Ľubomír Jemala

PODNIKATEĽSKÝ MANAŽMENT A MARKETING

SLOVENSKÁ TECHNICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
2008

Učebnica je určená študentom všetkých troch stupňov vysokoškolského štúdia najmä na FEI STU a FIIT STU v Bratislave a študentom inžinierskeho a doktorandského štúdia Ústavu manažmentu STU v Bratislave. Poslúži teda osobitne študentom manažérskych, marketingových, či iných príbuzných podnikateľských disciplín, veríme však, že bude dobrou pomôckou aj pre podnikateľov, manažérov či iných používateľov v praxi, a to na všetkých úrovniach riadenia prakticky vo všetkých výrobných aj nevýrobných odvetviach znalostnej ekonomiky v prvých dekádach 21. storočia.

Všetky práva vyhradené. Nijaká časť textu nesmie byť použitá na ďalšie šírenie akoukoľvek formou bez predchádzajúceho súhlasu autorov alebo vydavateľstva.

© Doc. Ing. Ľubomír Jemala, PhD.

Recenzenti: Prof. Ing. Koloman Ivanička, PhD.
Doc. Ing. Miroslav Majtán, CSc.

Schválilo vedenie Fakulty elektrotechniky a informatiky STU dňa 17. 4. 2007.

ISBN 978-80-227-2860-7

Obsah

Úvod **9**

I. PODNIKATEĽSKÝ MANAŽMENT **11**

1 Identifikácia procesného, poznatkového a podnikateľského manažmentu **13**
1.1 Podstata, význam, ciele, funkcie a princípy manažmentu 13
1.2 Genéza, „školy" a etapy vývoja manažmentu 20
1.3 Biologická dimenzia rozvoja podnikateľského manažmentu 21
1.4 Rozdiely medzi automatickým či automatizovaným riadením a manažmentom . 25
1.5 Stav, ďalšie trendy rozvoja manažmentu a výzvy pre vodcov, manažérov, podnikateľov 28
1.6 Podstatné širokospektrálne súvzťažnosti: poznatkový manažment – znalostná ekonomika – vedomostná spoločnosť 33

2 Stratégia a strategický manažment v rozvoji podnikateľstva **36**
2.1 Ľudia, poznatky, trendy, múdrosť, tvorivosť (kreativita) – východisková báza tvorby nových koncepcií a stratégií 36
2.2 Základné pojmy, podmienky a princípy v procese tvorby a realizácie stratégie a zdokonaľovania strategického manažmentu 40
2.3 Postup tvorby stratégie v súvzťažnostiach k relevantným faktorom rastu a rozdielom medzi industriálnym a poznatkovým manažmentom 46
2.4 Dekompozícia stratégie a druhy/typy špeciálnych stratégií 50
2.5 Proces strategického manažmentu, implementácia stratégie a využívanie informačných systémov (IS) v podmienkach globalizácie 52
2.5.1 Proces strategického manažmentu a implementácia/realizácia stratégie 53
2.5.2 Podstata, úloha, klasifikácia a charakteristika informačných systémov a IKT na podporu tvorby a realizácie strategického manažmentu 55
2.5.3 Impulzy pre tvorbu novej stratégie a rozvoj podnikateľstva 57
2.6 Výber z generálnej/podnikateľskej stratégie českej firmy GiTy, a. s. (časť prípadovej štúdie) 59
2.7 Inkulturácia a subsidiarita v strategickom manažmente 63

3 Plánovanie ako funkcia (čiastkový proces) manažmentu **65**
3.1 Podstata, obsah, atribúty, postup a ciele plánovania 65
3.2 „Strom" cieľov a kategorizácia cieľových zámerov organizácie (podniku) 67
3.3 Druhy/typy plánov, metódy a techniky plánovania 69
3.4 Podnikateľský plán – postup tvorby, forma, obsah a hlavné zložky 70
3.5 Plánovanie projektu v systéme poznatkového/podnikateľského manažmentu 73

4 Organizovanie a organizačná štruktúra (organizačný dizajn) **77**
4.1 Význam pojmov, poslanie, cieľové zámery, postup a obsah organizovania 77
4.2 Vývoj, princípy a nové tendencie organizovania 80
4.3 Riadiace orgány a výkonné zložky podnikov (firiem) 82
4.4 Druhy/typy organizačných dizajnov, ďalšie možné postupy ich tvorby, výzvy, rady a odporúčania 83

4.5 Príklad tvorby a fungovania divízií v Matsushita Elektric Company 87

5 Personalistika a personálne riadenie (manažment ľudských zdrojov/manažment ľudského kapitálu) 88
5.1 Priorita ľudského kapitálu, identifikácia, obsah, ciele a úlohy personalistiky a manažmentu ľudského kapitálu (MĽK) 88
5.2 Personálne zabezpečovanie fungovania organizácie (podniku, firmy). 90
5.3 Elektronická personalistika v manažmente ľudského kapitálu 94
5.4 Rámcová charakteristika systému stimulovania, tvorby miezd a odmeňovania... 96
5.5 Väzby personalistiky, sociálnych, kultúrnych, morálnych a etických zložiek a dimenzií v manažmente ľudského kapitálu 98

6 Vedenie, komunikovanie a motivovanie ľudí v organizácii (podniku) 106
6.1 Podstata, ciele a obsah vedenia ľudí 106
6.2 Základné štýly vedenia ľudí a druhy/typy vedúcich 108
6.3 Komunikovanie, model komunikačného procesu a využívanie IKT 112
6.4 Základné princípy, pravidlá, druhy, typy a bariéry efektívneho komunikovania s dosahom na interkultúrne a globálne komunikovanie 114
6.5 Zásady a pravidlá efektívneho počúvania, vystupovania a priameho (bezprostredného) komunikovania vodcov a manažérov 117
6.6 Rámcový prehľad elementov projektovej komunikácie a riešenia konfliktov v tímovej práci – zložky projektového manažmentu 120
6.7 Motivovanie ako manažérska funkcia a vybrané motivačné teórie 124

7 Kontrolovanie (kontrola) a hodnotenie ako funkcie manažmentu 129
7.1 Podstata, ciele, úlohy, subjekt, objekt a obsah kontroly a hodnotenia 129
7.2 Klasifikácia kontrolného procesu – druhy a typy kontroly 130
7.3 Audit a controlling – špecifické postupy kontrolovania a hodnotenia 131
7.4 Kontrolné a hodnotiace činnosti v manažmente predvýrobných procesov/etáp 134
7.5 Vybrané problémy kontroly a hodnotenia v projektovom manažmente 135

II. MARKETING/MARKETINGOVÝ MANAŽMENT 141

8 Rámcová identifikácia marketingu a marketingového manažmentu 143
8.1 Obsahová náplň a význam marketingu pre organizácie a spoločnosť 143
8.2 Holistický marketing, celostný, integrovaný marketingový manažment 146
8.3 Iné interpretácie a definície marketingu 152
8.4 Ciele, úlohy, subjekt, objekt a predmet marketingu 154
8.5 Princípy, klasifikácia a ďalšie druhy/typy marketingu 157
8.6 Personálny, poznatkový a finančný marketing, súvzťažnosti na rozvoj zložiek marketingového manažmentu a podnikania 159
8.6.1 Vzťah personálneho marketingu, výskumu, e-personalistiky a IKT 162
8.6.2 Poznatkový marketing, databázový marketing a koncepcie ich rozvoja .. 165
8.6.3 Finančný marketing a kontrolné ukazovatele 167
8.7 Rámcová identifikácia procesu/systému marketingového manažmentu 168

9 Základné koncepcie, činnosti, procesy marketingového manažmentu 172
9.1 Podstata, cieľové zámery, úlohy a relevantné koncepcie (filozofie) marketingového manažmentu 172
9.2 Charakteristika procesu marketingového manažmentu prostredníctvom jeho funkcií (činností, čiastkových procesov) 173
9.3 Väzby medzi strategickým plánovaním a marketingovým riadením..... 179
9.4 Rozvoj marketingového plánovania v systéme podnikateľského manažmentu a marketingu (ďalšie súvzťažnosti)..... 183

10 Analyzovanie marketingových príležitostí a marketingový výskum 187
10.1 Analýza marketingového prostredia 187
10.2 Marketing informačných systémov, marketingový výskum a podporné systémy marketingového rozhodovania..... 188
10.3 Analýza trhov organizácií a spotrebných trhov 191
10.4 Poznávanie konkurencie a analyzovanie jej stratégií..... 193
10.5 Výskum a výber cieľových trhov a trhových segmentov 194

11 Projektovanie a plánovanie marketingových stratégií, programov 198
11.1 Marketingové stratégie pre ponuku..... 198
11.2 Vývoj, inovácie, testovanie a zavádzanie nových produktov 200
11.3 Riadenie výrobkov prostredníctvom životného cyklu 202
11.4 Riadenie produktov (výrobkov, služieb), výrobkových radov a značiek 205
11.5 Vytváranie cenových stratégií, programov a výber distribučných ciest 208
11.6 Tvorba stratégií marketingovej komunikácie, propagácie, vzťahov s verejnosťou (PR), komunikačného mixu a priameho marketingu 214

12 Organizovanie, implementovanie, kontrola a hodnotenie marketingových útvarov, programov a výsledkov 218
12.1 Súvzťažnosti organizovania firmy a organizácie marketingu..... 218
12.2 Implementovanie/realizovanie marketingu, realizácia stratégie, taktiky a marketingového plánu..... 224
12.3 Riadenie predajnej sily a princípy osobného predaja..... 225
12.4 Kontrola a hodnotenie výsledkov a efektívnosti v oblasti marketingu..... 226
12.5 Marketingový audit a auditori..... 227

13 Medzinárodný marketing v súčasných podmienkach integrácie, globalizácie, informatizácie 231
13.1 Identifikácia, cieľové zámery a postupy medzinárodného marketingu 231
13.2 Spoločné znaky a základné rozdiely medzi vnútroštátnym marketingom a medzinárodným marketingom 233
13.3 Proces spoznávania medzinárodného marketingového prostredia a marketingové rozhodovanie..... 233
13.4 Tvorba, klasifikácia, špecifiká a realizácia marketingovej koncepcie v oblasti medzinárodného marketingu..... 234
13.5 Medzinárodný marketing a základné marketingové stratégie pre svetový trh.. 236
13.6 Navrhovanie stratégií pre špecifických zákazníkov na globálnych trhoch a globálna webová stratégia 238

14 Marketing na internete a netradičné formy marketingu 241
14.1 Marketing prostredníctvom internetu (internetový marketing) 241
14.1.1 Tvorba firemných webových stránok 242
14.1.2 E-komponenty/e-nástroje v marketingu na internete 244
14.1.3 Uplatňovanie kľúčových nástrojov marketingu a marketingový výskum prostredníctvom internetu 245
14.1.4 Elektronické obchodovanie firmy a marketingový mix 247
14.2 Netradičné formy realizovania marketingu na internete 251

15 Ďalšie trendy rozvoja marketingu/marketingového manažmentu 254
15.1 Vývoj a najnovšie výzvy k rozvoju kľúčových marketingových kategórií pre manažérov, marketérov, zamestnancov 254
15.1.1 Impulzy pre ďalší rozvoj strategickej dimenzie marketingu (čiastková syntéza poznania) 254
15.1.2 Trendy, princípy a odporúčania výrazných osobností v oblasti najfrekventovanejších marketingových pojmov (I.) 256
15.1.3 Výzvy, vývojové tendencie a rady pre rozvoj marketingu (II.) 268
15.2 Aktuálne pragmatické doplnenia prehľadu nových trendov, výziev, v marketingovom myslení, konaní, manažmente 284

Záverom 287

Použitá a odporúčaná literatúra 288

Príloha 1 291

Príloha 2 293

Príloha 3 299

Príloha 4 305

Príloha 5 308

Úvod

Súčasnú etapu vývoja ľudskej spoločnosti charakterizuje viacero príznačných symptómov. Medzi ne patria napríklad *zmena* ako azda jediná konštanta, čoraz rýchlejší *inovačný dynamizmus*, narastajúca početnosť a aj *dravosť konkurencie*, ale aj nestálosť, špecifické správanie a stále *náročnejšie požiadavky zákazníkov, ktorým treba lepšie slúžiť a čoraz viac „šiť" na ich mieru* atď. Vodcovia a manažéri na všetkých úrovniach manažmentu, podnikatelia a ani zamestnanci všetkých kategórií však nie vždy a všade adekvátne slúžia zákazníkom, ale často skôr rozličným interným mocenským, či iným štruktúram podnikov a organizácií. Manažérske a marketingové postupy a egoistické či iné praktiky sa už aj v našich podmienkach síce začínajú meniť, ale tempo týchto zmien je stále dosť pomalé. Potrebujeme všetci pridať vo flexibilite, adaptabilite, kreativite, ale aj v etike vzťahov...

Manažérska a marketingová prax v mnohých našich podnikoch a organizáciách často nezodpovedá duchu doby na vstupe do 21. storočia. **Výchova a vzdelávanie manažérov** má preto ešte väčší význam ako v minulosti, a to už počas vysokoškolského/univerzitného, resp. potom celoživotného štúdia. Študujúci potrebujú zvládnuť predovšetkým **základy procesného, poznatkového a podnikateľského manažmentu (Business management), resp. holistického a integrovaného marketingu.** Totiž od týchto základov sa potom majú odvíjať všetky ostatné prierezové špeciálne manažmenty (manažment ľudského kapitálu, manažment inovácií, manažment kvality/TQM, finančný manažment, resp. odborovo špecializované manažmenty – manažment energetiky, manažment informatiky, manažment automobilového priemyslu atď.). A v tomto smere a úsilí sú veľmi potrebné aj inovované/nové, pragmaticky nastavené edukačné metódy, postupy či manažérske tréningy (realizujeme ich už viac ako 17 rokov na KEM FEI STU v Bratislave – pozri aj prílohu II. tejto práce), technológie (internet, IKT, e-learning a iné) a logicky aj relevantné a na prax zamerané študijné programy, ako aj učebnice, monografie, skriptá, študijné texty, softvérové produkty a ďalšie pomôcky.

Obsahovú náplň predloženého *integrovaného študijného textu* v tejto učebnici tvorí spolu pätnásť kapitol, ktorých podrobnú štruktúru uvádzame v obsahu práce. Práca sa orientuje na identifikáciu mnohých nových pojmov, na najdôležitejšie vývojové trendy, nové paradigmy, výzvy, resp. manažérske a marketingové funkcie (činnosti, čiastkové procesy), ako aj na vybrané metódy, nástroje, techniky a technológie pokrokového/pokročilého (a teda nie krátkodobo moderného) podnikateľského, procesného, poznatkového manažmentu a marketingu. Tieto kľúčové elementy a súvzťažnosti systému podnikateľského manažmentu sa majú v súčasnosti oveľa dôslednejšie, razantnejšie a efektívnejšie nielen vyučovať či študovať, ale najmä pragmaticky aplikovať a využívať vo všetkých druhoch/typoch moderných učiacich sa organizácií (teda nielen podnikov, firiem, ale aj ostatných inštitúcií v celej spoločnosti). Zvlášť významnou kvalitatívnou požiadavkou v tomto smerovaní je zvládnutie základných princípov, nových dimenzií a dobe relevantných postupov v procesoch rozvoja práve systémového, komplexného, celostného, integrovaného či holistického rozvoja manažmentu, marketingu a podnikania.

Základné cieľové zámery, ktorých dosiahnutie sa sleduje touto prácou, možno ešte doplniť a rámcovo vymedziť v trojakej podobe:

- ***Poskytnúť*** najdôležitejšie princípy, dlhoročné poznatky, know-how, základnú orientáciu a odporúčania pre kultivovanie novej kvality myslenia a konania, a to nielen v tu skúmanej problematike... Vodítkom boli predovšetkým diela veľkých osobností (guru) z oblasti všeobecného, strategického či podnikateľského manažmentu a aj marketingu, a teda postupy, ktoré sa publikujú, prezentujú na medzinárodných vedeckých konferenciách a vyučujú (prednášajú) na popredných univerzitách a vysokých školách najmä v USA, Japonsku a inde vo vyspelom svete. Veľkou snahou autora bolo, ponúknuť aj v tomto diele istú *vlastnú pridanú hodnotu* najmä v podobe podrobnejšej systémovej rozpracovanosti a interpretácie integrovanej podnikateľskej dimenzie ďalšieho rozvoja strategického manažmentu a marketingu. Systémový prístup, komplexnosť, integrovanosť a holistickú dimenziu aj tejto práce ako celku doplňajú aj návody a rady na plnšie využívanie internetu (IKT), e-commerce, e-business, e-marketingu v SR atď.
- ***Poukázať*** na súbor najdôležitejších princípov, nových paradigiem, vývojových trendov, výziev, resp. progresívnych metód, postupov a technológií, ktoré možno tvorivo a pragmaticky využívať nielen na manažérskych tréningoch, ale aj v praxi. Východiskom boli publikácie a podklady svetovo uznávaných autorov z teórie a praxe manažmentu a marketingu v zahraničí aj doma (pozri aj zoznam použitej a odporúčanej literatúry), ktorí desiatky rokov hĺbkovo študujú a publikujú v týchto spoločensky mimoriadne významných oblastiach ľudskej činnosti.
- ***Predložiť základný a vlastne prvý celostne spracovaný študijný materiál*** z týchto oblastí na FEI, resp. FIIT STU v Bratislave (možno aj širšie), ktorý dopĺňa prednášky ako aj poznatky z manažérskych a marketingových tréningov. Seriózne štúdium a zvládnutie týchto poznatkov do značnej miery garantuje nielen úspešné vykonanie parciálnych skúšok z predmetov *Podnikateľský manažment* a *Marketing*, ale aj záverečných skúšok v rámci štúdia ekonomických, podnikateľských a manažérskych predmetov, t. č. najmä na KEM FEI STU. Pri všetkej skromnosti a pokore však táto práca môže poskytnúť aj solídnu základnú či vstupnú prípravu na vykonávanie náročnej podnikateľsko-manažérskej a marketingovej praxe, a to prakticky vo všetkých odvetviach ekonomiky a aj celej spoločnosti. Slovenská republika, ako aj EÚ, potrebujú veľa kvalitných (euro)manažérov, marketérov a podnikateľov.

Táto *učebnica je teda určená* najmä študentom FEI a FIIT STU, kde autor v súčasnosti pôsobí, ale má tiež skromnú ambíciu, aby učebnica dobre poslúžila azda aj iným katedrám, ústavom či fakultám predovšetkým v rámci STU v Bratislave a možno aj v širšom zábere. Môže pomôcť študentom všetkých troch vzdelávacích stupňov. Veríme, že dobre poslúži aj podnikom, firmám a organizáciám (inštitúciám) všetkého druhu.

Váženým čitateľom, študentom, podnikateľom, vodcom a manažérom všetkých kategórií autor praje pokojné a efektívne štúdium, veľa tvorivých podnikateľských, manažérskych a marketingových asociácií, invencií, inovácií a tiež úspechov predovšetkým v náročnom praktickom manažérskom živote. Súčasne vopred veľmi pekne ďakujem za akúkoľvek vecnú a konštruktívnu spätnú väzbu.

ĽUBOMÍR JEMALA
lubomir.jemala@stuba.sk

I. PODNIKATEĽSKÝ MANAŽMENT

1 Identifikácia procesného, poznatkového a podnikateľského manažmentu

1.1 Podstata, význam, ciele, funkcie a princípy manažmentu

Manažment (angl. Management) je teória a prax riadenia podnikov či iných učiacich sa organizácií v trhových podmienkach rozvoja ekonomiky a spoločnosti. Manažment je jedna z najdôležitejších cieľavedomých a zmysluplných ľudských činností. Český profesor manažmentu Jaroslav A. Jirásek napísal: *„Riadenie je také staré ako pospolitá práca sama. Ale* ***podnikateľské riadenie (manažment)*** *má svoje korene v 19. storočí"* [17]. Je to opakujúci sa proces, ktorý vykonávajú manažéri na jednotlivých úrovniach manažmentu (stupňoch riadenia). Manažment je praxeologická, multidisciplinárna a interdisciplinárna vedná disciplína, ktorá sa orientuje prevažne na človeka, na ľudí, na medziľudské vzťahy. Manažment sa vzťahuje nielen na výrobnú či priemyselnú sféru, ale aj na nevýrobné organizácie. Preto hovoríme nielen o manažmente podniku či firmy, ale aj o manažmente univerzity, divadla, športového klubu, nemocnice, múzea, resp. obce, regiónu či štátu alebo aj zoskupenia štátov (EÚ a pod.). Manažment sa v podstate vysvetľuje a chápe v teórii aj v praxi riadenia štvorako.

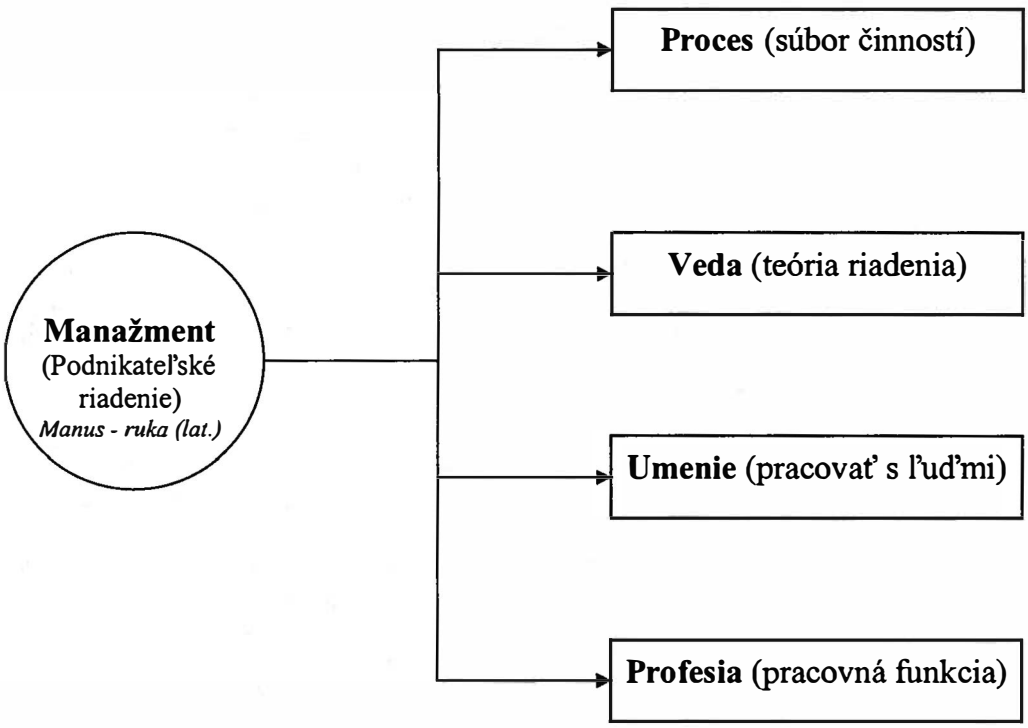
Štvoraká interpretácia manažmentu je takáto: manažment ako proces, ako profesia, ako veda, ako umenie. *Manažment ako proces* znamená, že ide o neustále sa opakujúci logický sled činností manažérov – od definovania cieľov, zostavenia stratégií aj plánov cez ich implementáciu a realizáciu až po kontrolu a hodnotenie. Je to mimoriadne dynamický proces, ktorý sa chápe aj ako sústava činností, princípov, metód, techník, technológií a nástrojov, ktoré manažéri neustále používajú v jednotlivých manažérskych cykloch. *Manažment ako profesia* sa vysvetľuje od čias oddeľovania vlastníkov od manažérskych postov a špecialistov, profesionálov na manažment. Generálne aj špeciálne manažérske posty a profesie si najmä v súčasných podmienkach globalizácie, integrácie, informatizácie, či aj značného chaosu a nevídanej rizikovosti, vyžadujú permanentnú výchovu a vzdelávanie manažérov. *Manažment ako vedná disciplína* integruje poznatky mnohých vedných disciplín – psychológie, sociológie, biológie, psychohygieny, ekonómie, práva, informatiky atď. Je to teda interdisciplinárna a multidisciplinárna poznatková záležitosť, ktorú svetoví reprezentanti manažme tu (P. F. Drucker a iní) pripodobňujú najmä medicíne. Hlavnou úlohou je tu neustále vylepšovať vytvorenú metodológiu manažmentu v záujme rastu efektívnosti, kvality a konkurencieschopnosti podnikov a organizácií. *Manažment ako umenie* sa interpretuje ako často vrodené umenie vedieť hľadať, nachádzať a rozmiestňovať správnych ľudí na správne miesta, ako naozajstné umenie dokázať ich optimálne motivovať, vplývať na ich tvorivú sebarealizáciu a tak ďalej (pozri aj obr. 1.1).

Má ísť o **celostný vplyv manažmentu na človeka** (podobne ako v integrovanej medicíne), a teda aj o veľké umenie osloviť súbežne aj rozum (IQ) aj srdce (EQ) aj dušu (MQ) aj vôľu (VQ) človeka, ľudí. Toto sú *špecifické prvky najmä japonského manažmentu,* či presnejšie, japonského štýlu vedenia ľudí a tímov. V podstate ide o kreatívne pôsobenie subjektu manažmentu na objekt manažmentu za účelom dosahovania správne vytýčených cieľov a plnenia uložených úloh. To je aj entita filozofie podnikateľského manažmentu.

P. KOTLER má v súčasnosti takýto názor na teóriu a prax riadenia podnikov (firiem) v trhových podmienkach (na manažment):

a) ***Riadenie (manažment) podniku je aj múdre hľadanie kompromisov***, ktoré sa však často spája aj so „žonglovaním" s protikladmi. Totiž, spravidla každému manažérovi, resp. útvaru (oddeleniu) v podniku ide o niečo iné:

- reklamný manažér vidí „spásu" v zabezpečení väčšieho počtu reklám,
- obchodný riaditeľ chce zasa viac predajcov,
- riaditeľ podpory predaja požaduje väčší rozpočet pre svoju oblasť,
- manažér oddelenia (tímu) výskumu a vývoja chce viac peňazí na zlepšovanie výrobkov a vývoj nových výrobkov atď.



Obr. 1.1. Štvoraká interpretácia manažmentu

b) *Eliminovať vnútropodnikový rezortizmus* – v podniku sa nemôžu jednotlivé útvary (oddelenia, strediská, tímy a podobne) „hrať na vlastnom piesočku", lebo to neprinesie efekt a úspech pre celý podnik. Jednotlivé vnútropodnikové organizačné jednotky teda musia sledovať celopodnikové ciele a nielen svoje vlastné ciele.

c) *Za prínos reinžinieringu* sa považuje práve presun pozornosti z jednotlivých oddelení na riadenie kľúčových procesov.

d) *Manažment má dbať o permanentné uplatňovanie* ***kaizen systému*** – je to neustále zlepšovanie každej činnosti každým pracovníkom. Takto ponímajú kľúčovú úlohu manažmentu Japonci, ktorí uprednostňujú každodenné zlepšovanie, zdokonaľovanie svojho podniku pred nádejou, že raz za čas dôjde k zásadnému zlepšeniu. Je logické, že podnik,

ktorý sa prestane zlepšovať, sa zhoršuje alebo stagnuje. Platí to aj pre podnikateľský manažment, ktorý nikdy nesmie stratiť ostražitosť. Teda zlepšovanie efektívnosti súčasnej prevádzky nestačí. Takéto chápanie riadenia podniku už doviedlo ku krachu mnoho firiem.

e) ***Nová paradigma v manažmente vyzýva zamerať sa najskôr na pohľad zvonku dovnútra*** a nie naopak z vnútra von. (Z tohto dôvodu P. Kotler odporúčal robiť analýzu TOWS a nie SWOT... Detaily vysvetlíme neskôr.) Ak manažment zostáva pôsobiť, skúmať a riadiť iba procesy vnútri hraníc svojho podniku a neorientuje sa aj von, vystavuje podnik veľkému riziku. Totiž takýmto riadením prehliada mnoho vonkajších zmien, ktorými prechádzajú zákazníci, konkurencia, distribučné cesty atď. Rovnako unikajú mu aj šance, príležitosti a postráda aj vnímanie hrozieb a rizík a vlastne ignoruje nevyhnutnú prevenciu, neuskutočňuje preventívny manažment.

f) ***Manažment podniku má múdro viesť ľudí, ponúkať múdre výzvy, vizie, misie a stratégie, uľahčovať a z nadhľadu koordinovať chod podniku ako uceleného systému***. P. F. DRUCKER to povedal dosť tvrdo: *„90 % toho, čomu hovoríme ‚manažment', je komplikovaním podmienok pre realizáciu čohokoľvek..."* To súvisí aj s načrtnutými rozpornými záujmami v podniku. Napríklad Rosabeth M. Kanterová z renomovanej HARVARD BUSINESS SCHOOL v tomto kontexte povedala: „Pre firmu sú najdôležitejšie tieto **výzvy**:

- *Znižujte náklady a zabezpečujte rast.*
- *Zoštíhľujte a zároveň budujte.*
- *Dosahujte stále lepšie výsledky, púšťajte sa do nových oblastí a pritom využívajte menej zdrojov"* (inými slovami – znižujte náklady).

Podnikateľský manažment Business management) je podľa niektorých klasikov manažmentu (P. F. Drucker, L. A. Iacocca a i.) technológiou technológií alebo technológiou číslo jeden v podnikateľskom prostredí. Považuje sa aj za rozhodujúci faktor rastu a konkurencieschopnosti modernej učiacej sa organizácie. V tomto kontexte sa žiada konštatovať, že používanie pojmu **podnikový manažment (Enterprise management)** je z aspektu posilňovania podnikateľských schopností a aktivít našich organizácií do istej miery irelevantné či sekundárne. Podnikateľský manažment je teda vyššia kvalitatívna úroveň riadenia podnikov, firiem, organizácií smerom k zákazníkom, ktorú majú dôsledne pripraviť a realizovať nielen učitelia či profesori manažmentu, ale najmä jednotlivé zložky subjektu manažmentu v praxi. Podnikateľský manažment teda má mať svoje jadro či podstatu (entitu) práve v podnikavosti.

Podnikavosť (entrepreneurship) je mimoriadne dôležitý fenomén, ktorý sa spája najmä s novými nápadmi, tvorivosťou (kreativitou), ale aj s nadšením (entuziazmom) a to pochopiteľne aj s veľkou pracovitosťou. *Podnikateľské nadšenie* však neprežíva automaticky a trvalo. Manažéri majú/musia nevyhnutne motivovať zamestnancov aj seba k udržaniu podnikateľského ducha v stálej „pohotovosti" a to napríklad aj takto:

- ***neustále podnecovať nové nápady a rýchlo ich nielen realizovať, ale aj odmeňovať***, robiť brainstormingy (burzy nápadov), uplatňovať podľa vzoru Japoncov či iných tzv. *ihneď odmeny* za nápady (invencie), tvorivosť, vynálezy, zlepšovacie návrhy atď. (ktosi tvrdil, že na jednu reálnu inováciu je potrebné v priemere až sto invencií);
- *vytvoriť systém zbierania nových nápadov a podporovať takpovediac „bojového" ducha* a to vo všetkých kategóriách manažérov, zamestnancov, ale aj dodávateľov, distribútorov, kooperantov, ale aj zamestnancov, resp. zákazníkov,

- napríklad *štvrťročne usporadúvať stretnutia vynikajúcich nápadov* a na nich vytvoriť uvoľnenú priateľskú atmosféru, na ktorej sa majú tvorcovia nových nápadov (invencií) podeliť s nimi s ostatnými spolupracovníkmi, manažérmi, marketérmi, prípadne aj diskutovať o nich a pod. Je to jedna z významných úloh pre subjekt riadenia.

Subjektom manažmentu sú jednak kolektívne (tímové) orgány a jednak individuálni manažéri. Medzi *tímové orgány manažmentu* podniku (organizácie) patria napríklad predstavenstvo firmy, dozorná rada, vedenie organizácie, kolégium dekana a pod. Na úrovni štátu je vláda typickým exekutívnym výkonným orgánom riadenia atď. Najčastejšie však subjektom riadenia rozumieme *individuálnych manažérov*, t. j. manažérov, vodcov, resp. koučov, vedúcich a pod. Ich podrobnejšiu identifikáciu uvádzame na inom mieste tejto práce. Subjektom manažmentu sú teda ľudia, ktorí majú spravidla isté predispozície, vrodené vlastnosti, charizmu, ale aj vysoké špecifické, všeobecné, ale aj manažérske vzdelanie a tiež primerané manažérske spôsobilosti a zručnosti.

Manažér je teda významná profesia či pracovná funkcia. Jej nositeľmi sú rozličné druhy/typy riadiacich či vedúcich pracovníkov – napríklad vedúci tímu, vedúci oddelenia, riaditeľ závodu, generálny manažér spoločnosti s ručením obmedzeným, prezident akciovej spoločnosti – teda *najvyšší výkonný manažér či vrcholový manažér organizácie (CEO – chief executive officer)*. Do kategórie vrcholového manažmentu (top management) patria aj funkcie ako rektor univerzity, dekan fakulty, predseda SAV, resp. minister rezortu, premiér vlády, predseda parlamentu, vodca (líder) politickej strany, primátor mesta, starosta obce (napokon aj dobrý otec rodiny a pod.). Univerzitný profesor Dr. Peter Linnert, riaditeľ Sales Manager Akademie v roku 2004 v najčítanejšom mienkotvornom denníku na Slovensku napísal: *„Ak vychádzame z faktu, že každý, kto vedie ľudí, je vedúci pracovník, manažér, potom* ***minimálne 4 percentá zamestnancov v priemysle tvoria manažéri. V oblasti služieb, umenia, vedy, informatiky či poradenstva sa tento podiel zvyšuje až na 20 percent...“***

Objektom manažmentu sú výkonné činnosti, resp. aj riadiace procesy na nižšom stupni riadenia, ktoré sa uskutočňujú spravidla v nejakých vnútorných organizačných jednotkách (útvaroch). Napríklad výskumné, vývojové a prípravné činnosti (subprocesy) podniku XYZ riadi (manažuje) vedúci oddelenia výskumu, vývoja a komplexnej prípravy výroby a pod. Špecifikom objektu manazmentu je fakt, že napokon aj v tomto prípade ide primárne o ľudí, ktorí riadia, resp. vykonávajú rozličné výkonné činnosti. Niekedy sa v súvislosti s objektom manažmentu uvádza aj pojem *predmet manažmentu*, ktorý je spravidla zložkou objektu manažmentu (napr. ak objektom manažmentu je marketingové oddelenie, tak jedným z riadených predmetov tejto organizačnej jednotky môže byť prieskum/výskum trhu, sústavné monitorovanie konkurencie a pod.).

Ciele a úlohy manažmentu. *Ciele* sú dlhodobo aj krátkodobo anticipované konečné požadované stavy, výstupy či ukazovatele. Dosahujú sa optimálnou kombináciou a efektívnym využívaním všetkých vstupov, ktoré sa vlastne transformujú na predvídané, plánované, očakávané výstupy. Medzi *hlavné úlohy* manažmentu sa zaraďujú – riadenie ľudského kapitálu, vedenie a motivovanie ľudí, koordinovanie práce, riadenie organizácie, tvorba organizačnej štruktúry, resp. riadenie operácií v jednotlivých etapách reprodukčného procesu atď. Manažéri používajú na efektívne dosahovanie cieľov, včasné a kvalitné plnenie úloh sústavu manažérskych funkcií, metód a nástrojov riadenia (manažérske inštrumentárium) a sledujú aj dôsledné prepojenie cieľov. Osvedčenou pomôckou pre študujúcich je identifikovanie základných *3Z cieľov* – spokojní zamestnanci, spokojní

zákazníci, dosahovanie primeraného zisku. Od nich sa odvíjajú ostatné kategórie cieľov z časového aj vecného hľadiska, ktoré identifikujeme na inom mieste tejto práce.

Riadenie podľa cieľov (MBO – Management by objectives) je systematický proces plánovania, organizovania, vedenia a motivovania ľudí, kontrolovania a hodnotenia ich výsledkov v súvzťažnostiach na vopred vytýčené strategické, taktické a operatívne ciele a zámery. Riadiť podľa cieľov predovšetkým znamená poznať princípy, zákonitosti, zákony, priority, ucelený „strom" cieľov – od vízie, misie cez strategické ciele až po krátkodobé operatívne/operačné plány, rozpočty a pod. Ide de facto o neustály cieľavedomý a zmysluplný proces získavania a využívania najnovších poznatkov, čo je entita procesného a poznatkového manažmentu, v záujme dosahovania vytýčených cieľových zámerov.

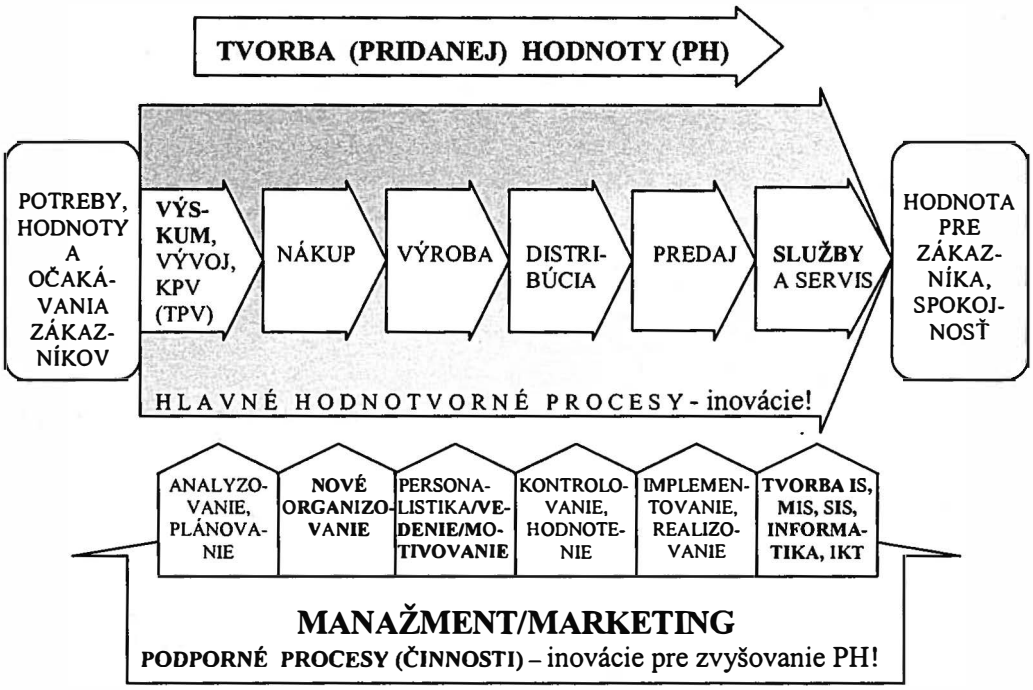
Procesný manažment je systém základných manažérskych činností, ktoré sa opakujú a odlišujú od tradičného riadenia. **V *tradične (hierarchicky) riadenom podniku*** ide o hierarchickú organizačnú štruktúru, prispôsobené rozdelenie jej zodpovednosti (útvar výroby sa stará o výrobu, útvar predaja zodpovedá za kontakty so zákazníkmi atď.). Jednotlivé články hierarchie nie sú nútené pozerať sa na podnik ako celok, zaujímajú ich len im pridelené zlo ky... ***V procesne riadenom podniku či organizácii*** *je podstatný ucelený proces a jeho priebeh naprieč organizačnou štruktúrou.* Schému modelu procesnej organizácie a realizácie procesného manažmentu v podniku v kontexte tvorby hodnoty či pridanej hodnoty pre zákazníka zobrazuje obr. 1.2 [37]. Napr. proces rokovania so zákazníkom začína v útvare marketingu (oslovenie), pokračuje v útvare nákupu (uzatvorenie zmluvy o dodávke), nasleduje komplexná príprava výroby (KPV), výroba atď. Ide vlastne o *holistickú (celostnú) interpretáciu či dimenziu riadenia.* Procesný manažment (pozri aj prílohu 1. tejto knižky) teda predstavuje sústavu manažérskych činností, ktoré sa neustále, cyklicky opakujú.

Základné manažérske funkcie (činnosti, čiastkové procesy) sú: *plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, motivovanie, kontrolovanie, hodnotenie* atď. Väčšina autorov kníh o manažmente používa na opis procesu manažmentu práve sústavu týchto funkcií (pozri aj obsah tejto práce, resp. zoznam použitej a odborúčanej literatúry).

Inovovať a zefektívňovať všetky procesy je nevyhnutnosť. Ide o zmysluplnú a cieľavedomú koordináciu základných a podporných hodnototvorných činností či čiastkových procesov (subprocesov) riadiaceho a aj výkonného charakteru. Uvedené funkcie manažmentu sa odporúča dať do logických súvzťažnosti aj s funkciami podniku či iného druhy/typu učiacej sa organizácie, ako aj s príslušnými špeciálnymi manažmentmi a zvlášť s manažmentom znalostí a poznatkovým manažmentom.

Funkcie organizácie (podniku) predstavujú výkonné činnosti či čiastkové procesy rozličného zamerania – edukácia (výchova a vzdelávanie), výskum, marketing, vývoj, komplexná príprava výroby, výroba, predaj atď. Ak by sme zostavili tabuľku, v ktorej na horizontálu dáme funkcie manažmentu a na vertikálu funkcie podniku, dostaneme *maticu súvzťažnosti funkcií manažmentu a funkcií podniku.* Z nej logicky vyplýva, že napríklad plánovanie sa musí permanentne uskutočňovať aj vo vzdelávaní aj vo výskume, marketingu, vo vývoji, výrobe, predaji atď.

Špeciálne manažmenty predstavujú jednotlivé oblasti riadenia, ktoré úzko nadväzujú na generálny (všeobecný) manažment. Ide napr. o manažment ľudského kapitálu, strategický manažment, finančný manažment, manažment znalostí, manažment inovácií, manažment kvality (TQM) atď.



Obr. 1.2. Schéma procesnej organizácie/procesného manažmentu a marketingu

Za generálny manažment zodpovedá hierarchicky najvyššie postavený riadiaci pracovník (CEO) – spravidla generálny manažér, prezident firmy, rektor univerzity, generálny riaditeľ divadla a pod. Za jednotlivé špeciálne manažmenty zodpovedajú *špeciálni manažéri* – manažér znalostí (CKO), manažér pre informatiku (CIO), manažér výskumu a vývoja (R&D), marketingový manažér, manažér výroby, manažér kvality (TQM), manažér edukácie, finančný manažér atď.

Manažment znalostí je cieľavedomý proces neustáleho získavania, tvorenia, selektovania, zdieľania a používania relevantných poznatkov (vedomostí). Tieto znalosti majú explicitnú aj implicitnú rovinu alebo dimenziu. Poznatky stoja hierarchicky vyššie ako dáta, informácie či know-how. A nad poznatkami má dominovať múdrosť [49]...

V kontexte s múdrosťou možno naznačiť nevyhnutný *vedomostný reťazec manažéra*: *dáta – informácie – know-how – znalosti – múdrosť*. Nestačí teda len mať nejaké dáta a informácie, ale manažéri a lídri potrebujú mať širokospektrálne a systémovo prepojené znalosti a múdro, zodpovedne ich využívať v praxi. Mať znalosti, zasa neznamená len disponovať potrebným know-how, t. j. vedieť ako na to, ale tiež vedieť prečo, vedieť kedy, vedieť kto, s kým, za koľko, dokedy atď.

Manažment vedomostí sa teda opäť týka predovšetkým ľudí, resp. najmä *poznatkov v hlavách ľudí*, ktoré sú najcennejším kapitálom a takpovediac často skrytým faktorom konkurencieschopnosti. Ľudia na manažérskych aj výkonných postoch majú povinnosť neustále si prehlbovať poznatky, zdieľať to, čo vedia, stavať na tom manažérske koncepcie, stratégie a projekty, a všetko to flexibilne prispôsobovať na svoje vlastné aplikovanie

v praxi („šit" na mieru zákazníka ABC). Povinnosťou vodcov a manažérov je tiež zabezpečiť permanentné vzdelávanie aj všetkých kategórií výkonných zamestnancov. To je de facto *entita učenlivej/učiacej sa organizácie (learning organization)*, ktorú má správne navigovať poznatkový/podnikateľský manažment.

Poznatkový manažment (Knowledge management – KM) je teda holisticky, cieľovo-programovo nastavený komplexný model systému vyššie uvedených manažérskych funkcií, ktoré sú flexibilne a adaptabilne napájané na permanentné inovácie poznatkov z manažmentu, ako aj z danej branže, v ktorej organizácia (firma) pôsobí. Disponovať komplexným modelom KM jednoducho znamená, dosahovať synergické efekty poznania na báze ***princípu – celok (systém) je viac než len súčet jeho častí (podsystémov, prvkov)***. Ak sa majú prostredníctvom zdieľania poznatkov dosiahnuť vyššie reálne efekty a prínosy, je nevyhnutné dôsledne sfunkčniť každý podsystém či prvok modelu KM. Manažéri na všetkých úrovniach manažmentu majú povinnosť transformovať vytýčené ciele na výsledky pomocou permanentného učenia a výchovy ľudí pred, počas aj po každej podnikateľskej, resp. riešiteľskej etape, akcii. Mať trvalo aktualizované znalosti znamená tiež napojiť sa na príslušné špecializované pracovné komunity, na expertov, kvalitných poradcov, na informačné/poznatkové kanály, siete, inkubátory, knižnice a pod. Všetko sa to opätovne primárne spája s kvalitnými ľuďmi a systémami manažmentu ľudského kapitálu. Avšak disponovať znalosťami znamená oveľa viac než len mať dobré knižky, najlepšie postupy, špičkové počítače, internet či iné IKT. To znamená *mať správnych ľudí na správnych postoch* a poznať existujúce, trvalé aj najnovšie princípy manažmentu a úspešnosti. Sú to náročné úlohy pre vrcholového šéfa v tejto oblasti (CKO – Chief Knowledge Officer), ktorý zodpovedá za strategický KM.

Princípy manažmentu sú rozhodujúce zásady, základné idey, ktoré sa týkajú podstaty čohosi, teda v našom ponímaní manažmentu a jeho zložiek. Možno povedať, že princípy predstavujú akýsi základný zákon či zákonitosť istého riadiaceho úkonu či postupu. Ak *zákon je určujúci vzťah medzi podstatami* čohosi, tak v znalostne nastavenom podnikateľskom manažmente na vstupe do 21. storočia ide najmä o *hlboké poznanie týchto entít, a potom ich vysoko odborné spájanie do vyšších „reťazcov" poznania, do invencií a inovácií produktov (výrobkov, služieb)*. A skrze tieto výsostne kreatívne postupy sa sleduje ďalší významný *cieľový zámer* – dosahovať vyššie synergické efekty z manažovania a podnikania, čo je v podmienkach globalizácie a hyperkonkurencie veľmi náročné.

Princíp alebo zákonitosť manažmentu predstavuje teda opakujúcu sa podstatnú a nevyhnutnú príčinnú súvislosť medzi riadiacimi javmi, manažérskymi procesmi a vlastnosťami elementov manažmentu. A práve tá interná príčinná súvislosť spravidla určuje ďalší nevyhnutný vývoj subjektu aj objektu manažmentu, ako aj súvisiacich metód, techník, technológií a nástrojov manažmentu. Možno konštatovať, že práve identifikácia, poznávanie, formulovanie a systemizovanie princípov predstavujú jeden z najslabších článkov teórie riadenia či vedy o manažmente. Má teda byť logickou súčasťou identifikácie procesu manažmentu. Jednotlivé *parciálne princípy manažmentu* uvádzame prakticky v celej tejto práci v príslušnom kontexte s jednotlivými manažérskymi funkciami, špeciálnymi manažmentmi, resp. kapitolami a podkapitolami.

1.2 Genéza, „školy“ a etapy vývoja manažmentu

Jednotlivé vyššie identifikované elementy manažmentu mali svoju genézu, svoj dlhodobý vývoj, a to zhruba od začiatku 20. storočia, kedy sa v USA oficiálne eviduje vznik manažmentu ako vedy. Prvopočiatky riadenia však siahajú oveľa hlbšie do histórie.

Genézu manažmentu ako obraz vývoja riadenia možno v skratke a hutne predložiť jednak opisom štyroch typických generácií riadiacich pracovníkov/manažérov a jednak približnou etapizáciou vývoja jednotlivých „škôl“ či koncepcií manažmentu. Vývoj sa uberal v podstate od spontánneho riadenia cez klasickú „školu“ manažmentu, procesný manažment po súčasný poznatkový a integrovaný podnikateľský manažment.

Štyri generácie manažérov v dlhodobej genéze vývoja manažmentu sa môžu identifikovať (rozpoznať) aj takto:

- *Generácia spontánnych manažérov* – ide o prvopočiatky riadenia, kedy sa samozrejme o manažmente ešte nehovorilo. Mnohé geniálne ľudské aktivity a diela však už pred stáročiami poverení ľudia múdro riadili (napríklad stavba egyptských pyramíd, rekonštrukcie stredovekých miest, stavba obrovských katedrál, ktoré dominujú aj na starom kontinente aj na Slovensku atď.). Vtedy neexistovala žiadna manažérska pedagogika, či edukácia, ani veda o riadení, ale výkony, výsledky práce boli naozaj geniálne, veľkolepé. V podstate však išlo aj o metódu pokusov a omylov...
- *Klasická generácia manažérov* – sa začala formovať začiatkom 20. storočia v USA. Obdobie, v ktorom sa presadil najmä triumvirát osobností Američan F. Taylor, Francúz H. Fayol a Nemec M. Weber, sa označuje ako etapa vedeckého riadenia. K nim sa čoskoro pridali praktici či empirici manažmentu (H. Ford, A. P. Sloan, L. A. Iacocca, v našom teritóriu úspešne aj Tomáš Baťa, st. atď.). Snaha týchto reprezentantov manažmentu bola, vytvoriť teóriu riadenia či vedu o manažmente. Známa je najmä kniha H. Fayola *General and Industrial Management.* V nej autor identifikoval 14 kľúčových princípov a 5 správnych úkonov (činností, subprocesov) manažmentu. Tak sa začala formovať funkčná koncepcia manažmentu, z ktorej sa postupom desaťročí vyvinuli vyššie uvedené základné manažérske funkcie – plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, kontrola atď. Túto funkčnú paradigmu (schému myslenia) dotváral súbor metód, nástrojov a techník, ktoré sa viazali na jednotlivé manažérske funkcie. Špecifikom bola orientácia na masovú produkciu, hromadnú výrobu, ktorá zväčša dominovala ešte aj po 2. svetovej vojne. Postupne sa však už začala „rodiť“ **nová paradigma manažmentu**, ktorá sa dotvára prakticky dodnes.
- ***Procesná generácia manažérov*** – predstavuje isté kontúry novej paradigmy manažmentu. Už sa hovorí a píše o manažmente, ale najmä so zameraním na riadenie výrobných (zväčša strojárskych a podobne orientovaných) podnikov a na dosahovanie zisku. Ešte prevládal funkčný model riadenia a hierarchická organizácia, ale už sa črtali prvky reorganizácie či neskôr istého reinžinieringu. V takpovediac „vojenskej“ organizácii a riadení sa objavili nové pozitívne signály rozvoja manažmentu – decentralizácia riadenia, procesné zameranie, tímová práca, ale aj pružná výroby a pod.
- ***Poznatková a podnikateľská generácia manažmentu*** – v jej myslení ako aj konaní možno identifikovať aj pokusy o integrovanie pozitív vyššie uvedených vývojových etáp. Do princípov a postupov manažmentu sa pragmaticky prevzali mnohé pozitívne, osvedčené zásady a metódy z predchádzajúcich vývojových etáp. Toto dotváranie vedy o manažmente trvá dodnes, kedy ide o ďalšie zdokonaľovanie celostného, proces-

ného, integrovaného, systémového, holistického poňatia manažmentu s výrazným ťahom na rozvoj poznatkového a podnikateľského manažmentu. Ide teda o špecifické atribúty manažmentu na začiatku 21. storočia, ktoré niektorí autori aj politici zahŕňajú aj do modernej/módnej interpretácie pojmu euromanažment...

Etapy vývoja jednotlivých koncepcií, teórií či „škôl" manažmentu možno identifikovať po roku 1900 zhruba v desaťročných vývojových cykloch takto:

- *1910 – 1920*: dôraz sa kládol na *vedeckosť manažmentu.* Patria sem najmä dve školy – klasický manažment a behavioristická teória manažmentu. Predstavitelia klasického manažmentu zastávali tri teórie: vedecké riadenie (Taylor), správne riadenie (Fayol) a byrokratické riadenie (Weber). V behavioristickej (človekovednej) koncepcii išlo najmä o rozvoj motivačných metodológií typu teória „X" a teória „Y" (McGregor, Maslow, Folletová, Mayo a iní).
- *1930 – 1990*: sú to desaťročia *pragmatizmu (empirizmu) v riadení,* v ktorých sa kládol väčší akcent na ***umenie riadiť*** (Peters, Waterman, Iacocca, Gleick a iní autori). Zhruba v desaťročných etapách sa presadzovala najprv neoklasická teória manažmentu (Herzberg, Likert), potom teórie rozvíjajúce ***procesné prístupy*** k manažmentu (Koontz, Weihrich, Gulick), ďalej išlo o akcent na ***systémové prístupy*** (Simon, Barnard atď.). V šiestej dekáde 20. st. sa začali presadzovať kvantitatívne, exaktno-matematické prístupy (Dantzig, Ackoff a i.), v siedmom a ôsmom desaťročí zasa empiricko-pragmatické koncepcie s dôrazom na vedenie ľudí, motivačnú teóriu „Z" a teda došlo k ústupu matematizácie v riadení (Sloan, Ford, Baťa, Drucker, Davis a ď.). V poslednej dekáde 20. storočia možno hovoriť o zrode najnovších trendov a postupov v manažmente, ktorých vznik ovplyvnili najmä silný rozvoj informatizácie, globalizácie atď. Začali sa rozvíjať a uplatňovať aj teórie excelentnosti, teórie chaosu a iné.
- *Prelom 20. a 21. storočia,* roky tesne pred a po roku 2000 možno nazvať aj obdobím rozvoja *supertrendov v rozvoji manažmentu,* kedy sa zosilňuje kombinácia umenia riadiť s vedeckosťou manažmentu. Identifikujú sa ďalšie nové paradigmy v podmienkach zosilňujúcej informatizácie, využívania najmodernejších generácií IKT, globalizácie, integrácie, tvorby strategických aliancií, hyperkonkurencie. Ide napríklad o ďalší rozvoj teórie učiacich sa organizácií, *rozvoja podnikateľského manažmentu aj cestou e-commerce, e-business*, akcentujú sa väzby manažmentu na biológiu, podnik sa začína viac ponímať ako živý organizmus a tak ďalej (Senge, Covey, Nonaka, resp. Girstlová, Truneček, Zelený a iní autori).

1.3 Biologická dimenzia rozvoja podnikateľského manažmentu

Biologický prístup k manažmentu niektorí autori nazývajú aj ako **nová paradigma na prahu 21. storočia**. V súčasnosti sa opisuje nielen v nemecky či anglicky hovoriacich vyspelých krajinách, ale už aj v ČR (O. Girtslová – GiTy, a. s., profesor Jan Truneček – VŠE, Praha a i.). Súvzťažnosti manažmentu a biológie, ktoré sa začali rodiť už zhruba v polovici 20. storočia v súvislosti s rozvojom kybernetiky, možno stručne priblížiť s využitím názorov viacerých autorov – vrátane interpretácií M. Pfiffnera takto [35]:

a) **Podnik ako živý organizmus (PŽO – Company as Living Organism)** – táto téza predstavuje zásadnú zmenu v prístupe k riadeniu podniku s prevažnou orientáciou

na biologické poňatie modelu riadenia. Ide teda o prechod od modelu riadenia typu stroj k modelu manažmentu PŽO .

b) **Samoreprodukcia** (samoobnova) – to je vlastne entita manažmentu podľa biologického modelu. Uplatňovanie biologických princípov v riadení podniku predpokladá takpovediac spontánne obnovovanie funkcií PŽO pri správnom aplikovaní manažérskych funkcií. Samoreprodukcia (biol. – množenie či rozmnožovanie) je založená na znalostnom prostredí a má umožňovať permanentnú premenu a adaptáciu podniku. V tomto kontexte sa uvádza aj pojem tzv. virálny marketing.

c) **Cieľ biologického prístupu k manažmentu**: pružne reagovať na neustále zmeny v okolí podniku, rýchlo sa adaptovať, prispôsobovať štýl vedenia a motivovania ľudí a ich rýchle reagovanie a nadväzne korigovať aj vplyv ostatných metód a nástrojov manažmentu.

d) **Podstata riadenia podnikov industriálnej éry**: vychádzalo sa najmä z princípov vojenskej organizácie (prísna centralizácia riadenia, strohé príkazy zhora, nepružnosť, rigidnosť, byrokracia, nízka kreativita vykonávateľov a pod.).

e) **Príklady a dôvody úspešnej implementácie modelu manažmentu podľa biologických princípov v praxi**: vysoko informačná (postmoderná) doba, veľká rýchlosť a periodicita zmien, silnejúce integračné a globalizačné tendencie vývoja si vynútili radikálny obrat v myslení lídrov a manažérov. V manažovaní PŽO dochádza k decentralizácii riadenia, tvoria sa ploché organizačné štruktúry typu ameba či kvet, viac sa sfunkčňujú tzv. *mäkké faktory manažmentu* (rast imidžu, goodwillu, vysoká motivácia na báze sebarealizácie, rodinná klíma firiem atď.). V súčasnosti sa uvádzajú najmä príklady takéhoto postupu z japonskej spoločnosti KYOCERA, ale už napr. aj z českej akciovej spoločnosti zameranej na IKT s názvom GiTy a z iných firiem.

f) **Inšpirácie pre zdokonaľovanie manažmentu sa odporúča čerpať z prírody (bionika)**: príroda vo svojom evolučnom (vývojovom) procese, ktorý trvá viac ako štyri miliardy rokov, vyvinula takpovediac optimalizované procesy obrany a samoobnovy, ktoré človek ťažko môže prekonať. Môže sa však oveľa viac od prírody učiť. A práve bionika je ***metóda učenia sa od prírody***. Tento pojem vznikol zo slov biológia a technika. Ide tu o transdisciplinárny prístup k praktickým problémom. Technici, ekonómovia či iné špecializácie (profesie) – a to aj na manažérskych a marketérskych postoch – sa musia oveľa viac učiť práve od prírody, od biologických či aj od medicínskych systémov. Je známe, že najmä kybernetici uplatňujú bionické metódy aj pri riešení problémov riadenia podniku. Totiž napríklad *z inovácie môže vyplynúť praktický úžitok len vtedy, keď má úspech na trhu,* čo však kladie vysoké nároky práve na manažment a marketing. Preto manažéri neustále riešia dilemu, ako riadiť podnik tak, aby z „podhubia" disponibilných poznatkov vznikol optimálny či maximálny trhovo-ekonomický efekt. A aj pre tento problém poskytujú práve biologické a príbuzné systémy požadované „best practices"...

g) **Princíp komplexnosti a riadenie komplexných systémov/zložitých problémov**. V procese učenia sa od biologických systémov je dominantný práve princíp komplexnosti. Uvádza sa, že tento princíp (zákon) je pre manažéra rovnako významný ako Newtonov zákon pre fyzika. *Komplexnosť* (celkovosť, celostnosť, úplnosť, súbornosť, zložitosť, mnohotvárnosť) *v podnikateľskom manažmente* možno zvládnuť len komlexným, systémovým prístupom aj k PŽO. Už priekopník kybernetiky Ross Asby objavil zákon „potrebnej komplexnosti", ktorý je známy aj ako „asbyho zákon". Teda už od 50-tych rokov 20. storočia, kedy vznikla kybernetika ako vedecká disciplína, sa vedci zaují-

majú o súvislosti a celky, a predovšetkým o otázky riadenia komplexných systémov. Namiesto analýzy pozorujú živé tvory a od nich sa učia, ako riešiť komplexné úlohy, či zložité "mnohovrstevné" problémy.

h) **Päť najdôležitejších modelov či metód z bioniky manažmentu.** Popri potrebách pochopiť systémový charakter tohto sveta a jeho zákony, existujú už aj osvedčené modely a metódy takpovediac z kuchyne bioniky manažmentu. Napríklad už spomenutý M. Pfiffner uvádza týchto päť najdôležitejších metód/modelov:

- **Životaschopné systémy.** Centrálny nervový systém je najvýkonnejší riadiaci systém. Je schopný koordinovať vysoko komplexné postupy, optimalizovať súhru v komplexných orgánoch, prispôsobovať sa zmenám a dokonca produkovať *sebauvedomovanie* (a väzba na sebareflexiu). A práve z tohto poznatku vyvinul britský manažér-kybernetik Stafford Beer model životaschopných systémov. Ten ukazuje, ako sa *sebaorganizovať, sebaregulovať a sebakoordinovať*, ale tiež ako rásť bez reorganizácie a *integrovať nové jednotky*. Životaschopný systém sa skladá z radu nižších životaschopných systémov, a zároveň sám je súčasťou vyššieho životaschopného systému (ide akoby o podobnosť so známymi ruskými „matrjoškami"). Podľa *princípu delenia buniek* možno všetky tieto systémy autonómne riadiť, a to nezávisle od toho, či ide o tím, oddelenie, projekt či koncern alebo o živého tvora.
- **Syntegrácia.** V každej organizácii musia ľudia medzi sebou komunikovať, dorozumievať sa. Peter F. Drucker napísal, že až okolo *60 percent všetkých problémov manažmentu spôsobuje chybná komunikácia* a W. E. Deming doplnil, že zhruba *90 percent problémov podnikov spôsobuje zlý manažment...* Komunikácia medzi veľkým počtom ľudí je zložitá. Dobrá komunikácia však môže vzniknúť automaticky, ak sa vytvoria správne predpoklady. Metóda syntegrácie na to údajne využíva *60-stupňový stavebný štýl prírody*: rovnostranný trojuholník sa postará o vysokú pevnosť tkaniva pri minimálnej spotrebe materiálu. Tento princíp možno preniesť tiež na komunikáciu tak, že sa osoby usporiadajú do trojdimenzionálnej štruktúry zloženej zo samých rovnostranných trojuholníkov. Tento tzv. *ikosaedr* (pravidelný dvadsaťsten) pevne stanoví, kto kedy, s kým a o čom hovorí... Rovnako ako genetický kód vytvára všetky formy života, prináša táto štruktúra účinnú komunikáciu medzi mnohými ľuďmi. Uvádza sa, že pritom maximum osôb dôjde v minime času k maximu pochopenia a konsenzu. Metaforicky možno povedať, že sa pritom akoby spojí 30 mozgov, ktoré fungujú ako jediný mozog.
- **„Operations Room" (operačná sála).** Napriek tomu, že vo vrcholovom manažmente ide o tímové rozhodovanie, môže aj tu biológia poskytnúť cenné podnety. Ide tu najmä o tri aspekty. *Po prvé,* biologické systémy sú permanentne online, teda neprijímajú rozhodnutia na báze neaktuálnych správ, dát či informácií. Má ísť o poznatky v reálnom čase, ktoré majú byť selektované, „filtrované" tak, že vznikajú predovšetkým relevantné poznatky v primeranom množstve. *Po druhé,* príklad ľudského mozgu ukazuje, ako možno v „centrále" spracovať informácie z rozdielnych oblastí do ďalekosiahlych rozhodnutí, ktoré možno okrem iného simulovať. *Po tretie,* existuje pamäť, ktorá umožňuje človeku „skladovať" spomienky. Tieto elementy sú k dispozícii takpovediac v bionickej „operačnej sále". Tento priestor má slúžiť manažmentu na to, aby riadil celú oblasť, za ktorú zodpovedá. Skladá sa zo štyroch, do kruhu usporiadaných, veľkoplošných obrazoviek s rozdielnymi funkciami: informácie, simulácia, spomienky a zameranie pozornosti. Uprostred sedia vedúci pracovníci, takže majú všetko pod dohľadom (ako napr. v kontrolnom letovom stredisku NASA a pod.). Na obrazovkách sa simulujú, prijímajú

a systematicky realizujú rozhodnutia na základe rozsiahlych, aktuálnych a relevantných informácií.

- **Biokybernetický model senzitivity**. Systémový charakter biznisu môžu manažéri lepšie pochopiť, keď si predstavia vzájomné pôsobenie jeho prvkov medzi sebou navzájom aj s jeho prostredím ako systém. A práve toto umožňuje model senzitivity, ktorý vypracoval nemecký bio-kybernetik Frederic Vester. V tom sa zobrazujú dôležité vplyvové veličiny so svojimi vzájomnými vzťahmi inputov a outputov v sieťovej štruktúre. Takýmto spôsobom manažéri integrujú svoje osobné predstavy do spoločného modelu podniku v jeho komplexnom prostredí. Tak sú vlastne nútení vidieť „les" ako celok, a nielen „pásmo lesa" či dokonca „jeden strom", teda len tú časť systému, na ktorej sú osobne zainteresovaní. Zreteľné je teda *sieťové prepojenie prvkov*, čím sa stávajú *komplexné súvislosti* ľahšie pochopiteľné a možno ich simulovať. Takto možno identifikovať, ktoré prvky reagujú na zásahy senzitívnejšie než iné a akú rolu zaujímajú v celkovom systéme.
- **Evolučné inovácie a optimalizácia portfólia**. Ingo Rechenberg, vedúci Katedry bioniky a evolučnej techniky na berlínskej univerzite, pred rokmi dokázal, že optimalizované sú nielen riešenia, ktoré vznikli evolúciou, ale že sám evolučný proces je optimalizovaný pre nachádzanie riešení. *Príroda nás učí vytvárať inováciu ako permanentný a nie periodický proces.* A ten musí byť zameraný práve na to, aby sa z permanentných interných aj externých zmien systematicky rozpoznávali väčšinou netušené príležitosti, šance a v podnikaní sa využívali „na strelenie gólu na trhu". Inými slovami – *nové sa nehľadá, ale je nachádzané.* Pritom *nové vždy nadväzuje na existujúce schopnosti a od začiatku sa dôsledne vytvára ako životaschopný systém.* Evolúciu však tiež možno simulovať. Napr. výskumno-vývojové projekty sa pritom optimalizujú evolučným algoritmom tak, aby náklady a úžitok, šance a riziká boli v rovnováhe. Simuláciami možno v krátkom čase optimalizovať napríklad aj logistické procesy. Zo zákonov prírody sa možno poučiť aj pri rozširovaní nových riešení na trhu – napríklad z toho, ako sa šíria vírusy. Tieto procesy sledujú zákonitosti, ktoré možno nielen zobraziť vo forme kriviek rastu – tzv. „S" kriviek, ale tiež prepočítať. Asi pred desiatimi rokmi bol napríklad v Rakúsku takto prepočítaný okamih a úroveň nasýtenia trhu mobilných telefónov.

i) **Hranice použiteľnosti biologických systémov**. V praxi sa ukázalo, že ľudia, manažéri, marketéri, resp. podniky, organizácie sa môžu od prírody veľa naučiť, ale musíme byť opatrní... Učenie sa od biologických systémov má tiež svoje obmedzenia či hranice. M. Pfiffner uvádza tri obmedzenia či ***varovania***. *Po prvé,* ***príroda nemôže poskytnúť všeobecný vzor*** – teda manažérska bionika nechce napomáhať ani romantickým predstavám, ale ani biologizmu, ekologizmu, sociálnemu darwinizmu či neoliberalizmu... Príroda nám akosi nemôže poskytnúť všeobecný vzor, pretože ***cieľom manažérskej bioniky*** nie je návrat k prírode, ale cieľom je nájsť triezvu cestu k tomu, ako profitovať z riešení, ktoré nevyvinul sám človek (podľa známeho „neoriem, nesejem, samé sa mi rodí"!?). Napokon z akých riešení sa chce človek, manažér poučiť, to musí nakoniec posúdiť sám. Totiž, popri biologickej evolúcii existuje aj *sociálna a kultúrna evolúcia*, ktorých vymoženosti sú pre ľudstvo tiež dôležité. *Po druhé,* ***prírodu nemožno kopírovať*** – teda riešenia prírody nemožno prenášať priamo, treba ich tvorivo implantovať. Nevyhnutné je prísne sledovať metodologický postup, ktorý vychádza z príslušnej problematiky. Až v druhom kroku začína kreatívne hľadanie vhodných riešení v prírode a pokus niečo z tohto riešenia použiť aj v manažérskej praxi. *Po tretie,* ***povrchné analógie či metafory môžu byť nebezpečné*** – napríklad uvádza sa, že je nezmyselné porovnávanie ko-

lobehu peňazí v ekonomike s krvným obehom človeka... Procesy poznávania síce často začínajú analógiou, ale napokon ju ďaleko presahujú. Existuje tu teda aj nebezpečenstvo, že sa človek, manažér, podnikateľ poučí chybne, pretože použije riešenie, ktoré je azda na prvý pohľad samozrejmé, ale napriek tomu nepoužiteľné. Preto aj lídri a manažéri sa síce majú múdro poučiť, ale aj vyhnúť sa „pascám" mechanického uplatnenia bioniky v procesoch podnikateľského manažmentu. Niekedy sa tvrdí, že tie pre prax najlepšie riešenia („best practices") pre budúcnosť sa nenachádzajú len v porovnávaní sa s inými firmami a učení sa od nich (benchmarking). Kto sa porovnáva s inými, logicky môže byť nanajvýš taký dobrý ako oni. Lepšími sa spravidla stávajú tí, ktorí porovnávajú svoje budúce možné riešenia s optimalizovanými riešeniami biologických systémov... A je dobré, že aj niektoré firmy v praxi aj s týmto už začali (napr. v ČR je to akciová spoločnosť GiTy – pozri výber z prípadovej štúdie na inom mieste).

Aj dosiaľ uvedené **trendy integrovania poznatkov viacerých vedných disciplín do podnikateľského manažmentu** – zvlášť biológie, resp. medicíny, psychológie, sociológie, resp. aj ekológie a ďalších viac či menej príbuzných vedeckých disciplín – k mnohému nabádajú. Okrem iného aj k nevyhnutnosti dôsledného rozlišovania obsahovej náplne, prístupov a nástrojov v automatickom riadení a v manažmente.

1.4 Rozdiely medzi automatickým či automatizovaným riadením a manažmentom

Medzi automatickým či automatizovaným riadením a manažmentom možno identifikovať viacero podstatných diferencií alebo rozdielov.

Automatické/automatizované riadenie možno rámcovo charakterizovať prostredníctvom týchto zásadných atribútov:

- Prebieha samočinné počítačové usmerňovanie technicko-technologických procesov a zodpovedajúcich špecifických činností, a to najmä vo výrobnom procese.
- Riadenie spomenutých procesov a vecí sa uskutočňuje na báze celosvetovej unifikácie, štandardizácie, normalizácie a využívania najmä prírodných, technických, technologických a informatizačných vedných disciplín.
- Dôraz sa kladie najmä na rácio, rozum, inteligenciu (IQ), resp. aj na formálnu organizáciu. Ide spravidla o mechanickú, automatickú či automatizovanú (samo)činnosť.
- Dominuje náročná kreativita (tvorivosť) na vstupe – logicky náročné tvorivé myslenie, exaktné prepočty, programy a rozhodovacie procesy konštruktérov, technológov, projektantov, programátorov a pod.
- Prevládajú vzťahy či väzby typu stroj – stroj, resp. stroj – človek (dozorca) – stroj. (Predimenzovane povedané – roboty vyrábajú roboty na tri zmeny a ich automatické fungovanie kontroluje vysoko kvalifikovaný robotník-inžinier, ktorý stláča tlačidlá a pod.).

Manažment vo všeobecnosti, resp. marketingový či podnikateľský manažment odlišujú od vyššie uvedeného automatického alebo automatizovaného riadenia predovšetkým tieto jeho vlastnosti, znaky, špecifiká:

- Ide o špecificky náročné tvorivé myslenie a cieľové pôsobenie manažérov nielen vo výrobnom, ale v ucelenom reprodukčnom procese, a to v náročných podmienkach

trvalých zmien, chaosu, ťažko predvídateľných, merateľných a takpovediac nenormovateľných turbulencií. Podnik je aj živý organizmus, ale vlastne je to zložitý sociotechnický „organizmus" (systém) a manažéri sú „lekármi" tohto organizmu. Úspešní manažéri sú tí, ktorých podniky dlhodobejšie prežívajú a prosperujú.

- Dominuje tu ***prevažná orientácia na človeka, na ľudí, na interpersonálne vzťahy*** vo všetkých etapách reprodukčného procesu. Prevláda interdisciplinárnosť, multidisciplinarita a „šitie" na mieru zákazníka XYZ.
- Manažéri a vodcovia oslovujú celého človeka, vplývajú na symbiózu a synergiu efektov z takéhoto súbežného pôsobenia na človeka ako zamestnanca (interného zákazníka), externého zákazníka, dodávateľa, kooperanta a tak ďalej.
- Synergické efekty sa dosahujú aj z efektívne nastaveného spolupôsobenia jednotlivých manažérskych funkcií, metód, nástrojov, techník/technológií.
- Prevláda ***permanentná kreativita manažérov***. Typické je náročné tvorivé myslenie, predvídanie, rozhodovanie v podmienkach neurčitosti, neistoty, často veľkých rizík a teda aj súbežného rizikového manažmentu (Risk management).
- V manažmente dominujú prevažne vzťahy ČLOVEK – ČLOVEK, resp. menej aj človek – stroj (IKT či iná technika) – človek. (Podrobnejšie o typických rozdieloch vypovedá aj tab. 1.1.)

Totiž niektorí technici a zvlášť praktici (tzv. technokrati) rozdiely medzi automatickým alebo automatizovaným riadením a manažmentom akosi dôsledne nevnímajú, ba často ich až ignorujú, podobne ako napríklad iní si neuvedomujú zasa špecifiká rýdzo vedeckého riadenia, resp. riadenia vedy a výskumu v konfrontovaní so špecifikami všeobecného manažmentu a marketingu.

Veda o riadení, manažérska veda (Management science) – napr. kniha E. Turbana a J. R. Mereditha, ktorá vyšla už vo viacerých vydaniach s názvom *Fundamentals of Management science*, sa zameriava na také významné teórie, ako sú:

- teória rozhodovania,
- lineárne programovanie,
- matematické programovanie,
- cieľové programovanie,
- distribučné modely,
- dynamické programovanie,
- heuristické programovanie,
- expertné systémy, simulácie, sieťové modely a iné matematicko-štatistické modely, prehľady a prognózy.

Takmer všetci ***renomovaní autori kníh o všeobecnom či aj podnikateľskom manažmente*** vo svete aj doma – H. Koontz, H. Weihrich, P. Kotler, P. Drucker, resp. aj L. Vodáček, M. Sedlák, M. Majtán a iní – zaoberajú čiastkovými procesmi manažmentu, ako sú: plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, kontrolovanie atď. A toto je tiež prednášateľská a publikačná orientácia aj autora tejto knihy [13, 14, 15, 16]. V týchto intenciách sa tiež zostavujú aj pravidlá vnútropodnikového manažmentu.

Diferencie medzi automatickým riadením a manažmentom Tabuľka 1.1

Automatické/automatizované riadenie	**MANAŽMENT/MARKETING**
Samočinná komputerová či iná strojová regulácia technických, technologických procesov a ostatných zodpovedajúcich činností najmä **vo výrobnom procese**.	Manažment je teória a prax riadenia organizácií v podmienkach trhovej ekonomiky. Tvorivé, špecifické pôsobenie subjektu riadenia na objekt riadenia v záujme dosahovania cieľov, plnenia konkrétnych úloh **v ucelenom reprodukčnom procese**.
Riadenie vecí, technicko-technologických procesov na báze celosvetovej unifikácie a využívania najmä prírodných a technických vedných disciplín.	**Prevažne riadenie ľudí a interpersonálnych vzťahov**. Aplikuje sa tu metóda **„šitia" na mieru** v konkrétnych podmienkach organizácie či útvaru, dominuje interdisciplinárnosť, multidisciplinarita, integrita (platí tu istá analógia s integrovanou medicínou).
Dôraz na rácio, **IQ**, formálnu organizáciu. Mechanická/automatická/automatizovaná (samo)činnosť.	Synergický efekt, multiplikačné výsledky zo spolupôsobenia manažérskych funkcií (subprocesov), metód, nástrojov, techník. Symbióza **IQ/EQ/MQ**. Aj formálna aj neformálna organizácia, výrazná motivácia a stimulácia ľudí (zamestnancov atď.).
Kreativita prevažne na vstupe, náročné tvorivé myslenie, exaktné rozhodovanie, prepočty a postupy konštruktérov, technológov, projektantov, programátorov a pod. (V implementácií/realizácii – napr. HV a SW – tiež „šitie" na mieru zákazníka).	**Neustála tvorivosť manažérov**, vodcov, koučov, vedúcich tímov atď. Tvorivé myslenie, predvídanie, zložité rozhodovanie; podnikateľské riadenie má aj ľudské, sociálne, ekologické a iné dimenzie.
Prevažujú vzťahy/väzby typu: **stroj – stroj**, resp. stroj – *človek/dozorca* – stroj.	Typické sú vzťahy: **človek – človek**, resp. človek – stroj (PC, internet, iné IKT) – človek.

1.5 Stav, ďalšie trendy rozvoja manažmentu a výzvy pre vodcov, manažérov a podnikateľov

Moderný poznatkový manažment podnikov, učiacich sa organizácií, ale aj štátov (vrátane SR a krajín V4) sa má v ďalšom období navigovať aj podľa výsledkov hodnotenia a odporúčaní z Centra pre európsku reformu v Londýne. V syntéze tohto poznania vznikajú nové podnetné výzvy aj pre našich vodcov a riaditeľov, ktoré sa odporúča tvorivo zakomponovať do vlastných generálnych, podnikateľských, marketingových či iných špeciálnych stratégií a manažérskych postupov.

Vybudovať konkurenčne schopnú dynamickú znalostnú ekonomiku s trvalo udržateľným rastom/rozvojom je jeden z hlavných cieľových zámerov súčasných reforiem predovšetkým v ekonomickej a sociálnej oblasti. Snahou je vytvárať viac a kvalitnejšie obsadzovaných pracovných miest a tiež viac stavať na báze sociálnej súdržnosti a morálno-etickej disponovanosti. Pritom je nevyhnutné *výrazné zvýšenie finančných tokov najmä do rozvoja edukácie, vedy, výskumu, vývoja, inovácií, tech-nológií, informatizácie a služieb.* V tomto kontexte je teda mimoriadne významné dynamickejšie a komplexnejšie posilňovanie konkurencieschopnosti našich podnikov, organizácií i štátu ako celku.

Podľa verejne publikovanej správy z londýnskeho Centra pre európsku reformu, v ktorej sa každoročne hodnotí plnenie cieľových zámerov aj tzv. *Lisabonskej stratégie*, možno tu stručne uviesť aspoň niekoľko mierne modifikovaných a doplnených informácií a odporúčaní:

- SR obsadila v rebríčku hodnotenia v roku 2005, vtedy ešte 25 krajín EÚ, 22. miesto. V roku 2004 bola na 17. mieste. Za SR boli napr. Taliansko, Poľsko, Malta.
- Odporúča sa *rýchlejšie zvyšovať zamestnanosť*, konkurencii otvárať najmä telekomunikačný a energetický trh, zvyšovať *e-gramotnosť* v podnikoch i domácnostiach. Napríklad pripojenie sa k širokopásmovému internetu využívalo v únii priemerne okolo 23 percent domácností, na Slovensku to bolo iba 7 percent, pričom v SR pracovalo v čase nášho skúmania s internetom v priemere len okolo 30 percent populácie/obyvateľstva... A tu je potenciálna „parketa" aj pre rozvoj podnikateľského manažmentu atď.
- SR však dlhodobo vykazuje slabšie výsledky aj v oblasti riešenia problému nezamestnanosti, resp. značného *úniku mozgov* jednak do ČR a jednak do ostatných krajín únie či sveta, ale napr. aj starnutia a vymierania populácie atď.
- Značné rezervy má SR aj v oblasti investovania do výskumu a vývoja. V súčasnosti tam SR investuje menej než v roku 1999. Podobne sú na tom aj Poľsko a iné štáty. Podľa údajov z MF SR tieto výdavky mali v roku 2006 dosiahnuť len 0,51 % z HDP, pričom únia požaduje asi šesťkrát viac... ***Vo výskume a vývoji sa teda požaduje, aby ročné výdavky do roku 2010 vzrástli v krajinách EÚ na 3 % HDP***. Najlepšie hodnotili opäť Fínsko, Švédsko a Slovinsko, najhoršie výsledky mali údajne v Grécku a Poľsku.
- V oblasti *zvyšovania vzdelanosti* sa požaduje najmä ďalšie skvalitňovanie metód edukácie (výchovy a vzdelávania), podporovanie systému celoživotného vzdelávania vrátane využívania e-learningu. V tejto oblasti sa najlepšie presadzujú Fínsko, Švédsko, Slovinsko a najviac rezerv majú v Portugalsku, na Malte a v iných krajinách.
- V oblasti *inovácií procesov, technológií a produktov* je kľúčové najmä zavádzanie najmodernejších IKT, sietí najnovších generácií, vysokorýchlostného širokopásmového internetu a vôbec rozšírenie prístupu na internet aj na školách, vo firmách a podnikoch,

ale aj v domácnostiach (rodinách). Najviac sa tu darí Dánsku, Estónsku a Švédsku, najslabšie hodnotili ČR a Grécko.

- V oblasti skvalitňovania prostredia pre založenie a rozbehnutie firmy sa požaduje vytvorenie programov na podporu najmä malých a stredných podnikov, ako aj založenie *európskej charty pre MSP*. Tu sa najviac darí Dánsku, Estónsku a V. Británii. Najhoršie hodnotili ČR, Grécko a Poľsko.
- Mimoriadne významná oblasť *rozvoja služieb všetkého druhu* sa zvlášť orientuje na vytvorenie jednotného trhu služieb a dokončenie akčného plánu pre skvalitňovanie finančných služieb. Najlepšie je na tom údajne Európska komisia a najhoršie Taliansko a Poľsko.

Skvalitňovanie vodcovstva, poznatkového manažmentu a marketingu s podporou najmodernejších technológií najvyšších generácií je teda rozhodujúcim predpokladom rastu konkurenčnej sily podnikov a všetkých učiacich sa organizácií, vyššej sofistikácie v procesoch tvorby a produkovania vyššej pridanej hodnoty pre zákazníkov v globálnom trhovom teritóriu.

Ďalšie trendy a výzvy pre vodcov a vrcholové manažmenty (CEOs) učiacich sa organizácií všetkého druhu možno stručne sformulovať takto:

a) ***Stúpajúci tlak na inovácie.*** V súčasnom konkurenčnom boji, kedy azda jedinou konštantou je zmena, ide zvlášť o zvyšovanie flexibility myslenia, tvorbu invencií, inkrementálnych aj zásadných inovácií procesov, technológií, produktov. Tu je nevyhnutný podnikový/podnikateľský tréning rýchlosti a efektívnosti kreatívneho myslenia a konania manažérov aj ostatných kategórií tvorivých zamestnancov ako projektantov, konštruktérov, technológov, programátorov atď. Odporúča sa tiež viac využívať relevantné stratégie napr. stratégie tzv. otvorených inovácií produktov atď.

b) ***Koniec éry dominantného postavenia Západu aj v oblasti znalostí.*** Úroveň vedomostí sa stáva vo svete čoraz rovnocennejšia. Kvalifikačný profil a znalostný potenciál práceschopného obyvateľstva sa stále zlepšuje aj v krajinách V4 aj v ostatných postkomunistických štátoch. Diferenčná poznatková škála a rozdielna produkčná efektivita sa neustále zmenšuje a redukuje sa na niekoľko špecializácií. Zatiaľ síce podmienky účasti v globálnej konkurencii nie sú pre všetkých rovnaké, ale sú oveľa rovnocennejšie. Podstatná odlišnosť však stále zostáva v životnej úrovni obyvateľstva/zamestnancov, čo pociťuje aj SR.

c) ***Tzv. mäkké (jemné) faktory rozvoja manažmentu*** čoraz viac rozhodujú napríklad aj o konkurenčnej sile a podnikateľských úspechoch. Ide tu o súvzťažnosti spôsobu identifikácie entít a podstatných súvislostí javov, vecí a správania sa vlastníkov, manažérov, zamestnancov, resp. zákazníkov podnikov. Podstatné je aj ich sociálno-politické usporiadanie, zázemie, kvalita legislatívy, „jemných" faktorov atď. Zaradiť do inovovaného systému metód a nástrojov manažmentu tzv. mäkké či jemné faktory zdokonaľovania vodcovstva a riadenia znamená oveľa viac budovať najmä *imidž, goodwill, dosahovať vysokú manažérsku a podnikateľskú kultúru, etiku, etiketu, dôveryhodnosť a spoľahlivosť vzťahov* a pod. Podstatné je tiež dosahovanie vyššieho synergického efektu pri efektívnejšom, účelnejšom, lacnejšom, nenáročnejšom, ba aj skromnejšom spôsobe realizácie podnikateľských aktivít, uplatňovania uceleného podnikateľsky nastaveného manažérsko-marketingového inštrumentária.

d) ***Kreovanie globálnej produkčnej štruktúry a decentralizácia riadenia.*** Procesy globalizácie sa spájajú aj s efektívnou decentralizáciou riadenia najmä výrobných jedno-

tiek. Mnohé zložky reťazca tvorby hodnôt sa účelne premiestňujú nielen v rámci Európy, ale aj v globálnom zábere (najmä na Ďaleký východ, do Číny a iných štátov). To si vyžaduje aj relevantnú decentralizáciu práv a povinností (zodpovednosti) za účelný a hospodárny výkon lokálnych aktivít s globálnym dosahom.

e) ***Viac benchmarkingu, outsourcingu, marketingu a silnejúci tlak na náklady a ceny.*** Podniky sa konfrontujú s najlepšími, viac inklinujú k častejšiemu využívaniu outsourcingu, subdodávok „na kľúč". Rovnako evidentná je tiež zvýšená koncentrácia na kľúčové predvýrobné subprocesy podnikov, čo sa spája aj s fúziami či tvorbou strategických a iných aliancií. Cieľovo sa volia napr. aj stratégie vertikálnej dezintegrácie procesov, ale najmä výraznejšieho skvalitňovania holistického marketingu, študovania a porozumenia potrieb zákazníkov a „šitie" na ich mieru. Poznatky sa rýchlo transformujú do výskumu a vývoja v záujme vyvíjania lepších, konkurencieschopnejších výrobkov a služieb. Preto má mimoriadny význam zlepšovanie *manažmentu predvýrobných procesov* [13], ako aj znižovanie nákladov spojených s rastom technického/technologického rozvoja, s rastom produktivity práce a optimalizáciou či diverzifikáciou cien. Oveľa viac pozornosti sa venuje nielen tvorbe predbežných (bať ovských) kalkulácií a rozpočtov, ale aj *vyššej sofistikácii a finalizácii produktov* (nevyvážať surovinu a polotovary!). Cenové tlaky smerom nadol spôsobujú aj prepájanie nízkonákladových inovačných stratégií, čo má vplyv na odstupňovanú tvorbu cien a aj na vyššiu koncentráciu na segment najnáročnejších zákazníkov v globálnom zábere.

f) ***Štíhle, ploché organizačné dizajny a relevantné regulačné opatrenia.*** S využitím *tímingu* sa prechádza na štíhle organizačné architektúry, ploché a flexibilné organizačné štruktúry, na priamy predaj zákazníkom bez zbytočných medzičlánkov. To súvisí aj so zavedením internetu a ostatných moderných IKT, s efektívnym sfunkčnením systémov e-commerce, e-biznis vrátane reálneho využívania e-podpisu atď. Evidentná je tu aj vyššia štandardizácia produktov, zvyšuje sa preberanie a dodržovanie medzinárodných štandardov a noriem, uskutočňuje sa *certifikácia* podľa aktuálnych noriem ISO rádu 9000, 14000 a ďalších, robí sa efektívnejšia logistika, optimalizácia nákupov, skladov, zosúlaďujú sa národné pravidlá pre manažment korporácií atď.

g) ***Zvyšovanie rýchlosti, flexibility a adaptability myslenia a konania lídrov, manažérov a ostatných kreatívnych zamestnancov*** determinuje rast dynamiky inovačných procesov a konkurencieschopnosti. *Životné cykly výrobkov sa stále skracujú*, počet patentových prihlášok vo svete narastá, požiadavky zákazníkov sú čoraz viac variabilné, náročné a vyžadujú „šitie" na mieru, objavujú sa stále nové hodnoty a faktory úspechu. Podnikové podnikateľsky orientované manažmenty sa musia oveľa častejšie vracať k prehodnocovaniu svojej misie, vízie, generálnej stratégie. Aktualizujú sa SWOT analýzy, hľadajú sa nové formy a metódy prognózovania vývoja a predaja na trhoch, identifikujú sa hrozby, riziká a kreuje sa nový účinnejší systém preventívno-bezpečnostného a rizikového manažmentu a súvisiacich praktických opatrení.

h) ***Demografický vývoj smeruje k starnutiu populácie, vymieraniu*** niektorých národov, k zmene správania sa zákazníkov. Konzumne sa začínajú správať už aj generácie seniorov, čo vyžaduje robiť *prísny cieľový marketing* aj pre staršie generácie. Rastie individualizácia ich požiadaviek na výrobky a služby. S týmto sa spája aj riziko znižovania počtu potenciálnych mladých zamestnancov, resp. ich dlhodobého udržania vo firme. To spôsobuje, že sa kladú vyššie požiadavky na tvorbu cieľových a motivačno-stimulačných programov dlhšieho udržania zamestnancov vo firme, resp. aj relevantného prijímania

starších vekových kategórií. V niektorých odboroch je zasa evidentné prepúšťanie zamestnancov. Všetko to má vplyv aj na pohyb v oblasti mzdových a ostatných osobných nákladov. Vznikajú teda čoraz vyššie tlaky na celkovú hospodárnosť, efektivitu fungovania a integrovaného riadenia učiacich sa/učenlivých organizácií a ich celkovú konkurenčnú spôsobilosť. Od toho závisí aj posilňovanie konkurencieschopnosti vyšších socioekonomických systémov (regiónov, štátov, zoskupenia štátov typu EÚ).

i) ***Uplatňujú sa kvalitatívne nové princípy podnikateľského manažmentu na báze znalostného manažmentu (Knowledge managementu - KM) a prevencie.*** Najdôležitejším kapitálom sú teda ľudia a ich vedomosti, know-how, poznatky v hlavách zamestnancov. Znalosti sa čoraz tesnejšie viažu na podnikovú prax, školy sa viac viažu na podniky, firmy sa stávajú „fabrikami" na inovácie, čoraz viac „zrastajú" so svojim regiónom, ale súčasne sa snažia viac a lepšie sa presadiť aj v globálnom zábere. Zamestnanci predstavujú spolupodnikateľov, rozvíja sa aj vnútropodnikateľstvo (intrapreneuring). Prvoradú úlohu v manažérskom inštrumentáriu má správna globálne nastavená *generálna stratégia, misia, vízia* učiacej sa organizácie, resp. štátu. Jej organickou súčasťou má byť aj nová kvalita kreovania inovovaných študijných či iných edukačných programov.

Efektívne aplikovanie najmodernejších technológií je teda ďalší závažný faktor posilňovania konkurencieschopnosti podnikateľských subjektov a organizácií. Mimoriadne významnou súčasťou technologického rozvoja je aj *implementácia širokopásmových technológií,* v čase nášho výskumu *napr. xDSL (najmä ADSL), káblový modem, 3G siete – mobilné siete najvyšších generácií, pevný bezdrôtový prístup, družicový prístup, optické siete* atď. Prostriedkom k naplneniu zmysluplných a reálnych cieľov manažmentu má teda byť aj všeobecne dostupný širokopásmový prístup k službám s konkurencieschopnými cenami, rýchla a bezpečná informačno-komunikačná infraštruktúra atď.

Permanentná edukácia lídrov a manažérov všetkých organizácií je teda výzvou či imperatívom číslo jeden aj pre nasledujúce roky a desaťročia. Potrebné sú ***kvalitatívne nové pravidlá vnútroorganizačného (vnútropodnikového) podnikateľského manažmentu*** v kontexte na tvorivé oživenie spomenutých princípov Baťovho systému riadenia, ktoré majú mať po novom vypracované prostriedky, zložky a technologické postupy aj v oblasti **manažmentu zmien (Change management)**. Do *nových projektov ďalšieho vzdelávania manažérov*, resp. aj do podnikateľských projektov a programov v oblasti riadenia zmien zakomponovať aj tieto ďalšie výzvy či impulzy:

- Definovanie konkurencie ako základného atribútu trhu, širokospektrálna identifikácia konkurencieschopnosti a súvisiacich postupov.
- Projektovanie procesného systému podnikateľského manažmentu na báze KM ako základu radikálneho rastu konkurenčnej sily podnikov a organizácií.
- Prioritná orientácia na novú kvalitu vedenia, motivovania a stimulovania ľudí, zamestnancov, manažérov nižších úrovní, na kontrolovanie a hodnotenie procesu zmien v súvzťažnostiach na inovácie všetkého druhu.
- **Dosiahnutie vyššej prepojenosti (integrovanosti)** medzi manažmentom ľudského kapitálu, znalostným manažmentom, informačným manažmentom, manažmentom edukácie, výskumu a vývoja, manažmentom zmien, manažmentom inovácií, systémom TQM, finančným manažmentom atď.
- Sústavne realizovanie benchmarkingu, porovnávanie a zefektívňovanie riadenia procesov, produktov, resp. nákladov, výnosov, tvorby zisku a cash flow – v prepojení na inovovaný investičný a bezpečnostný manažment.

• Sfunkčnenie *horizontálneho manažmentu* – rast kvality a efektívnosti kreatívnych, zabezpečovacích, produkčných, komerčných, logistických predajno-realizačných či ostatných procesov a väzieb medzi nimi atď.

Integrovanie poznania – spájanie kľúčových princípov a poznatkov vedy, kultúry, histórie, etiky, viery sa považuje za ďalšiu závažnú výzvu. Pred vodcami a manažérmi stojí teda náročná ***úloha pre nasledujúce desaťročia 21. storočia*** – integrovať (spájať) poznanie všetkého druhu, budovať holisticky, komplexne, systémovo nastavené integrované modely podnikateľsky nastaveného manažmentu a marketingu. To znamená, v prvom rade dobre poznať relevantné princípy, zákony, zákonitosti a múdro ich spájať. Ide primárne o podstatné ***etické princípy***, ktoré sú takpovediac alfou a omegou všeobecnej múdrosti a napredovania. Poznávať nové či znovu spoznávať staronové princípy v ostatných oblastiach, efektívne ich spájať a dopracovať sa tak k novému vyššiemu poznaniu, predstavuje vlastne entitu nielen poznatkového manažmentu, ale aj podstatu efektívnych invencií a inovácií produktov v prospech zákazníkov. To napokon môže logicky viesť k rastu konkurencieschopnosti a prosperity podnikov, štátu aj EÚ-27.

❖ Dva podnetné príklady a impulzy na hlbšie uvažovanie. ***„Civilizácia na rázcestí“*** *sa volala kniha, ktorú v 60. rokoch minulého storočia napísal erudovaný kolektív autorov pod vedením dnes už nebohého vedca, profesora a riaditeľa vedeckého ústavu Radovana Richtu. Ako to tvrdil aj uznávaný český profesor manažmentu Jaroslav A. Jirásek, bola to v tom čase vo svete azda najviac prekladaná, vydávaná a analyzovaná česká odborná kniha. Autori už vtedy predvídavo anticipovali, že ľudská civilizácia sa dostáva do nebezpečného vplyvu vedecko-technickej revolúcie (VTR). Vývoj po desaťročiach už potvrdil, že ľudstvo sa už naozaj dostalo na závažnú „križovatku“ svojho vývoja (vrátane závažných environmentálnych, bezpečnostných a morálno-etických problémov), z ktorej ho môžu adekvátne nasmerovať práve predovšetkým múdri a zodpovední lídri štátov, politici, iní vodcovia a manažéri sveta („globálnej dediny“)... Múdro v tomto kontexte reagoval aj BENEDIKT XVI., ktorý povedal, že tento svet nezachráni veda ani technika, ale láska a nádej...*

Aj popredný slovenský profesor, vedec a manažér v jednej osobe Ján Košturiak nedávno napísal: „Milióny manažérov sa denne učia ‚zázračné‘ rady a metódy (...). Učia sa manažérske triky, komunikačné schopnosti, riadenie podľa cieľov, motivačné systémy, metódy na rozvoj tvorivosti pracovníkov (...) alebo produktivity. (...) Nie metódy, ale princípy vedú k cieľom v našom živote. Manažéri, ktorí to pochopia ušetria veľa peňazí. (...) Krátkodobé zarábanie peňazí nie je podstatné, dôležité sú princípy a spoločne rozvíjaná filozofia. (...) Neexistujú riešenia mimo existujúcich princípov. (...) V Ježišovom živote a v evanjeliách nachádzame takmer všetko, čo dnes hľadajú manažéri na drahých manažérskych kurzoch.“ [21, resp. 49].

Ďalšie tri závažné fenomény, ktoré si teda majú oveľa viac ctiť, vážiť a rešpektovať aj vodcovia, manažéri, marketéri a podnikatelia v praxi:

- slobodu zodpovedného rozhodovania a možnosť demokratickej voľby riešení,
- rešpektovanie prirodzených zákonov, prikázaní a princípov,
- múdre spájanie fyzických, mentálnych, emocionálnych a duchovných dimenzií rozvoja nielen ľudskej bytosti (osobnosti), ale v istom zmysle a modifikovane aj podniku, organizácie, štátu a vlastne aj celej ľudskej civilizácie.

Aj iní poprední vedci sveta správne odporúčajú chápať najmä podnik či firmu ako symbiózu takrečeno tela, mozgu, srdca a duše (svedomia). A teda len súlad a *pozitívna synergia* uvedeného je značnou zárukou prežitia, rastu budúcej konkurencieschopnosti, prosperity, rastu kvality výsledkov práce, kvality žitia a teda aj šťastného života ľudí. Toto sú de facto *rozhodujúce cieľové zámery* dobrého manažmentu a vedenia ľudí – všetko v intenciách prepájania riadenia, ekonomiky a celej spoločnosti.

1.6 Podstatné širokospektrálne súvzťažnosti: poznatkový manažment – znalostná ekonomika – vedomostná spoločnosť

Známa *Lisabonská stratégia, závery Boloňskej konferencie* či iné významné medzinárodné politické a vedecké podujatia zdôraznili kľúčový význam budovania znalostnej ekonomiky a vedomostnej spoločnosti v EÚ. Je dobré, že tento trend sa dostal aj medzi hlavné priority vlády SR. *Základným cieľovým zámerom* je dosiahnuť všestranné posilňovanie našej konkurencieschopnosti a trvalo udržateľný rozvoj v SR/EÚ. Inými slovami – každý národ sa posudzuje najmä podľa vzdelanosti/múdrosti a tvorivosti občanov, ľudí, zamestnancov. V prípade Slovenska však ide navyše o nevyhnutnú systémovú vzdelanostnú ba istú *celostnú kultúrnu rekonštrukciu* a to smerom k reálnej vedomostnej spoločnosti. A práve univerzity, ale aj ostatné školy, vedecko-výskumné, cirkevné a iné inštitúcie majú k tomu najbližšie, pretože významne ovplyvňujú vzdelanostný, odborný, kultúrny, morálny, sociálny, resp. technologický, environmentálny a vlastne celkový rozvoj spoločnosti. Nevyhnutné sú preventívne kroky a zmeny v rodičovskej výchove, v korekcii morálneho, etického, psychohygienického, kultúrneho, jazykového a nielen odborného rastu mládeže najmä v rodinách a školách.

Potrebujeme aj pragmatické inovácie učebných osnov, zúženie a vytvorenie nových pragmatických študijných programov, ktoré budú mať výrazný ťah na prax. Budovať vedomostnú spoločnosť však znamená správne riadiť nielen znalostnú ekonomiku, ale predovšetkým oblasť výchovy a vzdelávania, oveľa viac investovať do ľudí, do ich kvalifikačného, morálneho, sociálneho a celkového kultúrneho rastu. Pri zdôrazňovaní edukačného ťahu na prax sa oprávnene požaduje aj redukcia súčasných okolo deväť tisíc študijných programov na našich univerzitách a vysokých školách...

Výrazná orientácia na špecifické podmienky Slovenska má ísť aj cestou prepájania adekvátnych vzdelávacích aktivít s komplexnými inováciami a zefektívňovaním výrobnej sféry. Nové a ďalšie finančné prostriedky sa majú zabezpečovať viac zdrojovou formou financovania. Napríklad vo vyspelých štátoch sveta je bežné, že *univerzity financuje okrem štátu aj súkromný sektor*, ktorý má napokon isté požiadavky na kvalitu absolventov – vlastných potenciálnych zamestnancov. Potrebujeme teda aj legislatívno-právne výrazne motivovať, či zainteresovať podnikateľskú sféru na vyššom investovaní do sektoru najmä univerzitného štúdia. Do toho štúdia, ktoré sa zaoberá formovaním univerzálne spôsobilých mladých absolventov, ktorí dokážu špičkovo ovládať nielen moderné IKT, nanotechnológie, biotechnológie a podobne, ale aj manažérske technológie správneho vedenia a motivovania ľudí.

Naše vysoké školstvo, v ktorom mimochodom enormne narastá aj neúspešnosť štúdia, potrebuje najmä jasné rozdelenie na univerzitné a neuniverzitné vysoké školy. To sa má dosiahnuť cestou objektívnej akreditácie vysokých škôl všetkého druhu, a dotiah-

nuť do výrazného preferovania niekoľkých špičkových univerzít v SR. Oveľa viac potrebujeme *zvýšiť spoločenský status profesorov, docentov a vôbec všetkých pedagógov a kreatívnych pracovníkov*. Títo spolu so študentmi potrebujú oveľa lepšie vybavenie, ale aj vyššiu mobilitu a aj túžbu či vôľu vrátiť sa potom domov a tam tvoriť pridanú hodnotu. Jednoducho – oveľa vyššie platy pre profesorov, docentov, všetkých učiteľov, výskumníkov a iných garantov vedomostnej spoločnosti, ako aj vyššie motivačné štipendiá pre študentov celkom iste zaručujú aj adekvátny rast kvality výkonov, a teda aj ďalší rozvoj znalostnej ekonomiky a vedomostnej spoločnosti ako integrovaného celku. Novú kvalitu však potrebuje aj *manažment škôl* všetkého druhu, *manažment vedecko-výskumných organizácií* a pod. V súvzťažnostiach na vysokú kvalitu najmä strategického riadenia podnikateľských subjektov, a tým aj riadenia kreatívnych procesov všetkého druhu, tvorby invencií a inovácií sa môže cieľovo rozvinúť aj riadenie sociálnej, kultúrnej aj ekologickej/environmentálnej zložky vedomostnej spoločnosti.

Takáto **rekonštrukcia manažmentu celej vedomostnej spoločnosti** je však determinovaná najmä ***zmenou myslenia*** ľudí a zvlášť práve politikov, vodcov, manažérov. Futurológovia či prognostici tiež avizujú, že súčasný ťah na vedomostnú spoločnosť môže mať ešte vyššiu formu a tou pravdepodobne bude budovanie humanistickej (solidárnej) spoločnosti. V takomto prípade už akosi ani nebude taký dominantný štatisticky vykazovaný počet vysokoškolsky vzdelanej mládeže, ale uplatňovanie takrečeno vyššieho ***princípu humánnosti a solidarity*** medzi ľuďmi. Potrebujeme teda v rodinách, školách, chrámoch, ale aj v masmédiách naučiť mládež múdro, zdravo, morálne, zbožne a pokorne žiť, tvorivo v súvislostiach myslieť a konať, oveľa viac si vážiť svoju dedovizeň, ale samozrejme byť profesionálom vo svojom odbore. To tiež znamená, že oveľa viac máme/musíme urobiť v procesoch celkového uplatnenia sa našej mládeže na Slovensku a nie v zahraničí...

❖ Príbeh/príklad/podnet na uvažovanie. *Rektor najstaršej slovenskej univerzity kdesi povedal, že rímskym politikom kedysi vyčítali: „...vy nie ste skutoční politici, lebo skutočný politik sa rozhoduje správne a správne sa môže rozhodovať iba ten, kto vie logicky uvažovať. Pretože vy neovládate logiku, nemôžete sa správne rozhodovať..." A to údajne Rimanov na riadiacich postoch výrazne oslovilo... Teda aj u nás potrebujeme zmeniť myslenie, zmeniť štýl výchovy a vedenia ľudí, skutočne žiť spomenuté vyššie princípy, a tiež niesť veľkú zodpovednosť za vedené tímy. Niesť veľkú zodpovednosť aj za znovuobjavenie a šírenie pozitívnych, a to aj kresťanských hodnôt západnej civilizácie. Veď na týchto koreňoch vyrástol starý kontinent a aj naša vlasť. Je pravda, že nielen SR, ale aj celá Európa má značné rezervy v mnohých oblastiach za najvyspelejšími štátmi sveta. Logicky myslieť znamená aj vytvárať podmienky pre dlhodobé prežívanie a dlhodobú prosperitu budúcich generácií. Avšak práve tento problém je naliehavý najmä preto, že v dlhodobom pohľade dochádza nielen k vymieraniu Slovenska aj Európy, ale aj k nežiaducemu zvyšovaniu odlivu našich – a to najmä vysokoškolsky vzdelaných – ľudí do sveta! Podľa istého prieskumu až 47 percent študentov vysokých škôl a univerzít na Slovensku chcelo natrvalo odísť pracovať do zahraničia!? Rovnako bolestný je aj fakt, že za niekoľko ostatných rokov odišlo z Európy napr. len do USA okolo 400 tisíc vedcov... A tak by sme mohli pokračovať aj našimi lekármi či inými profesiami, ktorí najmä kvôli platom opúšťajú vlasť, v ktorej však (takmer) zadarmo vyštudovali... Teda aj o tomto je budovanie tzv. vedomostnej spoločnosti! Budovanie znalostnej ekonomiky a vedomostnej*

*spoločnosti sa celkom iste obzvlášť týka práve riadiacej sféry, ale aj škôl a univerzít, rozvoja vedy, výskumu, ako aj aplikovania moderných technológií. Jaroslav A. Jirásek (ČR) napísal: „**Aj v odboroch teórie riadenia, ekonomiky aj v podnikaní si budeme musieť ujasňovať aký je to posun (...). Súčasná biológia vnáša do ekonomiky rozhodný moment (...) pohybu, zmeny, neurčitosti. (...) Zmena nebude len občasnou udalosťou, ale priamo spôsobom existencie kapitálu, podnikania...**" [17]. Alvin Toffler v knihe Šok z budúcnosti zasa uviedol: „**...potrebujeme zmeniť duchovnú kultúru spoločnosti i podnikov.**" A tu je evidentná tiež väzba podnikateľského riadenia aj na manažérsku etiku (pozri tiež podkapitolu 5.5.).*

Uvedené závažné argumenty a impulzy by však mali hlboko osloviť kompetentných k logickému premýšľaniu v súvislostiach a múdremu, rýchlemu konaniu. Začať potrebujeme novou kvalitou systémového, strategického a podnikateľského manažmentu. Akousi alfou a omegou v branži reprezentantov vedomostného manažmentu ma teda byť logické myslenie, dlhodobé strategické riadenie, múdre vedenie a zodpovedajúce (d)oceňovanie a odmeňovanie najmä mladých skutočne kreatívnych ľudí, z ktorých mnohí budú viesť ľudí a riadiť organizácie, podniky, našu spoločnosť o 10, 30 či 50 rokov... Aj týmto smerom má/musí byť nastavený tzv. ***euromanažment*** v súčasnej etape *európskej integrácie*. Túto by mali efektívnejšie ovplyvňovať nielen Európska komisia, Európsky parlament a iné orgány EÚ, ale do značnej miery aj Európska manažérska asociácia (EMA – European management Association), ktorá sa spája aj so skratkou CECIOS.[1]

Pojem ***euromanažér*** sa prvýkrát objavil v roku 1992 v programe EÚ. Konštatovalo sa, že veľká časť lídrov a manažérov nespĺňala požiadavky dynamického rozvoja budúcej Európy a celého sveta. Potrebujeme teda dosiahnuť novú kvalitu podnikateľského riadenia. Aj profesor a bývalý manažér L. VODÁČEK (ČR) napísal: „*Manažment treba chápať ako proces vytvárania a ďalšieho aktívneho rozvíjania* ***podnikateľsky orientovaného správania sa organizácie...***" [www.google. sk/manažment/wikipedia].

[1] EMA je nezávislá, nezisková, nevládna, nepolitická, súkromná organizácia/asociácia. Táto asociácia má členov z mnohých európskych krajín, manažérskych asociácií a inštitúcií, univerzít aj individuálnych členov, ktorí rešpektujú a podporujú misiu a hodnoty EMA, a teda jej členských krajín. Inými slovami – **EMA je aktívna sieť, ktorá spája manažérskych profesionálov aj praktikantov/praktikov z celej Európy**. Zameriava sa na všetkých manažérov z členských krajín, ale špeciálne na mladých rozvíjajúcich sa manažérov z rozličných organizácií vrátane malých a stredných podnikov (MSP). Uskutočňujú sa rôzne konferencie, mítingy a takto sa vlastne zabezpečuje výmena teoretických poznatkov a praktických skúseností aj z oblasti vodcovstva a podnikateľského manažmentu/marketingu.

2 Stratégia a strategický manažment v rozvoji podnikateľstva

2.1 Ľudia, poznatky, trendy, múdrosť, tvorivosť (kreativita) – východisková báza tvorby nových koncepcií a stratégií

Významnými podmienkami a predpokladmi úspešného a dlhodobého rozvoja podnikov a organizácií sú: schopnosť predvídať budúcnosť, poznať vývojové trendy, prognózovať, tvoriť kvalitné scenáre/stratégie, múdro koncepčne a strategicky viesť ľudí a riadiť procesy atď. Tieto podmienky sa vzťahujú na všetky druhy/typy organizácií výrobného i nevýrobného zamerania, na malé, stredné aj veľké podniky. Základňu permanentného procesu tvorby či korigovania svojho poslania, dlhodobého výhľadu, stratégií tvoria *ľudia* a zvlášť *vodcovia* a *manažéri*. Najcennejšie poznatky v hlavách lídrov, manažérov či aj ostatných kategórií tvorivých pracovníkov majú mať dimenziu skutočnej múdrosti. Inak formulované – tieto širokospektrálne vedomosti je nevyhnutné neustále inovovať a dopĺňať trvalým štúdiom, a to aj prostredníctvom využívania najmodernejších informačno-komunikačných technológií (IKT) a pružne ich transformovať na *múdrosť*. To znamená múdro sa rozhodovať, robiť múdre a včasné rozhodnutia s platnosťou na dlhodobé obdobie (5 až 25 rokov). Od dlhodobých vízií a stratégií sa potom majú odvíjať strednodobé a krátkodobé podnikateľské a ostatné vykonávacie (akčné) plány. Závažným postupom v týchto nadväznostiach je dôsledné rešpektovanie *princípu stromu*, zostavenie a dodržiavanie tzv. *stromu cieľov* v kontexte s uplatňovaním *riadenia podľa cieľov (MBO)*. Ľudia, lídri, manažéri, ktorí poznajú trendy, neustále si obnovujú poznatky, študujú aj vedu o manažmente aj bioniku aj ostatné vedné disciplíny, sú dostatočne múdri, predstavujú základné východiská pre tvorbu relevantných stratégií. Potrebné je však poznať aj ďalšie súvisiace podmienky, predpoklady a princípy predvídania a rozvoja strategického manažmentu.

Predvídanie budúcnosti (Forecasting of the future) je nesmierne náročná záležitosť pre expertov, futurológov, lídrov aj vrcholových manažérov v každej branži. CEOs podnikov, ktoré nedokážu predvídať zvlášť budúce riziká, budú mať veľké problémy. Princípy, rady a názory odborníkov do budúcnosti pre túto oblasť možno zhrnúť takto:

- ***Vytvárať multidisciplinárne tímy*** – manažéri vyspelých podnikov si najímajú ekonómov, prognostikov, futurológov, iných konzultantov v záujme anticipovania budúcich javov, ktoré môžu výraznejšie ovplyvniť chod podniku XYZ.
- *Budúcnosť už nastala* – tvrdia niektorí odborníci a nabádajú podnikateľov a marketérov zistiť a preštudovať, čo chce malé percento zákazníkov, ktorí budú budúcnosť formovať. Aj P. KOTLER píše, že budúcnosť je už tu, ale je nerovnomerne rozdelená medzi rôzne podniky, odvetvia a krajiny.
- *Najlepšou cestou predpovedania budúcnosti je, sám si ju vytvoriť* – to je tiež zamyslenia hodný názor istého odborníka na obchodné stratégie. Pred každým podnikom stojí naozaj veľa alternatív či variantov budúcnosti, a vrcholoví manažéri s poradnými tímami majú skutočne náročnú úlohu – rozhodnúť sa, ktorú z nich si zvoliť a potom niesť aj zodpovednosť.
- *Za neúčinné pri predvídaní zajtrajška sa pokladá vychádzanie zo situácie, ktorá panuje dnes.* Potrebné je ***vedieť, kam mieria zákazníci a celá ekonomika***. Tento zá-

ver vyslovil P. KOTLER [23] aj na základe zásadne chybných predpovedí, ktoré učinilo veľa inak skvelých ľudí. A výstižné analógie sa hľadajú v prírode, ale aj v športe.

❖ Krátky príklad na margo predvídania budúcnosti. *Thomas J. Watson z IBM v roku 1947 prehlásil: „Myslím, že na celom svete je trh tak asi pre päť počítačov." A o 30 rokov neskôr teda v roku 1977 povedal bývalý riaditeľ DIGITAL EQUIPMENT CORPORATION: „Neexistuje jediný dôvod, prečo by niekto chcel mať počítač doma..." Súvisiaci princíp, že musíme vedieť kam mieria zákazníci, ekonomika a spoločnosť opätovne zdôrazňuje ten kľúčový prvok v systéme, z ktorého je potrebné vychádzať, a ku ktorému je nevyhnutné sa účinnou spätnou väzbou vracať. Napríklad známy, skvelý hokejista Wayne Gratzky odpovedal na otázku, ako sa mu darí byť vždy v správnom postavení, takto: „Nejde o to, byť tam, kde je práve puk, ale tam, kde puk čoskoro bude..."* Teda platí – aj zákazníci aj manažéri, marketéri, predajcovia by mali byť takmer vždy v tom správnom postavení na trhu a „dávať korektné góly".

- *Byť dostatočne múdry a dokázať si správne vybrať.* Možno tvrdiť, že tento princíp je už aj o pokore a skromnosti, vysokej všeobecnej i odbornej rozhľadenosti vodcov, manažérov, podnikateľov i marketingových špecialistov.
- *Nachádzať rovnováhu medzi snami, realitou a disciplínou.* Možno skromne konštatovať, že budúcnosť bude pravdepodobne patriť tým, ktorí dokážu využiť obrovský potenciál príležitostí, ale zároveň si budú triezvo uvedomovať obmedzenia omnoho menších zdrojov a dokážu ponúknuť nové riešenia, ktoré umožnia urobiť viac za menej peňazí.

Príležitosti (Opportunities) predstavujú ďalší dôležitý manažérsko-marketingový pojem, ktorý je nevyhnutné cieľovo interpretovať prostredníctvom zásad, predpovedí, úloh či múdrych rád odborníkov. Šance a príležitosti sa v biznise (podobne ako v hokeji, vo futbale či inom športe) spájajú s neustálym širokospektrálnym štúdiom, tréningom, poznávaním vývojových trendov atď. ***Permanentne vyhľadávať trendy*** – to je významná úloha, či dokonca imperatív, pre všetkých lídrov a manažérov, ale aj autorov učebných textov a kníh. Na tomto mieste uvedieme najskôr *ďalšie závažné trendy*, ktoré možno získať napríklad aj zo zoznamu 16 trendov od autorky Faith Popcornovej, ktoré zostavila s cieľom upozorniť najmä na tieto súčasné fakty:

a) *Zakuklovanie* – je trend, ktorý vyjadruje, že ľudia začínajú a asi aj budú tráviť čoraz viac času vo svojich domovoch a bytoch. Totiž, je to jednak preto, že moderná technika a špičkové technológie (IKT) im umožňujú pracovať, komunikovať s bankami či úradmi, zabávať sa, ba už aj nakupovať základnú poživeň rýchlosťou svetla priamo z bytu, a jednak preto, že vonkajší svet je stále viac nebezpečnejší. To sú impulzy na premýšľanie tvorcov aj marketingových pracovníkov, ako ich domovy ešte viac spríjemniť novým nábytkom, kvalitnejšou a jednoduchšie ovládateľnou elektronikou, zábavou, ale všetko v súlade s etikou, psychohygienou atď.

b) *Odliv peňazí* – tento trend podľa uvedenej autorky znamená, že ľudia chcú viesť menej hektický život a snažia sa hľadať jednoduchší životný štýl (v menších mestách alebo dedinkách pod lesom blízko metropol...).

c) *Omladzovanie* – snaha seniorov vyzerať mlado aj v staršom veku. Starší ľudia sa chcú cítiť mlado, a teda majú vyššie nároky na rozličné omladzovacie prostriedky a procesy. To je „hodená rukavica" napr. výrobcom krémov proti vráskam, pracoviskám

plastickej chirurgie, firmám, ktoré predávajú športové automobily, firmám poskytujúcim saunovacie, relaxačné a iné procedúry atď.

d) ***Úspech prichádza vtedy, keď sa šance stretávajú s pripravenosťou a so šťastím*** – o príležitostiach teda nestačí len hovoriť, ale je potrebné neustále a celoživotne študovať, všeobecne, odborne, jazykovo sa vzdelávať a nebáť sa, mať odvahu podnikať.

e) ***Zakladať firmy, ktoré dokážu ponúkať omnoho nižšie ceny než konkurencia a zostať ziskovou firmou.*** Iste je to jedna z najväčších príležitostí, najmä pre mladších ľudí. Vedzte, že každý životný aj manažérsky či podnikateľský problém je vlastne aj novou šancou a príležitosťou, ktorú možno veľkým úsilím a tvorivosťou premeniť na „pekný gól" v podobe finálneho nehmotného či hmotného úspechu.

f) *Zakotvenie k pevnému bodu* (náboženstvo, kresťanská filozofia, umenie, iné).

g) *Uvedomovanie si života* (meditácie, viera v dobro, vo večný život a pod.) atď.

Takíto ľudia aj manažéri či marketéri spravidla prekypujú kreativitou a vitalitou.

Tvorivosť (Creativity) je práve tá podstatná cesta k jedinečnosti, výrazným špecifikám, invenciám a inováciám. Ani podnikateľskú či manažérsku výhru nemožno dosiahnuť snahou čoraz viac sa podobať konkurentom, ale práve úsilím byť jedinečným, mať svoje/vlastné výrazné atribúty, znaky, špecifiká. Niekoľko odporúčaní pre manažérov v tomto kontexte:

a) ***Vytvoriť si vlastnú kultúru, ktorá si vysoko ctí tvorivé prístupy.*** A práve jedinečnosť ako výrazné špecifikum si vyžaduje vytvorenie takejto vysokej kultúry a úcty k tvorivosti a tvorivým ľuďom (to by si mali uvedomiť najmä tzv. veční úradníci, administratívne orientovaní manažéri s minimom kreatívnych výstupov a pod.).

b) ***Tri spôsoby ako možno zvýšiť tvorivosť manažérov, marketérov, podnikateľov, špecialistov i zamestnancov podniku*** sa predkladajú aj v tejto podobe:

- najímať viac skutočne tvorivých, slobodných ľudí (napríklad vo futbale ide aj istú o analógiu s hráčom tzv. liberom) a dať takýmto kreatívnym ľuďom voľné pole pôsobnosti,
- zabezpečiť si nevyhnutnú tvorivú výpomoc aj z externých pracovísk (zo špičkových pracovísk univerzít, akadémie vied, výskumných ústavov a pod.),
- podnecovať tvorivé myslenie v celom podniku a to aj prostredníctvom doma aj v zahraničí osvedčených metód a techník.

c) ***Najznámejšie techniky rozvoja tvorivého myslenia v podniku*** sa dosť podrobne opisujú v odbornej literatúre za účelom rozvíjania kreativity a jej transformovania do produktov, resp. aj do marketingových procesov, do tvorby nástrojov mixu atď. Ide najmä o týchto niekoľko možných techník:

- *Rozvíjanie myslenia* – prv ako predstavíte skutočný problém, predložte na riešenie nejaký všeobecný problém, ktorý „cibrí" myslenie. Podnecuje to tvorivé myslenie a prináša širší pohľad na vec.
- *Brainstorming („búrka mozgov")* – zvolajte malú skupinu ľudí a predložte jej problém, napr. zadajte úlohu: „Vymyslite nové výrobky a služby, ktoré by mohli domácnosti potrebovať v blízkej budúcnosti." Podnecujte nekonvenčné myslenie, snažte sa získať maximálny počet nápadov, skúšajte nové kombinácie a žiadne nové nápady nekritizujte a nekomentujte. Alex Osborn, ktorý rozvinul koncept „búrky mozgov", povedal: „Tvorivosť je veľmi citlivá kvetina. Chvála ju často privedie k rozkvetu, zatiaľ čo odradzovanie ju môže zahubiť hneď v zárodku." A preto nešetriť chválou...

- *Zoznamy vlastností* – definujte a pozmeňujte vlastnosti výrobku. Uvažujte ako zlepšiť tvar výrobku, materiál, cenu, akosť, funkčnosť, dizajn, farbu atď.

- *Nútené väzby* – vyskúšajte nové, netradičné kombinácie výrobkov či služieb.

- *Analýza problémov* – zamyslite sa nad všetkými problémami daného výrobku a skúste nájsť iné riešenia týchto problémov.

- *Modifikačná analýza* – pozrite sa na nejaký výrobok alebo službu a zvážte, či by ich nebolo možné upraviť, pozmeniť, zväčšiť, zmenšiť, nahradiť, inak poskladať, obrátiť alebo skombinovať. (A takouto formou je potrebné vyučovať a viesť najmä deti, mládež k tvorivosti už v materskej škôlke, na základnej škole atď.).

- *Morfologická analýza* – ide o „pohranie" sa so základnými dimenziami problému. Napríklad potrebujete predmet XY premiestniť z bodu A do bodu B. Zvážte, akým „prepravným prostriedkom" by ste to mohli urobiť (popruhy, vozík, dvaja „sumovia" a pod.). Súčasne zvážte na akom princípe daný prostriedok funguje (páka, kolieska, sila) a jeho zdroj energie (motor, stlačený vzduch, zjedenie pol kilogramu bôčika a pod.).

- *Rozhodovacie stromy* – určte súbor rozhodnutí, ktoré budete musieť urobiť. Napr. pri vytvorení nového kozmetického prípravku rozhodnite, kto bude jeho užívateľom (muži alebo ženy), o aký typ výrobku pôjde (voda po holení, voňavka, deodorant), ako bude výrobok zabalený (fľaštička, tyčinka, sprej), o aký trh ide (komerčný, darčekový), aké budú distribučné kanály (obchody, automaty, hotelové izby).

d) ***Určiť hlavné externé zdroje nápadov*** – medzi podstatné pramene, z ktorých možno čerpať komerčné impulzy, môžu patriť napríklad *trendy*, ktoré publikovali poprední *futurológovia* (Alvin Toffler, John Naisbitt, Faith Popcornová a iní). Konfrontovanie podnikateľskej stratégie s najdôležitejšími trendmi vývoja spoločnosti, môže odhaliť mnohé rezervy.

e) ***Vytvárať vlastné vnútropodnikové trhy nápadov*** – schopní manažéri podnikov povzbudzujú svojich zamestnancov, ale aj dodávateľov, distribútorov a iných kooperantov, aby prichádzali s novými nápadmi, ktoré ušetria náklady alebo prinesú nové výrobky, nové vlastnosti výrobkov alebo nové služby. Zostavujú pracovné tímy z vysoko postavených a múdrych ľudí, ktorí nápady zbierajú, posudzujú, vyberajú tie najlepšie, odmeňujú ich nositeľov. P. KOTLER v tomto kontexte múdro doplnil široké súvislosti rozvoja kreativity: „... naše *tvorivé schopnosti sú na vrchole vo veku 5 rokov*. Potom idú deti do školy, kde ich postupne strácajú. Dôraz vzdelávacieho systému na *kognitívne* (poznávacie, bifľovacie a teda prekonané) *učenie*, ktoré využíva ľavú mozgovú hemisféru vedie k zanedbávaniu pravej hemisféry, ktorá podporuje tvorivosť."

f) ***Tvorivosť a tvorivý manažment sa úzko spájajú nielen s podnikateľským riadením, ale aj so zmenami a zmenovým manažmentom.*** Zmena (a nie stabilita) je pravdepodobne jednou z mála konštánt dneška. Reinhold Niebuhr/sv. František povedal: „Bože, daj nám silu vyrovnať sa s vecami, ktoré nemôžeme zmeniť, odvahu zmeniť veci, ktoré môžeme zmeniť, a múdrosť, aby sme dokázali rozoznať jedny od druhých."

Zmeny (changes) a **manažment zmien (Change management)** sú takpovediac „zosieťované" fenomény, ktoré majú väzby aj na poznatkový manažment aj na viaceré ďalšie špeciálne manažmenty, ktoré tu približujeme v kontexte riešenej problematiky na iných miestach. Manažérom však možno do budúcnosti odporučiť najmä:

a) ***Naučiť sa rozoznávať tzv. strategické body obratu a milovať zmeny.*** Ide o momenty v živote podniku, kedy sa musí zmeniť takpovediac od základov. JACK WELCH (GE) nabádal: „Buď sa zmeníte alebo zahyniete. Ak bude tempo zmien vnútri podniku

prekonané tempom zmien, ktoré prebiehajú mimo podnik, blíži sa koniec." Manažérom poradil aj professor TOM PETERS: „Aby sme sa vyrovnali s požiadavkami rýchlo sa meniaceho konkurenčného prostredia, musíme sa proste naučiť milovať zmeny rovnako, ako sme ich kedysi nenávideli." A profesor PHILIP KOTLER dokonca porovnal zásadné reakcie či postoje amerických a európskych podnikateľov/manažérov: „...*americkí a európski podnikatelia reagujú na zmeny odlišne*. Európania ich vnímajú ako hrozbu. Mnoho Američanov ich vníma ako nové príležitosti."

b) ***Manažéri/podnikatelia musia predvídať zmeny a oveľa aktívnejšie ich vyhľadávať***. V opačnom prípade ich organizácie budú zaostávať. Schopnosť meniť sa rýchlejšie než konkurencia, je jednou z významných konkurenčných výhod. Predovšetkým je potrebné ***meniť myslenie manažérov, marketérov, výskumníkov, ale aj zamestnancov*** atď. CEOs majú/musia prísť s novou, presvedčivou a lákavou víziou, misiou a stratégiou firmy a musia sa usilovať o získanie podpory najprv u svojich zamestnancov atď. BILL GATES (MICROSOFT) na margo nového myslenia a riadenia v oblasti IKT pre ekonomický magazine Business Week povedal: „Väčšina zásadných zmien nás ešte len čaká. Ak už môžeme byť tak poprepájaný cez internet, nedalo by sa nakupovať, predávať či dokonca plánovať ináč? Všetko potrebuje zjednodušiť."

c) ***Vnútri podniku môže vyvolať požadované zmeny aj interný (vnútorný, vnútropodnikový) marketing***. Tento sa po novom orientuje na interného zákazníka (zamestnancov). Správanie zamestnanca nadobúda kvalitatívne nové dimenzie, k čomu ho však treba výrazne motivovať, ale aj vychovávať, viesť...

Mimoriadne nároky na vnímanie zmien, trendov, resp. na kreativitu manažérov, expertov, poradcov, koučov a podobne má aj proces tvorby stratégií a nových koncepcií strategického riadenia, ktoré v porovnaní s konkurenciou musia mať istú pridanú hodnotu navyše. K tomu je nevyhnutné nielen disponovať mimoriadnou tvorivosťou, ale aj ovládať základné pojmy, princípy, postupy a súvzťažnosti medzi nimi.

2.2 Základné pojmy, podmienky a princípy v procese tvorby a realizácie stratégie a zdokonaľovania strategického manažmentu

Stratégia je nevyhnutnou podmienkou rozvoja a rastu konkurenčnej sily učiacich sa organizácií všetkého zamerania. Je významný *nástroj strategického (dlhodobého) manažmentu,* ktorý je dosť všeobecný, menej konkrétny a nie veľmi adresný. Je to inštrument na navigovanie správneho dlhodobého smerovania a zabezpečovanie dlhodobého rozvoja (trvalo udržateľného rastu) a dlhodobého prežitia organizácie (podniku). *Stratégia podniku XYZ by mala byť jedinečným súborom špecifických vlastností, kvality, dizajnu, etiky, služieb, nákladov* atď. V stratégii sa majú čo najprecíznejšie formulovať jej organické zložky – výsledky analýz, syntézy poznania, postupové kroky a najmä strategické ciele a strategické podnikateľské operácie, ktoré smerujú k splneniu dlhodobých cieľov. Tvorbou stratégie sa teda na dlhú dobu projektuje a postupne vytvára ľudský, poznatkový, technologický, procesný, finančný a ostatný potenciál organizácie.

Generálna (komplexná) stratégia je všeobecná a ucelená stratégia zostavená na najvyššej hierarchickej úrovni organizácie, t. j. na úrovni vrcholového manažmentu a to pre organizáciu (podnik) ako celok. Napríklad pomocou takto vytvorenej stratégie nadnárodnej korporácie XYZ sa v praxi integruje jej n-pobočiek a satelitov, ktoré fungujú na

štyroch kontinentoch planéty a pod. Táto stratégia teda nadväzuje, resp. jej organickou súčasťou sú aj vízia, misia a strategické ciele organizácie. Generálnu stratégiu je nevyhnutné zdieľať a adekvátne dekomponovať (rozložiť, rozpracovať) na nižšie úrovne manažmentu. Zvlášť dôležité je rýchlo a pružne s ňou príťažlivo a vysoko motivačne oboznámiť všetkých manažérov aj zamestnancov nižších stupňov riadenia.

Podmienkami úspešného spracovania, implementácie/realizácie stratégie sú predovšetkým tieto závažné sofistikované fenomény [19]:

- pochopenie vývojových trendov a zásadných zmien v ekonomike a spoločnosti (nové vývojové trendy uvádzame na iných miestach a vlastne v kontexte problematiky podkapitol v celej tejto práci),
- zvládnutie princípov strategického podnikateľského myslenia a konania,
- pevná vôľa a presvedčenie vrcholového vedenia, že bez kvalitnej stratégie sa nedá dlhodobo prežiť a byť konkurencieschopný na trhu,
- vytrvalá osobná angažovanosť najvyššieho výkonného manažéra, ako aj zástupcu väčšinového vlastníka (či majiteľa firmy) a ich najbližších spolupracovníkov pri spracovávaní, implementácii a realizácii stratégie,
- prípadná účasť kvalifikovanej poradenskej organizácie, ktorá pozná špecifiká daného teritória, ekonomiky, spoločnosti, štátu, resp. zoskupenia štátov,
- ostatné relevantné podmienky a predpoklady.

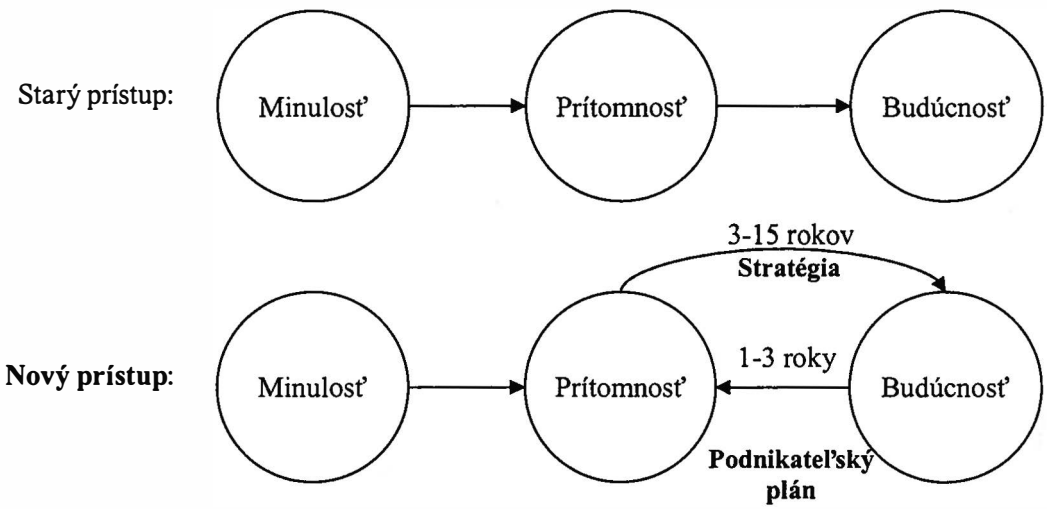
Základné zmeny v našej ekonomike, ktoré majú vplyv na riadenie podnikov, sa odvíjajú od transformácie ekonomiky na trhovo zameranú ekonomiku a od konvergencie k ekonomikám vyspelých štátov Európy a sveta (OECD, EÚ), ku ktorým už SR patrí ako riadny člen. Tieto zmeny sa však odvíjajú aj od rýchlych zmien, turbulencií, rizík a neistôt vývoja súčasného sveta. Kľúčovou úlohou manažmentu podniku je tieto zmeny neustále monitorovať, zakomponovávať do stratégií, a tak sa usilovať o *zvyšovanie trhovej hodnoty podniku* (v podstate je to majetok mínus dlhy). K splneniu tejto úlohy musí podnik dosahovať primeranú *rentabilitu vlastného, resp. celkového disponibilného kapitálu* (v čitateli je použiteľný zisk po zdanení a v menovateli vlastný kapitál, resp. v čitateli je cash flow a v menovateli vlastný kapitál plus cudzí kapitál). Podnik tiež musí dosahovať potrebnú mieru *likvidity* a ďalšie ukazovatele dlhodobého prežitia a rastu. Týmto je vlastne nastavená rozhodujúca orientácia nielen manažmentu podniku, ale vlastne všetkých kategórií jeho zamestnancov (vrátane výskumníkov, konštruktérov, technológov, programátorov, ekonómov, nákupcov, predajcov, informatikov aj všetkých robotníkov). Dôležitou podmienkou prežitia a rozvoja podniku je teda úspešný predaj výrobkov a služieb zákazníkom, a tým dosahovanie primeraného obratu a zisku.

Lídri a manažéri sú prijímateľmi, tvorcami, manažérmi aj urýchľovačmi zmien. Ako možno urýchľovať zmeny v organizácii/podniku? V manažérskej literatúre aj v materiáloch z praxe sa uvádza veľa postupov. Tu spomenieme aspoň niekoľko:

- presadzovať japonský ***kaizen systém*** tvorby postupných (inkrementálnych) či zásadných inovácií produktov (výrobkov, služieb),
- zrealizovať najmenej desať zlepšení výrobkov každé tri mesiace,
- vypracovať dobrý marketingový systém a systematický spôsob sledovania spokojnosti zákazníkov, starostlivo počúvať zákazníkov a „šiť" na ich mieru,
- zapojiť pracovníkov do tímového riešenia projektov zvyšovania kvality,
- zabezpečiť, aby každý produkt mal medzinárodnú úroveň akosti (ISO normy/certifikáty) a garanciu bezpečnosti,

- neustále vychovávať a vzdelávať, školiť všetky kategórie zamestnancov, ale zvlášť pracovníkov marketingu a manažmentu na všetkých stupňoch riadenia,
- vybaviť všetky úseky podniku (vrátane obchodného oddelenia) kvalitnými technológiami všetkého druhu, zvládnuť aj predaj pomocou internetu a tiež e-biznis,
- organizovať riešiteľské tvorivé tímy s účasťou dodávateľov aj odberateľov,
- trénovať kreativitu a zvládnuť princípy strategického myslenia a efektívneho podnikateľského konania atď.

Princípy strategického myslenia majú zvládnuť jednak vodcovia a vrcholoví manažéri organizácie a jednak tvoriví technickí a iní pracovníci. Už Aristoteles svojho času múdro povedal, že *najúžasnejšia na človeku je jeho schopnosť myslieť*, čo pre vodcov, manažérov, podnikateľov či marketérov platí dvojnásobne. Podstatné sú tu aj zmeny paradigiem koncepčného, strategického myslenia v kontexte na líniu: minulosť, prítomnosť a budúcnosť. *Staré myslenie* vychádzalo z poučenia sa z minulosti, ale budúcnosť sa spravidla predpovedala len extrapoláciou prítomných (súčasných) trendov. ***Nová paradigma*** síce tiež rešpektuje poučenia z minulosti (história magistra vitae), ale prítomnosť odvíja od snaživého spoznávania budúcnosti najmä cez vývojové trendy, kvalifikované odborné odhady a iné metódy a nástroje poznávania (pozri aj obr. 2.1).



Obr. 2.1. Zmena paradigiem strategického myslenia

Súčasná doba však akosi zvlášť eviduje nielen pozitívne, ale aj mimoriadne nebezpečné negatívne tvorivé myslenie (od hackerstva až po hrozné teroristické činy atď.). Nám však ide o pozitívne, koncepčné, strategické a etické podnikateľské myslenie.

Jedenásť podstatných princípov pozitívneho strategického myslenia/uvažovania, ktoré majú slúžiť pre tvorbu stratégie a realizáciu strategického riadenia v praxi podnikov a organizácií:

a) ***Holistický princíp*** – ide o jeden z dominantných princípov v celej tejto práci, teda o opakovane prízvukované celostné, komplexné, systémové či integrované skúmanie

objektu riadenia či iných problémov manažmentu, resp. nevytrhávanie problémov z kontextu, o vymedzenie a spájanie podsystémov či prvkov relevantnými vzťahmi, väzbami a spätnými väzbami medzi nimi do novej kvality fungovania integrovaného celku (systému).

b) ***Princíp globálneho (celosvetového) systémového prístupu*** – celý súčasný svet je navzájom úzko prepojený, všetko so všetkým súvisí, komunikuje a obchoduje sa rýchlosťou svetla. Kvalitná stratégia preto musí vychádzať zo znalostí celosvetového politického, ekonomického, ekologického, vedecko-technického a technologického, kultúrneho, sociálneho a ostatného vývoja. Takéto generovanie systému relevantných strategických informácií a poznatkov je jednou zo základných podmienok úspešnej tvorby a implementovania stratégie.

c) ***Princíp vedomia práce s časom*** – efektívne využívanie času a dobrý časový manažment sú základné predpoklady každého úspešného súťaženia či súperenia s konkurenciou. Pre manažérov a iných kreatívnych pracovníkov čas naozaj znamená väčšiu hodnotu ako peniaze. Ide najmä o radikálne skracovanie lehôt výskumu, vývoja, prípravy výroby, výstavby, výroby atď. Inovačný cyklus je v súčasnosti otázkou mesiacov, ba niekde týždňov či dní... Mimoriadny význam má preto múdro načasované využívanie všetkých zdrojov podniku, ľudského kapitálu, finančných, materiálových, energetických a ostatných zdrojov. Takto správne vložené a načasované peniaze môžu prinášať ďalšie peniaze a primerané, etickou cestou dosahované zisky.

d) ***Princíp kreativity*** – tvorivosť, invencie a inovácie všetkého druhu musia vytláčať rutinu z každého čiastkového podnikateľského či iného procesu. V hyperkonkurencii sa môžu presadiť len podniky, ktorých stratégie sú nastavené na nové výrobky, nové technológie, nové spôsoby uspokojovania potrieb trhu, nové cesty znižovania (optimalizácie) nákladov, nové cenové koncepcie atď. Preto sú mimoriadne cenní kreatívni pracovníci; ľudí s vysoko tvorivým myslením musí vedenie organizácie výrazne motivovať a stimulovať.

e) ***Princíp alternatívnosti a variantnosti*** – využívaním tohto princípu sa v praxi tvoria rozličné aj alternatívne strategické scenáre typu „Sahara" verzus „Severný pól" a pod. Totiž stratégia podniku musí byť vypracovaná vo viacerých anticipovaných alternatívach, resp. po výbere optimálnej alternatívy vo viacerých možných variantoch. Tieto majú vychádzať z poznatkov všetkých vývojových tendencií, ktoré s vysokou pravdepodobnosťou môžu v dlhodobejšom horizonte nastať. Pritom *varianty stratégie musia byť kompatibilné a pružné*, teda koncipované tak, aby podnik mohol bez ohrozenia vlastnej existencie prejsť v prípade potreby od variantu A1 k variantu A2 a pod. Takáto flexibilita a adaptabilita myslenia a konania môže do značnej miery garantovať prekonávanie neistoty, trvalých zmien, turbulencií, chaosu a diskontinuity vývoja.

f) ***Princíp permanentnosti*** – znamená, že práca na tvorbe a cizelovaní stratégie je trvalá, nikdy nekončiaca. Stratégia to nie je tabu, raz navždy daný dokument či nástroj riadenia. Strategickí manažéri musia neustále sledovať či a ako napreduje skutočný vývoj faktorov, ktoré ovplyvňujú praktickú realizáciu ich stratégie. Potrebné je neustále sledovať či sa strategické operácie uskutočňujú v súlade s vytýčenými cieľmi, stanovenými časovými plánmi a harmonogramami. V prípade negatívnych odchyliek nasleduje náročné rozhodovanie o ďalšom postupe o korekciách atď.

g) ***Princíp bezpečnosti, vedomia práce s rizikom a prevencie*** – ide o neustále kontrolovanie hrozieb, rizík a útokov na bezpečnosť fungovania systému, čo platí dvoj-

násobne pre informačné systémy (hackeri, každý druhý softvér nelegálny atď.). Riziká vychádzajú z chaosu, neistoty a turbulencie faktorov ovplyvňujúcich tvorbu, ale najmä realizáciu stratégie. Každé strategické rozhodnutie je spojené s poznaným či nepredvídateľným rizikom. A práve systematickým štúdiom informácií a vypracovaním viacerých variantov stratégie možno poznané riziká zmenšovať. Preto je také nevyhnutné čo najpodrobnejšie identifikovať možné riziká/hrozby, a potom uskutočňovať adekvátnu prevenciu, vypracovať dobrý preventívny manažment na eliminovanie predvídateľných hrozieb a rizík.

h) ***Princíp multidisciplinarity, interdisciplinarity*** – tieto pojmy znamenajú využívanie domácich i svetových poznatkov, metód a nástrojov viacerých vedných disciplín (odborov) tak ako v celom manažmente aj pri tvorbe stratégií. Inými slovami – najväčšie efekty možno dosiahnuť tvorbou multi-, a interdisciplinárnych tvorivých či riešiteľských tímov. Uvedené platí aj pre technikov, ktorí musia mať vždy na zreteli nielen technicko-technologické, ale aj ekonomicko-finančné, komerčné či aj environmentálne, bezpečnostné, sociálne a ďalšie súvisiace kritériá, a teda aj ekonomické efekty, sociálne, ekologické a iné dopady či dôsledky svojej práce.

i) ***Princíp koncentrácie zdrojov*** – znamená povinnosť pokrytia každého strategického rozhodnutia dostatočnými ľudskými, vedomostnými, ale najmä finančnými a ostatnými hmotnými i nehmotnými zdrojmi. Spravidla platí, že ak sa zdroje rozptyľujú, nesústreďujú sa na „veľké kamene" problémov a ich riešení, úspech nemožno zaručiť. Preto koncentrácia manažmentu na málo (3 až 5) strategických cieľov zvyčajne prináša patričný efekt, úspech a dlhodobejšie prežívanie.

j) ***Princíp etiky a morálky*** – prvky manažérskej a podnikateľskej etiky je nevyhnutné zakomponovať aj do jednotlivých krokov a postupov tvorby stratégie a realizácie strategického manažmentu. Je známe, že špičkové korporácie sveta – a už aj viaceré naše alebo české podniky – majú vypracované precízne *etické kódexy*, ktorých dodržiavaním sa tiež buduje kredibilita a napokon aj celková dôveryhodnosť vo vzťahoch k zákazníkom. (Ďalšie zásady etiky v manažmente a podnikaní uvádzame v príslušnom kontexte aj na inom mieste tejto práce.)

k) ***Princíp špecifickosti stratégie*** – podnik musí mať nejaké výrazné špecifikum, jednoznačnú výhodu oproti svojim konkurentom, ak chce byť dlhodobo úspešný. MICHAEL PORTER zo známej HARVARD BUSINESS SCHOOL vysvetlil podstatu *rozdielu medzi správnym fungovaním podniku a jeho strategickým postavením* [34]. Pokúsime sa tu voľne citovať aspoň podstatné myšlienky, zásady a rady:

- *Vykonávať benchmarking a snažiť sa o dosahovanie prvotriednej výkonnosti.* Mnoho podnikov je presvedčených, že majú stratégiu, pretože sa usilujú o čo najlepšie fungovanie svojich systémov a tiež sa snažia byť stále o krok vpredu pred konkurenciou. Avšak ak „bežia" v rovnakom „preteku" ako ich konkurenti, môžu ich konkurenti dobehnúť. To, čo v skutočnosti potrebujú, je „bežať v iných pretekoch". Inými slovami – zamerať sa na inú (špecifickú) skupinu zákazníkov a vytvoriť si k tomu vlastnú stratégiu.
- *Zamerať sa na špecifickú skupinu zákazníkov znamená, mať relevantnú stratégiu.* „Iba o podnikoch, ktoré sa zameriavajú na špecifickú skupinu zákazníkov a potrieb a ponúkajú odlišný súbor výhod, možno povedať, že majú stratégiu." Viaceré pozitívne príklady v uvedených smeroch už vidno aj na Slovensku.

❖ Príklad/príbeh na zamyslenie. *Napríklad firma IKEA, najväčší svetový maloobchodný predajca nábytku, skutočne má* ***špecifickú stratégiu****: vyhľadáva lacné pozemky vo veľkých mestách, tam buduje obrovské obchody. V ich rámci je reštaurácia a kútik pre deti. Predáva kvalitný nábytok za lacnejšie ceny, ktorý si zákazníci sami odvezú a doma zložia. Ponúkajú členské programy, ktoré cenu ešte znižujú. A má ešte desiatky ďalších drobnejších špecifik, ktoré je však veľmi ťažko napodobniť, ak by sa o to chcela nejaká firma pokúsiť.*

Podniky majú špecifickú (jedinečnú) podnikateľsky nastavenú stratégiu vtedy, ak spĺňajú isté podmienky, predpoklady, dodržujú uvedené princípy a pokyny:

1. *Mať jasne vymedzený cieľový trh a jeho potreby.*
2. *Vytvoriť pre tento trh špecifickú a úspešnú hodnotovú ponuku.*
3. *Vytvoriť jedinečnú sieť, pomocou ktorej dodávať cieľovému trhu túto hodnotovú ponuku.* Splniť uvedené tri podmienky, znamená napríklad podľa N. Kumara, disponovať prvkami *3H* (hodnotový cieľ, hodnotová ponuka a hodnotová sieť). Takéto podniky vôbec nie je ľahké napodobniť, lebo majú jedinečnú kombináciu ich podnikateľských postupov a činností.
4. *Ťažiť z nižších nákladov, vyšších cien alebo z oboch súbežne* môžu práve iba tie podniky, ktoré dokážu vytvoriť ojedinelý spôsob podnikania, strategického aj podnikateľského manažmentu. Totiž konkurenti sa spravidla stále viac podobajú jeden druhému a sú nútení konkurovať si najmä v cenovej oblasti. A práve podniky so špecifickým strategickým zameraním a postavením sa dokážu – v tomto „mäsovom mlynčeku" tvrdej superkonkurencie – vyhnúť možnému „krvavému kúpeľu", a to preto, že idú inou (svojou vlastnou) podnikateľsky sofistikovanejšou a pritom etickou cestou.
5. *Vytvoriť vlastnú dlhodobejšie udržateľnú stratégiu podniku.* Totiž konkurenti dokážu veľmi ľahko napodobniť aj vstup na internet, využívanie outsourcingu, vykonanie reštrukturalizácie alebo fúzie kúpou nejakej výhodnej akvizície či vybudovanie systému CRM atď. Všetky tieto „kopírovacie" iniciatívy však neprezrádzajú nič špecifické, čo podnik robí pre vytvorenie špecifickej podnikateľskej stratégie s dlhodobou platnosťou.
6. *Snažiť sa zistiť, po čom túžia cieľoví zákazníci a robiť viac toho čo sa im páči, resp. robiť menej toho, čo sa im nepáči.* Inak formulované – manažéri, podnikatelia, tvorcovia stratégie musia tráviť veľa času na reálnom trhu a monitorovať, na čom zákazníkom skutočne záleží. (Trefne to ktosi povedal, že podnikateľská stratégia by mala vznikať v blate na trhovisku a nie pri káve okolo zeleného stola).
7. *Vytvoriť a časom aktualizovať kvalitnú a špecifickú stratégiu firmy XYZ tiež znamená, vedieť aké atribúty, negatíva má zlá stratégia.* Môžu to byť najmä: orientácia na „zlatý" stred, zotrvačnosť, nadmerná koncentrácia na druhoradý problém atď.

Charakteristické znaky nekvalitnej stratégie sa pokúsil vymenovať a stručne opísať aj P. KOTLER [23]. Sú to najmä tieto:

a) ***Nedostatok jasných cieľov*** – podnikom sa často nedarí definovať svoje ciele, priradiť im správne priority či usporiadať ich do najlepšej hierarchie. Manažéri musia vedieť odkiaľ prichádzajú, kde sa nachádzajú, kam smerujú. Odporúča sa radšej urobiť to, čo je z dlhodobého hľadiska strategicky správne, než to, čo prinesie okamžitý zisk.

b) ***„Včerajšie" stratégie*** – chybou je, ak sa takpovediac dnes reaguje na včerajšie trhové prostredie. Múdro to povedal aj americký vynálezca Ch. F. Kettering: „Zajtrajšok nemôže byť lepší, ak neustále premýšľate o včerajšku." Z minulosti sa však treba poučiť.

c) ***Stratégie strednej cesty*** – kto sa drží v strede cesty, spravidla ho ostatní predbehnú. (Tu teda neplatí princíp orientácie na „zlatý" stred ...).

d) ***Presvedčenie – pokiaľ niečo funguje, nie je to treba meniť*** sa považuje v manažérskych a podnikateľských kruhoch za jedno z najhorších pravidiel. W. Calloway, generálny riaditeľ PEPSICOLY povedal: „V dnešnom svete platí, že pokiaľ niečo funguje, mali by ste to radšej zmeniť sami, než príde niekto iný a urobí to za vás."

e) ***Protekcionizmus*** – mnohé firmy na svete nemajú stratégiu, pretože vsadili na dovolávanie sa a zavedenie rozličných „ochranných dáždnikov", t. j. ochranárskych opatrení. Čas strácajú „planým" lobingom a pod. Môže to byť aj cesta k zániku...

f) ***Marketingové bitky*** – najmä cenové „vojny" a pokusy o vzájomnú deštrukciu ukazujú skôr na neexistenciu stratégie, resp. na existenciu deštruktívneho typu stratégie (postup – čím horšie tým lepšie je scestný a neetický a živia sa ním spravidla tí, ktorí nemajú naviac!).

g) ***Spoliehanie sa na akvizície a nie na inovácie*** – podniky, ktoré ignorujú inovácie produktov, procesov a technológií a svoje rastové stratégie a plány zakladajú skôr na nákupe nových akvizícií či dokonca vytvorení strategických aliancií, sú podozrivé a riskantné. P. Kotler napríklad tvrdil, že zhruba polovica akvizícií sa čoskoro stane iba „vedľajšími produktmi"...

h) ***Prílišné zameranie na istý problém a nie koncentrácia na podnikateľské šance.*** Nebohý Peter F. DRUCKER peknou metaforou v tomto kontexte varoval aj pred „neustálym kŕmením problémov, zatiaľ čo príležitosti hladujú". Toto azda ani nie je stratégia, ale skôr nevydarená, ba zlá taktika.

Stratégia verzus taktika. Odjakživa platilo a platí to aj v súčasnosti (a na Slovensku zvlášť), že väčšina manažérov podnikov vie dosť dobre taktizovať, ale v problematike tvorby či aktualizácie dobrých podnikateľských stratégií má starosti. Je mimoriadne pozoruhodné, že už v 4. storočí pred našim letopočtom múdri ľudia vedeli aj toto: *„Každý môže vidieť taktické postupy, ktorými víťazi dosahujú víťazstvo, ale nikto nemôže vidieť stratégiu, s ktorou sa tieto víťazstvá rodia."* (Túto vetu napísal v roku 1963 v Londýne Sun Tzu vo svojej práci The Art of War).

2.3 Postup tvorby stratégie v súvzťažnostiach k relevantným faktorom rastu a rozdielom medzi industriálnym a poznatkovým manažmentom

Väčšina podnikateľov a manažérov podnikov a organizácií považovala ešte nedávno za rozhodujúce faktory rastu najmä dostatok financií a dobré zákony. Tieto faktory sú celkom iste veľmi závažné, ale nepostačujú z aspektu sofistikovanej tvorby stratégie, rozvoja poznatkového manažmentu, adekvátnej tvorby modelu strategického aj taktického podnikateľského manažmentu.

Rozhodujúcimi faktormi rastu modernej učiacej sa organizácie (faktormi číslo jeden), na ktoré sa má upriamiť aj proces tvorby podnikateľskej stratégie aj model strategického manažmentu, sú predovšetkým tieto:

- ***Kapitálom číslo jeden sú ľudia*** – vysoko tvoriví manažéri aj zamestnanci vo všetkých etapách reprodukčného procesu a na všetkých postoch.

- ***Technológiou číslo jeden je podnikateľský manažment*** – je to poznatkový, marketingový, pokrokovo (progresívne, nie moderne!) nastavený systém uceleného manažmentu podniku s výrazným ťahom predovšetkým na uspokojovanie potrieb zákazníka, spoločnosti a vlastné profitovanie.

- ***Aktívami číslo jeden sú širokospektrálne vedomosti, poznatky, podnikateľské know-how*** – tieto aktíva sú najcennejšie v procese tvorby alternatívnych stratégií, resp. variantov v rámci zvolenej podnikateľskej stratégie. Až po nich nasledujú hmotno-energetické a ostatné zdroje (aktíva). V súčasnosti je teda podstatný či primárny nehmotný investičný majetok (NIM) a sekundárny hmotný investičný majetok (HIM).

- ***Procesmi, resp. etapami číslo jeden sú edukačné, tvorivé, výskumno-vývojové, inovačné a iné komplexné prípravné procesy či predvýrobné/predpodnikateľské etapy*** – tvorivé tímy v oblasti vzdelávania, výskumu, vývoja, komplexnej prípravy výroby/hlavnej činnosti, tvorby inovácií a tak ďalej v súčasnosti dominujú. Od ich kreativity a pružnosti sa napokon odvíja aj konkurenčná sila aj prosperita.

Faktory rastu podnikov a organizácií možno lepšie spoznávať a rozpracovávať v praxi aj vtedy, ak si uvedomíme rozdiely medzi riadením v industriálnej (priemyselnej) ére a manažmentom v súčasnej etape nevídanej informatizácie, enormného nárastu poznatkov atď.

Diferencie medzi industriálnym riadením a poznatkovým manažmentom, ktoré je nevyhnutné zohľadňovať pri tvorbe podnikateľskej stratégie a v strategickom riadení vôbec, možno stručne priblížiť prostredníctvom zásadných odlišností a znakov:

A. ***Základné atribúty industriálneho riadenia podnikov***, ktoré sa uplatňovalo v priemyselnej civilizačnej vlne (predchádzala súčasnú informačnú či informatizačnú vlnu), boli najmä tieto:

- v podmienkach tzv. dymiacej ekonomiky išlo prevažne o rozširovanie hromadnej výroby, o dôslednú deľbu (rozčleňovanie) práce,
- dominovala úzka špecializácia riadiacich pracovníkov, prevládala analýza a rozkladanie celku na operácie, ktoré vykonávali prevažne menej kvalifikovaní pracovníci a robotníci,
- v kultúre industrializmu išlo o dezintegráciu a analytický prístup bez relevantných syntéz, výroba sa chápala ako reťazec rozpojených krokov, išlo prevažne o lokálnu orientáciu na zákazníkov,
- industriálni manažéri spravidla smerovali od úzkej špecializácie k celku, evidentná bola rutina, nižšia tvorivosť, invenčnosť, inovatívnosť,
- príznačné bolo preferovanie špeciálnych či špecializovaných odborných vedomostí a nekomplexného prístupu k riadeniu,
- vrcholoví riadiaci pracovníci boli tiež prevažne špecialisti,
- išlo len o pasívnu výučbu manažérov, o učenie sa takpovediac na vlastných chybách, nevyužívali sa moderné informačno-komunikačné technológie (IKT),
- rozhodujúcou orientáciou pri tvorbe adekvátnych modelov riadenia v industriálnej ére bol spravidla veľký strojársky podnik s hromadnou, masovou výrobou.

B. ***Dominantné znaky, vlastnosti poznatkového manažmentu***, ktoré majú potom nadväzovať na proces tvorby stratégie a kvalitatívne novým spôsobom dotvárať aj model systému podnikateľského manažmentu, sú predovšetkým tieto:

- v podmienkach informatizácie, globalizácie, hyperkonkurencie je evidentná aj *integrácia* (spájanie, zlučovanie) v predchádzajúcich obdobiach rozčlenených či rozličným spôsobom odlúčených činností, procesov atď.,

- manažéri majú mať *široké poznatky, širokospektrálne a komplexné myslenie v súvislostiach*, adekvátnu flexibilitu a adaptabilitu myslenia a tvorivého konania, majú vykonávať nielen analýzy, ale aj ***relevantné syntézy poznania, tvoriť integrované, celostné koncepcie a modely pre globálne podnikateľsko-trhové zábery***,

- nový model výroby je radikálne odlišný, prevláda systémový prístup a integratívny pohľad, produkcia je stále viac simultánna a pod.,

- znalostní manažéri majú kreatívne myslenie od celku k špeciálnym poznatkom, majú integrovaný pohľad na riadenie,

- typická je vysoká všeobecná vzdelanosť, široký rozhľad, sú to inovatívne typy ľudí, u ktorých dominuje permanentné/celoživotné širokospektrálne štúdium,

- vrcholoví manažéri sú generalisti, univerzalisti, bádatelia aj výskumníci a títo CEOs sa zúčastňujú aj aktívnych metód edukácie manažérov, využívajú služby vlastných externých koučov, vzdelávanie prostredníctvom e-learningu, videokonferencií, internetu a iných najpokročilejších informačno-komunikačných technológií (IKT), ktoré bežne využívajú v manažérskej praxi, mnohí sami prednášajú na univerzitách, sú členmi vedeckých či priemyselných rád fakúlt, publikujú, popularizujú poznatky, radia a pod.,

- typickým modelom už nie je veľký strojársky podnik s hromadnou výrobou, ale budovanie učiacich sa organizácií, ktoré často pracujú metódou „šitia" na mieru zákazníka XYZ, presadzujú sa koncepcie ponímania podniku ako živého organizmu, veľmi sa využívajú vyššie rozpracované princípy bioniky v poznatkovom riadení atď.

Zvládnutím aj vyššie uvedených princípov, trendov, diferencií či iných zdrojov podnikateľského manažérskeho poznania sa majú permanentne vytvárať vhodné predpoklady pre náročný proces tvorby, resp. potom aktualizácie stratégie podniku.

Postup (šesť krokov) tvorby generálnej stratégie organizácie (podniku, firmy), ktoré vygeneroval de facto praktický život, teda špičkoví manažéri či profesori manažmentu. Možno ich zapísať do istého sledu logických a nadväzujúcich krokov:

1. ***Analýza okolia organizácie (podniku)*** – ide o zmapovanie stavu v oblasti konkurencie, zákazníkov, ostatných účastníkov na trhu, resp. v oblasti zákonov, politickej klímy, nárokov na vedecko-technické riešenia produktov, z pohľadu veku, pohlavia a solventnosti zákazníkov atď.

2. ***Analýza silných a slabých stránok našej organizácie*** – prednosti, nedostatky, príležitosti, hrozby/riziká vo vzťahu ku konkurencii, k trhovým segmentom. Je to podstata *SWOT analýzy*, ktorej konštrukcia či ďalší metodický postup pozostáva práve z identifikovania plusov, mínusov, šancí a rizík podnikania/riadenia vlastnej organizácie v konfrontácií na tieto zložky *SWOT* analýzy zostavenej u najsilnejších konkurentov. Názov tejto analýzy vznikol zo začiatočných písmen: *silné stránky (Strenghts), slabé stránky (Weaknesses), príležitosti/šance (Opportunities) a hrozby/riziká (Threats).* V tomto kroku sa nemá zabúdať ani na *preventívny či rizikový manažment* vo väzbách na proces utlmovania či eliminovanie vopred identifikovateľných hrozieb a rizík.

3. ***Definovanie špecifických predností organizácie*** – ide o vymedzenie jasných a výrazných vlastností, špecifík, ktoré majú našej organizácii XYZ zabezpečiť prežitie, dlhodobejšiu prosperitu. Hovorí sa, že firma, ktorá nemá výrazné špecifikum, závažnú špecifickú prednosť či výhodu, spravidla neprežije dlhšie ako niekoľko rokov...

4. ***Formulovanie vízie, misie*** – po zvládnutí vyššie uvedených troch krokov tvorby stratégie by sa mali vrcholovým manažérom viac vyjasniť aj verbálne definície a formulácie o („mentálnom") obraze budúcnosti (vízia) a celkovom poslaní (misia) nimi riadenej organizácie. Ide o dosť opisné a všeobecné formulácie typu – odkiaľ prichádzame, kde sa nachádzame, kam smerujeme. Tieto aktivity sa spájajú aj s tvorbou už spomenutých alternatívnych strategických scenárov a výberom najvhodnejších variantov vo zvolenej alternatíve strategického rozvoja na najbližšie dlhodobejšie vymedzené obdobie. „Vidina" budúcnosti a poslanie sú organické zložky generálnej stratégie firmy, v ktorých sa prezentuje istá hierarchia hodnôt, priority. Vízia je *„umenie vidieť neviditeľné veci"* (Jonathan SWIFT) alebo ako sa hovorí, dokázať vidieť trochu aj za roh... Vízia je teda schopnosť lídrov, manažérov, prognostikov vytvoriť obraz skvelých príležitostí, ktorý inšpiruje zamestnancov a všetky ďalšie záujmové a zainteresované skupiny. Organizácie, firmy a podniky sa zakladajú preto, aby sa ich zakladateľom naplnili určité „sny", aby naplnili nejaké vytýčené cieľové a zmysluplné poslanie.

❖ Niekoľko príkladov na premýšľanie o tvorbe vlastnej vízie a misie z praxe. *Tieto impulzy možno tvorivo využívať pre formuláciu vízie a misie našej organizácie XYZ, čo je mimoriadne významná úloha najmä pre vrcholových manažérov podnikov nielen vo svete, ale aj na Slovensku:*

- *DELL: Byť najúspešnejšou počítačovou spoločnosťou na svete, pokiaľ ide o zabezpečenie čo najplnšej spokojnosti zákazníka na každom trhu, kde pôsobíme.*
- *McDONALD: Našou víziou je byť celosvetovo najlepšou reštauráciou, v ktorej je zákazník rýchlo obslúžený. To znamená otváranie a prevádzku skvelých reštaurácií, poskytovanie mimoriadne vysokej kvality, služieb, čistoty a hodnoty pre zákazníka.*
- *JOHNSON & JOHNSON: Naša spoločnosť je predovšetkým zodpovedná voči zákazníkom, po druhé voči svojim zamestnancom, po tretie voči komunite, v ktorej pôsobíme a po štvrté voči svojim akcionárom. Táto firma aj v praxi dokázala v priebehu rokov, že takéto poradie priorít firmy najlepšie zabezpečuje zisk pre akcionárov.*
- *MARS COMPANY: Naším šéfom je zákazník, našou prácou je kvalita a naším cieľom je hodnota.*
- *INÉ PODNIKY. Do svojich vízií a misií zakomponovávajú aj isté slogany typu: Našimi najdôležitejšími aktívami sú ľudia. Budeme najlepší v tom, čo robíme. Snažíme sa prekonávať očakávania.*

Naostatok azda ešte odporúčanie k 4. bodu, aby sa manažéri usilovali múdro kombinovať uvedené impulzy pre tvorbu vízie a misie, ale hlavne ich potom v praxi skutočne napĺňať. (Mnoho cenných impulzov v tomto smere publikovali aj profesori Zdeněk Souček, Štefan Kassay a iní renomovaní autori). Na tvorbu vízie a misie nadväzujú ďalej piaty a šiesty krok tvorby stratégie podniku.

5. ***Vymedzenie rozhodujúcich strategických cieľov organizácie*** – týchto dlhodobých (koncepčných) cieľov nemá byť veľa, t. j. stačí 5 až 7. *Prostredníctvom týchto strategických cieľov sa vlastne integruje organizácia/podnik ako celok.* Strategické ciele sú rozhodujúcim „kompasom" či „tmelom" súdržnosti, podnikania a strategického riadenia aj mnohých korporácií, ktoré fungujú na niekoľkých kontinentoch sveta...

6. ***Formulovanie základných strategických operácií*** – obsahová náplň vyššie uvedených piatich krokov má akosi prejudikovať aj rozhodovanie o výbere najdôležitej-

ších strategických operácií, ktoré musí organizácia/podnik vykonať či na dlhšie časové obdobie založiť. Ide napr. o nevyhnutné rozbehnutie rozvojových, finančno-investičných, marketingových, technicko-technologických, edukačno-prípravných, inovačných, komerčných, servisných a iných aktivít. Napríklad v praxi často ide o napojenie sa na silného (zahraničného) investičného partnera, získanie cudzieho kapitálu (bankových úverov, príspevkov z eurofondov, štrukturálnych fondov a pod.), rozbehnutie relevantných školiacich aktivít, zahraničných stáží, usporiadanie výstav, veľtrhov či iných marketingových podujatí a e-prvkov, diverzifikáciu podnikateľského portfólia alebo globálne rozšírenie trhov atď.

Aj precíznou formuláciou uvedených šiestich krokov v procese tvorby stratégie, ktoré je nevyhnutné permanentne (minimálne polročne) inovovať a doplňať, sa majú aj v našich podmienkach utlmiť či eliminovať niekde stále pretrvávajúce prvky prekonaného industriálneho riadenia. Organickou súčasťou strategického manažmentu každej organizácie má teda byť nielen podrobne rozpracovaná a pravidelne inovovaná všeobecná (generálna) stratégia, ale aj jej adekvátna dekompozícia do jednotlivých špeciálnych stratégií, zdieľanie poznatkov a postupov po vertikále, horizontále či azda aj diagonále v systéme riadenia.

2.4 Dekompozícia stratégie a druhy/typy špeciálnych stratégií

Dve základné úlohy, ktoré má/musí predovšetkým plniť generálna (či aj iná) stratégia podniku, sú tieto:

a) Formulovať predstavu, ako bude podnik dlhodobo udržovať existujúce trhy, získavať nové trhy a využívať ich smerom k dosahovaniu vytýčených strategických cieľov, k zvyšovaniu svojej trhovej hodnoty, spokojnosti zamestnancov, zákazníkov, dosahovaniu zisku atď.

b) Pomocou stratégie sa má podnik riadiť tak, aby sústavne a eticky plnil svoje poslanie a podnikateľské úlohy, vykonával príslušné procesy a operácie, dosahoval vytýčené ciele a tak si zabezpečoval dostatočný zisk, rentabilitu, likviditu, dlhodobú konkurencieschopnosť, prosperitu, dlhodobé prežitie a trvalý všestranný rozvoj.

Dekompozícia stratégie sa spravidla uskutočňuje dvojako. Buď podľa jednotlivých vnútorných organizačných jednotiek (korporácia – divízie – závody, podnik – závod – prevádzky – dielne, univerzita – fakulty – katedry či ústavy – oddelenia a pod.). Inou možnosťou je rozpracovanie stratégie podľa podnikateľského portfólia, teda diverzifikovaného predmetu podnikania (produkt A, produkt B, ... produkt F a pod.). Takto sa generálna alebo aj iná špecializovaná vrcholová stratégia môže „stromovo" rozložiť na parciálne stratégie a rozličné druhy/typy stratégií, tie ďalej na plány atď.

Druhy stratégie sú to vlastne objektové, funkčné či špeciálne stratégie, ktoré možno rozlišovať a tvoriť podľa rôznych kritérií. Podľa organizačného kritéria, teda podľa jednotlivých ***strategických podnikateľských jednotiek (SBU – Strategic Business Units)*** na stratégie SBU 1, SBU 2, ... , SBU n. Z aspektu funkcií (úloh, výkonných činností) podniku možno zasa rozlišovať jednotlivé *funkčné či špeciálne stratégie*: stratégia marketingu, stratégia výskumu a vývoja, stratégia komplexnej prípravy výroby, stratégia výroby, stratégia predaja – v rámci nej ďalej napr. stratégia e-commerce atď.

Typy stratégie – sú to čiastkové ďalej špecializované a užšie zamerané stratégie a teda vlastne strategické postupy v príslušných oblastiach fungovania organizácie (podniku). V manažérskej literatúre sa uvádzajú viaceré možnosti. *Generálne (komplexné) stratégie podniku možno členiť na tieto čiastkové stratégie (typy stratégií)*: stratégia ľudského kapitálu, stratégia celoživotnej edukácie, stratégia zvyšovania podnikovej kultúry a etiky, bezpečnostná stratégia, stratégie výskumu a vývoja, finančno-investičná stratégia, hospodárske a majetkové stratégie, stratégie rozdelenia a použitia zisku, stratégia zabezpečenia cudzieho kapitálu (úvery, eurofondy) atď. Iná klasifikácia stratégií sa robí podľa významných silných či slabých stránok, príležitostí a hrozieb – tu ide o tieto typy stratégií: *stratégia rastu* (ak dominujú významné silné stránky podniku), *stabilizačné stratégie,* resp. *útlmové stratégie* (prevládajú závažné hrozby/riziká ďalšej existencie) a pod.

Česko-slovenský tím profesorov manažmentu Z. Souček a Š. Kassay napríklad uviedol aj tieto *ďalšie typy stratégií*: stratégia nízkych nákladov, stratégia špecializácie, konkurenčné stratégie pre lídrov na trhu, konkurenčné stratégie pre upadajúce podniky, stratégia konkurencie v globálnych odvetviach a pod. [19]. Pre súčasné slovenské a české podniky títo autori odporúčali aj tieto vhodné typy stratégií: stratégia prežitia, stratégia ofenzívneho typu, stratégia nových výrobkov líšiacich sa od konkurencie, stratégia novej technológie (hi-tech, IKT), marketingové stratégie, stratégie najvyššej kvality atď. Tieto typy stratégie majú mať potom relevantnú obsahovú náplň a ťažiskovú orientáciu. Pre názornosť tu uvedieme aspoň dva rámcovo koncipované príklady:

a) *Obchodná stratégia* v podniku XYZ mala túto ťažiskovú obsahovú náplň (zameranie na dosahovanie ukazovateľov): objem tržieb, sortimentná štruktúra tržieb, teritoriálne rozloženie tržieb, vývoj cien určených pre export a pre tuzemsko atď.

b) *Stratégia rozdelenia zisku po zdanení* mala v podniku RST túto rámcovú orientáciu: prídely do povinných fondov, investície do vedecko-technologického rozvoja, výplaty dividend a tantiém, výplaty osobných odmien atď.

Podstatné poučenia z tvorby, dekompozície (rozloženia) a pragmatického uplatňovania podnikateľských stratégií v podniku sú najmä tieto:

- *Orientácia na dlhodobé efekty.* Orientovanie sa na krátkodobé prežitie je „spoľahlivou" cestou k bankrotu. Každý problém síce možno úspešne vyriešiť, ale musí byť evidentná vôľa (VQ) a túžba či zdravá ctižiadosť manažérov a ostatných zainteresovaných po eticky čistom a úspešnom dlhodobom napredovaní.
- *Zdieľanie generálnej stratégie a súvisiaceho poznania.* Vrcholoví manažéri musia vysvetľovať svojím spolupracovníkom kroky či aspekty stratégie takým jazykom, ktorému dobre rozumejú. Ak „hráči" neporozumejú stratégii či taktike trénera, „víťazstvo" možno len náhodne či šťastne dosiahnuť.
- *Výrazná motivácia ľudí.* Porozumieť stratégii a nadväzne vybranej taktike je jedna vec a chuť konať, byť vysoko motivovaný je druhá vec. Výrazná motivácia spolupracovníkov na plnení strategických úloh, na dosahovaní dlhodobých strategických cieľov je v praxi veľmi dôležitá. V týchto intenciách je ďalej nevyhnutné správne implementovať, realizovať stratégie a jednotlivými zložkami modelu (procesu) strategického manažmentu permanentne dlhodobo riadiť správne smerovanie organizácie.

2.5 Proces strategického manažmentu, implementácia stratégie a využívanie informačných systémov (IS) v podmienkach globalizácie

Vývoj strategického riadenia. Systém strategického manažmentu sa vyvíjal vo viacerých fázach – od prognózovania či dlhodobého plánovania cez strategické plánovanie, strategické riadenie až po súčasnú verziu strategického riadenia, ktoré je založené na permanentných zmenách a dynamickom vývoji nových poznatkov. Pričinil sa o to predovšetkým subjekt riadenia.

Subjektom strategického manažmentu sú predovšetkým vlastníci či majitelia podniku, ale najmä nimi zamestnaný (najatý) *vrcholový manažment* (CEO a jeho „suita") a niekde spolu s nimi aj príslušný útvar (tím, oddelenie) strategického riadenia podniku. Ide však predovšetkým o skutočne rozhľadených ***vodcov (leaders)***, ktorí sa spravidla označujú ako *vizionári* s analytickým, syntetickým a integrujúcim myslením a konaním zameraným na dlhodobú budúcnosť (napr. v SR takými boli či sú: Jozef Uhrík, Štefan Rosina, Ladislav Švihel, Štefan Soták, Slavomír Hatina, Miroslav Majoroš, Vladimír Masár, resp. Michal Sýkora atď.). Tvorcami a realizátormi stratégií, ktoré spravidla nadväzujú na dlhodobú víziu stanovenú podnikovými vizionármi, sú ***strategickí manažéri*** s vysokou mierou strategického myslenia, tvorivosti, intuície, originálnosti, ale aj vytrvalosti a chuti neustále študovať vývojové trendy, nové poznatky všetkého druhu, konkurenčné stratégie atď.

Strategické vodcovstvo (leadership) teda uskutočňujú spravidla charizmatickí lídri a strategickí manažéri s vysokou odbornou aj morálno-etickou autoritou a ľudskou disponovanosťou, ktorí musia zvládnuť veľa povinností, *plniť mnoho strategických úloh*:

- vytyčovať reálne a príťažlivé strategické podnikateľské ciele na 5 až 15 či niekde aj na 25 a viac rokov dopredu,
- vyvolávať permanentný záujem o zmeny, invencie a inovácie všetkého druhu vrátane inovácií podnikateľského plánu a pod.,
- robiť správnu personalistiku a získavať vhodné typy spolupracovníkov na tvorbu, implementovanie, realizáciu relevantných stratégií,
- múdro viesť ľudí a vysoko efektívne ich motivovať a stimulovať na výkon kreatívnej podnikateľskej práce atď.

Rozpoznanie strategického manažmentu. Tento typ podnikateľského riadenia možno identifikovať v podstate dvojako:

- *z horizontálneho aspektu* možno hovoriť o procese strategického manažmentu ako o ucelenom cykle opakujúcich sa činností (subprocesov) od tvorby východiskových predpokladov až po realizáciu stratégie v praxi,
- *z vertikálneho hľadiska* predstavuje strategický manažment hierarchicky najvyšší stupeň riadenia (úroveň manažmentu). Teda organizácia (podnik) sa v klasickej organizačnej pyramíde člení spravidla na tri stupne riadenia.

Tri úrovne manažmentu a tri úrovne informačnej pyramídy. Zhora nadol ide o strategickú, taktickú a operatívnu (prvostupňovú) úroveň manažmentu. Na tri úrovne manažmentu (stupne riadenia) sa organicky napájajú aj tri úrovne tzv. informačnej pyramídy, resp. tri druhy informačných systémov. Sú to:

- ***na prvom stupni riadenia (first line) sa uskutočňuje operatívny manažment (Operation management)***, ktorý spravidla pracuje s údajmi, dátami a spracováva ich do transakčných informačných systémov (IS),

- ***na druhom stupni riadenia**, ktorý sa označuje aj ako **stredný článok riadenia či stredný manažment (Middle management)*** sa uskutočňuje ***taktický manažment***. Ten už pracuje s údajmi a dátami, ktoré sa transformovali na relevantnejšie a efektívne selektované informácie. Na tomto stupni sa tvoria manažérske informačné systémy (MIS),

- ***na treťom (najvyššom) stupni riadenia (Top management) sa uskutočňuje strategický manažment***, pracuje sa tam už so znalosťami a tvoria sa tam adekvátne exekutívne systémy, t. j. strategické informačné systémy (SIS).

2.5.1 Proces strategického manažmentu a implementácia/realizácia stratégie

Proces strategického manažmentu organizácie alebo podniku je zmysluplný systém cieľovo zameraných a opakujúcich sa riadiacich činností, ktoré možno rozčleniť do štyroch čiastkových procesov či etáp:

a) ***Monitorovanie, štúdium a analyzovanie prostredia*** – ide o opakujúce sa hĺbkové analýzy blízkeho aj globálneho externého okolia podniku, ako aj interného (vnútropodnikového) prostredia. Táto činnosť sa v podstate organicky spája s prípravou podkladov pre tvorbu SWOT analýzy atď.

b) ***Formulovanie (tvorba) stratégie*** – ide vlastne o šesť krokov tvorby stratégie, ktoré sme už opísali vyššie. Dôraz sa tu kladie na tvorbu vízie, misie, strategických cieľov a strategických operácií, ktoré sa majú prepájať s výsledkami analýz, ako aj so zadefinovaním silných a slabých stránok a špecifických predností podniku. Ide teda o subproces, ktorý sa zaoberá alternatívnou tvorbou stratégie a výberom optimálneho variantu zo zvolenej strategickej alternatívy. Tvorba stratégie je *kľúčová podnikateľská aktivita* širšie zameraná predovšetkým na širšie/široké externé okolie podniku. Závisí od kvality vízie, analýz trhu, podnikateľského úsudku, hierarchie hodnôt, priorít a pod.

c) ***Implementácia/realizácia stratégie*** – je to prevažne administratívna činnosť orientovaná smerom dovnútra daného podniku a „šitá" na jeho mieru (kto, čo, kde, kedy, s kým, ako, za koľko atď.). Úspešnosť implementácie determinujú také *faktory* ako sú: odborná úroveň a celková kultúra realizátorov ako aj ich externých spolupracovníkov, sila ich motivácie, resp. aj časové dimenzie, disponovanie nevyhnutnými materiálno-technickými a ostatnými komponentmi, ktoré podmieňujú kvalitu realizácie atď. V procese implementácie či realizácie stratégie sa využívajú *adekvátne metódy a nástroje manažmentu*, ktoré sa v zásade členia dvojako:

- tzv. *tvrdé nástroje manažmentu (hard managerial instruments)* – sú to konkrétne a adresné nástroje, ktoré priamo oslovujú a ovplyvňujú každého účastníka implementácie. Je to napríklad organizačná štruktúra, komunikácia, príkazy, plány, rozpočty, pravidlá, procedúry, spôsoby kontroly a odmeňovania, sankcie, resp. hardvér, internet, IKT a podobne (v súčasnosti sa im pripisuje menšia dôležitosť),

- tzv. ***mäkké nástroje manažmentu (soft managerial instruments)*** – pôsobia spravidla nepriamo a takpovediac integrovane, celostne či „súhrnne" ovplyvňujú celý manažérsky realizačný tím či aj všetkých zamestnancov (celé osadenstvo podniku). Ide o štýl vedenia ľudí, *typ podnikateľskej kultúry/etiky*, vzorové správanie vodcov a manažérov, ich imidž, godwill teda dobrý obraz, dobré meno, dobrú, resp. zlú povesť, (ne)úcta k morálno-etickým hodnotám, k zákazníkom a pod. Týmto nástrojom podnika-

teľského manažmentu sa pripisuje čoraz väčší význam z aspektu dosahovania úspechov v riadení a podnikaní.

Základným cieľovým zámerom v procese implementácie/realizácie stratégie je správne navigovať a usmerňovať konanie realizátorov v súlade s novou alebo inovovanou podnikateľskou stratégiou, a tak zabraňovať irelevantnému konaniu či možným škodám a stratám. Mnohé vytvorené stratégie sa však v praxi nezrealizovali. Prečo? Medzi *najčastejšie príčiny nezrealizovaných (neimplementovaných) stratégií v praxi* uvádzajú Š. KASSAY a Z. SOUČEK najmä tieto:

- Nedostatok vôle vrcholového manažmentu presadiť strategické ciele do života takpovediac všetkými prostriedkami aj za cenu radikálnych zmien.
- Prežívajúca kríza ľahostajnosti stredného manažmentu a jeho pracovného tímu, ktorá sa spája z podceňovaním dôslednej práce s ľuďmi a ich informovania.
- Nejasne formulované strategické ciele a ich nekonzistentnosť (neskĺbenosť, nesúdržnosť, nezladenosť).
- Nedostatočne rozpracované strategické operácie.
- Odborná neschopnosť pracovníkov podniku realizovať strategické operácie najmä v oblasti marketingu, predaja, nákupu, financovania či aj personalistiky.
- Podceňovanie potreby zdrojov a nedostatočná nadväznosť medzi strategickými operáciami a tvorbou zdrojov, ktoré sú nevyhnutné pre ich realizáciu.
- Nedostatočný systém motivácie a stimulácie (aktivizácie) jednotlivcov či tímov a slabá kontrola priebehu strategických operácií atď.

d) ***Kontrola a hodnotenie realizácie stratégie*** – ide o finálne riadiace činnosti, ktoré uzatvárajú proces strategického manažmentu a pomocou rýchlych spätných väzieb cieľovo ovplyvňujú predchádzajúce subprocesy, resp. ich manažérov a realizátorov. Ide o skontrolovanie vecných, kvalitatívnych, funkčných, hodnotových, systémových, finančných, bezpečnostných, kvantitatívnych či iných stránok realizácie danej stratégie, zistenie plusových, resp. mínusových odchyliek ich príčin a ich tzv. nositeľov, celkové zhodnotenie a precízne formulovanie poučení pre budúcnosť podnikania a riadenia.

Faktory uľahčujúce implementáciu/realizáciu stratégie v praxi. V knihe *Efektívna stratégia podniku* sa uvádza 15 najdôležitejších činiteľov, ktoré tu možno len vymenovať [19]:

- vysoká kvalifikácia pracovníkov na všetkých stupňoch riadenia,
- schopnosť vodcov a manažérov zvládnuť sociálne problémy, ktoré vyplývajú z uplatňovania stratégie v praxi,
- nadväznosť na doterajšie správanie, zvyky, vzdelanie ľudí,
- vytváranie celkovej priaznivej klímy pre plnenie strategických operácií,
- *skonštruovanie vysokomotivujúcej sústavy nástrojov a metód hmotnej aj morálnej stimulácie a motivácie* všetkých zainteresovaných pracovníkov (napríklad niektoré zahraničné firmy odmeňujú až 50-percentným podielom na zisku, ktorý vznikol z iniciatívy pracovníkov),
- dobre vybudovaný informačný systém pre tvorbu a realizáciu stratégie, ako aj pre kontrolu priebehu procesov a faktorov, ktoré ovplyvňujú realizáciu stratégie,
- dostatok času a dostatočné náklady na prípravu rýchlej realizácie stratégie,
- presná formulácia strategických cieľov a ich optimálny počet (max. 5 až 7),
- konzistentnosť strategických operácií a ***dosahovanie synergických efektov*** – splnenie jednej operácie musí podporovať splnenie ostatných (napr. strategická operácia

v oblasti rozvoja vedy a technológie musí podporiť rozvoj predaja a to musí viesť k zvýšeniu zisku a podobne),

- včasné zabezpečenie a sústavný prísun optimálnej výšky potrebných (napr. investičných) zdrojov na realizáciu strategických operácií,
- reálnosť strategických operácií (pesimizmus či aj nekritický optimizmus škodí realizácii stratégie),
- systematická podpora realizácie strategických operácií zo strany vrcholového manažmentu podniku,
- per partes posudzovanie prínosu z realizácie každej strategickej operácie k celkovému splneniu strategických cieľov,
- adekvátna organizácia práce, ktorá zodpovedá vytýčeným strategickým cieľom a naviguje všetky činnosti k uskutočneniu strategických operácií (prekonávanie funkčných bariér, zabezpečenie komplexnosti všetkých aktivít atď.),
- výrazné úspechy podniku pri plnení úloh v uplynulom období. Tieto úspechy zvyšujú sebadôveru zainteresovaných pracovníkov a podnecujú chuť a odvahu prijímať a realizovať nové náročné a rizikové úlohy.

Úspešnosť realizácie stratégie. Aj z dosiaľ uvedeného azda jasne vyplýva, že v praxi v konkrétnom čase a priestore sa táto úspešnosť nezaobíde bez dôsledného vysvetlenia a prerokovania stratégie s celým realizačným tímom pracovníkov. Tento otvorený postup napokon prispieva k významnému stmeleniu celého kolektívu, vyvolaniu novej iniciatívy a aj získavaniu nového patričného entuziazmu. Významnou podmienkou v tomto smere však je jasnosť informovania, zrozumiteľnosť a pochopiteľnosť stratégie pre každého člena tímu.

2.5.2 Podstata, úloha, klasifikácia a charakteristika informačných systémov a IKT na podporu tvorby a realizácie strategického manažmentu

Rámcová identifikácia informačných systémov (IS). IS sa v odbornej literatúre rozlišujú v podstate dvojako. *V širšom slova zmysle* sa pod IS rozumie systém na zabezpečovanie informácií, ktoré sú potrebné na uskutočňovanie manažérskych činností (na túto oblasť sa viac zameriavame na inom mieste tejto práce). *V užšom slova zmysle*, t. j. v technicko-programovom ponímaní znamená IS určitú sústavu programov (SW) pre prácu s údajmi, dátami, informáciami.

Informačný systém tu teda chápeme ako systém, ktorý pozostáva najmä z ľudských, technicko-technologických a programových prvkov a väzieb medzi nimi. Budovaním IS sa sleduje *cieľový zámer* – zhromažďovať, prenášať, ukladať, aktualizovať, selektovať, robiť výber, spracovanie, distribúciu a prezentáciu informácií, ktoré manažéri potrebujú pre rozhodovanie. *Základnou úlohou IS* teda je včasné a dochvíľne zabezpečenie dostatku relevantných, presných, správnych, permanentne aktualizovaných informácií a poznatkov v požadovanej kvalite, obsahu a forme pre prípravu správnych rozhodnutí. Inými slovami – IS je taký podsystém uceleného systému manažmentu organizácie (podniku), ktorého prvky tvoria de facto miesta transformácie informácií na nové poznatky a múdrosť, a väzby medzi prvkami predstavujú vlastne informácie či informačné toky do miest transformácie (k jednotlivým manažérom a pod.).

Klasifikácia IS. IS majú v teórii aj v praxi rozličnú klasifikáciu. Z aspektu stupňa, formy a obsahu automatizácie sa rozlišujú automatizované a neautomatizované IS, agendovo, databankovo či interaktívne organizované IS, ako aj IS evidenčného typu alebo IS na podporu rozhodovania (tie majú azda aj z hľadiska rozvoja podnikateľského manažmentu najväčší význam).

IS na podporu rozhodovania „sú počítačovo realizované informačné systémy poskytujúce manažérom potrebné informácie vo vhodnej forme väčšinou dialógovou formou práce s počítačom. Systémy na podporu rozhodovania využívajú okrem evidenčnej zložky aj rozličné modelové prostriedky a techniky umožňujúce automatizovať nielen informačné, ale aj niektoré rozhodovacie procesy" [50].

Klasifikácia a charakteristika informačných systémov zvlášť **z aspektu podpory tvorby stratégie a realizácie strategického manažmentu a marketingu** (pozri aj II. časť tejto knihy o marketingu):

a) ***MIS – manažérske informačné systémy (Management Information Systems)*** sa začali používať asi od 70. rokov 20. storočia a orientovali sa na zvýšenie účelnosti riadenia informačným uspokojovaním požiadaviek manažmentu. MIS sú zvyčajne založené na rozsiahlej a vhodne organizovanej databáze, ktorá sústreďuje dáta a informácie opisujúce základné objekty a procesy vnútri organizácie (podniku). Slúžia spravidla na riešenie rutinných problémov v podniku v oblasti personalistiky, výroby, financovania atď.

b) ***SIS – strategické informačné systémy (Strategic Information Systems)*** využívajú sa zhruba od 80. rokov 20. storočia a ich úlohou je prispievať k zvyšovaniu konkurenčnej schopnosti organizácie. Dosahuje sa to najmä vyvolaním zmien v spôsobe podnikania a strategického riadenia.

c) ***DSS – systémy na podporu rozhodovania (Decision Support Systems)*** sú určené na pružnú podporu rozhodovania pri riešení menej štruktúrovaných rozhodovacích problémov s využitím vhodnej databázy a vybraných rozhodovacích modelov.

d) ***ES – expertné systémy (Expert Systems)*** charakterizujú sa ako zvláštna kategória IS, ktorá využíva aj poznatky z oblasti *umelej inteligencie.* Ide o simulovanie postupov, pomocou ktorých experti riešia na základe svojich vedomostí a skúseností tzv. zle štruktúrované rozhodovacie problémy. ES sú schopné manažérom navrhovať, odporúčať a zdôvodňovať riešenie príslušných manažérskych problémov.

e) ***EIS – exekutívne informačné systémy (Executive Information Systems)*** sú spolu so SIS predovšetkým určené pre vrcholový manažment (CEO), a teda zvlášť pre tvorbu a realizáciu vízie, stratégie, strategického manažmentu. Podstatné je, že je tu možnosť zabezpečenia prístupu najmä k externým informáciám, ale aj prístup k interným zdrojom informácií. Výstupné informácie dostávajú CEO manažéri v rozličných prehľadných formách v podobe prehľadov, grafov, tabuliek, audio-, aj videozáznamov, ako aj na CD, DVD a pod.

Významné informačno-komunikačné technológie (IKT) a služby, ktoré pomáhajú lídrom a manažérom aj v procesoch tvorby a implementácie stratégie a strategického riadenia:

a) ***Internet*** – jeho úspech je daný v ňom dostupnými aplikáciami, globalizáciou a informatizáciou spoločnosti, a teda aj problémov znalostnej ekonomiky a vedomostnej spoločnosti 21. storočia. Globálne a rýchlo dostupné informácie a celosvetovo efektívne nastavené služby, jednoduché hypertextové publikovanie a iné vymoženosti veľmi pomáhajú manažérom. Obzvlášť zaujímavá je symbióza internetu ako distribučného média

zdrojov informácií a podnikových informačných systémov. Umožňuje efektívne (účelne a hospodárne) uspokojovať aj informačné potreby vrcholových vodcov a manažérov aj ostatných kategórií tvorivých pracovníkov, ktorí spolupracujú pri tvorbe a implementácii stratégií (výskumníci, vývojári, konštruktéri atď.). Väčšina aplikácií v internete je dostupná na báze služieb, ktoré sa poskytujú na princípe architektúry klient/server. Medzi významné *služby na internete* patria e-mail (elektronická pošta), www či webové stránky (World Wide Web), telnet, gopher, mailing lists, wais a iné nové, progresívne služby.

b) ***Intranet*** – podnikové IS boli spočiatku realizované na báze podnikových lokálnych počítačových sietí. Vznikol však intranet ako celofiremná počítačová sieť, v ktorej sa implementujú internetovské technológie. Na báze tohto prepojenia môžu aj manažéri podniku komunikovať nielen medzi sebou navzájom, ale aj s externými partnermi (zákazníkmi, dodávateľmi, poradcami, koučmi, vedcami, učiteľmi manažmentu a pod.).

c) ***E-obchodovanie (e-commerce), spolupracujúci obchod (c-commerce), e-podnikanie (e-business)*** – sú to formy elektronického obchodovania či podnikania, ktoré majú stále gradujúci akčný rádius pôsobenia. Obchodní, marketingoví a iní manažéri majú náročnú úlohu postaviť a realizovať sofistikované špeciálne stratégie tohto zamerania. Aj tu je nevyhnutná úzka spolupráca vodcov a manažérov s informatikmi, programátormi a ďalšími špecialistami na softvér, harvér, IKT/IS/MIS/SIS a e- podnikanie, e-podpis atď.

Všetky tieto činnosti si vyžadujú vysokú kvalifikáciu, vzdelanosť, kultúru, etiku, disciplínu, jedným slovom *múdrosť* a tímovú kooperáciu predovšetkým lídrov a vrcholových manažérov. Potrebné je však rešpektovať aj súčasné globalizačné trendy vývoja a z nich vyplývajúce podnety pre tvorbu inovovaných či nových stratégií. Takouto cestou rozvoja strategického manažmentu, zvládnutím aj najnovších trendov, paradigiem a princípov z mnohých (aj hraničných či prierezových) vedných disciplín možno garantovať aj dlhodobú prosperitu a aj kultúrnu kooperáciu, koexistenciu a koordináciu podnikov a iných organizácií aj v SR, krajinách V4, EÚ atď.

2.5.3 Impulzy pre tvorbu novej stratégie a rozvoj podnikateľstva

Súčasná globálna éra plná zmien vyvoláva dosť podstatné zmeny predovšetkým v myslení, ale aj v praxi podnikania a podnikového/podnikateľského manažmentu. Logicky sa menia aj kritické oblasti strategického riadenia. Vyvíja sa aj strategické myslenie, rastie hodnota vedomostí, ale zdá sa, akoby niekedy upadala hodnota skutočnej múdrosti... Technologické a iné zmeny prichádzajú stále rýchlejšie, optimálne portfólio zdrojov sa neustále prehodnocuje, konkurenčné výhody sú len dočasné, a vlastne takmer nič nie je stabilné. Niekoľko poučení a impulzov na margo **zásadnej zmeny v strategickom myslení** ponúkol aj známy profesor manažmentu MILAN ZELENÝ, ktorý pôsobí v ČR aj v USA [58]:

a) ***Stratégia má byť o aktívnom využívaní vznikajúcich príležitostí.*** A teda nemá byť len o slovných deklaráciách a ich pasívnom presadzovaní.

b) ***Zodpovedajúca stratégia musí byť dynamická, flexibilná a kontinuálna*** a nie statická, nemenná a periodická.

c) ***Formálne deklarácie misie, vízie, strategických, taktických a operatívnych plánov***, ktoré majú pôvod zväčša vo vojenstve, sú už prekonané. Totiž stratégia nie je len

o strategických dokumentoch, deklaráciách, nástenných heslách či prezentáciách na valných zhromaždeniach akcionárov.

d) ***Stratégia je akcia a nie deklarácia v zmysle „slávnostného" vyhlásenia.*** Stratégia je to, čo robíte (nie čo hovoríte). Každá firma má (dobrú alebo zlú) stratégiu, a to bez ohľadu na to, čo hovorí alebo nehovorí, píše alebo nepíše v pravidlách riadenia a pod. Často však chýba dobrá, adaptabilná stratégia.

e) ***Stratégiu je nevyhnutné neustále prispôsobovať meniacemu sa prostrediu.*** Nemožno ju fixovať a spoliehať sa, že sa nejako presadí sama. (M. Zelený uviedol – čuduj sa svete napriek dlhodobým úspechom – aj zaujímavý príklad fixovanej, neadaptabilnej stratégie futbalového trénera českej reprezentácie Karola Brücknera.)

❖ Manažérsky príbeh/príklad na hlbšie zvažovanie otázky adaptácie stratégie voči meniacemu sa prostrediu. *Profesor Milan Zelený napísal: „Príkladom tu môže byť fixovaná, neadaptabilná „stratégia" futbalového trénera K. Brücknera: jednoduché spoliehanie na osvedčené „hviezdy", neflexibilný, nekreatívny strach dať príležitosť novým a mladým, podceňovanie a nedostatočný rozbor protivníka (pozri Ghana), nestriedanie v kľúčových príležitostiach (pozri s Gréckom na ME), striedanie ako tvorba zmätku (pozri Srbsko 1 : 3), pasivita na lavičke, jednoduché pozorovanie diania a pod. Takáto „stratégia" môže fungovať v priemere akéhosi 50-50, všetko necháme na hráčoch, ale bez trénera a jeho vstupu nemôže priniesť mimoriadne výsledky či zisky. Tohto sa treba vyvarovať v tímovej práci aj v podnikovej praxi" [58]. A napriek všetkému tento tréner dosiahol značné úspechy... Niekoľko rokov po sebe úspešne priviedol futbalovú reprezentáciu ČR – na rozdiel od viacerých trénerov slovenskej reprezentácie – na majstrovstvá Európy aj na majstrovstvá sveta. Je to výnimka, ktorá potvrdzuje pravidlo?*

f) ***Stratégiu podniku je potrebné nechať organicky vyrastať v reakcií na prostredie a jeho dynamiku.*** Starú paradigmu možno prirovnať k akémusi strategickému „legu", t. j. sústave komponentov, z ktorých skladáme stratégiu podniku ako detskú skladačku... Ide o tieto komponenty, ktoré možno aj zakresliť po vertikále smerom nadol: *misia (Mission), vízia (Vision), strategické ciele (Strategic goals), taktické ciele (Tactical goals), operačné ciele (Operational goals)* a tak ďalej až po tzv. *líniu oblakov (Cloud line)* a za ňou nasleduje vlastná operatívna činnosť. Pričom „línia oblakov" v praxi zahmlieva pohľad tak zhora dolu, ako aj zdola nahor a vzniká tak dosiaľ nevyriešený problém prijatia a implementácie stratégie (podľa M. Z. je to pravdepodobne neriešiteľný problém).

g) ***Vyriešiť/doriešiť implementáciu stratégie v praxi*** vlastne znamená dosiahnuť efektívnu konečnú transformáciu (premenu) prijatej stratégie do operačného prostredia. Inými slovami a jednoducho – *ide o to, ako stratégiu a taktiku, resp. strategické ciele či ukazovatele „dotiahnuť" a účelne rozpracovať do vnútropodnikového systému,* na konkrétne a špecifické vnútropodnikové podnikateľské/organizačné jednotky [pozri aj 16]. Nad spomenutou „hmlou" môže naozaj ísť len o deklarácie či „slohové cvičenia", ale pod ňou už ide o tvrdú realitu, o skutočné akcie, činy, špecifické riadiace aj výkonné činnosti... (To však aj M. Zelený povedal len takpovediac to dosť známe „A" a čo „B"?)

h) ***Vytvoriť strategické prostredie*** ako špecifické prostredie akcie, ktoré má efektívne zabezpečovať realizáciu danej stratégie. Prostredie akcie má umožňovať stratégiu koncipovať aj realizovať v doméne (v dobre ovládanej oblasti pôsobnosti) vlastnej akcie

(pod „líniou oblakov"), a nie v doméne opisu akcie. Každá stratégia teda má mať svoje zodpovedajúce strategické prostredie, pretože jej naplňovanie nie je bez tohto efektívneho prostredia možné.

i) ***Celý strategický proces sa musí finálne uskutočniť v operatívnom akčnom rádiu*** teda aj v zábere či dosahu vnútropodnikového riadenia [16] a zákazníkov. Len takto možno stratégiu organicky „vypestovať" v akomsi tesnom spojení s meniacim sa prostredím. Nedá sa teda mechanicky skladať ako stavebnica Lego niekde hore a odtrhnuto od zákazníkov a jeho prostredia.

j) ***Na podnik sa možno pozerať buď ako na živý organizmus alebo ako na stroj***. A tu M. ZELENÝ píše: „Ak je ***podnik stroj***, potom stačí stratégia nastavenia parametrov a informačných impulzov cez remenice, ozubené kolesá či tlačené obvody tradičnej hierarchie. Ak je ***podnik organizmom***, potom sa k nemu viažu tri prostredia: strategické, spolupodnikateľsko-realizačné a informačno-komunikačné. Taká jabloň tiež nie je stroj a nerastie podľa príkazov, hrozieb či vízií-misií, ale len vo svojom (a zo svojho) prostredia, ktoré môžeme úspešne ovlyvňovať a melirovať" [58].

k) ***Strategické prostredie je teda vyjadrené v špecifických ukazovateľoch v rámci kolobehu ZIPF*** – teda trvalého uspokojovania zákazníka (Z), inovácií (I), procesov (P) a financií (F).

l) ***Realizácia strategického prostredia prebieha v realizačnom prostredí siete spolupodnikania, na vnútropodnikových trhoch a v tímových, autonómnych amébach***. Pritom realizačné prostredie sa uvádza do života a udržuje pri živote podporným komunikačným a informačným prostredím.

Pozoruhodný postup tvorby podnikateľskej stratégie firmy v kontexte na jej fungovanie ako živého organizmu prináša nasledujúci výber z prípadovej štúdie z poprednej českej akciovej spoločnosti GiTy.

2.6 Výber z generálnej/podnikateľskej stratégie českej firmy GiTy, a. s. (časť prípadovej štúdie)

Výber z princípov a filozofie biologického prístupu k strategickému či podnikateľskému manažmentu, interpretáciu nového riadenia podniku ako živého organizmu, ako aj niektoré ďalšie strategické prvky a postupy nového manažmentu opísala najvyššia *výkonná manažérka (CEO) – generálna riaditeľka a podpredsedníčka predstavenstva GiTy, a. s., Praha, Olga Girstlová*[2]. Táto, v čase skúmania vzorová reprezentantka vrcholového manažmentu, vysvetlila zaujímavú koncepciu riadenia akciovej spoločnosti ako živého organizmu prostredníctvom ďalej uvedených princípov, zaujímavých interpretácií a poučení [33].

A. Princípy biologického prístupu k riadeniu, entita strategického a podnikateľského manažmentu podniku ako živého organizmu (PŽO) a koncepcia stratégie inovátora na trhu dodávateľov IKT (informačno-komunikačných technológií):

[2] Ing. O. Girtslová založila v r. 1990 s manželom a otcom (traja!) spoločnosť zameranú na komunikačné systémy (IKT). V roku 1995 – **Manažérka/podnikateľka roka v ČR**. V r. 1997 – **cena Krištáľové srdce za etiku v podnikaní**. V r. 1999 v Monaku – **Vedúca podnikateľka sveta**. V r. 2005 – **Žena roka v kategórii Business**... Kooperuje aj s akademickou sférou – členka vedeckej rady Fakulty managementu Univerzity Tomáša Baťu v Zlíne (tam t. č. prednáša aj vyššie spomenutý prof. Milan Zelený).

a) ***Väzba na princípy a trvalé hodnoty systému riadenia BAŤA.*** Ide najmä o podnikateľský model založený na princípoch spolupodnikania podnikateľa a zamestnancov, čím umožňuje vysoko motivovanú sebarealizáciu obom stranám súčasne. Patria tam aj otázky etiky vzťahov, vysokej morálky a disciplíny, zostavovania dôsledných predbežných kalkulácií, ide aj o úctu k zamestnancovi, o *sociálne dimenzie riadenia,* spravodlivé (týždenné) odmeňovanie atď. Princípy Sústavy riadenia Baťa plne spĺňajú – podľa GiTy – aj požiadavky noriem rádu ISO 2001 aj EFQM či TQM (komplexný manažment kvality), resp. aj princípy jednoduchosti, neustáleho zlepšovania.
Podstatné pre dnešok je – všetko zlepšiť, zjednodušiť a poskytovať zákazníkom tie najlepšie riešenia. Dôležité je efektívne prepojiť riadenie jednotlivcov (vnútropodnikateľov), tímov, stredísk s riadením podniku ako celku (systémový prístup).

b) ***Princíp a stratégie globálneho zákazníka.*** Najmä v odbore IKT sa musia výrobná aj obchodná stratégia prispôsobiť globálnemu trhu ponuky a dopytu. Bez hlbokých a relevantných znalostí niet stratégie, výkonnosti ani úspechu na trhu.

c) ***Byť na trhu medzi prvými.*** Mať dobré poznatky, uplatňovať kvalitný poznatkový manažment (KM) a efektívne implementovať stratégiu inovátora na trhu dodávateľov IKT znamená v podstate byť prvý alebo druhý v odbore, resp. v danom trhovom segmente.

d) ***Ľudský kapitál je alfou a omegou.*** Kvalitní ľudia, ich znalosti, schopnosti, zručnosti garantujú už viac ako 16 rokov úspešnosť podnikania GiTy, a. s.

e) ***Vytvoriť integrovaný systém manažmentu podniku (ISMP).*** ISMP vychádza z princípov Baťovho systému riadenia a obsahuje všetky moderné prvky podnikového manažmentu na vstupe do 21. storočia.

B. Integrovaný systém manažmentu podniku predstavuje ucelený systémový rámec manažmentu, ktorý rešpektuje najmä tieto podstatné fakty, zásady, postupy:

a) ***Trvalá zmena*** je jedinou konštantou. Každú zmenu je nevyhnutné zabudovať do interného prostredia podniku, do jeho vnútropodnikového manažmentu (VPM).

b) ***Myslenie, kreatívne konanie a podnikovú kultúru*** musia uvedenému fenoménu neustále prispôsobovať nielen všetci manažéri, ale aj všetci zamestnanci (spolupodnikatelia) v rámci rozvoja vnútropodnikateľstva (intrapreneuring).

c) ***Zákazník určuje podnikanie a potvrdzuje kvalitu*** produktov (výrobkov, služieb), ich skutočnú potrebnosť, ako aj ich adekvátnu cenu až reálnou kúpou týchto produktov.

d) ***Iba vysoko flexibilný a adaptabilný podnik orientovaný na to, čo najlepšie vie robiť,*** môže dlhodobo prosperovať v náročnom, vysoko konkurenčnom, lokálnom aj globálnom prostredí na trhu IKT.

e) ***Manažéri musia dokázať spoločne zdieľať svoje poznatky, predstavy a schopnosti*** a neustále ich rozvíjať vo vnútornej sieti podniku , t. j. v systéme VPM. Až potom môže podnik fungovať ako živý organizmus, ktorý dokáže s dobre pripravenými ľuďmi spoznať a úspešne využiť aj globálne šance a príležitosti.

C. Princípy, koncepčné východiská a špecifiká fungovania podniku ako živého organizmu (PŽO - Company as Living Organism) v spoločnosti GiTy:

a) ***Ľudia sú najdôležitejší*** – opätovne sa akcentuje, že základom úspešného fungovania modelu PŽO sú ľudia (zamestnanci atď.) vo všetkých pracovných kategóriác a ich znalosti, schopnosti, vlastnosti.

b) ***Holistický princíp*** – ide o viackrát už tu interpretovaný princíp ucelenosti, komplexnosti, o celostný model/systém podnikateľského manažmentu.

c) ***Princíp garancie životného cyklu*** – trvalá integrita strategického, znalostného, podnikateľského a realizačného prostredia PŽO zabezpečuje vlastné fungovanie životného cyklu podniku.

d) ***Princíp ZIPF (zákazníci – inovácie – procesy – financie)*** – tieto štyri základné strategické dimenzie zvyšovania efektívnosti a rozvoja riadenia znamenajú, že ľudia so svojimi znalosťami a schopnosťami pracujú v modeli PŽO tak, aby boli tieto elementy vyvážené z aspektu času aj obsahu v záujme dosahovania strategických a realizačných cieľov. To umožňuje dynamickosť fungovania tohto modelu, a tým sa zabezpečuje aj kontinuálna výkonnosť podniku.

e) ***Model PŽO pre globálneho zákazníka*** je výrazným špecifikom integrovaného systému manažmentu. Ide o riešenie potrieb globálneho zákazníka cez tvorbu globálnych obchodných stratégií a rozvíjania ostatných súvisiacich globálnych procesov (marketingu, výskumu atď.). Preto model PŽO pre „globálnu dedinu" funguje v GiTy na báze ďalších *piatich princípov* manažmentu: flexibilita, previazanosť a vyváženosť inovácií ZIPF, trvalá odolnosť, permanentné meranie a kontinuálne riadenie znalostí.

f) ***Princíp flexibility*** znamená schopnosť pružne prijímať a rýchlo zavádzať zmeny v životnom cykle podniku.

g) ***Princíp permanentného vytvárania inovácií*** vo všetkých strategických dimenziách ZIPF sleduje najmä nevyhnutnosť ich kontinuálneho prepájania a vyváženia.

h) ***Princíp trvalej odolnosti*** podniku voči globálnemu konkurenčnému prostrediu znamená zabezpečenie vysokého stupňa konkurenčnej sily.

i) ***Princíp neustáleho merania a zvyšovania výkonnosti*** podniku – realizuje sa v pravidelných cykloch a neustále.

j) ***Princíp kontinuálneho riadenia poznatkov vnútri podniku*** – v tzv. technologických firmách sa práve predovšetkým dôsledná realizácia tohto princípu v praxi považuje v súčasnosti za jednu z najväčších predností a konkurenčných výhod.

D. Špecifický interný princíp 7S v modeli PŽO a súvzťažná implementačná stratégia v systéme strategického manažmentu v GiTy, a. s.:

a) ***Princíp 7S*** slúži na lepšie pochopenie postupov fungovania modelu PŽO. Generálna riaditeľka GiTy povedala: *„Správni ľudia na Správnom mieste v Správnom čase za Správne peniaze v Správne nastavenom pracovnom procese so Správnym výstupom a so Správnou mierou zisku"* [33].

b) ***Permanentné spájanie strategického a operatívneho manažmentu*** pomáha sledovať vyváženosť životného cyklu podniku, a to aj na báze prepojenia princípu 7S s vyššie uvedenými základnými princípmi podniku typu PŽO. Všetko to umožňuje neustále prepájať strategické, taktické a operatívne riadenie na všetkých stupňoch riadenia podniku, správne implementovať systém a aplikovať príslušné metódy a nástroje integrovaného manažmentu.

c) ***Implementačné procesy uvedenia princípov do praxe*** predstavujú náročnú činnosť, ktorá vyžaduje nové myslenie, vysokú kreativitu, odvahu aj zmenu usporiadania klasického modelu vnútropodnikového manažmentu (VPM). A tieto zmeny sa potom prejavujú v novej podnikovej kultúre, morálke, etike, v budovaní novej *podnikovej identity (Corporate identity)* a v ostatných pozitívnych hodnotách, ktoré sa majú trvalo zdieľať a kultivovať nielen vo vrcholovom a strednom manažmente, ale aj na nižších stup-

ňoch riadenia vnútri podniku. Tak sa vlastne zabezpečuje neustály cieľový rast imidžu a goodwillu firmy.

d) ***Metódy a nástroje integrovaného manažmentu v modeli PŽO***: v GiTy používajú všetky dostupné moderné metodiky, metódy, nástroje a techniky riadenia, ale naviac aj benchmarking, impulzné mapy, poznatkové účty a tzv. poznatkovú hubu.

e) ***Vnútropodnikový benchmarking*** – cieľom porovnávania vnútri podniku je sústrediť sa na to, čo robíme najlepšie a uskutočňovať pravidelné porovnávanie v rámci celej skupiny GiTy.

f) ***Strategické impulzné mapy*** – definujú produkty (služby) v charakteristických vybraných profiloch. Porovnávaním profilov tejto spoločnosti s profilmi konkurencie sa identifikujú slabé a silné stránky, príležitosti i hrozby (inovuje sa matica SWOT analýzy). Tak vzniká referenčný profil, ktorý je kompasom pre ďalšie vlastné trvalé inovačné úsilie.

g) ***Znalostné účty pracovníkov*** – slúžia na tvorbu, zdieľanie a riadenie znalostí prostredníctvom vnútropodnikovej siete znalostí práve aj s využitím znalostných účtov jednotlivých pracovníkov. Tieto účty vybraných pracovníkov merateľne preukazujú mieru vloženej investície do vzdelania a na jej báze aj tvorbu novej sofistikovanej pridanej hodnoty pre zákazníka.

h) ***Vytvorenie tzv. poznatkovej huby*** – „huba znalostí" v GiTy metaforicky znamená neustále „nasávanie" poznatkov zo systémového prostredia, ktoré slúži na riadenie znalostí, zmien a inovácií v podniku, a to aj v prepojení na podmienky iniciácie nových príležitostí v lokálnom, ale najmä v globálnom zábere.

E. Záverečná syntéza poznania, relevantné manažérske poučenia z uvedenej prípadovej štúdie výberu zo strategického manažmentu špičkovej akciovej spoločnosti GiTy z Českej republiky:

a) V poslednej tretine 20. storočia sa začali zásadne meniť podmienky pre podnikanie (globalizácia, hyperkonkurencia, silné turbulencie atď.). Postupne sa vytvárala ***kvalitatívne nová filozofia podnikateľského manažmentu***, ktorá ukázala možnosti prechodu riadenia, ktorého modelom bol stroj, resp. strojárska fabrika s hromadnou výrobou na model integrovaného manažmentu podniku ako živého organizmu.

b) Táto ***nová paradigma*** implementácie biologických princípov a iného poznania z oblasti bioniky, či azda aj medicíny, predpokladá predovšetkým ***samoreprodukciu***. Tá musí byť založená na vysoko znalostnom prostredí, ktoré umožňuje permanentnú adaptáciu a premenu s cieľom rýchlo a flexibilne reagovať na neustále zmeny v okolí podniku či iného typu učiacej sa organizácie. Tieto zmeny je nevyhnutné pružne zapracovávať do uceleného systému vnútropodnikového (vnútroorganizačného) manažmentu.

c) **Améba model systému manažmentu (AMS – Amoeba Management Systém)** je ***japonským variantom uplatňovania PŽO v praxi***. Tento AMS uplatňuje – a tvrdil to viackrát aj profesor Jan Truneček (VŠE, Praha) – spoločnosť *Kyoto Ceramics*. Vychádza z premís fungovania živých organizmov a využíva princípy procesného riadenia. Tento model je teda založený na autonómii, pružnosti vnútropodnikateľstva aj na sebariadení všetkých manažérov a zamestnancov.

d) Významnou podmienkou ďalšieho zdokonaľovania strategického manažmentu na báze nových poznatkov je ťažisková orientácia na predvýrobné etapy/procesy, strategický marketing, nákup, zabezpečovanie vstupov a ostatné procesy – a ich kvalitatívne nový poznatkový manažment.

2.7 Inkulturácia a subsidiarita v strategickom manažmente

Medzi významné princípy či dimenzie riadenia podnikov, organizácií, ako aj štátov a ich zoskupení (EÚ) je nevyhnutné zaradiť aj inkulturáciu a subsidiaritu.

Inkulturácia v podstate znamená prienik, spolupôsobenie či participáciu viacerých kultúr, jazykov, tradícií, vierovyznaní, resp. národov, národností, regiónov, inštitúcií, skupín (tímov) či jednotlivcov na riadení príslušných organizácií a objektov.

Subsidiarita ako princíp riadenia vo všeobecnosti znamená, že rozhodnutia, ktoré sa príjmu na úrovni najvyššieho riadiaceho orgánu organizácie či organizačného zoskupenia, majú/musia byť prijateľné zložkám najnižšieho stupňa riadenia. Napríklad rozhodnutia, ktoré príjmu na úrovni niektorého orgánu EÚ, musia byť „čo najbližšie občanovi". Inými slovami – na úrovni únie sa majú prijímať rozhodnutia v oblastiach, ktoré je lepšie riešiť spoločne ako samostatne. Podľa tohto princípu únia nemá prijať rozhodnutia dovtedy, kým nebudú účinnejšie ako rozhodnutia prijaté na národnej, regionálnej alebo miestnej úrovni. Výnimku tvoria oblasti, v ktorých má únia výlučné právomoci. Analogicky by to malo platiť aj pre rozhodovanie a konanie manažmentov na najvyšších stupňoch riadenia podnikov a organizácií.

Korene vzniku pojmu subsidiarita siahajú do začiatkov 20. storočia, kedy sa datujú aj počiatky vzniku vedy o manažmente. Je zaujímavé, že tento pojem zhruba v tom istom čase použili aj v sociálnej náuke Cirkvi. Ide najmä o významný historický dokument – sociálnu encykliku Quadragesimo anno z roku 1931: *„Ak je nepovolené odobrať jednotlivcom to, čo môžu vykonávať vlastnými silami a vlastným úsilím, prideliť to spoločenstvu, tak je nespravodlivé preniesť na väčšiu a vyššiu spoločnosť to, čo môžu vykonávať menšie a nižšie spoločenstvá. (...) Prirodzenou náplňou akéhokoľvek zásahu samej spoločnosti je totiž pomôcť výpomocným spôsobom článkom spoločenského organizmu* (čo je vlastne ďalší princíp solidarity – pozn. Ľ. J.), *a nie zničiť ich či pohltiť..."* Analogicky má uvedené platiť aj pre organizácie výrobnej aj nevýrobnej sféry, a teda nielen pre vzťahy štátu (Slovenskej republiky či ostatných štátov súčasnej 27-ky) a riadiacich orgánov EÚ.

Základnou úlohou manažmentu v procesoch inkulturácie a subsidiarity je citlivo, kultivovane a efektívne koordinovať odlišnosti, špecifiká a celkový chod príslušnej organizácie, podniku či vyššieho spoločenstva, a dosiahnuť tak spravodlivé, cieľavedomé fungovanie subsumovania či prelínania sa často rôznorodých kultúr, tradícií, kvalifikačných štruktúr, mentalít, charakterov, pováh ľudí a pod. Jadrom takéhoto riadenia má byť vlastne *konsenzus* (súhlasná dohoda), konsenzuálne rozhodovanie a prijímanie spoločných vzájomne výhodných rozhodnutí. Takto sa vytvára aj priestor pre nové formovanie stratégie a kvalitatívne novej dimenzie strategického manažmentu, ale aj iných nadväzných špeciálnych manažmentov (manažmentu ľudského kapitálu, informačného a poznatkového manažmentu, bezpečnostného manažmentu, finančného manažmentu atď.).

Princíp subsidiarity v rámci EÚ, ktorý je zakotvený už v zmluvách o založení *Európskeho spoločenstva*, znamená, že spoločenstvo (únia) by mala zasahovať len v tých oblastiach, v ktorých samotné členské štáty nie sú schopné efektívne zabezpečiť dosiahnutie stanovených politických alebo iných strategických hospodárskych cieľov na národnej úrovni.

Praktická realizácia princípu subsidiarity znamená predovšetkým uplatňovanie vyváženej kombinácie centralizácie a decentralizácie riadenia, t. j. deľby kompetencií, práv a povinností (zodpovednosti). Existujú tu dva základné postupy:

- ***decentralizácia riadenia***, teda prenášanie kompetencií, práv a povinností smerom nadol a poskytnutie riadeným objektom toľko slobody a demokracie v riadení, koľko je možné, únosné a dávkovať toľko centrálneho regulovania (zasahovania), koľko je reálne nevyhnutné a potrebné,

- ***centralizácia riadenia*** znamená, že sa takmer všetky právomoci, a tým aj zodpovednosť sústreďuje na najvyšší stupeň riadenia organizácie (spoločenstva). Inak formulované – vedenie nižšieho stupňa riadenia sa do istej miery zriekne vlastného rozhodovania, samoriadenia v určitých oblastiach, a tým sa posunú niektoré právomoci či kompetencie smerom nahor na vyššiu úroveň manažmentu.

Pravidlá realizácie princípu subsidiarity pre vybrané oblasti manažmentu v praxi riadenia organizácií, resp. miest, regiónov či aj štátov možno ďalej stručne sformulovať takto:

a) *Kompetentné rozhodovanie* by sa nemalo prenášať na vyšší stupeň riadenia vtedy, ak možno na báze najprístupnejších informácií a poznatkov múdro, zodpovedne, spoľahlivo a eticky rozhodovať na príslušnom nižšom stupni riadenia.

b) *Dvojrozmernosť, dvojsmernosť, resp. dvojkoľajnosť rozhodovania a riadenia* v kontexte na uplatňovanie princípu subsidiarity znamená, že nižšiemu stupňu riadenia (menšiemu organizačnému celku) sa nemá zhora odobrať kompetencia XY, pokiaľ ju dokáže samostatne zvládnuť, splniť. V prípade, že daný problém XY nedokáže sám vyriešiť, má o ňom rozhodovať vyšší stupeň riadenia. Tiež sa požaduje doriešiť, aby určitú organizačnú jednotku nižšieho stupňa riadenia neriadili naraz dva subjekty vyššieho stupňa; napr. priamo (líniovo) ju riadi subjekt A a nepriamo (metodicky a pod.) iný subjekt B.

c) *Pomoc v svojpomoci* je tiež – v rámci aplikácie princípu subsidiarity – v súlade s požadovanou slobodou aj dôstojnosťou človeka/ľudí. Takéto prístupy umožňujú nielen podporovať sebadôveru, sebaúctu, zdravé sebavedomie a hrdosť na našu značku, národnú hrdosť a identitu, ale aj ďalší patričný rozvoj ľudí na všetkých stupňoch riadenia.

d) *Rozvoj vlastnej iniciatívy, ústretovosti a tvorivosti* neznamená, že prijatím princípu subsidiarity sa zriekneme zodpovednosti za plnenie úloh, ktoré za nás nemôže nikto vykonať. Všade má zodpovedne a eticky konať tá zložka hierarchie, ktorá je reálne schopná najlepšie, najefektívnejšie, najzodpovednejšie aj najmorálnejšie splniť danú úlohu, vyriešiť daný podnikateľský/manažérsky problém.

3 Plánovanie ako funkcia (čiastkový proces) manažmentu

3.1 Podstata, obsah, atribúty, postup a ciele plánovania

Plánovanie je jedna z najdôležitejších manažérskych funkcií (činností). Takmer vo všetkých učebniciach manažmentu vo svete sa táto činnosť či tento čiastkový proces riadenia uvádza ako prvý. Tento pojem vychádza pravdepodobne zo slova „planta" (lat.), ktoré znamená náčrt alebo nárys, v súčasnosti možno povedať aj projekt čohosi. Už H. Fayol v 20. rokoch 20. storočia vymedzil plánovanie v podstate ako jednu z funkcií manažmentu. Plánovanie je teda cieľavedomý zmysluplný proces anticipovania (predvídania) budúcnosti, vypracovávania hypotéz, scenárov, tvorby cieľov, podmienok, predpokladov a nevyhnutných riadiacich aj výkonných činností organizácie. Je to významný proces, ktorý vychádza z neustáleho zberu a selektovania informácií, ich transformácie na relevantné poznatky a následného rozhodovania o alternatívach a potom o variantoch v rámci vybranej optimálnej alternatívy dlhodobého, strednodobého a krátkodobého smerovania a vý-voja organizácie (podniku). Vykonávateľmi tohto významného a trvalého kreatívneho procesu sú *plánovači*, ktorí sú spravidla zaradení do príslušných plánovacích útvarov organizácie (oddelenie tvorby stratégie a strategického plánovania, oddelenie operatívneho plánovania atď.).

Obsah plánovania teda tvorí všeobecné zaoberanie sa budúcnosťou, tvorba generálnej stratégie, komplexného strategického plánu, ako aj všestranná konkrétna príprava podniku na budúcnosť. V ostatnej etape vývoja, v súčasnej informačnej a globalizačnej ére sa rozvoj plánovania múdro spája najmä s budovaním informačných systémov, ako aj s teóriou rozhodovania, a „vyúsťuje až do kontrolingu (controlling), ktorý sa považuje za teóriu a prax podnikového metariadenia." [29]. V trhovej ekonomike je podnikové plánovanie vnútornou záležitosťou súkromných podnikov a ich vrcholového manažmentu. Proces plánovania spravidla vyúsťuje do tvorby rozličných druhov plánov. V mnohých firmách však vo svete sa viac ako formalizované plány využíva *systém projektov*, resp. *akcií (podujatí)*. Tieto projekty, resp. odborné podujatia (napr. aj veľtrhy, výstavy a pod.) majú na vymedzené časové obdobie jasne stanovené ciele, ako aj personálne, materiálové, finančné a iné zabezpečenie. Na tieto projekty sa vytvorí rozpočet, a teda de facto sú projektovými či akčnými plánmi na riadenie zložitých procesov praxe. Súčasnú etapu rozvoja manažmentu charakterizuje aj zvýšená orientácia na strategický manažment, na tvorbu a implementovanie stratégie podniku. A práve v procese implementovania či realizácie stratégie plní plánovanie veľmi významnú funkciu (úlohu).

Základné atribúty plánovania, plánov, resp. plánovačov sú predovšetkým tieto: vecnosť, tvorivosť, permanentný zber poznatkov, orientácia na budúcnosť, orientácia na problémy, resp. procesy, odborná kompetentnosť, poznanie vývojových trendov, predvídateľnosť, širokospektrálna rozhľadenosť, flexibilnosť a adaptabilita na zmeny, schopnosť „vidieť aj za roh", systémové, celostné myslenie atď. Opačnými alebo protikladnými znakmi plánovania sú improvizácia, náhodilosť, nekoncepčnosť, liberálnosť či niekde až chaotické konanie. Inými slovami možno tvrdiť, že plánovanie je permanentný proces učenia sa, analýz a syntéz poznania. Je to *typický znak učiacej sa organizácie*. P. M. SENGE (USA) uvádza vo svojej knihe [58] príklady z viacerých firiem, kde považujú plánovanie za významný proces učenia sa (napr. Royal Dutch Shell a i.). Medzi *prednosti plánovania* sa zaraďujú najmä: akcent na nevyhnutnosť zmien a inovácií, mož-

nosť lepšej prípravy na zmeny a ich preventívne zabezpečenie či podľa možností aj naprogramovanie, minimalizácia neproduktívnej práce, celostné ponímanie komplexu faktorov podnikania, vyššie stimulovanie realizácie úloh, báza kontroly a hodnotenia, spätnoväzbový prístup v manažmente, možnosť udržovania rovnováhy medzi požiadavkami trhu a kapacitami a i. Za *nedostatky plánovania* sa považujú: plány zostavené na báze nepresných informácií či neurčitého anticipovania budúcnosti, nevyhnutnosť častého korigovania plánov, možnosť skĺznutia do byrokratického konania, značné náklady na plánovanie prevyšujúce prínosy, niekde aj utlmovanie iniciatívy či tvorivosti ľudí atď. Teda objem, šírka či hĺbka plánovacích aktivít musia zodpovedať vytýčeným cieľom v „stromovej" štrukturalizácii. Plánovanie v organizácii má predstavovať prehľadný integrovaný systém.

Integrovaný systém plánovania v praxi podnikov a organizácií predstavuje mnohoštádiový štruktúrovaný proces s mnohými vzťahmi a spätnými väzbami medzi rozhodujúcimi *prvkami plánovacieho procesu*. Medzi tieto prvky možno zaradiť najmä:

- ľudí (manažérov, plánovačov, ostatných) – ich poznatky, spôsob myslenia, inteligencia,
- algoritmus (postup) tvorby plánu,
- druhy plánov – vecný obsah, resp. funkčné časti plánu,
- časové dimenzie plánovania,
- úroveň plánovania, t. j. plány pre príslušný stupeň riadenia v organizačnej štruktúre,
- používané metódy a techniky plánovania,
- ostatné elementy plánovania.

Postup (algoritmus) a rámcové ciele plánovania dali do prehľadných súvzťažností americkí autori H. KOONTZ a H. WEIHRICH [26]. Ich rámcový postup plánovania má *osem krokov*, ktoré možno v modifikovanej a doplnenej podobe priblížiť týmto spôsobom:

1. *Uvedomenie si príležitostí*, a to z aspektu trhu, konkurencie, priania zákazníkov, silných a slabých stránok firmy a pod.

2. *Stanovenie cieľov a úloh* má v podstate odpovedať na otázky typu: Odkiaľ prichádzame? Kde sa nachádzame? Kam smerujeme? Ako a kedy si to prajeme dosiahnuť?

3. *Zvažovanie plánovacích predpokladov* sa koncentruje v podstate na identifikáciu a pomenovanie interného aj externého prostredia, v ktorom sa budú naše plány realizovať.

4. *Stanovenie alternatív* – aké sú najsľubnejšie možnosti výberu postupu či napredovania z hľadiska dosiahnutia vytýčených cieľov v stratégii atď. Tu možno opätovne doplniť, že v praxi sa niekde postupuje aj metódou stanovovania protichodných alternatívnych scenárov typu „Sahara", resp. „Severný pól" a pod.

5. *Hodnotenie alternatív* – tu je ťažisková najmä voľba relevantných kritérií hodnotenia alternatív a nadväzné stanovenie záverov, ktoré alternatívy majú najväčšie šance dosiahnuť vytýčené ciele, a to s čo možno najmenšími nákladmi a s najväčším efektom (ziskom).

6. *Rozhodovanie a výber alternatívy, resp. variantov* – proces rozhodovania musí mať jasne stanovené kritéria a objektívne postupy výberu. Ide vlastne o výber optimálneho (najlepšieho) postupu činností, ktoré sa budú presadzovať v danom čase a priestore.

V tomto kroku môže ísť aj o stanovenie možných variantov postupu v rámci vybranej alternatívy.

7. *Formulovanie podporných plánov* – spravidla ide o plán získavania a školenia pracovníkov, plán implementovania nových technológií, plán vývoja výrobkov, plán nákupu zariadení, súčiastok, materiálov, surovín, energie atď.

8. *Kvantifikácia plánov* – ide o prepočty, ekonomické kalkulácie a číselné vyjadrenie plánov pomocou zostavenia adekvátnych rozpočtov objemov výroby, predaja, prevádzkových výdavkov/nákladov, nákladov na nákup hmotného investičného majetku (HIM), nehmotného investičného majetku (NIM) a pod.

Cieľom plánovania teda je stanoviť čo najprecíznejší, ale pritom tvorivosť ľudí neobmedzujúci harmonogram, či voľne povedané, akýsi „cestovný poriadok" postupov skoordinovaných činností organizácie (podniku). Všetko sa to má uberať – metódou MBO – smerom k dosahovaniu strategických cieľov v prepojení na ucelený „strom cieľov". Produktom čiastkového procesu plánovania sú teda rozličné druhy/typy plánov.

3.2 „Strom" cieľov a kategorizácia cieľových zámerov organizácie (podniku)

Významnou fázou manažérskeho procesu alebo cyklu je aj formulovanie dlhodobých, strednodobých a krátkodobých cieľov. Ciele vlastne určujú požadovaný finálny výsledok alebo konečný stav či efekt z uskutočňovania nejakých zmysluplných aktivít. Formulovaniu cieľov predchádzajú isté kroky, ktoré majú vytvoriť „podhubie" pre múdre formulovanie správne nastavených cieľových zámerov. Vyššie sme v šiestich krokoch tvorby stratégie zaradili definovanie strategických cieľov až do piateho kroku, čo je správny postup, ktorý je v súlade s už vysvetlenou metódou MBO (riadenie podľa cieľov).

„Strom" cieľov teda predstavuje logickú nadväznosť strategických, taktických a operatívnych cieľových zámerov, a to počnúc tvorbou vízie, misie (poslania), dlhodobých, strednodobých aj krátkodobých (operatívnych) cieľov. Jasne formulované ciele sú tiež bázou plánovania, ako aj základňou na kontrolovanie skutočnej realizácie podnikateľských či iných aktivít. Ak si základný zákon štátu a jeho víziu predstavíme ako „korene stromu" a víziu/misiu podniku ako „kmeň stromu", potom z kmeňa vyrastajúce hrubé konáre predstavujú akoby strategické ciele, tenšie konáre – taktické ciele a vetvičky smerujúce k „jablku" operatívne ciele, vznikne nám prirodzene interpretovaný „strom" cieľov, ktorý musí mať na zreteli každý vodca a manažér. Pritom ciele podniku možno ďalej členiť (klasifikovať, kategorizovať) podľa istých hľadísk.

Klasifikácia/kategorizácia cieľov sa v teórii manažmentu aj v praxi uskutočňuje najčastejšie podľa časových, vecných, funkčných či iných hľadísk a kritérií.

a) *Ciele podľa časového kritéria* – rozlišujeme dlhodobé cieľové zámery (6 až 25 rokov), strednodobé ciele (3 až 5 rokov) a krátkodobé ciele (do jedného roka).

b) *Ciele z obsahovo-vecného či funkčného hľadiska* – možno klasifikovať, rozčleniť do týchto podstatných kategórií:

- ***Sociálne a morálno-etické ciele*** – vytvorenie dôstojných pracovných podmienok pre človeka (zamestnanca), dať mu sociálne istoty (dlhodobá zamestnanosť, prežitie), vytvoriť mu cieľom adekvátne bytové, stravovacie, zdravotnícke, kultúrne a iné podmienky. Rešpektovanie morálno-etických noriem, princípov v rámci vytvoreného morál-

no-etického kódexu podniku. Zachovávanie princípov a postupov manažérskej etiky a morálky a pod.

- ***Ekologicko-environmentálne ciele*** – dodržiavanie noriem ISO 14000, resp. kvót znečisťovanie ovzdušia, vody, pôdy a tak ďalej až po recyklovanie odpadov a pod.

- ***Ochranno-bezpečnostné ciele*** – rešpektovanie noriem bezpečnosti a ochrany zdravia zamestnancov pri práci, ako aj zdravia zákazníkov (spotrebiteľov, klientov), nadväzné cieľové zámery v oblasti skúšobníctva, testovania, metrológie atď.

- ***Technicko-technologické a kvalitatívne ciele*** – technické parametre výrobkov, dodržiavanie noriem/štandardov kvality ISO 9000:2000 (napríklad získanie certifikátu v oblasti manažérstva kvality ISO 9001:2001 od zahraničných renomovaných certifikačných inštitúcií, resp. od domácich inštitúcií a pod.), zavedenie moderných IKT technológií, špičkový dizajn výrobkov atď.

- ***Výrobno-výkonové a predajné ciele*** – výrobné kapacity, druh a štruktúra (sortiment) výroby či inej hlavnej činnosti, pridaná hodnota, hodnota pre zákazníka, prácnosť výkonov, produktivita práce, predajné kapacity a kanály, relatívny podiel na trhu (konkurenčné postavenie), objem exportu atď.

- ***Ekonomicko-finančné ciele*** – objem a štruktúra obratu/tržieb, výška nákladov a cenové limity, cenové rabaty, zisk, cash flow, rentabilita kapitálu, objem a štruktúra investícií, finančné rezervy, podiel zisku na nové technológie, dividendy, tantiémy atď.

- ***Ostatné kategórie cieľov*** – sú to cieľové zámery, ktoré nemožno jednoznačne zaradiť ani do jednej z vyššie uvedených kategórií. Spravidla sem patria rozličné špecifické miestne, regionálne, politické a podobné ciele.

Ciele teda predstavujú pre vedenie podniku, ako aj pre nižších manažérov v podstate významný druh záväzku pre vyvinutie maximálneho úsilia na dosiahnutie konkrétne pomenovaných výsledkov v konkrétnom čase a priestore. „Strom" cieľov takto má smerovať k tomu pomyselnému „jablku", a teda k rozpisu konkrétnych plánovaných úloh až na to najkratšie plánovacie obdobie (týždeň, deň, možno niekde hodina). Takto sa napokon stanoví množstvo, druh a termíny splnenia požadovaných výsledkov. Preto každý vnútroorganizačný (vnútropodnikový) útvar potrebuje „rozmenit'" cieľové zámery na konkrétne – pokiaľ možno presne merateľné – ukazovatele výkonov. Kontrolou ich splnenia a hodnotením sa má ukázať prínos každej vnútornej organizačnej jednotky k splneniu cieľov podniku ako celku. Tu je evidentné logické prepojenie riadenia podľa cieľov s výsledkovo orientovaným postupom, resp. úsilím všetkých manažérov aj zamestnancov. V praxi sa požaduje uvedomovanie si základných odlišností medzi druhmi cieľov.

Diferencie medzi dlhodobými a krátkodobými (ročnými) cieľmi možno opísať z hľadiska niekoľkých hlavných dimenzií či faktorov:

- *Časové dimenzie* – dlhodobé ciele sledujú už spomenutý päť, resp. šesť až pätnásťročný či aj väčší časový horizont (záber). Krátkodobé ciele – do jedného roka.

- *Špecifiká stanovovania (zamerania)* – dlhodobé ciele sa stanovujú spravidla rámcovo a komplexne, ročné ciele sa týkajú spravidla funkčných oblastí podniku a sú často až veľmi špecifikované.

- *Kvantifikácia cieľov* – dlhodobé ciele možno merať spravidla pomocou globálnejších ukazovateľov (podiel na trhu a pod.) a krátkodobé ciele sa vyjadrujú/merajú pomocou konkrétnejších ukazovateľov (percento inovácií produktov, percento rastu predaja, rastu exportu a pod.).

- *Koncentrácia cieľov* – dlhodobé ciele sa sústreďujú na budúce postavenie podniku v náročnom konkurenčnom trhovom postavení a ročné ciele ukazujú ťah na špecifické plnenie konkrétnych úloh podniku, jeho funkčných oblastí na najbližšie ročné obdobie, resp. podľa jeho vnútropodnikových útvarov, vnútorných podnikateľských jednotiek (VPJ). Tu sa už dostávame do polohy koncentrácie cieľov podľa spôsobu či druhu organizovania podniku.

Plánovanie ako najdôležitejšia (prvá) manažérska funkcia sa teda ďalej úzko spája predovšetkým s organizovaním, t. j. s tvorbou organizačného dizajnu.

3.3 Druhy/typy plánov, metódy a techniky plánovania

Pre klasifikáciu či typológiu plánov sa v manažérskej literatúre používajú rozličné hľadiská pre členenie plánov. Najčastejšie sa robí klasifikácia plánov podľa časového, hierarchického, funkčného, obsahovo-vecného či iného špecifického hľadiska.

Druhy/typy plánov z najčastejšie používaných hľadísk ich klasifikácie sú tieto:

a) *Plány z časového hľadiska* – dlhodobé plány na 6 až 15 či aj na viac rokov, strednodobé plány spravidla na 2 až 5 rokov, krátkodobé plány (do jedného roka – najčastejšie kvartálne, mesačné, týždenné plány).

b) *Plány z aspektu úrovne manažmentu (stupňa riadenia)* – strategické plány (vrcholový manažment), taktické plány (stredný manažment) a operatívne plány (prvostupňový manažment). *Stratégia* sa teda úzko viaže na taktiku a tá na operatívne/operačné postupy. Kým stratégia obsahuje zásadné až kritické rozhodnutia prijímané v podmienkach neistoty ba až neurčitosti na dlhodobé obdobie, na ňu nadväzujúca *taktika* rieši už konkrétne postupy, a teda menej závažné spravidla strednodobé či krátkodobejšie konkrétne problémy vzhľadom na špecifické podmienky praxe (podnikania). Závažné sú najmä strategické plány príslušných strategických podnikateľských jednotiek (SBU – Strategic business units).

c) *Plány z hľadiska funkcií organizácie (podniku)* – plány vzdelávania, plány výskumu a vývoja, plány marketingu, plány výroby, plány predaja atď.

d) *Z aspektu obsahovo-vecného alebo niekde nazývaného funkčného zloženia plánu* sa rozlišujú ďalšie druhy/typy plánov – napríklad finančný plán/plán tvorby a použitia zisku, plán ľudských zdrojov/plán rekvalifikácie, investičný plán atď.

e) *Plány z aspektu špecifickej orientácie či projektovej vecnosti* – projektové plány, podnikateľské plány, iné druhy/typy plánov. *Projektové plány* súvisia s projektovým manažmentom a osobitným typom projektového plánovania. Zameriavajú sa na starostlivé zabezpečenie istého projektu napríklad realizácie istej investície, zavedenie novej technológie (IKT a iné vysoké technológie – Hi-tech), riešenia ekologického problému atď. Zostavujú sa na stanovené obdobie realizácie istého projektu a viažu sa napríklad na projektový typ organizačného dizajnu alebo na maticovú organizačnú štruktúru a pod. Problematiku plánovania a vôbec riadenia projektov možno hlbšie naštudovať aj v knihe *Řízení projektů* [40]. Podnikateľský plán rozoberáme v nasledujúcej podkapitole.

Metódy a techniky plánovania sa interpretujú v rôznych podobách – napríklad metóda analýzy, syntézy, indukcie, dedukcie, resp. kvalitatívne či kvantitatívne metódy.

Kvalitatívne metódy v plánovaní využívajú subjektívne prístupy a najmä špeciálne znalosti odborníkov. Patria sem napríklad tieto metódy:

- *expertné metódy* – používajú sa v etape analýzy a prípravy plánu, a to v podobe individuálnych expertíz (jeden expert posudzuje problematiku) alebo kolektívnych či tímových expertíz, t. j. viac expertov sa vyjadruje a ide tak o komplexné a multidisciplinárne zhodnotenie problému. Patria sem napr. delfská metóda, brainstorming a pod.,

- *metóda scenárov* – používa sa najmä v strategickom plánovaní. Ide o komplexné vymedzenie predpokladov na úspešné realizovanie scenára XYZ. Môže ísť aj o hodnotenie už spomenutých zásadne protichodných alternatívnych scenárov,

- *benchmarking* – opäť akcent na túto špeciálnu metódu plánovania cieľovej hodnoty. Je to proces porovnávania výkonnostných, nákladových a iných parametrov organizácie s jej najsilnejšími konkurentmi. Môže ísť o konfrontáciu plusov a mínusov, šancí a hrozieb v rámci danej branže, resp. aj mimo nej. Spravidla však ide o porovnávanie sa s lídrami na trhu v danej oblasti podnikania. Analyzujú sa konkrétne postupy a položky napr. v oblasti marketingu, riadenia vzťahov so zákazníkom (CRM – Customer relationship management), v oblasti nákladov a pod.

Kvantitatívne metódy plánovania tiež majú viacero podôb a exaktných matematických a štatistických postupov. Patria sem najmä tieto metódy:

- *štatistické metódy* ako je napr. stanovenie priemerného tempa rastu, regresná či korelačná analýza a iné. Používajú sa najmä pri plánovaní budúcej úrovne súhrnných výsledných ukazovateľov podniku (obrat, zisk, rentabilita a pod.),

- *bilančné metódy*, ktoré overujú stav rovnováhy zdrojov a potrieb, a to najmä na báze noriem spotreby v závislosti od použitej techniky/technológie,

- *matematicko-štatistické metódy* alebo *ekonomicko-matematické metódy* umožňujú nájsť ekonomicky najvýhodnejší variant nejakej bilancie,

- *exponenciálne vyrovnanie pri prognózovaní dopytu* je špecifická metóda, ktorá sa používa pri tvorbe plánu marketingu a pod.,

- *agregované plánovanie výroby* sa používa pri istých postupoch plánovania výroby,

- *iné špecifické metódy kvantitatívneho plánovania* – napríklad v operatívnom plánovaní metóda MRP I., rozpočty alebo vo finančnom pláne metóda súvahy, výkazu ziskov a strát, tvorby cash flow a ďalšie.

Uvedené druhy/typy plánov, ako aj metódy a techniky plánovania sa v podnikateľských subjektoch organicky viažu na ďalší špecifický typ plánu – na podnikateľský plán, ktorý tiež musí dôsledne nadväzovať na generálnu stratégiu podniku.

3.4 Podnikateľský plán – postup tvorby, forma, obsah a hlavné zložky

Podnikateľský plán (Business plan) je univerzálny typ plánu podnikateľského subjektu, ktorý sa zostavuje v praxi spravidla na jeden rok, resp. v niektorých odvetviach na jeden až tri roky. Je to významný nástroj riadenia podniku, ktorý sa zostavuje najmä pri založení firmy, resp. pri zmene či rozširovaní podnikateľských aktivít. Na rozdiel od stratégie je podnikateľský plán konkrétnejší, adresnejší, krátkodobejší. Biznis plán plní v podniku v podstate *dve základné úlohy*, a to smerom dovnútra podniku, ako aj smerom navonok:

- je významným nástrojom vnútropodnikového (taktického a operatívneho) manažmentu podniku vo vymedzených oblastiach,

- je významným „presvedčovacím" dokumentom pre investorov, pre banky a podobné subjekty. Kvalitou spracovania podnikateľského plánu vlastníci a manažéri firmy/ podniku majú pomocou konkrétnych, jasných a vecných argumentov presvedčiť napr. bankovú radu, správcov eurofondu XY či iného investora o svojej jasnej koncepcií a perspektíve, o opodstatnenosti podnikateľského zámeru, o garanciách plnenia svojich záväzkov, o návratnosti vloženého cudzieho kapitálu, o budúcej rentabilite celkového disponibilného (vlastného aj cudzieho) kapitálu atď.

Obsah, forma a postup tvorby podnikateľského plánu sú dosť unifikované, ale isté špecifiká im vtláčajú napríklad niektoré komerčné banky či eurofondy, ktoré používajú vlastné metodiky. Spravidla však ide o nasledujúcu štruktúru, resp. nasledovný obsah podnikateľského plánu. Uvádzame tu najširšiu verziu tvorby tohto významného manažérskeho nástroja, ktorá má tri časti:

I. SUMÁR (ZHRNUTIE) – v praxi sa zostavuje zhruba na dve strany za účelom rámcovo predstaviť podnik/firmu, najmä jej vlastníkov či vrcholový manažment, podnikateľský zámer z aspektu súčasnosti aj budúcnosti, a to zvlášť z hľadiska potrebných finančných zdrojov. Obsahuje predovšetkým tieto informácie:

a) *Opis manažérskeho tímu* – kto riadi podnik, aká je kvalita subjektu manažmentu, t. j. dosiahnuté vzdelanie, domáca a zahraničná prax, manažérske a ostatné predpoklady úspešnej realizácie celého podnikateľského zámeru/projektu.

b) *Stručné charakteristiky cieľového trhu a krátky opis ponúkaných (produktov) výrobkov a služieb* – stav na trhu, konkurencia, solventnosť zákazníkov, resp. cesty ich uspokojovania, riziká, hrozby, šance a pod.

c) *Predpokladaný objem kapitálu a investori* – vlastný a cudzí kapitál z hľadiska výšky a časového rozvrhu kapitálu, ktorý podnik potrebuje na realizáciu zámeru, výhody pre investorov, veriteľov.

d) *Základné finančné prepočty a ukazovatele* – plánovaný obrat (tržby), plánované náklady, hospodárske výsledky (zisk, resp. strata), plánovaný cash flow (peňažný tok), rámcový splátkový kalendár na úvery, resp. finančný lízing, a to všetko spravidla v horizonte jeden až tri roky.

II. HLAVNÁ ČASŤ PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU – v praxi najčastejšie ide o týchto desať štruktúrnych zložiek, ktoré tvoria „jadro" biznis plánu:

1. *Vlastníci, manažéri a organizačná štruktúra podniku* – identifikácia vlastníkov a manažérov ako doplnenie bodu I./a). Podrobnú súčasnú, resp. perspektívnu organizačnú štruktúru sa odporúča zaradiť do príloh podnikateľského plánu (časť III.).

2. *Postavenie firmy v trhovom ekonomickom prostredí* – história vzniku podniku, jeho poslanie, akčný trh, zákazníci, dodávatelia, veritelia, konkurenčné firmy, vývoj dopytu, demografické údaje o obyvateľoch daného regiónu, ich kúpna sila, podiel na trhu, prognózy vývoja trhu, trendy vývoja rentability a iné relevantné charakteristiky.

3. *Opis podnikateľskej činnosti* – základný ideový zámer, podstata podnikateľských aktivít, produkty, cieľový trh, identifikácia rozhodujúceho zákazníckeho trhového segmentu, rozsah trhu, export, lokalizácia podniku, kapacity, personálne vybavenie, výhody, nevýhody, príležitosti, riziká atď.

4. *Sústava či „strom" cieľov podniku* – väzby medzi dlhodobými, strednodobými a krátkodobými cieľmi (vízia, misia, stratégia – podnikateľský plán – operatívne/akčné plány). Ide o súvzťažnosti medzi krátkodobými ukazovateľmi podielu na trhu, obratu,

nákladov, výnosnosti aktív či rentability kapitálu a dlhodobou prosperitou, solventnosťou a likviditou podniku ako celku.

5. *Marketingové zložky biznis plánu* – marketingová stratégia, CRM systém, BCG matica, personálny a poznatkový marketing, 4P marketingový mix (produkt, miesto na trhu, cena, podpora predaja), marketing prostredníctvom internetu a iných IKT, integrovaný systém marketingu atď.

6. *Prognóza predaja, vývoja obratu a vývoja trhov* – dôkaz poznania vývojových trendov na trhu, výhľadové štúdie s dosahom na projektovanie vývoja tržieb, zisku, cash flow, resp. na tvorbu výkazu ziskov a strát v príslušných časových etapách v členení za domáci trh aj zahraničný trh, možnosti prieniku na globálne trhy a očakávané ekonomicko-finančné výsledky a pod.

7. *Plán nákladov* – v členení podľa nákladových druhov (materiálové náklady, mzdové a ostatné osobné náklady, odvody do fondov, finančné náklady, služby nemateriálovej povahy atď.). Odporúča sa druhové členenie nákladov zosúladiť s kalkulačným členením nákladov v kontexte koncepcie Baťovho systému riadenia.

8. *Finančná časť podnikateľského plánu* – zosúladenie prepojenia plánovaného výkazu ziskov a strát s počiatočnou, resp. plánovanou súvahou, t. j. porovnanie relácie nákladov a výnosov s reláciou pasív a aktív z hľadiska tvorby hospodárskeho výsledku.

9. *Riziká/hrozby v rámci podnikateľského plánu* – ide o identifikovanie strednodobých interných aj externých hrozieb, rizík, ktoré môžu ovplyvniť realizáciu biznis plánu. Môže ísť o hrozby personálne, informačné, finančné, materiálové, dodávateľské, technologické, hrozby zo strany zákazníkov (insolventnosť), konkurentov, resp. politické, legislatívne či iné možné riziká. Tieto hrozby je potrebné včas odhaliť, pomenovať a vypracovať adekvátne preventívne opatrenia na zabránenie vzniku či utlmovanie rizík.

10. *Akčné plány podniku* – sú to krátkodobé (polročné, štvrťročné, mesačné, týždenné či denné) operatívne plány špecifických akcií, ktoré sa musia splniť, aby sa mohli splniť aj ciele celého roka, resp. prvého roka realizácie biznis plánu. Ide o konkrétny a adresný termínovník či harmonogram hlavných akcií a úloh, ktorý slúži aj na dôslednú kontrolu, meranie skutočne dosiahnutých výsledkov a hodnotenie výsledkov v objeme výroby, predaja a v ďalších významných ukazovateľoch.

III. PRÍLOHY PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU – tvoria predovšetkým tieto ďalšie významné nástroje vnútropodnikového či podnikového manažmentu, resp. závažné dokumenty podniku:

a) Podrobná *organizačná štruktúra* podniku, ktorú sa odporúča vypracovať dvojako (súčasný stav a budúcnosť):

- *súčasný stav* organizačného dizajnu, resp. podoba deľby činností, právomocí, zodpovednosti, povinností, kumulácie funkcií a pod.,
- *perspektívna podoba* organizačnej štruktúry, t. j. organizovania vnútorných organizačných jednotiek v súvzťažnostiach na formuláciu stratégie, vízie, misie atď.

b) Štruktúrované pracovné životopisy vrcholových manažérov, konateľov a pod.

c) Zoznam všetkých vlastníkov firmy/podniku.

d) Výrobná a technologická dokumentácia.

e) Certifikáty – zvlášť podľa noriem ISO 9000:2000, ISO 14000 a iné.

f) Licencie, patenty, vynálezy, zlepšovacie návrhy, zásadne nové poznatky z výskumu a vývoja či iný relevantný nehmotný investičný majetok (NIM).

g) Predbežné objednávky či zmluvy o zmluve od zákazníkov.

h) Zmluvy s dodávateľmi HIM – surovín, materiálov, energií, polotovarov, súčiastok, strojov, zariadení, IKT a iných zložiek hmotného investičného majetku.

i) Pracovné zmluvy so zamestnancami atď.

V niektorých typoch organizácií sa podnikateľský plán kompenzuje plánom určitého projektu, ktorý je výstupom projektového plánovania ako jednej významnej činnosti projektového manažmentu.

3.5 Plánovanie projektu v systéme poznatkového/podnikateľského manažmentu

Plánovanie projektov je organickou súčasťou jednak projektového manažmentu a jednak znalostného manažmentu. V knihe CH. COLLISONA a G. PARCELA ***Knowledge management*** [63] sa autori zameriavajú najmä na tieto oblasti:

- uplatňovanie relevantných princípov v procese racionalizácie metód, nástrojov a techník manažmentu,
- zvýšenie výkonu podniku (firmy) prostredníctvom zdieľania informácií, odovzdávania osvedčených metód,
- zdokonalenie práce tímu pomocou vzdelávania a lepšej komunikácie,
- vybudovanie systému efektívneho odovzdávania informácií atď.

Princípy, ktoré sa považujú za významné v procese tvorby či racionalizácie nástrojov a metód poznatkového manažmentu, možno – v kontexte s rozvojom plánovania projektov – v krátkosti charakterizovať takto:

a) *Spojiť tých, čo vedia, s tými, čo potrebujú vedieť aj na báze sebahodnotenia* – tu sa odporúča najmä vytvoriť spoločný jazyk, ktorý zjednoduší zdieľanie informácií a poznatkov. Používanie zásady sebahodnotenia vyvoláva túžbu nadviazať spojenie v tíme a neustále sa učiť, zdokonaľovať po ľudskej, odbornej, manažérskej i jazykovej stránke.

b) *Učiť sa od iných* – čo možno doplniť o známe: učiť sa aj, alebo najmä, na chybách iných a nie na chybách vlastných. Spravidla platí, že aktivity, ktoré ideme vykonávať, už niekto robil pred nami. A tak sa treba poučiť metódou ex ante a nie ex post. Inými slovami – poučenia je potrebné získať predovšetkým pred začatím vlastnej akcie. V tomto kontexte sa odporúča aj *metóda asistencie*, čo je proces trvalého učenia sa od iných. Uskutočňuje sa v podstate formou porady, na ktorej sa uskutočňuje plánovanie projektu alebo nejakej inej akcie či odbornej aktivity.

c) *Vytvoriť si čas na (seba)reflexiu* – tu ide o učenie sa v priebehu realizácie projektu či akcie. Je potrebné poučiť sa z minulých krokov tak, aby sa poučenia mohli aplikovať na nasledujúce kroky, resp. aj na riešenie budúcich projektov.

d) *Učiť sa po akcii, po zrealizovaní projektu* — na finálnej porade sa majú zúčastniť všetci ľudia, ktorí sa na akcii, na realizovaní projektu aktívne aj pasívne podieľali. Tam sa majú vyhodnotiť výsledky, identifikovať plusy a mínusy, oceniť výsledky a jasne naformulovať, čo by sa malo v budúcnosti urobiť ináč.

e) *Nájsť správnych ľudí na získanie poučení* – ak chceme vedieť, čo a ako robili iní, musíme najprv vedieť, koho sa na to spýtať, a vytvoriť si možnosť, ako sa s ním (najlepšie osobne) skontaktovať.

f) *Kultivovať komunity a vytvárať pracovné siete* – ľudia so spoločnými záujmami alebo odborným zameraním tvoria tieto komunity a siete. V ich rámci sa majú – v priateľskej atmosfére s malým pohostením – zdieľať nové poznatky, skúsenosti pre budúcnosť.

g) *Zachytávať a využívať nové poznatky* – dôležité je nájsť adekvátny spôsob ako zachytávať a spracovávať získané poznatky, aby ich ostatné tímy mohli znova použiť či už bezprostredne, resp. po dlhšom čase. Odporúča sa po zrealizovaní každej akcie/projektu, urobiť si podrobné písomné poučenia, ktoré každý zainteresovaný ešte spripomienkuje, odsúhlasí, podpíše a pod. V budúcnosti sa treba k týmto poznatkom vracať a integrovať poučenia z viacerých akcií/projektov v priebehu rokov.

Uvedené princípy a postupy predstavujú cenné know-how, dôležité poznatky, ktoré sa požaduje ihneď využívať v procese tvorby plánu nového projektu. Odporúča sa vyvarovať sa možných chýb, napríklad aj tohto druhu: *skupinové myslenie môže obmedzovať možnosti kreativity* alebo *nedostatočné prekrytie znalostí môže generovať príliš mnoho možností* pre realizáciu potenciálnych akcií či projektov.

Plánovanie projektu predstavuje zložitý proces identifikovania, štrukturalizácie a tvorby personálnych, časových aj vecných dimenzií prípravy i realizácie určitého podnikateľského či iného zámeru. Tento proces, resp. systém plánovania projektu možno rozložiť na tieto *najdôležitejšie subprocesy* (čiastkové činnosti), resp. *prvky*:

A. ***Prečo zostavovať plány a ako projekt plánovať*** – jadro tohto prvého okruhu problémov možno stručne zhrnúť v nasledovnej podobe:

- plány možno použiť na simuláciu realizácie projektu XY, na spísanie návrhu, dohodnutie zmluvy, koordináciu postupov a komunikáciu, na zvýšenie motivácie účastníkov, na preventívne predchádzanie problémom, na vypracovanie alternatív postupu a pod.,
- pomocou plánu možno delegovať právomoci a povinnosti na najnižšiu úroveň manažmentu projektu,
- plány pomáhajú projektom držať smer, ktorý vedie k vytýčenému cieľu,
- plány sa nemajú zostavovať len preto, aby sa vyhovelo požiadavkám a osobným záujmom vedúcich, pretože v takom prípade sú akoby zbytočné (neobjektívne),
- každý, kto je zapojený do tvorby či realizácie projektu, musí dostať každú novú či inovovanú (opravenú) verziu plánu,
- odporúča sa nikdy nevenovať plánu viac času, než by bolo potrebné na nápravu problémov, ktoré vzniknú v dôsledku toho, že by žiadny plán neexistoval,
- plány sú vlastne aj prejavom rovnováhy medzi rizikom a rezervou, a to tak pre ovplyvniteľné, ako aj neovplyvniteľné budúce udalosti.

B. ***Hierarchická štruktúra činností (WBS) projektu*** – použiť túto štruktúru jednoducho znamená rozložiť projekt (systém) na čiastkové úlohy (podsystémy). Veľkosť tejto štruktúry je nevyhnutné voliť uvážlivo a previazať ju s časovým aj rozpočtovým plánom. Zmyslom je identifikovať všetky balíky prác, ktoré projekt vyžaduje, nezabudnúť na niečo. Významnou súčasťou tejto hierarchizácie je definovanie cieľov a rozsahu prác (SOW), ktorá má presne uvádzať, čo zákazník dostane a kedy sa príslušná dodávka uskutoční.

C. ***Metódy a nástroje časového plánovania*** – odporúča sa vždy používať metódy *sieťovej analýzy*. Napríklad sieťové grafy, ktoré musia obsahovať každý prvok („uzol") hierarchickej štruktúry činností. *Sieťové grafy (SG)* ukazujú vzájomnú závislosť medzi

činnosťami. Najbežnejšie formy SG sú PERT (SG logického sledu činností), PDM (uzlovo orientovaný SG) a ADM (hranovo orientovaný SG). Napriek tomu, že sú úsečkové diagramy jednoduché z aspektu spracovania aj pochopenia, samy o sebe nestačia na časové plánovanie, pretože neukazujú, ako jedna činnosť závisí od druhej. SG poskytujú viac informácií než úsečkové diagramy. *Kritická cesta (metóda CPM)* teda vymedzuje najkratšiu možnú dobu realizácie projektu a nemá žiadnu časovú rezervu. Potrebné je každý prvok hierarchickej štruktúry činností zaniesť do sieťového grafu. Ak teda nemožno vytvoriť sieťový graf, nemožno zodpovedajúco riadiť projekt. SG ako vhodný nástroj časového plánovania a *časového manažmentu (Time management)* sa neodporúča ukazovať ani zákazníkom ani nadriadeným. Pre tieto účely sa v praxi používajú adekvátne počítačové programy (softvér). Preto členmi projektových tímov majú byť aj špičkoví programátori a ďalší špecialisti na IKT.

D. ***Časové odhady*** – tieto odhady nie sú celkom presné, ale poslúžia pre približný odhad pracovných hodín, dĺžku trvania úloh, výšku nepracovných výdavkov/nákladov a pod. Ak je časový plán kritický, užitočný je odhad času metódou PERT. Pritom sa má vychádzať z toho, kto a ako bude realizovať plnenie danej úlohy. V prípade, že sa požaduje skrátiť časový plán, odporúča sa zmeniť plán, a teda nie len dobu trvania činností. Veľkosť časovej rezervy v uzle predstavuje rozdiel medzi najskôr možným a najneskôr prípustným časom v uzle SG. Odhad času je takmer vždy nepresný a možno ho najlepšie urobiť pragmaticky na základe skúseností. A práve SG môže poskytnúť informácie o najskôr možných a najneskôr prípustných termínoch pre každú činnosť projektu rovnako ako o veľkosti voľnej a celkovej časovej rezervy pre každú činnosť.

E. ***Plánovanie rozpočtu (rozpočtovanie nákladov)*** – odporúča sa plánovať náklady do takých podrobností, v akých budeme dostávať výkazy nákladov. Preto by sa mali najskôr plánovať a až potom odhadovať náklady každej úlohy. Všetko toto úsilie smeruje k odhadu nákladov na celý projekt. Možno sa k nemu dopracovať sčítaním podrobných odhadov úloh každého pracovného balíka, a ak sa zdá celkový súčet odhadov neprimeraný, je potrebné upraviť (korigovať) ho. Používajú sa tu aj parametrické modelové odhady, ktoré sú však len také presné, ako presné sú použité vstupné údaje a informácie. Aj tu sa požaduje navyše rešpektovať rozličné možné ekonomické vplyvy (inflácia a pod.). Preto sa vyžaduje – najmä u dlhodobých (niekoľkoročných) projektov – zabezpečiť sa aj proti možným inflačným stratám. V realizačnom projektovom tíme XY by preto mali byť aj odborníci na ekonómiu, financie, investičné prepočty a účtovníctvo (systém nákladového účtovníctva projektu je náročná záležitosť). Odhady nákladov, ktoré sa uskutočňujú buď zhora dolu alebo naopak, sa zvyčajne robia v peniazoch. Tzv. parametrický odhad nákladov môže byť užitočný a jednoduchý najmä vtedy, ak sa daný projekt dostatočne podobá iným, pre ktoré existujú štatistické (historické) údaje. Prvkami systému projektového nákladového účtovníctva, prostriedkov k rozdeleniu nákladov podľa projektov a projektových úloh sú práce, réžijné náklady, nepracovné výdavky, všeobecná a správna réžia.

F. ***Vplyvy obmedzených zdrojov*** – všetky zdroje je nevyhnutné optimalizovať. Nadbytočné zdroje môžu viesť k plytvaniu peniazmi, ľudskými schopnosťami atď. Kapacity zdrojov sú obmedzené a ak existuje viacero paralelne realizovaných projektov, môže dôjsť ku konfliktom (rovnaké zdroje v rovnakom čase a pod.), ktoré treba ihneď riešiť. Pretože časový plán projektu, ktorý si vyžaduje použitie už „obsadených" zdrojov, je nereálny. Svoje tu zohrávajú aj priority. Projekty, a teda aj osoby (zodpovední riešitelia

a pod.), ktorým je prisúdená nižšia priorita, obyčajne prehrávajú v súťaži o získanie obmedzených zdrojov. Aj tu má význam SG, ktorý nie je len obyčajným časovým plánom, ale sprehľadňuje aj priraďovanie zdrojov. Preto sa zdroje, či už ľudské, poznatkové, finančné alebo materiálové, musia v projektoch priraďovať veľmi uvážlivo a múdro. SG teda vnášajú väčšie „svetlo" aj do priraďovania zdrojov. *Projektoví manažéri* a ich vyšší vedúci si majú uvedomovať, že v každej činnosti kritickej cesty alebo projektu možno vždy hľadať a nachádzať kompromisy medzi časovými dimenziami a nákladmi. Moderné počítačové systémy môžu v mnohom uľahčiť aj projektové plánovanie, ale za podmienky, že nedôjde k zápisu irelevantných, nesprávnych údajov a „vygenerovaniu" chýb v programovaní, v tvorbe softvéru.

G. ***Riziká/hrozby, rezervy*** – v manažmente vôbec a v projektovom riadení zvlášť si treba uvedomiť, že každé riziko či každá hrozba má vždy aj fyzickú aj psychologickú stránku. Potrebné je citlivo pracovať nielen s ľuďmi, ale aj s rezervami. Do všetkých projektových plánov sa má zakomponovať príslušná rezerva (nie však štýlom vytvárať rezervu na rezervu...). V praxi správne postupujú tí projektoví plánovači/manažéri, ktorí plánujú a aj reálne uskutočňujú zodpovedajúce postupy (kontrolné testy a pod.) za účelom znižovania neistoty, rizík, hrozieb. Aj v týchto činnostiach plánovania rezerv, resp. hrozieb sú užitočné kvalitné technológie, IKT, dobré počítačové systémy. Možno zhrnúť, že všetky projekty by mali obsahovať istú rezervu, ktorú je pravdepodobne najlepšie vložiť do plánu vo forme dodatočných úloh. Tieto úlohy sa odporúča cieľovo/múdro zaradiť na koniec projektu, resp. ich pričleniť do každej úlohy v rámci projektu ako celku. Niektorí autori tvrdia, že „veľkosť rezervy je výmenný obchod s rizikom"... A tieto súvisiace otázky má správne podchytiť aj *rizikový manažment* [12].

Plánovanie projektov je teda jednou z kľúčových manažérskych činností v rámci projektového manažmentu, ktorá má slúžiť potom aj v nadväzných kontrolných, hodnotiacich, motivačných a stimulačných činnostiach aj v ďalších súvisiacich konkrétnych manažérskych postupoch. Všetko sa to má diať v súlade s požiadavkou metódy MBO – riadenia podľa cieľov – v záujme (s)plnenia dlhodobých i krátkodobých cieľových zámerov.

4 Organizovanie a organizačná štruktúra (organizačný dizajn)

4.1 Význam pojmov, poslanie, cieľové zámery, postup a obsah organizovania

Pojem organizovanie sa často zamieňa s pojmom organizácia. Na začiatok tejto kapitoly teda je nevyhnutné vysvetliť ich odlišnosti či obsahovú náplň a dať tieto pojmy aj do súvzťažnosti s ďalšími blízkymi manažérskymi pojmami – organizačná štruktúra, organizačný dizajn, organizačná architektúra atď.

Organizácia ako pojem sa v teórii riadenia (manažérskej vede) interpretuje v podstate týmito štyrmi spôsobmi:

- *organizácia ako objekt (inštitúcia)* – napríklad podnik, ministerstvo, univerzita, družstvo, divadlo, športový klub, nemocnica a pod.,
- *organizácia ako činnosť* – ide v podstate o vnútorné usporiadanie či zosúladenie čohosi (napríklad organizácia práce, organizácia výroby, organizácia predaja a pod.),
- *organizácia ako atribút* – vyjadruje nejakú vlastnosť (mieru, kvalitu a pod.) organizovaných objektov či aktivít (niekedy sa hovorí napr. aj o miere či úrovni organizovanosti veľtrhu, konferencie, masového marketingu a pod.),
- *organizácia ako vnútorné usporiadanie (štruktúra)* – tu ide o interné zloženie, vnútornú skladbu (napríklad štruktúra systému XY, organizačná štruktúra akciovej spoločnosti a pod.). A práve v tomto prípade je relevantnejší pojem *organizovanie*, ktorý sa považuje za ďalšiu funkciu (činnosť, subproces) manažmentu.

Organizovanie je manažérska funkcia, ktorá sa cieľovo orientuje na vnútorné usporiadanie útvarov v rámci nejakej organizácie (inštitúcie) so *základným cieľovým zámerom* vytvoriť efektívnu organizačnú štruktúru na plnenie poslania a stratégie organizácie. Ide teda o významnú činnosť (čiastkový proces) tvorby vnútroorganizačných či vnútropodnikových útvarov, interných organizačných alebo podnikateľských jednotiek. Napríklad organizovanie útvarov na univerzite XYZ znamená jej rozčlenenie na fakulty, ústavy, resp. katedry a oddelenia. V priemyselnom podniku ide o jeho rozčlenenie na závody, prevádzky (cechy), dielne a pod. Napríklad spoločnosť s ručením obmedzeným sa môže členiť na svoje pobočky (filiálky), ktoré sú miestne odlúčené v regióne, krajine, resp. aj v zahraničí atď. Organizovať vnútorné organizačné zložky však znamená sústrediť sa jednak na riadiace orgány a jednak na výkonné útvary (organizačné jednotky). Za týmito útvarmi však treba vidieť predovšetkým ľudí.

Poslaním organizovania teda je optimálne zaradiť ľudí, manažérov, technicko-hospodárskych pracovníkov, zamestnancov do vnútorných organizačných jednotiek, stanoviť a uložiť im relevantné úlohy vo vymedzenej oblasti práce v záujme dosahovania vytýčených krátkodobých cieľov aj dlhodobých zámerov zakotvených vo vízii a v stratégii danej organizácie (inštitúcie). Preto je dôležitý správny postup a obsah organizovania.

Postup organizovania sa odporúča odvíjať od východiskového stanovenia tzv. *mapy procesov*, t. j. identifikovania nevyhnutných činností, ktoré musí organizácia či podnik uskutočniť v záujme dosahovania cieľov. Metodicky možno takúto mapu procesov zrealizovať systémovým, komplexným „zmapovaním“ riadiacich aj výkonných činností, ktoré je nevyhnutné podrobne zaznamenať, a to tak vo vertikálnom ako aj v hori-

zontálnom priereze organizácie (podniku). Napríklad v horizontálnom pohľade na firmu sa majú spísať všetky činnosti, ktoré sa uskutočňujú, resp. aj majú uskutočňovať na vstupe, v realizácii a na výstupe daného systému. Potom sa tieto činnosti hĺbkovo analyzujú, hľadajú a eliminujú sa duplicity/multiplicity. Nadväzne sa integrujú (spájajú) príbuzné činnosti a zaraďujú sa do vytvorených vnútropodnikových útvarov (napríklad činnosti ako prieskum trhu, práca so zákazníkom, výskum trhu, reklama produktov a tak ďalej sa – ako veľmi príbuzné činnosti – zaradia do útvaru marketingu, ktorý bude viesť vybraný vedúci marketingu a pod. Takýmto spôsobom sa má/musí fungovanie celého systému čo najviac zjednodušiť a maximálne zefektívniť. Účelné a hospodárne organizovanie tímov, oddelení, dielní, závodov a podobne má významný dopad na výšku nákladov organizácie (podniku). Aj v tomto kontexte možno odporúčať minimalizáciu stupňov riadenia (úrovní manažmentu), prechod od vysokých na nízke či ploché organizačné štruktúry typu „kvet", „ameba" atď.

Obsahovú náplň organizovania tvorí viacero súvzťažných činností alebo v určitých časových intervaloch opakujúcich sa čiastkových procesov. Ide spravidla o tieto subprocesy:

- určenie sústavy činností, ktoré sú nevyhnutné na sfunkčnenie riadených jednotiek,
- racionálna deľba práce, resp. múdra kumulácia pracovných aktivít (náplní práce),
- delegovanie úloh, zodpovednosti, právomoci a relevantných povinností, na nižšie organizačné jednotky (spája sa aj s príslušnou delimitáciou HIM, NIM, financií atď.),
- cieľová koordinácia a integrácia všetkých manažérskych aj výkonných činností, ľudí, organizačných jednotiek, postupov, metód a nástrojov v záujme pružného, kvalitného a hospodárneho (s)plnenia stanovených úloh a dosahovania cieľov v kontexte uceleného „stromu" cieľov.

Organizovanie je teda významná súčasť manažmentu, ktorá z iného uhla pohľadu vlastne predstavuje proces racionálneho rozdelenia a potom aj spojenia úloh celej organizácie na jednotlivé čiastkové úlohy, práce či pracoviská. Všetko sa to má diať pri dôslednom uplatňovaní metódy MBO – riadenia podľa cieľov.

Cieľom organizovania je dosiahnuť čo najvyšší možný stupeň organizovanosti systému (organizácie). M. SEDLÁK napísal: *„Z tohto hľadiska organizovanie je činnosť, ktorá súvisí s dvoma etapami vývinu systémov (organizácií), a to:*

1. s vytváraním nového systému, t. j. s prvotným vytváraním organizácie (so zodpovedajúcou štruktúrou a funkciami jej prvkov),

2. s pretrvávaním už fungujúceho systému, čo znamená zdokonaľovanie existujúcej organizačnej štruktúry a jej procesov" [71].

Výsledkom cieľavedomého procesu organizovania teda je organizačná štruktúra, organizačná architektúra, organizačný dizajn (synonymické pojmy v rozličnej manažérskej literatúre). V konfrontácii napríklad s medicínou či biológiou možno organizačnú štruktúru porovnať s kostrou či „anatómiou" živého organizmu a teda organizácie, v rámci ktorej sa uskutočňujú rôzne pochody, činnosti vrátane manažmentu.

Organizačná štruktúra je významný nástroj manažmentu, ktorý však má – v porovnaní s inými nástrojmi riadenia – spravidla statickú, resp. menej dynamickú dimenziu. Napriek permanentným zmenám a obrovskej dynamike okolia sa organizačná štruktúra zásadne nemení veľmi často. Musí však prekonávať rozličné kvantitatívne i kvalitatívne zmeny, a z tohto aspektu sa poníma ako dynamický nástroj riadenia. V teórii aj v praxi sa preto rozlišuje statické a dynamické chápanie a skúmanie organizačnej štruktúry. Je to

teda systém, ktorý sa skladá z množiny elementov, vzťahov a väzieb (vrátane spätných väzieb) medzi nimi. Prvkami tohto systému sú organizačné jednotky a vzťahmi/väzbami sú informačné, finančné, poznatkové, materiálové a iné toky. Organizačná štruktúra má teda *dva rozhodujúce podsystémy*:

- ***Riadiaci podsystém*** – tvoria ho riadiace orgány (riadiaci aparát, subjekt manažmentu) typu valné zhromaždenie, predstavenstvo (správna rada, rada riaditeľov), dozorná rada, najvyšší výkonný manažér (CEO) a pod. Organizačná štruktúra riadiaceho systému vlastne tvorí základňu procesu riadenia. *Proces manažmentu* teda môže prebiehať len v rámci zodpovedajúcej organizačnej štruktúry.

- ***Riadený podsystém*** – sú to výkonné zložky organizácie (podniku), ktoré majú konkrétne operačné, prevádzkové, iné ako riadiace zameranie. Sem patria napríklad divízie nadnárodnej korporácie, závody veľkého podniku, odbory na ministerstve, oddelenia v nemocnici a podobne so svojimi zamestnancami aj manažérmi strednej či prvostupňovej úrovne aj so svojim technologickým a ostatným nevyhnutným vybavením (IKT atď.). Je to de facto *objekt manažmentu*, na ktorý cieľovo pôsobí subjekt riadenia.

V procese tvorby organizačnej štruktúry sa v podstate rieši jednak organizačná diferenciácia činností a jednak organizačná integrácia činností. Oboje sa uskutočňuje buď vo vertikálnom alebo horizontálnom priereze organizácie (podniku). Z tejto diferenciácie, resp. integrácie činností vyplývajú aj atribúty organizačnej štruktúry.

Hlavné atribúty (vlastnosti, charakteristiky či dimenzie) organizačnej štruktúry, ktoré určujú jej obsah aj formu sú:

- *Tvar (konfigurácia) a členitosť* – ide tu o hierarchické, vysoké, pyramídové, resp. ploché či široké organizačné štruktúry, na riadiacej vertikále sa vytvára niekoľko stupňov riadenia (v praxi sa používa jeden až päť úrovní manažmentu).

- *Spôsob (model) organizačného členenia (departmentizácia)* – využíva funkcionálny, výrobkový, územný (teritoriálny) alebo odberateľský (zákaznícky) model organizačného členenia. Funkcionálny model je najstarší, viaže sa na členenie podľa druhu činností (funkcií podniku), t. j. výskum, vývoj, nákup, výroba, predaj atď. Výrobkový model znamená, že útvary sa vytvárajú podľa rovnorodých výrobkov (napr. útvar pre výrobky typu A, útvar pre výrobky typu B, C atď.). Územný model - organizačné útvary sa vytvárajú podľa miesta, územia (útvar na území X, útvar na území Y, Z ...). Zákaznícky model organizačného členenia útvarov – podľa druhov stálych zákazníkov. V praxi sa často používajú kombinované modely, ktoré využívajú spojené princípy organizovania z viacerých uvedených modelov.

- ***Deľba rozhodovacej právomoci*** – ide o *centralizáciu*, resp. *decentralizáciu rozhodovania/riadenia*, t. j. kumulovania v centre (na najvyššom stupni riadenia, resp. prenášania práv, povinností, zodpovednosti na nižšie úrovne manažmentu. V tomto kontexte sa používa aj pojem *riadiace rozpätie* – počet pracovníkov podriadených jednému vedúcemu (napríklad CEO má v zahraničí najčastejšie od 6 do 12 a majster od 25 do 35 podriadených).

- ***Druhy/typy útvarov a usporiadania vzťahov*** – medzi základné typy organizačnej štruktúry patria: líniová, funkčná a kombinovaná (líniovo-štábna) organizačná štruktúra. *Líniová organizačná štruktúra* sa skladá len z líniových útvarov, a teda nemá špecializované odborné útvary (napr. riaditeľ podniku – riaditelia závodov – vedúci prevádzok a ich zamestnanci atď.). *Funkčná organizačná štruktúra* má aj špecializované odborné útvary: najvyšší líniový vedúci – špecializované odborné útvary – výkonné pra-

coviská. V praxi sa uplatňuje aj tzv. *funkcionálka* – každý špecializovaný pracovník dostáva príkazy od pracovníka v príslušnej špecializácii na vyššom stupni riadenia a aj od líniového vedúceho na danom stupni riadenia. V praxi sa azda najviac rozšírila *líniovo-štábna organizačná štruktúra* – najvyšší líniový vedúci má svoje štábne útvary (sekretariát, personalistika atď.), líniový vedúci nižšieho stupňa tiež majú svoje štábne útvary a priamo riadia výkonné pracoviská.

- ***Formalizácia organizačnej štruktúry*** – celkovú organizáciu tvorí spolu formálna a neformálna organizácia. *Formálna organizácia* je zakotvená v organizačných normách (štatút, stanovy, organizačný poriadok, pracovný poriadok a iné), *neformálna organizácia* je spontánna a tvoria ju skupiny pracovníkov príbuzného zmýšľania, konania, rozličných záujmových skupín a pod.

4.2 Vývoj, princípy a nové tendencie organizovania

Manažment (podnikateľské riadenie) sa na prelome 20. a 21. storočia vyvíja v intenciách nových trendov a výziev. Najmä súčasné globalizačné procesy, rastúca informatizácia a digitalizácia spôsobujú nielen isté spochybňovanie klasických stratégií, ale majú dopad aj na organizovanie a tvorbu moderného organizačného dizajnu podnikov. Klasické stratégie a recepty, ktoré sa celé desaťročia osvedčovali v praxi, už nepostačujú. A plne to platí aj pre oblasť organizovania, ktoré smeruje takpovediac k tvorbe podnikov „rýchlikov".

Rýchle podniky sa dnes riadia imperatívom – *inovácia obchodného, podnikateľského či uceleného manažérskeho modelu podniku* je dnes dôležitejšia než sú inovácie výrobkov a služieb. Evidentný je teda ťah na budovanie rýchlych podnikov, čo logicky znamená aj tvorbu „rýchlych" teda flexibilných a adaptabilných organizačných štruktúr. Profesor manažmentu Jaroslav A. Jirásek napísal: *„Riadenie je také staré ako pospolitá práca sama. Ale **podnikateľské riadenie (manažment)** má svoje korene v 19. storočí (...) Celé 20. storočie bolo dobou manažérskeho zrýchľovania (...) Zmena sa stala magickou výzvou manažmentu (...) Čas plynie rýchlejšie (...) V poslednej dobe sa niektoré podniky museli odhodlať k intenzívnemu sebarozvoju aj k mohutnému trhovému zápoleniu. Majú k svojmu rozvoju dvojakú motiváciu: vnútornú a vonkajšiu. To sú **súčasné rýchle podniky***"[17]. Podnikať a podnikateľsky riadiť teda znamená permanentne monitorovať zmeny, neustále inovovať a budovať rýchle podnikateľské subjekty. A významným predpokladom k tomu je práve tvorba dynamických organizačných štruktúr, ktorá má tiež zaujímavú genézu.

Vývoj organizovania a organizačných štruktúr trval celé stáročia. V krátkosti tu uvedieme aspoň stručnú genézu:

- Ešte pred rokom 1900 bol dominantným organizátorom vlastník firmy, ktorý vykonával trojjedinú funkciu – vlastnil firmu, riadil ju a bol aj jej kľúčovým zamestnancom.

- Postupne sa do organizovania dostávali analógie z vojenskej organizácie, začala vznikať hierarchia, prevládala centralizácia, tvorili sa líniové, štábne, funkcionálne či kombinované organizačné dizajny.

- Začiatkom 20. storočia sa začali procesy divizionalizácie. Najmä A. P. SLOAN (GM) začal decentralizovať právomoci aj zodpovednosť na relatívne samostatné organi-

začné jednotky – *divízie*. Vznikali územné, výrobkové, zmiešané a iné typy divízií. Išlo v podstate o vytváranie firiem vo firme a rozvoj vnútropodnikateľstva.

- Zhruba v polovici 20. storočia sa začali objavovať prvé náznaky *tímingu*, ktoré sa spájajú so vznikom *maticových organizačných štruktúr* a s novými komunikačnými, riadiacimi a autoritatívnymi vzťahmi.

- V siedmej dekáde 20. storočia vznikali tiež najmä v USA (GE) *strategické podnikateľské jednotky* (SBU – Strategic Business Unit). Priniesli splošťovanie organizácie, vyššiu transparentnosť (priehľadnosť) a autonómiu (samosprávu) riadenia. SBU si tvorili vlastné stratégie atď.

- Osemdesiate roky 20. storočia sa nazývajú aj obdobím organizačného „vrenia". Vznikajú rozličné druhy/typy organizačných architektúr – štíhly podnik, sieťové štruktúry, satelitné organizácie, efemérne (dočasné) podniky, samoriadené tímy, ale už aj virtuálne (počítačmi riadené) podniky a pod. Istý rozruch aj do procesov tvorby organizačných dizajnov priniesol aj tzv. *reinžiniering*, ktorý však šiel postupne do útlmu.

- Posledné roky 20. storočia a prvé roky 21. storočia to tzv. vrenie v procesoch organizovania pokračovalo a pokračuje dodnes. Evidentný bol ťah na aplikovanie prírodných zákonov, princípov biológie, bioniky a príbuzných disciplín aj v organizovaní. Vznikajú *organizačné dizajny typu kvet, resp. ameba* (meňavky, jednoducho povedané – akési individuálne bunky pohybujúce sa všetkými smermi s cieľom nájsť potravu a prežiť!). Pozoruhodný bol trend, ktorý pretrváva v modifikovaných podobách stále, tvorby procesných učiacich sa tímov dôsledne nastavených na potreby zákazníkov. Inými slovami – vývoj smeroval práve k vyššie naznačenej tvorbe rýchlych, pružných, prispôsobivých firiem/podnikov, ktoré sú schopné samoreprodukcie a vysokej konkurenčnej schopnosti.

K najnovším princípom či tendenciám organizovania, ktoré ešte intenzívnejšie zasahujú a budú vplývať na fungovanie podnikov a organizácií v prvom a druhom desaťročí 21. storočia a teda aj tretieho tisícročia, možno ešte doplniť:

a) *Aplikovať princíp jednoduchosti a pružnosti* v metódach a formách organizovania, a to vzhľadom na potrebu rýchlej adaptácie na zmeny, na meniace sa šance aj hrozby/riziká v lokálnom aj v globálnom podnikateľskom prostredí.

b) *Vytvárať organizačné štruktúry, ktoré najlepšie zabezpečia realizáciu manažérskych a obchodných procesov.* Tento princíp môžu spoľahlivo uplatňovať napríklad flexibilné tímy s variabilnou štruktúrou, ktoré fungujú v istej konštelácií určitý čas v istom prostredí.

c) *Princíp vysokej organizačnej kultúry a disciplíny.* Požaduje sa dosahovať vysoké synergické efekty z prieniku manažérskej, podnikateľskej a organizačnej kultúry.

d) *V tímovej práci uplatňovať aj princíp 3S.* Ide o samoriadenie, samoorganizovanie, samokontrolu v súvzťažnostiach na primeranosť či vyváženosť decentralizácie a centralizácie riadenia podniku.

e) *Budovať organizačné dizajny pre potreby systémov virtuálneho manažmentu.* Virtuálne podniky a organizácie s tzv. cyber-marketingom, komplexným obchodovaním prostredníctvom internetu a iných IKT si vyžadujú nové správanie manažérov na informačných diaľniciach tzv. globálnej dediny. A takýchto manažérov je nevyhnutné permanentne vzdelávať a pripravovať na tvorbu virtuálnych systémov (modelov) manažmentu.

f) *Budovať permanentne sa učiace organizácie.* Sú to základné bunky riadenia v 21. storočí. *Tímová práca* v organizácii ako celku, trvalo sa učiace tímy prerastajú do znalostnej ekonomiky a do učiacej sa (vedomostnej) spoločnosti.

Záverom tejto podkapitoly sa žiada doplniť, že vývoj organizovania od vojenskej hierarchie k štíhlym, plochým, pružným tímom a zmenám rýchlo prispôsobivým organizačným štruktúram si vyžaduje tiež nahradenie rigidných pravidiel a štýlov vedenia a motivovania ľudí. Nevyhnutné je eliminovať strnulé organizačné, legislatívne a iné normy a rozvíjať moderné metódy priamej a neformálnej komunikácie medzi manažérmi, vedúcimi a ich spolupracovníkmi. Procesy racionalizácie a zefektívňovania organizovania je nevyhnutné začať „od hlavy", teda od riadiacich orgánov. V ďalšom texte sa sústredíme najmä na podniky (firmy).

4.3 Riadiace orgány a výkonné zložky podnikov (firiem)

Orgány firiem/podnikov či iných druhov/typov organizácií sa tvoria v závislosti od ich právnych foriem. Napríklad vo firme jednotlivca, ktorá je majetkom jednej osoby, je jej vlastníkom, konateľom či najvyšším stupňom manažmentu, ba aj zamestnancom jedna a tá istá osoba. Inak je to v iných typoch spoločností, kde možno v podstate identifikovať tieto druhy/typy orgánov.

Systém orgánov v kapitálových spoločnostiach, ktorý je typický tak pre kontinentálnu Európu ako aj pre anglo-americkú oblasť, pozostáva z týchto zložiek:

1. ***Valné zhromaždenie (General assembly či General meeting)*** – najvyšší orgán spoločnosti. Je to najdôležitejší kolektívny orgán, ktorý rozhoduje o zásadných otázkach fungovania spoločnosti. Riadne valné zhromaždenie (VZ) spoločnosti sa koná zvyčajne raz za rok. Na VZ sa tiež volí, resp. potvrdzuje vo funkcii predstavenstvo, dozorná rada.

2. ***Predstavenstvo*** alebo ***správna rada, rada riaditeľov či riaditeľská rada (Board of directors)*** – je riadiaci orgán, ktorý vlastne riadi hospodársky život danej spoločnosti.

3. ***Dozorná rada (audítori, kontrolóri – auditors)*** – kontrolný orgán, ktorý kontroluje hospodárenie spoločnosti, plnenie si jej povinností voči štátu, voči zamestnancom, akcionárom či iným tzv. tretím osobám. Dozorná rada teda kontroluje činnosť predstavenstva, a preto sa aj graficky má zakresľovať zboku na jeho úrovni.

4. ***Predseda predstavenstva*** – volí ho predstavenstvo spoločnosti spomedzi svojich členov na určité časové obdobie. V praxi často dochádza ku kumulácii funkcií predsedu predstavenstva a prezidenta, resp. generálneho riaditeľa spoločnosti. (Graficky sa zakresľuje pod predstavenstvo.)

5. ***Prezident, resp. generálny riaditeľ spoločnosti*** – tiež ho spravidla volí predstavenstvo, ktorému teda organizačne podlieha, je to najvyšší výkonný manažér spoločnosti (CEO), ktorý býva v mnohých firmách akýmsi centrom moci. Prezident/generálny manažér si vyberá svojich viceprezidentov či riaditeľov (špeciálnych manažérov) a ostatný odborný riadiaci aparát. (Graficky sa zakresľuje pod predsedu predstavenstva, resp. v prípade kumulácie funkcií predsedu predstavenstva a CEO – pod predstavenstvo.)

6. ***Viceprezidenti, resp. riaditelia (špeciálni manažéri) spoločnosti*** – viceprezident/manažér pre ľudský kapitál, manažér pre edukáciu, manažér pre výskum a vývoj, finančný manažér, manažér pre marketing, manažér pre TQM, manažér pre výrobu, manažér pre predaj atď. (Graficky sa zakresľujú pod prezidenta či generálneho riaditeľa.)

7. *Ostatné zložky riadiaceho aparátu spoločnosti* – sú to v podstate manažéri na strednom a najnižšom stupni riadenia (vedúci závodov, vedúci prevádzok, majstri, resp. vedúci odborov a oddelení, ako aj ostatné organizačné jednotky pomocného či poradného charakteru (výbory, zamestnanecké rady, odborové organizácie a podobne), ktoré napomáhajú vykonávať manažérske aktivity. Ide o rozličné komisie či výbory (napríklad pre tvorbu stratégie, pre vývoj nových výrobkov, pre prípravu transformácie či transakcií v súvislosti s prechodom zo slovenskej koruny na euro a pod.).

8. *Výkonné zložky spoločnosti (podniku, firmy)* – sú to vlastne všetci zamestnanci THP a „R" kategórií, ktorí sú zaradení do nevyhnutných líniových a štábnych útvarov. (Graficky sa zakresľujú pod manažérov či vedúcich stredného, resp. prvého stupňa riadenia.)

V manažérskej literatúre existuje mnoho príkladov organizovania riadiacich orgánov aj výkonných zložiek (útvarov), veľa rozličných druhov či typov organizačných štruktúr – pozri napríklad aj knihy či vedecké články H. KOONZA, P. KOTLERA (USA), J. TRUNEČKA, L. VODÁČKA (ČR), M. SEDLÁKA, M. MAJTÁNA (SR) či aj autora tejto práce v zozname použitej a odporúčanej literatúry.

4.4 Druhy/typy organizačných dizajnov, ďalšie možné postupy ich tvorby, výzvy, rady a odporúčania

Základné typy organizačnej štruktúry, ktoré sa najčastejšie uvádzajú, sú: líniová, funkčná (štábna) a kombinovaná (líniovo-štábna) štruktúra útvarov organizácie či podniku. Možno ich stručne opísať takto:

- *Líniová organizácia/organizačná štruktúra* – je najstarší typ, pozostáva len z líniových útvarov, nemá špecializované odborné (štábne) útvary. Všetky riadiace aj špecializované odborné činnosti vykonávajú línioví vedúci na jednotlivých úrovniach manažmentu (stupňoch riadenia). Napríklad riaditeľ závodu si sám vykonáva aj personalistiku, kontrolu kvality a pod. Ide tu o autokratický (absolutistický) štýl vedenia ľudí.

- *Funkčná organizácia/organizačná štruktúra* – používa sa v čistej podobe zriedkavo a je založená na deľbe a špecializácii práce. Tým sa zvyšuje kvalita (kvalifikovanosť) manažmentu, rýchlosť prijímaných odborných rozhodnutí atď. Teda medzi najvyšším líniovým vedúcim a výkonnými pracoviskami vznikajú špecializované odborné (štábne) útvary, z ktorých každý riadi vo svojej špecializácii všetky výkonné pracoviská. Napr. špecializovaný útvar riadenia kvality riadi kvalitu výroby/výrobkov vo všetkých výkonných prevádzkach (v dielňach A1, A2, A3, B1, B2, C1, C2, C3, C4, ...Z1 a Z2) a pod. Má dosť nevýhod – porušuje sa princíp jediného zodpovedného vedúceho atď. Opakovane sa žiada zdôrazniť, že v praxi sa dosť často objavuje tzv. *funkcionálka*, čo je modifikovaná podoba funkčnej organizačnej štruktúry. Jej entitou je to, že každý špecializovaný pracovník dostáva príkazy od pracovníka v príslušnej špecializácii na vyššom stupni riadenia, ale aj od líniového vedúceho na danom stupni riadenia.

- *Kombinovaná, líniovo-funkčná či líniovo-štábna organizačná štruktúra* – sa v praxi najviac rozšírila. Jej základom sú líniové organizačné jednotky, na čele ktorých sú líniovi vedúci (jediní zodpovední vedúci), ktorí komplexne riadia zverenú organizačnú jednotku. V tomto im pomáhajú príslušné štábne (odborné) útvary, ktoré pripravujú kvalifikované podklady pre rozhodovanie príslušného líniového vedúceho (manažéra). Takto

sa podstatne zvyšuje kvalita líniového riadenia. Štábne útvary majú pomocnú poradenskú právomoc a líniovi manažéri majú rozhodovaciu, prikazovaciu a kontrolnú právomoc. Štábne útvary sa tvoria na všetkých stupňoch riadenia, resp. aspoň na najvyššom a strednom stupni riadenia. Výhodou tejto štruktúry je najmä odbremeňovanie líniových manažérov od pomocných prác, ale nevýhodou môže byť nárast štábneho aparátu, miezd a platov, resp. pokles pružnosti, časové straty v riešení úloh a pod. Osobný štáb, generálny štáb či špecializovaný (účelový) štáb majú za úlohu odbremeňovať prezidenta firmy, generálneho manažéra akciovej spoločnosti, dekana fakulty a podobne od rozličných administratívno-organizačných, informatických, poradenských a iných prác a služieb.

Uvedené organizačné štruktúry patria medzi tradičné štruktúry. Súčasnosť si vyžaduje nové, moderné, pružné a adaptabilné organizačné dizajny, ktoré budú môcť rýchlo reagovať na zmeny okolia a veľké *hyperkonkurenčné globálne tlaky*. K takýmto organizačným architektúram patria napríklad aj rozličné cieľovo-programové či sieťové štruktúry.

Cieľovo-programové organizačné štruktúry sa zakladajú na systémovom prístupe k formovaniu organizačných dizajnov, k hľadaniu a nachádzaniu optimálnych prvkov organizačného systému vzťahov, väzieb a spätných väzieb medzi nimi. Medzi najrozšírenejšie cieľovo-programové organizačné štruktúry patria:

a) ***Projektová koordinácia*** – na vypracúvaní projektu XY alebo aj viacerých iných projektov sa zúčastňujú pracovníci z rozličných štábnych útvarov, resp. aj viacerých organizácií (podnikov). Z nich sa vyberie jeden, resp. viacero koordinátorov projektu/projektov, ktorí sú dočasne podriadení buď najvyššiemu alebo nižšiemu líniovému vedúcemu. Napríklad najlepší odborník na ekológiu z oddelenia pre tvorbu a ochranu pracovného životného prostredia sa stal koordinátorom projektu EKOL a je dočasne podriadený priamo riaditeľovi podniku. Koordinátori teda zosúlaďujú a kontrolujú priebeh vypracúvania, resp. realizácie projektov a snažia sa zabezpečovať príslušné vzťahy medzi jednotlivými štábnymi útvarmi, resp. organizáciami, ktoré sa zúčastňujú na riešení daného projektu. Koordinátor však nemá finálnu rozhodovaciu ani prikazovaciu právomoc, a preto nemôže byť plne zodpovedný za riešenie/realizáciu projektu. V praxi sa tento spôsob využíva napr. aj pri vypracúvaní výskumno-vývojových úloh, pri inováciách výrobkov a pod.

b) ***Projektová organizácia (organizačná štruktúra)*** – z existujúcej organizačnej štruktúry organizácie (podniku) sa vyčlení jeden či viac špeciálnych projektových skupín (tímov), za účelom riešenia projektu/projektov. Každá projektová skupina má na čele vedúceho projektu a preberá komplexnú zodpovednosť za daný projekt. Vedúci projektu má líniovú právomoc a zodpovednosť za daný projekt, a teda má zverené aj všetky relevantné funkcie a finančné i materiálové náležitosti na splnenie projektu (programu). Pracovníci každej projektovej skupiny (útvaru) sa zaoberajú iba daným projektom XY a sú podriadení iba vedúcemu projektu, ktorý má voči ním prikazovaciu právomoc. Ostatné štábne útvary sa do riešenia/realizácie projektu nezapájajú. Projektovú skupinu (tím) môžu tvoriť pracovníci rozličných profesií (technológ, ekonóm, nákupca, programátor a pod.). Tento postup má veľa výhod a používa sa na riešenie náročných komplexných, často jednorazových úloh, ktoré sú časovo obmedzené a týkajú sa viacerých profesií, a teda aj útvarov podniku. Medzi pozitíva tohto spôsobu organizovania patria: úplná koncentrácia pracovníkov (členov tímu) na daný projekt, kooperácia viacerých špecialistov, jednoznačná (nie dvojitá) podriadenosť členov tímu vedúcemu projektu atď. Slabinami

môžu byť: menej schopný vedúci tímu na komplexné riešenie projektu, problémy s uvoľňovaním kvalitných odborníkov z materských útvarov do projektových tímov, zložitá koordinácia projektu s ostatnými projektmi, resp. organizačnými jednotkami a pod.

c) ***Maticová organizácia (organizačná štruktúra)*** – skladá sa z líniových, štábnych aj projektových útvarov (skupín), resp. pracovníkov z týchto útvarov. Ide teda o sieť vertikálne, horizontálne aj diagonálne sa prelínajúcich vzťahov, práv a povinností. Pracovníci jednotlivých projektových tímov majú dvojitú – vertikálnu aj horizontálnu – podriadenosť (aj vedúcemu materského štábneho útvaru aj vedúcemu tímu na riešenie daného projektu). Sleduje sa cieľový zámer – zjednotiť úsilie rozličných odborníkov na riešení projektu XY, a to ich sústredením do dočasne fungujúceho a pružného tímu XY. Takýchto projektov a tímov môže organizácia riešiť a vytvoriť niekoľko. Takto sa má zabezpečiť vysoká kvalita práce, maximálna rýchlosť realizácie pri minimálnych či optimálnych nákladoch. Každý takýto maticový projektový tím na riešenie zložitého (komplexného) problému má svojho vedúceho (má to byť najlepší odborník v danej oblasti) a niekoľko členov tímu s rozličnými potrebnými špecializáciami (výskumník, informatik, technológ, finančník atď.). Túto náročnú formu riešenia projektov sa odporúča využívať vtedy, ak ide o mimoriadne dôležité, rozsiahle a náročné úlohy, ktoré majú pre daný podnik veľký význam. Používa sa najmä vo veľkých organizáciách s rozsiahlymi inovačnými, reinžinieringovými a inými programami, pri vypracovaní vízií, generálnych či niektorých špeciálnych stratégií dlhodobého rozvoja podniku atď.

Ďalšie výzvy, rady a odporúčania pre manažérov do budúcnosti možno zhrnúť v súlade s nedávno publikovanými názormi autorov Hammera, Champyho, Kotlera takto:

a) ***Reinžiniering a vytváranie tímov*** – spravidla je väčšina podnikov organizovaná vertikálne, ale procesy sú horizontálne. A práve tento rozpor sa snaží riešiť reižiniering aj vytváraním tímov. Tímy sú zložené zo zástupcov rôznych oddelení. Tímlídri či manažéri tímov teda riadia kľúčové procesy podniku, vrátane marketingových a obchodných procesov. PHILIP KOTLER napísal: „Prínosom reinžinieringu je presun pozornosti z jednotlivých oddelení na riadenie kľúčových procesov. Každý kľúčový proces – vývoj nových výrobkov, získavanie zákazníkov a starostlivosť o nich, vybavovanie objednávok – vyžaduje tímovú spoluprácu niekoľkých oddelení. Zásadné iniciatívy podniku sa stale viac rozvíjajú ako tímové projekty, ktoré si vyžadujú spoluprácu rôznych oblastí, nie ako projekty jednotlivých oddelení.“ Problematiku reinžinieringu možno hlbšie naštudovať napríklad aj v knihe pred časom slávnych autorov M. HAMMERA a J. CHAMPYHO [8].

b) ***Každý zamestnanec podniku má byť do istej miery aj odborníkom na marketing*** – u nás aj vo svete sa najčastejšie vytvárajú predajné či marketingové oddelenia. Odborníci na marketing tvrdia, že *predajné oddelenie* nepredstavuje celý podnik, ale celý podnik by mal byť de facto predajným oddelením... Napríklad istý japonský manažér povedal: *„Päťdesiat percent japonských spoločností nemá marketingové oddelenie a deväťdesiat percent nemá žiadne zvláštne oddelenie pre marketingový výskum. Dôvodom je to, že sa od každého zamestnanca čaká, že je odborníkom na marketing.“* Je to ďalší impulz aj pre vnútropodnikové vzdelávanie.

c) ***Orientácia divízií prioritne na zákazníka*** – veľké multidivízne podniky sú orientované skôr produktovo než odborovo alebo na zákazníka. Napriek tomu môžu jednotlivé divízie vyrábať produkty, ktoré sú určené rovnakému odboru alebo zákazníkovi. Napríklad spoločnosť SIEMENS sa nedávno zamerala na štyri oblasti: univerzity, nemocnice, letiská a štadióny. Pre každú oblasť menovala jediného vrcholového manažéra

(CEO) s právomocou a zodpovednosťou koordinovať (zlaďovať) spoluprácu jednotlivých divízií v príslušnej oblasti. Totiž najdôležitejšia povinnosť podnikov, či ich manažérov, do budúcnosti musí byť – dosiahnuť čo najväčšiu spokojnosť prevažnej väčšiny zákazníkov. A v tomto duchu je potrebné novo formovať aktivitu, pružnosť a celkovú spôsobilosť podnikov (učiacich sa organizácií).

Štyri typy podnikov z hľadiska dynamiky reagovania a inovačnej pružnosti možno rozlíšiť takto *(páni manažéri, do ktorého typu dnes objektívne zaradíte váš podnik?)*:

- podniky, ktoré veci uvádzajú do pohybu,
- podniky, ktoré sledujú, čo sa deje, a reagujú na to,
- podniky, ktoré sledujú, čo sa okolo nich deje, ale nereagujú na to,
- podniky, ktoré si ani nevšimli, že sa niečo stalo.

V tejto oblasti je potrebné ešte rešpektovať tieto poznatky alebo impulzy na zamyslenie pre manažérov a podnikateľov:

a) ***Neustále sa starať o životnosť podniku***. PHILIP KOTLER napísal, že „*...životnosť priemerného podniku je iba 20 rokov.* Zo stovky spoločností uvedených v roku 1917 – v zozname časopisu Forbes sa iba 18 ‚dožilo' roku 1987. A iba dve z nich GENERAL ELECTRIC a EASTMAN KODAK, vykazovali slušné zisky. (...) Nie všetky dnes existujúce podniky sú skutočne živé. (...) Firmy GENERAL MOTORS a iné už dlhé roky strácajú svoje trhové podiely, napriek tomu, že ich srdcia ešte bijú. Do niektorých podnikov môžete vojsť a po 15 minútach poznáte, či sú živé či mŕtve – stačí sa len podívať na tváre zamestnancov."

b) ***Veľkosť podniku je relatívny pojem***. Čo je to veľký podnik? Ako merať jeho veľkosť? Guru medzinárodného marketingu uviedol, že začiatkom roku 2000 dosiahla firma MICROSOFT vyššie trhové hodnoty, než ako predstavuje spolu hodnota ôsmich firiem: BOEING, CATERPILLAR, FORD, GENERAL MOTORS, KELLOGG, AESTMEN KODAK, J. P. MORGAN a SEARS, ktoré sú vlastne gigantické podniky...

c) *Usilovať sa budovať skvelé a úspešné podniky* – spravidla takéto podniky sa vyznačujú sériou zhodných či podobných čŕt a vlastností. Tie najpodstatnejšie vystihujú jednoduché slová Toma Siebla, riaditeľa spoločnosti SIEBEL SYSTEMS: „Zamerajte sa na uspokojovanie svojich zákazníkov, dosiahnutie vedúceho postavenia na trhu a získanie povesti zodpovedného podniku a miesta, kde sa dobre pracuje. Všetko ostatné príde samo." Pritom nemožno zabúdať, že aj zamestnanci sú (internými) zákazníkmi.

d) *Poskytovať zákazníkom mimoriadnu (pridanú) hodnotu* – podniky prežijú tak dlho, dokedy budú poskytovať zákazníkom takúto hodnotu. Ide teda opäť o jasnú orientáciu na trh, na zákazníka, na inovácie, na kvalitu. Takto napríklad SONY prekvapila svojim walkmanom, báječnou videokamerou či aj inovatívnymi počítačmi.

e) *Vytrvale zvyšovať svoj podiel najprv v mysliach a srdciach zákazníkov* – a to potom prináša aj rast podielu na trhu a napokon aj zisky.

Z uvedených poznatkov vyplýva, že tvorba organizačných štruktúr v širokom slova zmysle má veľký význam aj v kontexte realizácie podnikovej či podnikateľskej stratégie, resp. podnikateľského plánu a ostatných akčných plánov. Keďže všetky tieto plány v praxi realizujú ľudia, správna tvorba organizačných štruktúr má mimoriadny význam aj z aspektu personalistiky, prijímania správnych ľudí na správne miesta v správnom čase, ich rozmiestňovania do optimálne vytvorenej štruktúry útvarov a aj ich múdreho vedenia a motivovania.

4.5 Príklad tvorby a fungovania divízií v Matsushita Elektric Company

Známa japonská korporácia MATSUSHITA ELEKTRIC COMPANY mala v čase nášho skúmania veľmi zaujímavý systém tvorby, fungovania a riadenia svojich vnútorných organizačných (podnikateľských) jednotiek – divízií. V tejto podkapitole rámcovo uvedieme podstatu a principiálne postupy tohto spôsobu organizovania v súvzťažnostiach na podstatnú zložku finančného manažmentu divízií a vnútropodnikovú banku:

a) *Celá firma je rozdelená na N divízií*, z ktorých každá vyrába nejaký finálny produkt, predáva ho a dosahuje nejaké ekonomicko-finančné výsledky (zisk, obrat, rentabilitu atď.).

b) *Jednou z divízií je aj* ***vnútropodniková banka*** *(VPB)*. Jej úlohou je finančne vypomáhať najslabším článkom firmy ako celku. Finančnú výpomoc uskutočňuje z vlastných zdrojov firmy, ktoré do VPB „pritekajú" z odvodov zo zisku každej divízie, ktorá zisk dosahuje.

c) *Rentabilita celkového disponibilného kapitálu* sa považuje za najdôležitejší ukazovateľ hodnotenia jednotlivých divízií. Ak napríklad divízia A dosiahla rentabilitu 12 %, divízia B 25 % , divízia C 19 %, ... divízia N 6 %, z toho vyplýva, že najlepšou divíziou podľa tohto zvoleného kritéria je divízia B a najhoršou je divízia N.

d) *Opatrenia vrcholového manažmentu tejto korporácie* sú v takomto prípade vo vzťahu k najslabšej divízii N nasledovné:

- Vedenie divízie N dostane pokyny, že za určité časové obdobie (pol roka, rok) musí urobiť manažérske a ostatné zmeny, ktoré budú smerovať k zvýšeniu efektívnosti, kvality, a teda rentability tejto divízie. Ak sa za určený čas nedosiahnu požadované zmeny, dôjde k odvolaniu vedenia divízie.
- Divízia N navyše dostane vnútropodnikovú finančnú pomoc v podobe veľmi výhodného úveru z VPB, na ktorý sa stanoví úrok len vo výške 2 % ...

e) *Tvorba finančných prostriedkov vo VPB* sa realizuje podľa pravidla – každá divízia, ktorá dosiahla v danom hospodárskom období pozitívny hospodársky výsledok (zisk), odvádza z tohto zisku 60 % prostriedkov do VPB. O rozdelení zvyšných 40 % zisku rozhoduje vedenie jednotlivých divízií. Na prvý dojem vysoký odvod zo zisku do VPB údajne nepôsobí demotivačne na jednotlivé divízie...

f) *Kontrola a hodnotenie divízií* sa uskutočňuje v pravidelných časových intervaloch za účasti vrcholového vedenia korporácie a vedenia všetkých divízií. Jednotlivé divízie sú zaradené do štyroch skupín – A, B, C a D – a to podľa skutočne dosiahnutých výsledkov, ktoré sa komplexne zhodnotia podľa vopred známych kritérií (ukazovateľov). Divízie zaradené do skupiny A sú najlepšie, do skupiny D sú najhoršie.

Žiadna firma logicky nepublikuje svoje ucelené know-how, neurobila to ani Matsushita. Aj preto je tento príklad len rámcový, návodový a autorom tejto knihy tvorivo dopracovaný zo sprostredkovaných informácií a najmä knižnej publikácie profesora JÁNA RUDYHO [41], ktorý bol dávnejšie na dlhodobej stáži v Japonsku. Avšak podstatné je to, že aj z entity tohto príkladu sa možno inšpirovať ku kreatívnemu konštruovaniu vlastných organizačných, motivačných či finančných koncepcií a postupov v konkrétnej organizácii v špecifických podmienkach praxe.

5 Personalistika a personálne riadenie (manažment ľudských zdrojov/manažment ľudského kapitálu)

5.1 Priorita ľudského kapitálu, identifikácia, obsah, ciele a úlohy personalistiky a manažmentu ľudského kapitálu (MĽK)

Personalistika je jednoducho práca s ľuďmi, resp. jedna z čiastkových manažérskych funkcií (činností). Do sústavy čiastkových procesov manažmentu ju zaradili napríklad aj americkí profesori manažmentu H. KOONTZ a H. WEIHRICH [26] a mnohí iní autori. V podstate ide o personálne zabezpečenie chodu organizácie (podniku), ktoré je z aspektu hierarchie zdrojov najvýznamnejšie. *Ľudský kapitál (ľudské zdroje) sú kapitálom číslo jeden každej organizácie v každej sfére ľudskej činnosti.* Predovšetkým v súčasnej dynamickej dobe zmien, nových poznatkov, rozvoja znalostnej ekonomiky a vedomostnej spoločnosti je práca s ľuďmi a najmä s poznatkami takpovediac v ich hlavách mimoriadne dôležitá.

Obsahová náplň personalistiky predstavuje komplexné personálne zabezpečenie a s ním súvisiace sociálno-kultúrne a morálno-etické fungovanie organizácie/podniku. Personálne zabezpečiť fungovanie organizácie XYZ znamená predovšetkým stanoviť – v prepojení na súčasnú aj na perspektívnu organizačnú štruktúru – potreby a počty zamestnancov, manažérov nižších stupňov riadenia, určiť spôsoby ich získavania, výberu, rozmiestňovania a ďalšieho rastu (permanentnej edukácie), ako aj stanovenia kritérií a metód ich hodnotenia, systému miezd, platov a odmeňovania atď. Personalistiku majú vykonávať kvalifikovaní profesionáli (personalisti), ktorí úzko spolupracujú s personálnymi manažérmi a s ostatnými špeciálnymi manažérmi, resp. útvarmi organizácie. Obsah, či systém personálneho manažmentu tvoria v podstate základné personálne funkcie (pozri nižšie). Personálne riadiace i výkonné činnosti sa uskutočňujú v personálnych útvaroch.

Personálne útvary sú organizačné jednotky (štábne útvary) s osobitným postavením v organizácii. Z hľadiska efektívneho plnenia cieľov podniku sa rozlišuje centralizované, decentralizované alebo kombinované zaradenie týchto útvarov do organizačnej štruktúry podniku. Závisí to od viacerých faktorov – najmä od rozhodnutia vrcholových manažérov organizácie, od veľkosti organizácie, od vývoja externého aj interného prostredia organizácie, od celkových výsledkov a iných špecifík organizácie/podniku. V personálnych útvaroch pracujú odborníci pre jednotlivé spomenuté personálne oblasti a na čele týchto útvarov stoja personálni manažéri (manažéri ľudského kapitálu). Neustále zmeny súčasného globálneho prostredia však podmieňujú aj vznik nových postupov či trendov aj v personalistike a personálnom manažmente. Napríklad môže ísť o tieto *progresívne postupy*:

- *Outsourcingová personalistika* – vo veľkých podnikoch si možno nechať vykonávať za úhradu isté zákonom neodporujúce administratívne činnosti alebo agendy. Môžu to vykonávať buď externé agentúry (napr. vyhľadávanie potencionálnych zamestnancov a pod.) alebo špecializované interné servisné útvary.
- *Virtuálne personálne útvary* – sa považujú za model budúcnosti v podmienkach euromanažmentu a globálneho riadenia vôbec. Tieto útvary nemajú reálne organizačné atribúty (znaky) jednej fixne zakotvenej organizačnej jednotky v organizačnom dizajne

podniku. J. STÝBLO napísal: „Jednotlivé úlohy personálneho manažmentu sa prideľujú na pracoviská, ktoré sa bezprostredne podieľajú na vytváraní hodnôt. Virtuálny útvar by mal mať svoje vedenie, vlastné zdroje a mediálne prepojených zamestnancov v rôznych odborných útvaroch, pre ktorých by boli typické dvojaké úlohy aj podriadenosť dvom vedúcim" [46].

- *E-personalistika* – vykonávanie personálnych činností prostredníctvom elektronických systémov a najnovších generácií informačno-komunikačných technológií (IKT). Podrobnejšie opisujeme vybrané zložky e-personalistiky nižšie.

Personálni manažéri a personalisti predstavujú teda jednu z najvýznamnejších pracovných funkcií (kategórií) v každej organizácii. Ich *úlohou* je vytvoriť systémovú *personálnu koncepciu (politiku),* príslušné *cieľové programy* personálneho manažmentu, vykonávať personálne funkcie, poskytovať komplexné personálne služby a relevantné poradenstvo najmä pre personálnych, ale aj všetkých ostatných manažérov danej organizácie. Personálni manažéri a ich spolupracovníci (personalisti) majú teda svoje aktivity podstatnou mierou smerovať k dosahovaniu *cieľov* organizácie, ako aj cieľov zamestnancov v kontexte na čo najlepšie uspokojovanie cieľových zámerov a potrieb zákazníkov. V praxi môže ísť napríklad o komplexný centralizovaný personálny útvar, na čele s personálnym manažérom, ktorý spravidla je aj členom vrcholového manažmentu organizácie. V iných, najmä veľkých a miestne odlúčených podnikoch, ktoré fungujú na niekoľkých kontinentoch, sa tvoria decentralizované personálne útvary na čele s personálnymi manažérmi v pozícii stredného manažmentu a pod. V stredných a najmä veľkých podnikoch je evidentná a nevyhnutná participácia vrcholového manažmentu, ako i líniových manažérov aj na personálnych zložkách riadenia:

- *Vrcholoví manažéri (CEO)* – komplexne a dlhodobo strategicky riadia organizáciu, formulujú jej víziu, generálnu stratégiu, strategické ciele, funkčné stratégie, a teda aj stratégiu v oblasti personalistiky a MĽK.
- *Líniovi manažéri na strednom či najnižšom stupni riadenia* – komplexne zodpovedajú za efektívny chod zverenej líniovej organizačnej jednotky (napr. závodu, odboru, oddelenia, dielne, resp. fakulty, katedry a pod.). Teda jednou z ich úloh je tiež riadiť isté personálne stránky svojich zamestnancov, čím sa stávajú priamymi a bezprostrednými vykonávateľmi viacerých funkcií personálneho manažmentu.

Personálny manažment (MĽK) je jedným z najdôležitejších špeciálnych manažmentov, je to neoddeliteľná časť celkového (komplexného) manažmentu organizácie či podniku. Významnou mierou prispieva k dosahovaniu synergického efektu fungovania a riadenia každej organizácie, a teda predovšetkým významne ovplyvňuje (s)plnenie cieľov organizácie (firmy, podniku, resp. aj štátu).

Systém personálneho manažmentu (systém MĽK) tvoria v podstate najdôležitejšie **personálne funkcie (činnosti)**, ktoré predstavujú jadro jeho obsahovej náplne. Ide o tieto rozhodujúce činnosti (čiastkové procesy):

- strategické plánovanie a riadenie personálneho rozvoja,
- analyzovanie mapy procesov, prác a pracovných miest,
- hľadanie, nachádzanie, získavanie, výber a prijímanie zamestnancov,
- rozmiestňovanie a eventuálna rotácia zamestnancov,
- ukončovanie pracovného pomeru,
- *permanentná výchova a vzdelávanie* manažérov a zamestnancov,
- plánovanie (riadenie) pracovnej kariéry,

- kontrolovanie a hodnotenie pracovného výkonu,
- stanovenie systému stimulovania a motivovania manažérov a zamestnancov teda spôsobu odmeňovania, stanovovania platov a miezd,
- vytvorenie pravidiel v oblasti pracovných podmienok a vzťahov,
- budovanie personálneho informačného systému a e-personalistiky,
- formulovanie etického kódexu, pravidiel podnikateľskej a manažérskej etiky,
- tvorba sociálnych, zdravotných, kultúrnych, športových, ekologických (environmentálnych) a iných dimenzií či programov fungovania modernej poznatkovej učiacej sa organizácie (tzv. rýchlych podnikov). Aj tu je nevyhnutné „šiť na mieru", rešpektovať špecifiká a platné (euro)zákony.

Uvedené zložky personálneho manažmentu tu ďalej možno priblížiť (najmä z priestorových dôvodov) len selektívnou metódou. Žiada sa ešte dodať, že vývoj aj v oblasti personalistiky a personálneho riadenia priniesol aj isté modifikácie pojmov.

„Diferencie" medzi personálnym manažmentom, manažmentom ľudských zdrojov a manažmentom ľudského kapitálu (MĽK) z obsahového aspektu prakticky neexistujú. Základný zaužívaný pojem personálny manažment sa začal časom nazývať ako *manažment ľudských zdrojov (HRM – Human Resources Management)* a v ostatnej dobe niektorí autori manažmentu vo svete odporúčajú používať relevantnejší pojem manažment ľudského kapitálu. Ide tu však skôr o psychologické dimenzie rozdielov, ktoré sa opierajú o argumenty typu, že považovať človeka/ľudí za zdroj/zdroje je irelevantné. Je to naozaj ten najcennejší kapitál (kapitál číslo jeden), ktorý vlastní každý podnik, každá organizácia, každý štát. Napriek všetkému odporúčame v teórii aj v praxi používať pojem manažment ľudského kapitálu, ktorý má celostne a systémovo pokryť celú oblasť personálneho riadenia a zabezpečovania tvorivých aktivít a výsledkov v rámci uceleného reprodukčného procesu.

5.2 Personálne zabezpečovanie fungovania organizácie (podniku, firmy)

V tejto zložke personalistiky sa najčastejšie analyzujú tieto najdôležitejšie okruhy personálneho zabezpečovania uceleného reprodukčného procesu:

- analyzovanie činností, tvorba tzv. mapy procesov, eliminovanie duplicitných činností a stanovenie reálnej potreby manažérov nižších stupňov riadenia a všetkých kategórií manažérov a zamestnancov (vrcholoví manažéri, líniovi manažéri stredného a prvostupňového manažmentu, THP, „R" kategória atď.),
- hľadanie, nachádzanie, výber, prijímanie (získavanie), rozmiestňovanie, rotácia zamestnancov a kumulovanie pracovných funkcií,
- kontrola a hodnotenie výkonu manažérov a zamestnancov,
- permanentný rozvoj (formovanie, výchova, vzdelávanie, doškoľovanie, rekvalifikácie) celého osadenstva organizácie, t. j. všetkých manažérov aj zamestnancov.

Tvorba tzv. mapy procesov spočíva v zostavení komplexnej „mapy" činností (čiastkových procesov) tak v horizontálnom ako aj vo vertikálnom priereze organizácie (podniku). Teda vyhotoví sa podrobný zoznam činností, ktoré je nevyhnutné uskutočniť na vstupe, v realizácii aj na výstupe, resp. na najnižšom, strednom a najvyššom stupni riadenia. Zoznam činností sa analyzuje, vylučujú sa duplicitné, resp. multiplicitné činnos-

ti, integrujú sa príbuzné činnosti do organizačných jednotiek a stanovuje sa optimálny počet zamestnancov, ktorých je nevyhnutné prijať. Takouto racionalizáciou možno dospieť aj k stanoveniu reálnej potreby nižších manažérov, nevyhnutných technicko-hospodárskych pracovníkov (THP – účtovníci, informatici, personalisti, konštruktéri, programátori, technológovia atď.). Výsledkom má byť stanovenie množstva a štruktúry pracovných miest v prepojení na plánovaný objem výkonov (výroby, prác, služieb).

Stanovenie potreby zamestnancov sa uskutočňuje v praxi spravidla rozličnými aproximatívnymi metódami, ale aj exaktnejšími metódami:

- *intuitívne metódy* sa zakladajú zväčša na intuícií vodcov a manažérov,
- *expertné metódy* stavajú na viac či menej presných úsudkoch expertov. Títo zväčša vychádzajú z poznania vývojových trendov, podmienok, špecifík, očakávaných budúcich zmien, resp. hrozieb, rizík, potrieb a pod. Používajú sa najmä delfská metóda, kaskádová metóda a iné metódy,
- *kvantitatívne metódy* využívajú možné matematicko-štatistické výpočty na predpovedanie budúcej potreby (počtu) zamestnancov. Ide napr. o rozličné plánovacie analýzy, počítačové simulácie, v ére diskontinuitného rozvoja sú už menej vhodné prv používané metódy extrapolácie trendov a iné.

Personálny paralelný inžiniering využívajú v praxi najmä vrcholoví manažéri organizácie, ktorí súčasne zadajú viacerým tímom či expertom rovnaké úlohy, a na základe ich odporúčaní a zbilancovania vlastných zdrojov a stavu potrieb rozhodnú o potrebe získavania nových zamestnancov, resp. aj o ich prepúšťaní a to najmä tam, kde je evidentná prezamestnanosť. Tento postup sa používa aj v iných racionalizačných procesoch, ktoré sledujú rozhodujúce cieľové zámery.

Hlavným cieľom personálneho manažmentu (MĽK) je zabezpečovať optimálny stav (počet) zamestnancov a čo najefektívnejšie využívanie reálne disponibilného ľudského kapitálu v celej organizácii. Jednoducho povedané – snahou manažérov je mať málo, ale kvalitných, plne vyťažených, vysoko motivovaných a dobre zaplatených zamestnancov a manažérov nižších stupňov, resp. mať v správnom čase nevyhnutne potrebný či postačujúci počet správnych ľudí na správne vytvorených pracovných miestach (pozíciách, funkciách).

Získavanie a výber zamestnancov je významná zložka personalistiky, ktorá má procesný charakter a pozostáva predovšetkým z týchto parciálnych personálnych činností:

- konfrontovanie výsledkov plánu personálneho rozvoja s alternatívnymi a variantnými analýzami potreby pracovných miest,
- identifikovanie potrieb obsadenia voľných pracovných miest a prepojení na špecifikáciu odborných a ostatných požiadaviek na zamestnancov,
- spôsob vyberania možných zdrojov uchádzačov o zamestnanie,
- výber metód získavania zamestnancov,
- stanovenie písomných dokladov, ktoré musia nevyhnutne predložiť uchádzači v slovenskom a cudzom (anglickom) jazyku (štrukturovaný životopis, návrh projektu a pod.),
- určenie možných súborov vhodných uchádzačov o zamestnanie,
- bezprostredný prípravný proces na výber zamestnancov (subjekt – kto bude robiť výber, podľa akých kritérií bude prijímať ľudí, ako bude získavať aj referencie

o ľuďoch, ako budú prebiehať psychologické testy a vlastný finálny výberový rozhovor a pod.),

- vlastná objektívna realizácia výberového procesu (konkurzov) v súlade so zvolenou metodikou výberu,

- prijatie zamestnancov, ktorí dosiahli najlepšie výsledky v konkurze, a to buď na skúšobnú dobu, na dobu určitú alebo na neurčitú dobu a to aj v súlade s relevantnými platnými legislatívnymi normami a najmä z aktuálne platným zákonníkom práce atď.,

- eventuálne využitie najnovších metód zabezpečenia zamestnancov do podniku (napríklad personálny marketing, lízing, benchmarking, internetové vyhľadávanie ľudí využívanie profesionálnych inštitúcií, moderná inzercia aj s využitím iných IKT, dotazníkové metódy, kariérne dni na fakultách univerzít, vysokých škôl a iných typov škôl a pod.).

Personálny marketing – nová poznatková, sieťová ekonomika, nový poznatkový manažment a marketing vytvárajú aj potrebu nových metód v oblasti MĽK. A práve personálny marketing je jednou z takýchto metód. Potenciálny zamestnanec sa vo vyspelých firmách vo svete považuje za interného zákazníka (podrobnejšie pozri príslušnú podkapitolu v časti II. tejto práce).

Personálny lízing je v podstate cieľovo-programové prenajímanie zamestnancov spravidla na pokrytie dočasnej (krátkodobej) potreby niektorých profesií. V praxi ide najčastejšie o ľudí, ktorí pracujú pre nejakú personálnu agentúru. Tá ich dočasne „zapožičia" podniku XYZ na základe požiadania jeho personálneho riaditeľa, resp. CEO manažéra. Podniky takto konajú najčastejšie v istých krízových situáciách (nával práce v sezónnej výrobe, resp. počas letných dovoleniek a pod.).

Personálny benchmarking znamená porovnávanie sa s porovnateľnými organizáciami v záujme obsadenia istých pracovných miest. Postupuje sa tak, že sa hodnotia a konfrontujú predpoklady uchádzačov o prácu z vonkajších zdrojov s predpokladmi uchádzačov z interných zdrojov. Spravidla dochádza ku komplexnejšiemu porovnávaniu sa s organizáciami podobného zamerania vo vlastnej branži, ale aj mimo nej.

Internetové vyhľadávanie zamestnancov a manažérov patrí k najmodernejším súčasným metódam získavania zamestnancov či riaditeľov/vedúcich nižších stupňov riadenia. Jeho silnou stránkou je rýchla a pružná vzájomná výmena informácií, flexibilné získavanie komplexnejších informácií o uchádzačoch, resp. o danej organizácii atď. Takto sa vlastne tiež zvyšuje konkurencia na trhu práce. *Internetová personalistika* sa úzko spája s ostatnými formami a metódami e-personalistiky.

Profesionálne personálne inštitúcie (agentúry) sa zaoberajú nielen spomenutou prenajímacou aktivitou, ale aj inou sprostredkovateľskou činnosťou v oblasti zamestnávania ľudí, resp. ich hodnotenia, testovania, diagnostikovania uchádzačov o prácu, resp. aj niektorých typov zamestnancov a pod. Napríklad pri testovaní potenciálu a diagnostikovaní spôsobilosti uchádzačov na niektoré manažérske posty sa vo svete používajú *hodnotiace strediská (Assessment centres)*, ktoré využívajú rozličné diagnostické a výcvikové metodiky a programy. V podstate ide o tímové alebo individuálne riešenie rozličných simulovaných problémov či úloh. Patria sem napríklad aj manažérske hry a prezentácie (takéto tréningy sme realizovali aj v pedagogickom procese na KEM FEI STU v Bratislave, resp. realizujeme v Ústave manažmentu STU (pozri aj prílohu 3. tejto knihy), cieľové rozhovory v slovenčine aj v angličtine, špeciálne psychologické diagnostické testy, riešenie rôznych modelových stresových situácií atď.

Po rozhodnutí o prijatí zamestnancov sa v praxi vyspelých firiem a organizácií používajú aj rozličné spôsoby racionalizácie a zefektívňovania práce zamestnancov (kumulácia pracovných povinností, rotácia kádrov a iné).

Kumulovanie (kumulácia) pracovných činností je významná metóda šetrenia v kategórii zamestnancov aj manažérov, ktorá má pozitívny dopad na celkové zefektívňovanie manažmentu ľudského kapitálu a teda na efektívnosť fungovania danej organizácie. Kumulovať pracovné činnosti znamená, prideľovať jednému zamestnancovi, resp. manažérovi viacero príbuzných pracovných náplní, ktoré zabezpečia jednak jeho plnšiu či plnú pracovnú vyťaženosť a jednak majú vyššiu stimulačno-motivačnú silu (umožnia mu dosahovať vyšší pracovný príjem, teda celkovú mzdu či plat).

Rotácia zamestnancov znamená zmysluplný, cieľovo-programový pohyb prijatých zamestnancov či manažérov nižších stupňov riadenia za účelom objavenia či odhalenia ich najvyhovujúcejších schopností, zručností, spôsobilostí. Týka sa najmä novo prijatých absolventov škôl, ktorí istý časový úsek (napr. po tri či šesť mesiacov) pracujú na všetkých pracovných miestach daného stupňa riadenia. Po ich otestovaní, skontrolovaní a komplexnom vyhodnotení sa im pridelí trvalé systémové pracovné miesto, na ktoré majú najlepšie predpoklady. Po uplynutí času môžu opätovne prejsť do analogického rotačného cyklu na vyššom či na najvyššom stupni riadenia.

Kontrola a hodnotenie výkonov zamestnancov a manažérov sú významné čiastkové činnosti personalistiky, resp. MĽK. Sleduje sa základný zámer – podľa objektívne stanovených kritérií a metód porovnať plánované (normované, cieľové) výkony so skutočnými výsledkami práce manažérov nižších stupňov, resp. zamestnancov, a dopracovať sa tak jednak k podkladom pre novú racionalizáciu a zefektívňovanie procesov a jednak k podkladom na objektívne odmeňovanie. Aj v tejto oblasti sa používa viacero metód hodnotenia vrátane metód sebahodnotenia, uskutočňovania hodnotiacich rozhovorov, resp. vyhodnotenia dosiahnutých jasne merateľných ukazovateľov. Napríklad najmä pri hodnotení manažérov sa uplatňujú spomenuté *hodnotiace strediská*, ktoré „umožňujú zistiť potenciál zamestnancov na základe ich komplexného hodnotenia viacerými hodnotiteľmi. Riešia sa pritom rôzne individuálne a skupinové úlohy, náhodne generované problémy a aplikujú sa rôzne testy a rozhovory. Hodnotitelia potom spoločne vypracujú hodnotenie každého člena skupiny. Táto metóda je časovo a finančne náročná, umožňuje však lepšie zhodnotiť súčasný výkon, ale aj predpovedať budúci výkon manažérov než zväčša jednostranne orientované tradičné metódy.“ [29]. Výsledky kontroly a hodnotenia výkonov ľudí v organizácii majú ešte jeden závažný výstup – cieľové nastavenie nového rozvoja, nového cyklu (seba)výchovy a vzdelávania ľudí na všetkých postoch v organizácii.

Permanentný rozvoj (edukácia) manažérov a zamestnancov vo všetkých pracovných kategóriách je ďalšou charakteristickou črtou moderných učiacich sa organizácií. Takto poňatá edukácia je veľmi významnou súčasťou personalistiky a MĽK. Tento proces je náročný jednak na informácie, resp. nové poznatky a jednak na financie. V ére aplikácie súčasného poznatkového manažmentu, rozvoja znalostnej ekonomiky a vedomostnej spoločnosti je to však mimoriadne závažný faktor posilňovania konkurenčnej schopnosti organizácií a podnikov. Jednoducho povedané – každý člen osadenstva organizácie/podniku od CEOs manažérov, cez líniových manažérov a všetkých kategórií zamestnancov až po posledného pomocného robotníka má/musí byť zaradený v nejakom kurze sebazdokonaľovania (odbornosť, jazyky, manažérske kurzy, informatika, právo,

účtovníctvo, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci atď.). Nepretržitý rozvoj zamestnancov a manažérov sa vo vyspelých firmách dosahuje aj výrazným odmeňovaním, ktoré stimuluje k nepretržitej práci na sebe, k celoživotnému vzdelávaniu/zdokonaľovaniu a udržaniu si pracovných postov.

5.3 Elektronická personalistika v manažmente ľudského kapitálu

Elektronická personalistika (e-personalistika) predstavuje jednu z moderných metód realizácie personálnych činností v podnikoch a organizáciách. Niektorí autori uvádzajú dokonca ešte širší pojem – *elektronický manažment ľudského kapitálu/ľudských zdrojov (E-HRM).* V podstate ide o aplikáciu internetových technológií či iných IKT v oblasti personalistiky. *Cieľom* je umožniť širší, ale zákonný a etický prístup k informáciám o ľuďoch, zamestnancoch, manažéroch, vlastníkoch a pod. Významnou podmienkou aj tu je dodržanie *bezpečnosti a ochrany osobných a dôverných informácií* v súlade s platnými zákonmi. Odporúča sa, aby sa *projekty e-personalistiky* považovali nielen za výhradne technologickú záležitosť, ale aby slúžili ako nástroj riadenia pre manažérov danej organizácie. Potom môžu prinášať požadované ekonomické (úsporné) efekty. *Líniovi manažéri* na všetkých stupňoch riadenia majú disponovať všetkými relevantnými informáciami a poznatkami aj v tejto oblasti a múdro ich využívať na realizáciu vnútrofiremného manažmentu. Ide o informácie/poznatky o svojich zamestnancoch, spolupracovníkoch, o vytvorených pracovných miestach atď.

Na tomto mieste sa ďalej sústredíme na niektoré vybrané oblasti e-personalistiky: identifikáciu e-personalistiky, elektronické výkazníctvo, elektronickú dochádzku, elektronický nábor, elektronické vzdelávanie, elektronické výhody, elektronické hodnotenie ľudí (pozri aj časť o personálnom marketingu).

Identifikácia a cieľové zámery e-personalistiky sa približujú v manažérskej literatúre vo svete najmä prostredníctvom nasledujúcich charakteristík či interpretácií tohto pojmu. E-personalistika, resp. ekvivalent E-HRM znamená vlastne *elektronické zamestnanie sa, resp.* ***e-podnikanie (e-business)*** *v oblasti personálnej a mzdovej agendy.* Sledujú sa tým najmä tieto podstatné cieľové zámery:

- zvyšovať kvalitu personalistiky a personálneho manažmentu,
- šetriť náklady na administrovanie, papierovanie,
- pružne aktualizovať, dopĺňať a spresňovať výkazy atď.

Elektronické výkazníctvo (e-reporting) je dôležitou súčasťou e-personalistiky. Ako významný nástroj riadenia sa zameriava predovšetkým na:

- zefektívňovanie organizácie práce v personálnom útvare, a tým nepriamo vlastne aj v celej organizácii (podniku, firme),
- zlepšovanie služieb pre *interného zákazníka*, t. j. pre zamestnancov organizácie. Ide tak o zamestnancov živnostníkov, ako aj klasických pracovníkov.

Elektronická dochádzka (e-attendance), resp. elektronická kontrola dochádzky do zamestnania sa viaže najmä na podmienky flexibilného pracovného času. Teda aj tu sa využívajú princípy e-podnikania či e-zamestnania sa, pričom sa existujúcim aplikáciám pridáva ďalšia dimenzia – *mobilita zamestnancov.* Všetko sa to spája s využívaním IKT najnovších generácií (kufríkové PC, mobilné telefóny, tzv. osobní asistenti PDA atď.) Zvlášť sa tu požaduje rešpektovanie princípov a pravidiel slušnosti, vysokej osobnej kul-

túry, sebadisciplíny, sebakontrolovania a *sebariadenia (selfmanagement)*, ako aj etiky, etikety, morálky, vzájomnej dôvery a pod. E-dochádzka ako nástroj marketingového manažmentu podniku slúži na evidenciu (ne)prítomnosti na pracoviskách, na vykazovanie práce na projektoch XY, na plánovanie a *riadenie času (Time management)*, ale aj plánovanie miezd/platov, odmien atď.

Elektronický nábor (e-recruitment) zamestnancov sa využíva na podporu spolupráce a spoluzodpovednosti personalistov a líniových manažérov pri vlastnom nábore ľudí do pracovného pomeru. Ide v podstate o umiestnenie ponuky voľných pracovných miest na internet či aj na iné e-médiá (vrátane televízie a rozhlasu). V praxi sa v aplikáciách požaduje dosiahnuť nevyhnutnú previazanosť aj podsystému e-náboru s ostatnými informačnými systémami (IS) podniku a vlastne všetkých druhov/typov IS (vrátane MIS a SIS).

Elektronické vzdelávanie (e-learning)[3] sa v súčasnosti považuje azda za najhľadanejšie riešenie jednej z možností e-personalistiky v rámci edukácie. Sleduje sa cieľový zámer – účinne vplývať na rýchlu zmenu myslenia a konania ľudí, potenciálnych zamestnancov, resp. zákazníkov, flexibilne ich školiť a tak vlastne zarábať. Aj e-edukácia má veľa *pozitív* – efektívnosť, rýchlosť, flexibilita atď. Ani tu však nemožno zabudnúť na *negatíva e-edukácie*: zotrvačnosťou pretrváva záujem o bezprostredný osobný kontakt s učiteľmi a lektormi, nesplnené očakávania v záujmoch ľudí o celoživotné vzdelávanie, ľudia radšej uprednostňujú klasické kurzy ako štúdium prostredníctvom internetu a e-mailu, resp. vyskytujú sa aj viaceré technologické a implementačné ťažkosti a problémy s ovládaním moderných IKT atď.

Elektronické výhody (e-benefits) boli dosiaľ u nás pomerne málo rozšírené aplikácie, pretože väčšina organizácií používala doteraz tradičné plošné, nepružné metódy či modely zamestnaneckých výhod (teda princíp dať všetkým rovnako...). Napriek tomu sa v niektorých organizáciách zavádzajú v oblasti e-benefitov tzv. *kafetérie*, t. j. balíky flexibilných zamestnaneckých výhod. Ako nevýhoda sa tu uvádza najmä značný nárast administratívy. Aj tu sa potvrdzuje, že všetko je relatívne. Potrebné je teda nielen bezhlavo elektronizovať, automatizovať, zavádzať moderné IKT, ale aj ex ante precízne kalkulovať, racionalizovať, odstraňovať mnohé duplicity či multiplicity v riešeniach a pod.

Elektronické hodnotenie (e-assessment) ľudí patrí medzi najťažšie úlohy nielen v personálnom manažmente, ale v marketingovom riadení vôbec. Tieto postupy sú náročné jednak z aspektu využívaných aplikácií a jednak z hľadiska samotného procesu hodnotenia. E-hodnotenie sa preto považuje za tzv. ziskový šperk pre skutočných znalcov a odborníkov. Vyžaduje sa tu prísne „šitie" na mieru, pretože takpovediac dve organizácie nemožno rovnako „zošnúrovať"... Odborníci majú vysokú kvalifikáciu, praktické skúsenosti, fortieľ, veľkú kreativitu pre aplikácie v konkrétnych a špecifických podmienkach praxe. Aj v tomto prípade možno dosahovať značné *úspory v administratívnych nákladoch* ako stimulujúce pohnútky, čo platí aj pre marketing.

Personalizujúci manažment/marketing sa nesnaží, „aby značka a jej marketing boli čo najrelevantnejšie pre čo najviac zákazníkov, čo je (...) značná výzva." [25].

---

[3] Pozri napr. aj knihu: HUBA, M. – ŽÁKOVÁ, K. – BISTÁK, P.: WWW a vzdelávanie. Bratislava, Vydavateľstvo STU 2003, s. 12 a 25.

5.4 Rámcová charakteristika systému stimulovania, tvorby miezd a odmeňovania

Stimulovanie je organická zložka personalistiky, resp. MĽK, ktorá v podobe manažérskej činnosti znamená typické *vonkajšie podnecovanie* a navigovanie ľudí (manažérov, zamestnancov) smerom k ich cieľovému konaniu. Rozumie sa tým teda jednak ekonomické a jednak mimoekonomické pobádanie ľudí. V našich podmienkach má zvláštnu silu stimulovanie prostredníctvom ekonomických nástrojov riadenia, akými sú mzdy, platy, iné peňažné odmeny. Viacero autorov tieto stimulačné prostriedky zahŕňa pod pojem odmeňovanie. V praxi sa však uplatňujú aj mnohé iné stimulačné pohnútky pozitívneho konania – flexibilný pracovný čas, funkčné povyšovanie, pridelenie služobného bytu, automobilu, prenosného počítača či pridelenie iných tzv. požitkov. Aj v tomto kontexte sa žiada rozlíšiť pojem stimulovanie od pojmu motivovanie.

Motivovanie je čiastkovou činnosťou nielen personálneho manažmentu, ale manažmentu vôbec. Od stimulovania sa líši tým, že cieľovo podnecuje *vnútorné pohnútky* konať v konečnom záujme dosahovania vytýčených cieľov organizácie (podniku) ako celku. Aj v tejto práci sa motivovanie síce viaže na stimulovanie, ale tesnejšie na vedenie ľudí, a preto je súčasťou nasledujúcej kapitoly.

Systém odmeňovania možno hutne a stručne charakterizovať najmä prostredníctvom týchto podstatných znakov, princípov, postupov, jeho komponentov:

- *Peňažné odmeňovanie* má v teórii aj v praxi dvojakú podobu: priame odmeňovanie a nepriame odmeňovanie. *Priame odmeňovanie* znamená prideľovanie miezd, platov, osobných ohodnotení, prémií, odmien, cieľových odmien a podobne. *Nepriame odmeňovanie* sa realizuje napríklad prostredníctvom pridelenia zamestnaneckých akcií či iným vstupom zamestnancov alebo manažérov do kapitálu podniku, rozličnými formami poistenia, príplatkov na stravovanie, ošatenie a pod.
- *Nepeňažné odmeňovanie* sa v praxi realizuje u manažérov či aj u zamestnancov napríklad pridelením služobného auta, pohonných hmôt, bytu, mobilného telefónu, resp. možnosťou využívať podnikové rekreačné a relaxačné zariadenia, prostriedky (chaty, sauny, lyžiarske výstroje), získavaním permanentiek na kultúrne a športové podujatia (koncerty, operné, divadelné predstavenia, plavárne atď.).

Mzdy a platy predstavujú základnú peňažnú odmenu a v ucelenom systéme odmeňovania majú (zvlášť v našich podmienkach) najväčšiu váhu. Mzda/plat má spravidla dve podstatné zložky:

a) *Základná zložka mzdy/platu* – je nároková, tarifná či inej podoby (zmluvný plat a podobne), viaže sa na náklady podniku.

b) *Pobádacia (pohnútková) zložka mzdy/platu* – nie je nároková, v podnikoch sa vypláca na ťarchu adekvátnej časti zisku a má podobu prémií, odmien, cieľových odmien, dividend, tantiém, 13. či 14. platu alebo iných zákonných podielov na zisku.

Podstatné faktory, ktoré rozhodujúcou mierou determinujú úroveň (výšku) miezd a platov, resp. ich základnej a pobádacej zložky:

- *aktuálny stav na trhu práce* – zamestnanosť, resp. signifikantná miera nezamestnanosti, prebytok, resp. nedostatok zamestnancov určitej profesie,
- *požiadavky či nároky na vytvorenie daného pracovného miesta* – v tzv. tabuľkovom systéme miezd a platov sa vyjadrujú prostredníctvom výšky mzdovej tarify teda

zaradenia do platného platového stupňa a platovej triedy v súlade s dosiahnutou kvalifikáciou a praxou.

- *reálne výsledky práce a pracovné správanie zamestnanca* – vyjadrujú sa prostredníctvom mzdových foriem a nadväzných hodnotení, ktoré sa však majú vopred jasne a explicitne zadefinovať, zverejniť pre všetkých zainteresovaných pracovníkov a podpisom potvrdiť súhlasné, resp. zamietavé stanovisko,

- *platné zákony, predpisy, normy* – ide najmä o spomenutý zákonník práce, zákon o mzde a plate a ostatné súvisiace predpisy a platné právne normy,

- *dohody v rámci kolektívneho vyjednávania* – ide o kolektívnu zmluvu príslušného stupňa, ktorá vzniká na základe tripartitných či dipartitných rokovaní, vyjednávaní. V podnikoch a organizáciách ide o dohody medzi vedením organizácie a odborovou organizáciou, resp. priamo medzi vedením malej firmy a zamestnancami. Takto sa stanovujú medziročné tempá rastu miezd a platov, postupy rozdeľovania čistého disponibilného zisku po zdanení atď.,

- *špecifiká pracovných podmienok* – mimoriadne pracovné podmienky na konkrétnom pracovnom mieste sa zohľadňujú najčastejšie formou mimoriadnych osobných príplatkov či iných mzdových zvýhodnení,

- *iné faktory* – špecifické znaky organizácie/podniku (špecifické záujmy štátu a pod.), veľkosť podniku, diverzifikácia podnikateľského portfólia, šírka diferencovanosti pracovných funkcií, druh/typ organizačného dizajnu, stupeň formalizácie podniku, štýl vedenia ľudí atď.

Mzdový systém organizácie/podniku je cieľovo a vecne štruktúrovaná sústava miezd a platov, ich základných a nadstavbových (pobádacích) zložiek. Tvorbu tohto systému je potrebné zosúladiť so špecifikami a ostatnými vyššie uvedenými faktormi. Za tvorbu a implementáciu mzdového systému je zodpovedný personálny manažér, ktorému však spravidla pomáha vytvorený *projektový tím* pre tieto závažné otázky personalistiky a MĽK. Tento tím má vypracovať rámcový projekt mzdového systému, pričom sa majú rešpektovať štandardné postupy a viaceré *relevantné princípy* v tejto veľmi delikátnej oblasti:

- začínať definovaním cieľov (MBO), t. j. vopred stanoviť ciele mzdovej koncepcie (politiky), a to v súlade so strategickými aj krátkodobými cieľmi podniku. Stimulačné efekty mzdového systému a systému odmeňovania možno reálne posudzovať len na základe dosahovania vytýčených cieľov podniku. Medzi takéto ciele sa zaraďujú napríklad aj konkurenčná schopnosť podniku z aspektu nákladov na mzdy, platy, odmeny, cieľové odmeny a pod.;

- vytvoriť spravodlivý, objektívny a vnútorne vyvážený základ pre peňažné odmeňovanie zamestnancov,

- dodržiavať princíp primárnej spokojnosti zamestnanca pred zákazníkom (jednoducho: iba spokojný zamestnanec môže vytvoriť kvalitnú pridanú hodnotu či hodnotu pre zákazníka a tak ho uspokojiť; až potom nasleduje dosahovanie tretieho „Z“ – zisku podniku),

- stanoviť optimálnu (najvyhovujúcejšiu) reláciu medzi pevnou (tarifnou) a pohyblivou zložkou mzdy/platu pre jednotlivé kategórie zamestnancov a manažérov,

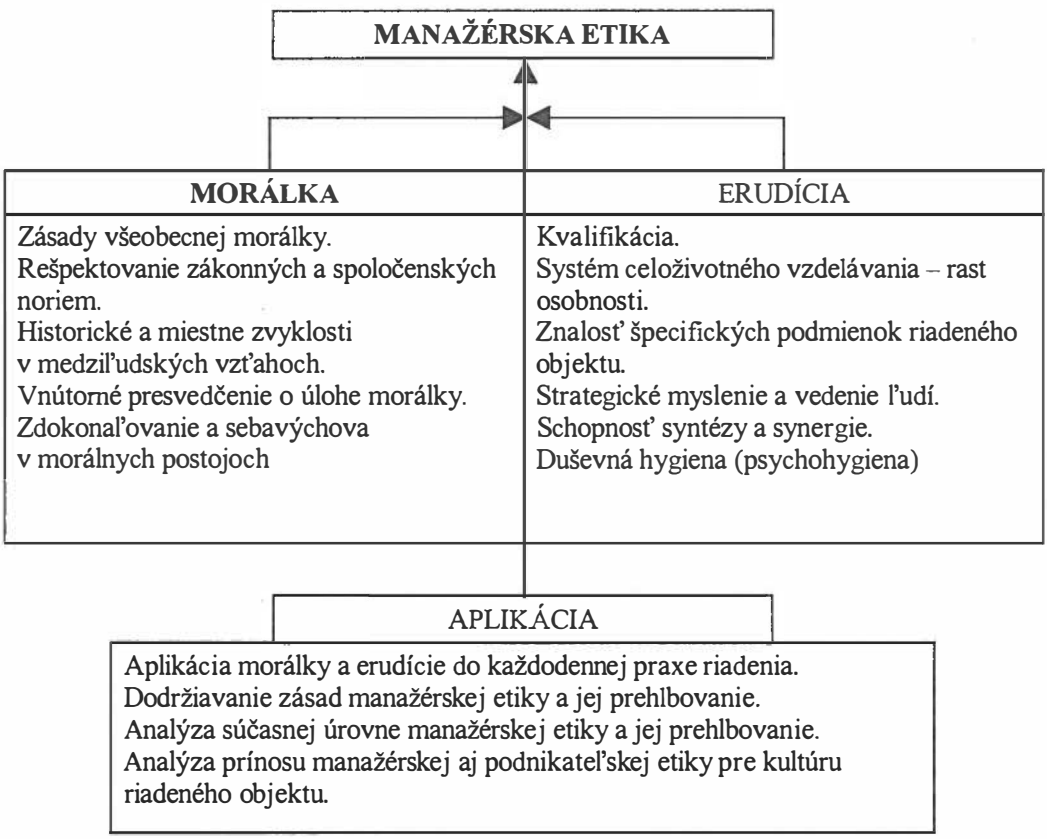
- vhodne kombinovať rôzne relevantné mzdové formy (tarifná zložka, osobné ohodnotenie, prémie, odmeny, cieľové odmeny, mimoriadne odmeny, resp. 13. či 14. plat a podobne), a tak v synergickom efekte možno zvyšovať pozitívny stimulačný účinok

mzdového systému na správanie ľudí, na ich pracovné výsledky a celkovú efektívnosť a prosperitu podniku.

5.5 Väzby personalistiky, sociálnych, kultúrnych, morálnych a etických zložiek a dimenzií v manažmente ľudského kapitálu

Otázky sociálnej zodpovednosti, manažérskej kultúry, morálky a etiky v manažmente a podnikaní predstavujú významnú súčasť personalistiky a MĽK. Je dobré, že aj tieto dimenzie riadenia interpersonálnych vzťahov opísali viacerí autori vo svete, v ČR aj u nás: J. H. DONNELY, J. GIBSOB, J. M. IVANCEVICH [6], P. ZüRN [58], A. S. LUKNIČ [27], J. BLÁHA, Z. DYTRT [2], M. MAJTÁN [29] a iní. Mimoriadny význam v súčasnej dobe má predovšetkým manažérska etika (obr. 5.1.)

Manažérska etika súvisí jednak so skíbením morálky, erudície a aplikácie a jednak s uplatňovaním všeobecne platných morálnych princípov vrátane príkazov Desatora [49].



Obr. 5.1. Komponenty a impulzy pre rozvoj manažérskej etiky [2]

V podnikaní sa vsádza na čestný prístup, prijatie správnych, dôveryhodných, filantropických, spravodlivých a morálnych rozhodnutí a postupov, ktoré nepoškodia zákazníka ani nikoho iného zo zainteresovaných stránok.

Manažéri všetkých špecializácií a na všetkých stupňoch riadenia, ale zvlášť **personálni manažéri** by mali zodpovedne a príkladne dbať na uplatňovanie vysokej etiky, morálky, kultúry a disciplíny v praxi podnikania, riadenia a vedenia ľudí. Totiž, fungovanie organizácií všetkého druhu sa v súčasnosti dosť výrazne odkláňa od formálnych aj neformálnych pravidiel, noriem a štandardov sociálneho, kultúrneho, morálneho a etického správania manažérov, podnikateľov či politikov vo vnútornom (internom) i vonkajšom (externom) prostredí.

Vnútorné (vnútroorganizačné, vnútropodnikové) prostredie tvoria vlastne ľudia, procesy, kapitálové, prírodné a ostatné zdroje organizácie (podniku). Najdôležitejší kapitál (ľudia) pracujú vo vnútorných organizačných jednotkách, medzi ktorými sa uskutočňujú určité vzťahy, väzby a spätné väzby, prebiehajú isté informačné, finančné, materiálové, energetické a iné toky. Tieto vzťahy sa majú uskutočňovať v súlade s platnými zákonmi, predpismi, normami a pravidlami, a teda aj v súlade s pravidlami manažérskej a podnikateľskej etiky, morálky, kultúry a disciplíny. Všetko to spolu vytvára interné prostredie organizácie, ktoré silno podlieha tlakom externého prostredia.

Vonkajšie prostredie organizácie (externo) má viacero „vrstiev", čiastkových prostredí či niekoľko podsystémov v rámci uceleného prostredia:

- ***Prírodné prostredie*** – vo všeobecnosti ho tvoria procesy výmeny látok, energie a informácií medzi prírodou a spoločnosťou. Patria sem aj všetky procesy z oblasti ekológie (environmentalistiky), budovania umelého prírodného prostredia, t. j. výstavba podnikov, dopravných sietí, obytných budov atď.
- ***Sociálne prostredie*** – sú to spoločenské štruktúry a procesy, v rámci ktorých ľudia majú isté zdedené tradície, zvyky, vieru, návyky, určité stupne inteligencie, kultúry, vzdelania, vedeckej disponibility, etiky, morálky, disciplíny atď. Rozličné sociálne tlaky, resp. túžby a očakávania ľudí evokujú nevyhnutnosť vzniku predpisov, zákonov, štandardov, noriem a pod. Vznik zákonov je reakciou na určitú krízu v spoločnosti, ktorá je aj na prahu 21. storočia značná – najmä v morálno-etickej oblasti. A týka sa to aj vodcov a manažérov, ktorí sa vždy nesprávajú v súlade so svedomím, zákonmi a normami. Požaduje sa, aby personálni manažéri gestorovali a organizovali aj edukačné podujatia tohto zamerania. Rovnako sa žiada, aby všetci manažéri v podnikoch vnímali a plne rešpektovali sociálne postoje, vieru a hierarchiu hodnôt svojich zamestnancov. Vo vyspelých firmách sveta sa vytvára pozitívna, takpovediac *rodinná sociálna klíma*, ktorú utužujú aj adekvátnymi spoločenskými, kultúrnymi a športovými aktivitami.
- ***Vedecko-technické a technologické prostredie*** – v ére kvalitatívne nového rozvoja vedomostnej spoločnosti a znalostnej ekonomiky má mimoriadny význam. Veda poskytuje vedomosti, ktoré sa využívajú v technologických postupoch a technických riešeniach. Zásluhou rozvoja tohto prostredia sa tvoria nové sofistikované produkty s vysokou pridanou hodnotou pre zákazníkov, rastie produktivita práce, zvyšujú sa výkony a výnosy, rastie životná úroveň či *kvalita žitia ľudí*. A toto smerovanie majú mať všetky manažérske úsilia a vodcovské štýly v podnikoch, organizáciách, v celej spoločnosti. Aj sústredené vnímanie rozvoja tohto prostredia má mať odraz v personalistike a vôbec v MĽK.

- ***Ekonomické (podnikateľské) prostredie*** – tvoria ho najmä podnikateľské subjekty všetkého druhu, ale aj ostatné typy organizácií (neziskové, verejné, vládne agentúry atď.). Všetky druhy/typy organizácií potrebujú nielen ľudské, ale aj finančné a ostatné zdroje. Získavajú ich relevantnými aktivitami v tomto prostredí, ktoré sa majú uskutočňovať v súlade s etickými normami, platnými zákonmi a predpismi. Ekonomické prostredie, ktoré sa člení na lokálne či vnútroštátne a zahraničné, teda globálne prostredie, tvoria ďalej kooperujúce subjekty, zákazníci, dodávatelia, banky, orgány komunálnej politiky atď.
- ***Politicko-správne a právne prostredie*** – vytvárajú ho najmä procesy a orgány politickej moci a výkonnej štátnej správy všetkých druhov a na všetkých úrovniach (stupňoch) politických štruktúr. Výstupom ich aktivít sú zákony, vyhlášky, predpisy či iné legislatívne normy, ktoré istým spôsobom vlastne ovplyvňujú fungovanie všetkých parciálnych prostredí vrátane prírodného (v oblasti ekológie a pod.). Tento vplyv intenzívne pociťujú aj vodcovia a manažéri podnikov a organizácií vrátane personálnych manažérov. V súlade s uvedenými normami treba vytvárať *pravidlá vnútropodnikového riadenia*, ktorých súčasťou sú aj otázky personalistiky, miezd, platov, odmeňovania, sociálnych povinností atď. Právna zložka tohto prostredia zabezpečuje dodržiavanie zákonov, poriadku a disciplíny.
- ***Historicko-kultúrne a výchovné prostredie*** – tvorí ho predovšetkým historicko-kultúrne dedičstvo, rozličné kultúrne, cirkevné, školské a podobné inštitúcie všetkého druhu.

Sociálna zodpovednosť manažérov sa charakterizuje ako ochota, slobodná vôľa, morálno-etická a kvalifikačná pripravenosť všetkých riadiacich pracovníkov (vnútri podniku opäť predovšetkým pod gesciou personálnych manažérov a personalistov). Ide tu najmä o nevyhnutnosť a zákonnú povinnosť vodcov a manažérov:

- niesť následky a dôsledky za svoje rozhodnutia a praktické konanie vo vzťahu k jednotlivým zložkám (stakeholders) interného aj externého prostredia,
- rešpektovať reálne potreby a komplexné (teda aj sociálne, kultúrne, etické, náboženské, ekologické a iné) požiadavky jednotlivcov aj sociálnych skupín tak vnútri organizácie, ako aj v jej okolí,
- nekoncentrovať sa len na podnikateľské efekty, na zisky, na prosperitu, ale v praxi reálne uplatňovať širšie spoločenské poslanie podniku,
- stanoviť si optimálnu mieru medzi ekonomickou racionalitou a sociálnou či aj ekologickou zodpovednosťou, etikou a kultúrou správania manažérov vo vzťahu k vnútronému aj externému prostrediu. V praxi ide o náročnú záležitosť v podmienkach obmedzených finančných a iných zdrojov.

Personálni manažéri, ktorí majú na starosti vzdelávanie lídrov a manažérov, by teda mali aj tieto závažné otázky personalistiky a MĽK zakomponovať do edukačných programov. V teórii sa rozlišuje viacero aspektov, resp. kategórií sociálnej zodpovednosti: sociálna povinnosť, sociálna citlivosť, sociálny ohlas.

Sociálna povinnosť ako zložka sociálnej zodpovednosti sa spája najmä s nevyhnutnosťou konať legálne – *dodržiavať platné zákony a predpisy*. Napr. MILTON FRIEEDMAN (konzervatívny ekonóm z chicagskej univerzity) tiež tvrdil, že ak podnik dosahuje zisk legálne, má aj sociálne zodpovedné správanie, čo platí aj naopak. Vrcholoví manažéri podniku XYZ však majú predovšetkým povinnosť plniť požiadavky vlastníkov (akcionárov) podniku, ktorí si ich často zmluvne zaviažu pre túto službu... Je tu však

možnosť, že sa dosiahne konsenzus medzi vlastníkmi, manažérmi a zamestnancami (či ich odborovou organizáciou) – *časť zisku po zdanení použiť na nevyhnutné vnútropodnikové sociálne opatrenia.* Zvyšovanie sociálnych výdavkov môže mať (podobne ako aj neúmerné zvyšovanie miezd) aj isté rizikové dopady v podobe nárastu nákladov, a tým aj cien a inflácie. V oblasti sociálnej povinnosti sa kladie akcent najmä na legislatívnu a ekonomickú stránku zodpovednosti podniku.

Sociálna citlivosť ako závažná výzva pre manažment organizácie predstavuje azda najširšie ponímanie sociálnej zodpovednosti. V oblasti sociálnej citlivosti sa kladie dôraz na legislatívnu, ekonomickú, sociálnu a občiansku (celospoločenskú) zodpovednosť podniku/organizácie. Prezident Svetového ekonomického fóra profesor Klaus Schwab na jednom z týchto prestížnych stretnutí politickej, vodcovskej a manažérskej elity z celého sveta povedal: *„Je to síce idealistické, ale podnikateľ musí konať v záujme spoločnosti...“* Sociálna citlivosť sa tiež považuje aj za najlepší spôsob sociálnej iniciatívnosti a angažovanosti, pretože by tu mali takpovediac automaticky platiť aj tieto *princípy*:

- podnikanie nemožno oddeľovať od sociálnej citlivosti a aktivity a ani od plnenia si celospoločenských povinností a cieľov,
- dostatočnou sociálnou angažovanosťou vodcov a manažérov sa zlepšuje aj *práca podniku s verejnosťou (Public relations)*, a teda napokon aj imidž či goodwill podniku.

Sociálny ohlas ako zložka sociálnej zodpovednosti je vlastne akousi spätnou väzbou či kontrolným barometrom na realizáciu aktivít danej organizácie (podniku). Teda len ústretový, pozitívny a svedomitý prístup manažmentu podniku možno považovať za sociálne zodpovedný prístup s pozitívnou spätnou väzbou. V oblasti sociálneho ohlasu sa zdôrazňuje legislatívna, ekonomická a sociálna zodpovednosť organizácie.

Všetky zložky či dimenzie sociálnej zodpovednosti sa majú v praxi spájať s etikou, morálkou, etiketou, rešpektovaním etických štandardov a vypracovávaním etických kódexov (teda všetkého toho, čo primárne a organicky nadväzuje na známych desať prikázaní Dekalógu – Desatora Božích prikázaní).

Podstata etiky, morálky, etikety a práva sa v odbornej literatúre filozofického, sociologického, právneho a manažérskeho zamerania vysvetľuje ďalej aj takto:

- ***Etika*** (z gréckeho slova éthos, éthike) sa pôvodne interpretovala ako povahový charakter, zvyk alebo správanie. V súčasnosti – aj v súvzťažnostiach na manažment a podnikanie – sa spája najmä s morálkou či širšie s rozlišovaním povahových vlastností, charakterov, svedomia či postojov rozličných typov ľudí, etník, kultúr. Etika (mravouka) je vedná disciplína, ktorá skúma morálku. Pojem *etický človek (manažér)* možno etymologicky vysvetliť ako dobrý, ľudský a charakterný človek s vysokou morálkou, s citlivým svedomím s pozitívnym myslením a ústretovým sociálnym konaním v záujme dosahovania všeobecného dobra a cieľov organizácie aj cieľov celej spoločnosti. Dôležité je, aby si manažéri a lídri hlboko uvedomovali *entitu lokálneho i globálneho étosu* – nejde len o disponovanie miliónovým či miliardovým kapitálom, ale ide o rešpektovanie základných ľudských a sociálnych otázok a s tým súvisiacich etických princípov a postupov v riadení.
- ***Morálka*** je jeden zo spôsobov normatívnej regulácie správania človeka k spoločnosti, skupine, jednotlivcovi aj k sebe samému. Obsahovú náplň morálky tvoria normy

správania sa, motívy konania, morálne hodnoty, formy či spôsoby medziľudských vzťahov a pod.

- ***Etiketa*** je významný súbor pravidiel o spoločenskom správaní a spoločenskom styku, ktoré má/musí tiež ovládať každý vodca, manažér či politik (napríklad v politike sa to viaže s dodržiavaním protokolu, pravidiel slušnosti atď.).

- *Právo* je súbor zákonných noriem (zákonov), prostredníctvom ktorých sa kodifikujú zvyky, ideály, náboženská viera aj morálne hodnoty spoločnosti. Samotné právo však nepostačuje na zavedenie a reálne uplatňovanie morálnych noriem, pretože nemôže pokryť rozmanitosť foriem správania jednotlivcov a skupín. Aj preto je správne, ak mu v tom pomáhajú cirkevné inštitúcie, ktoré sa riadia kánonom, ale aj kultúrne a iné inštitúcie.

Z pohľadu nášho predmetu skúmania, teda manažmentu a marketingu prevažne na podnikovej či podnikateľskej úrovni, sú významné najmä kategórie manažérska etika, podnikateľská etika, etické kódexy a pod.

Podnikateľská etika sa týka podnikateľov, ich čestnosti, statočnosti, úsilia o dosahovanie všeobecného dobra, a teda etickej zodpovednosti, ktorú má každá podnikateľská organizácia pri realizácii svojich strategických a zvlášť ekonomických cieľov (ziskov).

Manažérska etika sa spravidla interpretuje ako kriticko-normatívna reflexia riadenia organizácie z pozície manažmentu. Jej predmetom sú aj otázky rozdelenia moci, manažérskych rolí, práv, povinností (zodpovednosti), centralizácie, resp. decentralizácie riadenia v rámci platnej organizačnej štruktúry, etickej práce s informáciami – *infoetika* atď. Z aspektu každého manažéra však plní manažérska etika predovšetkým *trojakú funkciu (úlohu)*:

- poskytuje základnú etickú normatívnu orientáciu k spolupracovníkom, resp. k celému internému prostrediu organizácie (podniku),
- ponúka normatívnu orientáciu v súvzťažnostiach k externému prostrediu,
- poskytuje návod na veľmi významnú *sebareflexiu, sebakontrolu, samoreguláciu či samoriadenie* vlastného správania manažérov, vodcov.

Etická navigácia vrcholových manažérov (CEOs) sa z hľadiska ich *vplyvu na vonkajšie prostredie* najčastejšie zameriava na:

- ochranu a tvorbu životného prostredia,
- spoľahlivosť, kvalitu a bezpečnosť procesov, produktov, dodávok,
- zodpovednosť vo vzťahu k externým kooperantom (dodávateľom, investorom, finančným inštitúciám, projektantom atď.),
- pravdivosť reklamy, propagácie,
- iné otázky (rozličné praktické postupy, následky a dôsledky, ktoré ovplyvňujú regionálne, národné či medzinárodné prostredie).

Etické zameranie CEOs manažérov vo vzťahu *k internému prostrediu* sa orientuje najmä na tieto principiálne manažérsko-etické otázky či problémy:

- objektívne prijímanie a prepúšťanie zamestnancov,
- ochrana nedotknuteľných základných ľudských práv pracovníkov,
- tvorba obsahovej náplne práce a vytváranie vzťahov, ktoré upevňujú jednak identitu zamestnancov a jednak ***identitu podniku, korporácie (Corporate identity)*** ako integrovaného celku,

- vymedzenie a vysvetlenie dosahu osobnej zodpovednosti jednotlivca aj v konflikte záujmov medzi etikou a podnikateľskými efektmi,
- spravodlivé hodnotenie a rozhodovanie o pracovnom postupe,
- starostlivosť o zdravie a bezpečnosť zamestnancov,
- zabezpečenie ochrany práv zamestnancov a ich občianskych slobôd,
- identifikovanie existujúcich vnútroorganizačných síl, ktoré vplývajú na všeobecnú morálnu klímu, organizačnú kultúru, resp. na formovanie charakteru zamestnancov či etického profilu manažérov na jednotlivých stupňoch riadenia.

Etický profil vrcholového manažéra v podstate vytvára jeho pôsobenie minimálne v dvojakej pozícii (dvojjedinej funkcii):

a) *Manažér ako člen vrcholového vedenia organizácie* – v tejto pozícii je etické správanie manažéra do značnej miery ukryté pred verejnosťou, a teda menej kontrolovateľné. Uvádza sa, že často tu dochádza k rozdvojeniu morálky na súkromnú a služobnú...

b) *Manažér ako bezprostredný vedúci* – v tejto funkcii vedie konkrétnu vnútornú organizačnú jednotku, v jej rámci vedie spolupracovníkov, komunikuje po vertikále, horizontále aj diagonále. Dodržiavanie morálnych noriem v tejto pozícii možno ľahšie kontrolovať a hodnotiť. Odporúča sa budovať svoj morálny profil na báze vlastnej identity, osobnej kultúry a dodržiavania princípov etického správania.

Princípy správania sa pri formovaní etického profilu manažéra sa rozlišujú v trojakej základnej podobe:

- *Princípy správania sa k sebe samému* – sa zakladajú na pozitívnom prijatí seba samého ako človeka. Patria ku nim najmä: sebapoznanie, sebaúcta, sebadôvera, sebauvedomenie, sebaovládanie, sebakontrola, sebakritika, sebahodnotenie.
- *Princípy správania sa k iným ľuďom* – obsahujú základné princípy správnej a efektívnej komunikácie s inými ľuďmi, a vychádzajú z metaprincípu komunikácie, ktorým je úcta k človeku ako ľudskej bytosti, ktorá má určité základné ľudské práva. Inými slovami – nevyhnutné je viesť ľudský dialóg a zbaviť sa často prevládajúceho úzkeho ekonomizmu v komunikácii so spolupracovníkmi. Základné princípy tu sú: tolerancia, nenásilný spôsob komunikácie, empatia, schopnosť počúvať iných, priateľskosť, diskrétnosť, prirodzenosť v správaní, pokora a skromnosť (nebyť povýšenecký), otvorenosť voči kritike a požiadavkám iných ľudí atď.
- *Profesijno-etické princípy manažéra* – sú potrebné pri skúmaní morálneho profilu manažéra v kontexte s jeho odbornosťou a profesionálnosťou. Patria k nim najmä: zodpovednosť, spoľahlivosť, morálna bezúhonnosť, cieľavedomosť, sebadisciplína, rozvážnosť, rozhodnosť, flexibilita, adaptabilita, ochrana cti a dôstojnosti svojej profesie, schopnosť evokovať a motivovať kreativitu, dodržiavať sľuby, presnosť a dochvíľnosť, nezaujatosť, vytrvalosť, dôslednosť, byť osobným príkladom (vzorom), nepodliehať negatívnemu lobingu, korupcii a pod.

Korupcia sa podľa odporúčania Rady OECD vníma ako *„sľub alebo poskytnutie akejkoľvek neoprávnenej platby alebo iných výhod, a to priamo alebo sprostredkovane, verejnému činiteľovi alebo tretej osobe, aby ovplynila úradný výkon alebo sa zdržala činnosti pri výkone svojich úradných povinností“.*

Lobing prestavuje viaczložkovú (politickú, informačnú, mediálnu, inú) angažovanosť reprezentantov organizácií, podnikov, záujmových skupín a podobne, za účelom dosiahnutia lokálnych cieľov. Tieto ciele sa však môžu dosahovať dvojakými prostriedkami a cestami, čo znamená aj dvojaké rozlišovanie lobingu:

- ***pozitívny lobing*** – osobné či lokálne ciele sa dosahujú legálnymi prostriedkami, rešpektujú sa etické štandardy a ustanovenia príslušného etického kódexu,

- ***negatívny lobing*** – ciele sa dosahujú nelegálnymi, nezákonnými postupmi a prostriedkami (najčastejšie úplatkami a pod.), porušovaním etických noriem, štandardov a postupov.

Etické štandardy v manažmente sú to všeobecne uznávané a rešpektované normy a pravidlá, ktoré možno v praxi identifikovať v dvojakej podobe:

- ***explicitné normy, pravidlá, štandardy etického správania*** – písomne sformulované pravidlá (ústava, deklarácia základných ľudských práv, etický kódex firmy a pod.),

- ***implicitné normy*** – nepísané pravidlá, štandardné postupy (charakter, svedomitosť, morálka, prirodzená inteligencia, takt, korektnosť vzťahov a pod.). Ide teda o pravidlá, ktoré spravidla nie sú podrobne a jasne písomne zachytené v spoločenských normách. V týchto prípadoch sa na preverovanie ich dodržovania používajú také kategórie či kritéria, ako sú *teória utility rozhodovania* (plány zostavovať tak, aby prinášali čo najväčší úžitok čo najväčšiemu počtu ľudí), *kritérium dodržania práva na osobnú slobodu* (prejavu, náboženského vyznania, rešpektovania hlasu svedomia, ochrany zdravia alebo hľadisko spravodlivosti v rozhodovaní (objektívnosť hodnotenia pri výbere, nestrannosť, slušnosť v komunikovaní) a iné podobné pravidlá.

Vzhľadom na vyššie uvedené skutočnosti by mal predovšetkým vrcholový manažment organizácie (podniku) v spolupráci s personálnymi manažérmi vytvoriť vlastný systém pravidiel – etický kódex organizácie.

Etický kódex organizácie (podniku) je sústava noriem a konkrétnych pravidiel správania, prostredníctvom ktorých organizácia jasne deklaruje svoje stanovisko k morálnym problémom v podnikaní (pozri aj prílohu 5). Hlavné *úlohy* etického kódexu podniku možno sformulovať takto:

- regulovať správanie jednotlivcov alebo skupiny ľudí v súlade s určitými normami,
- pomáhať riešiť „zauzlené" konfliktné situácie,
- umožniť zamestnancom jednoduchšie riešiť ich etické dilemy,
- jasne vymedziť postoje podniku v oblastiach, ktoré sa vyznačujú etickou neurčitosťou či nejednoznačnosťou,
- vyvolať v podniku také správanie všetkých zamestnancov aj manažérov, ktoré sa všeobecne považuje za etické, spravodlivé, morálne čisté,
- porovnávať vlastné konanie s etickými normami a štandardmi, ako aj riešiť ostatné medziľudské konflikty na pracovisku.

Druhy etických kódexov sa v odbornej literatúre uvádzajú v mnohých podobách a majú rozličné názvy: výchovný kódex, regulačný kódex, resp. osobný kódex, podnikový kódex, profesijný kódex, kódex asociácie atď.

Obsahom etického kódexu organizácie (podniku) má byť spôsob správania v určitých špecifických oblastiach, akými sú: dôvera, konflikt záujmov, prijímanie darov, mobing (šikanovanie spolupracovníkov), sexuálne obťažovanie (tzv. harašenie), rovnocenné práva zamestnancov, ekológia, bezpečnosť práce, zdravotná starostlivosť, záujmy akcionárov, záujmy žien, záujmy odborárov atď.

Uplatňovanie etických kódexov na Slovensku je stále dosť sporadické predovšetkým v malých a stredných podnikov (MSP). Existujú však firmy všetkých kategórií, ktoré už disponujú aj v SR etickými kódexmi – napríklad aj dynamická a prosperujúca firma

z kategórie MSP Anasoft APR, s. r. o. v Bratislave (pozri prílohu 5.) Vo svete však najmä vyspelé veľké korporácie disponujú takýmito písomnými dokumentmi, ktoré pomáhajú manažérom pri realizácii vnútropodnikového riadenia a aj navonok napomáhajú jasnejšie deklarovať celkovú spoločenskú zodpovednosť podniku.

Naostatok sa žiada zdôrazniť, že vyššie uvedené súvzťažnosti medzi personalistikou, sociálnymi, kultúrnymi a etickými dimenziami MĽK (vrátane tvorby a uplatňovania etických kódexov) majú slúžiť najmä v dvoch smeroch. Majú byť predmetom vzdelávania manažérov, ktoré spravidla garantujú personalisti, a tiež majú slúžiť manažérom na všetkých stupňoch riadenia organizácie (podniku) aj vo významnej oblasti vedenia, komunikovania a motivovania ľudí v praxi.

6 Vedenie, komunikovanie a motivovanie ľudí v organizácii (podniku)

6.1 Podstata, ciele a obsah vedenia ľudí

Vedenie ľudí (spolupracovníkov, zamestnancov a podobne) je ďalšia mimoriadne významná manažérska funkcia (činnosť), ktorá v podstate znamená cieľavedomé ovplyvňovanie a presvedčovanie ľudí (zamestnancov) v záujme efektívneho konania a plnenia cieľov organizácie (podniku). Aj vedenie je teda zložkou a súčasťou manažmentu, je to však užší pojem ako manažment. V širšom zmysle sú organickými zložkami vedenia aj komunikovanie a motivovanie, ale aj návyky pre harmonický život [5]. Takto poňaté vedenie predstavuje celostnejší manažérsky čiastkový proces, ktorý v praxi uskutočňujú vodcovia a manažéri (vedúci) na príslušných stupňoch riadenia.

Obsahovú náplň vedenia ľudí v širšom slova zmysle tvoria predovšetkým tieto schopnosti vodcov a manažérov:

- zodpovedne a efektívne využívať príslušné mocenské postavenie v manažérskej hierarchii, t. j. správne zosúlaďovať moc, právomoc a zodpovednosť,
- cieľavedome inšpirovať, nadchnúť, „zapáliť" ľudí pre vec, pre pozitívne myslenie a konanie,
- vytvárať optimálnu a priaznivú motivačnú klímu, nepremotivovať ľudí, napojiť ich motiváciu na konkrétne časové dimenzie a na špecifickosť danej situácie,
- dobre počúvať ľudí a správne s nimi komunikovať, využívať „jazyk" a spôsob verbálnej komunikácie, ktorému všetci dobre porozumejú,
- zvoliť si najvhodnejší štýl vedenia ľudí (je to demokraticko-participatívny štýl, ale v špecifických podmienkach praxe ním môže byť napr. direktívny štýl).

Vodcovia a manažéri sú vykonávateľmi manažérskeho čiastkového procesu vedenia ľudí, pričom sa rozlišuje dvojaké vedenie [29]:

a) ***Generálne vedenie alebo vodcovstvo (leadership)*** – vykonávajú ho spravidla charizmatickí vodcovia organizácie (prezident spoločnosti, generálny manažér a pod.). Ide o tvorivé a pozitívne vedenie ľudí (spolupracovníkov) smerom k plneniu ich pracovných povinností, dosahovaniu cieľov, ale aj smerom k etickému, morálnemu, disciplinovanému, bezúhonnemu a vysoko kultúrnemu konaniu a žitiu.

b) ***Funkčné vedenie ľudí (managementship)*** – v praxi uskutočňujú jednotliví špeciálni (funkční) manažéri vo zverených úsekoch činnosti danej organizácie (personálny manažér, finančný manažér, manažér kvality atď.). Títo manažéri majú/musia mať isté pozitívne vlastnosti, predpoklady, osobitné črty, ako sú: ľudskosť, charakternosť, čestnosť, pravdovravnosť, integrita osobnosti, inteligencia, logika, zdravý úsudok, hlboké a všestranné vedomosti, zručnosti, zodpovednosť, vytrvalosť, iniciatívnosť, pružnosť, dynamickosť, zdravá sebadôvera, taktnosť, diplomacia, schopnosť kontrolovať, kooperatívnosť atď.

Typické črty vodcov a vedúcich možno podľa najnovšej manažérskej literatúry synteticky zhrnúť do tejto podoby:

- *rešpektovať tzv. Maslowovu pyramídu či hierarchizáciu potrieb človeka* (fyziologické potreby, potreby bezpečia, potreby spolupatričnosti, potreby ocenenia, potreby sebarealizácie),

- *porozumieť psychike spolupracovníkov*, poznať a chápať ich motívy a stimuly konania, ako aj situačné faktory ich zmien,

- *získať loajalitu vedených ľudí, viesť ich k posilňovaniu identity s firmou* a k stavu stotožnenia sa s cieľmi podniku či organizácie,

- *naplniť hmotné aj morálne očakávania spolupracovníkov po splnení úloh* na spoločnom diele (najmä odmeny, prémie, cieľové odmeny, resp. pocit kvalitnej sebarealizácie, pocit hrdosti na značku danej firmy a pod.),

- *byť viac medzi ľuďmi „v teréne" a vťahovať ich do tvorby cieľov a nápadov.*

Na margo tohto princípu nemožno neuviesť múdry výrok profesora PHILIPA KOTLERA: ***„Všetci manažéri by mali byť vedúcimi osobnosťami, ale často sú skôr administratívnymi pracovníkmi. Ak trávite väčšinu času nad rozpočtami, organizačnými schémami, prehľadmi nákladov, sťažnosťami a rôznymi podrobnosťami, ste administratívny pracovník. Aby ste sa stali vodcom, musíte tráviť viac času s ľuďmi, vyhľadávaním príležitostí, vytváraním vízie a vytyčovaním cieľov. (...) Vodcovia musia byť zároveň učiteľmi*** *a musia učiť ostatných, ako sa stať ďalšími vedúcimi osobnosťami."* [23].

Ďalšie atribúty vodcovstva a charakteristické vlastnosti lídrov prostredníctvom názorov špičkových teoretikov manažmentu a výrokov, vyznaní a zásad profesionálov z rozličných oblastí praxe sú najmä tieto:

a) *Zlí vodcovia a manažéri* sú tí, ktorí sa spoliehajú na nariaďovanie a kontrolu, čo sú, žiaľ, pre nich cesty, ako dirigisticky zabezpečiť realizáciu svojich predstáv a „nápadov".

b) *Úlohou skutočného vodcu je vytvárať zmysel* (J. S. BROWN, manažér vedeckého tímu XEROX Corporation).

c) *Vodca musí byť služobníkom* – musí si získať rešpekt pre svoju víziu a takisto vzbudzovať rešpekt ako človek. Cieľom skutočného vodcovstva teda je zabezpečiť výhody pre svojich nasledovníkov, nie zabezpečiť obohatenie vodcov. Jeho nasledovníci musia veriť, že vodca slúži predovšetkým ich záujmom a nie egoistickým chúťkam.

d) *Skvelí vodcovia sú zväčša charizmatické bytosti – skutočné vzory.* Tvrdí sa, že vodca nepotrebuje charizmu k tomu, aby bol efektívny, ale aby si získal srdcia spolupracovníkov. Niektorí skutočne výborní podnikateľskí vodcovia pracovali nenápadne, skromne, potichu, pokorne a najmä poctivo (napríklad na Slovensku sú desaťročia takýmito vodcami generálny riaditeľ AGROKOMPLEXU v Nitre LADISLAV ŠVIHEL, bývalý dlhoročný vrcholový manažér a naposledy predseda predstavenstva VOLKSWAGEN SLOVAKIA, a. s., v Bratislave, JOZEF UHRÍK, dlhoročný starosta Štrby a predseda ZMOS MICHAL SÝKORA a iní skutoční vodcovia a skutočne múdri a skromní ľudia!). Takýto vodcovia sú erudovaní, ale aj priateľskí, prístupní, majú záujem aj o potreby ľudí okolo seba a nielen o seba... Aj čínsky filozof Lao-tzu kedysi múdro vystihol tú podstatu, že najlepší vodca je ten, o existencii ktorého ľudia takmer nevedia...

e) *Najschopnejší vodcovia sa spravidla v praxi obklopujú schopnými manažérmi a spolupracovníkmi.* Tí druhí hľadajú takpovediac „horších" od seba, aby vynikali... S tým sa akosi spája aj hlavná úloha generálneho riaditeľa – vybudovať tím odborníkov, ktorí spoločne pracujú na dosahovaní vytýčených hlavných cieľov podniku. Naozaj dobrí vodcovia neznášajú tzv. pritakávačov, servilných ľudí či pochlebovačov a pod. Chcú počuť vlastné názory, podporujú konštruktívne diskusie, nekonvenčné a tvorivé myslenie a konanie. Chcú počuť širokospektrálne myšlienky a názory na vec, tolerujú chyby, ktoré

sa stali v dobrej viere. A ak o niečom napokon rozhodnú, inšpirujú, motivujú a stimulujú ľudí okolo seba, aby vydali zo seba to najlepšie.

f) *Špičkoví vodcovia netrávia príliš času nad číslami.* Radšej vyjdú „do terénu", navštevujú svoje vnutropodnikové organizačné jednotky, diskutujú tam s ľuďmi a tiež venujú veľa času počúvaniu hlavných zákazníkov. Napríklad JACK WELCH zo svetoznámej spoločnosti GENERAL ELECTRIC, ako aj LOU GERSTNER z IBM investovali ročne až okolo 100 dní do konštruktívnych stretnutí s hlavnými zákazníkmi.

g) *Vodca musí byť – napriek prekonávaniu rozličných rizík – skôr optimistom či realistom než pesimistom.* (Optimista vidí pohár, v ktorom je len dopoly vody, ako spolovice plný, pesimista zasa spolovice prázdny). Hovorí sa, že len rozbúrené more dokáže z človeka urobiť skvelého kapitána, ktorý opúšťa loď ako posledný...

h) *Vodcovia a manažéri majú správne chápať aj ekonomické kategórie napríklad náklady na manažment a marketing.* Totiž veľa marketingových šéfov vníma tieto náklady iba ako výdavky. Nechápu, že veľká časť týchto nákladov sú vlastne cieľovo-programové investície v podniku XYZ.

Ciele vedenia ľudí (spolupracovníkov, zamestnancov) predstavujú dlhodobo aj krátkodobo nastavené cieľové zámery, ktoré majú trojaké základné smerovanie:

- splnenie zmluvne dohodnutých pracovných úloh a s tým súvisiacich povinností v rámci funkčného zaradenia v danej vnútornej organizačnej jednotke v rámci organizácie,
- participácia na plnení operatívnych, taktických aj strategických cieľov organizácie (podniku) ako integrovaného celku,
- ďalší výchovný a profesijný rast všetkých zverených pracovníkov príslušnému vedúcemu (vysoká osobná kultúra, pracovná disciplína, lojálnosť k firme, prispievanie k rastu imidžu a goodwillu organizácie, bezúhonnosť, etika vzťahov atď.).

Všetko vyššie uvedené poznanie si však vyžaduje najmä relevantné správanie vodcov, manažérov, vedúcich a uplatňovanie adekvátnych štýlov vedenia ľudí (užšia interpretácia vedenia ľudí) v konkrétnych a špecifických podmienkach praxe.

6.2 Základné štýly vedenia ľudí a druhy/typy vedúcich

Štýl vedenia je to tradičný vertikálny vzťah manažéra či vedúceho k spolupracovníkom (podriadeným), resp. k tímu kooperantov. A v tímovom organizačnom dizajne môže ísť aj o horizontálny vzťah vedúceho tímu a členov tímu (napríklad organizačná štruktúra typu „kvet" či „ameba" a pod.). Štýly vedenia ľudí determinujú rozličné faktory, ale zvlášť správanie vedúcich, manažérov, vodcov.

Zjednodušená klasifikácia štýlov vedenia ľudí sa v odbornej literatúre uskutočňuje podľa týchto základných kritérií či hľadísk:

A. ŠTÝLY VEDENIA Z ASPEKTU VYUŽÍVANIA PRÁVOMOCI – sem sa zaraďuje autokratický štýl, demokratický, participatívny, resp. demokraticko-participatívny štýl a liberálny štýl vedenia ľudí.

Autokratický štýl vedenia predstavuje jeden krajný či „extrémny" štýl vedenia spolupracovníkov, ktorý sa vyznačuje:

- dirigizmom či direktívnosťou, teda presadzovaním vôle vedúceho z pozície moci bez ohľadu na názory podriadených,

- označuje sa aj ako vojenský štýl, lebo vedúci vydáva „povely" a príkazy, sám rozhoduje, nediskutuje, očakáva splnenie direktívne nariadených úloh,

- je to de facto jednosmerná či jednostranná komunikácia zhora nadol,

- motivačnými prostriedkami sú tu najmä mocenské postavenie, subjektívne diferencované odmeňovanie a sankcionovanie ľudí.

V tomto prípade ide o *autokratický druh/typ vedúceho*, ktorý však má v istom čase a priestore v špecifických odvetviach či odboroch ľudskej činnosti svoje opodstatnenie (veliteľ vo vojne, šéflekár pri vážnej operácii človeka a pod.).

Participatívny (demokratický) štýl vedenia sa považuje za najvhodnejší a najlepší spôsob vedenia ľudí (spolupracovníkov), ktorý možno podrobnejšie charakterizovať takto:

- využíva sa obojsmerná komunikácia medzi vedúcim a spolupracovníkmi (spravidla sa tu nepoužíva pojem podriadení zamestnanci, ale spolupracovníci),

- vedúci ústretovo pristupuje k spolupracovníkom, konzultuje a radí sa s nimi o postupoch riešenia problémov a formuláciách prijatých rozhodnutí, starostlivo zvažuje každý seriózny návrh. (Existujú však vedúci, ktorí sa radia so spolupracovníkmi na 100 percent, iní na 50 percent a ďalší vedúci takmer vôbec...);

- cieľavedome koordinuje a kontroluje čiastkové procesy riešenia plánovaných úloh, priebeh plnenia prác na projektoch, aktívne pomáha pri plnení pracovných povinností, výsledky kontroly a hodnotenia, ako aj nevyhnutné korekcie prerokováva so spolupracovníkmi,

- na objektívne hodnotenie skutočne dosiahnutých výsledkov a participácie jednotlivcov spravodlivo vypracúva systém odmeňovania (prideľovanie odmien podľa skutočných zásluh, sankcií podľa miery zavinenia).

Tento ***demokratický (participatívny) typ vedúceho*** sa považuje za najlepší takpovediac „čistý" typ. V praxi sa však musí aj tento typ v istých časových okamihoch či krízových a podobných situáciách cieľovo kombinovať.

Liberálny štýl vedenia ľudí sa ako voľný štýl považuje za druhý krajný „extrém" a vyznačuje sa najmä týmito znakmi:

- vedúci napriek tomu, že vystupuje ako reprezentant istého kolektívu ľudí, takmer vôbec nevyužíva svoje mocenské postavenie, a ponecháva spolupracovníkom veľkú možno až úplnú voľnosť a nezávislosť v konaní,

- očakáva, že si spolupracovníci sami vytýčia ciele svojej činnosti, naplánujú pracovné úlohy, zvolia metódy a postupy práce, stanovia si sami aj materiálne, finančné a ostatné prostriedky na plnenie úloh,

- tento typ vedúceho spravidla pomáha spolupracovníkom nanajvýš zabezpečením vzťahov s vonkajším prostredím a zaobstaraním potrebných informácií.

Liberálny typ vedúceho sa nazýva aj voľný typ či typ vedúceho s „voľnou uzdou", a považuje sa pravdepodobne za *najhorší* typ. V praxi sa samozrejme využíva vhodná kombinácia uvedených štýlov vzhľadom na konkrétne situácie a aktuálny vývoj smerovania organizácie (podniku).

B. ŠTÝLY VEDENIA NA BÁZE ŠTÚDIA MANAŽÉROV – LIKERTOVE SYSTÉMY VEDENIA ĽUDÍ vypracoval americký profesor R. LIKERT [26], ktorý opísal existenciu štyroch štýlov, resp. systémov vedenia: exploatačno-autoritatívny štýl

(označuje sa aj ako systém 1), benevolentne-autoritatívny štýl (systém 2), konzultatívny štýl (systém 3) a participatívno-skupinový štýl vedenia ľudí (systém 4).

Exploatačno-autoritatívny štýl vedenia má podobné charakteristiky ako vyššie uvedený autokratický štýl. Možno tu ešte doplniť tieto jeho dimenzie:

- vysoko autoritatívni vedúci málo dôverujú podriadeným,
- rozhoduje sa výhradne na najvyššom stupni manažmentu (CEO),
- komunikácia sa deje formou príkazov zhora nadol a vyžaduje sa tvrdá disciplína pri plnení týchto nariadení (príkazov),
- názory a iniciatíva podriadených vedúceho nezaujímajú,
- využíva sa takmer výlučne tzv. negatívna motivácia formou zastrašovania, trestov a sankcií a len výnimočne sa využíva pozitívne motivovanie pomocou odmien, pochvál a pod.

Charakteristiky tohto druhu/typu vedúceho predstavujú *typického autokrata*, direktívneho vodcu či manažéra, ktorý tvrdo zneužíva či využíva (exploatuje) ľudí. Tento typ sa považuje za najmenej vhodný (najhorší). Menší typ autokrata predstavuje *autoritatívny typ vedúceho* v benevolentno-autoritatívnom štýle.

Benevolentne-autoritatívny štýl vedenia spája istú mieru „benevolencie" a autoritatívnosti vo vedení spolupracovníkov, pričom:

- prevažuje autoritatívna zložka nad niektorými delegovanými právomocami v rozhodovaní, avšak pri delegovaných právomociach sa uskutočňuje tvrdá kontrola,
- vedúci čiastočne toleruje názory zdola, umožňuje určitú komunikáciu so spolupracovníkmi,
- využíva sa kombinovaná pozitívna aj negatívna forma motivovania a stimulovania zamestnancov (odmeny verzus sankcie a tresty).

Konzultatívny štýl vedenia ľudí v praxi uplatňujú *manažéri-konzultanti*, pričom používajú nasledovné postupy a metódy vedenia:

- do značnej miery (nie však na sto percent) dôverujú spolupracovníkom, snažia sa využívať ich nápady a návrhy, uplatňuje sa obojstranná komunikácia,
- tvorba rámcovej koncepcie (politiky) fungovania organizácie sa však uskutočňuje zásadne na úrovni vrcholového manažmentu,
- špecifické rozhodovacie procesy sa delegujú na nižšie stupne riadenia, kde o nich rozhodujú a prijímajú rozhodnutia nižší líniovi (špeciálni) manažéri,
- kontrolné a hodnotiace procesy sú selektívne (výberové),
- využíva sa viaczložková kombinovaná pozitívna aj negatívna motivácia a stimulácia (odmeny, tresty, spoluúčasť a pod.).

Participatívno-skupinový (tímový) štýl vedenia reprezentujú už vyššie spomenuté *demokratické (participatívne) typy vedúceho*, ktorých spôsob vedenia sa považuje za najlepší, najúspešnejší, najproduktívnejší a najefektívnejší. Jeho charakteristiku možno ešte doplniť:

- vedúci takmer úplne dôverujú spolupracovníkom, poskytujú im rozsiahlu autonómiu, veľkú participáciu (spoluúčasť) na riadení organizácie či jej vnútornej organizačnej zložky,
- na spoločnú prípravu dôležitých rozhodnutí či projektov sa využíva obojsmerná dôveryhodná komunikácia, ktorá je nielen vertikálna, ale aj horizontálna (medzi manažérmi navzájom), eventuálne aj diagonálna (s vedúcimi iných projektov v iných organizačných jednotkách a pod.),

- využíva sa výberová forma kontroly, ekonomická stimulácia stavia na spoluúčasti, t. j. na spoločnom vytyčovaní cieľov, ich dosahovaní, plnení úloh,

- tento štýl vedenia, resp. tento typ vedúceho sa považuje za *najtypickejší pre rozvíjanie progresívnych a efektívnych tímových foriem organizovania (teaming)* v rámci podnikateľských aj nepodnikateľských druhov organizácií.

C. ŠTÝLY VEDENIA PODĽA TEÓRIE MANAŽÉRSKEJ MRIEŽKY (MATICE) – rozpracovali ich autori R. BLAKE a J. MOUTONOVÁ. Vypracovali manažérsku maticu či mriežku, ktorú možno opísať takto:

- *orientácia manažéra na úlohy (na výrobu)* sa zakresľuje na horizontále deviatimi bodmi (1 až 9), pričom bod jeden znamená minimálnu a bod deväť maximálnu zameranosť na úlohy,

- *orientácia vedúceho na ľudí* sa zaznačuje na vertikále takisto deviatimi stupňami (1 až 9), pričom stupeň jeden znamená najnižšiu mieru orientácie na ľudí a stupeň deväť najvyššiu orientáciu manažéra na ľudí,

- *vznikla mriežka, ktorá má 81 polí* (9 x 9), čo symbolizuje osemdesiat jeden typov vedúcich, resp. teoreticky možných štýlov vedenia ľudí v organizáciách,

- *za typické (modelové) štýly vedenia ľudí* sa v tomto prístupe považujú: vedúci voľného priebehu (pozícia či pole 1, 1), autoritatívny vedúci (9, 1), vedúci spolku záhradkárov (1, 9), kompromisný vedúci (5, 5), ***tímový vedúci*** (9, 9) – tu najlepší štýl atď. Iní autori však preferujú dosiahnutie systémovej integrovanosti aj v procesoch vedenia ľudí.

Integrovaný model vedenia ľudí je nevyhnutné cieľovo konštruovať, a to pre viacero závažných príčin a dôvodov:

- správanie vedúcich determinuje veľa rozličných faktorov, ale predovšetkým sú to jeho osobné či osobnostné vlastnosti a črty, ďalej spôsoby reagovania jeho spolupracovníkov a v neposlednom rade aj konkrétne situačné faktory. Medzi nimi pôsobia vzájomné vzťahy, väzby a spätné väzby;

- preto je nevyhnutné integrovať (spájať) jednotlivé faktory či aspekty a pohľady na vedenie ľudí v rámci konkrétneho situačného prístupu,

- vedúci (najmä technického a podobného zamerania) by mali študovať a získavať oveľa viac poznatkov aj o vedení ľudí, zdokonaľovať sa v komunikovaní s nimi a naučiť sa diagnostikovať situácie, teda rozumieť sebe, spolupracovníkom, rozličným praktickým situáciám a v súlade s tým komunikovať, ovplyvňovať a motivovať ľudí.

Integrovanie faktorov ovplyvňujúcich efektívnosť vedenia možno interpretovať aj prostredníctvom vybraných činiteľov, ktoré azda najviac ovplyvňujú efektívnosť konania vedúceho. Ide najmä o tieto faktory:

- osobnosť, vzdelanie, skúsenosti a celková múdrosť vedúceho,
- očakávania a štýl práce nadriadeného,
- dôslednosť pochopenia a poznania danej úlohy,
- charakter, kvalifikácia a praktické skúsenosti spolupracovníkov,
- precíznosť vnímania vedúceho a jeho hierarchie hodnôt,
- očakávania a motívy manažérov na iných pozíciách organizácie aj mimo nej.

Podstatnou činnosťou každého typu vodcu, manažéra, vedúceho či kouča však je riešenie interpersonálnych otázok, medziľudských vzťahov. *Kouč* je vedúci, ktorý vedie (koučuje) nejaký tím ľudí, t. j. prevažne sa venuje práve ľuďom. Pritom v procesoch *koučovania* ide o vysoký stupeň aj direktívneho aj podporného, poradenského správania

(typickým koučom je napríklad osobnosť v pozícii trénera hokejového či futbalového mužstva). Jadrom vedenia ľudí však je komunikovanie s nimi, priame počúvanie ich názorov, resp. aj nepriame komunikovanie prostredníctvom pružného využívania moderných informačno-komunikačných technológií (IKT) v procesoch vedenia a riadenia vôbec.

6.3 Komunikovanie, model komunikačného procesu a využívanie IKT

Komunikácia – ako jedna z nevyhnutných podmienok existencie spoločnosti – predstavuje nevyhnutnú zložku interakčných procesov aj v rámci organizácie (podniku, firmy) a aj mimo nej. Vo všeobecnosti ide o čiastkový proces oznamovania (odosielania) a prijímania určitých informácií, ktoré sú potrebné na plnenie pracovných úloh a dosahovanie cieľov organizácie. Kvalita, obsah a úrovne komunikácie a komunikačného procesu sú predmetom štúdia nielen teórie a praxe manažmentu, ale tiež psychológie práce a príbuzných vedných disciplín. Ide teda o permanentný proces výmeny informácií a poznatkov, ktorý tiež má svoje zákonitosti, princípy, metódy, nástroje, techniky či technológie.

Komunikovanie možno považovať za organickú zložku manažérskej funkcie vedenie ľudí (podobne ako aj motivovanie). Pojem komunikácia môže vyznievať akoby jednorázová činnosť, preto je vhodnejšie používať procesne znejúci pojem komunikovanie. Inak ide v podstate o synonymické pojmy. Teda viesť ľudí znamená neustále s nimi komunikovať, počúvať ich, správne ich motivovať a stimulovať. Je to významný čiastkový proces (subproces) vedenia ľudí.

Komunikačný proces je súbor cieľavedomých činností alebo čiastkových procesov, ktoré sa spájajú s odosielaním, sprostredkúvaním, zašifrovaním, prenosom, prijímaním a dešifrovaním relevantných informácií nevyhnutných pre riadenie. V podnikateľskej sfére ide o mimoriadne zložité činnosti a procesy, ktoré majú aj množinovú dimenziu a viacero rozličných podôb.

Model komunikačného procesu pozostáva z niekoľkých hlavných prvkov, vzťahov a väzieb medzi nimi: komunikátor, zakódovanie správy, komunikačný kanál, príjemca, spätná väzba, „šumivé" prvky. Podrobnejšie možno tieto prvky charakterizovať takto:

- *odosielateľ (komunikátor) správy* – jednotlivec, resp. skupina manažérov,
- *zakódovanie správy* – určitá prijateľná forma/podoba slov, viet a pod.,
- *komunikačný kanál (médium)* – pošta, (mobilný) telefón, telegram, e-mail, internet, intranet, resp. noviny, časopisy, televízia, rozhlas, ISDN či iný prostriedok IKT,
- *príjemca (dekodér)* – druhá strana manažérskej či inej komunikácie,
- *spätná väzba* – odpoveď príjemcu oznámenia odosielateľovi či správe porozumel, s čím súhlasí, s čím nesúhlasí atď.,
- *elementy „šumu"* – spravidla nežiaduce či negatívne „zásahy" do oznámenia, ktoré spravidla skreslia jeho pôvodný podstatný cieľový zámer, obsah a pod.

Základné druhy komunikovania a komunikačného procesu sa v manažérskej literatúre najčastejšie vymedzujú takto:

a) ***Interpersonálne komunikovanie*** – uskutočňuje sa vtedy, keď dochádza k sprostredkovaniu, resp. výmene informácií medzi pôvodcom a príjemcom správy za pomoci zapojenia všetkých prirodzených aj iných komunikačných nástrojov. Táto komunikácia má formu verbálnej (ústnej) alebo písomnej komunikácie, s čím sa spája aj proces počú-

vania, resp. čítania. Má aj podobu neverbálnej komunikácie (mimika, gestikulácie, držanie a pohyby tela atď.). Vnútornú štruktúru (zložky) interpersonálneho komunikovania tvoria:

- *komunikátor* – osoba (manažér), ktorá odosiela určité informácie,
- *komuniké* – vlastný obsah informácie, ktorú chce manažér odoslať, zdeliť,
- *médium* – je to komunikačný nástroj, ktorý si manažér vyberie a použije na odoslanie, sprostredkovanie svojej informácie jej príjemcom,
- *komunikačná situácia* – podmienky, v ktorých odosielanie informácie prebieha,
- *komunikačný zámer* – je to cieľ, ktorý odosielateľ informácie sleduje,
- *komunikant* – prijímateľ informácie (spolupracovník manažéra, iný manažér, zákazník, dodávateľ komodít XY a pod.).

b) ***Intrapersonálne komunikovanie*** – je špecifický druh interpersonálnej komunikácie, ktorá prebieha vo vnútornom prostredí jednotlivca (manažéra), pričom odosielateľom aj príjamcom informácie je tá istá osoba. Niektorí autori tu hovoria o tzv. 360-stupňovej spätnej väzbe manažéra a pod. Jednoducho ide o nevyhnutný rozhovor sám so sebou, ktorý koreluje aj s potrebnou sebareflexiou atď.

c) ***Komunikovanie v malých skupinách*** – je špecifickým druhom/typom masovej komunikácie, v ktorej sa prelínajú prvky interpersonálnej a masovej komunikácie.

d) ***Masové komunikovanie*** – je typom komunikácie, keď do komunikačného procesu v role pôvodcov aj príjemcov správ vstupuje množina účastníkov. Pritom táto komunikácia sa môže realizovať aj prostredníctvom médií teda „umelých" komunikačných prostriedkov/nástrojov. Za najvýznamnejší typ masovej komunikácie sa považuje *imidž*, teda obraz, ktorý podnik šíri o sebe navonok.

e) ***Vnútroorganizačné (vnútropodnikové) komunikovanie*** – prebieha vo vertikálnom, horizontálnom či aj v diagonálnom priereze vnútri organizácie (podniku) medzi jednotlivými vnútornými organizačnými jednotkami a jednotlivcami (vedúcimi, resp. zamestnancami).

Komunikačné spôsobilosti a zručnosti vodcov, manažérov (vedúcich), koučov sa spájajú so všetkými prvkami medziľudskej komunikácie. Zvlášť dôležité sú však asertivita, empatia, persuázia (sú to zväčša psychologické pojmy) a iné súvisiace zručnosti napríklad ovládanie práce s modernými IKT (internetom atď.):

- *Asertivita* znamená primerané sebapresadenie sa manažérov v konkrétnych situáciách pri rešpektovaní a zachovaní práv ostatných ľudí (spolupracovníkov a pod.). Asertívny vedúci je sebaistý, sebavedomý, priamy, sebakritický, otvorený, jeho slová sa kryjú so skutkami, vie povedať aj rozhodné nie, a to aj v komunikačnom procese. Takýto manažér je teda spôsobilý asertívnej komunikácie.
- *Emapatia* je vlastne schopnosť spolucítiť s iným človekom (vedúci so spolupracovníkom a naopak). Empatická komunikácia patrí medzi základné typy manažérskej komunikácie a dimenzie sociálneho manažmentu.
- *Persuázia* znamená schopnosť manažéra presvedčovať svojich spolupracovníkov a získavať ich pre podporu vlastných názorov či riadiacich postupov.
- ***Ovládanie práce s modernými informačno-komunikačnými prostriedkami a technológiami (IKT)*** – v súčasnosti už ide o samozrejmé ovládanie práce s internetom, intranetom, posielanie e-mailov, používanie najnovších generácií mobilných telefonických prístrojov atď. Je to významná technicko-technologická zložka komunikačných procesov, ktorá je doménou vo vzdelávaní na príslušných fakultách (FEI STU, FIIT STU,

FMFI UK atď.). Je potrebné, aby sa aj v tejto oblasti neustále zdokonaľovali všetci vodcovia a manažéri. Edukačné tréningové podujatia všetkých druhov/typov organizácií musia obsahovať aj témy, ktoré sa týkajú interného aj externého komunikovania s využitím IKT najnovších generácií.

Externá komunikácia manažérov je mimopodniková komunikácia, ktorej zvlášť závažným špecifickým typom je najmä *marketingová komunikácia, vzťahy s verejnosťou (Public relations)* alebo kreovanie uceleného *komunikačného mixu* (podrobnejšie pozri v časti II. tejto práce o Marketingu).

Komunikovanie v praxi má však aj viacero rôznorodých bariér, a preto je nevyhnutné uskutočňovať ho s využívaním určitých všeobecne platných pravidiel komunikovania a zvlášť pozorného počúvania ľudí.

6.4 Základné princípy, pravidlá, druhy, typy a bariéry efektívneho komunikovania s dosahom na interkultúrne a globálne komunikovanie

Bariéry komunikovania (komunikačné bariéry) sú subjektívne alebo objektívne prekážky či zväčša negatívne faktory, ktoré sa viac alebo menej významne podieľajú na skresľovaní sprostredkúvaných správ a informácií. Takto môžu vznikať a v praxi často aj pôsobia tzv. *komunikačné šumy*, ktoré v konečnom dôsledku spôsobujú cieľom neadekvátne konanie prijímateľov takýchto správ (adresátov informácií). Rozlišujú sa dve základné skupiny týchto bariér:

a) *Subjektívne (psychologické) komunikačné bariéry* – vznikajú na oboch stranách, teda aj na strane odosielateľa aj na strane prijímateľa informácií. Ich príčinou sú najčastejšie osobnostné (povahové) vlastnosti a charakteristiky účastníkov komunikačného procesu, ku ktorým sa napríklad zaraďujú:

- rozdielne vnímanie obsahu informácie u odosielateľa a u adresáta,
- prijímateľ takpovediac počuje len to, čo chce počuť a ostatné ignoruje,
- zmena psychického stavu komunikantov vplyvom stresu,
- také fenomény ako sympatia, antipatia, empatia (vcítenie),
- iné faktory (slabé sociálne cítenie, pasívne počúvanie a pod.).

b) *Objektívne komunikačné bariéry* – vznikajú najčastejšie vtedy, ak sa nevhodne zvolia také významné faktory, akými sú napríklad: čas, miesto a prostredie komunikovania, komunikačné médium, druh komunikačného prostriedku, resp. komunikačná technológia (IKT), „upchatie" istých komunikačných kanálov, resp. filtrovanie (cenzurovanie) informácií a ich následné účelové modifikovanie atď.

V praxi manažérskeho komunikovania je nevyhnutné, aby vodcovia a manažéri čo najskôr identifikovali takéto „šumy" a ich hlavných nositeľov, čo najskôr ich eliminovali, a tiež dôsledne poznali pravidlá komunikácie v rámci jej typológie.

Špecifické druhy/typy manažérskej komunikácie – v podnikovej či podnikateľskej praxi sa využívajú typické spôsoby komunikovania vodcov, manažérov, konateľov, ktoré sa do istej miery odlišujú svojim zámerom, používanými metódami a technikami. Najčastejšie sa v manažérskej/marketingovej komunikácii používajú tieto druhy alebo typy komunikovania (pozri aj deviatu kapitolu):

- *Vyjednávacie, rokovacie či negociačné techniky* – ide o špecifickú formu interpersonálnej komunikácie a prezentovania rozličných stanovísk najčastejšie v určitej menšej skupine ľudí, ktorá sleduje základný cieľový zámer kompromisne sa dohodnúť a spravidla uzavrieť zmluvu či aspoň zmluvu o budúcej zmluve a pod.

- ***Lobing*** *(lobizmus)* – znamená špecifický druh vzťahovej komunikácie, ktorej cieľom je účelovo sprostredkovať informácie, požiadavky a záujmy nejakej skupiny vplyvným osobám, a tak získať výhody (prospech). Viaceré etické kódexy však považujú lobing či lobizmus za negatívny typ manažérskej komunikácie, pretože odporuje zásadám slobodného podnikania [2].

- ***Koučovanie (koučing)*** – jeho entitou je poradenská komunikácia, ktorá používa širokú škálu poradenských techník a prostriedkov. Ako sme už naznačili na inom mieste v inom kontexte, považuje sa za jeden z najnáročnejších typov manažérskej komunikácie, pretože kouči, ako špecifický druh manažérov, musia dokázať vysoko profesionálne viesť priamu diskusiu, cielený štruktúrovaný rozhovor, empaticky rozpoznávať a vyjadrovať pocity, dokázať racionálne presviedčať ľudí a účinne vnímať spätnú väzbu. Cieľom koučovania je previesť či sprevádzať človeka (generálneho manažéra, resp. zamestnanca či hráča tímu XYZ) celým procesom analýzy vlastného výkonu, plánovania nových postupov a prevzatie vyššej zodpovednosti za dosahovanie vytýčených cieľov a plnenie plánovaných úloh. Kouč preto často používa okrem poradenstva aj mentorovanie, resp. túторstvo, tréningy, facilitáciu (uľahčovanie vzniku reflexu či reakcie rozličnými podnetmi), moderovanie (vplývanie na ľudí, aby samostatne analyzovali a riešili spoločné pracovné problémy) a pod.

- *Obchodné rokovanie* – sleduje základný cieľový zámer dosiahnuť požadovaný kúpno-predajný akt pri najlepších (optimálnych) kúpno-predajných podmienkach. Je to najstarší typ manažérskej komunikácie, ktorý sa používa najmä v marketingu, ale aj v procesoch hľadania, nachádzania, výberu a prijímania zamestnancov, pri rozdeľovaní pracovných úloh a v iných oblastiach manažérskej práce.

Vo všetkých druhoch či typoch manažérskej komunikácie je nevyhnutné rešpektovať relevantné princípy a pravidlá, ktoré vodcom a manažérom ponúkajú najmä sociopsychologické vedné disciplíny (odborné pramene), resp. pre oblasť IKT príslušná technicko-technologická literatúra.

Princípy a pravidlá efektívnej manažérskej komunikácie, ktoré majú/musia vodcovia, manažéri dodržiavať v komunikačnom procese, sú najmä tieto:

- stručne a jasne formulovať a oznamovať hlavné myšlienky, príkazy či odporúčania na riešenie konkrétneho pracovného problému (plánovanej úlohy), a to často aj v cudzom jazyku (angličtine, nemčine, francúzštine a pod.),
- aktívne a bezprostredne počúvať zamestnancov,
- vytvárať vhodnú klímu a neustále zdokonaľovať kultúru otvorenej a obojsmernej komunikácie v organizácii (podniku),
- systémovo vytvárať efektívnu, internú aj externú *informačnú a komunikačnú sieť (network)* v organizácii,
- aktívne využívať *spätnú väzbu (feedback)* v komunikovaní,
- predvídať možné komunikačné konflikty, šumy a preventívne im predchádzať,
- dôsledne robiť výber komunikačných situácií a partnerov komunikácie,
- správne (re)modelovať komunikačný proces,
- dodržiavať komunikačnú disciplínu,

- profesionálne zvládnuť riešenie a eliminovanie komunikačných bariér,

- účelne a hospodárne využívať najmodernejšie IKT v lokálnych aj globálnych procesoch komunikovania a vedenia ľudí (manažérov nižších stupňov riadenia, resp. zamestnancov, kooperantov, dodávateľov či zákazníkov a pod.),

- flexibilne sa adaptovať na praktické využívanie nových druhov/typov manažérskej komunikácie (globálne, resp. interkultúrne komunikovanie atď.).

Globálne manažérske komunikovanie je ďalšia nevyhnutná požiadavka novej globalizačnej, superinformačnej či hyperkonkurenčnej éry, ktorá je mimoriadne aktuálna na vstupe do 21. storočia a tretieho milénia. Prirodzeným následkom a dôsledkom tejto štvrtej civilizačnej vlny je aj vznik a fungovanie čoraz väčšieho počtu organizácií, ktoré integrujú viacero kultúr (multikultúrne organizácie a podniky). To kladie zvýšené nároky na manažérov, ktorí musia vedieť často aj v cudzom jazyku ukladať úlohy pre zamestnancov z viacerých národných, etnických, sociálnych, náboženských či iných štruktúr a prostredí. V literatúre sa uvádza, že povinnosťou manažérov je vytvoriť efektívny tzv. *univerzálny komunikačný postup či vzorec*, ktorý musí selektovať, zosúladiť či prekryť mnohé národné či podobné špecifiká s univerzálne platnými komunikačnými elementmi a postupmi tak, aby nedochádzalo k spomenutým šumom a problémom. Tak vzniklo aj medzikultúrne komunikovanie, ako kvalitatívne nový typ komunikovania.

Medzikultúrne (interkultúrne) manažérske komunikovanie predstavuje nový typ sociálnej spôsobilosti a zručnosti. Je to typický spôsob rešpektovania a zosúlaďovania špecifických komunikačných vzorcov a postupov a vytvorenie spoločného (univerzálne platného) komunikačného postupu v konkrétnom a špecifickom podnikovom či podnikateľskom prostredí. Interkultúrne komunikovať sa učia manažéri tak, že si najprv uvedomia rozdielnosť kultúr, potom získajú o nich čo najviac vedomostí a napokon absolvujú vlastnú skúsenosť s aktívnou medzikultúrnou komunikáciou (stáž v typickom interkultúrnom podniku vo svete a pod.). Entitu (podstatu) interkultúrneho komunikovania možno bližšie charakterizovať takto:

- vodcovia a manažéri potrebujú dobre poznať príslušné špecifiká vedených ľudí a ovládať takpovediac všeobecne platný dorozumievací kód, postup, jazyk,

- *dorozumievací kód* je „zložitá entita obsahujúca všetky prvky, ktoré aktívne vstupujú a podstatne determinujú komunikačný proces prebiehajúci tak v rámci interpersonálnej, ako aj masovej komunikácie medzi účastníkmi rozličných kultúr“ [29],

- dorozumievací kód spočíva v tom, že manažéri dobre ovládajú slovom aj písmom angličtinu či iný cudzí jazyk, ale súčasne poznajú aj veľa ďalších významných prvkov komunikácie, ako aj aplikácií moderných IKT (podľa výskumov má znalosť cudzieho jazyka asi len 30 až 35-percentnú účasť v komunikačnom procese),

- ***prvky neverbálnej komunikácie*** – napr. gestikulácia, mimika, kinezika (držanie tela), proxemika (vzdialenosť od počúvajúceho), celkový vzhľad, oblečenie, obuv, vôňa, upravenosť, *úsmev (keep smiling)* a iné prvky patria medzi ostatné významné zložky komunikačného procesu.

Zvlášť v našich podmienkach sa odporúča súčasným i potenciálnym (budúcim) manažérom zachovávať ešte ďalšie významné pravidlá efektívneho ústneho aj písomného komunikovania a osobitne počúvania.

6.5 Zásady a pravidlá efektívneho počúvania, vystupovania a priameho (bezprostredného) komunikovania vodcov a manažérov

Každý vodca, manažér či konateľ spoločnosti XYZ by mal – ako reprezentant určitej organizácie – teoreticky ovládať a v praxi dôsledne uplatňovať aj viaceré ďalšie zásady a pravidlá priameho (bezprostredného) komunikovania s ľuďmi. Uvedieme ich tu najprv pre doplnenie procesu komunikovania, potom zvlášť pre počúvanie ako veľmi významnú komunikačnú zložku, uvedieme niečo o tzv. *modernom rozprávaní („Modern talking")* a napokon sedem „zlatých" pravidiel presvedčivého prejavu manažéra:

A. VŠEOBECNE PLATNÉ (ĎALŠIE) PRINCÍPY A PRAVIDLÁ EFEKTÍVNEHO VYSTUPOVANIA PRED ĽUĎMI možno stručne sformulovať pre praktické uplatňovanie (a to nielen pre vodcov a manažérov) takto:

a) *Vopred sa dobre pripraviť* – dôsledne si premyslieť obsah, formu, štruktúru, časové a iné dimenzie svojho ústneho vystúpenia pred ľuďmi (v podniku, na prednáške, v televízii...).

b) *Začať predstavením sa a uvedením témy* – stručne povedať svoje meno, priezvisko, pracovnú funkciu a uviesť „hlavné kamene" (tému, resp. témy), o ktorých sa bude hovoriť. Teda nevystupovať anonymne, ak treba skromnou formou sa aj hlbšie predstaviť, resp. takto charakterizovať aj svoju organizáciu (podnik). Avšak nehovoriť stále o sebe...

c) *Hovoriť vecne a pre tzv. zlatý stred* – mieru obťažnosti výkladu prispôsobiť vyzretosti počúvajúcich (začiatočníci, mierne pokročilí, pokročilí). Ak nie sú vopred známe tieto náležitosti, orientovať sa na „zlatý stred").

d) *Používať vhodné názorné prostriedky a pomôcky* – moderné audio-vizuálne technické prostriedky, resp. presvedčivé argumenty, schémy, obrázky, príklady, prípadové štúdie, krátke manažérske príbehy a neunavovať množstvom číselných ukazovateľov.

e) *Vystupovať s entuziazmom (nadšením), s primeranou empatiou (vcítením) a persuáziou (presvedčivo)* – dôraz klásť aj na „oslovenie" fenoménov inteligencie, citov, mentality/psychiky/duše, vôle (IQ + EQ + MQ + VQ).

f) *Motivovať počúvajúcich/partnerov* – hneď na začiatku pamätať aj na vhodné motivovanie a stimulovanie partnerov (malé darčeky, prísľub odmien či čohosi podobného).

g) *Zdravo si veriť a celkovo zaujať počúvajúcich* – vzbudiť pozornosť celou svojou prezentáciou (múdrym, zrozumiteľným a obsažným slovom, kvalitou prezentovaných podkladov, oblečením, celkovou vysokou osobnou kultúrou).

h) *Hovoriť zrozumiteľne, ľahko, prirodzene, dôveryhodne, gramaticky správne, primerane rýchlo, primerane dlho, primerane hlasno, bez množstva nezrozumiteľných cudzích slov* – ešte raz pripomíname, že najlepšie je zvoliť si taktiku oslovovania „strednej" vrstvy.

i) *Používať krátke vety, adekvátny štýl hovorenia, robiť krátke oddychové pauzy.*

j) *Vyhýbať sa monotónnosti* – neunaviť monotónnosťou partnerov/poslucháčov, občas zvýšiť hlas, resp. tichšie čosi menej dôležité oznámiť a pod.

k) *S poslucháčmi udržiavať vhodný zrakový kontakt* – nastaviť sa takpovediac na väčšinu partnerov (poslucháčov), často pozerať takpovediac „an blok" do ich radov.

l) *Byť asertívny* – nenásilne, vľúdne, ale pevne a otvorene prejavovať svoj názor (bez vulgárnosti, arogantnosti). V každej situácii sa ovládať a správať sa vysoko kultúrne.

m) *Mať primerané oblečenie počas vystúpenia* – spravidla oblek, viazanku atď.

n) *Zachovať si vlastný štýl a imidž* – neustále sa učiť od kvalitných rečníkov.

o) *Prijímať aj spätnú väzbu* – najmä pozitívnu kritiku a poučiť sa z nej.

p) *Na záver vystúpenia zhrnúť výklad* – urobiť syntézu podstatných myšlienok, rekapituláciu úloh a pod.

r) *Vedieť kriticky vyhodnotiť svoje vystúpenie* – neustále na sebe pracovať, zdokonaľovať sa, porovnávať sa s inými rečníkmi, vodcami, manažérmi.

s) *Vždy a všade chodiť s otvorenými ušami* – dobre počúvať ľudí, neskákať im do reči, nikdy nikoho a nič nepodceňovať, ale ani nepreceňovať, mať celostnú/vysokú osobnú kultúru.

Aj J. PORVAZNÍK aj v treťom vydaní svojej ostatnej knihy zdôraznil, že kultúra dialógu, diskusie je podmienená mojou osobnou kultúrou, pripravenosťou, sociálnou zrelosťou, múdrosťou, odbornou zdatnosťou (rozumnosť) i praktickou zručnosťou a šikovnosťou [39]. Značný fortieľ si vyžaduje aj počúvanie.

B. ZÁSADY A PRAVIDLÁ EFEKTÍVNEHO POČÚVANIA v rámci komunikovania s ľuďmi (so spolupracovníkmi, resp. zákazníkmi, dodávateľmi atď.):

- *aktívne počúvať* – eliminovať pasívne a povrchné načúvanie z okolia,
- *počúvať ucelené myšlienkové celky* – teda nie jednotlivé slová (platí to aj pre komunikovanie v cudzom jazyku a pod.),
- *počuté správne pochopiť a interpretovať,*
- *vnímať čo a aj ako partner hovorí,*
- *koncentrovať sa na obsah počutého* – vnímať aj to, čo sa povedalo takpovediac medzi riadkami,
- *robiť si poznámky len podstatných informácií* – nepísať všetko od slova do slova, zapamätať si len podstatu povedaného,
- *neskákať partnerovi do reči* – nechať dohovoriť a reagovať až vo vymedzenom čase, ale nenechať sa umlčať arogantným partnerom a obrať sa o svoj čas na reagovanie,
- *nerozptyľovať sa* – osobou rečníka ani ostatnými okolo,
- *formulovať si vlastné závery z počutého* – ak je to nevyhnutné, odporúča sa hneď si ich aj overiť, skorigovať,
- *pri počúvaní podporovať hovoriaceho* – napríklad zrakovým kontaktom,
- *otázky klásť vo vymedzenom čase* – aj prostredníctvom nich si overiť správnosť pochopenia vecí,
- *udržovať si jasnú a triezvu myseľ* – príliš kategorické reakcie brať s rezervou,
- *počúvať bez predsudkov, bez averzie či negatívnych emócií* – pozitívne myslieť,
- *rozlišovať medzi počutým a vlastnou interpretáciou*, pretože môže takpovediac platiť: „zle pílim“ lebo som si slabo „nabrúsil pílu“ a pod.,
- *dávať si pozor na ľudí s extrémnymi názormi* – ide o tzv. extrémistov, liberálov, resp. aj donášačov, intrigánov a pod.,
- *trénovať si správny štýl počúvania* – a nadväzne aj písomného formulovania podstatných myšlienok z počutého, resp. pripomienok či otázok,
- *počúvať ušami, očami aj srdcom* – múdro využívať empatiu (vcítenie sa),
- *umožniť krátky relax vystupujúcemu* – nekomentovať, ak sa napr. napije kávy, džúsu, minerálky a podobne,
- *skontrolovať a vyhodnotiť si vlastný spôsob počúvania* – otestovať sa čo, kde, kedy, prečo, ako, s kým rád počúvam a ako si počuté informácie dokážem osvojiť atď.

C. POUŽÍVANIE TZV. MODERNÝCH VÝRAZOV ČI ZDANLIVO MODERNÝCH FRÁZ („MODERN TALKING"):

a) *Tzv. moderné výrazy či moderné vyjadrovanie* pomocou rozličných floskulí (fráz, prázdnych slov) či anglicizmov je chybou aj vo vyjadrovaní vodcov a manažérov. Zámerom je urobiť istý dojem na poslucháčov, kolegov, zamestnancov, zákazníkov či akcionárov. Spravidla sa však dosahujú opačné efekty.

b) *Používanie jasných, zrozumiteľných slovenských slov a viet* môže zosilniť presvedčivosť prejavu a zabrániť niekedy aj dosť drahým nedorozumeniam. Rozličné abstraktné výrazy sú často aj zdrojom fám, ktoré zneisťujú zamestnancov a vedú aj k poklesu pracovnej morálky, etiky a pod.

c) *Globalizačné tlaky a technologický rozvoj spôsobujú import rozličných anglických a iných prebratých (nespisovných) slov.* Komunikační tréneri radia používať anglické slovo len vtedy, ak neexistuje zodpovedajúce slovo v materinskom jazyku. Vždy je však potrebné vysvetliť význam.

D. SEDEM TZV. ZLATÝCH PRAVIDIEL PRESVEDČIVÉHO PREJAVU (v kontexte s „Modern Talking") zrozumiteľne priblížili aj ďalší autori S. MATTHES a K. RÖBISCH [31] takto:

1. *Väčšina poslucháčov si z prejavov, prednášok či prezentácií pamätá len úvod a záver.* Veľmi dôležité sú – prvý dojem, prvé vety, prvý čin. Odporúča sa začať krátkym príbehom, slušnou anekdotou, pauzou, resp. vyrieknutím toho, v čom poslucháčom vaša prezentácia ovplyvní život, prácu a pod.

2. *Koncentrovať sa na to podstatné* (na „veľké kamene" – pozn. Ľ. J.). Pritom je potrebné uvedomiť si tieto ďalšie podstatné odporúčania:

a) Vydarená prezentácia má byť krátka, logicky stavaná, zameraná na poslucháčov a má nútiť k zamýšľaniu sa.

b) Odporúča sa používať najviac desať fólií (stránok či „obrazoviek" v PowerPointe) a fólie informačne nepreťažovať.

c) Veľkosť písma by nemala byť menšia než 30 bodov.

d) Základné pravidlo je – nie viac než štyri slová v jednom riadku a nie viac ako šesť riadkov na jednej stránke.

3. *Z hlavných informácií tvoriť jednoduché vety*, ktoré majú mať najviac desať slov. Vyvarovať sa dlhých súvetí. Opakovanie sa pripúšťa, lebo poslucháči si môžu takto zapamätať viac informácií.

4. *Zdôrazňovať slovesá* a nie podstatné mená. Slovesá údajne podstatne silnejšie povzbudzujú mozog a robia prejav zaujímavejším, a teda odbornými výrazmi a cudzími slovami možno dosiahnuť opak. To isté platí pre nadbytočné animácie (obrázky) a informačne preťažené vyobrazenia.

5. *Najprv povedať, resp. vypočuť a potom napísať.* Nemajú sa iba čítať informácie z fólií, lebo jednak čítať vedia aj sami a jednak to aj tak nikto nepočúva, číta si to sám a potom zapisuje. Lepšie je teda jednotlivé body najprv prejsť ústne a až potom zapísať.

6. *Udržovať očný kontakt.* Psychológovia tvrdia, že kto chce presvedčiť, musí aspoň 20 percent času svojho prejavu udržovať kontakt s publikom. Uvádza sa aj trik pre hanblivých: prebiehajte plynule očami väčšie množstvo poslucháčov. Rozdiel medzi týmto a individuálnym očným kontaktom nikto nespozná.

7. *Záver si všetci zapamätajú*, preto by mal obsahovať nejaký výhľad, inšpiráciu,

niečo mimoriadne. Aj provokatívna otázka je lepšia, než nechať prejav „vyšumeť". Neodporúča sa používať vágne zhrnutie. Aj tu menej býva niekedy viac.

M. NICOLS vyjadril kdesi zaujímavý názor, že *máme dve uši a len jedny ústa a mali by sme ich v tomto pomere aj využívať*. Teda dvakrát viac počúvať, ako hovoriť. Z dosiaľ uvedeného je teda zrejmé, že manažéri, ktorí nedokážu správne komunikovať, počúvať, hovoriť s ľuďmi, nedokážu ich spravidla ani *správne motivovať*, a tak v podstate nie sú dostatočne spôsobilí efektívne viesť ľudí. To sú totiž dôležité predpoklady efektívneho riadenia a vykonávania všetkých výkonných procesov v danej organizácii (podniku). Osobitne významná a občas aj konfliktná je komunikácia v procesoch tímového riešenia projektov.

6.6 Rámcový prehľad elementov projektovej komunikácie a riešenia konfliktov v tímovej práci – zložky projektového manažmentu

Organickou súčasťou projektového manažmentu – ako jedného z najvýznamnejších špeciálnych manažmentov – je aj projektová komunikácia a jej adekvátne riadenie. Komunikovanie vo všeobecnosti, a teda aj projektové komunikovanie je do značnej miery aj psychologickou záležitosťou, a preto v tomto smere môže poslúžiť aj odborná literatúra z psychológie [51].

Projektová komunikácia je čiastkový proces v rámci systému projektového manažmentu. Zahŕňa teda procesy, ktoré sú potrebné na zabezpečenie včasného a efektívneho vytvárania, zhromažďovania, rozširovania, uchovávania a zdieľania (sprístupňovania) projektových informácií. V podstate ide o nadväzovanie rozhodujúceho spojenia medzi ľuďmi, ideami a inými elementmi, ktoré sú nevyhnutne potrebné na úspešné zrealizovanie daného projektu. Každý účastník realizácie projektu XY má/musí:

- byť pripravený na prijímanie a vysielanie správ/informácií, teda na komunikovanie v príslušnom „jazyku" daného projektu,
- rozumieť, ako kvalifikovaná komunikácia, na ktorej participuje ako jednotlivec (člen tímu), ovplyvňuje realizáciu celkového projektu.

Rámcový prehľad manažmentu projektovej komunikácie je systém hlavných prvkov, resp. čiastkových procesov, ktoré sú navzájom prepojené. Napriek tomu, že tieto procesy sú prezentované ako diskrétne elementy s dobre definovanými interfejsmi (jednotkami styku), v praxi sa môžu prekrývať a navzájom ovplyvňovať rozličnými spôsobmi, ktoré tu nemožno definovať. Obsahovou náplňou tu prezentovaného manažmentu projektovej komunikácie sú *štyri hlavné procesy* – plánovanie komunikácií, distribúcia informácií, spravodajstvo o výkone a administratívna uzávierka – ktoré tu ďalej rámcovo priblížime z aspektu ich vstupov, metód, nástrojov, techník či technológií a výstupov.

Plánovanie komunikácií zahŕňa určenie informačných a komunikačných potrieb účastníkov, teda kto, kedy, ako, aké informácie potrebuje atď. Štruktúrovane ide najmä o naplánovanie týchto vecí:

a) *Vstupy* – komunikačné požiadavky, komunikačné technológie (IKT), obmedzenia, ostatné závažné podmienky a predpoklady.

b) *Metódy, nástroje, techniky/technológie* – predovšetkým ide o analýzu účastníkov konkrétneho projektu,

c) *Výstupy* – komunikačný plán manažmentu.

Distribuovanie informácií znamená včasné sprístupňovanie požadovaných informácií všetkým účastníkom projektu, implementovanie komunikačného plánu manažmentu, ako aj reagovanie (spätné väzby) na neočakávané informačné požiadavky. Obsahuje teda prvky:

a) *Vstupy* – pracovné výsledky, komunikačný plán manažmentu, plán projektu.

b) *Metódy, nástroje, techniky/technológie* – ide najmä o komunikačné zručnosti, systémy vyhľadávania informácií, systémy distribuovania informácií.

c) *Výstupy* – projektové záznamy.

Spravodajstvo o výkone zahŕňa zhromažďovanie a rozširovanie informácií o výkone s cieľovým zámerom poskytnúť účastníkom projektu informácie o využívaní zdrojov na dosiahnutie finálnych cieľov projektu. Tento proces teda zahŕňa:

a) *Vstupy* – plán projektu, pracovné výsledky, ostatné projektové záznamy.

b) *Metódy, nástroje, techniky/technológie* – predovšetkým prehľady výkonov, variačná analýza, trendová analýza, analýza získaných hodnôt, nástroje, techniky, technológie (IKT) distribuovania informácií.

c) *Výstupy* – výkonné správy, požiadavky odchýlky, resp. zmeny, ktoré môžu slúžiť aj k eventuálnemu odchýlkovému či zmenovému riadeniu.

Administratívna uzávierka – projekt alebo niektorá jeho fáza si vyžaduje po dosiahnutí čiastkového, resp. konečného cieľa urobiť uzávierku. Táto pozostáva z overovania a zdokumentovania výsledkov projektu so zámerom formalizovať akceptáciu projektového produktu zo strany zákazníka, resp. sponzora a pod. Obsahovou náplňou teda je zber projektových správ, ktoré majú garantovať záverečné špecifikácie, ďalej analýza efektívnosti projektu a archivácia týchto informácií pre budúce možné využitie. Rámcovo opäť ide najmä o nasledovné elementy:

a) *Vstupy* – dokument hodnotenia výkonov, dokumentácia projektového produktu, ostatné projektové záznamy.

b) *Metódy, nástroje, techniky/technológie* – ide najmä o adekvátne nástroje a techniky či technológie spravodajstva o výkonoch.

c) *Výstupy* – relevantné poznatky, formálna akceptácia, projektový archív.

Riešenie konfliktov v tímovej práci na projektoch si primárne vyžaduje zrealizovať predovšetkým dve veci alebo dva pragmatické postupové kroky:

- správne si formulovať či znovu zadefinovať problém, a to v jeho podstatných vnútorných aj širších vonkajších súvislostiach,
- určiť objektívne aj subjektívne príčiny vzniknutého konfliktu XY, čo je spravidla najdôležitejší postupový krok, a preto sa mu budeme ďalej hlbšie venovať.

Hlavné príčiny vzniku konfliktov možno klasifikovať z rôznych hľadísk alebo rozličných uhlov pohľadu. V podstate tu možno hovoriť aj o *základných druhoch konfliktov*:

a) *Odlišný názor členov tímu* – dvaja či viacerí členovia projektového tímu majú rozdielny názor na tú istú vec. Vtedy musí vedúci tímu jasne rozhodnúť, koho riešenie príjme, resp. čie riešenie odmietne a prečo (argumenty).

b) *Predchádzajúce nezhody členov tímu* – sa zaktualizujú tým, že sa dvaja ľudia spravidla po dlhšom čase opätovne osobne stretnú v projektovom tíme a obnovia nejaký minulý spor. Úlohou vedúceho tímu je razantne požiadať aktérov konfliktu, aby spor nevnášali do tohto tímu a vyriešili si ho mimo neho.

c) *Osobné antipatie členov tímu* – môže zapríčiniť aj vedúci projektového tímu či iný zainteresovaný člen manažmentu vtedy, ak sa od začiatku nepodporuje spolupráca a koncentrácia na vyriešenie projektovej úlohy, neoceňuje sa každá rola a každý prínos a pod.

d) *Zdvojené roly v tíme* – ide v podstate o kumuláciu viacerých pracovných funkcií, ktoré predstavujú problém najmä vtedy, ak nie sú patrične ocenené a zaplatené. V praxi ide o veľký problém, ak v tíme existujú dvaja vedúci, a to jeden formálne menovaný z úrovne vrcholového manažmentu a druhý neformálny, ktorého si zväčša zvolili členovia tímu... V prípade ich nedohodnutia sa dochádza spravidla k rozkladu tímu. Zdvojené môžu byť aj iné roly v tíme, vtedy je úlohou vedúceho tímu rovnako a spravodlivo oceňovať všetkých a vysvetľovať svoje rozhodnutia tak, aby nevznikol u niekoho pocit krivdy, zbytočnosti a pod.

Typy konfliktných situácií možno iným spôsobom rozlišovať podľa odbornej literatúry [28] takto:

- *Konflikt medzi dvoma „áno"*. Ide vlastne o situáciu „priblíženie – priblíženie", ktorá nastáva vtedy, keď sa treba rozhodnúť pre jeden z dvoch spravidla takmer rovnako príťažlivých vytýčených cieľov.
- *Konflikt medzi dvoma „nie"*. Túto situáciu možno nazvať aj ako „vyhnutie – vyhnutie", t. j. ide o to vybrať si menšie zlo medzi dvoma nepríťažlivými cieľmi.
- *Konflikt medzi „áno" a „nie"*. Situácia „priblíženie – vyhnutie" vzniká vtedy, ak vytýčený cieľ je veľmi lákavý, ale zároveň existuje veľká sila (strach, obavy, iná sila), ktorá ho zabraňuje dosiahnuť. Tu je rozhodujúce, aby pozitívna sila dokázala prevážiť či nejako utlmiť/eliminovať negatívnu silu.
- *Dvojnásobný konflikt medzi „áno" a „nie"*. Môže nastať aj dvojnásobný konflikt „priblíženie – vyhnutie", kedy je snaha dosiahnuť dva ciele, ktoré sú zároveň príťažlivé aj odpudzujúce. Tu sa odporúča využiť adekvátne techniky rozhodovania (zoznam pozitív a negatív – ich „odváženie" a porovnanie a pod.).
- *Konflikt „sám so sebou"*. Ide o vnútorný konflikt, ktorý má človek sám so sebou. Pri vnútornom rozhodovaní musí daný člen tímu dobre poznať pozitíva a negatíva jednej i druhej alternatívy, nájsť spôsob hodnotenia ich výhodnosti pre seba a potom sa jednoznačne rozhodnúť. (Aj nesprávne rozhodnutia sú v praxi dôležité – pre poučenie do budúcnosti.)
- *Medziosobné konflikty* – vznikajú medzi dvoma osobami (členmi tímu). V projektovom tíme je dôležité rozlíšiť, či medziosobný spor súvisí s danou projektovou úlohou alebo ide len o osobný spor dvoch členov tímu. Riešenie sa odporúča urobiť „našiť" na mieru podľa vyššie uvedených postupov. Tento typ konfliktu sa môže spravidla vyvinúť dvojako:
  - medzi rovnocennými partnermi (kolegami v tíme),
  - medzi „statusovo" rozdielnými partnermi (vedúci tímu – člen tímu a pod.). Rozdiel vo funkčnom postavení stránok si treba dobre uvedomovať a najlepšie je preventívne predchádzať sporom;
- *Vnútrotímový konflikt* – sporia sa viac ako dvaja členovia tímu, resp. sa vytvoria rozličné „koalície". Riešenia sú náročné, stoja veľa energie aj času (a teda aj stratených peňazí), pretože až po vyriešení konfliktu možno pokračovať v riešení projektovej úlohy.

• *Medzitímový konflikt* – je spor medzi „našim" a iným tímom, kedy spravidla členovia „nášho" tímu ochotne načas potlačia do úzadia osobné či vnútrotímové spory, a tak môžu ušetrenú eneregiu venovať na rýchle vyriešenie danej úlohy XY.

Tri možné reakcie na konflikt – spravidla možno rozlíšiť tri základné spôsoby reagovania na vzniknutý konflikt: útok, útek a zaujatie polohy „mŕtveho chrobáka" (ignorovanie sporu). Nejako reagovať na vzniknutý konflikt ešte neznamená riešiť či vyriešiť ho týmito spôsobmi. Preto sa odporúča poznať ďalšie spôsoby riešenia sporov.

Päť základných spôsobov riešenia konfliktov – v uvedenej odbornej literatúre sa uvádzajú isté spôsoby, či charakteristiky riešenia konfliktných situácií, ktoré tu dopĺňame poznatkami z vlastnej viac ako 30-ročnej praxe:

a) *Presadenie sa* – je to spôsob „výhra za každú cenu" (aj „cez mŕtvoly"). Ide o (často až nezdravo) sebavedomých ľudí, ktorí nenávidia prehru, resp. podriadenie sa niekomu inému. Mnohokrát však ide len o tzv. karieristov bez patričnej odbornej či manažérskej erudície...

b) *Podriadenie sa* – ide o opačný štýl správania sa v sporoch. Takto konajú spravidla vysoko kreatívni ľudia, ktorí neznášajú spory. Radšej vyhovejú druhej strane, aby mali pokoj a čas na tvorivú sebarealizáciu. Občas však trpia istou nespokojnosťou či ponížením z prehry, napriek tomu však do ďalších súbojov nejdú.

c) *Spolupráca* – považuje sa za ideálny typ z aspektu rozvoja tímovej kooperácie. Zameriava sa vlastne na obojstrannú maximálnu výhru.

d) *Kompromis* – možno ho označiť ako spôsob „výhra – výhra" (už nie maximálna výhra). Práve pri tomto štýle je veľmi dôležité veľa a správne sa pýtať a počúvať, čo je naozaj dôležité pre druhú stranu.

e) *Vyhnutie sa* – je v podstate odchod či rozchod. Takéto typy ľudí vyslovene neznášajú konflikty, ak ho spozorujú, radšej odchádzajú z tímu AB do iného tímu RS či do inej skupiny. Skupinu možno chápať aj ako súbor viacerých tímov. Avšak ako v medicíne aj v manažmente je aj v tomto prípade najdôležitejšia prevencia.

Prevencia alebo ako predchádzať vzniku konfliktov – pre túto veľmi významnú pasáž v rámci manažmentu (a to nielen) projektovej komunikácie možno zaradiť viaceré pragmatické odporúčania:

- ***Začať od seba*** – naučiť sa tolerovať druhú stranu, byť trpezlivý, vedieť počúvať čo hovoria druhí, nepoužívať nátlak, nebyť agresívny a arogantný, skrátka celý život sa aj v tomto smere zdokonaľovať. A opätovne zdôrazňujeme – trénovať sa v asertivite.

- ***Byť asertívny*** – znamená sebapresadzovať sa bez konfliktov, nenásilne, vľúdne, pokojne, ale pevne a otvorene prejaviť svoj názor, vedieť povedať aj jasné ***nie*** bez pocitu straty vlastnej hodnoty a pritom neuraziť druhú stranu, presvedčiť ju o svojej sile či pravde, byť čestný voči sebe aj iným. Inými slovami – zdokonaľovať sa v asertívnom správaní teda neznamená byť pasívny, agresívny, vulgárny či arogantný, ale vedieť navodiť vzájomne otvorenú, zdravo sebavedomú a vecnú komunikáciu a rešpektovať práva druhých ľudí. Napr. M. MAJTÁN napísal: „Poznanie a vhodné používanie asertívnych techník poskytuje ľuďom vnútornú silu, ktorá pomáha v situáciách, v ktorých je žiaduce:

➢ nevyhýbať sa nepríjemným riešeniam vzniknutých problémov,
➢ predchádzať výskytu problémov,
➢ nepoužívať nečestné spôsoby konania,
➢ dokázať spolupracovať so všetkými subjektmi" [28].

Všetky vyššie uvedené zložky komunikovania a vôbec správania sa ľudí však veľmi závažne determinujú motivačné a stimulačné sily, ktorých neadekvátna (nízka) intenzita často spôsobuje problémy vrátane vzniku rozličných (často aj zbytočných) konfliktov.

6.7 Motivovanie ako manažérska funkcia a vybrané motivačné teórie

Motivácia je jeden zo základných predpokladov úspešného konania ľudí vôbec a efektívneho vykonávania pracovného procesu zvlášť. Všeobecne sa motivácia považuje za akýsi vnútorný „agregát", ktorý dáva do pohybu spravidla pozitívne konanie človeka. Teda možno rozlišovať subjektívnu motiváciu, objektívnu motiváciu, resp. pozitívnu motiváciu a negatívnu motiváciu. Krátko možno tieto *druhy/typy motivácie* charakterizovať takto

- *subjektívna motivácia* je vlastne sebamotivácia k určitému konaniu človeka, a to buď v práci alebo mimo nej,
- *objektívna motivácia* je schopnosť motivovať iných ľudí k vykonávaniu určitej jednorazovej či opakovanej činnosti,
- *pozitívna motivácia* v oboch vyššie uvedených prípadoch znamená vnútorné pohnútky konať všeobecné dobro, tvoriť kladné hodnoty pre iných ľudí,
- *negatívna motivácia* naopak znamená vnútorné pobádanie ku konaniu zla (typická črta ľudí, ktorí páchajú odsúdenia hodné skutky, kradnú, spôsobujú sabotáže, teroristické zločiny a pod.).

Motív ako vnútorný (psychický) popud, príčina, pohnútka či podnet konať je teda základom (jadrom) motivácie. Sú to psychologické pojmy, ktoré však hodne používa aj veda o manažmente.

Motivovanie je teda ďalšia manažérska čiastková činnosť, prostredníctvom ktorej manažéri podnecujú zamestnancov k cieľovému správaniu, plneniu uložených úloh, k dosahovaniu vytýčených cieľov. Motivačné pôsobenie sa v praxi často spája s vynakladaným úsilím, pracovným výkonom a (ne)spokojnosťou ľudí. Motivovanie však ďalej úzko súvisí aj so stimulmi a stimulovaním ľudí.

Stimul je vonkajšia (peňažná, hmotná, iná) pohnútka na pozitívne či, žiaľ, aj negatívne konanie človeka/ľudí. Je to teda jadro či podstata stimulovania ľudí, ktorou im stimulujúci subjekt (rodič, tréner, majster, vedúci) dodáva istý druh vonkajšej „energie" na konanie.

Stimulácia/stimulovanie je činnosť či proces vonkajšieho, spravidla hmotného, ekonomického či podobného pobádania ľudí konať v záujme vopred vytýčených cieľových zámerov. V praxi sa však najčastejšie kombinujú motívy so stimulmi, resp. motivačné a stimulačné systémy.

Kombinované pobádanie ľudí je spôsob efektívneho cieľového nastavenia vnútorných aj vonkajších pohnútok, nehmotných aj ekonomických (ekonomicko-finančných) podnetov na cieľovo-programové správanie ľudí (zamestnancov, športovcov a pod.). V manažérskej literatúre sa však najčastejšie používa pojem motivovanie, ktorý akosi zastrešuje vyššie uvedené klasifikácie pobádania. Nás tu zaujíma predovšetkým pracovné motivovanie ľudí z aspektu konania manažérov, ale aj ich vzťahov s vlastníkmi a zamestnancami.

Motivačné záujmy vlastníkov, manažérov a zamestnancov, ktoré ovplyvňujú dosahovanie cieľov a efektov organizácie (podniku), možno stručne priblížiť takto:

a) *Vlastníci podniku* – je to záujmová skupina, ktorú výrazne motivujú/stimulujú či zaujímajú najmä kapitálové výnosy, dividendy, teda zhodnotenie investovaného kapitálu, resp. udržanie si finančnej a inej samostatnosti.

b) *Manažéri* – túto záujmovú skupinu si spravidla prenajímajú vlastníci na určitú dobu s prideleným ročným platom a požitkami. Manažérov najviac motivujú/stimulujú: zmluvné platy, tantiémy, ostatné súvisiace požitky (byt, automobil atď.), ale aj sebarealizácia, dosiahnutie prestížneho spoločenského postavenia a pod.

c) *Zamestnanci*, resp. v zastúpení *odborová organizácia* – zamestnancov najmä „R" kategórie zaujímajú či motivujú/stimulujú najmä dostatočne vysoké mzdy, platy a ostatné zložky mzdy, resp. dividendy zo zamestnaneckých akcií (americký *ESOP systém – Employee Stock Ownership Plan – program/plán vlastníctva akcií zamestnancami*, ktoré dostávajú na úver a splácajú ich z dividend). Zamestnancov zaujímajú aj sociálne a bezpečnostné garancie, snahou je prežiť, pracovať v kolektíve s dobrými medziľudskými vzťahmi, mať zabezpečený služobný postup atď.

Pracovné motivovanie je určitá „energetická" stránka správania ľudí, ktorá do pracovného procesu vnáša dynamiku, aktivizuje ľudí, prebúdza ich pracovnú iniciatívu, ústretovosť a pod. Rozlišuje sa dvojaké pracovné motivovanie.

- *individuálne pracovné motivovanie* – motivovanie jednotlivca (napr. zamestnanca) v pracovnom procese zo strany jeho manažéra (vedúceho),
- *skupinové/tímové motivovanie* – manažér sa tu opiera o osvedčené systémy motivačných faktorov odvodených od hierarchie hodnôt, potrieb, záujmov, ambícií konkrétnych členov tímu, ktorý vedie.

V teórii aj v praxi manažmentu sa využívajú viaceré teórie či postupy pracovnej motivácie (pyramída potrieb ľudí, teória ekvity či spravodlivej odmeny, resp. motivačné teórie X, Y, Z atď.).

Maslowova pyramída potrieb ľudí predstavuje buď klasickú alebo (po sebaaktualizácii samotným americkým profesorom A. H. MASLOWOM) obrátenú pyramídu ľudských potrieb, ktoré má rešpektovať každý manažér. V podstate ide o logické stupňovanie potrieb človeka/ľudí:

- *fyziologické potreby* – základné potreby človeka (jesť, piť, spať, k tomu brať plat a pod.), ktoré sa zakresľujú na najnižšom (na prvom) poschodí danej pyramídy,
- *potreba istoty a bezpečnosti* – hierarchicky vyššie potreby sociálneho a bezpečnostného zabezpečenia (vrátane pitného režimu, dôstojných šatní, WC, spŕch, resp. ochranných pomôcok na ochranu zdravia pri práci a pod.),
- *potreba prijatia kolektívom (pridruženia sa)* – pracovný tím adekvátne prijíma najmä nového člena pracovného tímu,
- *potreba úcty od iných* – človeku dôstojné, úctivé správanie vedúcich, rešpektovanie statusových symbolov, udeľovanie titulov a pod.,
- ***potreba sebarealizácie*** – kľúčová či najdôležitejšia ľudská potreba pracovného sebapresadenia, sebarealizovania, sebaaktualizácie a pod. Zakresľuje sa na najvyššom (na piatom) poschodí Maslowovej pyramídy potrieb.

Adamsova teória ekvity (spravodlivosti) či spravodlivej odmeny sa zakladá na princípoch vzájomného sociálneho porovnávania zamestnancov vnútri pracovných tímov. Podľa jej autora J. S. ADAMSA je nevyhnutné porovnávať každého zamestnanca s ostat-

nými členmi tímu z aspektu efektívneho využívania a ekonomického ohodnotenia vloženej „sociálnej investície" (dosiahnutá kvalifikácia, vzdelanie, vedomosti, skúsenosti, zručnosti) do pracovného procesu. Podstatou je *sledovanie (ne)vyváženosti odmien* v súvzťažnosti na skutočný vklad (prínos) jednotlivca, čo sa spravidla sleduje z troch uhlov pohľadu (aspektov):

- *spravodlivá odmena* – pracovník dostal, resp. dostáva spravodlivú odmenu, udržuje si rovnakú úroveň (kvalitu) aj kvantitu pracovných výsledkov,
- *viac než spravodlivá odmena* – intenzívnejšia práca, zvýšenie odmeny,
- *nespravodlivá odmena* – nespokojnosť zamestnanca s výškou odmien, zhoršovanie výsledkov, vznik konfliktov, odchod z organizácie do inej organizácie (konkurenčného podniku).

Motivačné teórie X, Y a Z predstavujú tri druhy pracovnej motivácie zamestnancov zo strany manažérov, ktoré sledujú cieľ optimalizovať (zvýšiť) pracovnú motiváciu. Aj v súčasnosti majú veľký význam najmä z aspektu správneho výberu adekvátneho štýlu vedenia ľudí v tom-ktorom pracovnom tíme. Pracovnú teóriu motivácie X aj teóriu Y vypracoval zhruba v 30. rokoch 20. storočia americký autor DOUGLAS McGREGOR v rámci psychologicko-sociálnej koncepcie („školy") manažmentu. V nej vlastne zohľadňoval dva protirečivé typy pracovníkov, či dva pohľady manažérov na zamestnancov:

a) *Motivačná teória X* sa charakterizuje pomocou viacerých predpokladov či atribútov správania zamestnancov vo vzťahu k práci, resp. k podniku:

- lenivosť, vrodená nechuť pracovať, veľmi nízke ambície čosi dosiahnuť,
- motivujú ich najmä peniaze a dosiahnutie istej potreby istoty a bezpečia,
- väčšina zamestnancov má negatívny vzťah k svojej práci aj k organizácii (podniku, firme),
- dominujú fenomény ako pasivita, formalizmus, individualizmus,
- nemotivuje ani rast miezd ani zlepšovanie pracovných podmienok,
- manažéri musia voliť viac priame metódy riadenia, direktívny štýl vedenia ľudí,
- v praxi ide o model centralizovaného spôsobu riadenia,
- manažéri využívajú takpovediac metódu „cukru" aj „biča", teda aj pozitívnu aj negatívnu formu motivovania tohto typu zamestnancov (odmeny, resp. sankcie, kritika),
- ako celok možno motivačnú teóriu X považovať za najmenej vhodnú, ale aj v súčasnosti sa uplatňuje vo svete pre príslušné typy zamestnancov.

b) *Motivačná teória Y* sa v manažérskej literatúre opisuje v podstate ako protikladné či opačné správanie zamestnancov:

- aktívne sa zapájajú do pracovného procesu, sú iniciatívni,
- radi preberajú zodpovednosť za plnenie uložených úloh,
- ich pracovné ambície sú veľmi vysoké,
- obsahová náplň práce ich pozitívne motivuje, determinuje ich kreativitu, invenčnosť a tvorbu inovačných návrhov,
- sledujú uspokojovanie tej najvyššej potreby teda úspešnej a pokojnej pracovnej sebarealizácie,
- väčšina zamestnancov má pozitívny vzťah k práci, k podniku, k spolupracovníkom,
- dominuje aktivita, uplatňovanie osobných dispozícií, cieľové správanie/konanie,
- rast miezd/platov aj pracovných podmienok motivuje, aktivizuje,

- manažéri volia prevažne nepriame metódy vnútropodnikového riadenia, participatívny štýl vedenia ľudí, decentralizáciu práv a povinností smerom nadol,

- prevládajú formy a metódy pozitívneho ovplyvňovania aktivít ľudí („cukor"),

- celkovo ide o pozitívnu metódu pracovnej motivácie, ktorú sa odporúča ďalej tvorivo rozvíjať vzhľadom na konkrétne a špecifické podmienky praxe a cieľovo ju doťahovať k ďalšej teórii Z.

c) ***Motivačná teória Z*** - vznikla zhruba v 80. rokoch 20. storočia ako určitá reakcia na zaujímavý japonský vývoj (japonský paradox), čo malo spätný vplyv aj na korigovanie vývojových tendencií amerického manažmentu. V podstate ide o stále aktuálne využívanie osvedčených a najmä pozitívnych prvkov z teórie X, ale najmä teórie Y. Motivačnú teóriu Z možno opísať prostredníctvom týchto podstatných charakteristík správania sa zamestnancov, resp. manažérov:

- dominuje orientácia na dôveru zamestnancov a samokontrolu,

- ide o interný motivačný prístup spojený s osvojením si cieľov organizácie (podniku) nielen manažérmi, ale aj zamestnancami,

- prevažuje kladný a optimistický prístup k práci, obetovanie sa pre tím, pre podnik (firmu XYZ),

- snahou je dosahovať pozitívnu sebarealizáciu, v praxi kreatívne (tvorivo) myslieť a konať,

- permanentné využívanie KAIZEN systému, t. j. neustáleho zdokonaľovania vecí, produktov (výrobkov, služieb), čo sa spája aj s tzv. ihneď odmenami,

- využíva aj princípy seniority, rotácie kádrov (zamestnancov aj manažérov najnižšieho stupňa riadenia),

- ešte donedávna takmer výlučne platil aj princíp celoživotnej vernosti podniku (dnes už mladí ľudia ani v Japonsku nechcú pracovať 30 – 40 rokov v jednej firme),

- manažéri uplatňujú demokratický či participatívny štýl vedenia ľudí, kombinované priame aj nepriame metódy riadenia, vrátane motivovania ľudí vnútri organizácie (firmy),

- celkovo možno povedať, že ide o najviac osvedčenú metódu či teóriu pracovnej motivácie, ktorá sa už nevyužíva len v japonských firmách (ako Matsushita Elektric Company a iné), ale aj inde vo svete vrátane podnikov v ČR a SR.

Záverom tejto subkapitoly možno konštatovať, že pojmy motív, motivácia, motivovanie patria prevažne do psychológie a príbuzných vedných disciplín, a manažment ich preberá. Psychológov a manažérov sa však snažia doplniť aj ekonómovia, a tak vznikla aj ekonomická teória pracovnej motivácie [29].

Ekonomická teória pracovnej motivácie sa usiluje o moderný a syntetický pohľad nielen na pracovnú motiváciu, jej zdroje či nástroje, ale aj na jej význam a miesto v súčasnej podnikovej či podnikateľskej praxi. Je súhrnom názorov viacerých popredných manažérov, ekonómov, psychológov a sociológov, ktorých zaujímajú problémy či riešenia takýchto aktuálnych otázok:

- ako nestratiť „mozog" zamestnanca v súčasných zmenených pracovných podmienkach, resp. v podmienkach trvalých zmien,

- nemotivovaný zamestnanec nevnáša do procesov tvorivé nápady a podnik bez trvalých invencií a inovácií stráca svoju konkurenčnú schopnosť,

- *ekonomická teória vymedzuje motivovanie ako uspokojovanie potrieb*, ktoré však môže byť anticipované alebo z nej odvodené,

- klasická ekonomická teória predpokladá v zásade dvojakú činnosť všetkých ľudí: leňošenie, resp. spotreba, ktorá súvisí s peniazmi získanými za prácu,

- vzniká teda vzťah – čím dlhšie človek pracuje, tým viac môže spotrebúvať (konzumovať),

- avšak čím dlhšie človek pracuje, tým má menej voľného času na uspokojovanie záujmov, na vlastné zdravie, na kultúru, na nevyhnutné celoživotné vzdelávanie atď.,

- preto racionálny, múdry pracovník si volí určitú rovnováhu medzi uspokojovaním svojich potrieb a potrieb svojej rodiny a záujmami podľa hierarchie hodnôt. Teda volí si vhodnú kombináciu práce (spotreby), pracovnej sebarealizácie a využívania voľného času na svoje „koníčky".

Aj z naznačeného vyplýva, že zvyšovanie mzdy/platu či iných foriem ekonomického stimulovania nemusí vždy pôsobiť motivačne. V praxi sa preto odporúča cieľovo a efektívne kombinovať metódy a nástroje motivovania. Napríklad často sa v súčasnosti používajú aj mnohé *mimoekonomické motivačno-stimulačné metódy a nástroje*, ktoré tiež dokážu mnohých ľudí dosť vysoko motivovať (flexibilný pracovný čas, možnosť využívať služobný automobil aj pre súkromné účely počas víkendu, tzv. rodinná klíma v organizácii, dobré medziľudské vzťahy, práca doma, resp. celopodnikové návštevy divadla, plesy, lyžiarske víkendy atď.).

Manažérska funkcia vedenia ľudí – v tu prezentovanej širokej významovej interpretácii – napokon vyúsťuje do manažérskej činnosti kontrolovania a hodnotenia, čím sa „kruh" funkcií manažmentu uzatvára, a vlastne po špirále smerom hore nastupuje nový cyklus uskutočňovania čiastkových procesov plánovania, organizovania, vedenia, kontrolovania.

7 Kontrolovanie (kontrola) a hodnotenie ako funkcie manažmentu

7.1 Podstata, ciele, úlohy, subjekt, objekt a obsah kontroly a hodnotenia

Kontrola predstavuje poslednú fázu reprodukčného cyklu, ktorá sa tak v teórii, ako aj v praxi dosť podceňuje. V manažérskej práci dochádza takisto k nerovnováhe či rozdielom medzi naplánovanými úlohami a ich skutočným (s)plnením. Názorne možno kontrolu prirovnať k váham – na jednu misku váh takpovediac položíme plán, na druhú skutočnosť. Ak sa nám jazýčky váh dostanú do vodorovnej polohy, to znamená, že dosiahnutá skutočnosť sa rovná plánu. Tento prípad sa však v praxi dosahuje veľmi ojedinele, skôr prevažujú plusové, resp. mínusové odchýlky, ktoré treba napravať. Toto je entita kontroly. Zdá sa však, že podstatné meno kontrola akoby vyjadrovalo iba jednorazovú činnosť, a teda nie nevyhnutný sústavný a spravidla na určité časové etapy rozdelený proces. Preto odporúčame používať relevantnejší pojem kontrolovanie.

Kontrolovanie je závažná manažérska funkcia (činnosť, čiastkový proces), ktorá sa sústreďuje na konfrontovanie skutočne dosiahnutých výsledkov s plánmi či vopred stanovenými normami, štandardami, rozpočtami či inými ukazovateľmi alebo požiadavkami. Kontrolný čiastkový proces uskutočňuje subjekt kontrolovania (kontroly) a v manažérskej praxi sa chápe v užšom slova zmysle (tu prezentovaná definícia), ale aj v širšom slova zmysle. *Kontrolovanie v širšom slova zmysle* zahŕňa okrem uvedeného aj (z)hodnotenie a regulovanie stavu, ako aj prijímanie konkrétnych opatrení (korekcií, nápravných opatrení a pod.).

Subjekt a objekt kontrolovania a hodnotenia. *Subjektom* sú najmä manažéri na všetkých stupňoch riadenia, ale aj špecialisti (kontrolóri) zameraní na jednotlivé oblasti reprodukčného procesu (kontrolovanie kvality výrobkov a tak ďalej), audítori, pracovníci controllingu, účtovníci a pod. V podstate teda platí princíp – kto riadi, ten aj kontroluje aj hodnotí. *Objektom kontroly* sú ľudia, veci, peniaze, procesy, technológie, predpisy, normy atď. *Predmetom kontroly* môžu byť isté zložky kontroly (napr. v procese kontroly výroby – kontrola kvality vstupov (materiálov, súčiastok a pod.). Manažéri a kontrolóri musia plniť uložené úlohy aj v oblasti kontrolno-hodnotiacich procesov a tak efektívnejšie dosahovať vytýčené strategické, taktické či operatívne ciele.

Cieľom kontrolovania je zisťovať, merať, porovnávať a vyhodnocovať kvalitu aj kvantitu dosiahnutých (priebežných, resp. konečných) výsledkov danej činnosti, robiť adekvátne korekčno-regulačné opatrenia, a tak napomáhať dosahovanie cieľov organizácie (podniku) ako celku. *Úlohou kontrolných činností* teda je najmä zisťovať podstatné odchýlky dosahovanej skutočnosti od plánu, analyzovať ich, určiť príčiny odchyliek, „nositeľov" týchto príčin a prijímať správne (múdre) regulačné opatrenia.

Obsahovú náplň kontrolovania vyjadruje vlastne postup kontrolného procesu, ktorý má niekoľko krokov (fáz). Spravidla ide o tieto *fázy kontrolného procesu*:

a) *Určenie oblasti, objektu alebo predmetu kontrolovania* – spravidla ide o kontrolu naturálno-vecných (fyzických) hodnôt či vlastností alebo ekonomicko-finančných hodnôt a ukazovateľov (napr. výška nákladov, rozpočtov, zisku a pod.). Kontrolu vecných parametrov (napr. kontrola kvality zásob alebo výrobku) uskutočňuje napr. opera-

tívna kontrola (evidencia) a kontrolu finančných hodnôt napr. rozpočtová či finančná kontrola.

b) *Stanovenie kontrolných kritérií (plán, ukazovatele, resp. normy/štandardy)* – ide najmä o určenie jadra plánov, t. j. Rozličných druhov noriem či štandardov, ktoré sa odvíjajú od stratégie a cieľov organizácie. Manažéri, resp. kontrolóri potom sledujú a vyhodnocujú ich dodržiavanie. Tieto kritériá (štandardy) sú teda meradlom kvality aj kontrolnej činnosti. Americkí autori H. KOONTZ a H. WEIHRICH upozornili najmä na rešpektovanie fyzických štandardov (množstvo hodín práce, množstvo energie a pod.), nákladových štandardov (priame náklady, režijné náklady a pod.), kapitálové štandardy (relácia aktív a pasív, obrat a pod.), programové/projektové štandardy (projekty na zvýšenie kvality, možno sem zaradiť aj ISO normy rádu 9000) atď.

c) *Meranie reálne dosiahnutého výkonu* – osobným pozorovaním, testovaním, objektívnymi písomnými správami, pridelením normatívnych hodnôt (bodov) a podobne.

d) *Porovnávanie skutočného výkonu so štandardom* – buď výkon zodpovedá alebo nezodpovedá stanovenému štandardu, norme, limitu, plánu a pod.

e) *Zistenie a analyzovanie odchýliek* – zisťujú sa objektívne a subjektívne príčiny odchýliek a určí sa, kto nesie zodpovednosť za vzniknuté diskrepancie (rozpory).

f) *Regulovanie ďalšieho vývoja* – manažéri implementujú konkrétne korekčné či regulačné opatrenia v záujme žiaduceho plnenia plánu či dosahovania požadovaných kritérií príslušného výkonu.

Hodnotenie je parciálna manažérska činnosť, ktorá úzko súvisí s kontrolou či kontrolovaním. Zameriava sa na posudzovanie parciálnych, resp. celkových výkonov alebo oblastí fungovania organizácie (podniku). Jednou z foriem komplexného hodnotenia organizácie alebo jej niektorej organizačnej zložky je napríklad audit. V praxi sa rozlišujú rozličné druhy hodnotenia – hodnotenie ľudí (manažérov, zamestnancov, zákazníkov), hodnotenie procesov, hodnotenie produktov (výrobkov, služieb) atď.

Podrobnejšiu identifikáciu jednotlivých zložiek kontrolovania a hodnotenia ďalej približuje klasifikácia kontrolného procesu, vymedzenie jej komponentov, druhov a typov.

7.2 Klasifikácia kontrolného procesu – druhy a typy kontroly

Členenie (klasifikácia) systému kontroly sa v teórii aj v praxi manažmentu uskutočňuje podľa rozličných hľadísk, kritérií či prvkov kontrolného systému. Autor tejto práce v odbornom periodiku Kontrola č. 6/1979 publikoval článok *Vnútroorganizačný kontrolný systém*, v ktorom sa pokúsil o vytvorenie uceleného rámcového systému hlbšieho identifikovania elementov kontrolného procesu. Ide o jedno z možných členení systému kontroly, ktoré napríklad prevzal a cituje vo svojej knihe aj M. MAJTÁN [29]:

a) *Základné prvky kontroly* – subjekt, objekt a predmet. Subjektom je manažér, objektom je kontrolovaná oblasť riadenia a predmetom je de facto časť objektu (napr. kontrolovanie výroby a kontrola kvality výrobkov).

b) *Charakter (charakteristika) prvkov* – ide o ciele, kritériá (štandardy), metódy a prostriedky kontroly.

c) *Hlavné metódy* – priama (osobná) kontrola a nepriama kontrola.

d) *Základné prostriedky kontroly* – spoločenské, právne, ekonomické, organizačné, riadiace, technické, technologické, iné prostriedky.

e) *Druhy kontroly* – sebakontrola, vonkajšia kontrola, vnútorná kontrola.

f) *Typy kontroly* – preventívna (ex ante, predbežná) kontrola, bežná kontrola a následná kontrola (kontrolovanie ex post).

g) *Etapy kontrolného procesu* – vlastná kontrolná akcia, vyhodnotenie výsledkov kontroly a kontrolná regulácia.

h) *Smery pôsobenia kontroly* – vertikálna kontrola a horizontálna kontrola (niekde, v niektorých praktických situáciách môže mať a má opodstatnenie aj diagonálna kontrola).

i) *Funkcie (úlohy) kontroly* – poznávacia funkcia (dobre spoznať objekt a predmety kontroly), ovplyvňovacia úloha (cieľovo ovplyvňovať správanie ľudí, zamestnancov) a výchovná funkcia (správne vychovávať ľudí aj na báze výsledkov kontrolného procesu).

Klasifikovanie kontroly možno iným spôsobom usporiadať či systemizovať podľa rozličných hľadísk, ktoré ponúkajú iní autori:

- *podľa subjektu vykonávania* – ide o samokontrolu z pozície príslušného manažéra (360-stupňová spätná väzba), resp. kontrola z pozície zamestnanca (sám seba kontroluje), alebo o tzv. vnútenú kontrolu z úrovne príslušného manažéra či kontrolóra,
- *podľa stupňa riadenia* – na najvyššom stupni manažmentu ide o strategickú kontrolu a na nižších stupňoch ide o operačnú (operatívnu) kontrolu,
- *podľa štádia činnosti kontrolovaného objektu – predbežná kontrola (feedforward control)* je vlastne prevenciou, *priebežná kontrola (concurrent control)* a *následná kontrola (feedback control)* sa uskutočňuje až po skončení akcie, nejakej pracovnej činnosti,
- *podľa pôvodu subjektov kontroly* – vnútorná (interná, vnútropodniková) kontrola a vonkajšia (externá, daňová, iná) kontrola,
- *podľa obsahu kontrolovaných činností* – kontrolovanie v predvýrobných, výrobných, resp. povýrobných etapách či procesoch,
- *podľa šírky kontrolovaných objektov* – všeobecná kontrola (týka sa všetkých stránok činnosti organizácie) alebo špeciálna kontrola (napr. finančné hospodárenie a pod.),
- *podľa pravidelnosti kontroly* – pravidelné (denné, týždenné, mesačné) kontroly alebo nepravidelné (náhodné) kontrolné akcie,
- *podľa zamerania kontroly* – zameranie kontrolných procesov na ľudí, na poznatky a zručnosti, resp. na náklady či financie, na jednotlivé činnosti/procesy, na celkové fungovanie organizácie (podniku).

Rozličné druhy/typy kontrolovania je nevyhnutné dotiahnuť do relevantných hodnotiacich súvislostí a záverov pre korigovanie a racionalizáciu ďalšieho fungovania organizácie. Medzi novšie formy či metódy hodnotenia celkového výkonu organizácie sa zaraďujú napríklad aj audit, controlling a iné.

7.3 Audit a controlling – špecifické postupy kontrolovania a hodnotenia

Audit je špecifický druh čiastkového, resp. komplexného kontrolovania, overovania a zhodnotenia úrovne určitých procesov v organizácii (podniku), ich súladu s normami,

predpismi, zákonmi a pod. V podstate sa rozlišujú dva druhy auditov – interný (vnútorný, vnútropodnikový) audit a externý (vonkajší) audit.

Interný (vnútropodnikový) audit je zložka alebo organická súčasť vnútropodnikovej kontroly, ktorá sa vykonáva podľa potreby v priebehu hospodárskeho roka. *Úlohou* vnútorného auditu je poskytnúť manažérom na príslušnom stupni riadenia podrobné (finančné, iné) analýzy, rozbory parciálnych hospodárskych činností, hodnotenia a aj odporúčania na ďalší postup. Tento audit teda nie je prísne načasovaný k nejakému dátumu (na koniec hospodárskeho roka a pod.), ale môže sa uskutočniť kedykoľvek podľa potreby. Tento vnútorný audit môže zahŕňať niekoľko, resp. aj všetky činnosti podniku, možno ho označiť ako celkový (komplexný) audit. Napríklad jedným druhom vnútorného auditu je *komplexný vnútroorganizačný (vnútropodnikový) audit*, ktorý sa vykonáva v súvislosti s preverovaním ľudí, procesov a vecí pre potreby certifikačného orgánu v kontexte s úsilím získať certifikát manažérstva kvality podľa noriem rádu ISO 9000, ISO 14000 a pod.

Externý (vonkajší) audit sa zameriava najmä na kontrolu a overovanie stavu v hospodársko-finančnej oblasti podniku na konci účtovného obdobia po spracovaní účtovnej uzávierky. Preverovanie správnosti procesu, resp. výsledkov účtovnej (u)závierky daného podniku uskutočňujú spravidla externí audítori. *Cieľovým zámerom* vonkajšieho finančného auditu je poskytnúť zainteresovaným stranám, t. j. nielen manažérom, ale najmä akcionárom, vlastníkom, bankám či investorom, ročnú účtovnú uzávierku podniku (súvaha, výkaz ziskov a strát a ostatné nevyhnutné prílohy).

Audit možno dať do súvzťažností s ďalšími novými prvkami kontrolovania a manažmentu. Jedným z nich je napríklad aj controlling, ktorý môže mať dlhodobú alebo krátkodobú orientáciu, resp. lokálnu či aj širšiu dimenziu. Z koncepčného aspektu ide teda o širší pojem v porovnaní s klasicky poňatou kontrolou.

Controlling je jedným z nových elementov procesu kontrolovania, ktorý v podobe určitého projektu má slúžiť na dosiahnutie či udržanie požadovaného stavu fungovania procesov danej organizácie (podniku). Jeho *úlohou* teda je orientovať sa najmä na:

- pravidelné porovnávanie skutočne dosiahnutého stavu s požadovaným stavom a eventuálne prijatie adekvátnych rozhodnutí na udržanie požadovaného stavu podniku,
- dosiahnutie/dosahovanie vytýčených cieľov podniku,
- preventívne zabraňovanie vstupu či pôsobeniu rozličných (najmä negatívnych) vplyvov a rôznych identifikovaných vstupných fenoménov,
- signalizovanie a ex ante upozorňovanie na nepriaznivé situácie, ktoré si vyžadujú prijímanie relevantných manažérskych opatrení a korigovanie projektu.

De facto aj tu ide o konfrontáciu žiaduceho stavu (plánu) so skutočnosťou (s údajmi vo výkazoch). Nejde však len o akési jednoduché statické porovnávanie, ale má ísť o rešpektovanie dynamiky meniacich sa podmienok v čase a priestore. V praxi sa controlling spája najmä so zavedením účinného *„systému riadenia zisku"* na báze systémovej analýzy, kvalifikovaného dialógu skutočných odborníkov a rozborov príslušných výkazov (výkaz ziskov a strát a iných). Rozlišuje sa niekoľko druhov controllingu, pričom jeho členenie sa uskutočňuje z viacerých uhlov pohľadu.

Klasifikácia controllingu z hľadiska času, úrovne manažmentu (stupňa riadenia) či z geografického aspektu môže mať túto podobu:

- ***Vnútropodnikový (operatívny) controlling*** – zameriava sa na súčasnosť, resp. na krátkodobú budúcnosť (spravidla do jedného roka) a v súvzťažnosti na operatívnu evidenciu a kontrolu je dôležitou zložkou operatívneho riadenia v podniku. V niektorej od-

bornej manažérskej literatúre sa tento druh controllingu zaraďuje do gradujúceho reťazca: účtovníctvo – kalkulácia nákladov – operatívne plánovanie – operatívny controlling – strategické plánovanie – strategický controlling – strategický manažment. Tento reťazec predstavuje vlastne sedem „úrovní" v riadení podniku, ktoré sa viažu nielen na stupeň riadenia, ale aj na okruhy záujmov manažérov a aj na ich štýl riadenia:

- *účtovníctvo a kalkulácia nákladov, výnosov a tvorby zisku* sa napríklad spája s majetkovým záujmom manažérov a spravidla tu dominuje autoritatívny štýl vedenia ľudí (spolupracovníkov čiže interných zákazníkov),
- *operatívne plánovanie*, operatívny controlling a strategické plánovanie sledujú predovšetkým zisk ako kľúčovú sféru záujmov manažérov, pričom manažéri tu spravidla uplatňujú cieľovo nastavený štýl manažmentu (dôsledný MBO systém),
- strategický controlling a strategický manažment vypovedajú o nárokoch na ďalší nevyhnutný ľudský, poznatkový a iný potenciál organizácie (podniku) a presadzuje sa tu kooperatívny až otvorený, ale nie extrémny liberálny štýl vedenia spolupracovníkov.

• ***Celopodnikový (strategický) controlling*** – je zameraný na dlhodobejšiu budúcnosť, predstavuje teda de facto akýsi predstupeň strategického manažmentu. Jeho *úlohou* je podporovať tie činnosti/procesy, ktoré môžu zabezpečiť prežitie a ďalší rozvoj organizácie (podniku). Ide teda najmä o systematické spoznávanie a rešpektovanie štyroch zložiek SWOT analýzy – plusov, mínusov, šancí a rizík. Takto v kontexte s ostatnými prvkami kontrolného systému možno v predstihu identifikovať problémy, odchýlky od vytýčených cieľových zámerov, rozličné hrozby a tak preventívne konať.

• ***Globálny, resp. medzinárodný, multinacionálny či transnacionálny controlling*** sa uskutočňuje v medzinárodne aktívnych podnikoch, nadnárodných korporáciách a podobne, teda v podnikoch, ktoré pôsobia spravidla na viacerých kontinentoch, a sú integrované v podstate generálnou stratégiou a strategickými cieľmi. V tomto kontexte nemožno opomenúť ani čoraz závažnejšie všeobecne chápané globálne kontrolné procesy. Tie sa spájajú aj s *globalistikou* aj s takými typmi manažmentu, ako je napríklad euromanažment, globálny (politický) manažment či *manažment planéty*[4] a pod.

Naostatok možno uviesť: „...poslaním controllingu je zabezpečiť kvalitné informácie v reálnom čase s vysokou vypovedacou schopnosťou, spojené s vytvorením vhod-

---

[4] Prof. K. Ivanička, st. – autor prác o synergetike - v knihe Globalistika [Bratislava, iura edition 2006, s. 10 - 63] napísal: „***Manažment planéty*** a jej jednotlivých častí je náročná, ale nevyhnutná úloha. Bez rozvoja adekvátnej teórie sa smerovanie univerzálneho sveta môže stať nežiaducim. (...) Ľudstvo (...) by už nemalo prepočuť *globálnu etickú výzvu* a nechať sa neuvedomele unášať vírom globálnej revolúcie. ***Globálny manažment*** sa teda ocitol pred náročnými intelektuálnymi, morálnymi, politickými, ekonomickými, civilizačnými a bezpečnostnými úlohami. Treba kalkulovať i s experimentovaním a verifikáciou spätnými väzbami. Treba počítať i so silnejúcimi medzinárodnými hnutiami typu *Svetového sociálneho fóra* a vytváraním novej svetovej opozičnej infraštruktúry... Tieto hnutia (...) sa chcú podieľať na tvorbe *nového svetového poriadku.* Vypracovanie stratégie komplexného, trvale udržateľného rozvoja je v takejto situácii neľahkou úlohou. (...) Manažment planéty teda musí kalkulovať s internými časmi komunít, národov, civilizácií a neupadať do zjednodušenej vízie globalizácie hyperglobalistov. (...) Stovky vedcov z celého sveta v *Atlase manažmentu planéty* (...) upozornili politické kruhy na nevyhnutnú zmenu kurzu ich pôsobenia. (...) Pri správnom manažmente zdrojov planéty a pri správnom usmernení rastu populácie planéta disponuje dostatočnými zdrojmi na udržanie vlastnej prosperity. (...) Za východisko sa pokladá ***stratégia trvalo udržateľného rozvoja***." Sú to významné súvislosti aj rozvoja podnikateľského manažmentu a marketingu – v súlade s ***novou paradigmou pre 21. storočie***, ktorou je *humanizácia technológií na báze etiky...*

ného prostredia pre rozhodovanie. Koncepčne je širším pojmom ako klasická kontrolná funkcia v riadení, pretože sa orientuje predovšetkým na ľudskú prácu" [29].

7.4 Kontrolné a hodnotiace činnosti v manažmente predvýrobných procesov/etáp

V oblasti predvýrobných etáp a procesov – najmä v oblasti vedy, výskumu, vývoja, ale aj edukácie (výchovy a vzdelávania) – je kardinálnym problémom práve hodnotenie (evaluácia) vedeckých, výskumných, vývojových, invenčno-inovačných, umeleckých či iných kreatívnych výkonov. Preto sa na univerzitách, v SAV, v rezortných organizáciách VVZ, či vo vnútorných organizačných jednotkách podnikov často riešia **otázky, analyzujú súvislosti či navrhujú postupy riešenia práve v týchto smeroch**:

- *Ako čo najobjektívnejšie odmerať, skontrolovať, posúdiť a zhodnotiť skutočný kreatívny vedecký, výskumný, vývojový, projekčný, inovačný a podobný prínos jednotlivca, resp. riešiteľského tímu?*
- *Z čoho, ako, kedy vyčleniť príslušný „balík" peňazí na objektívne odmeňovanie skutočne tvorivých pracovníkov (tímov)?*
- *Podľa akého kľúča spravodlivo a naozaj vysoko motivačne rozdeliť vopred stanovené odmeny medzi jednotlivých členov tímu?*
- *Ktoré oblasti, resp. ukazovatele vo vzdelávaní, výskume, vývoji a akými metódami kontrolovať a hodnotiť?* A tak ďalej.

Možný postup, resp. kľúčové oblasti/kritériá kontroly a hodnotenia v príslušných spravidla vysoko tvorivých predvýrobných fázach reprodukčného procesu sú napríklad tieto:

- *Základné technicko-ekonomické požiadavky* danej úlohy v oblasti výskumu, vývoja, vedecko-technologického rozvoja (VTR).
- *Parametre v zadávacích protokoloch* príslušnej riešenej úlohy VTR a pod.
- *Konkrétne ukazovatele v plánovacích listoch*, ktoré objasňujú a detailne konkretizujú príslušnú zadanú úlohu.
- *Ukazovatele plánu VTR* sú napríklad tieto: technické parametre výrobku, normy či štandardy kvality (ISO 9000, resp. ISO 14 000 atď.), normy v oblasti bezpečnosti, ochrany a tvorby pracovného/životného prostredia, termíny, náklady, resp. nákladové limity, ceny, resp. cenové limity, pridaná hodnota, prácnosť, produktivita práce, resp. obrat, zisk, rentabilita atď.
- *Plánované kapacity na riešenie úlohy* – počty ľudí, riešiteľov, resp. človekohodín, priestorové kapacity, zmennosť, normy výkonu a pod.
- *Kontrola a hodnotenie dodržiavania technicko-hospodárskych noriem* – aj cestou odchylkového riadenia alebo zmenového riadenia.
- *Kontrola prostredníctvom operatívnych kalkulácií*, ktoré sú vlastne z hľadiska technickej prípravy výroby (TPV) výslednými kalkuláciami, ale z aspektu výroby sú významnými predbežnými kalkuláciami.
- *Kontrola na báze informácií z rozpočtovníctva, účtovníctva* – kontrolovanie, hodnotenie nákladov, výnosov, tvorby zisku, cash flow, finančná kontrola a pod.

• *Meranie tzv. funkčno-nákladového prístupu v hodnotovom manažmente* [56], resp. ukazovatele merania parciálnej či celkovej efektívnosti organizačnej jednotky (tímu, firmy, podniku) atď.

Hodnotenie výsledkov vzdelávania je jedna z najnáročnejších, najťažšie merateľných a kontrolovateľných oblastí v rámci predvýrobných procesov. Celkom iste dosiahnuté študijné výsledky (napr. na univerzitách známky A, B, C, D atď.) dostatočne nevypovedajú o kvalite vzdelávania. Skutočné vedomosti a zručnosti spravidla najlepšie preveruje až prax. V praxi sa odporúča účelne kombinovať rozličné dostupné modely či postupy tohto hodnotenia a tvorivo ich dopĺňať o vlastnú poznatkovú a životnú bázu – „našívať" si ich na vlastnú mieru. V práci *Vzdelávaní a rozvoj manažérů* sa zaujímavou formou opisujú aj možné modely evaluácie výsledkov vzdelávania, z ktorých sa možno inšpirovať.

Kontrola a hodnotenie kvality edukácie, t. j. výchovy a vzdelávania teda je zvlášť na školách všetkého druhu mimoriadne náročný proces. V súčasnosti sa už aj na Slovensku robí evaluácia výsledkov v tejto významnej oblasti podľa postupov, štandardov či noriem, ktoré sa používajú v EÚ či inde vo svete. V SR napríklad tiež funguje Akreditačná komisia vlády *SR*, ktorá uskutočňuje *akreditačné konania, kontroly a hodnotenia fakúlt* univerzít a vysokých škôl podľa príslušných zásad a kritérií (napríklad podľa publikovaných prác, ktoré sú zaradené do príslušných kategórií – asi tri listy formátu A4 atď.).

Manažment predvýrobných procesov sa úzko spája aj s ďalším špeciálnym manažmentom – projektovým manažmentom – v ktorom majú adekvátne overovacie, dozorné a iné kontrolno-hodnotiace činnosti tiež mimoriadne veľký význam.

7.5 Vybrané problémy kontroly a hodnotenia v projektovom manažmente

Projektový manažment je aj podľa nášho priekopníka tohto špeciálneho manažmentu M. MAJTÁNA spôsob riadenia a koordinácie ľudských a materiálnych zdrojov počas životnosti projektu pri použití moderných techník riadenia na dosiahnutie vopred určených cieľov v danom rozsahu, nákladoch, čase, kvalite a spokojnosti účastníkov projektu [28]. *Projektový manažment a všeobecný manažment* sa odlišujú jednak celkovým prístupom k riadenému objektu a jednak používanými metódami, nástrojmi a technikami. Kým úlohou všeobecného (generálneho) manažmentu je riadiť organizáciu (podnik) s cieľom zabezpečiť jej trvalú existenciu, tak v prípade projektového manažmentu sa sleduje cieľová realizácia projektu v stanovenom čase (napr. 3 mesiace, pol roka, 2 roky a pod.), v určených nákladoch a kvalite. Teda projekt ako objekt riadenia je konečný, dočasný.

Projekt sa vymedzuje ako istá kreatívna úloha či druh podnikania s definovaným začiatkom, cieľmi, zdrojmi a termínom ukončenia. Každý typ projektu sa spravidla vyvíja ako dynamický systém v uzatvorenom životnom cykle a zahŕňa niekoľko fáz. V tejto podkapitole sa však možno sústrediť iba na niektoré *vybrané kontrolno-hodnotiace fázy, aspekty a postupy v rámci projektového riadenia*, napríklad – overenie uskutočniteľnosti projektu, kontrolná fáza v projektovom manažmente, monitoring a hodnotenie, problémy projektovej kontroly, projektový dozor a iné.

Hodnotenie a overenie uskutočniteľnosti projektu sa spája najmä s ľudským kapitálom, zdrojmi a životným cyklom projektu. Integrujúcimi prvkami celého životného

cyklu (viacerých fáz) riadenia projektu sú však najmä kvalita, čas a náklady, ktoré sa spolu so stanovenými cieľmi prelínajú celým životným cyklom daného projektu XY. Najdôležitejšími *fázami životného cyklu projektu*, v ktorých sa vlastne realizuje overovanie a hodnotenie uskutočniteľnosti projektu sú *úvodné (prípravné) fázy*. Tieto fázy sa zameriavajú na všestrannú, *komplexnú prípravu projektu*. Napríklad pri projektoch informačných systémov ide o špecifikáciu požiadaviek, analýzu existujúceho stavu atď. Pri investičných projektoch ide o dôležitú predinvestičnú fázu a pod. Prípravná fáza teda obsahuje podrobné spracovanie súhrnných vstupných informácií pre daný projekt, t. j. vytýčenie cieľov, vymedzenie základných podmienok, stanovenie parametrov uskutočniteľnosti projektu a pod. Podstatné teda je zistiť, overiť či sa jednotlivé fázy projektu dajú reálne uskutočniť, čo sa v praxi spravidla robí prostredníctvom adekvátnej ex ante štúdie.

Kontrolná štúdia uskutočniteľnosti (Feasibility study) projektu je nástroj na overovanie reálnej uskutočniteľnosti fáz konkrétneho projektu. V podstate je to technicko-ekonomická analýza a syntéza, ktorá slúži na posúdenie stavu a vyhodnotenie zamýšľaného projektu. Táto štúdia by sa však v opodstatnených podmienkach praxe – napríklad závažnejší investičný zámer a podobne – mala zamerať nielen na technicko-ekonomickú stránku projektu, ale aj na možné sociálne, ekologické a ďalšie dopady. V tomto dokumente sa využívajú spravidla *štandardné osnovy*, ktoré umožňujú zohľadňovať všetky podstatné súvislosti a hľadiská. *Rámcovú obsahovú náplň štúdie uskutočniteľnosti* možno stručne zhrnúť do týchto oblastí:

a) *Ciele, história, pozadie a stratégia projektu* – stanovujú, kontrolujú a vyhodnocujú najmä iniciátori projektu s príslušnými projektovými manažérmi.

b) *Marketingová stratégia, kapacita trhu, produkcia* – marketingové prieskumy, výskumy trhu, monitoring príslušného trhového segmentu, stanovenie výšky očakávaných nákladov, výnosov atď.

c) *Riešitelia potrební na zabezpečenie realizácie projektu* – potrebný ľudský kapitál, tvorba tímu odborníkov, pracovné špecializácie a kategórie, možnosti získania ľudí, tréningové programy, očakávané náklady a pod.

d) *Model riadenia a organizačný dizajn* – návrh systému manažmentu a organizačnej štruktúry (napr. vedúci projektového tímu, členovia tímu atď.), odhad režijných nákladov na správu (riadenie a zabezpečovanie realizácie projektu).

e) *Plán implementácie projektu* – časovo-vecný plán realizácie projektu, eventuálne stanovenie kritickej cesty (metóda CPM), odhad implementačných nákladov.

f) *Technicko-technologické zabezpečenie projektu* – podrobný opis výrobného programu, stanovenie kapacity, vyhodnotenie variantov technológie, rozsah stavebno-montážnych prác a pod.

g) *Zabezpečenie materiálovo-energetických vstupov* – identifikovanie nevyhnutných materiálových a podobných vstupov, odhad spotreby, stratégia, taktika ich zabezpečenia, očakávané náklady atď.

h) *Ekologicko-environmentálne dopady projektu* – opis danej lokality, kde sa bude projekt realizovať, určenie a vyhodnotenie možných vplyvov na životné prostredie, vyčíslenie nákladov a pod.

i) *Ekonomicko-finančné vyhodnotenie projektu* – výška investičných a prevádzkových nákladov, spôsoby/druhy financovania (vlastné zdroje, cudzie zdroje), súvaha, výkaz ziskov a strát, výpočet cash-flow a hospodárskeho výsledku (strata, resp. zisk), očakávaná rentabilita celkového disponibilného kapitálu atď.

j) *Iné možné oblasti overenia a kontroly projektu* – ostatné špecifické atribúty či stránky daného projektu, ktoré je nevyhnutné posúdiť v súvislostiach (napr. aj nevyhnutné preventívne bezpečnostné opatrenia, vytvorenie relevantného motivačno-stimulačného prostredia, administratívno-právne aspekty) a iné možné oblasti preventívnej kontroly tohto druhu. Dôraz sa kladie potom aj na vertikálne a horizontálne súvzťažnosti predbežnej (ex ante), priebežnej a následnej (ex post) kontrolno-hodnotiacej činnosti.

Systém kontroly priebehu realizácie projektu sa zameriava predovšetkým na overovanie plnenia termínov, kontrolovanie skutočného využívania zdrojov všetkého druhu, čerpanie nákladov, kvalitu realizovaných čiastkových projektových činností a pod. Takýmto spôsobom možno včas identifikovať, pomenovať a eliminovať vzniknuté disproporcie medzi plánom aktivít a skutočným priebehom. Dôležité je neustále sledovať súlad plnenia úloh a dosahovania projektových cieľov v kontexte so strategickými cieľmi organizácie (podniku).

Základné zložky projektovej kontroly však predsa tvoria tri oblasti – kontrola dodržiavania stanovených termínov, kontrola kvality prác a kontrola čerpania a využívania zdrojov, resp. nákladov na daný projekt.

Základné kroky v priebehu uskutočňovania kontrolného procesu sú: určenie oblasti kontroly, stanovenie štandardov/noriem, meranie výkonu, porovnanie výkonu so štandardmi/normami a nevyhnutné korekčné opatrenia. *Stanovenie štandardov/noriem* je najdôležitejší krok tohto druhu kontrolného procesu. Medzi najvýznamnejšie štandardy v projektovej kontrole sa spravidla zaraďujú – rozsah prác, špecifikácia projektu, štruktúra rozpisu prác (WBS), súbor činností (work packages), stanovenie nákladov a rozpočtov, finančná predpoveď a plány fondov, kvalita, spokojnosť zadávateľa projektu (stratégia fit), satisfakcia projektového tímu, spoľahlivosť, fyzická kvantita práce, výkon/predaj/kontrakt, inovácie, užitočnosť zdrojov, produktivita práce atď.

Senzoring – meranie skutočného výkonu sa zakladá práve na inteligentnom porovnávaní aktuálneho výkonu a plánu, ktoré sa uskutočňuje na báze informácií z formálnych, resp. z neformálnych zdrojov (správy, brífingy, osobná účasť na prehliadke, audítorské správy, resp. náhodné rozhovory, pozorovania a pod.).

Komparátor – porovnávanie skutočného výkonu s plánom má dávať odpovede na tieto dve základné otázky o danom projekte: ako prebiehajú práce na projekte a aké sú odchylky od projektového plánu, ich príčiny a opäť najmä „nositelia" týchto príčin.

Aktivizátor – korekčno-regulačné opatrenia, ktoré spravidla vykonávajú zamestnanci projektového manažérskeho centra, môžu mať rôznu podobu – replánovanie, reprogramovanie, realokácia zdrojov alebo zmeny smerovania projektu. Tieto korekcie sa týkajú obyčajne a najmä nákladov, postupov a parametrov technických výkonov. Závažné zmeny by mal odsúhlasiť zadávateľ daného projektu.

Hodnotenie a monitoring sú integrálne súčasti alebo čiastkové funkcie (činnosti) tejto kontroly. *Monitoring* vlastne znamená udržanie správneho smerovania a systematickú kontrolu všetkých projektových aktivít. Takto možno v procese hodnotenia odskúšať, odhadnúť, posúdiť vývoj príslušných projektových aktivít. Monitoring má poskytovať adresné informácie príslušnému riadiacemu miestu, resp. stupňu riadenia o vývoji projektu. Tým dostávajú nevyhnutné informácie na ďalšie rozhodovanie o projekte. Monitoring by tiež mal byť konzistentný (skĺbený) s logikou plánovacieho, organizačného, motivačného či operatívneho riadiaceho podsystému daného projektu.

Hodnotenie manažérskych funkcií (činností) v projektovom manažmente znamená hodnotenie podstatných detailov projektového plánovania, práce s informáciami, projektovej organizácie atď. *Základnú bázu merateľnosti a hodnotenia* v praxi predstavuje vlastne cieľovo nastavený *súbor otázok* pre jednotlivé manažérske funkcie [28]:

a) *Projektové plánovanie* sa meria, kontroluje a hodnotí podľa objektívnych a pravdivých odpovedí na tieto podstatné *otázky*:

- Sú projektové ciele reálne?
- Je plán dosiahnuteľný z hľadiska projektových zdrojov?
- Je rozpočet reálny?
- Je plán organizácie projektových zdrojov adekvátny?
- Sú adekvátne kontrolné systémy projektu?
- Existuje relevantný informačný systém pre daný projekt?
- Boli pri plánovaní použité také manažérske metódy či nástroje, akými sú metódy sieťovej analýzy (CPM, PERT), technika selekcie a iné? Atď.

b) *Projektová práca s informáciami* – projektový tím vyžaduje informácie pre status projektu a kontrolný systém projektu ich má poskytovať. Spravidla sa tu využíva takýto systém informácií:

- Sústava informácií o prístrojoch, laboratóriách a materiáloch poskytuje základ pre efektívnosť a užitočnosť projektových prác. Ide o dlhodobejšie vynaložené náklady v porovnaní s projektovými nákladmi a mal by ich poznať nielen projektový tím, ale aj zadávateľ projektu.
- Náklady na kontrolný systém môže určiť projektový tím, ale musia byť v súlade s projektovým plánom.
- Schválený systém rozpočtu, finančného plánu a záväzkov poskytuje údaje o väzbách a výdavkoch. Casch flow projektu môže byť na základe analýz príslušne upravený.
- Autorizovaný systém práce, ktorý poskytuje alokáciu projektového kapitálu funkčnej organizácii a potom predávajúcim.
- Posúdenie metód práce členov tímu. Silnou stránkou tu je priorita súhrnu činností projektového tímu pred súhrnom činností jednotlivca. Progres jednotlivca sa teda má/musí posudzovať v kontexte s progresom tímu, pretože integrácia členov tímu/skupiny je tu základom práce atď.

c) *Projektová organizácia* ako ďalšia manažérska funkcia projektového manažmentu sa poníma z aspektu kontrolno-hodnotiacich úkonov takto. Potrebné je analyzovať odpovede najmä na tieto otázky:

- Aká je efektívnosť súčasnej organizačnej štruktúry z pohľadu dosahovania projektových cieľov?
- Má projektový manažér adekvátnu autoritu?
- Je vyriešená otázka personálneho obsadenia projektového útvaru (tímu)?
- Sú definované vzájomné vzťahy v maticovej štruktúre?
- Vnímajú investori projektu organizáciu projektového útvaru?
- Udržiaval projektový manažér dostatočnú úroveň manažmentu v projektovom tíme a členovia projektového tímu dostatočnú úroveň spolupráce? Atď.

Ostatné požiadavky na systém kontroly v projektovom manažmente možno aspoň tézovite zapísať takto:

a) *Kontrolný systém (KS)* by mal byť citlivý, pružný, pohotový, jednoduchý, ľahko udržateľný, schopný včas reagovať aj na nepredvídané zmeny a podávať o nich príslušné hlásenia.

b) KS by nemal byť nákladný, a musí prinášať reálny úžitok, reálne potreby projektu a nie jeho manažéra (vedúceho).

c) Senzory a monitory majú byť dostatočne presné a spoľahlivé, aby projekt funkčne kontrolovali tak z aspektu materskej organizácie (podniku), ako aj a najmä z pohľadu zákazníka.

d) Pri sfunkčnení by mali mať KS úplnú dokumentáciu, ktorá by mala obsahovať aj kompletný program zábehu ich prevádzky atď. V praxi tu však vzniká dosť problémov.

Hlavné problémy pri projektovej kontrole sa vzťahujú jednak na internú kontrolu a jednak na externú kontrolnú činnosť. *Interná (vnútroorganizačná, vnútrotímová) kontrola* je nevyhnutná pre celkový efektívny vývoj projektu. Sú tu však možné isté hrozby (subjektívnosť, možnosť manipulácie, nevidenie veci z dôvodu tzv. profesionálnej slepoty a pod.). Preto je nevyhnutná aj *externá kontrola (vonkajší investičný či iný dozor)*, ktorá dáva viac objektívnosti, ale môže spôsobovať oneskorené korekcie riešenia projektu.

Pravidlo míľnikových kameňov je osvedčené pravidlo projektovej kontroly, ktoré spočíva v opísaní „veľkých kameňov", teda podstatných krokov či oblastí v kontexte na dosahovanie čiastkových cieľov. Tieto tzv. míľniky sú tiež dôležitým motivačným faktorom pre spolupracovníkov na projektových prácach, od čoho napokon veľmi závisí čiastková i celková úspešnosť realizácie projektu. Po realizácii projektových krokov sa môže vyhodnotiť, či je ďalšie úsilie o dosahovanie projektových cieľov zmysluplné alebo nie je. Všade sú pochopiteľne nevyhnutné spätné väzby a reakcie.

Projektový dozor sa v praxi často stotožňuje s pozíciou manažéra (riaditeľa) projektu, ktorú najčastejšie zastáva niektorý člen vrcholového manažmentu organizácie (podniku). Je to de facto hlavný koordinátor projektových prác, ktorý nesie formálnu zodpovednosť za daný projekt. Spravidla zodpovedá za stanovenie priorít, delegovanie úloh a právomocí, monitorovanie postupu prác, alokáciu zdrojov pre projektového manažéra, celkovú podporu projektovému manažérovi, presadzovanie projektových zámerov vo vrcholovom vedení a za ďalšie relevantné oblasti.

Uviedli sme vybrané okruhy problematiky kontroly a hodnotenia v predvýrobných fázach, resp. v projektovom manažmente. Avšak azda najviac problémov spôsobuje objektívne hodnotenie typických vedeckých či vedecko-výskumných alebo aj popularizačných prác. Totiž je diskutabilné čo znamená väčší prínos pre reálny život – či super vedecká práca, ktorá vyšla v cudzom jazyku v zahraničí a číta ju niekoľko desiatok vedcov alebo *populárno-náučný článok* vedca, s ktorým sa oboznámia tisícky či možno desaťtisícky čitateľov, rozmýšľajú nad jeho obsahom, nad praktickou realizáciou princípov, odporúčaných metód atď. Napriek všetkému je nevyhnutné nejakým relevantným spôsobom merať, kontrolovať a hodnotiť aj vedecké či odborné publikačné výkony na univerzitách, v ústavoch akadémií vied a pod.

Príklad v praxi osvedčenej evaluácie vedeckého výkonu z ÚMMS SAV v Bratislave (hodnotenia publikácie – podľa vtedajšieho riaditeľa ústavu Š. MARKUŠA) uvádza autor tejto práce vo svojej knihe *Stratégia a systém manažmentu predvýrobných procesov* [13]. Pre jeho dobrú výpovednú schopnosť a možnosť tvorivej inšpirácie a aplikácie odporúčame váženým čitateľom aj jeho preštudovanie v uvedenom prameni.

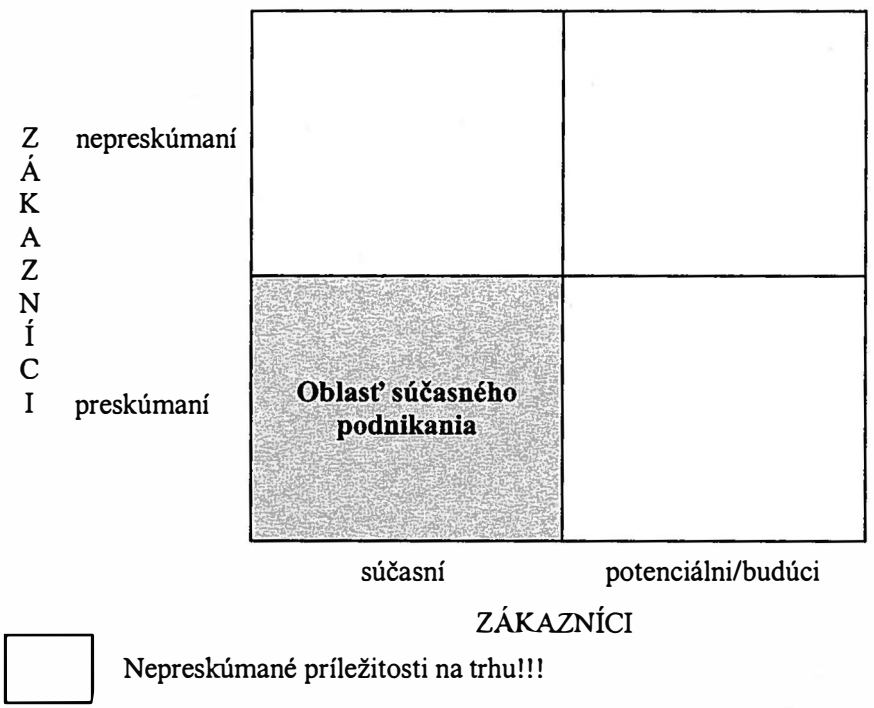
II. MARKETING/MARKETINGOVÝ MANAŽMENT

8 Rámcová identifikácia marketingu a marketingového manažmentu

V súčasnej etape vývoja ľudskej civilizácie dominuje mnoho rozličných fenoménov. Jedným z nich je celkom iste aj **rozvoj podnikateľského manažmentu**, ktorého organickou súčasťou je aj zdokonaľovanie marketingu/marketingového manažmentu.

8.1 Obsahová náplň a význam marketingu pre organizácie a spoločnosť

Súčasná *hyperkonkurencia* na globálnom trhu spôsobuje, že organizácie (podniky) zápasia s nedostatkom zákazníkov, a teda vlastne s prežitím. Konkurenčné firmy preto ponúkajú znížené ceny a ďalšie výhody zákazníkom v snahe prilákať ich. Často ani tieto opatrenia nepomáhajú, podniky vytvárajú fúzie či strategické aliancie, resp. zavádzajú nové postupy na **zvyšovanie konkurenčnej schopnosti**. A práve riešenia problémov ako konkurovať inak než len prostredníctvom ceny a kvality, ako „vyrábať" nových zákazníkov, ako preniknúť do poľa nepreskúmaných zákazníkov (pozri obr. 8.1) či využiť ostatné relevantné zákony a postupy ponúka marketing ako pragmatická veda. Inými slovami – nové marketingové nápady a ponuky umožňujú podnikom dlhodobejšie prežívať a prosperovať.



Obr. 8.1. Dvojdimenzionálny pohľad na zákazníkov podniku (organizácie) XYZ

Z obr. 8.1 vyplýva, že až 75 percent potenciálneho (lokálneho aj globálneho) trhu teoreticky predstavujú nepreskúmané príležitosti, možnosti podnikania. Analogicky približne podobné, spriemerované čísla a relácie platili v čase nášho skúmania aj z hľadiska internetových vzťahov k trhu, predaja prostredníctvom internetu. Avšak v tomto kontexte môže platiť napríklad aj *Paretov zákon* (20 : 80), ktorý vypovedá, že napr. 20 % podstatných a dobre obsluhovaných cieľových zákazníkov môže priniesť firme XYZ až 80 % obratu (pozri aj inú odbornú literatúru).

Za **„bibliu" marketingu** sa všeobecne vo svete považuje dielo MARKETING MANAGEMENT, ktoré vyšlo už v dvanástich vydaniach (aj v češtine) od významného autora popredného amerického profesora PHILIPA KOTLERA[5] a v ostatnom vydaní aj jeho spoluautora K. L. KELLERA. Svetovo uznávaný autor P. Kotler zadefinoval **marketing** ako *„spoločenský a riadiaci proces, ktorým jednotlivci a skupiny získavajú to, čo potrebujú a požadujú, prostredníctvom tvorby, ponuky a výmeny hodnotných výrobkov s ostatnými"* [25]. Z definície vyplývajú základné marketingové kategórie – potreby, požiadavky, dopyt, ponuka, produkty, hodnota, náklady, trhy, uspokojovanie potrieb zákazníka, výmena, transakcie, vzťahy atď. Na vstupe do problematiky možno uviesť aj nasledovné *identifikácie skúmaného pojmu marketing*:

- marketing je proces, ktorým sa organizácia tvorivo, produktívne a výnosne uvádza do vzťahu k trhu,
- marketing je umenie vytvárania a uspokojovania zákazníkov so ziskom,
- marketing je predávanie správneho tovaru a služieb správnym ľudom na správnych miestach v správnom čase za správnu cenu so správnou komunikáciou a stimuláciou.

Najjednoduchšiu identifikáciu (rozpoznanie) marketingu možno urobiť zrozumiteľným rozložením slova *marketing* na dve slovíčka: *„market"* (trh, resp. zákazníci) a *„ing"* (skratka inžiniera, resp. inžinierstva). Takouto veľmi zjednodušenou interpretáciou vychádza, že marketing je vlastne trhové inžinierstvo alebo trhový (zákaznícky) inžiniering. Toto trhové inžinierstvo sa však neuskutočňuje len v rámci predaja, ale smeruje k efektívnemu prekrývaniu ucelenej obchodno-podnikateľskej a manažérskej činnosti. Peter F. DRUCKER napísal, že *marketing* je taká základná činnosť, ktorú nemožno považovať za separátnu funkciu podniku. Je to komplexná, ucelená komerčná činnosť, ktorú je potrebné vnímať z aspektu jej konečného výsledku, t. j. z hľadiska spokojnosti zákazníkov. A to je vlastne hlavný cieľový zámer marketingu.

Význam marketingu teda nespočíva len v predaji vyrobeného tovaru. *„Marketing nie je umením, ktorého cieľom je nájsť chytrý spôsob, ako sa zbaviť toho, čo vyrobíte. Marketing je umením, ako vytvárať skutočnú hodnotu pre zákazníka. Je to umenie pomáhať zákazníkom, aby boli na tom lepšie. Základnými heslami (priority – pozn. Ľ. J.) marketingu sú kvalita (akosť), služby a hodnota"* [23] .

Budovanie vzájomne výhodného a dlhodobého vzťahu so svojimi zákazníkmi to je imperatív pre súčasnú marketingovú prax. Preto je nevyhnutné prekonať sústredenie sa len na predajné transakcie, pretože zajtra môžeme zákazníka stratiť...

---

[5] PHILIP KOTLER je **profesorom medzinárodného marketingu** na Kellogovej postgraduálnej Fakulte riadenia Severozápadnej univerzity v Illinois, dekan Fakulty marketingu v Inštitúte vied o riadení (TIMS), člen správnej rady Americkej marketingovej asociácie, kurátor Inštitútu marketingových vied a konzultant takých svetovo známych firiem, akými sú napríklad IBM, GENERAL ELECTRIC, AT&T, BANK of AMERICA, MICHELIN atď.

Preto je nevyhnutné **myslieť po novom, myslieť a konať pozitívne a vzťahovo** a teda predovšetkým:

- čo najlepšie a detailne poznať svojich zákazníkov,
- pravidelne im predkladať a dodávať relevantné a správne načasované ponuky inovovaných či nových produktov (výrobkov, služieb),
- permanentne zdieľať informácie, ktoré vyhovujú ich individuálnym potrebám, po dohode potom „šiť" vybratý produkt na ich mieru,
- tvoriť v tomto smere aj najvýhodnejšiu organizačnú štruktúru v oblasti marketingu či širšie marketingového manažmentu.

Marketing sa z organizačného hľadiska v podnikoch spravidla koncentruje do nejakého samostatného útvaru napríklad do *marketingového oddelenia.* 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 uspokojujú ich potreby. Nevýhodou je to, že si zamestnanci ostatných oddelení môžu myslieť, že marketing má zabezpečovať jedine marketingové oddelenie, čo nie je pravda, čo nie je holistická interpretácia moderného marketingu.

Trefne to povedal DAVID PACKARD zo spoločnosti HEWLETT-PACKARD, že marketing je príliš dôležitý na to, aby sa oň staralo len marketingové oddelenie. Inými slovami – v skutočne marketingovo riadenej firme každý zamestnanec aj manažér musí prijímať rozhodnutia a konať podľa kľúča, aký dopad budú mať tieto skutky na zákazníkov.

Budovanie marketingovej stratégie a kultúry je ďalšia výzva pre všetkých zamestnancov, vlastníkov a najmä manažérov, ktorí zastupujú organizáciu a reprezentujú ju navonok. Skutočnú marketingovú kultúru teda nemožno vytvoriť len založením nejakého marketingového útvaru či tímu. Tak ako marketing aj marketingová kultúra, etika aj etiketa začína na úrovni vrcholového manažmentu organizácie či štátu. Predovšetkým CEO (najvyšší šéf) organizácie má/musí:

- byť hlboko presvedčený o nevyhnutnosti jednoznačnej orientácie na zákazníka,
- trvať na neustálom formovaní a praktickom presadzovaní marketingového myslenia u všetkých manažérov nižšieho stupňa riadenia, u všetkých zamestnancov firmy XYZ a u všetkých externých kooperantov.

P. KOTLER sa tiež stotožňuje s faktom, že marketing je širší proces systematického zisťovania a rozhodovania o tom, čo sa má vyrábať, ako to kultúrne predstaviť zákazníkom, ako im k tomu zabezpečiť čo najľahší prístup a ako ich kultúrne a eticky donútiť, aby chceli nakupovať aj ďalšie výrobky od našej firmy.

Navyše, súčasťou špeciálnej marketingovej stratégie nemá byť len orientácia na spotrebiteľské či iné trhy, ale aj orientácia na možných potenciálnych investorov, ktorí by mohli priniesť do našej organizácie cudzí kapitál. Taktiež ide o umenie hľadať, nachádzať a prijímať kvalitných ľudí aj do marketingových aktivít. Všetko si to vyžaduje vytvoriť lákavé a v porovnaní s konkurenciou príťažlivejšie ponuky a rozšíriť ich prostredníctvom internetu, iných IKT, vhodných médií či klasických adresných listov do verejnosti.

Napokon ešte tieto závažné slová P. Kotlera. *„**Marketing tu bude večne**. Nebude to však ten istý marketing, o ktorom ste sa učili. V nadchádzajúcom desaťročí bude marketing vystavený reinžinieringovým procesom; zmení sa od A po Z. Rozhodol som sa preto sformulovať 80 konceptov a myšlienok, ktoré sú (...) pre ďalší vývoj marketingu rozho-*

dujúce, a ktoré podnikatelia potrebujú pri svojich konkurenčných zápoleniach v dnešnom hyperkonkurenčnom a rýchlo sa meniacom trhovom prostredí" [23]. V prvom rade je však potrebné spoznať podstatu spomenutej holistickej dimenzie marketingu alebo marketingového riadenia v podnikoch a organizáciách.

8.2 Holistický marketing, celostný, integrovaný marketingový manažment

Holistická dimenzia/koncepcia marketingu sa zvlášť na prahu 21. storočia javí ako kľúčová a znamená, že *marketing musí byť celostný, komplexný, systémovo a prísne účelovo nastavený.* Teda tradičné marketingové oddelenie už nepostačuje, jeho výlučné pôsobenie ide do úzadia a čoraz viac sa presadzujú medziodborové marketingové tímy celopodnikového akčného rádia (záberu). Využívajú sa napríklad aj maticové, projektové a iné progresívne typy organizovania v marketingu (pozri na inom mieste). Jednoducho možno povedať, že marketing má vykonávať vlastne celé osadenstvo podniku pod gesciou skúsených marketérov.

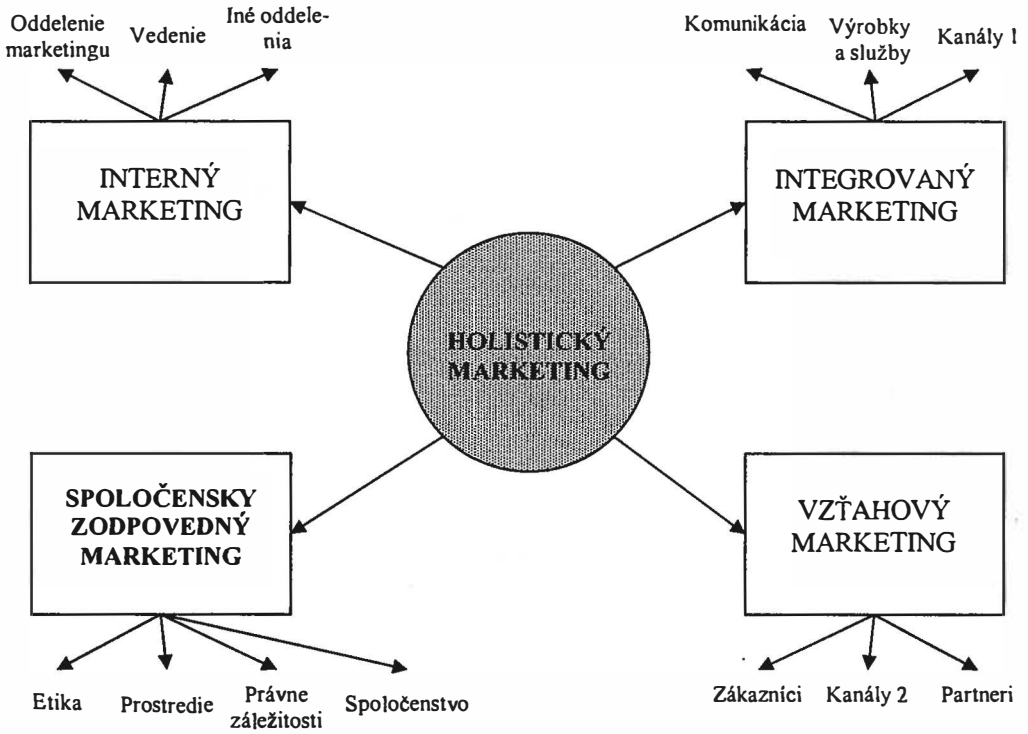
Marketéri sú architektmi stratégií. Takto poňatí *aktéri marketingu (marketéri)* sa stávajú čoraz viac takpovediac architektmi podnikovej (firemnej, korporátnej) stratégie, a to nielen marketingovej stratégie, ale aj iných špeciálnych stratégií a samozrejme primárne generálnej stratégie podniku či inej organizácie ako celku.

Inými slovami – *marketingová intuícia* ustupuje a intenzívnejšie sa presadzuje *marketingová veda a tiež umenie* realizovať takýto holistický, celostne efektívny marketing. Niektorí autori v tomto kontexte pripomínajú aj ústup takrečeno manuálneho marketingu, resp. dôslednejší *nástup automatizovaného marketingu.* Rovnako ustupuje aj hromadný marketing a čoraz viac sa presadzuje precízny marketing „šitím" na mieru atď. Skrátka úspešný marketing 21. storočia je a pravdepodobne aj bude predovšetkým inšpiráciou a tvrdou prácou všetkých manažérov aj zamestnancov firmy XYZ. Je to predovšetkým o hlbokom porozumení podstate veci aj entite širokospektrálnych celospoločenských vzťahov. A potom ide o ***sofistikované spájanie entít*** vecí, javov, vzťahov do vyšších úrovní poznania, synergických efektov a inovácií všetkého druhu.

Holistický marketing či celostné marketingové riadenie je teda širokospektrálny fenomén s väzbami na ostatné podstatné zložky, činnosti, metódy, nástroje, techniky a technológie marketingového manažmentu. P. KOTLER a K. L. KELLER uvádzajú v schéme interpretácie holistického marketingu najmä jeho štyri zložky či súvzťažnosti (obr. 8.2).

Holistický marketing ako komplexný, systémový, celostný marketing teda prepája predovšetkým tieto *štyri zložky*: vzťahový marketing, integrovaný marketing, interný marketing a spoločensky zodpovedný marketing. Možno však dopovedať, že holistická koncepcia rozvoja marketingu vlastne spája aj ostatné druhy/typy marketingu, resp. súvzťažné prostriedky a podsystémy, ktoré nemožno vtesnať do jednej schémy, a preto ich uvádzame na príslušných miestach v celej tejto práci.

Vzťahový marketing (Relationship marketing) sleduje podstatný cieľ – vybudovať a udržať si dlhodobé vzájomne výhodné vzťahy s kľúčovými partnermi či zainteresovanými stranami (zákazníkmi, dodávateľmi, distribútormi, kooperantmi atď.).



Obr. 8.2. Schéma rámcovej interpretácie holistického marketingu *[25, s. 56]*

Medzi ***ďalšie atribúty (znaky, charakteristiky) a postupy vzťahového marketingu*** patria:

- buduje a kultivuje silné ekonomické, technické a spoločenské zväzky medzi uvedenými stranami alebo správnymi partnermi,
- zaoberá sa jednak vzťahmi či väzbami v procese ***riadenia vzťahov so zákazníkmi*** *(podsystém CRM – Customer relationship management), ale 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, public relations (PR), manažmentom budovania značky, ako aj s marketingom zážitkov, integrovanou marketingovou komunikáciou, resp. aj s procesmi analyzovania ziskovosti podľa segmentov, zákazníkov, kanálov či napr. aj s positioningom, targetingom atď.

Positioning je „akt navrhnutia ponuky a imidžu spoločnosti, aby zaujali významné miesto v mysli cieľového trhu. Cieľom je umiestniť značku v mysliach spotrebiteľov tak, aby sa maximalizoval potenciálny prospech firmy. Dobrý *positioning značky* navádza marketingovú stratégiu vyjasnením podstaty značky, cieľov, ktoré pomáha spotrebiteľovi dosiahnuť a ukazuje, v čom je pritom jedinečný. Výsledkom positioningu je úspešné ***vytvorenie zákaznícky zameranej ponuky hodnoty***, presvedčivého dôvodu, prečo by si

cieľový trh mal výrobok kupovať" [25]. Napríklad firma VOLVO svoj automobil kombi takto hodnotovo ponúkala: je to najbezpečnejšie a najtrvanlivejšie rodinné kombi, s ktorým môže vaša rodina bezpečne jazdiť. Pritom za cieľových zákazníkov pasovala „vyššie postavené" rodiny, ktoré vyhľadávajú bezpečnosť. Akcent sa teda kládol na výhody (trvanlivosť a bezpečnosť) a cenu (20 % prémia) atď. Positioning teda začína pri nejakom produkte, kuse tovaru, služby, resp. pri nejakej inštitúcii či dokonca pri istej osobe... Positioning však podľa uvedených autorov nie je to, čo sa robí s produktom, ale to, *čo sa robí s mysľou/myslením potenciálneho zákazníka.* To znamená, že produkt je nevyhnutné najprv umiestniť do mysle súčasných a najmä budúcich zákazníkov. Iný pohľad ponúka positioning podľa hodnotových disciplín, ale v podstate podľa všetkých prístupov si positioning vyžaduje definíciu a komunikáciu podobností a rozdielov medzi značkami. Preto rozhodnutie príslušných manažérov či marketérov si aj tu vyžaduje predovšetkým určenie referenčného rámca pomocou identifikácie cieľového trhu a konkurentov, ako aj rozpoznanie ideálnych bodov rozdielnosti a tiež zhody parametrov či asociácií, ktoré sa spájajú s danou značkou.

Targeting sa vysvetľuje takto: po tom ako manažéri či marketéri firmy identifikovali dostupné trhové segmenty, musia sa rozhodnúť, na koľko z nich a na ktoré z nich sa zamerajú v danom priestore a čase. Pritom marketéri v úsilí rozpoznať menšie, lepšie definované cieľové skupiny stále viac kombinujú niekoľko premenných. Napríklad banka môže nielen rozpoznať skupinu solventnejších dôchodcov, ale môže aj vnútri tejto skupiny zákazníkov rozlíšiť niekoľko segmentov podľa súčasných príjmov, aktív, úspor, vzťahu k riziku a pod. Preto niektorí výskumníci trhu obhajujú *segmentáciu trhu podľa potrieb*, t. j. potrebné je zoskupiť zákazníkov do segmentov podľa podobných potrieb a výhod hľadaných pri riešení určitého spotrebného (zákazníckeho) problému. Vzťahový, resp. holistický marketing sa aj v tomto kontexte ďalej spája tiež s integrovaným marketingom.

Integrovaný marketing (Integration marketing) je ďalšia zložka holistického marketingu, ktorú možno v súvislostiach priblížiť a charakterizovať takto:

- Úlohou marketingových pracovníkov je prichádzať s marketingovými aktivitami, zostaviť plne integrované (navzájom v podobe siete pospájané) marketingové programy tak, aby vytvárali, zdieľali a poskytovali hodnotu zákazníkom.
- Integrovať teda znamená ***spájať*** všetky relevantné prvky, funkcie (činnosti, resp. úlohy), podsystémy, metódy, nástroje, prostriedky, techniky a technológie v marketingu, resp. v marketingovom manažmente – v záujme dosahovania vyšších pozitívnych synergických (súčinnostných) efektov.
- Marketéri majú efektívne spájať predovšetkým nástroje *4P* marketingu, ako aj súvzťažné *4C elementy marketingového riadenia.* R. LAUTERBORN tvrdil, že 4P predajcov majú korešpondovať so 4C spotrebiteľov [25]. Identifikácia zložiek **4P marketingového mixu** je dosť známa: *produkt* (*product*), *cena* (*price*), *miesto/distribúcia* (*place*), *propagácia/komunikácia* (*promotion*). Menej známe je rozpoznanie **4C** elementov: *riešenie potrieb zákazníka (customer solution), výdavky zákazníka (customer cost), dostupnosť riešení (convenience), komunikácia (communication).*
- Uvádzajú sa aj ďalšie kľúčové témy, resp. súvzťažnosti integrovaného marketingu. Podniky musia integrovať svoje systémy aj s manažmentom dopytu, manažmentom prostriedkov, manažmentom sietí atď. Inými slovami – pri poskytovaní hodnoty možno vyvíjať mnoho rozličných marketingových aktivít, pričom všetky sa majú koordinovať

tak, aby sa maximalizovali ich spojené dôsledky, dosahovali sa vyššie celostné synergické (spolupôsobiace, súčinnostné) efekty.

- Významné je systematicky vytvárať, či inovovať aj *integrovanú komunikačnú stratégiu*, pričom je napríklad potrebné zvoliť aj vhodný komunikačný výber navzájom sa podporujúcich a doplňujúcich možností komunikovania. Marketéri majú/musia selektívne využívať reklamu v televízii, rádiu a tlači, ale aj PR aktivity, komunikáciu s verejnosťou na webových stránkach atď. Integrovaný, resp. holistický marketing má väzby aj na vnútorný, vnútropodnikový (interný) marketing.

Interný marketing (Internal marketing) má úlohu prijímať, zaučovať a motivovať schopných zamestnancov, ktorí chcú dobre slúžiť zákazníkom. Totiž šikovní marketéri dobre vedia, že marketingové aktivity vnútri podniku môžu byť často dokonca dôležitejšie než externé marketingové pôsobenie. Inak formulované – nemá zmysel sľubovať externým zákazníkom vynikajúce výrobky či služby, ak zamestnanci firmy XYZ nie sú kvalitne pripravení na ich poskytovanie. Tento druh/typ marketingu možno ďalej charakterizovať aj prostredníctvom tohto poznania:

- interný marketing sa má/musí odohrávať a koordinovať v duchu tímovej spoločnej práce (tímová súčinnosť pracovníkov predaja, reklamy, služieb zákazníkom, produktového manažmentu, marketingového výskumu atď.),

- v praxi sa často napr. pracovníci predaja domnievajú, že produktoví manažéri nastavujú ceny alebo predajné kvóty príliš vysoko, resp. reklamný riaditeľ a manažér značky sa nedokážu dohodnúť na reklamnej kampani a pod. Preto je veľmi potrebná efektívna koordinácia (zosúlaďovanie) aj týchto marketingových a iných nadväzných procesov;

- *všetky vnútropodnikové organizačné jednotky (oddelenia, tímy atď.) musia myslieť a dôsledne konať v záujme maximálneho uspokojovania potrieb zákazníka.* Teda ešte raz možno zdôrazniť – holistická dimenzia marketingu je viac o marketingovej orientácii celého podniku ako len o marketingovom oddelení. Preto je opodstatnené, aby už v personalistike a zvlášť pri prijímaní ľudí a tvorbe ich pracovných náplní bol zvýraznený ťah na väzby každej konkrétnej práce so zákazníkmi a pod. A tu je už jasná aj široká sociálna dimenzia marketingu.

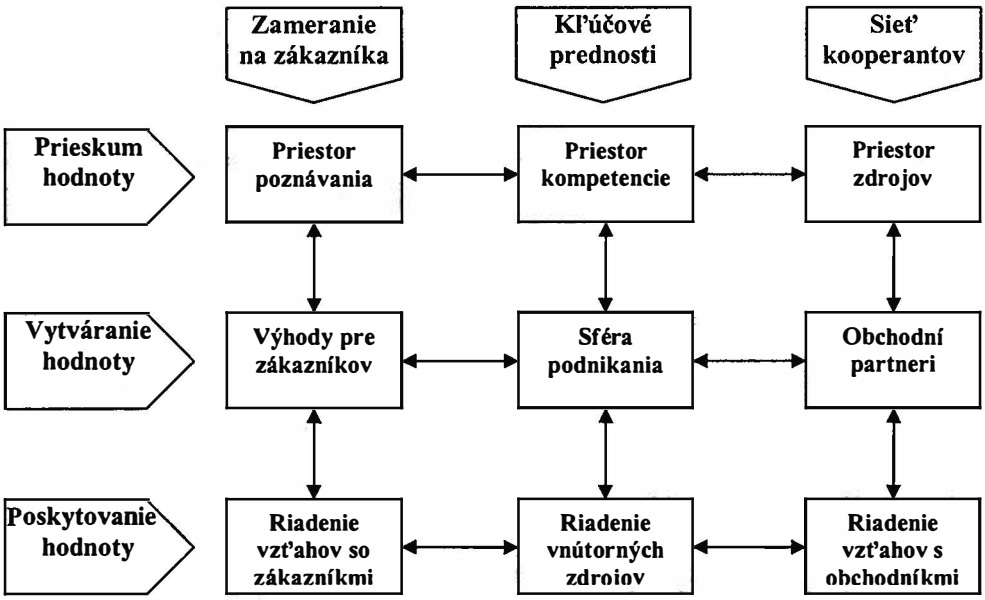
Spoločensky zodpovedný marketing (Social responsibility marketing) tiež patrí k interpretácii holistického marketingu, a to z aspektu chápania širších ako len podnikových záujmov a vplyvov. Akcentuje sa tu *sociálny, etický, právny, ekologický či environmentálny, bezpečnostný a iný kontext* marketingových aktivít a tvorby marketingových programov. Ide tu v podstate o širšiu a komplexnejšiu lokálnu aj globálnu zodpovednosť marketérov, manažérov, podnikateľov, zamestnancov, vlastníkov podnikov, vedcov, výskumníkov, technológov, programátorov, resp. aj politikov, ministrov, manažérov a zamestnancov relevantných zložiek verejnej správy (government), nového verejného manažmentu (new public management), komunálnych orgánov atď.

Holistická marketingová orientácia v kontexte hodnoty pre zákazníka sa interpretuje aj takto:

- ***Holistickí marketéri*** majú úspechy v tom, že lepšie, integrovanejšie riadia procesy a ucelené hodnototvorné reťazce, ktoré poskytujú nielen vysokú úroveň kvality výrobkov a služieb, ale aj oveľa vyššiu rýchlosť myslenia, konania, uspokojovania potrieb. Takto sa dosahuje vyšší ziskový rast skrze zvyšovanie počtu zákazníkov, vytváranie

vzťahu vernosti zákazníkov a tvorbou/získavaním takpovediac celoživotnej hodnoty zákazníkov.

- ***Štruktúra holistického marketingu*** (obr. 8.3) predstavuje zmysluplnú „sieť" relevantných prvkov, ukazuje podstatné vzájomné súvzťažnosti kľúčových elementov v rámci uceleného systému tejto významnej poznatkovej koncepcie kvalitatívne nového marketingu.



Obr. 8.3. Štruktúra holistického marketingu *[25, s. 78, modif. Ľ. J.]*

Štruktúra holistického marketingu – ako vzájomná súčinnosť predovšetkým dôležitých účastníkov (zákazníkov, spoločnosti, spolupracovníkov) a činností založených na hodnote (prieskum hodnoty, tvorba hodnoty, poskytovanie hodnoty) – pomáha vytvárať, udržovať a obnovovať hodnotu pre zákazníka. Táto štruktúra je vlastne určená na to, aby pomáhala zodpovedať tri podstatné otázky, ktoré sa týkajú ďalšieho rozvoja marketingu a vôbec celostného manažmentu:

1. *Prieskum (vyhľadávanie) hodnoty* – ako môže podnik (organizácia, firma, spoločnosť) identifikovať nové hodnotové možnosti?

2. *Vytváranie hodnoty* – ako môže podnik efektívne vytvárať sľubnejšie, perspektívnejšie nové ponuky hodnoty pre zákazníka?

3. *Poskytovanie hodnoty* – ako môže podnik využívať svoje schopnosti a materiálne prostriedky k efektívnejšiemu poskytovaniu novej ponuky hodnoty?

Prieskum (vyhľadávanie) hodnoty možno bližšie opísať pomocou týchto podstatných informácií, impulzov a ďalších odporúčaní pre prax:

- hodnoty pre zákazníka prúdia vnútri trhov, ale aj naprieč dynamických a súťaživých trhov, a preto podniky potrebujú aj dobre definovanú špeciálnu stratégiu pre prieskum tejto hodnoty pre zákazníkov,

- vytvorenie takejto stratégie vyžaduje pochopenie vzťahov a interakcií najmä medzi tromi priestormi (pre poznávanie zákazníkov, pre kompetencie podniku a pre zdroje partnerov, kooperantov, spolupracovníkov),

- ***priestor pre poznávanie zákazníkov*** odráža existujúce a latentné (skryté, zatiaľ nerozpoznané) potreby a obsahuje aj také dimenzie, ako sú potreby spoluúčasti, stability, slobody, zmeny a pod.,

- ***priestor pre kompetencie (právomoci) spoločnosti (podniku)*** má jednak dimenziu *hĺbky* (fyzické schopnosti verzus schopnosti založené na poznaní) a jednak dimenziu *šírky* (napr. široký rozsah právomocí, okruhu či dosahu pôsobnosti oproti zameranému rozsahu podnikateľských činností),

- ***priestor pre zdroje partnerov*** sa týka aj *horizontálnych partnerských vzťahov*, kedy si podniky volia partnerov podľa ich schopností využívať súvisiace trhové príležitosti a aj *vertikálnych partnerských vzťahov*, ktoré využívajú schopnosti partnerov pomáhať podniku s vytváraním hodnoty pre zákazníka.

Vytváranie hodnoty – ďalšia významná štruktúrna zložka holistického marketingu sa charakterizuje takto:

- podnik potrebuje vedieť, ako sa vytvára hodnota, aby mohol využívať adekvátne hodnototvorné príležitosti a šance,

- marketéri preto potrebujú identifikovať nové výhody pre zákazníkov, a to z aspektu uspokojovania potrieb zákazníkov,

- ďalej je potrebné využívať kľúčové prednosti a špecifiká daného odvetvia, vyberať si a riadiť obchodných partnerov takpovediac najmä zo svojej siete spolupracovníkov,

- ku kvalifikovanému nachádzaniu nových výhod pre zákazníkov majú/musia marketéri rozumieť širokým súvislostiam – *na čo zákazník myslí, čo ho trápi, čo chce, čo robí, čo obdivuje, po čom túži, aké kultúrne, náboženské, etické a iné hodnoty vyznáva, s kým sa stýka, kto a ako ho ovplyvňuje* atď. Skrátka a dobre podnik, resp. jeho manažéri musia maximalizovať a vhodne skĺbiť svoje kľúčové prednosti s požiadavkami zákazníkov. A v tomto smere sa odporúča napríklad aj relevantné preskupenie podniku či inovovanie príslušných zložiek marketingu a manažmentu vôbec.

Tri kroky preskupenia podniku, resp. inovovania zložiek manažmentu sformulovali vyššie uvádzaní autori takto:

1. ***(Re)definovanie podnikateľskej koncepcie (big idea)*** – dôraz predovšetkým na efektívne prepojenie generálnej stratégie a podnikateľského plánu.

2. ***Identifikácia alebo zmena sféry podnikania*** – rozpoznanie odvetví, oblastí či branží, v ktorých chce podnik v budúcnosti pôsobiť.

3. ***Vymedzenie identity značky podniku*** – ako by mali zákazníci vidieť, vnímať podnik a stotožňovať sa s jeho pôsobením. V praxi firiem sa využívajú rozličné postupy.

❖ Krátky manažérsko-marketingový príklad/príbeh. *Uvádza sa, že vyššie uvedeného postupu sa drží napríklad aj firma KODAK. Totiž tržby z jej tradičných kľúčových výrobkov (filmy, fotoaparáty, vyvolávanie filmov atď.) začali klesať. Navyše zákazníci/spo-*

trebitelia začali opúšťať tradičné fotoaparáty a vrhli sa v niektorých prípadoch aj na lacnejšie digitálne prístroje, resp. výrobky, služby. V roku 2003 generálny riaditeľ D. A. Carp predložil akcionárom ***novú stratégiu*** *tejto spoločnosti a prehlásil, že Kodak sa rozhodol uspieť práve na týchto nových digitálnych trhoch. Spoločnosť mala v pláne rozšíriť svoju radu digitálnych fotoaparátov, tlačiarní a iného vybavenia pre spotrebiteľov, ktorí teraz k prenosu a prehliadaniu svojich digitálnych fotografií* ***používajú internet****. Kodak ďalej stupňuje svoje úsilie pri dodávkach na zákazku, prichádza na trh aj s farebnými tlačiarňami pre firmy a súčasne sa snaží zvýšiť svoj podiel na trhu so ziskovými optickými prístrojmi pre lekárov a firmy informačných služieb atď. [25].*

Poskytovanie hodnoty však v praxi často znamená aj podstatne vyššie investovanie do schopností ľudí a do nevyhnutnej infraštruktúry. Podnik teda má/musí byť dobrý aj v riadení vzťahov so zákazníkmi, riadení vnútorných zdrojov a v riadení ostatných obchodných partnerov:

- ***Riadenie vzťahov so zákazníkmi*** (CRM) umožňuje podniku zistiť, kto sú jeho zákazníci, ako sa správajú, čo chcú/potrebujú, ako múdro reagovať na rôzne príležitosti, ale aj možné riziká/hrozby aj v procesoch získavania zákazníkov (spotrebiteľov, klientov).
- ***Riadenie vnútorných (vnútropodnikových) zdrojov*** potrebuje podnik na svoju účinnú, efektívnu reakciu smerom k integrovaniu dôležitých obchodných procesov (napr. spracovanie objednávok, hlavné účtovné knihy, spracovanie údajov o produkcii, výplatách atď.), a to takpovediac v jednej triede softvérových modulov.
- ***Riadenie obchodných vzťahov*** umožňuje podniku zvládať zložité vzťahy s obchodnými partnermi pri poskytovaní zdrojov, vstupov, v procese produkcie a dodávok výrobkov. Všetko sú to významné atribúty pokrokovej holistickej koncepcie marketingu.

Holistická marketingová koncepcia je teda „postavená na vývoji, dizajne a plnení marketingových programov, procesov a aktivít, ktoré berú do úvahy ich šírku a vzájomnú prepojenosť. Holistický marketing zastáva názor, že ***v marketingu záleží na všetkom*** – a že je často potrebná široká, integrovaná perspektíva“ [25]. V 21. storočí si realizátori marketingu v praxi (marketéri) stále viac uvedomujú potrebu komplexnejšieho a súdržnejšieho prístupu, ktorý ide ďalej a hlbšie než tradičná aplikácia poňatia marketingu. Avšak ***logika*** hovorí, že rozpoznať nové si vyžaduje dobre poznať aj „staré“. A teda aj nové relevantné marketingové prístupy determinuje poznanie tradičných („starých“) koncepcií, pojmov, postupov, ktoré je potrebné prehodnotiť, prípadne tvorivo a efektívne zapracovať ich pozitíva do vlastného uceleného systému podnikateľsky nastaveného marketingu a manažmentu podniku (organizácie).

8.3 Iné interpretácie a definície marketingu

Definície marketingu nadobudli vo vývoji mnoho rozličných podôb, ale azda každá z nich sleduje *kľúčový cieľový zámer* – orientáciu na zákazníka. Uvedieme tu viacero interpretácií pojmu marketing, pričom začneme aktualizovanými interpretáciami a definíciami práve P. KOTLERA, ktorý je za takmer polstoročie poctený aj titulom guru v oblasti marketingu:

- Rámcová alebo všeobecnejšie vymedzená definícia: *„Marketing je umením a vedou o tom, ako vyberať cieľové trhy a ako si prostredníctvom vytvárania, komunikovania a dodávania mimoriadnej hodnoty získať a udržať zákazníkov a rozvíjať s nimi vzťahy"* [25].

- Konkrétnejšia či podrobnejšia definícia znie: *„Marketing je podnikateľskou funkciou, ktorá rozpoznáva nenaplnené 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 mal neustále na pamäti zákazníka a slúžil mu"* [25]. V tejto definícii je jasná súvzťažnosť aj medzi marketingom a každým zamestnancom organizácie.

Iné interpretácie/definície marketingu sa ponímajú ako viac či menej konkrétne vysvetlenia novej filozofie uceleného marketingového procesného manažmentu. Pojem marketingový manažment si vysvetlíme nižšie, tu je nevyhnutné zdôrazniť, že marketing je užší pojem ako marketingový manažment. Marketing je aj jednou z funkcií (úloh) podniku a marketingový manažment možno považovať aj za jeden zo špeciálnych (funkčných) manažmentov. Výberom a modifikáciou z rozličných prameňov tu aspoň naznačíme ďalšie *možné definície pojmu marketing*. Marketing je:

- filozofia podnikania, podnikateľského riadenia, procesného manažmentu, ktorá sa celostne (holisticky), integrovane upiera na zákazníka,
- stratégia riadenia a taktika formovania vzťahov manažérsko-marketingového inžinierstva a zákazníkov,
- súbor prevažne informačno-komunikačných, sociálno-psychologických a iných relevantných činností a opatrení, ktorými riadiaci podsystém ovplyvňuje riadený podsystém, t. j. správanie zákazníkov a spätnou väzbou aj sám seba,
- vzťah subjektu a objektu marketingu v záujme dosahovania cieľov organizácie (podniku) ako celku, pri tvorivom aplikovaní marketingového mixu (4P, resp. 7P),
- veda aj umenie marketingovo efektívne riadiť a trhovo navigovať fungovanie celej firmy celým jej osadenstvom (marketing má robiť nielen marketingové oddelenie v rámci obchodného odboru, ale každý jej manažér aj zamestnanec vo svojom akčnom rádiu pôsobenia,
- zmysluplné a cieľavedomé riadenie zákazníkov v internom, externom, resp. v lokálnom aj v globálnom prostredí s využitím moderných metód e-marketingu, e-manažmentu, a teda najnovších generácií informačno-komunikačných technológií (IKT) atď.

Všetky definície sa napokon istou formou viažu na subjekt a objekt marketingu, na vzťahy medzi nimi, na viac či menej holisticky, celostne ponímaný marketingový manažment.

Marketingový manažment je širší pojem ako marketing a znamená v podstate pôsobenie marketingového subjektu na objekt marketingu v záujme dosahovania jednak cieľov danej organizácie a jednak cieľov ekonomiky a spoločnosti ako integrovaného celku. Jeho podstatnou náplňou však je cyklické realizovanie základných marketingových, resp. aj manažérskych funkcií (činností, čiastkových procesov) so zámerom dosahovania vytýčených cieľov v lokálnom aj v globálnom zábere. Kto je teda subjektom marketingu? Čo je objekt a čo je predmet marketingu?

8.4 Ciele, úlohy, subjekt, objekt a predmet marketingu

Základnými cieľmi marketingu, resp. aktivít marketingových pracovníkov teda je udržať existujúcich zákazníkov, prilákať nových zákazníkov, čo najlepšie uspokojovať ich potreby a tak *posilňovať konkurenčnú schopnosť podniku* a v širšom pohľade prispievať k rastu kvality žitia ľudí a k lepšiemu fungovaniu celej spoločnosti. Z uvedeného tiež vyplýva, že marketing nerovná sa len predaj. Kým predaj začína vtedy, keď máme hotový výrobok, tak marketing má začínať oveľa skôr – už vtedy, keď je výrobok vo vývoji, príprave výroby a pod. P. F. DRUCKER v tomto kontexte tvrdil, že cieľom marketingu je urobiť z predaja nadbytočnú činnosť... Medzi *ďalšie cieľové zámery marketingu* možno zaradiť:

- dať o sebe vedieť, dostať organizáciu/podnik do povedomia spravidla cestou adekvátnej propagácie, reklamy a tak ďalej,
- predstaviť vlastnú pridanú hodnotu, svoje sofistikované riešenia a finalizované hodnoty (výrobky a služby) pre zákazníka,
- udržať si existujúci trh (súčasní a preskúmaní zákazníci, ktorí podnik de facto živia),
- vytvoriť a neustále „kultivovať" pozitívne, pravdivé, seriózne, etické a kultúrne vzťahy k zákazníkom,
- eliminovať nečestnosť a zabrániť vzniku podvodov všetkého druhu,
- pripravovať „bonitnú pôdu" na efektívny prienik na nové lokálne aj globálne trhy (budúci a zatiaľ nepreskúmaní zákazníci),
- permanentne si získavať zákazníkov na svoju stranu aj prostredníctvom pružnosti, rýchlosti konania, adekvátnej ceny, kvality, komplexnej starostlivosti o produkty (garančné a iné OTS, t. j. obchodno-technické služby pre zákazníkov),
- intenzívnejšie zabezpečovať postupný širší prienik na európske a svetové (globálne) trhy, a to aj prostredníctvom poznania princípov a postupov medzinárodného marketingu a tiež prostredníctvom internetu a iných najnovších generácií IKT, a tak celostne a efektívne ***zabezpečovať dlhodobú prosperitu*** životaschopnej organizácie (podniku, firmy),
- efektívnymi marketingovými aktivitami prispievať k vyššiemu uspokojovaniu ekonomicko-finančných potrieb zamestnancov, akcionárov, manažérov, vlastníkov (adekvátne podiely na zisku, dividendy, tantiémy, cieľové odmeny, 13. a 14. platy atď.).

Ciele a zámery v koncepcii P. Kotlera, ktoré predložil v knihe *Marketing od A do Z*, dopĺňajú vyššie uvedené cieľové zámery. *Najvšeobecnejším cieľom* podniku je zarobiť viac, než predstavujú kapitálové náklady. Zámerom je dosiahnuť, aby dnešná investícia mala zajtra vyššiu hodnotu. Ak sa to dosiahne, podnik docielil ***ekonomickú pridanú hodnotu (Economic Value Added = EVA ukazovateľ)***. Ďalšie premyslené (sofistikované) ciele podniku sformuloval tento renomovaný autor takto (drobná modifikácia – Ľ. J.):

- *ziskový rast podniku* – tento rast zisku podniku je odlišný od rastu, ktorý sa môže dosiahnuť aj cestou geografických expanzií či nákupu akvizícií,
- *vyšší trhový podiel* – mať väčší trhový podiel znamená získať čo najviac zákazníkov, medzi ktorými sú však aj nespoľahliví zákazníci... Lepšie je sústrediť sa na lojálnych zákazníkov, lepšie ich poznať a ponúkať im viac skutočne potrebných výrobkov a služieb;

- *reálny zisk z predaja* – zisk sám o sebe nemá takmer žiadnu vypovedaciu schopnosť, ak ho nedáme do relácie k objemu tržieb, ktorý pripadá na jednotku aktív (obrat aktív),

- *rast výnosov na akciu* – tento ukazovateľ však nemusí vypovedať o návratnosti kapitálu, pretože podnik môže dosiahnuť výnosnosť akcií aj pomocou *spätného odkúpenia akcií (back shares)* a iných „kreatívnych" postupov,

- *snažiť sa o **dobrú povesť podniku (goodwill)*** v praxi znamená sledovať predovšetkým tieto štyri kritériá – či zákazníci preferujú náš podnik z hľadiska dodávok, či sme preferovaným zamestnávateľom, či sme preferovaným partnerom z pohľadu distribútorov a či nás preferujú aj investori. Aj dobrá povesť pomáha podniku dosahovať jeho primárny cieľ, t. j. dosahovať vyššie príjmy, než sú kapitálové náklady (tieto otázky však spadajú do kompetencie účtovníctva, finančného manažmentu a pod.).

Aj marketingové ciele sú teda súčasťou koncepcie **riadenia podľa cieľov (MBO)**. Otec koncepcie MBO Peter F. DRUCKER však tvrdil aj toto – riadenie podľa cieľov je účinné vtedy, ak tieto ciele skutočne poznáme... Podľa tohto autora až v 90-tich percentách to tak nebolo v čase jeho skúmania v podnikoch a organizáciách a v mnohých našich organizáciách je to tak aj v súčasnosti. Nepoznajú nielen strategické ciele, ale ani úlohy či nové paradigmy v marketingu a manažmente.

Úlohy marketingu možno sformulovať – aj v kontexte na poznanie, že *marketing* naozaj nie je len krátkodobou predajnou činnosťou, ale predovšetkým dlhodobou investíciou, aj v súvzťažnosti na zmenu paradigiem – v tejto podobe:

- včas a s dostatočným predstihom rozhodovať o tom, ako a za akú cenu výrobok či službu uviesť na trh, ako zabezpečiť ich efektívnu distribúciu, podporu rastu predaja, servisné a iné súvisiace služby,

- neustále monitorovať výsledky na jednotlivých trhoch či trhových segmentoch a podľa výsledkov ponuku neustále vylepšovať, resp. v čase „t" už málo predajný produkt stiahnuť z trhu, ponúkať inovácie výrobkov, služieb,

- rešpektovať zmeny paradigiem, marketingové a iné širokospektrálne vývojové trendy a súvislosti, výsledky *technologického predvídania (Technology Foresight)* [48].

Zmeny paradigiem v marketingu sa spájajú predovšetkým so zásadnými civilizačnými, inovačnými a inými zmenami, a možno ich priblížiť takto:

- v období priemyselnej revolúcie zneli *ponuky výrobcov* takto – toto sme vyrobili, nechcete si to kúpiť, kúpte si to,

- v súčasnej informačnej či poznatkovej ére skôr viac počuť *dopyt zákazníkov* – toto by sme si priali, nechcete nám to vyrobiť, dodať, „našiť" na našu mieru,

- v minulosti prevažne platilo – *zákazník za nami*, v súčasnosti platí – ***my za zákazníkom.*** A platí to nielen pre typické priemyselné podniky, ale napríklad aj pre podniky v oblasti cestovného ruchu, reštaurácie a podobne (typickým príkladom, ktorý to dosvedčuje, je aj vykladanie stolov, stoličiek na ulice, na chodníky pred reštaurácie).

Ex ante marketingové aktivity, t. j. marketingové činnosti, ktoré sa uskutočňujú pred začatím výrobného procesu, majú mimoriadny *význam aj pre predvýrobné procesy (etapy)* ako sú výskum, vývoj, komplexná príprava výroby a ich manažment [13, 47, 48]. Významné sú aj pre výrobné aj pre povýrobné (komerčné a ostatné) procesy, ktoré sa spájajú s vlastnou realizáciou, predajom hodnôt pre zákazníkov a príslušnými službami (OTS). To v konečnom dôsledku zabezpečuje podniku vo väčšej či menšej miere zisk, cash flow, resp. rentabilitu, solventnosť, likviditu atď. Takto ***kvalitný marketing vlastne***

významne ovplyvňuje konkurenčnú schopnosť danej učiacej sa organizácie (podniku). Prostredníctvom adekvátnych metód, nástrojov a techník/technológií marketingu či marketingového manažmentu sa monitorujú odozvy, resp. predvídajú reakcie jednotlivých trhových segmentov (skupín zákazníkov) a uskutočňujú sa nové relevantné manažérske a komerčné rozhodnutia. V súvislosti s vyššie uvedeným je potrebné ďalej rozlišovať aj subjekt, objekt a predmet marketingu ako významnej strategickej, taktickej aj operatívnej permanentnej aktivity organizácie.

Subjekt marketingu možno v podstate identifikovať z hľadiska osôb a z hľadiska útvarov. Sú to jednak manažéri a marketéri na jednotlivých stupňoch riadenia a jednak bezprostrední marketingoví operatéri (vrátane operatérov elektronického marketingu na internete a ostatných pracovníkov marketingového útvaru), ďalej sem patria aj pracovníci predaja, a do istej miery vlastne všetci zamestnanci organizácie (podniku). Všetci manažéri, marketéri a zamestnanci podniku ovplyvňujú súčasných a preskúmaných, ale aj budúcich (potenciálnych, perspektívnych) a nepreskúmaných zákazníkov, a to predovšetkým svojou osobnou, podnikateľskou či manažérskou kultúrou, etikou, etiketou, prezentovaním svojho imidžu aj goodwillu podniku. Prvoradé je teda vlastné správanie, vystupovanie, konanie a potom sú to zdieľané poznatky, produkty atď.

Subjektom marketingu, či širšie aj marketingového manažmentu v podniku sú teda v podstate tri základné orgány alebo útvary či tímy:

a) ***Reprezentanti vrcholového manažmentu organizácie*** – prezident či generálny riaditeľ (CEO), viceprezident či *manažér pre marketing (CMO – Chief marketing officer)* a všetci ostatní špeciálni manažéri.

b) *Strední a operatívni manažéri (Middle and Operation management)* – riaditelia závodov, prevádzok, stredísk, resp. riaditelia sekcií, odborov, vedúci oddelení a pod.

c) *Zamestnanci marketingového útvaru* – napríklad v klasickom ponímaní organizovania sú to pracovníci odboru, oddelenia alebo strediska marketingu. V modernom (holistickom) chápaní marketingu sú to členovia prierezových marketingových tímov, ktorí majú „pochádzať" takmer zo všetkých vnútroorganizačných jednotiek (útvarov).

Marketéri – aj tak nazývajú vykonávateľov marketingu autori ostatného vydania „biblie" marketingu – *sa majú zaoberať v podstate marketingom desiatich typov entít*: myšlienok (ideových podnetov), výrobkov, služieb, udalostí, zážitkov, osôb, miest, majetku, organizácií (firiem) a informácií. Tieto entity možno synonymicky označiť aj ako objekty či predmety marketingu.

Objektom marketingu sú však predovšetkým interní (vnútropodnikoví) zákazníci, externí zákazníci, zákazníci v lokálnom aj v globálnom akčnom zábere, zákazníci s ktorými sa komunikuje klasicky, resp. pomocou IKT. Inými slovami – sú to teda najmä jednotlivé trhy, trhové zložky (segmenty), cieľoví zákazníci a vlastne ich potreby.

Predmet marketingu sa identifikuje v 12. vydaní knihy Marketing management aj v kontexte s uvedenými desiatimi typmi entít. Marketingom entít (výrobky, služby, udalosti, informácie a tak ďalej) sa zaoberajú, resp. majú zaoberať marketéri. Predmet marketingu je teda organickou zložkou objektu marketingu, na ktorú majú cieľovo, systémovo a efektívne pôsobiť spomenuté komponenty subjektu marketingu.

❖ Perlička: *Renomovaný americký profesor a autor kníh z manažmentu TOM PETERS v jednom telemoste medzi USA a Európou na margo objektu marketingu trefne a vtipne uviedol, že* ***najdôležitejším objektom marketingu sú ženy****, ktoré z 90 percent*

„velia", čo sa napokon musí kúpiť, čo musia nakoniec muži zaplatiť... A odporúčal teda marketingovými technikami „masírovať" najmä mozgy/myslenie žien...

V súvislosti s rozpoznávaním objektu a predmetu marketingu je teda nevyhnutné identifikovať aj cieľové trhy. V širšom kontexte sú však objektom či predmetom marketingu aj dodávatelia vstupov, veritelia, rozliční špecifickí odberatelia, kooperanti v outsourcingu a tak ďalej, resp. aj štát či možno zoskupenie štátov typu EÚ a pod.

Cieľové trhy a ich rozpoznanie sa spája s viacerými užitočnými pragmatickými pravidlami či odporúčaniami:

- obdobie ovládnutia masového trhu, a teda logicky aj masového či hromadného marketingu sa vlastne skončilo pretože sa spája takpovediac so „zradnou" kategóriou priemerného spotrebiteľa,

- v súčasnosti je nevyhnutná ***orientácia na cieľovo selektované trhy či cieľového zákazníka***, a to v lokálnom aj v globálnom zábere. Pritom pri voľbe trhu sa odporúča rešpektovať aj tieto dve ďalšie pravidlá či odporúčania:

a) *Predávať konečným užívateľom* a nie obchodníkom či iným medzičlánkom, ktoré okrem iného predražujú fungovanie podniku a môžu spôsobovať viaceré iné riziká, na ktoré by sa nemalo zabúdať v rizikovom a preventívnom manažmente.

b) *Predávať solventným a nie insolventným zákazníkom*, t. j. predávať radšej ľudom, ktorí majú peniaze na okamžité či garantované splátkové zaplatenie výrobku XY. Z uvedeného logicky opätovne vyplýva aj nevyhnutnosť čo najdôslednejšieho preskúmania zákazníkov, zbierania a objektívneho posudzovania referencií atď.

Pôsobením subjektu marketingu na jeho objekt v záujme dosahovania cieľov sa vlastne uskutočňuje *cyklický proces marketingového manažmentu* (pozri na inom mieste). Z identifikácie subjektu, objektu a predmetu marketingu možno tiež vydedukovať základné i ostatné druhy či typy marketingu.

8.5 Princípy, klasifikácia a ďalšie druhy/typy marketingu

Princípy marketingu sa v odbornej literatúre (aj v tejto práci) uvádzajú koncentrovane na jednom mieste, ale aj v rámci jednotlivých kapitol či podkapitol. V podstate však ide predovšetkým o tieto ***najdôležitejšie princípy***, ktoré je nevyhnutné rešpektovať aj v marketingu:

- *princípy ľudskosti (filantropie), osobnej kultúry, čestnosti, pravdovravnosti* a tak ďalej – všetko v súlade so zanedbávaným Desatorom a najvyššími princípmi [49]; sem patrí aj vyššie spomenutá ***humanizácia technológii na báze etiky*** atď.,

- *princípy marketingovej etiky, mravnosti a kultúry*, ktoré sa úzko spájajú jednak s čestným prístupom a prijímaním morálne čistých rozhodnutí v prospech zákazníka a jednak so zvyšovaním dôvery či dôveryhodnosti, so sledovaním záujmov zákazníkov, verejnosti a nielen vlastných ambícií a ziskov. Napokon aj tento princíp sa vlastne celostne viaže na ***celkové posilňovanie podnikateľskej a manažérskej etiky a kultúry***;

- *ostatné princípy*: princíp bezpečnosti, princíp diferenciácie či diverzifikácie *hodnôt pre zákazníka (customer values)*, princíp marketingovej synergie, princípy marketingovej flexibility, adaptability, rýchlosti, princíp marketingových alternatív, princíp sta-

rostlivosti o detaily, princíp marketingového pôsobenia na investorov v snahe získať od nich peniaze, princíp morálneho lobingu atď.

Všetky uvedené i ďalšie princípy majú byť v súlade so strategickými a taktickými cieľmi aj s cieľovými zámermi podnikateľského plánu a samozrejme s ostatnými legislatívno-právnymi a organizačnými normami organizácie (podniku). S uvedeným súvisí aj ďalšia adekvátna klasifikácia marketingu.

Základné druhy/typy marketingu sa odvíjajú práve od vyššie uvedeného identifikovania riadiacich a výkonných orgánov, útvarov alebo tímov marketingu:

a) ***Strategický marketing*** – je dlhodobejší, všeobecnejší, koncepčnejší, viaže sa na víziu, misiu a generálnu stratégiu podniku (spravidla na 5 až 15 či aj viac rokov). Pri koncipovaní tohto druhu/typu marketingu môžu vypomáhať erudovaní zamestnanci renomovaných marketingových a iných inštitúcií (agentúr, vedecko-výskumných ústavov, univerzít a pod.). Tento druh marketingu v podstate vykonáva vrcholové vedenie organizácie (CEO, viceprezident pre marketing/marketingový manažér, viceprezident pre stratégiu/riaditeľ pre stratégiu podniku atď.).

b) ***Takticko-operatívny marketing*** – je strednodobý (3 až 5 rokov) alebo krátkodobý (do 1 roka), je konkrétnejší, adresnejší a systémovo sa viaže aj na generálnu stratégiu, ale aj na podnikateľský plán organizácie a z neho zvlášť na kapitolu marketingového plánovania/plánu. Mimoriadne dôležitým nástrojom marketingového riadenia je *marketingový akčný plán*, ktorý sa má systémovo prepájať s ostatnými akčnými plánmi podniku (personálny plán, plán edukácie, plán výskumu a vývoja, plán zabezpečovania/zásobovania, plán výroby, plán predaja atď.). Tento druh/typ marketingu vykonávajú teda najmä marketéri a strední manažéri, ale aj manažéri na prvom (najnižšom) stupni riadenia, zamestnanci marketingovej organizačnej jednotky (oddelenia, resp. tímu). A práve tento druh marketingu priamo či nepriamo vykonávajú alebo majú vykonávať vlastne všetci členovia osadenstva podniku – každý vo svojom akčnom rádiu, pracovnom postavení.

Klasifikácia marketingu podľa iných hľadísk – ďalšie druhy alebo typy marketingu možno identifikovať podľa predmetnej, inštitucionálnej, teritoriálnej či inej orientácie takto:

a) *Personálny marketing* – ťažiskom jeho zamerania je ľudský kapitál (podrobnejšie pozri v ďalších častiach práce).

b) *Poznatkový marketing* – jadrom je orientácia na získavanie relevantných poznatkov, vedomostí, know-how (podrobnejšie na inom mieste).

c) *Finančný marketing* – zameriava sa na finančné kategórie, resp. ukazovatele (hlbšiu charakteristiku uvádzame nižšie).

d) *Priamy (direct),* resp. *nepriamy (indirect) marketing* – forma marketingu, v rámci ktorej predávajúci priamo komunikuje s perspektívnymi zákazníkmi, a teda nie s obchodmi či obchodnými zástupcami (medzičlánkami). Opačný postup je typický pre nepriamy marketing.

e) *Interný/externý marketing* – vnútropodnikový (interný) marketing sa orientuje na tzv. vnútropodnikového zákazníka, vonkajší marketing na externých zákazníkov. Cieľový zámer interného marketingu: správať sa k vlastným zamestnancom ako ku špecifickej skupine zákazníkov. Všetci zamestnanci, vrátane zamestnancov „R" kategórie majú/musia mať dobrý pocit z práce a z kompetentného a spravodlivého konania svojich manažérov a vedúcich.

f) *Integrovaný marketing* – sa spája aj s dominantným trendom integrácie či multi-integrácie, t. j. spájania, kombinovania a prelínania sa všetkých ľudských, organizačných, riadiacich, vecných, technologických, finančných a ostatných elementov a vedomostí v skúmanej oblasti.

g) *Telemarketing* – obtelefonovávanie zákazníkov alebo ratingových agentúr atď.

h) *Individuálny marketing* – robí sa u jednotlivcov zákazníkov, je to protipól masového (hromadného), a teda čoraz menej žiaduceho marketingu.

i) *Iné druhy či typy marketingu* – masový, lokálny, regionálny, vnútroštátny, spoločenský marketing, medzinárodný marketing, globálny marketing (13. kapitola).

Spoločenský (sociálny) marketing (Social marketing) alebo **spoločensky zodpovedný marketing (Socialy responsible marketing – SRM)** uskutočňujú neziskové alebo štátne organizácie na priame oslovenie či pomenovanie nejakého spoločenského problému (napr. drogy, ekologické či iné spoločenské problémy). Okrem SRM sa vo svete uplatňuje aj ***korporátna (podniková) spoločenská zodpovednosť (Corporate social responsibility – CSR)***, t. j. relevantné zákonné, etické a spoločensky zodpovedné správanie firmy, podniku (korporácie), teda jej manažérov, marketérov či celého osadenstva.

Z dosiaľ uvedeného je zrejmé, že marketingové aktivity majú mimoriadny význam pre každý druh/typ organizácie v spoločnosti, a to z hľadiska rastu jej konkurenčnej schopnosti, prežitia, dlhodobého prosperovania. Tieto aktivity je preto nevyhnutné systémovo, ucelene, koncepčne, strategicky aj operatívne marketingovo riadiť. Špičkové organizácie však akosi čoraz viac priorizujú personálne, poznatkové, finančné a sociálne/humánne zložky či aspekty marketingu.

8.6 Personálny, poznatkový a finančný marketing, súvzťažnosti na rozvoj zložiek marketingového manažmentu a podnikania

Personálny marketing sa úzko spája predovšetkým so zásadou – mať primeraný počet kvalitne pripravených, využitých a dobre zaplatených zamestnancov. Úlohou personálneho marketingu je hľadať a nachádzať takýchto adeptov na prácu v podniku XYZ. Nájsť schopných a motivovaných zamestnancov a udržať si ich, to je kľúč k podnikateľskému úspechu, k rastu konkurenčnej schopnosti. Práve správni a vysoko motivovaní zamestnanci môžu predstavovať ten najsilnejší zdroj konkurenčnej výhody.

Ľudské zdroje (ĽZ) sú najcennejším kapitálom každej organizácie, každého podniku. Predovšetkým prostredníctvom tohto kapitálu dosahujú podniky vytýčené ciele v oblasti konkurenčnej schopnosti, dlhodobej prosperity atď. Preto je dôležitou súčasťou manažmentu ľudského kapitálu – hľadať, nachádzať, vychovávať, rozmiestňovať a výrazne motivovať ľudí (zamestnancov).

Zamestnanci teda predstavujú najvýznamnejší fenomén, faktor číslo jeden, s ktorým takpovediac stojí a padá aj úspech realizácie marketingových plánov podniku. Ako sme už uviedli – v súlade s koncepciou 3Z cieľov – zákazníci sú teda (napriek všetkému vyššie uvedenému) na druhom mieste v hierarchii dôležitosti. A to aj napriek tomu, že v hierarchii záujmov manažéra (viceprezidenta) pre marketing sú logicky kľúčovou prioritou zákazníci. Oprávnená je teda aj otázka – odkiaľ vziať vysoko kvalifikovaných, kompetentných, ústretových, spoľahlivých a eticky konajúcich zamestnancov. V prvom rade si ich treba vychovať, vyškoliť, zdokonaľovať a vysoko motivovať vo vlastnom

podniku. Kompetentní a spokojní zamestnanci budú tvoriť kvalitné a z pohľadu zákazníka všestranne príťažlivé hodnoty, čo spravidla vedie aj k spokojnosti zákazníkov a potom aj k dosahovaniu obratu, resp. zisku a jeho podielu pre akcionárov, zamestnancov, manažérov, iných vlastníkov a pod.

Zamestnanci sú teda aj **internými zákazníkmi podniku, pričom táto** interpretácia je v našich podmienkach stále málo známa a manažéri ju málo realizujú v praxi. Napríklad A. RODDICKOVÁ, zakladateľka firmy Body Shop, prehlásila: *„Naši ľudia (zamestnanci) pre mňa predstavujú prvú líniu zákazníkov..."* Takéto myslenie potom vedie manažérov k tomu, aby sa snažili primárne pochopiť a uspokojovať potreby svojich zamestnancov, ktorí potom môžu podávať vyššie, lepšie a kvalitnejšie pracovné výkony. Aj známy Walt Disney sa vyjadroval, že *nikdy nemožno vytvoriť skvelé vzťahy so zákazníkmi, pokiaľ najprv nezabezpečíme dobré vzťahy so zamestnancami.* Manažéri podniku, ktorí takto nekonajú, ktorí málo platia zamestnancom, dostanú spravidla na oplátku málo od zákazníkov... Dobré podniky dobre platia ľuďom a tým vlastne aj znižujú fluktuáciu zamestnancov a znižujú tiež náklady na personálny marketing, na nábor a výcvik nových pracovníkov atď.

Kvalitný manažment ľudského kapitálu (MĽK) v podniku si má – aj v kontexte s rozvojom personálneho a vedomostného marketingu – oveľa hlbšie uvedomovať, osvojovať a realizovať viacero ďalších závažných princípov, súvzťažností a odporúčaní:

- nevytvárať len podnik ako taký, ale ***vytvárať zmysel existencie pre zamestnancov***, pretože podnik je aj spoločenskou organizáciou a nie iba akýmsi privátnym ekonomickým „strojom",
- predkladať príťažlivú hodnotovú ponuku v prvom rade svojim zamestnancom,
- vychovávať zamestnancov tak, aby chápali, že nepracujú len pre podnik, ale pracujú predovšetkým pre *„jeho veličenstvo Pána Zákazníka"*. Renomovaný CEO manažér z GE Jack WELCH často opakoval svojim zamestnancom, že nikto im nemôže zaručiť dlhodobú prácu, pretože jediný, kto im to môže garantovať, sú spokojní zákazníci;
- zamestnanci potrebujú cítiť, že sú súčasťou zmysluplného podniku ako živého spoločenského organizmu, ktorý produkuje zmysluplné činnosti a produkty a vytvára aj určitý celospoločenský prínos,
- ***kvalitných zamestnancov treba všestranne „ošetrovať", starať sa o nich lebo disponujú tým najcennejším, a to sú vedomosti, zručnosti, skúsenosti skrátka poznatky***, ktoré sú aj bázou vedomostného či poznatkového marketingu, ale aj invencií, inovácií všetkého druhu atď.,
- vštepovať svojim zamestnancom ***firemné hodnoty***, ktoré reprezentuje ***značka podniku***. Napríklad firma 3M chce vštepovať ľuďom najmä inovatívny prístup, INTEL – podstupovanie rizika, DISNEY – tvorivosť atď. Dodržiavanie podnikových hodnôt sa v mnohých firmách viaže aj na systém odmeňovania. Napr. vo firme GE to bolo až 50 percent prípadnej odmeny, v spoločnosti CISCO to predstavovalo okolo 20 percent z celkového bonusu na výsledok, aký dosiahne zamestnanec v hodnotení spokojnosti zákazníkov (spotrebiteľov, klientov);
- odporúča sa ísť ešte ďalej a oceňovať mimoriadne výkony pracovníkov zvláštnymi odmenami, uznaním z rúk CEO manažéra, poďakovaním v podnikovom časopise a pod.

Systémové aplikovanie správnej koncepcie personálneho marketingu si vyžaduje používanie aj ďalších relevantných postupov a progresívnych metód marketingu už

v personalistike a v celom systéme MĽK. Predovšetkým sa požaduje *zosúladiť vzťahy medzi podnikom, jeho manažmentom, zamestnancami a trhom pracovných síl.*

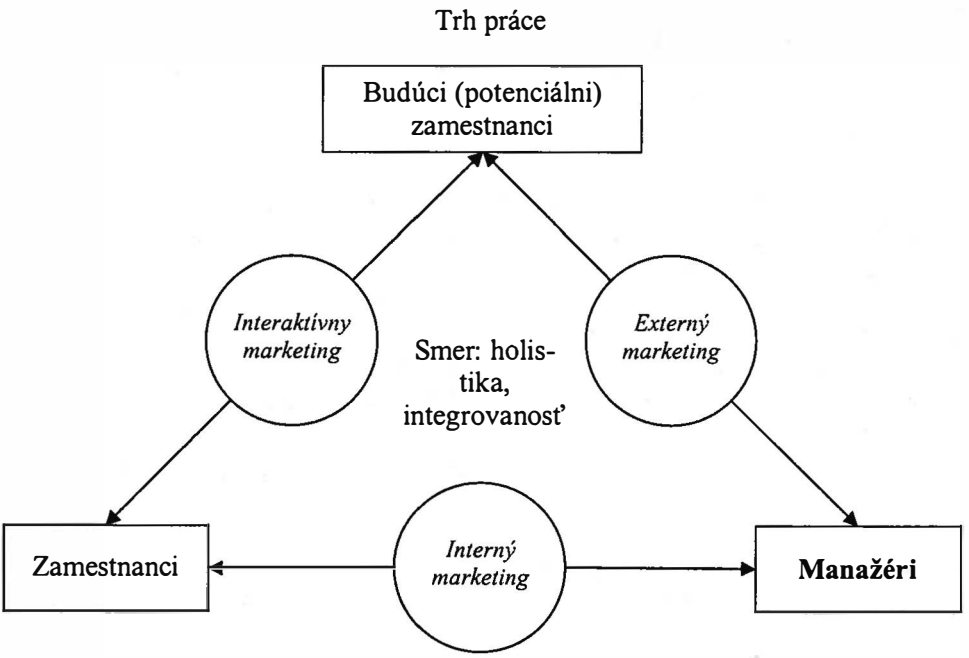
V týchto súvzťažnostiach možno v schéme na obr. 8.4 identifikovať tri podstatné väzby alebo tri druhy/typy marketingu, a to najmä v kontexte na skvalitňovanie personalistiky, poznania či personálneho a poznatkového marketingu.

a) ***Interný marketing*** – uskutočňuje sa vnútri podniku, pričom dominantné vzťahy/väzby sa uskutočňujú medzi manažérmi a reálne fungujúcimi zamestnancami.

b) ***Externý marketing*** – realizuje sa vo vonkajšom prostredí podniku. V tomto prípade ide o súvzťažnosti medzi manažérmi a budúcimi (potenciálnymi) zamestnancami.

c) ***Interaktívny marketing*** – vykonávajú ho de facto zamestnanci podniku, ktorí sa kontaktujú s možnými budúcimi zamestnancami na trhu práce a snažia sa ich osloviť a pritiahnuť do podniku.

Manažéri, marketéri, súčasní a postupne aj budúci zamestnanci a ich poznanie predstavujú tie najpodstatnejšie elementy v systéme holisticky a integrovane nastaveného marketingu/marketingového manažmentu. Tieto kľúčové subjekty, resp. objekty marketingu vlastne svojou kreativitou vytvárajú (pridanú) hodnotu pre zákazníka, a tým aj jeho pocit (ne)spokojnosti vo vzťahu k predmetnému produktu (výrobku alebo službe).



Obr. 8.4. Väzby medzi manažérmi, zamestnancami podniku a trhom práce

Okrem uvedených podstatných súvzťažností, prepojení, vzťahov, väzieb, spätných väzieb je v praxi nevyhnutné rešpektovať aj viaceré ďalšie vzťahy v marketingu. Napríklad aj prepojenia marketingu a informačno-komunikačných technológií (IKT) atď.

da podpora spolupráce a spoluzodpovednosti personalistov, marketingových a iných líniových manažérov pri vlastnom nábore ľudí (zamestnancov).

Personálny marketing a celý systém personalistiky či MĽK sa v súčasnosti viaže aj na najmodernejšie metódy hodnotenia, zvýhodňovania a vzdelávania zamestnancov, ale aj všetkých manažérov organizácie (podniku).

Elektronické hodnotenie, zvýhodňovanie a vzdelávanie v podniku sú fenomény, ktoré môžu v praxi zvyšovať úroveň personálneho marketingu aj uceleného systému personalistiky a MĽK. Manažéri však potrebujú poznať a cieľavedomo tvorivo rozvíjať aj tieto postupy:

a) *Elektronické hodnotenie* – zaraďuje sa medzi najťažšie úlohy v marketingovom riadení a to tak z aspektu využívaných aplikácií, ako aj z hľadiska samotného procesu hodnotenia. Aj v tejto náročnej oblasti ide o vysoko kreatívne postupy a prísne „šitie" na mieru organizácie XYZ. Takto možno dosahovať vyššiu objektivitu hodnotenia ľudí a tiež úspory v administratívnych nákladoch.

b) *Elektronické výhody* – zvlášť v našich podmienkach ide o málo rozšírené aplikácie. Totiž mnoho organizácií stále používa tradičné, plošné, nepružné metódy či modely zamestnaneckých výhod (veľmi často podľa princípu – všetkým rovnako a pod.). Napriek tomu sa postupne zavádzajú napríklad aj tzv. *kafetérie*, t. j. balík flexibilných zamestnaneckých výhod, ktoré však majú takisto prednosti aj nedostatky. Nevýhodou je možný nárast administratívy, a tak sa požaduje aj tu precízne kalkulovať.

c) ***Elektronické vzdelávanie (e-learning)*** – sa v súčasnosti považuje za moderné riešenie v rámci e-personalistiky. Aj v tejto oblasti sú evidentné plusy, ale aj mínusy. Medzi slabšie stránky e-learningu patria najmä implementačné ťažkosti, konzervatívne myslenie ľudí, neovládanie relevantných metód práce s internetom, absencia osobného styku medzi učiteľmi a študentmi atď. Totiž ľudia možno aj túžia po nevyhnutnom celoživotnom vzdelávaní, ale uprednostňujú sa klasické kurzy, a teda osobný kontakt s lektormi, profesormi. Odborníci v tejto oblasti musia preto intenzívnejšie vplývať na zmenu myslenia ľudí, školiť ich a tak zarábať pre organizácie, pre seba aj pre všetkých zainteresovaných! V spomenutej publikácii M. HUBU a kolektívu s názvom *WWW a vzdelávanie* autori napísali, že pojmom e-vzdelávanie sa označuje systém, ktorý využíva na poskytovanie obsahu, riešenie úloh, komunikáciu, administráciu a riadenie vzdelávania elektronické metódy spracovania, prenosu a uskladňovania informácií. E-vzdelávanie teda predstavuje progresívnu metódu vzdelávania, ktorej rozvoj úzko súvisí s prudkým rozvojom IKT. Pre e-vzdelávanie sú typické elektronické výukové materiály, čím je podmienené ich elektronické publikovanie. V praxi sa však frekventantom poskytuje aj klasická monografia aj jej e-verzia; takto postupovala napr. aj KEM FEI STU v Bratislave v e-projekte *Základy personálneho manažmentu* [57]... Okrem toho e-vzdelávanie podporuje nástroje na tvorbu úloh, čím podnecuje aktivitu študentov. Interaktívnosť e-vzdelávania je v maximálnej miere daná možnosťami elektronickej komunikácie. E-vzdelávanie sa javí jeho účastníkom ako komplexný systém, čomu napomáhajú systémy pre jeho správu študujúcich (LMS, CMS) a tvorbu obsahu (LCMS).

Z vyššie načrtnutého jasne vyplýva, že ***ľudia a predovšetkým ich hlboké znalosti sú alfou a omegou existencie a prosperovania každej organizácie, každého podniku.*** Ľudia a ich vedomosti sú teda entitou aj znalostného manažmentu vôbec, a teda logicky aj podstatou personálneho marketingu a aj poznatkového marketingu.

8.6.2 Poznatkový marketing, databázový marketing a koncepcie ich rozvoja

Poznatkový marketing sa spája s veľmi dôležitým reťazcom, ktorý si podnikatelia a manažéri nie vždy dostatočne uvedomujú. Ide o reťazec: *dáta – informácie – poznatky – (umelá inteligencia) – **múdrosť***. Akcent sa teda kladie predovšetkým na poznatky a skutočnú múdrosť. Totiž, dopracovať sa k relevantným poznatkom znamená, múdro selektovať, spájať a synergizovať obrovské množstvá rozličných dát a informácií. Napriek tomu sa poznatkový marketing, ktorý možno označiť aj ako kvalitatívne vyššiu úroveň personálneho marketingu, spája napríklad aj s databázovým marketingom.

Databázový marketing sa považuje za podstatu už spomenutej koncepcie *CRM – riadenia vzťahov so zákazníkmi*. Podstatné postupy a odporúčania pre marketérov a manažérov možno zhrnúť do tejto podoby:

- organizácia (podnik, firma) potrebuje *vytvoriť oddelené databázy* svojich zákazníkov, zamestnancov, vlastníkov, akcionárov, dodávateľov, distribútorov, predajcov, ostatných kooperantov, resp. databázu výrobkov a služieb,
- tieto databázy uľahčia marketingovým pracovníkom prípravu ponúk, ktoré sú prispôsobené pre potreby jednotlivých zákazníkov,
- pri vytváraní databáz je nevyhnutné správne sa rozhodnúť o tom, aké údaje, dáta budeme zhromažďovať, ako tieto údaje získavať, ako ich aktualizovať a využívať,
- odporúča sa *zbierať najmä tieto demografické a psychografické údaje*: čo si zákazník kúpil v minulosti (história transakcií), vek, pohlavie, vzdelanie, výška príjmov, počet členov rodiny a podobne (demografické údaje), záujmy, životná filozofia či spôsob myslenia zákazníka (psychografické údaje) atď.;
- na zbieranie všetkých užitočných dát a informácií sa odporúča vyškoliť si vlastných obchodných zástupcov, ktorí vedú o každom zákazníkovi aktualizované údaje. Využíva sa aj telemarketing, služby špecializovaných agentúr a pod.;
- aktualizácia údajov je veľmi dôležitá, pretože ***za rok zhruba pätina informácií zastaráva, ba stáva sa neplatnou***... Aj tu je užitočný telemarketingový postup, t. j. denné obtelefonovanie istého počtu zákazníkov;
- využívanie údajov možno riešiť aj vytvorením odborného pracovného miesta so zameraním na zber, analýzu a syntézu poznania. Pomocou moderných štatistických či iných metód môže takýto odborník odhaľovať zaujímavé trendy, segmenty, príležitosti, resp. riziká a hrozby s dostatočným časovým predstihom, a tak pomáhať aktérom rizikového/preventívneho manažmentu.

Hrozbou databázového marketingu je najmä zákonitý rozpor medzi záujmami zákazníkov a záujmami organizácie/podniku:

a) ***Záujmy zákazníkov*** sú predovšetkým tieto:

- minimalizovať množstvo osobných údajov a informácií o sebe pre podnik či firmu XYZ,
- mať možnosť ľahko a rýchlo sa telefonicky, e-mailom a podobne spojiť s podnikom a získať od neho rýchlu a jasnú odpoveď,
- nechať sa oslovovať vo vhodnom čase len relevantnými ponukami (zákazníci nechcú byť „otravovaní" častým telefonovaním, neustálym agresívnym vtláčaním sa, posielaním SMS či MMS správ a pod.).

b) ***Záujmy podnikov*** sú spravidla opačné ako záujmy zákazníkov. Možno ich stručne pripomenúť v tejto podobe:

- maximalizovať množstvo osobných údajov a ďalších vecí o každom súčasnom aj potenciálnom zákazníkovi; tieto postupy sa však v súvislosti s e-marketingom menia,
- znížiť náklady na osobné telefonovanie so zákazníkmi, viac využívať iné IKT,
- donútiť zákazníkov všetkých kategórií aj k nákupom pomocou ponúk, o ktoré pôvodne ani nemali záujem atď. Záujmy podnikov, resp. zákazníkov však ovplyvňuje ešte jeden závažný faktor – spomenuté zastarávanie informácií a vedomostí.

Poznatkový marketing a zastarávanie dát, informácií, poznatkov priblížil profesor a manažér Ján Košturiak s kolektívom autorov (9/2003), keď publikovali tieto zaujímavé poznatky, ktoré vypovedajú o rýchlosti zastarávania vedomostí [32]:

- poznatky zo školy (ZŠ, SŠ) zastarávajú zhruba za 20 rokov,
- poznatky z univerzity/vysokej školy – za 10 rokov,
- profesionálne znalosti – za 5 rokov,
- technologické znalosti – za 3 roky
- ***počítačové znalosti – za 1 rok,***
- ***poznatky o výrobku – za 0,5 roka.***

Aj tieto údaje jasne hovoria, ako je nevyhnutné rozvíjať nielen poznatkový marketing, ale aj manažment predvýrobných procesov (edukáciu, výskum, vývoj, inovácie atď.) a tak lepšie uspokojovať záujmy zákazníkov aj organizácií.

Základnú koncepciu/filozofiu rozvoja poznatkového marketingu možno schematicky znázorniť alebo rámcovo kategorizovať, opísať aj v tejto podobe:

A. Morálno-etické informácie a poznatky – osobná kultúra, morálka, etika, etiketa, etický kódex, podnikateľská a manažérska kultúra a etika atď.

B. Personálne, sociálno-psychologické a zdravotné informácie a poznatky – výchova a vzdelávanie (edukácia) ľudí, sociálna zodpovednosť, sociálne, zdravotné, bezpečnostné a ostatné pracovné podmienky, psychológia práce, psychohygiena, zmennosť, doprava ľudí, prevencia, stravovanie, kultúra, šport, resp. firemná identita, lojalita, imidž, dobrá povesť a iné.

C. Normatívne a legislatívno-právne poznatky – normy (STN, EN, ISO normy, iné), štandardy, certifikáty podľa noriem rádu ISO 9000 a ďalšie (euro)zákony, predpisy, vyhlášky, zákonník práce, obchodný zákonník, daňové zákony atď.

D. Manažérsko-marketingové poznatky a know-how – organizačné normy, resp. SWOT analýza, vízia, misia, generálna stratégia, špeciálne stratégie, resp. plánovanie, plány, organizovanie a organizačné štruktúry, motivovanie a systém platov a miezd, resp. marketingový výskum, marketingový mix, BCG matica, resp. TQM systém atď.

E. Environmentálne a ekologické poznatky – postupy ochrany a tvorby pracovného a životného prostredia, ISO normy a certifikáty rádu ISO 14 000, európske, resp. globálne normy (až po nariadenia Kjótskeho protokolu o limitovaní či „normovaní" emisií, resp. opatrenia v súvislosti s globálnym otepľovaním, marketingom planéty atď.).

F. Ekonomicko-finančné a obchodné informácie a vedomosti – komponenty finančného marketingu (pozri aj nižšie), náklady, ceny, kalkulácie, obrat, zisk, cash flow, rentabilita, iné znalosti od konkurentov, resp. internetový predaj, e-commerce, e-biznis a mnohé ďalšie poznatky.

G. Technicko-technologické, predvýrobné a výrobno-prevádzkové poznatky – výsledky výskumu, vývoja, inovácie, projektové riadenie, high-tech, IKT, HIM (hmotný investičný majetok), NIM (nehmotný investičný majetok), zásobovanie, materiály, súčiastky, energie, palivá, investície, VTR, doprava, logistika atď.

H. Preventívno-bezpečnostné a ochranné (obranné) informácie – bezpečnostné normy, predpisy, zákony, systém komplexnej ochrany a obrany organizácie, protipožiarne, antiteroristické a ostatné nevyhnutné preventívne opatrenia (podniku), resp. regiónu, štátu, zoskupenia štátov (EÚ), globálnej spoločnosti atď.

Takýto systém trvalo aktualizovaných informácií, poznatkov, know-how, noriem všetkého druhu pomáha skvalitňovať aj tvorbu marketingových a organizačno-riadiacich noriem (pravidiel) podniku a lepšie anticipovať, a potom aj dosahovať vytýčené ciele a uspokojovať aj záujmy zamestnancov, zákazníkov, vlastníkov, manažérov. Je to aj báza novej kvality *euromanažmentu.* Záujmy zákazníkov, ako aj záujmy podnikov však majú napokon spravidla vždy aj finančnú podobu, a teda spájajú sa s finančnými kategóriami a ukazovateľmi, čomu sa majú venovať aj relevantné marketingové aktivity.

8.6.3 Finančný marketing a kontrolné ukazovatele

Finančný marketing (Financial marketing) jednoducho znamená zamerať orientáciu marketingových pracovníkov nielen na ľudí, ale aj na čísla (takpovediac aj na finančnú matematiku). Marketéri/manažéri musia teda primerane rozumieť okrem kategórií typu predaj, trhový podiel či zisk pred zdanením aj pojmom ako obrat/tržby, náklady, zisk po zdanení či peňažný tok (cash flow), resp. rámcovo poznať aj princípy, obsah, rovnice či ukazovatele súvahy, výkazu ziskov a strát, návratnosti investícií, rentability kapitálu, likvidity, solventnosti atď. (Patrí do náplne predmetov Ekonómia, Finančný manažment, Účtovníctvo, Manažérske účtovníctvo a pod.). Totiž *cieľom marketingu* nie je len maximalizácia tržieb, ale aj maximalizácia dlhodobých ziskov. Kým obchodní zástupcovia sa spravidla zameriavajú na predaj (obrat), *marketingoví odborníci sa musia zameriavať aj na náklady a zisk.* Potrebné je sledovať aj súvzťažnosť marketingových aktivít a vývoj ďalších ukazovateľov, ako sú: návratnosť investícií do marketingu, marketingová efektívnosť, marketingová účinnosť, zisk po zdanení, cash flow, aktíva, pasíva, obrat aktív, kapitálová návratnosť, ekonomická pridaná hodnota, rentabilita produktu atď. Podniky aj marketingové organizačné jednotky (oddelenia, resp. tímy) sa musia viacej zameriavať na nasledovné *ekonomicko-finančné ukazovatele*, resp. na opodstatnené *finančné či aj organizačno-personálne opatrenia*:

- *Hodnota pre akcionára/cena akcií* – ide o dopad marketingových aktivít na návratnosť investícií a na cenu akcií. Dôležité je pozorne evidovať aj náklady na marketingové činnosti, kalkulovať, zostavovať odôvodnené rozpočty nákladov a dokazovať ako jednotlivé položky prispejú k zvýšeniu hodnoty pre akcionárov.
- *Návratnosť investícií do marketingu* – možno podľa P. KOTLERA a iných odborníkov zvýšiť v podstate dvoma základnými spôsobmi: zvýšením marketingovej efektivity a zvýšením marketingovej účinnosti.
- *Marketingová efektivita* – zvýšiť ju znamená, obmedziť náklady na činnosti, ktoré musí podnik zabezpečovať. Ďalej je potrebné konfrontovať popri kvalite a termínoch aj ceny dodávok od viacerých možných dodávateľov a vybrať si najvýhodnejšie riešenie, teda najlepšiu cenu.
- *Marketingová účinnosť* – P. KOTLER tvrdil, že zvýšiť túto účinnosť znamená predovšetkým zostaviť produktívnejší marketingový mix (pojem vysvetľujeme na inom mieste). Podnik môže svoju marketingovú účinnosť zvýšiť napr. nahradením vysoko ná-

kladných komunikačných kanálov menej nákladnými kanálmi, presunom reklamného rozpočtu na aktivity práce s verejnosťou (PR), pridaním alebo redukovaním určitých vlastností výrobkov alebo zavedením technológií (IKT), ktoré zlepšia účinnosť podnikových informačno-komunikačných tokov atď.

Vzťah pojmov efektívnosť a účinnosť – nielen v kontexte so zdokonaľovaním finančného marketingu – ale napríklad aj so *zavedením eura* (pozri aj prílohu 4) možno zhrnúť takto:

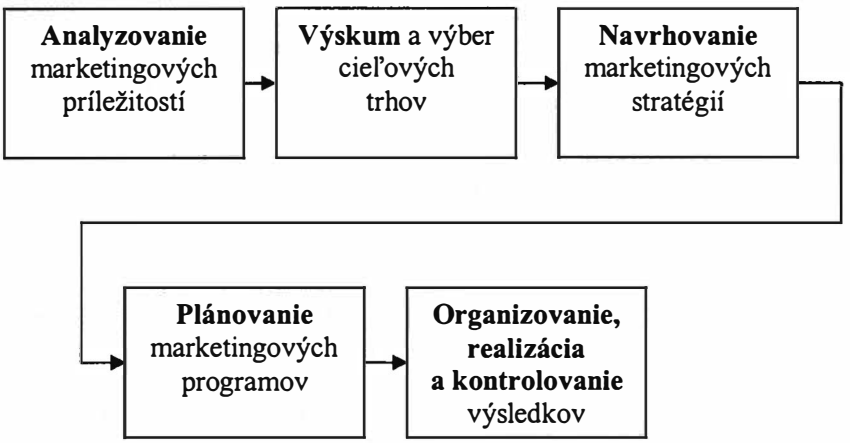
- *Efektívnosť* v podstate znamená účelnosť a hospodárnosť. *Účelnosť* aktivít sa dosahuje „šitím" na mieru konkrétneho zákazníka, nevyrábaním na sklad a pod. *Hospodárnosť* možno zvyšovať adekvátnym znižovaním nákladov, zostavovaním aj predbežných (Baťovských) kalkulácií, optimalizáciou cien a celkovou úspornosťou.
- *Účinnosť* možno zvyšovať zavedením dokonalejších technológií, napríklad v marketingovej komunikácií aj cestou využívania internetu a iných najnovších generácií IKT a príbuzných systémov, znižovaním prácnosti, zvyšovaním produktivity práce, produktívnosti marketingového mixu, resp. kumulovaním príbuzných činností či vytvorením novej pracovnej funkcie (napríklad vedúci marketingovej kontroly a pod.).

Vedúci marketingovej kontroly – zriadenie takejto pracovnej funkcie v podniku môže byť jedným z užitočných organizačno-personálnych opatrení, ktoré môže mať pozitívny dopad aj do finančnej oblasti. Úlohou takéhoto skúseného finančného odborníka má byť práve zabezpečovanie šetrného vynakladania financií, zvyšovanie účinnosti a efektívnosti marketingu, celého systému finančného riadenia a tým aj podniku ako celku. Nemožno tu teda opomenúť ani významné súvzťažnosti na zavedenie eura (v SR to má byť k 1. 1. 2009).

- ***Efektívna príprava na zavedenie eura*** si vyžaduje veľa opatrení v plánovaní nákladov a výnosov bez kurzového rizika spôsobeného rozkolísanosťou meny, nastavenie celého podnikového/podnikateľského systému na novú menu, vytvorenie nevyhnutných predpokladov v platoch a podobne, na pozitívne prijatie eura zamestnancami aj zákazníkmi, včas ich informovať o stanovení konverzného kurzu, prepočtoch platov, cien atď. (Aj toto je „parketa" finančného manažmentu, účtovníctva a ďalších disciplín. Pozri prílohu 4 tejto knihy.)

8.7 Rámcová identifikácia procesu/systému marketingového manažmentu

Proces marketingového riadenia identifikoval P. KOTLER aj ako systém piatich čiastkových procesov (subprocesov), resp. nadväzných krokov [22]: *analyzovanie marketingových príležitostí, výskum a výber cieľových trhov, navrhovanie marketingových stratégií, plánovanie marketingových programov, organizovanie, realizovanie a kontrola marketingových aktivít.* Graficky možno znázorniť tento významný proces aj tak, ako to vidno v schéme na obr. 8.5.



Obr. 8.5. Proces marketingového manažmentu (podľa Philipa Kotlera)

P. KOTLER a K. L. KELLER v ostatnom 12. vydaní spomenutej „biblie" z roku 2006 napísali, že marketingový manažment je *„umenie a veda výberu cieľových trhov a získavanie, udržiavanie si a rozširovanie počtu zákazníkov vytváraním, poskytovaním a zdieľaním lepšej hodnoty pre zákazníka"* [25].

Z manažérskeho aspektu je marketingový proces analyzovania, plánovania a realizácie určitej koncepcie, tvorby cien, propagácie a distribúcie nápadov, tovaru a služieb za účelom výmeny či predaja, ktorý by naplnil individuálne ciele aj ciele celej ekonomiky a spoločnosti. Pritom marketéri operujú v podstate na štyroch rôznych trhoch: spotrebný trh, firemný trh, globálny trh a neziskový trh. Marketingový manažment zakúsil v ostatných rokoch, kedy sa spoločnosti (firmy) pokúšali vyniknúť v marketingu, niekoľko posunov či zmien.

Proces (systém) marketingového manažmentu na báze holistickej marketingovej koncepcie vychádza z premisy, ktorú P. Kotler a K. L. Keller sformulovali aj takto: *„Holistická marketingová koncepcia je založená na vytváraní, navrhovaní a realizovaní marketingových programov, procesov a činností a uznáva ich šírku a vzájomnú závislosť. Holistický marketing si uvedomuje, že v marketingu ‚záleží na všetkom' a často je potrebná široká, jednotná perspektíva. Holistický marketing pozostáva zo štyroch zložiek, ktorými sú: vzťahový marketing, integrovaný marketing, interný marketing a spoločensky zodpovedný marketing"* [25].

Súbor kľúčových cieľových zámerov či úloh, ktoré sú nevyhnutné na úspešné vykonávanie marketingového manažmentu, pozostáva predovšetkým z týchto úloh/povinností: vytváranie marketingových stratégií a plánov, spájanie sa so zákazníkmi, budovanie silných značiek, formovanie trhových ponúk, poskytovanie a zdieľanie hodnoty, zhromažďovanie marketingových informácií, zlepšovanie funkčných vlastností a vytváranie úspešného dlhodobého rastu.

Proces či **systém marketingového manažmentu** možno v širšom kontexte v organizáciách (firmách) budovať, resp. racionalizovať predovšetkým prostredníctvom zdokonaľovania týchto jeho čiastkových zložiek, činností (subprocesov):

- *rozvinúť marketing informačných systémov*, podporné systémy marketingového rozhodovania a relevantný marketingový výskum,

- *skvalitniť analýzy marketingového prostredia* a nadväznú tvorbu relevantných marketingových stratégií,

- *zdokonaliť rozbory kúpneho správania zákazníkov a organizácií*, a to aj z aspektu posudzovania rôznych možností značiek,

- *zabezpečiť neustály rozvoj metód spoznávania konkurencie* v danom trhovom prostredí a čase,

- *rozvíjať marketingový výskum*, výber cieľových trhov a trhových segmentov, meranie a predpovedanie dopytu trhu, ako aj identifikovanie hlavných faktorov, ktoré ovplyvňujú podiel firmy na lokálnom i globálnom trhu,

- *zefektívniť procesy projektovania marketingových stratégií* pre odlišovanie a umiestňovanie marketingovej ponuky, resp. stratégií pre trhových vodcov, vyzývateľov, nasledovateľov či „troškárov", navrhovanie stratégií pre prienik na medzinárodné (celosvetové) trhy a tiež tvorby stratégií marketingovej komunikácie, propagácie, vzťahov s verejnosťou atď.,

- *zvýšiť kvalitu vývoja, testovania, ako aj zavádzania nových produktov* (výrobkov a služieb) na trhy,

- racionalizovať riadenie výrobkov aj prostredníctvom etáp ich životného cyklu (zavádzanie na trh, rast, zrelosť, pokles),

- *zdokonaliť plánovanie marketingových programov* aj z hľadiska riadenia výrobkových radov, značiek, balenia, dizajnu či riadenia obchodu so službami a podpornými (OTS – obchodno-technickými a inými) službami, vytváranie cenových stratégií vo väzbách na programy,

- zdynamizovať výber a riadenie marketingových distribučných ciest, fyzickej distribúcie, e-distribúcie pre jednotlivcov, maloobchod, veľkoobchod atď.,

- *skvalitniť procesy organizovania, realizovania, kontroly a hodnotenia* marketingových programov, projektov a výsledkov marketingových aktivít, resp. ostatných metód a nástrojov marketingového riadenia, ako aj využívania internetu a iných najnovších generácií IKT v marketingovom riadení).

Holistická koncepcia marketingového manažmentu má aj mimoriadne významné súvzťažnosti na internet či iné IKT. Vychádza sa z toho, že marketéri a manažéri v 21. storočí si stále viac uvedomujú potrebu komplexnejšieho a súdržnejšieho prístupu, ktorý ide ďalej než tradičné aplikácie ponímania marketingu/marketingového manažmentu. Nové postupy, ktoré využívajú naozaj obrovské ***možnosti a výhody internetu*** možno stručne priblížiť takto:

- podniky a organizácie majú v podobe internetu k dispozícii jednak zdroj dôležitých a takmer neobmedzených informácií a jednak nový predajný kanál s podstatne zvýšeným geografickým dosahom informácií, propagácie podnikateľských činností a samozrejme produktov po celom svete,

- *zriadením vlastnej webovej stránky* môže firma šíriť okrem iného aj zoznam svojich výrobkov a služieb, svoju históriu, podnikateľskú filozofiu, resp. možnosti zamestnania a ďalšie relevantné informácie (pozor na psychologickú hranicu 20 sekúnd, na profesionálne grafické spracovanie, prehľadnosť, pravidelnú aktualizáciu www stránok atď.),

- organizácie môžu zhromažďovať úplnejšie a bohatšie informácie o trhoch, súčasných či perspektívnych zákazníkoch, konkurentoch atď. Môžu realizovať nové marketingové výskumy a zostavovať cieľové *„ohniskové" skupiny (focus groups)* či posielať dotazníky a podobne, a tak rýchlo získavať primárne údaje;

- podniky alebo presnejšie ich manažéri môžu pomocou *internetu aj intranetu* ľahšie a rýchlejšie interne komunikovať aj so zamestnancami, a to isté platí aj pre komunikovanie medzi manažérmi, marketérmi, zamestnancami atď.,

- internet uľahčuje aj jednotlivcom posielať organizáciám e-maily a dostávať od nich odpovede. V súčasnosti čoraz viac spoločností (podnikov) zavádza aj *extranety* s dodávateľmi a distribútormi, aby tak mohli s nimi zdieľať informácie a efektívnejšie objednávať/realizovať výrobky, služby, resp. platiť faktúry;

- firmy môžu používaním internetu – aj na porovnávanie cien predajcov či na nákupy materiálu na aukciách a podobne – dosiahnuť značné úspory, môžu touto cestou hľadať nových zamestnancov, robiť prostredníctvom internetu rozličné kvalifikačné kurzy či vzdelávanie metódou e-learningu atď.,

- podniky si môžu takto zlepšovať a racionalizovať viaceré iné zložky marketingového manažmentu napríklad aj logistiku a nadväzné operácie, a dosiahnuť aj tu úspory nákladov, ale súčasne aj zlepšenie rýchlosti, precíznosti a kvality služieb. Totiž ***internet poskytuje presnejší a rýchlejší spôsob posielania a získavania informácií, objednávok, zmlúv a faktúr*** medzi organizáciami (podnikmi) navzájom, medzi ich obchodnými partermi a zákazníkmi a pod. Pokiaľ ide o firmy či producentov fyzických výrobkov a súvisiacich služieb, je potrebné, aby sa manažéri správne rozhodli aj o *trhovej logistike*, teda o čo možno najlepšom spôsobe dopravy, uskladnenia, presúvania tovaru a služieb do trhových miest určenia, o koordinácii aktivít dodávateľov, nákupných agentov, výrobcov, marketérov, členov distribučných kanálov a zákazníkov. Podstatné je, že *hlavné zisky, efekty možno aj v logistike* dosahovať múdrym využívaním pokročilých technológií vrátane IKT a zvlášť internetu.

Politické a sociálne väzby holistickej koncepcie marketingového manažmentu sa v širokom slova zmysle spájajú aj s podnikmi aj s inými organizáciami. Ide jednak o politické súvzťažnosti podnikov, firiem a organizácií s politickými subjektmi či štátnymi orgánmi (aj lobing a pod.) a jednak o takpovediac samotný *politický marketing* či tzv. *virálny marketing*[6]. Sú to však širokospektrálne väzby, ktoré presahujú rámec učebnice.

Podrobnejšie rozpoznanie procesu (systému) marketingového manažmentu a hlbšie charakteristiky jeho podsystémov, princípov, zložiek, funkcií, resp. prvkov, metód a nástrojov rozoberáme v jednotlivých ďalej nasledujúcich kapitolách tejto učebnice.

---

[6] **Politický marketing** je všeobecná metóda politickej komunikácie či prepojenia politológie, manažmentu a marketingu. Je to vlastne aplikovanie marketingových princípov a postupov aj v politických kampaniach s cieľom riadiť verejnú mienku. Možno ho považovať za *strategickú komunikáciu, posielanie určitých posolstiev politického subjektu* (napr. vlády, politickej strany ABC či charizmatického politika) na tzv. politický trh, t. j. relevantným cieľovým skupinám (voličom, politickým konkurentom atď.). Uskutočňuje sa na báze predchádzajúceho prieskumu politického trhu, zisťovania verejnej mienky a pod. A tzv. **virálny marketing** je marketingová metóda, ktorá využíva už existujúce sociálne siete na spropagovanie výrobku či posilnenie povedomia značky (ľudia majú tendenciu informovať blízkych o kvalitných výrobkoch, službách atď.). Prídavné meno *„virálny"* vychádza z toho, že tento spôsob propagácie sa správa podobne ako biologický či počítačový vírus, teda šíri sa samočinnou reprodukciou (pozri aj časti 1.3 a 1.6).

9 Základné koncepcie, činnosti, procesy marketingového manažmentu

9.1 Podstata, cieľové zámery, úlohy a relevantné koncepcie (filozofie) marketingového manažmentu

Marketingový manažment (marketingové riadenie) zadefinovala už v roku 1985 Americká asociácia marketingu takto: *„Marketing (riadenie) je procesom plánovania a uskutočňovania koncepcie, tvorby cien, propagácie a distribúcie myšlienok, tovaru a služieb s cieľom vytvárať výmeny, ktoré uspokojujú ciele jednotlivca a organizácií"* [22]. Ucelený proces marketingového riadenia sa v praxi realizuje vlastne prostredníctvom relevantných marketingových činností, metód, nástrojov, techník, technológií atď.

V matici funkcie manažmentu/funkcie podniku, sa dávajú do súvzťažnosti úlohy podniku s čiastkovými činnosťami (procesmi) manažmentu. Konštrukcia a interpretácia tejto matice z aspektu marketingu je nasledovná:

- *funkcie (úlohy) podniku* zakreslíme na vertikále ako vzdelávanie, výskum, vývoj, marketing, komplexná príprava výroby, výroba, predaj atď.,
- *funkcie (činnosti) manažmentu* – na horizontále ako plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, kontrolovanie atď.,
- ***marketing*** je teda vlastne funkciou (jednou z úloh) podniku či každej inej organizácie, ktorej podstata spočíva predovšetkým v definovaní cieľov, zákazníkov, stratégií a v dosahovaní najlepších spôsobov konkurenčne schopného a výnosného (ziskového) uspokojovania potrieb a požiadaviek zákazníkov. Marketing má teda čoraz viac prispievať k zlepšovaniu podnikateľských výkonov a presadzovaniu sa podniku (firmy) v silnom konkurenčnom prostredí na lokálnom aj globálnom trhu. Tomu má zodpovedať aj ucelený subsystém marketingového manažmentu a vlastne komplexný systém podnikateľského manažmentu.

Pochopenie kľúčovej úlohy či roly marketingu, marketingového riadenia, resp. marketérov v podnikoch a organizáciách a vlastne v celej spoločnosti má veľký význam. Marketing sa totiž spája najmä s trhom a výmenou tovarov či služieb, pričom mimoriadne významnú úlohu tu plní práve správne nastavené strategické (koncepčné) a nadväzne aj operatívne marketingové riadenie. Tieto podstatné pojmy možno na tomto mieste stručne charakterizovať takto:

a) *Trh* možno definovať ako viac či menej identifikovanú skupinu ľudí, ktorí zdieľajú podobné potreby, majú podobné záujmy a príbuzné požiadavky na určité tovary alebo služby v konkrétnom čase a priestore.

b) *Úlohou marketingového riadenia* má byť cieľavedomá a zmysluplná snaha dosahovať požadované výsledky výmeny produktov dodávateľov s cieľovými trhmi.

c) *Vrcholový manažment organizácie má hlavnú úlohu/povinnosť* – vysoko motivačne viesť ľudí cestou neustáleho zlepšovania kvality a efektívnosti výroby (hlavnej činnosti), výrobkov, služieb a súvisiacej distribúcie, ako aj súbežnou cestou racionálneho znižovania nákladov a cien produktov. Teda vlastne hlavnou úlohou podniku je vytvárať a zabezpečovať spokojnosť zákazníkov, ich dlhodobé udržanie a zvyšovanie ich počtu.

d) ***Päť základných alternatívnych marketingových koncepcií v systéme marketingového riadenia*** sa najčastejšie prezentuje ako – marketingová, výrobná, výrobková,

predajná a spoločenská filozofia alebo koncepcia marketingovej riadiacej i výkonnej práce:

- *Marketingová filozofia (koncepcia)* vychádza zo zásady, že hlavnou úlohou organizácie (firmy) je určiť potreby, požiadavky a preferencie cieľovej skupiny zákazníkov a poskytovať či dosahovať jej požadovanú, dlhodobú (trvalú) spokojnosť. Štyri podstatné *princípy*, ktoré sa spájajú s týmto úsilím, sú: maximálne možná koncentrácia na trh, orientácia na zákazníka, koordinovaný marketing a ziskovosť firmy.
- *Výrobná filozofia/koncepcia* vychádza z logickej premisy, že zákazníci budú mať v obľube tie výrobky, ktoré si môžu dovoliť a pomerne ľahko si ich zabezpečiť. Preto je nevyhnutné dvíhať efektívnosť výroby, distribúcie a adekvátne znižovať ceny.
- *Výrobková koncepcia* vychádza z poznania, že zákazníci obľubujú kvalitné výrobky a služby takpovediac s rozumnými cenami. Takéto produkty sa, možno povedať, reklamujú samy a teda na propagáciu je potrebné menej úsilia.
- *Predajná koncepcia* zastáva názor, že zákazníkov je potrebné výrazne stimulovať (eticky „masírovať" ich mozgy, srdce, dušu, city), a to spravidla cestou veľkého predajného, reklamného a propagačného úsilia.
- *Filozofia (koncepcia) spoločenského marketingu* zastáva názor, že „hlavnou úlohou podniku je vytvárať spokojnosť zákazníka a dlhodobý blahobyt spotrebiteľov aj spoločnosti, čo je kľúčom k plneniu cieľov a povinností organizácie" [22].

Marketingový manažment možno teda inými slovami definovať – v súlade s už vyššie uvedenými poznatkami – aj ako *nepretržitý, permanentne sa opakujúci alebo cyklický a dôsledne na zákazníka orientovaný proces*:

- pôsobenia subjektu marketingu na objekt marketingu v súlade s istými praxou overenými (a vlastne v celej tejto práci uvádzanými) princípmi v záujme dosahovania vytýčených cieľov (MBO prístup),
- vykonávania prieskumu, výskumu a permanentného monitorovania trhov,
- práce s informáciami a poznatkami, ich analyzovania a syntetizovania, rozhodovania a plánovania postupov, ako aj organizovania a vedenia ľudí, marketingového komunikovania, kontrolovania a hodnotenia stavu, prvkov v systéme, vzťahov, väzieb a spätných väzieb medzi nimi. Mimoriadne dôležité je v tejto súvislosti pochopenie väzieb medzi strategickým plánovaním a marketingovým riadením.

9.2 Charakteristika procesu marketingového manažmentu prostredníctvom jeho funkcií (činností, čiastkových procesov)

Základné funkcie (činnosti, čiastkové procesy) marketingového manažmentu uvádzajú rôzni autori v rozličnej užšej, resp. širšej verzii. P. KOTLER v mnohých vydaniach spomenutej „biblie" *Marketing management* priradil aj podtitul – *Analýza, plánovanie, realizácia a kontrola.* Práve týmto podtitulom autor spresnil ťažiskové základné funkcie (činnosti) či čiastkové procesy, ktoré považoval v tomto riadení za najdôležitejšie. (V 12. vydaní sa už tento podtitul neuvádza.) Na tomto mieste je však podstatné vymedziť, stručne identifikovať a aspoň hutne charakterizovať predovšetkým tieto najdôležitejšie činnosti či čiastkové procesy marketingového manažmentu:

A. MARKETINGOVÁ ANALÝZA. Čiastkový proces analýzy/analyzovania sa logicky zaraďuje ako prvý, a možno ho charakterizovať prostredníctvom týchto zásad, rád, odporúčaní:

- ***Začínať komplexnou situačnou analýzou*** – organizácia alebo firma sa usiluje celostne analyzovať najmä cieľový trh, cieľových zákazníkov, ale aj celkové marketingové prostredie a v ňom zainteresované prvky a subjekty (stakeholders).
- ***Zostaviť známu SWOT analýzu a hlbšie analyzovať obsah jej štyroch kvadrantov*** – silné stránky, slabé stránky, šance/príležitosti a hrozby/riziká. Tu sa odporúča neustále realizovať aj *benchmarking*, zostaviť alebo čo najpresnejšie korigovať vlastnú aj konkurenčné SWOT analýzy. V rámci SWOT analýzy sa odporúča prezieravo domyslieť a *dopracovať riziká vlastnej firmy do podoby rizikového manažmentu (Risk management) či preventívneho manažmentu*, a teda účinných preventívnych opatrení, ktoré majú utlmovať, eliminovať, zabraňovať reálnemu vzniku predvídateľných rizík alebo hrozieb.
- ***Uskutočňovať benchmarking na zlepšenie kvality svojich výkonov***. *Benchmarking* je umenie učiť sa od spoločností, ktoré uskutočňujú/plnia niektoré úlohy lepšie než iné spoločnosti (firmy). Cieľom benchmarkingu je „okopírovať najlepšie praktiky" [25] v súlade s princípmi manažérskej etiky [2], a to buď v rámci daného odvetvia alebo prierezovo aj v iných odvetviach. Podľa uvedeného prameňa zahŕňa *sedem krokov* (mierna modif. Ľ. J.):

1. Určiť ciele a funkcie (úlohy) benchmarkingu našej spoločnosti (firmy XYZ).
2. Rozpoznať, ktoré kľúčové veličiny výkonu je potrebné merať, konfrontovať.
3. Identifikovať najlepšie, *prvotriedne (best-in-class)* spoločnosti. (Odporúča sa tiež získavať referencie, pýtať sa zákazníkov, dodávateľov, distribútorov, ktoré firmy považujú za najlepšie atď.).
4. „Zmerať" výkon týchto spoločností.
5. „Zmerať" výkon vlastnej spoločnosti (firmy, organizácie).
6. Nájsť podstatné rozdiely a formulovať programy a akcie na ich odstránenie.
7. Realizovať programy, plány, korekčné postupy, kontrolovať, hodnotiť výsledky.

- ***Permanentne hľadať a nachádzať nové atraktívne príležitosti*** – na lokálnom aj na globálnom trhu získavať nových zákazníkov, resp. udržiavať si existujúcich zákazníkov adekvátnymi inovačnými a inými procesmi a produktmi. Pritom dbať na kultúru a etiku konania, preventívne sa vyhýbať konfliktom so všetkými podstatnými zložkami, prvkami okolia (trhu).
- ***Formulovať najvýhodnejšie marketingové stratégie a praktické postupy*** – cieľové zámery, komerčné akcie, propagačné a ostatné relevantné aktivity v danom priestore, čase, sortimente výrobkov a služieb atď.

B. MARKETINGOVÉ PLÁNOVANIE. Tento čiastkový proces marketingového manažmentu možno na tomto mieste doplniť o nasledovné charakteristiky, rady:

- ***Marketingové rozhodovanie je organickou súčasťou marketingového plánovania*** na všetkých úrovniach manažmentu. Ide o strategické, taktické aj operatívne rozhodovanie o marketingových stratégiách, taktikách či krátkodobých (akčných) postupoch, plánoch, o výbere najvhodnejšej alternatívy a voľbe variantov riešení. Rozhodovanie sa uskutočňuje na základe špecifických záujmov, kritérií a „meradiel" príslušnej organizácie (firmy).

- ***Strategické, taktické a operatívne marketingové plánovanie*** – tak ho možno klasifikovať z hľadiska úrovní manažmentu (stupňov riadenia), resp. aj z časového aspektu. Ide o určenie dlhodobých, strednodobých a krátkodobých cieľov, úloh či postupov v marketingových aktivitách firmy. V podstate je dôležité najmä to, ako firma vytvorí, zapojí a využije všetky svoje sily, zdroje, poznatky do prepojenia a realizácie všetkých a najmä akčných marketingových plánov na konkrétnych trhoch vo vymedzenom čase. Na praktickej realizácii týchto plánov sa majú podieľať predovšetkým *strategické podnikateľské jednotky (SBU)*, ako aj všetky zainteresované vnútropodnikové organizačné (marketingové, obchodné, iné) jednotky, tímy. Vlastné vytvorenie vykonávacích plánov v marketingových procesoch sa má uskutočňovať aj v prepojení na víziu, generálnu stratégiu a podnikateľský plán firmy XYZ.
- ***Marketingová kapitola v podnikateľskom pláne má obsahovať aj alternatívne marketingové stratégie/taktiky, resp. varianty vybranej strategickej alternatívy.*** V tomto kontexte sa v praxi využíva viacero rozličných plánovacích metód, napríklad aj metóda tvorby BCG matice a viaceré ďalšie, ktoré uvádzame na inom mieste tejto práce. *BCG matica* (obr. 9.1.) predstavuje štyri kvadranty, do ktorých možno zaradiť súčasné, resp. budúce produkty a to z hľadiska ich reálneho či odhadovaného podielu na trhu a tempa rastu odvetvia, do ktorého daný výrobok či služba patria. V praxi sa šípkami naznačuje možný pohyb produktov medzi kvadrantmi z časového aspektu a pod.

Obr. 9. 1. BCG matica – plánovacia metóda v marketingu
(podľa Bostonskej poradenskej skupiny - Boston Consulting Gruop/BCG)

• ***Tri úlohy v rámci čiastkového procesu strategického (koncepčného) marketingového plánovania*** možno stručne sformulovať takto:

a) *Riadiť podnikateľské aktivity ako výrobkové, resp. podnikateľské portfólio* so základným cieľovým zámerom správne rozhodnúť, ktoré oblasti, procesy, hodnoty pre zákazníka (produkty, služby) časovo limitovať, ktoré:

- rozvíjať (stratégia rozvoja),
- utlmovať (stratégia útlmu),
- udržiavať (udržiavacia stratégia) a pod.

b) *Reálne posudzovať budúci ziskový potenciál* v praxi firmy XYZ znamená predovšetkým:

- nastaviť tieto činnosti na každú podnikateľskú oblasť v rámci portfólia firmy,
- eliminovať prežité paradigmy tohto plánovania ako napríklad mechanickú extrapoláciu minulých trendov v procese tvorby marketingových prognóz a pod.,
- spracovať analytické scenáre budúcich podmienok na každom významnom trhu/trhovom segmente.

c) *Vlastný výber marketingovej stratégie* sa má uskutočňovať na základe rešpektovania istých princípov a pravidiel:

- určiť si svoje priority z aspektu marketingových cieľov, zdrojov, príležitostí atď.,
- prepojiť strategické marketingové plánovanie s takticko-operatívnym plánovaním,
- rešpektovať princípy strategického marketingového plánovania, ako aj diferencie medzi marketingovým plánovaním a strategickým plánovaním (pozri na inom mieste).

Všetky tieto komponenty dlhodobého koncepčného marketingového plánovania je nevyhnutné koordinovať a zosúladiť aj so súčasnými a budúcimi zdrojmi všetkého druhu.

C. MARKETINGOVÁ IMPLEMENTÁCIA. Predstavuje vlastne významný čiastkový proces komplexnej prípravy a praktického uskutočnenia (realizácie) naplánovaných zámerov a postupov. Možno zhrnúť tieto podstatné odporúčania a zásady:

- *realizácia projektov* v konkrétnych a špecifických podmienkach praxe sa má uskutočňovať *metódou „šitia" na mieru konkrétneho zákazníka*,
- aj v tejto funkcii je teda nevyhnutné sledovať *hlavný cieľový zámer* – firma má/musí ponúknuť 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 firmy, ktoré pôsobia na danom trhu, resp. v danej branži,
- je preto potrebné ***mať vlastné ciele, robiť vlastné prieskumy a výskumy trhov, vytvoriť si vlastný 4P mix*** aj vlastný systém plánovania, komunikovania, implementovania aj kontrolovania,
- ***systémovým prístupom možno dosahovať požadované synergické efekty*** zo sfunkčnenia všetkých zapojených prvkov implementovaného projektu,
- *základné elementy procesu implementácie* sú: program podnikateľských akcií, organizačný dizajn firmy XYZ, systémy rozhodovania, plánovania a odmeňovania, ľudské zdroje, firemná a marketingová kultúra, etika, celková atmosféra vo firme atď.

D. MARKETINGOVÉ KONTROLOVANIE A HODNOTENIE. V teórii aj v praxi manažmentu/marketingu sa rozlišujú v podstate tieto druhy/typy tejto kontroly:

- ***Operatívna marketingová kontrola a hodnotenie*** – predstavuje krátkodobejšie (operatívne) sledovanie výkonov, odchýlok od marketingových plánov, identifikovanie príčin týchto odchýlok a tak ďalej, či bežné kontrolovanie a hodnotenie praktického uplatňovania stanovených komponentov marketingového mixu. Pochopiteľne aj výsledky tejto kontroly sa predkladajú príslušným manažérom na prvostupňovej, resp. strednej úrovni manažmentu organizácie (firmy).

- ***Strategická marketingová kontrola a hodnotenie*** sa v podnikateľskej praxi spája často s vykonávaním tzv. komplexných (vrátane marketingových) auditov. Audit je teda hlavným prostriedkom/nástrojom tohto druhu kontroly.

- ***Ucelené zhodnotenie marketingovej situácie na trhoch*** má nadväzovať bezprostredne po zrealizovaní kontrolných akcií. Komplexne sa hodnotí situácia na trhoch v externom aj internom prostredí, na lokálnom, resp. globálnom trhu v príslušnom čase a to aj z aspektu efektívnosti fungovania klasického marketingu aj e-marketingu (marketingu uskutočňovaného prostredníctvom internetu/IKT).

E. MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA. Predstavuje vlastne priame i nepriame, osobné i sprostredkované prenikanie k zákazníkom aj spolupracovníkom (kooperantom). Ide v podstate o rozličné druhy/typy rokovania, vyjednávania, porád, lobingu, propagácie a tak ďalej (tu ďalej rozvíjame informácie zo šiestej kapitoly). Medzi najtypickejšie alebo ***špecifické druhy marketingého komunikovania*** sa najčastejšie zaraďujú [15]:

a) ***Negociačné techniky, t. j. vyjednávanie, rokovanie*** – ide o špecifickú formu interpersonálnej (medziľudskej) komunikácie a prezentovania rozličných stanovísk najčastejšie v určitej menšej skupine ľudí (vrcholoví manažéri a pod.). Cieľom je dosiahnuť kompromis a uzavrieť zmluvu.

b) ***Lobovanie*** – je to špecifický druh vzťahovej komunikácie. Jej cieľom je účelovo sprostredkovať informácie, požiadavky a záujmy nejakej skupiny vplyvným osobám, a tak získať napríklad marketingové výhody pre vlastný podnik. Avšak otázka lobizmu má byť v súlade s etikou zakotvená aj v etickom kódexe danej organizácie.

c) ***Koučovanie*** – je to jeden z najnáročnejších typov aj marketingovej komunikácie. Jeho podstatou je poradenská komunikácia, ktorá používa mnoho poradenských techník a prostriedkov. *Kouči*, ako špecifický druh manažérov (poradcov), majú/musia dokázať:

- predovšetkým rozpoznávať a aj adekvátne vyjadrovať pocity,
- racionálne presviedčať marketérov a teda aj zákazníkov, radiť im, účinne spracovávať spätnú väzbu, ako aj objektívnu *sebareflexiu* a sebakritiku,
- previesť marketingového manažéra/marketéra celým procesom analýzy vlastného výkonu, plánovania nových postupov práce so zákazníkom a prevzatia vyššej zodpovednosti za (s)plnenie plánovaných úloh, čo je vlastne *cieľom* koučovania,
- používať okrem poradenstva aj *mentorovanie (poučovanie)*, resp. *tútorstvo (starostlivosť), tréningy, facilitáciu* (uľahčovanie vzniku reakcie rozličnými podnetmi), *moderovanie* (vplývanie na ľudí, aby samostatne riešili marketingové problémy) a pod.

d) ***Obchodné rokovanie*** – je to najstarší typ manažérskej komunikácie, ktorý sa používa najmä 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 na báze istých morálno-etických princípov, kompromisov a pod.

Pravidlá efektívnej marketingovej komunikácie sú v podstate totožné s princípmi a postupmi všeobecnej manažérskej komunikácie. Ide najmä o tieto pravidlá, odporúčania:

- stručné a jasné formulovanie a oznamovanie hlavných myšlienok, príkazov, odporúčaní na riešenie plánovanej marketingovej úlohy,
- priame a aktívne počúvanie spolupracovníkov – zvlášť tých, ktorí bezprostredne pracujú so zákazníkmi, priamo počúvajú ich názory a reakcie – a pružné ďalšie konanie,
- aktívnejšie využívanie *rýchlej spätnej väzby* a predvídanie, preventívne rozpoznávanie možných komunikačných konfliktov, tzv. šumov, bariér, rizík/hrozieb,
- účelné a hospodárne využívanie internetu a iných najnovších generácií IKT a to nielen v marketingových a obchodných procesoch, ale aj v celoživotných edukačných (výchovno-vzdelávacích) procesoch v oblasti marketingového riadenia a aj širšie,
- flexibilne sa adaptovať aj na možné praktické využívanie nových perspektívnych druhov marketingovej komunikácie (napríklad interkultúrne a globálne komunikovanie či iné). Konečným zmyslom je dosiahnuť *turnaround* – obrat podniku smerom k prosperite.

Interkultúrne marketingové komunikovanie je typický spôsob rešpektovania a aj zlaďovania špecifických komunikačných „vzorcov/schém" alebo postupov, a vytvorenie spoločného komunikačného postupu v konkrétnom a špecifickom trhovom prostredí. Predstavuje však aj ***nový typ sociálnej spôsobilosti, adaptability, flexibility a zručnosti manažérov***. Interkultúrne komunikovať sa učia manažéri/marketéri tak, že si najprv uvedomia rozdielnosť kultúrnosti, zvykov, tradícií, resp. kultúr v širšom slova zmysle, potom získajú o nich čo najviac konkrétnych vedomostí. Tieto zužitkujú v riadení firmy či zvlášť v riadení komplikovaných marketingových vzťahov s jej okolím. Napokon sa odporúča absolvovať vlastnú skúsenosť s aktívnou medzikultúrnou komunikáciou (napríklad aj stážami vo svete, pracovnou účasťou v medzinárodných tímoch a pod.).

Podstatu interkultúrneho marketingového komunikovania, ktoré má perspektívu pre všetky druhy/typy organizácií aj v SR, možno ďalej bližšie charakterizovať takto:

- Manažéri v oblasti marketingu potrebujú dobre poznať príslušné špecifiká nielen vedených ľudí, ale aj zákazníkov v danom teritóriu, regióne, trhovom segmente a *ovládať aj slovenský spisovný jazyk a aspoň dva cudzie jazyky* a teda verbálnu komunikáciu.
- Manažéri/marketéri učiacich sa organizácií majú solídne ovládať aj prvky neverbálnej komunikácie, ktoré dotvárajú imidž a takisto vplývajú na zákazníkov (pozri subkapitolu 6.4.). Všetko to má smerovať k integrovanému komunikačnému systému.

Integrovaná marketingová komunikácia (Integrated marketing communications/IMC), pri ktorej komunikujeme nielen ústami, ale aj gestami, telom, úsmevom, oblekom, kravatou, resp. katalógovou cenou či usporiadaním a vzhľadom kancelárie, predajne atď. To všetko nejako oslovuje zákazníkov a tiež vytvára názor na našu *značku*. Patria sem aj formy propagácie ako formy komunikácie, ktorou sa zdieľa (prenáša) odkaz podniku v záujme posilnenia povedomia o našich výrobkoch a službách so zámerom výrazne motivovať zákazníkov ku kúpe.

Fenomén *IMC* zadefinovala napríklad *Americká asociácia reklamných agentúr* takto: „...je konceptom plánovania marketingovej komunikácie, ktorý rozoznáva ***pridanú hodnotu uceleného plánu***. Taký plán hodnotí strategickú úlohu rozmanitých komunikačných disciplín – napríklad všeobecnej reklamy, priamych reakcií, podpory predaja a public relations – a spája tieto disciplíny spôsobom poskytujúcim jasnosť, konzistentnosť a maximálny dopad prostredníctvom hladkej integrácie zdelenia. Bohužiaľ, mnoho spoločností sa ešte stále spolieha len na jeden alebo dva komunikačné nástroje. Táto prax pretrváva napriek *fragmentácii* (rozdrobeniu) hromadných trhov do veľkého množstva minitrhov,

z ktorých si každý vyžaduje vlastný prístup, rozšírenie nových typov médií a vzrastajúcu *sofistikáciu spotrebiteľov*." [25].

Ku komunikácii však budú aj naďalej marketéri, obchodní zástupcovia či manažéri zákaziek/značiek používať také pútače pozornosti akými sú: reklama, rozličné iné prostriedky na podporu predaja, vzťah s verejnosťou, internet, televízia, iné IKT. Philip KOTLER pred istým časom napísal: ***„Každý rok na nás útočí 2 miliardy webových stránok, 18 000 časopisov a 60 000 nových kníh"*** [22]. V roku 2008 je to celkom iste ešte viac. Potrebné je teda robiť dôkladné prehodnocovanie a dôslednú selekciu informácií. Marketingoví pracovníci musia skúmať, čomu jednotlivé cieľové skupiny venujú pozornosť, a snažiť sa prísť na to, ako najlepšie (eticky) upútať súčasného aj budúceho zákazníka. Do budúcnosti je potrebné ***efektívnejšie zosúladiť najmä tri imperatívy úspechu***: dostať sa do povedomia, dokázať si udržať pozornosť a vyvolať adekvátnu reakciu (zákazníci u nás nakúpia a budú aj naďalej nakupovať).

F. ORGANIZOVANIE V OBLASTI MARKETINGU. Toto je ďalšia funkcia, činnosť marketingového manažmentu, ktorú tu uvádzame nakoniec, ale možno ju uviesť aj ako prvú v poradí. Potrebné je *vytvoriť marketingové útvary* – či už prierezové *tímy*, klasické oddelenia alebo iné typy organizačných jednotiek – v rámci ucelenej organizačnej štruktúry organizácie (podniku), premiestniť či prijať do nich zamestnancov a potom rozvinúť ostatné funkcie marketingového manažmentu. Do oblasti organizovania patrí v kontexte s rozvojom marketingu aj tvorba strategických obchodných jednotiek (SBU), *ziskových stredísk* (sleduje sa ich zisk) a *nákladových stredísk* (kontrolujú sa ich náklady) a rozličných iných druhov tímov, ktoré uvádzame v príslušnom kontexte tém na iných miestach tejto práce (pozri aj štvrtú kapitolu a potom predovšetkým podkapitolu 12.1). P. KOTLER na margo organizovania ešte dodal: „Ak firma starostlivo roztriedi trh do segmentov, zvolí si svojich cieľových zákazníkov, identifikuje ich potreby a určí svoj positioning na trhu, je lepšie schopná vyvíjať nové produkty. Dnes mnoho firiem používa k navrhovaniu svojich výrobkov **model inžinieringu riadeného zákazníkmi**. (...) to kladie vysokú dôležitosť na začleňovanie preferencií zákazníkov do konečnej podoby výrobku" [25].

Medzi najvýznamnejšie funkcie (čiastkové procesy) aj marketingového manažmentu sa zaraďuje plánovanie, ktoré predovšetkým potrebuje kvalitatívny a permanentný rozvoj, a to zvlášť v koncepčnej, strategickej dimenzii.

9.3 Väzby medzi strategickým plánovaním a marketingovým riadením

Strategické plánovanie predstavuje predovšetkým náročný proces vymedzenia *dlhodobých cieľov* organizácie (podniku). Špičkové firmy vo svete aj doma vedia, ako sa prispôsobovať a ako reagovať na dynamiku, turbulenciu a silné konkurenčné tlaky trhového prostredia. Využívajú na to aj pragmatické metódy strategického, na trh, na zákazníka orientovaného plánovania. Podstatné je najmä uplatňovať tieto *postupy, rady, princípy, odporúčania*:

- dokázať rozvíjať a udržať životaschopnú väzbu medzi svojimi cieľmi, zdrojmi, špecifikami, príležitosťami aj hrozbami,

- uskutočňovať proces strategického plánovania na úrovni firmy, strategickej obchodnej jednotky, ako aj na úrovni produktu (výrobku, služby XY),

- *strategické ciele* stanovené na úrovni podniku je nevyhnutné pružne posúvať na nižšie úrovne manažmentu (stupne riadenia), a tam vypracovávať strategické plány príslušnej strategickej obchodnej jednotky (SBU) a nadväzne spracovávať aj marketingové plány na usmerňovanie aktivít podniku,

- *strategické riadenie/plánovanie* pozostáva z opakovaných cyklov a tie sa skladajú z čiastkových procesov analyzovania, plánovania, realizácie zámerov a kontrolovania.

Štyri kľúčové plánovacie činnosti v rámci strategického plánovania firmy formuloval P. KOTLER takto:

1. Rozvíjanie prehlásenia o poslaní (misii) firmy – jasne deklarovať poslanie firmy z hľadiska jej odvetvového dosahu, rozsahu trhového segmentu, vertikálneho rozsahu aj geografického rozsahu. Správne deklarovaná misia firmy poskytuje všetkým zainteresovaným stranám, vrátane zamestnancov, pocit zdieľanej participácie, spolupatričnosti, účelnosti, správneho zamerania a využívania šancí.

2. Identifikácia strategických obchodných jednotiek (SBUs) – strategické obchodné (podnikateľské) jednotky sa spravidla definujú či rozlišujú podľa jednotlivých skupín zákazníkov, ich potrieb a používanými technológiami. Strategické obchodné jednotky sú vlastne *profitcentrá (ziskové strediská)*, ktorých výhodami sú najmä:

- môžu mať úžitok zo samostatného (oddeleného) plánovania,
- sú schopné samostatne odolávať špecifickej konkurencii na trhoch,
- spravidla sú samostatne riadené ako ziskové (nie nákladové) strediská. Tieto profitcentrá sa môžu tam, kde je to zmysluplné a účelné rozdeľovať ešte na *nákladové strediská*. Podrobnejšie sa o týchto aspektoch organizovania podnikov píše v príslušnej odbornej literatúre [16, 25, 43 a i.].

3. Alokácia zdrojov firmy jednotlivým SBUs – táto činnosť vyzýva k racionálnemu prideľovaniu potrebných zdrojov všetkého druhu, ale najmä finančných prostriedkov jednotlivým strategickým obchodným jednotkám. Má sa vychádzať z príťažlivosti trhu, konkurenčnej sily firmy atď. Na tieto účely sa používa viacero portfóliových modelov (napr. z firmy GE, z Bostonskej poradenskej skupiny/BCG a pod.), ktoré umožňujú vedeniu podniku určiť napríklad, ktoré strategické obchodné/podnikateľské jednotky vytvárať, ktoré udržovať, ktoré utlmovať či rušiť.

4. Rozširovanie existujúcich obchodov a rozvíjanie nových v záujme zaplnenia medzery v strategickom plánovaní. Firma môže ***špecifikovať svoje príležitosti***, a to viacerými spôsobmi, napríklad ***pomocou viacerých možností svojho rastu***:

- *zabezpečením intenzívneho rastu* – rozvoj trhov, prenikanie na nové trhy, rozvoj a inovácie produktov (výrobkov, služieb),
- *realizáciou integračného rastu* – horizontálna integrácia, vertikálna integrácia či integrácia smerujúca dopredu alebo spätná integrácia,
- *sfunkčnením diverzifikačného rastu* – horizontálna, sústredná, nesúrodá diverzifikácia a pod.

Osem krokov strategického plánovania obchodov SBU – každá strategická obchodná (podnikateľská) jednotka si má uskutočňovať svoje vlastné strategické plánovanie podľa týchto postupových krokov [22]: *definovanie obchodného poslania, analyzovanie okolia, analyzovanie vnútorného prostredia, stanovenie obchodných cieľov a úloh, rozvíjanie obchodných stratégií, spracovanie programových plánov, zhromažďovanie infor-*

mácií zo spätnej väzby a realizácia kontroly. Všetky tieto parciálne činnosti udržujú SBU v relácii s jej okolím, a teda v pohotovosti využívať nové šance, riešiť nové problémy. Výsledkom procesu strategického plánovania je strategický plán.

Strategický plán SBU vytvára podklad pre spracovanie trhových plánov pre špecifické výrobky a služby (pozri ďalšie kapitoly tejto práce). Rozvoj marketingového riadenia pomocou strategického plánovania sa však úzko viaže aj na súvzťažnosti manažmentu marketingového procesu a ostatných komponentov marketingového plánovania. Aj tu dominujú *nové trendy* a zvlášť výsostný ťah na zákazníka.

Orientácia na zákazníka je axióma, ktorá zostane takpovediac alfou a omegou marketingovej filozofie aj v budúcich rokoch. Na začiatku 21. storočia/3. tisícročia teda celkom iste nemožno konštatovať, že marketing či marketingový manažment dosiahol svoj kulminačný bod. Naďalej sa vyvíja, a bude vyvíjať, čo ovplyvňuje viacero faktorov a najmä nových technológií, vrátane nových generácií špičkových IKT. Teda pre firmy/ organizácie, ktoré fungujú v turbulentnom a dynamicky sa meniacom prostredí plnom chaosu, zmien, inovácií, zostane zákazník a riadenie vzťahov s ním ústredným bodom záujmu manažérov, marketingových pracovníkov a obchodníkov. Narastať bude aj úsilie o *udržanie si zákazníkov, vytváranie dodatočnej pridanej hodnoty pre nich a vyššia snaha o čoraz vyššiu individuálnu starostlivosť o zákazníka.* Totiž získavanie nových zákazníkov značne zdražuje podnikanie firiem, ale je napriek tomu nevyhnutné. Pokračovať teda bude zameranie nielen na cieľové trhy a trhové segmenty, ale aj na individuálnych zákazníkov.

Zmeny trhov a správania sa zákazníkov – aj fungovanie trhov sa mení a bude sa meniť, rovnako tak aj správanie zákazníkov. Zákazníci sa stávajú čoraz náročnejšími, majú stale vyššie požiadavky na kvalitu výrobkov a služieb, rýchlosť dodávok, istý nákupný a iný komfort, ***„šitie" na mieru zákazníka.*** Zvlášť sa dostáva do popredia trhový segment seniorov a ich nové nároky v súvislosti s predlžovaním veku žitia atď. Očakávajú sa zmeny vzájomných vzťahov ostatných subjektov v trhovom prostredí, napríklad „zo zákazníka sa môže stať trhový rival a opačne" [11].

Vytváranie kooperačných spoločenstiev je ďalším z očakávaných vývojových trendov. Do týchto významných spoločenstiev sa budú podniky, firmy a organizácie zapájať v rôznej miere, s rôznou intenzitou a v rozdielnom postavení v procesoch tvorby konečných výrobkov a služieb. Výhodou tohto spôsobu je *flexibilnejšie a efektívnejšie využitie disponibilných zdrojov* pre nové technológie, výrobky, trhy, distribučné kanály. *E-kanály* sa budú rozširovať a budú rásť rýchlejšie než napríklad maloobchodný predaj. Dostupnosť tovarov pre zákazníka sa zvýši najmä cez webové stránky firiem, ale fyzický kontakt s výrobkami (možnosť osobne si tovar prehliadnuť) sa bude znižovať.

Novou náplňou marketingových stratégií bude záujem o vytváranie dlhodobých partnerských vzťahov aj v línii: dodávateľské firmy – výrobné firmy – zákazníci. Firmy budú musieť venovať oveľa väčšiu pozornosť *ponuke výrobkov a služieb*, ktorú bude potrebné prispôsobovať v rámci prijateľných nákladov najrôznejším trhovým segmentom na lokálnom aj globálnom trhu. Intenzívnejšie budú vznikať aj *strategické partnerstvá so zákazníkom* (náš zákazník – náš pán – náš partner), ako aj s ostatnými trhovými subjektmi stakeholders).

Programy starostlivosti o zákazníkov nadobudnú čoraz väčšiu dynamiku a budú sa integrovať s programami starostlivosti o zamestnancov. Totiž platí, že ***nespokojní zamestnanci nevytvárajú ani kvalitné produkty a ani spokojných zákazníkov.*** Z toho vy-

plýva, že spokojní zamestnanci budú mať tiež väčšiu motiváciu trénovať aj problematiku stále vyššej starostlivosti o zákazníka. To je predpoklad, že zákazník sa stane lojálnym, bude sa vracať, opakovane nakupovať v našej firme XYZ, bude šíriť jej dobré meno, a tak ďalej, až po rast jej výkonov a ziskovosti. Novinkou je aj to, že oveľa ***väčšiu pozornosť zákazníkom začínajú venovať aj manažéri vyšších úrovní*** manažmentu aj z kategórie CEOs (z vrcholového manažmentu firmy).

Prehodnotenie marketingového procesu, mixu a funkcií marketingového manažmentu vo vzťahu ku kvalitatívnym zmenám súčasnej informačnej éry, postmodernej doby, má veľký význam. Systém marketingu sa musí aj správne načasovať, a to zvlášť na *výrazné demografické zmeny* (vymieranie národov, resp. predlžujúca sa krivka života ľudí), ale aj na rast voľného času aj nárast vzdelávacích aktivít a účinného a rýchleho relaxovania ľudí. To všetko musí mať dopad na kreovanie marketingových filozofií a stratégií, na ponuku produktov atď. Vzrastú nároky na ***služby všetkého druhu*** a obzvlášť na voľnočasové, finančné, zábavné, turistické, zdravotnícke, sociálne a podobné služby. Vysoké technológie však spôsobujú aj zmenu ponímania času a priestoru, čo výrazne poznačí (zvýhodní, resp. obmedzí) aj hlavné marketingové operácie a kľúčové marketingové subjekty (výrobca, predajca – zákazník). Zvláštnu pozornosť, najmä v kontexte s rozvojom analyzovania a plánovania, treba venovať aj *faktoru času, dodávkam presne načas (Just in time – JIT) a časovému manažmentu (Time management)* vôbec. Rýchle zmeny okolia si to stále viac vyžadujú. Rovnako sa budú musieť flexibilne prispôsobovať aj *organizačné štruktúry, marketingové tímy, procesy implementácie, realizácie aj kontroly a hodnotenia* dynamiky zmien všetkého druhu. Oveľa väčšia pozornosť sa upriamuje aj na *ekologický kontext* marketingovo-predajných, ale aj výskumno-vývojových a iných kreatívnych procesov.

Tvorba stale kvalitnejších a spoľahlivejších informačných systémov sa stane čoraz naliehavejšou prioritou organizácií. To má význam nielen v marketingu, ale zvlášť v oblasti novej kvality vedenia ľudí všetkých kategórií. S tým súvisí aj zvyšovanie tlaku na vytváranie efektívnejších marketingových a predajných programov, ktoré budú podporovať vysoko výkonné a širokospektrálne tímy odborníkov rozličných profesií.

Vytváranie silnej a dôveryhodnej značky a budovanie jej identity bude stále viac narastať a spájať sa s novými prvkami marketingovej komunikácie a propagácie prostredníctvom internetu (možno novovyvíjaného internetu II.) či iných IKT najnovších generácií (vrátane super moderných mobilných telefónov atď.).

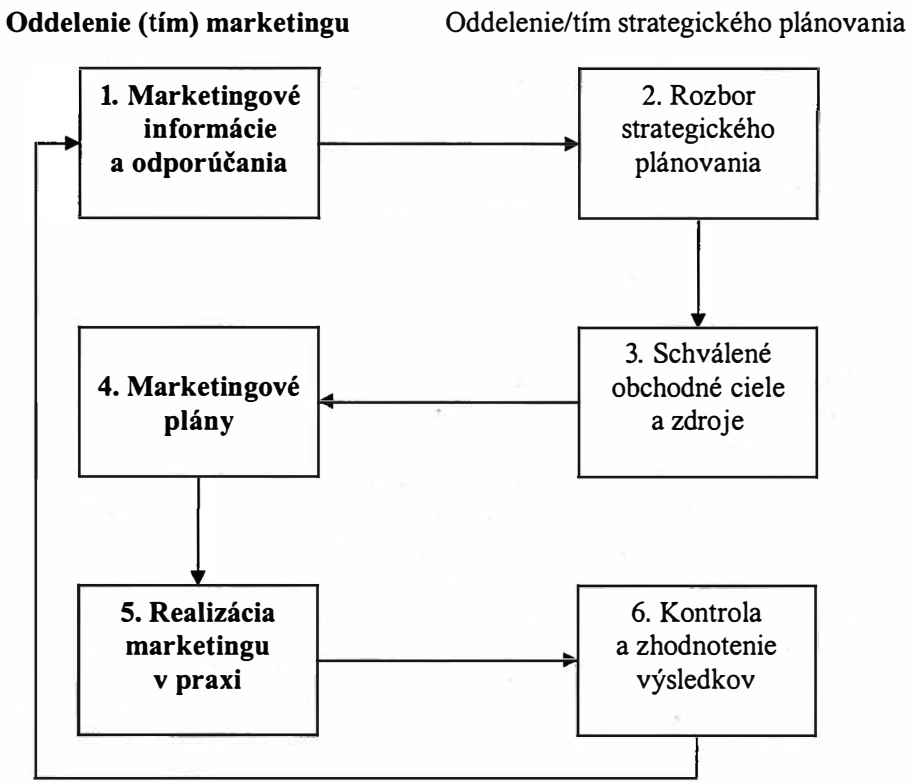
Aj z vyššie uvedených a ďalších vývojových trendov, ktoré uvádzame na iných miestach, vyplývajú predovšetkým tieto *čiastkové závery, poznatky, impulzy pre prax*:

- strategický marketing a marketingový manažment majú mimoriadne významnú úlohu v ďalšom vývoji života ľudí v bližšej i vzdialenej budúcnosti,
- podnikatelia a manažéri na všetkých úrovniach manažmentu, vrátane vrcholového manažmentu, musia neustále študovať najnovšie trendy a postupy (napr. P. KOTLER vytipoval aj osemdesiat marketignových pojmov a usmernení, ktoré by mal poznať každý manažér či marketér – pozri [23] aj rozšírenú prílohu pojmov v tejto práci – príloha 2).

Marketingový proces teda pozostáva predovšetkým z rozboru marketingových príležitostí, prieskumu a výberu cieľových trhov, z navrhovania marketingových stratégií, plánovania marketingových programov, organizácie, realizácie, kontroly a hodnotenia marketingových aktivít. Dôležité je ďalej zdokonaľovať vzťahy a väzby medzi týmto procesom a marketingovým plánovaním.

9.4 Rozvoj marketingového plánovania v systéme podnikateľského manažmentu a marketingu (ďalšie súvzťažnosti)

Súvzťažnosť marketingového procesu a marketingového plánovania možno bližšie priblížiť aj ako vzťah dvoch útvarov alebo vnútorných organizačných jednotiek, oddelení, resp. tímov v rámci podniku (pozri aj obr. 9.2):



Obr. 9.2. Vzťah medzi marketingovým a strategickým plánovaním [22]

a) *Útvar (oddelenie, resp. tím) strategického plánovania podniku XYZ* – má vykonávať predovšetkým tieto tri závažné koncepčné činnosti:

- uskutočňovať rozbor strategického plánovania,
- kontrolovať (s)plnenie schválených obchodných a ostatných cieľov a zdrojov,
- vyhodnocovať skutočne dosiahnuté výsledky.

b) *Útvar (oddelenie, resp. tím) marketingu podniku XYZ* – jeho povinnosťou je uskutočňovať najmä tieto tri parciálne aktivity:

- spracovávanie marketingových informácií a odporúčaní pre vedenie podniku,
- vypracovanie marketingových plánov,
- vlastná realizácia ostatných marketingových činností.

Výsledkom plánovacích procesov sú teda plány (akoby „cestovné poriadky"), ktoré sú dôležitým riadiacim inštrumentom aj v oblasti čoraz náročnejších a sofistikovanejších marketingových riadiacich i výkonných aktivít.

Marketingové plány sa ako hlavné nástroje marketingového manažmentu sústreďujú najmä na príslušný výrobok a trh (zákazníka). Možno zostaviť *maticu výrobok/trh* – napríklad máme výrobky A, B a C a chceme ich umiestniť na trhy malých, stredných a veľkých podnikov – ktorá môže pomôcť v plánovaní a v procese tvorby plánov. Tieto plány sa majú/musia napojiť na definované marketingové stratégie/ programy v záujme dosahovania vytýčených cieľov v oblasti konkrétnych produktov na vymedzených cieľových trhoch.

Praktická podoba marketingového plánu predstavuje dokument, ktorý spravidla obsahuje najmä tieto konkrétne zložky (podkapitoly, oddiely):

- vykonávacie zhrnutie (súhrn poznatkov),
- súčasná (aktuálna) situácia na trhu,
- rozbor príležitostí, hrozieb, rizík a sporných otázok,
- ciele, prioritné zámery,
- marketingové stratégie,
- marketingový mix,
- akčné programy,
- kalkulácie o plánovanom zisku, resp. strate,
- kontrola a hodnotenie,
- ostatné zložky.

V kontexte s vyššie uvedeným je nevyhnutné skúmať, tvoriť či inovovať aj adekvátne nástroje marketingového riadenia. Medzi ne patria predovšetkým marketingová stratégia a marketingový (4P) mix. Ich definovanie a podrobnejšie vysvetlenie možno stručne zhrnúť takto:

a) **Marketingová stratégia** je nástroj riadenia, ktorý má obsahovať všeobecné princípy, pri uplatňovaní ktorých manažment podniku očakáva dosiahnutie svojich marketingových a ekonomických cieľov v rámci zvoleného cieľového trhu. Pozostáva vlastne zo základných odborných rozhodnutí o marketingových nákladoch, zo správne nastaveného marketingového mixu a z rozvrhnutia marketingovej alokácie zdrojov.

b) **4P marketingový mix** je jedným z kľúčových pojmov v modernom marketingu. Je to súbor podstatných marketingových nástrojov (prostriedkov), ktoré podnik používa v záujme dosahovania svojich marketingových a finančno-ekonomických cieľov na cieľovom trhu či v jeho určitom segmente. Konkrétne ide o tieto štyri „P" v rámci marketingového mixu:

- 1. P – PRODUCT (výrobok, služba): skúmajú sa tu také atribúty produktu ako sú napríklad jeho funkčnosť, výkon, technické vlastnosti, rozmanitosť, sortiment, dizajn, značka, veľkosť, balenie, služby, záruky, zisk/výnosy, rentabilita výrobku a podobne.
- 2. P – PRICE (cena): stanovenie východiskových cien, cenníkov, rabatov, zliav, akciových cien, dôb alebo termínov splatnosti, úverových podmienok či splátkových kalendárov a pod.
- 3. P – PLACE (miesto na trhu, resp. distribúcia): cieľový trh, trhový segment, cieľoví zákazníci, predajné cesty, dislokácia, zásoby, resp. logistika, doprava, sklady, predaj prostredníctvom internetu a iné cesty e-commerce, e-biznis.

• 4. P – PROMOTION (propagácia, resp. širšie komunikácia): reklama, inzercia, web stránky, vzťahy s verejnosťou (Public relations/PR), priamy marketing atď.

Rozvoj strategického a nadväzne aj krátkodobého plánovania v marketingu je potrebné ďalej prepojiť aj s generálnou stratégiou a s podnikateľským plánom a pritom rešpektovať základné rozdiely medzi strategickým a takticko-operatívnym marketingovým plánovaním v organizácii (firme XYZ).

Väzby marketingového plánu s podnikateľským plánom firmy ako celku prehľadne načrtáva obr. 9.3. Podstatný je aj tu *princíp stromu* – nadväznosť generálnej stratégie, biznis plánu a funkčných plánov vrátane významného marketingového plánu.

Obr. 9.3. Väzby marketingového plánu s firemným/podnikateľským plánom

Diferencie (rozdiely) medzi strategickým plánovaním a marketingovým plánovaním tu možno v skratke opísať, či zrekapitulovať takto:

a) ***Strategické plánovanie*** sa v organizácii realizuje v časovom horizonte 5 až 15, niekde aj viac rokov, a má najmä tieto atribúty:

- týka sa celkového dlhodobého smerovania organizácie (firmy),
- vytvára vlastne dlhodobý rámec pre relevantné firemné aktivity,
- jednotlivé ciele a špeciálne stratégie sa hodnotia z aspektu celkovej perspektívy,
- poznanie celkovej dlhodobej orientácie firmy je nevyhnutné predovšetkým na jej zosúladenie či harmonizáciu s fungovaním prostredia, v ktorom pôsobí či perspektívne bude dlhodobejšie pôsobiť,
- primeranosť či relevantnosť strategických cieľov a cieľových zámerov sa teda kontroluje a hodnotí v dlhodobom časovom zábere.

b) ***Marketingové plánovanie***, a teda predovšetkým jeho takticko-operatívne verzie predstavujú ďalšiu významnú činnosť, resp. fázu v rozvoji firmy:

- zaoberá sa strednodobými a krátkodobými (spravidla 1 až 3 roky), ale aj polročnými, štvrťročnými, mesačnými, týždennými či každodennými výkonmi/výsledkami firmy (operatívne akčné plány),
- ciele sa delia a rozpracúvajú na príslušné konkrétne, špecifické a adresné úlohy, ktorých adekvátnosť a plnenie možno posudzovať operatívne, bezprostredne, a teda aj denne, ale systémovo aj v strednodobom aj v dlhodobom horizonte,
- prevažuje v ňom najmä funkčná a profesionálna orientácia, pričom je nevyhnutné rešpektovať *celostný kontext plánovania* (opätovne akcent na princíp stromu), vrátane mimoriadne významných väzieb marketingového plánu s podnikateľským plánom.

Zvlášť významné je dosiahnuť už avizované prepojenie generálnej stratégie, podnikateľského plánu a všetkých vykonávacích akčných vnútropodnikových plánov. Analogicky platí, že *princíp stromu* sa vzťahuje aj na súvzťažnosti generálnej stratégie firmy a jednotlivých špeciálnych stratégií – vrátane *marketingovej stratégie.* Všetky tieto plány, ako kľúčové nástroje manažmentu, teda musia byť navzájom zosúladené, celostne, systémovo prepojené, a to tak v horizontálnom, ako aj vo vertikálnom smere. Totiž, ***stratégia môže byť aj „zbytočná" a to vtedy, ak sa „nedotiahne", nerozpracuje do vnútropodnikového systému a dôsledne sa tam nezrealizuje.*** A to platí vo všetkých ostatných oblastiach a na všetkých úrovniach manažmentu organizácií, štátu či zoskupenia štátov (typu súčasnej 27-ky EÚ a pod.).

Rozvoj plánovania a poznatkového manažmentu v trhovej znalostnej ekonomike a vedomostnej spoločnosti v kontexte globalizácie a novej paradigmy pre 21. storočie má mimoriadne veľký význam. Preto vodcovia štátov a manažéri organizácií musia mať na zreteli aj základné diferencie medzi „starou" a novou paradigmou riadenia.

Podstatné črty paradigmy posledných dekád 20. storočia sú: „zbožňovanie" trhu, rýchly technologický rozvoj (hi-tech, IKT), vznik *priemyselných parkov (clusters)*, privatizácia/ovládnutie bankovníctva, „navigovanie" volených inštitúcií nadnárodnými organizáciami, aplikovanie rozličných daňových a iných „fínt", odčerpávanie značných ziskov z takýchto krajín, vznik investičného rozvojového deficitu, pokles suverenity národných štátov v kontexte s európskou integráciou a globalizáciu atď.

Nová paradigma pre 21. storočie má ďalšie kľúčové atribúty/smerovania: rozvoj novej teórie poznatkového verejného manažmentu, politického a globálneho marketingu, snaha o ***vytvorenie novej koncepcie manažmentu planéty na báze forsírovania vyšších sociálnych, etických a environmentálnych dimenzií*** (vznik Svetového sociálneho fóra, poľudšťovanie technológií v kontexte s princípmi ochrany ľudského života od počatia po prirodzenú smrť i ekologickými princípmi atď.).

10 Analyzovanie marketingových príležitostí a marketingový výskum

10.1 Analýza marketingového prostredia

Marketingové prostredie je miesto či teritórium, kde má/musí firma začať hľadať svoje šance, ale aj potenciálne (budúce) ohrozenia. Zahŕňa všetky sily a všetkých účastníkov, ktorí pôsobia na schopnosť firmy efektívne realizovať svoje transakcie na cieľových trhoch. Spravidla sa rozoznávajú *dva druhy marketingového prostredia* – mikroprostredie a makroprostredie.

Mikroprostredie firmy sa skladá z tých aktérov v bezprostrednom okolí firmy, ktorí ovplyvňujú jej schopnosť obsluhovať svoje trhy a dosahovať svoje cieľové zámery:

- zahŕňa teda samotnú firmu s jej interným trhom, dodavateľov, trhových sprostredkovateľov, zákazníkov, konkurentov, verejnosť,
- rozhodovanie marketingových manažérov ovplyvňujú teda jednak vnútrofiremné vzájomne sa ovplyvňujúce útvary (tímy, oddelenia, strediská a pod.) a jednak vonkajšie zložky trhu a predovšetkým dodavatelia, ktorí majú značný vplyv najmä na náklady a na dosažiteľnosť adekvátnych výrobných vstupov,
- firma potom transformuje tieto dodávky na užitočné výrobky a služby a používa moderné prostriedky a technológie (IKT, internet atď.), resp. rozličných marketingových sprostredkovateľov (distribútorov, agentúry, iných) na to, aby našla zákazníkov/cieľový trh a dodávala im svoj tovar,
- ***cieľový trh*** teda môžu tvoriť: tuzemskí alebo zahraniční zákazníci, výrobky, služby, medzičlánky, agentúry a pod.,
- pri realizácii marketingových činností (prieskum trhu, výskum trhu, komunikácia so zákazníkmi, reklama, predaj atď.) sa firma stretáva jednak s konkurenciou požiadaviek, značiek, sortimentu a podobne a jednak s rôznymi typmi aktérov jednotlivcov i verejných organizácií a s rozličnou mierou ich záujmu o produkty firmy alebo s rozličnou mierou ich vplyvu na dosahovanie cieľov firmy XYZ,
- P. KOTLER hovorí aj o *mikroprostredí verejnosti*, t. j. o všetkých tých aktéroch, ktorí inklinujú k mikroprostrediu firmy. Sú to napríklad finančné firmy, banky, masmédia, vládne a občianske aktivity, všeobecná verejnosť či aj interná verejnosť (vrátane vnútrofiremných zákazníkov).

Makroprostredie firmy tvorí predovšetkým týchto šesť hlavných zložiek alebo dominujúcich síl:

- *Demografické prostredie* – ukazuje jednak celosvetovú populačnú explóziu v niektorých štátoch či na niektorých kontinentoch a jednak pokles pôrodnosti či vymieranie mnohých národov Európy a sveta vrátane slovenského národa. Evidentný je teda proces starnutia obyvateľstva, dožívanie sa vyššieho veku seniorov, ale aktuálne sú napríklad aj procesy zmeny štandardov a štýlu žitia rodín, vzostup tzv. nerodinných, netradičných či neklasických manželstiev a domácností. Rovnako pozoruhodný je aj nárast vzdelanosti (nie však skutočnej múdrosti!), geografických presunov obyvateľstva, etnických či rasových zmien, či aj posun od hromadných trhov k mikrotrhom, ale súčasne aj posun od lokálnych trhov na globálne trhy.

- *Ekonomické prostredie* – zviditeľňuje sa najmä kolísanie inflácie, spomalenie rastu reálnych príjmov, znižovanie úspor, zvyšovanie zadlženosti, zmeny štruktúry spotrebiteľských výdavkov, v krajinách EÚ príprava prechodu na euro (pozri aj prílohu 4), resp. už jeho využívanie a súvisiace ekonomické, cenové a iné tlaky a opatrenia atď.
- *Prírodné prostredie* – ukazuje potenciálny nedostatok určitých druhov surovín, meniace sa náklady na energie, rastúci stupeň znečisťovania životného prostredia a meniacu sa úlohu vlády pri ochrane a tvorbe životného prostredia.
- *Technologické prostredie* – vykazuje urýchľovanie technologických zmien, neobmedzené množstvo inovačných príležitostí, vysoké výdavky na výskum a vývoj vo vyspelých krajinách sveta (zhruba päťkrát vyššie ako v SR!), ako aj vzrast predpisov a noriem, ktoré regulujú technologické a technické zmeny.
- *Politické prostredie* –vyznačuje sa dosť silným legislatívnym ovplyvňovaním obchodu, výrazným pôsobením rozličných vládnych agentúr a rastom skupín verejného, ale aj privátneho záujmu.
- *Kultúrne prostredie* – predstavuje tiež istú silu v makroprostredí firmy XYZ a Philip KOTLER ho charakterizoval takto: „...vykazuje dlhodobé tendencie k sebauspokojeniu, k bezprostrednému ukojeniu a odklon od náboženskej orientácie" [22, s. 166].

Uvedené fenomény úzko súvisia aj s marketingovým výskumom, podpornými systémami marketingového rozhodovania a marketingom informačných systémov.

10.2 Marketing informačných systémov, marketingový výskum a podporné systémy marketingového rozhodovania

Marketingová informácia je vlastne kritický element, ktorý ovplyvňuje efektívnosť marketingu a marketingového manažmentu. Je to tak najmä v dôsledku trendu rozvoja národného a medzinárodného marketingu, ale aj v dôsledku zmien štruktúry potrieb kupujúcich či aj v dôsledku prechodu od cenovej k necenovej konkurencii. Preto si firmy budujú aj svoje informačné systémy na pomoc marketingu.

Marketingové informačné systémy (MIS) sú prostriedky riadenia, ktoré spájajú ich manažérov na čele s ***vedúcim manažérom pre IS/informatiku (CIO)*** najmä s vonkajším (globálnym) prostredím. MIS sú teda relevantné informácie o trhoch, majú však rozdielnu úroveň, často chýbajú podstatné informácie, informácie nie sú „zosieťované" a pod. Je veľmi dôležité takéto systémy vytvárať, resp. neustále ich zdokonaľovať v každej organizácii (firme). Dobre navrhnutý MIS má zahŕňať ***štyri subsystémy***:

A. ***Vnútorný informačný počítačový systém***, ktorý poskytuje bežné informácie o predajoch, nákladoch, zásobách, tokoch hotovosti (cash flow), o obdržaných a splatných účtoch atď. Ide o rozličné interné počítačové siete (intranet a iné).

B. ***Marketingový spravodajský systém*** zasa zásobuje manažérov každodennými aktuálnymi informáciami o vývoji vo vonkajšom marketingovom prostredí. K tomu je tiež potrebný dobre vyškolený predajný a marketingový personál firmy, akási spravodajská kancelária či tím spravodajcov atď.

C. ***Marketingový výskum*** je tretím čiastkovým systémom v rámci MIS. Zahŕňa tiež zber informácií, ktorý zodpovedá špecifickému marketingovému problému firmy XYZ. P. KOTLER identifikoval týchto *päť krokov v procese marketingového výskumu*:

- definovanie problému a stanovenie cieľov,
- vypracovanie plánu výskumu,
- zber informácií,
- analyzovanie informácií,
- prezentácia záverov.

Dobrý marketingový výskum sa vyznačuje vedeckosťou, tvorivým prístupom, viacnásobným metodologickým prístupom, modelovaním riešených problémov a porovnávaním nákladov a úžitkov (ziskov), ktoré súvisia so získaním/získavaním potrebných informácií.

D. ***Podporný systém marketingového rozhodovania*** – skladá sa z rozličných štatistických techník a rozhodovacích modelov. Pomáha manažérom lepšie analyzovať informácie a vytvárať lepšie rozhodnutia. Je teda veľmi potrebné, aby tieto metodiky a modely zostavovali a realizovali príslušní odborníci (informatici, štatistici, ekonómovia a iní špecialisti) a predkladali ich v dôveryhodnej a aktuálnej podobe príslušným manažérom, ktorí nemôžu detailne ovládať všetky metódy a techniky ani v tejto oblasti.

Informačná, internetová podpora marketingového manažmentu napríklad spočíva – okrem už spomenutých MIS – aj vo využívaní týchto systémov:

a) ***ERP systém*** – podnikové plánovacie zdroje/prostriedky (Enterprise resource planning): využívajú ich najmä *finančný riaditeľ* a jeho „suita" (finanční plánovači, finanční analytici a pod.).

b) ***CRM systém*** – riadenie vzťahov so zákazníkom (Customer relationship management): môže poslúžiť pre *obchodného riaditeľa* a iných komerčných manažérov a odborníkov.

c) ***MRP systém*** – plánovanie materiálových zdrojov (Material resource planning): využíva *výrobný manažér* a jeho spolupracovníci.

d) ***B2B (Business-to-Business) systém*** – ide o kontext obchodovania medzi firmami. Napríklad *riaditeľ nákupu (zásobovania, zaobstarávania)* a celé nákupné oddelenie sa väčšinou snažia získavať informácie z ERP systému, obchodný riaditeľ s CRM systému. Niekde sa však využívajú rôzne B2B riešenia či novšie SMS (Spend Management System) aj v súvislosti s reklamou. Napr. v knihe ***Internetový marketing*** sa uvádza: *„V internetovej reklame má byť najlukratívnejší B2B segment. (...) Objem obchodu medzi firmami je ku obchodu medzi firmou a koncovým spotrebiteľom vo finančnom pomere 10 : 1. (...) Už teraz v B2B segmente inkasujú firmy, ktoré poskytujú reklamný priestor, priemerne päť miliónov dolárov ročne za inzerciu...*" [10]. V súčasnosti sú aj tieto čísla už oveľa vyššie a stále rastú. Súvisí to aj ***s novou verziou B2B, ktorá je zameraná na elektronické obchodovanie*** *(Business-to-Busines e-commerce)*. Totiž aktivita *na webových stránkach B2B* výrazne narastá a tieto stránky menia vzťahy medzi dodávateľmi a zákazníkmi. Narastajú objemy elektronického obchodovania, o ktorom píšeme viac na inom mieste v príslušnom kontexte témy. Firmy používajú aukčné webové stránky, spotové burzy, on-line katalógy výrobkov, barterové webové stránky a ďalšie on-line prostriedky, a to aj na získanie lepších cien a na zvýšenie transparentnosti cien – všetko v záujme lepšieho uspokojovania potrieb zákazníkov atď. Účelom webových stránok B2B je vlastne zvýšenie efektivity trhov. ***Internet*** spôsobil, že zákazníci (nákupcovia) majú ľahší prístup k získavaniu informácií. Môžu ich získať z www stránok dodávateľa, od sprostredkovateľov informácií, od tvorcov trhov, od komunít zákazníkov cez ich referencie a podobne [25].

e) ***B2C (Business-to-Consumer) systém*** – ide o obchodovanie medzi firmami a konečnými zákazníkmi (spotrebiteľmi a pod.), ktoré sa pomaly rozbieha už aj v SR prostredníctvom internetu. Uvádza sa napr. aj to, že v budúcnosti pôjde najmä o predaj vecí, ktoré ponúknu na web ľudia a nie firmy.

Internetový obchod na Slovensku možno v skratke charakterizovať – podľa publikovaných informácií v novembri 2007, resp. vo februári 2008[7] – takto:

♦ ***Za rok 2006*** uviedli citované pramene tieto podstatné štatistické informácie:

- predaj cez internet v SR sa zrealizoval len v objeme do 1 mld. korún (Sk),
- medzi najnavštevovanejšie slovenské internetové obchody patrili: Hej.sk (15 %), Quelle.sk (12 %), Martinus.sk (10 %), NAY.sk (7 %), Dunaj.sk (6 %), či napr. Neckermann.sk (5 %), MALL.sk (4 %), Ticketportal.sk (4 %) atď.,
- najpredávanejší tovar v SR: knihy, CD, DVD, elektronika, oblečenie, letenky, kozmetika, lístky na podujatia a pod.,
- spôsob platby za nákup na internete: dobierka (65 %), internet banking (18 %), hotovosť (9 %), splátkový predaj (4 %), platobná karta (4 %)... Máme teda v tejto oblasti ešte dosť rezerv, a mnoho práce aj v oblasti vzdelávania, a tak ďalej, najmä ak priemerné percento populácie, ktoré aktívne pracuje s internetom v SR sa rýchlo zvyšuje z čísla 30 smerom nahor.

♦ ***Za rok 2007 možno charakterizovať internetový obchod v SR*** podľa nižšie uvedených zdrojov najmä zo *Slovenskej asociácie pre internetový obchod (SAEC)* takto:

- celkový obrat internetových obchodov predstavoval 2,2 mld. Sk (viac ako 100-percentný nárast oproti roku 2006),
- najviac navštevovanými internetovými obchodmi v SR boli: Hej, Mall, Martinus a Pelicantravel, ktoré spolu dosiahli tržby viac ako 1,1 mld. Sk,
- *najväčšiemu internetovému predajcovi elektroniky Hej.sk* vzrástol v roku 2007 obrat o 80 percent na 387 mil. Sk, pričom Slováci najviac nakupovali v decembri, teda pred Vianocami, najväčší záujem bol o vreckové prehrávače hudby a videa, LCD televízory, DVD rekordéry s pevným diskom a domáce pekárne,
- *podiel objednávok v internetových obchodoch* bol (zaokruhlene bez desatinných čísiel) takýto: Bratislavský kraj 24 %, Žilinský kraj 13 %, Trenčiansky kraj a Košický kraj po 11 %, Trnavský, Banskobystrický, Nitriansky a Prešovský kraj po 10 %,
- *spôsob platby v internetovom obchode/nákupe*: doručenie tovaru na dobierku (takmer dve tretiny zákazníkov), prevodom z bankového účtu (16 %), platba v hotovosti (16 %), nákup na splátky (10 %),
- *prognóza do budúcnosti* – podľa internetových predajcov možno očakávať rovnako úspešný aj rok 2008, t. j. celkový obrat by sa mal opäť minimálne zdvojnásobiť, pretože už v priemere viac ako 40 % populácie na Slovensku pracovalo s internetom,
- *dôvod rastúcej obľúbenosti internetového nakupovania v SR* – sú to najmä o 5 až 20 percent nižšie ceny oproti bežným (kamenným) obchodom (napr. istý román predával Martinus za 379,- Sk a kníhkupectvo Artforum za 399,- Sk), ďalej pohodlné nakupovanie priamo z domu/bytu, možnosť lepšieho porovnávania cien atď.,
- *internetové obchody a trendy*: dobre sa ukazujú najmä trendy v predaji technologických noviniek – po sieti nakupujú predovšetkým mladší a informovaní ľudia, ktorí

[7] Zdroj: prieskum TNS SK/PRAVDA, 19. novembra 2007, s. 30, resp. informácie SAEC/PROFIMEDIA/ PRAVDA, XVIII., č. 36, 2008 (12. februára), s. 18.

rozumejú počítačom/technickým vymoženostiam. Podľa vývoja odbytu na internete sa odhadovalo, o čo bude v ďalšej sezóne záujem aj v „kamenných" obchodoch atď.

f) ***EFS systém*** – *systém expertného vyhľadávania (Expert finding system)* alebo sa tiež v literatúre uvádza aj ***RS system*** – *odporúčací/doporučený systém (Recommender system)*: možno ich využívať napríklad aj v personalistike, personálnom marketingu atď.

10.3 Analýza trhov organizácií a spotrebných trhov

Trhy organizácií tvoria všetky organizácie, ktoré nakupujú tovar a služby za účelom ďalšej výroby, predaja či ďalšej distribúcie. Firmy (vrátane štátnych a rozpočtových organizácií) sú vlastne trhom pre materiály a suroviny, polotovary, zariadenia, drobné potreby a služby. Z tejto podkapitoly bude zrejmá aj *klasifikácia trhov* a s ňou súvisiace relevantné pojmy.

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 so spotrebným trhom tvorí priemyselný trh podstatne menej, ale podstatne väčších a geograficky viac koncentrovaných zákazníkov. Pritom dopyt je odvodený, relatívne nepružný a viac kolísavý, nákup je však odbornejší, ale ovplyvňuje ho viac faktorov. Ide tu takpovediac o priemyselného zákazníka.

Priemyselný zákazník teda pôsobí na priemyselnom trhu a robí rozhodnutia, ktoré sa líšia podľa nákupnej situácie alebo nákupnej „skupiny" či branže.

Nákupné skupiny sa v odbornej literatúre klasifikujú jednoducho takto: priamy opakovaný nákup, modifikovaný opakovaný nákup a prvý nákup. V tomto kontexte sa uvádza aj pojem nákupné centrá organizácií (firiem).

Nákupné centrum organizácie sa skladá z tých, ktorí zaujímajú jednu zo *šiestich rolí*: užívatelia, ovplyvňovatelia, rozhodovatelia, kupujúci, schvaľovatelia a strážcovia. Priemyselný dodávateľ má/musí preto poznať aj odpovede na tieto dôležité otázky:

a) *Kto sú hlavní účastníci nákupu?*
b) *Na akých rozhodnutiach sa podieľajú?*
c) *Aká je ich miera vplyvu?*
d) *Aké sú ich hodnotiace kritéria?*
e) *Aké vplyvy prostredia, organizácie (interpersonálne a individuálne) sa uplatňujú v nákupnom procese?* A tak ďalej.

Nákupný proces pritom pozostáva v podstate z *ôsmich fáz*, ktoré možno stručne vymedziť takto: zistenie problému, základné údaje o potrebe, špecifiká výrobku, hľadanie dodávateľa, posudzovanie ponúk, výber dodávateľa, objednávka a zhodnotenie.

V tomto kontexte platí aj ďalšia *zásada* – v kontexte s rastom odbornej úrovne nákupcov si musia zvyšovať svoju odbornosť a zlepšovať svoj marketing aj dodávatelia, ktorí dodávajú svoj tovar na obchodné trhy doma aj vo svete.

Obchodný trh zahŕňa všetky organizácie aj jednotlivcov (zákazníkov), ktorí nakupujú a opäť predávajú tovar vyrobený niekde inde. Takýto obchodník, ktorý sa rozhoduje o svojom sortimente, dodávateľoch, cenách a podmienkach, sa môže ocitnúť v podstate v *troch trhových situáciách*:

- ponuka nového výrobku,

- voľba najlepšieho dodávateľa,
- hľadanie lepších obchodno-technických a iných podmienok.

V menších firmách môže byť toto rozhodovanie a nákup záležitosťou len jednej osoby, alebo niekoľkých osôb. Vo veľkých organizáciách existujú celé nákupné oddelenia, resp. zabezpečovacie tímy. V moderných filiálkach samoobslúh tvoria nákupnú skupinu spravidla vedenie nákupu, nákupná komisia a jednotliví vedúci predajní atď. Ako je to v prípade štátnych nákupov?

Štátny trh je rozsiahly a tvorí ho každoročne nákup vo veľkých (miliónových či niekde až biliónových) sumách peňažných jednotiek. Ide spravidla o nákupy tovarov a služieb pre potreby obrany štátu, vzdelávanie, sociálnu starostlivosť či iné podobné verejné záležitosti.

Štátne nákupné procesy/postupy sú veľmi špecializované a špecifické. Medzi základné formy nákupu patria: otvorený konkurz a zjednávanie kontraktu. Pritom štátni nákupcovia sú, resp. majú byť kontrolovaní dohliadacimi organizáciami. Aj preto sa tu vyžaduje prísnejšia evidencia a účtovníctvo, čo však spôsobuje aj spomaľovanie činností a dosahovania cieľových zámerov.

Pred prípravou vlastných marketingových programov však musíme najprv dobre poznať nielen štátny a priemyselný trh, ale aj spotrebný trh.

Spotrebný trh je vlastne základným trhom, pre ktorý sa realizujú hospodárske či podnikateľské činnosti. Na tomto trhu sa predávajú, resp. kupujú výrobky a služby pre osobnú spotrebu, teda pre konečného (finálneho) zákazníka (bežného občana, obyvateľa, zamestnanca a pod.). 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 poznať najmä pohnútky kupujúceho, operácie, príležitosti, odbytištia, správanie sa spotrebiteľa (zákazníka) atď.

Kúpne správanie zákazníka môže byť takpovediac obyčajné, resp. komplexné a ovplyvňujú ho *štyri hlavné skupiny faktorov*:

- *kultúrne faktory* – príslušnosť k sociálnej skupine, kultúra, subkultúra a pod.,
- *sociálne faktory* – rodina, role, statusy, zvyky, tradície, vzťažné skupiny,
- *osobné faktory* – vek, povolanie, životný štýl, typ osobnosti, sebavnímanie, stupeň životného cyklu, ekonomické podmienky atď.,
- *psychologické faktory* – motivácia, vnímanie reality, osobné skúsenosti, presvedčenie, stanoviská a pod.

Poznanie a rešpektovanie týchto faktorov je vlastne kľúč k ľahšiemu dosiahnutiu či uspokojeniu zákazníka (spotrebiteľa, klienta) a k nastaveniu lepších služieb a ostatných parametrov pre neho (aj tu platí zásada „šitia" na mieru zákazníka).

Rozhodovanie a plánovanie marketingového cieľového trhu je podmienené tým, že obchodník či marketingový odborník má/musí čo najlepšie poznať svojich cieľových zákazníkov, ich myslenie, motiváciu a rozhodovací proces. Kúpne rozhodnutia sa z hľadiska zúčastnených osôb uskutočňujú v podstate dvojako:

- *kúpne rozhodnutie je záležitosťou len jednej osoby* – napr. autokratický typ vedúceho, resp. panovačná manželka, ktorá rozhoduje o všetkom (a manžel to napokon „len" alebo presnejšie „len-len" zaplatí...); takýchto kúpnych rozhodnutí je mnoho,

- *kúpne rozhodnutie ovplyvňuje viacero účastníkov* – sú to napríklad rozliční iniciátori, ovplyvňovatelia, rozhodovatelia, kupci, uživatelia a pod.

Práca (povinnosť) marketingového odborníka (marketéra) potom spočíva v tom, že identifikuje ostatných účastníkov, ich kúpne kritériá atď. Pritom *marketingový program* je potrebné navrhnúť tak, aby oslovil priameho spotrebiteľa rovnako ako aj ostatných účastníkov tohto procesu. Všetko to determinuje aj rastúca zložitosť kúpnych situácií a správanie zákazníkov.

Typy kúpneho správania zákazníka, pre ktoré musí obchodník či marketingový odborník samostatne plánovať, sú najmä tieto: komplexné kúpne správanie (chovanie), zvykové kúpne správanie, kúpne správanie, ktoré hľadá rozmanitosť atď. Tieto typy kúpneho správania zákazníkov sa zakladajú vlastne na tom, ako je spotrebiteľ zainteresovaný na kúpe, a aké veľké rozdiely rozpoznáva medzi jednotlivými značkami. *Holistická dimenzia marketingu* sa úzko viaže s celostnosťou, systémovosťou, komplexnosťou. Aj správanie múdreho zákazníka má komplexnú dimenziu...

Komplexné kúpne správanie zákazníka je proces, pri ktorom zákazník nenakupuje prakticky ihneď jednoduchou formou, ale najskôr zisťuje potreby a možnosti ich uspokojenia, zbiera informácie, zvažuje alternatívy, uskutoční kúpne rozhodnutie a až následne koná (kúpi vybratý výrobok). Preto *marketingoví pracovníci a obchodníci* majú významnú *úlohu* – dobre poznať správanie sa (chovanie) zákazníka na každom z týchto stupňov a vedieť, aké vplyvy a etické marketingové „finty" tu možno uplatniť. Toto všetko potom súvisí aj s adekvátnym plánovaním marketingu cieľového trhu a umožňuje jednak zvoliť si správnu trhovú orientáciu a jednak vyvinúť úspešné marketingové projekty/programy. Ich tvorbu však ovplyvňuje aj identifikácia konkurenčných postupov.

10.4 Poznávanie konkurencie a analyzovanie jej stratégií

Správna trhová orientácia firmy je taká, ktorá v rozumnej rovnováhe stavia aj na sledovanie zákazníkov (prieskum trhov, výskum trhov a tak ďalej) a aj na monitorovanie aktivít konkurencie. Má to veľký význam z aspektu *prípravy efektívnych marketingových koncepcií a projektov*, v rámci čoho sa má rešpektovať aj *zásada prevýšenia konkurencie.* Aj sledovanie zákazníkov je obzvlášť dôležité najmä pri pomaly rastúcich trhoch, pretože práve tam možno získať zákazníkov, a to aj získaním prevahy nad konkurentmi.

Konkurenti sú firmy, ktoré sa snažia uspokojovať rovnaké potreby rovnakých zákazníkov a ich ponuka je podobná. Preto sa manažéri/marketéri firmy XYZ musia snažiť identifikovať svojich konkurentov rozličnými postupmi a metódami, vrátane vykonávania účinných a kvalitných analýz trhu a analýz odvetví. V možnej klasifikácii konkurentov je potrebné skúmať najmä tzv. latentnú (skrytú, dosiaľ ešte nerozpoznanú) konkurenciu.

Latentní konkurenti sú to spravidla také firmy, ktoré prichádzajú s iným, zmeneným, inovovaným alebo celkom novým spôsobom uspokojovania rovnakých potrieb (napríklad v celoživotnom vzdelávaní sa objavujú organizácie, ktoré namiesto vzdelávania vo vlastných kamenných školách vzdelávajú systémom in haus kurzov, t. j. v dome zákazníka alebo poskytujú e-learningové vzdelávanie, vzdelávanie prostredníctvom internetu a pod.). Pred konkurenciou tohto druhu/typu je potrebné mať rešpekt a súčasne intenzívne pracovať na vlastnom inovovaní a zdokonaľovaní.

Identifikácia konkurentov je sústavný proces rozpoznávania cieľov, stratégií, slabín, predností, možných spôsobov reakcie predovšetkým najbližších konkurentov. Preto každá firma má/musí permanentne zbierať, triediť, analyzovať a syntetizovať informácie aj tohto druhu. Rozpoznať konkurentov znamená najmä poznať ich stratégie a urýchlene prijať príslušné opatrenia. Preto je nevyhnutné predovšetkým toto:

- *poznať ciele konkurentov* znamená možnosť odhalenia ich ďalších postupov, akcií a reakcií; znalosť možných spôsobov reakcie konkurentov pomáha zvoliť si efektívny spôsob a čas svojich akcií,
- *poznať silné a slabé stránky konkurencie* umožňuje firme XYZ vyvinúť takú stratégiu, pri uplatňovaní ktorej môže získať výhody tam, kde je sama silná. To teda predpokladá tiež zostavenie v prvom rade vlastnej kvalitnej SWOT analýzy a čo najpresnejších SWOT analýz najbližších konkurentov a konfrontovať ich. Je to významný proces napredovania aj možného účinného preventívneho konania a odolávania konkurencii. Všetko je to teda opäť najmä o práci s informáciami a IKT.

Informácie o konkurentoch je potrebné nepretržite zbierať, aktualizovať, triediť, interpretovať a zdieľať (rozširovať, posúvať) na všetky relevantné posty v rámci firmy XYZ, kde sú skutočne nevyhnutné. Je to „parketa" predovšetkým *marketingových manažérov/marketérov*, ktorí musia mať vytvorené dobré podmienky na neustále získavanie čo možno najúplnejších a spoľahlivých informácií o konkurencii. Aj v tomto prípade však platí princíp *všetko s mierou*, pretože v praxi môžu narobiť problémy – viac ako bežní konkurenti – práve zmeny požiadaviek a potrieb zákazníkov alebo spomenutí latentní konkurenti a spravidla obidva tieto fenomény. A tu sa už objavuje aj väzba na cieľové trhové segmenty.

10.5 Výskum a výber cieľových trhov a trhových segmentov

V tejto podkapitole sa sústredíme najmä na najdôležitejšie princípy, niektoré strategicko-taktické postupy a problémy „merania" a predpovedania dopytu trhu a tiež na identifikáciu trhových segmentov. Ide spravidla o zvládnutie metód *odborných odhadov*, čo je záležitosť skutočných odborníkov/expertov.

Trh ako miesto, na ktorom sa realizujú akty **ponuky a dopytu, predaja a kúpy**, pozostáva zo skutočných a možných budúcich (potenciálnych) kupcov (zákazníkov) vzhľadom na konkrétnu trhovú ponuku. Veľkosť trhu závisí aj od toho, koľko ľudí či organizácií má záujem, dostatočný príjem, kúpyschopnosť a prístup k určitej trhovej ponuke. Ak *trh klasifikujeme* na dostupný trh, kompetentný dostupný trh, potenciálny trh, obsluhovaný trh či preniknutý trh, to znamená, že vyzývame obchodníkov, marketingových odborníkov, aby dobre poznali odlišnosti týchto druhov trhov a informácie rýchlo predkladali príslušným manažérom. Je to významné práve z aspektu kvalifikovaných odhadov dopytu.

Odhad bežného i budúceho dopytu potrebujú manažéri preto, aby mohli dobre plniť svoje významné riadiace úlohy. Kvantitatívne vyjadrenie dopytu je nevyhnutné predovšetkým pre *analyzovanie trhových príležitostí*, pre *tvorbu marketingových programov* a pre *riadenie uceleného marketingového úsilia.* Firmy zvyčajne vyhotovujú niekoľko druhov odhadov dopytu, a to pre rôzne výrobkové agregácie, pre rôzne časové ob-

dobia a pre rôzne oblasti. Pritom marketingoví pracovníci/obchodníci musia rozpoznávať a diferencovať aj rozličné atribúty dopytu.

Hlavné úlohy marketingových odborníkov v tejto oblasti možno stručne a rámcovo sformulovať takto:

a) ***Odhadnúť bežný dopyt*** sa v praxi firiem považuje za úlohu číslo jeden (hlavná alebo kľúčová úloha).

b) ***Rozlišovať medzi dopytom trhu a dopytom firmy*** a v rámci týchto dopytov ešte diferencovať medzi potenciálom a predpoveďou. Totiž dopyt trhu nie je nejaké konečné číslo, ale je to funkcia, ktorá závisí od úrovne celého radu premenných. (Aj tu majú manažérom pomáhať špecialisti – informatici, matematici, štatistici, účtovníci atď.).

c) ***Stanoviť celkový dopyt*** – na to sa môže použiť *metóda reťazových podielov*, ktorá spočíva v postupnom násobení východiskovej hodnoty niekoľkými redukčnými podielmi a iné relevantné metódy.

d) ***Určiť oblastný trhový dopyt*** – napríklad pomocou *metódy rozvoja trhu* (pre priemyselný trh) alebo *viacfaktorovou indexnou metódou* (pre spotrebný trh). V druhom prípade možno aj podľa P. KOTLERA použiť *geodemografický kódovací systém*, ktorý je u obchodníkov dosť obľúbený. Pre určenie celkového predaja je potrebné identifikovať zodpovedajúce konkurenčné firmy a uskutočniť odhad ich predaja. Koneční zákazníci, resp. aj firmy v úlohe zákazníka tiež potrebujú poznať, aký je ich *podiel na trhu* a aký podiel majú konkurenčné firmy (pozri aj metódu plánovania formou BCG matice).

Sedem hlavných metód pre odhadnutie budúceho dopytu [22], ktoré sa odlišujú svojou vhodnosťou pre rôzne účely predpovedí a typy výrobkov a možnosťou ich použitia, závisí aj od dostupnosti potrebných údajov, presnosti, včasnosti relevantných informácií aj od pružnosti konania špecialistov. Ide najmä o tieto metódy:

- pozorovanie zámerov zákazníkov,
- vyhodnocovanie názorov predajcov,
- vyhodnocovanie expertných názorov,
- testovanie trhu,
- analýza časových radov,
- priama indexná metóda,
- štatistická analýza dopytu.

Výskum a výber cieľových trhov ďalej nadväzuje aj na identifikáciu jednotlivých trhových segmentov.

Identifikácia trhových segmentov sa úzko spája s tzv. STP marketingom. *Trhový segment* možno jednoducho označiť ako trhovú zložku či „výseč" trhu (mladí ľudia, starí ľudia, vysokopríjmový, resp. nízkopríjmoví zákazníci a pod.). Ide teda o rozpoznávanie jednotlivých cieľových zložiek trhu v záujme ich lepšieho obslúženia produktmi a pochopiteľne vlastného profitovania. V tejto súvislosti sa používa práve aj STP prístup.

STP marketing (Segmentig – Targeting – Positioning), t. j. segmentácia, cielenie a umiestňovanie sa považuje takpovediac za srdce strategického marketingu (pozri aj poznatky na inom mieste tejto práce).

Tri spôsoby marketingového pristupovania k trhu – marketéri, marketingoví pracovníci, predávajúci či manažéri spravidla využívajú tieto prístupy k trhu, resp. typy marketingu:

a) *Hromadný marketing* – znamená hromadne produkovať, distribuovať či predstavovať jeden výrobok, pričom je snaha zaujať týmto výrobkom všetky typy zákazníkov. Postupne ho však predajcovia opúšťajú v prospech cieľového marketingu.

b) *Výrobkovo rozmanitý marketing* – znamená vyrábať a ponúkať viac výrobkov rôznej kvality, štýlu, ceny a podobne, a dať tým zákazníkovi možnosť výberu rozlíšením vlastnej produkcie od výrobkov konkurencie.

c) ***Cielený marketing*** – znamená rozlišovať na trhu niekoľko cieľových skupín zákazníkov, ktoré majú rôzne potreby a vyvíjať zodpovedajúce výrobky a logicky aj marketingové mixy pre zvolené skupiny. Tento typ marketingu pomáha lepšie hľadať a nachádzať trhové šance a príležitosti a vyvíjať „šitím" na mieru špeciálne výrobky a služby, a teda aj marketingové projekty/programy.

Kľúčové kroky v cielenom marketingu sa podrobnejšie špecifikujú prostredníctvom troch krokov a šiestich parciálnych úzko prepojených čiastkových procesov takto:

A. **Segmentácia (členenie, rozčleňovanie) trhu** v podstate znamená uskutočňovanie dvoch závažných čiastkových činností (subprocesov):

1. Vymedzenie segmentačných premenných a segmentovanie trhu.
2. Rozvíjanie profilu výsledných segmentov (častí, zložiek trhu).

B. **Trhové cielenie** sa spája tiež s dvoma podstatnými aktivitami, ktorými sú:

3. Zhodnotenie atraktivity (príťažlivosti) každého segmentu.
4. Výber cieľového segmentu alebo viacerých cieľových segmentov.

C. **Trhové umiestňovanie** má do tretice rovnako dve relevantné činnosti:

5. Vymedzenie možných prístupov umiestnenia pre každý cieľový segment.
6. Výber, rozvinutie a uplatnenie zvolenej koncepcie umiestňovania na trhu.

Segmentáciou trhu sa vlastne trh rozdelí do niekoľkých odlišných skupín zákazníkov, ktoré môžu vyžadovať odlišné výrobky a služby. Podnikatelia skúšajú rôzne kritéria či premenné, podľa ktorých možno najvhodnejšie rozdeliť trh. Pre každý segment sa rozvíja príslušný profil segmentu. Efektívnosť segmentácie teda závisí od nájdenia adekvátnych segmentov, ktoré sú adekvátne (zodpovedajúco, primerane) merateľné, významné, prístupné a umožňujú ďalšiu nadväznú činnosť.

Rozhodovanie o výbere cieľových trhov sa má uskutočňovať na báze istých zásad a postupov, ktoré musí podnikateľ/predávajúci rešpektovať:

a) *Zamerať sa na najlepšie trhové segmenty* – ktoré sú to, to sa robí na základe ich starostlivého posúdenia a ohodnotenia podľa zvolených meradiel a kritérií.

b) *Správne posúdiť a ohodnotiť segmenty* – hodnotí sa predovšetkým ***ziskový potenciál segmentu***, ktorý závisí najmä od týchto činiteľov:

- veľkosť segmentu,
- rast segmentu,
- štrukturálna príťažlivosť segmentu,
- zámery firmy XYZ vo vzťahu k tomuto segmentu,
- zdroje firmy vo vzťahu k tomuto segmentu.

c) *Rozhodnúť o počte segmentov* – stanoviť koľko trhových segmentov chce firma uspokojiť vo vymedzenom čase a priestore.

d) *Uskuťočňovať* ***diferencovaný markting*** – ďalší typ marketingu, pri ktorom marketér, podnikateľ či predávajúci môže vyvíjať rozličné (diferencované) ponuky pre rôzne trhové segmenty.

e) *Zvoliť si* ***nediferencovaný marketing*** – typ marketingu, pri ktorom podnikateľ, predajca vlastne nevníma, ba až ignoruje segmentáciu.

f) *Rozhodnúť sa pre* ***sústredený (koncentrovaný) marketing*** – iný typ marketingu, pri ktorom sa podnikaľ zameria buď len na jeden segment alebo na niekoľko málo trhových segmentov.

g) *Rešpektovať súvzťažnosti medzi segmentami* – podnikateľ musí tiež brať do úvahy vzájomné vzťahy medzi segmentmi a potenciálne plány na obsadenie ďalších segmentov zvoleného trhu.

Marketingové výskumy, analýzy a syntézy poznania o marketingovom prostredí slúžia potom ako báza projektovania nových marketingových stratégií a plánovania marketingových programov a postupov.

11 Projektovanie a plánovanie marketingových stratégií, programov

11.1 Marketingové stratégie pre ponuku

Pre odlišovanie a umiestňovanie marketingovej ponuky sa v praxi využívajú viaceré stratégie, ktoré sa aj v marketingovej odbornej literatúre približujú prostredníctvom rozličných postupov.

Umiestňovanie marketingovej ponuky je také projektovanie ponuky firmy a jej imidžu, pri ktorom má cieľový trh pochopiť a oceniť postavenie firmy vzhľadom na jej konkurentov. Pozícia firmy sa má/musí zakladať na poznaní najmä týchto významných fenoménov:

- ako cieľový trh definuje hodnotu,
- ako cieľový trh uskutočňuje výber medzi predávajúcimi,
- aké adekvátne kroky umiestňovania marketingovej ponuky, resp. produktov (výrobkov, služieb) uplatňuje konkurencia.

Tri kroky umiestňovania marketingovej ponuky – ako súčasť tvorby stratégie umiestňovania výrobkov takpovediac našej firmy XYZ – možno výstižne a v skratke naformulovať takto:

1. *Identifikovať odlišnosti možného výrobku, služieb, zamestnancov a imidžu* – príslušní manažéri/marketéri firmy musia rozpoznať tieto rozdiely a jasne ich prezentovať vo vzťahu ku konkurencii.

2. *Použiť špecifické kritériá pre výber najdôležitejších odlišností* – dať svojmu trhu zreteľne najavo, akým spôsobom sa líši firma XYZ od svojich konkurentov.

3. *Vypracovať plán konkurenčnej marketingovej stratégie* – kľúčom pre získanie stálych zákazníkov je lepšie poznanie ich potrieb a kúpneho správania, než to dokáže konkurencia. Pretože logicky možno predpokladať, že zákazník bude nakupovať u tej firmy, ktorá mu ponúkne najvyššiu (spotrebnú) pridanú hodnotu, najlepšiu cenu a celkovú starostlivosť, vrátane obchodno-technických služieb (OTS), garancií a pod.

Spotrebná pridaná hodnota (SPH) je podľa P. KOTLERA [22] rozdiel medzi *celkovou spotrebnou hodnotou* a *celkovou spotrebnou cenou*. Rozpoznanie týchto pojmov, resp. rozhodujúcich činiteľov spotrebnej pridanej hodnoty vyjadruje aj táto stručná interpretácia:

- ***Celková spotrebná hodnota*** (CSH) je vlastne akoby „súčet" *hodnoty výrobku (HV), hodnoty služieb (HS), hodnoty personálu (HP) a hodnoty imidžu (HI)*, t. j. celkového obrazu alebo celkového dojmu. (Skratky tu uvádzame preto, aby si vážený čitateľ pomocou nich mohol eventuálne zostaviť príslušné vzorce, ktoré sa azda môžu niekomu ľahšie zapamätať). Možno napr. zapísať: CSH (=) HV (+) HS (+) HP (+) HI.

- ***Celková spotrebná cena*** (CSC) sa tvorí na základe zváženia týchto štyroch podstatných faktorov: peňažná cena (PC), časové náklady (ČN), energetické náklady (EN) a psychické náklady (PN).

Zákazník si teda spravidla **vyberie dodávateľa, ktorý mu ponúka najväčšiu SPH**. Z toho vyplýva, že dodávateľ sa usiluje získať konkurenčnú výhodu aj cestou identifikovania zdrojov pre zvyšovanie pridanej hodnoty. A pre tieto účely sa využíva aj príslušný hodnotový reťazec.

Hodnotový reťazec je hlavný nástroj pre potreby rozpoznania potenciálnych zdrojov zvyšovania pridanej hodnoty a vôbec hodnoty pre zákazníka. Napríklad MICHAEL E. PORTER vo svojej knihe [37] ponúkol v tomto kontexte tieto argumenty:

- každá firma predstavuje súbor činností, ktoré zabezpečujú projektovanie, výrobu, obchod, dodávky a podporu svojich výrobkov,
- hodnotový reťazec dezagreguje firmy na *deväť strategicky významných činností*, pričom týchto *deväť hodnotových činností* sa skladá z piatich základných a štyroch podporných činností. (Uvedený autor zostavil aj ucelenú schému všeobecného hodnotového reťazca) [13, 14, 37].

Základné činnosti sú podľa neho tieto: zásobovanie, pracovné operácie, odbyt, ***marketing***, predaj a služby (v schéme ich zakresľuje na horizontále). Pričom *zásobovanie* predstavuje nakupovanie rôznych vstupov pre každú základnú činnosť, a je iba zlomkom toho, čím všetkým sa zaoberá nákupné oddelenie.

Podporné činnosti tento americký autor stanovil takto: infraštruktúra firmy, riadenie ľudských zdrojov, technický rozvoj a obstarávanie (zakreslené na vertikále). Podrobnejšie M. Porter charakterizoval tieto jednotlivé činnosti takto:

- ***firemná infraštruktúra*** – pokrýva ***riadenie (manažment)***, plánovanie, financovanie, účtovníctvo, legislatívne a štátne záležitosti, ktoré vznikajú v súvislosti s realizáciou základných aj podporných činností,
- *riadenie ľudských zdrojov* sa tiež vyskytuje vo všetkých útvaroch,
- *vedecko-technologický rozvoj* (VTR) sa rovnako vyskytuje v každej základnej činnosti a je nepatrnou časťou toho, čo robí útvar (oddelenie, tím) ***výskumu a vývoja (Research and Development – R&D)*** atď. A práve útvary VTR rozhodujúcou mierou vplývajú aj na diferenciáciu (odlíšenie) výrobkov, služieb, imidžu, inovácie atď.

Nástroje pre konkurenčné odlíšenie – firma XYZ môže svoju ponuku na trhu odlíšiť od konkurencie najmä prostredníctvom vyššej kvality výrobku, služieb, personálu alebo celkového dojmu, obrazu (imidžu):

A. ***Odlíšenie výrobku*** – sa uskutočňuje z hľadiska jeho projektovaných parametrov ako sú: jeho vlastností, funkčné parametre, dizajn, cena, prispôsobenie, trvanlivosť, spoľahlivosť, opraviteľnosť, garancie a pod.

B. ***Odlíšenie služieb*** – z aspektu dodania, inštalácie, zákazníckej inštruktáže, rozmanitosti poradenských služieb, rýchlosti ich realizácie, ceny atď.

C. ***Odlíšenie personálu*** – napríklad lepšie školený (kvalifikovanejší, kvalitnejší, múdrejší) personál sa vyznačuje predovšetkým týmito vlastnosťami:

- *Kvalifikácia* – zamestnanci majú požadované znalosti, spôsobilosti a zručnosti.
- *Zdvorilosť* – zamestnanci sú pozorní, priateľskí, zdvorilí, rešpektujú/dodržujú pravidlá slušného správania, vysokú osobnú kultúru, etiku, etiketu a pod.
- *Dôveryhodnosť* – zamestnanci vzbudzujú pocit dôveryhodnosti u zákazníkov.
- *Spoľahlivosť* – zamestnanci vykonávajú služby dôsledne, presne, načas atď.
- *Vnímavosť* – zamestnanci reagujú rýchlo, pružne a prispôsobivo na všetky splniteľné požiadavky zákazníkov.
- *Komunikatívnosť* – zamestnanci dobre počúvajú zákazníka, snažia sa ho pochopiť a zreteľne, jasne, empaticky sa s ním rozprávajú, komunikujú.

D. ***Odlíšenie imidžu*** – imidž firmy sa má/musí vyznačovať určitými typickými vlastnosťami: predovšetkým je to pohodová (kvázi rodinná) atmosféra a celkové atraktívne prostredie firmy, v ktorej sa tvoria hodnoty, potrebné je používať či zdieľať v reklame

a inde jednoduché správy, symboly, typické farby, využívať k prezentovaniu svojho imidžu internet (vlastné webové stránky), iné pokrokové IKT a printové aj elektronické média a tak ďalej.

Tvoriť diferencovanú stratégiu vývoja umiestňovania ponuky teda znamená, projektovať, vyvíjať, testovať súbor významných vlastností výrobkov, služieb firmy XYZ tak, aby sa ponuka firmy podstatne líšila od ponuky konkurencie. A tieto diferencie je nevyhnutné aj patrične navonok propagovať a prezentovať. To všetko má v synergii priniesť firme aj psychologické a samozrejme aj významné ekonomické/finančné efekty.

11.2 Vývoj, inovácie, testovanie a zavádzanie nových produktov

Pravidelný výskum, vývoj a inovácie výrobkov a služieb sú nevyhnutnosťou pre všetky organizácie v súčasných čoraz zložitejších konkurenčných vzťahoch v záujme uspokojovania stále náročnejších potrieb zákazníkov. Tento fakt len podčiarkuje *veľký význam permanentného zdokonaľovania manažmentu predvýrobných procesov* [13, 47, 48], a to počnúc zvyšovaním kvality edukačných (výchovno-vzdelávacích) procesov všetkého druhu a všetkých typov od klasických po e-learningové, od povinných po celoživotné formy vzdelávania, od vzdelávania zamestnancov po vzdelávanie vodcov, manažérov (aj politikov!) na všetkých stupňoch riadenia organizácií, podnikov, resp. ekonomiky, obcí, miest, regiónov a celej spoločnosti. Mimoriadny význam majú tieto procesy práve vo firmách. Všade sú však spojené aj s istými hrozbami a rizikami, čo má podchytiť relevantný rizikový, ako aj bezpečnostný manažment a celková prevencia.

Riziko čiastočných (inkrementálnych) i zásadných inovácií býva spravidla úmerné veľkosti či zložitosti zmeny. Platí, že inovované či nové výrobky alebo služby nemusia byť (hneď) úspešné. *Kľúč k úspešným inováciám* spočíva vo viacerých faktoroch či postupoch. Patria k nim predovšetkým tieto:

- vytvorenie lepšieho manažérskeho (organizačného, motivačného, iného) zabezpečenia, prijímania a ďalšieho spracovania návrhov na nové výrobky,
- dosiahnutie súladu medzi výskumnými a rozhodovacími (manažérskymi) procesmi a ich reprezentantmi v každej etape vývoja nového výrobku.

Osem etáp v procese vývoja nového výrobku – tak ako ich pomenoval Philip KOTLER a prehľadne zakreslil do schémy rozhodovacieho procesu vývoja nového výrobku či služby [13, 14, 22] – predstavujú tieto významné manažérske činnosti:

1. ***Tvorba nápadov*** – nevyhnutné je predovšetkým vyhľadávať, stimulovať, motivovať a koordinovať procesy vzniku nových nápadov. Nápady vznikajú medzi zamestnancami firmy, ale aj vo vonkajšom okolí. Každý nápad sa prehodnocuje a musí byť jasná odpoveď na otázku: *stojí tento nápad za úvahu?* Ak áno – pokračujeme druhým krokom, ak nie – zanecháme tento nápad.

2. ***Hodnotenie nápadov*** – jeho súčasťou je aj identifikácia faktorov firmy a ich významnosti. Napokon sa kladie otázka: je návrh tohto výrobku kompatibilný s cieľmi, stratégiami a zdrojmi firmy XYZ? Ak áno, ideme do tretieho kroku, ak nie zanechávame.

3. ***Vývoj a testovanie koncepcie*** – vyvíjajú a testujú sa alternatívne koncepcie výrobku. Otázka: možno nájsť takú koncepciu výrobku, ktorú by chceli zákazníci vyskúšať, kúpiť? Ak áno, postupuje sa do štvrtého kroku, ak nie, môže dôjsť k ukončeniu tohto procesu vývoja nového produktu.

4. ***Vývoj marketingovej stratégie*** – ide tu v podstate o návrh adekvátneho marketingového mixu (4P mix) a súvisiacich marketingových, ale aj ekonomických nástrojov (cena, distribúcia, propagácia, resp. náklady, kalkulácie atď.). Otázka: Možno nájsť efektívnu (účelnú aj hospodárnu, t. j. nákladovo optimálnu) vhodnú marketingovú stratégiu? Ak áno – postup do 5. kroku, ak nie – zanechať rozhodovanie aj v tejto etape.

5. ***Obchodná analýza*** – predstavuje hlbšie a komplexnejšie analýzy najmä trhov, nákladov, bodov zvratu (analýza nulového bodu), možných ziskov, resp. strát atď. Pýtame sa: dosiahnu sa u tohto výrobku ziskové ciele? Ak áno – ideme do šiesteho kroku, ak nie – zanechávame.

6. ***Vývoj výrobku*** – poníma sa v širšom kontexte, teda aj ako uskutočnenie inžinierskych skúšok, testov spotrebiteľských preferencií, aj ako vyvíjanie značky, balenia, dizajnu a pod. Otázka: je vyvinutý výrobok technicky aj komerčne vhodný? Ak áno – nasleduje krok číslo sedem, ak nie – končíme.

7. ***Testovanie trhu*** – zaháji sa obmedzená výroba, príprava reklamy a iné príbuzné činnosti. Pýtame sa aj v siedmej etape: splní predaj vyvinutého výrobku naše očakávania? Ak áno – postupujeme do ôsmej etapy, ak nie, tu prichádza nový rozhodovací „uzol", v ktorom sa pýtame: máme návrh vrátiť späť do vývoja? Ak tu odborníci odpovedia áno, dochádza k spätnej väzbe, návrh sa vráti ešte raz do etapy vývoja. Ak dôjde k zápornej odpovedi, možno aj v siedmej etape zanechať rozhodovanie o tomto nápade/výrobku. Tento „kolobeh" medzi šiestym a siedmym krokom sa môže viackrát zopakovať. V prípade pozitívnej odpovede sa dostávame do etapy obchodovania (komercionalizácie).

8. ***Komercionalizácia*** – táto etapa sa už viaže aj na nákup potrebného zariadenia a na začatie plnej výroby a distribúcie vyvinutého produktu na trh. Otázka: splňa dosahovaný predaj naše očakávania? Ak áno, spravidla sa predloží ďalší návrh, plán a proces sa opakuje s novým produktom. Ak nie, pýtame sa v novom rozhodovacom „uzle": môže pomôcť istá modifikácia výrobku alebo marketingového programu/projektu? Ak áno, spätnoväzbovo sa vraciame do ôsmeho kroku, ak nie – je tu aj možnosť ukončenia tohto rozhodovacieho procesu a úsilia, a to napriek tomu, že už sme v poslednej etape, a teda vynaložili sme už značné tvorivé úsilie, náklady/výdavky...

Zmyslom tejto etapizácie teda je zodpovedne posúdiť, či sa má pokračovať vo vývojovom procese alebo či sa má tento proces zastaviť a ušetriť tak náklady aj drahocenný čas. Firma potrebuje, aby nedošlo k zamietnutiu dobrých nápadov, resp. aby špatné nápady neprešli do ďalšej etapy. Pritom reakcie zákazníkov sú rôzne, čo determinuje jednak ich rozhľadenosť a odbornosť a jednak vlastnosti a kvalita ponúkaných (prezentovaných) výrobkov či služieb. Všetko je to teda predovšetkým záležitosťou kvality manažmentu.

Kľúčové poznatky z manažmentu vývoja nových výrobkov [22] už dávnejšie spracoval guru svetového marketingu do tejto podoby:

1. ***Manažment (riadenie) sa podieľa 65 % na úspešnosti novozavádzaných výrobkov či služieb.*** Manažéri okolo roku 1990 očakávali, že v dôsledku zavedenia nových výrobkov vzrastie predaj firmy XYZ v priebehu piatich rokov o jednu tretinu, zatiaľ čo na celkovom zisku sa budú podieľať nové výrobky zhruba 40 %. (V súčasnosti sú u špičkových firiem tieto čísla celkom iste ešte vyššie, čo ovplyvňuje vysoká inovačná dynamika a dynamika súčasného života vôbec, čo platí v globálnom slova zmysle.)

2. *7 : 1, resp. 100 : 1* – zhruba zo siedmich začatých výskumných a vývojových prác vzíde jeden úspešný výrobok, resp. jedna úspešná služba... Iní autori dopĺňajú, že asi zo 100 invencií (nových tvorivých nápadov) sa v praxi úspešne zrealizuje jedna inovácia produktu...

3. *10/20/60* – tieto relácie naznačovali: 10 % nových výrobkov predstavoval „svetovo nové výrobky" a 20 % „nové výrobkové línie". Napriek tomu sa tieto vysoko rizikové výrobky podieľali 60 % na „najúspešnejších" nových výrobkoch.

4. *54/30* – finančné prostriedky sa okolo roku 1990 vynakladali efektívnejšie, pretože 54 % týchto vstupov bolo vynaložených efektívne, kým v roku 1968 to údajne bolo len asi 30 %.

5. *Podiel nákladov na výskum a vývoj z celkového objemu predaja* (z obratu) nebol vtedy u firiem s úspešnými novými výrobkami väčší než u firiem neúspešných...

Efektívna prezentácia vyvinutých produktov spočíva teda najmä v tom, aby výrobcovia či iní podnikatelia urobili včasné prezentácie svojich výrobkov a služieb predovšetkým tzv. včasným adaptérom na strane zákazníkov a zvlášť tým, ktorí majú schopnosti názorových vodcov, sú dostatočne pružní, ale aj solventní a pod. A to sa už dostávame do problematiky fáz životného cyklu výrobkov, v ktorom však nefigurujú len včasní adaptéri, ale aj oneskorení inovátori atď.

11.3 Riadenie výrobkov prostredníctvom životného cyklu

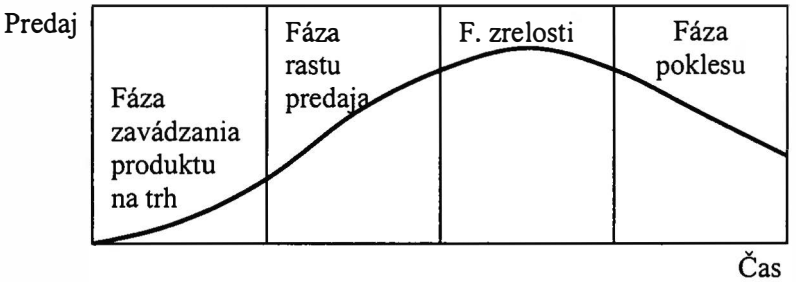
Aj trhy aj výrobky (aj zákazníci a podniky/firmy) majú svoje životné cykly, ktoré si vyžadujú aj zmeny v marketingovej stratégii v priebehu času. Každá nová potreba sa vyvíja v rámci svojho životného cyklu. Aj každá novo vzniknutá technológia (vrátane najmodernejších IKT a internetu – pripravuje sa údajne *internet II.*, ktorý môže zásadnejšie zmeniť aj marketing), ktorá je určená pre uspokojovanie istých potrieb, sa na trhu prejavuje životným cyklom potreby tejto technológie. Rovnako tak vykazujú svoje životné cykly aj výrobkové značky v rámci istej formy výrobku a pod.

Životný cyklus výrobkov (Product life cycle – PLC) je významný marketingový pojem, ktorý

- umožňuje nahliadnuť do dynamiky konkurencieschopnosti výrobku, ale môže byť zavádzajúci, ak sa starostlivo nepoužíva,
- predstavuje ***súbor štyroch nadväzných etáp – zavádzanie, rast, zrelosť a pokles*** (obr. 11.1). Je to teda takpovediac konfrontácia časovej dimenzie s objemom predaja výrobku. V grafickej podobe to znamená, že na horizontálu (os x) sa nanášajú časové jednotky/etapy a na vertikálu (os y) objem predaja/obratu v peňažných jednotkách. Vývoj predaja mnohých výrobkov prebieha podľa akejsi „S"- krivky, ktorá sa skladá zo spomenutých štyroch „zvlnení".

Etapa zavádzania výrobku na trh sa vyznačuje predovšetkým týmito atribútmi (znakmi, vlastnosťami) a špecifikami:

- je tu pomalý rast predaja, minimálny zisk, pretože výrobok sa „natláča" do distribúcie, začína sa prezentovať na danom trhu,
- v priebehu tejto etapy sa firma rozhoduje o tom, či a akú ***stratégiu prenikania na trh*** má voliť (pozri ďalej aj obr. 11.2). Ak je produkt, výrobok úspešný, nasleduje etapa rastu.



Charakteristické črty

PREDAJ	Nízky predaj	Rýchle rastúci predaj	Vrchol predaja	Klesanie predaja
NÁKLADY NA ZÁKAZNÍKA	Vysoké náklady	Priemerné náklady	Nízke náklady	Nízke náklady
ZISKY	Negatívne (straty)	Nárast zisku	Vysoký zisk	Klesajúci zisk
ZÁKAZNÍCI	**Inovátori**	**Včasní adaptéri**	Stredná väčšina	Oneskorenci
KONKURENTI	Málo	Rastúci počet	Stály počet, znižovanie	Klesajúci počet

Marketingové ciele

PRIENIK DO MYSLE, PODIEL NA TRHU/ZISK	Túžba odskúšať 1.P	Max. trh. podiel	Max. zisku, udrž. trh. p.	Znižovanie výdavkov

Stratégie

1. P: VÝROBOK, SLUŽBA	Ponúknuť - základný v.	- doplnky, záruky	Obmena značiek	Vyradiť slabé výr.
2. P: CENA	Nákladový typ ceny	Prienik cenou (2.P)	2. P proti súperom	Znížiť cenu
3. P: MIESTO NA TRHU, DISTRIBÚCIA	Výberovo budovať	Intenzívna distribúcia	Intenzívnejšia distr.	Vyradiť neziskové 3.P
4. P/I.: PREDAJNÁ PROPAGÁCIA	Vyvolanie záujmu	Čiastočné zníž. 4. P/I.	Na zmenu značky	Znížiť na minimum
4. P/II.: REKLAMA	Preniknúť do mysle	Masový trh – záujem	Akcent na iné značky	Znížiť na minimum

Obr. 11.1. Životný cyklus výrobku – atribúty, ciele, stratégie [22]

Etapa rastu sa vyznačuje dosť prudkým nárastom predaja a zvyšovaním zisku. Firma sa pokúša zdokonaliť daný produkt, vstupovať na nové trhové segmenty, do nových distribučných sietí a pomaly začína znižovať ceny. Potom nasleduje ďalšia etapa zrelosti (kulminácie).

Etapa zrelosti je typická najmä tým, že rast predaja sa spomaľuje, dochádza k stabilizácii a spravidla aj ku kulminácii zisku. Firma však vyhľadáva *inovačné (vyvážené a iné) stratégie*, aby obnovila rast predaja. Tieto stratégie sa týkajú modifikácie trhu, výrobku a marketingového mixu. Napokon výrobok vstupuje do etapy poklesu.

Etapa poklesu sa vyznačuje tým, že tu už možno spravidla len málo urobiť pre zastavenie poklesu predaja a zisku. Firma XYZ má v tejto fáze vývoja najmä tieto *úlohy*: identifikovať skutočne slabý výrobok, vypracovať pre tento výrobok buď *stratégiu pre zvýšenie pozornosti zákazníkov* alebo *stratégiu jeho „odpratania"*. Ide teda o také vyradenie slabého výrobku či slabých výrobkov, ktoré spôsobí minimum škody pre vyššie avizované 3Z faktory (zákazníci, zamestnanci, zisk) dodávateľskej firmy XYZ.

Teória PLC – životného cyklu výrobku – má však aj svoje *nedostatky*, ktoré odborníci z teórie aj praxe marketingového manažmentu dosť kritizujú. Totiž všetky výrobky neprechádzajú tzv. „S" krivkou PLC, ale niektoré z nich sa vyznačujú výkyvmi rastu a poklesu predaja a pod. Firmy nedokážu vždy predvídať, aký bude priebeh predaja, alebo v ktorej etape sa výrobok práve nachádza či ako dlho bude etapa trvať a pod. Priebeh cyklu PLC je skôr dôsledkom zvolených marketingových stratégií než nevyhnutného, zákonitého priebehu predaja podľa PLC, nezávisle na zvolených marketingových stratégiách. A preto teóriu životného cyklu produktu (PLC) treba ešte rozšíriť aj o ďalšie relevantné teórie napríklad aj o teóriu vývoja trhu a iné.

Zvláštnu pozornosť si však vyžaduje najmä etapa zavádzania výrobku na trh. V tomto smere sa využívajú viaceré stratégie, ktoré sa viažu napríklad na súvzťažnosti cien a propagácie/komunikácie alebo iné koncepty. Môže ísť o ***stratégiu rýchleho „zožatia" či zbierania zisku, pomalého zbierania, rýchleho prenikania alebo pomalého prenikania*** (obr. 11.2).

Cena	vysoká	Stratégia pomalého „zbierania" zisku	Stratégia rýchleho „zbierania" zisku
	nízka	**Stratégia pomalého prenikania**	Stratégia rýchleho prenikania
		nízka	vysoká
		Propagácia	

Obr. 11.2. Štyri možné marketingové stratégie zavádzania výrobku na trh

Teória vývoja trhu tiež hovorí o jeho *štyroch etapách – vznik, rast, zrelosť a pokles* záujmu o príslušný trh. Inými slovami platí:

- *nový trh* vzniká vtedy, ak je vytvorený taký produkt (výrobok/služba), ktorý je určený pre uspokojenie celkom novej potreby,
- inovátor zvyčajne vyvinie výrobok pre hromadný trh, ale aj konkurenti vstupujú na trh s podobnými výrobkami, čím vlastne dochádza k *rastu trhu* (limitovaný rast),
- tento rast sa však časom spomalí a trh vstúpi do etapy *zrelosti*, ale postupne dochádza k *fragmentácii trhu*, t. j. jeho rozčleneniu na časti (segmenty), a to až do chvíle, kedy jeden z konkurentov uvedie na trh výrobok s novou silno príťažlivou vlastnosťou, ktorá spravidla spôsobí *konsolidáciu trhu* do niekoľkých väčších trhových segmentov,
- ostatní konkurenti však tiež „nespia", ale rýchlo napodobňujú nové vlastnosti, čím trh cyklicky prechádza medzi etapami konsolidácie, ktoré spôsobili inovácie a etapami fragmentácie, ktoré spôsobila konkurencia,
- napokon trh (napríklad s nejakou existujúcou technológiou) *klesá* v dôsledku objavu novej, lepšej technológie, technológie vyššej (ostatnej) generácie a pod.

Úspešný marketing odhaľuje potenciálny vývoj trhu, čo znamená, že firmy sa majú/musia pokúšať predvídať, aké nové vlastnosti produktov si bude trh priať. *Zisky* teda spravidla dosahujú tí, ktorí rýchlo uvedú na trh nejakú novú vlastnosť výrobku, služby. Pri vyhľadávaní nových vlastností možno využívať metódy empírie, intuície, argumentáciu hierarchie potrieb či iné relevantné zdôvodnenia (argumenty).

11.4 Riadenie produktov (výrobkov, služieb), výrobkových radov a značiek

Výrobok sa vo všeobecnej podobe definuje ako čokoľvek zmysluplné, čo možno ponúknuť na trhu, čo získa pozornosť, čo môže slúžiť k spotrebe, čo môže uspokojiť nejaké prianie alebo inú potrebu. Výrobok je teda prvým a najdôležitejším prvkom marketingového mixu, ktorý sa spája aj s tvorbou príslušných výrobkových stratégií.

Výrobková stratégia je významný prostriedok/nástroj marketingového riadenia, ktorý vyžaduje koordinované rozhodovanie o výrobkových mixoch, výrobkových radách, značkách, balení a značení. Existuje viacero interpretácií ponímania produktu, teda výrobku alebo služby.

Jednotlivé úrovne či významy chápania výrobku/služby sa v teoretickej podobe v odbornej marketingovej literatúre interpretujú takto:

a) *Výrobok ako základná úžitková hodnota* – je to ***hodnota pre zákazníka*** teda nejaký predmet, vec, úžitok či nevyhnutná služba, ktoré si užívateľ, spotrebiteľ, klient, kupujúci (zákazník) kupuje.

b) *Všeobecne použiteľný výrobok* – predstavuje základnú verziu výrobku.

c) *Očakávaný výrobok* – je to v podstate súbor vlastností a podmienok, ktoré kupujúci (zákazník) bežne očakáva, ak si kupuje výrobok či službu.

d) *Rozšírený výrobok* – predstavuje vlastne rozšírenie výrobku o ďalšie služby alebo úžitky, ktoré predajca pridáva, aby odlíšil svoju ponuku od konkurenčných ponúk.

e) *Potenciálny výrobok* – predstavuje súbor nových možných vlastností a služieb, ktoré by časom, niekedy v blízkej či vzdialenejšej budúcnosti mohli byť súčasťou ponu-

ky. (Vždy a všade sa majú/musia rešpektovať humánne, morálno-etické, sociálne, ekologické a kultúrne princípy, platné zákony a predpisy minimálne v SR/EÚ.)

Klasifikácia/rozlišovanie výrobkov a služieb sa uskutočňuje podľa rozličných kritérií napríklad takto:

a) Podľa sféry uplatnenia rozlišujeme spotrebný tovar a priemyselný tovar:

- ***spotrebný tovar*** možno členiť podľa nákupnych zvykov zákazníkov na: *tovar dennej potreby, nákupný tovar, nepreskúmaný tovar* atď.,
- ***priemyselný tovar*** možno klasifikovať podľa toho, ako vstupuje do výrobného procesu na: *materiál a polotovary, kapitálové položky, pomocný materiál a služby* a pod.

b) Podľa trvanlivosti sa rozlišujú *trvanlivé a netrvanlivé výrobky či služby.*

c) Existujú aj iné možné spôsoby klasifikácie produktov. Totiž firmy vyrábajú spravidla viac než jeden výrobok, poskytujú viac než len jednu službu (ide o produktový alebo výrobkový mix).

Výrobkový mix ako súbor viacerých výrobkov možno charakterizovať pomocou jeho *dimenzií* – šírky, dĺžky, hĺbky, konzistencie a pod. Tieto dimenzie sa využívajú aj pri vývoji výrobkovej stratégie firmy XYZ. Výrobkový mix sa člení na jednotlivé **výrobkové rady**, ktoré musia príslušní manažéri/marketéri a ich spolupracovníci pravidelne vyhodnocovať najmä z aspektu ich ziskovosti a rastového potenciálu. Vo firmách sa spravidla postupuje takto:

- *najlepšie výrobkové rady* – je nevyhnutné úmerne podporovať,
- *slabšie rady* – by sa mali redukovať (utlmovať, obmedzovať),
- *nové výrobkové rady* – je potrebné urýchlene propagovať a efektívne zavádzať na trh, aby zaplnili medzery na príslušnom trhu a uspokojovali zákazníkov príslušných trhových segmentov doma či vo svete.

Manažéri každého **výrobkového radu**, ktorý sa spravidla skladá z niekoľkých výrobkových položiek, by mali:

a) Analyzovať veľkosť predaja i dosahovaný zisk pri každej výrobkovej položke.

b) Vyhodnocovať súčasné postavenie jednotlivých položiek na trhu, a to vzhľadom ku konkurenčným položkám.

Takto možno získať potrebné informácie pre rozhodovanie jednak o výrobkových položkách a jednak o výrobkových radoch.

Modifikovať a modernizovať výrobkové rady znamená v praxi firiem uskutočňovať takéto možné rozhodovania/rozhodnutia:

- *roztiahnutie výrobkového radu* – riešia sa otázky či ho roztiahnuť smerom dolu, smerom hore alebo oboma smermi,
- *doplnenie výrobkového radu* – zvažuje sa, či pridať v rámci existujúceho rozsahu výrobkového radu ešte ďalšie výrobkové položky,
- *modernizácia výrobkového radu* – rozhoduje sa o tom, či potrebuje výrobkový rad nový vzhľad, resp. či je potrebné modernizovať celý výrobkový rad naraz alebo per partes (postupne),
- *propagácia výrobkového radu* – rozhoduje sa o zaujímavých výrobkoch, službách, ktoré by mohli skrze efektívnu propagáciu, reklamu dať do pozornosti vlastne celý výrobkový rad,
- *vyradenie výrobkov z výrobkového radu* – zahrňuje rozpoznanie a odstránenie slabých výrobkových položiek z príslušného výrobkového radu. Všetky tieto postupy sa majú odvíjať od príslušnej stratégie a taktiky danej firmy.

Taktika označovania výrobkov a výrobkových radov vyžaduje od príslušných manažérov firmy XYZ relevantné rozhodnutia ohľadom **značky** v tomto smere:

- či vôbec budú používať značky výrobkov a výrobkových radov,
- či budú používať značku výrobcu alebo privátnu značku,
- či budú používať rodinné značkové mená či individuálne značkové mená,
- či rozširovať značkové meno na nové výrobky atď. S týmito otázkami súvisia aj ďalšie povinnosti, ako je balenie, dizajn, ochrana, bezpečnosť, uvádzanie akostných tried, čiarových kódov, resp. otázky garancií, reklamácií a pod.

Rozhodnutia o spôsobe balenia fyzických výrobkov musia byť takpovediac viacfunkčné, t. j. užitočné aj z hľadiska ochrany výrobku pred poškodením, aj z hľadiska ekonomiky, vhodnosti, propagácie/reklamy. Pritom sa v praxi postupuje spravidla tak, že príslušní manažéri, dizajnéri či jednoducho podnikatelia, obchodníci musia:

- vyvinúť najskôr koncepciu obalu,
- testovať túto koncepciu, a to z aspektu funkčného aj psychologického, aby si boli istí, že spĺňa požadované ciele, a že je aj v súlade s verejno-prospešnými, celospoločenskými kritériami a požiadavkami.

Fyzické výrobky je nevyhnutné tiež **označovať** aj z dôvodu ich identifikácie, uvádzania akostných tried, opisu vlastností, propagácie atď. Uvádzanie určitých informácií na výrobkoch (vrátane napr. čiarového kódu, ekologického či zdravotného vplyvu a podobne) je teda zvlášť dôležité z dôvodu informovania a ochrany spotrebiteľov, čo majú v každej krajine, resp. v zoskupení krajín typu EÚ podchytávať aj príslušné zákony a nor-my (vrátane STN, EN, ISO noriem atď.). Pochopiteľne uvedené sa vzťahuje aj na riadenie obchodov so službami.

Ekonomika/spoločnosť či priemysel služieb – aj tak možno označiť *významný vývojový trend* v najvyspelejších krajinách sveta, ktorý preniká aj do krajín EÚ a SR. Z toho vyplýva, že podnikatelia/predajcovia musia stále viac vedieť a študovať aj o službách a o marketingu či marketingovom manažmente služieb.

Služba je akákoľvek takpovediac nehmatateľná činnosť, ktorú môže jedna strana ponúknuť druhej strane. *Klasifikácia služieb*, ktorá súčasne predstavuje aj *typické vlastnosti* týchto služieb je: služby sú nehmatateľné, nedeliteľné, premenlivé, pomíňajúce sa a iné. Každý druh/typ služby si vyžaduje určitú stratégiu. Preto podnikatelia v oblasti služieb majú/musia nájsť spôsoby ako:

- „zhmotniť" nehmatateľné,
- zvýšiť produktivitu služieb,
- štandardizovať, resp. certifikovať kvalitu (normy rádu ISO 9000 atď.),
- ovlyvniť dopyt a kapacitu služieb, a to aj napriek ich výrazným špecifickým črtám (pominuteľnosť a pod.).

Marketingová stratégia služieb je determinovaná viacerými faktami a vplyvmi. Predovšetkým ide o fakt, že *priemysel služieb* zvyčajne zaostával za výrobnými firmami najmä v akceptovaní a využívaní marketingových koncepcií riadenia. V súčasnosti však už dochádza k výraznej zmene aj na Slovensku. Z tohto dôvodu si tvorba marketingových stratégií v oblasti služieb vyžaduje okrem tradičných 4P nástrojov aj uplatňovanie (na iných miestach zakomponovaných) *ďalších typov marketingu*. Ide predovšetkým o *externý marketing, interný marketing a interaktívny marketing*. Všetko sa teda odvíja od znalostí, myslenia a zručnosti profesionálov pri kontaktoch so zákazníkmi. Teda zákazník posudzuje nielen technickú kvalitu služby, ale aj záujem poskytovateľa, dôveryhodnosť,

jeho úsilie pomôcť, poslúžiť, poradiť atď. Pre posudzovanie kvality služieb používajú zákazníci technické aj funkčné kritéria. Aj k dosiahnutiu úspešnosti podnikania so službami je potrebné dosiahnutie konkurenčného odlíšenia, zvýšenie produktivity poskytovania služieb a predovšetkým poskytnúť vysokú kvalitu a všestrannú snahu maximálne uspokojiť každého zákazníka. Spája sa to vlastne s celým súborom služieb, ktoré musí dobrá firma ochotne, kvalitne a efektívne poskytovať, a to aj v súvislosti s podporovaním predaja fyzických výrobkov.

Súbor služieb pre svojich zákazníkov sa má/musí promptne zabezpečovať a pružne manažovať. Totiž tento súbor služieb môže byť rozhodujúci v konkurenčnom boji o zákazníka. Súbor tohto druhu služieb možno bližšie identifikovať takto:

- *predpredajné služby* – napríklad technické poradenstvo, ukážky a podobne,
- *služby súvisiace s dodávkou výrobku* – sem patria napr. už spomenuté obchodno-technické služby (OTS), doprava tovaru, dodávky do domu (DDD systém) a viaceré iné služby,
- *popredajné služby* – rýchly a kvalitný servis (takpovediac do 24 hodín aj na iný kontinent), čo však súvisí napr. aj so školením, zácvikom, stážami ľudí atď.

V moderných marketingových procesoch možno pozorovať aj *trend* narastania významu takpovediac *necenových alebo mimocenových faktorov úspešnosti* firiem. V našich podmienkach však ceny a nákupy úzko súvisia najmä s príjmami, so solventnosťou, resp. výdavkami či nákladmi zákazníkov, a preto sú ceny veľmi dôležitou „riadiacou pákou" aj v marketingu. Vyššieuvedené marketingové kategórie, zásady, postupy je preto nevyhnutné ďalej doplniť o mimoriadne významný fenomén, ktorým je vytváranie stratégií v oblasti cien výrobkov/služieb a vôbec proces tvorby cien. Ide totiž – popri kvalite – o druhý či ďalší významný faktor konkurenčnej spôsobilosti firmy.

11.5 Vytváranie cenových stratégií, programov a výber distribučných ciest

Cena je významný nástroj manažmentu vôbec a jeden z najdôležitejších prvkov 4P marketingového mixu. Ceny sú kritickým elementom aj preto, že predstavujú tiež určitú výzvu na trhoch. Preto je dôležitý postup tvorby cenových stratégií a druhov/typov cien ako takých.

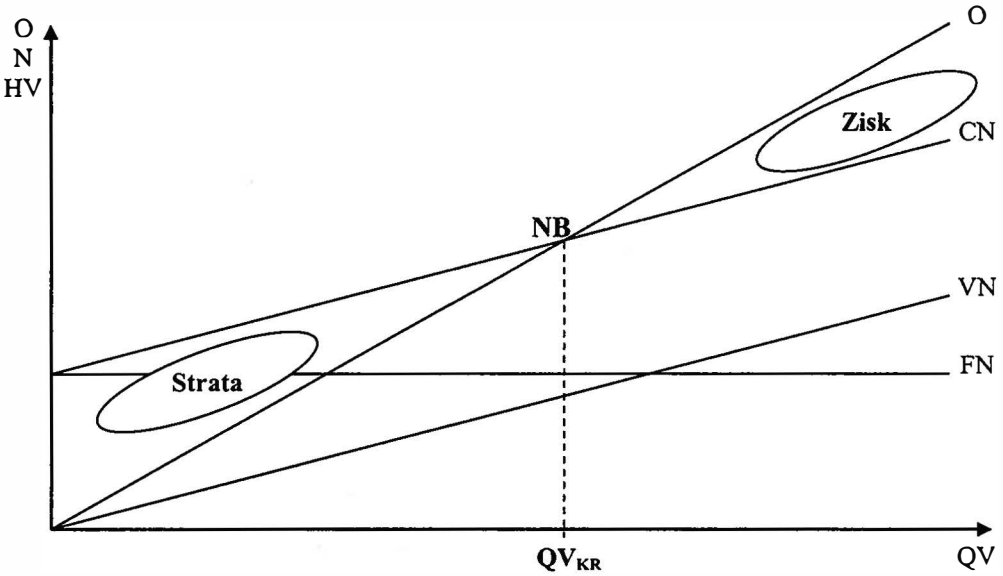
Šesť krokov určovania ceny vo firmách, ktoré naformuloval P. KOTLER, možno pre naše potreby, pre potreby manažovania firiem v SR priblížiť takto:

1. *Starostlivé určenie svojich marketingových cieľov* v súvzťažnostiach na strategické a taktické ciele stanovené v generálnej stratégii a biznis pláne. Ide o také cieľové zámery, ako je napríklad dlhodobejšie prežitie firmy, maximálny rast predaja/obratu, čo najvyšší bežný zisk, dosiahnutie určitého podielu na trhu, resp. vedúce postavenie na trhu v kvalite výrobkov a pod.

2. *Stanovenie svojej dopytovej funkcie* – ukazuje pravdepodobnú výšku predaja v závislosti od ceny. Tu môže platiť aj zásada, že čím menej pružný je dopyt, tým vyššiu cenu môže firma stanoviť. V špecifických podmienkach praxe to však môže byť iné.

3. *Určenie súvzťažnosti nákladov a objemu výroby (hlavnej činnosti)* – pre tieto účely sa môže využiť aj ***metóda analýzy nulového bodu (bodu zvratu) či určenia kritického objemu výrobu*** (obr. 11.3). Náklady však súvisia aj od naakumulovaných výrob-

ných a predajných skúseností, od takpovediac dôsledného uplatňovania Baťovských zásad hospodárnosti („...aj halier úspory na páre obuvi znamená pre našu firmu milióny..."), od školení aj v tejto oblasti atď.



Legenda:
O = obrat (tržby)
N = náklady
HV = **hospodársky výsledok** (zisk, resp. strata): - **Zisk** = pásmo zisku od NB
CN = celkové náklady - **Strata** = pásmo straty po NB
VN = variabilné náklady
FN = fixné náklady
NB = nulový bod (bod zvratu)
QV = objem výkonov (výroby, resp. inej hlavnej činnosti)
QV_{KR} = kritický objem výkonov (výška dosiahnutého obratu sa rovná nákladom).

Obr. 11.3. Diagram určenia bodu zvratu (schéma k analýze nulového bodu)

4. *Preskúmanie konkurenčných cien* – firma takto môže získať dobrú východiskovú bázu pre umiestnenie ceny svojho výrobku, svojej služby (pozri aj obr. 11.4 – deväť stratégií cena/kvalita).

5. *Voľba najvyhovujúcejšej metódy tvorby cien* – spravidla ide o tieto možné metódy tvorby cien: tvorba cien pomocou bežných cien, tvorba cien prirážkou, pomocou cieľovej návratnosti, pomocou vnímanej hodnoty, pomocou cenových ponúk atď.

6. *Výber konečnej ceny* – firma ju má vyjadriť aj psychologicky najefektívnejším spôsobom, skoordinovať ju s ostatnými prvkami marketingového mixu, skontrolovať či je v súlade s cenovou koncepciou (politikou) firmy XYZ, a presvedčiť sa o tom, či ju budú rešpektovať aj distribútori, maloobchodníci, predajné sily firmy, konkurenti, dodávatelia, resp. aj komunálne orgány a napokon aj vláda.

V podnikateľskej praxi je nevyhnutné, aby firmy pružne prispôsobovali nielen svoje stratégie, ale aj svoje ceny rôznym podmienkam na trhu. Proces prispôsobovania cien má viacero podôb či dimenzií, existuje viacero typov prispôsobovania cien.

	Vysoká	***G. Stratégia vynikajúcej hodnoty***	H. Stratégia vysokej hodnoty	**I. Premiantská stratégia**
KVALITA výrobku (služby)	Stredná	D. Stratégia dobrej hodnoty	E. Stratégia priemernej hodnoty	F. Stratégia predražovania
	Nízka	A. Stratégia hospodárnosti	B. Falošná stratégia hospodárnosti	C. Vydieračská stratégia
		Nízka	Stredná	Vysoká
			CENA	

Obr. 11.4. Deväť stratégií cena/kvalita

Päť typov prispôsobovania cien v podstate znamená isté cenové zmeny, ktoré možno najprv rámcovo a stručne (aj tu vzhľadom na limitovaný počet strán tejto učebnice) charakterizovať takto:

a) *Geografické prispôsobenie ceny* – tvorcovia cien sa zaoberajú tým, ako čo najlepšie stanoviť cenu pre geograficky (územne, miestne) vzdialených zákazníkov.

b) *Cenové zľavy a zrážky* – sem patria napríklad *rabaty* (zľavy za množstvo), sezónne zľavy, funkčné zľavy, hotovostné zľavy (splátkový systém) a pod.

c) *Propagačná tvorba cien* – psychologické zľavy, hotovostné rabaty, tvorba cien vo väzbe na vedúce firmy (lídrov) na trhu, tvorba cien pre zvláštne príležitosti a iné.

d) *Diskriminačná tvorba cien* – zahŕňa rôzne ceny pre rozličné zákaznícke segmenty či formy výrobku, resp. kalkuluje aj s imidžom, miestom a časom predaja atď.

e) *Tvorba cien výrobkového mixu* – tu sa tvoria ceny pre istý výrobkový rad, zvláštne doplnky (prídavné zariadenia), vedľajšie výrobky a pod.

Rozhodovanie o začatí cenových zmien je determinované v podstate týmito najdôležitejšími činiteľmi – zákazníkmi, konkurenciou, ale aj dodávateľmi, sprostredkovateľmi či aj vládou ako takpovediac najvyšším výkonným manažmentom štátu (ako „megafirmy“):

- *reakcia zákazníkov* závisí od toho, čo si zákazník o zmene myslí,
- *reakcia konkurentov* sa odvíja v podstate od dvoch vecí – od objektívneho vyhodnotenia okamžitej situácie a od rýchleho nasadenia ich odvetného konania či programu. Aj tu je teda evidentné, že aj v pokrokovom marketingu dominuje predovšetkým ***rýchlosť konania***. Firma, ktorá čelí cenovým zmenám konkurenta sa musí usilovať pružne spoznať dôvody tejto zmeny a tiež to, aká bude asi doba jej trvania. Je tu teda potrebné

aj pružné preventívne konanie ohľadom prípravy rýchlej reakcie na cenové zmeny konkurentov a vopred si pripraviť program/projekt možných odvetných opatrení;

- *reakcie dodávateľov, či na druhej strane sprostredkovateľov, resp. v opodstatnených prípadoch aj vlády* – aj tieto možné reakcie musia najmä manažéri v oblasti marketingu a obchodu firmy XYZ predvídať, ak seriózne uvažujú o zmene ceny alebo o stratégiách zmeny cien napríklad aj vo väzbách na kvalitu (obr. 11.4).

Všetky vyššieuvedené marketingové otázky a problémy je ďalej nevyhnutné riešiť aj v kontexte správnej voľby sprostredkovateľov obchodu či racionalizácie alebo optimalizácie distribučných kanálov. Ide vlastne o ***medzičlánky***, ktoré však vždy prinášajú rozličné riziká – od zvýšenia nákladov, cez podvody typu „hry na vlastné tričko", pokusy o tzv. odstredivé tendencie až po únik know-how, ba aj mozgov ku konkurencii a pod. S trochou nadsádzky možno azda tvrdiť, že *najideálnejší obchodný medzičlánok/sprostredkovateľ je žiadny medzičlánok...* Inými slovami – ako najlepší sa javí *priamy predaj* smerom od výrobcu ku konečnému spotrebiteľovi (zákazníkovi), resp. aj ku priemyselnému zákazníkovi (inej firme), a teda s ním súvisiaci aj priamy marketing.

Marketingové cesty možno ponímať ako súbor jednotlivcov (fyzických osôb) či skôr nezáviských organizácií (firiem) zúčastňujúcich sa procesu, ktorý umožňuje užitie alebo spotrebu nejakého výrobku či služby. Cesty zvyčajne znamenajú pohyb vpred, ale v niektorých prameňoch autori (Zikmund, Stanton a iní) píšu aj o *spätných distribučných cestách*, t. j. možné obrátenie toku materiálu v kontexte s čoraz významnejšími ***ekologickými cieľmi*** (napr. recyklácia opotrebovaných fyzických výrobkov, tuhých odpadov, resp. zabránenie vývozu odpadov do istých regiónov či štátov, vrátane SR a pod.). V tomto smere je však nevyhnutné správne vychovávať nielen podnikateľov a manažérov, ale aj cieľovo motivovať, navigovať myslenie a konanie aj na strane zákazníkov (spotrebiteľov, užívateľov príslušných výrobkov) a vlastne všetkých ostatných účastníkov procesov (stakeholders).

Rozhodovanie o marketingových distribučných cestách patrí teda medzi najvýznamnejšie, ale aj najzložitejšie rozhodovacie procesy vo firmách. Možno tu uviesť aspoň niekoľko ďalších predmetných dôvodov a súvisiacich argumentov, ktoré musia mať podnikatelia a manažéri na zreteli:

- každá distribučná cesta (díleri, agentúry, veľkoobchod, maloobchod a podobne) produkuje inú úroveň predaja a najmä nákladov, ktoré napokon ovplyvňujú aj ceny a spravidla znižujú zisk,
- ak si firma XYZ zvolí určitú distribučnú cestu, potom je spravidla nútená dlhšiu dobu v nej zotrvať,
- každý medzičlánok, každý distribučný kanál významne ovplyvňuje aj marketingový mix, resp. bude ním spätne tiež významne ovplyvňovaný.

Kedy si vziať na pomoc sprostredkovateľa? Spravidla sa postupuje tak, že sprostredkovateľov tohto druhu využívajú firmy vtedy, ak sú schopní vykonávať funkciu distribučnej cesty *efektívnejšie* (účelnejšie, hospodárnejšie) než by to vykonával výrobca. Oveľa podstatnejšie úlohy – ako napríklad veľkoobchodné či maloobchodné inštitúcie (medzičlánky) – však plnia iné elementy či funkcie marketingového systému.

Najdôležitejšími prvkami, funkciami či dynamickými (pohybovými) elementmi v marketingových distribučných cestách sú predovšetkým tieto:

- dáta, informácie, know-how a ich marketingový pohyb v distribučnej ceste,
- reklama a propagácia (vlastná, resp. cez reklamné agentúry, iná),

- *logistika*, fyzický pohyb tovaru (medzisklady), a teda aj rešpektovanie dopadu na vlastníctvo a preberanie rizika a pod.,
- rokovanie, objednávanie, financovanie a platby v kontexte s vlastníctvom,
- najnovšie generácie IKT, internet, resp. e-commerce a e-biznis atď.

Teda tieto marketingové funkcie a elementy marketingového riadenia sú aj v tejto oblasti významnejšie než sprostredkovateľské inštitúcie, ktoré v danej dobe existujú. V súčasnej hyperinformačnej ére však dominujú práve informácie a moderné informačno-komunikačné technológie aj v tu skúmanej oblasti, ktoré však je potrebné oveľa viac a dôslednejšie využívať v našej praxi, a to tak veľkých, ako aj stredných, ale aj malých podnikov. A samozrejme **najmodernejšie IKT** – vrátane ***širokopásmového mobilného internetu, technológie LTE*** *(umožní dnes pripojenie na internet rýchlosťami okolo 100 Mbps), platenia mobilným telefónom či možno aj využitia systému GPS na miestne orientované služby pre zákazníkov* a tak ďalej – majú oveľa viac využívať aj individuálni zákazníci (občania). Podnetné sú aj iné impulzy, ktoré možno podrobnejšie naštudovať aj v 12. vydaní knihy Marketing management [25].

Možnosti voľby distribučných ciest, ktoré majú k dispozícii predovšetkým typické výrobné, ale aj iné firmy v záujme dosiahnutia cieľových trhov, sú teda najmä: už spomenutý piamy predaj alebo adekvátna *marketingová distribučná cesta*, ktorá môže byť napríklad v prípade spotrebného tovaru:

- *bezúrovňová* (priama marketingová cesta od výrobcu k finálnemu zákazníkovi),
- *jednoúrovňová* (výrobca – maloobchodník – zákazník),
- *dvojúrovňová* (výrobca – veľkoobchodník – maloobchodník – zákazník),
- *trojúrovňová* (výrobca – veľkoobchodník – nejaký „priekupník" ako ďalší medzičlánok – maloobchodník – zákazník). Táto cesta je v praxi dodávok tovaru najzložitejšia a najnákladnejšia, čím môže značne redukovať zisk, resp. cash flow.

Tvorba alternatív distribučných kanálov si vyžaduje, aby príslušní manažéri, podnikatelia, obchodníci, marketingoví špecialisti uskutočnili viacero činností:

- *určiť úroveň zásobovacích služieb* – veľkosť zásielky, čakacia doba, priestorová dostupnosť, rozmanitosť výrobkov, podpora služieb a pod.,
- *stanoviť distribučné ciele, obmedzenia, riziká,*
- *identifikovať (rozpoznať) hlavné distribučné alternatívy* – druhy a počet sprostredkovateľov, t. j. najmä ak ide o intenzívne, výberové a výhradné distribúcie,
- *určiť relevantné podmienky a zodpovednosť* – práva a povinnosti,
- *vyhodnotiť každú alternatívu* – podľa zvolených ekonomických a iných kritérií a ukazovateľov, resp. z aspektu možnosti kontroly a adaptability,
- *rozhodnúť o najlepšej možnej alternatíve* a zabezpečiť postup jej praktickej realizácie v konkrétnych a špecifických podmienkach toho-ktorého cieľového trhu, cieľového zákazníka.

Riadenie distribučnej cesty si teda vyžaduje uskutočniť ešte viacero ďalších súvisiacich manažérskych zásahov:

- vykonávať nielen výber určitých sprostredkovateľov, ale aj ich výraznú *motiváciu* a to zvlášť pomocou ekonomicko-finančných (nákladových, výnosových, ziskových) činiteľov a prínosov,
- *cieľom* je aj dosiahnutie spoločného programovania distribúcie v duchu partnerských vzťahov, ale pritom je potrebné jednotlivých členov distribučnej cesty pravidelne

kontrolovať a vyhodnocovať, a to tak z hľadiska ich minulého predaja, ako aj v porovnaní s predajom ostatných členov (sprostredkovateľov),

- *distribučná cesta* má byť aj *periodicky modifikovaná,* a to vzhľadom k nepretržitému vývoju marketingového/trhového prostredia. Príslušní manažéri sa tiež musia zaoberať otázkou vyradenia či prijatia nových sprostredkovateľov predaja, resp. eliminovania či vytvorenia iných distribučných ciest, ba dokonca modifikáciou celého distribučného aj marketingového systému. V súčasnej dynamickej a chaotickej dobe je to nevyhnutné najmä preto, že aj marketingové distribučné cesty podliehajú nepretržitým a niekedy až dramatickým zmenám. Totiž evidentný je najmä tento ďalší *významný trend*: rast horizontálnych, vertikálnych a viackanálových marketingových systémov. A s týmto, žiaľ, súvisí aj fakt, že všetky distribučné cesty (kanály) majú v sebe *potenciál* možného horizontálneho, vertikálneho alebo viaccestného *konfliktu.* Je to tak najmä preto, že v praxi môžu byť vytýčené do určitej miery nezlučiteľné ciele, neujasnené úlohy a práva, nerovnaké vnímanie vecí a javov, vysoká závislosť atď. Odporúča sa takého konflikty zvládať pomocou vytýčenia nadradených cieľov, adekvátnej diplomacie, výmeny osôb, spoločným členstvom v obchodných spoločnostiach a pod.

Maloobchod zahŕňa všetky činnosti, ktoré sa spájajú s predajom tovaru alebo služieb (najčastejšie v predajniach obchodných domov, supermarketov a pod.) konečným spotrebiteľom pre ich nepodnikateľské/neobchodné použitie. Ide teda u nás prevažne o obchodovanie v kamenných obchodných domoch.

Maloobchod bez predajní – virtuálny obchod či **e-obchod** alebo podobne nazvaný obchod – je to obchod bez predajní, napríklad **predaj prostredníctvom internetu a iných IKT technológií**, ktorý sme už spomenuli v inom kontexte vyššie a na tomto mieste ho možno ešte podrobnejšie opísať takto:

- má najmä vo vyspelom svete vysokú dynamiku, t. j. narastá rýchlejšie než maloobchod v kamenných domoch,

- spravidla zahŕňa priamy marketing, priamy predaj, automatizovaný predaj, internetový predaj, predaj pomocou iných moderných generácií IKT a patria sem aj nákupné služby.

Veľkoobchod zahŕňa všetky činnosti spojené s predajom tovaru alebo služieb tým obchodným článkom, ktoré ich predávajú ďalej, resp. tým, ktorí ich potrebujú pre iné obchodné účely. Veľkoobchod zabezpečuje mnoho funkcií – propagáciu a predaj, nákup a tvorbu sortimentu, skladovanie, dopravu, logistiku, financovanie, preberanie rizika, poskytovanie informácií o trhu, poradenské služby atď.

Služby zákazníkom sa však viažu nielen na veľkoobchod a maloobchod, ale napríklad aj na fyzickú distribúciu.

Fyzická distribúcia je oblasť, v ktorej možno dosiahnuť jednak výrazné zlepšenie uspokojenia zákazníkov a jednak významné úspory nákladov. Totiž aj tu je nevyhnutný ***komplexný, systémový, celostný (holistický) prístup*** v relevantných oblastiach riadenia, akými sú: rozhodovanie o vybavovaní objednávok, logistika, skladovanie, udržovanie zásob, možnosti využívania integrovanej dopravy atď. Tieto oblasti sú veľmi úzko funkčne aj nákladovo prepojené. A práve preto musí koncepcia fyzickej distribúcie rešpektovať aj tieto súvislosti. *Cieľom* je teda navrhnúť taký systém fyzickej distribúcie, ktorý by minimalizoval celkové náklady, a to pri dosahovaní požadovanej úrovne služieb pre zákazníkov. Tieto problémy však ďalej súvisia napríklad aj s riadením iných marke-

tingových činností či podsystémov – akými sú napr. aj marketingová komunikácia, propagácia, vzťahy s verejnosťou a iné.

11.6 Tvorba stratégií marketingovej komunikácie, propagácie, vzťahov s verejnosťou (PR), komunikačného mixu a priameho marketingu

Proces (model, systém) komunikácie možno najskôr rozpoznať prostredníctvom jeho dekomponovania na tieto *podstatné prvky, resp. vzťahy/väzby/spätné väzby*:

- ***Odosielateľ a príjemca*** – tieto dva prvky predstavujú hlavné činitele v rámci komunikačného procesu vo všeobecnosti. *Odosielateľ (komunikátor)* je strana, ktorá odosiela (zdieľa) zakódovanú správu druhej strane (príjemcovi). *Príjemca (cieľová skupina, publikum)* je strana, ktorá prijíma správu.
- ***Správa a médium/média*** – to sú dva prvky, ktoré predstavujú hlavné nástroje komunikácie. *Správa* je súbor symbolov, ktoré vysiela odosielateľ. *Médium/média* to je, resp. to sú komunikačné kanály, ktorými sa správa prenáša od odosielateľa k príjemcovi.
- ***Kódovanie, dekódovanie, odpovedanie (odpoveď) a spätná väzba*** – tieto štyri elementy predstavujú hlavné komunikačné činnosti. *Kódovanie* je proces transformovania (premenenia) myšlienky do formy istých symbolov. *Dekódovanie* je proces, prostredníctvom ktorého príjemca správy pripisuje význam symbolom vysielaným odosielateľom. *Odpovedanie (odpoveď)* je súbor reakcií príjemcu potom, ako prijal správu. *Spätná väzba* je tá veľmi významná časť odpovede príjemcu, ktorá sa vracia späť k odosielateľovi.
- ***Šum*** je posledným prvkom v tomto systéme, ktorý predstavuje neplánované poruchy alebo rozličné skreslené, deštrukčné vplyvy v priebehu komunikačného procesu.

Komplexná marketingová komunikácia v praxi moderných firiem znamená komunikovanie so zákazníkmi, dodávateľmi, sprostredkovateľmi, verejnosťou atď. V teórii aj praxi marketingového manažmentu sa používa aj pojem propagačný alebo komunikačný mix, čo sú synonymické kategórie.

Marketingový komunikačný mix sa skladá predovšetkým z týchto štyroch hlavných marketingových komunikačných *nástrojov*:

- *Propagácia* – akákoľvek platená forma neosobnej prezentácie a podpory myšlienok, tovaru a služieb napr. aj určitým sponzorom. Ide teda o použitie plateného média predávajúcim na zdelenie presvedčivých informácií o svojich výrobkoch, službách alebo o organizácii. Je to silný nástroj marketingovej komunikácie. Propagácia má veľa rozličných podôb – propagácia výrobku, značky, inštitúcie, resp. spotrebiteľská, priemyselná, maloobchodná, miestna, regionálna, celoštátna, iná propagácia. Sleduje sa pritom dosiahnutie rôznych cieľov, ako je napríklad okamžitý predaj, získanie preferencií, reklamovanie neznámej značky atď. V procese rozhodovania o propagácii sa spravidla postupuje podľa týchto *krokov*: stanovenie cieľov, rozhodnutie o rozpočte, správe, médiách a zhodnotenie účinnosti reklamy.
- ***Podpora predaja (predajná propagácia)*** – krátkodobé *stimuly* (vonkajšie podnety) a *motívy* (vnútorné pohnútky) pre povzbudenie nákupu alebo predaja výrobku či služby. Medzi najdôležitejšie nástroje spotrebiteľskej a obchodnej propagácie patria najmä: vzorky, kupóny, ponuky refundácie (náhrady), prémie, odmeny zákazníkom, možnosť vyskúšať výrobok zdarma, záruky na výrobok, výstavky tovaru a jeho predvádzanie, ochutnávky, resp. výstavy, konferencie, predajné súťaže a ďalšie.

- ***Public relations (PR)*** – ide v podstate o *vzťahy s verejnosťou*, ktorých súčasťou spravidla je aj množstvo rozličných programov, ktoré špecialisti, resp. multidisciplinárne tímy vytvorili pre zlepšenie, udržanie alebo ochranu imidžu firmy XYZ alebo nejakého produktu (výrobku, služby). Útvar pre PR vykonáva najmä tieto *hlavné činnosti*: vzťahy s médiami, publicita výrobku, firemná komunikácia, ovplyvňovanie (lobing) a poradenstvo. Medzi *najdôležitejšie úlohy* marketingového PR patria: pomoc pri zavádzaní nových výrobkov, budovanie imidžu firmy, pomoc pri premiestnení výrobku v etape zrelosti, ovplyvňovanie špecifických cieľových skupín, ochrana výrobkov atď. PR môže teda pomôcť firme XYZ pri dosahovaní jej cieľov, pri budovaní povedomia a dôvery, pri stimulovaní predajných zástupcov, pri znižovaní nákladov na propagáciu, a tým aj pri určitom zvyšovaní zisku. Medzi hlavné nástroje PR marketingu sa zaraďujú: publikácie, obľúbené akcie, správy, prejavy, služby verejnosti a iné.

- ***Osobný predaj*** *(osobná príprava predaja)* – to je de facto ústna prezentácia výrobku či služby cestou konverzácie s jedným alebo s viacerými potenciálnymi zákazníkmi za účelom realizácie predaja.

Procesy tvorby programov predajnej propagácie, vzťahov s verejnosťou a tak ďalej tiež úzko súvisia aj s priamym marketingom.

Priamy marketing (Direct marketing) je forma marketingu, ktorá pôvodne jednoducho znamenala, že výrobky sa zasielali od výrobcu priamo spotrebiteľovi bez akéhokoľvek sprostredkovateľského medzičlánku (distribučného kanála). P. KOTLER však uviedol (podľa DMA - Direct Marketing Association) aj túto definíciu: *„Priamy marketing je interaktívny marketingový systém, ktorý používa jedno alebo viac reklamných médií pre vytváranie merateľnej odozvy, alebo transakcie v akomkoľvek mieste"* [22]. Medzi reklamné media patria napríklad priame zásielky, katalógy, telemarketing, elektronické nakupovanie atď. Pod ***merateľnou odozvou*** sa spravidla rozumie objednávka od zákazníka. Možno ho preto nazvať aj marketingom priamych objednávok alebo ešte presnejšie marketingom priamych vzťahov.

Výhody priameho marketingu sa prezentujú najmä v tejto podobe: selektivita (výberovosť), individualizácia, lepšie načasovanie, kontinuita, testovateľnosť, pocit súkromia, vysoká početnosť a pod. Evidentné sú ďalšie ***trendy*** v tejto oblasti:

- priamy marketing rastie oveľa rýchlejšie než obchodný marketing,
- používajú ho výrobcovia, maloobchodníci, firmy poskytujúce služby a iné druhy/typy organizácií,
- vývoj sa uberá smerom k telemarketingu, maximarketingu, databázovému marketingu, elektronickému marketingu či integrovanému priamemu marketingu a pod.

Hlavné nástroje priameho marketingu sa v marketingovej odbornej literatúre uvádzajú najčastejšie v tejto podobe:

- ***Telemarketing*** – dlho bol v pozícii hlavného nástroja priameho marketingu. Išlo najprv o objednávanie tovarov a služieb, ale potom aj uplatňovanie nárokov na reklamácie chýb, a to pomocou špeciálnych telefonických liniek a čísiel. Do tejto kategórie v podstate patrí aj televízny marketing, priamy marketing pomocou rozhlasu, časopisov, novín – opäť v prepojení na klasické alebo mobilné telefonické linky, pričom sa hodne využívajú aj *cielené reklamné SMS či MMS správy* a pod.
- ***Televízny marketing s priamou odozvou*** – káblová televízia či televízne siete sa stávajú alebo sú čoraz významnejším médiom pre priamy marketing. Používa sa dvojako: ako vysielanie krátkych reklamných šotov aj s možnosťou priamej odozvy po uve-

dení telefónnych čísiel a pod. Druhým spôsobom tohto typu telemarketingu je používanie domácich nákupných kanálov, k čomu slúži buď celý televízny program alebo celý televízny kanál či veľa rozličných kanálov.

- ***Elektronické nakupovanie*** má namä tieto formy: ***teletext***, t. j. obojsmerný systém, ktorý spája televízny prístroj spotrebiteľa pomocou kábla alebo telefonickej linky s databankou obchodníka. ***Videotextové služby*** poskytujú ***počítačovo spracovaný katalóg*** ponúkaný výrobcami, maloobchodníkmi, bankami (napr. aj už spomenutý telebanking), cestovnými kanceláriami a inými organizáciami. Ďalšou formou je už uvedené ***nakupovanie prostredníctvom internetu***, teda pomocou osobných klasických či kufríkových počítačov alebo iných najmodernejších generácií IKT (mobilov a pod.).

- ***Databázový marketing*** – marketingová databáza je organizovaný súbor dát o jednotlivých, potenciálnych alebo pravdepodobných zákazníkoch. Je prístupný pre marketingové účely – vytváranie kúpnych zámerov, ich vyhodnocovanie, uskutočňovanie predajov výrobkov alebo služieb a udržovanie vzťahov so zákazníkmi.

❖ Krátky marketingový, manažérsky príklad/príbeh. *Napríklad zákaznícka databáza spoločnosti GENERAL ELECTRIC (GE) umožňuje identifikáciu každého zákazníka z hľadiska geodemografického, psychografického, jeho vzťahu k rôznym komunikačným médiám, jeho kúpnu históriu atď. Priami obchodníci GE môžu tak napríklad určiť na základe analýzy predchádzajúcich nákupov spotrebnej elektroniky, ktorí zákazníci by sa mohli zaujímať o kúpu videorekordéra. Z tejto skupiny potom môžu vyhľadať najčastejších zákazníkov a odoslať im poukážku na 30 dolárov, ktorú môžu použiť pri budúcom nákupe spotrebnej elktroniky u tejto v celom svete vysoko renomovanej spoločnosti. Teda rozsiahla zákaznícka databáza umožňuje firme predvídať zákaznícke potreby, vyhľadávať potenciálnych zákazníkov a odmeňovať verných zákazníkov.*

Vývoj integrovaného priameho marketingu v kontexte na maximarketing vysvetľuje guru svetového marketingu takto:

- Väčšina priamych obchodníkov sa spolieha na jedno reklamné médium a teda jednorazové úsilie o dosiahnutie zákazníka a predaj, t. j. ide o *jednomédiovú či jednoetapovú kampaň* (napríklad poslanie reklamnej ponuky na plazmové televízory).

- Iné firmy využívajú aj *jednomédiovú, ale viacetapovú kampaň* (napr. vydavateľ istého časopisu posiela do domácnosti štyri upozornenia, aby prinútil neochotných predplatiteľov obnoviť predplatné časopisu a pod.).

- Oveľa silnejšie však môže pôsobiť *viacmédiová, viacetapová kampaň* v zmysle nasledujúceho reťazca či postupnosti: *platená reklama s mechanizmom reakcie – priama zásielka – medzimestský telemarketing – osobný predaj – pokračujúca komunikácia.* Ako vidno, tu už dochádza k ***cieľovému spájaniu (integrovaniu) viacerých elementov a funkcií***, ktoré napokon vyúsťuje do získania väčšieho množstva zákazníkov. Totiž platená reklama vytvorí u zákazníka povedomie o existencii výrobku a stimuluje potrebu ďalších informácií. Potom firma XYZ pošle všetkým, ktorí chceli ďalšie informácie, priamu zásielku. V rozmedzí 48 hodín až sedem dní firma zatelefonuje potenciálnemu zákazníkovi a bude sa snažiť získať objednávku. Niektorí z budúcich zákazníkov pošlú objednávku, ďalší môžu vyžadovať osobnú obchodnú návštevu. Aj keď potenciálny zákazník ešte nebude pripravený uskutočniť nákup, komunikácia bude ďalej pokračovať.

- ***Maximarketing*** sa považuje za užitočný model, ktorý vytvára z jednotlivých priamych marketingových techník riadiacu silu celého marketingového procesu. Ich model odporúča vytvorenie zákazníckej databázy a obhajuje vytváranie priamych marketingových kontaktov ako rovnocenného prvku marketingového procesu. Maximarketing zahŕňa obsiahly súbor krokov, ktoré treba uskutočniť v záujme dosiahnutia potenciálnych zákazníkov, uzatvorenie obchodu a vytvorenie vzájomného vzťahu. Túto koncepciu môžu použiť tak maloobchodníci, ako aj obchodníci s priamym predajom.

Deväť krokov maximarketingového modelu pre integrovaný marketing (podľa autorov Rapp – Collins, ktorý ho vyvinuli) opísal P. KOTLER [22, s. 677]; pokúsime sa tu tieto kroky aspoň vymenovať a stručne charakterizovať:

1. *Maximalizované zameranie* – podnikateľ či obchodník má definovať, identifikovať najlepších cieľových potenciálnych zákazníkov pre danú ponuku tovaru.

2. *Maximalizované média* – preskúmať obrovskú paletu médií a vybrať si také, ktoré umožňujú obojstrannú komunikáciu a meranie odozvy (objednávky).

3. *Maximalizovaná zúčtovateľnosť* – kontrolovať a vyhodnotiť hromadnú reklamnú kampaň na báze nákladov vynaložených na odozvu potencionálnych zákazníkov, a teda nielen podľa nákladov vynaložených na vytvorenie dojmu.

4. *Maximalizované povedomie* – vyžaduje si výskum a rozpoznanie takých zdelení, ktoré si prebojujú cestu informačným chaosom a zasiahnu srdce aj myseľ budúceho zákazníka pomocou reklamy (apel na IQ + EQ + MQ + VQ, t. j. na rozum, srdce/cit, dušu, vôľu adresáta).

5. *Maximalizovaná aktivácia* – reklama má zvýšiť pripravenosť zákazníka na nákup, podnecovať/aktivizovať nákupy (napr. ide o aktivačné či aktivizačné prostriedky typu – zákazníkovi sa pošle prehlásenie „Pošlite podrobnejšie informácie“ alebo „Kupón vráťte do 30. novembra 2008“ a pod.).

6. *Maximalizovaná synergia* – hľadať a nachádzať možnosti, ako vykonávať pomocou reklamy tieto funkcie a dosiahnuť súčinnostné/spolupôsobiace, teda ***synergické efekty***: napr. budovanie povedomia s priamou odozvou, propagácia ďalších distribučných ciest a ďalších ponúk pri znížených nákladoch (spoločne s iným propagátorom).

7. *Maximalizované prepojenie* – vyžaduje si prepojenie reklamy s predajom pomocou sústredenia sa na budúcich zákazníkov a vynaložením väčšej časti celkového rozpočtu na ich presvedčovanie o vhodnosti kúpy (teda nestrácať peniaze vysielaním informácií na bezcielnú reklamu).

8. *Maximalizovaný predaj* pomocou budovania databázy vyžaduje, aby sa obchodník sústredil na predaj známym zákazníkom, a to aj prostredníctvom zvyšovania úverových limitov, zavádzania inovácií a nových výrobkov a služieb.

9. *Maximalizovanie distribúcie* – budovanie ďalších distribučných ciest v záujme získania potenciálnych zákazníkov (napr. priamy obchodník otvorí maloobchodnú predajňu, získa nové predajné plochy v už existujúcich predajniach, vydá a rozpošle katalóg s ponukou tovaru a pod.). Aj to je správna ***cesta k integrovanému, a teda aj k holistickému marketingovému manažmentu*** podniku či inej organizácie.

Všetky dosiaľ uvedené prvky a funkcie marketingu si však vyžadujú, aby sa zrealizovali ďalšie významné súvisiace činnosti vrátane organizovania marketingových útvarov (tímov), implementovania, realizovania, kontrolovania, vyhodnocovania marketingových programov atď.

12 Organizovanie, implementovanie, kontrola a hodnotenie marketingových útvarov, programov a výsledkov

12.1 Súvzťažnosti organizovania firmy a organizácie marketingu

Súvzťažnosť mapy procesov firmy a tvorby hodnôt – ako východisko tvorby organizačných jednotiek firmy v marketingu – charakterizujú predovšetkým tieto podstatné manažérske poznatky a zásady:

- *Aktualizáciou mapy procesov vo firme* dostávajú manažéri, podnikatelia, marketingoví špecialisti významný podklad, na základe ktorého môžu vykonať nielen reštrukturalizáciu ucelenej organizačnej štruktúry firmy XYZ, ale aj racionalizáciu organizovania útvarov (najmä tímov, ale aj oddelení, odborov, resp. divízií a podobne) v oblasti marketingových aktivít.
- *Prioritne významné hodnoty pre zákazníkov* sa vlastne tvoria vo vnútrofiremných organizačných jednotkách firmy dobre pripravenou a sofistikovanou tvorivou činnosťou manažérov, projektantov, konštruktérov, technológov, zamestnancov.

Proces tvorby a dodania hodnôt zákazníkom má v podstate tri čiastkové procesy, ktoré možno ďalej členiť podľa P. KOTLERA na jedenásť relevantných marketingových činností takto [22]:

1. *Výber hodnôt* – pozostáva z troch významných činností: identifikácia, segmentácia hodnotových potrieb spotrebiteľa, výber trhu, umiestnenie hodnôt.
2. *Tvorba hodnôt* – sem patrí päť činností: výskum a vývoj výrobku, vývoj služieb, tvorba cien, zabezpečenie zdrojov a výroba, realizovanie distribúcie a servisu.
3. *Oznamovanie (zdieľanie) hodnôt zákazníkom* – výber predajných síl, uskutočňovanie predajnej propagácie a reklamné aktivity.

Tvorba organizačných jednotiek (útvarov) vo firme v oblasti marketingu má v teórii aj praxi tiež svoju genézu, z ktorej sú podstatné predovšetkým tieto poznatky:

a) *Z vývoja moderného marketingového útvaru (oddelenia)* možno uviesť najmä toto poznanie. Z výskumov vyplýva, že formovanie marketingového útvaru prešlo viacerými vývojovými etapami. Začínalo sa spravidla vytvorením predajného oddelenia, ktoré neskôr pribralo ďalšie pridružené funkcie ako je marketingový výskum, reklama a pod. Pridružené marketingové činnosti, resp. zložky marketingového mixu nadobúdali čoraz väčší význam, a preto mnoho firiem začalo vytvárať samostatné marketingové oddelenie. Existovali teda dve oddelenia – ***predajné a marketingové oddelenie***. Časom sa tieto dve oddelenia ***integrovali*** (spojili, zlúčili) a tak vzniklo moderné marketingové oddelenie. Vo veľkých firmách stál na jeho čele spravidla viceprezident firmy pre marketing a predaj. Toto oddelenie však akosi nevytvára automaticky moderný marketingovú firmu. Evidujeme tu teda ***vznik novej paradigmy*** – posun od marketingového oddelenia k marketingovej firme a jej celostnému marketingovému manažmentu. Inými slovami a jednoducho – marketing má vykonávať firma ako celok.

b) *Moderná marketingová firma* je teda taká podnikateľsky orientovaná organizácia, v ktorej nielen pracovníci marketingového oddelenia, ale celé osadenstvo firmy, všetky jej útvary, tímy preberajú na seba a efektívne praktizujú dominantnú orientáciu na zákazníka a ostatné v tejto práci uvedené marketingové princípy, odporúčania a postupy

(pozri aj prílohu 1). Toto konštatovanie však nijako neznižuje význam moderného marketingového oddelenia, ale skôr naopak.

c) *Spôsoby organizovania moderného marketingového oddelenia* sa v praxi odvíjajú od rozličných faktorov (veľkosť firmy, výrobkové preferencie, trhové priority, tímové dimenzie a iné). Najviac sa využívali či využívajú tieto spôsoby: funkčná organizácia, výrobková alebo značková organizácia, územná organizácia, maticová organizácia, tímová organizácia a iné spôsoby.

Funkčné organizovanie útvarov v marketingu – je to najbežnejšia forma organizácie marketingového útvaru. Zakladá sa na princípe, že každú marketingovú funkciu riadi samostatný manažér, ktorý podlieha spravidla viceprezidentovi pre marketing. V nej *marketingoví funkční špecialisti* akými sú napr. manažér pre marketingový výskum, manažér pre marketingové plánovanie, manažér pre nové výrobky, manažér pre reklamu a propagáciu a podobne (obr. 12.1) podliehajú buď marketingovému viceprezidentovi alebo marketingovému manažérovi, ktorý zasa podlieha generálnemu manažérovi firmy a pod. *Výhodou* tohto spôsobu organizovania je jeho jednoduchosť. *Nevýhodou* je to, že stráca účinnosť, ak vzrastie množstvo a počet druhov vyrábaných výrobkov či ak dôjde k značnému rozšíreniu trhu. Neodporúča sa pre špeciálne výrobky a špeciálne trhy, pretože v tejto organizácii nie je nikto, kto by za tieto výrobky či trhy zodpovedal. A potom platí, že každá funkčná skupina súperí s ostatnými o výnimočné postavenie, o čo možno najväčší rozpočet či prospech pre seba, a to na úkor ostatných skupín a najmä na úkor zákazníkov. Aj marketingový viceprezident má dosť problémov – musí riešiť zložité, komplexné problémy, ich koordináciu a neustále zvažovať tvrdenia jednotlivých špecialistov a to aj z rôznych regiónov a pod.

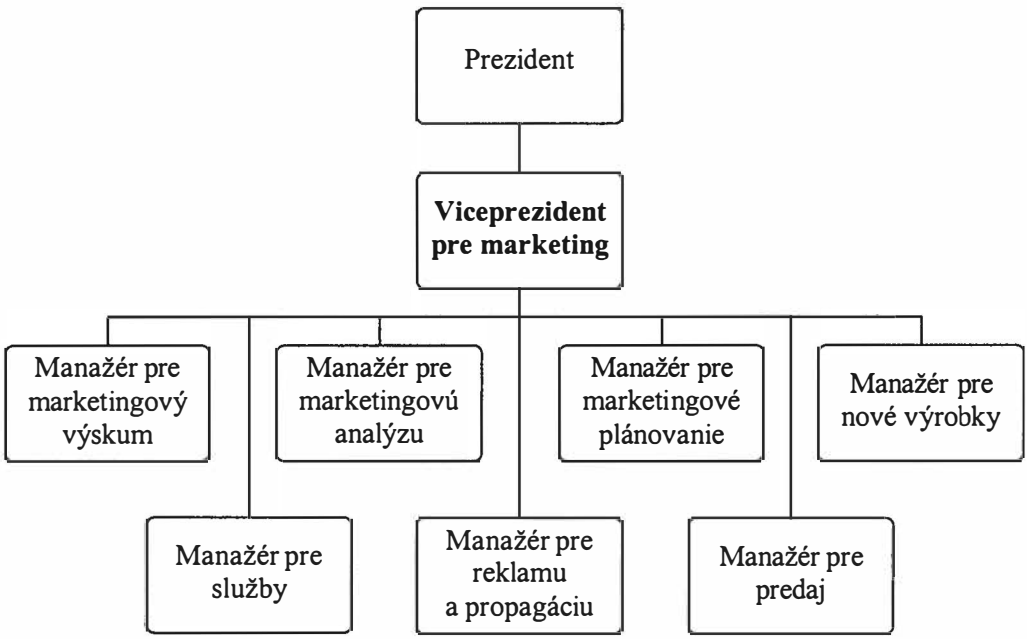
Geografické organizovanie v marketingu – realizuje firma, ktorá má celoštátny, resp. aj medzinárodný akčný rádius. Napríklad generálny manažér marketingu pre celú SR koordinuje osem krajských marketingových manažérov a pod. K týmto manažérom niektoré firmy pridávajú ešte aj tzv. oblastných trhových špecialistov, aby pomohli podporiť marketingové a predajné úsilie atď. Analogicky sa postupuje v rámci EÚ, sveta.

Výrobkové a/alebo značkové organizovanie v oblasti marketingu – každý výrobok/značka sa priraďuje k príslušnému manažérovi produktu/výrobku/značky (pozri aj obr. 12.2). Manažéri tohto druhu/typu úzko spolupracujú aj s funkčnými špecialistami firmy pri vypracovaní a realizácii marketingových plánov a pod. Tento postup využívajú najmä firmy, ktoré vyrábajú rozmanité výrobky alebo značky či poskytujú relevantné služby. *Výrobkové riadenie však nenahrádza funkčné riadenie, ale sa používa ako ďalšia úroveň manažmentu.* Na čele takejto výrobkovej organizačnej štruktúry je ***výrobkový či produktový manažér***, ktorý dohliada na manažérov skupín výrobkov a tí zasa kontrolujú špecifických výrobkových alebo značkových manažérov. Úlohou manažéra výrobku je zostavovať plány výrobkov, dohliadať na ich realizáciu, sledovať dosahované výsledky a uplatňovať korekčné opatrenia.

Šesť čiastkových úloh manažéra výrobku zahŕňa najmä tieto jeho práva a povinnosti [22, 25]:

- vypracovávať dlhodobé konkurencieschopné stratégie pre výrobok/službu XY,
- pripravovať ročné marketingové plány a predajné predpovede,
- spolupracovať s reklamnými a obchodnými agentúrami pri tvorbe publikácií, programov a kampaní,
- stimulovať podporu výrobkov u pracovníkov predaja a u distribútorov,

- nepretržite zhromažďovať správy o situácii výrobku na trhu, o postojoch spotrebiteľov a maloobchodníkov a o nových príležitostiach aj problémoch,
- iniciovať zdokonalenie (inováciu) výrobku v súlade s rozvojom potrieb trhu.

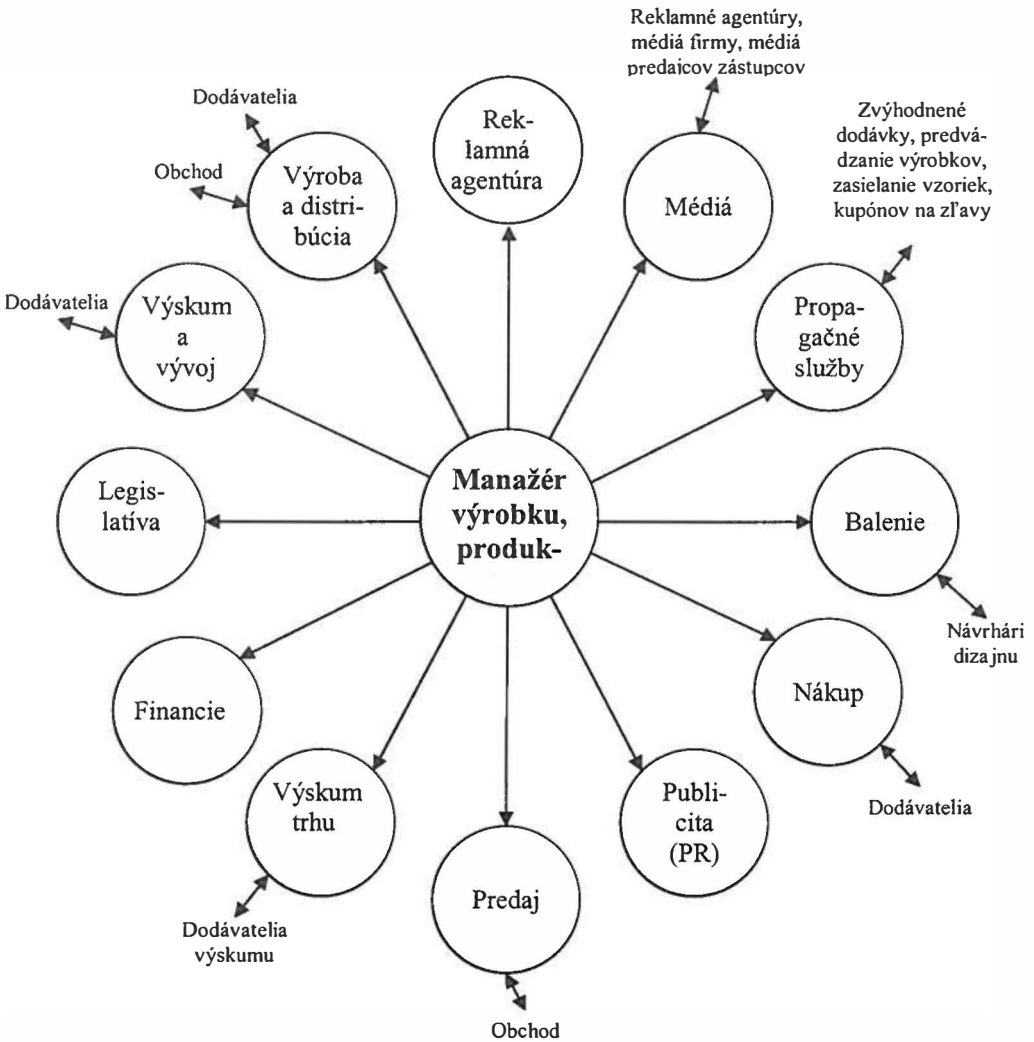


Obr. 12.1. Príklad funkcionálneho organizovania v marketingu

Výhody výrobkovej organizácie sú najmä tieto: manažér výrobku vypracúva nákladovo-efektívny marketingový mix, manažér výrobku je schopný rýchlejšie reagovať na problémy trhu než napríklad komisia špecialistov, menšie značky sú menej zanedbávané lebo majú svojho zástancu (manažéra), výrobkové riadenie je navyše vynikajúcou praxou pre začínajúcich mladých manažérov (aj technikov), ktorí sa takto postupne oboznámia takmer so všetkými oblasťami činnosti firmy.

Trhová organizácia v marketingu – hlavné trhy sa priraďujú zasa jednotlivým manažérom trhov, ktorí tiež kooperujú s funkčnými špecialistami najmä pri vývoji a realizácii svojich plánov. ***Manažéri trhov*** zostavujú dlhodobé a ročné plány pre svoje trhy. Musia analyzovať situáciu, kam sa ich trh uberá a aké výrobky by mala firma XYZ na ten-ktorý trh ponúknuť. Ich výkonnosť sa hodnotí predovšetkým podľa ich zásluh na rozvoji trhového podielu a teda 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. Možno zhrnúť, že takto manažované firmy majú svoju organizačnú štruktúru nastavenú na trh, čo je inšpiratívne aj pre iné prezentované možnosti organizovania.

Kombinované organizovanie v marketingu (maticová organizácia) – ide o presadzovanie výrobkovo-trhovej dimenzie organizovania a riadenia vo firme XYZ a tento postup sa preto nazýva aj ako maticový typ tvorby organizačného dizajnu aj v oblasti marketingu.



***Obr. 12.2. Manažér výrobku/produktu a jeho podstatné interakcie** [22]*

Maticová organizácia je vhodná pre firmy, ktoré vyrábajú veľké množstvo výrobkov pre mnoho trhov. Nevýhodou je však pomerne značná nákladová náročnosť aj možná konfliktnosť, ktorá vyplýva z dvojitej podriadenosti atď. Ide vlastne o *systém riadenia výrobok/trh*, ktorý možno aj graficky zakresliť do podoby matice a tu aspoň v skratke opisne priblížiť podľa príkladu P. KOTLERA takto:

- na horizontálu umiestnime *manažérov trhov* I., II., III. a IV. (napr. I. = pánske oblečenie, II. = dámske oblečenie, III. = domáce oblečenie a IV. = priemyselné trhy – aby sme sa nezameriavali len na informatiku, elektrotechniku a príbuzné odbory...),

- na vertikálu zaradíme *manažérov výrobkov* A, B, C a D (napríklad A = hodváb, B = acetát, C = nylon, D = orlon),

- pospájaním zvislých a vodorovných čiar vznikne matica so 16 políčkami (napr. v segmente II./A hodvábne dámske oblečenie sa „križujú" aktivity manažérov II. a A atď.).

Tímová organizačná štruktúra (obr. 12.3) je vlastne druhou 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 tím*** – tvoria ho: manažér výrobku, zástupca manažéra výrobku a asistent výrobku. *Manažér výrobku* je vedúcim 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.

- ***Trojuholníkový výrobkový tím*** – má *manažéra značky* a dvoch špecializovaných asistentov výrobku, jeden sa stará o marketingový výskum – *asistent pre marketingový výskum* a druhý o marketingovú komunikáciu – *asistent pre marketingovú komunikáciu*.

- ***Horizontálny výrobkový tím*** – skladá sa z *manažéra výrobku* a niekoľkých marketingových či iných *špecialistov*. Najvyšším typom horizontálneho usporiadania je *divízna organizácia* celej firmy, v ktorej každá divízia zodpovedá len za jeden výrobok. Napríklad *spoločnosť (firma) 3M* rozdelila svoj obchodný úsek do deviatich obchodno-plánovacích tímov. Každý má vedúceho a zástupcu pre predaj, marketing, laboratórium, technické záležitosti, účtovníctvo a marketingový výskum. Vedúci nenesie celú zodpovednosť za plánovanie výrobku, ale sa o ňu delí s jednotlivými zástupcami pre najvýznamnejšie odborné riadiace funkcie. Prínosom tohto organizačného usporiadania je kritický prístup k marketingovému plánovaciemu procesu, takže každý odborný vedúci môže ovplyvniť prácu celého tímu.

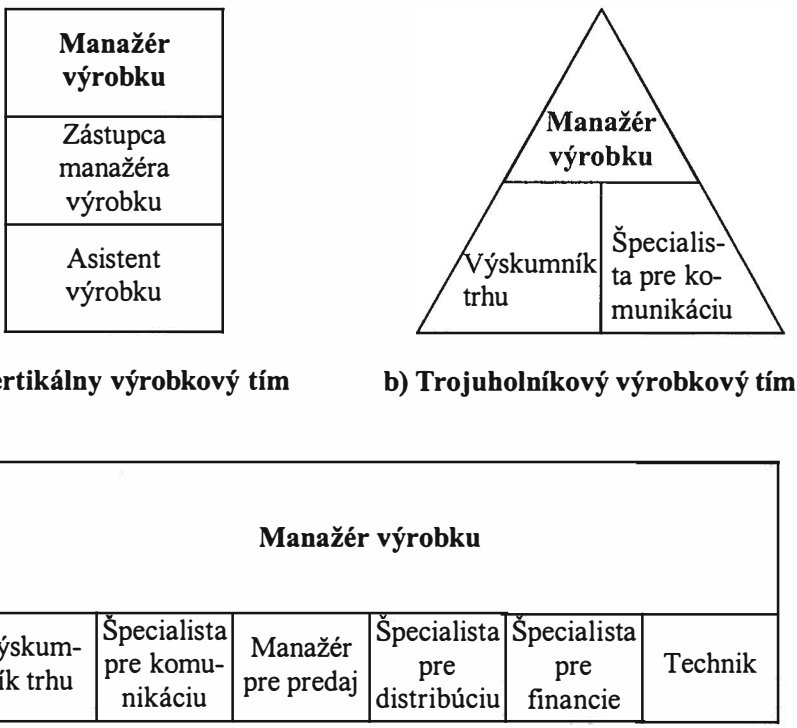
Centralizácia, resp. decentralizácia organizovania útvarov v marketingu – ide o to, že napríklad multidivizionálne firmy sa rozhodujú o tom, či budú mať všetky divízie spoločné marketingové oddelenie lokalizované na úrovni firmy ako celku *(centralizácia)* alebo každá divízia bude mať vlastné marketingové útvary *(decentralizácia)*, eventuálne je možný tiež prístup „aj – aj". To znamená, že funkčný bude aj centralizovaný útvar aj decentralizované útvary. Opakom centralizácie je teda *decentralizácia*, ktorá môže mať tiež opodstatnenie v istých podmienkach praxe, v konkrétnom priestore a čase.

Kooperácia útvaru marketingu – tento útvar musí harmonicky spolupracovať s ostatnými útvarmi (tímami, resp. oddeleniami, strediskami a podobne) v rámci firmy. V praxi vznikajú dosť často aj *konflikty* pri sledovaní záujmov a potrieb zákazníkov. Najčastejšie „sa iskrí" medzi oddelením marketingu a oddelením 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 či vnútrofiremné útvary sa výsostne orientujú na zákazníka (znak tradičného manažmentu – príloha 1). ***Zákazník*** je teda akýsi „tmel", ktorý ***integruje záujmy všetkých*** vnútorných organizačných jednotiek firmy XYZ, manažérov aj zamestnancov. Predovšetkým však viceprezident (riaditeľ) pre marketing či ***marketingový tímlíder*** má/musí dokázať efektívne koope-

rovať s ostatnými viceprezidentmi (riaditeľmi), členmi tímov v rámci firmy. Totiž celá firma by mala byť relevantne rozdelená, organizovaná do tímov.

Súčasne sa odporúča v iných prípadoch aj spolupráca generálneho manažéra či prezidenta firmy s marketingovým výborom firmy, externými marketingovými poradenskými firmami a pod. Možno tiež uskutočňovať tzv. *domáce marketingové konferencie, resp. spoločenské podujatia*, najať si talentovaných, múdrych marketingových odborníkov, ale aj tzv. marketingových zabávačov atď.

Problémom je, že v praxi dochádza dosť často aj k *vnútropodnikovému rezortizmu*, t. j. k nedobrej spolupráci napr. medzi útvarom výskumu a vývoja a útvarom marketingu alebo medzi technikmi a ekonómami a pod. Príčinou býva najmä malý interes technikov, výskumníkov, vývojárov, programátorov, resp. kooperujúcich sociológov, etnológov či psychológov o výťažok z predaja produktov na trhu, o dopady svojho konania na zisk.



a) Vertikálny výrobkový tím **b) Trojuholníkový výrobkový tím**

c) Horizontálny výrobkový tím

Obr. 12.3. Tri typy výrobkových tímov [22]

Preto je také nevyhnutné, aby nielen útvary marketingu či výskumu, vývoja, komplexnej prípravy výroby, vlastnej výroby alebo inej hlavnej činnosti, ale ***celá organizačná architektúra firmy XYZ – ako ucelený systém – mala výrazný ťah smerom na trh,***

na zákazníka. To má potom požadovaný dopad aj na objem predaja, na úsporu nákladov, na zvyšovanie zisku, cash flow, rentability, likvidity, solventnosti a teda dlhodobej prosperity. A v tomto zmysle sa majú vlastne uskutočňovať aj všetky relevantné a významné procesy implementácie a realizácie plánov v oblasti marketingu.

12.2 Implementovanie/realizovanie marketingu, realizácia stratégie, taktiky a marketingového plánu

Implementácia (strategického, taktického) marketingového plánu je takpovediac v tejto oblasti alfou a omegou úspešnosti marketingu, či marketingového riadenia. Ide o náročné rozpoznanie a diagnostikovanie relevantných problémov, konkrétne, adresné, flexibilné a rýchle rozpracovanie, personifikovanie a uloženie úloh, ich kontrolovanie, vyhodnocovanie a múdre regulovanie priebehu procesov v záujme efektívneho dosahovania vytýčených cieľov. V niektorých prameňoch aj iní autori vlastne stotožňujú procesy implementácie a realizácie marketingu.

Realizácia marketingu je teda proces, v rámci ktorého sa cieľovo (cieľovo-programovo) transformujú (premieňajú) marketingové plány na reálne skutky, činnosti a efekty v praxi. Výbornou pomôckou pre manažérov a podnikateľov je uvedomenie si vždy a všade už známych kontrolných otázok: ČO? PREČO? KDE? A tak ďalej.

Veľmi blízkymi kategóriami procesu realizácie či implementácie sú vlastne aj stratégia a taktika. Totiž na úrovni tvorby stratégie má byť obsiahnutý aj rámcový taktický postup jej praktickej realizácie na strednej aj najnižšej úrovni v konkrétnych podmienkach v príslušnom čase. Teda aj v oblasti marketingu platí mimoriadne dôležitý princíp: ***každé strategické rozhodnutie vrcholového manažmentu sa musí adekvátne transformovať a dotiahnuť do systému vnútrofiremného manažmentu, t. j. do špecifických činností, útvarov a postupov, ktoré uskutočňujú konkrétni ľudia na strednej a operatívnej úrovni manažmentu (Middle and operation management).***

Marketingoví pracovníci, ktorí sú zodpovední za príslušné marketingové funkcie, majú/musia teda vyvíjať efektívne marketingové stratégie a programy a úspešne ich realizovať (tímovo uskutočňovať) v praxi. Efektívna realizácia marketingových programov a plánov si vyžaduje tiež schopnosti správneho alokovania, organizovania, kontrolovania, hodnotenia a aj relevantného interaktívneho pôsobenia na úrovni marketingových koncepcií, funkcií a konkrétnych programov/projektov.

Spôsobilosti pre hodnotenie efektívnosti realizácie marketingových stratégií je však náročné rozpoznať. Možno ich „merať" napr. odpoveďami na otázky:

- Išlo, resp. ide o jasnú marketingovú stratégiu, kompetentné marketingové vedenie a vysokú disciplínu a kultúru pri zabezpečení relevantnej propagácie?
- Sú marketingové programy firmy integrované s dodávanými marketingovými aktivitami tak, aby zodpovedali rôznym zákazníckym skupinám?
- Je marketingový manažment v potrebnej interakcii s marketingovými pracovníkmi, ostatnými pracovnými funkciami, zákazníkmi a distribútormi? A tak ďalej.

Posudzovanie vplyvu či súvzťažností stratégie a realizácie na predajné výsledky firmy je a vždy bude ťažká úloha manažmentu firmy, a to jednak z aspektu hodnotenia výsledkov a efektívnosti marketingu a jednak z hľadiska efektívnosti manažmentu vôbec. K optimalizácii tohto úsilia má smerovať aj adekvátne riadenie predajcov a predaja.

12.3 Riadenie predajnej sily a princípy osobného predaja

Riadenie komponentov a zdrojov osobného predaja je veľmi dôležitá úloha/povinnosť vedenia firmy. Veľa firiem využíva predajcov, ktorí sú síce veľmi účinní z hľadiska dosahovania cieľov v marketingu, ale sú aj dosť drahí. Keďže *predaj je najmä umenie vedieť pracovať s ľuďmi* (ako manažment a marketing vôbec), a zmyslom získavania skutočne potrebných predajných síl je lepšie a efektívnejšie predávať, veľa pozornosti si vyžaduje plán alebo návrh potreby predajcov.

Návrh predajnej sily a komponentov jej riadenia – vyžaduje si náročné rozhodovanie a rozhodnutia najmä o cieľoch, stratégii, organizačnej štruktúre, veľkosti, plánovaní, výcviku, kontrole, hodnotení a motivovaní (odmeňovaní):

- *Ciele predajnej sily* – zahŕňajú predovšetkým vyhľadávanie nových zákazníkov, komunikáciu, poskytovanie a predávanie služieb, zhromažďovanie a rozmiestňovanie informácií atď.
- *Stratégia predajnej sily (predaja, odbytu)* – je to odborné rozhodovanie o tom, ktoré druhy a prístupy k predaju sú najúčinnejšie (individuálny predaj, tímový predaj, e-predaj, iný predaj), aký najlepší marketingový mix zvoliť atď.
- *Štruktúra (organizovanie) predajnej sily* – patrí sem organizovanie či organizácia podľa územia, výrobku, trhu alebo ich adekvátnej kombinácie (hybridná štruktúra), ako aj múdre navrhnutie územia správnej veľkosti a pod.
- *Veľkosť predajnej sily* – znamená odhad celkového zaťaženia a počtu predajných hodín predajcov, ktorých by bolo treba zamestnávať.
- *Plánovanie, získavanie a výber predajcov* sa musí uskutočňovať starostlivo, aby sa príliš nezvýšili náklady, ktoré sa spájajú napr. aj s prijatím nevhodného človeka.
- *Edukačno-výcvikové programy pre nových predajcov* u špičkových firiem obsahujú napr. aj históriu firmy, jej koncepciu, výrobky, charakter trhu a konkurencie a umenie predávať atď. Ďalším významným aspektom predaja je zvládnutie procesov rokovania/vyjednávania, umenia dohovoriť sa na podmienkach obojstranne uspokojivej obchod-nej transakcie. V neposlednom rade je potrebné trénovať aj *manažment vzťahov (vrátane CRM)*, umenie vytvoriť si užší účinný vzťah a vzájomné prepojenie medzi ľuďmi jednak v rámci materskej firmy a jednak navonok (teda najmä k zákazníkom).
- *Vedenie a motivovanie predajcov* sa má zamerať najmä na rozvoj starostlivosti o súčasných i budúcich cieľových zákazníkov, efektívne využívanie času, ale aj dodržiavanie psychohygieny, odolávanie stresom, resp. na povzbudzovanie ich aktivít prostredníctvom finančných odmien, osobných uznaní a pod. *Odmeňovanie predajnej sily* obsahuje určujúcu úroveň odmeňovania aj vo vzťahu k trhovým cenám, komponenty základnej a pohnútkovej zložky, ako sú napr. plat, provízia, prémia, odmena, cieľová odmena, výdavky, sociálne zabezpečenie a pod.
- *Kontrolovanie a hodnotenie predajcov* sa má uskutočňovať objektívne, v pravidelných časových intervaloch podľa vopred známych kritérií. Zámerom tu má byť pozitívne regulovanie konania a pomoc z hľadiska zlepšenia práce každého predajcu.

Priebeh predaja je vlastne zmysluplný proces, ktorý pozostáva najmä z týchto *siedmich krokov*: vyhľadávanie a hodnotenie možných predajov, príprava k nadviazaniu kontaktu, prezentácia a demonštrácia výrobku/služby, zvládnutie námietok, uzatvorenie obchodu (zmluvy o obchode) a patričná následná činnosť. *Hlavným cieľom* prijatia a ria-

denia predajnej sily je však úspešne realizovať osobný predaj, ktorý sa má uskutočňovať podľa určitých zásad.

Osobný predaj je „staré" umenie, ktoré si však v súčasnosti vyžaduje širokospektrálne schopného človeka (predajcu). *Výkonní predajcovia* majú/musia:

- mať potrebný inštinkt, ľudské (vľúdne) spôsoby a psychologické poznatky,
- ovládať analýzu zákazníka a schopnosti motivačne ho usmerňovať,
- poznať ostatné relevantné marketingové princípy,
- ovládať aj moderné IKT, prácu s internetom atď.

Predávanie je náročný proces práce so zákazníkom a **predajca** je významná profesia, ktorá okrem už spomenutého zahŕňa aj zvládnutie a uplatňovanie celého súboru rozličných princípov (cieľovo ich uvádzame v podstate v celej tejto práci).

Princípy a impulzy rozvoja osobného predaja z hľadiska jeho troch hlavných komponentov a ich charakteristík možno zhrnúť takto:

a) *Umenie predávať* – predajca musí dokázať aktívne získavať objednávky, pritom má byť galantný, nevtieravý, empatický, musí dokázať primerane a pružne riešiť dopytové problémy zákazníka a najmä zrealizovať čo najviac predajov.

b) *Rokovanie/vyjednávanie* – v tejto oblasti ide najmä o to, oddeliť emócie ľudí od problémov, zamerať sa na záujmy zákazníka a nie na vlastné pozície, využiť možnosti kompromisu (vzájomného zisku), trvať na objektívnych kritériách, byť trpezlivý, rešpektovať ono známe „zákazník má vždy pravdu" atď.

c) *Vedenie/manažment osobných vzťahov* znamená rešpektovať takpovediac pohyb či príklon smerom k správnemu marketingu a manažmentu vzťahov. Medzi *hlavné princípy, resp. kroky* v tomto smere patria: rozpoznať kľúčových zákazníkov, menovať skúseného manažéra vzťahov pre každého kľúčového zákazníka, vypracovať jasný opis práce pre týchto manažérov, menovať hlavného manažéra, ktorý bude manažérov vzťahov kontrolovať, každý manažér vzťahov musí vypracovať dlhodobé a ročné plány rozvoja vzťahov so zákazníkom (ciele, stratégie, špeciálne akcie, požadované zdroje atď.). Aj realizáciu týchto plánov je napokon potrebné kontrolovať, hodnotiť a regulovať.

12.4 Kontrola a hodnotenie výsledkov a efektívnosti v oblasti marketingu

Marketingová kontrola a hodnotenie je prirodzeným dôsledkom či uzatvorením „kruhu" významných procesov marketingového manažmentu, t.j. marketingového plánovania, organizovania a realizovania. Firmy a organizácie potrebujú uskutočňovať v podstate *štyri typy marketingovej kontroly*:

a) ***Strategická marketingová kontrola*** – je to funkcia (činnosť) marketingového manažmentu, ktorej úlohou je zabezpečovať strategické korekcie, optimálne prispôsobovať dlhodobé marketingové ciele, stratégie a systémy súčasnému a predpokladanému prostrediu. Táto kontrola sa uskutočňuje prostredníctvom viacerých nástrojov. Jedným z nich je nástroj hodnotenia marketingovej efektívnosti [pozri nižšie aj bod d)], ďalším je marketingový audit [bod e)]. Hlavnú zodpovednosť za túto kontrolu nesie vrcholový manažment a auditor marketingu. Účelom kontroly je preskúmať, či podnik využíva svoje najlepšie šance vzhľadom k trhom, produktom a distribučným cestám. V praxi sa využívajú tieto *postupy*: hodnotenie efektivity marketingu, audit marketingu, hodnotenie

morálno-etických a sociálnych záväzkov podniku atď. Je to „parketa" CEO a celého tímu vrcholového manažmentu podniku.

b) ***Kontrola plnenia ročného marketingového plánu*** – pozostáva zo sledovania krátkodobého marketingového úsilia a jej cieľovým zámerom je zistiť, či sa dosahujú plánované výsledky a prispieť k zabezpečeniu plnenia ročných cieľov predaja a tvorby zisku. Ako hlavné metódy a nástroje sa tu využívajú elementy finančnej analýzy: analýza predaja, analýza trhového podielu, vrátane jeho finančnej analýzy, analýza pomeru výdavkov a predaja, resp. nákladov a tržieb. (Konkrétne metódy a vzorce patria do finančného manažmentu, účtovníctva či iných ekonomických disciplín.) Ak sa odhalia negatívne výsledky – napr. aj na báze sledovania názorov zákazníkov – firma 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 typ kontroly má vrcholový, ale najmä stredný manažment.

c) ***Kontrola rentability marketingových aktivít*** – slúži na posúdenie skutočnej rentability výrobkov, firmy, územia, segmentov trhu či obchodných ciest. Účelom tohto typu kontroly teda je, zistiť, kde podnik zarába a kde prerába. Analýzou rentability trhu možno odhaliť slabšie entity trhu, ale jej nevýhodou je, že nenaznačuje, či je potrebné slabšie jednotky/články viac podporiť alebo zrušiť. A to už je oblasť pôsobenia manažmentu a príslušných manažérov či marketérov. Hlavnú zodpovednosť tu má spravidla vedúci marketingovej kontroly.

d) ***Kontrola a hodnotenie efektívnosti v marketingu*** – je to úloha pre príslušný personál (líniovi a štábni manažéri, marketingoví kontrolóri), plnením ktorej sa má zvýšiť efektívnosť osobného predaja, reklamy, propagácie a distribúcie. Manažéri musia sledovať určité kľúčové hodnoty, ktoré vypovedajú o účinnosti výsledkov (efektov) týchto funkcií (činností). Vlastne sa preveruje a profiluje celková efektívnosť marketingu firmy ako celku alebo jej príslušnej vnútornej organizačnej jednotky (divízie, strediska, oddelenia, tímu a pod.). Overujú sa tiež – filozofia zákazníkov, marketingová orientácia konkurencie, disponibilné marketingové informácie, strategické plánovanie a efektívnosť operácií [je tu aj súvzťažnosť na bod a)] atď.

e) ***Audit v marketingu (marketingový audit)*** – je úplným, systematickým, nezávislým a pravidelne sa opakujúcim skúmaním marketingového prostredia, cieľov, stratégie a aktivít príslušnej organizácie (firmy XYZ). *Cieľom* je určiť hlavné oblasti marketingových problémov a odporučiť plán krátkodobých i dlhodobých opatrení na zlepšenie celkovej marketingovej efektívnosti firmy.

Procesy plánovania, implementácie/realizácie a kontroly vytvárajú istý *poriadok, 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, resp. nákladov a vypracovávania finančnej analýzy účinnosti vynakladania týchto finančných prostriedkov. Preto má v marketingovom manažmente veľký význam aj audit a práca audítorov.

12.5 Marketingový audit a audítori

Marketingový audit je *„komplexné, systematické, nezávislé a periodické skúmanie marketingového prostredia, cieľov, stratégie a aktivít firmy – alebo obchodnej jednotky –*

s cieľom určiť problémové oblasti a marketingové príležitosti a odporučiť plán opatrení na zlepšenie marketingových výsledkov firmy" [22, s. 781].

Štyri typické charakteristické atribúty (znaky) marketingového auditu a holistického marketingu možno hutne opísať takto:

a) ***Komplexnosť (ucelenosť)*** – *marketingový audit* pokrýva všetky hlavné marketingové aktivity obchodu, a teda nielen niekoľko problémových aktivít „vytrhnutých" z kontextu. Ak by sa zaoberal napr. iba predajom, cenami alebo niektorými inými marketingovými činnosťami, nazýval by sa *funkčný audit*. Potrebná je tu teda ucelenosť a systémovosť pohľadu na marketingové prostredie.

b) ***Systémovosť (systematickosť, sústavnosť)*** – marketingový audit predstavuje usporiadanú sekvenciu (postupnosť) diagnostických krokov, ktoré zahŕňajú marketingové prostredie organizácie, vnútorný marketingový systém a špecifické marketingové aktivity. Po stanovení diagnózy nasleduje plán krátkodobých aj dlhodobých návrhov a opatrení na zlepšenie efektívnosti a kvality marketingu celej organizácie (firmy).

c) ***Nezávislosť*** – marketingový audit sa môže v praxi firiem realizovať v podstate týmito šiestimi základnými spôsobmi:

- *Autoaudit* – je to vlastný (manažérsky) audit, pričom manažéri používajú kontrolný zoznam otázok, aby posúdili de facto aj svoju vlastnú činnosť. Môže byť užitočný, ale podľa názorov väčšiny expertov postráda objektívnosť a nezávislosť.
- *Horizontálny, resp. vertikálny audit* – je to marketingový audit, ktorý sa realizuje buď len v horizonálnom priereze firmy alebo len vo vertikálnom zábere.
- *Firemná auditorská kancelária* – napríklad firma 3M má dobré skúsenosti s vlastnou auditorskou kanceláriou, ktorá na požiadanie poskytuje služby divíziám.
- *Jednorazovo zostavená firemná komisia pre tento audit* – postup ad hoc, ktorý môže tiež postrádať objektivitu a nestrannosť.
- *Vonkajší (externý) audit* – vo všeobecnosti sa považuje za *najlepší typ auditu.* Vykonávajú ho spravidla externí konzultanti, ktorí sú odborníkmi v danej oblasti, majú potrebnú nezávislosť, objektivitu, etiku, široké skúsenosti z viacerých branží a netrieštia ani pozornosť, ani čas a ani peniaze.

d) ***Periodickosť*** – marketingový audit sa uskutočňuje pravidelne v istých časových intervaloch (periódach) a teda nielen vtedy, keď je evidentný pokles predaja, klesá *morálka a disciplína* predajného personálu a pod. Totiž ani marketingové operácie nemôžu byť trvalo úspešné len z toho dôvodu, že sa rešpektuje status quo (stav práve trvajúci).

Marketingoví audítori sú to profesionálni, externí, resp. interní odborníci v oblasti marketingu či marketingového manažmentu, ktorí objektívne a nestranne, komplexne a systémovo uskutočňujú v istých časových intervaloch hĺbkovú kontrolu a hodnotenie vo vymedzenej oblasti firmy, resp. niektorej jej organizačnej jednotky (tímu). Vo fáze zhromažďovania faktov má prezentovať pracovník auditu najdôležitejšie zistenia a odporúčania. Cenné je to, že *manažéri*, ktorí prejdú auditom, sú spravidla schopní pomerne rýchlo sa asimilovať (zžívať, zbližovať sa), diskutovať, tvoriť, rozvíjať nové myšlienky, ktoré sú veľmi potrebné aj v marketingových akciách. Funkcia marketingového audítora je potrebná zvlášť v organizáciách, kde je marketing stále orientovaný viac na predaj ako na zisk a pod.

Postup marketingového auditu možno ešte – v súlade s názormi odborníkov – rámcovo charakterizovať takto:

- začína sa stretnutím členov predstavenstva firmy a príslušných pracovníkov marketingového auditu,

- *cieľom* je vypracovať najskôr dohodu o cieľoch, rozsahu, hĺbke, zdrojoch informácií, forme správy a časovom období pre audit,

- starostlivo sa pripraví plán postupu, spracujú sa otázky pre dotazované osoby, rozhodne sa o časoch a miestach schôdzok, resp. o „zavesení" dotazníka na internet atď.,

- rešpektuje sa požiadavka, aby náklady a vymedzený čas na osoby, prostriedky, vlastný priebeh auditu boli minimálne.

Základné pravidlo auditu znie takto – *nespoliehať sa iba na prezentované fakty a názory manažérov organizácie (firmy)*. Potrebné je pýtať sa a dobre počúvať aj zamestnancov a predovšetkým zákazníkov, dílerov a ostatných členov kooperujúcich skupín či tímov aj mimo organizácie. Je neuveriteľné, ale dosť firiem, resp. ich manažérov nevie, ako ich vidia a hodnotia zákazníci a tak ďalej, a preto vlastne ani nerozumejú skutočným potrebám zákazníkov (aj preto sa pohybujú často v pásme „červených" čísiel).

Zložky marketingového auditu – v podstate sa v odborných prameňoch opisuje a skúma týchto *šesť hlavných zložiek marketingovej situácie firmy*:

1. *Audit marketingového prostredia* – skúma sa tak *makroprostredie* (politické, demografické, ekonomické, sociálne, ekologické, technologické a iné podsystémy či prvky), ako aj *mikroprostredie* (trhy, zákazníci, konkurencia, obchodníci a díleri, dodávatelia, verejnosť a ostatné elementy či podmienky rozvoja marketingu firmy).

2. *Audit marketingovej stratégie* – preverujú sa strategické ciele a úlohy marketingu, alternatívne stratégie, obchodné úlohy a pod.

3. *Audit marketingovej organizácie* – formálna štruktúra, právomoci, povinnosti, zodpovednosť, funkčná efektívnosť, efektívnosť vzájomných vzťahov atď.

4. *Audit marketingových systémov* – systém marketingových informácií, systém plánovania marketingu, systém marketingovej kontroly a hodnotenia, systém vývoja nových výrobkov.

5. *Audit marketingovej produktivity a rentability* – analýza výkonnosti, rentability, efektívnosti nákladov atď.

6. *Audit marketingových funkcií a nástrojov* – potrebné je skúmať najmä nástroje marketingového mixu, resp. marketingovú komunikáciu, motiváciu predajcov a tak ďalej až po posúdenie celkovej kvality marketingovej dokonalosti firmy.

Posúdenie marketingovej dokonalosti firmy videli P. KOTLER a K. L. KELLER aj v odlíšení zlých a dobrých manažérsko-marketingových praktík [25]:

a) *Zlá firma* – charakterizujú ju najmä tieto znaky: je riadená produktom, orientovaná na hromadný trh, ponuka je produktová, kvalita výrobku a servisu priemerná, je zameraná na konečný produkt, funkčne orientovaná, reagujúca na konkurentov, „vykorisťuje" dodávateľov i dílerov, riadi sa cenou, má priemernú rýchlosť, stavia na organizačnej hierarchii, je spravidla vertikálne integrovaná, riadia ju vlastníci/akcionári.

b) *Dobrá až vynikajúca firma* – príznačné črty sú: je riadená trhom (riadiaci trh), orientuje sa na segmenty, či tzv. niche a na zákazníkov, ponúka riešenia pre zákazníkov, kvalita výrobku a servisu je nadpriemerná, zameriava sa na kľúčový produkt/kľúčovú schopnosť, orientuje sa procesne a na výsledok, vzdiaľuje sa konkurentom, zvýhodňuje dodávateľov aj dílerov, uzatvára s nimi partnerstvá, riadi sa kvalitou a hodnotou, má nadpriemernú rýchlosť akcií, dominuje v nej „sieť" a tímová spolupráca, typický je plochý

dizajn a strategická alincia, riadia ju investori a akosi stále viac aj skutočné potreby (globálnej) spoločnosti.

Napokon možno konšatovať, že túto problematiku je tiež potrebné dať do širokých súvzťažností aj s medzinárodným auditom, medzinárodnym marketingom i globálnym manažmentom.

13 Medzinárodný marketing v súčasných podmienkach integrácie, globalizácie, informatizácie

13.1 Identifikácia, cieľové zámery a postupy medzinárodného marketingu

Medzinárodný marketing je ucelený, zmysluplný, podnikateľsko-manažérsky proces, ktorý musí byť ešte *komplexnejší, systémovejší (holistickejší), integrovanejší* ako sú marketingové aktivity na domácom trhu. Týmito sa zaoberá vnútroštátny marketing.

Medzinárodný marketing teda prekračuje hranice vlastného štátu, má celosvetový (globálny) záber, pričom je tiež spojený s určitými *rizikami* – napríklad najmä v súvislosti s nestabilitou politických podmienok, vlád, zákonov, s nestálosťou menových kurzov, ochranárskych, environmentálnych, bezpečnostných a iných bariér, resp. s možnosťou vysokých nákladov na výrobkovú a komunikačnú adaptáciu atď.

Aj v tejto významnej oblasti možno hovoriť o *medzinárodnom životnom cykle výrobkov, resp. zákazníkov*, ktorý tiež naznačuje, že možno získať značnú konkurenčnú výhodu v mnohých branžiach (priemyselných či iných odvetviach), ak sa firma presunie zo štátu s vysokými nákladmi do krajiny s nízkymi nákladmi a pod. A práve pre prípady získania takéhoto možného ziskového potenciálu, resp. odolávania rizikám nezvládnutia medzinárodného marketingu, firmy/podniky potrebujú aj relevantné marketingové a manažérske rozhodnutia. To je možná cesta k úspechu na globálnych trhoch.

Medzi **najčastejšie príčiny neúspechov podnikov na zahraničných trhoch**, ktoré treba do budúcna utlmovať či eliminovať, sa zaraďujú najmä tieto:

- málo času sa venovalo prieskumu nového trhu, jeho porozumeniu a adaptácii,
- podnik nedokázal získať spoľahlivé štatistické a iné údaje o novom trhu,
- manažéri/marketéri nesprávne určili cieľového zákazníka,
- podnik nedokázal prispôsobiť svoj výrobok či službu a ani marketingový mix,
- neponúkali sa k výrobkom aj ostatné (OTS a iné) zodpovedajúce služby,
- marketingové rozhodnutia nemali komplexnú, systémovú, holistickú dimenziu,
- vrcholoví manažéri nedokázali nájsť v zahraničí alebo aj doma tých správnych strategických partnerov, nevznikli relevantné strategické aliancie atď.

Uskutočňovať systematické marketingové rozhodnutia znamená, z pozície manažérov/marketérov danej firmy XYZ dodržiavať istý *sled krokov*, ktoré tu možno stručne priblížiť takto:

1. *Poznať medzinárodné marketingové prostredie* a predovšetkým medzinárodný obchodný systém. Pri uvažovaní o prieniku na určitý zahraničný trh je teda potrebné dôsledne posúdiť a vyhodnotiť jeho ekonomické, politické, legislatívne, sociálne, kultúrne, bezpečnostné a iné atribúty, charakteristiky, resp. príležitosti a hrozby.

2. *Zvážiť veľkosť podielu zahraničného obchodu firmy* – a to vzhľadom k celkovému obchodnému obratu, či má obchodovať s jednou, niekoľkými alebo viacerými krajinami, do akého typu krajiny vstúpiť a pod.

3. *Určiť aká bude pravdepodobná návratnosť investícií* – rozhodnúť do akej/ktorej konkrétnej krajiny vstúpiť najskôr a v tejto súvislosti určiť, aká bude návratnosť vložených investícií, a to najmä vzhľadom na mieru rizika, ktoré tam hrozí. Aj v tomto smere je nevyhnutná preventívna príprava relevantného rizikového manažmentu.

4. *Rozhodnúť akým spôsobom vstúpiť na príťažlivý trh* – mnoho firiem začína priamym vývozom a potom sa dá smerom poskytovania licencií, vytvárania spoločných podnikov a končí spravidla priamymi investíciami.

Procesy globalizácie (internacionalizácie, mondializácie) a adaptácie – realizácia vyššie uvedených štyroch krokov expandovania firmy sa nazýva procesom internacionalizácie či modernejšie globalizácie alebo mondializácie (synonymum z francúzštiny). Firmy sa potom musia rozhodnúť aj o tom, do akej miery budú výrobky, ceny, propagáciu a distribúciu prispôsobovať jednotlivým cudzím trhom (pružne sa adaptovať na ich podmienky). Všetko sa to vlastne spája aj s jednotlivými čiastkovými procesmi marketingového manažmentu vrátane organizovania, pretože firma musí vyvinúť najmä účinnú organizáciu, vytvoriť tím či iný útvar na realizáciu medzinárodného marketingu. Väčšina firiem začína spravidla vytvorením vývozného oddelenia a postupne po čase sa dostáva k vytvoreniu napr. medzinárodnej divízie a pod. P. KOTLER tvrdil, že len *„niekoľko firiem sa stane celosvetovými spoločnosťami, ktorých vrcholový manažment plánuje a organizuje činnosť spoločnosti na celosvetovom základe"* [22]. *„Napriek tomu, že spoločnosti majú značné príležitosti na vstup na zahraničné trhy a k súpereniu na nich, môžu sa stretnúť s vysokými rizikami. Spoločnosti predávajúce v globálnych odvetviach však nemajú inú voľbu než internacionalizovať svoje operácie. (...)* ***Globálne odvetvie*** *je odvetvím, v ktorom strategické postavenie konkurentov na hlavných geografických alebo národných trhoch je podstatne ovplyvňované ich celkovým globálnym postavením.* ***Globálna firma*** *pôsobí vo viac než jednej krajine a zahŕňa do svojich aktivít výskum a vývoj (R&D), výrobné, logistické, marketingové a finančné výhody, ktoré nie sú dostupné rýdzo domácim konkurentom. Globálne firmy plánujú, prevádzkujú a koordinujú svoje činnosti na celosvetovom základe"* [25]. Napr. rozličné značky automobilov produkčne aj predajom spájajú viaceré krajiny (kabíny sa vyrábajú v Európe, šasi v USA, montujú sa v Brazílii a dovážajú sa do USA na predaj). Analogicky to platí aj pre komputery, elektronické výrobky atď. Vyžaduje si to však uskutočňovanie kvalitného globálneho marketingu.

Globálny marketing má však nielen prednosti, ale aj slabiny. Medzi *výhody, resp. nevýhody globálneho marketigu* odborníci zaraďujú najmä tieto [25, s. 716]:

+ úspory z rozsahu aktivít vo výrobe a distribúcii,
+ nižšie marketingové výdavky/náklady,
+ konzistencia (pevnosť, súdržnosť, sklbenosť) imidžu značky,
+ schopnosť rýchlo a účinne šíriť dobré nápady,
+ istá uniformita marketingových praktík atď.,

– rozdiely v spotrebiteľských potrebách, prianiach a spôsoboch užívania produktov (výrobkov, služieb),
– rozdiely v spotrebiteľskej reakcii na prvky marketingového mixu,
– rozdiely vo vývoji značky a výrobku, ako aj v konkurenčnom prostredí,
– rozdiely v právnom prostredí (zákony a pod.),
– rozdiely v marketingových inštitúciách,
– rozdiely v administratívnych postupoch atď.

Z načrtnutého vstupného pojednania v rámci tejto problematiky tiež vyplýva, že medzi firemným, vnútroštátnym a medzinárodným (globálnym) marketingom možno rozlíšiť nielen výhody a nevýhody, spoločné znaky a diferencie, ale aj viaceré osožné pragmatické odporúčania.

13.2 Spoločné znaky a základné rozdiely medzi vnútroštátnym marketingom a medzinárodným marketingom

Základné rozdiely, resp. spoločné znaky medzi vnútroštátnym marketingom a medzinárodným marketingom možno vzhľadom na priestor stručne a rámcovo prezentovať takto:

- ***Vnútroštátny marketing*** má logicky menej premenných a aj menej premien. Skúsenosti marketérov sú spravidla väčšie a vyššia je aj miera poznania trhov, zákazníkov, konkurentov, iných účastníkov komerčných procesov.
- ***Medzinárodný marketing*** si vyžaduje náročné poznanie medzinárodných trhov, zvládnutie obrovskej turbulencie a chaosu na vstupe do 21. storočia, poznanie spôsobov myslenia a konania obrovského počtu konkurentov (hyperkonkurencia) a viacerých ďalších zložiek globálneho marketingového prostredia.
- *Medzinárodný marketing sa odvíja aj od vnútroštátneho marketingu.* Obidva tieto ďalšie druhy/typy marketingu obsahujú *rovnaké či podobné* znaky, aktivity, marketingové princípy, marketingové funkcie (čiastkové procesy), bázové metódy, techniky, technológie, nástroje (marketingový mix, SWOT analýzy, analýzy bodu zvratu, BCG plánovacie postupy/matice atď.).
- *Medzinárodný marketing sa však odlišuje od vnútroštátneho marketingu* cestami, e-inštrumentáriom v rámci e-obchodovania, e-biznisu, ako aj štýlom komunikácie, diplomaciou, prijímaním rozhodnutí, protokolom/etiketou a pod. Z pohľadu manažérov či marketérov tu ide o oveľa zložitejší proces marketingového rozhodovania na báze postupného hlbšieho spoznávania komponentov medzinárodného marketingového prostredia a kľúčových súvzťažností medzi nimi.

13.3 Proces spoznávania medzinárodného marketingového prostredia a marketingové rozhodovanie

Poznávanie medzinárodného marketingového prostredia, marketingové rozhodovanie a prijímanie rozhodnutí charakterizujú predovšetkým tieto fakty:

a) *Štyri východiskové aktivity skúmania medzinárodného marketingového prostredia* sú: politicko-legislatívne prostredie, kultúrne prostredie, spoločensko-ekonomické prostredie a medzinárodný systém obchodu/obchodovania.

b) *V politicko-legislatívnom a kultúrnom prostredí* sa musia zohľadňovať najmä tieto rozhodujúce faktory: politická (ne)stabilita, štýl vládnutia, štátna byrokracia, monetárna regulácia, postoj k importom, nákupom zo zahraničia, resp. tradície, zvyklosti, životný štýl, spôsob používania produktov, služieb atď. Napríklad v súčasnosti sú aktuálne v rámci EÚ aj také prvky a závažné postupy, ako je zavedenie jednotnej meny EUR (pozri aj prílohu 4 tejto knižky), (ne)uzatvorenie Lisabonskej zmluvy EÚ, resp. (bez)hotovostné transakcie, (ne)stabilita legislatívnych a ostatných noriem, zákonov, resp. aj spôsoby e-commerce, e-biznis, e-podpisu, e-pokladnice atď.

c) Medzi ***šesť podstatných elementov, resp. rozhodovaní/rozhodnutí v systéme medzinárodného marketingu***, o ktorých musia príslušní manažéri rozhodovať, patria:

- prieskumy, výskumy medzinárodného marketingového prostredia,
- rozhodovanie o rozšírení trhov do zahraničia,

- prijatie rozhodnutí o selekcii (výbere) trhu,
- rozhodovanie o čase a spôsobe vstupu na daný trh,
- „našitie" marketingového mixu na mieru pre vybraný zahraničný trh,
- rozhodovanie o marketingovej organizácii.

d) *Bariéry či obmedzovania v praxi medzinárodného systému obchodovania*, ktoré najčastejšie determinujú i marketingové aktivity sú, resp. boli: colné tarify, dovozné clá, dovozné prirážky, dovozné kvóty/limity, embargá a iné.

e) *Ďalšie ekonomické a politické faktory príťažlivosti (atraktívnosti) krajiny XY*, ktoré tiež významne ovplyvňujú nastavenie riadiacich pák v rámci systému medzinárodného marketingu, sú tieto:

- odvetvová štruktúra krajiny a jej typy,
- rozvojové ekonomiky,
- ekonomiky vyvážajúce suroviny (napr. Saudská Arábia – ropa a pod.),
- spriemyselňujúce (Brazília a iné), resp. industriálne ekonomiky,
- transformujúce sa/tranzitívne ekonomiky (krajiny V4 atď.),
- štruktúra a výška dôchodkov krajiny – napríklad sa identifikuje veľmi nízky, resp. vysoký príjem väčšiny rodín, solventnosť, resp. insolventnosť domácností, firiem atď.

13.4 Tvorba, klasifikácia, špecifiká a realizácia marketingovej koncepcie v oblasti medzinárodného marketingu

Tvorba a realizácia koncepcie medzinárodného marketingu, ako aj jeho špecifické znaky, problémové oblasti, motivačné aspekty, resp. jeho rozčleňovanie (klasifikácia) sa v marketingovej odbornej literatúre vysvetľujú takto:

a) **Marketingová koncepcia** je spôsob nazerania, podnikateľská osnova, rozvrh aktivít, ktorý musí byť určovaný trhom a spätnoväzbovo orientovaný na trh (na zákazníkov).

b) **Podstatné špecifiká, problémové oblasti a pohnútky v medzinárodnom marketingu** – spravidla ide o tieto odlišnosti, dôvody, problémy:

- *odlišnosť foriem podnikania a zložiek manažmentu* – ide napr. o odlišnosti v oblasti organizovania a tvorby organizačných dizajnov/architektúr, nečakané (dodatočné) riziká podnikania a obchodovania (napríklad vojnový stav, ropné či iné možné šoky, devalvácia meny, hroziaci terorizmus v spoločnosti aj v biznise a pod.),
- *dôvody vstupu na medzinárodný trh* – zvýšenie zisku pre našu firmu XYZ, predĺženie, resp. začatie nového životného cyklu výrobku, zabezpečenie konkurenčnej výhody v oblasti technológií (hi-tech, IKT) atď.

c) **Klasifikácia marketingu v zahranično-obchodnej činnosti**, t. j. precíznejšia špecifikácia druhov/typov medzinárodného marketingu je takáto:

- ***Vonkajší (exportný) marketing*** – koncepcia marketingu mimo domáceho prostredia zásadne koriguje, upravuje správanie podnikateľov, manažérov, marketérov. Domáca konkurencia využíva aj výhodu takpovediac „domáceho ihriska".
- ***Zahraničný marketing*** – ide tu o typické „šitie" na mieru (napr. inak v NSR, USA či v Rusku). Vyžadujú sa tu vysoké nároky nielen na jazykovú pripravenosť, kultúru vzťahov a istú diplomaciu, ale aj na flexibilitu, adaptabilitu a širokospektrálnosť myslenia a rozvážneho/rýchleho konania na týchto náročných trhoch.

- ***Globálny marketing*** sa inými slovami nazýva aj ako *celostný internacionálny, multinárodný či multikultúrny marketing*. Jeho podstatou je globálny prístup na trhy, ktoré sa chápu ako jednotný svetový trh (aj tu však dobre slúžia moderné IKT, internet či iné pokrokové technológie). Dosahujú sa tak aj značné úspory nákladov, ale čo je dôležité, zviditeľňuje a buduje sa *značka*, hrdosť na ňu, ako aj *imidž* výrobkov, *godwill firiem* a tak sa postupne môže dosiahnuť aj u slovenských firiem (najmä v kategórii MSP) určitá výhodnejšia pozícia na príslušných trhoch.

d) **Súvzťažnosti ďalších relevantných faktorov v medzinárodnom marketingu**, ktoré musia mať manažéri, marketéri a obchodníci firiem sústavne na zreteli, sú napríklad aj tieto:

- druhy/typy produktov a kvalita služieb u mnohých konkurentov,
- špecifické potreby a požiadavky zákazníkov/odberateľov v čase a priestore,
- sústavný zápas o dosiahnutie trhovej pozície (podielu na trhu),
- ostatné faktory: zviditeľňovanie značky, celkový imidž, goodwill, rozpoznanie identity, tradícií, vysoká podnikateľská a manažérska kultúra, etika a morálka, etiketa, diplomacia, vysoká pracovná disciplína, svedomitosť, precíznosť a presnosť, kvalitný časový manažment (Time management) atď.

e) **Aktivizácia/motivácia/stimulácia foriem podnikania, multinacionálne spoločnosti v medzinárodnom marketingu a globálny multinacionálny marketing**:

- Dominujú interné aj externé motívy/stimuly pre expandovanie podnikateľských aktivít do zahraničia. Spravidla však prevažujú ekonomické/finančné podnety podnikať aj týmto smerom.

- ***Trh má prevažne stochastický a nie deterministický vývoj, prevláda neustála zmena, dominuje obrovský inovačný dynamizmus, nevyhnutný je permanentný proces a rytmus životaschopnej organizácie – výskum, vývoj, invencie, inovácie, komplexná príprava výroby, pružná a kvalitná výroba „šitá" na mieru, logistika, predaj, servis*** *atď.* Pre tieto závažné fenomény v rozvoji súčasného biznisu sú pre medzinárodný marketing príznačné aj iné stránky poznania.

- V mnohých odvetviach ***na svetových trhoch dominujú multinacionálne korporácie*** ako napr. GE, VW, Toyota, resp. IBM, Samsung, Orange, Shell atď. Tieto spoločnosti už fungujú aj na našom trhu, kde „vládne" už značná konkurencia, a očakáva sa okrem iného aj „revolučná" operácia, ktorou je zavedenie eura (pozri prílohu 4).

- A práve tieto multinacionálne spoločnosti presadzujú na trhoch aj ***globálny multinacionalny marketing***. Tento predstavuje mimoriadne významnú dimenziu medzinárodného marketingu, ktorá ***sa výrazne prejavuje už vo vízii a generálnej stratégii*** týchto kolosov a následne aj v príslušnej marketingovej stratégii. Tieto významné nástroje manažmentu/marketingu sa však musia dotiahnuť a dôsledne rozpracovať do vnútropodnikového systému [16].

f) **Hlavné znaky multinacionálnych (nadnárodných) spoločností**, ktoré majú kvalitne vypracovaný system nadnárodného marketingu, sú najmä tieto:

- veľký objem základného kapitálu, obratu (tržieb) – v niektorých prípadoch presahujú tieto čísla objem celého HDP napríklad menšej krajiny, v ktorej tieto kolosy pôsobia, podnikajú,
- ich kapitál je uložený v mnohých krajinách,
- majú dominantné postavenie a vysoký podiel na svetovom trhu. Patria sem aj iné atribúty týchto korporácií, napríklad aj používanie globálnej webovej stratégie atď.

13.5 Medzinárodný marketing a základné marketingové stratégie pre svetový trh

Medzinárodný marketing a základné marketingové stratégie pre svetový trh tu možno rámcovo priblížiť aspoň prostredníctvom týchto podstatných poznatkov:

a) *Marketingové stratégie pre svetový trh nadväzujú na internacionálny marketing*, ktorý akcentuje formy a metódy marketingových aktivít zodpovedajúce svetovým politicko-ekonomickým integračným trendom. Pritom sa musí rešpektovať aj odlišnosť foriem podnikania v danej krajine, rozdielnosť organizačných štruktúr, dodatočné či nečakané politické, finančné, menové, bezpečnostné a iné už spomenuté riziká/hrozby podnikania, riadenia, obchodovania.

b) *Marketingová stratégia globalizácie medzinárodných trhov* sa zvlášť výrazne prejavuje práve v politike multinacionálnych spoločností. Totiž ich podstatou je globálny prístup na trhy, ktoré sa ponímajú ako jednotný svetový trh.

c) *Súhrnné heslo stratégie globalizácie* – mysli globálne, konaj lokálne – má dopad aj na voľbu či rozmanitosť dimenzií stratégií.

d) ***Stratégiu diferencovaného marketingu***, t. j. diferencovaný marketingový mix a ďalšie nadväzné postupy, metódy a nástroje, ktoré má firma XYZ uplatňovať pre trhy jednotlivých krajín, musia vypracovávať skúsení odborníci – *marketingoví stratégovia.*

e) ***Idea adekvátnej marketingovej stratégie*** znie: presadzujte sa na medzinárodných trhoch podľa možností štandardného a globálneho prístupu. Klaďte si a potom tvorivo (tímovo) riešte aj *otázky* tohto typu:

- Na ktoré zahraničné/medzinárodné trhy vstúpiť a akým spôsobom? Ako kreatívne využiť nástroje marketingového mixu?
- Ako využívať adaptáciu (prispôsobovanie), štandardizáciu (miestne postupy, normy, štandardy), globalizáciu a informatizáciu v našej praxi? Atď.

f) ***Marketingová stratégia globalizácie medzinárodných trhov*** vyplýva teda aj z rozsiahlej angažovanosti na svetovom trhu a podnikateľom umožňuje *postupne budovať a dosahovať*: stále vyšší dobrý obraz firmy, vyšší efekt z presadenia značky výrobku či služby, silnú trhovú pozíciu na medzinárodnom trhu, vyššiu kredibilitu, dôveryhodnosť, resp. potom aj možnú vyššiu efektívnosť, rentabilitu, zisk, podiely na zisku aj pre akcionárov/zamestnancov atď. Kvalita marketingovej stratégie sa teda odvíja od množstva činiteľov – vrátane úrovne, miery (stupňa) globalizácie a pod.

g) ***Stupeň globalizácie*** tiež závisí od súčinnosti (synergie) mnohých činiteľov, ale zvlášť od interakcie a spolupôsobenia najmä týchto faktorov:

- druh alebo typ produktov či lepšie hodnôt pre zákazníkov,
- reálne potreby, požiadavky a preferencie odberateľov (koho uprednostniť?),
- pozícia firmy XYZ na svetovom trhu, resp. aspoň na trhu EÚ,
- a opätovne imidž, goodwill, značka (štátu, firmy, výrobku, služby). Napr. dlhodobo výborné meno či vysokú úroveň globalizácie a štandardizácie v oblasti spotrebnej elektroniky stále má Japonsko a v iných oblastiach sú to tiež iné „dravé" a dominantné krajiny (vrátane Číny, Indie atď.). Je to aj z dôvodov vysokej pružnosti, adaptability firiem, resp. ich manažérov, marketérov, obchodníkov, výskumníkov atď.

h) ***Stratégia adaptácie na medzinárodných trhoch*** tiež hrá mimoriadne dôležitú úlohu napríklad v náročných konkurenčných procesoch na medzinárodných trhoch. Medzi *významné aktivity prispôsobovania sa (adaptácie/adaptability)* patria:

- adaptácia diferenciácie/diverzifikácie produktov (výrobkov, služieb),

- adaptácia diferenciácie cenovej politiky – tvorba rozličných druhov cien, platobných, dodávateľských a iných súvisiacich podmienok,

- adaptácia reklamy a propagácie, adaptácia distribučnej stratégie – odlišnosti distribučných podmienok v danej krajine atď.

i) ***Špecifiká stratégie adaptácie a diferenciácie na medzinárodných trhoch*** sú predovšetkým tieto:

- Stratégia sa spája s dodatočnými (často vysokými) nákladmi – napríklad môže ísť o tzv. naviac náklady na prispôsobenie výroby výrobkov miestnym zvyklostiam, normám, iným špecifikám.

- Stratégia sa cieľovo viaže aj na štandardizáciu a vhodnú segmentáciu medzinárodného trhu – napríklad aj podľa týchto *kritérií/podmienok*: politicko-právne podmienky (zákony, zmena režimu), socio-ekonomické, konkurenčné a technicko-technologické podmienky, prírodno-geografické, demografické a historicko-kultúrne podmienky (klimatické podmienky, vývoj obyvateľstva, strategická poloha, okolité regióny/štáty, zvláštnosti a iné kritéria). Teda vstup firiem na svetové trhy je celkovo veľmi náročný, vyžaduje si opakovane a sústavne preverovať a aktualizovať všetky súvisiace prvky, podmienky, predpoklady atď.

j) ***Základné podmienky vstupu firmy XYZ na medzinárodné trhy*** možno zhrnúť do tejto stručnej syntézy poznania či neúplnej sústavy impulzov na zamyslenie:

Prispôsobenie sa medzinárodnému marketingovému prostrediu. Páni manažéri, podnikatelia, marketingoví manažéri, marketéri, poradcovia, naozaj viete:

- Aké je podnikateľské prostredie v danej krajine?
- Aké sú jeho špecifiká?
- Aké sú tam predvídateľné možné hrozby a riziká?
- Aké preventívne, ochranárske, bezpečnostné, iné opatrenia musíme vykonať?

Prispôsobenie marketingového výskumu. Všetci vyššie oslovení, naozaj vieme:

- Ako, t. j. akými metódami uskutočňovať, a na ktoré oblasti predovšetkým zamerať prieskum a výskum trhov ?
- Aké zdroje informácií a selektovaných poznatkov reálne potrebujeme a kde, kedy, ako ich získame? Kto, s kým, kedy, kde, ako bude pracovať, spolupracovať?
- Aký máme systém zberu, triedenia a spracovávania informácií? V akom stave sú naše informačné systémy, manažérske informačné systémy, strategické informačné systémy? V akom stave je náš systém transformovania dát, informácií na znalosti, know-how, na skutočnú manažérsku múdrosť? Ako využívame najnovšie generácie IKT, internet, resp. e-commerce a e-biznis aj v tejto oblasti?

k) ***Marketingová stratégia v medzinárodnom marketingu a jej väzby na marketingový program/mix.*** Páni manažéri, vieme ďalej, aká je situácia v týchto ďalších významných oblastiach z hľadiska fungovania vašej organizácie/firmy:

- Aká je segmentácia tamojšieho trhu? Aký je možný výber cieľového zákazníka? Aký spôsob prezentácie na medzinárodnom trhu využíva vaša firma XYZ?

- Aká je výrobková, reklamno-propagačná a komunikačná stratégia v medzinárodnom marketingu?

- Aká je cenová, kontraktačná, logistická a dopravno-distribučná stratégia?

- Aké sú ostatné relevantné marketingové stratégie, mixy a taktické postupy vašich najvýznamnejších konkurentov?

13.6 Navrhovanie stratégií pre špecifických zákazníkov na globálnych trhoch a globálna webová stratégia

Špecifické kategórie na trhu v kontexte tejto problematiky znamenajú vlastne fakt, v akej pozícii sa nachádza, akú rolu má tá-ktorá firma. Totiž marketingové stratégie silne závisia od toho či je firma XYZ v pozícii vedúceho (lídra) trhu, vyzývateľa, nasledovateľa alebo len tzv. troškára.

Líder trhu – vedúca firma na trhu – má vo svojom akčnom rádiu v podstate tri základné možnosti:

- *rozšíriť celkový trh* – to je kľúčový záujem firmy, pretože to je hlavný zdroj účinného zvýšenia predaja (obratu), resp. zisku; v tomto záujme vyhľadáva vodca na trhu ďalších nových užívateľov, možnosti nového použitia a možnosti väčšieho použitia,
- *ubrániť svoj trhový podiel* – pre ochranu existujúceho trhového podielu môže vedúca firma použiť niekoľko spôsobov obrany/ochrany: pozičnú, krídelnú, preventívnu, protiofenzívnu, pohyblivú a sťaženú obranu,
- *zväčšiť svoj trhový podiel* – má zmysel vtedy, ak so zväčšovaním podielu na trhu stúpa aj ziskovosť a nedochádza v dôsledku tejto taktiky k protimonopolným akciám. Pritom však platí, že tie najlepšie vedúce firmy spravidla robia všetko dobre a takmer nepripúšťajú žiadne možnosti pre napadnutie konkurenčnou firmou.

Trhový vyzývateľ je firma, ktorá sa pokúša agresívne zväčšiť svoj podiel na trhu, a to napádaním vedúcej firmy, firiem na predných pozíciách alebo aj menších firiem v danej branži. Pritom vyzývateľ môže použiť niekoľko *útočných stratégií*: frontálny útok, krídelný útok, obkľučovací útok, obchvat alebo aj tzv. partizánsky útok...

Trhový nasledovateľ je firma v dobrej pozícii, ktorá nechce obrazne povedané rozbiť svoju loď o skaly. Zvyčajne má obavy, že by mohla viac stratiť než získať. Nasledovateľ však nie je bez akejkoľvek stratégie, a teda vyhľadáva možnosti, ako by sa mohol v rámci svojich kompetencií aktívne podieľať na raste trhu. Niektorí nasledovatelia takto dokonca dosahujú vyššiu ziskovosť než vedúce firmy na trhu.

Trhový troškár je menšia firma, ktorá operuje na špecializovanej časti trhu, pravdepodobne nie je veľmi príťažlivá pre väčšie firmy. Trhoví troškári sa spravidla často špecializujú na konečných užívateľov, na určitú vertikálnu úroveň, na určitú veľkosť zákazníka, na špecifického zákazníka, na určitú geografickú oblasť, na výrobok alebo výrobkový rad, na výrobkové vlastnosti, na zákazkovú výrobu („šitie" na mieru), na akosť (kvalitu) a ceny, na služby a na distribúciu. Niektorí odborníci tvrdia, že *viacnásobné troškárenie* je bezpečnejšie než jednostranné troškárenie, pretože znižuje riziko podnikania. Mnohé – dokonca značne ziskové malé a stredné firmy – vďačia za svoj úspech práve tejto stratégii troškárenia. To sa však týka predovšetkým domácich trhov. V súčasnosti – ***v čase globalizácie, vzniku nadnárodných firiem a celosvetových (medzinárodných) trhov – nemôžu ani naše firmy venovať pozornosť len lokálnym, ale aj globálnym trhom.*** Aj P. KOTLER uviedol, že dnes je nevyhnutná zviditeľňujúca sa celosvetová ofenzíva, ktorá je pravdepodobne aj najlepšou obranou každej firmy. Z toho vyplýva, že je nevyhnutné rozvinúť aj vo firmách v SR celosvetový/medzinárodný marketing a v rámci neho postupne aj príslušné stratégie a marketingové akčné postupy.

Medzinárodný marketing teda musí prekročiť hranice vlastného štátu, nadobudnúť celosvetový záber a preventívne riešiť aj vyššie uvedené riziká. Už spomenutý *medzinárodný životný cyklus výrobkov* však tiež naznačuje, že možno dosť reálne *zís-*

kať konkurenčnú výhodu v mnohých branžiach najmä vtedy, ak sa firma pružne presunie do krajiny s nízkymi (mzdovými, inými) nákladmi. A práve v prípade získania takéhoto možného ziskového potenciálu, ale aj riziku nezvládnutia medzinárodného marketingu, firmy potrebujú vysoko kvalifikované a etické marketingové rozhodnutia, konzultácie u odborníkov, referencie z iných firiem atď.

Aj z tu uvedených poznatkov jasne vyplýva, že je nevyhnutná dosť *zásadná zmena marketingu pre budúcnosť* – najmä v tých našich firmách, ktoré ani osemnásť rokov po zmene systému nezvládli marketingové myslenie, a nerozvinuli adekvátny marketingový manažment.

Imperatívy pre vytvorenie, resp. korigovanie systému marketingu pre budúcnosť možno zhrnúť – aj podľa ostatného vydania „biblie" marketingového manažmentu – takýmto návodovým spôsobom:

- **Lokálny aj globálny markekting musí byť holistický** a má sa menej spoliehať na rozličné útvary. Pritom marketéri sa majú/musia stať hlavnými architektmi firemnej stratégie.
- **Vyhrávať možno spravidla pomocou lepších informačno-komunikačných systémov a technológií (IKT).** Teda manažéri a marketéri musia neustále kreatívne myslieť, zbierať a vytvárať nové impulzy, nápady, invencie, pružne a rýchlo vyvíjať, riešiť nové výzvy, príležitosti a zabezpečovať realizáciu inovovaných/nových produktov.
- **V modernom marketingu** bude možné v nasledujúcich rokoch pravdepodobne spozorovať aj tieto **ďalšie tendencie a vývojové trendy**, ktoré budú posúvať firmy práve k vyššej konkurenčnej sile a spôsobilosti [25]:

a) Ústup tradičných „sólo" marketingových oddelení a ***nástup celofiremne nastaveného holistického marketingu*** (hlbšiu interpretáciu sme uviedli vyššie).

b) Útlm tzv. rozhadzovačného marketingu a ***nástup investične rentabilného marketingu (Return on Investment – ROI – marketing)***. Tento marketing sa teda úzko spája aj s celkovou *rentabilitou kapitálu firmy ako celku* (pomer zisku po zdanení alebo cash flow k vlastnému, resp. vlastnému aj cudziemu, t. j. k celkovému disponibilnému kapitálu firmy).

c) Ústup marketingovej intuície, manuálneho a hromadného marketingu a ***nástup marketingovej vedy, najnovších generácií IKT, e-obchodovania a e-podnikania,*** automatizovaného, precízneho, internetového marketingu.

- **Používanie globálnej webovej stratégie**. V minulosti bola *účasť na veľtrhoch* jedným z najlepších spôsobov ako začať, resp. rozšíriť vývoznú činnosť. S príchodom webu je všetko ináč – aj bez fyzickej účasti na výstavách a veľtrhoch možno svetu prezentovať produkty firmy XYZ. *E-komunikáciou a sfunkčnením e-commerce prostredníctvom internetu* sa môžu nielen veľké, ale aj malé a stredné firmy dostať na trhy celého sveta. Šikovní marketéri efektívne využívajú webové stránky na oslovenie existujúcich aj nových zákazníkov mimo územia vlastného štátu. Takto sa vlastne vytvára mimoriadne významná ***globálna znalosť značky XYZ***, a to dokonca nielen v angličtine, ale aj v jazyku daného cieľového trhu vo svete. Takto sa cieľovo rozširuje ***on-line obchodovanie*** aj MSP takpovediac v celej „globálnej dedine". ***Internet*** či aj iné najmodernejšie IKT sa tak stali účinnými prostriedkami prakticky pre všetko – od získavania vývozných informácií a návodov zdarma cez uskutočňovanie výskumu trhu až po poskytovanie bezpečného procesu objednávania a platenia výrobkov, ktoré sú zákazníkom vzdialené aj niekoľko časových pásiem. Zahraničná expanzia prostredníctvom internetu vyvoláva teda

mnoho výziev. ***Globálny marketér*** môže pritom naraziť na vládne alebo kultúrne obmedzenia. Napríklad v Nemecku (v čase nášho skúmania) platilo, že predajca nemohol/nemôže prijať platbu kreditnou kartou skôr než za dva týždne po prijatí objednávky. Nemecké ***zákony*** tiež bránia spoločnostiam (firmám) v používaní niektorých marketingových techník, ako sú napríklad nepodmienečne celoživotné záruky. Zo širšieho hľadiska je v ***globálnom elektronickom obchodovaní (Global e-commerce)*** doteraz nevyjasnené, kto platí DPH, clo a pod.

- **Vyhľadávanie informácií o obchodovaní a vývoze** nebolo nikdy prístupnejšie, ľahšie ako v súčasnosti. Ponúkame spolu s P. KOTLEROM a K. L. KELLEROM niekoľko miest či svetových adries, kde tiež možno začať s hľadaním informácií, obchodných partnerov pre americké (USA) a okolité teritórium [25]:

- www.ita.doc.gov (Medzinárodná obchodná inštitúcia konštituovaná pri ministerstve obchodu USA – International Trade Administration US Department of Commerce),
- www.exim.gov (Exportno-importná banka USA – Export-Import Bank of the United States),
- www.sba.gov (Asociácia malých podnikov USA – U. S. Small Business Administration),
- www.bxa.doc.gov (Inštitút/výbor/kancelária pre priemysel a bezpečnosť – Bureau of Industry and Security) atď.

On-line zdroje ponúkajú tiež kancelárie na podporu vývozu do jednotlivých štátov a umožňujú firmám vytvoriť odkazy na svoje stránky.

- **Licencovanie/licencie a zapojenie sa do medzinárodného marketingu.** Postupuje sa tak, že poskytovateľ licencie vydá s istým rizikom *licenciu* (osobitné povolenie) nejakej zahraničnej firme (koncesionárovi) XYZ na používanie výrobného procesu, privátnej značky, patentu, obchodného tajomstva alebo inej hodnotnej položky za licenčný poplatok. (Napr. v našich podmienkach išlo dávnejšie aj o výrobu kvalitného likéru Becherovka s dlhodobo prísne utajovanou receptúrou a pod.) Koncesionár tak môže získať výrobné znalosti alebo dobre známy výrobok či názov značky. *Proces licencovania* má aj potenciálne *nevýhody* – poskytovateľ licencie má, či môže mať menšiu kontrolu nad koncesionárom, prichádza o istý zisk (tzv. ušlý zisk), môže takto dôjsť k vytváraniu si nového konkurenta atď.

- **Za najlepšiu stratégiu pre poskytovateľov licencií sa považuje neustále udávanie tempa v oblasti inovácií.** V praxi sa v tomto smere používajú napríklad rozličné manažérske kontrakty, franšízing ako úplnejšia forma licencovania, rôzne výroby na základe zmluvy alebo vytváranie *spoločných podnikov (Joint ventures)*, priame investovanie v zahraničí a pod. Mimoriadnu pozornosť si však v súčasnosti zasluhuje predovšetkým internetový marketing, či aj rozličné netradičné formy marketingu prostredníctvom internetu alebo ďalších (mobilných, iných) najnovších skutočne obdivuhodných generácií IKT.

14 Marketing na internete a netradičné formy marketingu

14.1 Marketing prostredníctvom internetu (internetový marketing)

Internet je významné globálne médium, globálna počítačová sieť, ktorá je za istý poplatok voľne dostupná verejnosti, občanom aj firmám a organizáciám všetkého druhu/typu na celej našej planéte. To je teda tá správna „voda na mlyn" aj pre marketing.

Marketing na internete predstavuje využívanie rozličných služieb internetu na realizáciu či podporu marketingových alebo širších podnikateľských aktivít. Teda *marketing na internete je oveľa viac než len reklama.* Hovorí sa, že internet sa bez marketingu obíde, ale moderný marketing a najmä e-biznis bez internetu nie.

Praktické rady, návody a postupy pre využitie internetu v marketingu/marketingovom manažmente sa opisujú vo viacerých knihách – napríklad aj od českých autorov P. STUCHLÍKA, M. DVOŘÁČKA, J. HLAVENKU [10, 45], resp. od spomentutého amerického profesora K. L. KELLERA [25] či iných autorov. Predovšetkým z týchto v súčasnosti dostupných prameňov sa pokúsime prehľadne a hutne spracovať podstatné pragmatické odporúčania pre technikov, informatikov, ekonómov, podnikateľov, manažérov. Naša koncentrácia v tejto podkapitole teda smeruje skôr na vymenovanie možností a istú systemizáciu predovšetkým marketingových komponentov a aktivít na internete.

Sú to pre mnohých nové možnosti, ako efektívnejšie riadiť chod podniku, pracovať so zákazníkom, predávať atď. BILL GATES, bývalý najvyšší šéf (CEO) MICROSOFTU povedal: *„Internet nie je len ďalším predajným kanálom.* ***Podniky budúcnosti budú fungovať na základe digitálneho nervového systému.*** *"* JACK WELCH z GENERAL ELECTRIC vyzýval svojich ľudí: *„Zžite sa so sieťou. Predložte mi* ***plán, ako chcete zmeniť svoj podnik*** *okrem toho, že mu vytvoríte webové stránky."* Do tretice JOHN CHAMBERS, riaditeľ firmy CISCO v snahe preniesť všetky podnikové úkony na web povedal: *„Každý* ***osobný kontakt zamestnanca*** *Cisco* ***so zákazníkom****, ktorý neprináša žiadnu* ***pridanú hodnotu****, by mal byť nahradený elektronickou funkciou..."* Podstatné je, že internet umožňuje ponúkať, predávať, ale aj prijímať informácie a objednávky podľa *modelu 24 x 7* či niekde sa uvádza aj *24 x 7 x 52*, t. j. 24 hodín denne a 7 dní v týždni, resp. 24 hodín denne, 7 dní v týždni a 52 týždňov v roku. Na Slovensku sa práve v súčasnosti objavuje aj nový pojem či produkt firmy ORANGE SLOVENSKO, a. s. s teraz reklamovaným názvom ***fibernet*** – najrýchlejší internet pre domácnosti v SR s rýchlosťou t. č. až do 60 Mbit/s, ktorý využíva optické káblové spojenie. (Nedávno aj autora tejto knižky o tom informoval osobným reklamným listom s priloženým DVD súčasný generálny riaditeľ Orange Slovensko Pavol Lančarič. Pozri niektoré jeho názory aj v prílohe 4.)

Marketingové aktivity na internete sú mnohoraké a širokospektrálne, týkajú sa zložiek marketingového mixu, marketingového komunikovania, public relations a ostatných činností. Stručne tu charakterizujeme predovšetkým tieto významné marketingové aktivity, ktoré sa realizujú prostredníctvom internetu:

a) ***Služby internetu v marketingu*** – medzi tieto služby odborníci zaraďujú najmä: elektronickú poštu (autorizovaný reklamný mail, ale aj spamy), diskusné skupiny, (video)konferencie, push technológie, FTP, telnet, gopher a iné.

b) ***World wide web (www)*** – s touto službou sa spájajú prvky ako: www stránky, www server, http server, domovská stránka (homepage), odkazy (hyperlinks), prehliadač www stránok (browser), adresa www stránky, resp. elektronické noviny a spravodajské servery, vyhľadávacie servery, špecializované, odborné a náučné servery, freemails, firemná prezentácia, e-commerce servery, štatistické servery a reklamné systémy, klasická (priama) a nepriama metóda tvorby www stránok, jazyk HTML, dynamické HTML, dynamicky generované stránky, tvorby firemných webových stránok, plán tvorby firemnej prezentácie, doména, profesionálne grafické spracovanie, psychologická hranica 20 sekúnd, prehľadnosť, pravidelná aktualizácia atď. Ide o „parkety" pre IT špecialistov.

c) ***Pripojenie k internetu*** – poskytovatelia, spôsoby pripojenia (dočasné spojenie s internetom, resp. stále spojenie s internetom), výber vhodného ISP, spomenutý rýchly internet atď.

d) ***E-mánie/komponenty*** – e-mail, e-commerce, e-banking, e-business, e-brokerage, e-bonds, e-loans, e-services, e-government, e-ticket, e-life, e-world a i.

e) ***Nástroje marketingu na internete*** – ide najmä o 4P marketingový mix a ďalšie nástroje, ktoré identifikujeme na inom mieste tejto práce.

f) ***Internetová reklama*** – vzťah k tradičným reklamným médiám (bilbordy, tlačoviny, rozhlas, televízia), výhody formy internetovej reklamy, formy internetovej reklamy (e-mail, web, iné), reklamná terminológia (ad request, banner, homepage, click, CPM, hit, impression, visits atď.), metódy predaja reklamy na internete (flat fee model, CPM, Click-Through Model, revenue based model a iné), štruktúra internetového reklamného trhu (prevádzkovatelia www serverov, nezávislé agentúry, prevádzkovatelia štatistických serverov, internetové reklamné agentúry atď.).

g) ***Elektronická komercia*** – e-commerce a nástroje marketingu (výrobok, cena, miesto/distribúcia, propagácia/komunikácia), štruktúra typického e-commerce serveru (katalóg produktov a služieb, nákupný košík, kientsky účet a pod.).

h) ***Internetový marketingový výskum*** – výskum bez účasti respondenta, výskum za účasti respondenta atď.

14.1.1 Tvorba firemných webových stránok

Vytvoriť webovú (www) stránku firmy XYZ znamená zrealizovať dobrú prípravu, zostaviť plán tvorby prezentácie firmy, vytvoriť doménu atď. Pojmy firemná www stránka, firemná www prezentácia, firemný www server tu budeme považovať za synonymá či príbuzné pojmy.

Proces plánovania/vytvorenia plánu realizácie firemnej www stránky možno rozdeliť na niekoľko čiastkových procesov, činností – ***šesť fáz***:

a) ***Príprava podkladov*** – prvou fázou je odsúhlasenie firemnej www prezentácie (projektu) na internete vrcholovým manažmentom firmy. Potom vedenie firmy poverí jedného zo zamestnancov spravidla z marketingového útvaru (tímu) funkciou manažéra tohto projektu. Tento manažér potom určí rámcovú štruktúru webovej prezentácie a to najmä v závislosti od veľkosti firmy, rozsahu jej podnikania, výrazných špecifík a pod.

b) ***Výber partnera pre tvorbu a umiestnenie www stránok na internete*** – druhou fázou teda je hľadanie a nájdenie externého alebo možno aj interného špecialistu či viacerých špecialistov (pravdepodobne najlepšia je súčinnosť programátora a grafika). Možno osloviť viac firiem a nechať si vypracovať ich ponuku na www stránku (jej obsahovú,

technickú aj vizuálnu podobu), a potom sa výberovým konaním rozhodnúť o výbere víťazného partnera. Za hlavné výberové či porovnávacie *kritériá* sa odporúča stanoviť: firemné referencie, analýzu štruktúry navrhovanej www prezentácie, cenové kalkulácie, časový harmonogram prác a pod.

c) ***Prerokovanie štruktúry a obsahu s obchodným partnerom*** – predstavuje tretiu fázu, v ktorej sa po výbere najlepšieho partnera ďalej spresňujú požiadavky zadávateľa a predkladajú sa ďalšie konkrétne e-podklady partnerovi, ako aj ostatné požiadavky – vizuálny štýl, farby, typ písma, logo firmy atď. Až v tejto fáze sa odporúča podpísať zmluvu s partnerom a stanoviť podrobný časový plán pre ďalšie etapy vývoja www prezentácie.

d) ***Schválenie grafických návrhov stránok*** – v tejto štvrtej fáze spravidla predkladá partner spôsobom per partes (po jednom) sériu grafických návrhov, ktoré možno napríklad stále konfrontovať aj s vytlačenou www stránkou konkurencie a eticky sa ďalej rozhodovať o korekciách vlastnej www stránky.

e) ***Vlastná tvorba a úprava stránok*** – táto piata etapa je vlastne hlavná, pretože sa v nej už vyrába finálna verzia webovej stránky firmy XYZ. Na nej sa sprístupňuje istá databáza dát, ktorú firma chce ponúknuť používateľom internetu. Pritom sa sleduje aj dôležitý cieľový zámer, aby sa prehliadači internetu čo najskôr stali aj zákazníkmi našej firmy XYZ. Keďže opakovanie je matka múdrosti, tak preventívna výzva ešte raz: pozor na realizáciu *princípu 20 sekúnd* – ak potenciálneho zákazníka do dvadsiatich sekúnd nezaujme naša webová stránka, naša vstupná/úvodná prezentácia, spravidla tento adept na nášho budúceho zákazníka rýchlo „odkliká" na www stránku inej firmy, možno našej konkurencie...

f) ***Schválenie konečnej verzie a jej umiestnenie na internet*** – v šiestej (záverečnej) faze dochádza už k predloženiu hotovej finálnej verzie firemnej prezentácie danej firmy. Na tejto záverčnej prezenácii www stránky sa opäť má zúčastniť aj vrcholový manažment (CEOs) firmy, resp. aspoň jeden jej poverený člen (marketingový manažér a pod.). Tu ešte možno vykonať posledné korekcie tejto stránky. Potom nasleduje posledný a najdôležitejší krok – vhodné uloženie konečnej verzie www prezentácie firmy na internet, t. j. na www server, ktorý je dobre prístupný čo najširšiemu okruhu používateľov. Týmto vlastne začína proces *propagácie www servera firmy XYZ*, teda potenciálnych zákazníkov je nevyhnutné upozorniť/upozorňovať na to, kde sa môžu o firme XYZ dozvedieť viac a podrobnejších informácií. K tomuto však ešte má/musí pribudnúť doména.

Doména je vlastne označenie skupín www adries či adresných priestorov na internete. Podľa úrovne odborníci rozlišujú ***tri základné skupiny domén***:

- *Domény prvého rádu* – označujú adresu krajiny, v ktorej sa www stránky nachádzajú. Preto všetky dokumenty v rámci slovenského internetu majú adresu v tvare: *www.firma.sk*.

- *Domény druhého rádu* – slúžia na označenie subjektu (organizácie, firmy, školy a podobne), ktorý danú doménu www.firma.sk prevádzkuje.

- Domény tretieho rádu umožňujú ďalšie možné podrobnejšie členenie adries (napríklad kompas.seznam.cz a pod.).

Vlastná doména firmy XYZ je teda adresa, ktorá sa dá dobre zapamätať – napríklad vo všeobecnosti www.firmaXYZ.sk, konkrétne napr. www.stuba.sk atď. Za zriadenie takejto domény sa spravidla platí poplatok podľa príslušných pravidiel (napr. 1 600,- Sk a podobne) a za ročné fungovanie domény takisto (napr. 800,- Sk a pod.).

Ak je firma XYZ pripojená k internetu, má vlastnú doménu a tak ďalej, môže postupne realizovať vyššie uvedené počítačové/internetové operácie, vrátane sfunkčnenia e-komponentov alebo e-nástrojov, a to aj v rámci marketingu.

14.1.2 E-komponenty/e-nástroje v marketingu na internete

E-komponenty či e-nástroje alebo e-prostriedky, ktoré sa v súčasnosti často používajú, resp. sa budú používať, možno stručne charakterizovať takto:

a) E-mail – elektronická pošta (Electronic mail) patrí medzi najstaršie služby internetu. Užívatelia internetu majú jednu alebo niekoľko e-mailových schránok, a teda aj e-mailových adries, ktoré firmy uvádzajú v inzerátoch či iných obchodných dokladoch. Táto adresa slúži aj na komunikáciu so zákazníkmi.

b) ***E-commerce – elektronická komercia/elektronické obchodovanie (Electronic commerce)*** je to forma obchodného styku, pri ktorej sa celá obchodná transakcia odohráva prostredníctvom internetu. Zákazník si vyberie tovar na www stránkach obchodného serveru a spravidla okamžite si ho kúpi a zaplatí. Teda všetky tri fázy – výber, nákup a platba – sa zvyčajne dejú bez jediného priameho kontaktu s predajcom. V niektorých starších definíciách sa za elektronickú komerciu považuje iba výber tovaru a poslanie objednávky/tovaru (napr. na dobierku a pod.). O propagáciu e-commerce sa pravdepodobne najviac zaslúžila firma IBM.

c) ***E-banking – elektronické bankovníctvo (Electronic banking)*** je to ovládanie svojho bankového účtu alebo bankového účtu firmy XYZ priamo prostredníctvom internetu. Klienti, firmy, ale aj bankové domy sa obávajú najmä o *bezpečnosť transakcií*, ktoré sa uskutočňujú prostredníctvom internetu. Z tohto dôvodu sa tento prostriedok rozbiehal pomalšie, ale už sa celkom slušne rozbieha, funguje aj na Slovensku, v ostatných krajinách V4 a samozrejme najmä v najvyspelejších krajinách sveta.

d) ***E-business – elektronické podnikanie (Electronic business)*** jednotný či zastrešujúci názov, ktorý vlastne prekrýva či *integruje (spája) takmer všetky pojmy a formy využívania internetu v obchode a službách.* Uvádza sa, že aj tu má prvenstvo firma IBM. Tento pojem súčasne „stelesňuje" aj zmeny, ku ktorým zásluhou internetu dochádza vo svete klasického biznisu (obchodovania). Inými slovami – firma, ktorá sa zameriava na aplikácie vo sfére e-businessu, vlastne ponúka výrobky a služby, ktoré majú klasickým „kamenným" firmám zabezpečiť podporu ich predaja a ponuky služieb taktiež prostredníctvom nových interaktívnych médií (internetu či možno aj iných najnovších generácií IKT, opätovne pripomíname – hovorí a píše sa aj o internete II. atď.).

e) ***E-brokerage*** – *spravovanie portfólia cenných papierov na diaľku prostredníctvom internetu.* Je to aplikácia, ktorá klientom umožňuje nielen nazerať do prehľadu ich cenných papierov – spravuje im ich investičná spoločnosť či banka –, ale tiež on-line zadávať príkazy k predaju a nákupu cenných papierov. Všetko sa to teda deje prostredníctvom www stránok/internetu.

f) ***E-bonds*** – *emisie obligácií prostredníctvom internetu.* Pravdepodobne ide o jeden z najmladších trendov v oblasti internetových služieb v investičnom bankovníctve.

g) ***E-loans*** – *vybavovanie úverov z bánk prostredníctvom internetu.* Aj tu sa u nás ešte konečná podoba transakcie realizuje v klasickej podobe a nie virtuálne, ako je to napríklad u e-commerce.

h) ***E-services*** – *elektronické služby* – aj tento pojem sa považuje za zastrešujúci, do ktorého spadajú všetky typy služieb, ktoré sa ponúkajú v rámci e-businessu, t. j. e-commerce, e-banking, e-brokerage a ďalšie. Ako prvá ho vo svojich inzerátoch údajne použila firma HEWLETT-PACKARD (HP).

i) ***E-government*** – *komplexný informačný system v štátnej, regionálnej či komunálnej správe*, ktorý slúži predovšetkým občanom napríklad aj pri podávaní majetkových priznaní či daňových priznaní prostredníctvom internetu, ktoré sa však v SR zatiaľ ešte súbežne podávajú aj klasickou formou.

j) ***E-ticket*** – *nákup cestovného lístka, letenky a podobne prostredníctvom internetu.* Zákazník nedostáva lístok vo fyzickej podobe, ale napr. letenka existuje len virtuálne vo forme čísla či autorizačného kódu, s ktorým sa cestujúci manažér alebo aj občan (turista) preukáže na letisku a pod.

k) ***E-life*** – *pracovný model, ktorý súvisí s prácou doma*, bez nevyhnutnej osobnej účasti na pracovisku v určitom čase. Pre pojem práca doma sa používajú aj pojmy *teleworking,* menej často *e-home work.*

l) ***E-world*** – skratka, ktorá sa začala používať pre *označenie celého diania v oblasti e-bussinessu*, e-life atď.

Podstatné je, aby sa tieto a ďalšie IKT najnovších generácií rýchlo a efektívne implantovali aj do marketingových procesov. V krátkom čase sa očakáva aj využívanie iných pokrokových technológií, širokopásmového mobilného internetu atď.

14.1.3 Uplatňovanie kľúčových nástrojov marketingu a marketingový výskum prostredníctvom internetu

Nástroje marketingu na internete zahŕňajú predovšetkým už známe zložky marketingového mixu, ktoré je potrebné sfunkčniť prostredníctvom internetu. Je však nevyhnutné, aby došlo k *celostnému integrovaniu internetu* do jednotlivých zložiek marketingového mixu, resp. aj do funkcií (činností) marketingového manažmentu:

a) **V procese integrovania internetu do marketingového mixu** je nevyhnutné uvedomiť si a do svojich marketingových projektov zapracovávať niekoľko závažných rád, princípov a odporúčaní:

- *marketing na internete nie je len reklama či marketingový mix*, nie je to ani len riadenie webových stránok ad hoc, t. j. podľa okamžitej situácie, bez plánov a jasnejších predstáv, ale je to prostriedok, ktorý môže poskytnúť oveľa viac,
- firmy aj zákazníci žijú v chaotickej a turbulentnej dobe, čo pre marketing na internete platí dvojnásobne; napriek *chaosu a turbulenciám* je nevyhnutné vykonávať marketingové plánovanie a ďalšie nadväzné funkcie marketingového manažmentu,
- obsah webových stránok je tiež zvláštny typ produktu, ktorý má svoju značku (doménu) a užívateľ/zákazník ho nejakým spôsobom vníma, interpretuje, hodnotí firmu, značku a podľa toho aj adekvátne koná. V tomto kontexte sa rozlišujú aj *manažment značky (Brand management)* a *manažment rozmiestňovania/siete (Site management)*, ktoré sa v podstate v praxi prelínajú, vhodne dopĺňajú a majú zvyšovať synergický efekt, a to aj vo virtuálnej oblasti;
- mimoriadne dôležité je teda vedieť, kto sú naši zákazníci vôbec a kto sú naši virtuálni zákazníci, prečo práve oni a aké majú požiadavky, potreby, nároky atď.,

a) PRODUKT (VÝROBOK, SLUŽBA) V E-COMMERCE má/musí podliehať určitým marketingovým zásadám a odporúčaniam skúsených odborníkov:

- ***predaj on-line*** – entitou či výrobkom elektronického obchodu nie je predávaný tovar, ale vlastný predaj elektronickou cestou,
- ***informovanie zákazníkov a redukovanie anonymity v rámci e-commerce*** – marketér, podnikateľ, obchodník musí informovať zákazníkov nielen o predávanom tovare, ale aj o predaji ako takom, o obchodných, záručných, reklamačných podmienkach, resp. aj o firme, jej majiteľoch, manažmente a pod.,
- ***pozornosť venovať aj tvorbe imidžu virtuálneho obchodu*** – pre dlhodobý úspech firmy ani tu nestačí len stanovenie nízkej či nižšej ceny, dodržanie štandardu kvality, ale aj celková tvorba dobrého obrazu; od transparentného imidžu sa odvíja nielen grafická podoba obchodu, ale aj ostatné prvky marketingového mixu, čo platí aj naopak,
- ***poskytovať maximum informácií o produkte/predávanom tovare*** – zákazník nemá bezprostrednú možnosť ohmatať si výrobok a pod.,
- ***pridať aj istú informačnú pridanú hodnotu vo virtuálnom obchode*** – napríklad propagovať výrobok týždňa, poskytnúť detailnejšie a aj zábavnejšie informácie (perličky) o ňom a podobne, a to všetko spolu s možnosťou priameho objednania výrobku prostredníctvom siete.

b) CENA V E-OBCHODOVANÍ je tiež veľmi významným, ba niekde až rozhodujúcim faktorom aj pri tomto nákupe mnohých zákazníkov. Preto sa majú plne rešpektovať príslušné cenové koncepcie, princípy a rady, ktoré pochopiteľne do istej miery platia aj pre klasické obchodovanie.

Základné cenové koncepcie (politiky, stratégie) sú tak v klasickom, ale predovšetkým v on-line predaji v podstate tieto:

- ***Nízka cena*** – túto koncepciu sleduje najmä v dôsledku stratégie propagačnej ceny väčšina on-line sietí (e-commerce sites). Pre mnohých zákazníkov je to hlavný argument, prečo sa rozhodnú kúpiť si prostredníctvom internetu CD, DVD, knihu, mobilný telefón a podobne. Hovorí sa, že *nízka cena ľady láme* ... Je to značný stimul najmä pre menej solventné trhové segmenty. Firmy preto volia buď *stratégiu trvalo nízkych cien (EDLP – Every Day Low Pricing) alebo stratégiu prechodných cenových zliav (Hi-Lo – High-Low Pricing).* Uvádza sa, že väčšina svetových sietí používa viac stratégiu EDLP. Je to pravdepodobne preto, že stratégia Hi-Lo je náročná na marketingovú komunikáciu. Totiž, aby firma dosiahla vyšší obrat, musí investovať predovšetkým do reklamy. Rizikom je, že prílišné sústredenie sa na nízke ceny môže tiež znamenať predbehnutie konkurenciou, ak táto má o čosi vyššie ceny, ale koncentruje sa navyše na dodatočné služby, prídavné zariadenia k výrobku a podobne.
- ***Vysoká cena*** – pre túto stratégiu sa spravidla rozhodnú obchodníci vtedy, ak predaj po internete poskytuje solventnému zákazníkovi pre neho dôležitejšie výhody ako je nižšia cena (napríklad rýchlosť a pohodlnosť nákupu, DDD systém, t. j. dodávku do domu a pod).
- ***Dynamická tvorba cien*** – zakladá sa na konfrontovaní (porovnávaní) cien na internete od viacerých predajcov. Na www stránke je spravidla umiestnené aj tlačidlo *compare*, t. j. porovnaj ceny s ostatnými virtuálnymi predajcami. Takýmto porovnávaním možno napríklad nakupovať knihy, elektrotechniku a podobný tovar.
- ***Iné cenové stratégie*** – *tradičná nákladová tvorba ceny* (náklady plus zisk, resp. obchodné rozpätie), ktorá však nemusí korelovať s reálnymi trendmi vývoja na trhoch,

ďalej sa využíva napríklad *dotovanie cien* z reklamy či iných „komunikačných príjmov" a iné cenové koncepcie.

c) MIESTO PREDAJA/DISTRIBÚCIA A E-COMMERCE – niektorí autori správne považujú elektronické obchody za ďalší distribučný kanál. Internet všeobecne skracuje distribučný reťazec, ale ten predovšetkým v oblasti *B2C* (firma predáva konečnému spotrebiteľovi) nezaniká. Preto je nevyhnutná jednak informačná podpora distribúcie aj na úrovni *B2B* (obchodovanie medzi firmami) aj B2C a jednak podpora logistických reťazcov ďalšími technológiami internetu (SW, HW, protokoly atď.). Z aspektu možností využitia internetu pre distribúciu v e-commerce možno uvažovať aj tieto možnosti:

- ***Internet ako distribučný kanál*** – táto možnosť je realizovateľná najmä pre také produkty/tovary, akými sú: softvér (SW), spravodajské, akademické, športové, iné informácie či zábavný artikel (hudba, video, pohľadnice a pod.).
- ***Internet ako miesto nákupu*** – možno využívať napríklad pre knihy, hudobniny, obrazové nosiče, kvetiny, potraviny, hračky, náradie, domáce či kancelárske potreby, kozmetika, liečivá, oblečenie, elektrotechnické výrobky, „bielu techniku", nábytok a pod. Fyzická distribúcia tu však prebieha inými prostriedkami, vykonávajú ju spravidla tretie subjekty – dopravné a iné firmy. V tomto kontexte je potrebná ešte zmienka o *distribučných medzičlánkoch*, ktoré pravdepodobne nezaniknú ani pri predaji prostredníctvom internetu, a to vtedy, ak budú *generovať pre zákazníka pridanú hodnotu* (napr. nákup všetkých tovarov pod jednou strechou a nie v „sólo" predajniach po celom meste a pod.). A páni informatici nám ponúkajú ešte jednu poznámku k tomuto nástroju marketingového mixu: e-commerce sa niekedy označuje aj ako *elektronické trhové miesto/miesta (e-Marketplaces)* alebo jednoducho *elektronický trh (e-Market),* s ktorým/ktorými je potrebné vedieť efektívne virtuálne komunikovať, zaujať atď.

d) PROPAGÁCIA/KOMUNIKÁCIA A ELEKTRONICKÉ OBCHODOVANIE – obchodníci na internete spravidla využívajú najviac nástrojov podpory predaja, menej reklamy prostredníctvom internetu a minimálne public relations (vzťahy s verejnosťou). Ak marketingová komunikácia (širší pojem ako propagácia) takýchto firiem presahuje do tradičných médií, tak sa v nich najviac využíva reklama. Prioritné je správne vymedzenie cieľov a zvládnutie komunikačného mixu. Medzi ***ciele marketingovej komunikácie na internete*** sa zaraďujú najmä tieto:

- *Informovať (a diferencovať výrobok)* – oznámenie existencie nového výrobku, prezentácia známych vlastností už zavedeného výrobku, oznámenie novej ceny, vysvetlenie funkcie (úlohy) výrobku, budovanie imidžu firmy XYZ a pod.
- *Presvedčovať* – budovanie preferencie značky (na webe domény), povzbudenie zmeny značky (na webe domény), zmeniť zákazníkovo vnímanie výrobku/služby, presvedčiť k okamžitému nákupu, resp. aspoň k vyžiadaniu si ďalších informácií.
- *Pripomínať* – zákazníkom, že môžu výrobok čoskoro potrebovať, pripomínať výrobok aj mimo sezónu, udržovať výrobok na čelnej pozícii v mysli zákazníkov atď.

Komunikačný mix na internete – sú to predovšetkým tieto tri základné nástroje marketingovej komunikácie, ktoré je potrebné zrealizovať prostredníctvom internetu:

- ***Reklama na internete (Advertising, Netvertising, Webvertising)*** – je to *priamo platená* forma neosobnej komunikácie o výrobku či firme zadávateľa. Napríklad môže ísť o prúžkovú reklamu, reklamné štvorce, ikony, tickery a iné najnovšie prvky. Pre reklamu na internete je ďalej charakteristické najmä toto:
  - firma (zadávateľ reklamy) platí poplatky za reklamný priestor,

- efektívny spôsob zasiahnutia mnohých ľudí (+),
- relatívne nízke jednotkové náklady (+),
- vyššie celkové náklady (-),
- obťažné meranie účinnosti (-).

• ***Vzťahy s verejnosťou (Public relations) prostredníctvom internetu*** – je to *priamo neplatená*, neosobná forma komunikácie o výrobku/firme zadávateľa (napríklad správa v nezávislom médiu, sponzoring, neziskové aktivity). Ďalšie charakteristiky sú:

- žiadne priame poplatky, ale často existujú nepriame náklady na udržovanie dobrých vzťahov, dobrej povesti atď.,
- najdôveryhodnejší zdroj informácií (+),
- je veľmi ťažko presadiť svoje komunikačné oznamy do média (-),
- firma nemá úplnú kontrolu nad výslednou podobou oznamu, správy (-).

• ***Podpora predaja na internete (Sale promotion)*** – stimulácia predajov prostredníctvom spravidla krátkodobého zvýšenia hodnoty nákupu (napr. darčeky, reklamné predmety, odmeny, súťaže, bodovacie programy a pod.). Iné črty tohto predaja:

- náklady sú rôzne, závisia od zvoleného prostriedku,
- efektívny spôsob zmeny správania a preferencií zákazníka v krátkom čase (+),
- ľahko a rýchlo môže dôjsť ku kopírovaniu konkurenciou (-),
- môže vyvolať prebíjanie sa takpovediac promotion materiálmi a podobne (-).

Štyri zložky (hlavné činnosti) v rámci firemných vzťahov s verejnosťou (PR), ktoré je tiež potrebné neustále kultivovať a rozvíjať sú:

a) Vzťahy s médiami (tlačou) – je to publicita pre firmu mimo reklamný priestor.

b) Firemná komunikácia – najmä na báze externej komunikácie sa nadväzujú, udržujú vzťahy s odbornou aj laickou verejnosťou.

c) ***Budovanie firemnej identity (Corporate identity, Corporate image)*** – súvisí tiež s firemnou komunikáciou, odlišuje sa komplexným a dlhodobo homogénnym prístupom.

d) Ovplyvňovanie/lobovanie (Lobbying) – ide o ovplyvňovanie predovšetkým štátnych či komunálnych orgánov za účelom istej podpory, korekcie či zmiernenia legislatívnych, regulačných a iných prekážok, zákonov, vyhlášok a pod.

Rozdelenie elektronickej komercie sa uskutočňuje z aspektu účasti zúčastnených subjektov (dodávatelia, odberatelia) na nákupnom procese. Obchodné transakcie sa rozlišujú takto: k už známym dvom B2B a B2C sa tu pridáva aj tretia možnosť transakcie: *e-obchodovanie medzi dvoma zákazníkmi (Consumer-to-Consumer/C2C).*

Štruktúra typického e-commerce serveru: medzi základné „stavebné kamene" predajného servera patria:

- *katalóg produktov a služieb* – ak firma ponúka málo produktov môže ich umiestniť na jednu www stránku; väčšina predajných serverov však ponúka širokú paletu produktov, ktoré by sa na jednu stránku nezmestili, a preto sa produkty tematicky delia do kategórií, a tak sa tvoria katalógy produktov,
- *reakcia spotrebiteľov, ktorí si už daný produkt kúpili* – nákupné rozhodovanie možných zákazníkov ovplyvňujú názory ostatných zákazníkov, ktorí už majú nejaké skúsenosti a poznatky o danom produkte,
- *sprievodca objednávkou (Purchasing wizard)* – je to krok medzi katalógom produktov a nákupným košíkom,

- *nákupný košík (Shopping cart)* – zákazník objednáva tovar tak, že ho vkladá do virtuálneho nákupného košíka (simulovaný www stránkou, na ktorej je stručný prehľad výrobkov) a po ukončení nákupu všetko spolu zaplatí,

- *sprievodca nákupom produktu* – je to azda najdôležitejšia fáza nákupu, v ktorej dochádza k spresneniu dodacích podmienok a zaplateniu objednaného tovaru,

- *zákaznícke konto (klientsky účet) s prehľadom objednávok a dodaného tovaru* – ide vlastne o súbor typických základných údajov o zákazníkovi.

Typy predajných serverov v závislosti od štruktúry sa rozlišujú do troch typických kategórií či prístupov:

- ***marketingovo orientovaný server (Marketing oriented site)*** – na mnohých miestach www stránok sa nachádzajú rôzne prvky na upútanie pozornosti zákazníkov, pričom spravidla server je až príliš zahltený reklamným textom a zákazníci strácajú prehľad o produktoch a službách,

- *technicky orientovaný server (Technical driven site)* – predajný server, ktorý bol v čase skúmania po technickej stránke na špičke technologického vývoja, využíva *Javu* či *ActiveX* [10, 25, 45] a podobné komponenty, ktoré sa rýchlo inovujú, zdokonaľujú,

- *server zameraný na užívateľské rozhranie* (*Easy to use site)* – sa pomerne jednoducho ovláda (napr. v zahraničí predajný server *Amazon.com* a viaceré iné).

Ideálne však je, aby predajný server v rozumnej miere zahŕňal všetky zložky, t. j., aby bol ľahko ovládateľný, aby jeho návštevníci dlho neblúdili a skutočne našli to, čo hľadajú. Jednotlivé zložky predajného servera (katalóg, sprievodca objednávkou atď.) by mali byť na solídnej technickej úrovni a stránky predajného servera by mali obsahovať niekoľko *marketingových prvkov – ponuka komplementov, personalizácia, centrum nápadov* a podobne. Sleduje sa tu ***základný cieľ*** – uľahčiť zákazníkom nákupy a zvýšiť celkový objem predaja, resp. potom zisku či cash flow. Aj tu hodno pripomenúť veľmi dôležitý *princíp jednoduchosti,* ktorý majú/musia mať vždy a všade na zreteli aj odborníci informatici, programátori atď. Totiž dosť komplikované ovládanie týchto systémov odrádza mnoho potenciálnych zákazníkov! Aj preto sa v praxi využívajú rozličné iné formy marketingu na internete – vrátane netradičných postupov a „hier".

14.2 Netradičné formy realizovania marketingu na internete

Spôsoby „preniknutia" organizácií a firiem do povedomia zákazníkov sú rozličné: reklama, špičkové produkty, ktoré sa reklamujú najmä svojou vysokou kvalitou samy, kontroverzné a málo etické, ba aj neetické a nemorálne praktiky, ale aj spôsoby prezentácie rozličných vecí, informácií pomocou moderných IKT a zvlášť internetu.

Internet ako celosvetová sieť je v súčasnosti vynikajúcim nástrojom každej organizácie na preniknutie do povedomia lokálnej až globálnej verejnosti, a teda predovšetkým na rýchlu a konkrétnu prezentáciu výrobkov a služieb firmy XYZ. Podstatným cieľovým zámerom je – ešte viac sa priblížiť k cieľovému zákazníkovi (používateľovi, spotrebiteľovi, klientovi). V praxi však možno evidovať aj rozličné netradičné spôsoby prezentácií a vôbec marketingových aktivít.

Netradičné formy či spôsoby realizácie marketingu na internete sa tu pokúsime tvorivo a výberovo priblížiť na báze zdroja [55, s. 34, resp. www.infoware.sk]:

- ***Mind share*** – jedným z hlavných cieľov propagácie či reklamy je dosiahnuť takpovediac *podiel v mysli* cieľového zákazníka. Napríklad celkom iste všetci zainteresovaní poznajú v oblasti vývoja sofvéra také svetovo preslávené firmy ako sú MICROSOFT, ORACLE či iné. Teda akosi automaticky sa nám vynoria v mysli, keď sa zaoberáme spomenutou témou či oblasťou a pod. Tento podiel v mysli môže byť väčší alebo menší. Spoločnosti sa preto pretekajú, aby „obsadili" myseľ zákazníka, aby sa rozhodol kúpiť si ich produkt a nie konkurenčný produkt. O istú *formu pozitívnej sebaprezentácie, zaujatia podielu v mysliach zákazníkov (mind share)* sa v súčasnosti snažia firmy práve najmä pomocou svojich internetových stránok.

- ***Internetové mind share*** – internet je výborný pomocník pri sprostredkovaní informácií rôzneho druhu. Ide napríklad aj o *zoznamy organizácií a firiem*. Na Slovensku je najznámejší *Zoznam.sk*, vo svete napríklad Open Directory Project na stránkach *DMOZ.org* a iné. Základná prezentácia s linkami na internetové stránky spoločností sa spravidla poskytuje úplne zadarmo. Firmy teda majú k dispozícii veľké množstvo rôznych *katalógov*, v ktorých môžu seba a svoje výrobky jednak stručne charakterizovať a jednak môžu navštevníkov týchto katalógov poslať rovno na svoje stránky, a to prostredníctvom internetových liniek.

- ***Registrácia v zoznamoch a katalógoch*** – je to veľmi dôležitý marketingový ťah a to práve z aspektu preniknutia do myslí potenciálnych zákazníkov. Preto aj slovenské malé a stredné podniky (MSP) a ďalšie organizácie by sa mali zaregistrovať v primeranom či azda čo najväčšom množstve zoznamov či katalógov tohto druhu. Uvádzajú sa však aj iné dôvody pre takúto registráciu (napríklad *SEO – hľadanie v internetových vyhľadávačoch*, umiestnenie vo výsledkoch vyhľadávania, blogy a pod.).

- ***Internetové blogy*** – zakladanie rôznych internetových blogov kľúčových pracovníkov či predstaviteľov firiem je významným trendom v súčasnosti. Dnes majú *weblog (skrátene blog)* nielen napr. významní lídri a manažéri spoločností či programátori Microsoftu a podobne, ale už aj mnohí zákazníci, zamestnanci či občania. *Entitou firemných internetových blogov* sú teda rozličné inšpirujúce názory a vízie, ktoré sú spravidla dosť blízke vízii, ktorú daný bloger reprezentuje.

- ***Encyklopedické zdroje na internete*** – predstavujú ďalšiu úroveň internetu, na ktorej možno presadzovať prezentácie organizácií (firiem). Ide najmä o encyklopédie či slovníky, ktoré tvoria samotní používatelia (zákazníci). Je to napríklad *Wikipedia.org* alebo *UrbanDictionary.com* a iné.

- ***Wikipédia*** – poskytuje možnosť podať – pod rúškom encyklopedických údajov – komprehenzívne (výstižné, pochopiteľné) zhrnutie o akejkoľvek organizácii/firme či o jej špecifických produktoch, a to vrátane spätných liniek a liniek na súvisiace a rozširujúce materiály. Stránky Wikipédie rešpektujú internetové prehliadače. Ich obsah sa spoľahlivo indexuje, čo znamená, že umiestnením odkazov získajú firmy/organizácie pár bodov navyše k umiestneniu stránky vo výsledkoch hľadania v SEO. Je však potrebné dodržať istý formálny tón Wikipédie a čo najobjektívnejšiu hodnotu informácií o firme XYZ. Tieto informácie zvyčajne nikto neprepisuje ani nevymazáva. Napríklad Opera Software má na stránkach Wikipédie celú základňu informácií: stránky o spoločnosti, stránky o produktoch (najmä o internetovom prehliadači Opera), jednotlivé stránky o hlavných predstaviteľoch spoločnosti atď.

- ***UrbanDictionary.com*** – je zdroj informácií (slovník takpovediac mestského slangu), v ktorom môže akýkoľvek používateľ podať či doplniť definíciu čohokoľvek. A prá-

ve preto sa dá vhodne využiť aj na šírenie komerčných informácií. Jediné, čo nie je pri vytváraní novej definície dovolené, je propagovať svoju stránku.

- ***MySpace.com*** – je ďalšou mimoriadne zaujímavou formou propagácie produktov či spoločnosti (firmy). Ide o *využívanie stránok, ktoré slúžia na budovanie spoločenských sietí.* Existuje niekoľko internetových stránok, resp. spoločností, ktoré si na MySpace vybudovali vlastnú stránku. Je tam napríklad MySpace stránka prehliadača Opera (*http://myspace.com/chooseopera*) a iné. Popri zosieťovaní osôb je tu aj možnosť *pre firmy na šírenie povedomia o sebe a svojich produktoch.* Existujú tu však ešte iné možnosti propagácie/reklamy.

- ***YouTube.com*** – používa sa na ďalšie šírenie povedomia o organizácii či jej produktoch. Ide o *internetové stránky s videoobsahom nahrávaným samotnými používateľmi.* Príkladom je práve spoločnosť YouTube.com, ktorá sleduje *cieľový zámer*: ak nahrané zaujímavé videosúbory zaujmú používateľov, je predpoklad, že linku na ne zašlú aj svojim priateľom a tí zasa ďalším atď. Je tu však aj možnosť nahratia videoprezentácií o firme, inštruktážnych materiálov o výrobkoch, službách či oficiálnych prednášok a ich zmysluplné a cieľové využívanie.

Synergické efekty z netradičných foriem internetového marketingu možno dosahovať ich vzájomným zosúladením a skvalitňovaním. Totiž, aj tieto postupy pomáhajú snahe firiem o *sebaprezentáciu a rozšírenie povedomia* o nich. Aj v tejto oblasti platí, že uvedené postupy neplatia len pre nadnárodné korporácie či spoločnosti so svetovým dosahom a záberom, ale aj pre malé a stredné podniky (MSP), ktoré tiež môžu z takýchto snáh slušne, zákonne a teda morálno-eticky profitovať.

15 Ďalšie trendy rozvoja marketingu/marketingového manažmentu

Vývojové trendy a výzvy k ďalšiemu rozvoju marketingového manažmentu majú dobre poznať a v praxi realizovať nielen manažéri a marketéri, ale primerane aj všetky kategórie zamestnancov (vnútropodnikateľov, interných zákazníkov).

15.1 Vývoj a najnovšie výzvy k rozvoju kľúčových marketingových kategórií pre manažérov, marketérov, zamestnancov

Na tomto mieste sa najskôr pokúsime o istú parciálnu syntézu vyššie interpretovaných poznatkov, ktoré možno považovať aj za podstatné podnety a zásady ďalšieho rozvoja predovšetkým strategického marketingu v prvých rokoch či azda aj dekádach 21. storočia.

15.1.1 Impulzy pre ďalší rozvoj strategickej dimenzie marketingu (čiastková syntéza poznania)

Holistická dimenzia marketingu sa na prahu 21. storočia a 3. tisícročia javí ako kľúčová a znamená, že marketing musí byť celostný, komplexný, globálny, systémovo aj účelovo nastavený na zákazníka. V tomto svetle ho múdro i pútavo predstavujú nielen P. KOTLER a K. L. KELLER [25], ale v ďalšom texte aj iní odborníci z oblasti marketingu a manažmentu.

Orientácia na zákazníka je axióma, ktorá zostane alfou a omegou marketingovej filozofie aj v budúcich rokoch. Bude však narastať úsilie o *udržanie si zákazníkov, vytváranie dodatočnej pridanej hodnoty pre nich a snaha o individuálnu starostlivosť o zákazníka.* Totiž, získavanie nových zákazníkov značne zdražuje podnikanie firiem, ale napriek tomu je nevyhnutné. Pokračovať teda bude pravdepodobne zameranie nielen na cieľové trhy a trhové segmenty, ale aj na individuálnych zákazníkov.

Zmeny trhov a správania sa zákazníkov – fungovanie trhov sa mení a bude sa meniť, rovnako tak aj správanie zákazníkov. Zákazníci sa stávajú čoraz náročnejšími, majú stále vyššie požiadavky na kvalitu výrobkov a služieb, rýchlosť dodávok, istý nákupný a iný komfort, ***„šitie" na mieru zákazníka.*** Zvlášť sa dostáva do popredia trhový segment seniorov a ich nové nároky v súvislosti s predlžovaním veku žitia atď. Očakávajú sa zmeny vzájomných vzťahov ostatných subjektov v trhovom prostredí, napríklad aj to, že „zo zákazníka sa môže stať trhový rival a opačne" [11, s. 192].

Vytváranie kooperačných spoločenstiev je ďalším z očakávaných vývojových trendov. Do týchto spoločenstiev sa budú podniky, firmy a organizácie zapájať v rôznej miere, s rôznou intenzitou a v rozdielnom postavení v procesoch tvorby konečných výrobkov a služieb. Výhodou tohto spôsobu je *flexibilnejšie a efektívnejšie využitie disponibilných zdrojov* pre nové technológie, výrobky, trhy, distribučné kanály. *E-kanály* sa budú rozširovať a budú rásť rýchlejšie než napríklad maloobchodný predaj. Dostupnosť to-

varov pre zákazníka sa zvýši najmä cez webové stránky firiem, ale fyzický kontakt s výrobkami (možnosť osobne si tovar prehliadnuť) sa logicky bude znižovať.

Novou náplňou marketingových stratégií bude záujem o vytváranie dlhodobých partnerských vzťahov aj v línii: dodávateľské firmy – výrobné firmy – zákazníci. Firmy budú musieť venovať oveľa väčšiu pozornosť *ponuke výrobkov a služieb*, ktorú bude potrebné prispôsobovať – v rámci prijateľných nákladov – najrôznejším trhovým segmentom na lokálnom aj globálnom trhu. Intenzívnejšie budú vznikať aj *strategické partnerstvá so zákazníkom* (náš zákazník – náš pán – náš partner), ako aj s ostatnými trhovými subjektmi (s dodávateľmi, poradcami atď.).

Programy starostlivosti o zákazníkov nadobudnú čoraz vyššiu dynamiku a budú sa integrovať s programami starostlivosti o zamestnancov. Totiž platí, že *nespokojní zamestnanci nevytvárajú ani kvalitné produkty, ani služby, ani spokojných zákazníkov, ani primeraný zisk.* Z toho vyplýva, že spokojní zamestnanci budú mať aj väčšiu motiváciu trénovať aj problematiku stále vyššej starostlivosti o zákazníka. To je predpoklad, že zákazník sa stane lojálnym, bude sa vracať, opakovane nakupovať v našej firme XYZ, bude šíriť jej dobré meno a tak ďalej až po rast jej výkonov a ziskovosti. Novinkou je aj to, že oveľa väčšiu pozornosť zákazníkom začínajú venovať aj manažéri vyšších úrovní manažmentu, aj z kategórie CEOs (z vrcholového manažmentu firmy).

Prehodnotenie marketingového procesu, nástrojov marketingového mixu, funkcií (činností) marketingového manažmentu vo vzťahu k obrovským zmenám súčasnej informačnej éry, postmoderného/postpriemyselného veku. Systém marketingu bude treba aj správne načasovať, a to zvlášť na výrazné demografické zmeny (vymieranie, resp. predlžujúca sa krivka života ľudí), ale aj na rast voľného času, vzdelávania a relaxovania ľudí. To všetko má/musí mať dopad na kreovanie marketingových filozofií a stratégií, na ponuku produktov atď. Vzrastú nároky na služby všetkého druhu a obzvlášť na voľnočasové, finančné, zábavné, turistické, zdravotnícke, sociálne a podobné služby. Vysoké technológie však spôsobujú aj zmenu ponímania času a priestoru, čo výrazne poznačí (zvýhodní, ale aj obmedzí, zaťaží) aj hlavné marketingové operácie a kľúčové marketingové subjekty (výrobca, predajca, zákazník). Zvláštnu pozornosť najmä v kontexte s rozvojom analyzovania a plánovania bude potrebné venovať aj *faktoru času a časovému manažmentu.* Rýchle zmeny okolia si to stále viac vyžadujú. Rovnako sa budú musieť flexibilne prispôsobovať aj *organizačné štruktúry, marketingové tímy, procesy implementácie, realizácie aj kontroly a hodnotenia* dynamike zmien všetkého druhu. Oveľa väčšia pozornosť sa sústredí aj na ***ekologický/environmentálny kontext*** nielen marketingovo-predajných, ale aj výskumno-vývojových a iných kreatívnych procesov.

Tvorba stále kvalitnejších a spoľahlivejších informačných systémov (IS – MIS – SIS atď.**)** sa stane čoraz naliehavejšou prioritou firiem a organizácií. To má mimoriadny význam nielen v marketingu, ale v celom systéme manažmentu. S tým súvisí aj zvyšovanie tlakov na vytváranie efektívnejších marketingových a predajných programov, ktoré budú podporovať vysoko výkonné, širokospektrálne, multidisciplinárne a interdisciplinárne tímy odborníkov z rozličných profesií a oblastí života.

Vytváranie silnej a dôveryhodnej značky a budovanie jej identity bude stále viac narastať a spájať sa s novými prvkami marketingovej komunikácie a propagácie prostredníctvom internetu (možno už čoskoro aj spomenutého internetu II.) či iných IKT najnovších generácií (super moderné mobilné telefóny atď.).

Aj z vyššie uvedených ďalších vývojových trendov vyplývajú predovšetkým tieto zásadné výzvy: ***strategický marketing a marketingový manažment majú mimoriadne významnú úlohu v ďalšom vývoji života ľudí*** v bližšej i vzdialenej budúcnosti. Podnikatelia, marketéri a manažéri na všetkých úrovniach manažmentu majú/musia preto neustále študovať a v tomto smere aj *vychovávať a vzdelávať vlastných zamestnancov*. Ďalej sa pokúsime v skratke a v abecednom poriadku systemizovať a do istej miery aj popularizačne (v dvoch častiach) interpretovať najfrekventovanejšie pojmy či kategórie marketingu/marketingového manažmentu.

15.1.2 Trendy, princípy a odporúčania výrazných osobností v oblasti najfrekventovanejších marketingových pojmov (I.)

Výber z najčastejšie používaných marketingových pojmov (kategórií) a podstatné usmernenia pre manažérov, marketérov a podnikateľov [23] možno v záverečných častiach tejto knihy zhrnúť do istej *syntézy poznania* takto:

- **Adresné poštovné zásielky (direct mail)** – firma ma zoznam adries pretriediť, vybrať najpravdepodobnejších záujemcov a tých adresne s ich súhlasom osloviť e-cestou svojou zásielkou. Ide o „marketing na základe povolenia" možných budúcich zákazníkov.
- **Cena (price)** – hyperkonkurencia, internet a globalizácia výrazne menia podobu trhov aj podnikov. Všetky tieto tri sily vytvárajú ďalší tlak na znižovanie cien. *Globalizácia* núti podniky presúvať výrobu do lacnejších krajín a dovážať výrobky za nižšie ceny, než aké požadujú domáce firmy. *Hyperkonkurencia* spôsobuje, že o jedného zákazníka bojuje viac firiem, čo vedie spravidla k znižovaniu cien. *Internet* ľuďom umožňuje ľahšie porovnávať ceny a vyberať najlacnejšie ponuky. Úlohou marketingu a manažmentu v súlade s uvedenými makrotrendmi teda je: udržovať v kontexte s týmito možno megatrendmi určitú výšku cien, a tým aj zisku, uskutočňovať lepšiu segmentáciu, vytvárať silnejšie značky a skvelé systémy riadenia vzťahov so zákazníkmi.
- **Ciele a zámery (goals and objectives)** – najvšeobecnejším cieľom podniku je *zarobiť viac, než predstavujú kapitálové náklady*. Zámerom tiež je dosiahnuť, aby dnešná investícia mala zajtra vyššiu hodnotu. Ak sa tak stane, podnik docielil *ekonomickú pridanú hodnotu (EVA – economic value added)*. Medzi *ďalšie hlavné ciele* podniku patria: rast podniku, trhový podiel, zisk z predaja, rast výnosov na akciu, resp. rýchlosť konania (ak „bežíte" správnym smerom takpovediac na sever), dobrá povesť podniku, dobré meno, renomovanosť značky atď.
- **Cieľové trhy (target markets)** – ovládnutie masového trhu je už pasé, a teda končí aj zradná priemernosť zákazníka aj masový (hromadný) marketing. Odporúča sa predávať najmä konečným užívateľom a tiež predávať radšej ľuďom, ktorí majú peniaze, ako tým, ktorí sú insolventní. To si vyžaduje relevantné sondáže a získavanie referencií.
- **Databázový marketing (Database marketing)** – je vlastne podstatou riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM). Súčasný podnik potrebuje vytvoriť oddelené databázy svojich zákazníkov, zamestnancov, výrobkov, služieb, dodávateľov, distribútorov, dílerov, predajcov, iných. Zhromažďovať treba klasicky aj cestou *telemarketingu* najmä tieto údaje: história transakcií, demografické dáta, psychografické údaje, iné relevantné údaje. Údaje však treba udržovať a najmä aktualizovať a správne a včas ich využívať. Marketingové myslenie sa posunuje od snahy maximalizovať zisk podniku z každej uskutočne-

nej transakcie k maximalizácii zisku z každého vzťahu. *Budúcnosť marketingu* predstavuje teda databázový marketing, v ktorom má podnik o každom zákazníkovi dostatok údajov a dokáže mu tak v správnom čase ponúkať relevantné produkty prispôsobené jeho konkrétnym potrebám. Namiesto úsilia urobiť z každého jedinca zákazníka sa však máme/musíme snažiť v každom zákazníkovi vidieť jedinca, človeka (dôraz na človečenstvo, na svedomie!).

- **Dizajn (design)** –to je širší pojem ako štýl (vzhľad) a poskytuje súbor nástrojov na prípravu úspešných produktov. Ide spravidla o dizajn výrobkov, dizajn služieb, grafický dizajn, dizajn prostredia atď. Skvelý dizajn vyžaduje, aby výrobca premyslel *všetky úkony*, ktoré musí zákazník vykonať v súvislosti s nákupom, získaním, používaním, ale potom aj s vyradením výrobku. To predpokladá, dobre poznať, kto bude konečným zákazníkom podniku XYZ.
- **Diferenciácia (differentiation)** – ide o odlíšenie výrobkov, služieb, vzťahov, značiek, personálu, imidžu a pod. (Aj odborník na manažment TOM PETERS povedal: ***„Odlíšte sa, lebo zahyniete.“***). Čo a ako diferencovať? *Výrobok* z aspektu vlastností, funkčnosti, účinnosti, vzhľadu, trvanlivosti, spoľahlivosti, opraviteľnosti, štýlu, dizajnu atď. *Službu* – z hľadiska dodania, inštalácie, zaškolenia zákazníka, poradenstva atď. *Personál* – z pohľadu kompetentnosti, príjemného vystupovania, dôveryhodnosti, spoľahlivosti, ochoty, komunikačnej schopnosti. *Imidž* možno odlíšiť z aspektu symbolov, farieb, atmosféry, propagačných akcií, resp. využitia rozličných médií (tlač, audio, video atď.).
- **Distribúcia a distribučné kanály (distribution and channels)** – súvisí/súvisia tiež s kvalitou stratégie vstupu na trh. Odporúčania autorov P. KOTLERA, resp. K. L. KELLERA – ako vstúpiť na trh okrem internetu: *intranet* (obchodní zástupcovia v teréne), *extranet* (strategickí partneri), *webové stránky* (obchodní parneri), *e-mail* (distribútori a lokálni distribútori), *výmena tovaru medzi podnikmi* (integrovaný predaj), *aukcia* (predajcovia dodávajúci pridanú hodnotu), *fax* (reprezentanti výrobcov), *direct mail* (brokeri), *noviny* (franšízing), *televízia/telefón* (telemarketing, teleshoping) atď.
- **Dodávatelia (suppliers)** – nákupcovia majú povinnosť vyhľadávať a nachádzať radšej menej, ale kvalitných dodávateľov (dodávajú kvalitné materiály a iné vstupy, dodávajú *systémom JIT*, t. j. presne načas).
- **Finančný marketing (Financial marketing)** – aktuálne vývojové trendy, princípy a odporúčania uvádzame vyššie (pozri ôsmu kapitolu).
- **Hodnota (value)** – je to predovšetkým správna kombinácia akosti (kvality), ceny a služieb, ktoré zodpovedajú cieľovému trhu a uspokojujú ho pri vynakladaní najnižšej možnej úrovne nákladov. *Úlohou marketingu je ponúkať zákazníkom úžitkovú hodnotu* (produkt = hodnota pre zákazníka), ktorú vytvára výskum, vývoj, komplexne orientovaná príprava výroby (KPV), vyrábajú ju výrobcovia a dodávajú obchodníci. S pojmom hodnota sa spájajú aj ďalšie súvzťažné pojmy: *inovácie a hodnotový manažment* ako ďalší špeciálny manažment, ktorý tak pomenoval prof. RADIM VLČEK z ČR [56].
- **Implementácia a kontrola (implementation and control)** – ide tu v podstate najmä o prípravu realizácie čohosi v praxi – napríklad marketingovej stratégie, projektu, plánu – teda opäť kto, čo, prečo, kedy, kde, s kým, ako, za koľko a tak ďalej, a následne zavedenie do praxe, zrealizovanie marketingového projektu a pod. Dobrá implementácia si vyžaduje stotožnenie sa s plánom a podporu všetkých realizátorov. Prvou úlohou plánovača je presadiť plán/stratégiu vnútri tímu alebo podniku a nie mimo neho. *Kontrola* je spôsob odhaľovania a odstraňovania chýb napr. vo formulácii stratégie, plánu a podobne

alebo eliminovanie nedostatkov v implementácii. P. KOTLER rozlišuje *štyri podstatné typy kontroly* – kontrola ročného plánu, kontrola rentability, kontrola efektívnosti a kontrola stratégie.

• **Informácie a analýzy (information and analytics)** – drahocenný artikel, ktorým sú informácie, nestačí len vlastniť, ale ich aj využívať v praxi. Na tejto báze sa zakladá aj *znalostný manažment a marketing.* Totiž, marketing sa začína stále viac zakladať práve na informáciách a poznatkoch než na hrubej predajnej sile. A vďaka počítačom, internetu, iným IKT a *špeciálnym marketingovým aj predajným sofvérom* môžu marketingoví pracovníci dosahovať vyššiu účinnosť práce. Napr. jednou z jeho foriem je *systém riadenia zásob v reálnom čase*, pomocou ktorého môže marketingový pracovník zistiť, čo, v akých špecifikáciách a cenách predal jeho podnik, resp. konkurencia včera, v uplynulom týždni atď. Inou formou je *predaj v reálnom čase* – podnik má naprogramované pravidlá, ktoré určujú o akých ďalších výrobkoch a službách by sa mal predajca zmieniť hneď pri uzatváraní súčasného obchodu. Ďalšou formou je *automatizácia marketingových procesov*, v rámci ktorej podnik systematicky roztriedil svoje marketingové procesy podľa toho, aké informácie potrebujú jeho manažéri výrobkov, značiek či segmentov, aby mohli pracovať efektívnejšie. Ďalšou formou sú *špecifické súbory softvérových produktov*, ktoré uľahčujú riadenie iných významných procesov, ako napr. vývoja nových výrobkov, inovácií, reklamných kampaní, marketingových projektov alebo riadenia kontraktov. V podstate tu ide o to, učiť sa z aktualizovaných informácií a ich analýz rýchlejšie a lepšie ako konkurencia.

• **Inovácie (innovations)** – výrobkov, služieb, ale aj procesov, metód a nástrojov sú nevyhnutné pre podnik z hľadiska jeho dlhodobého prežitia. Inovácie môžu predstavovať strategickú kompetentnosť či ***určujúci princíp podniku*** – rovnako ako v iných podnikoch je to kvalita. *Inovatívny proces* sa má starostlivo riadiť ako súbor kľúčových čiastkových procesov – výskum, vývoj nových nápadov a ich triedenie, vývoj a testovanie konceptov, obchodné analýzy, vývoj a testovanie prototypu, marketingové testy, komplexná príprava výroby, výroba, komercializácia. Úspech v tejto oblasti si vyžaduje realizovať rozličné metódy – nielen *brainstorming* („búrka" mozgov – nápady zapisujú len určení zapisovatelia) či *brainwriting* (nápady píšu, resp. korigujú všetci, ktorí sa zúčastňujú „trhu" nápadov), ale ide aj takpovediac o trh myšlienok, trh a dobrý manažment talentov a trh kapitálu. Je správne ak podnik má napr. *manažéra nápadov*, ak sleduje vývoj svojho *indexu inovácií*, ak dbá o tvorivosť, vývoj atď. (Pozri aj impulzy uvedené nižšie).

• **Internet a obchodovanie prostredníctvom internetu, elektronické obchodovanie, e-obchodovanie/podnikanie (internet and e-commerce/e-business)** – podrobnejšie informácie, princípy, trendy, postupy pozri v 14. kapitole.

• **Kvalita/akosť (quality)** – faktor konkurenčnej spôsobilosti číslo jeden. V známom elektronickom gigante SIEMENS vyznávajú túto definíciu, filozofiu či princíp kvality: *„Akosť znamená, že sa k nám vracajú zákazníci a nie výrobky."* W. E. DEMING, špecialista na kvalitu prehlásil: ***„Za 85 percent problémov s akosťou zodpovedá vedenie podniku."*** Štandardy akosti de facto určujú zákazníci a úlohou podniku je plniť ich. Peter F. DRUCKER tiež vyzdvihol rolu zákazníka v oblasti kvality: *„Akosť služby alebo výrobku nie je to, čo do nich vložíte. Je to to, čo si z nich zákazník alebo spotrebiteľ vezme."* A ešte jeden výrok JACKA WELCHA z GENERAL ELECTRIC: *„Akosť je našou najlepšou poistkou na udržanie vernosti zákazníkov, našou najlepšou obranou voči za-*

hraničným konkurentom a jedinou cestou, ako zabezpečiť trvalý rast a stále zisky." Naostatok ešte jedno ponaučenie od P. KOTLERA: „*Lacná akosť je nákladná; dobrá akosť je lacná.*" [23].

• **Konkurencia (competition)** – čím bude podnik XYZ úspešnejší, tým viac konkurentov bude priťahovať. Konkurencia je o obojstranných vzťahoch a tlakoch. Počítačový vedec GREGORY RAWLINS vyslovil peknú metaforu konkurencie: „*Pokiaľ nie ste súčasťou parného valca, ste súčasťou cesty, po ktorej parný valec jazdí...*" Podnik teda nikdy nemá/nesmie ignorovať svojich konkurentov (competitors/rivals). Z krátkodobého hľadiska sú najnebezpečnejší tí konkurenti, ktorí sa vášmu podniku najviac podobajú. Iní marketingový guru THEODORE LEVITT tiež vystihol podstatu tohto pojmu: „*Konkurencia sa neodohráva medzi tým, čo podniky vyrobia vo svojich továrňach, ale medzi tým, čo k tomu dodajú formou obalov, súvisiacich služieb, reklamy, poradenstva, možností financovania, spôsobu dodávok, uskladnenia a ďalších vecí, ktoré si ľudia cenia.*" A tým sa povedalo takmer všetko podstatné...

• **Konkurenčná výhoda (competitive advantage)** – je to významný faktor úspešnosti podniku. Konkurenčné výhody sú však relatívne a nie absolútne záležitosti. MICHAEL PORTER ako priekopník v tomto smere to povedal azda ako prvý už v roku 1980, že podnik si zabezpečí úspech vytvorením relevantnej a udržateľnej konkurenčnej výhody [38].

• **Lojalita (loyalty)** – oddávna vo všeobecnosti znamená *hlbokú oddanosť či vernosť* komusi či čomusi. V marketingu ide o oddanosť či spriaznenosť voči istej značke. P. KOTLER tvrdí, aby si podnik získal lojálnych zákazníkov, musí začať „diskriminovať" neziskových zákazníkov vo vzťahu k ziskovým zákazníkom. Spravidla každý podnik akosi prirodzene venuje väčšiu starostlivosť tým zákazníkom, ktorí mu prinášajú zisk. Podniky si získavajú oddanosť zákazníkov napríklad pomocou vernostných programov, zvýhodnení, odmien a pod. Napríklad telekomunikačná spoločnosť môže nielen nových, ale aj „starých" zákazníkov lákať/odmeňovať ponukou moderného či najmodernejšieho mobilného telefónneho prístroja a zvýhodnenia volacích tarif a pod. Aj tu však existuje hrozba „pretiahnutia" lojálnych zákazníkov ku konkurenčnej firme, ktorá ponukne väčšie odmeny za vernosť a pod.

• **Maloobchodníci a predajcovia (retailers and vendors)** – podniky potrebujú zjednotiť svoje vzťahy s predajcami, niekoľkokrát do roka ich zvolať a vypočuť si kritiku výkonnosti podniku. Tiež by sa mali odovzdávať poznatky o najlepších predajných postupoch ostatným predajcom. Maloobchodníci majú/musia investovať predovšetkým do toho, aby z nákupov urobili zážitok námiesto nudy. Rovnako majú omnoho aktívnejšie vytvárať vlastné značky, ktoré im zarobia viac peňazí než národné či iné značky. Aj maloobchodník by mal mať svoju webovú stránku a ponúkať zákazníkom viac informácií a príležitostí na dialóg, kontakt atď.

• **Marketing na medzipodnikových trhoch – B2B marketing (Business-to-Business marketing)** – B2B zažíva svoju vlastnú renesanciu, napriek tomu, že väčšina moderných marketingových konceptov vzniká na úrovni B2C, t. j. priamych vzťahov podnikov ku konečnému zákazníkovi, resp, aj na báze C2C. Hlavnou hnacou silou marketingu na medzipodnikových trhoch (B2B) sú *obchodní zástupcovia*, ktorí sú prakticky nezastupiteľní pri takých predajoch ako je napr. predaj elektrární, lietadiel a pod. V súčasných podnikoch sa preto stále viac vytvárajú pozície národných a globálnych *manažérov zákaziek*, ktorí sa starajú o najväčších podnikových klientov. Očakáva sa, že takéto

systémy riadenia zákaziek sa budú rozširovať aj v budúcnosti. Je to preto, že je evidentné, že stále viac svetových podnikateľských aktivít sa bude koncentrovať do rúk stale menšieho počtu spoločností, ktoré sa stanú omnoho väčšími kolosmi. Dnes je už snaha nahrádzať nákladné návštevy obchodných zástupcov menej nákladnými komunikačnými kanálmi (telekonferencie, videokonferencie a formy webovej a inej komunikácie cez internet, ktorá veľmi narastá). *Cenové diferencie* – najmä pri komoditnom tovare a materiáli – budú oveľa viditeľnejšie, takže pre obchodných zástupcov bude oveľa ťažšie prinútiť nákupcu k zaplateniu vyššej než trhovej ceny.

• **Marketing v období recesie/hospodárskeho poklesu (Recession marketing)** – ak nastane hospodársky pokles, väčšina podnikov spravidla okamžite reaguje znižovaním nákladov. Zvyčajne sa začína nákladmi na reklamu, ktoré sa stanovujú ako isté percento z plánovaného obratu či z očakávaných príjmov, resp. z čistého zisku. Manažérom sa teda odporúča – *nezapriahať kone za voz*, t. j. nestanovovať/neurčovať marketingové rozpočty v závislosti od výšky očakávaných príjmov. Keď sa zdá, že dochádza k recesii, generálny riaditeľ by mal zostaviť komisiu zo zástupcov všetkých podnikových oblastí, ktorá má navrhnúť, ako postupovať pri znižovaní nákladov. Potrebné je najskôr preskúmať propagačný mix, systém distribučných ciest, mix trhových segmentov, zákazníkov a geografického rozloženia a až potom škrtať náklady. Mali by sa dodržovať ešte tieto *tri pravidlá*:

1. ***Neznižovať hodnotu pre zákazníkov.*** Zákazníci od vás očakávajú určitú úroveň a kvalitu výrobkov a služieb, a teda nemožno na nich šetriť. Zvážiť aj možnosť prechodného zníženia cien, a to aj napriek tomu, že to bude znamenať zníženie ziskového rozpätia. Je lepšie udržať si zákazníkov, než ich nechať odísť ku konkurencii.

2. ***Nepresúvať svojvoľne bremeno nákladov na svojich dodávateľov a dílerov.*** Najprv je potrebné s nimi o tom rokovať a dohodnúť sa. V opačnom prípade sa môžu začať rozhodovať o spolupráci s vašou konkurenciou.

3. ***Vytvoriť si takú firemnú kultúru, ktorá permanentne*** – a teda nielen v období recesie – ***vedie k šetrnému hospodáreniu*** (vrátane upustenia od firemného lietadla, bývania v najdrahších hoteloch, drahého nábytku, nadmerného reprezentačného atď.).

• **Marketing založený na emóciách a imidži podniku (Image and Emotional marketing)** – podniky začínajú oveľa výraznejšie v marketingu využívať tlak na emócie (city) a na imidž, aby tak prenikli do myslí a sŕdc zákazníkov (IQ+EQ+MQ+VQ). Pomáhajú im pritom aj psychológovia, antropológovia, resp. aj lekári, sociológovia, etnológovia a iné príbuzné profesie.

• **Marketing založený na vytváraní pozitívnych skúseností/experimentálny marketing (Experimential marketing)** – odporúča sa prejsť od dikcie marketing výrobkov a služieb k dikcii ***marketing skúseností.*** Teda akosi dávať do povedomia zákazníkov určité skúsenosti, zážitky či príbehy v kontexte s ponúkanými produktmi. Cieľom je tu *dodať isté vzrušenie a zábavu* niečomu, čo by inak nebolo nejako pôsobivé. Všetci predajcovia ponúkajú služby, pokúšajme sa zákazníkom „pribalit" aj nezabudnuteľnú osobnú skúsenosť k danému produktu.

• **Marketingové aktíva a zdroje (marketing assets and resources)** – zo súvahy podniku nemožno získať úplný prehľad o všetkých aktívach. Totiž, viaceré závažné aktíva v súvahe nie sú uvedené – napríklad hodnota značiek, intelektuálneho kapitálu (nápadov v hlavách zamestnancov), patentov a pod. Do aktív podniku sa odporúča zahrnúť aj kľúčové kompetencie a kľúčové procesy, pretože akékoľvek špeciálne schopnosti, či procesy predstavujú podľa P. KOTLERA aktíva. Napríklad ***generálna stratégia podniku*** je

v podstate sofistikované prepojenie kľúčových kompetencií, procesov a ostatných aktív podniku tak, aby podnik dokázal vyhrávať „zápasy" na „svojom ihrisku", na svojich trhoch. Odporúča sa tiež najskôr nájsť vhodné príležitosti mimo podnik a až potom sa zaoberať tým, či máme potrebné zdroje a kompetencie, resp. či ich môžeme získať. Takto napríklad funguje spoločnosť 3M a iné firmy.

- **Marketingová etika (marketing ethics)** – je organická súčasť (zložka) manažérskej a podnikateľskej etiky a etických kódexov podniku [2, 49 a iné pramene]. (Pozri aj prílohu 5.)
- **Marketingová komunikácia a propagácia (communication and promotion)** – podrobnejšie sme podstatné princípy a odporúčania rozpracovali v 6. a 9. kapitole.
- **Marketingové plány (marketing plans)** – „Podnik potrebuje víziu, vízia vyžaduje stratégiu, stratégia vyžaduje plán a plán vyžaduje akciu." ***Šesť krokov v procese tvorby marketingového plánu*** podľa P. KOTLERA má túto podobu:

1. *Situačná analýza* – po novom sa odporúča rešpektovať princíp: *postupovať skôr zvonku dovnútra než naopak.* Podnik má skúmať *makrosily* (politicko-legislatívne, ekonomické, spoločensko-kultúrne, technologické, ekologické, iné), *„hercov"* (podnik, konkurenti, dodávatelia, distribútori, zákazníci, iní) vo svojom akčnom rádiu. Odporúča sa inovovať aj zostavovanie SWOT analýzy v duchu vyššie uvedeného princípu. Teda urobiť aj *TOWS analýzu* – hrozby, príležitosti, slabé a silné stránky (postup zvonku podniku dovnútra). Spolu s hrozbami/rizikami je nevyhnutné domýšľať aj prevenciu, preventívny a rizikový manažment voči nim (na to zabúdajú mnohí autori aj manažéri).
2. *Ciele* – situačná analýza má určiť najlepšie príležitosti, ktoré podnik zoradí, stanoví ciele a časový harmonogram ich dosahovania. Odporúča sa stanoviť tiež špecifické ciele s ohľadom na jednotlivé záujmové skupiny, povesť podniku, použité technológie a tak ďalej.
3. *Stratégie* – dosahovať vytýčený cieľ možno viacerými spôsobmi. Úlohou stratégie je vybrať najlepšiu a najefektívnejšiu cestu na dosahovanie cieľov.
4. *Taktické kroky* – stratégie sa musia rozpracovať do najmenších detailov: so zreteľom na 4P mix, určiť jednotlivé akčné kroky, termíny, zodpovedných ľudí za plnenie taktických či akčných plánov.
5. *Rozpočet* – nákladov na plánované akcie, resp. výnosov/tržieb z nich.
6. *Kontrola* – termínov a ukazovateľov pre hodnotenie postupu plnenia vytýčených cieľov. Je to vlastne spätná väzba (feed back).

- **Marketingový mix (Marketing mix)** – jeho tradičné nástroje sa označujú, ako je už známe, *4P mix* (product, price, place a promotion). Iní autori hovoria o 6P, resp. 7P mixe, teda k uvedým štyrom „P" ešte pridávajú ďalšie dve či tri „P", ba dokonca sú aj zástancovia 4C mixu:

- jedna skupina autorov pridáva 3P: *paradigmy, perspektívnosť a pragmatickosť*,
- iní tieto 3P: *personál, postupy a fyzické charakteristiky (physical evidence)*,
- P. KOTLER presadzoval 6 P a pridával: *politika a public relations*,
- ďalší autori presadzujú aj spomenutý ***4C mix***: *hodnota pre zákazníka (customer value)* namiesto výrobku, *zákaznícke náklady (customer costs)* namiesto ceny, *pohodlie (convenience)* namiesto miesta a *komunikácia (communication)* namiesto propagácie. Tvrdí sa, že ak má marketingový pracovník premyslenú podobu 4C z hľadiska cieľového zákazníka, je omnoho ľahšie určiť 4P marketingový mix. Aby marketing mohol byť účinný, požaduje sa marketingový mix riadiť ako integrovaný celok.

• **Marketingový výskum (marketing research)** – má rozhodujúci význam predovšetkým z hľadiska efektívneho realizovania marketingových procesov. Medzi najpoužívanejšie výskumné techniky, ktoré treba do budúcnosti viac rozvíjať patria: pozorovanie zákazníkov v predajniach, pozorovanie ľudí doma, skupinové rozhovory, dotazníky a prieskumy, hĺbkové rozhovory, marketingové experimenty, využitie „tajného zákazníka" a „ťažby dát" atď.

• **Média (media)** – ak podnik nevyužíva média, akoby neexistoval. Budúcnosť médií však nespočíva v rozširovaní záberu mediálnych kanálov, ale naopak v jeho redukovaní, zužovaní.

• **Meranie výkonnosti (performance measurement)** – tradične sa výsledky posudzovali podľa troch ukazovateľov: *tržby, podiel na trhu a zisk.* Do budúcna podnik potrebuje pre stanovovanie cieľov a meranie výsledku rad *dodatočných kritérií*:

- percento nových zákazníkov k priemernému počtu zákazníkov (PPZ),
- percento stratených zákazníkov k PPZ,
- percento znovuzískaných zákazníkov k PPZ,
- pomer vnímania kvality výrobkov/služieb voči hlavnému konkurentovi atď.

• **Nehmotné aktíva/nehmotný majetok (intangible assets)** – ako sme už naznačili vyššie, súčasná podoba súvahy (aktíva versus pasíva) je nedokonalá, lebo neobsahuje najdôležitejšie aktíva podniku. ***„Možno až 80 percent hodnoty podniku predstavujú nehmotné aktíva, ale tie v účtovných knihách nenájdete...*** " [23]. Napríklad *hodnota značky* v spoločnosti COCA-COLA sa odhadovala na okolo 70 miliárd dolárov, ale v súvahe sa neuvádza... Rovnako tak sa pripomínajú fenomény: *hodnota znalostného a intelektuálneho kapitálu, hodnota zamestnancov, hodnota zákazníkov, hodnota obchodných partnerov* atď. Podniky by teda mali začať rozlišovať a naučiť sa čo najpresnejšie oceňovať všetky svoje marketingové aktíva. Ešte jedna rada – ak chcete mať pružný podnik, môže to vyžadovať jeho *dekapitalizáciu*, t. j. značné obmedzenie vlastného pracovného kapitálu a zadanie výrobných činností externým partnerom. Ako súvzťažný pojem možno v tomto kontexte aspoň spomenúť aj *prácu vo mzde.*

• **Outsourcing (outsourcing)** – je to vlastne zadávanie niektorých činností externým dodávateľom (tzv. dodávky „na kľúč", a to nielen napríklad upratovanie kancelárií či strihanie trávnika okolo podniku, ale najmä v oblasti edukácie, výskumu, marketingu a pod.). Dnes a do budúcna majú platiť najmä tieto princípy a postupy:

a) *Externým dodávateľom zadávať všetko, čo vedia urobiť lepšie a lacnejšie.* Platí to aj pre marketingové aktivity. Vrcholový manažment podniku musí rozhodnúť na základe zistených objektívnych poznatkov, ktoré marketingové činnosti budú robiť vo svojej réžii a ktoré im dodajú externí kooperanti. Spravidla externisti (agentúry či jednotlivci) dodávajú výsledky marketingového výskumu, robia určité reklamné činnosti, telemarketing či rozosielajú adresné zásielky. Niektoré podniky však formou outsourcingu zadávajú špecializovaným odborným inštitúciam aj obstaranie zamestnancov či vývoj nových výrobkov a pod. Výhodou takýchto postupov môže byť značná úspora nákladov aj času.

b) *Naučiť sa riadiť externých dodávateľov – stať sa virtuálnou organizáciou.* Obzvlášť toto odporúčanie platí pre organizácie, ktoré na jednej strane nedokážu vysoko odborne vykonať takmer žiadnu podnikovú činnosť, a na druhej strane disponujú peniazmi (sú solventní), a teda majú čím zaplatiť externé dodávky.

• **Podnikové značky (corporate brands)** – vytvorenie silnej a známej značky je náročná a dlhodobá práca, ktorá potom prináša značné výhody. Pre perspektívu sa odporúča: ***podnik musí byť synonymom istej vysoko pozitívnej vlastnosti, silná značka si vyžaduje veľkú starostlivosť o imidž*** – to sa spája aj s výberom správneho motívu, sloganu atď. (Pozri ďalej aj heslo „Značky".)

• **Podpora predaja (Sales promotion)** – je to súbor motivačných prostriedkov, ktoré majú zákazníka prinútiť, aby nakúpil, a to radšej hneď ako neskôr. Aj v tejto oblasti si hodno všimnúť aspoň dve ***zmeny či nové paradigmy vo vzťahu k perspektíve*** marketingového manažmentu:

a) ***Prejsť od transakčného marketingu ku vzťahovému marketingu*** – podniky dnes kladú väčší dôraz na krátkodobé predajné výsledky než na dlhodobé vytváranie značiek. Spôsobuje to orientácia zväčša na podporu predaja (krátkodobý nástroj), okamžitý predaj a spravidla aj zisk. Aj to je potrebné. Reklama je však dlhodobý nástroj určený na vytváranie pozitívneho postoja trhu k určitej značke. P. KOTLER dodáva: „Dnešný pomer medzi využívaním reklamy a podpory predaja je možno 30 : 70, zatiaľ čo niekedy to bolo opačne." Celkom iste je aj tu potrebná rozumná kombinácia.

b) ***Robiť akcie na podporu predaja zároveň s reklamou***. V podpore predaja pritom treba preferovať akcie, ktoré podporujú, či zvyšujú imidž značky podniku XYZ, aj evidentne pridávajú hodnotu. Totiž reklama má vysvetľovať, prečo by si mal zákazník produkt kúpiť. Akcie na podporu predaja (zľavy, ochutnávky, kupóny a pod.) motivujú zákazníka k avizovanej kúpe (zvlášť pred Vianocami, pred Veľkou nocou a pod.).

• **Poradcovia (consultans)** – je to „pohľad z vonku", spravidla sa takíto poradcovia či konzultanti využívajú v procesoch posudzovania trhových šancí, korigovania stratégií a taktických postupov a pod. Tendencia je – *mať viac rezultantov ako konzultantov*. Nestačí len radiť, ale potrebné je pomáhať aplikovať a dosahovať pozitívne praktické výsledky, podľa ktorých ich treba aj platiť. Citovaný guru medzinárodného marketingu výstražne napísal aj toto: *„Dávajte si pozor na odborníkov, ktorých predpoveď má podobu čísla alebo dátumu, ale neobsahuje oboje..."*

• **Potreby zákazníkov (customer needs)** – imperatívom doby je predvídať, odhaľovať nové, „utajené" (latentné) potreby a uspokojovať ich. Nové potreby vznikajú zásluhou rôzličných faktorov, pragmatických postupov a potrieb:

- *na základe udalostí* (napr. hrozné teroristické činy v USA, ktoré sa stali 11. septembra 2001, vyvolali aj potrebu zabezpečenia väčšej bezpečnosti v leteckej doprave či vo vzdušnej obrane atď.),
- *vplyvom nových trendov* – napríklad snahou „omladzovať" životný štýl, ponúkať tomu adekvátne výrobky a služby, a to napriek či práve pre evidentné starnutie ľudí, zvyšovanie priemerného veku života seniorov a pod.,
- *byť trhovo orientovaný, ale aj vytvárať trh* – napríklad rýchlym zavádzaním inovácií výrobkov a služieb, čo je však determinované čo najpresnejším definovaním týchto potrieb, a to aj v korelácii s konkurenčnými tlakmi a pod.

• **Pozičná stratégia výrobku (positioning)** – je to plánovanie pozície (miesta) výrobku v systéme. Odporúčania pre budúcu prax sú najmä tieto:

a) *V predstihu vplývať na mozgy a srdcia zákazníkov* (slangovo sa hovorí – neustále „masírovať" ich mozgy). Tvoriť pozičnú stratégiu teda neznamená takpovediac niečo robiť s výrobkom, ale je to v prvom rade to, čo robíte a budete robiť v mysliach existujúcich a zvlášť budúcich zákazníkov. Napr. firma VOLVO hovorí, že vyrába „najbezpeč-

nejšie auto", BMW zasa „najdokonalejší dopravný prostriedok", PORSCHE je „najlepšie malé športové auto na svete" atď.

b) ***Vybrať si jeden výrazný a ľahko zapamätateľný odlišovací prvok*** („návnadu", na ktorú budú naskakovať zákaznícke „ryby"). Ak o sebe šírime veľa chrakteristík, tie sa spravidla nezapíšu do povedomia zákazníkov.

c) ***Mať najprv predstavu o mieste (pozícii) výrobku a až potom začať vyrábať.*** Teda ide o to, mať jasnú pozičnú stratégiu, aké miesto má výrobok zastávať na trhu a pod. Tvrdilo sa napríklad, že tragickým nedostatkom istého výrobného radu áut GM bol fakt, že podnik vyrábal autá, ale práve bez toho, aby mal jasnú ich pozičnú stratégiu...

d) *Prehodnocovať aj pozície svojich hlavných značiek*, a to podľa toho, ako sa menia zákazníci, konkurenti, technológie, ekonomika atď. Totiž zmenu doterajšej pozície môžu potrebovať napr. tie značky, ktoré strácajú podiel na trhu. Pozor však na riziká.

e) *Rizikom každej zmeny môže byť aj strata časti súčasných zákazníkov*, a to spravidla tých, ktorým sa páči súčasná značka a pod.

• **Predaj (selling)** – vážení študujúci, tu si dovolím, začať vtipnou poznámkou Woodyho Allena: *„V živote existujú aj horšie veci než smrť. Už ste niekedy strávili večer s poisťovákom?"* Áno, niektorí predajcovia sú veľmi nudní, agresívni či dokonca neraz ide aj o veľmi iniciatívnych hlupáčikov (prepáčte za výraz)... Pokúsime sa naformulovať aj tu niekoľko vecných zásad a rád:

a) *Nepredávať úžitkové vlastnosti, predávať hodnotu, výhody, výsledky.* Istý poradca v tomto zmysle takto poradil predajcom vŕtačiek: „Nepredávajte vŕtačky. Predávajte diery..." Teda predávať pridanú hodnotu pre zákazníka a pritom ho nenudiť.

b) *Predajcovia musia dvakrát viac počúvať ako hovoriť.* (Azda aj preto máme dve uši a len jedny ústa.) Počúvať zákazníkov a všetkých zainteresovaných znamená, načerpať aj dosť predajných invencií.

c) *Nedať sa odradiť odmietaním.* Istý predajný zástupca firmy odporúča plne rešpektovať pomer 10 : 3 : 1. Inými slovami – na každých desať zákazníckych návštev pripadnú len tri možnosti skutočne predstaviť ponuku (výrobok, službu) a z toho sa dobrému predajcovi podarí uzavrieť jeden obchod. A pritom predajca musí navyše vyžarovať poctivosť, svedomitosť, stelesnenú etiku a úprimnosť.

d) *Vytvárať hodnotu aj tým, že zákazníkovi pomôžete ušetriť peniaze.* Z vlastného života autora tejto knižky možno uviesť tento príklad. V KIKE sme nakupovali s manželkou Jarkou posteľ. Mimoriadne šarmantná, usmiata, ochotná a múdra predavačka (čuduj sa svete, aj na Slovensku ich už kde-tu máme) nám na vybranú posteľ v cene okolo 9 000,- Sk takto prekvapivo poradila: *„Ak si dokúpite ešte nejaký tovar tak, aby celkový nákup predstavoval predanú hodnotu 10 000,- Sk, môžete získať zľavu 1 000,- Sk. Potrebujete k tomu však aj vystrihnutý kupón."* Keďže tento kupón, ktorý obchodný dom KIKA ako pútač publikoval v istom periodiku, sme nemali, milá predavačka opäť s láskavým úsmevom vytiahla spomenuté periodikum, vystrihla kupón a prilepila ho na našu faktúru. Na základe toho všetkého nám skutočne v pokladni odpočítali 1 000,- Sk z našej platby za kúpenú posteľ, deky a mixér. (Vďaka Vám pani predavačka E. M. za to, že ovládate princípy práce s ľuďmi, viete s nimi krásne komunikovať a zvládate aj marketing v praxi.) Takýchto predajcov a ľudí potrebuje naša krajina vo všetkých oblastiach života veľmi veľa...

• **Predajcovia/predajné sily (sale forces)** – je to skutočne významná a veľmi potrebná profesia. V odporúčaniach sa však uvádzajú aj slabé stránky v predaji:

a) ***Nepredávať, ale vytvárať trh.*** Budú predajcovia v budúcnosti skutočne potrební? Peter F. DRUCKER to videl takto: „...ľudia sú príliš drahí, aby sme ich využívali na predávanie. Skrátka už nemôžeme naďalej predávať – musíme vytvárať trh, t. j. musíme podnecovať túžbu nakupovať, ktorú môžeme uspokojiť bez veľkého predajného úsilia". Zhruba polovica firiem využíva zmluvných predajcov, a to najmä pre menej významné či technologicky nevybavené geografické oblasti a trhové segmenty.

b) ***Prijímať predajcov, ktorí sú nadšení podnikom a jeho výrobkami.*** To sa dá ťažko predstierať. A takýchto „zapálených" predajcov je potrebné aj dobre zaplatiť. Platí aj ďalšia zásada, že lacné pracovné sily sú nákladné a dobre platení predajcovia sú lacní. Odporúča sa previazať systém stimulovania/odmeňovania, ktorý súvisí s výškou zisku (nie tržby) z každého obchodu. Uvádza sa dokonca, že každý predajný zástupca by mal sám seba vnímať ako riaditeľa ziskového centra, nie predajného centra, a podľa toho ho treba aj odmeňovať.

c) ***Zvoliť správne kritériá hodnotenia výkonnosti predajcov*** – okrem spomenutého prínosu k zisku podniku to majú byť najmä: priemerný počet obchodných návštev za deň, priemerná dĺžka jednej návštevy, priemerné náklady a zisk na jednu návštevu, percento objednávok na sto uskutočnených návštev, počet nových a stratených zákazníkov za predajné obdobie a iné.

d) ***Úlohou marketingu je podporovať predajné sily*** *(predajcov)*, a to napríklad aj týmito odporúčanými spôsobmi:

- spolupracovať pri vybavovaní predajných zástupcov modernými kufríkovými počítačmi, internetom, mobilnými telefónmi, faxami a podobne, aby tak mohli rýchlo vykonávať automatické spracovanie predajných činností a informovať manažérov, vedenie podniku,
- zabezpečiť reklamu a nakupovať zoznamy adries možných zákazníkov,
- pripraviť či pripravovať profily najsľubnejších budúcich zákazníkov, takže predajcovia potom vedia, za kým ísť a za kým nie,
- zisťovať, ktoré faktory a racionálne argumenty ovplyvňujú rozhodovanie kľúčových ľudí na strane zákazníka,
- sledovať silné a slabé stránky konkurentov a porovnávať výrobky a služby,
- spracovávať a distribuovať ***prípadové štúdie*** úspešných predajov a využívať ich potom aj vo výučbových programoch,
- pripraviť komunikačné prostriedky (reklamy, informačné brožúry a tak ďalej), distribuovať ich zákazníkom, aby sa tak vyvolal ich záujem o výrobky/služby podniku XYZ a tak sa uľahčil predjacom prvý kontakt atď.

Podniky, ktoré nedokážu predvídať budúce problémy, budú mať veľké problémy... Ďalšie princípy, rady a názory odborníkov do budúcnosti pre túto oblasť:

- ***Vytvárať multidisciplinárne tímy*** – manažéri vyspelých podnikov si najímajú ekonómov, prognostikov, futurológov, iných konzultantov v záujme anticipovania budúcich javov, ktoré môžu výraznejšie ovplyvniť chod podniku XYZ.
- *Budúcnosť už nastala* – tvrdia niektorí odborníci a nabádajú zistiť a preštudovať, čo chce malé percento zákazníkov, ktorí budú budúcnosť formovať. Aj P. KOTLER píše, že budúcnosť je už tu, ale je nerovnomerne rozdelená medzi rôzne podniky, odvetvia či krajiny (ba často aj medzi nesprávne osoby – pozn. Ľ. J.).
- ***Najlepšou cestou predpovedania budúcnosti je, sám si ju vytvoriť*** – to je tiež zamyslenia hodný názor istého odborníka na obchodné stratégie. Pred každým podnikom

stojí naozaj veľa alternatív či variantov budúcnosti, a vrcholoví manažéri s poradnými tímami majú skutočne náročnú úlohu, rozhodnúť sa, ktorú z nich si zvoliť a potom niesť aj zodpovednosť.

- ***Za neúčinné pri predvídaní zajtrajška sa pokladá vychádzanie zo situácie panujúcej dnes.*** Tento záver vyslovil guru aj na základe *zásadne chybných predpovedí*, ktoré urobilo veľa inak skvelých ľudí. Napr. THOMAS J. WATSON z IBM v roku 1947 prehlásil: „Myslím, že na celom svete je trh tak asi pre päť počítačov." A o 30 rokov neskôr teda v roku 1977 povedal bývalý riaditeľ DIGITAL EQUIPMENT CORPORATION: „Neexistuje jediný dôvod, prečo by niekto chcel mať počítač doma..."

- ***Vedieť kam mieria zákazníci, celá ekonomika a ľudská spoločnosť*** – tento princíp opätovne zdôrazňuje ten kľúčový prvok v systéme, z ktorého je potrebné vychádzať, a ku ktorému je nevyhnutné sa spätnoväzbovo vracať. Skvelý hokejista WAYNE GRATZKY raz kdesi odpovedal na otázku, ako sa mu darí byť vždy v tom správnom postavení, takto: *„Nejde o to, byť tam, kde je práve puk, ale tam, kde puk čoskoro bude."* Teda aj zákazníci, resp. aj manažéri a predajcovia by mali byť takmer vždy v takomto správnom postavení, mať, dobre poznať a v praxi efektívne realizovať víziu podniku XYZ a potom „dávať góly bez faulov"...

- ***Byť dostatočne múdry a dokázať si správne vybrať.*** Tento prncíp je už aj o bázni, pokore a skromnosti, vysokej všeobecnej i odbornej rozhľadenosti vodcov, manažérov, podnikateľov i marketingových špecialistov.

- ***Nachádzať rovnováhu medzi snami, realitou a disciplínou.*** Možno skromne konštatovať, že budúcnosť bude pravdepodobne patriť tým, ktorí dokážu rýchlo využiť obrovský potenciál príležitostí, ale zároveň si budú triezvo uvedomovať obmedzenia omnoho menších zdrojov a dokážu ponúknuť nové riešenia, ktoré umožnia urobiť viac azda aj za menej peňazí.

• **Public relations/vzťah s verejnosťou (Public relations/PR)** – k tomuto heslu sa žiada doplniť ešte aspoň tieto poučné poznatky:

a) *Vyvolať pozitívny rozruch* – je to princíp, ktorý spravidla uplatňujú tie podniky, ktoré zavádzajú novú značku, a robia to najmä pomocou PR. Totiž PR kampaň stojí zvyčajne omnoho menej a má veľkú šancu dosiahnuť trvalejší účinok. Pri prezentácii nových výrobkov sa teda odporúča začať s PR než s reklamou. Niektoré podniky však ani túto zásadu neuznávajú.

b) *Upútať pozornosť a vytvoriť priaznivú atmosféru* – práve PR špecialisti disponujú celým radom nástrojov na dosiahnutie pozornosti. P. KOTLER zostavil *súbor nástrojov*, ktorý nazval PENCILS: publikácie (**p**ublications), udalosti (**e**vents), správy (**n**ews), zapojenie do miestnej komunity (**c**ommunity affairs), identifikačné média (**i**dentity media), lobovanie (**l**obbying) a služby verejnosti (**s**ocial investments).

• **Reklama (advertising)** – guru medzinárodného marketingu ponúka na margo postupov v oblasti reklamy najmä tieto odporúčania, princípy, nástroje a ďalšie marketingové prvky pre budúcnosť:

a) ***5M – päť prvkov (súčastí) reklamy*** – poslanie, oznam, média, peniaze a aj meranie, ktoré je potrebné múdro a tvorivo využiť v praxi:

- *Poslanie (**mission**)* – poslaním reklamy môže byť jedna zo štyroch možností: informovať, presvedčiť, pripomenúť alebo potvrdiť správnosť nákupného rozhodnutia. Ak ide o nový výrobok, cieľom je informovať a/alebo presvedčiť. Pri už zabehnutom výrob-

ku ide o pripomínanie. Pri niektorých práve zakúpených výrobkoch zasa spravidla ide o uistenie kupujúceho, že sa rozhodol správne.

- *Oznam/zverejnenie/komunikácia (message)* – musí pomocou slov a obrazov komunikovať jedinečnú hodnotu značky. Každý oznam by sa mal otestovať na cieľovej skupine zákazníkov. Možno na to využiť napríklad šesť otázok, ktoré uvádzame nižšie [bod b)].

- *Médiá (mediá)* – je nevyhnutné vyberať tak, aby sa z hľadiska nákladov čo najefektívnejšie oslovil cieľový trh. Okrem klasických médií (noviny, televízia atď.) sú tu nové mediá (webové stránky, e-maily atď.)

- *Peniaze (money)* – ide o to odvodzovať výšku rozpočtu na reklamu od ceny príslušnej kombinácie dosahu, počtu/početnosti a účinku reklamnej kampane. Do tohto rozpočtu sa musia zahrnúť aj náklady na výrobu reklamy a ďalšie výdavky.

- *Meranie (measurement)* – reklamné kampane sa majú merať pred a po ich zverejnení. Meria sa ich zapamätateľnosť, poznávacia hodnota a/alebo presvedčovacia schopnosť. Následné merania majú vyjadriť, aký účinok mala reklamná kampaň na komunikáciu firmy alebo na jej tržby. Je to veľmi obťažné a zvlášť v prípade reklám, ktoré sú zamerané na firemný imidž. Zložité je merať najmä to, čo sa vlastne v praxi ani merať nedá, ale niektorí tzv. tiežšéfovia to požadujú...

b) ***Šesť otázok v rámci testu reklamného oznamu***, ktoré sa požaduje položiť vybranej cieľovej skupine zákazníkov:

1. Aký je podľa vás hlavný oznam tejto reklamy?
2. Čo chce inzerent podľa vášho názoru dosiahnuť: čo vám chce oznámiť, o čom vás chce presvedčiť alebo k čomu vás chce prinútiť?
3. Do akej miery vás táto reklama pobáda, aby ste urobili, čo od vás chcú?
4. V čom je reklama presvedčivá a v čom nie?
5. Aké pocity vo vás táto reklama vyvoláva?
6. Na akom mieste by vás tento oznam najlepšie oslovil – kde by ste si ho najskôr všimli a venovali mu pozornosť?

c) ***Reklamné agentúry platiť v závislosti od dosiahnutých výsledkov*** – to by bol vítaný trend a isté „víťazstvo" zadávateľov reklamy. Totiž reklamné agentúry tvrdia, že ich kreatívne reklamné kampane zvýšia firmám tržby (obrat). P. KOTLER uvádza príklad: platiť agentúram 18 % provízií, ak sa tržby zvýšia, obvyklú 15 % províziu, keď zostanú na rovnakej úrovni, a 13 % províziu, ak tržby klesnú (a to napriek rozličným výhovorkám agentúr a tvrdeniam o ich nevine).

d) ***Pružne presúvať peniaze na reklamu do tých médií, ktoré vyvolávajú najväčšiu odozvu.*** Ak napríklad *reklamná akcia na internete* priláka viac budúcich zákazníkov než reklama v televízii, je potrebné tomu prispôsobiť daný rozpočet. Nemožno rigidne trvať na stále rovnakom fixnom rozdelení reklamného rozpočtu podniku XYZ. Pozor: robiť reklamu na podradné alebo nevýrazné výrobky znamená – vyhadzovať peniaze z okna...

e) ***Nový marketing pre budúcnosť vyžaduje aj spätnú väzbu*** – teda reklama nemôže byť monológom či len jednosmernou komunikáciou čohosi. Preto je potrebné uvádzať na inzerátoch a podobne aj telefónne čísla, e-mailové adresy, číslo faxu a pod.

f) ***Cieľom reklamy je predať určité riešenie či víziu (sen)***, a teda nielen ponúknuť fakty, ktoré sa týkajú produktu. Je potrebné nápadito, ale esteticky a eticky osloviť túžby svojich zákazníkov. Najlepšie reklamy dokážu aj predať a nielen ukázať našu kreativitu,

estetiku a pod. Snažiť sa predávať nádej. Avšak opäť – iba reklama nestačí, k uzatvoreniu obchodu je nevyhnutné zabezpečiť aj akcie na podporu predaja.

g) ***Dbať na predvýrobné etapy reklamy*** – skôr než sa zadá reklama do výroby, musí byť jasná odpoveď na otázku: prinesie táto reklama viac spokojných zákazníkov, než keby podnik vynaložil takú istú čiastku peňazí na zdokonalenie (inováciu) výrobku, zlepšenie služieb alebo získanie väčších skúseností s danou značkou? Vyžaduje sa tiež investovať viac peňazí aj času do výskumu, vývoja a komplexnej prípravy výroby výnimočných výrobkov a menej úsilia do psychologického manipulovania s citmi ľudí prostredníctvom nákladných reklamných kampaní.

h) ***Najlepšiu reklamu robia spokojní zákazníci a je to takmer zadarmo*** – čím lepší je produkt (výrobok, služba), tým menej zdrojov je potrebné vynakladať na jeho reklamu a podporu predaja. A taktiež – čím lojálnejší sú vaši zákazníci, tým menej musíte utrácať na reklamu.

15.1.3 Výzvy, vývojové tendencie a rady pre rozvoj marketingu (II.)

Podstatné usmernenia pre manažérov, marketérov a podnikateľov – pokračovanie vo výbere najfrekventovanejších marketingových pojmov [23] možno ďalej načrtnúť takto:

- **Reklama formou odporúčania (word of mouth)** – odporúčanie dobrého priateľa, otca, matky, dôveryhodného kolegu, nezávislého odborníka či bývalého zákazníka má často väčší efekt ako bežný inzerát či lacná reklama v poštovej schránke. Je to teda *jednoduchý nástroj na vytriedenie množstva reklamných informácií*, ktorými trh zavaľuje naše schránky a „masíruje" mozgy.

- **Úlohy marketingu a marketingové schopnosti, zručnosti či spôsobilosti (marketing roles and skills)** – viceprezidenti pre marketing, marketingoví riaditelia, či pracovníci marketingu (marketéri) potrebujú disponovať istými schopnosťami, spôsobilosťami či zručnosťami:

a) *Súbor marketingových schopností*, ktorý zostavil profesor Pensylvánskej university J. S. ARMSTRONG, má túto podobu: príprava predpovedí, plánovanie, analýzy, tvorivosť, rozhodovanie, motivovanie, komunikácia a implementácia. Ako vidno ide o kombináciu viacerých funkcií marketingového manažmentu s významnými atribútmi marketingového profesionála.

b) *Hlavné úlohy marketingu,* resp. *hlavné úlohy marketingových odborníkov (marketérov)* – z aspektu ich vzťahu k zákazníkom sú – podľa P. KOTLERA – tieto:

- *marketing ako dlhodobý vzťah má hlavnú úlohu* – „poháňať" firemnú stratégiu, zabezpečovať plnenie sľubov, ktoré firma dala svojim zákazníkom; preto je nevyhnutný prechod od taktického k strategickému (holistickému) marketingu,
- hľadanie a vyhodnocovanie nových príležitostí,
- mapovanie spotrebiteľských názorov, preferencií a požiadaviek,
- komunikácia s tvorcami výrobkov, pokiaľ ide o potreby a očakávania zákazníkov,
- zabezpečovanie včasného a správneho vybavovania objednávok zákazníkov a dodávok tovaru (výrobkov, služieb),
- overovanie či zákazníci dostávajú zodpovedajúce návody, zaškolenie a technickú pomoc potrebnú k používaniu výrobku,

- udržovanie kontaktov so zákazníkmi aj po uzavretí obchodu, aby sa podnik uistil, že zákazník je spokojný,

- zhromažďovanie podnetov zákazníkov na zlepšenie výrobkov a služieb a ich odovzdávanie príslušným oddeleniam.

c) ***Prechod podnikov od taktického k holistickému (ucelenému strategickému) marketingu*** – táto *nová paradigma* sa vysvetľuje súborom argumentov a odporúčaní:

- *Rozšíriť svoj pohľad na potreby a životný štýl zákazníkov* – poznať aj mentalitu, zvyky, orientácie a tradície ľudí a hľadať spôsoby ich skĺbenia s tvorbou a predajom produktov. Zákazníka teda nemožno brať iba ako spotrebiteľa, ale oveľa širšie a komplexnejšie (a v tomto smere vykonávajú dobrú službu vo firmách napríklad aj absolventi etnológie/etnografie, histórie a príbuzných študijných/vedných odborov).

- *Zistiť, aký pozitívny, resp. negatívny vplyv majú jednotlivé vnútrofiremné útvary (oddelenia, tímy) na mieru spokojnosti zákazníkov* – napr. oddelenie výskumu a vývoja pripravuje nové výrobky, oddelenie marketingu skôr píše tlačové správy, články, stará sa o reklamu atď., oddelenie (tím) služieb poskytuje adekvátne služby. Zákazníci sú negatívne ovplyvňovaní napríklad vtedy, ak im tovar dodajú neskoro, dostanú chybnú faktúru, neposkytnú im patričnú službu a pod.

- *Podnik musí tiež vnímať odvetvie, v ktorom pôsobí, jeho vývoj, tempo rastu aj jeho „hráčov", a to zo širšieho uhla pohľadu.* Totiž v súčasnosti sa rôzne odvetvia zbližujú, ba integrujú (napr. telekomunikácie, zábava, káblové siete, média a sofvér a pod.). Tento vývoj každému z „hráčov" v danej branži prináša aj nové šance „na strelenie gólov", na úspech v práci aj v živote [5], ale aj nové hrozby/riziká.

- *Vyhodnocovať aj dopad svojich aktivít na všetky záujmové skupiny* – na zákazníkov, zamestnancov, dodávateľov, distribútorov (a teda nielen na manažérov, akcionárov či vlastníkov firmy XYZ).

• **Riadenie vzťahov so zákazníkmi (Customer relationship management/CRM)** – v tejto ďalšej mimoriadne významnej zložke marketingu sa odporúča do budúcna rešpektovať najmä tieto ďalšie či súhrnné odporúčania a princípy:

a) ***Správne definovať či rozpoznať pojem CRM*** – uvedieme predovšetkým dva spôsoby vymedzenia či vnímania týchto vzťahov:

- CRM je proces získavania čoraz viac údajov o zákazníkoch, a to s využitím informačných technológií (IT/IKT), čo umožní individuálny prístup ku každému zákazníkovi (spotrebiteľovi, klientovi),

- CRM to má byť však predovšetkým ľudskejší, sociálnejší a etickejší prístup so zámerom správať sa ku každému zákazníkovi slušne, s citom, empatiou, a teda *nie je to záležitosť len moderných technológií, ale aj morálky, etiky, svedomia človeka...* Niektorí však namietajú, že tento koncept predstavuje nákladný či nákladnejší spôsob, ako sa dozvedieť informácie, ktoré možno získať aj krátkym rozhovorom so zákazníkom.

b) ***Nasmerovať aj koncept CRM na kvalitnejší cielený marketing*** – v praxi sa aj preto do pojmu CRM zahŕňa aj nákup HW a SW, aby sa mohli aj týmto kanálom zhromažďovať podrobnejšie a možno lacnejšie informácie o zákazníkoch. Špecifické ponuky sa potom adresne posielajú iba tým, ktorí prejavili záujem o výrobok firmy XYZ.

c) ***„Napriek tomu sa koncept riadenia vzťahov so zákazníkmi v praxi zatiaľ príliš neosvedčil"***, to sú opäť pozoruhodné slová P. KOTLERA. Prečo? Údajne veľké podniky na CRM vynaložia niekedy 5 až 10 miliónov dolárov a výsledky sú sklamaním. Podľa prieskumov sa investície vložené do tohto konceptu vrátili len asi v 30 % podnikov.

Problém vraj nie je v zlyhávaní sofvéru (k tomu dochádza iba v 2 % prípadov), ale podľa časopisu *CRM-Forum* máva neúspech CRM systému tieto *príčiny*: organizačné zmeny (29 %), podnikové politikárčenie alebo ľahostajnosť (22 %), nedostatočné porozumenie konceptu CRM (20 %), zlé plánovanie (12 %), nedostatok skúseností (6 %), rozpočtové problémy (4 %), spomenuté problémy SW (2 %), špatné rady (1 %) a iné dôvody (4 %).

d) ***„Neprišívať na staré vrece novú záplatu"*** [49] – veľmi veľa manažérov, marketérov a podnikateľov chápe *nové technológie* ako zázračný liek na prekonanie zlých návykov. Odborníci na marketing však tvrdia, že keď sa do starého podniku zavedú nové technológie, výsledkom bude iba nákladnejší starý podnik... Z toho vyplýva, že podniky by nemali investovať do CRM skôr, lež prejdú reorganizáciou a zmenia sa na *podniky komplexne zamerané na zákazníka.* Až potom dokážu manažéri, špecialisti aj zamestnanci tento koncept správne využívať v prospech zákazníkov, resp. na tvorbu zisku podniku.

e) ***Správne slúžiť zákazníkom aj spoločnosti znamená, prejsť od prístupu zameraného na produkt na koncept zameraný na zákazníka.*** V tomto smere sa teda tiež odporúča – *zvážiť nahradenie riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM) konceptom vzťahu riadeného zákazníkmi* (odporúča F. NEWELL). Tento autor ďalej tvrdí, že systém CRM „neodpovedá" na otázku, ako správne slúžiť zákazníkom. Navrhuje dať zákazníkom väčšiu moc, a nie na nich takpovediac lepšie mieriť „loveckou puškou". Namiesto rozosielania zásielok so záujmom predať výrobok – *prístup zameraný na produkt* – sa musia kompetentní reprezentanti podnikov pýtať, čo (ne)zaujíma zákazníkov, aké informácie by chceli dostávať, o aké služby by mali záujem a kedy, akou formou a ako často sú ochotní prijímať komunikáciu zo strany podniku – *prístup zameraný na zákazníka.* Inými slovami – namiesto spoliehania sa na informácie ***o*** zákazníkoch sa spoliehať na informácie ***od*** zákazníkov. Takéto informácie môžu umožniť jednak ponuky dôslednejšie „šité" na mieru zákazníka a jednak šetriť časom aj peniazmi zákazníka aj podniku XYZ. Podľa nášho názoru môžu správne poňaté obidva koncepty (prístupy) alebo ich vhodná kombinácia, predstavovať pozitívny vývoj a prínos pre podniky, pre lepšie fungovanie trhu aj pre spoločnosť ako celok. (Pozri aj heslo – databázový marketing.)

f) ***Poľudštenie aj vzťahov so zákazníkmi*** – to je naliehavý fenomén, ktorý vývoj súčasnej „postmodernej" a silno pretechnizovanej spoločnosti azda najviac potrebuje. *Ľudsky a eticky slúžiť zákazníkom* znamená lepšie riešiť ich problémy, pomáhať dvíhať ich životnú úroveň, resp. zdokonaľovať medziľudské vzťahy a zvyšovať sociálnu aj solidárnu dimenziu marketingového riadenia a manažmentu vôbec. V širšom kontexte to tvrdí aj vynikajúci americký odborník STEPHEN R. COVEY vo svojich knihách *Najdôležitejšie najskôr* alebo *7 návykov pre úspešný a harmonický život* [5].

- **Segmentácia trhu (market segmentation)** – rozdeľovanie trhu na menšie celky (segmenty, niky) je nevyhnutný proces. Rady skúsených a múdrych praktikov aj teoretikov možno zhrnúť takto:

a) ***Eliminovať myslenie v súvislostich masového trhu***, pretože každý občan či obyvateľ regiónu, krajiny či „globálnej dediny" logicky nemôže byť zákazníkom firmy XYZ. Preto sa začali rozlišovať rozličné druhy/typy trhových segmentov.

b) ***Uskutočniť vlastnú relevantnú segmentáciu trhov*** na báze poznania možností tvorby trhových segmentov. Marketingová teória rozlišuje tieto ***tri spôsoby*** segmentovania trhov:

- *Tradičný postup – rozdeliť trh na demografické skupiny* (napr. ženy vo veku 18 až 50 rokov). Ide vlastne o dosť ľahké vymedzenie istého sektora v rámci populácie. Nevýhodou môže byť predpokladanie rovnakých potrieb či solventnosti a pod.

- *Segmentácia podľa potrieb* – napr. ženy, ktoré chcú nakupovaním potravín ušetriť čo najviac času a investovať ho do svojho vzdelávania a pod.

- *Segmentovanie trhu podľa špecifického správania* – napríklad mužov, ktorí nenávidia nakupovanie a sú hladní a smädní (spravidla zásadne po 22,00 hod., čo je pravda v rozpore so zdravovedou!). Preto si objednajú telefonicky alebo cez web napr. haringy a dve pivá a expresná donášková služba do domu (DDD) im to zrealizuje...

c) ***Rozhodnúť sa pre niektorý z o základných druhov/typov trhových segmentov***, resp. ich vhodnú kombináciu znamená, vytvoriť:

- *Strategický trhový segment* – je to špecifický trhový celok, ktorý si spravidla vyžaduje buď vytvorenie nového zvláštneho vnútropodnikového útvaru (SBU, resp. špeciálne oddelenie) alebo inú reštrukturalizáciu organizačnej štruktúry podniku. Novovytvorený strategický segment potrebuje vlastnú stratégiu, nezávislé riadenie vo vzťahu k iným predávaným produktom atď.

- *Veľký trhový segment* – dosť široko vymedzené trhové zábery (napríklad – je to produkt pre vydaté ženy s deťmi vo veku 35 až 50 rokov a pod.).

- *Trhové niky* – užšie či úzko vymedzené menšie trhové celky (napr. môže to byť aj učebný text XY pre vysokoškolákov-technikov, ktorí si múdro zvolili štúdium marketingu a manažmentu a pod.).

- *Segment jedného zákazníka* – je to konečný bod segmentácie. Ide potom o uspokojenie potreby individuálneho zákazníka (napr. pripojenie rýchleho internetu pre pána Jána Provajdera). Predstavuje aj klasické „šitie" na mieru (napr. šiat na fašiangový ples pre pani Glotildu Fiflenovú a pod.).

• **Služby (services)** – poskytovanie dobrých služieb má značnú perspektívu, považuje sa za podstatu podnikania zameraného na zákazníka. V poznatkovej ére stále rastúcej *komodizácie výrobkov* (vytvárania nových tovarových položiek či plánovacích skupín) je ***kvalita služieb*** jedným z najsľubnejších faktorov diferenciácie a odlíšenia a azda aj budúcich zdrojov príjmov. Poskytovať kvalitné služby s úsmevom a za normálne ceny, znamená nebyť ďaleko od úspechu. (Victor Borge: *„...úsmev predstavuje najkratšiu vzdialenosť medzi dvoma ľuďmi."* A ešte raz – nezabudnime ani na známe pravidlo, že zákazník má vždy pravdu...)

• **Spokojnosť zákazníkov (customer satisfaction)** – sa považuje za nevyhnutný, ale nie postačujúci *cieľ*. Definuje sa aj ako *meradlo budúcich výsledkov*, kým napríklad trhový podiel je typický ukazovateľ minulých výsledkov. Často si treba pripomínať aj tieto zásady, závažné čísla a dobre mienené poučenia:

a) ***Snažiť sa o dosiahnutie a udržanie vysokej miery lojality svojich zákazníkov***. Čím sú zákazníci spokojnejší, tým ich viac u vás zostane. Spokojnosť zákazníkov na vysoko konkurenčných trhoch ešte nezabezpečuje lojalitu (oddanosť, vernosť) zákazníkov. (P. Kotler napísal, že napr. lojálni spotrebitelia baleného tovaru sa podniku všeobecne vyplatia o 7 až 10 % viac než nelojálni zákazníci.)

b) ***„Ošetrovať" si existujúcich zákazníkov***. Náklady na získanie nového zákazníka sú spravidla 5 až 10-krát vyššie než náklady na starostlivosť o súčasných zákazníkov či ich dlhodobé udržanie. Priemerný podnik každoročne stráca 10 až 20 % zákazníkov. Ak sa zníži miera odchádzajúcich zákazníkov od firmy XYZ o 5 %, môže to viesť k zvýšeniu

zisku o 25 až 85 % (podľa odboru či branže, v ktorej podnikáte). Napokon platí aj to, že postupne rastie ziskovosť zákazníka, ktorého si dokážeme udržať.

c) ***Publikovať pozitívne výsledky podniku/organizácie*** – napríklad ak podnik dosiahne či dosahuje vysokú mieru spokojnosti zákazníkov, mal by tento fakt zverejňovať na webovej stránke atď. Je to de facto tiež reklama, ktorá zvyšuje predajnosť daného výrobku či značky. (Pozri napríklad aj *Certifikát kvality pre FEI STU*, ktorý táto fakulta získala v období, keď bol dekanom profesor František Janíček.)

d) ***Manažéri nemajú byť nikdy úplne spokojní.*** Napríklad v HONDE či aj v iných firmách tvrdia: „Jedným z dôvodov vysokej spokojnosti našich zákazníkov je fakt, že my stále nie sme spokojní..."

e) ***Usilovať sa nielen uspokojiť, ale nadchnúť svojich zákazníkov*** – ide o to prekvapiť a prekonať očakávanie zákazníkov a zanechať v nich príjemný pocit a úsmev na tvári. Pozor však, ak sa to darí, stáva sa to spravidla normou...

- **Sponzorovanie (sponsorship)** – je to druh finančnej, hmotnej či inej relevantnej pomoci iným organizáciám, ale súčasne aj forma spravidla pozitívneho zviditeľnenia sa, ak ide o projekt, ktorý je v súlade aj s etickými princípmi a normami. Poučenia a rady:

- Sponzorovanie je buď výdavkom/nákladom alebo investíciou. Ide v podstate o to, že takto vynaložené peniaze spravidla nezabezpečia vyšší predaj alebo nezvýšia hodnotu podniku (poskytovateľa sponzoringu), ale konštruktívne, eticky pomôžu inej organizácii.

- Cieľovým zámerom sponzorov je tiež zabezpečiť si ***účasť na významných udalostiach*** (napr. ako v športe – OH, MS, ME), na veľtrhoch, výstavách, na Svetovom ekonomickom fóre (ktoré exekutívy Slovenska roky doslova ignorujú!) a pod.

- Firmy môžu sponzorovať aj iné pozoruhodné *programy/projekty* (lekárske preventívne prehliadky ako ochranu pred zákernými chorobami, boj proti drogám, podporu Rádia Lumen, obnovu nádhernej secesnej kultúrno-cirkevnej pamiatky a pod.).

- Sponzori umiestňujú svoje logá na fyzických zariadeniach, napr. na budovách, univerzitách, štadiónoch, ktoré sponzorujú.

- Sponzoringom vynaložené peniaze napokon majú/musia mať pozitívny dopad na povedomie, imidž alebo lojalitu zákazníkov, čo sa určitým spôsobom odrazí v náraste predaja, obratu (tržieb) a zisku.

- Ak zistíte, že určitá aktivita by príliš neprospela k rastu hodnoty podniku, možno ju odpísať ako dar na dobročinné účely (charita) – a to napríklad pred Vianocami a pod.

- **Stratégia rastu (growth strategies)** – *„Rast je spôsob myslenia"*, povedal istý múdry riaditeľ firmy, a pokračoval: *„Nasýtený trh neexistuje. Potrebujeme schopných manažérov, ktorí dokážu nájsť príležitosti k ďalšiemu rastu..."* Zodpovedajúci spôsob myslenia však musia mať aj všetci zamestnanci aj obchodní partneri. Ďalšie odporúčania pre budúcnosť možno ponúknť v tejto podobe:

a) ***Myslieť systémovo zvonka dovnútra nie naopak*** – aj hľadanie rastu podniku si vyžaduje tento spôsob uvažovania, pretože je potrebné neustále pátrať po potrebách, ktoré súčasní zákazníci/koneční užívatelia nemajú zatiaľ uspokojené.

b) ***Viac využívať tzv. skryté aktíva pri uspokojovaní „vyššej úrovne"***. Napr. autori A. SLYWOTZKY a R. WISE tvrdia, že väčšina manažérov dlhé roky študovala techniky zabezpečovania rastu pomocou výrobkov, zriaďovania nových závodov, nákupu rôznych zariadení, zvyšovania pracovného kapitálu atď. Oveľa viac treba premýšľať o ***skrytých aktívach***, t. j. ako lepšie využívať rozličné kombinácie vzťahov, postavenie na trhu, siete

či informácie v záujme vytvorenia vyššej hodnoty pre zákazníka a zabezpečenia ďalšieho rastu. Sú to náročné úlohy najmä pre vrcholové manažmenty organizácií/podnikov.

c) ***Možné spôsoby hľadania príležitostí k rastu*** môže vrcholový manažment (vedenie firmy) hľadať a nachádzať v týchto možnostiach, ktoré ponúkol P. KOTLER:

- *Predávať viac súčasných výrobkov súčasným zákazníkom.* Požaduje sa inteligentne a eticky donútiť zákazníkov, aby vyhľadávali viac príležitostí k spotrebe, alebo aby spotrebovávali viac tovaru pri jednej príležitosti.
- *Predávať súčasným zákazníkom ďalšie produkty (výrobky, služby).* Ide o určenie nových či inovovaných produktov, ktoré by mohli potrebovať predovšetkým súčasní zákazníci našej firmy XYZ.
- *Predávať nové výrobky novým zákazníkom.* Odporúča sa vytvoriť alebo pomocou nových akvizícií získať nové podnikateľské činnosti a produkty, s ktorými možno preniknúť na nové trhy.
- *Predávať aj viac súčasných výrobkov novým zákazníkom.* Tu ide o uvedenie svojich súčasných výrobkov na trh v nových geografických oblastiach alebo v nových trhových segmentoch.
- *Predefinovať trh, na ktorom firma XYZ pôsobí* – uvedieme dva príklady. JACK WELCH zo spoločnosti GENERAL ELECTRIC napríklad prehlásil: „Predefinujte svoj trh tak, že vytvoríte trh nový, na ktorom vám v túto chvíľu nepatrí viac než 10 %." Ide teda aj o určitú *pokoru a skromnosť*, keď manažéri firmy XYZ by si nemali rozšafne či bohorovne myslieť, že im patrí 50 % trhu, ale správať sa tak, akoby pôsobili na väčšom trhu, kde im nepatrí ani 10 % podiel. Iný príklad – firma AT&T už o sebe nehovorí, že zabezpečuje telefonické spojenie na dlhé vzdialenosti, ale že sa zameriava na prenášanie hlasu, obrazu, textových správ a informácií cez telefónne linky, optické či iné káble, mobilné telefóny, internet a cez iné špičkové technické/technologické prostriedky (IKT).
- ***Integrovať tradičné cesty rastu s uvedenými novými spôsobmi*** – medzi bežné (tradičné) spôsoby patria: znižovanie nákladov a cien, agresívne zvyšovanie cien, medzinárodná expanzia, akvizície, uvádzanie nových výrobkov a pod.

d) ***Využiť aj tieto štyri spôsoby segmentácie trhu k rastu podniku*** – uvádzajú sa napríklad nasledovné iné možné postupy vytvorenia trhových „výsečí":

- *Rozšíriť pôsobnosť aj do periférnych (okrajových) trhových segmentov* – napr. firma NIKE najskôr vyrábala topánky pre závodných športovcov a potom rozšírila ponuku tiež o topánky na futbal, basketbal, tenis, aerobic a pod.
- *Vytvoriť podrobnejšie (jemnejšie) trhové segmenty* – opäť tá istá firma rozčlenila trh topánok na basketbal na topánky pre tvrdých hráčov, pre doskakovačov...
- *Prejsť do nových trhových segmentov (kategórií)* – Nike začala predávať aj vhodné oblečenie pre jednotlivé športy.
- *Zmeniť aj segmentáciu celého trhu* – napr. Reebok (konkurent firmy Nike) „presegmentoval" trh tak, že predstavil moderné topánky pre voľný čas, ktoré však možno nosiť denne a teda nielen na šport.

• **Technológie (technology)** – predstavujú prostriedok spravidla na pozitívnu zmenu čohosi, ale aj prostriedok možnej „tvorivej deštrukcie" či negatívnej kreativity. Napríklad tranzistory „ublížili" elektrónkám, xerografia obchodu s preklepovým papierom či digitálne fotoaparáty predaju filmov. Nové technológie predstavujú aj prostriedok na zvýšenie produktivity a kvality práce/výroby. Mali by však zvýšiť produktivitu rýchlejšie, než narastú náklady na ne. Ešte raz – ***neodporúča sa aplikovať novú technológiu do***

starej organizačnej štruktúry a pod. Nové technológie však môžu dokonca zmeniť aj spoločenské vzťahy, životný štýl či dokonca život mnohých ľudí...

- **Telemarketing a call-centrá (telemarketing and call-centers)** – správne, kultúrne a k veci telefonicky hovoriť so zákazníkmi a počúvať ich (aj prostredníctvom volacích stredísk), môže byť veľkým aktívom pre podnik XYZ. Odporúča sa takto viac:

a) *Robiť prieskumy, získavať cenné podnety, objednávky od zákazníkov, predávať.* Zákazníci môžu volať 24 hodín denne a 7 dní v týždni. Špičkové firmy vo svete neuveriteľne dokážu až na 90 % telefonátov reagovať do 10 sekúnd...

b) *Prehodnotiť automatizáciu telefonických služieb.* Väčšina podnikov, bohužiaľ, neriadi svoje telefonické služby vyššie uvedeným pokrokovým spôsobom. Podniky sa zamerali na túto automatizáciu, čím však eliminovali z komunikačného procesu ľudský prvok (zákazníkovi sa prihovára „automat", päťkrát ho kdesi prepája, medzitým možno znie nejaká hudba, zákazník čaká sekundy, minúty, stráca čas, peniaze aj dôveru atď.).

c) *Telemarketing posunúť k obojstrannej živej konverzácii.* Nestačia teda len jednosmerné obchodné prezentácie, „studené" telefonáty, automaty... Musí opäť prísť *človečenstvo, úprimná snaha budovať ľudské „teplé", nesebecké, svedomité a etické vzťahy* a prostredníctvom nich zrealizovať aj cielené a zmysluplné ponuky produktov.

- **Trhy (markets)** – sa v rôznych prameňoch definujú rozličným spôsobom, a to aj v širšom aj v užšom slova zmysle – od interpretácie trhu ako fyzického miesta stretávky predávajúcich a kupujúcich cez masový trh až po internetový/globálny trh. Marketingoví odborníci však potrebujú vymedziť svoj trh čo najpresnejšie. V tomto zmysle je teda marketing vlastne demokratizačným prvkom, ale musíme rešpektovať fakt, že trhy sa menia rýchlejšie než marketing.

- **Úspechy a neúspechy (successes and failures)** – sú to relatívne pojmy, ktoré závisia v konečnom dôsledku od úspechov, resp. neúspechov zákazníkov a partnerov podniku. Niekoľko zásad a odporúčaní múdrych ľudí pre lídrov a manažérov:

- *„Úspech nikdy nie je definitívny."* (Winston Churchill).
- ***Úspech býva hlavnou príčinou pádu.*** Päť úspešných rokov spravidla „zničí" každý podnik. Pekné slovenské príslovie hovorí, že nikomu nerastú stromy do neba... Bývalý riaditeľ firmy HEWLETT-PACKARD Lew Platt sa priznal: „Najväčším problémom v podnikaní je, keď sa svojho skôr úspešného podnikateľského modelu držíte (...) o rok dlhšie, než by ste mali."
- ***Manažéri podniku by sa nemali snažiť vyhovieť úplne každému*** – to by bola istá cesta ku skaze, tvrdia aj viacerí naši manažéri.
- ***Neúspech to nie automicky zlý symptóm (príznak).*** Vedel o tom čosi aj HENRY FORD, ktorý kdesi komusi povedal: „Neúspech znamená iba príležitosť začať znovu, lepšie a inteligentnejšie." A dodal, že by nikdy neprijal nikoho, kto nikdy neurobil chybu.
- *„Urobiť dostatočne skoro zopár chýb máva tie najlepšie praktické dôsledky,"* to sú napr. výchovné slová aj britského botanika THOMASA HUXLEYA najmä pre mladých adeptov na manažérske posty a pre mládež vôbec.

- **Vodcovstvo (leadership)** – vedenie ľudí je mimoriadne dôležitá čiastková manažérska činnosť, ktorú vykonávajú vodcovia (lídri) v kooperácii s manažérmi (managementship). Podrobnejšie sme túto otázku rozobrali v šiestej kapitole aj v iných publikáciách [15].

- **Vyhľadávanie špecializovaných trhov a trhových ník (focusing and niching).** Múdri manažéri podnikov sa prezieravo usilujú aj o špecializáciu a zvlášť malé firmy sa

snažia obsadiť nejaký trhový „výklenok". (Príslovie hovorí, že ak niekto naháňa dve veveričky naraz, spravidla mu obidve ujdú.) Malé trhové výseče (niky) však nemusia nevyhnutne obsadzovať len malé firmy. Ak chce podnik obsadiť určitú trhovú niku, určite by sa nemal usilovať o všestrannosť a vstup na masový trh, ale by sa mal riadiť napríklad jednou z týchto *stratégií:*

a) *Predávať v rámci rovnakej trhovej niky viac výrobkov alebo služieb.* Napr. istá veľká poisťovacia spoločnosť (nazvime ju VPS, a. s.) najprv ponúkala svojej trhovej nike (manažéri malých a stredných podnikov v Bratislavskom samosprávnom kraji) iba poistenie automobilov. Neskôr diverzifikovala svoje podnikateľské portfólio, t. j. pridala k tomu aj predaj životných poistiek, ponuku kreditných kariet, investičných fondov atď.

b) *Hľadať skrytých alebo dodatočných príslušníkov svojej trhovej niky.* Tá istá VPS, a. s. časom zistila, že počet manažérov, ktorým môže ponúkať svoje produkty je predsa len obmedzený, a začala premýšľať. Rozhodla sa rozšíriť svoj cieľový trh na všetkých lídrov a manažérov podnikov a organizácií na celom Slovensku.

c) *Hľadať a nachádzať ďalšie trhové niky.* Totiž aj každý úzko špecializovaný trh (nika) je zraniteľný, môže podľahnúť agresívnemu útoku konkurentov zvonka alebo sa dokonca rozpadne. Ako najlepšia obrana proti tomuto sa odporúča vlastniť niekoľko užšie špecializovaných minitrhov v rámci istého trhového segmentu.

- **Výrobky (products)** – produkty chápeme ako výrobky aj ako služby. Produkt je de facto prvé „P" v rámci marketingového 4P mixu. Na tomto mieste doplníme iba niekoľko zásad a rád:

a) ***Zvládnuť umenie predať – iba predaný produkt (výrobok, služba) je de facto produktom.*** Na trhu sa nestáva víťazom vždy ten najlepší výrobok. Niekedy víťazí výrobok, ktorý má lepší marketing. Napríklad – na trhu dominuje softvér firmy MICROSOFT, ale mnoho užívateľov považuje za lepší softvér firmy APPLE (bývalý MACINTOSH)... Alebo systém Betamax od spoločnosti SONY ponúkal lepšiu kvalitu nahrávok než VHS od firmy MATSUSHITA, a napriek tomu VHS vyhral. Teda podstatne je predať. *„Výrobok nie je výrobkom, pokiaľ sa nepredá. Inak je to len obyčajný muzejný exponát"* (Theodore Levitt). Ako postupovať pri predaji výrobkov?

b) ***Štyri možné cesty rozhodovania sa manažérov o predaji produktov (výrobkov, služieb),*** tak ako ich vymenoval Philip KOTLER – sú tieto:

- predávať niečo, čo už existuje,
- vyrábať a potom predávať niečo, o čo má niekto záujem,
- predvídať, že o niečo začne byť záujem,
- vyrábať niečo, o čo zatiaľ nikto nemal záujem, ale zákazníkom to spôsobí veľkú radosť a podniku spravidla po úspešnom predaji aj zisk. Tento spôsob zahŕňa omnoho vyššie riziká, ale tiež ponúka príležitosť oveľa viac profitovať.

c) ***Nepredávať iba výrobok – predávať zážitky (celkový, komplexný produkt)*** – celkový produkt zahŕňa omnoho viac než len nejaký hmotný výrobok. Napr. istý predajca motocyklov predáva spolu s nimi aj zážitky v podobe zaradenia sa nových zákazníkov do špecifického klubu, organizuje rôzne zvláštne akcie pre nich, preberá zodpovednosť za ich údržbu a opravy, ponúka možnosť používania náhradného stroja počas opravy zakúpeného a pod. Takto vlastne predáva aj istý životný štýl, istú veľkorysosť, pohodu, skutočnú úctu k zákazníkom. Teda výrobok musí byť niečo viac než len nejaké fyzické zariadenie – musí to byť koncept, ktorý rieši problémy ľudí.

d) ***Pomáhať zákazníkom ako používať výrobok***. Vysvetľujte im, ako výrobok funguje, ako ho správne a bezpečne používať, ako predĺžiť jeho životnosť, udržať jeho kvalitu atď. Totiž nielen predávať, ale aj vyrábať nekvalitné výrobky je koniec-koncov nákladnejšie než dobré produkty.

e) ***Diverzifikovať svoje podnikateľské portfólio*** – rozširovať ponúkaný sortiment výrobkov a služieb, na danom trhu byť prítomný vo viacerých podobách.

- **Výskum a vývoj nových výrobkov a služieb (new products research and development)** – zodpovednosť za tieto významné predvýrobné činnosti nesie spravidla útvar (oddelenie, tím) výskumu a vývoja. Cieľom je v krátkodobom časovom horizonte vyvinúť inovovanú či novú hodnotu pre zákazníka. Odporúčania a rady pre praktikov:

a) *Nikdy sa nepúšťať do „bitky", pokiaľ nie je istota, že možno „vojnu" vyhrať.* Úspech nového výrobku sa dá so značnou pravdepodobnosťou odhadnúť ešte skôr, než sa začne tvoriť v laboratóriách podniku. Odporúča sa pre prax, aby zodpovední manažéri spolu s výskumníkmi a vývojovými pracovníkmi seriózne odpovedali na tieto tri *otázky*:

- Skutočne potrebujú ľudia tento výrobok/túto službu?
- Bude tento produkt naozaj iný a lepší než produkt konkurentov?
- Budú zákazníci (ľudia) ochotní zaplatiť nami požadovanú cenu?

Ak bude čo len jedna z odpovedí negatívna – uvádzajú odborníci – neodporúča sa začať vývoj daného produktu.

b) ***Usilovať sa o výrobok novej kategórie, primeranej ceny a pôsobivého dizajnu***. Ak sa to podarí, môže sa stať z neho „hit" (ako napr. RUBICKOVA KOCKA, vreckový počítač PALM, tabletka VIAGRA, kolobežka RAZOR atď.). Takéto produkty „prichádzajú s novým príbehom", o ktorom radi píšu a hovoria média. A takéto výrobky sa odporúča predstavovať pomocou dobrého systému PR (vzťahov s verejnosťou) a nie pomocou drahých „bombastických" reklám. INGVARD KAMPRAD, ktorý založiť sieť IKEA tvrdil, resp. radil manažérom a marketérom:

- ***Články a informácie v médiách majú oveľa väčšiu dôveryhodnosť než akákoľvek platená reklama***. Aj tu celkom iste existujú isté výnimky, ktoré však môžu potvrdzovať toto pravidlo.

- Nový nápad, ktorý nemá cenovku s rozumnou čiastkou, sa len málokedy presadí. Napr. agentúra SPACE ADVENTURES ponúka výlet do kozmu. Skvelý nápad, lenže... Takýto výlet je však len pre multimilionárov a miliardárov lebo stojí v súčasnosti okolo 20 miliónov dolárov! V čase písania tejto práce boli známi tuším dvaja kupci... Stáva sa, že výrobok má aj správnu cenu, aj kvalitu, ale skutočný zárobok prinesie až výrobok po ňom. Ktosi položartom, ale trefne napísal, že je možno fakt, že BENJAMIN FRANKLIN *vynašiel elektrinu*, ale zisk dosiahol až ten, kto *vynašiel elektromer*... Podobne aj firma XEROX vytvorila vo svojom výskumnom centre PALO ALTO sieť ETHERNET, rozhranie pre grafických užívateľov a laserovu tlačiareň, ale napriek tomu peniaze zarobili až firmy NETSCAPE, APPLE a HEWLETT-PACKARD [23].

- Hovorí, sa že dizajn či obal predáva. O konečnom dizajne nového výrobku však nerozhodujú len konštruktéri s dizajnérmi, ale spoločne tím odborníkov z útvarov výskumu a vývoja, marketingu, prípravy výroby, výroby, predaja. Avšak za úspešnosť nového produktu spoločne zodpovedajú predovšetkým oddelenie výskumu a vývoja a marketingové oddelenie.

c) *Stanoviť krátke časové lehoty a adekvátne finančné prostriedky na výskum, vývoj a komplexnú prípravu výroby.* V tomto smere však platí aj toto poznanie:

- ak vývoj nového výrobku trvá dlhšie než tri roky, asi to nie je ten správny výrobok, pretože by neobstál v súťaži s rýchlou konkurenciou,

- ak manažéri, konštruktéri, technológovia a ostatní kooperanti za pol roka až rok nedokážu vyvinúť inovované či nové produkty, je to minimálne na zváženie,

- ak vrcholový manažment a finančný riaditeľ skutočne nepridelia do útvarov výskumu a vývoja cieľom adekvátny objem finančných prostriedkov, pozitívne výsledky možno len ťažko dosiahnuť. Podniky postupujú v tomto smere v podstate dvojako – buď pridelia do tejto sféry absolútnu čiastku alebo stanovia nejaký relatívny podiel (napríklad 10 % z obratu podniku, resp. podľa nás lepší spôsob 30 % zo zisku po zdanení a pod.).

• **Vzťahový marketing (Relationship marketing)** – je to ďalšia súčasť holistického marketingu (pozri prvú kapitolu), je to výrazný posun v marketingovom myslení. Marketingové myslenie sa posúva od snahy maximalizovať zisk podniku z každej uskutočnenej transakcie k maximalizácii zisku z každého vzťahu. Ďalšie zásady, odporúčania a rady pre manažérov sú najmä tieto:

a) ***Najväčšiu hodnotu pre podnik predstavujú dobré vzťahy a vzťahový kapitál.*** *Vzťahy* určujú nielen súčasnú, ale najmä budúcu hodnotu podniku XYZ. Ide predovšetkým o vzťahy so zákazníkmi, zamestnancami, dodávateľmi, distribútormi, predajcami atď. *Vzťahový kapitál* podniku to je súbor – vedomostí, skúseností, dôvery, kultúrnosti a etických praktík – ktorý si podnik vytvoril najmä s vyššie uvedenými subjektmi. Práve tieto vzťahy majú často oveľa vyššiu hodnotu než fyzické aktíva podniku. Firmy si preto musia udržovať „v ažurite" *prehľad o vzťahoch* – o silných a slabých stránkach, príležitostiach aj hrozbách každého vzťahu. Spravidla každé narušenie týchto vzťahov sa odrazí vo výsledkoch podniku.

b) ***Uvedomovať si diferenciu medzi tradičným a vzťahovým marketingom*** znamená rozlišovať už ich vymedzenie (definíciu):

- ***Tradičný transakčný marketing*** – mal a má tendenciu ignorovať práve naznačené vzťahy a dôležitosť ich vytvárania a „ošetrovania". Podnik sa tu chápe ako nezávislý subjekt, ktorý sa za každých okolností snaží získať najlepšie možné podmienky. Manažéri podniku sú ochotní prejsť od jedného dodávateľa či distribútora k inému hneď, akonáhle sa ukázala možnosť získať okamžitú výhodu. Predpokladá sa udržanie doterajších zákazníkov, ale najväčšie úsilie sa vynakladalo na získavanie nových zákazníkov (spotrebiteľov). Podceňovala sa vzájomná prepojenosť medzi rôznymi záujmovými skupinami a ich vplyv na výsledky.

- ***Vzťahový marketing*** – ide o prechod od výhradného zamerania sa na konkurenciu a od rozličných stretov záujmov k uvedomovaniu si hodnoty vzťahov, vzájomnej závislosti a potreby spolupráce. Teda uznáva sa dôležitosť jednotlivých spomenutých subjektov, ktorí prostredníctvom vzájomnej spolupráce zabezpečujú včasné a kvalitné dodanie najväčšej hodnoty pre cieľových zákazníkov.

c) ***Hlavné charakteristiky, atribúty, znaky, vlastnosti vzťahového marketingu*** sú predovšetkým tieto:

- zameriava sa skôr na partnerov a zákazníkov než na podnikové výrobky,

- kladie sa väčší dôraz na udržanie súčasných (existujúcich) zákazníkov, na rozšírenie spolupráce s nimi než na získavanie nových zákazníkov,

- spolieha sa skôr na tímy zložené zo zástupcov rôznych podnikových oblastí než na prácu jednotlivých oddelení,

- venuje väčšiu pozornosť počúvaniu a učeniu než hovoreniu.

d) ***Vzťahový marketing a nové postupy v rámci 4P marketingového mixu*** opísal Philip KOTLER v tejto podobe:

♦ ***Výrobok*** – ďalšie princípy a rady pre manažérov a podnikateľov:

- viac výrobkov možno prispôsobovať požiadavkám konkrétnych zákazníkov,
- nové výrobky sa navrhujú a vyvíjajú v spolupráci s dodávateľmi, distribútormi aj kompetentnými zástupcami zákazníkov.

♦ ***Cena*** – zásady a odporúčania:

- firma určuje cenu takisto na základe vzťahu so zákazníkom a to najmä na báze celého súboru požiadaviek a služieb, ktoré si zákazník objednáva („šitie" na mieru).

♦ ***Miesto/distribúcia*** – rady a usmernenia pre budúcnosť:

- vzťahový marketing dáva prednosť skôr priamemu marketingu, čím obmedzuje úlohu sprostredkovateľov,
- vzťahový marketing ponúka najmä tieto možnosti: zákazníci si môžu vybrať, akým spôsobom chcú objednávať, platiť, ako chcú dostávať tovar a zabezpečovať jeho inštaláciu a dokonca aj opravy.

♦ ***Propagácia/komunikácia*** – princípy a odporúčania:

- vzťahový marketing dáva spravidla prednosť individuálnej komunikácii, dialógu so zákazníkmi,
- vzťahový marketing preferuje integrovanú marketingovú komunikáciu, ktorá zabezpečuje jednotnosť prísľubov a imidž všetkých podnikových oznamov voči zákazníkom (klientom),
- „...vzťahový marketing vytvára s veľkými zákazníkmi siete EXTRANET uľahčujúce výmenu informácií, spoločné plánovanie, objednávanie a platenie" [23].

e) ***Kombinovať prístupy vzťahového a transakčného marketingu*** – marketingoví odborníci však tvrdia, že napriek všetkému väčšina podnikov potrebuje kombinovať prístupy oboch týchto druhov/typov marketingu. Inými slovami – požadované inklinovanie k vzťahovému marketingu neznamená, že by sa podniky celkom vzdali transakčného marketingu. Zvlášť tie podniky, ktoré pôsobia na veľkých spotrebiteľských trhoch, skôr uplatňujú transakčný marketing, kým firmy s menším počtom zákazníkov vzťahový marketing.

• **Vzťahy marketingu s inými oddeleniami (marketing department interfaces).** Aj tieto vzťahy narážajú na problémy s inžiniermi, finačnými pracovníkmi, nákupcami, ľuďmi z výroby, z oblasti informačných technológií, predaja atď. Odporúčania pre prax sú tu v podstate dvojaké – nevyhnutné je predovšetkým ***utlmovať či eliminovať vnútropodnikový rezortizmus a rozvinúť tímovú prácu*** vnútropodnikových útvarov (oddelení). V podstate ide o dva základné postupy:

- *Organizovať spoločné stretnutia* rôznych dvoch oddelení na tému zlepšenia ich vzťahov, vzájomného rozpoznania silných a slabých stránok, so zámerom navrhnúť vzájomne výhodné (kompromisné) riešenie problémov.
- *Vytvárať tímy zo zástupcov rôznych oddelení.* Totiž manažéri podnikov v stále väčšej miere riadia skôr *procesy* než jednotlivé oblasti a práve na ich riadenie sa majú zostavovať *tímy*. Členovia tímov si začínajú postupne uvedomovať konanie iných, vážiť si názory iných kolegov z tímu, lepšie si rozumieť, poznať širšie či široké súvislosti atď.

• **Zákazníci (customers)** – to je obrovská hodnota pre podniky (veď zákazníci de facto podniky „živia"). Dnešnú dobu možno nazvať aj „zákazníckou ekonomikou", pretože pánom je skutočne PÁN ZÁKAZNÍK. Poradiť manažérom možno takto:

a) ***Prejsť od zamerania na výrobu produktov k zameraniu na získavanie zákazníkov.*** Odporúča sa ponímať zákazníkov ako „finančné aktíva", ktoré je tiež nevyhnutné múdro riadiť, ako aj iné aktíva (vrátane múdrosti a poznania v hlavách vlastných zamestnancov).

b) ***Rozširovať zákaznícky podiel a poskytovať celoživotné hodnoty pre zákazníkov.*** Možno to dosahovať napríklad aj pomocou adekvátneho a inovovaného portfólia výrobkov a služieb s využitím stratégií obmeny podnikových značiek, poskytovania väčšej hodnoty za menej peňazí.

c) ***Slúžiť svojim zákazníkom tak, ako by ste chceli, aby oni slúžili vám*** – to je „zlaté" marketingové pravidlo, ktoré aj renomovaný profesor Philip KOTLER múdro prevzal z knihy kníh [49].

d) ***Pomôcť môže aj relevantné členenie zákazníkov.*** Jedným z takýchto členení je napríklad toto členenie zákazníkov:

- *najziskovejší zákazníci* – tí si zaslúžia najväčšiu momentálnu pozornosť,
- *najrýchlejšie rastúci zákazníci* – zasluhujú si najviac pozornosti a to spravidla zvlášť z dlhodobého hľadiska,
- *najzraniteľnejší zákazníci* – vyžadujú si včasný zásah, aby sa predišlo ich strate,
- *najproblematickejší zákazníci* – tí buď neprinášajú žiadny zisk alebo je zisk príliš nízky vzhľadom na problémy s nimi. Niektorých z nich sa dokonca odporúča aj opustiť, ale najprv by mali dostať šancu zmeniť sa.

• **Zameranie na zákazníka (customer orientation)** – v knihe sme viackrát zdôrazňovali, že celá osádka podniku má/musí byť zameraná na zákazníkov. A toto sa má začať takpovediac už pri „prameni". Ďalšie princípy, rady, odporúčania v tejto oblasti sú:

a) ***Starostlivo uskutočňovať predovšetkým procesy realizácie personálneho marketingu a prijímania vhodných ľudí.*** Alfou a omegou v tejto oblasti je – hľadať a nachádzať na trhu práce správnych ľudí na správne miesta a takých potom zodpovedne vyberať, prijímať, školiť, vychovávať. Najmä musia zvládnuť nové myslenie, od ktorého sa bude odvíjať aj nové konanie na zákazníka orientovaných ľudí.

b) ***Používať prístup – marketing v štýle „počúvaj a reaguj".*** To znamená naučiť sa premýšľať v línii: *zákazníci – kanály – ponuky – výstupy – aktíva.* Tí, ktorí rozmýšľajú v opačnej línii sú zameraní skôr na výrobok a nie na zákazníka. Totiž manažment podniku, ktorý vychádza z porozumenia svojim zákazníkom, dokáže omnoho lepšie vytvoriť vhodné predajné kanály, ponuky, výstupy a potom aj aktíva podniku.

c) ***Viac presadzovať koncepciu manažérov zákazníkov či zákazníckych skupín (zoskupení) a cieľovo ju dopĺňať konceptom manažérov značiek.*** Teda podnik vlastne riadia manažéri zákazníkov, ktorí zostavujú zaujímavú, príťažlivú kombináciu výrobkov a služieb a v spolupráci s manažérmi výrobkov a manažérmi značiek sa starajú o ich realizáciu. Je dobré, ak manažéri ukážu zamestnancom na číslach, o koľko budú mať viac tržieb, resp. zisku, ak sa každý zamestnanec podniku zameria na zabezpečovanie čo najväčšej hodnoty pre zákazníka a to aj svojim správaním.

d) ***Správať sa ku každému zákazníkovi s patričnou starostlivosťou, ale nie ku všetkým rovnako.*** Teda diferencovať prístupy k ľuďom, pretože každý z nich, každý zákazník je trochu iný.

• **Záruky (guarantees)** – sú jedným z účinných nástrojov dôveryhodnosti firmy. Môže ísť o vrátenie peňazí, kompenzáciu či výmenu reklamovaného výrobku a pod. Zásady a odporúčania pre racionalizáciu v tejto oblasti sú najmä tieto:

a) *Záruky (garancie) majú/musia dvíhať a nie poškodzovať meno našej firmy XYZ.* Tento prostriedok udržania zákazníkov sa stáva stále populárnejší. Existujú právnici podnikov, ktorí síce záruky pekne proklamujú, ale potom nedodržujú... Do textov garancií sformulujú isté skryté podmienky a špecifické požiadavky, ktoré si často zákazník ani nevšimne a potom pri reklamácii je sklamaný. Ide o neetický prístup takýchto podnikov, ktorým sa poškodzuje ich imidž, goodwill a postupne strácajú zákazníkov a pociťujú to aj v zisku, resp. v strate. Chvála Bohu, existujú aj v tomto smere vzorové podniky (len keby ich bolo oveľa viac aj na Slovensku – pozri aj prílohu 4).

b) *Príklady podnikov s účinnými a etickými zárukami.* V izbe hotela Hampton Inn možno čítať, že tam budete „úplne spokojní, inak nemusíte platiť". XEROX ponúka výmenu akéhokoľvek výrobku Xerox v rámci trojročného obdobia, pokiaľ nebude zákazník celkom spokojný. Spoločnosť Allied Van Lines zaplatí zákazníkovi 100 dolárov za každý deň oneskorenia, ktoré vzniklo pri preprave tovaru atď.

- **Zisky (profits)** – je to tretie „Z" v našom koncepte 3Z hlavných cieľov podniku (zákazníci, zamestnanci, zisk). P. F. DRUCKER, P. KOTLER a aj niektorí CEOs špičkových firiem vo svete odporúčajú pouvažovať aj nad týmito radami a princípmi:

a) ***Prejsť od princípu myslenia „nula od nuly pôjde" k princípu „každý vyhráva".*** Firma by sa nemala všemožne snažiť maximalizovať súčasný zisk. Najväčší zisk podniku sa nedosiahne „škrtením" platieb a platov dodávateľom, zamestnancom, distribútorom atď. To je omyl, pretože podnik môže nakoniec spolupracovať so zlými dodávateľmi, zamestnancami atď. Ich výsledky budú slabé, lebo im bude chýbať motivácia, dosť z nich odíde, náklady na ich nahradenie budú vysoké, celý podnik aj zisk sa tým oslabí, zníži. Súčasné úspešné podniky rešpektujú zásadu „každý vyhráva" alebo ***„výhra – výhra"*** či ***„vyhrať – vyhrať" (win – win).*** Spolupracujú s najlepšími dodávateľmi, vyberajú si najlepších zamestnancov, distribútorov, dílerov. Pracujú spoločne ako *tím* a usilujú sa aj o dosiahnutie takých výstupov, z ktorých budú mať prospech všetky zúčastnené strany. Spravidla takéto podniky sa stávajú ešte silnejšími.

b) ***Zamerať sa na dlhodobé zisky.*** Podnik, ktorý sa zameriava na krátkodobé zisky spravidla nebýva/nebude dlhodobo ziskový. (Krásny a múdry príklad dlhodobého myslenia: náčelník indiánskeho kmeňa Navajo údajne nerozhodne o ničom skôr, pokiaľ nezváži možné dôsledky svojho rozhodnutia pre nasledujúcich sedem generácií!)

c) ***Znížením nákladov a nadmerným zoštíhľovaním sa nemusí automaticky dosiahnuť zvýšenie zisku podniku.*** G. Hamel to vystihol peknou metaforou: „Nadmerné zoštíhľovanie a znižovanie nákladov je v podniku obdobou ochorenia na anorexiu (nechutenstvo) (...) síce budete štíhlejší (...), ale na úkor svojho zdravia." Napokon logicky platí, že podnik sa nemôže stať veľkou organizáciou, keď sa bude zmenšovať... Vrcholový manažment podniku musí teda zvažovať nielen otázky nákladov, cien, platov, ale aj mnoho iných faktorov, ale aj rozličné kompromisy (win-win a iné). Aj investori dávajú prednosť spravidla tým podnikom, ktoré dokážu zároveň rásť, dosahovať vyššie tržby a zvyšovať zisky. Existujú však podniky, ktoré stále dokazujú platnosť koncepcie TOMÁŠA BAŤU, že možno účtovať nízke ceny a zároveň dosahovať vysoký zisk.

d) ***Skutočnú výkonnosť podniku nemožno vyjadriť len obyčajnými číslami.*** Napriek tomu je potrebné počítať rozličné ukazovatele. Napr. P. KOTLER ponúka na pochopenie tvorby zisku firiem, ktoré vsadili na koncept nízkych predajných cien, tento vzorec: *výnos vzniká vynásobením ziskového rozpätia a obrátkovosti, t. j. vzorcom: výnos (V) = [príjmy z predaja (P) : náklady predaja (N)] x [tržby (T) : aktíva (A)].* Platí, že

podnik, ktorý účtuje nízke ceny, má nižšie príjmy z predaja, pretože má nižšie ceny. Dosahuje však omnoho väčšie tržby na jednotku aktív, pretože nízke ceny spravidla prilákajú viac zákazníkov. (Aj v tomto prípade možno požadovať podrobné vysvetlenie od odborníkov z oblasti účtovníctva, finančných analýz a finančného manažmentu.) Samozrejme tento prístup funguje v príslušnom čase a teritóriu vtedy, ak podnik ponúka zákazníkom kvalitné výrobky a služby (porovnateľné s konkurenciou).

e) ***Zisk je výsledkom hľadania a nachádzania nových ciest a princípov v záujme ponúknuť zákazníkom väčšiu hodnotu.*** P. F. DRUCKER často pripomínal: „Zákazníci nemajú pocit, že ich úlohou je zabezpečovať výrobcom zisk." Teda manažéri firiem musia prísť na to, ako zvyšovať tržby a zároveň ako si zabezpečiť lojalitu (vernosť) svojich zákazníkov. Najväčší zisk (a nemusia to byť mimoriadne vysoké zisky) prinášajú opakované nákupy, t. j. keď sa zákazníci opätovne vracajú nakupovať do našej firmy.

f) ***Štyri japonské prístupy na zabezpečovanie mimoriadne vysokých ziskov*** [23] sa uvádzajú v tejto podobe:

o *Nulový interval reakcie na podnety zákazníkov.* Ide o to, čo najrýchlejšie implementovať získané podnety od zákazníkov do inovácie procesov, produktov.

o *Nulový interval zlepšovania výrobkov* – nepretržité zdokonaľovanie výrobkov či služieb (podstata kaizen systému).

o *Nulové zásoby* – udržovať čo možno najnižší stav zásob a realizovať systémy *dodávok presne načas (Just in time – JIT).* Aj v tomto kontexte však vznikajú na Slovensku rozličné problémy (pozri aj prílohu číslo 4 – časť o spoločnosti Samsung atď.).

o *Nulový počet zmätkov* – vyrábať bezchybné výrobky a služby. Sem patrí napr. aj uplatňovanie systému riadenia nulovej úrovne chýb (Zero defect system/ZDS) či azda širšie aj systém komplexného riadenia kvality (Total quality management/TQM) atď.

g) ***Prejsť od sledovania ziskovosti výrobkov k zisťovaniu ziskovosti zákazníkov.*** „Jediným zdrojom zisku je zákazník." (P. F. DRUCKER). Ako si udržať súčasných zákazníkov, ako získať nových zákazníkov v našej firme XYZ?

• **Značky (brands)** – značka je akékoľvek pomenovanie, s ktorým je spojený nejaký význam či isté asociácie (v širokom zmysle napríklad – IBM, Microsoft, BAŤA, VYSOKÉ TATRY, Sony, Chrám sv. Víta, Dóm sv. Martina, Luciano PAVAROTTI, Plzeňský prazdroj, PELÉ, Lúčnica, Japonsko, Jozef Kroner, Darina Laščiaková, Peter Dvorský, Viliam Schrojf, Ján Popluhár, resp. značky slovenských unikátov ako fujara, slivovica, bryndzové halušky a pod.). Ďalšie rady, zásady, odporúčania pre prax:

a) ***Názov firmy a obchodná značka patria medzi najdôležitejšie aktíva*** podniku či organizácie. Vytvoriť skutočne dobrú značku, to si vyžaduje aj génia, aj vieru aj trpezlivosť. Istou známkou skvelej značky je aj miera lojality (dôveryhodnosti) alebo preferencie, aké táto značka vyvoláva u zákazníkov. Dobre známa značka zarába peniaze naviac, pretože značka napovedá, akú kvalitu a vlastnosti možno od výrobku očakávať, aké služby zákazník dostane, že sa ušetrí nejaký čas (peniaze), čo sa za vyššiu cenu spravidla oplatí pre solventných zákazníkov.

b) ***Silná či ctená značka vytvára určitú poctivú a etickú zmluvu so zákazníkom.*** Jej obsahom je očakávaná hodnota či pridaná hodnota. Požaduje sa však definovať charakteristické znaky svojej značky, a potom ich aj premietať do každej svojej marketingovej aktivity, do správania sa všetkých zamestnancov atď.

c) ***Budovať značky holistickým (uceleným, komplexným) prístupom.*** Takýto celostný, systémový prístup si vyžaduje zosúladiť rad elementov, čiastkových procesov,

nástrojov, metód atď. Napríklad ide aj o zladenie reklamy, public relations, sponzoringu, propagačných akcií, spoločenských udalostí, klubových aktivít, resp. významných osobností v úlohe „hovorcov" značky. Teda značku nevytvára len reklama...

d) ***Zvoliť príťažlivý názov pre značku a vytvoriť novú kategóriu.*** Nová značka by sa mala snažiť aj relevantným názvom vytvoriť novú kategóriu, mať zaujímavý názor či sprostredkovať nejaký fascinujúci príbeh (ak ho prevezme televízia a tlač, začne sa akoby „difúziou" šíriť medzi ľuďmi aj meno a povesť takejto výnimočnej značky). Skvelé značky sú však aj o emóciách a nielen o racionálnych výhodách (cena, vlastnosti, garancie, servis a pod.).

e) ***Skvelé značky sú spravidla aj významnou (možno jedinou) cestou k trvalej, nadpriemernej ziskovosti.*** To však nestačí. V budúcnosti musia skvelé značky tiež preukázať aj svoj vzťah a zodpovednosť k celej spoločnosti, ba k stavu celého sveta a pod. Napríklad MICROSOFT a zvlášť BILL GATES majú aj isté známe problémy, ale majú aj značné sociálne cítenie, charitatívne skutky, podporujú isté dobro, človečenstvo atď.). Špecifiká značky musia rešpektovať aj obchodní partneri a všetci zainteresovaní na trhu (stakeholders).

f) ***Podporovať šírenie či sprostredkovanie značky, ale aj vytvorenie nového názvu značky.*** Úspešnú značku sa má snažiť marketingový manažment podniku premyslene, cieľavedome a eticky zužitkovať aj na:

- *Rozpínanie výrobkovej rady* – názov značky sa môže preniesť na nové výrobky rovnakej kategórie. Podnik môže takto ťažiť z dobrého mena, ktoré si v danej kategórii vytvoril. Tým sa tiež ušetria peniaze na zavedenie nového názvu/výrobku.
- *Rozšírenie značky* – do novej kategórie produktov je o čosi riskantnejšie, ale môže byť úspešné, môže prinášať výhody. Známe sú príklady ako dopadli počítače Xerox... Vreckovému počítaču HEWLETT-PACKARD/COMPAQ iPAQ Pocket PC sa nepodarilo prekonať PALM atď.
- *Prenesenie značky* – do iného odvetvia má azda ešte viac rizík. (Guru sa spýtal: kúpili by ste si automobil s názvom Coca-Cola?). Môže to vyvolávať aj pocit, že ide o ďalšiu verziu niečoho starého, a nie o nový produkt.
- *Vytvorenie novej značky* – vytvoriť novému výrobku nový názov, čo poskytuje väčšie príležitosti aj pre vzťahy s verejnosťou (PR), kde sa veci môžu vysvetliť.

g) ***Dávať pozor na oceňovanie značiek.*** Cenami značiek chcú niektoré firmy poukázať na istú prestíž svojich výrobkov. ***Trendom je, že cenové rozdiely medzi značkami sa v súčasnosti znižujú.*** Pred časom mohla vedúca značka v danej branži nasadiť o 15 až 40 % výššiu cenu než má priemerná značka. Dnes sa môže podariť toto zvýšenie najviac o 5 až 18 %. Napr. v čase ekonomickej recesie zákazníkov oveľa viac zaujímajú práve ceny než vernosť značkám (lojalita). A tu spravidla stále platí ono známe: nexistuje nič, čo by sa nedalo „vyliečiť" už aj 20 % cenovou zľavou... Prax je však rozmanitá, a teda logicky tieto názory odborníkov nemusia platiť vždy a všade.

h) ***Manažéri značiek by mali byť najmä manažérmi značkových aktív.*** O značky sa musia starať práve títo manažéri, ktorí by mali sledovať túto orientáciu a teda neklásť nadmerný dôraz na ceny či orientácie na výhodné ponuky.

i) ***Vyhýbať sa krátkozrakému riadeniu značiek aj v oblasti organizovania.*** Zabezpečovaniu účinného riadenia vzťahov so zákazníkmi môžu „brániť" aj organizačné štruktúry, ktoré sú nejako nastavené na riadenie značiek. Totiž podniky majú tendenciu až príliš sa koncentrovať na svoje výrobky a značky a prispôsobiť tomu aj svoju organizačnú

štruktúru. Pritom sa napríklad podceňuje – napriek vyššie uvedeným výhradám – aj význam riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM).

• ***Nová ekonomika (New economy) a znalostný manažment (Knowledge management)*** si vyžadujú – aj v kontexte vytvárania vlastných silných značiek – používať v marketingovom manažmente podnikov a organizácií ďalšie nové prístupy, paradigmy a návody. V skratke ich tu možno načrtnúť takto [42]:

- ***Ujasniť si svoje základné hodnoty a vytvárať svoju značku.*** Firmy – ako napríklad SONY, CISCO SYSTEM, HEWLETT-PACKARD, GENERAL ELECTRIC či AMERICAN EXPRESS a iné – si vybudovali silné značky a ich názov na výrobku či službe vytvára imidž kvality a hodnoty.

- ***Múdro riadiť strategické aj taktické operácie.*** Celkový úspech značky bude závisieť od toho, do akej miery prijme každý zamestnanec vlastnosti značky za svoje a nakoľko bude pracovať aj rokovať v súlade s prísľubom značky. Aj tu platí, že výnimočne schopní manažéri (akými boli a sú aj v SR napr. JOZEF UHRÍK, LADISLAV ŠVIHEL, ŠTEFAN ROSINA a iní) hrajú aj pri vytváraní stratégie značiek stále výraznejšiu úlohu.

- ***Vyvinúť komplexnejšie plány rozvoja značiek.*** Takto sa majú zabezpečiť pozitívne spotrebiteľské skúsenosti so značkou na všetkých kontaktných miestach (semináre, konferencie, veľtrhy, výstavy, resp. správy, e-mail, osobné kontakty atď.).

- ***Definovať základnú charakteristiku značky.*** Táto má byť jasne rozpoznateľná všade, kde sa predáva, konkrétna podoba môže byť podľa miestnych potrieb iná, ale výsledný efekt (vnem, pocit) musí byť vždy rovnaký.

- ***Prísľub značky musí byť aj určujúcim prvkom stratégie.*** To sa má rešpektovať predovšetkým v ucelenom systéme prevádzky podniku, systéme služieb a akosi primárne aj v systéme výskumu, vývoja a komplexnej prípravy výroby nových produktov.

- ***Využívať komplexnejšie súbory meradiel efektívnosti podniku pri vytváraní značiek.*** Manažéri podnikov musia teda prestať merať svoju efektívnosť v tejto oblasti pomocou starých meradiel (povedomie, rozpoznateľnosť, zapamätateľnosť a pod.). Komplexnejšie súbory meradiel zahŕňajú hodnotu vnímanú spotrebiteľom, spokojnosť zákazníkov, podiel značky na celkových výdavkoch zákazníka, lojalitu zákazníkov a aj to, do akej miery robia výrobku reklamu samotní zákazníci (spotrebitelia, klienti).

• **Životný elán (zest)** – to je radosť zo života, vitalita, entuziazmus (nadšenie), optimizmus a pod. Ani marketingový manažér/pracovník, ktorému chýba životný elán, nemôže byť efektívny. Ktosi to výstižne a vtipne povedal: „Najímajte si do marketingového tímu ľudí, ktorí majú životný elán. Tých ostatných pošlite do učtárne." Aj manažment a marketing majú/musia teda byť istým druhom potešenia a zábavy (koníčkom). Len tak možno s láskou, úctou a nadšením ľahko vytvárať pre ľudí nové, lepšie a uspokojivejšie riešenia, invencie, inovácie, výrobky, služby.

A práve aj vyššie uvedené kľúčové marketingové pojmy majú takto osloviť manažérov a profesionálnych marketingových pracovníkov k tomu, aby aspoň čiastočne inovovali marketingové myslenie a riadenie. Philip KOTLER na margo tohto uviedol svoju motiváciu: *„Najprv som zostavil prehľad **80 marketingových pojmov, ktoré majú z dnešného pohľadu zásadný význam** (...) **pre podnikateľskú prax**. Mojou hlavnou úlohou bolo nájsť tie najlepšie zásady a postupy pre účinný a inovatívny marketing"* [23]. Tento autor však pokračoval v inovovaní marketingu a v tom istom roku 2003 vydal aj knižku ***10 smrteľných marketingových hriechov**. Ako ich rozpoznať a nespáchať* [24]. Napokon sa tento profesor rozhodol vydať ostatné 12. vydanie knihy ***Marketing management***,

pričom si ako spoluautora tohto vydania prizval vekom mladšieho profesora K. L. KELLERA, ktorý vniesol do knihy napríklad viac poznania predovšetkým z oblasti internetu či iných IT/IKT a ich využívania v pokročilom marketingovom manažmente 21. storočia.

15.2 Aktuálne pragmatické doplnenia prehľadu nových trendov, výziev v marketingovom myslení, konaní, manažmente

Najnovšie trendy, nové paradigmy či výzvy v marketingu, ktoré ponúkol práve uznávaný odborník PHILIP KOTLER, sa tu pokúsime s drobnými modifikáciami pretlmočiť a potom ešte doplniť o niektoré relevantné súvzťažnosti. Všetko v hierarchii, akú nedávno stanovil sám guru medzinárodného marketingu:

A. ***Prechod od marketingového štýlu „vyrob a predaj" k štýlu „počúvaj a reaguj".*** Podnik bude lepšie prosperovať, ak budú jeho manažéri, marketéri aj zamestnanci chápať marketing ako snahu čo najlepšie porozumieť svojim zákazníkom, a nie ako spôsob, ako čo najlepšie predať svoje výrobky.

B. ***Prechod od zamerania na upútanie zákazníkovej pozornosti k zameraniu na udržanie zákazníkov.*** Manažéri a celé osadenstvo podniku (ďalej len podniky) musia venovať viac pozornosti uspokojeniu svojich doterajších zákazníkov, než sa pustia do nekonečnej bitky o nových zákazníkov.

C. ***Prechod od snahy o získanie čo najväčšieho trhového podielu k rozširovaniu služieb pre doterajších zákazníkov.*** Najlepšou cestou, ako rozširovať svoj trhový podiel je, rozvíjať vzťahy s doterajšími zákazníkmi a predovšetkým hľadať nové výrobky a služby, ktoré by ste im mohli predať.

D. ***Prechod od marketingového monológu k dialógu so zákazníkmi.*** Pozorným počúvaním a konverzáciou so zákazníkmi vytvoríte silnejšie vzťahy, než keď budete k nim vysielať iba jednosmerné informácie (oznamy).

E. ***Prechod od hromadného marketingu k individuálnemu marketingu.*** Masový trh sa rozpadáva na mnoho minitrhov a váš podnik má v dnešnej dobe možnosti, ako prispôsobiť marketing každému jednotlivému spotrebiteľovi.

F. ***Prechod od vlastníctva hmotných aktív k vlastníctvu značiek.*** Rad podnikov začína dávať prednosť vlastníctvu značiek pred vlastníctvom tovární. Veria, že dosiahnu väčšie zisky vďaka tomu, že vlastnia menej hmotných aktív a výrobu zabezpečujú využitím externých kapacít.

G. ***Prechod od pôsobenia na trhu k pôsobeniu v kyberpriestore (vo virtuálnej realite, v globálnom zábere internetu).*** Prezieravé podniky rozširujú aktivity nielen na trhu, ale tiež na webových stránkach, na internete. *Internet* využívajú na nákup, predaj, nábor zamestnancov, ich edukáciu (výchovu, vzdelávanie, výcvik, školenia), výmenu skúseností, komunikáciu, e-learning („diaľkové" vzdelávanie prostredníctvom internetu), publikovanie skúseností, blogové diskusie atď.

H. ***Prechod od marketingu, ktorý využíva jeden kanál k marketingu, ktorý využíva viac komunikačných kanálov.*** Podniky sa už nespoliehajú iba na jeden kanál, prostredníctvom ktorého oslovujú svojich zákazníkov a poskytujú im svoje služby. Zákazníci už čoraz viac preferujú rôzne kanály, ktoré im umožňujú prístup k podnikovým výrobkom a službám.

I. ***Prechod od marketingu zameraného na výrobok k marketingu zameranému na zákazníka.*** Za znak marketingovej vyspelosti sa považuje okamih, kedy sa manažéri, marketéri a podnikatelia prestanú koncentrovať na výrobky, a sústredia sa na súčasných aj budúcich zákazníkov. Tým sa vlastne pričinia nielen k primeranej konzumerizácii (intenzívnemu používaniu) moderných IKT, ale predovšetkým k vyššej úrovni *poľudšťovania vzťahov* v podnikateľských aktivitách a celej ekonomike.

J. ***Prechod od strohej konzumerizácie informačných technológií k vyššej humanizácii vzťahov v spoločnosti vôbec.*** Konzumerizácia IT je pravdepodobne jedným z najvýznamnejších trendov tohto obdobia. Odohráva sa takpovediac na priesečníku takých fenoménov dneška, akými sú technológie, podnikanie a humanizácia (skutočná socializácia) spoločnosti. Pritom konzumerizácia IT to nie je len zabezpečenie dostupnosti hardvéru (HW) či softvéru (SW), ale ide o oveľa širšie súvislosti, a teda aj *povinnosti manažérov, marketérov, podnikateľov, obchodníkov* atď. Ide aj o navodenie adekvátnej atmosféry či spriaznenej klímy pre všetkých aktérov biznisu, ale zvlášť pre zákazníkov. V tomto kontexte možno spomenúť napríklad aj tieto významné záležitosti:

- *mať pocit členstva v istom zmysluplnom klube* – byť organickou súčasťou takpovediac spoločenstva spriaznených duší, t. j. niekam či ku niekomu zmysluplne patriť, cieľovo a pozitívne sa sebarealizovať,
- *navodiť relevantný stav mysle a zaujatia spontánneho individuálneho postoja* a to všetko na vysokej etickej, morálnej, slobodnej a demokratickej báze,
- *evokovať potrebu viacgeneračnej participácie*, teda dosiahnuť istý odraz generačných ašpirácií a nadväzností (mládež – stredný vek – seniori) atď.

❖ Manažérsky či marketingový impulz na zamyslenie. *Viceprezident a vedúci výskumu analytickej spoločnosti Gartner Steve Prentice sa vyjadril takto: „Konzumerizácia IT je pravdepodobne najvýznamnejším trendom tohto desaťročia. Odohráva sa na priesečníku technológie, biznisu a spoločnosti a už pretvára* ***IT priemysel*** *a začína novo definovať vzťah medzi podnikateľmi, vládami a individuom. Spolu s tým, ako sa technológia stáva dostupnou a všetko prenikajúcou, stáva sa stále menej viditeľnou – až do tej miery, kedy už ani nerozoznáme IT ako technológiu. Ale nesmieme sa mýliť, táto neviditeľná technológia má* ***hlboké spoločenské dopady****. Mení spôsob ako žijeme, pracujeme a zabávame sa. Mení spôsob, ako spolupracujeme a inovujeme, a pomáha nám vytvárať čím ďalej silnejšie a vplyvnejšie komunity.* ***Technológie menia spoločnosť****. Ak chcete túto skutočnosť ignorovať, tak len na vlastné nebezpečenstvo!" [www.modernirizeni.cz]. V tejto súvislosti sa však akosi žiada dodať, že nemá ísť o strohú či „chladnú technizáciu" lokálnej či globálnej spoločnosti. Má ísť predovšetkým o dosiahnutie oveľa vyššej humanizácie či tej pravej socializácie vzťahov, teda aj o oveľa vyššie poľudštovanie biznisu, manažmentu, marketingu... V tomto kontexte môže dosť urobiť správne nastavený sociálny a ekologický manažment a marketing podnikov, organizácii, štátu, zoskupenia štátov typu EU a tak ďalej, a to až vo vitálne významných väzbách na holisticky poňatý manažment planéty... Naostatok lídrom a manažérom odporúčame na preštudovanie aj* ***predpoveď najvýznamnejších trendov v technologickom vývoji pre rok 2008 (Technology Predictions TMT Trends 2008)****, ktorú nedávno vydala* ***expertná skupina pre technológie, média a telekomunikácie (TMT)*** *spoločnosti DELOITTE [www.deloitte.com/cz/en].*

x x x

Napokon možno pokorne a skromne konštatovať, že nielen v tejto poslednej kapitole, ale v celej tejto knižke uvedené trendy, princípy, systemizované poznatky, nové paradigmy, impulzy, rady či odporúčania azda ovplyvnia nielen študujúcich, ale aj rozličné podniky, firmy a organizácie rôzne. Chceme veriť, že naša snaha bude mať vplyv jednak z hľadiska obsahu a jednak z hľadiska času, tempa, rýchlosti myslenia, konania, riadenia atď. **Vodcovia a manažéri** teda majú/musia pružne, rýchlo, pravdivo, eticky a jasne určiť, v akej reálnej pozícii sa nachádzajú nimi riadené ***učenlivé organizácie (organisation learning capability/ OLC)***. Pretože v prvom rade práve lídri a manažéri na všetkých úrovniach manažmentu (stupňoch riadenia) potrebujú zmeniť či meniť myslenie a konanie predovšetkým seba, svojich zamestnancov, kooperantov, ale per partes aj zákazníkov a ostatných spoluaktérov na lokálnych i globálnych trhoch. Potrebujú múdro, svedomito, rýchlo, kvalitne a efektívne rozhodovať a pragmaticky konať predovšetkým s ohľadom na závažné dopady ich rozhodnutí na dlhodobú perspektívu, bezpečný, pokojný a radostný život a pozitívnu sebarealizáciu budúcich generácií. A k tomu veľkou mierou môžu prispieť a celkom iste aj prispievajú kompetentní učitelia, tréneri a profesori manažmentu, marketingu atď.

Záverom

Prvý rektor STU (SVŠT) v Bratislave profesor JUR HRONEC – (spolu)zakladateľ viacerých slovenských vysokých škôl – inžinierom Slovenska adresoval aj tieto múdre slová: ***„Musíte si uvedomiť, že vy, ako inžinieri, musíte konkurovať celému svetu, a nemôžete sa uzavrieť do úzkych hraníc Slovenska, lebo pred vami stojí veľká úloha hospodársky povzniesť Slovensko. Ale k tomu potrebujete dôkladné a veľké znalosti, vytrvalú a dôkladnú prácu.“*** Tento odkaz múdreho profesora, organizátora, manažéra a aj veľkého Slováka tej doby je celkom určite aspoň dvojnásobne platný aj pre súčasných manažérov a vodcov 21. storočia. Európske integračné procesy, globalizácia a ostatné vývojové trendy si teda akosi prioritne vyžadujú ***zdokonaľovať predovšetkým manažment a marketing a najmä ich podnikateľskú a znalostne orientovanú dimenziu.***

Predložená učebnica je pravdepodobne *prvou integrovanou či prierezovou učebnou pomôckou z Podnikateľského manažmentu a marketingu*, ktorá postupne vznikala predovšetkým pre interné potreby študentov FEI, resp. aj FIIT STU v Bratislave. Pri všetkej skromnosti azda môže táto kniha poslúžiť aj iným ústavom či fakultám v rámci STU v Bratislave a možno aj na iných fakultách či edukačných inštitúciách. Veríme, že poslúži aj v praxi manažérom firiem a organizácií v SR. Zvlášť môže poslúžiť najmä študentom inžinierského a doktorandského štúdia v ***Ústave manažmentu (ÚM) STU v Bratislave***, ktorý vznikol rozhodnutím rektora STU prof. V. Báleša 1. marca 2008.

Predmetnú problematiku možno počas jedného, resp. dvoch semestrov odprednášať len v redukovanej podobe, a teda táto práca predstavuje de facto širšiu verziu najdôležitejších poznatkov z prednášok a tvorí vlastne jadro autorom dlhodobo (viac ako 30 rokov) skúmanej problematiky najmä z manažmentu, vnútropodnikového riadenia, manažmentu predvýrobných procesov a marketingu.

Toto prvé vydanie učebnice pochopiteľne má aj isté slabšie stránky. Za upozornenie na ne, ako aj za iné chyby, ktoré vznikli v pomerne rýchlom finálnom procese tvorby tohto náročného textu, sa váženým študujúcim ospravedlňujeme. Súčasne za všetky vecné, konštruktívne a pozitívne mienené pripomienky, námety a návrhy na zlepšenie tejto práce vopred úprimne ďakujeme (lubomir.jemala@stuba.sk).

Váženým čitateľom, študentom podnikateľského manažmentu a marketingu v rámci príslušných nových študijných odborov, programov či smerov denného bakalárskeho, inžinierského aj doktorandského štúdia, ako aj študentom z praxe v dištančnej či inej forme štúdia zo srdca prajeme veľa študijných, ale potom najmä praktických úspechov. Takéto *úspechy* akosi zvlášť potrebujeme najmä v náročných procesoch kvalitného vykonávania manažérsko-marketingových profesií vo všetkých druhoch/typoch organizácií a v každom odvetví znalostnej ekonomiky a vedomostnej spoločnosti. Totiž práve tieto manažérske profesie, kvalitných manažérov, lídrov, koučov, marketérov a podnikateľov Slovenská republika veľmi potrebuje, a nielen SR, ale aj iné krajiny EÚ ich budú čoraz viac potrebovať. Vyžaduje si to obrovská inovačná a iná dynamika nášho súčasného žitia a tiež ostatné – už v úvode a vlastne v celej práci – uvedené atribúty, symptómy, „diagnózy“, vývojové trendy či nové paradigmy tejto náročnej doby prvých rokov a desaťročí 21. storočia.

ĽUBOMÍR JEMALA

Použitá a odporúčaná literatúra

1. ALEXY, J. – MEČÁR, M.: Strategický a krízový manažment. Bratislava, Iris 2006, 220 s. ISBN 80-89018-99-8.
2. BLÁHA, J. – DYTRT, Z.: Manažerska etika. Praha, Management Press 2003, ISBN 80-7261-084-8.
3. BOROVSKÝ, J.. Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti. Bratislava, EUROUNION, s.r.o. 2005, 142 s. ISBN 80-88984-66-1.
4. COLLISON, CH. – PARCEL, G.: Knowledge management. Brno, Computer press, a.s. 2005, 236 s. ISBN 80-251-0760-4.
5. COVEY, S. R.: 7 návykov pre úspešný a harmonický život. *Ako zdokonaliť seba a svoje vzťahy s ľuďmi.* Bratislava, Vydavateľstvo Open Windows 1997. ISBN 80-85741-05-9.
6. DONNELY, J. H., Jr. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M.: Management. Praha, Grada 1997.
7. DRUCKER P. F.: Výzvy managementu pro 21. století. Praha, Management Press 2000, 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
8. HAMMER, M. – CHAMPY, J.: Reengineering – radikální proměna firmy. Praha, Management Press 1995
9. HELLER, R.: Manuál manažéra. Vše, co potřebujete vědet o podnikání a manažérské práci. Bratislava, IKAR 2004, 256 s. ISBN 80-249-0465-9.
10. HLAVENKA, J.: Internetový marketing. Praktické rady, tipy, návody a postupy pro využití internetu v marketingu. Praha, Computer Press 2001, 157s. ISBN 80-7226-498-2.
11. HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha, Grada Publishing 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
12. IVANIČKA, K. a kol.: Manažment rizika developerského procesu. (Risk management of the development process). Bratislava, Vydavateľstvo STU 2006, ISBN 80-227-2548.
13. JEMALA, Ľ.: Stratégia a systém manažmentu predvýrobných procesov. *Výzva pre lídrov a manažérov učiacich sa organizácií i štátu po roku 2000.* Bratislava 1998, 338 s. ISBN 80-900467-1-1.
14. JEMALA, Ľ.: Podnikové hospodárstvo a manažment. Bratislava, Vydavateľstvo STU 2000, 255 s. ISBN 80-227-1316-3.
15. JEMALA, Ľ.: Vedenie ľudí – jadro personálneho manažmentu. In: Zajko, M. a kol.: Základy personálneho manažmentu. Bratislava, Vydavateľstvo STU 2007, s. 39 – 49. ISBN 978-80-227-2710-5.
16. JEMALA, Ľ.: Elementy vnútrofiremného manažmentu. Druhé doplnené vydanie. Bratislava 1990, 120 s. ISBN 80-900467-0-3.
17. JIRÁSEK, J. A.: Rychlé podniky. Moderní řízení, XLII., 2007, č. 3, s. 10 – 12 ISSN0026-8720.
18. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava, SPRINT 2007, 205 s. ISBN 978-80-89085-83-5.
19. KASSAY, Š. – SOUČEK, Z.: Efektívna stratégia podniku. *Tvorba – kontexty realizácia.* Bratislava, STRATEG, s.r.o. 1998, 140 s. ISBN 80-967919-0-7.
20. KLOPFER, M.: Etika podnikania. Bratislava, SPN 1995, ISBN 80-08-01023-1.

21. KOŠTURIAK, J.: Peniaze a moc nemusia kaziť charakter. Zrno, XVIII., 2007, č. 2, s. 12 – 13.
22. KOTLER. P.: Marketing Management. *Analýza, plánovaní, využití, kontrola.* Siedme vydanie. Praha, Victoria Publishing 1992, 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
23. KOTLER, P.: Marketing od A do Z. *Osmdesát pojmů, ktoré by měl znát každý manažér.* Praha, management Press 2003, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
24. KOTLER, P.: 10 smrtelných marketingových hříchů. *Jak je rozpoznat a nespáchat.* Praha, Grada Publishing 2005, 139 s. ISBN 80-247-0969-4.
25. KOTLER, P. – KELEER, K. L.: Marketing Management. 12. vydání. Praha, Grada Publishing 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
26. KOONTZ. H. – WEIHRICH.H.: Management. Praha, Victoria Publishing 1993.
27. LUKNIČ, A. S.: Štvrtý rozmer podnikania. Etika pre manažérov, pre školy, pre každého. Bratislava, Slovac Academia Press 1994.
28. MAJTÁN, M.: Projektový manažment. *Nové trendy v manažmente.* Bratislava, Vydavateľstvo Ekonóm 2002, 234 s. ISBN 80-225-1553-1.
29. MAJTÁN, M. a kol.: Manažment. Bratislava, SPRINT 2003, 432 s. ISBN 80-89085-17-2.
30. MAJTÁN, Š.: Podnikové hospodárstvo. Bratislava, Sprint 2007, 347 s. ISBN 978-80-89085-79-8.
31. MATTHES, S. – RÖBISCH, K.: Modern Talking. Wirtschaftswoche, 21. 5. 2007, s. 111 – 114.
32. Moderní řízení, XXXVIII., 2003, č. 9, s. 10.
33. Moderní řizení, XLI., 2006, č. 12, s. 5 – 9.4.
34. PFIFFNER, M: Von biologischen Systemen lernen. Io new management č. 12/2006, s. 25 – 29).
35. PFIFFNER, M.: Učme se od biologických systémů. Moderní řízení, XLII., č. 2, 2007, s. 7.
36. PORTER, M. E.: What Is Strategy? Harvard Business Review (11- 12/1996, s. 61 až 78.
37. PORTER, M. E.: Competitive Advantage. New York, Free Press 1985, s. 37
38. PORTER, M.: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, Free Press 1980
39. PORVAZNÍK, J.: Celostný manažment. Piliere kompetentnosti v riadení. Bratislava, Sprint 1999.
40. ROSENAU, M. D.: Řízení projektů. Praha, Computer Press 2000, 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
41. RUDY, J.: Organizácia a riadenie japonských priemyselných firiem. 2. vydanie. Bratislava, Alfa 1990.
42. SCHULTZ, H. F. – SCHUKZ, D. E.: Why the Stock Puppet Got Sacked. Marketing Management (júl- august 2001, s. 35 – 39]:
43. SEDLÁK, M.: Manažment. Bratislava ELITA 1997, 454 s. ISBN 80-8044-015-8.
44. SENGE, P. M.: Piata disciplína manažmentu. Systémové myslenie predpoklad rozvoja organizácií. Bratislava, Open Windows 1995.
45. STUCHLÍK, P. – DVOŘÁČEK, M.: Marketing na internetu. Praha, Grada Publishing 2000, 248 s. ISBN 80-7169-957-8.

46. STÝBLO, J.: Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy. Praha, Grada Publishing 1998.
47. SVATÝ, F.: Manažment technologických systémov. Bratislava, EU, Vydavateľstvo EKONÓM 2000, 248 s. ISBN 80-225-1303-2.
48. SVATÝ, F. – JEMALA, M.: Inovačná aktivita technológií a jej hodnotenie v prostredí znalostnej ekonomiky. Bratislava, EU, Vydavateľstvo EKONÓM 2006, 96 s. ISBN 80-225-2198-1.
49. Sväté písmo starého i nového zákona. Trnava, Spolok svätého Vojtecha 1998, 2 624 s. ISBN 80-7162-236-2.
50. SZABO, Ľ.: Informácie a informačné systémy. In: Majtán, M.: Manažment. Bratislava, Sprint, 2003, ISBN 80-89085-17-2, s. 149 – 150.
51. SZARKOVÁ, M.: Psychológia. Bratislava, Vydavateľstvo Ekonóm 2000.
52. ŠMÍDA, F.: Zavádění a rozvoj procesního řízení. Praha, Grada Publishing 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
53. TONDR, L.: Podnikáme s Internetem. *Od připojení přes vytvoření internetové prezentace po provozování online obchodu.* Praha, Computer Press 2002, 102 s. ISBN 80-7226-729-9.
54. TURBAN, E. – MEREDITH, J. R.: Fundamentals of Management Science. Homewood, IRWIN 1988.
55. Tyler, M.: Netradičné formy marketingu na internete. INFOWARE č. 9, 2007, s. 34.
56. VLČEK, R.: Hodnotový management. Moderní koncepce řízení inovací. Praha, Management Press 1992.
57. ZAJKO, M. – ARBE, T. – HORNIAČEK, M. – JEMALA, Ľ. – LANČARIČ, D. – MATERÁK, M. – PAMULOVÁ, A. – PISOŇOVÁ, M. – POLÁK, J.: Základy personálneho manažmentu. Bratislava, Vydavateľstvo STU 2007, 117 s. ISBN 978-80-227-2710-5.
58. ZELENÝ, M.: Nová strategie pro globální éru. Moderní řízení, XLII., 2007, č. 10, s. 29 – 30.
59. ZÜRN, P.: Ethik in Management. Frankfurt 1989.

http://www.cecios.org *(CECIOS = The European Management Association/EMA)*
http://ewmd.org/partners/EMA.htm
http://dent.ii.fmph.uniba.sk/-filit/fvg/globalistika.html
http://www.google.sk/manažment/wikipedia
http://www.social-marketing.com
http://www.social-marketing.org
http://www.anasoft.sk
http://www.infoware.sk
http://www.zoznam.sk
http://www.deloitte.com/cz/en

Príloha 1

Hlavné rozdiely medzi tradičným riadením a procesným manažmentom

TRADIČNÉ RIADENIE	**PROCESNÝ MANAŽMENT**
A. Funkčné (hierarchické), parciálne riadenie	**A. Komplexný a systémový manažment (celostné podnikateľské riadenie v trhových podmienkach ekonomiky)**
B. Princíp funkcionálky, hierarchická štruktúra	**B. Holistický princíp fungovania, tímový organizačný dizajn**
C. Čiastková zodpovednosť (za činnosť útvaru X, Y...)	**C. Úplná zodpovednosť za celok (za procesy firmy ako organického celku)**
D. Ciele sa vytyčujú a úlohy sa ukladajú per partes pre jednotlivé vnútropodnikové útvary/jednotky (VPJ)	**D. Strategické ciele a úlohy – pre podnik či firmu ako celok (viacero VPJ alebo SBU, t. j. strategických podnikateľských jednotiek prepojených v systéme)**
E. Napr. VPJ výroby zodpovedá za výrobné činnosti, VPJ predaja rokuje so zákazníkmi ohľadom predaja tovaru atď.	**E. Napr. proces rokovania so zákazníkmi sa začína vo VPJ marketingu (oslovenie ponukou), pokračuje vo VPJ nákupu (zmluva o dodávke) atď.**
F. Jednotlivé VPJ nie sú nútené pozerať sa na firmu ako celok, zaujímajú ich spravidla len im pridelené úlohy	**F. Centrom pozornosti je ucelený proces tvorby hodnoty pre zákazníka. Priebeh procesu naprieč celým organizačným dizajnom firmy**
G. Finálnou motiváciou je tu spokojnosť danej VPJ a nie zákazníka... Chýba tu prístup: od JA k MY a ON.	**G. Max. motivácia celého tímu firmy (MY) k max. „šitiu“ na mieru zákazníka (ON). Podľa toho hodnotia vlastníka procesu aj jeho spoločenský výsledok.**

Príloha 2

Manažérske/marketingové kľúčové pojmy v slovensko-anglickej verzii[8]

Adresné poštovné zásielky	**direct mail**
Cena	**price**
Ciele a zámery	**goals and objectives**
Cieľové trhy	**target markets**
Časový manažment	**time management**
Databázový marketing	**database marketing**
Dizajn	**design**
Diferenciácia	**differentiation**
Distribúcia a distribučné kanály	**distribution and channels**
Dodávatelia	**suppliers**
Domovská stránka	**homepage**
Dozorná rada	**auditors**
Ekonomická pridaná hodnota	**economic value added/EVA**
Elektronická pošta	**electronic mail/e-mail**
Elektronické bankovníctvo	**electronic banking/e-banking**
Elektronické obchodovanie	**electronic commerce/e-commerce**
Elektronické obchodovanie medzi dvoma zákazníkmi	**Consumer-to-Consumer/C2C**
Elektronické podnikanie	**e-bussiness**
Elektronické služby	**e-services**
Elektronické trhové miesto/miesta	**e-market, e-marketplaces**
Elektronické vzdelávanie	**e-learning**
Emisie obligácií prostredníctvom internetu	**e-bonds**
Expertné systémy	**expert systems/ES**
Európska manažérska asociácia	**European Management Association/EMA**
Exekultívne informačné systémy	**executive information systems/EIS**
Finančný marketing	**financial marketing**
Firemná identita/firemný imidž	**corporate identity/corporate image**
Funkčné vedenie ľudí	**managementship**
Globálne elektronické obchodovanie	**global e-commerce**
Hodnota	**value**
Hodnota pre zákazníka	**customer value**

[8] Pojmy tu uvádzame formou tabuľky takmer na piatich stranách s drobnou modifikáciou a využitím knihy P. KOTLERA [23]. Navyše sme tu zaradili desiatky ďalších relevantných manažérskych pojmov. Napokon v celej tejto knižke uvádzame na príslušných miestach ešte ďalšie anglické pojmy, ktoré sú súvzťažné ku daným konkrétnym problémom podnikateľského manažmentu a marketingu. Pre vážených čitateľov (najmä začiatočníkov či mierne pokročilých v oblasti jazykov) tu uvádzame ešte jeden prameň – Statt, D. A.: **Anglicko-nemecko-maďarsko-slovenský slovník manažmentu so slovenským výkladom.** Bratislava, Vydavateľstvo Open Windows 1995. ISBN 80-85741-07-5.

Hrozby	**threats**
Implementácia a kontrola	**implementation and control**
Informácie a analýzy	**information and analytics**
Inovácie	**innovations**
Internet, obchodovanie/podnikanie prostredníctvom internetu (elektronické obchodovanie, e-obchodovanie)	**internet and e-business**
Investične rentabilný marketing	**Return on Investment/ROI marketing**
Komplexný elektronický informačný system v štátnej, regionálnej, komunálnej správe	**e-government**
Komunikácia	**communication**
Konkurencia, konkurenti	**competition, competitors/rivals**
Konkurenčná výhoda	**competitive advantage**
Kontroling	**controlling**
Kvalita (akosť)	**quality**
Lojalita	**loyalty**
Lobovanie/ovplyvňovanie	**lobbying**
„Mäkké" nástroje manažmentu	**soft managerial instruments**
Maloobchodníci a predajcovia	**retailers and vendors**
Manažment informačných systémov	**management information systems/MIS**
Manažment ľudských zdrojov	**human resources management/HRM**
Manažment rizika	**risk management**
Manažment zmien	**change management**
Marketing na medzipodnikových trhoch (B2B marketing)	**business to business marketing (B2B marketing)**
Marketing v období recesie (hospodárskeho poklesu)	**recession marketing**
Marketing založený na emóciách a imidži podniku	**image and emotional marketing**
Marketing založený na vytváraní pozitívnych skúseností (experimentálny marketing)	**experimential marketing**
Marketingové aktíva a zdroje	**marketing assets and resources**
Marketingová etika	**marketing ethics**
Marketingová komunikácia a propagácia	**m. comminication and promotion**
Marketingové plány	**marketing plans**
Marketingový mix	**marketing mix**
Marketingový výskum	**marketing research**
Média	**media**
Meranie výkonnosti	**performance measurement**
Medzinárodný/globálny marketing	**International/global marketing**
Misia	**mission**
Najvyšší výkonný manažér/CEO	**chief executive officer/CEO**
Nákup cestovného lístka (na internete)	**e-ticket**

Nehmotné aktíva	**intangible assets**
Nová ekonomika	**new economy**
Odkazy	**hyperlinks**
Operačné/operatívne ciele	**operational goals**
Operatívny manažment	**operation management**
Organizácia podniku	**companie organisation**
Organizácia s vysokou schopnosťou učiť sa (pozri aj učenlivá organizácia)	**organisation learning capability**
Outsourcing	**outsourcing**
Plán vlastníctva akcií zamestnancami/ESOP systém	**employee stock ownership plan/ESOP**
Podnikavosť	**entrepreneurship**
Podnikateľský manažment	**business management**
Podnikateľský plán	**business plan**
Podniková identita	**corporate identity**
Podnikové značky	**corporate brands**
Podnikový manažment	**enterprise management**
Podnik/podniky	**company/companies**
Podnik ako živý organizmus	**company as living organism/CLO**
Podpora predaja	**sales promotion**
Pohodlie	**convenience**
Porovnávanie	**benchmarking**
Potreby zákazníkov	**customer needs**
Pozičná stratégia výrobku	**positioning**
Poznatkový (znalostný) manažment	**knowledge management**
Poradcovia	**consultans**
Predaj	**selling**
Predajcovia (predajné sily)	**sale forces**
Predbežná, priebežná a následná kontrola	**feedforward, concurrent and feedback control**
Predstavenstvo	**board of directors**
Predvídanie budúcnosti	**forecasting and the future**
Príležitosti	**opportunity**
Prehliadač www stránok	**browser**
Public relations (vzťahy s verejnosťou)	**public relations**
Reklama	**advertising**
Reklama formou odporúčania	**word of mouth**
Reklama na internete	**advertising, netvertising, webvertising**
Rizikový manažment	**risk management**
Role (úlohy) marketingu a marketingové schopnosti (zručnosti, spôsobilosti)	**marketing roles and skills**
Riadenie (manažment) podniku	**management**
Riadenie (manažment) podľa cieľov	**management by objectives/MBO**
Riadenie (manažment) vzťahov so zákazníkmi	**Customer Relationship management/ CRM**

Sebariadenie	**selfmanagement**
Segmentácia trhu	**segmentation market**
Silné stránky	**strenghts**
Slabé stránky	**weaknesses**
Služby	**services**
Spätná väzba	**feed back**
Spokojnosť zákazníkov	**customer satisfaction**
Spoločné podniky	**joint ventures**
Sponzorovanie	**sponsorship**
Spravovanie portfólia cenných papierov na diaľku prostredníctvom internetu	**e-brokerage**
Stratégia	**strategy**
Stratégia rastu	**growth strategies**
Strategické ciele	**strategic goals**
Strategické podnikateľské jednotky	**strategic business units/SBUs**
Strategické informačné systémy	**strategic information systems/SIS**
Stredný manažment	**middle management**
Systém riadenia nulovej úrovne chýb	**zero defect system/ZDS**
Systémy na podporu rozhodovania	**decision support systems/DSS**
Taktické ciele	**tactical goals**
Technológia	**technology**
Telemarketing a call centrá (volacie strediská)	**telemarketing and call-centers**
Trendy v marketingovom myslení a praxi	**trends in marketing thinking and practice**
Tovar	**merchandise**
Trhy	**markets**
Tvorivosť (kreativita)	**creativity**
„Tvrdé“ nástroje manažmentu	**hard managerial instruments**
Učenlivá organizácia	**organisation learning capability/OLC**
Učiaca sa organizácia	**learning organisation**
Úspechy a neúspechy	**success and failure**
Valné zhromaždenie	**general assembly**
Veda o riadení/manažérska veda	**management science**
Virtuálne/on-line siete	**e-commerce sites**
Vízia a poslanie (misia)	**vision and mission**
Vodcovstvo (vedenie ľudí) a vedúce osobnosti/lídri	**leadership and leaders**
Vrcholový manažment/vrcholový manažér	**top management/top manager/CEO**
Vybavovanie úverov z bánk prostredníctvom internetu	**e-loans**
Vyhľadávanie špecializovaných trhov a trhových ník	**focusing and niching**
Výrobky	**products**
Výskum/vývoj nových výrobkov	**new products research/development**

Vzťahový marketing	**relationship marketing**
Vzťahy marketingu s inými oddeleniami	**marketing departments interfaces**
Vzťahy s verejnosťou	**public relations**
Zákazníci	**customers**
Zákaznícke náklady	**customer costs**
Zameranie na zákazníka	**customer orientation**
Zamestnanci	**employees**
Záruky	**guarantees**
Zisky	**profits**
Zmena/zmeny	**change/changes**
Značky	**brands**
Životný elán	**zest**

Príloha 3

Rámcová identifikácia manažérskych tréningov na KEM FEI STU, resp. v ÚM STU v Bratislave

A. Desať základných cieľov tréningov v oblasti podnikateľského manažmentu a marketingu na Katedre ekonómie a manažmentu FEI STU, resp. v Ústave manažmentu STU v Bratislave:

- ***Zvýšenie pragmatickosti***, efektívnosti a kvality edukačného (výchovno-vzdelávacieho) procesu a nácvik tvorby pragmatických projektov.
- ***Humanizácia vzťahov*** medzi ľuďmi, výchovy a vzdelávania študentov (budúcich podnikateľov, manažérov, marketérov).
- ***Rozvoj kreativity (tvorivosti), tímovej tvorivej práce*** a riešenia zložitých, komplexných manažérsko-podnikateľských a marketingových problémov.
- ***Nácvik založenia, rozbehnutia a riadenia (manažovania) založenej (fiktívnej) firmy.*** (Študenti si dlhodobo zakladajú najradšej spoločnosti s ručením obmedzeným a akciové spoločnosti.)
- ***Trénovanie správneho vedenia ľudí***, koordinovania tímu, resp. vecného odborného diskutovania, počúvania názorov iných, oponovania postupov a pod.
- ***Rast kultúry komunikovania***, vystupovania pred kolektívom ľudí a prezentovania výsledkov tvorivej práce (v slovenčine, resp. niektorí aj v angličtine).
- ***Nácvik zdokonaľovania odborného písomného prejavu***, spracovania jednotlivých zložiek pravidiel vnútrofiremného manažmentu aj rámcového spracovania podstatnej obchodnej/podnikateľskej korešpodencie (stratégia, biznis plán, niektoré výkazy a pod.).
- ***Tréning práce s normami***, STN, EN, ISO normy, resp. (euro)zákonmi, predpismi, vyhláškami, nariadeniami atď.
- ***Analýza a syntéza parciálnych poznatkov celého doterajšieho štúdia***, spájanie technických a iných vedomostí s podnikateľsko-manažérskymi stránkami/ dimenziami poznania. (Učiť sa tvoriť ucelené projekty, odovzdávať či „predávať" výsledky vlastnej tvorivej práce, samofinancovať sa atď.).
- ***Nácvik práce s manažérskou, marketingovou, podnikateľskou literatúrou, internetom*** a inými druhmi/typmi pokročilých informačno-komunikačných technológií (IKT) najnovších generácií.

B. Názvy desiatich čiastkových úloh (ČÚ)/kapitol v rámci uceleného semestrálneho projektu – *Systém manažmentu firmy XYZ* – rámcová tematická náplň (obsah) tréningov:

- ČÚ 1. Zakladateľská listina/spoločenská zmluva firmy XYZ.
- ČÚ 2. Stratégia a koncepcia strategického manažmentu.
- ČÚ 3. Podnikateľský plán a systém plánovania.

- ČÚ 4. Organizačná štruktúra firmy XYZ – súčasný a predpokladaný budúci stav.
- ČÚ 5. Základy personalistiky a manažmentu ľudského kapitálu.
- ČÚ 6. Vedenie, motivovanie a stimulovanie ľudí (manažérov, zamestnancov).
- ČÚ 7. Podsystém kontroly (kontrolovania) a hodnotenia.
- ČÚ 8. Návrh subsystému manažmentu predvýrobných procesov a inovácií.
- ČÚ 9. Koncept podsystému manažmentu hlavnej činnosti (výroby) a TQM.
- ČÚ 10. Rámcová predstava o manažmente povýrobných (komerčných) procesov a ostatné elementy vnútropodnikového riadenia vo firme XYZ.

Ide vlastne o koncentráciu na desať „pilierov" manažmentu firmy či o ***vytváranie pravidiel manažmentu*** a zvlášť vnútrofiremného riadenia v rámci založenej fiktívnej (virtuálnej) firmy. Toto, ako aj tvorbu dobrých projektov naša prax veľmi potrebuje...

C. Metodický opis postupu práce, časový manažment, obsahová náplň, kontrola, hodnotenie a ukončenie aktivít na tréningoch:

- ***Prvý tréning***: oboznámenie študentov s obsahom, formou a cieľmi tréningov. Vytvorenie dvoj-trojčlenných tímov (budúcich fiktívnych firiem). Tvorivé uvažovanie o možných podnikateľských aktivitách v kontexte s podstatou celkového (najmä univerzitného) štúdia, so študovaným odborom. Začiatok tímovej tvorivej práce (TTP) v škole. Zadanie mimoškolskej tímovej práce na najbvližší týždeň: vypracovať na PC na dve-tri strany vyššieuvedenú prvú čiastkovú úlohu (ČÚ 1 – aj podľa usmernení z Obchodného zákonníka a pod.).
- ***Druhý až desiaty tréning***: každý týždeň – zadanie a vysvetlenie novej čiastkovej úlohy, kontrola a vyhodnocovanie príslušných čiastkových úloh ČÚ 1 až ČÚ 10, tímová tvorivá práca v škole, čiastková prezentácia výsledkov tvorivej práce, rekapitulácia úloh pre týždňovú mimoškolskú tímovú tvorivú prácu.
- ***Posledný tréning***: študenti tímovo obhajujú ucelený finálny projekt *Systém manažmentu firmy XYZ*. (Podrobnejšie informácie pozri ďalej v bode D.)
- ***Časovo-vecná štruktúra a obsahová náplň manažérskeho tréningu***: každý tréning sa rozdelí *zhruba po 30 minút* na tri tretiny. *V prvej tretine* učiteľ (tréner) zadá študentom novú čiastkovú úlohu, ktorá nadväzuje na odprednášanú tému, dovysvetlí určité súvislosti, cieľové zámery a zrekapituluje úlohy na nasledujúci týždeň. *V druhej tretine* študenti pracujú v školskej tímovej tvorivej práci (TTP) na novej úlohe, rozsadení sú po celej veľkej poslucháreni vo svojich „kanceláriách". Tréner zatiaľ študuje, kontroluje a hodnotí odovzdané predchádzajúce písomné čiastkové úlohy, poukazuje na ich klady a nedostatky, navrhuje možnosti zlepšenia. Potom tréner prechádza od tímu (firmy) k tímu (firme), oboznamuje sa s riešeniami, problémami, radí, usmerňuje, naviguje študentov/manažérov. *V tretej tretine tréningu* študenti opustia svoje „kancelárie", počítače a podobne, sadnú si do „pléna" a prebieha čiastková prezentácia výsledkov tvorivej tímovej práce jednotlivých firiem (zhruba dve firmy vystúpia na každom tréningu).
- ***Postup čiastkovej prezentácie***: najskôr študenti (podnikatelia/konatelia/manažéri) trénerom vybranej firmy *odprezentujú výsledky* školskej aj mimoškolskej týždňovej tímovej tvorivej práce (asi 10 minút). Potom nasleduje všeobecná *odborná rozprava* – prihlásení študenti z „pléna", resp. kvázi z konkurenčných firiem opo-

nujú, kladú otázky a podobne (15 minút) a na záver prezentácie *tréner zhrnie poznanie, vyhodnotí úroveň prezentácie*, predloží návrhy a postupy na zlepšenie a možnú racionalizáciu riešení konkrétnych problémov (5 – 10 minút).

D. Postupy práce tesne pred zápočtami, povinnosti študentov a vlastný postup na poslednom (zápočtovom) tréningu (stretnutí):

- ***Povinnosti študentov (manažérov firiem)***: študenti finálne skorigujú, zosúladia, spracujú všetkých desať čiastkových úloh a niekoľko povinne požadovaných príloh k nim (spolu okolo 20 fiktívnych faktúr, výplatné „pásky"/mzdové listy, certifikáty, resp. zjednodušené verzie súvahy, výkazu ziskov a strát, daňového priznania a podobne – všetko na originálnych tlačivách). Zviažu 10 ČÚ plus všetky prílohy do uceleného projektu *Systému manažmentu firmy XYZ*, ktorý odovzdajú trénerovi najneskôr na začiatku posledného (zápočtového) tréningu (stretnutia). Spolu ide asi o 35-stranový projekt plus prílohy. Na tomto poslednom stretnutí sa potom uskutočňuje finálna prezentácia (obhajoba) projektov ako celku. Projekty prezentujú/obhajujú všetci členovia každého tímu (manažéri firiem), pričom jedna finálna obhajoba firmy XYZ trvá zhruba 15 až 20 minút.
- ***Vlastný postup finálnej prezentácie/obhajoby uceleného projektu***: študenti danej firmy sa sústredia najmä na vytýčené strategické a krátkodobé podnikateľské ciele, na oboznámenie sa s riešeniami tzv. veľkých kameňov projektu, vyhodnotia dosiahnutie vytýčených cieľov podnikania a riadenia fiktívnej firmy za „hospodársky rok" (jeden semester), odprezentujú najdôležitejšie ekonomicko-finančné ukazovatele (dosiahnutý hospodársky výsledok, rozdelenie zisku, rentabilitu atď.). Napokon študenti sformulujú racionalizačné návrhy do budúcnosti na možné zlepšenie podnikateľského manažmentu danej firmy, akoby táto mala fungovať aj nasledujúci hospodársky rok (semester). Tréner požaduje, aby si študenti vlastné verzie projektov ponechali do nasledujúceho semestra, kedy môžu nadväzne na projekt z manažmentu systémovo napojiť iné projekty, napríklad z marketingu (marketingové tréningy majú analogický priebeh), finančného manažmentu atď. (Pozn. – ideálne bolo, keď pred časom existoval na FEI STU tzv. desiaty semester, v ktorom sa študenti venovali len asi piatim ekonomickým a manažérskym predmetom...)

E. Povinnosti hlavného trénera/pomocných trénerov (asistentov, učiteľov):

- ***Prednášateľ/skúšajúci/hlavný tréner*** – musí zabezpečiť, aby študentom odprednášal príslušnú látku, ktorá sa bude potom na tréningu cvičiť. So svojimi študentami pracuje na tréningoch tak, ako aj pomocní tréneri. Má povinnosť odskúšať a bodovo ohodnotiť všetkých študentov prihlásených na tento predmet, sčítať body za zápočty a skúšku a stanoviť výslednú známku podľa platnej klasifikačnej (bodovej) stupnice pre jednotlivé fakulty. Napokon zapíše konečné známky (po OT) do systému AIS, vytlačí príslušné skúškové správy, podpíše ich a odošle na pedagogické oddelenie danej fakulty/ústavu.
- ***Asistenti/pomocní tréneri*** – musia odcvičiť príslušnú stanovenú problematiku jednotlivých tréningov, dbať na včasné a kvalitné spracovávanie a odvzdávanie

jednotlivých ČÚ a celkovú disciplínu. Ich povinnosťou je tiež priebežne študovať a vyhodnocovať jednotlivé ČÚ, resp. firmy. Napokon najneskôr na poslednom tréningu musia pozberať všetky zviazané finálne projekty, urobiť ich finálnu obhajobu, preštudovať ich, ohodnotiť (obodovať) jednotlivé ČÚ, aj kvalitu spracovaných príloh a načas dodať/poslať skúšajúcemu celkové bodové hodnoty za zápočtové aktivity a ucelený finálny semestrálny projekt jednotlivých študentov.

F. Bodovanie zápočtu, skúšky, známkovanie:

- ***Zápočty*** – študenti ich dostávajú za splnenie štyroch základných podmienok a niekoľkých ostatných predpokladov a pravidiel na získanie zápočtu.
- ***Základné podmienky na získanie zápočtu***:
  1. ***Účasť*** – požaduje sa 100 % účasť na tréningoch. Tolerujú sa však max. dve ospravedlnené a potvrdením doložené absencie z vážnych (zdravotných, rodinných, iných) dôvodov.
  2. ***Aktivita na tréningoch*** – tréner sleduje individuálne aj tímové aktivity každého študenta a robí si počas celého semestra o nich záznamy. Sleduje kvalitu práce v tíme, zapájanie sa do odborných rozpráv atď.
  3. ***Kvalita parciálnych ČÚ*** – každý týždeň sa hodnotí kvalita a dochvíľnosť každej odovzdanej ČÚ.
  4. ***Úroveň konečnej obhajoby finálneho projektu*** – tréner posúdi celkovú kvalitu vystúpenia, obsah aj formu prezentácie, jej technickú úroveň (kvalitu vyhotovenia power pointov) a vôbec celkovú štábnu kultúru prezentácie.
- ***Ostatné podmienky a pravidlá na získanie zápočtu***: za neodovzdanú ČÚ v stanovenom čase sa udeľuje bodová sankcia. Za príchod neskôr ako 15 minút po začiatku tréningu sa udeľuje neosprevdlnená absencia. Účasť na tréningoch si nemožno nahrádzať – z dôvodov fixovania firiem – v iných študijných skupinách ani v inom čase tréningov. Osobne možno konzultovať s trénermi v čase nimi určených konzultačných hodín, resp. e-mailom (vhodné je tiež vopred e-mailom nahlásiť/dohodnúť termín osobnej návštevy).
- ***Bodovanie*** – za každú neskoro odovzdanú ČÚ je sankcia *mínus dva body*. (ČÚ sa musia odovzdávať presne z týždňa na týždeň na začiatku každého tréningu desať týždňov po sebe.) *Mínus päť bodov* za nedodržanie termínu odvzdania finálneho projektu. Za všetky vyššie spomenuté zápočtové aktivity môžu študenti dostať/získať *spolu max. 50 bodov*. Kto tu získa *menej ako 25 bodov nedostáva zápočet*. Za *písomnú skúšku* (najčastejšie kombinácia testu s vypracovaním otázok) možno tiež získať *max. 50 bodov*. Zo súčtu bodov za zápočet a skúšku vyplynie výsledná známka v systéme A až FX podľa platnej bodovej stupnice danej fakulty, resp. ústavu.
- ***Termíny skúšky***: každý študent môže spravidla absolvovať dva termíny skúšky – jeden riadny termín a jeden opravný termín – ktoré sa uvádzajú aj na internete na príslušnej webovej stránke fakulty/ústavu.

G. Ďalšie poznámky k rozpoznávaniu tejto manažérskej „školy hrou“:

- ***Autor tejto učebnice, prednášateľ a tréner*** má s načrtnutým systémom manažérskych tréningov (so „školou formou hry") viac ako 30-ročné skúsenosti. Najprv ho 15 rokov uplatňoval v Inštitúte riadenia v Bratislave vo vzdelávaní stoviek riadiacich pracovníkov z reálnej praxe. Potom od roku 1991 až doteraz aj na KEM FEI STU, FIIT STU, resp. v ÚM STU v Bratislave.
- ***Študenti (konatelia či manažéri fiktívnych firiem)*** sa pokúšajú riešiť dosť zložité, komplexné manažérsko-podnikateľské problémy, ktoré sa výrazne napájajú na prax, platné normy, (euro)zákony atď. Napriek tomu, že ide o fiktívne či virtuálne firmy, na tréningoch vznikajú veľmi zaujímavé odborné rozpravy, plodné kreatívne cvičenia a viaceré podnetné invencie pre všetkých zúčastnených.
- ***Študenti*** majú o tento pragmaticky nastavený aj zábavný systém tréningov manažérskej kreativity dosť veľký záujem a dlhodobo dostávame naň pozitívnu spätnú väzbu. Navyše sa doteraz priamo či nepriamo ozvalo asi sedem našich bývalých študentov, ktorí v praxi reálne podnikajú v tej oblasti, ktorú si naprojektovali v školských laviciach už počas tohto štúdia...
- ***Autor tejto metodiky i tejto knihy*** súčasne vyjadruje vďaku aj prevažnej väčšine aktívnych študentov (najmä vyšších ročníkov štúdia), ktorí serióznym prístupom, školskou aj mimoškolskou tímovou tvorivou prácou a disciplínou veľmi prispeli k solídnej dosahovanej úrovni týchto netradičných, progresívnych, tvorivých a dosť efektívnych výučbových postupov a na prex zameraných pedagogických metód.

Príloha 4

Orientačný stav v oblasti podnikateľského manažmentu a marketingu, v príprave na zavedenie eura vo vybraných podnikoch v SR (02/2008) [9]

- **VW Slovakia, a. s., Bratislava – Andreas Tostmann (CEO):**

a) ***Stabilita pri plánovaní nákladov a výnosov.*** Prechod na euro (v SR to má byť od 1. januára 2009) ovplyvní Volkswagen veľmi pozitívne. Znamená to pre nich istú stabilitu, pretože sa vytratí kurzové riziko spôsobené rozkolísanosťou meny. Každý veľký exportér musí nahrádzať posilnenie koruny (SKK) vyššou produktivitou, čo vpýva na jeho náklady. Platy zamestnancov aj služby niektorých externých firiem sa platia v SKK a posilnenie SKK znamenalo vyššie náklady v eurách.

b) ***Prierezový tím na zavedenie eura pracoval so značným časovým predstihom.*** Na zavedenie eura sa pripravovali od polovice roka 2007. Pracoval na tom tím asi 15 zamestnancov z rôznych oddelení celého podniku (a. s.). Za najťažšie považovali práve nastavenie celého firemného systému na novú menu.

c) ***Myslieť najmä na zamestnancov a zákazníkov.*** Obe tieto významné kategórie ľudí majú byť dobre informované, aby pozitívne prijali zavedenie eura. Potrebné je informovať ich najmä o stanovení konverzného kurzu, prepočtoch platov a miezd atď.

- **Slovnaft, a. s., Bratislava – Oszkár Világi (CEO):**

a) ***Svetový trend – do popredia sa dostali najmä firmy z veľkého priemyslu a energetiky.*** Manažéri v Slovnafte (člen skupiny MOL) aj tento trend plne rešpektujú, ba požadujú, aby ho rešpektovali aj exekutívy a politici štátu aj EÚ. Fungovanie veľkého podniku nemožno vidieť len cez „optiku" ceny litra benzínu. Totiž, najmä vysoké ceny môžu ohroziť hospodársky rast krajiny. Vláda SR sa však správne snaží ustrážiť aj súlad tvorby cien so zákonom, infláciu, sociálne dimenzie podnikateľských aktivít a to najmä v kontexte s vplyvmi na občanov.

b) ***Voľný či slobodný trh je najdôležitejší fenomén.*** Zásah do voľného trhu znamená spravidla značnú hrozbu podnikania. Protimonopolný úrad SR údajne konštatoval, že tvorba cien v Slovnafte je v súlade so zákonom (v minulých rokoch Slovnaft dostal rekordnú pokutu 1,3 mld. SKK z Ministerstva financií SR!).

c) ***Fungovanie globálneho ropného priemyslu ozrejmiť relevantnými argumentmi.*** Niektoré pravidlá fungovania tohto odvetvia sa vyjasnili, štátne orgány si ich ozrejmili, ale neustále sa uskutočňovali štátne kontroly v Slovnafte...

d) ***Ceny výrobkov určuje trh.*** Zásadný problém bol v tvrdení MF SR, že cena paliva sa tvorí podľa nákladov a primeraného zisku. Každý predajca palív v regióne, v Európe aj Slovnaft však postupuje v súlade s princípom – ceny určuje trh...

e) ***Podstatné je prijatie eura v SR k 01. januáru 2009 a vstup SR do eurozóny.*** Vláda SR mala teda opodstatnené obavy, aby ceny palív – pri snahe o prijatie eura – nepri-

[9] Spracované aj s využitím poznatkov zo seriálu renomovaného denníka PRAVDA „10 rozhovorov s riaditeľmi najväčších slovenských firiem" (začiatok – Pravda, XVIII., 2008, č. 41, s. 1 a 8, Juraj Kantorík, Pravda, XVIII., č. 47, s. 1 a 11, Martin Kováčik atď.). Drobné poznámky a doplnenia – Ľ. J.

spievali k vyššej inflácii, čo by mohlo ohroziť vstup SR do eurozóny. Aj stanovisko Slovnaftu bolo jasné, že je aj v jeho záujme, aby SR prijala euro. CEO Slovnaftu doplnil: „Štatistiky EÚ následne potvrdili, že slovenské nezdanené ceny sú pod európskym priemerom."

f) ***Riadiť sa trhovými trendmi.*** Generálny riaditeľ skúmanej firmy doslova povedal: „Každé ráno dostávam esemesku o vývoji cien palív na svetových trhoch. Sú také štáty, ktoré rýchlo menia ceny podľa denného vývoja. My čakáme na trendy a ak je nárast cien na burze iba dočasný, resp. očakávame pokles, s cenami hore nejdeme, a tak prispievame k nižšej inflácii v krajine. Dlhodobo máme však čisté ceny palív v dolnej tretine celoeurópskeho rebríčka."

g) ***Prijatie eura je dôležité aj pre Slovnaft.*** Aj v tejto firme sa *kurzové straty* pohybujú v nemalých číslach. Silnejúca koruna (SKK) má – aj pre tohto jedného z najväčších slovenských vývozcov – určité nevýhody. Prevetívne opatrenia proti kurzovým rizikám či ich optimalizácia funguje na úrovni celej skupiny MOL, do ktorej Slovnaft patrí. Prechod na euro však pre nich zníži obchodné riziko. Slovnaft kupuje ropu z Ruska za doláre a asi 75 až 85 % produktov predáva v zahraničí za eurá. Z cenových rozdielov vznikajú kurzové straty...

h) ***Po zavedení eura sa určovanie cien palív na pumpách zmení.*** Od roku 2009 teda už vodičom nebude pomáhať silnejúca SKK, ktorá tlmila rast cien ropy. Ak bude euro posilňovať oproti doláru, motoristi však budú platiť v eurách za liter paliva menej. Od januára 2009 bude tvorba cien aj v SR taká, ako v susedných štátoch. V Slovnafte neočakávajú, že prechod na euro bude mať nejaký negatívny dosah na ceny na čerpacích staniciach. Ako ukazujú aj európske štatistiky, nezdanené ceny benzínu v SR sú veľmi podobné tým, aké sú napríklad v Rakúsku, kde euro už platí. Najpodstatnejší je však vývoj cien ropy a ropných produktov vo svete. Ceny ropy stúpajú, pričom to nie je vždy len o ponuke a dopyte. O. Világi tvrdil: *„Do obchodovania sa dostalo veľa špekulatívneho kapitálu. Dosiahnutie hranice 100 dolárov za barel bolo len virtuálne. Napríklad OPEC povedal, že riziková prémia v cenách ropy spôsobená špekuláciami tvorí asi 30 dolárov v jednom bareli. Treba však dodať, že ropa za 40 dolárov už nikdy nebude..."*

i) ***Hospodárske výsledky, stimulácia, motivácia, platy zamestnancov.*** Slovnaft v roku 2007 údajne dosiahol zisk po zdanení vyše 7,5 mld. SKK, čo bolo o pätinu viac ako v roku 2006. Ako to pociťuje okolo 3 500 zamestnancov Slovnaftu? CEO Slovnaftu na margo tohto povedal: *„**V Slovnafte** sú v porovnaní so slovenským priemerom asi 2,5-násobne vyššie platy. **Priemerný plat** u nás je 50 400,- SKK vrátane manažérskych platov (manažérov je tam asi 100). Bez manažérov je to **46 600,- SKK**. Máme komplexný sociálny program, ktorý zaručuje zamestnancom aj ďalšie výhody. Kolektívnu dohodu s odbormi máme uzavretú na tri roky. (...) naši pracovníci sú spokojní. (...) Platy vyššie od slovenského priemeru sú súčasťou našej **firemnej kultúry** a jeden z faktorov nášho **úspechu**. Zamestnávame vysoko kvalitných odborníkov".*

j) ***Logistika, vývoj na trhu, ostatné marketingové súvislosti a odhady trendov*** do budúcna. Odhaduje sa, že *do roku 2030 by sa mala zdvojnásobiť spotreba palív.* V roku 1997 mal Slovnaft 314 a v súčasnosti má 209 čerpacích staníc. Očakáva sa, že so zmenou dopravnej infraštruktúry nastane mierny nárast (o päť až šesť) čerpacích staníc. Zásobovať slovenský trh je z aspektu *logistiky* jednoduchšie, ako vyvážať produkty do zahraničia. Slovnaft by bol schopný dodať dvakrát toľko benzínu a nafty v porovnaní so súčasnou spotrebou krajiny (podobne sú na tom aj okolité rafinérie). V lokalite SR nie sú –

podľa O. Világiho – potrebné nové rafinérske kapacity. *Trh v strednej Európe* je veľmi konkurenčný a liberálny. Blízko SR sú viaceré veľké rafinérie, a celá Európa má prebytok spracovateľských kapacít ropy a vyváža prebytočné benzíny do Ameriky. Navyše MOL v roku 2007 začal po siedmich rokoch opäť prevádzkovať *ropovod Adria*, ktorým sa dá až do SR doviezť ropa z morského terminálu v Chorvátsku. Od 8/2007 do 12/2007 údajne prepravili cez Adriu do Szászhalombaty okolo 400-tisíc ton irackej ropy. Rafinéria MOL v rámci *optimalizácie produktovej štruktúry* dokázala túto ropu efektívne zužitkovať. Slovnaft by musel na jej spracovanie urobiť určité *technologické zmeny*. Ako protislužbu však získali do Slovnaftu cez Adriu ruskú ropu, ktorá im chýbala, keďže začiatkom roku 2007 mali problémy s dodávkami z *ropovodu Družba*. Práve toto je jedno z najväčších rizík fungovania Slovnaftu v budúcnosti, ktoré je potrebné tiež „ošetriť" dobrým preventívnym/rizikovým manažmentom.

- **Samsung, Galanta – Anton Ondrej (CEO):**

a) ***Trend – z elektrotechnických podnikov s rýchlymi inováciami produktov odchádza mnoho zamestnancov***... Prevádzkový riaditeľ firmy roka 2007 a piatej najväčšej firmy na Slovensku, ktorá v roku 2007 prispela k rastu slovenskej ekonomiky pol percentom, čo je viac ako automobilka VW bez dodávateľov, Anton Ondrej v 3/2008 tvrdil: *„**Práca v elektrotechnickom priemysle je neistá**, je to odvetvie, ktoré sa veľmi rýchlo mení. Je konkurenčnejšie ako automobilový priemysel. Dá sa to uviesť na príklade mobilného telefónu. V súčasnosti ho musíme uviesť na trh za mesiac, predávať sa dá asi tak tri mesiace a je s ním koniec. Keby inovácia v automobilovom priemysle išla tak rýchlo ako v elektrotechnickom priemysle, tak by sme jazdili na automobiloch strednej triedy za 800 eur (25 600,- SKK). Giganty ako Samsung, Sony či LG bojujú medzi sebou tak, že dávajú výrobky von v čoraz kratšom intervale – ročne štyri modely telefónov a jeden televízor. (...) V roku 2007 sme vyrobili do 10 miliónov kusov výrobkov, a v roku 2008 plánujeme o polovicu viac. Kapacita závodu je už naplnená, ale aj tak musíme každý rok dosahovať 50 až 60 % nárast objemu výroby aj tržieb. Je to aj preto, že každoročne klesá cena výrobkov o tretinu. (...) Každá firma má svoju hraničnú veľkosť, ktorá je z hľadiska efektívnosti únosná. Väčší celok ako máme my, teda vyše 5-tisíc ľudí, je už neefektívny. To sa stalo aj našej materskej spoločnosti v Maďarsku, ktorá je naším 48,5 % vlastníkom. Po 10 rokoch fungovania dospela nad limity a musela expandovať. Vtedy v roku 2002 sa rozhodla pre Slovensko.*"[10]

b) ***Rozvoj logistiky, výskumu, vývoja a investície.*** O tom či bude napríklad aj v Galante niekedy výskum a vývoj môže rozhodnúť miestny manažment. Rozvoj týchto aktivít v rámci expandovania kórejského Samsungu teda nemožno direktívne predpísať. Považuje sa to za aktivitu navyše, pretože ich základnou úlohou je dosiahnuť rast objemu výroby a tržieb, pokles nákladov a zvyšovanie zisku. Budúce prežitie však núti aj lokálne manažmenty robiť čosi navyše. V Galante si zvolili ako prioritu aj *rozvoj logistiky na Slovensku* – v súčasnosti majú sklad s rozlohou 25-tisíc štvorcových metrov, ktorý však už nestačí. Podľa A. Ondreja po logistike zväčša prichádza riešenie otázok výskumu, vývoja a dizajnu. V tomto smere už kontaktujú aj slovenskú akademickú a vedeckú obec v záujme nadviazania spolupráce vo vede a výskume. Údajne sa za ostatných šesť rokov

[10] Spracované podľa – Šutarová, K.: Po pásovej výrobe príde rad na mozgy. Pravda, XVIII., 2008, č. 59, s. 1 a 27.

nezmenilo ani investičné prostredie v SR. Investičný rating sa neznížil. Za neuspokojivú sa však považuje situácia v administratíve. Požaduje sa skrátenie lehôt, zjednodušenie podania napríklad e-cestou a celkové zvýšenie efektívnosti štátnej správy. Každá nadnárodná spološnosť, ako je Samsung, však každoročne prehodnocuje investičné prostredie v krajinách pôsobenia (Samsung pôsobí v 123 krajinách sveta!). Potom sa rozhoduje o ďalšom zvýšení investície v danej krajine. Dosiaľ boli úspešní, a tak firma na Slovensku investovala viac ako šesť miliárd korún. Ambície novoprijatých krajín EÚ sú však vysoké a ich súťaživosť môže predstavovať aj riziko straty dosiahnutých pozícií pre SR. *Rizikom* je aj ohrozenie systému dodávok *just in time (JIT)*, teda dodávok do výroby presne načas. Tento systém môže ohroziť napríklad aj t. č. pripravovaná novela zákona 315/1996 o premávke na pozemných komunikáciách. Jej schválením by museli počas výluky dopravy zastaviť výrobu, stratiť objednávky na produkciu jedného či niekoľkých dní, a tak ďalej až po zníženie rastu HDP na Slovensku.

c) ***Príprava na zavedenie eura v galantskom Samsungu.*** Prevádzkový riaditeľ tejto firmy na margo tejto problematiky v 3/2008 konštatoval, že Samsung prešiel na účtovanie v eurách už pred dvoma rokmi. Na Slovensku údajne predávajú len jedno promile produkcie. Všetko ide na vývoz aj nákup kľúčových komponentov sa uskutočňuje v eurách. Pre túto firmu sa teda zmení len to, že *okrem účtovania biznis aktivít prejdú aj na účtovanie miezd v eurách*, na čom už pracujú.

- **Orange Slovensko – Pavol Lančarič (CEO):**

a) ***Z mobilného operátora komplexný hráč.*** Ide o zásadné rozšírenie podnikania. V roku 2007 vstúpili aj na trh pevných liniek, a to cez internet, digitálnu televíziu a pevné telefonovanie. *„Pevné linky sú behom na dlhú trať. Nedajú sa porovnávať s tým, čo sme prešli od roku 1997. Vtedy sme ešte ako Globtel vstupovali na trh, keď mobilný telefón využívalo pol percenta obyvateľov. Po jedenástich rokoch je to až 110 %. Na každého obyvateľa Slovenska pripadá teda viac ako jeden mobilný telefón s používanou SIM kartou.* Trh s pevnými linkami je už historicky daný, preto sme sa rozhodli *pevné linky* vybudovať vo vysokej kvalite, *na novej technológii optických vlákien* až do domácnosti.“[11] Zákazníkov s pevnými linkami mali v čase skúmania viac ako päťtisíc, ale tržby z pevných služieb boli vraj zanedbateľné. Totiž, pripojené domácnosti im začali reálne pribúdať až od jesene 2007.

b) ***Telefónika O_2 – druhý konkurenčný mobilný operátor.*** Hlavnou udalosťou v roku 2007 na „slovenskom trhu telefonovania“ bol vstup tretieho operátora, spoločnosti Telefónika O_2. Podľa generálneho riaditeľa Orange Slovensko sa najväčší hráč na trhu (Orange s 3,2 milióna zákazníkmi a výnosmi vyše 25 miliárd korún) necíti byť ani týmto vstupom ohrozený. Údajne to nemalo zásadný vplyv na ich *strategické plány*. Nevylučuje sa však, že posielanie textových správ zlacnie, a má sa objaviť aj možnosť telefonovania vo vlastnej sieti celý deň zadarmo. Celkový počet klientov Orange im v roku 2007 stúpol o 5 %, na paušáloch mali 1,8 milióna zákazníkov, ale klesol im počet predplatených klientov. Rast v oblasti fakturovaných zákazníkov dosiahol asi 14 %.

c) ***Mať čo najviac stálych klientov, ktorí využívajú služby čo najviac.*** Ako však merať vplyv konkurentov na trhu služieb? Napr. Telefónica O_2 evidovala koncom roka 2007 viac ako pol milióna aktívnych SIM kariet (takmer „pätinový T-Mobile“). Podľa generál-

[11] Kováčik, M.: Lančarič: Telefónica nám plány nenarúša. Pravda, XVIII., 2008, č. 70, 25. marca, s. 1 a 15.

neho riaditeľa Orange Slovensko (Orange patrí do skupiny France Telekom) možno len ťažko merať podiel na zrelom trhu počtom aktívnych SIM kariet... Oveľa väčší význam má *meranie vplyvu na trhu služieb* najmä dosiahnutým obratom, alebo inak určeným rozsahom poskytovaných služieb (počet prevolaných minút, počet poslaných SMS správ či megabitov prenesených dát).

d) Optimalizovať štruktúru výhod pre zákazníkov. Pre ľudí je najväčšou výhodou, keď majú nelimitované a zároveň lacné vnútrosieťové volania v čase, keď to najviac potrebujú. Či už v špičke, alebo cez víkendy. Aj v skúmanej spoločnosti hľadajú takú štruktúru týchto výhod, ktorá by dokázala najviac zapôsobiť na trh. Uskutočňujú sa *marketingové prieskumy*, zisťuje sa, čo si zákazníci v danej chvíli a v najväčších počtoch želajú. P. Lančarič v marci 2008 tiež tvrdil: *„Sila Orangeu je úplne neporovnateľná so silou ostatných hráčov. Orange je v situácii, keď viac ako polovica slovenského obyvateľstva využíva naše služby ako prvého operátora."*

e) Trendom vo svete sú väčšie rýchlosti. Aj Orange teda nebuduje sieť na medenom dvojvlákne, ale na optických vláknach. Napríklad v Amerike sa razí heslo o 100-megabitovom národe... Na Slovensku sa tento trend presadí azda o niečo neskôr. Generálny riaditeľ tvrdil: *„Pred dvomi rokmi sme za postačujúcu rýchlosť internetu považovali 512 kilobitov za sekundu, dnes sa za optimum považuje štvornásobná rýchlosť. Vyššie rýchlosti umožnia ľuďom sťahovať dáta oveľa rýchlejšie či sledovať video vo vysokom rozlíšení priamo na internete. (...) Nahrávanie považujeme za súčasť väčšieho balíka služieb a predpokladáme, že to bude v druhej polovici roka 2008."* Údajne konkurenčný SLOVAK TELEKOM ponúka pri digitálnej televízii už aj nahrávanie. Kvalita sietí operátorov sa však naplno ukáže, keď televízie začnú vysielať vo vysokom HD rozlíšení obrazu atď.

f) Služby pevného internetu a digitálnej televízie pre tzv. vidiecky trh a ich ekonomické aspekty. Pavol Lančarič uviedol: *„Študujeme možnosti ako primerane zasiahnuť aj vidiecky trh. Je však dosť ťažké fakturovať ľuďom v mestách „X" a ľuďom na dedinách dvakrát „X". To by asi nebolo férové. Na druhej strane náklady na pokrytie husto obývaných a riedko obývaných častí sú neporovnateľné. Hľadáme spôsoby, ako sa na vidiecky trh dostať inak ako cez optické linky."*

g) Paušály, poplatky a ceny SMS. V zahraničí sú bežné paušály, keď zákazník môže telefonovať „neobmedzene" celý mesiac vo svojej sieti. Aj u nás sa dajú rozšíriť programy, ktoré umožňujú neobmedzené volania v špičke alebo cez víkendy. CEO Orange Slovensko však ďalej tvrdil: *„Objem peňazí, ktorý by potom museli ľudia jednorazovo zaplatiť, by bol však oveľa vyšší. Program s neobmedzenými volaniami 24 hodín denne sa v prieskumoch neobjavil zatiaľ ako významný. Nevylučujem však, že časom sa to zmení. Marketingové prieskumy ukazujú, že zákazníci uprednostia paušály, ktoré im za rozumný mesačný poplatok umožnia volať bez obmedzení v istom čase, keď to najviac potrebujú. A okrem toho (...) sú tu aj volania do iných sietí, ktorých ceny sa odvíjajú od prepojovacích poplatkov medzi operátormi. (...) Cena SMS správ je veľmi rozdielna. (...) Nedávno sme v rámci série akciových benefitov pre stálych zákazníkov uviedli novú ponuku posielania textových a obrazových správ už od 50 halierov vrátane dane..."*

Hľa, v týchto filozofiách podnikania, manažérskych a marketingových koncepciách už existujú aj isté prvky človečenstva, morálky, etiky...

Príloha 5

Etický kódex firmy Anasoft APR, s. r. o., Bratislava[12]

Našim zamestnancom chceme umožniť,
aby boli hrdí, že pracujú práve u nás.
Nič viac, nič menej.

ZÁKLADNÉ PRINCÍPY

Osobná zodpovednosť
Vedenie, manažéri a zamestnanci spoločnosti sú zodpovední za svoje konanie, rozhodnutia a zvolené postupy, a sú si plne vedomí svojich individuálnych kompetencií. Hlásia sa k pravidlám podnikateľskej etiky a dbajú na svoju profesijnú česť.

Ochrana dobrého mena
Dobré meno získava firma dlhodobou reputáciou bezúhonnosti a kompetentnosti. Každý zamestnanec dbá o dobré meno firmy a ochranu jej záujmov. Zaväzuje sa ochraňovať duševné vlastníctvo aj materiálne bohatstvo firmy.

Ochrana životného prostredia
Harmónia so životným prostredím je zodpovednosťou každého z nás. Zamestnanci pracujú v súlade so zákonmi a nariadeniami, ktoré sa týkajú ochrany životného prostredia.

Vzťah k zamestnancom
Vzťahy k zamestnancom a medzi zamestnancami navzájom, ako aj medzi takpovediac nadriadenými a podriadenými sú založené na úcte k dôstojnosti každého človeka. Požíva sa vzájomná dôvera, ktorá umožňuje bezbariérovú výmenu informácií nezávisle od pracovných pozícií. Tým sa vytvára príjemné pracovné prostredie. Firma podporuje osobnostný rast zamestnancov, vzdelávanie a používanie nových technológií.

Vzťah k zákazníkom
Zákazník je našim rovnocenným partnerom: jeho spokojnosť je našou prioritou. Čestný, korektný prístup voči nemu, uspokojovanie potrieb a záujmov zákazníkov sú predpokladom úspešného a trvalého obchodného vzťahu. Našim cieľom je kvalitná, progresívna a dobre organizovaná práca pre zákazníka.

Vzťah ku konkurencii
Rešpektujeme zákony regulujúce konkurenčné vzťahy. Ku konkurencii sa správame čestne, v súlade s dobrými mravmi súťaženia a v záujme dobrého meno celého odvetvia.

---

[12] Spracované podľa webovej stránky tejto dlhodobo úspešnej, prosperujúcej a dynamickej firmy – www.anasoft.sk (drobné formálne korekcie textu – Ľ. J.).

Rešpektujeme dobré meno konkurencie a so všetkými konkurentami jednáme/rokujeme ako s rovnocennými subjektmi.

Vzťah k spoločnosti a štátu

Firma dodržiava legislatívne pravidlá, normy a zákony dané štátom. Zaväzuje sa správať ako sociálne zodpovedný občan vo vzťahu k štátnym a vládnym orgánom, miestnym orgánom, regiónu a celej spoločnosti.

Doc. Ing. Ľubomír Jemala, PhD.

PODNIKATEĽSKÝ MANAŽMENT A MARKETING

Vydala Slovenská technická univerzita v Bratislave vo Vydavateľstve STU, Bratislava, Vazovova 5, v roku 2008.

Edícia vysokoškolských učebníc

Rozsah 312 strán, 19 obrázkov, 7 tabuliek, 31,865 AH, 32,296 VH,
1. vydanie, náklad 300 výtlačkov, edičné číslo 5373,
tlač Vydavateľstvo STU v Bratislave.

85 – 238 – 2008

ISBN 978-80-227-2860-7