

# 5 Marketingové a obchodné činnosti v riadení podniku

## Hlavné témy

- Ciele, vývojové trendy a druhy/typy marketingu, ktoré možno úspešne využívať v trvalom procese zlepšovania a zefektívňovania chodu podniku.
- Postup pri pravidelných marketingových analýzach, pri tvorbe a realizácii adekvátnych marketingových stratégii, taktík a plánov v praxi, ich kontrola a hodnotenie.
- Zostavenie účinného marketingového a komunikačného mixu pre plnšie rozvinutie metód a nástrojov klasického a čoraz viac aj elektronického obchodovania.

*„Autentický marketing nie je umenie predávať, čo vyrobíte, ale vedieť, čo vyrobíte. Je to umenie identifikovať a porozumieť zákazníkovým požiadavkám a vytvoriť riešenia, ktoré zákazníka uspokoja a zabezpečia primeraný zisk.“*

*Philip KOTLER*

V tejto kapitole chceme na relatívne malej ploche poukázať na veľký význam marketingu a marketingového riadenia aj pre malé podniky. Východiskom bude vysvetlenie kľúčových princípov marketingového komunikovania, jeho najnovšie vývojové trendy, metódy a nástroje v danej i súvisiacej komerčnej oblasti. Obsahom kapitoly sú ďalej: najčastejšie využívané druhy/typy marketingu, obsah 4P marketingového mixu a vybrané koncepčné postupy a spôsoby jeho „našívania“ na mieru zákazníkov klasickou aj elektronickou cestou. V nadváznosti na ne sa uvádzajú aj viaceré odporúčania, rady a možné spôsoby uskutočňovania základných činností marketingového riadenia, t. j. vykonávania adekvátnych analýz, zostavovania vhodných marketingových koncepcii, stratégii a plánov, ich možného implementovania/realizovania, kontrolovania, hodnotenia a regulovania procesov v skúmanej oblasti. Úroveň dosiahnutia v úvode vytýčených cieľov či zvládnutia základných poznatkov z tejto oblasti si možno overiť odpovedami na sadu kontrolných otázok na konci tejto kapitoly. Tým najpreukaznejším „testom“ však bude praktická aplikácia a verifikácia marketingových spôsobilostí v náročnej praxi podnikania a súťaženia s čoraz väčšou, silnejšou a pripravenejšou konkurenciou.

## 5.1 Základné pojmy, ciele a vývojové trendy v oblasti marketingu

### 5.1.1 Podstata, význam, obsah, cielové zámery a vývoj marketingu

**Trhové inžinierstvo alebo trhový (základnicky) inžiniering** predstavuje podstatu rámcového rozpoznania pojmu marketing. Marketing v širšom význame však predstavuje významnú podnikateľskú a manažérsku koncepciu. Je to súčasťne komerčne zameraná činnosť, ale neuskutočňuje sa len v obchodných útvaroch.

**Systémovo, komplexne, celostne (holisticky) poňaté trhové inžinierstvo** sa teda neuskutočňuje len v rámci predaja, príp. ani nie len v marketingovom referáte či neskôr oddelení. Marketing má adekvátnie uskutočňovať celé osadenstvo podniku pod vedením konateľa či manažérov a marketérov. Požaduje sa vnímať marketingové aktivity komplexne

a predovšetkým z hľadiska požadovaného konečného výsledku, efektu – *čo najvyššej spokojnosti zákazníkov*. A to je vlastne jeden z hlavných cieľov marketingu.

**Význam marketingu** teda nespočíva len v predaji vyrobeného tovaru. Marketing to je umenie, ako vytvárať skutočne kvalitnú (pridanú) hodnotu pre zákazníka, vrátane zodpovedajúcich služieb. Je to najmä umenie hľadať, nachádzať a udržať si zákazníkov a pomáhať im uspokojovať ich potreby a napokon zvyšovať kvalitu ich žitia. *Základnými znakmi moderného marketingu* teda sú: kvalita, služby a hodnota vzájomne výhodného a dlhodobého vzťahu podniku so zákazníkmi. Nevyhnutné je preto prekonať v praxi zaužívané snahy o sústredenie sa len na predajné transakcie a rýchle efekty z nich. To sú aj *kľúčové princípy* všeobecného formulovania špeciálnej marketingovej stratégie.

**Uskutočňovať autentický marketing** teda neznamená ovládať len umenie predávať vyrobený tovar. *Prvoradé je vedieť, čo vyrobíť*. Je to teda veľké umenie nastaviť a dosiahnuť bázové **3Z ciele riadenia**: porozumieť zákazníkovým požiadavkám, vysoko motivovať vlastných zamestnancov a vytvoriť riešenia, ktoré zákazníka čo najlepšie uspokoja a zabezpečia podniku primeraný zisk. Tako nastavené marketingové riadenie je predovšetkým široko poňatý proces systematického prieskumu a výskumu trhov, analyzovania stavu, zisťovania podnikateľských priležitostí, rozpoznávania hrozieb a rizík, plánovania a rozhodovania najmä o tom:

- čo sa má vyrábať „šitím na mieru“ zákazníka, a ako to potom kultúrne predstaviť aj iným zákazníkom,
- ako im k tomu zabezpečiť čo najľahší, najefektívnejší prístup, a ako ich kultúrno-etiicky motivovať, stimulovať či taktne donútiť, aby chceli nakupovať aj ďalšie výrobky a služby od nášho podniku. Toto sú kľúčové úlohy v oblasti rozpoznávania objektu marketingu pre vykonávateľov (subjekt) marketingu/marketingového riadenia v záujme dosahovania reálne vytýčených cieľov.

**Subjektom marketingu** je predovšetkým sám podnikateľ/konateľ podniku a neskôr manažéri podniku. Osoba či osoby špeciálne poverené vykonávaním istého druhu marketingu sa nazývajú *marketéri*. Tí potom po rozrastaní sa podniku môžu viest' príslušné marketingové tímy. Vrcholový manažér (CEO) má uskutočňovať predovšetkým významný strategický marketing. Neskôr potom manažéri na strednom a nižšom stupni riadenia podniku majú zabezpečovať takticko-operatívny marketing. Subjekty marketingu majú teda cieľavedome pôsobiť na objekt a predmet marketingu v záujme dosahovania rozhodujúcich strategických i krátkodobých cieľov.

**Objekt a predmet marketingu** tvoria rozličné druhy či typy trhov, ich segmenty alebo cieľoví zákazníci. Ide napr. o tieto základné *druhy/typy trhov*: lokálne trhy, regionálne trhy, národné trhy, globálne (medzinárodné) trhy, príp. priemyselné trhy, spotrebiteľské trhy, iné trhy (e-trhy a pod.). *Zákazníci* v jednotlivých trhových segmentoch sa rozpoznávajú podľa rozličných *kriérií* (pohlavie, vek, solventnosť, záujmy, vedecko-technické či iné nároky atď.). Rozlišujú sa tiež súčasné a preskúmané trhy, príp. budúce a nepreskúmané trhy, na ktoré podnik hodlá vstúpiť a uspokojiť ich nejakú konkrétnu potrebu – *predmet marketingu*. V neposlednom rade ide o trhy uspokojované klasickou, príp. elektronickou cestou, t. j. prostredníctvom internetu či iných IKT najnovších generácií. Toto je významná a neustále rastúca oblasť elektronického obchodovania (e-commerce) vhodná aj pre malé podniky.

**Ciele marketingu/marketingového riadenia** možno identifikovať jednak z hľadiska strategického (dlhodobého) a jednak zo strednodobého a krátkodobého záberu. Okrem už spomenutých 3Z cieľov ide ďalej predovšetkým o dosahovanie *ďalších cieľov*: posilňovanie konkurencieschopnosti podniku, dosahovanie vyššieho trhového podielu, vyšej rentability celkového disponibilného kapitálu, dlhodobej prosperity, likvidity atď. Významným cieľom má však byť aj dosahovanie dobrého obrazu podniku (imidž), dobrej povesti (goodwill), hrdosť na značku podniku, lojalitu k nej atď. Aj tieto a ostatné marketingové ciele sú organickou súčasťou koncepcie riadenia podľa cieľov (MBO). K tomu je potrebné poznať aj rozhodujúce nové paradigmá a úlohy marketingu.

**Úlohy marketingu** možno sformulovať aj v súvzťažnostiach na zmenu paradigiem („vzorcov“ či „schém“ nového myslenia a konania) v tejto podobe:

- neustále mať na zreteli, že marketing nie je len krátkodobou obchodno-predajnou činnosťou, ale predovšetkým dlhodobo nastavenou návratnou investíciou,
- včas a s dostatočným predstihom rozhodovať o tom, ako a za akú cenu výrobok či službu uviesť na cieľový trh, ako zabezpečiť ich efektívnu (najmä priamu) distribúciu, podporu rastu predaja až po rýchle/pružné servisné a iné súvisiace služby,
- neustále monitorovať a skúmať výsledky na jednotlivých trhových segmentoch a podľa výsledkov marketingového výskumu ponuku neustále vylepšovať, príp. v čase „t“ už mälo predajný produkt stiahnuť z trhu, pružne ponúkať inovácie výrobkov, služieb vo väzbách aj na výsledky technologického predvídania a pod.,
- rešpektovať aj ostatné významné vplyvy: vývojové trendy, inovačné zmeny, široko orientované podnikateľské, marketingové a manažérske súvislosti.

**Zmeny paradigiem v marketingu** sa spájajú tiež so zásadnými civilizačnými, demografickými, ekologickými, inovačnými, komerčnými a inými zmenami. Napríklad už sú prekonané postupy: toto sme vyrobili, kúpte si to... V súčasnej poznatkovej ére skôr viac počuť dopyt zákazníkov: toto by sme si priali, nechcete nám to vyrobiť, „našíť“ na našu mieru? V minulosti prevažne platilo – zákazník za nami, v súčasnosti platí: *my za zákazníkom*. A tieto i ďalej uvedené princípy platia nielen pre veľké výrobné podniky...

Medzi **primárne princípy marketingu** sa ďalej a predovšetkým zaraďujú: princípy ľudskosti, etiky, osobnej kultúry, čestnosti, pravdovravnosti atď. Zvlášť významné je rešpektovanie princípov marketingovej etiky, mravnosti a zodpovednosti, ktoré sa úzko viažu aj na zvyšovanie dôvery či dôveryhodnosti vo vztahoch. Ďalšie závažné princípy v oblasti marketingu sú: princíp bezpečnosti, princíp diverzifikácie (rozčlenenia) hodnôt pre zákazníka, princíp marketingovej synergie (súčinnosti), princípy marketingovej flexibility (pružnosti), adaptability (prispôsobivosti), rýchlosť, princíp marketingových alternatív, princíp starostlivosti o detaily, princíp marketingového pôsobenia na investorov, princíp morálne uskutočňovaného lobingu atď.

**Ďalšie poučné výzvy pre rozvoj marketingu** zo „školy“ Ph. Kotlera sú: prechod od marketingového štýlu „vyrob a predaj“ k štýlu „počúvaj a reaguj“; prechod od zamerania na upútanie zákazníkovej pozornosti k zameraniu na udržanie zákazníkov; prechod od snahy o získanie čo najväčšieho trhového podielu k rozširovaniu služieb pre doterajších zákazníkov; prechod od marketingového monológu k dialógu so zákazníkmi; prechod od hromadného marketingu k individuálnemu marketingu; prechod od vlastníctva hmotných aktív k vlastníctvu značiek; prechod od pôsobenia na trhu k pôsobeniu v globálnom zábere internetu; prechod od marketingu, ktorý využíva jeden kanál k marketingu, ktorý využíva viac komunikačných kanálov; prechod od marketingu zameraného na výrobok k marketingu

zameranému na zákazníka; prechod od strojnej obchodovateľnosti k vyššej humanizácii vztáhov, k posilňovaniu etiky a morálky (závažných „spúšťačov“ kríz) atď.

### **5.1.2 Marketing verzus krízy**

V procesoch podnikania a riadenia firiem dochádza aj k rozličným druhom kríz. Najväčší vplyv aj na malé a stredné podniky má aj súčasná globálna finančná a ekonomická kríza. Podnikatelia a manažéri hľadajú rôzne „recepty“ na odolávanie kríze, tvoria sa aj nové, účinnejšie marketingové konceptie a stratégie atď. **Novú marketingovú filozofiu tvorby hodnôt** obsahuje aj dokument AGENDA 21, ktorý prijalo 156 štátov sveta v roku 1992 na Summite Zeme v Rio de Janeiru. Z tejto filozofie vychádza aj nasledujúci doplnený návod na marketingové prekonávanie kríz [1]. V ňom sa prezentuje päť takpovediac marketingových pilierov riadenia firiem, ktoré môžu byť nápmocné aj malým podnikom. Pragmatickým imperatívom však samozrejme je – *zohnať dostatočné finančné zdroje* na vybudovanie a sfunkčnenie takýchto pilierov.

**Päť základných marketingových „pilierov“ riadenia podniku** má slúžiť pre tvorivé rozšírenie impulzov krízy na efektívne a rýchle využitie nových marketingových príležitostí. Ich stručná charakteristika je nasledovná:

**1. Marketingová stavová analýza.** Touto analýzou sa má v čase krízy odhaliť, v akej pozícii sa v danom čase a priestore nachádza nielen výrobca hodnôt, ale tiež zákazníci v pozícii tzv. rýchlych klientov. Možno tiež odhaliť nové trendy aj benchmarkingové (porovnávacie) podnety, hrozby a riziká. Vykonáť stavovú analýzu podniku znamená vypracovať predovšetkým vlastnú **SWOT analýzu**, ale aj tieto ďalšie významné práce:

a) Vypracovať štúdiu konkurencie/konkurencieschopnosti. Táto spravidla odhalí celý rad významných nástrojov napríklad: konkurenčné pozície a sily súčasnej a budúcej konkurencie, stav a pozície dodávateľov, odberateľov, veriteľov atď. Významné je tiež rozpoznať najmä spektrum „plusov“ a „mínusov“ u najvýznamnejších konkurentov, ich produktové ponuky, konkurenčné trendy, stratégie a pod. Pomocou týchto nástrojov si môže aj malý podnikateľ hlbšie uvedomiť viaceré svoje konkurenčné výhody a stanoviť, ktoré výrobky, služby, postupy môžu byť viac konkurencieschopné.

b) Analyzovať vlastný inovačný potenciál. Tu sa taktiež aj malým podnikateľom a marketérom (často v jednej osobe) odporúča rešpektovať aj logický „reťazec“ úspešnej tvorby hodnôt: kvalitný marketing → primeraný výskum a vývoj → sústavné inovácie → vyššia konkurenčná schopnosť → vyššia predajnosť → vyššia rentabilita a prosperita.

c) Analyzovať výstupy marketingovej štúdie. Dôraz sa kladie najmä na segmentáciu trhu, na rozpoznanie vlastnej pozície, sily atď. Nezdôrazňuje sa teda ani tak to, že kto, čo, kedy a za akú cenu chce kúpiť. Skôr sa kladie dôraz na to, aké sú konkrétné potreby, požiadavky, príania či túžby zákazníkov. Požiadavky klientov vlastne generuje ich životný štýl, hodnotové priority, motívy na kúpu, solventnosť atď.

d) Analyzovať toky zdrojov – pracovných súl, informácií/poznatkov, financií, investícií a iných relevantných zdrojov.

Stavové analýzy na marketingovom princípe majú značný význam aj na strane zvlášť tých rýchlych zákazníkov - inovátorov. Môžu tak spoznať a vyhodnocovať rozličné mixy: marketingový mix, produktový mix ponúk, cenový mix, distribučný mix či informačno-komunikačný mix o produktoch, výrobkoch, službách atď.

**2. Procesné chápanie marketingu v praxi.** Primárne tu je, že rozličné spôsoby intuitívneho marketingu sú už prekonané. Týka sa to čoraz viac aj malých firiem. Pretože tam nemožno primerane merať a vyhodnocovať prínosy. Preto je zmysluplné procesné ponímanie

marketingových aktivít, ktoré umožňuje merať vstupy a výstupy čiastkových činností takpovediac v cenových či hodnotových metrikách. Marketér by mal dokázať v spolupráci s ekónomom čiselné vyjadrovať a vyhodnocovať úspornosť, efektívnosť, pridanú hodnotu alebo rôzne synergické efekty. Môže sa tak preukázať, že napríklad reklama, sponzoring, komunikácia v médiach a podobne majú spravidla len malý dopad na získavanie nových zákazníkov a trhov... Sú spravidla iba súčasťou budovania značky podniku (podnikateľa). Zvlášť v čase krízy sa teda odporúča hľadať nové šance, trhy, nových kľúčových zákazníkov a nové predaje inovovaných produktov. *Náklady na marketing* sa takto dostávajú do roly čoraz efektívnejšieho nástroja pre získanie nových cieľových zákazníkov, príp. tržieb atď. V tom vlastne spočíva aj zmysel procesného chápania marketingového riadenia.

V tomto kontexte možno rozpoznať tieto *hlavné marketingové čiastkové procesy*, do ktorých sa zaraďujú vlastne všetky marketingové aktivity:

a) *Proces transakčného marketingu*. Zabezpečuje optimálnu výmenu hodnôt a informácií medzi výrobcom, distribútorom a trhom, a to vlastne od rozpoznania trhu až po ukončenie životného cyklu výrobku, služby.

b) *Proces relačného (vzťahového) marketingu*. Zameriava sa na optimalizáciu vzťahov podniku s ďalšími subjektmi v trhovom prostredí. Ide najmä o vzťahy s dodávateľmi, zákazníkmi, zamestnancami, expertmi či inými poradcami, príp. so zložkami sociálneho, konkurenčného, ekologického, iného relevantného prostredia.

c) *Proces inovačného/inovatívneho marketingu*. Tento má zvlášť významne a cieľovo smerovať k neustálemu hľadaniu a nachádzaniu optimálnych procesných, produktových, technologických a iných inovácií v podniku (japonský Kaizen systém a pod.).

d) *Proces marketingu konkurencie/konkurencieschopnosti*. Zameriava sa na sústavné mapovanie konkurencie a nachádzanie potenciálu konkurenčných výhod, príp. slabín iných firiem a ich produktov. Ide najmä o to, spoznať tie podstatné silné stránky konkurentov, ktoré zákazníci najviac oceňujú v rámci svojho nákupného rozhodovania.

e) *Proces marketingového manažmentu*. Je to súbor podstatných marketingových manažérskych činností/čiastkových procesov (pozri na inom mieste). Ide tu najmä o dosiahnutie efektívneho strategického, taktického aj operatívneho riadenia a jeho zladenie s výkonnými marketingovými aktivitami aj s ostatnými výkonnými čiastkovými procesmi podniku. Prioritou je súlad s radikálnymi zmenami manažmentu [1, odporúčaná literatúra].

**3. Marketingové plánovanie a „ošetrovanie“ rizík.** Pri rešpektovaní efektívnosti procesného riadenia možno výkonné procesy podniku múdro cieľovo riadiť aj s využitím metód benchmarkingu, kontrolingu atď. Podstatné teda je, využívať pragmatickú orientáciu na tie cesty, ktoré smerujú predovšetkým k dosahovaniu vytýčených strategických cieľov. Dôležité tiež je, aby sa pritom odhalili hrozby/riziká, eliminovali zbytočné náklady, príp. opakujúce sa chyby, omyly a urobili preventívne opatrenia. Odporúča sa vhodne „ošetriť“ tieto hrozby či riziká napríklad nejakým poistením či adekvátnym zabezpečením. Na zrealizovanie týchto činností sa odporúča aj nájsť postupy, ako smerovať k vytýčenej generálnej stratégii a ako dosiahnuť ciele (MBO).

**4. Marketingová gramotnosť a znalostný manažment.** Podnikateľ či manažér bez relevantných marketingových a manažérskych poznatkov je dnes apriori predurčený na neúspech. Preto je aj marketingová gramotnosť nevyhnutnosťou pre dosahovanie úspechov podniku. *Marketingová gramotnosť* je totiž nevyhnutnou podmienkou tak pre úspešné tvorenie a realizovanie inovácií, ako aj pre zvyšovanie konkurencieschopnosti a prosperity. Podnik bez relevantného marketingového know-how nemá garantovanú dlhodobú existenciu. *Proces riadenia znalostí a znalostné riadenie podniku* vôbec predstavujú kľúčové priority aj fungovania malého podniku. Poznatky sa však musia transformovať na praktické spôsobilosti, zručnosti a začleňujú sa takpovediac do energetizačného potenciálu celého osadenstva

podniku. Poznatky sa majú taktiež pozitívne premietnuť aj do posilňovania firemnej kultúry, identity, lojality, tímovej spolupráce, etiky konania atď. Tento postup teda vedie k poznaniu, že *kríza nemusí byť len likvidačné zlo pre podnik, ale je to aj nová príležitosť* mobilizovať aktivity, viac tvoriť (kreativita) a lepšie prezentovať a predať svoje poznatky a schopnosti v „blate“ trhu. Toto je zvlášť významné v tomto čase, keď sa avizuje vznik nových kríz.

**5. Etika a morálka v marketingových a manažérskych aktivitách.** Otázky posilňovania etiky, morálky, disciplíny sú nevyhnutou podmienkou aj úspešnej realizácie všetkých marketingových stratégii a riadiacich i výkonných činností vôbec. Tento pilier sme tu sice pridali na piate miesto, ale z hľadiska hierarchie dôležitosti ako aj riešenia problémov hospodárskej a finančnej krízy mu celkom iste patrí prvá pozícia... Navyše ide spravidla o pilier s relatívne najmenšou finančnou náročnosťou.

**Hľadanie a nachádzanie nevyhnutných zdrojov a financií na sfunkčnenie uvedených marketingových pilierov** sa odporúča dosahovať najmä prostredníctvom neustálej tvorby inovačných projektov, napríklad aj takto:

a) *Preskúmať hodnotové priority a priority marketingu vo vlastnom podniku, nájsť zdroje a investovať ich tam, kde aj v kríze prinesú dosť rýchly a preukázateľný efekt.* Napr. peniaze zo sponzoringu, lobingu a podobne možno presunúť do realizácie analýz, marketingového prieskumu, tvorby inovácií atď. Z takto získaných peňazí možno finančovať aj istú informačnú kampaň počas doby životnosti produktu na trhu.

b) *Preskúmať možnosti dotácií, štrukturálnych fondov, operačných programov EÚ či iných fondov rezortných ministerstiev.* Sú to ďalšie možnosti a príležitosti, ktoré možno cieľovo a eticky využívať pre rozvoj podniku, získavanie nových trhov, zvyšovanie konkurencieschopnosti, a tým aj prosperity podniku.

c) *Rozvinúť edukačné (výchovno-vzdelávacie) aktivity najmä na zvýšenie poznatkovej manažérskej a marketingovej gramotnosti.* V podstate všetko to vždy začína intenzívnejším vzdelávaním, rozvojom tvorivého myslenia, hľadaním nových príležitostí aj v čase krízy a tvorbou nových inovačných a iných projektov. K tomu však treba v ucelenom procese marketingového riadenia v prvom rade výrazne motivovať a stimulovať nielen seba v pozícii šéfa podniku, ale aj všetkých zamestnancov.

K pragmatickej celostnej a systémovej realizácii všetkých „pilierov“ marketingu majú slúžiť – a to nielen v krízovom období – aj relevantné koncepcie a druhy marketingu.

### 5.1.3 Druhy, typy a koncepcie moderného marketingu

**Holistická koncepcia alebo dimenzia marketingu** sa v súčasnosti považuje za klúčovú aj vzhľadom na krízu. Znamená to, že *marketing musí byť celostné, komplexné a systémovo nastavený*. Aj v malom podniku je nevyhnutné vytvoriť a sfunkčniť prierezové marketingové tímy, ktoré majú aspoň dvoch či troch členov (marketérov s kumulovanou funkciou). Tradičné marketingové útvary ako referát či oddelenie už pre perspektívnu podniku nepostačujú. Odporúča sa tiež tvorivo aplikovať napr. maticové, projektové či iné progresívne typy organizovania v marketingu (pozri na inom mieste). Jednoducho – moderný a efektívny marketing má vykonávať celé osadenstvo podniku, vrátane manažérov a štábnych THP pracovníkov pod gesciou marketérov.

**Marketéri** majú byť klúčovými architektmi predovšetkým marketingových stratégií. Sú významnými spoluvorcami aj generálnej stratégie podniku. V podniku jednotlivca alebo v mikropodniku je spočiatku takýmto marketérom, teda realizátorom marketingu spravidla sám podnikateľ či konateľ podniku. Neskôr sa stávajú aktérmi marketingu poverené osoby,

ktorých úlohou je tímovo spolupracovať aj na tvorbe podnikateľského plánu. Inými slovami – marketingová intuícia ustupuje a intenzívnejšie sa presadzuje marketingová veda aj umenie realizovať takýto celostne nastavený a efektívny marketing. Ustupuje aj hromadný marketing a čoraz viac sa presadzuje precízny marketing „šitím“ na mieru.

**Holistický marketing** ako systémovo a celostne uplatňovaný marketing prepája najmä tieto štyri zložky: vzťahový marketing, integrovaný marketing, interný marketing a spoločensky zodpovedný marketing. Holistická koncepcia rozvoja marketingu vlastne spája aj ostatné druhy/typy marketingu, príp. všetky d'alej uvádzané súvzťažné prostriedky a podsystémy. Medzi ďalšie významné druhy/typy marketingu patria: personálny marketing, poznatkový marketing, finančný marketing atď., ktoré sú podrobnejšie vysvetlené aj v učebnici [3].

**Vzťahový marketing** sleduje podstatný cieľ – vybudovať a udržať si dlhodobé vzájomne výhodné vzťahy s klíčovými partnermi či zainteresovanými stranami, t. j. so zákazníkmi, dodávateľmi, distribútormi, kooperantmi atď. Medzi ďalšie znaky vzťahového marketingu patria: buduje a kultivuje silné ekonomicke, technické a spoločenské zväzky medzi uvedenými stranami/partnermi. Zaoberá sa jednak vzťahmi či väzbami v procese riadenia vzťahov so zákazníkmi (podsystém CRM – Customer Relationship Management), a jednak aj kultivovaním väzieb v procesoch riadenia vzťahov s partnermi (podsystém PRM – Partner Relationship Management). Skvalitňujú sa aj vzťahy s ostatnými elementmi marketingu: s databázovým marketingom, riadením kontaktných centier, telemarketingom, so vzťahmi s verejnosťou (Public Relations – PR), manažmentom budovania značky, ako aj s marketingovou komunikáciou stredných a veľkých podnikov, s positioningom, targetingom atď. Najdôležitejšie je pritom trvalé kultivovanie vzťahov so zákazníkmi.

**Integrovaný marketing** predstavuje ďalšiu zložku holistického marketingu. Úlohou marketingových pracovníkov je prichádzať s marketingovými nápadmi, aktivitami, zostaviť plne integrované (navzájom sieťovo pospájané) marketingové plány tak, aby čo najlepšie vytvárali, zdieľali a poskytovali hodnotu zákazníkom. Integrovať teda znamená spájať všetky relevantné prvky, funkcie (činnosti, príp. úlohy), podsystémy, metódy, prostriedky, techniky a technológie v marketingu či širšie v marketingovom riadení. Všetko sa to má diať v záujme dosahovania vyšších pozitívnych synergických efektov a vytýčených cieľov. Marketéri majú efektívne spájať predovšetkým nástroje 4P marketingového mixu: produkt (product), cena (price), miesto/distribúcia (place), propagácia/komunikácia (promotion). Významné je cieľovo a systematicky vytvárať, príp. inovaovať aj integrovanú komunikačnú stratégiu, a navzájom sa podporujúce spôsoby komunikovania. Marketéri malých firiem majú selektívne využívať aj adekvátnu reklamu v médiách, ale aj PR aktivity, komunikáciu s verejnosťou na webových stránkach, cez iné progresívne IKT atď. Integrovaný marketing má tiež väzby aj na vnútorný, vnútropodnikový marketing.

**Interný (vnútropodnikový) marketing** má úlohu prijímať, zaúčať a motivovať schopných zamestnancov do rozrastajúceho sa podniku, ktorí chcú dobre slúžiť zákazníkom. Nemá zmysel sľubovať externým zákazníkom vynikajúce výrobky či služby, ak zamestnanci (tvorcovia hodnôt) podniku nie sú kvalitne pripravení a vysoko motivovaní na ich poskytovanie. Interný marketing sa musí odohrávať a koordinovať v duchu spomenutej tímovej spoločnej práce. Ide napr. o tímovú súčinnosť pracovníkov predaja, reklamy, služieb zákazníkom, marketingového výskumu či neskôr produktového riadenia a pod. V praxi sa takto tímovu nastavujú napr. predajné ceny, množstvá, spôsoby účinnej reklamnej kampane atď. Ide teda aj o spoločensky významné procesy.

**Spoločensky zodpovedný marketing** sa ako organická zložka holistického marketingu interpretuje z aspektu chápania širších ako len firemných záujmov. Akcentuje sa tu aj dôležitý sociálny, etický, právny, ekologický/environmentálny, bezpečnostný a iný kontext marketingových aktivít a zvlášť tvorby marketingových plánov. Ide tu v podstate o širšiu a komplexnejšiu lokálnu aj globálnu zodpovednosť predovšetkým konateľov či marketérov a manažérov finančnou súčasťou s ostatnými špeciálismami počiatočne.

**Holistická marketingová orientácia v kontexte tvorby hodnoty pre zákazníka** sa môže ešte vysvetliť aj novým poslaním subjektu marketingu. „Holistickí“ marketéri majú úspechy v tom, že lepšie, integrovanejšie riadia procesy a ucelené reťazce tvorby hodnoty. Poskytujú nielen vysokú kvalitu výrobkov a služieb, ale aj oveľa vyššiu rýchlosť myslenia, konania, uspokojovania potrieb zákazníkov. Tako sa napokon môže dosahovať aj vyšší (primerane nastavený) zisk prostredníctvom zvyšovania počtu zákazníkov, dynamickej tvorby výhodnej ceny atď. Podstatné je tu aj vytváranie dlhodobého vzťahu dôvery a vernosti súčasných zákazníkov a získavanie nových zákazníckych skupín. Holistická marketingová koncepcia je teda postavená aj na princípe, že *v marketingu vlastne záleží na všetkom*, na každom detaile... V súlade so spomenutou zlomovou inováciou manažmentu, ktorá sa očakáva o 10 až 15 rokov, sa má realizovať aj efektívny proces marketingového riadenia (manažmentu).

## 5.2 Proces marketingového riadenia

**Marketingové riadenie (marketingový manažment)** je širší pojem ako samotný marketing. Rámcovo znamená pôsobenie subjektu marketingu na objekt marketingu v záujme dosahovania reálne vytýčených marketingových cieľov, a tým v podstate aj cieľov podniku ako celku. Podstatnou obsahovou náplňou marketingového riadenia je cyklické realizovanie základných marketingových funkcií, ktorými sú: analyzovanie, plánovanie, organizovanie, implementovanie, kontrolovanie a napokon prierezovo aj marketingové komunikovanie.

### 5.2.1 Analyzovanie a plánovanie v procese marketingového riadenia

MARKETINGOVÁ ANALÝZA sa logicky zaraďuje ako prvý čiastkový proces tohto riadenia. Odporúča sa tu rešpektovať najmä tieto zásady a postupy:

- **Začínať komplexnou situačnou analýzou** – podnik sa usiluje celostne analyzovať najmä cieľový trh, cieľových zákazníkov, ale aj celkové marketingové prostredie a v ňom zainteresované prvky a subjekty (stakeholders). Analýzam má tiež predchádzať *benchmarking* – porovnávanie sa s konkurenciou, príp. aj s podnikmi z inej branže.
- **Zostaviť SWOT analýzu a hlbšie rozobrať obsah jej štyroch kvadrantov** – silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby/riziká vrátane preventívnych opatrení, ktoré majú zabraňovať vzniku predvídateľných hrozieb, príp. ich utlmovať či eliminovať.
- **Formulovať najvhodnejšie marketingové stratégie a praktické postupy** – najmä cieľové zámery, komerčné akcie, propagačné a ostatné relevantné aktivity v danom priestore, čase, sortimente výrobkov a služieb atď.
- **Permanentne hľadať a nachádzať nové atraktívne príležitosti** – udržiavať si existujúcich zákazníkov a sústavne sa usilovať aj o získavanie nových zákazníkov. Dosahuje sa to aj prostredníctvom nepretržitých inovačných aktivít. Pritom dbať na vysokú kvalitu, kultúru a etiku konania a preventívne sa vyhýbať konfliktom v trhovom či marketingovom prostredí.

**ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTREDIA.** Marketingové prostredie je miesto či územie, kde musí podnik začať hľadať svoje šance, ale aj budúce ohrozenia. Zahŕňa všetky sily a všetkých účastníkov, ktorí pôsobia na schopnosť podniku efektívne realizovať svoje zámery na cieľových trhoch. Marketingové prostredie je dvojaké.

**Mikroprostredie podniku** sa skladá z tých aktérov v bezprostrednom okolí podniku, ktorí ovplyvňujú jej schopnosť obsluhovať svoje trhy a dosahovať svoje cieľové zámery. Zahŕňa samotný podnik, neskôr aj s jej interným trhom, ďalej dodávateľov, trhových sprostredkovateľov, zákazníkov, konkurentov, verejnosť atď. Rozhodovanie tu teda ovplyvňujú jednak vnútropodnikové pomery a jednak vonkajšie zložky trhu. Významné postavenie majú aj dodávatelia, ktorí majú značný vplyv najmä na náklady a na dosiahnutnosť adekvátnych výrobných vstupov (materiál, súčiastky atď.).

**Makroprostredie podniku** tvoria najmä tieto druhy vonkajšieho (až globálneho) okolia podniku: demografické, ekonomicke, prírodné, environmentálne, technologické, politické, kultúrne a iné prostredie. V rámci vonkajšieho okolia sa rozpoznávajú aj stratégie konkurentov atď.

**ANALÝZA KONKURENCIE A JEJ STRATÉGIÍ.** Správnou trhovou orientáciou podniku sa majú v rozumnej rovnováhe skúmať zákazníci a monitorovať strategické koncepcie a postupy konkurencie. Má to veľký význam z aspektu prípravy efektívnych vlastných marketingových koncepcii, stratégii a projektov v záujme etického prevýšenia konkurencie. Identifikácia konkurentov je taktiež sústavný proces najmä rozpoznávania cieľov, komponentov stratégii, výrazných špecifík, slabín, predností, spôsobov reakcie atď.

**Poznať rozhodujúce ciele konkurentov** znamená možnosť rozpoznania aj ich ďalších postupov, akcií či reakcií. Znalosť možných spôsobov reakcie konkurentov pomáha zvoliť si efektívny spôsob a čas svojich akcií. *Poznať silné a slabé stránky konkurencie* umožňuje vyvinúť takú vlastnú stratégiu, pri uplatňovaní ktorej môže podnik získať viaceré výhody. Ide najmä o spoznanie konkurenčných „mínusov“ a ich rýchle „transformovanie“ na naše „plusy“. To predpokladá neustále inovovanie a dopĺňanie vlastnej SWOT analýzy, ako aj SWOT analýz najbližších konkurentov a ich vzájomnú konfrontáciu. Je to teda významný proces napredovania, ako aj možného účinného preventívneho konania a odolávania konkurencii. Všetko sa spája najmä s nepretržitým výskumom trhov, so zberom a hodnotením informácií aj s využitím moderných IKT (v perspektíve aj s tvorbou internetu/webu 0.2).

**ANALÝZA PRÍLEŽITOSTÍ, MARKETINGOVÝ VÝSKUM A MARKETING INFORMAČNÝCH SYSTÉMOV.** Marketingová informácia je vlastne kritický element, ktorý ovplyvňuje efektívnosť marketingu a marketingového manažmentu. Je to tak najmä v dôsledku trendu rozvoja aj medzinárodného marketingu, zmien štruktúry potrieb zákazníkov či aj v dôsledku cenových pohybov atď. Preto si majú aj malé podniky postupne budovať kvalitné informačné systémy (IS) vôbec a marketingové zvlášť.

**Marketingové informačné systémy (MIS)** sú významné prostriedky riadenia, ktoré spájajú spočiatku členov marketingového tímu malého podniku a neskôr aj príslušných manažérov najmä s vonkajším (až globálnym) prostredím. MIS sú teda relevantné informácie o trhoch, majú však rozdielnú úroveň. Často chýbajú tie podstatné informácie, príp. informácie nie sú „zosietované“ a pod. Je teda veľmi dôležité takéto systémy vytvárať a neustále ich zdokonalovať. Dobre navrhnutý MIS má zahŕňať viaceré subsystémy. Napr. *vnútorný informačný počítačový systém*, ktorý poskytuje okrem bežných informácií o predajoch, nákladoch, zásobách, tokoch hotovosti (cash flow) a tak ďalej aj iné závažné poznatky. Tieto poznatky sa týkajú predovšetkým zákazníkov a konkurencie. Ide teda postupne aj o budovanie rozličných interných počítačových sietí (intranet a i.) na báze výskumov.

**Marketingový výskum** ako zložka MIS zahŕňa najmä zber takých informácií, ktoré zodpovedajú riešeniu daného špecifického marketingového problému podniku. Ide tu najmä o definovanie problému, stanovenie cieľov, kreatívne vypracovanie plánu výskumu, zber informácií, analyzovanie informácií a prezentáciu záverov (syntézu poznania). Dobrý marketingový výskum sa vyznačuje vedeckosťou, tvorivým prístupom, modelovaním a porovnávaním problémov vrátane otázok nákladov, ziskov atď.

**Podporný systém marketingového rozhodovania** sa ako súčasť MIS skladá z rozličných štatistických techník a rozhodovacích modelov. Pomáha potom marketérom a manažérom rozrastajúceho sa podniku lepšie analyzovať informácie a vytvárať lepšie rozhodnutia. Je teda veľmi potrebné, aby tieto metodiky a modely tímovo zostavovali a realizovali okrem marketérov aj príslušní odborníci (informatici, štatistici, ekonómovia a iní špecialisti) a predkladali ich v dôveryhodnej a aktuálnej podobe príslušným manažérom. Najmä vrcholoví manažéri podniku nemôžu detailne ovládať všetky metódy a techniky modelovania a simulovania vývoja v tejto oblasti. Preto im majú účinne pomáhať informatici – najmä s významným využívaním najnovších generácií IKT.

**Informatická a internetová podpora marketingového riadenia** spočíva okrem už spomenutého systému CRM aj vo využívaní podsystémov aplikačného softvéru na plánovanie zdrojov podniku (ERP) a softvéru na podporu vzťahov B2C a B2B. Táto problematika je podrobnejšie vysvetlená v podkapitole 11.4.

**Systémy B2C (Business-to-Consumer)** podporujú e-obchodovanie medzi podnikom a jeho konečnými zákazníkmi. V jeho rámci sa intenzívne rozvíjajú funkcie internetového marketingu, ktorý poskytuje značný komfort zákazníkom. Uvádzia sa, že v budúcnosti sa bude rozvíjať vzťah C2C na podporu predaja vecí ponúkaných na spotrebne a iné trhy prostredníctvom internetu medzi občanmi.

**Systémy B2B (Business-to-Business)** sú v súčasnosti najrozšírenejšou formou e-podnikania. Sú to aplikácie e-zásobovania a e-trhovísk zamerané nielen na obchodovanie medzi dvoma, ale aj medzi viacerými kupujúcimi a predávajúcimi podnikmi. Objemy elektronického obchodovania tu stále narastajú. Podniky stále viac využívajú on-line katalógy výrobkov, barterové internetové stránky a ďalšie on-line prostriedky s cieľom dosiahnuť výhodnejšie nákupné alebo predajné ceny na vysoko transparentných virtuálnych trhoviskách výrobných odvetví a odborov. **Internet** spôsobil, že zákazníci majú ľahší prístup k získaniu relevantných informácií z internetových stránok dodávateľov produktov, od sprostredkovateľov informácií, tvorcov trhov a tiež od komunit zákazníkov cez ich referencie o realizovaných nákupných a predajných transakciách, čím **zvýšil efektívnosť trhov**.

**ANALÝZA TRHOV ORGANIZÁCIÍ A SPOTREBNÝCH TRHOV.** *Trhy organizácií (fíriem)* tvoria všetky organizácie (podniky, iné inštitúcie), ktoré nakupujú tovar a služby za účelom ďalšej výroby, predaja či distribúcie. Podniky sú vlastne trhom pre materiály a suroviny, polotovary, zariadenia, drobné potreby a služby. S týmto druhom analyzovania trhov úzko súvisí aj *klasifikácia trhov* a ďalšie kategórie.

**Spotrebny trh** je vlastne základným trhom, pre ktorý sa realizujú podnikateľské činnosti aj v malých podnikoch. Na tomto trhu sa predávajú, príp. kupujú výrobky a služby pre osobnú spotrebú, teda pre konečného (finálneho) zákazníka (bežného občana, obyvateľa). Tento trh sa skladá z množstva *trhových podskupín (segmentov)* akými sú napríklad mládež, seniori, muži, ženy, solventní, resp. insolventní občania, príslušníci rozličných záujmových skupín či rozličných príslušností či denominácií a pod. Pri skúmaní tohto trhu je teda potrebné poznáť najmä pohnútky kupujúceho, operácie, príležitosti, možné odbytištia, správanie sa zákazníka atď.

**Priemyselný trh** je priestor, kde sa nakupuje tovar a služby spravidla pre ďalšiu výrobu, a to aj v záujme zníženia nákladov a uspokojovania požiadaviek verejnosti i štátu. V porovnaní napr. so spotrebnným trhom generuje priemyselný trh podstatne menej, ale podstatne väčších a geograficky viac koncentrovaných zákazníkov. Pritom dopyt býva relatívne nepružný a viac kolísavý, ale nákup je zasa odbornejší atď.

**Obchodný trh** zahŕňa všetky organizácie aj jednotlivcov (základníkov), ktorí nakupujú a opäť predávajú tovar vyrobený niekde inde. Takýto obchodník, ktorý sa rozhoduje o svojom sortimente, dodávateľoch, cenách a obchodných podmienkach, sa môže ocitnúť v rozličných trhových situáciach – ponuka nového výrobku, voľba najlepšieho dodávateľa, hľadanie lepších obchodno-technických a iných podmienok. V malých podnikoch môže byť toto rozhodovanie a nákup záležitosťou len jednej osoby, alebo niekoľkých kompetentných osôb. V stredných a veľkých organizáciách existujú celé nákupné oddelenia, príp. zabezpečovacie tímy, ktoré podobne ako v marketingovom oddelení pripravujú rozhodnutia a plány pre vrcholových manažérov.

**MARKETINGOVÉ ROZHODOVANIE A PLÁNOVANIE.** Tento čiastkový proces marketingového manažmentu má viaceré podstatné charakteristiky. *Marketingové rozhodovanie je teda organickou súčasťou marketingového plánovania* aj v malom podniku. Ide o strategické, taktické aj operatívne rozhodovanie o marketingových strategiách, taktikách či krátkodobých (akčných) plánoch a postupoch. Rozhoduje sa podľa zvolených kritérií, záujmov či podstatných „meradiel“ podniku a to najmä o výbere najvhodnejšej alternatívy a voľbe variantov riešení pre zvolenú alternatívu.

**Strategické, taktické a operatívne marketingové plánovanie** má teda v malom podniku opodstatnenie najmä z časového hľadiska – dlhodobé, strednodobé a krátkodobé plánovanie. Jeho výstupom sú analogicky členené marketingové plány. Z rozrastaním podniku a vytváraním pobočiek a podobne má táto klasifikácia opodstatnenie aj z pohľadu stupňov riadenia. Ide tu ďalej najmä o *určenie „stromu“ cielov* – dlhodobých, strednodobých a krátkodobých cielov a potom nadväzne plánov až úloh či konkrétnych postupov v marketingových aktivitách podniku. Dôležité je ako efektívne a pružne podnik vytvorí, zapojí a tvorivo využije všetky svoje sily, zdroje, poznatky do systému a realizácie najmä akčných marketingových plánov na konkrétnych trhoch vo vymedzenom čase. Vlastné vytvorenie vykonávacích plánov v marketingových procesoch sa má uskutočňovať v dôslednom prepojení na generálnu stratégii a podnikateľský plán podniku.

**Marketingová kapitolka v podnikateľskom pláne** má obsahovať aj alternatívne marketingové stratégie, príp. varianty vybranej strategickej alternatívy. V tomto kontexte sa v praxi využíva viacero rozličných plánovacích metód, napríklad aj metóda tvorby BCG matice a iné. **BCG matica** predstavuje *štýri kvadranty* (psíky, kravičky, otázniky a hviezdy), do ktorých možno zaradiť súčasné, príp. budúce produkty. Zatriedovanie sa robí z hľadiska ich reálneho, príp. očakávaného budúceho podielu na trhu (os „x“) a tempa rastu odvetvia (os „y“), do ktorého daný výrobok či služba patria. V praxi sa potom spravidla šípkami načrtáva uvažovaný možný pohyb produktov v priebehu času medzi kvadrantmi matice.

**Strategické marketingové plánovanie**, príp. jeho produkty **strategické marketingové plány** plnia niekoľko významných úloh. Pomocou nich sa majú riadiť podnikateľské aktivity ako výrobkové, príp. podnikateľské portfólio. Sleduje sa *základný cieľ* – správne rozhodnút', ktoré oblasti, procesy či hodnoty pre zákazníka časovo limitovať, ktoré rozvíjať (stratégia rozvoja), utlmať (stratégia útlmu), udržiavať (udržiavacia stratégia) a pod. Ide tu zvlášť o reálne posudzovanie budúceho ziskového potenciálu, a to aj malého, či časom stredného podniku. Potrebné je nastaviť tieto činnosti na každú podnikateľskú oblast' v rámci portfólia podniku pre príslušné cielové segmenty trhu.

**Vlastný výber marketingovej stratégie** sa má uskutočňovať na základe rešpektovania istých princípov a pravidiel. V prvom rade je potrebné určiť si svoje priority z aspektu marketingových cieľov, zdrojov, príležitostí, požiadaviek zákazníkov atď. Dalej sa má účinne prepojiť strategické marketingové plánovanie/plány s takticko-operatívnym plánovaním a jeho plánmi. Všetky komponenty takéhoto koncepčného riadenia a marketingového plánovania je nevyhnutné skoordinovať aj so súčasnými a budúcimi nárokmi na zdroje všetkého druhu.

**Rozhodovanie a plánovanie marketingového cieľového trhu** je podmienené d'alej aj tým, že marketingový odborník a kompetentný obchodník musia čo najlepšie spoznať svojich cieľových zákazníkov, ich myšlenie, motiváciu a rozhodovací proces. *Kúpne rozhodnutia* sa z hľadiska zúčastnených osôb uskutočňujú v podstate dvojako. Bud' je kúpne rozhodnutie v malom podniku iba záležitosťou jednej osoby alebo ho ovplyvňuje viacero účastníkov; môžu to byť napríklad rozliční iniciátori, ovplyvňovatelia (tzv. kibici), rozhodovatelia, nákupcovia, skúsení spotrebiteľia a pod. Povinnosťou marketéra potom je, *rozpoznať všetkých účastníkov kúpno-predajného procesu*, ich kritériá, „páky“ atď. Pritom **marketingový plán či program** je potrebné navrhnuť tak, aby oslovil rovnako priameho zákazníka ako aj ostatných účastníkov tohto procesu. Všetko to determinuje aj rastúca zložitosť kúpno-predajných situácií a správanie zákazníkov. Tomu sa musí postupne prispôsobovať aj organizačná štruktúra podniku a tiež implementovanie stratégii či marketingových plánov v konkrétnych a špecifických podmienkach praxe.

## 5.2.2 Organizovanie a implementovanie ako funkcie marketingového riadenia

**Marketing** sa z organizačného hľadiska v podnikoch uskutočňuje rozlične. V malom podniku sa často nevykonáva vôbec, príp. ho vykonáva najskôr **jedna osoba** teda sám podnikateľ či konateľ podniku. Postupne s pomalým personálnym nárastom podniku je nevyhnutné vytvoriť a sfunkčniť nejaké útvary najmä **prierezové marketingové tímy**, ktoré majú spočiatku dvoch či troch členov – marketérov. U nich sa spravidla kumuluje niekoľko riadiacich aj výkonných funkcií. Vývoj má svoju dynamiku aj v organizovaní útvarov v oblasti marketingu. Tradičné marketingové útvary akými boli či sú referát alebo oddelenie už pre perspektívnu podniku nebudú postačovať. Odporúča sa tiež tvorivo aplikovať niektoré princípy tvorby cieľových organizačných štruktúr – napr. maticových alebo projektových štruktúr. Napriek uvedenému však má platiť aj v malom podniku, že efektívny marketing musí vykonávať pod gesciou manažérov a marketérov svojím spôsobom celé osadenstvo podniku, vrátane štábnych THP pracovníkov a niekde aj pracovníkov „R“ kategórie.

V praxi rozrastajúcich sa podnikov sa marketing spravidla koncentruje do *marketingového referátu (1 – 2 ľudia)* alebo *marketingového oddelenia (3 a viac ľudí)*. Toto riešenie má aj svoje výhody aj nevýhody. Výhodou môže byť to, že v rámci tejto organizačnej jednotky sa vytvorí tím odborníkov so špecifickými znalosťami a zručnosťami, ktorí rozumejú zákazníkom, slúžia im a do značnej miery garantujú uspokojovanie ich potrieb. Nevýhodou je však to, že si zamestnanci ostatných oddelení môžu myslieť, že marketing má zabezpečovať jedine marketingový referát či marketingové oddelenie... A to nie je pravda, to nie je v súlade s holistikou interpretáciou moderného marketingu/marketingového manažmentu. Ako teda perspektívne pripravovať organizačný dizajn v oblasti malých firiem, ktoré postupne strategicky smerujú do kategórie stredných podnikov (ved' sa bežne používa aj u nás označenie MSP – malé a stredné podniky)?

**ORGANIZOVANIE MARKETINGOVÝCH ÚTVAROV.** V praxi malého podniku sa tiež má v tomto kontexte postupovať racionálne. Predovšetkým ide o vytvorenie dobrej **mapy procesov** na báze podrobného rozpoznania činností a dôslednej del'by práce. Na ich základe

možno potom rozhodnúť aj o tvorbe adekvátnych marketingových vzťahov či primeraných vyššie pomenovaných útvarov. Do procesov organizovania v oblasti marketingu vo väčších podnikoch patrí aj *tvorba strategických obchodných jednotiek (SBU)* alebo *ziskových či nákladových stredísk*. Každá organizačná zmena, príp. organizačná jednotka má slúžiť primárne zákazníkom a nie konateľom či manažmentu podniku. Všetko sa to spája s mnohými faktormi či kritériami rozhodovania v tejto oblasti, ale zvlášť so segmentáciou trhu a inováciami produktov pre zákazníkov. Ph. Kotler na margo tohto napísal: „*Ak podnik starostlivo roztriedi trh do segmentov, zvolí si svojich cieľových zákazníkov, identifikuje ich potreby a určí svoj positioning na trhu, je lepšie schopný vyuvítať nové produkty. Dnes mnoho podnikov používa na navrhovanie svojich výrobkov model inžinieringu riadeného zákazníkmi (customer driven engineering), čo pripisuje vysokú dôležitosť začleňovaniu preferencii zákazníkov do konečnej podoby výrobku*“ [4 v zozname odporúčanej literatúry].

**Funkčné a geografické organizovanie útvarov v marketingu** je pre malé podniky spravidla len málo vhodné. K vodorejším spôsobom môže patriť napr. **výrobkové alebo značkové organizovanie v oblasti marketingu**. To znamená, že každý výrobok, či každá značka sa priraduje k príslušnému manažérovi produktu či značky. Títo manažéri úzko spolupracujú aj s inými funkčnými špecialistami podniku pri vypracovaní a realizácii marketingových stratégií, plánov a pod. Tento postup však využívajú najmä tie podniky, ktoré vyrábajú rozmanité výrobky alebo značky, či poskytujú relevantné služby. Na čele takejto výrobkovej organizačnej štruktúry je **produktový manažér**, ktorý dohliada na ostatných participujúcich členov. Úlohou manažéra výrobku alebo služby je – zostavovať plány produktov, dohliadať na ich realizáciu, sledovať dosahované výsledky, uplatňovať korekčné opatrenia atď. Analogicky má postupovať aj manažér značky.

Iným spôsobom organizovania môže byť **trhová organizácia v marketingu**. V nej sa hlavné trhy priradujú zasa jednotlivým manažérom trhov, ktorí tiež kooperujú s funkčnými špecialistami najmä pri vývoji a realizácii svojich plánov. **Manažéri trhov** zostavujú dlhodobé aj ročné plány pre svoje cieľové trhy. Musia analyzovať situáciu, kam sa ich trh ubera a aké výrobky by mal podnik na ten-ktorý trh ponúknut. Ich výkonnosť sa hodnotí predovšetkým podľa ich zásluh na rozvoji trhového podielu, a nie podľa dosahovanej ziskovosti. Výhodou je skutočnosť, že marketingová aktivita sa upriamuje predovšetkým na uspokojovanie potrieb jednotlivých zákazníckych skupín na trhu a nie na výrobky, či regióny ako také.

**Maticová organizácia** alebo podobné druhy takpovediac kombinovaného cieľovo nastaveného organizovania môže/môžu dobre poslúžiť aj v marketingu rastúceho malého podniku. Ide o presadzovanie výrobkovo-trhovej dimenzie organizovania a riadenia podniku. Maticová organizácia je vhodná pre tie podniky, ktoré vyrábajú väčšie množstvo výrobkov pre viaceré trhov. Nevýhodou tohto systému riadenia výrobok/trh, však môže byť pomerne značná nákladová náročnosť, ako aj možná konfliktnosť, ktorá vyplýva z dvojitej podriadenosti členov marketingových tímov [3].

**Tímová organizačná štruktúra** je vlastne alternatívou výrobkového riadenia, ktorá spočíva v prechode od manažérov výrobkov k výrobkovým tímom. V zásade sa rozlišujú tri typy tímovej výrobkovej organizačnej štruktúry. *Vertikálny výrobkový tim*, ktorí spravidla tvoria: manažér výrobku, zástupca manažéra výrobku a asistent výrobku. Manažér výrobku je vedúcum tímu a predovšetkým on rokuje s ostatnými manažérmi o prípadnej spolupráci. Zástupca manažéra výrobku mu v tom pomáha najmä tým, že vybavuje všetku agendu spojenú s riadením výrobku. Asistent výrobku robí prevažne súvisiace administratívne práce a rutinné analýzy. *Horizontálny výrobkový tim* pozostáva z manažéra výrobku a niekoľkých marketingových či iných špecialistov. (Najvyšším typom horizontálneho usporiadania je

divízna organizácia celého podniku, v ktorom každá divízia zodpovedá len za jeden výrobok. To sa však týka najmä veľkých podnikov). Prínosom tohto organizačného usporiadania je predovšetkým kritický prístup k marketingovému plánovaciemu procesu. Totiž každý člen tímu, špecialista či odborný vedúci môže ovplyvniť prácu celého tímu v prospech zákazníka. *Trojuholníkový výrobkový tím* ako ďalší spôsob organizovania má manažéra značky a dvoch špecializovaných asistentov výrobkmu, jeden sa stará o marketingový výskum (asistent pre marketingový výskum) a druhý o marketingovú komunikáciu (asistent pre marketingovú komunikáciu). Organizovanie v marketingu súvisí ďalej aj s (de)centralizáciou riadenia.

**Centralizácia, resp. decentralizácia organizovania útvarov v marketingu** znamená, že konatelia či manažéri podniku sa rozhodnú či budú mať jeden spoločný marketingový útvar (referát, tím, oddelenie) pre celý podnik (centralizácia) alebo každá aj malá pobočka podniku bude mať vlastný marketingový útvar (decentralizácia). Teoreticky je pravda možná aj ich istá kombinácia. Podstatné sú opäť konkrétnie a špecifické podmienky praxe v danom priestore a čase. Takéto rozhodovanie manažérov má opodstatnenie najmä v rozličných krízových situáciách. Marketingový útvar sa vlastne stáva zákazníckym útvarom (customer department).

**Zákaznícky útvar musí harmonicky spolupracovať s ostatnými útvarami v rámci podniku.** V praxi vznikajú dosť často aj konflikty pri sledovaní vlastných záujmov a potrieb zákazníkov. Najčastejšie „sa iskrí“ medzi útvarom marketingu a útvarom výskumu a vývoja alebo aj vo vzťahu marketingového útvaru k útvarom zásobovania, predaja, financovania, účtovníctva atď. Príčinou toho je spravidla fakt, že nie všetky vnútropodnikové útvary sa výsostne orientujú na zákazníka. *Zákazník* je teda akýsi „tmel“, ktorý má *integrovať záujmy všetkých jednotlivcov* podniku v manažérskej aj výkonnej pozícii, príp. všetky jej vnútorné organizačné jednotky. Predovšetkým však manažér marketingového tímu (šéf marketér) musí dokázať efektívne kooperovať s ostatnými manažérmi a špecialistami v rámci celého podniku. To má veľký význam nielen z hľadiska úspešnosti marketingových aktivít, ale aj z hľadiska optimálnej implementácie a praktickej realizácie marketingových stratégii, plánov a postupov.

**MARKETINGOVÁ IMPLEMENTÁCIA.** Predstavuje vlastne významný čiastkový proces komplexnej prípravy a praktického uskutočnenia (realizácie) naplánovaných zámerov a postupov v oblasti marketingu. Postupovať sa má podľa istých zásad. Realizácia projektov v špecifických podmienkach sa má uskutočňovať najmä *metódou „šitia“ na mieru* konkrétneho zákazníka. V tomto čiastkovom procese marketingového riadenia je teda nevyhnutné sledovať *cieľový zámer* – ponúknutí príslušnému trhovému segmentu taký marketingový mix, ktorý bude garantovať čo najlepšie uspokojovanie potrieb zákazníkov. Inými slovami – jednotná marketingová stratégia neexistuje ani pre všetky trhové segmenty, ani pre všetky podniky, ktoré pôsobia na danom trhu, príp. v danej branži. Je preto potrebné mať *vlastné ciele, robiť vlastné prieskumy a výskumy trhov, vytvoriť si vlastný 4P mix* pre klasické aj elektronické uplatnenie (pozri na inom mieste). Požaduje sa mať aj vlastný systém plánovania, rozhodovania, organizovania, implementovania, kontrolovania aj marketingového komunikovania. Systémovým prístupom možno dosahovať požadované synergické efekty zo sfunkčnenia všetkých zapojených prvkov implementovaného marketingového projektu.

**Základné elementy procesu marketingovej implementácie** sú: ľudské zdroje, v rámci nich zvlášť systémy komunikovania, motivovania, stimulovania a odmeňovania ľudí, ďalej vysoká firemná a marketingová kultúra, etika, celková atmosféra v podniku, dobrý plán/program podnikateľských akcií, efektívna organizačná štruktúra podniku atď. Ide teda najmä o náročné rozpoznanie a diagnostikovanie relevantných problémov, o konkrétnie, adresné, flexibilné a rýchle rozpracovanie, personifikovanie, uloženie úloh, potom ich kontrolovanie, vyhodnocovanie a múdre regulovanie priebehu procesov. V niektorých prameňoch sa vlastne

stotožňujú procesy implementácie a realizácie marketingu. *Realizácia marketingu* je teda proces, v rámci ktorého sa cieľovo premieňajú marketingové plány na reálne skutky, činnosti a efekty v praxi. Výbornou pomôckou pre manažérov a podnikateľov je poctivé zodpovedanie si známych kontrolných otázok: ČO? PREČO? KDE? KEDY? KTO? S KÝM? AKO? ZA KOĽKO?! A tak d'alej. Veľmi blízkymi kategóriami procesu realizácie/implementácie sú vlastne aj stratégia a taktika. Totiž súčasťou tvorby každej stratégie má byť aj viacero aspoň rámcových taktických postupov jej praktickej realizácie. Teda aj v oblasti marketingu platí mimoriadne *dôležitý princíp*: každé strategické rozhodnutie sa musí adekvátne transformovať a dotiahnuť do celého systému vnútropodnikového manažmentu, t. j. do špecifických činností, útvarov a postupov, ktoré uskutočňujú konkrétni ľudia daného podniku.

Marketéri, ktorí sú zodpovední za príslušné marketingové úlohy, musia teda vyvíjať efektívne marketingové stratégie, taktiky, vykonávacie plány a úspešne ich tímovo realizovať v praxi. Efektívna realizácia marketingových programov a plánov si vyžaduje tiež schopnosti správneho alokovania zdrojov, relevantného interaktívneho pôsobenia a organizácie práce na príslušných marketingových projektoch, ale aj adekvátne spôsoby kontrolovania, hodnotenia a následného regulovania procesov.

### 5.2.3 Kontrolovanie a hodnotenie – subprocesy marketingového riadenia

**Marketingová kontrola a hodnotenie** predstavujú isté uzavorenie „kruhu“ významných vyššie uvedených a na seba nadvážujúcich subprocesov marketingového manažmentu. V praxi aj malé podniky potrebujú uskutočňovať v zásade dva hlavné druhy marketingovej kontroly a hodnotenia – strategická a operatívna marketingová kontrola a hodnotenie. *Strategické kontrolovanie* je dlhodobé a *operatívne kontrolovanie* je krátkodobé sledovanie výkonov, odchýlok od marketingových plánov, identifikovanie príčin týchto odchýlok, priebežné kontrolovanie a hodnotenie praktického uplatňovania marketingového mixu atď. Ucelené zhodnotenie marketingovej situácie na trhoch má logicky nadvážovať bezprostredne po zrealizovaní kontrolných akcií. V malých podnikoch sa komplexne kontroluje a hodnotí situácia najmä na trhoch v externom prostredí, na lokálnom aj globálnom trhu v príslušnom čase. Výsledky kontroly a hodnotenia majú poslúžiť ako podklad pre **následné cielové regulovanie procesov** z aspektu zvyšovania ich efektívnosti. Bez regulovania a korigovania vecí by kontrola nemala zmysel. V podniku možno kontrolovať veci aj z týchto uhlov pohľadu – fungovanie klasického marketingu a marketingu uskutočňovaného prostredníctvom internetu či iných IKT.

**Klasifikácia kontroly** sa v teórii a praxi riadenia uskutočňuje rôzne. Aj pre malé podniky môže byť osožné napríklad aj toto členenie marketingovej kontroly na jej druhy:

a) **Strategická marketingová kontrola** – jej úlohou je zabezpečovať strategické monitorovanie stavu, robiť korekcie, optimálne prispôsobovať dlhodobé marketingové ciele, stratégie a systémy súčasnému a predpokladanému prostrediu. Táto kontrola sa uskutočňuje prostredníctvom hodnotenia marketingovej efektívnosti, marketingového auditu a pod. Hlavnú zodpovednosť za túto kontrolu nesie šef podniku, príp. vrcholový manažment a audítor marketingu. Účelom kontroly teda je, preskúmať či podnik využíva svoje najlepšie šance vzhľadom k trendom na trhoch, vo vzťahoch ku konkurencii, produktom, distribučným cestám atď. V súčasnej praxi sa musí oveľa viac využívať aj hodnotenie morálno-etických a sociálnych záväzkov podniku... Strategická marketingová kontrola a hodnotenie sa v podnikateľskej praxi spája často s vykonávaním tzv. komplexných auditov. *Audit* je teda hlavným prostriedkom tohto druhu dlhodobejšie nastavenej kontroly a hodnotenia.

b) **Kontrola plnenia ročného marketingového plánu** – pozostáva zo sledovania krátkodobého marketingového úsilia podniku, Jej cieľovým zámerom je zistiť, či sa dosahujú plánované výsledky a prispieť k zabezpečeniu plnenia ročných cieľov marketingu, plánov

predaja, tvorby zisku, cash flow atď. Ako hlavné metódy a nástroje sa tu využívajú elementy a metódy finančného riadenia: analýza predaja, analýza trhového podielu vrátane jeho finančnej analýzy, analýza pomeru nákladov a tržieb atď. (Konkrétnie metódy, nástroje či vzorce pozri v iných kapitolách tejto monografie/učebnice.) Ak sa odhalia negatívne výsledky – napr. aj na báze sledovania názorov zákazníkov – podnik môže prijať rôzne nápravné opatrenia, vrátane zníženia výroby, zmeny cien, zvýšenia tlaku na predajný/marketingový personál, zníženia jeho ekonomických či sociálnych výhod a pod. Hlavnú zodpovednosť za tento krátkodobý typ kontroly má v malom podniku opäť jej šef, príp. potom v rastúcom podniku vrcholový, ale najmä stredný manažment.

c) **Kontrola rentability marketingových aktivít** – slúži na posúdenie skutočnej rentability konkrétnych produktov, príp. podniku ako celku. Významné sú tu súvzťažnosti na príslušné segmenty trhu, obchodné kanály a pod. Účelom tohto typu kontroly jednoducho je zistíť, kde podnik zarába a kde prerába. Analýzou rentability trhu možno napr. rozhodnúť čo a koho podporiť, príp. utlmiť alebo zrušiť. Hlavnú zodpovednosť tu má spravidla príslušný marketér alebo vo väčších podnikoch vedúci marketingovej kontroly.

d) **Kontrola a hodnotenie efektívnosti v marketingu** – je to tiež úloha pre šéfa podniku, marketingových kontrolorov, ale aj príslušných manažérov. Jej plnením sa má zvýšiť efektívnosť klasického osobného predaja, elektronického predaja, reklamy, propagácie, distribúcie, logistiky atď. Vlastne sa tým preveruje a profiluje aj efektívnosť marketingu podniku ako celku. Overujú sa tiež súvzťažné fenomény ako filozofia zákazníkov, marketingová orientácia konkurencie, disponibilné marketingové informácie, poznatky a celková múdrost, strategické plánovanie a efektívnosť operácií a pod.

e) **Audit v marketingu (marketingový audit)** – je komplexným, systematickým, nezávislým a pravidelné sa opakujúcim skúmaním marketingového prostredia, cieľov, stratégie a aktivít príslušného podniku. Cieľom je určiť hlavné oblasti marketingových problémov a odporučiť plán krátkodobých i dlhodobých opatrení na zlepšenie celkovej marketingovej efektívnosti podniku. Zvlášť procesy plánovania, implementácie/realizácie a kontroly vytvárajú teda istý *periódok, rytmus a cyklus aktivít*, vstupných údajov a spätných väzieb, do ktorého zasahuje aj marketingový kontrolór. *Marketingový kontrolór* je pracovná funkcia (úloha), ktorú vykonáva určený pracovník za účelom monitorovania marketingových výdavkov, príp. nákladov a vypracovávania finančnej analýzy účinnosti vynakladania týchto finančných prostriedkov. Preto má v marketingovom manažmente veľký význam aj audit a práca audítorov. *Marketingoví audítori* sú profesionálni, externí, príp. interní odborníci v oblasti marketingu, ktorí objektívne a nestranne, komplexne a systémovo uskutočňujú v istých časových intervaloch hlbkovú kontrolu a hodnotenie vo vymedzenej oblasti podniku, príp. niektornej jeho organizačnej jednotky.

Napokon sa žiada konstatovať, že všetky vyššie uvedené čiastkové procesy marketingového riadenia od analyzovania po kontrolovanie sa veľmi úzko viažu jednako jedna na druhú a jednako na poslednú funkciu marketingového riadenia, ktorou je významné marketingové komunikovanie.

#### 5.2.4 Marketingové komunikovanie

**Marketingová komunikácia** predstavuje priame aj nepriame, osobné aj sprostredkovane prenikanie k zákazníkom, spolupracovníkom a ostatným zainteresovaným článkom reťazca. Ide v podstate o rozličné druhy rokovania, vyjednávania, porád, lobingu, propagácie a pod. Medzi najtypickejšie či špecifické druhy marketingového komunikovania sa zaradujú:

a) **Negociačné techniky (vyjednávanie, rokovanie)** – ide o špecifickú formu medziľudskej komunikácie a prezentovania rozličných stanovísk najčastejšie v určitej menšej

skupine ľudí (konateľ podniku verus zákazník, vrcholoví manažéri verus dodávateľ a pod.). Cieľom je dosiahnuť kompromis a uzavrieť dobrú zmluvu.

b) **Lobovanie** – je špecifický druh vzťahovej komunikácie. Jej cieľom je účelovo sprostredkovat' informácie, požiadavky a záujmy nejakej skupiny vplyvným osobám, a tak etickou cestou získať napríklad marketingové výhody pre vlastný podnik. Otázka lobizmu má preto tiež byť zakotvená aj v etickom kódexe, ktorý musí mať aj malý podnik.

c) **Koučovanie** – je jeden z najnáročnejších typov (marketingovej) komunikácie. Jeho podstatou je poradenská komunikácia, ktorá používa mnoho poradenských techník a prostriedkov. *Kouči*, ako špecifický druh manažérov/marketérov (poradcov), musia dokázať rozpoznávať a vyjadrovať pocity, racionálne presviedčať manažérov, marketérov aj zákazníkov, radíť im, účinne spracúvať spätnú väzbu a uskutočňovať objektívnu sebareflexiu aj sebakritiku. Kouči majú tiež sprevádzať marketingového manažéra či marketéra celým procesom analýzy vlastného výkonu, plánovania nových postupov práce so zákazníkom a prevzatia vyšej zodpovednosti za (s)plnenie plánovaných úloh. Toto je vlastne cieľom koučovania. V tomto kontexte sa okrem poradenstva využívajú ešte aj také postupy ako mentorovanie (poučovanie), tútorstvo (starostlivosť), moderovanie (vplývanie na ľudí, aby samostatne riešili marketingové problémy), tréningy a iné.

d) **Obchodné rokovanie** – je to azda najstarší typ manažérskej komunikácie v marketingových procesoch. Tu sa sleduje základný cieľ – dosiahnuť čo najlepšie kúpno-predajné podmienky a výhodne predať produkt. Avšak aj táto aktivita sa má uskutočňovať dôsledne na báze istých morálno-etických princípov, kompromisov a pod.

**Pravidlá efektívnej marketingovej komunikácie** možno ponúknut' marketérom a manažérom aj v tejto hutnej podobe: stručné a jasné formulovanie a oznamovanie hlavných myšlienok, niekde príkazov, inde odporúčaní na riešenie plánovanej marketingovej úlohy; priame a aktívne počúvanie spolupracovníkov; aktívnejšie využívanie rýchlej spätej väzby a predvídanie; preventívne rozpoznávanie možných komunikačných konfliktov, tzv. šumov, bariér, rizík/hrozieb; účelné a hospodárne využívanie internetu/IKT; flexibilne prispôsobovanie sa na možné praktické využívanie nových perspektívnych druhov marketingovej komunikácie (napr. interkultúrne a globálne komunikovanie či iné). Konečným zmyslom tu je, dosiahnuť obrat podniku (turnaround) smerom k prežitию, posilneniu lokálnej, príp. aj globálnej konkurencieschopnosti a dlhodobejšej prosperite.

**Interkultúrne marketingové komunikovanie** je typický spôsob rešpektovania špecifických komunikačných postupov a ich zlaďovania v konkrétnom trhovom prostredí. Ide tu aj o nový typ sociálnej spôsobilosti, pružnosti, prispôsobivosti a zručnosti manažérov/marketérov. Interkultúrne komunikovať sa učia aj malí podnikatelia, konatelia či manažéri a marketéri MSP pri postupnom prenikaní na globálne trhy. Najprv si uvedomujú rozdielnosť zvykov, tradícií, kultúr a potom získavajú čo možno najviac konkrétnych skúseností a vedomostí. Podniky môže dnes komunikovať so zákazníkmi priamo. Musia preto znova premyslieť, možno radikálne reorganizovať marketingové aktivity. Prioritou je, aby **kultivovanie vzťahov so zákazníkmi** bolo dôležitejšie ako posilňovanie či budovanie podnikovej značky a pod. Namiesto sústredenia sa na rast počtu trhových transakcií je potrebné **maximalizovať dlhodobú hodnotu pre zákazníka** (CLV – Customer Lifetime Value). Podnik teda musí presunúť pozornosť od hodnoty výrobkovej značky k hodnote svojich zákazníkov. To dôležité však zostáva – dostať sa do povedomia, predstaviť vlastné produkty a ponúknut' príslušnému trhovému segmentu predovšetkým vlastný príťažlivý marketingový mix, ktorý zabezpečí čo najlepšie uspokojovanie potrieb existujúcich aj nových zákazníkov (klasickou cestou aj cestou e-obchodovania). Takto sa môže účinnejšie a hospodárnejšie zabezpečiť výraznejšie a dlhodobejšie prosperovanie malého podniku.

## 5.3 Marketingový mix a koncepcia elektronického obchodovania podniku

### 5.3.1 Základné zložky (nástroje) klasického marketingového mixu

**Marketingový mix** je jedným z kľúčových prostriedkov aj v marketingu malého podniku. Je to súbor podstatných marketingových nástrojov, ktoré podnik používa v záujme dosahovania svojich marketingových aj finančno-ekonomických cieľov na cieľovom trhu. Konkrétnie ide najmä o tieto štyri nástroje v rámci 4P marketingového mixu:

- 1. P = PRODUCT (výrobok, služba): skúmajú sa tu také atribúty produktu ako sú napríklad jeho funkčnosť, výkon, technicko-technologické vlastnosti, sortiment, dizajn, značka, veľkosť, balenie, služby, záruky, zisk, rentabilita a pod.
- 2. P = PRICE (cena): stanovenie východiskových cien, cenníkov, rabatov, zliav, akciových cien, dób alebo termínov splatnosti, úverových podmienok či splátkových kalendárov. (Pozri v tejto knihe kapitolu o cenách.)
- 3. P = PLACE (miesto na trhu, príp. distribúcia): cieľový trh, trhový segment, cieľoví zákazníci, predajné cesty, distribútori, zásoby, príp. logistika, doprava, sklady, klasický predaj aj predaj prostredníctvom internetu alebo iné cesty a postupy e-commerce.
- 4. P = PROMOTION (propagácia, príp. širšie komunikácia): reklama, inzercia, webové stránky, vzťahy s verejnosťou (PR), priamy marketing atď.

Základné nástroje marketingového mixu musí aj malý podnik „našívať“ na konkrétneho cieľového zákazníka v špecifickom trhovom priestore. Uskutočňuje sa to v zásade dvojako: klasickou cestou alebo stále perspektívnejším spôsobom aj pre MSP, teda prostredníctvom internetu a iných IKT. Na tomto mieste sa sústredíme aspoň na podstatné pojmy a koncepčné postupy v procese sfunkčnenia 4P mixu v rámci elektronického obchodovania (e-commerce) u firiem, ktoré disponujú internetom a vlastnou webovou stránkou. (V súčasnosti údajne pracuje s internetom v SR v priemere asi 50 % populácie.)

### 5.3.2 Nástroje marketingového mixu a elektronické obchodovanie

**Elektronické obchodovanie (e-obchod)** je teda predovšetkým obchodnou aplikáciou vyššie opísaného súboru rozhodujúcich 4P nástrojov marketingového mixu.

**PRODUKT (VÝROBOK, SLUŽBA)** V E-OBCHODE sa musí v praxi podniku realizovať prostredníctvom viacerých významných marketingových zásad a postupov:

a) **Podstatou predaja on-line** je vlastný predaj produktu elektronickou cestou pomocou internetu, pričom sa musí zabezpečiť etické informovanie zákazníkov nielen o predávanom tovare, ale aj o obchodných, platobných, záručných, reklamačných a iných súvisiacich podmienkach, príp. aj o podniku. Situáciu v SR stážajú viaceré faktory vrátane minimálneho uplatňovania elektronického podpisu.

b) **Pozornosť sa má venovať aj tvorbe imidžu virtuálneho obchodu.** Pre dlhodobejšie prosperovanie podniku nestačí teda len stanovenie nízkej či nižšej ceny v porovnaní s konkurenciou a dodržanie štandardu kvality. Nevyhnutná je aj trvalá starostlivosť o celkovú tvorbu dobrého obrazu, dobrého mena, dobrej povesti (imidž a goodwill podniku). Toto determinuje aj grafická úroveň či štábna kultúra internetovej stránky príslušného podniku.

c) **Podnik má poskytovať maximum relevantných informácií o produkte** pretože zákazník nemá bezprostrednú možnosť takpovediac ohmatať si výrobok a pod. Odborníci odporúčajú pridať aj istú informačnú pridanú hodnotu vo virtuálnom obchode – napríklad poskytnúť detailnejšie aj zábavnejšie informácie (perličky) o produkте a pod. Všetko sa to

viaže na možnosti jednak rýchleho priameho objednania si výrobku prostredníctvom internetu a jednak jeho rýchleho doručenia zákazníkovi.

**CENA V E-OBCHODOVANÍ** je ďalším veľmi významným, ba niekde až rozhodujúcim faktorom realizácie nákupu u väčšiny zákazníkov. Preto sa majú plne rešpektovať a rozvinúť príslušné cenové koncepcie a princípy, ktoré platia aj pre klasické obchodovanie. Medzi **základné cenové koncepcie a stratégie v on-line predaji**, ktoré môže/musí postupne zvládnuť aj perspektívny a rozvíjajúci sa malý podnik:

- **Stratégia nízkej ceny.** Túto koncepciu sleduje najmä v dôsledku stratégie propagačnej ceny väčšina on-line sietí. Pre mnohých zákazníkov je to hlavný argument, prečo sa rozhodnú kúpiť si daný produkt prostredníctvom internetu. Nízka cena je značný stimul najmä pre menej solventných zákazníkov. Podniky preto volia budť stratégii trvalo nízkych cien (EDLP – Every Day Low Pricing) alebo stratégii prechodných cenových zliav (Hi-Lo – High-Low Pricing). Uvádzia sa, že väčšina svetových sietí používa viac stratégii EDLP. Je to pravdepodobne preto, že stratégia Hi-Lo je náročná na marketingovú komunikáciu. Totiž, aby podnik dosiahol vyšší obrat, musí investovať predovšetkým do reklamy. Rizikom je, že prílišné sústredenie sa na nízke ceny môže tiež znamenáť predbehnutie konkurenciou, ak táto má o čosi vyššie ceny, ale koncentruje sa navyše na dodatočné služby, prídavné zariadenia k výrobku a pod).
- **Koncepcia vysokej ceny** – pre túto stratégii sa spravidla rozhodnú zákazníci vtedy, ak internetový predaj poskytuje solventnému zákazníkovi pre neho dôležitejšie výhody ako je nižšia cena (napríklad rýchlosť a pohodlnosť nákupu, tzv. DDD systém – dodávka produktu až do domu a pod).
- **Stratégia dynamickej tvorby cien** sa zakladá na porovnávaní cien na internete od viacerých predajcov. Na webovej stránke predajcov je spravidla umiestnené aj tlačidlo *compare*, t. j. porovnaj ceny s ostatnými virtuálnymi predajcami. Takýmto porovnávaním možno potom nakúpiť za momentálne najnižšiu cenu.
- **Medzi iné cenové stratégie** patrí najmä *tradičná nákladová tvorba ceny* (náklady plus zisk), ktorá však nemusí byť v súlade s reálnymi trendmi na trhoch. V praxi sa ďalej využíva napríklad dotovanie cien z reklamy či iných takpovediac komunikačných príjmov a viaceré iné cenové koncepcie.

**MIESTO PREDAJA/DISTRIBÚCIA V E-OBCHODOVANÍ.** Elektronické obchody sú teda ďalším možným distribučným kanálom. Internet všeobecne skracuje distribučný reťazec, ale ten predovšetkým v oblasti B2C (podnik predáva konečnému spotrebiteľovi) nezaniká. Preto je nevyhnutná jednak informačná podpora distribúcie aj na úrovni B2B (obchodovanie medzi podnikmi) aj B2C a jednak podpora logistických reťazcov ďalšími technológiami v rámci moderných IKT.

Z aspektu možností využitia internetu pre distribúciu v e-obchode možno uvažovať aj o viacerých možnostiach. **Internet ako distribučný kanál** sa dosiaľ využíval najmä pre produkty akými sú: softvér, spravodajské, akademické, športové či iné informácie alebo v odvetví zábavného artiklu (hudba, video, pohľadnice a pod.). **Internet ako miesto nákupu** sa teda najčastejšie využíval napríklad pre nákup kníh, hudobnín, obrazových nosičov, kvetín, potravín, náradia, domáčich a kancelárskych potrieb, kozmetiky, liečiv, oblečenia, elektrotechnických výrobkov, nábytku atď. Fyzická distribúcia sa tu však uskutočňuje inými prostriedkami. Vykonávajú ju spravidla tretie subjekty – poštové, dopravné, distribučné a iné podniky. E-commerce sa teda označuje aj ako elektronický trh, s ktorým je potrebné vedieť efektívne virtuálne komunikovať, umne, eticky a pôsobivo zaujať zákazníkov.

**PROPAGÁCIA/KOMUNIKÁCIA A E-OBCHODOVANIE.** Podniky obchodu júce na internete spravidla využívajú najviac nástroje na podporu predaja, menej reklamu prostredníctvom internetu a minimálne vzťahy s verejnosťou. Ak marketingová komunikácia (širší pojem ako propagácia) malých firiem presahuje aj do tradičných médií, tak v nich sa najviac využíva reklama. Prioritné je aj tu správne vymedzenie cieľov a tiež zvládnutie adekvátneho komunikačného mixu. Medzi rozhodujúce *ciele marketingovej komunikácie na internete* sa zaraďujú najmä: informovať, presvedčovať, pripomínať.

**Informovať a diferencovať výrobok** – tu ide o oznamenie existencie nového výrobku, o prezentácii vlastností už zavedeného výrobku, oznamenie novej ceny, vysvetlenie úlohy výrobku, budovanie imidžu a pod. Cieľom **presvedčovania** je budovať preferencie značky (na webe domény), zmeniť zákazníkovo vnímanie výrobku/služby, presvedčiť k okamžitému nákupu, príp. aspoň k vyžiadaniu si ďalších informácií. Podstatou teda je **pripomínať** zákazníkom výrobok aj mimo sezónu, že ho môžu čoskoro potrebovať, udržovať výrobok/službu na čelnej pozícii v mysli zákazníkov atď.

**Komunikačný mix na internete** predstavujú predovšetkým tri základné nástroje marketingovej komunikácie – reklama, vzťahy s verejnosťou a podpora predaja.

**Reklama na internete** je to spravidla priamo platená forma neosobnej komunikácie o výrobku alebo o podniku zadávateľa. Napríklad môže ísť o pásikovú reklamu, reklamné štvorce, ikony, tickery a iné najnovšie prvky. Pre reklamu na internete je ďalej charakteristické najmä to, že podnik - zadávateľ reklamy, platí poplatky za reklamný priestor. Môže to byť efektívny spôsob „zasiahnutia“ mnohých ľudí, pri relatívne nízkych jednotkových nákladoch. Nevýhodou môžu byť vyššie celkové náklady či obťažnejšie meranie účinnosti a efektívnosti.

**Vzťahy s verejnosťou (PR) prostredníctvom internetu** – je to spravidla priamo neplatená, neosobná forma komunikácie o výrobku, príp. o podniku zadávateľa (napríklad správa v nezávislom médiu, sponzoring, neziskové aktivity). Medzi ďalšie charakteristiky patria: takmer žiadne priame poplatky, často však existujú nepriame náklady na udržovanie dobrých vzťahov, dobrej povesti atď. PR sa považuje za najdôveryhodnejší zdroj informácií, aj keď je ťažké presadiť svoje komunikačné oznamy do médiá a navyše podnik nemá úplnú kontrolu nad výslednou podobou oznamu, správy.

**Podpora predaja na internete** sa poníma ako stimulácia predajov prostredníctvom krátkodobého zvýšenia hodnoty nákupu (napr. k nákupu ešte nejaké darčeky, reklamné predmety, súťaže, bodovacie programy a pod.). Medzi iné typické črty tohto predaja patria: náklady sú rôzne a závisia od zvoleného prostriedku. Môže sa dosiahnuť v krátkom čase efektívny spôsob zmeny správania a preferencií zákazníka. Nevýhodou býva kopírovanie konkurenciou a pod. Všade sa musí klásiť väčší akcent na bezpečnosť, ochranu osobných a iných údajov atď. Predpokladom úspešného zvládnutia e-obchodovania, či širšie e-podnikania (e-business), všetkých marketingových aktivít podniku na internete či prostredníctvom iných IKT najnovších generácií je zamestnávať minimálne jedného - dvoch mûdrych a šikovných informatikov a vzdelávať aj v tejto oblasti všetkých manažerov a celé osadenstvo podniku [2, 5, 6].

Medzi **štvrť zložky (hlavné činnosti) v rámci vzťahov podniku s verejnosťou (PR)**, ktoré je tiež potrebné neustále kultivovať a rozvíjať už v malom podniku, sa zaraďujú: vzťahy s médiami (tlačou), firemná komunikácia s odbornou aj laickou verejnosťou, budovanie podnikovej identity, lobovanie, teda ovplyvňovanie predovšetkým štátnych alebo komunálnych orgánov za účelom istej podpory, korekcie či zmiernenia legislatívnych, regulačných a iných prekážok, zákonov, vyhlášok a pod.

## Otázky na zamyslenie

1. Čo je to marketing, marketingový manažment a aké sú medzi nimi podstatné diferencie? Ktoré základné druhy/typy a koncepcie marketingu poznáte? Stručne ich charakterizujte.
2. Charakterizujte subjekt, objekt, predmet a ciele marketingu, príp. marketingového manažmentu.
3. Identifikujte a podrobnejšie opíšte hlavné čiastkové procesy marketingového manažmentu.
4. Rozlíšte pojmy holistiký marketing, vzťahový marketing, interný marketing, integrovaný marketing, spoločenský zodpovedný marketing.
5. Čo znamená zostaviť SWOT analýzu podniku? Opíšte význam súvzťažností hrozieb/rizík a prevencie vo štvrtom kvadrante SWOT analýzy.
6. Z ktorých základných zložiek pozostáva 4P marketingový mix? Aký význam majú tieto zložky z hľadiska tvorby marketingových stratégii? Vymenujte niektoré z týchto stratégii.
7. Čo je to BCG matica a na čo slúži? Na báze porovnávania akého podielu, príp. akého tempa sa zostavuje? Ako sa nazývajú druhy produktov, ktoré obsahuje uvedená matica vo svojich štyroch kvadrantoch?
8. Vymenujte päť základných marketingových „pilierov“ riadenia podniku, ktoré sú podstatné v obdobiah kríz.
9. Vymenujte a opíšte hlavné druhy marketingového komunikovania a následne význam interkultúrneho komunikovania v marketingovom manažmente.
10. Opíšte význam marketingu prostredníctvom internetu či iných IKT najnovších generácií a jeho väzby na e-marketingový mix, ako aj na budovanie systémov e-obchodu a e-podnikania v podniku.

## Literatúra

- [1] ČICHOVSKÝ, L.: Marketing pomáha překonat krizi. Moderní řízení, XLIV., 2009, č. 8, s. 40 – 42.
- [2] HLAVENKA, J.: Internetový marketing. Praha: Computer Press 2001. ISBN 80-7225-498-2.
- [3] JEMALA, L.: Podnikateľský manažment a marketing. Bratislava: Vydatelstvo STU 2008. ISBN 978-80-227-2860-7.
- [4] KOTLER, P. – KELLER, K. L.: Marketing Management. 12. vydání. Praha, Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [5] STUCHLÍK, P. – DVOŘÁČEK, M.: Marketing na internetu. Praha, Grada Publishing 2000. ISBN 80-7169-957-8.
- [6] TONDR, L.: Podnikáme s Internetem. *Od pripojení pres vytvoreni internetove prezentace po provozovani online obchodu*. Praha, Computer Press 2002. ISBN 80-7226-729-

## Odporučaná literatúra

- [1] HAMEL, G. – BREEN, B.: Budoucnosť managementu. Praha: Management Press 2008. ISBN 978-80-7261-188-1.
- [2] JEMALA, L.: Stratégia a systém manažmentu predvýrobných procesov. *Výzva pre lidrov a manažérov učiacich sa organizácií i štátu po roku 2000*. Bratislava: Vydal Ľubomír Jemala 1998. ISBN 80-900467-1-1.
- [3] KOTLER, P.: Marketing Management. *Analýza, plánovanie, využití, kontrola*. 7. vydanie. Praha, Victoria Publishing 1992. ISBN 80-85605-08-2.

- [4] KOTLER, P.: Marketing od A do Z. *Osmdesať pojmu, ktoré by měl znáť každý manažér.* Praha, management Press 2003. ISBN 80-7261-082-1.
- [5] KOTLER, P.: 10 smrtelných marketingových hřichů. *Jak je rozpoznať a nespáchat.* Praha, Grada Publishing 2005. ISBN 80-247-0969-4.