKU NA ZÁKAZNÍKA, MARKETING A CENY

Termín **zákazník** sa používa v tejto publikácii ako výraz, ktorý zahŕňa dve skupiny osôb:

- zákazníkov, ktorí kupujú výrobky a služby, ale nemusia ich nevyhnutne sami používať,
- spotrebiteľov, ktorí používajú výrobky a služby, ale ich nemusia nevyhnutne aj kupovať.

Hoci organizácie zväčša majú tendenciu nerozlišovať tieto skupiny osôb, lebo musia svojou produkciou uspokojiť potreby oboch skupín, toto rozlíšenie je dôležité. Práve zákazníka treba totiž motivovať, aby uskutočniť kúpu produktu a tento môže od procesu výmeny očakávať niečo iné ako spotrebiteľ. Podniky môžu mať viac rôznych skupín zákazníkov a pre podnik je dôležité ich identifikovať a rozdeliť do skupín.

Okrem zákazníkov však jestvuje širší okruh osôb alebo inštitúcií, ktoré môžu ovplyvniť činnosť a prežitie organizácie alebo byť ovplyvnené jej činnosťou, hoci nenakupujú jej produkty – zainteresované osoby (stakeholders). Za **zainteresované osoby** sa považujú: vláda, dodávatelia, zákazníci, majitelia (akcionári) organizácie, veritelia (banky), obec (jej samospráva), manažéri a zamestnanci organizácie. Z hľadiska predaja sú veľmi dôležitou skupinou zamestnanci, najmä zamestnanci prvej línie, ktorí sú v bezprostrednom kontakte so zákazníkmi. Každá s týchto skupín môže mať a obvykle má odlišné záujmy, často protichodné so záujmami organizácie. Úlohou vrcholového manažmentu organizácie je vyvažovať a zjednocovať tieto rôzne záujmy a v rámci zóny tolerancie.

Marketing je činnosť organizácie a súbor procesov na vytváranie, komunikáciu a poskytovanie hodnoty zákazníkom a na riadenie vzťahov so zákazníkmi takým spôsobom, že z toho majú úžitok nielen organizácia, ale aj jej klíčové záujmové skupiny. Je to podnikateľská funkcia, ktorá rozpoznáva potreby a túžby, určuje a meria ich rozsah a potenciálnu ziskovosť, rozhoduje o tom, ktorým cieľovým trhom by podnik dokázal slúžiť najlepšie, vyberá pre tieto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizácie, aby neustále pamätal na zákazníka a slúžil mu.

Jestvujú rôzne názory na postavenie marketingu v spoločnosti. Marketing sa buď považuje za rovnocenný s ostatnými podnikovými funkciami, alebo dočasne významnejší ako ostatné podnikové funkcie, prípadne sa považuje za rozhodujúcu podnikovú funkciu, od ktorej sa odvíjajú všetky ostatné funkcie, čo je typické pre súčasnú marketingovú orientáciu spoločnosti.

Marketing má dve základné úlohy:

- poznávať trhy (informačná stránka),
- ovplyvňovať trhy (obchodná stránka).

Poznávaciu stránku marketingu predstavuje **marketingový výskum**. Zahrňuje nasledujúce hlavné skupiny činností:

- formulácia problému a cieľa (napr. pokles predaja v predajni),
- získavanie primárnych informácií (pozorovaním, dotazovaním alebo experimentom) alebo sekundárnych informácií - publikovaných údajov z interných zdrojov (marketingová databáza, účtovníctvo) a z externých zdrojov (štatistické údaje, obchodné a priemyselné asociácie,...),
- spracovanie a interpretácia informácií – pre riešenie problému.

Obchodnú stránku marketingu predstavuje **marketingová stratégia a jej realizácia**. Zahrňuje nasledujúce hlavné skupiny činností:

- analýza trhu – analýza konkurencie,
- postup S – T – P (Segmentácia trhu – Trhové zacielenie – Pozícia na trhu),
- marketingový mix (4P a 4C) – kombinácia marketingových nástrojov – ako dosiahnuť zvolenú pozíciu na cieľovom trhu,
- marketingový plán (konkretizácia marketingového mixu v pláne).

Marketingový plán je východiskom pre prípravu plánu predaja a ďalších plánov spoločnosti (plán predaja, plán výroby, plán nákupu, plán pracovníkov), ktoré sa komplexne hodnotovo odrazia v jej finančnom pláne.

6.1 Analýza konkurenčie

Východiskom marketingového plánovania je analýza konkurenčného prostredie v odvetví s cieľom zistiť kto a ako konkuruje podniku. **Analýza konkurenčie plní päť úloh:**

- identifikovať aktuálnych a potenciálnych konkurentov,
- spoznať ciele konkurentov,
- zhodnotiť stratégie presadzované konkurentmi (ich zdroje, konkurenčnú pozíciu na trhu a jednotlivé zložky marketingového mixu),
- posúdiť silné a slabé stránky konkurentov,
- odhadnúť pravdepodobné správanie sa konkurentov a ich reakcie na zmeny na trhu.

Konkurenciu je možné identifikovať na štyroch možných úrovniach:

- podnik môže považovať za svojich konkurentov iba podniky, ktoré ponúkajú cieľovému trhu podobný produkt alebo službu, používajú podobnú technológiu,
- podnik môže vidieť svojich konkurentov širšie - všetky podniky, ktoré ponúkajú tú istú kategóriu produktov,
- ešte širšie chápanie konkurencie znamená analýzu všetkých podnikov vyrábajúcich alebo dodávajúcich produkty, ktoré uspokojujú tú istú potrebu,
- pri najširšom chápaní sa za konkurenciu považujú všetky podniky, ktoré súťažia navzájom u spotrebiteľa o použitie jeho kúpnej sily.

Odporuča sa analyzovať na každom trhu nie viac ako troch až štyroch hlavných konkurentov.

Identifikovať ciele konkurentov. Možné obvyklé ciele konkurentov sú: maximálne hotovostné príjmy (cash-flow), technické vodcovstvo, rast trhového podielu, vodcovstvo v kvalite služieb, celkové trhové vodcovstvo a ďalšie.

Identifikovať silné a slabé stránky konkurentov je taziskom dobre spracovanej analýzy konkurencie. Marketingový manažér by sa mal pri tom sústrediť nielen na zber marketingových informácií o konkurentoch, napr. tržby, trhový podiel, okruh zákazníkov alebo distribučné kanály, ale aj na finančných informácií, napr. úroveň nákladov a zisku (a ich zmeny v čase), hotovostné príjmy (cash-flow), finančná situácia, návratnosť investícií, investičné rozhodovanie a podľa možností tiež výrobných informácií, napr. výrobné postupy, kvalita produktov, výrobkové portfólio, postoj k riziku, podniková kultúra, ľudské zdroje a ich schopnosti, flexibilita. Iba tak bude možné jednoznačne identifikovať, kto je v rámci odvetvia relatívne slabý a mohol by teda byť zraniteľný v prípade cenových vojen alebo akvizícií a komu v

odvetví by sa podnik mal vyhnúť vzhľadom na jeho finančnú silu alebo výrobnú flexibilitu.

Identifikovať pravdepodobné správanie sa konkurenta je možné, ak vieme:

- kde sú konkurenti najzraniteľnejší a kde sú najsilnejší, vieme odhadnúť najpriaznivejšiu oblasť na útok na nich a ich možné reakcie na celkové zmeny v externom prostredí a na zmeny na konkrétnom trhu,
- ako budú reagovať na špecifické aktivity iných podnikov,
- prípadne u niektorých podnikov treba brať do úvahy aj otázku s akou pravdepodobnosťou bude konkurent bude iniciaovať agresívny útok a akú možnú podobu môže nadobudnúť.

Východiskom pre analýzy konkurencie je kvalitný **informačný systém o konkurencii**. Mal by obsahovať nasledujúce skupiny dát:

- zaznamenané dátá – výsledky výskumu trhu, ekonomická a technická odborná tlač, informačné materiály z veľtrhov a výstav, burzové správy, bankové správy, výročné správy, štatistické ročenky - pozorované dátá – cenotvorba konkurentov, propagačné aktivity, patentová a licenčná politika, reklamné stratégie,
- príležitostné dátá – dodávateľia surovín a materiálov, zákazníci, distribútori, interné informačné materiály, prepustení zamestnanci.

6.2 Postup S – T – P a marketingový mix

Základom úspešného marketingu a najmä propagácie je pochopenie mentality a motivácie cieľových trhov – potenciálnych zákazníkov. **Segmentácia** (Segmentation) je prieskum a rozčlenenie zvoleného cieľového trhu podľa zvolenej kombinácie segmentačných premenných na zákazníkov s rovnakými alebo podobnými požiadavkami, ktoré je možné uspokojiť výrazným marketingovým mixom. Z toho vyplynie, KOMIL budeme svoje produkty predávať, lebo nikdy sa nedá so ziskom predávať všetkým. Naopak, špecializácia sa vyplatí, lebo je možné ušetriť peniaze a čas vynaložené na uspokojenie požiadaviek zákazníkov.

Možné premenné používané pri segmentácii:

- a) psychologické alebo sociologické, napr. osobnostné faktory alebo životný štýl,

- b) demografické charakteristiky, napr. vek, pohlavie, úroveň vzdelania, príjem, fáza rodinného života, veľkosť rodiny, druh bývania, náboženstvo,
- c) geografické charakteristiky, napr. krajina, región, veľkosť mesta alebo obce,
- d) nákupné a používateľské správanie sa: postoj k produktu, frekvencia nákupu, frekvencia používania, miera lojality, zameranie na nákupné príležitosti, zameranie na nákupné výhody.

Dobre definovaný trhový segment by mal splňať tieto charakteristiky (OMI, 2010):

- mal by byť dostatočne veľký z hľadiska počtu alebo kúpnej sily a mal by mať aj dostatočný rastový potenciál, aby bol predaj dostatočne ziskový nielen krátkodobo, ale aj dlhodobo,
- má byť možné jasne definovať členov segmentu, merať ich počet a poznáť spôsob ich správania sa pri nakupovaní,
- podstatné charakteristiky ponúkaného výrobku a služby majú byť dôležité pre všetkých členov segmentu,
- segment by mal byť pre výrobcu a predajcu dostupný: a) z hľadiska distribúcie výrobku alebo služby, b) z hľadiska komunikácie s touto skupinou zákazníkov.

Trhové zacielenie (Targeting) umožňuje podnikom rozhodnúť sa, ktoré segmenty trhu najlepšie zodpovedajú ich ponuke bez ohľadu na to, či už existujú alebo sú nové. Zvolíme si cieľový segment alebo niekoľko cieľových segmentov zákazníkov na zvolenom trhu a zistujeme, AKÍ SÚ naši potenciálni zákazníci, na čo reagujú, ako ich zaujať, ako s nimi čo najlepšie komunikovať a pod. Prít'ažlivosť voleného segmentu ovplyvňujú viaceré faktory:

- a) veľkosť segmentu a jeho potenciál rastu,
- b) ziskovosť segmentu,
- c) rozsah a intenzita súčasnej a potenciálnej konkurencie,
- d) zdroje a schopnosti podniku na uspokojenie potrieb členov segmentu.

Je možná voľba medzi viacerými stratégiami trhového zacielenia:

- **Nerozlišené zacielenie** – táto stratégia ignoruje rozdiely medzi

segmentmi. Predpokladá, že marketing bude efektívnejší pri zameraní sa na kohokoľvek, kdekoľvek s rovnakou komunikáciou, distribúciou a nákladmi. Spravidla súvisí s predajom nejakého druhu komodity. Jeho hlavnou výhodou sú úspory nákladov z veľkého objemu výroby, marketingu, distribúcie a zásob.

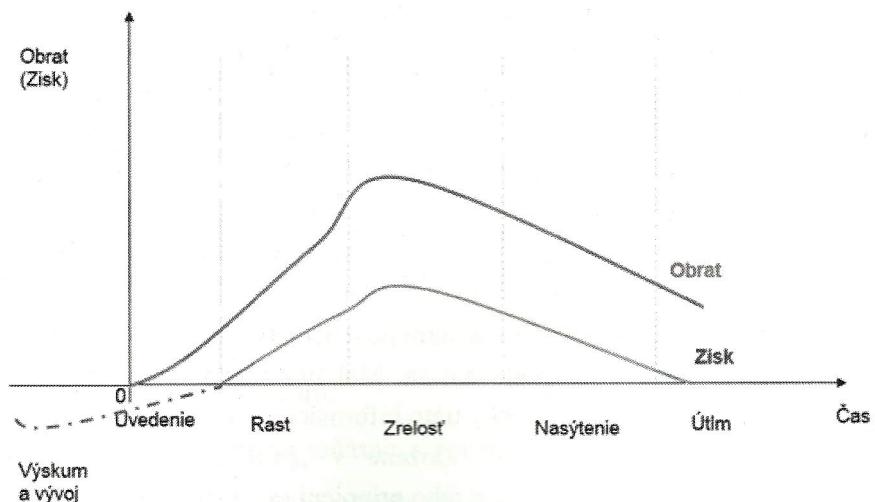
- **Zacielenie na jeden segment** – najjednoduchšia stratégia, umožňuje podniku vybudovať si dobrú povest, lebo podrobne rozumie konkrétnym požiadavkám svojich zákazníkov. Označuje sa aj ako zacielenie na štrbiny na trhu (market niches).
- **Rozlíšené zacielenie** – táto stratégia sa zameriava na viac segmentov, chce konkurowať na širšom alebo celom trhu. Jednotlivé segmenty môžu mať odlišné charakteristiky, a tým je ľahšie osloviť ich všetky naraz. Preto sa ponuka produktov diferencuje podľa špecifických požiadaviek každej skupiny zákazníkov. Napr. letecká spoločnosť je zacielená na cestujúcich prvej triedy (business class) a turistickej triedy (economy class) a tito majú oddelené čakacie priestory na letisku, odbavovací pult, odlišné sedadlá, jedlo a nápoje počas letu a odlišné narábanie s batožinou.
- **Zacielenie podľa potrieb zákazníka** bolo pôvodne vytvorené pre zákazníkov, ktorí si vyžadujú mimoriadne vysokú mieru špecializácie produktu a sú ochotní za to zaplatiť. Vďaka využitiu vyspejšej IKT (databázy, internetová komunikácia zákazníkov s organizáciou) sú podniky schopné navrhovať a upravovať svoje výrobky a služby na mieru potrieb zákazníka. Napr. priekopník internetového obchodu – spoločnosť Amazon vyvinula medzi prvými personalizáciu svojich internetových stránok pre zákazníkov, a tým aj neprekonateľnú stratégii – segment s jediným zákazníkom. Keď sa zákazník opakovane vracal na stránku, uvidel informáciu o svojom ostatnom nákupe, ponuku kníh podobného obsahového zamerania a názory iných osôb na tieto knihy ako pomoc pri rozhodovaní sa. Mal tiež možnosť komentovať obsah zobrazených kníh. Všetky tieto informácie, preferovaný spôsob platby a doručenia zásielky boli uložené v „profile zákazníka“, ktorý sa priebežne aktualizoval pri jeho pripojení sa na stránku.

Pozícia na trhu (Positioning) - vytvorenie tejto pozície je **najdôležitejší** bod marketingovej stratégie. Deklarujeme v ňom hodnoty, ktoré si musia zákazníci spojiť s produkтом, t. j. našu konkurenčnú výhodu. Jedine prostredníctvom jej

účinnej komunikácie zákazníkom sa dá zaručiť, že budú kupovať práve tento produkt, práve od nás a žiadny iný. Ak si podnik nevytvorí pozíciu na trhu, zákazníci nebudú vedieť, **PREČO nakupovať PRÁVE OD TEJTO FIRMY...** a kúpia si konkurenčný produkt. Vytvorenie trhovej pozície je preto rozhodujúce pre **vytváranie, udržiavanie a posilňovanie vzťahu zákazníka k produktu**, značke, jeho predajcovi a výrobcovi.

Marketingový mix je súbor taktických marketingových nástrojov – produktovej, cenovej, distribučnej a komunikačnej politiky, ktoré podniku umožňujú upraviť ponuku podľa želaní zákazníkov na cieľovom trhu. Marketingový mix ako 4P: Product, Price, Place, Promotion sformuloval už prof. Jerry McCarthy v r.1960 a ešte pred ním: James Culliton (1940 roky) a Richard Clewett ako P-P-D-P. Philip Kotler: spopularizoval tento termín a zdôraznil, že marketingovému mixu (4P) musí vždy predchádzať **strategické rozhodnutie podniku o segmentácii, trhovom zacielení a pozícii na trhu (S – T– P)**.

Marketingový mix konkretizuje kombináciu marketingových nástrojov, ktorú si zvolí organizácia, aby vyvolala dopyt po produkte (alebo ho znížila pri demarketingu). Tieto kroky sa týkajú **štyroch nástrojov (4 P)**:



Obr. 10 Životný cyklus produktu

Produkt (Product) predstavuje výrobok, tovar alebo služba a **jeho hlavný úžitok** pre zákazníka - jadro produktu. **Základný produkt** sa vytvára okolo jadra a zahrňuje kvalitu, varianty produktu (sortiment), dizajn, obal a značku. **Rozšírený produkt** sa dopracúva o dodatočné úžitky pre zákazníka: podmienky záruky, úvery a platobné podmienky, pomoc pri inštalácii, oprave a údržbe, technickú podporu a poradenstvo - z pohľadu spotrebiteľa môžu rozhodnúť o kúpe produktu. Napr. predaj počítačov zahrňuje všetky služby od poradenstva, aký počítač si kúpiť, cez zostavenie jeho konfigurácie a inštaláciu až po pozáručný servis,... DELL.

Životný cyklus produktu je časový úsek, počas ktorého produkt má schopnosť udržať sa (predávať sa) na trhu. Rozlišuje sa v ňom šesť fáz: výskum a vývoj, uvedenie na trh, rast, zrelosť, nasýtenie a útlm. Každú z nich charakterizuje špecifický priebeh vývoja obratu a zisku z predaja znázornený na obr.10. Osobitne náročné a rizikové pre podnik sú fáza výskumu a vývoja nového produktu a jeho uvedenie na trh, ktoré obvykle bývajú stratové a fáza uvedenia na trh nemusí byť vždy úspešná a pokračovať rastom predaja. Od uvedenia produktu na trh po jeho útlm je účelné používať diferencované kombinácie marketingových nástrojov.

Cena (Price) je peňažné vyjadrenie hodnoty, za ktorú sa produkt predáva. Jej úlohou je pokryť náklady podniku na produkt a zabezpečiť z jeho predaja primeraný zisk. Zahrňuje: cenové zľavy, platobné a dodacie podmienky, náhrady alebo možnosti úveru. Cena je najdôležitejší element marketingového mixu. Je to výsledok, ktorý spoločnosť dostane späť v tržbách za všetku námahu vynaloženú na výskum a vývoj, výrobu, marketing a predaj výrobku, zatiaľ čo ostatné tri elementy marketingového mixu: produkt, propagácia a miesto sú náklady. Zásadne ovplyvňuje potenciálnych zákazníkov a veľkosť trhu, a tým aj životnosť výrobku. Napr. spoločnosť SAP zameraná na tvorbu a predaj aplikačného softvéru umožňuje svojim zákazníkom, najmä malým podnikom, úverové financovanie nákupu svojho softvéru.

Miesto (Place) vymedzuje kde a ako sa bude produkt predávať, vrátane distribučných ciest, dostupnosti distribučnej siete, predajného sortimentu, zásobovania a dopravy. Pod distribúciou sa chápe riešenie presunu produktu z miesta jeho výroby na miesto predaja, aby si ho zákazník mohol kúpiť. Vyžaduje si odpovede na nasledujúce otázky:

- vol'bu medzi priamym alebo nepriamym predajom / ich kombináciou,

- určenie počtu článkov distribučnej cesty (VO, MO, OZ),
- určenie počtu a typu sprostredkovateľov.

V rámci distribučnej stratégie sa rozhoduje, či sa bude organizovať intenzívna distribúcia (čo najviac predajní, široký región predaja), exkluzívna distribúcia (limitovaný počet vybraných predajní) alebo selektívna distribúcia (kompromis medzi intenzívnu a exkluzívnu distribúciou). Napr. spoločnosť Amazon je známa rýchlosť a spôsobnosť dodávky.

Propagácia (Promotion) je najviditeľnejší nástroj marketingového mixu, je to spôsob komunikácie, ktorým sa spotrebiteľia dozvedia o produkte. Jej cieľom je stimulovať predaj produktu, informovať o ňom a vytvárať o ňom kladné emócie. Komunikačná politika firmy vytvára **komunikačný mix**, ktorý zahrňuje viaceré nástroje:

- reklama je **jednosmerná** komunikácia: masové médiá, vonkajšia reklama - billboardy, plagáty, letáky reklamné nápisy,...
- podpora predaja: bonusy, kupónový predaj, zákaznícke kluby/vernostné programy, vzorky, spotrebiteľské súťaže,...
- vzťahy s verejnosťou (public relations) majú vytvárať pozitívny imidž o firme: komunikácia s médiami, firemná charita, informácie pre verejnosť, sociálne siete...),
- osobný predaj je najefektívnejší (osobnosť predajcu) a najdrahší: obchodné stretnutia, výstavy, veľtrhy, poradenstvo pri predaji, neformálne stretnutia,...
- priamy marketing je adresná, obojsmerná komunikácia, prieskum názorov zákazníkov: poštové zásielky, telefón, správy na mobily, e-maily,...

Marketér sa má dívať na marketingový mix očami zákazníka. Pri takomto pohľade sa marketingový mix vo forme 4P sa transformuje na mix očakávaní zákazníka vo forme 4C. **Mix očakávaní zákazníka (4C)** je užitočný rámec transformácie marketingového mixu 4P na dosiahnutie zhody medzi podnikom a jeho zákazníkmi.

Produkt sa transformuje na **Hodnotu pre zákazníka (Customer Value)** – návrh všetkých prvkov výrobku alebo služby tak, aby maximálne uspokojili jeho potreby a túžby.

Cena sa transformuje na **Zákazníkove náklady (Cost to the Customer)** – náklady na uspokojenie potrieb a túžob zákazníka, napr. okrem ceny aj čas potrebný na nákup a ďalšie popredajné služby ako dodávka, montáž a poradenstvo.

Miesto sa transformuje na **Pohodlie zákazníka (Convenience)** – dostupnosť riešenia, jeho kvalita, spoľahlivosť a úroveň vzťahov so zákazníkmi.

Propagácia sa transformuje na **Komunikáciu so zákazníkom (Communication)** – jednoduchá a dostupná komunikácia výhod výrobku alebo služby a spôsobe ich získania pre zákazníkov. Mala by byť nielen jednosmerná od výrobcu a predajcu k zákazníkovi, ale obojsmerná – aj od zákazníka k predajcovi a výrobcovi.

6.3 Marketing vzťahov

Marketing zameraný na vzťahy organizácie s vonkajšími o zainteresovanými osobami (predovšetkým so zákazníkmi) sa označuje ako **externý marketing**. Marketing by však mal pracovať aj so zamestnancami organizácie ako so zákazníkmi. Úlohou tohto **interného marketingu** je vysvetliť zamestnancom víziu organizácie a ich miesto v nej, s očakávaniami zákazníkov a úrovňou služieb zákazníkom a zároveň ich priebežne informovať o vývoji výrokov, reklamných kampaniach a motivovať ich, aby používali produkty svojej organizácie.

Marketing zameraný na získavanie nových zákazníkov a nazýva „transakčný marketing“. Výskumné výsledky marketingu v teréne však poukazujú na to, že získanie nového zákazníka môže byť až päťkrát nákladnejšie ako udržanie súčasného zákazníka. Z toho vyplýva, že organizácia môže ušetriť náklady, ak sa zameria skôr na udržanie zákazníkov a vzťahy s nimi ako na získavanie nových zákazníkov.

Vzťahový marketing (relationship marketing) je proces budovania, udržiavania a prehľbovania obojstranne hodnotných vzťahov organizácie so všetkými zainteresovanými stranami, zákazníkmi, vlastnými zamestnancami, dodávateľmi a distribučnými partnermi. Tieto vzťahy ako súhrn znalostí, skúseností a dôvery so zainteresovanými stranami sú mimoriadne cenné. Zvyšuje účinnosť marketingového mixu 4P a v praxi sa s ním kombinuje.

Obvykle podniky vyrábajúce výrobky v spotrebiteľských obaloch preferujú transakčný marketing a firmy dodávajúce služby zasa vzťahový marketing. Je však veľa podnikov (výrobcovia výrobkov dlhodobej spotreby a priemyselných výrobkov), ktoré sa snažia o efektívnu kombináciu oboch týchto prístupov k marketingu. Budovanie vzťahov so zákazníkmi si vyžaduje získavať a udržiavať si o nich informácie a je to dlhodobý proces. Vývojové stupne vzťahov organizácie k zákazníkom od úrovne potenciálneho zákazníka až po úroveň partnera zobrazuje **relačný rebríček**. Vymedzuje šest fáz vývoja dlhodobého vzťahu so zákazníkom. Na spodnej priečke rebríčka je potenciálny zákazník, t. j. cielový trh. Organizácia sa snaží získať si ho na zákazníka – osobu, ktorá raz príležitostne kúpila produkt alebo bola raz v kontakte s organizáciou. Keď sa organizácii už podarilo získať zákazníka, môže sa sústrediť v ďalších fázach na jeho udržanie a posilňovanie vzťahov. Zákazník sa stáva klientom, ak opakovane obchoduje s organizáciou, t. j. má k nej vzťah. Nemusí ísť o citový vzťah, ale o opakované používanie produktov, pretože zákazníkovi vyhovujú. Sila vzťahu sa začne prejavovať, ak sa organizácii podarí zmeniť klienta na priaznivca. Priaznivci sú radi, že sú v kontakte so spoločnosťou a po určitej dobe sa môžu stať jej obhajcami a odporúčať ju iným ľuďom. Najvyšším stupňom rebríčka je partner- osoba, ktorá spolu s organizáciou hľadá spôsoby ako urobiť tento vzťah obojstranne výhodný. Partnerstvo je dlhodobým cieľom mnohých organizácií, hoci sa podobne ako marketing vzťahov nemusí hodíť pre všetkých zákazníkov a produkty a relačný rebríček si môžu účelovo modifikovať.

Možno konštatovať, že účelom marketingu vzťahov je dosiahnuť vyšší stupeň lojality zákazníkov, čo povedie k ich vyššiemu pripútaniu k organizácii. Môžu z toho vyplynúť pre organizáciu nasledujúce výhody:

- Náklady na poskytovanie produktov existujúcemu zákazníkovi sú nižšie ako náklady na získanie nového zákazníka.
- Ak zapojíme zákazníka do procesu vývoja a dodania nových produktov pravdepodobne skrátime čas potrebný na jeho uvedenie na trh, zvýšime jeho príťažlivosť na trhu a dosiahneme vyššiu spokojnosť zákazníkov.
- Oddaní priaznivci alebo partneri organizácie znižujú jej riziko, že stratí svojich zákazníkov v prospech iných dodávateľov.

V nadväznosti na význam udržiavania a rozvoja vzťahov zainteresovaných osôb k organizácii sa vymedzuje šest „trhov“, s ktorými musia organizácie udržiavať vzťahy. Sú to predovšetkým:

- **Vnútorné trhy**, ktoré zahrňujú jednotlivcov alebo skupiny pracujúce pre organizáciu. Ich hodnoty a činnosť určujú podnikovú kultúru a hodnoty podnika a patria do nej aj zamestnanci v prvej linii.
- **Trhy tých, ktorí môžu odporúčať** zahrňujú súčasných spokojných zákazníkov a tiež odborníkov, ktorí majú dôveru zákazníkov a sú schopní odporúčať organizáciu.
- **Trhy osôb s vplyvom** zahrňujú iné organizácie a osoby, ktoré môžu pozitívne alebo negatívne ovplyvniť organizáciu, z čoho vyplýva, že riadenie vzťahov s verejnosťou a riadenie vzťahov so zákazníkmi musí byť neoddeliteľnou súčasťou procesu marketingu.
- **Trhy zákazníkov** zahrňujú všetky osoby a organizácie, ktoré nakupujú výrobky alebo služby a ktoré je možné účinne ovplyvňovať vysokou úrovňou služieb zákazníkom na odlišenie produktov organizácie od jej konkurentov.
- **Trhy zamestnancov** predstavujú rozšírenie vnútorných trhov na všetkých zamestnancov organizácie, lebo pre rozvoje organizácie je mimoriadne dôležité udržať si motivovaných a kvalifikovaných zamestnancov.
- **Trhy dodávateľov** zahrňujú organizácie dodávajúce materiály, polotovary, tovary a služby, ktoré organizácia používa pre svoje konečné produkty. Dobré vzťahy s nimi môžu prispievať k vysšej kvalite produktov, kratšej dobe ich uvedenia na trh a nižšej úrovni zásob.

Orientácia na zákazníka znamená pružnú reakciu na jeho potreby, aby ich bolo možné uspokojiť. Štúdie dokazujú, že spoločnosti, ktorých služby zákazníci vysoko hodnotili, zvyšovali svoj podiel na trhu rýchlejšie a dosahovali podstatne vyššie zisky ako ich konkurenti, ktorých služby boli hodnotené hore. Tie isté štúdie konštatovali, že priemyselné spoločnosti stratili dve tretiny svojich zákazníkov v dôsledku určitej formy svojej ľahostajnosti a len 9 % zákazníkov v dôsledku nižších cien, ktoré ponúkali ich konkurenti. Nedostatočná schopnosť reagovať na potreby zákazníka je tiež nákladná. Môže viest k tomu, že služby je potrebné poskytnúť znova alebo vyrábať opravený produkt a distribuovať ho bez dodatočných tržieb. Riešenie reklamácií si môže vyžiadať mnoho času a znižuje morálku tých, ktorí sa nimi zoberajú. Následkom môže byť zhoršenie povesti spoločnosti u zákazníkov a tiež rozhodnutia zamestnancov zmeniť zamestnanie.

6.4 Marketingová stratégia spoločnosti

Marketingová stratégia je podstatnou súčasťou celkovej stratégie spoločnosti. Zahrnuje nasledujúce tri kroky:

- volba výrobkovo-trhového mixu,
- volba konkurenčnej stratégie,
- volba pozície na trhu.

Volba výrobkovo-trhového mixu znamená rozhodovanie sa medzi štyrmi základnými alternatívami rastu predaja:

- **stratégia priameho rozšírenia** - volia si ju podniky, ktoré sa chcú uplatniť s tradičnými výrobkami na tradičnom trhu tým, že sa usilujú zvýšiť počet svojich zákazníkov, frekvenciu alebo objem ich nákupov,
- **stratégia rozvoja trhu** - volia si ju podniky, ktoré sa usilujú uviesť tradičné výrobky na novom neznámom trhu; je to možné rozširovaním svojich trhových segmentov alebo získavaním nových trhových segmentov, pričom je rizikom hľbka znalostí o novom trhu,
- **stratégia vývoja výrobku** - volia si ju podniky, ktoré chcú preniknúť s novým výrobkom alebo s rozšíreným sortimentom výrobkov na známom trhu, napr. preformulovaním výrobkov, zvýšením ich kvality, pridaním nových vlastností, rozšírením výrobkového radu, nahradením staršieho výrobku novým, vývojom nového výrobku. Úspech takéhoto zámeru závisí od dostatočného počtu zákazníkov a dobrej znalosti ich potrieb. Rizikom môžu byť vysoké požiadavky na investície, snaha o rýchle uvedenie výrobku, prípadne špecializácia výrobkov, ktorej dôsledkom môže byť nedostatočný počet zákazníkov,
- **stratégia diverzifikácie** – volia si ju podniky, ktoré chcú preniknúť s novými výrobkami na neznáme nové trhy. Horizontálna diverzifikácia predpokladá rozšírenie súčasného výrobného programu o výrobky, ktoré vecne súvisia s pôvodnými výrobkami, vertikálna diverzifikácia spočíva v prehĺbení výrobného programu a pri laterálnej diverzifikácii ide o uvedenie nových výrobkov produktov a nájdenie nových trhov. Je značne nákladná a riziková.

Volba konkurenčnej stratégie predstavuje podľa Michaela Portera rozhodovanie sa medzi týmito tromi základnými stratégiami:

- **celkové nákladové vodcovstvo** je snaha dosiahnuť čo najnižšie náklady

- výroby a distribúcie, a tým si vytvoriť konkurenčnú výhodu nižšej ceny ako ponúkajú konkurenti,
- diferenciácia** je snaha odlišiť sa od konkurentov konkrétnym prvkom marketingového mixu, ktorý zákazníci považujú za dôležitý, a tým získať konkurenčnú výhodu,
- koncentrácia** je snaha sústredit sa na jeden alebo niekoľko úzkych trhových segmentov.

Volba pozície na trhu zahrňuje nasledujúce kroky:

- identifikácia súboru možných konkurenčných výhod organizácie,
- výber optimálnej konkurenčnej výhody,
- dôsledné uplatňovanie efektívneho spôsobu komunikácie a propagácie zvolenej pozície – konkurenčnej výhody.

6.5 Cena v marketingu

Hlavné faktory ovplyvňujúce výšku ceny sú:

- náklady** na produkt sú rozhodujúcim faktorom a podnik ich stanovuje v rozpočte alebo v kalkulácii nákladov,
- konkurenti** uvádzajú na trh podobné produkty s cenami, ktoré majú získať zákazníkov výrobky, čo si vyžaduje priebežne robiť prieskum ich cien a ponúk produktov,
- dopyt** – prieskum dopytu po produkте zahrňuje aj zistovanie cenových požiadaviek existujúcich a potenciálnych zákazníkov.

Cena produktu (C) má pokrývať náklady (N) na jeho výrobu alebo poskytovanie a zabezpečovať podniku primeraný zisk (Z). V **položkách nákladov**, ktoré sú súčasťou ceny produktu je dôležité rozlišovať variabilné náklady (N_v) a fixné náklady (N_f):

$$\text{Cena} = \text{Náklady} + \text{Zisk} = N_v + N_f + Z$$

Tržby z predaja produktu možno vyjadriť ako súčet súčinov cien a predaných množstiev jednotlivých položiek sortimentu produktu:

$$\text{Tržby } T = \sum_{i=1}^n C_i \times Q_i = \sum_{i=1}^n N_{vi} \times Q_i + N_{fi} + Z_i =$$

kde:

i - sortimentná položka (1...n).

Variabilné náklady sa menia sa v proporcionalne s množstvom vyrábaného výrobku alebo poskytovaných služieb a je možné ich určiť priamo na jednotku výrobku alebo služby, napr.:

- priamo spotrebovaný materiál,
- priamo spotrebovaná práca (mzdy a platy výrobných pracovníkov),
- priamo spotrebované energie (vo výrobe),
- náklady na skladovanie (ak závisia od skladovej plochy),
- náklady na balenie a distribúciu,

Fixné náklady zostávajú nemenné pri raste alebo poklese množstva vyrábaného výrobku alebo poskytovaných služieb a nie je možné určiť ich priamo na jednotku výrobku alebo služby. Je možné ich zistiť v celkovej hodnote za zvolený časový úsek, napr. rok a potom ich prepočítať na celkové množstvo za toto obdobie, napr.:

- platy riadiacich, administratívnych pracovníkov a obchodných zástupcov,
- odpisy (stroje, zariadenia, budovy, softvér...),
- nájomné, osvetlenie, vykurovanie,
- náklady na internet a telefón,
- náklady na údržbu,
- náklady na lízing dopravných a výrobných zariadení,
- poistné nehnuteľnosti a zariadení podniku.

Účelom **analýzy cien konkurentov** je vyhnúť sa riziku nepredajnosti produktu zohľadnením cien konkurencie pri tvorbe cien vlastných produktov. Ponúkajú sa dve základné cenové stratégie:

- **stratégia nasledovania ceny**, pri ktorej sa určí cena produktu pod

- alebo nad alebo na úrovni bežnej trhovej ceny (ceny podniku s najväčším podielom na trhu - cenového vodcu),
- **stratégia vysoko výnosnej ceny, pre nový výrobok** na trhu je zameraná na zákazníkov – inovátorov a obvykle na obmedzené obdobie kým konkurent neuvedie na trh výrobok s podobnými vlastnosťami.

V rámci **analýzy dopytu** sa zisťujú cenové očakávania zákazníkov. Ide o to, **zistiť primeranú výšku ceny alebo rozpätie cien**, ktoré sú zákazníci ochotní prevažne akceptovať. Výrazné odchýlky od tohto rozpätia môžu mať nepriaznivé dôsledky na objem predaja. Príliš nízka cena môže vyvolať u zákazníka podozrenie o horšej kvalite ponúkaného produktu. Príliš vysokú cenu je nevyhnutné zdôvodniť zákazníkom. V rámci prieskumu trhu sa ponukne kúpa nového produktu vzorke potenciálnych zákazníkov, pričom sa produkt diferencuje propagáciou od podobných produktov konkurentov tým, že presvedčivo prezentujú jeho kvalitu a úžitkové vlastnosti.

Podniková cenová stratégia je koncepcia ako postupovať v rôznych situáciách cenového rozhodovania, napr. pri stanovovaní výšky ceny nového výrobku, pri rozhodovaní sa kedy a v akom rozsahu meniť ceny výrobkov, ktoré podnik už vyrába a predáva alebo pri rozhodovaní sa ako reagovať na zmeny ekonomických pravidiel a podmienok, na opatrenia regulátorov trhu a pod. Je súčasťou celkovej marketingovej stratégie podniku, v ktorej plní východiskovú poznávaciu a hodnotiacu funkciu a taktickú funkciu (cenové kritériá a alternatívy).

Cenová stratégia je zameraná na **prvé, úvodné stanovenie cien** - buď pre nový produkt alebo pre existujúci produkt, ktorý sa uvádzajú na nový trh. **Cenové taktiky** zahŕňajú: a) cenové zmeny, ktoré vyvoláva sám podnik s cieľom zvýšiť ziskovosť predaja alebo podporiť jeho objem, b) reakcie podniku na zmeny trhového prostredia, napr. na rast cien i infláciu alebo na agresívne ceny konkurenta.

Cenová stratégia má byť neoddeliteľnou súčasťou **rozhodovania o pozícii na trhu** a do veľkej miery závisí od celkovej podnikateľskej stratégie a marketingových plánov podniku.

Pre tvorbu cenovej stratégie sú potrebné najmä **tieto údaje o jej základných činiteloch:**

- **Aká je povaha** (napr. sezónnosť) a **rozsah** existujúceho **dopytu** a tiež predpokladaného dopytu po výkonoch podniku?

- Aká je činnosť konkurencie a jej predpokladaný vývoj?
- Aké sú základné ciele podniku, hlavne: dlhodobý verzus krátkodobý zisk, maximalizácia zisku nemusí viesť iba cez rast cien?
- Výsledky analýzy nákladov výroby a odbytu a vývoj ich jednotlivých položiek?
- **Tradičná cenová stratégia** vychádza z cenovej kalkulácie, ktorej **podkladom sú náklady na výrobu a predaj**. Uplatňovala sa v podmienkach pomerne prehľadnej odbytovej konkurencie od začiatku 20. storočia.

V druhej polovici 20. storočia dochádza k zvyšovaniu zložitosti trhov a ich dynamiky, čo viedlo k postupnému značnému zvýšeniu významu marketingu a predaja v podnikoch. Rástol tlak na zohľadňovanie v cenovej stratégii predovšetkým trhové podmienky, napr.: jednoduchá orientácia na platné trhové ceny v danom čase alebo orientácia na získanie určitého podielu na trhu pomocou ceny bud' optimalizačiou výšky zisku nielen vzhľadom na náklady, ale aj na presadenie určitej výšky ceny alebo cenovou pružnosťou počas cyklu životnosti výrobku, poskytovanie cenových zliav a pod.

Podľa spôsobu aplikácie cenovej stratégie na trhu je možné rozlišovať:

- podniky s **aktívou cenovou politikou** sa snažia u zákazníkov vybudovať preferenciu pre svoje výrobky, napr. kvalitou, značkou, a tým si rozširujú priestor pre cenovú politiku,
- podniky s **adaptívou cenovou politikou** sú podniky, ktoré neuspeli pri budovaní preferencie pre svoje výrobky u zákazníkov, sú nútené prispôsobiť sa trhovým cenám,
- podniky s **politikou jednotnej ceny** pre všetkých zákazníkov pri rovnakých podmienkach,
- podniky s **politikou flexibilnej ceny** ponúkajú rôzne množstvá rovnakého výrobku rôznym zákazníkom za rozdielne ceny, obvykle v rámci stanoveného rozpätia - ide pri nej o upevnenie vzťahov so zákazníkmi.

Okrem týchto prístupov je potrebné v cenovej stratégii uvážiť aj:

- politiku výšky ceny počas cyklu životnosti výrobku na trhu,
- politiku **osobitne výhodných cien** (prekračujú trojnásobne až štvornásobne úroveň nákladov), napr. pri začiatku uvádzania nového

- výrobku na trhu so slabou konkurenciou,
- politiku **prienikových cien** zameranú na prinútenie celého trhu predávať určitý tovar za jednotnú nízku cenu, napr. pri začiatku uvádzania nového výrobku na trhu so silnou konkurenciou,
- politiku **konkurenčných cien**, ktorá zohľadňuje úroveň a zmeny cien konkurencie, napr. na dozrievajúcom trhu s prevažujúcou čistou konkurenciou.