

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

HABILITAČNÁ PRÁCA

2010

Ing. Pavol Kita, PhD.

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

Ing. Pavol Kita, PhD.

HABILITAČNÁ PRÁCA

PREDAJ NA TRHU VÝROBNEJ SFÉRY
V KONTEXTE VZŤAHOV
ZÁKAZNÍK – DODÁVATEĽ

na získanie akademického titulu docent

vo vednom odbore 3.3.10 Obchod a marketing

Bratislava 2010

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že habilitačnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum: 4. 3. 2010

.....
Ing. Pavol Kita, PhD.

OBSAH

Úvod	7
1. Súčasný stav skúmanej problematiky doma a v zahraničí	10
1.1 Špecifiká predaja na trhu výrobnnej sféry	13
1.1.1 <i>Klasifikácia produktov</i>	13
1.1.2 <i>Predaj ako multirozhodovací proces viacerých osôb</i>	22
1.1.3 <i>Systém viacerých rolí nákupcu a jeho vzťah k dodávateľovi</i>	24
1.1.4 <i>Riešenie problému zákazníka</i>	26
1.1.5 <i>Riadenie vzťahov so zákazníkmi</i>	26
1.2 Ponuka ako východisko predaja	29
1.2.1 <i>Nové prístupy k riadeniu ponuky vychádzajúce z hodnoty</i>	37
1.2.2 <i>Ponuka z hľadiska dlhodobého globálneho partnerstva zákazník – dodávateľ</i>	42
1.3 Obchodný personál	46
1.3.1 <i>Efektívnosť organizácie obchodného personálu</i>	47
1.3.2 <i>Model tvorby pridanej hodnoty predajcom</i>	53
1.4 Štádiá vývoja, praktiky a etapy predaja	64
1.4.1 <i>Štádiá vývoja predaja</i>	65
1.4.2 <i>Praktiky predaja</i>	73
1.4.3 <i>Etapy predaja</i>	80
1.5 Kontext vzťahov zákazník – dodávateľ	83
1.5.1 <i>Od transakčného marketingu k vzťahovému marketingu</i>	85
1.5.2 <i>Komponenty vzťahu so zákazníkom</i>	87

1.6	Prístupy orientujúce sa na vymedzenie predaja ako samostatnej vednej disciplíny	96
2.	Cieľ práce	103
3.	Metodika práce a metódy skúmania	108
4.	Výsledky	114
4.1	Analýza súčasného stavu trhu výrobnjej sféry	114
4.2	Analýza výsledkov prieskumu súčasnej situácie predaja v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ	124
4.3	Identifikácia prístupov dodávateľa k ponuke	126
4.4	Zdroje informácií	136
4.5	Predaj a obchodné rokovanie	138
4.6	Vlastnosti predajcu a rokovateľa	147
4.7	Aktivity predajcu	152
4.8	Prostriedky komunikácie	156
4.9	Postoje zákazníkov vo vzťahoch zákazník – dodávateľ	159
4.10	Organizácia predaja	166
4.11	Dosiahnuté vzdelanie manažéra predaja	174
4.12	Iné aktivity podieľajúce sa na hodnototvornom procese	179
5	Diskusia	185
	Záver	197
	Zoznam použitej literatúry	205
	Prílohy	219

Abstrakt

Cieľom habilitačnej práce je skúmanie, analyzovanie a rozpracovanie teoretických východísk súvisiacich s problematikou predaja v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ a overenie týchto poznatkov v podmienkach slovenského trhu výrobnnej sféry z aspektu zmien prístupov k predaju.

Práca obsahuje 37 tabuliek, 23 grafov, 20 schém a 1 prílohu. Je rozdelená do piatich hlavných častí:

- prvá časť poskytuje teoretický pohľad na problematiku predaja doma a v zahraničí. Zaoberá sa špecifikami predaja na trhu výrobnnej sféry, prístupmi k ponuke ako východisku predaja, štádiami vývoja, praktikami a etapami predaja. V závere uvádza tendencie snažiace sa o transformáciu poznatkov rôznych sociálno-ekonomických teórií do teórie predaja;
- druhá časť vymedzuje ciele a vedecké metódy skúmania základných teoretických a praktických východísk.
- Tretia časť uvádza hypotézy, ktoré sa v procese realizácie habilitačnej práce a výskumu overujú;
- štvrtá časť práce charakterizuje súčasný stav trhu výrobnnej sféry. Analyzuje výsledky prieskumu, ktoré približujú niektoré aspekty predaja priemyselných podnikov rozvíjajúcich ich činnosť na území Slovenskej republiky;
- piata časť v rámci diskusie uvádza syntézu základných postupov predajcu z hľadiska hodnoty v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ.

Kľúčové slová: trh výrobnnej sféry, predaj, hodnota pre zákazníka, vzťahový marketing, výmena, vzťah zákazník – dodávateľ, obchodný personál, predajca, ponuka, kompetencie, priemyselný podnik.

Abstract

The aim of the habilitation work is the research, analysis and elaboration of the theoretical starting points related to the problem of sales in the context of relations customer – supplier and verification of this knowledge under the conditions of the Slovak production sector market from the point of view of changes in the approaches to the sales. The work contains 37 tables, 23 graphs, 20 charts and 1 appendix. It is divided into five main parts:

- the first part gives a theoretical view of the problem of sales in the home country and abroad. It deals with the specific features of sales in the production sector market, approaches to offer as a starting point of sales, stages of development, used methods and phases of sales. At the end it shows the tendencies trying to transform the knowledge of different socio-economic theories to the sales theory;
- the second part states the aims and scientific methods of research of basic theoretical and practical starting points;
- the third gives the hypotheses which are being verified in the research the habilitation work is aimed at;
- the fourth part of work characterizes the present state of the production sector market. It analyzes the results of research which show some aspects of sales of industrial enterprises developing their activities in the territory of the Slovak Republic;
- within discussion the fifth part presents the synthesis of the basic procedures of a sales person from the point of view of the value in the relation customer-supplier.

Key words: production sector market, sales, value for customer, relation marketing, exchange, relation customer-supplier, sales people, sales person, offer, competences, industrial enterprise.

Úvod

Globalizácia, rastúci tlak konkurencie, segmentácia trhu, inovácia vyvolávajú zvýšený tlak na podniky, aby sa zaoberali predajom ich produkcie v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ na trhu výrobnnej sféry a posilňovali také prístupy, ktoré im umožnia dosiahnuť úspech v príslušnej oblasti podnikania.

Predaj, nachádzajúci sa na rozhraní medzi podnikom a jeho trhom vytvára už od prvého kontaktu so zákazníkom vzťah, ktorý je zároveň vzťahom individuálnym a inštitucionálnym. S historickým vývojom predaj smeruje k čoraz vyššej profesionalizácii a rast sofistikácie jeho rôznych dimenzií získava čoraz viac na dôležitosti v súvislosti so zmenou postavenia zákazníka v procese výmeny. Niektoré teoretické aspekty predaja považovaného v minulosti za jednoduchú činnosť vystupujú až v súčasnosti do popredia, a to preto, že predaj môže zhodnotiť, resp. eliminovať roky pedprojektovej prípravy produktu, tvorby koncepcie produktu, výroby alebo marketingovú komunikáciu a imidž podniku. Z tohto aspektu sa predaj považuje za najcitlivejší prvok obchodnej činnosti. Predajcovia ako základné činitele predaja majú zásadný význam pre konkretizáciu výmeny. V podmienkach globalizácie trhu vyznačujúcom sa zvýšenou konkurenciou predaj nie je len dokonalým nástrojom komunikácie, šírenia nových poznatkov a výmeny nových myšlienok, ale aj jeden z najhodnotnejších nástrojov rozhodovania podniku. Z tohto dôvodu vyvoláva záujem marketingu, ktorý vedie predajcov k vyššej zodpovednosti a k rozširovaniu ich aktivít, ktoré prevyšujú realizáciu stanovených kvót predaja zákazníkom, stimuluje ich k spoluúčasti na realizácii podnikovej politiky, k zberu informácií o trhu, tvorbe nápadov o nových produktoch a podobne. Prínos predajcov spočíva v tom, že sa spolupodieľajú v súčasnosti viac na rozvoji podniku než v predchádzajúcich obdobiach, v dôsledku zložitej situácie na trhu.

S vývojom trhového prostredia predaj napomáha proces tvorby hodnôt, čím sa stáva úspešným a tvorivým prvkom vzťahov zákazník – dodávateľ. Z tohto dôvodu je potrebné opätovne skúmať predaj ako aktivitu, ktorá je spoločná všetkým účastníkom výmeny a ktorá tým, že je komplexná, zasluhuje si zlepšenie jej statusu v spoločnosti, ako aj v oblasti skúmania.

Predaj v súčasnosti vzbudzuje záujem aj zo strany praxe. Tým, že ekonomiky jednotlivých krajín majú problémy spojené s ďalším ekonomickým rastom, pozornosť sa obracia k predaju: je nutné predávať viac a lepšie. Predajcovia participujú na výzvach

vnútorného trhu Európskej únie, ktorý vytvára perspektívy spolupráce, rozširuje možnosti predaja, optimalizuje konkurenciu medzi dodávateľmi, vytvára nové základy činnosti zákazníkov a dodávateľov a poskytuje príležitosti na tvorbu nových partnerských vzťahov. Mnohé predmety vyučované na Obchodnej fakulte EU v Bratislave, ako aj od roku 2008 nový študijný program manažment predaja vo francúzskom jazyku, sú významnými prínosmi k tvorbe poznatkov o predaji a k posilneniu statusu predaja a predajcu v spoločnosti, ako aj v oblasti vied o riadení.

Dodávatelia v súčasnosti musia podávať dôkazy reálneho odhadu situácie a disponovať schopnosťou nielen získavať zákazníkov svojho sektora aktivity, ale viesť ich k lojalite. Obchodní inžinieri v oblasti predaja by mali nielen pochopiť trh a zákazníkov, ale niest' aj zodpovednosť za vzťahy zákazník – dodávateľ, v ktorých sa uznáva, že zákazník je tvorca hodnoty rovnako ako aj ten, kto ponúka. Z tohto hľadiska je potrebné realizovať aj empirické prieskumy problematiky, ktoré vedú k teoretickým a praktickým záverom. Tieto prieskumy umožňujú poznať proces predaja v konkrétnych podmienkach trhu a získať informácie, ktoré by mohli manažérom, majiteľom podnikov a ich akcionárom vysvetliť príčiny neefektívneho vynakladania ich finančného kapitálu.

Téma predloženej habilitačnej práce vychádza z aktuálnych výziev súvisiacich s nestabilnou ekonomickou situáciou, vyžadujúcou od priemyselných podnikov zaoberať sa predajom z hľadiska pomoci predajcu zákazníkovi v nákupe s cieľom získať ho, porozumieť mu a byť mu oporou svojou ponukou v jeho aktivitách. Predajca ako reprezentant funkcie predaja podniku týmto spôsobom predstavuje dôležitý článok reťazca hodnoty organizácie, a to nástrojmi tvorby hodnoty, ktorými disponuje.

Prvá časť práce je úvodom do problematiky charakterizujúcej rámec skúmania habilitačnej práce.

V druhej časti práce sa poukazuje na špecifiká predaja na trhu výrobnjej sféry, prístupy k ponuke ako východiska predaja, obchodný personál, štádiá vývoja, praktiky a etapy predaja. Kontext vzťahov zákazník – dodávateľ vytvára rámec tvorby hodnoty, v ktorom sa hodnotí úloha obchodného personálu ako článku reťazca tvorby hodnoty. Vypracovanie modelu pridanej hodnoty je pragmatickým nástrojom riadenia obchodného personálu v prostredí vyžadujúcom vyššiu výkonnosť predajcov ako súčasť konkurencieschopnosti podnikov na trhu. Teoretické aspekty vymedzenia modelu predaja prinášajú nové pohľady na problematiku predaja vo vzťahu k marketingu a na základné dimenzie predaja.

V tretej časti sa vymedzujú ciele a vedecké metódy skúmania základných teoretických a praktických východísk habilitačnej práce a charakterizuje sa dopytovanie ako základná metóda zberu informácií o predaji. Zároveň sa formulujú hypotézy, ktoré sa v procese realizácie habilitačnej práce a výskumu overujú.

Štvrtá časť práce vymedzuje východiskové aspekty problematiky predaja na trhu výrobnjej sféry, ktoré vyplývajú z úlohy rozvoja priemyslu na úrovni spoločenstva Európskej únie, ako aj na národnej úrovni. Výsledky prieskumu na trhu výrobnjej sféry približujú niektoré aspekty predaja priemyselných podnikov rozvíjajúcich činnosť na území Slovenskej republiky.

Piata časť práce uvádza v rámci diskusie syntézu základných postupov predajcu z hľadiska hodnoty v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ.

Šiesta časť práce zahŕňa najdôležitejšie závery predkladanej habilitačnej práce.

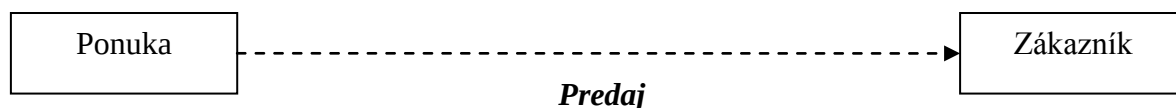
Habilitačná práca Predaj na trhu výrobnjej sféry v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ vychádza z projektu VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov. Význam poznania niektorých charakteristík predaja podnikov, na základe prieskumu o danej problematike, v praxi a vypracovanie syntézy základných postupov predajcu z hľadiska hodnoty pre zákazníka, na základe teoretických poznatkov, spočíva v ich prínose k zvýšeniu konkurencieschopnosti priemyselných podnikov na trhu výrobnjej sféry.

1. Súčasný stav skúmanej problematiky doma a v zahraničí

Predaj je nevyhnutný pre každý podnik. Na trhu výrobnjej sféry je všeobecne charakterizovaný ako interakcia, resp. proces, ktorý sa uskutočňuje medzi dodávateľom a zákazníkom. Je súčasťou výmeny (Kurtz, Dodge, 1989, s. 21) produktov za protihodnotu (Kolektív, 1996, s. 432). Výmena sa uskutočňuje medzi dvomi stranami. V situácii, keď dochádza k výmene, nastáva transakcia (obyčajne peňažná). Transakcia je základnou jednotkou výmeny. Transakcia predstavuje výmenu hodnôt medzi zúčastnenými stranami a rovnako formuje vzťah medzi nákupcom a predávajúcim. Len čo došlo k transakcii, výmena je ukončená, čo znamená, že predaj je uzavretý. Iní autori dodávajú, že proces výmeny vyžaduje prácu, ktorej predchádzajú mnohé ďalšie činnosti súvisiace s poznávaním potrieb, vyvinutím a vyrobeným produktov, rozhodovaním o cenách, uvádzaním produktov na trh, skladovaním, prepravovaním, vybudovaním distribučnej siete, organizovaním predaja, rozvíjaním servisu služieb. Všetky tieto činnosti sú súčasťou marketingu (Labská, 2009, s. 7). A. Smith vo svojom diele Bohatstvo národov uvádza (Smith, 2001), že činnosť výmeny podporuje ekonomickú aktivitu. V autorových úvahách ústredné miesto zaberajú pojmy trh, obchodníci a zdôrazňuje, že agregácia individuálnych výmien prispieva k všeobecnému záujmu. Pridaná hodnota vytvorená každým obchodníkom (predajcom) umožňuje celkovú harmóniu.

Východiskom predaja je ponuka produktov (Marinet, Silen, 2003, s. 446), ktorou sa obracia predávajúci podnik na zákazníkov, ktorými sú podniky nakupujúce výrobky a služby na výrobu iných produktov (schéma 1).

Schéma 1 Ponuka produktov ako východisko predaja



Zdroj: Kita, P. 2008: *Techniky predaja*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008, s. 11.

Avšak výmena má niekoľko atribútov v závislosti od toho, či podnik dodávateľa je orientovaný na produkt, resp. na vlastný predaj, to znamená vyhľadávanie situácie

dominancie predajcu nad zákazníkom, alebo je orientovaný na riešenie problému zákazníka, budovanie vzťahu a tvorbu hodnoty pre zákazníka. Tieto atribúty výmeny sa prejavujú podľa C. Baumana a F. Foucharda (Bauman, Fouchard, Molliex, Soyer, 2005, s. 37-39) aj v základnej marketingovej terminológii, ktorá vyjadruje odlišnosti predaja na trhu so spotrebnými predmetmi a na trhu výrobných sféry:

- pojem potreba súvisí viac s kultúrou produktu a zodpovedá situácii pocitovaného nedostatku a motiváciám zákazníka,
- pojem očakávania zákazníka súvisí s kultúrou zákazníka. Má objektívnu dimenziu vyjadrujúcu funkcie produktu a subjektívnu dimenziu súvisiacu s motiváciami a potrebami zákazníka.

Na základe uvedeného autori dedukujú, že základnými zložkami predaja na trhu výrobných sféry sú očakávania zákazníkov, funkcie produktu, potreby, motivácie a cena.

Redukovať v rámci výmeny prístup orientovaný len na produkt znamená sústrediť argumenty predaja výlučne na cenu. Reagovať na očakávania zákazníka, znamená poznať a pochopiť zákazníka s cieľom uspokojiť jeho očakávania v ich objektívnej a subjektívnej dimenzii. Cena vystupuje potom ako stupeň uspokojenia vnímaný zákazníkom.

Táto nová situácia v oblasti výmeny, súvisiaca so zmenou klasického marketingového prístupu opierajúceho sa o komponenty marketingového mixu (produkt, cena, komunikácia, distribúcia), nahrádza prístup založený na produktovom aspekte prístupom orientovaným k zákazníkovi. Ide o prechod od klasického marketingu k vzťahovému marketingu koncentrovanému na vzťah dodávateľ (prostredníctvom obchodného personálu) so zákazníkom. V súlade s I. R. Macneilom (Macneil, 1978, s. 854-906) možno konštatovať, že výmena má aspekt transakčný, orientovaný na produkt, a vzťahový, t. j. orientovaný na zákazníka.

Samotný produkt ako súčasť ponuky možno považovať za entitu, v rámci ktorej dochádza k výmene medzi dodávateľom a zákazníkom. Prostredníctvom tejto výmeny sú schopnosti a znalosti dodávateľa čiastočne transformované na vytváranie hodnoty pre zákazníka (Fibírová, Šoljaková, 2005, s. 49). Podľa R. S. Kaplana a D. P. Nortona (Kaplan, Norton, 2005, s. 78) túto hodnotu vytvárajú atribúty produktu, imidž podniku a vzťahy so zákazníkmi:

$\text{Hodnota} = \text{Atribúty produktu} + \text{imidž} + \text{vzťahy so zákazníkmi}$
--

Vzorec názorne ilustruje, že je nutné odlišovať ekonomickú hodnotu od vnímanej

hodnoty na základe imidžu podniku dodávateľa, resp. produktu, a interaktívnu hodnotu. Zároveň upozorňuje, že definovanie hodnoty sa uskutočňuje v mysli zákazníka. Z tohto dôvodu hodnota vzťahu sa pre jednotlivých zákazníkov odlišuje (Lehtinen, 2007, s. 81).

Zákazník ako najdôležitejší nemateriálny kapitál dodávateľa je základom jeho prosperity a dlhodobej úspešnosti v náročnom, ťažko predvídateľnom a prudko meniacom sa prostredí. Z tohto dôvodu sa dodávateľ usiluje o rozvoj tohto kapitálu formou tvorby ponuky produktov a ich predaja zákazníkovi. Orientácia na zákazníka je súčasťou stratégie corporate governance výrobných podnikov (Dupaľ, 2003, s. 858-876)

Z tohto hľadiska koncepcia riadenie vzťahov so zákazníkmi núti podnik zmeniť prístupy k predaju, praktiky a definície etáp predaja (Peelen, 2007, s. 202-203). Diferenciácia produktov sa tým stáva diferenciáciou procesu a otvára neobmedzené šance na vybudovanie rôznych typov vzťahov so zákazníkmi (Vaculík, Kruppa, 2006, s. 57-58).

V tradičnom chápaní sa predaj považoval za akt výmeny, ktorým dochádza k transferu vlastníctva (Boučková, 2003, s. 4) ponúkaných produktov medzi dodávateľom a jeho zákazníkom. Zároveň sa považoval za umenie prinútiť zákazníka (Foret, M., Procházka, Vaculík, Kopřivová, Foret, N., 2001, s. 4) kúpiť. Povolanie predajcu vykonávali tí, ktoré mali príslušný obchodnícky zmysel, disponovali schopnosťou nadväzovať kontakty, úmyselným zamlčíavaním vytvárali v mysli kupujúceho pozitívnu predstavu o ponúkanom produkte, boli vyzbrojení objednávkami a podobne. V súčasnosti predaj je funkciou podniku, ktorá podľa G. Tomeka, J. Tomeka zabezpečuje uplatnenie výkonov a služieb podniku na trhu (Tomek, G., Tomek, J., 1996, s. 11). J. Kita spresňuje, že v najvýhodnejších podmienkach na základe poznania a postojov zákazníkov k produktu, charakteristík trhu, vypracovania plánov predaja, predajných rozpočtov a podobne (Kita, J., 2002, s. 177) predaj čoraz viac smeruje k profesionalizácii a obchodní inžinieri musia nielen pochopiť trh a svojich zákazníkov, ale tiež zvládnuť techniky predaja, riadiť svoj čas a efektívne optimalizovať používanie moderných nástrojov komunikácie. Ich zámerom nie je už viac jednoducho predávať produkty, aby sa predávalo, nadväzovať vzťahy so zákazníkmi, ale aj pochopiť zákazníka, riadiť vzťahy so zákazníkom, vytvoriť systém riadenia obchodného personálu a najmä byť zodpovední za vzťah zákazník – dodávateľ, a tak stabilizovať a rozvíjať tržby podniku.

1.1 Špecifiká predaja na trhu výrobnéj sféry

Ak sa zohľadnia rôzne charakteristiky účastníkov výmeny, rôzne názorové skupiny v rámci organizačných štruktúr jednotlivých podnikov a ich prínosy, týkajúce sa dohody účastníkov výmeny, predaj sa stáva zložitou činnosťou. To znamená, že predaj môže byť chápaný ako systém s mnohými špecifickými vlastnosťami, ktoré rozširujú tradičný koncepčný rámec a smerujú k tvorbe hodnoty. Medzi tieto vlastnosti patria (Lefeuvre, Chocas, Jullien, 2004, s. 300-302):

- klasifikácia produktov,
- multirozhodovací proces viacerých osôb,
- systém viacerých rolí nákupcu a jeho vzťah k dodávateľovi,
- riešenie problému zákazníka,
- riadenie vzťahu so zákazníkom.

1.1.1 Klasifikácia produktov

Pojem produkty na spracovateľské účely zahŕňa súbor výrobkov a služieb, vyrobených a predávaných podnikmi iným výrobným podnikom na ďalšie spracovanie a používanie. Tieto produkty sú určené rozmanitým podnikom výrobnéj sféry, napríklad ťažobným podnikom, podnikom spracovateľského priemyslu, výskumným a vývojovým oddeleniam a laboratóriám, výrobcom poloproduktov, distributérmi a poskytovateľmi služieb a podobne. Prostredníctvom týchto produktov je zákazníkom dodaná určitá hodnota (Lehtinen, 2007, s. 19). Predajcovia musia mať všeobecné technické vedomosti o produktoch, ktoré sú súčasťou ich ponuky, zvládnuť metódy a techniky predaja, ako aj disponovať znalosťami o trhu zákazníkov. Technické vedomosti sú nutné, vzhľadom na to, že predávané výrobky sa z veľkej časti vyznačujú technickou zložitosťou. Sú definované na základe noriem a ich výroba sa uskutočňuje na základe veľmi presného súboru požiadaviek na vlastnosti produktov. Podstatnú časť dialógu počas obchodného rokovania tvorí diskusia technického charakteru. Technický aspekt sa prejavuje teda na viacerých úrovniach rovnako na strane predávajúceho, ako aj na strane zákazníka. Vo väčších podnikoch predajca sa opiera o znalosti technikov podniku, vzhľadom na to, že podnik nepredáva obyčajne jeden produkt a mať technické znalosti o všetkých produktoch je veľmi náročné. Charakter predávaných výrobkov a služieb priamo limituje počet

potenciálnych zákazníkov, ktorých činnosť sa vyznačuje koncentráciou výrobných kapacít. Z tohto dôvodu dodávatelia môžu adresovať svoju ponuku limitovanému počtu zákazníkov, napríklad v leteckom priemysle a podobne. Ak sa podnik orientuje na veľmi koncentrované sektory, nízky počet zákazníkov vyžaduje starať sa o rozvoj vzťahov s nimi. S produktmi ako objektom dodávky sú nevyhnutné podmienky dodávky, logistika, čas plnenia, platobné podmienky, preprava a ďalšie podmienky.

Dôležitým dôsledkom tohto nízkeho počtu potenciálnych zákazníkov je možnosť uskutočniť vyčerpávajúci prieskum trhu s cieľom transformovať potenciálnych zákazníkov na skutočných. Z možnosti poznania všetkých zákazníkov na priemyselnom trhu vyplýva možnosť presne merať aktivity predajcov a ich pridanú hodnotu.

Produkty na spracovateľské účely možno klasifikovať z viacerých hľadísk. Všeobecne ich možno triediť na suroviny, poloprodukty, stroje a zariadenia, produkty rýchlej spotreby (napríklad produkty sieťových odvetví) a služby. V teórii a praxi sa možno stretnúť aj s ďalšími klasifikáciami podľa:

- a) spôsobu, akým nakúpené produkty vstupujú do výrobného procesu,
- b) typu spotreby,
- c) kategórie nákupu,
- d) rizika a zisku.

a) Spôsob, akým nakúpené produkty vstupujú do výrobného procesu

Klasifikácia podľa Ph. Kotlera a G. Armstronga (Kotler, Armstrong, 1992, s. 173-174) je založená na spôsobe, ktorým produkt vstupuje do výrobného procesu a štruktúry nákladov podniku zákazníka. Rozlišujú sa 3 skupiny:

- produkty, ktoré vstupujú celé do produktu, buď ďalším spracovaním, alebo ako jeho komponent (materiál a polotovary),
- tie, ktoré postupne odovzdávajú svoju hodnotu finálnemu produktu (statky investičného charakteru),
- tie, ktoré nevstupujú do hotového výrobku (pomocný materiál a služby).

Význam tejto klasifikácie je v tom, že zodpovedá účtovným kritériám a rovnako je uľahčená identifikácia príslušných nákladov.

b) Typ spotreby

Iní autori (Brueel, 2008, s. 18) uvádzajú členenie produktov na spracovateľské účely, podľa typu spotreby na:

- výrobné účely (suroviny, polotovary, stroje a zariadenia a podobne),
- nevýrobné činnosti (obalový materiál, drobné nástroje, kancelársky nábytok a vybavenie kancelárií, produkty osobnej hygieny, licencie a práva, vydavateľská činnosť, logistické služby, reklama, propagácia a podobne).

c) Kategórie nákupu

Klasifikácia produktov dodávateľa by mala zodpovedať kategóriám nákupu zákazníka. Z tohto dôvodu je možné uvažovať o klasifikácii podľa:

1. funkcií,
2. technológií,
3. nákupných skupín.

1. Funkčná klasifikácia

Funkčná klasifikácia predpokladá rozdelenie produktov na spracovateľské (investičné) účely do niekoľkých oblastí aktivít, a to podľa hlavného zamerania nákupu zákazníka. Možno rozlíšiť napríklad nákupy (Kita, J., 2002, s. 72-74):

- surovín,
- výrobných komponentov (polotovary a súčiastky),
- subdodávok,
- pomocného materiálu,
- údržbárskych a opravárskych služieb,
- informatiky,
- systémov,
- recipročné,
- produktov sieťových odvetví.

Suroviny

Suroviny sú poľnohospodárske produkty (raž, ryža, kakao, káva, dobytok, zemiaky a podobne) a prírodné produkty (drevo, piesok, ropa, uhlie, železná ruda a podobne). Poľnohospodárske produkty vyrába a predáva veľké množstvo malých výrobcov. Naproti tomu niektoré suroviny, napríklad titan je často oligopolistickým trhom vo svetovom meradle. Tento trh je charakterizovaný rizikami prerušenia dodávok, spôsobenými niekedy politickými faktormi. Iné suroviny sa nachádzajú vo veľkých množstvách a majú nízku jednotkovú hodnotu. Trhy týchto produktov sú často lokálne koncentrované, čo vyvoláva vysoké logistické náklady. Navyše tieto produkty sa predávajú a nakupujú vo veľkých objemoch a vyskytujú sa v rôznej kvalite.

Výrobné komponenty

Výrobné komponenty zahŕňujú surovinové komponenty (železo, cement, káble, drôty, plasty, sklo, stavebný materiál a podobne) a súčiastkové komponenty (matice, skrutky, mikrosenzory, optické bloky na prehrávanie CD a DVD, kolesá, pasívne elektronické komponenty, akými sú odpory a podobne). Surovinové komponenty sa obvyčajne po predaji ďalej spracujú, než získajú podobu finálneho produktu (napríklad z priadze látka). Súčiastky vstupujú do hotového produktu bez zmeny svojej formy. Súčiastkové komponenty sa rozlišujú na štandardné a sofistikované. Dajú sa priamo identifikovať v konečnom produkte na základe značky výrobcu. Na konkurenčných trhoch, resp. oligopolistických trhoch (napríklad elektronické aktívne komponenty) dodávatelia výrobných komponentov sú vystavení výskumu spoľahlivosti zdrojov zásobovania a technologicko-obchodnému monitorovaniu trhu zo strany nákupcov.

Subdodávky

Zahŕňujú špecifické produkty (súčiastky a špecifické výrobné komponenty s presne formulovanými parametrami podmieňujúcimi kvalitu finálneho produktu), ktoré vyžadujú vzťah partnerstva medzi dodávateľom a zákazníkom, založený na dôvere a transparentnosti, a to z dôvodov technických, ako aj právnych.

Pomocný materiál

Produkty tohto typu nevstupujú do hotového výrobku. Pomocný materiál sa vyskytuje v podnikoch vo veľkých množstvách a rozmanitého charakteru, napríklad

kancelársky materiál, čistiace prostriedky, mazadlá, rozpúšťadlá, brúsny materiál, materiál na údržbu a opravy a podobne. Zabezpečuje sa nimi fungovanie výrobných a nevýrobných procesov. Riziká porúch zásobovania sú nevelké. Naproti tomu trvanie vzťahu zákazník – dodávateľ je dlhodobé.

Služby

Služby zasahujú priamo alebo nepriamo do výroby priemyselných výrobkov. Nepriamo v rámci podpory činnosti: v stravovacích zariadeniach, v právnych alebo finančných službách a podobne. Zahrnujú aktivity nehmotného charakteru od marketingového poradenstva po podnikateľské poradenstvo, stavitel'stvo, bezpečnosť, poisťovníctvo, prepravu alebo lízing. Rovnako zasahujú priamo do výroby v súvislosti s dopravou materiálov, náborom dočasných pracovníkov, údržbou, propagáciou, skladovaním, čistením a podobne.

Služby sa obvykle poskytujú na základe zmluvy. Údržbárske práce často vykonávajú malí podnikatelia. Dozor z hľadiska kvality poskytovaných služieb je nutný. Trh sa stáva čoraz viac konkurenčným a je ovplyvnený lokálnymi, sociálnymi alebo psychologickými vplyvmi, ktoré spôsobujú, že služby sú ťažko porovnateľné a navyše sú značne premenlivé, v závislosti od konkrétneho poskytovateľa.

Statky investičného charakteru

Do tejto skupiny patria stavby, strojové vybavenie a príslušenstvo. Stavby pozostávajú z budov a fixného strojového zariadenia. Výstavba továrne, resp. predaj fixného strojového zariadenia (agregátov, strojov, výťahov a podobne) má zvláštny charakter. Vyžaduje profesionalitu predajcu a nákupcu. Dôsledky predaja z právno-ekonomického hľadiska majú interný, ale aj externý vplyv na nakupujúci podnik. Pretože statky investičného charakteru predstavujú veľké hodnoty, obyčajne sa kupujú priamo od výrobcu po dlhom zvažovaní. Strojové vybavenie a príslušenstvo zahŕňa pracovné zariadenie, prístroje, náradie, vybavenie pracovísk a ďalšie rozmanité a finančne náročné tovary, ktoré pomáhajú vo výrobnom procese a majú kratšiu životnosť než stavby. Obyčajne sa člení na dve skupiny:

- ľahké produkty príslušenstva: obsahujú súbor malých aparátov a strojov, ktoré prispievajú k rozvoju činnosti podniku. Patria k nim elektrické motory, ručné nástroje, malé kopírovacie zariadenia, kancelársky nábytok a podobne;

- ťažké produkty príslušenstva: sú to zariadenia a stroje používané v procese výroby výrobkov alebo služieb: obrábacie stroje, výrobné nástroje, mostové žeriavy, kamióny, nákladné lietadlá a podobné.

Informatika

Ide o produkty kvartárneho sektora, napríklad predaj, resp. nákup kompletných informačných systémov svojím charakterom by mohol patriť medzi statky investičného charakteru. Vzhľadom na jeho dôležitosť sa často uvádza samostatne. Nákup a predaj informatiky sa uskutočňuje na trhu, ktorý sa ešte nevyznačuje stabilitou, v dôsledku rýchleho vývoja technológie. Je potrebné zvážiť náročnú a špecifickú legislatívu.

Kupujúci musí byť znalosťou problematiky na veľmi dobrej úrovni, vzhľadom na náročné obchodné rokovania s predajcom. Sledovanie technologického vývoja je v tomto sektore činnosti nevyhnutné.

Systémy

Zahrňujú kombinované, systémovo prepojené produkty investičného charakteru, ktorých existencia je nevyhnutná na zabezpečenie kontinuity výroby, logistiky, manažérskych procesov a podobne. Niektoré, napríklad komunikačné a rádionavigačné systémy lietadiel, výrobné linky, diaľnice, jadrové elektrárne, letiská, výrobné haly a podobne predstavujú často špecifické trhy, ktoré existujú pre len jediný sektor danej aktivity. Proces predaja je riadený na základe výzvy na podanie ponúk a odberateľom je často štát, verejné organizácie, medzinárodné skupiny a podobne. Táto kategória produktov vychádza často z vypracovania ponuky na mieru pre každého zákazníka.

Dvojica produkt – dodávateľ je vo väčšine prípadov vybratá na základe koncepcie finálneho produktu (napríklad typu lietadla). Tieto nákupy sa označujú za strategické. Systémy vykonávajú obyčajne niekoľko funkcií a sú pre ne charakteristické vysoké náklady nákupu.

Recipročné nákupy

V prípade, že rôzni potenciálni dodávatelia ponúkajú ekvivalentné ponuky (kvalita, cena), privileguje sa ten dodávateľ, ktorý spolupracuje s podnikom zákazníka. Tento jav reciprocity (každý podnik je zároveň dodávateľ a zákazník iného podniku) na

jednej strane umožní rast predaja, avšak na druhej strane vyvoláva vznik vzťahov závislosti pre slabšieho partnera.

Produkty sieťových odvetví

Zahrnujú produkty rýchlej spotreby, napríklad elektrickú energiu, plyn, vodu, produkty tepelnej energetiky a podobne. Typickým znakom týchto produktov je ich neskladovateľnosť a z toho vyplývajúca potreba neustáleho udržiavania rovnováhy medzi dopytom a ponukou. Vyžadujú zvýšenú pozornosť pokiaľ ide o spoľahlivosť dodávok, t. j. prepravu a distribúciu k zákazníkom.

2. Technologická klasifikácia

Na druhej úrovni v klasifikácii ponuky sú produktové rady, ktoré sú definované na základe funkčnej klasifikácie. Produktové rady súvisia s oblasťami aktivity podnikov a musia byť vyberané s najväčšou starostlivosťou, pretože vytvárajú východiskový bod analýzy trhu.

Produktové rady umožňujú zber informácií z existujúcich informačných zdrojov (profesionálne združenia, federácie, banky údajov a podobne). Určenie pozície podniku na trhu sa realizuje na základe komparácie so sektormi aktivity dodávateľských podnikov.

Príkladom rozdelenia produktov do technologických skupín môžu byť výrobné komponenty, ktoré sa členia na: elektronické, elektrické, strojárske a drôty a káble.

3. Klasifikácia podľa nákupných skupín

Tretia úroveň klasifikácie produktov spočíva vo vytvorení homogénnych skupín, ktoré umožňujú určiť finančné prínosy, ako aj riziká a vypracovať príslušné stratégie. Príkladom klasifikácie produktov do skupín je členenie elektronických výrobných komponentov do nasledujúcich skupín: aktívne elektronické súčiastky, pasívne elektronické súčiastky.

Uvedené klasifikácie produktov, ktoré boli charakterizované v predchádzajúcom texte, sa samozrejme, vyvíjajú. Ich vývoj predstavuje iteratívny proces. V priebehu vypracovania stratégie predaja bude užitočné spojiť niektoré skupiny, ak sa ukáže, že to

umožní zlepšiť postavenie podniku na trhu. Naproti tomu môže byť potrebné podrobnejšie rozdelenie niektorých skupín, aby sa presne oslovili cieľové trhy.

d) Riziko a zisk

Ďalším kritériom členenia produktov sú kritériá rizika a zisku. Z hľadiska intenzity komunikácie so zákazníkmi, produkty majú rozdielnú váhu. Predajca by mal poznať, aký je význam produktov v portfóliu produktov nákupcu, aby jeho komunikácia so zákazníkom priniesla žiaduci efekt. Za predpokladu, že produkty sú konzistentnej kvality a je zabezpečená stálosť dodávok, možno produkty hodnotiť na základe dvoch segmentačných kritérií, a to rizika a zisku (Pasco, Le Ster-Beaumevieuille, 2007, s. 274) (Kaplan, Zrník, 2007, s. 58-59):

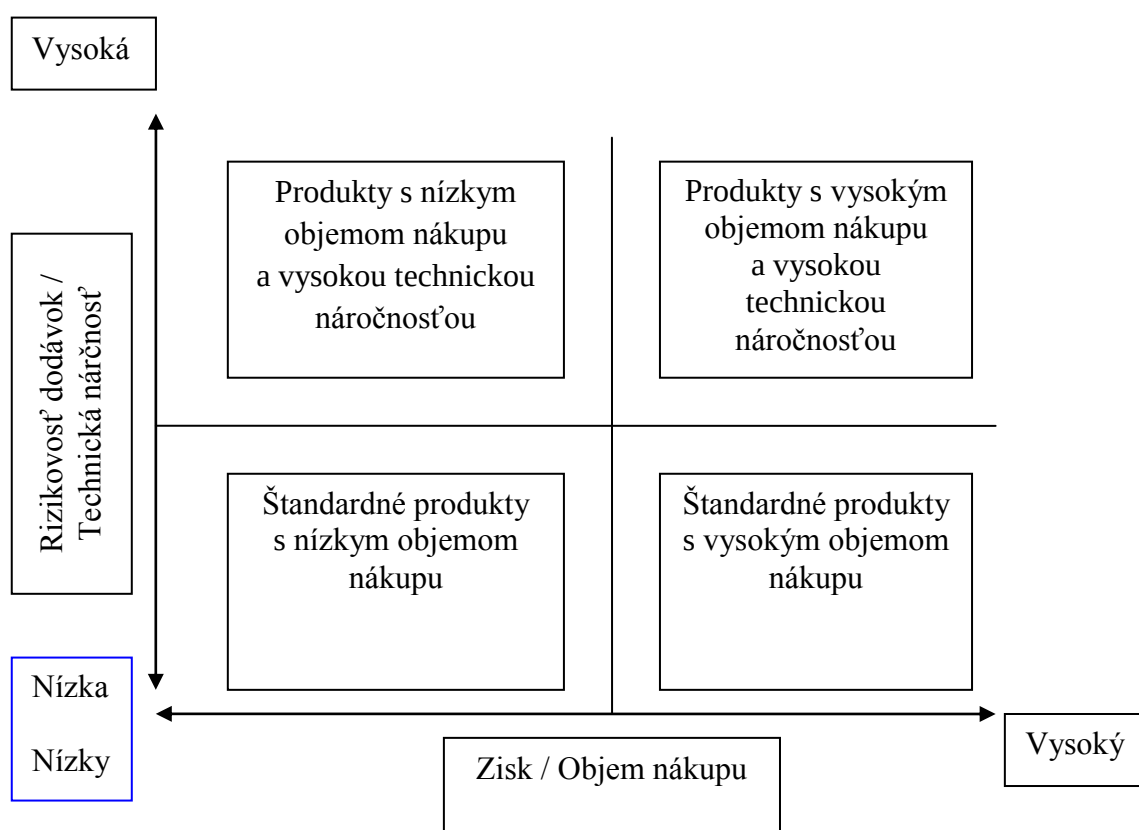
- a) riziko. Táto situácia predaja vyjadruje riziko dodávok a technickú náročnosť produktov. Je charakterizovaná nasledujúcimi otázkami: Existuje závislosť nákupcu od dodávateľa, t. j. čo by sa stalo, keby produkt nebol dodaný? Aké sú termíny zásobovania? Aká je výkonnosť technológie? Aká je finančná situácia dodávateľa? Aké náklady vyvolá zmena dodávateľa? V akej miere ide o nový nákup? a podobne;
- b) zisk. V tomto prípade sa skúma aj objem nákupu, resp. objem výdajov spojených s nákupom produktu, prípadne s daným dodávateľským vzťahom, dosahovanie úspor v spotrebe energie, zlepšenie produktivity a podobne a ich vplyv na zisk.

Na základe týchto kritérií je možné vytvoriť hodnotiacu maticu, ktorá charakterizuje štyri skupiny produktov:

- 1. produkty s vysokým objemom nákupu a s vysokou technickou náročnosťou. S produktmi tejto skupiny súvisí rozvoj partnerstva zákazník – dodávateľ, vysoká kvalita produktov, intenzívne vzťahy, spoločný výskum, kontrola výroby, dlhodobé zmluvy, prenos know-how, vysoká hodnota produktov, absencia substitučných produktov na trhu, nízky počet zdrojov zásobovania a podobne;
- 2. štandardné produkty s vysokým objemom nákupu. Táto skupina produktov je charakterizovaná početnými zdrojmi zásobovania, početnými substitučnými produktmi, vysokou hodnotou, globalizáciou nákupov, internacionalizáciou zdrojov zásobovania, elektronizáciou nákupu, vyhľadávaním nových dodávateľov, sledovaním cenových trendov a podobne;

3. produkty s nízkou hodnotou a vysokou technickou náročnosťou sú charakterizované nízkym počtom hlavných zdrojov zásobovania, nízkymi možnosťami substitúcie, auditmi kvality, plánovaním zásob, operatívnu rezervou zásob, intenzívnou komunikáciou, dlhodobými zmluvami, zjednodušovaním špecifikácie produktu, technologickým dohľadom nad konkurenciou a podobne;
4. štandardizované produkty s nízkym objemom nákupu. Ide o produkty, ktoré umožňujú nákup prostredníctvom elektronických nákupov, vyznačujú sa nízkou hodnotou, umožňujú outsourcing, existujú početné zdroje zásobovania, početné substitučné produkty, existuje snaha znížiť počet dodávateľov a podobne.

Schéma 2 Nákupná matica podniku



Zdroj: KAPLAN, M. – ZRNÍK, J. a kol. 2007: *Firemní nákup a e-aukce*. Praha: Grada, 2007, s. 58-59. PASCO-BERHO, C. – LE STER-BEAUMEVEILLE, H. 2007: *Marketing international*. Paris: Dunod, 2007, s. 274 a vlastné spracovanie.

Existuje veľmi veľa nákupných matic, v závislosti od kritérií, ktoré si predajcovia a nákupcovia zvolia. Z uvedeného vyplýva, že neexistuje univerzálna metóda na

vykonanie klasifikácie produktov. Napriek tomu je nutné vychádzať z konštatovania, že stratégia predaja je orientovaná na vonkajšie prostredie a je vypracovaná na základe úvahy o vývoji trhu. Z tohto dôvodu daná klasifikácia produktov by mala zodpovedať príslušnému trhu zákazníka.

1.1.2 Predaj ako multirozhodovací proces viacerých osôb

Procesy interakcií medzi účastníkmi predaja a váha spoločenskej roly každého z nich sa stali predmetom sledovania množstva vedeckých prác na túto tému (Lukoszova, 2004, s. 42-49). Podľa Š. Majtána pri nákupe ide v podstate o podobný trhový vzťah ako pri predaji. Nákupca vstupuje do obchodného vzťahu s dodávateľom – predajcom (Majtán, 2004, s. 16). Pre predajcu je žiaduce poznať, aké individuality sa podieľajú na nákupnom rozhodovaní podniku zákazníka. Podľa modelu F. E. Webstera a Y. Winda (Michel, Salle, Valla, 1996, s. 123) nákupné rozhodovanie je ovplyvňované individuálnymi charakteristikami členov centra nákupu a interpersonálnymi vzťahmi medzi členmi centra nákupu. Samotný pojem centrum nákupu sa používa od roku 1970 a zahrnuje rôznych účastníkov nákupného rozhodovania (operatívnych a funkčných manažérov), ktorí sa zúčastňujú na konečnom rozhodovaní o nákupe, teda nielen nákupcov ako členov nákupného útvaru podniku. Zloženie a úloha centra nákupu majú prvoradú úlohu v predaji produktov. Centrum nákupu intervenuje v rôznych etapách nákupu s rozličnými cieľmi. Navyše nákup jedného produktu je výsledkom možných postupov nákupu, ktoré vysvetľujú variabilnú úlohu jednotlivých členov centra nákupu.

Schéma 3 Základné charakteristiky členov centra nákupu

Rola	Funkcia	Opis
Rozhodovatelia	Vlastník malého a stredného podniku, generálny riaditeľ, finančný riaditeľ, manažér nákupu a podobne.	Prijímajú záverečné rozhodnutia a sú spôsobilí rozhodnúť v prípade, že nenastane konsenzus o dodávateľovi.
Schvaľovatelia	Vedúci rôznych útvarov podniku.	Schvaľujú rozhodnutia používateľov na základe analýzy potrieb.
Používatelia	Výrobný útvar, údržba a podobne.	Ich váha v rozhodovacom procese nákupu závisí od podnikovej kultúry a geografickej oblasti. V niektorých podnikoch sa na názor používateľov nepýtajú.
Filtre (gatekeepers)	Rôzni špecialisti na zber informácií, manažéri podniku, ako aj pomocný personál a podobne.	Vytvárajú bariéry toku informácií. Ich vplyv má nefinančný charakter na nákupné rozhodnutie.
Určovatelia	Výskumný a vývojový útvar, technický útvar, útvar kvality a podobne.	Sú rozdielni v každom podniku, v každej oblasti aktivity a podľa rôznych podnikových kultúr. Môžu byť interní, napríklad zamestnanci technického útvaru, útvaru kvality, marketingu a podobne, resp. externí, akými sú poradenské kabinety, analytici, experti a podobne.
Nákupcovia	Manažér nákupu, obchodný riaditeľ.	Sú členovia nákupného útvaru podniku a majú právomoc rokovať a prijímať nákupné rozhodnutia. Náplňou ich práce je zber informácií o dodávateľoch a rôznych nákupných alternatívach, sústreďovanie ponúk, rokovanie o všetkých aspektoch nákupu, tvorba banky dodávateľov, uzatváranie dohôd atď.
Platcovia	Finančný manažér	Riadenie nákladov a termínov splatnosti faktúr.

Zdroj: M. Vandercamen. 2006: *Marketing*. Bruxelles: De Boeck, 2006, s. 175 a vlastné spracovanie.

Členovia centra nákupu sú nositeľmi subjektívneho nákupného rizika, ktoré vyplýva z ich osobného pocitu a dojmov. Predstavy každého z nich sa prejavujú v ich činnostiach a mikrorozhodnutiach, ktoré sa navzájom kombinujú, aby sa prejavili v nákupnom správaní podniku. Porozumieť nákupnému správaniu zákazníka vyžaduje od predajcu, aby analyzoval štruktúru centra nákupu. Poznanie rozdielov medzi členmi centra nákupu umožňuje dodávateľovi rozvíjať činnosti k jednotlivcom centra nákupu. Tieto činnosti sa môžu prejavovať rozdielne: vyvolávajú riziká alebo redukujú riziká, alebo dodávateľ nerobí nič, čo by mohlo vyvolať riziká. Rovnako dodávateľ môže riziká využiť vo svoj prospech. Tento svoj postoj vyjadrujú priamo (zamietnutím, resp. akceptáciou dodávateľa) alebo vyplýva z analýzy vzťahov, ktoré viedli k udalosti na základe odhadu určitých pravdepodobností. Intenzita ich postoja závisí od vzdelania, stupňa expertízy a podobne.

Grafickým zobrazením väzieb medzi členmi centra nákupu je sociogram. Sociogram zostavený predajcom umožňuje spoznať a pochopiť formálne a neformálne vzťahy rôznych účastníkov podniku, ktorí sa zúčastňujú na rozhodovacom procese nákupu. Jeho zostavenie umožňuje predajcovi zodpovedať nasledujúce otázky: Kto formuluje potreby? Kto ich analyzuje? Kto financuje? Kto ovplyvňuje? Kto rozhoduje? Kto nakupuje a rokuje? Kto používa produkty? Na základe sociogramu môže predajca poznať právomoc a motivácie každého člena centra nákupu v priebehu rôznych rokovaní. Zároveň sociogram umožňuje opísať charakter interpersonálnych vzťahov medzi účastníkmi centra nákupu, t. j. aký typ vzťahov existuje (hierarchické, konfliktné, priateľské a podobne), a dôsledky navrhovaného riešenia každému účastníkovi centra nákupu. Sociogram sa zostavuje na základe výsledkov interview predajcu, ktoré sú zapísané do matice.

1.1.3 Systém viacerých rolí nákupcu a jeho vzťah k dodávateľovi

Privilegovaným partnerom predajcu v centre nákupu je nákupca, s ktorým rokuje. Nákupca je jednak „hovorcom“ všetkých členov centra nákupu, ktorí sa zúčastňujú na nákupnom rozhodovacom procese a jednak plní svoje vlastné úlohy. Súhrn týchto špecifik podmieňuje dvojakú rolu nákupcu: nákupca je zároveň dodávateľom (voči interným útvarom podniku) a zákazníkom (voči podnikom, v ktorých nakupuje). Žiadatelia o nákup závisia od výkonnosti nákupcu. Pozícia nákupcu tým, že sa nachádza na rozhraní medzi

žiadateľmi o nákup a dodávateľmi, spôsobuje, že v určitej časti svojich aktivít musí poskytovať ostatným členom svojho podniku riešenia problému zásobovania, ku ktorým došiel, keď skúmal trh dodávateľov. Pri realizácii tejto úlohy je nútený požiadať ostatných členov centra nákupu v rámci dialógu, aby sa prispôbili najzaujímavejším dodávateľom. Tieto adaptácie dopytu môžu byť len čiastočné, pretože dopyt podniku sa nemôže prispôbiť, tak ako to môže urobiť predávajúci so svojou ponukou. Na základe dokonale identifikovaného vzťahu nákupca vyhľadáva u dodávateľa garancie kvality produktov v dlhodobom časovom horizonte a za prijateľnú cenu.

Predpokladom realizácie výmeny je, že nákupca jednak by mal vedieť ohodnotiť výkonnosť dodávateľov a jednak by mal v niektorých prípadoch poskytnúť dodávateľovi viac, než predpokladal. Zároveň, okrem zblíženia s dodávateľmi, musí vykonávať na dodávateľov nátlak, aby zmenili správanie a vynaložili úsilie na priblíženie stanovísk, ktoré otvára cestu dohode. Každý dodávateľ musí poskytnúť dôkaz svojich kvalít, pokiaľ ide o nasledujúce oblasti:

- adaptabilita ekonomickému prostrediu (schopnosť prispôbiť sa konkurenčnému trhu, ktorý je v neustálom vývoji),
- konkurencieschopnosť v oblasti vykonávanej aktivity (byť konkurencieschopný v oblasti nákladov, kvality a ceny),
- technická a finančná nezávislosť (schopnosť riadiť výrobný cyklus a prijímať strategické rozhodnutia).

Dvojaká rola nákupcu musí byť zohľadnená pri vypracovaní plánu predaja, ktorý predstavuje základný strategický prvok činnosti predajcu. Plán predaja vychádza zo skúmania motivácií a prekážok nákupu. Predajca na základe ich poznania musí vypracovať argumentáciu reagujúcu na potreby používateľov, finančných manažérov, rozhodovateľov, resp. ďalších členov centra nákupu. Plán predaja sa aplikuje na všetky typy predaja. Umožňuje rozvíjať činnosti vo vzťahu k zákazníkovi. Čím je plán presnejší, tým je prehľadnejší. Plán predaja pozostáva z nasledujúcich základných etáp, ktoré si predajca preddefinuje s cieľom rozvíjať vlastný predaj (Kita, J., 2002, s. 179):

- určenia typu trhu a jeho štruktúry,
- poznania stupňa centralizácie, resp. decentralizácie nákupu,
- určenia cyklu predaja,
- vypracovania obchodnej ponuky,
- poznania nákupného rozhodovacieho procesu zákazníka.

1.1.4Riešenie problému zákazníka

Riešenie problému zákazníka ponúkané predajcom by malo zodpovedať základným požiadavkám na produkt, ktoré formuloval zákazník. Základné požiadavky na produkt sú dvojakého druhu:

- technické požiadavky na produkt,
- funkčné základné požiadavky.

Tradične sa produkt definuje technickými požiadavkami na produkt, ktoré presadzujú technickú realizáciu produktu. Obsahujú potrebné údaje na vývoj, výrobu a zabezpečenie kvality, ako aj normy a požadovaný materiál. Tento prístup sa opiera o riešenia na základe podobných produktov.

Zmeny v oblasti technológie vyžadujú rozvoj kreativity a hľadanie nových riešení v oblasti nových produktov. Tomuto vývoju zodpovedajú funkčné základné požiadavky, ktoré sú výsledkom externej funkčnej analýzy a vyjadrujú potreby vo forme očakávaných funkcií. Technické riešenie problému ponechávajú dodávateľovi, ktorého úlohou je nájsť potrebné riešenia a zabezpečiť vzťah úžitok – náklady, t. j. hodnotu pre zákazníka.

Základné požiadavky na produkt sú na priemyselnom trhu záväzné pre nákupcu, ako aj pre predajcu a majú priamy dosah na plán predaja.

Podniky čoraz viac vyvolávajú konkurenciu medzi dodávateľmi. Z tohto dôvodu argumentácia predajcov musí nielen reagovať na očakávania potenciálnych zákazníkov, ale aj objasniť konkurenčné výhody navrhovaného riešenia. Technické riešenie problému musí vyhovovať všetkým očakávaniam členov centra nákupu, napríklad na dodávku, inštaláciu, inštrukciách personálu, údržbu a podobne. Finančné riešenie umožňuje realizáciu uvažovanej investície a napomáha uzavrieť predaj. Kritériami finančnej argumentácie predajcu, opierajúcej sa o financovanie nákupu z vlastných zdrojov zákazníka, resp. použitím úveru, prenájmu a podobne, sú predovšetkým finančné a daňové výhody.

1.1.5Riadenie vzťahov so zákazníkmi

Každý podnik by chcel disponovať portfóliom zákazníkov, ktorí by od podniku kupovali aj v prípade, že by ceny boli relatívne vyššie než ceny konkurentov, rozširovali by dobré meno podniku, využívali by ponúkané služby a podobne. S cieľom získať

a udržať takýchto zákazníkov prechádzajú mnohé podniky od riadenia produktu k riadeniu vzťahov so zákazníkmi (Kotler, Jain, Maesincee, 2007, s.104).

Podľa L. Fibírovej a L. Šoljakovej (Fibírová, Šoljaková, 2005. s. 49), vzťahy so zákazníkom zahŕňujú: dodanie výrobkov a služieb vrátane času odozvy na dodávku a spokojnosť zákazníka. Súbor transakcií na priemyselnom trhu medzi dodávateľmi a zákazníkmi vedie k vytváraniu trvalých vzťahov, ktoré trvajú niekoľko rokov. Tvorba takýchto vzťahov je cieľom riadenia vzťahu so zákazníkom. Základom riadenia vzťahu so zákazníkmi je dôkladné pochopenie a porozumenie hodnototvornému procesu zákazníka, t. j. procesu, pri ktorom si zákazník vytvára pre seba svoju vlastnú hodnotu. Dodávateľ orientovaný na vzťahy so zákazníkmi má snahu dozvedieť sa viac o tom, ako zákazníci vytvárajú pre seba hodnotu. Je potom ľahšie pre dodávateľa zákazníka získať, porozumieť mu a byť mu oporou svojou ponukou v jeho aktivitách.

Riadenie vzťahov so zákazníkmi vychádza z predpokladu, že hodnota sa vytvára počas procesu vzťahu so zákazníkom, pretože partnerstvo zákazník – dodávateľ sa prejavuje v trvalej spolupráci medzi obidvoma stranami. Trvalé vzťahy s dodávateľom predpokladajú:

- rešpektovanie dôveryhodnosti projektov zákazníka,
- záruky, ktoré poskytne zákazníkovi dodávateľ na dodávku náhradných dielov počas celej doby životnosti produktu.

Koncepciu riadenia vzťahov so zákazníkmi možno charakterizovať ako dvojité posun: na jednej strane ako posun od tradičného obchodného myslenia k riadeniu vzťahu so zákazníkmi, na druhej strane ako posun od myslenia založeného na produkte k mysleniu orientovanému na schopnosti (Vaculík, Kruppa, 2006, s. 57-59).

Počas trvania vzťahu, ktorý sa zakladá medzi predávajúcim (dodávateľom) a sprostredkovateľmi, výmena sa týka nielen jednoduchého prevodu vlastníctva produktu. Súvisí s ňou tiež výmena informácií, výmena rád, kritických názorov, kultúrnych hodnôt a podobne. Tento jav je výraznejší tým viac, že sa predaj týka veľkého počtu podnikov. Preto je možné predaj považovať za výmenu vychádzajúcu z definície obchodného vzťahu a prostredia určitého vzťahu, v ktorom partneri medzi sebou obchodujú. Podľa Y. Banamoura (Banamour, 2000, s. 45-78) vzťahová stratégia je orientovaná smerom k rentabilnému zákazníkovi, ktorý si želá angažovať sa v danom vzťahu a s ktorým môže podnik dosahovať významné tržby. Podnik sa zameriava na výhodné segmenty a zákazníkov, ktorí sú prínosom pre podnik. V tejto súvislosti sa používa pojem hodnota

zákazníka (consumer value), na ktorý existujú v odbornej literatúre rôzne názory (Dzurová, 2005, s. 378-406). Podľa G. Tomeka a V. Vávrovej je tento pojem nadriadený pojmom hodnota pre zákazníka a hodnota zákazníka, ktorá podľa uvedených autorov vyjadruje aktuálny a potenciálny príspevok zákazník k úspechu podniku (Tomek, Vávrová, 2007, s. 31).

Z tohto dôvodu budovanie vzťahovej stratégie so zákazníkmi vychádza z pyramídy zákazníkov podniku (Peelen, Jallat, Stevens, Volle, 2006, s. 54-56), ktorej význam spočíva v uvedení si, s ktorými zákazníkmi, a či vôbec oni majú záujem (Lesáková, 2009, s. 250-254), podnik bude budovať dlhodobé vzťahy. Pyramída odlišuje najdôležitejších zákazníkov podniku od ostatných. Na vrchole pyramídy sa nachádzajú najdôležitejší zákazníci podniku (kategória A), ktorí predstavujú 5 % zo všetkých zákazníkov, avšak ktorých podiel na predaji podniku je 65 %. Základ pyramídy tvoria početní a zároveň najmenej významní zákazníci (80 %), ktorí jednotlivo, resp. kolektívne prispievajú k tržbám podniku (20 %). Medzi obidvomi skupinami sa nachádzajú zákazníci kategórie B predstavujúci 15 % zo všetkých zákazníkov portfólia. Vzťahy s prvou skupinou zákazníkov sú komplexné a kontakty s nimi musia byť udržiavané multidisciplinárnym tímom pracovníkov podniku dodávateľa. Vzťahy sú veľmi úzke a vzájomné výhodné. Vzťahy so zákazníkmi kategórie B je jednoduchšie riadiť v porovnaní so zákazníkmi kategórie A. Tržby a zisk sú nižšie a ich riadenie nevyžaduje tím predajcov podniku dodávateľa. Postačuje jeden predajca. Zákazníkov kategórie C je možné riadiť s podporou vhodných softvérových produktov, resp. prostredníctvom personálu oddelenia služieb po predaji, personálu zaoberajúceho sa telefonickými objednávkami a podobne. Niektoré prieskumy realizované na prínosy uplatnenia systémov CRM (Customer Relationship Management) v praxi výrobných podnikov na trhu výrobnnej sféry ukazujú, že tieto systémy nie sú zatiaľ dostatočne využívané na analýzy a ekonomické rozbory, ktoré by mohli ukázať finančné dosahy intenzívnejšej práce so zákazníkmi (Oreský, 2009, s. 317-321).

Výberom konkrétnych cieľov a ukazovateľov naprieč uvedenými kategóriami pyramídy zákazníkov môžu manažéri predaja nasmerovať obchodný personál, aby svojim zákazníkom poskytoval najlepšie hodnotové výhody a aby dodávateľská organizácia udržala príslušnú úroveň objemu predaja s cieľovými zákazníkmi. Manažéri predaja by mali stanoviť súbor ukazovateľov, ktorý by charakterizoval:

- trhovú podiel a podiel na obrate,

- udržanie a získanie nových zákazníkov,
- spokojnosť zákazníkov a ich ziskovosť.

Trvalé vzťahy so zákazníkom predpokladajú z hľadiska dodávateľa:

- rešpektovanie dôveryhodnosti projektov zákazníka. Táto situácia je bežná v automobilovom priemysle. Dodávateľ participuje na vypracovaní budúceho projektu nového typu auta, ktoré nahradí o niekoľko rokov automobil, ktorý bol nedávno uvedený na trh. Úroveň dôvery závisí od toho, či daný dodávateľ je dodávateľom pre ďalších konkurenčných výrobcov;
- záruky, ktoré poskytne zákazníkovi na dodávku náhradných dielov počas celej doby životnosti produktu, napríklad obrábacích strojov a podobne.

Partnerstvo zákazník – dodávateľ sa prejavuje v trvalej spolupráci medzi obidvomi stranami. Spočíva na dynamike dlhodobého vzájomného prispôsobovania, v rámci ktorého podnik dodávateľa pomáha svojim zákazníkom, aby sa stali kompetentnejšími. Z hľadiska plánu predaja je dôležité uvedomiť si, že ak je frekvencia nákupu vysoká a je zabezpečený servis po predaji, vzťah zákazník – dodávateľ je ľahko udržateľný. Naproti tomu, ak frekvencia nákupov je nízka, napríklad každé štyri roky, bez zmluvy o popredajnom servise, je nutné vytvárať príležitosti na udržiavanie vzťahu. Predajca musí programovať v rámci plánu predaja príležitosti na nadviazanie kontaktu.

Lojalita zákazníka spočíva nielen na využívaní nástrojov priameho marketingu predajcom (mailing, telefón, e-mail, SMS a podobne), ale tiež zdvorilostných obchodných návštev zameraných na prieskum trhu a pozvaní na salóny a do predajných miest, ktorých cieľom nie je bezprostredne predávať produkty, ale skôr udržať vzťah, informovať sa o zákazníkovi, konsolidovať vzťahy a znižovať riziká prechodu zákazníka ku konkurentom.

1.2 Ponuka ako východisko predaja

Všetky podniky sú v súčasnosti konfrontované s problémami udržania trhového podielu, a preto kvalita vzťahu zákazník – dodávateľ má prvoradú úlohu. Podľa P. Hetzela (Hetzl, 2004, s. 5-19) kvalita vzťahu so zákazníkmi je integrálnou súčasťou ponuky s dôrazom na jej individualizáciu. Ponuka je prvým článkom reťazca vzťahov, začínajúcim medzi dodávateľom a potenciálnym zákazníkom. Je zložitým súborom rôznych atribútov (Binninger, 2007, s. 201) hmotných výrobkov a nehmotných služieb,

ktorá spája trh a podnik a ktorá zdôvodňuje existenciu podniku a právo žiadať peňažnú úhradu za ponúkané produkty. Vypracováva sa na základe situácie zákazníka, ktorá je vyjadrená v základných požiadavkách na produkt. Výrobné investície a nákup surovín sú priamo spojené s hodnotou ponuky. Dodávateľ skúma v zdrojoch vlastného podniku základné prvky vhodné na tvorbu ponuky. Zdroje dodávateľa, t. j. výrobné investície, nákup surovín a podobne, ako aj jeho kompetencie sú priamo spojené s hodnotou ponuky a s hodnotou ponúkaných služieb zákazníkovi. Tieto zdroje predstavujú priame vstupy jeho výrobného procesu. Kompetencie dodávateľa (napríklad riadenie, organizácia personálu, znalosti) charakterizujú schopnosť podniku koordinovať, riadiť a aplikovať transformáciu zdrojov na tvorbu hodnoty. Samotné kompetencie však nemôžu vytvoriť hodnotu bez adekvátnych zdrojov. Tvorba hodnoty je kombináciou efektov úžitku a kompetencii podniku. Obidva faktory sú potrebné pre tvorbu hodnoty pre zákazníka. V procese jej tvorby musí dodávateľ zohľadniť prekážky predaja, námietky zákazníka z hľadiska kompetentnosti podniku s cieľom transformovať ich na atribúty ponuky určenej na predaj. Od kvality ponuky bude závisieť konkretizácia týchto vzťahov prostredníctvom objednávok. Význam spolupráce zákazníka s dodávateľom sa na mnohých priemyselných trhoch prejavuje aj tým, že napríklad charakter technickej operácie vykonanej dodávateľom má taký istý význam ako samotné zariadenie, ktoré bolo predmetom kúpy a predaja. Optimalizácia ponuky predpokladá, že podnik vie, komu adresuje ponuku, t. j. pozná cieľový trh a vie definovať hodnotu ponuky tým, že vychádza z poznania výrobného procesu a z nákladov na tvorbu každého atribútu. Proaktívne prispôsobenie sa ponuky potrebám zákazníkov je čoraz viac rozhodujúcim faktorom úspechu podniku dodávateľa (Sahut, 2008, s. 91). Z tohto dôvodu ponuka sa dostáva do centra pozornosti manažérskych disciplín. Nejde už viac o to, aby podnik jednoducho identifikoval dopyt, ale aby vytvoril nové podmienky rastu na základe jeho schopnosti a kompetencie. Väčšina známych trhov je nasýtená ponukou. Z tohto dôvodu sa prístupy k ponuke zameriavajú na lepšie uspokojovanie potrieb zákazníkov na základe poskytovania určitej výnimočnej ponuky, ktorá by zvýšila jej príťažlivosť u zákazníkov.

V podstate úvahy spojené s ponukou a s ňou súvisiacimi hodnotami sa týkajú očakávanej spokojnosti budúcich používateľov: otázka pre dodávateľa nie je tvorba hodnoty pre zákazníka, ale tvorba hodnoty so zákazníkom. Prínos dodávateľa je doplnkom k know-how zákazníka, k zdrojom a zariadeniam, ktoré zákazník už vlastní. Nové atribúty

ponuky, ktoré sa pripájajú k existujúcim, by mali umožniť podnikom nové podmienky rastu trhového podielu.

Proaktívne prispôsobovanie sa ponuky je čoraz viac rozhodujúce pre úspech, resp. neúspech činnosti podniku. Z tohto dôvodu by mala samotná ponuka byť vo väčšej pozornosti disciplín manažmentu vzhľadom na to, že niektoré z nich sa ešte stále len okrajovo zaoberajú, resp. zaoberali problematikou ponuky.

Mnohé vedné disciplíny, napríklad účtovníctvo, financie a kontroľing konštatujú výsledky ponuky, ale nenapomáhajú jej optimalizáciu. Dokonca marketing, jedna z najmodernejších disciplín tradične zdôrazňoval dopyt a jeho ovplyvňovanie. Až v 70. rokoch 20. storočia vzniká nový marketingový prístup, ktorý sa zakladá na poznaní, že interakcie medzi dodávateľmi produktov a zákazníkmi sú dôležitými prvkami marketingu, pretože spôsob riadenia týchto interakcií má dosah na správanie zákazníkov.

Zvlášť je prekvapujúca absencia ponuky v strategickom manažmente. Cieľom stratégie je dosiahnuť rastúcu a trvalú rentabilitu. Často aj samotná metodológia strategickej úvahy obsahuje niektoré aspekty, ktoré sťažujú chápanie rentability. Niektoré prístupy sú deskriptívne, ako napríklad SWOT analýza, pokiaľ ide o vypracovanie zoznamu charakteristík úspechu, avšak neumožňujú ani objasniť a ani predvídať podmienky trvalej rentability. K najznámejším prístupom podnikovej stratégie patria prístupy A. D. Littla (BCG) a M. Portera. Uvedené prístupy majú popri svojich pozitívnych aspektoch aj svoje limity, ktoré neumožňujú dostatočne objasniť úlohu ponuky podnikov. Podľa H. de Bodinat (de Bodinat, 2007, s. 4) veľa teoretikov zaoberajúcich sa stratégiou podniku vychádzajú z mylného predpokladu tým, že preberajú model vojenskej stratégie, v ktorom nepriatelia sú nahradzovaní konkurentmi. Vojenská stratégia má za cieľ porážku nepriateľa. Cieľom podnikovej stratégie je dosiahnuť úspech, o ktorom rozhoduje trh. Pre podnik oslabenie konkurentov nie je cieľom samým osebe, ako je to v prípade vojenskej stratégie. V prípade podniku ide len o jednu z možných stratégií, akými sú stratégia súťaživosti, spojenectva, koexistencie, neutrality. Predpokladá sa, že aj konkurenti sa môžu stať spojencami (Daňo, 2009, s. 54-59). V tejto súvislosti je nutné uviesť, že mikroekonómia A. Smitha a D. Ricarda (Hyman, 1989, s. 869-896) položila vedecké základy strategickej analýzy. Predpokladala, že štruktúra trhu má vplyv na rentabilitu podniku. Ale táto štruktúra sa môže vyvíjať na základe najnovších poznatkov, nielen na základe fúzií a akvizícií, ale aj z hľadiska stratégie iných činiteľov v závislosti od toho, či podnik sa orientuje na využívanie ceny, na akcentovanie pútavosti ponuky

alebo na identifikáciu hodnoty pre zákazníka. Na základe toho možno rozlíšiť (de Bodinat, 2007, s. 10) tri základné prístupy k ponuke:

- a) prístup založený na cene,
- b) prístup založený na pútavosti ponuky,
- c) prístup vyplývajúci z hodnoty.

Tieto prístupy umožňujú prispôbiť úroveň orientácie podniku k svojim trhom a určiť, akú stratégiu by mal podnik realizovať, aby sa vyvíjal smerom k politike partnerstva a lojality zákazníkov a aby sa zabezpečil rozvoj podniku.

a) *Prístup založený na cene*

Cena v oblasti predaja plní významnú informačnú funkciu a často je kritériom nákupu zákazníka. Odlišnosť jednotlivých trhov sa premieta do cenovej politiky dodávateľov. Cena ako nástroj marketingového mixu sama osebe obsahuje jednotlivé zložky cenového mixu (spôsob platby, cenová diferenciácia, spôsob stanovenia ceny a podobne), ktoré sa môžu inovovať (Mateides, Ďaďo, 2002, s. 223). Cieľom je vytvoriť ponuku za prijateľnú cenu. Typ takejto ponuky závisí od zmien a štruktúry trhu dodávateľov. Podľa R. Perrotina (Perrotin, 2002, s. 35-37) politika nákupu zákazníkov bola do 70. rokov minulého storočia založená na cene stanovenej podnikom. 80. roky minulého storočia boli etapou postupného uvedomovania si nákupu zákazníka ako strategickej funkcie podniku a dosahu nákupu na výsledky podniku. Rozhodujúcim kritériom ponuky sa stáva trhová cena a výrobné náklady zákazníka. Táto etapa trvala podľa autora do polovice 90. rokov, keď dochádza k integrovaniu pojmov konkurenčná výhoda a výkonnosť dodávateľov v zmysle spoľahlivosti, zabezpečenia kvality, rýchlosti dodávok s orientáciou na celkové výrobné náklady nákupu a predajnú cenu, ktorá sa stala predmetom osobitného skúmania.

V situácii monopolu jediný výrobca alebo hlavný konkurent majúci výsadné postavenie stanovuje cenu. Rentabilita podniku dodávateľa, ktorý si zvolil uvedený prístup sa opiera o absenciu alternatívnych ponúk. Tým, že zákazník nemá možnosť voľby je vazalom podniku, pretože je nútený kúpiť si jeho produkt, hoci poskytnutá hodnota vo vzťahu k cene je nižšia.

Dominancia ceny v ponuke sa môže vzťahovať aj na existenciu niekoľkých konkurentov na trhu, ako je to napríklad v petrochemickom priemysle. Môže sa vytvoriť

aj na základe právnych predpisov, akými sú vynálezy (chemický priemysel) a podobne. V tomto modeli sa podnik pokúša odstrániť konkurentov cieľenými útokmi alebo tým, že získava od štátu ochranu a podobne. Niektoré trhy sú v súčasnosti v situácii nedostatku v dôsledku rastu svetového dopytu podmieneného zvýšením potrieb Číny. To vedie k oživeniu nákupov a nespokojnosti zákazníkov, ktorí majú problémy s dodávkami. V prípade, že bariéry vstupu na trh sú dostatočne silné na udržanie monopolu alebo oligopolu, cieľom podniku je maximalizovať rentabilitu nie na základe najlepšej hodnoty poskytnutej zákazníkovi pri najmenších nákladoch, ale na základe snahy vyťažiť maximum príjmov z danej situácie predaja.

V trhovej ekonomike je ponuka často vyššia ako dopyt, a preto nestačí už len vyrábať, aby sa predávalo, dokonca ani vedieť predávať, aby sme dosiahli úspech na trhu. Úspech podniku na trhu závisí od jeho schopnosti prispôbiť svoju ponuku dopytu a ovládať podmienky prevádzky. To často predpokladá zmenu internej organizácie podniku dodávateľa, t. j. namiesto tradičnej organizácie, ktorá sa snaží optimalizovať činnosť každej z funkcií podniku, optimalizovať interakciu medzi funkciami podniku, ktoré sa podieľajú na tvorbe každého atribútu ponuky a na nákladoch.

Výška ceny je však ovplyvnená aj ďalšími činiteľmi, akým je konkurenčná situácia na trhu. Prechod od ceny predaja stanovenej podnikom k trhovej (Stalk, 2008, s. 44) cene núti podniky, v podmienkach konkurencie viacerých ponúk, zaoberať sa najvýhodnejšou ponukou, pretože trhové ceny sa menia v závislosti od stupňa spokojnosti zákazníkov s výrobkami a službami, ktoré získali nákupom.

b) Prístup založený na pútavosti ponuky

Tvorba a predávanie imidžu (my na to máme) robí dodávateľa zaujímavým pre zákazníkov a je prioritným cieľom prístupu, ktorý sa opiera o pútavosť ponuky. Pútavosť je taktiež veľmi dlho používaným nástrojom podnikov ako cena. Pútavosť ponuky dotvára značka, ktorá evokuje predstavy kvality ponuky. Priemyselné podniky taktiež používajú túto stratégiu v oblasti predajnej ponuky, najmä ak je adresovaná rozmanitým zákazníkom, ktorí hľadajú dodávateľa. Pútavosť je stratégiou získania trhu, ktorá spočíva v presvedčovaní zákazníka, aby kúpil, pretože vnímateľnosť ponuky je prvou etapou nákupu. Prostredníctvom vnímateľnosti ponuky a kompetencií podniku v tejto oblasti možno sa obrátiť na podnik dodávateľa. Na základe vnímania podniku a zložiek jeho

imidžu zákazník rozhodne medzi kúpou alebo zamietnutím produktu. Dodávateľ v osobe predajcov musí rozhodnúť, či je na trhu predaja známy, a zhodnotiť, či jeho vynaložené úsilie napomohlo rozšíriť povedomie o ponuke. Predajcovia sú jedným z kľúčových nositeľov imidžu podniku a zároveň aj jedným z hlavných používateľov jeho výhod. V súčasnosti sa nemôžu uspokojiť len s konštatovaním o existujúcej úrovni imidžu, ale sami ho napomáhajú vytvárať na trhu predaja. Komunikačný plán podniku nemôže nezohľadniť požiadavky predajcov na ponuku. Aktivovať a reaktivovať potreby zákazníkov je funkciou tohto plánu. Uľahčuje synergiu inštitucionálnej komunikácie značiek a produktov s možnými substitučnými a komplementárnymi efektmi. V krajných prípadoch môže byť prístup založený na pútavosti ponuky efektívnou stratégiou len z krátkodobého hľadiska, pretože hodnota prisľúbená zákazníkovi môže byť odtrhnutá od reálnej ponuky vzhľadom na to, že produkt môže neplniť svoje sľúbené funkcie. V tomto prípade imidž ponuky spočíva na vytvorení iluzórnej hodnoty v mysli zákazníka. Stratégiu ponuky založenú na pútavosti využívajú napríklad podniky potravinárskeho priemyslu, ak je ponuka adresovaná konečným spotrebiteľom.

c) Prístup vyplývajúci z hodnoty

Zmenu v prístupe k ponuke, ktorý sa orientuje na hodnotu, ovplyvnili v polovici 90. rokoch minulého storočia dva faktory (Ochs, 1998, s. 13) (Perrotin, 2002, s. 39), a to:

- turbulentné zmeny ekonomického prostredia,
- profesionalizácia funkcie nákupu, ktorá vyžaduje, aby partnerom nákupcu bol absolútny profesionál v oblasti predaja.

Od uvedeného obdobia prejavujú sa v používaných taktikách v oblasti vzťahov zákazník – dodávateľ na priemyselnom trhu tendencie k rozvoju dlhodobých vzťahov medzi obidvomi stranami, ktoré vedú v konečnom dôsledku ku globálnemu partnerstvu. Tento prístup spočíva na trvalom vyhľadávaní inovácií. Pojem cena je nahradzovaný pojmom hodnota (Goyhenetche, 1999, s. 13), ktorý sa chápe diferencovane v závislosti od identifikácie hodnotových reťazcov zákazníkov (McGree, 2005, s. 389) a umožňuje nový pohľad na vzťahy zákazník – dodávateľ. Centrálnou sa stáva otázka, či sa dá zákazníkovi na základe kompetencií dodávateľa ponúknuť niečo, čo pre neho bude predstavovať prospech pri vytváraní vlastnej hodnoty. Na základe týchto úvah hodnotu pre zákazníka

možno, podľa C. Fourého, vyjadriť aj vzťahom (Goyhenetche, Bernard-Boussieres, Loup, 2007, s. 25):

*Hodnota = hodnotenie realizovaných prínosov, ktoré zákazníkovi prinesie poskytované, resp. navrhované riešenie problému / zdroje a úsilie vynaložené na tento účel .
dôvera v ponuku riešenia problému zákazníka / prevzaté riziká riešenia*

Zjednodušene by sa dalo povedať, že hodnota pre zákazníka je hodnotenie poskytnutých prínosov v porovnaní s úsilím, ktoré zákazník vynaložil na získanie a používanie výrobku, resp. služby integrujúc riziko a dôveru.

Z formulácie hodnoty pre zákazníka vyplýva, že podnik by mal uspokojovať očakávania svojich cieľových zákazníkov. Z tohto dôvodu by sa mal usilovať o transformáciu hodnoty pre zákazníka na realizované prínosy pre zákazníka, t. j. očakávania zákazníka v individuálne využiteľné prínosy.

Hodnotenie prínosov, ktoré zákazník získa z poskytovaného, resp. navrhovaného riešenia jeho problému, vychádza z:

- nákladov, ktoré môže vyvolať ponuka u zákazníka;
- posúdenia ,v čom ponuka môže pomôcť v dosahovaní budúcich zámerov zákazníka;
- posúdenia výhod spolupráce zákazníka s dodávateľom, ktoré sa prejavujú v lepšom imidži podniku a jeho produktov u jeho partnerov a u ďalších zaujmových skupín;
- evaluácie rizík súvisiacich s ponukou a podobne.

Hodnotenie vynaložených zdrojov a úsilie vynaložené na získanie riešenia problému zákazníka môže vychádzať z porovnávaní rastu objemu výroby a tržieb, realizovaných v dôsledku lepšieho využívania vložených prostriedkov.

Dôvera v ponuku dodávateľa vyjadruje spôsob, ktorým zákazník hodnotí vierohodnosť dodávateľa. Zákazník skúma výkonnosť produktu z hľadiska každodenných prevádzkových požiadaviek. Z hľadiska podniku dodávateľa, ktorý je orientovaný na zákazníka, plní dôvera v podniku a jeho produkt kľúčovú úlohu.

Riziko vyjadruje uvedomenie si zákazníka, že produkt nerealizoval očakávané prínosy, že náklady súvisiace s novým riešením boli podcenené, že podnik nevie odolávať, ako predpokladal, nevýhodám ponúkaného riešenia. V dôsledku toho zákazník vyberá dodávateľa, ktorý disponuje najlepšimi kompetenciami, aby predišiel riziku.

Hodnota, v zmysle koncepcie riadenia vzťahov so zákazníkmi, sa takto vytvára počas procesu vzťahu so zákazníkom. Pre zákazníka na priemyselnom trhu je nákup vždy aktivitou s dlhodobým dosahom a z tohto dôvodu očakáva globálnejšie reakcie dodávateľa, ktoré značne presahujú rámec funkcií produktu, t. j. podmienkou získania objednávky je pochopiť očakávania zákazníka. Predaj dodávateľa prechádza na vyššiu strategickú úroveň – hľadanie partnera na čoraz dlhšie obdobie (Daňo, Kita, P., 2009, s. 184). Vzájomná interakcia medzi účastníkmi vzťahu stáva sa tak procesom vytvárania hodnoty na strane zákazníka. Nemusí byť podstatné, či sa v rámci vzťahu zákazník – dodávateľ vymieňajú výrobky a služby, pretože aj samotný vzťah z tohto hľadiska sa považuje za produkt (Vaculík, Kruppa, 2006, s. 57-59). Vzťahy zákazník – dodávateľ predstavujú vzájomný nákupný a predajný kontakt alebo formy kooperácie a partnerstva, do ktorých vstupujú podniky na priemyselnom trhu pri zmluvnom zabezpečovaní dodávok a nákupov a pri ich realizácii. Produkty sú neoddeliteľnou súčasťou tohto vzťahu a vytvárajú vecnú náplň týchto vzťahov. Z tohto hľadiska ponuku produktu nemožno definovať nezávisle od týchto vzťahov, ale musí byť považovaná za súčasť vzťahu. Potom to už nie je otázka vývoja produktu, ale skôr otázka rozvoja vzťahu. Riadenie vzťahu prináša nový rozmer do diferenciácie ponuky. Už nejde o to, ako možno odlišiť technické aspekty produktov tak, aby sa líšili od konkurenčných, alebo ako cenovo odlišiť ponuku od ponuky konkurentov. Zásadnou otázkou je schopnosť riadiť procesy, ktoré sa týkajú vzťahov so zákazníkom. Celý proces vzťahu so zákazníkom musí byť analyzovaný, s cieľom poznať, ako ho diferencovať, aby podnik získal konkurenčnú výhodu.

Model hodnoty ponuky umožňuje simultánne dosahovať dva ciele, a to rentabilitu a rast trhového podielu. Na rozdiel od modelu ponuky založenom na cene a modelu založenom na pútavosti ponuky akcent kladie na ponuku dokonale zameranú na potreby trhu, ktorá spočíva na prioritách a optimálnych kompromisoch pre zákazníka, ktorému poskytuje reálnu spokojnosť z použitia. V takomto vzťahu dodávateľ a zákazník vytvárajú hodnotu spoločne. Takáto ponuka upútava pozornosť zákazníkov tým, že dodávateľ poskytuje vyššiu hodnotu za konkurenčnú cenu, hovorí to, čo robí, a robí to, čo hovorí. Uspokojuje potreby so striedanosťou, bez zbytočného plytvania surovín, čím vytvára dostupnú a primeranú cenu vo vzťahu k dodanej hodnote. Prispôbiť sa očakávaniam a potrebám zákazníkov je veľmi komplexnou výzvou, pretože zákazník neanalyzuje len výhody zo zníženia ceny, ale zároveň zisťuje, aké sú sociálne, environmentálne a etické dôsledky tejto ceny. Podnik, ktorý realizuje s úspechom stratégiu takejto ponuky, má dar

empatie. Snaží sa z pozície zákazníka identifikovať aktuálne potreby a merať ich príslušný význam bez toho, aby niektoré vynechal. Hlboko chápe na základe obchodných rokovaní, výmeny informácií a emócií dôvody, pre ktoré a podmienky, v ktorých zákazník používa jeho produkt. Prenášaním svojich znalostí a schopností na zákazníka vytvára výnimočnú hodnotu, ktorá mu umožňuje diferencovať sa od konkurencie a lepšie uspokojiť potreby zákazníkov.

1.2.1 Nové prístupy k riadeniu ponuky vychádzajúce z hodnoty

Pojem hodnota má subjektívny charakter, vzhľadom na to, že sa formuje v mysli každého jednotlivca v závislosti od jeho potrieb. Podľa A. Leškovej (Lešková, 2006, s. 65) hodnotu možno špecifikovať ako všetko, čo zákazník chce. Spočíva v jeho aktuálnych a budúcich očakávaniach, ktoré sú vyjadrené na základe jeho subjektívneho vnímania. Každý zákazník disponuje individuálnym súborom hodnôt pre rôzne výrobky a služby. Vzhľadom na to, že hodnota má mnohé rozmery, používa sa na jej vyjadrenie pojem atribúty hodnoty, napríklad charakteristická vlastnosť či funkcia výrobku, termín dodávky, cena, služby, imidž, vzájomné vzťahy zákazník – dodávateľ, komunikácia a podobne. Obyčajne sa rozlišujú nasledujúce aplikácie pojmu hodnota:

- úžitková hodnota (hodnota úžitku, ktorý vníma zákazník z kúpeného produktu);
- výmenná hodnota (hodnota vyjadrená v cene, za ktorú je ponúkajúci ochotný produkt predat' a záujemca pripravený produkt kúpiť). Vyjadruje kvantitatívny vzťah, v ktorom sa jeden tovar vymieňa za iný (Kolektív, 1996, s. 214);
- emocionálna hodnota (individuálna spokojnosť, resp. pocit šťastia, ktoré zákazníka vedú ku kúpe produktu, do ktorého zákazník koncentruje svoje individuálne uspokojenie). Jej posúdenie je najťažšie, pretože pri jej zisťovaní majú významnú úlohu osobné vzťahy účastníkov výmeny (Lehtinen, 2007, s. 85);

V rámci manažmentu podniku existujú i ďalšie hodnoty, ktoré sa snaží podnik naplňať (Goyhenetche, Bernard-Boussieres, Loup, 2007, s. 23-24):

- finančná hodnota súvisiaca s ekonomickou efektívnosťou – EVA (Economic Value Added), tvorba hodnoty pre akcionárov a podobne, sú pojmami, ktoré sú značne rozpracované finančníkmi a americkými poradenskými kabinetmi v podnikoch (Kita, J., 2008, s. 21-35);

- referenčná hodnota, resp. hodnota značky. Na referenčnú hodnotu sa vzťahuje imidž dodávateľa a podstata jeho povesti;
- hodnota kontaktu súvisí s chápaním zákazníka ako sprostredkovateľa pre ostatných zákazníkov siete (Lehtinen, 2007, s. 85);
- hodnota pre zákazníka (získaná hodnota) je používaná v podnikovej praxi pracovníkov marketingu. Zdôrazňuje, že základným cieľom každého podnikania je pri čo najnižších nákladoch dosiahnuť požadovaný úžitok, tzn. čo najvyššiu hodnotu pre zákazníka, resp. na spotrebiteľskom trhu ide o pomer kvalita/cena. Podľa R. Vlčeka (Vlček, 2008, s. 239) hodnotové inovácie maximalizujú hodnotu pre zákazníka na základe princípu optimality, t. j. optimalizáciou, teda nie maximalizáciou úžitku, ale optimalizáciou celkových nákladov k výške ponúkaného úžitku. Získané výhody a nevýhody z hľadiska zákazníka sa koncentrujú do celkového hodnotenia;
- interaktívna pridaná hodnota, ktorá vzniká v procese interakcie (výmeny) so zákazníkom a napomáha na základe dôvery, angažovanosti a osobných komponentov vzťahu zákazník – dodávateľ vyššiu valorizáciu ponuky produkcie podniku. Možno konštatovať, že tak ako klasické výrobné faktory (práca a kapitál) sú zdrojom bohatstva, zdrojom bohatstva je každá interakcia so zákazníkom (Mansencal, Meurot, Michel, 2005, s. 11);
- celoživotná hodnota zákazníka je daná očakávanými nákupmi po celú dobu životného cyklu zákazníka. Vychádza z toho, že hodnota zákazníka sa neprejaví jediným nákupom. Vyjadruje súčasnú hodnotu toku budúcich ziskov, očakávaných z celoživotných nákupov zákazníka (Kotler, Jain, Maesincee, 2007, s.107);
- aktuálna hodnota zákazníka vychádza z účtovníctva a financií. Sumarizuje pre každého zákazníka celkové náklady a tržby z každej transakcie (nákup, zasielanie mailingu a podobne (Michon, 2003, s. 253);
- vnímaná hodnota zodpovedá hodnote, ktorú nadobúda výrobok alebo služba v mysli zákazníka. Bezprostredne nesúvisí s reálnou hodnotou alebo s nákladmi na výrobu. Uvedomenie si existencie vnímanej hodnoty je zvlášť dôležité v cenovej politike, najmä v situácii monopolu. V prípade, že vnímaná hodnota prevyšuje výrobné náklady, prispôsobenie sa cien vnímanej hodnote generuje vysoký zisk.

V odbornej literatúre sa možno stretnúť s ďalšími nadväzujúcimi pojmami (Treacy, Wiersema, 2002, s. 12-14):

- ponuka hodnoty (Value Proposition), t. j. prísľub ponuky podniku zákazníkovi, ktorá spočíva v špecifickej kombinácii prvkov, ktoré vytvárajú hodnotu (cena, kvalita, čas, výkonnosť, výber a podobne), resp. podľa I. Šimberovej je to súhrn všetkých dôvodov, prečo by mal zákazník nakupovať výrobky a služby podniku (Šimberová, 2008, s. 202-214);
- prevádzkový model určený hodnotou (Value-Driven Operating Model) označuje kombináciu procesov, systémov manažmentu, informačných systémov, kompetencií, štruktúr a kultúr, ktoré umožnia podniku dodržať svoj prísľub hodnoty. Ak ponuka hodnoty je účelom, prevádzkový model je prostriedkom;
- oblasti hodnoty (Value Disciplines), predstavujú základné spôsoby, ktorými podnik môže harmonizovať svoj prevádzkový model s ponukou hodnoty, aby bol najlepším na trhu. Každý spôsob vytvára rozdielny typ hodnoty pre zákazníka. Vybrať si jeden spôsob tvorby hodnoty neznamena, že podnik sa vzdáva ostatných, ale jednoducho to znamená, že sa podnik rozhodol založiť si svoje renomé na istom type hodnoty. Podľa M. Treacyho a F. Wiersema (Treacy, Wiersema, 2002, s. 12-14) existujú tri rozdielne spôsoby tvorby hodnoty:
 - a) výnimočné charakteristiky ponuky (Operational Excellence). Podniky, pre ktoré je typický tento spôsob tvorby hodnoty, ponúkajú produkty za najlepšie celkové náklady, t. j. spoľahlivé produkty alebo služby za najnižšie ceny, za najlepších dodacích podmienok a čo najrýchlejšie, s minimom prekážok pri poskytovaní servisu a jednoduchou distribúciou. Takúto hodnotu nie sú konkurenti schopní ponúknuť. Ponuka týchto podnikov sa vyznačuje v podstate nízkymi cenami a bezproblémovým servisom. Podniky sa sústreďujú skôr na transakcie než na vzťah so zákazníkmi. Informačné systémy zákazník – dodávateľ sú úzko prepojené a prostredníctvom nich je organizovaná logistika a optimalizácia termínov, ktorá odstraňuje neefektívnosť. Každá z aktivít z hodnotového reťazca podniku súvisí s ostatnými jeho fázami. Výroba je štandardizovaná a automatizovaná v najvyššej možnej miere. Personál podniku musí podávať výkony na požadovanej úrovni produktivity a manažéri podniku centralizovane prijímajú strategické a operatívne rozhodnutia. V podniku sú striktné aplikované postupy a normy na všetkých úrovniach. Pracovné prostredie je strohé a variabilné náklady sú nízke. Podniková kultúra vedie k efektívnosti a odrádza od plytvania prostriedkami. Tím má výhody nad jednotlivcami;

- b) inovácia produktu (Product Leadership) znamená ponuku inovovaných, čoraz výkonnejších produktov vysokej kvality. Tento typ podnikov sa orientuje na výskum a vývoj, uvádzanie nových produktov a neustálu inováciu. Inovácia umožňuje ponuke prispôbiť sa zmenám na trhu na základe jej atribútov, resp. pridávaním nových atribútov, uberaním niektorých iných, zdokonaľovaním existujúcich atribútov, novými procesmi, novými metódami získavania hodnoty, novými vzťahmi medzi atribútmi. Produkty týchto podnikov sa predávajú zriedkavo za nízke ceny a vzťahy so zákazníkmi sú zriedkavo personalizované. Podľa nich konkurencia nie je v oblasti cien, ale vo výkonnosti produktu. Podniky, ktoré uprednostňujú tento spôsob tvorby hodnoty pracujú, bez prestania na inovácii. Tieto podniky chcú čo najviac prekvapiť ich zákazníkov. Nové produkty a výnimočná marketingová politika sú hnacími prvkami podnikov. Najvýznamnejšou črtou týchto podnikov je objavovanie nových myšlienok. Z tohto dôvodu cieľom niektorých podnikov je viesť svojich zamestnancov k tvorivosti tým, že ich vybavujú osobnými počítačmi. Úspech tohto typu podniku závisí od úspechu generovať produkty na trh. Jeho rizikom je skutočnosť, že nové produkty nie sú ešte známe a akceptované zákazníkmi. Riadenie portfólia nových nápadov sa orientuje na vyrovnanie bilancie medzi neúspechom uvádzania na trh nových produktov s úspechom tých produktov, ktoré požadujú zákazníci. Na základe predvídania vývoja trhu podnik musí byť schopný predvídať zastarávanie jeho inovácií. V týchto podnikoch sa rozhodovanie uskutočňuje rýchlo. Nedisponujú dostatkom času na podrobné analyzovanie situácie a omyly sú akceptované. Tieto podniky majú odvahu znášať riziká, reagujú rýchlo a maximálne skracujú cyklus tvorby koncepcie produktu. Inovácie produktov vyžadujú rušenie byrokratických prístupov a ponechávajú veľa priestoru na prejavenie sa talentu a kreativity. Formou stimulácie pracovníkov podniku je ich poverovanie funkciou manažéra projektu;
- c) intímna znalosť zákazníka (Customer Intimacy). Stratégia založená na intímnej znalosti zákazníka privileguje vzťahové aspekty. Sú to najmä priemyselné trhy vyznačujúce sa úzkymi vzťahmi zákazník – dodávateľ, ktoré umožňujú intímnu znalosť zákazníka a ich procesov (výrobných a logistických). V tomto type podniku sa venuje pozornosť rozvoju zákazníkov: čo potrebuje môj priamy zákazník, aby bol výkonný na vlastnom trhu? Podnik predpokladá poznanie

každého zákazníka a jeho preferencií. Produkty sú bez prestania prispôsobované želaniam zákazníkov. Podnik sa stavia do pozície partnera svojich zákazníkov a reaguje na ich problémy tým, že im ponúka riešenia ad hoc, resp. kompletne riešenia. Intímna znalosť zákazníka vyžaduje neustále pozorné sledovanie, na ktorom sa zakladá poskytovanie hodnoty zákazníkovi. Manažéri zákazníkov zohrávajú v tomto modeli rozhodujúcu úlohu, pretože sú v kontakte so zákazníkmi a poznajú ich očakávania. Sú plánovačmi obchodného úsilia podniku z dlhodobého hľadiska. Disponujú značnou samostatnosťou v oblasti rozhodovania. V tejto stratégii podnik preberá zodpovednosť za výsledky svojich zákazníkov. Tento spôsob tvorby hodnoty sa orientuje na najlepšie celkové riešenie poskytované zákazníkovi, t. j. produkty a služby dokonale prispôbované potrebám zákazníkov. Podniky sa orientujú na spoznávanie zákazníkov, vyberanie nových zákazníkov a intenzifikáciu ich vzťahov s existujúcimi zákazníkmi. Podniky ponúkajú to, čo požadujú jednotliví zákazníci. Podniky sa snažia maximalizovať hodnotu vo vzťahu ku každému zákazníkovi. Niektoré podniky sa ani nesnažia vyrábať výnimočné produkty, ale sú schopné integrovať rôzne komponenty s cieľom ponúknuť zákazníkovi spoľahlivé a dokonalé prispôbované riešenia.

Výber vhodnej oblasti tvorby hodnoty, ktorá by umožnila dominantné postavenie na trhu, nie je svojvoľným konaním, ale je výsledkom poznania a detailnej analýzy, ktorá sa týka samotného podniku, ako aj jeho trhu. Jednotlivé oblasti hodnoty nie sú marketingovým plánom, ani smerom Public Relations. Výber oblasti hodnoty je základným aktom, ktorý orientuje každé z ďalších rozhodnutí a ktoré preniká celý podnik od jeho kompetencií až po kultúru. V skutočnosti výber oblasti hodnoty definuje, čo podnik robí a teda čím je. Podniky sa musia preto naučiť širšiemu pohľadu na hodnotu pre zákazníka a musia sa snažiť o uspokojovanie potrieb zákazníkov a tým prejsť od filozofie „výroba a predaj“ k filozofii „poznaj a zareaguj“ (Kotler, Jain, Maesincee, 2007, s. 41).

Je evidentné, že filozofia napomáhajúca dôverne poznať zákazníka je najbližšia stratégii CRM. V tomto type prístupu, to je zákazník, ktorý je najdôležitejším kapitálom podniku a ktorý tvorí východiskový bod organizačných cieľov a vzťahov medzi podnikmi. Všeobecne sa neodporúča kombinovať tri spôsoby dosahovania hodnoty charakterizované v predchádzajúcom texte. Podnik nemôže zároveň excelovať vo všetkých oblastiach.

Rigidná a centralizovaná organizácia podnikov koncentrovaných na výnimočné charakteristiky ponuky je v rozpore s menej hierarchickou organizáciou ostatných dvoch spôsobov. Kultúry týchto troch spôsobov sú ťažko zladiteľné: dosiahnuť dôvernú znalosť zákazníka vyžaduje disponovanie bankami údajov, registráciu a analýzu údajov o zákazníkovi. Udržať kompletný produktový rad vyžaduje disponovať zásobami a zvýšenými logistickými nákladmi. Zvyšovať ceny za poskytovanie personalizovaných služieb je však ťažké zvlášť na trhu, na ktorom je silná konkurencia. Podniky však môžu preberať niektoré prvky z iného spôsobu tvorby hodnoty. Napríklad podnik, ktorý sa koncentruje na výnimočné charakteristiky ponuky, musí tiež udržiavať minimálnu inovačnú úroveň, ktorá zabezpečuje starostlivosť o jeho najdôležitejších zákazníkov. Analogicky, aj inovujúce podniky musia dozerať na výšku nákladov vo vzťahu k najdôležitejším zákazníkom. Podniky, ktoré si osvojili stratégiu dôverne poznať zákazníka, musia si udržať úroveň cien a kvality, aby uspokojili zákazníka z dlhodobého hľadiska.

1.2.2 Ponuka z hľadiska dlhodobého globálneho partnerstva zákazník – dodávateľ

Podľa R. Perrotina od roku 1995 (Perrotin, 2002, s. 39), t. j. od obdobia profesionalizácie funkcie nákupu priemyselného podniku, prebiehajú skutočné zmeny nielen v oblasti nákupu zákazníkov, ale aj v ekonomickom prostredí podnikov. Od nákupu sa požaduje, aby sa prispôboval vývoju svetovej ekonomiky a vypracoval stratégie a taktiky na zabezpečenie rentability podniku. Z tohto dôvodu sa mení aj manažment dodávateľov. Používané taktiky sú založené na dlhodobých vzťahoch zákazník – dodávateľ:

- existencia vytvorenia dlhodobých vzťahov medzi zákazníkom a dodávateľom umožňuje nastoliť vzťahy na základe dôvery ako nástroje koordinácie interpodnikových vzťahov. Teória, podľa ktorej privilegované vzťahy medzi zákazníkom a dodávateľom môžu napomôcť značne zlepšiť finančné výsledky je všeobecne známa. Najznámejšou prácou v tejto oblasti je štúdia F. F. Reichheldu z roku 1996 (Reichheld, 1996), v ktorej na základe výsledkov výskumu poradenského kabinetu Bain and Co. dokázal, že poskytovanie služieb stálym zákazníkom je menej nákladnejšie, pretože tí kupujú viac a sú pripravení zaplatiť

o trochu viac za služby, v ktoré majú dôveru. Lojálni zákazníci okrem toho môžu prilákať ďalších nových zákazníkov;

- z uvedených analýz vyplýva, že aj zákazník by mal stimulovať dodávateľov zlepšovať ich ponuku. Tento aspekt správania zákazníka objasnil P. Colaner (Kita, J., 2002, s. 80). Podľa tohto autora zákazník môže získať uspokojenie z ponuky dodávateľa bez toho, aby ho donútil vzdať sa jeho záujmov. Ochrana rentability dodávateľa sa môže uskutočniť bez toho, aby sa zákazník musel vzdať prospechu z ekonomicky výhodného nákupu. Podľa P. Colanera obidva fenomény sú kompatibilné z hľadiska činnosti uskutočnených zákazníkom, ak sa dodávateľ stáva výkonnejším. Snažiac sa uspokojiť zákazníka, ktorý vykonáva naňho silný vplyv, dodávateľ môže znížiť svoje náklady alebo zlepšiť svoju ponuku. Takto si zabezpečuje lepšiu obchodnú pozíciu ku konkurentom a rast možností dosiahnuť úroveň zisku, ktorú požaduje. P. Colaner zdôrazňuje, že ciele zákazníka vedú dodávateľa k snahe dosiahnuť „zmenu stavu“, ktorým by bol schopný reagovať na dopyt účinnnejším spôsobom a uspokojujúcejšie a byť zároveň zákazníkovi oporou v jeho aktivitách. Autor spresňuje „... ak zmena stavu je realizovaná, vyvoláva dodatočný zisk, ktorý umožňuje dosiahnuť cieľ zákazníka bez toho, aby sa to dotklo zisku dodávateľa, ktorý mu poskytne produkt...“ (Kita, J., 2002, s. 80). Táto zmena stavu úzko súvisí s pojmom globálne partnerstvo zákazník – dodávateľ, ktoré spočíva na riadení dodávateľov s cieľom im pomôcť zlepšiť sa. Dlhodobý vzťah musí chrániť dodávateľa proti aktivitám konkurentov. Recipročné vzťahy musia byť také silné, že zákazníci nepodľahnú snahám iných dodávateľov. Dodávateľ musí mať priestor robiť aj chyby, bez toho, že by to bolo na škodu vzťahu so zákazníkom, ktorý je presvedčený o vôli a schopnosti dodávateľa uspokojiť jeho potreby lepším spôsobom ako iní dodávatelia. Tieto negatívne situácie nebudú vnímané ako výnimočné a nebudú mať vplyv na dlhodobé vzťahy medzi partnermi. Rozvoj tohto typu vzťahov je veľmi zložitým javom a dá sa len veľmi ťažko reprodukovat' konkurenciou. Ak dodávateľ využije svoje vedomosti s dobrým vedomím rozvíjať typ takých privilegovaných vzťahov, dosiahne úspech v tvorbe konkurenčnej výhody zákazníka, ktorá sa priaznivo prejaví v jeho finančných výsledkoch. Niekoľko negatívnych dôsledkov z hľadiska kvality úvahy vychádzajú z dekompozície pojmu celkových nákladov, ktorý integruje v sebe nasledujúcu štruktúru:

Nákup dodávateľa
 +
 Pridaná hodnota dodávateľa
 +
Zisk dodávateľa
 Cena predaja
 +
Náklady na balenie, dopravné, poistenie atď.
 Cena obstarania
 +
 Obchodné náklady
 +
Prevádzkové náklady
 Výrobné náklady
+/- pripočítateľné a odpočítateľné položky
 Celkové výrobné náklady

Poznanie celkových výrobných nákladov umožňuje vypracovať bilaterálne programy na zlepšovanie výkonnosti a vedie k aplikácii pojmu privilegovaný dodávateľ majúci právomoc kontroly.

V súčasnosti ešte málo aplikovaný model globálneho partnerstva spočíva na trvalom vyhľadávaní inovácií na základe:

- integrácie procesu koncepcie výskumu, výroby, nákupu a logistickej podpory,
- kombinácie multidisciplinárnosti, špecifických nástrojov a technických informačných systémov,
- riadenia rizika súvisiaceho s rozvojom,
- riadenia celkových nákladov.

Na realizáciu týchto zámerov sa využívajú nasledujúce nástroje:

- predprojektová príprava zahrnujúca všetky zložky podniku zákazníka a dodávateľa,
- vzorky a testovanie produktov,
- integrácia dodávateľov už do vypracovania projektov, identifikovania potrieb a koncepcií produktu predbiehajúcich samotný nákup.

Na úrovni predprojektovej prípravy, dodávatelia sú zapojení do úvah a aktivít nasledujúceho typu:

- vyrobiť alebo nakúpiť,
- marketingu nákupu,
- vypracovania priemyselného projektu.

Takáto spolupráca zákazník – dodávateľ je pomerne náročne aplikovateľná, vzhľadom na to, že je nutné si uvedomiť nasledujúce prekážky:

- vytvorený dlhodobý vzťah vedie podniky k opatrnosti pokiaľ ide o morálnu zodpovednosť dodávateľa, ak príslušná aktivita predstavuje 20 % z tržieb dodávateľa;
- dlhodobý vzťah je ťažké riadiť z psychologického hľadiska. V skutočnosti ťažko zistiť, či už ide o nákupcu alebo predajcu, či konkurent vzťahu je na horizontálnej úrovni, t. j.:
 - konkurentom predajcu je obyčajne konkurenčný predajca. Cieľom vo vzťahu globálneho partnerstva by malo byť predávať v lepších podmienkach, ako sú tie, ktoré ponúkajú konkurenti. V opačnom prípade dochádza k narušeniu vzťahu;
 - konkurentom nákupcu je konkurenčný nákupca. Nákupca je často nútený sa zásobovať surovinami od toho istého dodávateľa a hľadať pre seba lepšie podmienky nákupu v tomto vzťahu. Rovnako platí, že v opačnom prípade dochádza k narušeniu vzťahu.

Podľa R. Perrotina globálne partnerstvo si vyžaduje (Perrotin, 2002, s. 42):

- maticovú organizačnú štruktúru,
- integráciu dodávateľov do koncepcie produktu,
- špecifické formulovanie potrieb,
- permanentný informačný výskum o vývoji svetového trhu,
- relatívne dlhý výrobný cyklus.

Jeho realizáciu do istej miery uľahčuje vykonávanie technologicko-obchodného dohľadu používaním nových komunikačných a informačných technológií v komunikácii s niektorými typmi zákazníkov.

Efektívnosť vzťahov zákazník – dodávateľ v mnohom závisí od spôsobu, ktorým je riadený obchodný personál podniku. Vznikajú otázky, či obchodný personál podniku je odmeňovaný za rast tržieb a dosahovanie krátkodobých cieľov podniku, alebo je odmeňovaný z hľadiska ziskovosti z aspektu zákazníka, t. j. z hľadiska hodnoty pre zákazníka. Bolo by žiaduce, keby táto hodnota bola východiskom na orientáciu, meranie a hodnotenie výkonov zamestnancov.

1.3 Obchodný personál

Pojem obchodný personál označuje zamestnancov podniku, ktorí sa zaoberajú predajom existujúcim, resp. potenciálnym zákazníkom, s ktorými sú v priamom kontakte. Obchodný personál možno skúmať z rôznych hľadísk podľa (Vairez, 1992, s. 7-9):

- spôsobov práce predajcu, ktorým môže byť obchodný zástupca, prijímateľ objednávok, obchodný delegát, obchodný atašé, obchodný radca, technicko-obchodný pracovník, obchodný inžinier, doručovateľ a podobne;
- miesta predaja,
- trhov,
- metód predaja,
- štatútu predávajúceho.

Predajcovia zhromažďujú objednávky, realizujú obchodné návštevy poradenského charakteru, obnovujú kontakty so zákazníkmi, vykonávajú prieskum trhu, vypracovávajú stratégie a plány predaja, riadia portfólio zákazníkov a produktov, zabezpečujú služby po predaji, zúčastňujú sa na výstavách a iných obchodných podujatiach. Zároveň musia sa venovať administratívne súvisiacej s predajom (vypracovanie správ, vedenie databáz zákazníkov, štatistickej evidencii objednávok a podobne).

Obchodná funkcia podniku sa v posledných rokoch značne zmenila. Pod vplyvom trhu obchodná politika podnikov presúva, resp. presunula svoje ťažisko z princípu „produkt“ na princíp „zákazník“ a všetky atribúty predajcov smerujú k ich schopnosti získať a transformovať existujúceho zákazníka na lojálneho zákazníka.

Aktivita predajcov patria k najúčinnjším prostriedkom ovplyvňovania činiteľov nákupu a zákazníka z hľadiska uzavretia kúpno-predajnej zmluvy. Z tohto hľadiska predajcovia by mali disponovať vlastnosťami, ktoré sa kladú na ich psychologický profil. Tieto vlastnosti sa členia do štyroch skupín, a to z hľadiska:

- morálneho (priamosť, sociabilita, vôľa, pracovitosť, sebaovládanie a podobne);
- profesionálneho (vzdelanie, znalosť podniku, zamestnancov, produktu, trhu, technické znalosti a podobne);
- duševného (schopnosť pozorovať, správnosť úsudku, pamäť, vyjadrovacie schopnosti, iniciatíva, optimizmus, systematický prístup a podobne);
- fyzického (dobrý zdravotný stav, odolnosť proti únave, vystupovanie, postreh a podobne).

Funkcie predajcov podniku obyčajne vyjadruje obchodná politika podniku. Predajcovia plnia tieto všeobecné funkcie:

- vykonávajú prieskum potenciálnych zákazníkov,
- vytvárajú trvalé vzťahy s existujúcimi zákazníkmi,
- analyzujú potreby zákazníka, uskutočňujú poradenstvo a navrhujú riešenia o forme personalizovanej ponuky,
- udržiavajú a rozvíjajú portfólio zákazníkov a transformujú existujúcich zákazníkov na lojálnych zákazníkov,
- riadia portfólio produktov,
- vypracovávajú stratégie a plány predaja,
- vyjednávajú ceny a podmienky predaja,
- reagujú na výzvy na podávanie ponúk,
- poskytujú informácie o trhu jednotlivým útvarom podniku,
- riadia distribučnú sieť,
- analyzujú a spracúvajú obchodné, technické a finančné spory.

1.3.1Efektívnosť organizácie obchodného personálu

Efektívne vedenie obchodného personálu, ktorý by udržiaval vzťahy so zákazníkmi, je podmienené riešením niektorých problémov, ktoré súvisia s:

- prostredím podniku a potrebou rýchlo prispôbiť sa hospodárskym a technologickým zmenám tak, aby aktivity všetkých útvarov podniku boli vykonávané v rámci politiky orientovanej na vonkajšie prostredie. Predaj v tomto úsilí je spoločným menovateľom takejto orientácie podniku;
- potrebou nájsť vhodnú organizačnú štruktúru predaja. V praxi sa možno veľmi často stretnúť v malých a stredných podnikoch so skutočnou absenciou útvarov predaja, resp. s nepochopením marketingovej štruktúry a vzťahov medzi marketingom a predajom, napriek tomu, že marketing orientáciou na zákazníka poskytuje predajcom produkty, ktoré zodpovedajú očakávaniam zákazníkov a predajca nemusí mať obavu, že by zákazník nebol spokojný s predaným produktom;
- niekedy negatívnym imidžom, s ktorým sú spojené predstavy o predajcoch a obchode;

- protirečením medzi podnikovým hľadiskom, ktoré kombinuje produkt s cieľovými skupinami zákazníkov a hľadiskom predajcu, ktorého záujmom je usporiadať dohodnuté termíny zákazníkov, aby mohol zostaviť program obchodných návštev a na základe toho rozdeliť produkty portfólia, a optimalizovať svoju činnosť vo vzťahu k jednotlivým zákazníkom.

Z toho vyplýva, že podniky zaujíma profil obchodného personálu, ako aj náklady s jeho udržiavaním. V tejto súvislosti sa používa pojem efektívnosť, ktorý charakterizuje vzťah medzi vloženými prostriedkami a ich ekonomickými účinkami (Strážovská, H., Pachingerová, Strážovská, L., Vernayová, 2000, s. 230).

Niektorí autori (Zeyl, Dayan, 1996, s. 18) odlišujú efektívnosť organizácie obchodného personálu z hľadiska:

- skupiny predajcov,
- celkovej organizácie obchodného personálu.

V prvom prípade je efektívnosť organizácie obchodného personálu výsledkom skupiny kompetentných, motivovaných a navzájom komunikujúcich predajcov. Potenciálnu efektívnosť E_h možno vypočítať pre skupinu predajcov takto:

$$E_h = M.C.C$$

kde:

- motivácia (M) predstavuje schopnosť reagovať a dosiahnuť úspech formou neustáleho prispôsobovania sa každému zákazníkovi,
- kompetencia (C) predstavuje podmienku efektívnosti každého predajcu (profesionalizmus, vedomosti, skúsenosti),
- kultúra (C), resp. úroveň vyspelosti komunikácie medzi členmi obchodného personálu, predstavuje podmienku efektívnosti kolektívu (spoločný jazyk, rovnaké hodnoty, všeobecné uznanie).

Zdroj: ZEYL, A. – DAYAN, A. 1996: *Force de vente*. 1. vyd. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1996, s. 18.

V tomto prístupe predajca musí byť zodpovedným za aktivity, ktorých cieľom je poskytnúť zákazníkovi podnetný a tvorivý dôkaz pri posudzovaní návrhu ponuky. Uvedené vynaložené úsilie predajcu musí byť presne riadené manažérom predaja.

Celková efektívnosť organizácie obchodného personálu bude závisieť od:

- organizačnej efektívnosti spočívajúcej na kvalite organizácie E_s ,

- strategickej efektívnosti spočívajúcej na výbere vhodnej stratégie predaja E_o ,
- efektívnosti ľudských zdrojov spočívajúcej na schopnosti obchodného personálu realizovať zvolenú stratégiu E_h .

$$\text{Celková efektívnosť} = E_s \cdot E_o \cdot E_h$$

Systém organizácie obchodného personálu zlučujúci rôzne typy efektívnosti prináša zaujímavú výzvu na tvorbu interného systému poskytovania služieb pre samotný obchodný personál a tým aj na harmonizáciu činností obchodného personálu s cieľom plniť ciele zákazníka.

Z uvedeného vyplýva, že efektívnosť predajcu závisí nielen od neho samého, ale aj od celkovej efektívnosti organizácie obchodného personálu.

Podľa autorov A. Zeyla a A. Dayana, realita v priemysle ukazuje, že v 80 % až 85 % prípadoch nízka výkonnosť a neefektívnosť predajcov vyplýva z existujúceho systému organizácie predaja a len v 15 % až 20 % prípadoch nízka efektívnosť a výkonnosť závisí od jednotlivca, t. j. jeho správania, osobných schopností a výkonnosti (Zeyl, Dayan, 1996, s. 22-23). K nízkej výkonnosti jednotlivca však môžu prispieť i dedičné vlastnosti, inteligencia, vzdelanie, prostredie, ale tiež ambicióznosť a snaha jednotlivca pracovať. Podľa autorov v priemyselných podnikoch pracuje 10 % až 15 % nadaných, sebamotivovaných, ambiciózných, výkonných predajcov, 70 % až 80 % priemerne nadaných, ambiciózných, výkonných, t. j. priemerných predajcov vo všetkých ukazovateľoch.

Z toho vyplýva, že možné zlepšenie súvisí s riadením, kontrolou a hodnotením obchodného personálu, ktoré sú závislé od spôsobu náboru nových zamestnancov a ich organizácie. Táto skutočnosť zdôrazňuje dôležitosť organizácie obchodného personálu a definuje hlavný cieľ jeho riadenia, ktorý je orientovaný predovšetkým na zvyšovanie výkonnosti priemerných predajcov. Na základe toho je možné určiť veličiny, ktoré dôležitým spôsobom ovplyvňujú výkonnosť predajcov. Sú to predovšetkým charakteristiky ovplyvniteľné politikou firmy, existujúcimi pracovnými postupmi, know-how podniku, poslaním podniku a želanou pozíciou na trhu (Churchill, Ford, Hurtley, Walker, 1985, s. 103-118).

Dosiahnuť, aby organizácia obchodného personálu bola efektívna, vyžaduje, aby systém disponoval týmito charakteristikami (Zeyl, Dayan, 1996, s. 25-31):

- aplikovateľnosť marketingovej stratégie v činnosti predaja,
- vhodná štruktúra riadenia obchodného personálu,
- plánovanie činnosti predajcov,
- výber predajcov,
- motivácia personálu,
- kontrola výsledkov predajcov,
- interaktivita systému riadenia obchodného personálu,
- marketingový informačný systém.

Aplikovateľnosť marketingovej stratégie v činnosti predaja

S cieľom dosiahnuť dostatočnú efektívnosť obchodného personálu podnik musí najskôr obchodnú činnosť predajcu (predvídanie predaja, bilancovanie sektora predaja, analýzy zákazníkov, produktov, vypracovanie plánu návštev, prieskum trhu a podobne) považovať za strategické marketingové aktivity, pričom sa nesmie zabúdať na strategicky dôležitú úlohu manažéra predaja a manažéra produktu v podniku, ktorých činnosti by nemali byť nahradzované úsilím predajcov.

Vhodná štruktúra riadenia obchodného personálu

Správne umiestniť predaj v systéme organizácie predpokladá, aby kvantitatívne a kvalitatívne ciele stanovené na určitej hierarchickej úrovni boli prevedené vo forme úloh na podriadené jednotky a každá jednotka ich prijíma ako vlastné ciele. Takýto reťazec má za následok definovanie kvót, misií a úloh predajcov. Mnohé podniky definujú plány obchodných návštev z hľadiska sektora činnosti predajcu, zahrnujúc niekedy podrobné plány špecializovaných aktivít pre dôležitých zákazníkov.

K základným princípom organizácie patria:

- stanoviť jasné ciele,
- vyhnúť sa duplicite funkcií,
- vymedziť funkcie pre každého jednotlivca,
- agregovať niektoré funkcie, resp. funkcie, ktoré nie je možné spájať,
- použiť rovnaké kompetencie a právomoci pre rovnaké hierarchické stupne,
- presne definovať zodpovednosť,
- spájať zodpovednosť s autoritou,
- delegovať právomoc rozhodovať až po najnižšiu úroveň,

- vypracovať jasné pravidlá a postupy,
- vyhnúť sa príliš veľkému počtu hierarchických úrovní,
- snažiť sa o jednoduchú organizáciu,
- vyhnúť sa významným a častým zmenám v organizačnej štruktúre.

Tieto princípy vedú k spresneniu:

- úlohy obchodného personálu vo vykonávaní marketingových aktivít,
- cieľov (globálnych a individuálnych podľa predajcov),
- poslania a úlohy každého predajcu,
- rámcovej štruktúry organizácie.

Plánovanie činnosti predajcov

V závislosti od hierarchie cieľov a ich stupňov riadenia poslanie a úlohy predajcov musia byť v súlade s prideleným rozpočtom. Na základe toho sa definuje celkový plán predaja a plány činnosti každého predajcu. Plánovanie činností sa týka predvídania predaja, počtu obchodných návštev, nákladov na prieskum a podobne, ako aj foriem a kritérií kontroly.

Výber predajcov

S cieľom získať vhodného predajcu je potrebné:

- vychádzať z cieľov a plánov podniku, na základe ktorých možno definovať poslanie a úlohy, ktoré by mal daný predajca plniť. Na základe toho možno postupne, bod po bode definovať pozíciu, ktorá umožňuje stanoviť požiadavky na profil daného kandidáta;
- realizovať výberové konanie s cieľom porovnať osobné schopnosti kandidátov a motivujúce prvky (intelektuálne a materiálne potreby) s požadovanými charakteristikami na správanie.

Motivácia personálu

Riadenie obchodného personálu je nevyhnutne spojené s motivovaním predajcov, ktoré predstavuje zložitú problematiku, v ktorej sa premietajú špecifiká podniku a jeho obchodnej činnosti, charakter pracovných pozícií a samotných predajcov. Je potrebné si uvedomiť, že stimulovať možno len motivovateľných ľudí. Metódy motivácie sú početné a môžu byť rozdelené na dve veľké skupiny, a to na:

- techniky rozvoja schopnosti predávať,
- techniky stimulácie vôle predávať.

Najznámejšie z uvedených techník motivácie spočívajú viac na rozvoji jednotlivca a jeho schopnosti reagovať, získavať informácie, kompetencie, a to na základe komunikácie, vzdelávania a osobného kontaktu.

Kontrola výsledkov predajcov

Cieľom každej kontroly je zistiť odchýlky medzi tým, čo bolo realizované, a čo sa plánovalo. Kvantitatívny aspekt kontroly porovnáva získané výsledky so stanovenými kvótami predaja. Kvalitatívny aspekt kontroly sa usiluje zistiť stupeň priblíženia vykonaných úloh k úlohám, ktoré boli definované v etape prípravy činnosti. Pozitívne odchýlky musia byť nielen známe, ale aj rekompenzované a pokiaľ je to možné, extrapolovať ich na každého predajcu. V prípade negatívnej odchýlky je potrebné spoznať jej príčiny.

Interaktivita systému riadenia obchodného personálu

Interaktivita systému je spoločným menovateľom predchádzajúcich zásad a umožňuje zdôrazniť, že:

- efektívnosť obchodného personálu závisí od možností predajcov, ich motivácie a vôle pracovať,
- samotné možnosti závisia od ich osobných dispozícií a celkovej organizácie obchodnej činnosti,
- motivácia závisí od uspokojenia rôznych potrieb.

Keďže ide o systém riadenia obchodného personálu, je potrebné, aby tento systém mal charakter otvoreného systému, ktorý umožňuje viac interakcií s požiadavkami zákazníkov a ostatných vnútropodnikových útvarov. To umožňuje, aby každá informácia bola integrovaná do systému z interného a vonkajšieho prostredia podniku vďaka spätnej väzbe. Táto charakteristika systému vyplýva zo skutočnosti, že obchodný personál podniku zabezpečuje kontakt medzi podnikom a jeho zákazníkmi. Interakcia a koherentnosť systému musia byť podporované vhodným informačným systémom.

Marketingový informačný systém

Potrebné informácie sa týkajú aktuálnych a potenciálnych zákazníkov, predajcov, sektorov riadenia, plánov obchodnej činnosti a podobne. Týkajú sa osôb, predaja a podnikových riadiacich procesov. Tieto informácie sú spojené s:

- procesom riadenia marketingových údajov (trhy, zákazníci, predaj),
- rozdelením hierarchických úrovní (celkový obchodný personál, regionálne vedenia, predajcovia),
- rôznymi prvkami samotného systému (kontrolou, motiváciou a podobne).

Poskytované informácie musia byť štruktúrované tak, aby mohli:

- sa stať základom strategickej úvahy,
- dať sa použiť na príslušnú úroveň riadenia,
- byť zdrojom na okamžitú činnosť v kontakte so zákazníkom.

1.3.2 Model tvorby pridanej hodnoty predajcom

Predaj chápaný ako pomoc predajcu zákazníkovi v nákupe s cieľom získať ho, porozumieť mu a byť mu oporou svojou ponukou v jeho aktivitách vytvára podmienky, aby predajcovia dosahovali vyššie tržby, získavali zákazníkov, uvádzali nové produkty na trh a podobne. Inými slovami, majú byť schopní vytvárať pridanú hodnotu. Napriek tomu, že sa objavujú nové prostriedky kontaktu a komunikácie so zákazníkom, akými sú internet, mailing a podobne, predajca zostáva v mnohých podnikoch často jediným prostriedkom rozvoja obratu podniku.

Podľa R. Wotrubu (Wotruba, 1975, s. 347-348) predaj sa tradične považoval za prostriedok komunikácie výhod dodávaného produktu. Tieto výhody, akými sú lepšia cena, termíny dodávky, kvalita, funkcie dodávaného produktu, distribúcia, sú hlavnými činiteľmi pôsobenia na zákazníka. Úlohou predajcu bolo vypracovať prezentáciu produktu, ktorá zodpovedá potrebám zákazníka. Vyjadroval politiku podniku na základe informácií, ku ktorým mal prístup a ktoré mu slúžili ako základ jeho obchodného rokovania so zákazníkmi. V podstate predajca slúžil ako komunikačné médium výhod produktu podniku, poskytovaných služieb, informácií a argumentov vyplývajúcich z politiky podniku v oblasti predaja.

S orientáciou podniku na zákazníka sa značne mení aj predaj. Tradičné aspekty súvisiace s orientáciou predajcu na produkt nie sú eliminované, ale naopak ich význam

narástol. V súčasnosti cena, termín dodávky, kvalita, funkcie produktu sú štandardnou súčasťou ponuky navzájom konkurujúcich dodávateľov. Hlavnou konkurenčnou výhodou sa stáva pridaná hodnota predajcu. Diferenciácia ponuky zákazníkov sa čoraz viac spája s jeho znalosťami a expertíznou činnosťou, vzhľadom na to, že dôverne pozná svoj sektor predaja a jednotlivého zákazníka. Úloha predajcu sa mení z pozície média komunikácie do pozície zdroja tvorby hodnoty. Učí sa identifikovať ciele a nákupnú politiku každého zákazníka a pochopiť zákazníka a byť mu podporou v jeho aktivitách. V skutočnosti vývoj smeruje k zmene vzťahu predajca – zákazník k vzťahu zákazník – poradca ako hlavnej orientácie poskytovaných služieb predajcov zákazníkom.

Poskytovanie služieb zákazníkom, ktorý nakupuje produkt dodávateľa, nie je nová záležitosť. Predajcovia zvyšujú dostupnosť ich služieb ako prostriedkov diferenciácie výrobkov, keďže výhody sú neutralizované ponukou konkurentov. Hoci služby musia byť podriadené samotnému výrobku, ktorý je objektom výmeny, náklady na služby sú považované dodávateľmi za žiadateľnú podporu výrobku a zvyšujú jeho hodnotu.

Podľa M. Portera na výkone podniku participuje priamo, resp. nepriamo celý rad podnikových činností. Súbor týchto aktivít vytvára hodnotový reťazec (Porter, 1996, s. 36). Základom hodnotového reťazca je vytvorenie úžitku pre zákazníka (Tomek, Vávrová, 2004, s. 19-21). Podnik skúma svoje náklady a výkonnosť vo všetkých aktivitách hodnotového reťazca a na základe porovnávania s nákladmi a výkonnosťou konkurentov rozhoduje o dosahovaní nižších nákladov, resp. o diferenciácii atribútov svojej ponuky, aby dosiahol konkurenčnú výhodu. Ponuky účastníkov trhu sa môžu takto vzdďalovať od úžitku pre zákazníka, resp. môžu svoje ťažisko prenášať na nepodstatné vlastnosti produktov. Podľa G. Tomeka a V. Vávrovej (Tomek, Vávrová, 2007, s. 30) výhody vnímané zákazníkom možno identifikovať takto:

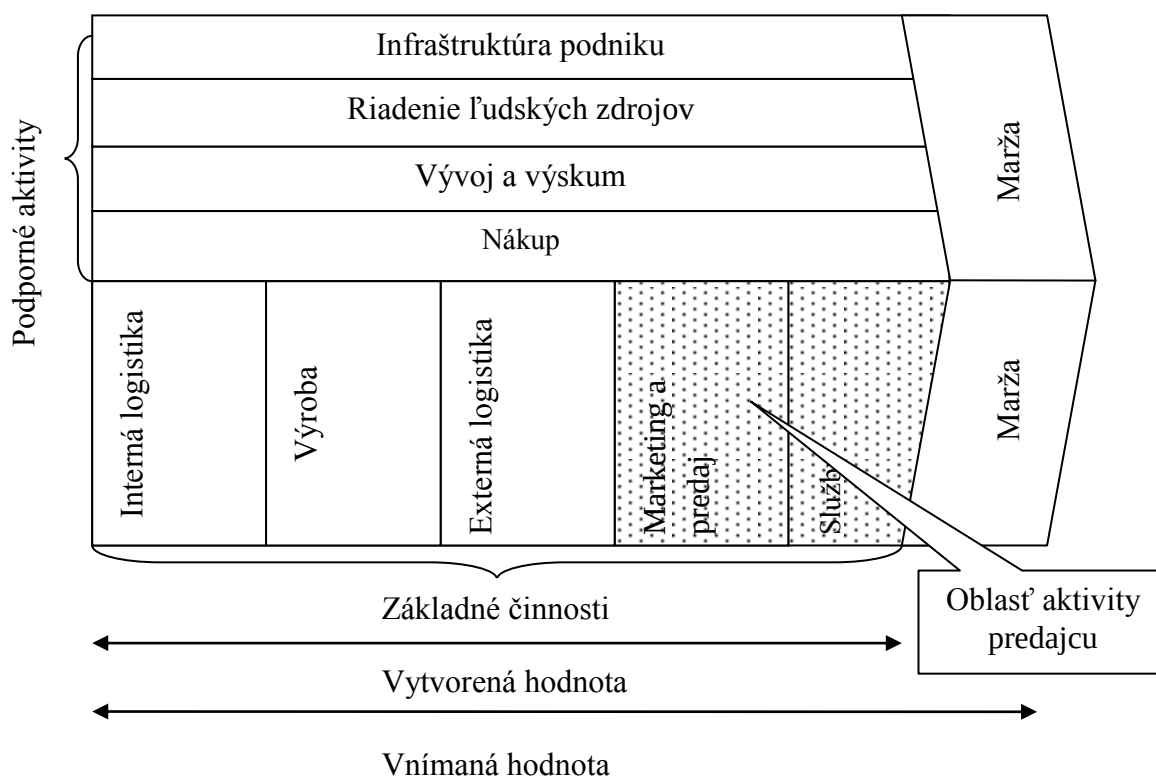
- zákazník považuje podnik za kompetentný a sympatizuje s ním,
- zákazník má informácie o podniku, oceňuje jeho výhody a schopnosti na trhu,
- zákazník je schopný výhodu konkrétne pomenovať,
- výkon podniku je v súlade s očakávaniami zákazníka,
- kvalita výrobkov a služieb je pre zákazníka optimálna,
- zákazník oceňuje inovačné prístupy podniku ako záruku do budúcnosti,
- zákazník oceňuje rýchlosť a prispôsobivosť pri plnení jeho požiadaviek,
- zákazník znižuje svoje náklady a zvyšuje tak zisk a podobne.

V uvedenom procese tvorby spokojnosti zákazníka je súčasne zahrnutý proces

vytvárania hodnoty pre zákazníka, ktorá predstavuje pre podnik činiteľa všetkých jeho snáh o jeho zviazanosť s podnikom a zabezpečenie jeho lojality.

V tomto reťazci predaj je jednou z hlavných činností vytvárajúcich hodnotu pre zákazníka. Po prvotnom predaji alebo dodávke produktu je ďalším krokom hodnotového reťazca poskytovanie služieb, ktoré je predĺžením etapy realizácie ponuky (predaj a s ním súvisiace fázy sledovania zákazníka po predaji a technická pomoc zákazníkovi a podobne). Vzťah so zákazníkom je však širší ako poskytovanie služieb po predaji, začína sa už etapou pred predajom konzultatívnou činnosťou a podobne a pokračuje vo fázach vzniku produktu. Ide o to, aby dodávateľ vedel pochopiť zákazníka, ako pôsobiť, aby zákazník bol úspešný, a podporiť ho v jeho aktivitách a tiež vedel uspokojiť potreby v podmienkach najnižších nákladov (schéma 4). Predaj na rozdiel od podnikových činností fyzicky zabezpečujúcich pridanú hodnotu má priamy vzťah k zákazníkovi a lepšie pozná, ako je potrebné zákazníkovi vyhovieť.

Schéma 4 *Reťazec hodnoty*



Zdroj: PORTER, M. 1996: *L'avantage concurrentiel*. 6. vyd. Paris: InterÉdition, 1996, s. 37 a vlastné spracovanie.

Predajca vďaka svojim vlastnostiam rokovateľa umožňuje podniku opätovne

realizovať výrobu a konkretizovať jeho pozíciu na trhu, a to najmä na základe jeho nástrojov tvorby hodnoty, ku ktorým patria:

- diferenčná funkcia súvisiaca s poradenskou činnosťou, expertízami a podporou aktivít zákazníka ponukou na základe správneho pochopenia jeho situácie;
- tvorba atmosféry dôvery, čestnosti, spoľahlivosti, spoluzodpovednosti a odbornosti, ktoré podporujú výmenu informácií a nápadov;
- zvyšujúca sa profesionalizácia povolania predajcu na základe znalostí tak, aby sa vedel prezentovať, ako firmu tak aj jej produkty;
- reagovanie predajcov na ciele podniku, na základe využitia informačného a vzťahového kapitálu na účel rastu výkonnosti predaja vo forme tržieb, resp. ukazovateľov, ktoré vyjadrujú napríklad podiel na trhu, udržanie zákazníkov, získavanie nových zákazníkov, spokojnosť zákazníkov a hodnotové výhody, ktoré firma sa bude snažiť zákazníkom poskytnúť (funkčnosť, termín dodávky, kvalita, cena výrobku, imidž firmy), a vzťahy so zákazníkom (dodanie výrobku, resp. služby, spokojnosť zákazníka s dodávkou a podobne) (Kaplan, Norton, 2005, s. 67).

Zo schémy 4 vyplýva, že predajca sa nachádza v konštrukcii reťazca hodnoty v jeho záverečných fázach. To znamená, že je konečným článkom a zaujíma výsadné postavenie v kontakte so zákazníkom, resp. pôsobí ako predĺžená ruka zákazníka. Je dôležitým prvkom, ktorý nesie zodpovednosť za konkrétny výsledok celého reťazca v procese vytvárania podmienok akceptácie produktu zákazníkom. Z iného hľadiska finálny produkt nie je produkt dokonalý v zmysle výroby, ale je dokonalý – v zmysle očakávaní zákazníka, pokiaľ si ho kúpil. Predaj sa stáva zaujímavým nástrojom zlepšovania obchodnej výkonnosti podniku.

Predajca je tak jeden z faktorov hodnototvorného procesu, ktorý svojou prácou je schopný vytvoriť pridanú hodnotu.

Pridaná hodnota vytvorená predajcom

Používanie pojmu pridaná hodnota je vhodnejšie než pojem tržby, vzhľadom na to, že tržby nemerajú vyprodukovanú hodnotu predajcu. Tržby vyjadrujú peňažnú hodnotu výrobkov a služieb, ktoré boli predané, t. j. súčin predaného množstva a ceny. V účtovníctve sa pridaná hodnota (každý prírastok vyplývajúci z ľudskej práce vo výrobe

či v predaji) charakterizuje ako rozdiel medzi realizáciou daného objemu transakcií, t. j. realizovaným predajom (tržba) a nákladmi na transakciu:

$\text{Pridaná hodnota} = \text{Objem transakcií (tržba)} - \text{Náklady na transakciu}$

Tento prístup predpokladá, že predajca zabezpečuje vzťah medzi dodávateľom a zákazníkom a zároveň svojou činnosťou realizuje transakciu medzi zákazníkom a dodávateľom. Vyvoláva a podporuje výmenu a umožňuje, aby podnik sa stal jednotkou, ktorá rokuje a ktorá prechádza z pasívneho štádia a do aktívneho štádia v zmysle realizácie svojej produkcie a zníženia zásob.

Z hľadiska tržieb bolo by možné konštatovať, že existujú v skutočnosti dva typy tržieb: tržby realizované „ex ante“ bez úsilia vynaloženého predajcom a tržby realizované „ex post“ na základe vynaloženého úsilia predajcom (získanie zákazníka alebo vybudovanie zákazníckej lojality, poradenstvo, spoluzodpovednosť, ponuka produktov a služieb a podobne). Rozdiel medzi týmito typmi tržieb by mohol byť kvalifikovaný ako pridaná hodnota predaja. Tržby realizované bez účasti predajcu vychádzajú z predpokladu, že predajca nie je jediným prvkom, ktorý pomáha transakcii, a preto je nutné zohľadniť aj marketingové aspekty transakcie, ktoré súvisia s koncepciou produktu, reklamou, podporou predaja, distribúciou, cenou. Z toho vyplýva, že je náročné presným spôsobom, aj keď sa vychádza z účtovníctva, merať celkovú pridanú hodnotu predajcu, pretože neintegruje kvalitatívny aspekt činnosti predajcu. Tento rozdiel medzi typmi tržieb je výzvou na ďalšie teoretické skúmanie problematiky, v zmysle dokonalého merania pridanej hodnoty predajcu. Pokiaľ by bolo v skutočnosti možné merať dokonalú pridanú hodnotu predajcu, potom by bolo potrebné zachytiť v matematickom vyjadrení čistý príspevok predajcu a príspevok marketingových činností a tak vyjadriť pridanú hodnotu predajcu.

Pridanú hodnotu predajcu však možno vyjadriť aj iným spôsobom, a to najmä súborom rôznych ukazovateľov, ktoré charakterizujú činnosť predajcu a ktorých váha závisí od cieľov príslušného podniku. V oblasti teórie existujú rôzne názory na jednotlivé ukazovatele a ich meranie. A. Zeyl a A. Dayan (Zeyl, Dayan, 1996, s. 20-23) zdôrazňujú, že produktivita predajcu závisí od jeho schopnosti dosahovať požadované výsledky, jeho vôle ich realizovať a jeho aktivity. Odmietajú meranie produktivity ako jednoduchého vzťahu tržieb k počtu predajcov. Zdôrazňujú, že efektívnosť predajcu závisí nielen od neho samého, ale aj od celkovej efektívnosti systému obchodného personálu.

Podľa P. Pya výkonnosť predajcu je ovplyvnená schopnosťou predajcu predat' a prvkami mobilizácie predajcu (Py, 1994, s. 15). R. Moulinier zdôrazňuje okrem uvádzaných ukazovateľov rentabilitu činnosti predajcu (Moulinier, 1993, s. 223-225). Podľa Ph. Chassagnea (Chassagne, 1996, s. 37-46) pridanú hodnotu je nutné merať na základe všetkých uvedených ukazovateľov, t. j. produktivity, rentability, efektívnosti a výkonnosti prispôsobených predaju.

Produktivita predajcu

Pojem produktivita predajcu vychádza zo všeobecného pojmu produktivita práce a charakterizuje vzťah hodnoty výstupu s hodnotou spotrebovanej práce. Produktivita predajcu závisí od troch faktorov: jeho schopnosti dosahovať výsledky, vôle ich dosahovať a od samotnej jeho činnosti. Predajca svojimi aktivitami podporuje produktivitu, ak sa mu darí realizovať určitý, resp. stanovený objem transakcií v krátkom termíne, inak povedané, produktivita tohto typu sa viaže na rýchlosť realizácie objemu transakcií, rýchlosť uzavretia predaja, počet objednávok, počet kontaktov, čo je charakteristické pre transakčný marketing.

Naopak z hľadiska vzťahového marketingu je vhodnejšie uviesť produktivitu ako podmnožinu činností, ktoré sa týkajú neustálej aktivity predajcu, pretože táto aktivita sa často skladá zo sekvenčných postupov, ktoré maximalizujú pravdepodobnosť predaja. Z tohto dôvodu je možné vypracovať minimálne základný zoznam operatívnych ukazovateľov merania produktivity jednotlivého predajcu (schéma 5).

Schéma 5 Základné ukazovatele produktivity práce predajcu

<i>Priemerný predaj na návštevu</i>	$= \frac{\text{Tržby}}{\text{Počet návštev}}$
<i>Marža na návštevu</i>	$= \frac{\text{Marža}}{\text{Počet návštev}}$
<i>Marža na objednávku</i>	$= \frac{\text{Marža}}{\text{Počet objednávok}}$
<i>Priemerný percentuálny podiel marže na predajnej cene</i>	$= \frac{\text{Marža}}{\text{Tržby}}$
<i>Percentuálny podiel produktu A na predaji</i>	$= \frac{\text{Počet predaných produktov A}}{\text{Celkový predaj produktov}}$
<i>Priemerný počet návštev predajcu</i>	$= \frac{\text{Ročný časový fond určený na návštevy}}{\text{Priemerná dĺžka jednej návštevy}}$
<i>Priemerný počet návštev na 1 objednávku</i>	$= \frac{\text{Počet návštev}}{\text{Počet objednávok}}$
<i>Prírastok nových zákazníkov</i>	$= \frac{\text{Počet nových zákazníkov}}{\text{Počet uskutočnených návštev u potenciálnych zákazníkov}} \cdot 100$
<i>Prírastok, resp. pokles stálych zákazníkov</i>	$= \frac{\text{Počet zákazníkov na konci sledovaného obdobia} - \text{Počet zákazníkov na začiatku roka sledovaného obdobia}}{\text{Počet zákazníkov na začiatku roka sledovaného obdobia}} \cdot 100$
<i>Miera rotácie zákazníkov predajcu</i>	$= \frac{\text{Tržby}}{\text{Celkový počet zákazníkov}} \cdot 360$
<i>Predané množstvo výrobkov na 1 objednávku</i>	$= \frac{\text{Predané množstvo výrobkov}}{\text{Počet objednávok}}$
<i>Priemerná predajná cena</i>	$= \frac{\text{Tržby}}{\text{Predané množstvo výrobkov}}$
<i>Produktivita návštev</i>	$= \frac{\text{Tržby}}{\text{Počet návštev}} \cdot 100$

Zdroj: P. CHASSAGNE. 1996: Contribution à la définition de la valeur ajoutée du vendeur.

In: *Revue française du marketing*, roč. 39, č. 1, 1996, s. 37-46. HAMON, C., LÉZIN, P.: TOULLEC, A.: *Gestion et management de la force de vente*. 3 vyd. Paris: Dunod, 2002, s. 37. HAMON, C., LÉZIN, P.: TOULLEC, A. 2004: *Management de l'équipe commerciale. Corrigés*. Paris: Dunod, 2004, s. 37.

Rentabilita predajcu

Povolanie predajcu zahŕňa v sebe antagonizmus: musí byť rentabilné, zároveň je vysoko nákladné. Rentabilita predajcu vychádza z pojmu rentability, t. j. výnosnosti sektora predaja, ktorá spočíva na hrubej marže dosiahnutej predajcom v dôsledku aplikácie cien vo vzťahu k zákazníkom a zvýšenej podpore predaja najrentabilnejších produktov podniku na jednej strane a starostlivosti znižovania dopravných nákladov a vynaložených nákladov na zákazníka. Činnosť predajcu je rentabilná, ak náklady na jeho činnosť neprevyšujú výsledky činnosti. Schéma 6 predstavuje súbor hlavných ukazovateľov merajúcich rentabilitu predajcu.

Schéma 6 Ukazovatele merajúce rentabilitu predajcu

Celkové náklady na jednu návštevu = tarifný plat + poistné + diéty + cestovné + administratívne náklady, t. j. tarifný plat, poistné, náklady administratívnych pracovníkov oddelenia predaja/počet predajcov

$$\text{Priemerné náklady na jednu návštevu} = \frac{\text{Celkové náklady na návštevu}}{\text{Počet návštev}}$$

$$\text{Tržby na jednu návštevu} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Počet návštev}}$$

Priemerná hrubá marža na návštevu: Cena predaja bez DPH – (Výrobná cena bez DPH + mzdy + poistné a náklady na obchodnú cestu) / počet návštev

$$\text{Tržby na objednávku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Počet objednávok}}$$

$$\text{Priemerný počet návštev na 1 deň} = \frac{\text{Celkový počet uskutočnených návštev predajcom}}{\text{Počet dní určených na navštevovanie zákazníkov}}$$

$$\text{Rentabilita tržieb} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Zdroj: HAMON, C. – LÉZIN, P. – TOULLEC, A. 2002: *Gestion et managment de la force de vente*. 3 vyd. Paris: Dunod, 2002, s. 40. HAMON, C. – LÉZIN, P. – TOULLEC, A. 2001: *Outils de gestion pour les commerciaux*. 2 vyd. Paris: Dunod, 2001, s. 162. ZALAI, K. a kol. 2002: *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint vfra, 2002, s. 62.

Efektívnosť predajcu

V oblasti predaja pojem efektívnosť predajcu spočíva na základnej vlastnosti, ktorou je dosiahnuť očakávaný výsledok pri určitých vynaložených prostriedkoch. Predajca je efektívny, ak reaguje na cieľ, ak sa prispôsobuje zákazníkovi, normám, plánom a podobne. V pozadí tejto vlastnosti predajcu je jeho schopnosť plniť presné kritériá, ktoré sú vopred stanovené jeho podnikom prostredníctvom plánu predaja. Schéma 7 charakterizuje kritériá merania subjektívnej a objektívnej efektívnosti predajcu.

Schéma 7 Kritériá merania subjektívnej a objektívnej efektívnosti predajcu

Meranie objektívnej efektívnosti	Meranie subjektívnej efektívnosti
Realizovaný objem predaja/plánovaný objem predaja. Realizované tržby/plánované tržby. Skutočný trhový podiel/plánovaný trhový podiel. Počet skutočných obchodných návštev/počet plánovaných obchodných návštev/ miera úspechu stanovených cieľov.	Kvalita získanej informácie o existujúcich zákazníkoch, resp. o nových zákazníkoch. Optimalizácia a riadenie pracovného času. Zlepšenie know-how v oblasti obchodného rokovania (techniky predaja).

Zdroj: CHASSAGNE, P. 1996: Contribution à la définition de la valeur ajoutée du vendeur.

In: *Revue française du marketing*, 1996, roč. 39, č. 1, s. 37-46 a vlastné spracovanie.

Výkonnosť predajcu

Predajca je výkonný, ak bude prekračovať stanovené ciele podniku, ktoré sú uvedené v schéme 8.

Schéma 8 Ukazovatele merajúce výkonnosť predajcu

Počet súťaží, na ktorých sa predajca zúčastnil. Poradie dosiahnuté na súťažiach. Účasť na vzdelávacích aktivitách. Počet reklamácií. Aktivity zamerané na spokojnosť zákazníkov. Aktivity zamerané na služby zákazníkom. Rast mzdy, resp. pokles mzdy. Dosiahnuté príplatky. Členstvo v klube najlepších predajcov, pobyty v zahraničí. Individuálne dosiahnuté odmeny: ocenenia, prejavy pocty a podobne.

Zdroj: CHASSAGNE, P. 1996: Contribution à la définition de la valeur ajoutée du vendeur.

In: *Revue française du marketing*, 1996, roč. 39, č. 1, s. 37-46 a vlastné spracovanie.

Hlbšie skúmanie výkonnosti predajcu ukazuje, že tento pojem sa týka dosiahnutého výsledku, v ktorom sa prelína schopnosť predajcu predávať (osobné dispozície), prvky mobilizácie (vôľa a motivácia) predajcu a jeho schopnosť vyniknúť (vyžadované charakteristiky) v danom systéme podnikových cieľov. Nemožno sa uspokojiť s jednoduchými ukazovateľmi uvedenými v schéme 8, resp. ďalšími ukazovateľmi, akými je porovnávanie tržieb súčasného obdobia s tržbami z minulého

obdobia a podobne, ani s ukazovateľmi charakterizujúcimi predaj podľa regiónov. Porovnávanie údajov slúži na zisťovanie odchýlky a identifikovanie slabých a silných stránok predaja. Okrem toho je potrebné hľadať vysvetlenia príčin týchto odchýlok v činnosti predajcu.

Výkonnosť predajcu závisí predovšetkým od jeho skúsenosti a správania. Z hľadiska analýzy ide o oblasť, ktorá je mimoriadne citlivá, pretože sa vzťahuje na osobu predajcu. Globálne hodnotenie týchto faktorov nepostačuje. V dôsledku toho je potrebný odborný dialóg týkajúci sa presných aspektov činnosti predajcu, ktorý by odhalil prvky mobilizácie predajcu a schopnosť predávať. Uvedené sú v schéme 9.

Schéma 9 Prvky mobilizácie predajcu

Motivujúce odmeňovanie umožňujúce udržať, resp. prekračovať doterajší pracovný výkon.
Jasne definované ciele predaja v súlade s obchodnou politikou podniku.
Dominujúca filozofia obchodného personálu a atmosféra podniku.
Kvalita manažmentu podniku vo vzťahu k meniacim sa situáciám na trhu.
Nástroje podpory predajcov počas vykonávania obchodných návštev – kontakt s centrálou.
Úspech predávaných produktov.
Spokojnosť, ktorú vníma predajca u zákazníkov.
Imidž, ktorý vyvolávajú manažéri a podniky u predajcu.
Pravidelné konanie pracovných porád predajcov.
Dôvera v podnik a možnosti, ktoré vytvára, a podobne.

Zdroj: KITA, J. 2002: *Nákup a predaj*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2002, s. 245 a vlastné spracovanie.

Schopnosť predajcu predávať je ovplyvnená faktormi, ktoré vytvárajú základ jeho kompetentnosti (schéma 10).

Schéma 10 Faktory kompetentnosti predajcu

Kultúra predajcu, t. j. súhrn znalostí napomáhajúcich vytvoriť intelektuálnu štruktúru konkrétneho predajcu, jeho predstavy a sociálno-emocionálne modely, myšlienkové asociácie a podobne.

Správanie a štýl predajcu odlišujú postupy profesionálnych predajcov od amatérov.

Know-how, t. j. techniky predaja a obchodného rokovania, dopytovania a načúvania, vytvárajúce metodický postup, ktorý využívajú predajcovia a ktorý na základe aplikácie teoretických a praktických znalostí vedie k predaju produktu.

Schopnosť formulovať argumenty. Správna argumentácia usmerňuje rozhodovanie zákazníka v žiaducom smere predaja.

Schopnosť učiť sa zahŕňa systematický zber informácií, ich usporiadanie, hľadanie súvislosti medzi nimi a ich integráciu do spôsobov vykonávania činnosti predaja.

Metódy, nástroje a logické prístupy, ktoré usmerňujú predajcu v riadení rozvoja predaja.

Zdroj: GOMÉZ, M. 2002: *Eticko-podnikateľská kultúra*. Bratislava: Sprint, 2001, s. 32-34.

KITA, J. 2002: *Nákup a predaj*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2002, s. 245-246.

KITA, P. 2007: *Techniky predaja*. 1. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007, s. 12.

Súčin schopnosti predávať a prvkov mobilizácie predajcu vytvára jeho výkonnosť (Py, 1994, s. 15-19). Podľa G. A Churchilla, N. M Forda, S. W. Hurtleyho, O. C. Walkerfa výkonnosť predajcov závisí aj od podnikového systému riadenia obchodného personálu, obsadzovania pracovných pozícií v podniku, jeho postupov hodnotenia a výberu predajcov, pracovných podmienok, uznávania kompetencií a podobne, ktoré garantujú úspech (Churchill, Ford, Hurtley, Walkerf, 1985, s. 103-118). Predajca, ktorý je úspešný a ktorý prináša dodatočnú hodnotu podniku, je rekompenzovaný odmenami, príplatkami, špecifickými odmenami v súťažiach a podobne.

Uvedené ukazovatele pridanej hodnoty predajcu súvisia s cieľmi podniku. Z tohto dôvodu v každom podniku môžu mať rozdielnú váhu. Z toho vyplýva, že podnik musí určiť významnosť kritérií a ich váhu. Príslušná váha kritéria závisí od cieľov podniku. Ak tieto ciele nie sú kvantifikovateľné, môžu byť merané a usporiadané priradeným príslušnej bodovej hodnoty. Táto etapa predpokladá dve fázy prístupu:

- najskôr je potrebné detailne preskúmať všetky aspekty a postupy, ktoré sú potrebné na dosiahnutie stanovených cieľov (kvalitatívny prístup),
- potom na základe uvažovaných postupov je potrebné kvantifikovať príslušné kritériá (kvantitatívny prístup).

Priradenie príslušnej váhy danému kritériu ukazuje dôležitosť kritéria na určenie optimálnej pridanej hodnoty predajcu, vzhľadom na zamýšľaný cieľ podniku.

Prvky uvedené v schémach 9 a 10 sú predmetom poznávania silných a slabých stránok predajcu. Vzhľadom na to, že majú osobný charakter, ich zisťovanie je predmetom profesionálneho predajcu. Na základe neho možno stanoviť silné a slabé stránky predajcu.

Pridaná hodnota predajcu je komplexným ukazovateľom, vzhľadom na to, že zahŕňa početné a rôzne praktiky predaja. Napriek tomu definícia pridanej hodnoty predajcu je adaptabilná a pružná pre každý obchodný prípad. Vypracovanie modelu pridanej hodnoty je pragmatickým nástrojom riadenia predaja v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ. Model pridanej hodnoty umožňuje manažérom prijímať rozhodnutia o počte predajcov podniku. Je vytvorený na základe súčasných teoretických poznatkov o predaji, ktoré akcentujú vyššiu výkonnosť predajcov ako súčasť konkurencieschopnosti podnikov. Algoritmus tvorby pridanej hodnoty je uvedený v schémach 4 až 10.

Model pridanej hodnoty predajcu je vhodný na praktické použitie na účely hodnotenia predajcov a manažment obchodného personálu každého podniku. Umožňuje merať skutočný prínos predajcu a môže sa stať strategickým nástrojom, pretože umožňuje uvedomiť si optimálne určenie charakteru a veľkosti obchodného personálu. Činnosti, ktoré nevedú k tvorbe pridanej hodnoty, je nutné eliminovať.

Pridaná hodnota predajcu sa mení a je rôzna vzhľadom na:

- stratégiu podniku,
- produkt,
- imidž podniku,
- typ zákazníkov.

1.4 Štádiá vývoja, praktiky a etapy predaja

Z chronologického hľadiska predaj sa spomína v súvislosti s indoeurópskou kultúrou, opismi činnosti obchodníkov pôsobiacich v Grécku, Ríme a iných raných kultúrach, pokračujúc úlohou predaja v období priemyselnej revolúcie počas druhej polovice 18. storočia, keď dochádza k masívnemu rozvoju predaja a rozšíreniu povolania predajcu a podomového predaja, ktorý je príznačný pre USA v prvej polovici 20. storočia a pokračujúc profesionálnym predajom v súčasnosti. Dnešná etapa vývoja predaja sa vyznačuje zmenou postavenia predajcu profesionála na trhu výrobnjej sféry, t. j. trh predajcu charakterizovaný relatívnym nedostatkom tovarov sa transformuje na trh nákupcu, na ktorom ponuka výrobkov prevyšuje dopyt. Táto zmena vyplýva

z vývoja koncepcií prístupov k zákazníkovi: od výrobnjej koncepcie k marketingovej orientácii na zákazníka. Súčasný predaj sa stáva oveľa náročnejším a profesionálnejším v dôsledku profesionalizácie funkcie nákupu, ktorá vyžaduje, aby partnerom nákupcu bol absolútny profesionál v oblasti predaja.

Praktiky predaja a marketingu na trhu výrobnjej sféry sa neustále vyvíjajú v dôsledku vplyvu globalizácie a optimalizácie obchodných činností podnikov. Objavujú sa nové prístupy, pokiaľ ide o interakcie zákazník – dodávateľ a formulovanie ponuky a dopytu, ktoré sa premietajú v nových praktikách. Nemožno zároveň zabúdať, že obchodná činnosť priemyselného podniku v skutočnosti zlučuje množstvo prvkov, ktoré sú spoločné pre projekty, systémy, výrobky, služby a ktoré vyžadujú vyšší, resp. nižší stupeň interakcií medzi zákazníkom a dodávateľom. Podľa B. J. Babina, J. S. Bolesa, D. P. Robina praktiky predaja (Babin, Boles, Robin, 2000, s. 345-358) obsahujú dimenzie etickej klímy predaja na trhu výrobnjej sféry. Praktiky predaja, ktorých cieľom je predaj za každú cenu, môžu viesť k neetickému správaniu (Michaels, Day, 1985, s. 443-446). Z tohto dôvodu obchodný manažment zdôrazňuje predovšetkým správanie predajcov a menej výsledky predaja. Neetické dimenzie predaja sú vylúčené, čo napomáha etické správanie predajcov a tvorbu etickej atmosféry (Verbeke, Ouwerkerk, Peelen, 1996, s. 1175-1187). Iní autori zdôrazňujú, že etická atmosféra musí zahŕňať aj nové faktory, ktoré treba zohľadniť v jednotlivých praktikách predaja, akými sú odmeňovanie predajcov a úloha manažéra predaja, ktorý vyberá predajcov určitého profilu a rozvíja ich vzdelávanie (Hunt, Vitell, 1986, s. 5-16) (Hunt, Vasquez-Parraga, 1993, s. 78-90) (Schepker, Ferrel, 1997, s. 99-108).

Predaj má zároveň určité pravidlá, ktoré je nutné vedieť aplikovať. Súčasné prístupy k predaju chápu predaj širšie ako jednoduchú činnosť výmeny. Aby sa mohlo predávať, treba nájsť vhodných zákazníkov, ktorí by aj po kúpe produktov udržiavali s podnikom dlhodobý vzťah. Poznanie jednotlivých etáp predaja vedie k používaniu adekvátnych techník predaja, pretože len tak môžu rásť, resp. klesať príležitosti na dosiahnutie dohody medzi účastníkmi výmeny.

1.4.1 Štádiá vývoja predaja

Predaj ako činnosť výmeny sa uskutočňuje na základe komunikácie medzi kupujúcim a predávajúcim, v priebehu ktorej obidvaja účastníci sledujú rozličné ciele,

ktoré spája spoločné riešenie vyhovujúce pre všetky strany. Pomerne zvláštne sú prípady, keď sa predaj limituje na jednu transakciu, ako to môže byť v prípade podomového obchodu. Vo väčšine prípadoch predávajúci a kupujúci udržiavajú vzťahy, ktoré sú konkretizované väčšou, resp. menšou frekvenciou kontaktov. Táto kontinuita vzťahov vedie ku kvalite produktov, ako aj ku kvalite osobných kontaktov účastníkov výmeny. Prejavuje sa nielen kúpou produktov, ale tiež zavádzaním nových technologických systémov umožňujúcich interaktívnu komunikáciu a z toho vyplývajúcu diferenciáciu pri zabezpečovaní koncepcie produktu v širokom meradle.

Vzhľadom na transakčný a vzťahový aspekt výmeny možno rozlíšiť tri štádiá vývoja predaja (Futrell, 1990, s. 37-38) (Jobber, Lancaster, 2001, s. 9-11):

- výrobné orientovaný prístup,
- predajný prístup,
- marketingový prístup.

Výrobne orientovaný prístup

Výrobná filozofia s dominujúcim racionálnym aspektom poskytovala dobré výsledky v relatívne statickom prostredí, ktoré prevládalo po prvej priemyselnej revolúcii do obdobia veľkej hospodárskej krízy v 30. rokoch 20. storočia (Kita, 2005, s. 23). V našich podmienkach táto filozofia bola dominujúcou až do 90. rokov 20. storočia. V uvedenom období podniky nedisponovali, resp. len málo podnikov disponovalo oddelením predaja. V našich podmienkach existovali v centrálne plánovitom hospodárstve útvary odbytu plánovanej produkcie, ktoré zabezpečovali úlohy obchodnej politiky. Hlavnou funkciou podniku bolo vyrobiť výrobok, ktorý bol následne zaradený do ponuky a pasívne čakal na svojich odberateľov. Výrobky boli predávané za cenu určenú výrobou a pracovníkmi finančného útvaru podniku. Akcelerácia zmien trhového prostredia, zvykov, spôsobov a spoločenských vzťahov v súčasnom období spôsobuje problémy aplikácie výrobnej filozofie. Podniky, ktoré uprednostňujú tento typ prístupu k predaju, sú málo prispôsobivé zmenám, majú tendenciu uzatvárať sa a zdôrazňovať prekážky a vlastné záujmy pred záujmami zákazníkov a používateľov. Ich nepoddajná byrokratická štruktúra vyvoláva rastúcu demotiváciu zamestnancov, čo spôsobuje pokles efektívnosti.

Predajný prístup

Hospodárska kríza v 30. rokoch 20. storočia viedla k menšej revolúcii funkcií v priemyselných podnikoch a predovšetkým k posilneniu obchodnej funkcie, pretože manažéri týchto podnikov vo väčšine prípadov boli technici a obchodná funkcia mala sekundárne postavenie. Na začiatku 40. rokov 20. storočia začalo byť jasné, že postoj a potreby zákazníkov sa zmenili, výrobné orientovaný prístup prestáva byť vyhovujúci pre nové ekonomické podmienky na trhu. Vojské potreby z obdobia druhej svetovej vojny vytvorili nedostatok tovarov a služieb, čo malo za následok silný dopyt po jej skončení. Na túto situáciu reagovalo množstvo podnikov, ktoré vytvorili silnú konkurenciu na trhu, čím sa zákazníkovi umožnilo vybrať z ponuky. Týmto spôsobom podniky zistili, že ony sa musia obracať na zákazníkov, namiesto toho, aby čakali naňho, kedy nakúpi. Aj keď ešte podniky stále vyrábali výrobky s malým zreteľom na potreby zákazníka, používanie osobného predaja a reklamy začalo sa vnímať ako dôležitá predajná metóda. V období po 2. svetovej vojne podniky kladli dôraz na reklamu produktov, očakávajú, že obchodný personál bude kontaktovaný zákazníkmi a získa ich objednávky. V tomto období vznikli mnohé, takzvané „tvrdé“, nesofistikované predajné techniky v zmysle sloganu „vyrábajte a predávajte“. Tréning obchodného personálu spočíval najmä v rozvíjaní schopnosti poskytovať informácie o produkte. Predpokladali sa prirodzené schopnosti predajcov na rozvíjanie kontaktu so zákazníkmi a zručností prezentácie. Veľmi málo podnikov si uvedomovalo hodnotu tréningu obchodného personálu z hľadiska techník predaja. Až v priebehu 50. rokov 20. storočia podniky postupne zistili, že je nutné, aby boli viac trhovo ako predajne orientovanými.

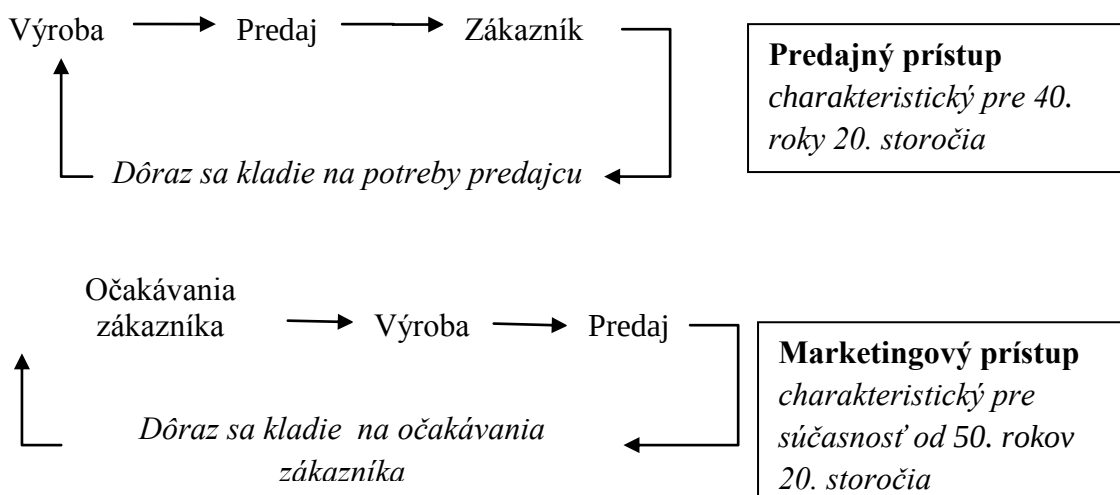
V našich podmienkach sa tento prístup k predaju aplikoval v modifikovanej podobe, vychádzajúcej z možnosti centrálne plánovaného hospodárstva a v kombinácii s dominujúcim výrobné orientovaným prístupom až do roku 1989. Reklama sa však vnímala u nás ako prežitok a až v 50. rokoch 20. storočia vznikol Reklamný podnik – centrálna organizácia pre riadenie obchodno-propagačnej činnosti štátneho obchodu, neskôr propagačné agentúry (napríklad Rapid), v 60. rokoch 20. storočia na Slovensku vznikla monopolná agentúra ERPO, pobočka českej organizácie Merkur. Ďalej existovali podniky OPTIMA – družstevný podnik pre propagáciu, TEPS – reklamný podnik miestneho hospodárstva, ARBIEN, bienále aranžárskej tvorby, reklamnou činnosťou sa zaoberali podniky Výstavníctvo, Incheba – podnik zahraničného obchodu, útvary Československej televízie a podobne. Štátne organizácie či podniky sa snažili propagovať

najmä výrobky z pozície znižovania zásob výrobných podnikov. Reklamný trh prudko ožil až prechodom ekonomiky na trhové hospodárstvo.

Marketingový prístup

Predstavuje prístup trhovu orientovaného podniku. Základom marketingovej filozofie je trh, inak povedané, orientácia na zákazníka. Jej vznik súvisí so špecifickou etapou formovania výmeny, v ktorej dominantnú úlohu má zákazník. Prístup orientovaný na predaj trval vo vyspelých ekonomikách krátko. Počas tohto obdobia výrobné podniky vyrábali výrobky a dávali ich k dispozícii svojim predajcom, aby predávali bez toho, aby najskôr uvažovali o zákazníkovi. Marketingový prístup sa zrodil v dôsledku nespokojnosti zákazníkov, čo viedlo podniky, aby sa zaoberali dodatočnými cieľmi, ako dosiahnuť zisk z objemu predaja a zároveň spokojnosť zákazníkov. Marketing, lepšie ako predajný prístup, vyjadruje podnikateľské zameranie predajných činností. V 50. rokoch 20. storočia sa vypracováva podrobnejšia analýza potrieb spotrebiteľa a pozornosť sa sústreďuje na rozvíjanie produktov, ktoré by uspokojili tieto potreby a priniesli zisk. Schéma 11 ukazuje rozdiel medzi predajným a marketingovým prístupom k predaju.

Schéma 11 Porovnanie predajného prístupu a marketingového prístupu



Zdroj: JOBBER, D. – LANCASTER, G. 2001: *Management prodeje*. 1 vyd. Praha: Computer Press, 2001, s. 11 a vlastné spracovanie.

Podrobnejší opis rozdielnych charakteristík predaja a marketingu spresňuje schéma 12.

Schéma 12 Rozdielne charakteristiky predaja a marketingu

Predaj	Marketing
Dôraz sa kladie na produkt.	Dôraz sa kladie na budovanie vzťahov so zákazníkmi na základe nepretržitého kontaktu s nimi.
Podnik najskôr vyrobí produkt a potom zisťuje, ako ho predat'.	Podnik najskôr determinuje očakávania zákazníkov a následne zisťuje, ako vyrobiť a dodať výrobok, s cieľom uspokojiť tieto očakávania.
Manažment je orientovaný na predaj – objem.	Manažment je orientovaný na spokojnosť zákazníka a zisk.
Plánovanie je krátkodobé z hľadiska súčasných produktov a trhov.	Dlhodobé plánovanie z hľadiska produktov, budúcich trhov a budúceho rastu trhového podielu.
Zdôrazňujú sa potreby predávajúceho.	Zdôrazňujú sa očakávania kupujúceho.

Zdroj: FUTRELL, C. 1990: *Fundamentals of selling*. 3. vyd. Homewood: Irwin, 1990, s.

39 a vlastné spracovanie.

Z hľadiska predaja podnik vyrába produkt a potom používa viacero predajných metód s cieľom prinútiť, resp. presvedčiť zákazníkov kúpiť produkt. Práve to predstavuje protiklad vo vzťahu k marketingu, ktorý predpokladá, že podnik spoznáva to, čo zákazník očakáva z jeho hľadiska a nie z hľadiska podniku a potom rozvíja produkt s cieľom uspokojiť očakávanie, aby sa dosiahol zisk. Podnik sa v prvom rade zameriava na uspokojenie očakávaní dopytu.

Z hľadiska priemyselného podniku, ktorý chce dosiahnuť zisk, je nutné, aby jeho marketingové aktivity boli koordinované a rovnako marketingoví manažéri v oblasti predaja a riadenia produktov boli si vedomí dôležitej úlohy marketingového plánu. Zabezpečenie spokojnosti zákazníka, pri súčasnom dosiahnutí cieľov organizácií, sa stáva hlavným zmyslom marketingového prístupu. Spokojnosť zákazníka vytvára lojálneho zákazníka a tým zabezpečuje dlhodobú ziskovosť podniku. Na prvý pohľad by sa situácia javila tak, že keby podnik zlepšil služby, vlastnosti produktu, skracoval a dodržiaval termíny dodávok, poznával zákazníkov a reagoval na ich požiadavky, zhromažďoval všetky informácie o zákazníkovi, bol by disponibilný vďaka novým distribučným kanálom. Skúsenosti ukazujú, že všetko uvádzané úsilie nepostačuje, aby podniky ubránili ich trhovú podiel a zisk. Kvalita produktu nezabezpečuje spokojnosť zákazníkov a spokojnosť nezabezpečuje lojalitu zákazníkov. Reorganizácie (reengineering), investície do nových komunikačných a informačných technológií v CRM, masová kustomizácia atď., vedúce

k pripôsobovaniu ponuky dopytu prejavujú sa v prudkom súperení v oblasti ponuky, ktoré znižuje zisk dodávateľov. Rovnako ako rastie počet metód a nástrojov zameraných na produkt, ktoré vedú k jeho zlepšovaniu, aby bol viac konkurencieschopný, rovnako aj zákazník nie je rozhodnutý poskytnúť protihodnotu, ak nevníma rast hodnoty pre neho. Nestačí, aby ponuka bola dobrá z hľadiska podniku, je nutné, aby bola posudzovaná ako lepšia než iné ponuky z hľadiska zákazníkov a iných subjektov trhu (Goyhenetche, Bernard-Boussières, Loup, 2007, s.16-18). Konštatuje sa, že podniky sú v zajatí schém zastaraného myslenia orientovaného na produkt a sú málo vedené k trpezlivému načúvaniu zákazníkom a vytváraniu dôvery v rámci vzťahov zákazník – dodávateľ, čo oslabuje podniky a ekonomiku krajiny.

Marketingový prístup koncentrujúci svoje úsilie na potreby a očakávania zákazníkov ovplyvnil vývoj predaja, pôvodne založeného na prinútení zákazníka kúpiť tovary, na chápanie predaja ako návrhu ponuky, reakcie na potreby zákazníka a riešenie jeho problémov.

V súvislosti s marketingovým prístupom k predaju niektorí autori používajú termín marketing predaja. Vzájomné vzťahy marketingu predaja a marketingu nákupu na priemyselnom trhu z hľadiska ponuky sú charakterizované nasledujúcou schémou 13.

Schéma 13 Prístupy marketingu predaja a marketingu nákupu z hľadiska ponuky

Etapy	Marketing predaja	Marketing nákupu
1. etapa	Výskum trhu zameraný na poznanie externého dopytu.	Poznanie interného dopytu v podniku.
2. etapa	Výskum internej ponuky dodávateľa.	Výskum trhu nákupu s cieľom poznať ponuku.
3. etapa	Návrh najlepšej ponuky, ktorá by zodpovedala identifikovanému dopytu.	Zosúladiť možnosti trhu dodávateľa s potrebami podniku.

Zdroj: BARRIOL, N. 1998: Le marketing achat, conception et etat des pratiques dans les entreprises industrielles. In: *Actes de la VII ème Conférence Internationale de l'AIMS* [online]. Louvain-la-Neuve: Institut d'Administration et de Gestion, 1998. Dostupné na internete: <http://www.strategie-aims.com/actes98/papiers/BARRIOL.pdf>

Prvá etapa v oblasti marketingu predaja slúži na poznanie externého dopytu na trhu nákupu. V oblasti nákupu je orientovaná na poznanie interného dopytu používateľov

podniku. Informácie prichádzajú k ná kupcovi vo forme základných požiadaviek na produkt, ktoré vyjadrujú súbor charakteristík produktu. Na základe spresnenia spôsobu spolupráce s dodávateľom (kvality produktov a vzťahu počas vývoja produktu), ekonomických podmienok (všeobecné podmienky nákupu – termíny, harmonogram dodávok, minimálne množstvá dodávok, podmienky dopravy a poistenia), právnej dimenzie (typ zmluvy) vytvárajú sa podmienky nákupu.

V druhej etape predajca skúma v zdrojoch vlastného podniku základné prvky vhodné na tvorbu ponuky. Vypracováva sa ponuka na základe situácie zákazníka, ktorá je vyjadrená v základných požiadavkách na produkt.

Nákupca v druhej etape sa zaoberá informáciami o národných a medzinárodných možnostiach nákupu, identifikovaním inovácií na trhu, možnosťami porovnávať výrobné náklady vo svetovom meradle. Všetky tieto informácie sú nevyhnutné pre marketing nákupu, ktorý využíva predovšetkým sekundárny výskum, ale tiež aj primárny výskum na identifikovanie trhu. Ďalej využíva existujúce zdroje informácií, akými sú tlač, banky údajov alebo dotazníky adresované dodávateľom. Rovnako využíva informácie získané z návštev priemyselných salónov, výstav, kongresov a podobne. Nástrojmi marketingu nákupu sú piggy-back (interpodniková dohoda o vzájomnej výmene skúseností na zahraničných trhoch) a výzva na podávanie ponúk zameraná na prieskum trhu a umožňujúca získanie najlepších podmienok, pokiaľ ide o cenu a najlepších technických kreatívnych podmienok tvorby produktu.

V tretej etape sa v oblasti nákupu využíva hodnotová analýza a centrum nákupu na zosúladenie ponuky s dopytom. Metóda hodnotovej analýzy spočíva v určení a analyzovaní funkcií, ktorými má disponovať produkt, a má odhadnúť rozdelenie nákladov a ziskov, identifikovať a triediť významné zlepšenia, vypracovať základné funkčné požiadavky na produkt a validovať platnosť potrieb a cieľov.

Len čo zákazník prejavil svoje potreby, marketing predaja sa snaží ich pochopiť, čo najlepšie poznať, aby sa pripravila pre zákazníka čo najlepšia ponuka. Navyše marketing predaja sa usiluje odhadnúť, aké budú budúce potreby a očakávania zákazníka. V procese tvorby ponuky musí predajca zohľadniť prekážky predaja, námietky zákazníka z hľadiska kompetentnosti s cieľom transformovať ich na obchodnú ponuku. V tejto etape sa vypracováva personalizovaná obchodná ponuka, ktorá zohľadňuje (Kita, J., 2002, s. 180):

- situáciu zákazníka,
- terminológiu používanú zákazníkom,

- zloženie centra nákupu zákazníka,
- kvalitu vypracovania ponuky a sprievodných dokladov,
- plán predaja,
- požiadavky na tvorbu doplnkových informačných zdrojov pre zákazníka (maketa, vzorka, články v novinách a podobne).

Z tohto dôvodu potrebuje predajca poznať typológiu zákazníkov a konsolidovať ich profil. Musí určiť, ktoré ponuky sú dostatočne rentabilné, aby boli zdrojom zisku presnejšie vymedziť cieľové trhy. Ideálnym nástrojom umožňujúcim kombinovať informácie z rôznych oblastí, než je predaj, fakturácia, komunikácia, je databáza marketingových údajov, ktorá sa vypracováva počas vzťahu zákazník – dodávateľ a umožňuje registráciu informácií o zákazníkovi, kontaktoch s ním, produkte, cene, frekvencii a histórii vzťahu (schéma 14).

Schéma 14 Vybrané momenty zo životného cyklu zákazníka

Vybrané momenty	Použitie databázy marketingových údajov
Vyhľadávanie informácií	Spôsoby kontaktu: obchodná návšteva, telefón, web, fax a podobne. Požadované informácie: cena, produkt, služby a podobne. Frekvencia a sezónnosť dopytu. Tvorba typológie zákazníkov (kategórie zákazníkov A, B, C).
Prvá objednávka	Vypracovanie záznamového listu zákazníka. Zaradenie zákazníka podľa typu.
Dodávka	Meranie stupňa spokojnosti zákazníka. Kontrola termínov objednávky a dodávky.
Fakturácia	Typy zľav, dodržiavanie termínov úhrady v kombinácii s frekvenciou nákupov, sortimentom produktov, lojalitou zákazníka a podobne. Odhalenie neplatičov.
Nová objednávka	Aktualizácia záznamového listu. Spresnenie zaradenia zákazníka podľa typu. Analýza miery lojality. Analýza aktuálneho a potenciálneho obratu.
Reklamácie	Kontrola ukazovateľov kvality produktu. Analýzy miery nespokojnosti vo vzťahu s lojalitou. Analýza nákladov súvisiaca s nekvalitou produktov.
Erózia vzťahov	Analýza miery pohybu zákazníkov portfólia. Analýza nákladov spojených s výstupom zákazníka z portfólia.
Vstup nového zákazníka do portfólia na základe odporúčaní existujúceho zákazníka	Rozšírenie záznamových listov. Zaradenie nového zákazníka podľa typológie.

Zdroj: HAMON, C. – LÉZIN, P. – TOULLEC, A. 2004: Gestion de clientèles. Paris: Dunod, 2004, s. 115 a vlastné spracovanie.

1.4.2Praktiky predaja

Vo vykonávaní svojej funkcie sú pracovníci predaja podnikov konfrontovaní s rôznymi praktikami predaja, ktoré možno definovať ako spôsob vykonávania predaja.

Schematicky možno rozlíšiť nasledujúce praktiky predaja (Velu, J. C., 2007, s. 38-49):

- a) predaj zameraný na tržby,
- b) nový predaj,
- c) predaj systémov,

- d) konzultatívny predaj, resp. predaj riešenia problému zákazníka,
- e) marketing projektov,
- f) predaj na základe výzvy na predkladanie ponúk,
- g) elektronické aukcie.

a) *Predaj zameraný na tržby*

Je najbežnejšou praktikou, v ktorej ide o uspokojenie existujúcej potreby na základe ponúkaného ekvivalentného riešenia, ktoré zodpovedá rozhodnutiu zákazníka. Cieľom predaja je dosiahnuť primeranú výšku tržieb. Táto praktika predaja je charakterizovaná dvomi scenármi:

- podnik je popredným dodávateľom produktu a v dôsledku toho využíva svoje postavenie na trhu. Jeho stratégiou je lojalita zákazníka;
- podnik je jedným z potenciálnych dodávateľov. Jeho stratégia spočíva v získaní zákazníka.

Predaj zameraný na tržby sa charakterizuje:

- dokonalou znalosťou vzťahu: produkt – funkcie produktu – cena,
- úzkym vzťahom k dodávateľovi,
- svojím rozsahom, t. j. predstavuje 80 % všetkých predajov na trhu výrobnjej sféry,
- znalosťou potrieb a očakávaní zákazníka.

b) *Nový predaj*

Týka sa predaja produktu, ktorý má inovatívny charakter, pričom zákazník nemá skúsenosti s jeho používaním. Pre zákazníka ide o nákup spojený s rizikom. Jeho správanie a prostriedky, ktoré vynakladá na získanie produktu, sú charakterizované:

- uvedením si rizika nákupu, v dôsledku čoho na nákupe sa zúčastňujú početní členovia centra nákupu,
- snahou o minimalizáciu rizika nákupu, a to vypracovaním funkčných základných požiadaviek na produkt,
- hľadaním zdrojov istoty zásobovania na základe dôvery vo vzťah dodávateľ – zákazník.

Obchodná stratégia podniku v tejto situácii predaja sa zakladá na dôvere v interpodnikovom vzťahu. Kombinuje sa s inými nástrojmi koordinácie tohto vzťahu, akými sú kúpno-predajná zmluva, autorita (veľkosť podniku, profesionálne skúsenosti, postavenie na trhu) a stimulovaním partnerských vzťahov formou uzatvárania zmlúv so strednodobým časovým horizontom, resp. stimulovaním rozvoja inovácie.

Znakmi nového predaja sú:

- nedostatok skúsenosti zákazníka s produktom,
- nákup zákazníka má strategický charakter,
- náročnosť obchodných rokovaní účastníkov interpodnikového vzťahu,
- sofistikované funkčné základné požiadavky na produkt.

c) *Predaj systémov*

Na začiatku 60. rokov 20. storočia v USA vznikla koncepcia predaja systémov (System selling), ktorá prekonala početné fázy vývoja a modifikácie v závislosti od geografických oblastí sveta, napríklad v Škandinávii (Mattson, 1973, s. 107-120) vo Veľkej Británii (Paliwoda, Thomson, 1985, s. 99-113) v Taliansku (Paliwoda, Bonaccorsi, 1993, s. 155-160) (Backahaus, Weiber, 1987, s. 70-80) a podobne.

Predaj systémov je praktikou marketingu umožňujúcou dodávateľovi na základe kombinácie výrobkov a služieb čo najširšie uspokojiť potreby zákazníka, než ako je to prostredníctvom jednotlivých predajov. Ďalej spresňuje, že je to vlastne dodávka jedinečného systému vyhotoveného na mieru pre určitého zákazníka (Mattson, 1973, s. 109). V predaji systémov objektom výmeny už nie je viac výrobok alebo služba, ale koherentný systém výrobkov a služieb, ktorý poskytuje riešenie podnikateľského problému zákazníka. Zákazník nekupuje len samotnú kombináciu prvkov systému, ale aj úžitok, ktorý očakáva z fungujúceho systému. Táto kombinácia hardvéru a softvéru vytvára integrovaný systém, ktorý je schopný vykonávať funkciu, resp. súbor funkcií v podniku. Systémy predaja sú zákaznícky orientované (Mattson, 1973, s. 120) nielen tým, že sú orientované na špecifické potreby zákazníkov, ale aj tým, že identifikujú spôsoby tvorby hodnoty pre zákazníkov na základe znižovania nákladov, zlepšovaním prevádzkového výkonu a zlepšovaním prevádzkových postupov. V 60. rokoch 20. storočia hlavne podniky leteckého priemyslu uprednostňovali predaj systémov pred predajom jednotlivých komponentov. V 70. rokoch sa táto praktika rozšírila aj na predaj výrobných

zariadení, meracích kontrolných zariadení, elektronických kontrolných meračov a podobne. Niektorí autori uvádzajú aj skoršie obdobia aplikácie predaja systémov, ako boli uvedené, v súvislosti s predajom kompletných dopravných systémov. Táto praktika marketingu viedla k vzniku konzultatívneho predaja.

d) *Konzultatívny predaj, resp. predaj riešenia problému zákazníka*

Od polovice 70. rokov 20. storočia sa v manažérskej literatúre USA objavil pojem konzultatívny predaj (Futrell, 2009, s. 57), ktorý vymedzuje novú úlohu dodávateľa, ktorou nie je už jednoducho dobre predávať produkt zákazníkovi, ale byť konzultantom schopným pomôcť zákazníkovi zabezpečiť rozvoj jeho aktivity (konzultovať, načúvať zákazníkovi, byť spolutvorcom koncepcie produktu). Nehovorí sa viac len o kombinácii výrobkov a služieb určených na uspokojenie potrieb zákazníka, ale tiež o konzultatívnej a expertíznej činnosti zameranej na reinžiniering a redizajn procesov zákazníka.

Konzultatívny predaj pozostáva z dvoch etáp (Wotruba, 1975, s. 348-349):

- aplikácia služieb,
- konzultácia služieb.

Cieľom aplikácie služieb predajcu je pomôcť zákazníkovi dosiahnuť maximum zisku z produktu dodávateľa. Týka sa napríklad zaškolenia personálu zákazníka. Úroveň zaškolenia personálu ako služba predajcu vytvára dodatočnú hodnotu a stáva sa konkurenčnou výhodou zákazníka.

Konzultácia služieb sa týka poradenskej činnosti poskytovanej zákazníkovi k rôznym aspektom jeho podnikových aktivít. Predajcove rady a záujem o problémy zákazníka nad rámec nakupovaných produktov z veľkej časti sa týkajú zisku každého zákazníka, rozvoja, environmentálnej a spoločenskej zodpovednosti podniku a iných cieľov.

V tejto situácii predaja sa často hovorí o predaji riešení (Bosworth, 1995), pretože dochádza k redefinícii koncepcie predaja, vzhľadom na to, že úlohou predajcu je uľahčiť zákazníkovi nákup, t. j. predaj riešení vyžaduje prístup konzultatívneho predaja oproti prístupu predaja zameraného jedine na tržby. V konzultatívnom prístupe sa odporúča udržiavať čo „najdôvernejšiu“ konverzáciu so zákazníkom. Z tohto dôvodu sa pojem predaj riešení problému zákazníka zdá byť syntetickejším pojmom, pretože zahrnuje dôvernú znalosť zákazníka, aby sa mohol uskutočniť konzultatívny predaj, a v konečnom

dôsledku sa prejavuje transakciou týkajúcou sa predaja výrobkov a služieb (Azimont, Cova, Salle, s. 23-24).

e) Marketing projektov

Marketing projektov (Cova, 1990, s. 9-37) (Cova, Salle, 2003) je osobitnou oblasťou marketingu, ktorá sa objavila na konci 90. rokov 20. storočia pre veľké priemyselné podniky, ktoré neboli doposiaľ vystavené konkurencii a problémom predaja na medzinárodnom trhu, v súvislosti s ich monopolným postavením. Marketing projektu sa nachádza na rozhraní medzi predajom na základe výzvy na predkladanie ponúk, ktorá umožňuje veľkým podnikom zaujať priaznivú pozíciu vo vzťahu k zákazníkom, ako aj konkurencii a projektmi charakterizovanými ich komplexnosťou a diskontinuitou. Možno povedať, že dodávateľ predáva projekty na základe dopytu zákazníka. Prístup marketingu projektu predpokladá, že podnik sa podriadiť požiadavkám zákazníka, v prípade, že projekt je jasne formulovaný zákazníkom, resp. prispôsobuje projekt, vypracováva tvorivú ponuku, pokiaľ zákazník explicitne neformuloval svoj dopyt (pojem „tvorivá ponuka“ vyjadruje skutočnosť, že dodávateľ sa neuspokojuje s dopytom formulovaným zákazníkom, ale posilňuje svoje prínosy v aktivitách zákazníka, aby mu nechal možnosť znovu sa vyjadriť a znovu prispôbiť svoj dopyt) alebo podnik v spolupráci so zákazníkom zostavuje projekt (dodávateľ sa stáva expertom).

V súčasnosti sú títo dodávatelia schopní pomôcť zákazníkovi definovať jeho problém v spolupráci s ním, oproti tým, ktorí sa uspokojujú s reakciou na potreby formulovanými v základných požiadavkách na produkt. Samotné načúvanie zákazníkovi nepostačuje na vypracovanie diferencovanej ponuky. Dodávateľ pri rozvíjaní svojej ponuky by mal vychádzať zo svojej pozície experta problému, ktorý rieši zákazník. Z tohto dôvodu dochádza k zblížovaniu marketingu projektov a konzultatívneho predaja.

f) Predaj na základe výzvy na predkladanie ponúk

Tento typ nákupu predovšetkým používa štátna správa a verejné inštitúcie. Pri verejnom obstarávaní sa uplatňuje princíp priehľadnosti, rovnakého zaobchádzania a nediskriminácie uchádzačov a záujemcov hospodárskej súťaže pri dodržiavaní zásad

hospodárnosti v procese vynakladania finančných prostriedkov. Verejným obstarávaním sa označuje zákonný postup na zadávanie zákaziek na dodanie tovarov, služieb, stavebných prác, koncesia a súťaž návrhov. Verejné obstarávanie sa riadi zákonom č. 232/2008 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých súvisiacich zákonov v znení neskorších predpisov.

Výzva na predkladanie ponúk obsahuje:

- miesto a lehotu určenú na vyžiadanie súťažných podkladov, ak nie sú jej súčasťou, alebo odkaz na prístup k súťažným podkladom, ak verejný obstarávateľ ponúka neobmedzený a priamy prístup elektronickými prostriedkami k súťažným podkladom;
- výšku a spôsob úhrady za poskytnutie súťažných podkladov, ak sa vyžaduje;
- informáciu o uverejnení oznámenia o vyhlásení verejného obstarávania;
- lehotu na predkladanie ponúk, miesto predkladania ponúk a jazyk alebo jazyky, v ktorých možno predkladať ponuky;
- určenie doplňujúcich dokladov, ak sú potrebné a sú určené na podporu vyhlásení, ktoré záujemca predložil v súlade s oznámením o vyhlásení verejného obstarávania, alebo na doplnenie informácií požadovaných v oznámení o vyhlásení verejného obstarávania;
- nesmú sa uplatňovať iné požiadavky súvisiace s finančným a ekonomickým postavením a technickou alebo odbornou spôsobilosťou, ako pôvodne určil verejný obstarávateľ;
- relatívnu váhu jednotlivých kritérií na vyhodnotenie ponúk alebo zostupné poradie dôležitosti kritérií, ak nie sú uvedené v oznámení o vyhlásení verejného obstarávania;
- ďalšie potrebné informácie.

Výzvu na predkladanie ponúk verejný obstarávateľ súčasne pošle len vybratým záujemcom, ktorí splnili podmienky účasti. V rámci toho istého postupu verejný obstarávateľ nesmie vyzvať na predloženie ponuky toho, kto nepožiadaval o účasť. Ak súťažné podklady nie sú súčasťou výzvy na predkladanie ponúk, verejný obstarávateľ ich bezodkladne po vyžiadaní poskytne záujemcom. Ponuku môže predložiť len uchádzač, ktorého verejný obstarávateľ vyzval na predloženie ponuky. Lehota na predkladanie ponúk je najmenej:

- 52 dní odo dňa odoslania oznámenia o vyhlásení verejného obstarávania publikačnému úradu, resp. 36 dní odo dňa odoslania oznámenia o vyhlásení verejného obstarávania publikačnému úradu, ak verejný obstarávateľ uverejnil predbežné oznámenie najskôr 12 mesiacov a najneskôr 52 dní pred dňom odoslania oznámenia o vyhlásení verejného obstarávania;
- lehota na predkladanie ponúk nesmie byť kratšia ako 22 dní.

Správu verejného obstarávania zabezpečuje Úrad pre verejné obstarávanie, ktorý je ústredným orgánom štátnej správy pre verejné obstarávanie. Úrad vydáva Vestník, ktorý je prístupný každému podniku, ktorý si želá preskúmať daný trh. Vstup na tento typ trhu si vyžaduje realizáciu dvoch typov aktivít:

- zber informácií s cieľom získať jednak potrebné informácie o obstarávateľovi, o nakupovanom množstve a o cenách, ako aj informácie na vypracovanie ponuky, t. j. o podmienkach výzvy na predkladanie ponuky, kritériách na vypracovanie zadávacích podmienok produktu, vzorky, ekonomické podmienky a podobne;
- lobing na úrovni manažérov projektu s cieľom rozvíjať efektívny vzťah, ktorý by umožnil informovanosť o všetkých inováciách týkajúcich sa produktových radov, ktoré by mohli ovplyvniť zadávacie podmienky produktu, informovanosť o konkurentoch, o situácii podnikovej ponuky, spolupráci na realizácii prototypov a podobne.

g) Elektronické aukcie

Nakupovanie a predávanie prostredníctvom internetu sú už v súčasnosti bežné veci. Novým fenoménom, ktorý sa na Slovensku objavuje, sú internetové aukcie, ktorými rozumieme on-line výber dodávateľa v danom webovom prostredí, v ktorom na zverejnenú najlepšiu ponuku niektorého z dodávateľov môžu ostatní zúčastnení dodávatelia na výbere reagovať zlepšovaním svojich ponúk (Kaplan, Zrník, 2007, s. 14). Táto situácia predaja súvisí s nákupom na elektronickom trhu. Sprevádza ho vysoký rozvoj, a to hlavne z dôvodu výhod, ktoré prináša. Tie sa vyznačujú nasledujúcimi znakmi, ktoré umožňujú:

- sústrediť ponuky viacerých dodávateľov, ktorí si navzájom konkurujú, na jednom mieste, bez zvyšovania obchodných nákladov, a po výbere dodávateľa rýchle spracovať objednávky;

- otvoriť konzultácie so všetkými dodávateľmi vo svetovom rozsahu;
- dosahovať nižšie ceny nakupovaných vstupov pre odberateľov;
- predvýber kandidátov pred aukciou na základe technických, organizačných, právnych a ekonomických kritérií;
- predstaviť transparentný výber dodávateľa;
- predstaviť on-line ponuku v určitom termíne s možnosťou preskúmať svoju pozíciu v priebehu aukcie;
- znížiť ceny ponuky;
- časovú úsporu v procese vyjednaní ceny;
- spresniť presné a detailné zadávacie podmienky produktu;
- aktivovať ďalších dodávateľov počas aukcie;
- automatizovať nákupný proces (automatizácia objednávok a dodávok).

Tento nový nástroj elektronického obchodu má značné dôsledky na obchodnú funkciu podniku. Tým, že sa privileguje virtuálny kontakt namiesto osobného kontaktu, aukcie vyžadujú ďalšie nástroje, akými sú:

- prezentácia podniku on-line v niekoľkých cudzích jazykoch,
- prezentácia produktových radov podniku vo virtuálnom katalógu,
- interná organizácia a výkonné nástroje, ktoré umožnia rýchlu reakciu na predkladanie ponuky,
- perfektná znalosť informatiky a svojho trhu.

1.4.3 Etapy predaja

Predaj sa často chápe ako jednoduchá činnosť, na základe ktorej predajca dosiahne svoj výsledok. Predaj je však oveľa komplexnejšou úlohou, akoby sa zdalo na prvý pohľad. Z hľadiska predpokladaného správania kupujúceho, predajca sa musí snažiť zvládnuť prvky, ktoré je sám schopný ovplyvniť, t. j. spôsob predstavenia sa, prezentáciu ponuky a metódy práce, spôsob spoznávania potrieb kupujúceho a podobne. Následne, z hľadiska charakteru reakcií kupujúceho, musí opatrne postupovať na základe cieľov obchodného rokovania tak, aby sa čo najviac prispôbil kupujúcemu.

Z uvedeného vyplýva, že predajca by sa za žiadnych okolností nemal uchýliť k improvizácii. Každé stretnutie so zákazníkom, bez ohľadu na jeho charakter, vyžaduje od predajcu analýzu rôznych komponentov a schopnosť použiť adekvátne techniky predaja.

Každý obchodno-predajný vzťah medzi nákupcom a predajcom má svoje špecifiká a etapy, s ktorými sú spojené príslušné techniky predaja (Corcos, 2008, s. 21) (Moulinier, 2003, s. 3) (Demeure, 1999, s. 213) (Kita, J., 2002, s. 185):

- nadviazanie kontaktu so zákazníkom (upútanie pozornosti zákazníka),
- identifikácia zákazníka (spoznávanie potrieb zákazníka),
- argumentácia (ukázať zákazníkovi, že sa jeho problém pochopil a že podnik disponuje riešením, ktoré mu vyhovuje),
- prekonávanie námietok zákazníka,
- predaj ceny (ekonomické aspekty predaja),
- uzatvorenie predaja (riešenie).

Podľa C. Futrella proces predaja sa týka postupného radu činností vykonávaných predajcom, ktoré sú orientované k zákazníkovi s cieľom pomôcť mu v nákupe, a pokračuje skúmaním nákupnej spokojnosti zákazníka (Futrell, 1990, s. 25), pretože predaj neexistuje bez zákazníka. Tento postup činností, ak sa podľa neho postupuje, môže významne zvýšiť úspech predaja, je charakterizovaný v schéme 15.

Schéma 15 *Desať základných etáp predaja*

1. Vyhľadávanie zákazníka: lokalizovanie a hodnotenie potenciálnych zákazníkov.
2. Predpríprava pred nadviazaním kontaktu so zákazníkom: stanovenie termínu stretnutia, stanovenie cieľov predaja, spresnenie charakteristiky zákazníka, program výhod pre zákazníka, stratégie predajnej prezentácie.
3. Nadviazanie kontaktu: stretnutie s potenciálnym zákazníkom a začiatok predajnej prezentácie prispôbenej na mieru.
4. Predajná prezentácia: hlbšie poznanie potrieb, zosúladenie výhod produktu s potrebami na základe demonštrácie produktu, využívanie dôkazov, rôznych dokladov a ilustrácií a podobne.
5. Pokus o uzavretie predaja: dopytovanie sa potenciálneho zákazníka na jeho názor počas a po prezentácii.
6. Námietky: odhaľovanie námietok.
7. Prekonanie námietok: uspokojivé odpovede na námietky.
8. Pokus o uzavretie predaja: dopytovanie sa potenciálneho zákazníka na jeho názor po prekonaní každej námietky.
9. Uzavretie predaja: viesť potenciálneho zákazníka k logickému záveru, t. j. kúpiť.
10. Ďalšie aktivity: poskytovanie služieb po predaji.

Zdroj : FUTRELL, C. 1990: *Fundamentals of Selling*. 3. vyd. Homewood: Irwin, 1990, s. 26.

Predtým ako nastane predajná prezentácia, musia byť uskutočnené niektoré prípravné činnosti, ktoré sú obsahom prvých dvoch etáp predaja. Etapy tri až deväť charakterizujú postup prípravy samotnej predajnej prezentácie. Záverečná etapa predaja obsahuje dôležitú fázu skúmania predajného procesu s cieľom zabezpečiť spokojnosť zákazníka.

Výnimočne sa fáza prekonávania námietok môže vyskytovať v každej etape predaja. Ostatné fázy predaja veľmi často nadväzujú za sebou. Možno si položiť otázku, či postupnosť takého vysokého počtu etáp predaja je odôvodnená? A možno konštatovať, že to závisí od snahy predajcu rozvíjať predaj so zákazníkom. Vynechávať, resp. preskakovať jednotlivé etapy predaja sa môže najmä v maloobchodnom predaji, ktorý svojím charakterom umožňuje, aby predajca, až následne po predložení ponuky, napriek námietkam zákazníka, pristúpil k spoznaniu jeho potrieb. Na trhu výrobnjej sféry sa však odporúča, aby predajca sledoval navrhovaný usporiadaný postup predaja. Rovnako sledovanie jednotlivých etáp procesu predaja prispieva k vytváraniu pozitívnej atmosféry predaja, ktorá je vlastná pre všetky medziľudské vzťahy a ktorá vyžaduje, aby predajca venoval pozornosť poznávaniu charakteru predaja, ktorý je predpokladom zabezpečenia úspechu predajcu.

Zdôrazňuje sa, že osobná úvaha predajcu, na základe ktorej sa snaží porozumieť zákazníkovi, je vlastná každej fáze predaja. Individuálne vyhľadávanie zákazníkov, na základe databáz, stáva sa významným nástrojom poznávania zákazníkov podniku. Na základe uvedených tendencií sa vytvára prístup vzťahového, resp. interaktívneho marketingu podniku k zákazníkovi. To znamená, že sa opúšťa prístup založený na tvorbe homogénnych skupín zákazníkov na základe sociodemografických kritérií alebo správania, zisku a podobne.

Využitie veľkokapacitných databáz zahrnujúcich informácie o minulosti a súčasnosti zákazníka umožňuje vznik interaktívneho virtuálneho dialógu predajcu so zákazníkom. Využitie takéhoto virtuálneho dialógu pomáha predajcovi porovnať získané odpovede a správanie svojho partnera z posledného stretnutia s tým, čo si predajca v skutočnosti myslí. Týmto spôsobom môže predajca potvrdiť správnosť alebo nesprávnosť svojho porozumenia zákazníkovi. Z toho vyplýva princíp „pochopiť s cieľom byť pochopený“, ktorý sa stáva základom presvedčivého predaja. V minulosti pracovníci marketingu kladli dôraz na presvedčanie zákazníka v procese predaja. V súčasnosti sa kladie dôraz predovšetkým na lepšie vnímanie očakávaní zákazníka, vzbudenie záujmu

zákazníka o kúpu produktu a personalizáciu odpovedí týkajúcich sa produktu. Predajca sa tak stáva často „asistentom“, ktorý napomáha spresniť potreby a ktorý necháva kupujúcemu priestor na uskutočnenie samostatného nákupného rozhodnutia.

Týmto spôsobom sa môže chápať predaj aj ako centrum skúsenosti alebo ako proces, ktorého podstatu tvoria techniky predaja. Z tohto aspektu, dôraz sa kladie na poznanie rozhodujúcich momentov obchodného rozhovoru s cieľom získať z nich maximum skúseností. Z uvedeného vyplýva, že to sú predovšetkým vlastnosti predajcov, ktoré menia postup predaja.

1.5 Kontext vzťahov zákazník – dodávateľ

Poznanie kontextu vzťahov medzi zákazníkom a dodávateľom vyžaduje objasnenie súboru otázok súvisiacich s týmito vzťahmi. Každý podnik by mal analyzovať skutočný význam vzťahov medzi zákazníkom a dodávateľom, ktoré predstavujú profesionálnu aktivitu (výmenu a obchodné transakcie) vykonávané medzi podnikmi (napríklad výmena medzi dodávateľom medziproduktov a výrobcom distribuujúcim produkty na trh so spotrebným tovarom.

Technologický pokrok, globalizácia, sociálno-kultúrne zmeny a podobne ovplyvňujú marketing, ktorý sa transformuje a stáva sa objektom mnohých otázok. Popri klasickom (transakčnom) marketingu vznikajú nové pojmy marketingu: cielený marketing, personalizovaný marketing, interaktívny marketing, marketing komunit, e-mail marketing a podobne, ktoré súhrnne možno označiť pojmom vzťahový marketing, ovplyvňujúce vzťahy zákazník – dodávateľ. Transakčný marketing považuje však zákazníka za súpera, ktorého je nutné presvedčiť, aby urobil konkrétne rozhodnutie o nákupe, zatiaľ čo v marketingu založenom na vzťahoch sa zákazník považuje za zdroj zisku spolu s tými, ktorí pomôžu podniku nájsť riešenia na uspokojenie potrieb a vyriešenie problémov zákazníkov. Cieľom marketingu vzťahov je budovať dlhodobu výhodnú obchodnú vzťahy so zákazníkmi a ostatnými záujmovými skupinami (stakeholdrami) tak, aby sa vytvárala dlhodobá hodnota pre podnik a všetky zúčastnené strany. Kým spočiatku vzťahový marketing vychádzal z existencie homogénnych segmentov zákazníkov, používanie informatiky umožnilo masový rozvoj priameho marketingu, čo umožnili personalizáciu vzťahov. Nové informačné a komunikačné technológie umožňujú interaktívne vzťahy, v rámci ktorých podniky môžu zahrňovať zákazníkov priamo do tvorby koncepcie

produktov (masová kustomizácia). Koncepcia CRM je stupňom vo vývoji marketingu vzťahov, ktorý využíva súčasný potenciál informačných technológií v riadení zákazníkov. Niektorí súčasní autori uvádzajú experimentálny marketing, ktorý podľa nich prekračuje hranice vzťahového marketingu a ktorý sa v užšom zmysle zameriava na kvalitu prijatia zákazníka, prostredie a informácie poskytované zákazníkovi, s cieľom uskutočniť nákup v momente, ktorý je zvlášť vhodný a v širšom zmysle sa orientuje na tvorbu partnerstva umožňujúceho podniku a jeho zákazníkom spoločne napredovať (Caru, Cova, 2006, s. 99-111). Podľa F. E. Webstera (Webster, 1992, s. 1-17) marketing sa dlhý čas zaujímal len o predaj v užšom zmysle slova (ako o špecifickú situáciu ekonomickej transakcie v danom časovom období), resp. o predaj ako základný cieľ činnosti podniku a ukazovateľ ekonomickej analýzy.

Evidentne sa ukazuje, že lepšia synchronizácia výmeny je podmienkou rozvoja dlhodobých a trvalých vzťahov medzi zákazníkom a dodávateľom. Klasický marketing (transakčný marketing) nezohľadňoval efekt početných transakcií medzi účastníkmi výmeny v čase. Výlučne sa sústreďuje na nákup, realizáciu marketingového mixu a rozvoj trhového podielu. Podniky v minulosti prejavovali len málo záujmu o kontinuitu obchodných vzťahov a okrajovo im venovali pozornosť. Tento rozpor medzi predajom a marketingom sa stáva nielen jadrom činnosti riadenia vzťahov so zákazníkom, ale aj predmetom rastúceho záujmu o problematiku predaja tak zo strany praktikov, ako aj teoretikov, ktorej ťažisko sa presúva z čistej a jednoduchej transakcie na vzťahové aspekty a kontinuitu výmeny (Arndt, 1979, s. 69-75).

M. Bruhn (Bruhn, 2003) vo svojej práci uvádza, že korene vzťahového marketingu sú rôzne. Možno povedať, že koncepcia vzťahového marketingu vznikla v polovici 70. rokov minulého storočia. R. P. Bagozzi (Bagozzi, 1975, s. 32-39) ako prvý definoval marketing ako opakovaný proces výmeny medzi kupujúcim a predávajúcim, ktorý sa zakladá na dôvere, angažovanosti a umožňuje rozvíjať portfólio zákazníkov a ich lojalitu. Touto definíciou autor položil základy vzťahového marketingu. Tým, že vzťah považoval za sled transakcií medzi účastníkmi výmeny, formuloval otázku týkajúcu sa možného vývoja vzťahu v čase. Priebeh vzťahu je charakterizovaný niekoľkými etapami, ktoré boli prvýkrát predmetom štúdia v roku 1980 (Dwyer, Schurr, Cowles, 1990, s. 68-81). Možnosť odlíšiť jednotlivé etapy obchodného vzťahu vytvára podmienky formulácie vzťahového marketingu. Škandinávská škola marketingu prvá formulovala rozdiely medzi transakčným

a vzťahovým marketingom, tak z hľadiska nástrojov, ako aj princípov organizácie (Grönroos, 1994, s. 347-360).

V roku 1990 International Marketing and Purchasing Group (IMP) vytvorila model vzťahového marketingu pre trh výrobnej sféry. Model vychádza z nasledujúcich predpokladov (Kita, J., 2002, s. 51):

- nemožno uvažovať izolovane o dodávateľoch a zákazníkoch, ak chceme pochopiť fungovanie trhu výrobnej sféry;
- marketingová stratégia sa nemôže zúžiť len na praktiky dodávateľa prostredníctvom niekoľkých premenných činností (marketingový mix) z hľadiska získania danej reakcie priemerného zákazníka, reprezentujúceho zákazníkov, ktorí patria k rovnakému trhovému segmentu. Zákazník je aktívny a disponuje stratégiou.

Udržanie zákazníka a budúcich príjmov, ktoré môže zákazník generovať pre podnik, je predmetom finančného záujmu podniku. Tieto kvantitatívne prístupy sa stávajú hlavným predmetom marketingového záujmu.

1.5.1 Od transakčného marketingu k vzťahovému marketingu

Pojem vzťah evokuje určitú tendenciu medzi dvomi subjektmi: vzájomná príťažlivosť, rešpektovanie, priazeň, závislosť a podobne. Tieto vlastnosti sa vytvárajú len za predpokladu vzniku určitých podmienok medzi subjektmi. Vzťahy predpokladajú určitú kontinuálnu, resp. nepravidelnú interakciu medzi dvomi, resp. niekoľkými osobami a vyžadujú realizáciu rôznych typov výmen v danom časovom období. Vzťah umožňuje výmenu rôznych druhov objektov. F. Jallat, E. Stevens a P. Volle charakterizujú vzťah detailnejšie (Jallat, Stevens, Volle, 2007, s. 22-23):

- ako interakciu najmenej medzi dvomi stranami. Charakteristickou črtou vzťahu je skutočnosť, že obidve strany sa navzájom ovplyvňujú svojimi aktivitami;
- ako určitý stupeň continuity, ktorý sa vyjadruje vzťahom, t. j. minulé interakcie ovplyvňujú súčasné a budúce interakcie. Udržanie týchto interakcií v čase musí byť integrálnou súčasťou podniku a zároveň tieto interakcie sa musia vzťahovať na čo najdlhšie obdobie;
- efekt interakcií medzi účastníkmi vzťahu závisí tak od reálnej situácie, ako aj od subjektívnej interpretácie situácie účastníkmi vzťahu.

Psychológovia rozlišujú vzťahy primárne a sekundárne. Prvý typ vzťahu sa týka dlhodobých interpersonálnych vzťahov, ktoré sú založené na emocionálnych väzbách a na pocite vzájomnej povinnosti medzi účastníkmi vzťahu. Sekundárne vzťahy, napríklad medzi zákazníkom a predávajúcim, sú v porovnaní s interpersonálnymi vzťahmi viac strohejšie, viac krátkodobé. Stupeň sociálnej interakcie je limitovanejší, sú definované pravidlá vzťahu a roly účastníkov vzťahu sú presne definované.

Vzťah zákazník – dodávateľ je podľa B. Ivensa a U. Mayhofera charakterizovaný týmito faktormi (Ivens, Mayhofer, 2003, s. 39-49):

- dlhodobou orientáciou. Od prvého kontaktu predajca prejavuje motiváciu podniku udržať s podnikom zákazníka výmenu;
- reciprocitou. Z dlhodobého hľadiska nie je žiaduce, aby dodávateľ, resp. zákazník sa usiloval maximalizovať zisk z každej transakcie. Dôležité je, že celková bilancia vzťahu je vyrovnaná;
- lojalitou. Lojalita sa všeobecne zakladá na dôvere a vystupuje sama osebe ako dlhodobá hodnota vzťahu. V každej výmene zmluva (formálna, resp. neformálna) dohodnutá medzi dvomi stranami definuje úlohu predávajúceho a kupujúceho. V rámci vzťahov spolupráce nemusia byť vždy všetky prvky explicitne formulované v zmluve. Predpokladá, že predajca bude realizovať také vzťahy a interakcie so zákazníkom, ktoré prekračujú uzavretú zmluvu s cieľom podporovať vzájomné poznávanie, blízkosť stanovísk a synchronizáciu obchodného dialógu. Podnik prejavuje svoju lojalitu nestálou snahou o pochopenie očakávaní svojich zákazníkov vo vzťahu k úlohám, ktoré musia realizovať;
- výmenou informácií. Koherentné informácie sú nevyhnutnou podmienkou každého rozhodovania. Poskytovanie informácií, ktoré môžu byť pre partnera užitočné, je nespornou výhodou pre obidve strany a je dôkazom lojality;
- flexibilitou. Obchodné transakcie sú založené na dohodách príslušných strán výmeny, ktorých cieľom je predvídať budúce situácie. V niektorých prípadoch je možné, že skutočnosť už nezodpovedá predpokladanému vývoju v čase uzatvorenia zmluvy. Z tohto dôvodu je nutné prispôbiť zmluvu novým podmienkam výmeny, napríklad tým, že sa modifikujú množstvá, termíny dodávok, a formulovať záujem udržať vzťah so zákazníkom rešpektujúc záujmy každej strany;

- solidaritou. V niektorých zložitých situáciách pevné vzájomné vzťahy môžu viesť k poskytnutiu pomoci zákazníkovi (v medziach možnosti dodávateľa, avšak bez okamžitej konkrétnej protihodnoty);
- riešením konfliktov. V prípade konfliktu súdne spory majú škodlivý vplyv na vzájomné obchodné vzťahy. Z hľadiska perspektívy udržania vzťahu strany, ktorých spor sa týka, sa usilujú vyhľadávať kompromis na základe uprednostňovania zmieru záujmov každej strany, s cieľom pokračovať v príslušnom vzťahu;
- umierneným používaním moci. Vo vzťahoch so zákazníkmi podnik a jeho obchodní partneri môžu mať rôzne postavenie. Z tohto dôvodu podniky by mohli využiť svoje dominantné postavenie na dosahovanie svojich cieľov. Použité prostriedky však môžu mať negatívny účinok na atmosféru výmeny. Udržanie dôvery zákazníka vyžaduje, aby podnik majúci silnejšie postavenie vo vzájomnom vzťahu upustil od používania prostriedkov tlaku na presadzovanie svojich záujmov.

1.5.2Komponenty vzťahu so zákazníkom

Vzťahy medzi zákazníkom a dodávateľom môžu zahŕňať niekoľko úrovní prístupu a zároveň môžu byť diferencované svojou podstatou. Môžu byť sekundárne, ale tiež môžu sa nachádzať na rozhraní medzi primárnymi a sekundárnymi vzťahmi.

Možno si položiť otázku, aký typ vzťahov by mal podnik mať so svojimi zákazníkmi, aby bol výhodný pre obe strany? Odpoveď na túto otázku spočíva na všeobecných troch úrovniach predajného vzťahu so zákazníkom (Futrell, 2009, s. 56):

- jednoduchú transakciu limitujúcu sa na jednorazový akt kúpy a predaja,
- vzťahový predaj: ide o situáciu, keď predajca kontaktuje zákazníkov po nákupe s cieľom zistiť, či sú spokojní a či majú aj ďalšie potreby,
- partnerstvo: ide o situáciu, keď predajca pracuje spoločne so zákazníkom, aby zlepšil jeho aktivity.

Posledný typ vzťahu predstavuje spoločnú úlohu predaja a marketingu, čo je relatívne novým javom. Pod vplyvom konkurencie analyzuje dodávateľ zákazníka, jeho očakávania vo vzťahu k jeho produktom a očakávanému úžitku. Tým, že pre zákazníkov na priemyselnom trhu nákup je dlhodobým javom, predaj prechádza na vyššiu úroveň –

hľadanie partnera na čoraz dlhšie obdobie. Tým sa výmena stáva formou partnerstva. Partnerstvo súvisí s kvalitatívnymi a kvantitatívnymi zmenami medzi zákazníkom a dodávateľom, t. j. rastom významu dlhodobých vzťahov medzi podnikmi, dodržiavaním noriem kvality a termínov dodávok, novým systémami zásobovania a podobne.

Medzi uvedenými kategóriami predajného vzťahu existujú rozdiely v:

- kooperácii alebo konkurencii. Konkurencia vzniká v rámci vzťahu, v ktorom zákazník vytvára podmienky súťaživosti medzi viacerými dodávateľmi, aby v konečnom dôsledku vybral výhodnú ponuku. Kooperácia dominuje v prípade, keď zákazník – dodávateľ spoločne pracujú na dosiahnutí výsledku, ktorý vyhovuje obidvom účastníkom výmeny;
- rozdelení moci. Vyrovnané sily medzi zákazníkom a dodávateľom je pomerne zvláštna situácia, aj v prípade, že ide o úzke vzťahy. Sily sú tým menej vyrovnané, čím viac poskytované služby sú založené na špecifických znalostiach, od ktorých závisí budúcnosť zákazníka;
- závislosti, resp. nezávislosti účastníkov výmeny. Tento faktor je inverzne proporčný rovnováhe moci uvedenej v predchádzajúcom bode. Strana, ktorá má dominantné postavenie vo vzťahu, je nezávislejšou, od druhej, ktorá naopak je závislejšou;
- transakčnej, resp. sociálno-emotívnej orientácii, ktorá je orientovaná smerom k úlohám, ktoré zohrávajú účastníci vzťahu vzhľadom na nutnosť udržania vzťahu;
- úrovni kontaktu, t. j. kontaktu formálneho, resp. neformálneho. Kontakt medzi zákazníkom a dodávateľom má často formálny charakter. Existujú však aj interpodnikové vzťahy založené na neformálnej kooperácii (Kita, J., 2002, s. 21);
- spokojnosti so vzťahom. Každá strana zahrnutá do vzťahu výmeny hodnotí vzťah v pomere k vlastným cieľom a záujmom. Výsledok tohto hodnotenia sa materializuje v spokojnosti, resp. nespokojnosti. Spokojnosť je pozitívnym citovým stavom vyplývajúcim z hodnotenia vzťahu inou stranou. Spokojnosť je meraná prostredníctvom negatívnych, resp. pozitívnych aspektov, ktoré sú s ňou spojené. R. W. Ruekert a G. A. Churchill (Ruekert, Churchill, 1984, s. 226-234) rozlišujú štyri pozitívne aspekty spojené so spokojnosťou: adekvátnosť a kvalita dodaného produktu (produktový aspekt), finančná rentabilita výmeny (finančný aspekt), podpora zákazníka dodávateľom (aspekt pomoci) a pozitívne vnímanie

možností a kompetencií iného (spoločenský aspekt). Rozsah nejasností a rozdielností vytvára negatívne aspekty vzťahu;

- interaktivite, ktorá vytvára hodnoty vychádzajúce zo vzájomnej spolupráce (Abbes, 2007, s. 46).

Ak sa analyzuje kvalita daného vzťahu, je nutné zohľadniť aj ďalšie aspekty vzťahu, ktoré vytvárajú interaktívnu pridanú hodnotu (Jallat, Stevens, Volle, 2007, s. 23-37): interakciu a reciprocitu, vzájomnú angažovanosť a lojalitu, dôveru a česťnosť, dynamiku vzťahu charakterizovanú etapami vzťahu zákazník – dodávateľ, komunity. Z tohto hľadiska niektoré vzťahy trvajú, pretože neexistuje lepšia disponibilná alternatíva vzťahu na trhu. Prerušiť existujúci vzťah by v niektorých prípadoch vyvolalo vážne problémy. V týchto situáciách možno viac hovoriť o inercii ako o lojalite zákazníka, pretože to sú často negatívne úvahy než pozitívne, ktoré sú dôvodom udržania vzťahu. Iné situácie dokazujú, že sú to skôr pozitívne podmienky, ktoré spájajú účastníkov výmeny. Podstata vzťahu môže byť finančná, osobná, resp. tiež organizačná.

Interakcie a reciprocita

Niektoré sociologické teórie zdôrazňujú, že základom vzťahu je reciprocita. Výskumy viažuce sa na reciprocitu uvádzajú, že existujú tri základné pravidlá: dávať, prijímať a opätovne dávať. Strana, ktorá prijíma, musí naopak dávať niečo, aby vyvolala v druhej strane pocit povinnosti opätovne dávať. Tento jav protihodnôt sa udržiava aj vo výmene. Pozitívna hodnota jednej strany výmeny je vyrovnaná pozitívnou protihodnotou druhej strany výmeny. Negatívna hodnota nachádza svoju odozvu v negatívnej protihodnote. Vo všetkých prípadoch reciprocita vytvára výmenu: prijímanie generuje povinnosť vracania a začína cyklus bez konca vo forme hodnôt a protihodnôt. Reciprocita predpokladá, že:

- medzi účastníkmi výmeny existuje morálna norma vrátiť, ak sa niečo prijme;
- výmena nemusí byť rovnovážna, kým rovnováha je termínovaná;
- reciprocita existuje vo všetkých kultúrach a je univerzálna;
- reciprocita umožňuje, aby interakcia bola možná, pretože norma protidarov sa aplikuje všade. Vďaka platnosti a univerzalite tejto normy možno vyjadriť vôľu rozvíjať výmenu s inými;

- ak podľa antropológov cieľom reciprocity je prežitie skupiny, potom podľa individuálnej psychologickkej analýzy cieľom výmeny je zlepšenie ekonomických podmienok.

Partnerstvo zákazník – dodávateľ sa prejavuje vytvorením trvalej spolupráce medzi obidvomi stranami. Spočíva na dynamike dlhodobého vzájomného prispôsobovania (hodnôt a protihodnôt), v rámci ktorého zákazník by mal tiež zohľadniť, čo prináša dodávateľovi. Keď zhodnocuje prínos a posilňuje týmto spôsobom svoju pôvodnú pozíciu, získava dodatočnú schopnosť na ovplyvnenie podnikov, od ktorých nakupuje.

Podľa J. Andersona a J. A. Narusa (Anderson, Narus, 1990, s. 42-58) v každej interakcii zohráva dôležitú úlohu aj komunikácia, ktorá umožňuje riešiť konflikty počas existencie vzťahu a ktorá sa považuje za sprostredkujúci faktor vzťahu.

Vzájomná angažovanosť a lojalita

Výmena medzi jej účastníkmi vplýva na stupeň vzájomnej angažovanosti v rámci vzťahu. Pojem angažovanosť je z oblasti psychológie. Angažovanosť môže byť definovaná ako vôľa udržať trvalý vzťah. V tomto duchu cieľom je vytvoriť dlhodobý vzťah, ktorého výsledky budú prospešné pre obidve strany. Dlhodobosť vzťahu je predpokladom kontinuity vzťahu (Anderson, Weitz, 1989, s. 62-74). Interakcia medzi zákazníkom a dodávateľom môže sa prejaviť prostredníctvom procesu recipročného prispôsobenia, ktoré je zdrojom inovácie. Angažovanosť nemôže byť disproporcionálna, t. j. vlastná len jednej strane výmeny. Angažovanosť musí byť vzájomná. Lojalita podľa R. L. Olivera (Oliver, 1999, s. 33-44) ako súbor priaznivých postojov k produktom dodávateľa vyvoláva opakovaný nákup napriek vplyvu situačných faktorov a marketingového úsilia konkurentov, zameraného na zmenu správania. Autor spája v tomto termíne lojalitu a vzájomnú angažovanosť.

Dôvera

Dôvera je jedným z kľúčových prvkov, ktoré sú používané na charakteristiku interpodnikového vzťahu. Dôvera je nutnou podmienkou rozvoja vzťahu (Gurviez, Korchia, 2002, s. 41-58). C. Moorman, R. Deshpandé, G. Zaltman definovali dôveru (Moorman, Deshpandé, Zaltman, 1993, s. 81-101) ako odhodlanie na základe úsudku naďalej počítať s partnerom, ktorý poskytuje požadované garancie, a R. M. Morgan a S. D. Hunt (Morgan, Hunt, 1994, s. 20-38) ako záruku spoľahlivosti a čestnosti partnera. Z

uvedených definícií možno usúdiť, že dôvera je istou formou koordinácie vzťahov medzi zákazníkom a dodávateľom. Súvisí s takými vlastnosťami, akými sú čestnosť, spravodlivosť, zodpovednosť, úslužnosť a angažovanosť. Spomedzi týchto dimenzií čestnosť môže byť osobitne považovaná za jeden zo základov dôvery. Bez čestnosti nie je dôvera. Podľa I. Geyskensa a J. B. E. M. Steenkampa, čestnosť partnera môže byť definovaná ako presvedčenie, že druhá strana vzťahu je dôveryhodná v dodržiavaní svojich sľubov, že má odvahu spoznávať svoje limity a neváha oznámiť negatívne správy, ak je to potrebné (Jallat, Stevens, Volle, 2007, s. 33).

Dôvera má svoj pôvod v kompetentnosti a reciprocite partnera. Zákazník získava potrebné kompetencie od dodávateľa na základe používaných techník a znalostí, ktoré sú mu poskytnuté a ktoré má príležitosť využiť vo svoj prospech.

Dôvera je zároveň jeden z nástrojov limitácie rizík vo vzťahoch zákazník – dodávateľ. V interpodnikových vzťahoch zákazník, ktorý dôveruje dodávateľovi, predpokladá že dodávateľ neodstúpi od svojich zmluvných záväzkov (kvality, termínov dodávky a podobne). Podľa S. Ganesana (Ganesan, 1994, s. 1-19) dôveru posilňujú pozitívne výsledky zo vzájomnej spolupráce medzi zákazníkom a dodávateľom vo vzťahu k očakávaniam, ktoré sú porovnávané s možnými výsledkami spolupráce s konkurentmi.

Správanie účastníkov vzťahov má základnú úlohu v tvorbe dôvery. Niekedy chyby v komunikácii postačujú, aby vznikla určitá pochybnosť u zákazníka, avšak mechanizmy dôvery umožňujú riešiť takúto situáciu. K základným mechanizmom tvorby dôvery patria (Goyhenetche, Bernard-Boussieres, Loup, s. 65):

- vzťah založený na dominantnom postavení dodávateľa,
- vzťah založený na dominantnom postavení zákazníka,
- vzťah založený na princípe, že všetci jeho účastníci sú vyhrávací.

Počas dlhého obdobia prevládalo klasické obchodné hľadisko vo vzťahu k zákazníkovi, t. j. dodávateľ uprednostňoval aspekt produktu pred vzťahovým aspektom so zákazníkom (Lacroix-Sablayrolles, 2006, s. 15). Takýto aspekt je charakteristický najmä pre situácie nedostatku a nevyžaduje marketing. Tradične sa zdôrazňuje, že úlohou predajcu je nájsť argumenty, ktoré prinútiť zákazníka k nákupu, presvedčia ho alebo prevážia nad jeho požiadavkami, a tak predajca uzavrie výhodný obchod. Tento vzťah vychádza z predpokladu dvoch súperiacich subjektov v situácii, v ktorej ak jedna strana vyhráva, musí druhá prehrávať. V praxi to znamená, že podnik stráca do tej miery, do akej

je zákazník schopný vyjednať pre seba priaznivé podmienky. Strana, ktorá je lepším vyjednávateľom, je schopná pre seba dosiahnuť lepšie zmluvné podmienky.

Prvá zmluva s daným zákazníkom umožňuje dodávateľovi vstúpiť do portfólia dodávateľov. Otvára dvere budúcim predajom, umožňuje stanoviť vzťah založený na dôvere, a tak orientovať spoluprácu na partnerstvo. Hlavný dôvod existencie týchto vzťahov spočíva v technickej komplexnosti dokumentácie, ktorá zahŕňa pravidelnú spoluprácu: čas strávený spolu so zástupcami podniku zákazníka na riešení projektu nákupu umožňuje lepšie pochopiť zákazníka, porozumieť mu a byť mu oporou na základe ponuky dodávateľa v jeho aktivitách. Zmena dodávateľa môže byť v niektorých prípadoch mimoriadne náročná záležitosť, vzhľadom na náklady, metódy, kvalitu, záruku a bezpečnosť pre podnik zákazníka. V tomto prípade tu nebudú dva oddelené subjekty, kde víťazstvo jedného znamená stratu druhého, ale skôr spolupracujúci partneri, ktorí obaja rozvinutím vzťahu získavajú. A to je vlastne ústredná myšlienka riadenia vzťahu so zákazníkom. Riadený vzťah so zákazníkmi je vzťahom vyhrávaný – vyhrávaný, inými slovami, situácia dvoch víťazov.

Uvedené modely vzťahov sú významné pre štruktúrovanie organizácie podnikov, ktoré ich využívajú so značnými dôsledkami spojenými s tvorbou ponuky a s formovaním prostriedkov na dosiahnutie zákazníka, jeho získanie a poskytovanie podpory zákazníkovi počas celého životného cyklu produktu.

Etapy vzťahu zákazník – dodávateľ

Početné štúdie v oblasti sociálnej psychológie detailne opisujú vzťah zákazník – dodávateľ. Niektorí autori rozlišujú päť fáz vzťahu zákazník – dodávateľ (Dwyer, Schurr, Oh, 1987, s. 11-27): uvedenie, prieskum, rast, zrelosť, útlm.

Uvedenie

Vlastná výmena medzi zákazníkom a dodávateľom ešte nenastala. Cieľom tejto etapy je vzájomne sa predstaviť a poznať, získať dôveru, aby sa znížili riziká a umožnil ďalší rozvoj vzťahov, alebo sa rozvoj vzťahov, v prípade nekompatibilnosti, utlmil už v zárodku. Vzťah pomerne ľahko možno prerušiť, pretože neexistujú vzájomné záväzky medzi zákazníkom a dodávateľom. V procese vzájomného poznávania sa hodnotí zákazník potenciálneho dodávateľa a recipročne dodávateľ zákazníka na základe:

- skúsenosti z doterajších vzťahov s inými partnermi,

- hypotéz o budúcom vývoji a aký je prínos zákazníka, resp. dodávateľa z krátkodobého a dlhodobého hľadiska,
- diferencie zákazníka, resp. dodávateľa. Tieto diferencie sa vyjadrujú vo forme spoločenských, kultúrnych (pracovných metód, štýlu riadenia a podobne), technologických rozdielov medzi činnosťami partnerov.

Prieskum

Rozvíjať druhú fázu napomáhajú vzájomné interakcie, ktoré sa začínajú na základe výmeny vzoriek produktov, vzájomnej príťažlivosti v dôsledku domnienok, že obidve strany sa usilujú o spoločné ciele a podobne. Vývoj vzťahov môže smerovať k ich rozvoju alebo k ich zrušeniu. Potenciál zdrojov určených na výmenu môže zvýšiť príťažlivosť zákazníka pre dodávateľa a recipročne. V priebehu tejto fázy dôležitú úlohu má empatia. Interakcie sa rozširujú a začína sa obchodné rokovanie. Skutočnosť, že jedna z dvoch strán je pripravená rokovať, znamená, že každá strana je zaujímavá pre druhú stranu. V prípade, že v priebehu tejto fázy vzťahy ustrnú, je dôležité, aby medzi obidvomi stranami boli poskytované informácie a každá z nich sa mohla ubezpečiť o vzájomnej reciprocite záujmu. Obidve strany hodnotia situáciu a určujú, či vzťah je uspokojivý a vyrovnaný. Vzhľadom na to, že obidve strany spočiatku nemajú skúsenosti zo vzájomnej spolupráce a neexistuje ani jasná perspektíva o budúcnosti, vzťah sa môže ukončiť už v tejto fáze. V prípade nových vzťahov môže táto etapa byť veľmi dlhá.

Rast

V tejto fáze zákazník a dodávateľ vynakladajú prostriedky a ich recipročné poznanie sa zlepšuje. Diskusie a obchodné rokovania pokračujú, detailnejšie sa spresňujú normy a očakávania každého z partnerov. Hlavnými funkciami u zákazníka sú plánovanie výroby, zásobovanie a výrobný proces. U dodávateľa sú to obchodná funkcia, plánovacia, výrobná a logistická. Zákazník a dodávateľ sa snažia z formálneho a neformálneho hľadiska vzájomne prispôbovať a redukovať rozdiely medzi sebou. Vzájomná závislosť sa zvyšuje a čím ďalej tým viac sa rozširuje výmena.

Zrelosť

V priebehu tejto fázy vzťah dosahuje maximálnu úroveň vzájomnej závislosti, dôvery, vzájomného rešpektovania. Interpersonálne vzťahy majú dôležitú úlohu.

Napomáhajú riešiť problémy v krízových obdobiach, umožňujú znížiť riziko. V niektorých prípadoch vzťah zákazník – dodávateľ nadobúda príliš osobný charakter. Takto personálna zmena v jednej organizácii môže spôsobiť prerušenie vzťahu. Kvalita interpersonálnych vzťahov má svoj význam, pretože uľahčuje riešenie problémov vo vzťahoch zákazník – dodávateľ. Nebezpečenstvom tejto etapy je, že jeden z dvoch partnerov prestane pružne reagovať, pretože dlhodobosť vzťahu neznamená jeho nemennosť a rentabilitu. Z tohto dôvodu v cykle vzťahov zákazník – dodávateľ možno nájsť mnohé mikrocykly: investície – stabilizácia – krízové obdobie – investovanie a podobne.

Útlm

V súvislosti s rozvojom technológie, zmenami dopytu, narastajúcou konkurenciou a ďalšími vplyvmi na zákazníka a dodávateľ, môže dôjsť aj na tejto úrovni vzťahov k vzniku sporov a incidentov, ktoré sa často prejavujú v degradácii atmosféry vzťahov a v rozdielnosti prínosu každého účastníka vzťahu. V dôsledku toho táto etapa môže viesť k prerušeniu vzťahov, k vstupu do vzťahov s novými zákazníkmi, resp. dodávateľmi.

Komunity

Vzťah medzi dvomi osobami, resp. podnikmi, ktorých činnosti závisia vo veľkej miere od spoločenských faktorov a moci, sa nazýva dyádou. Rozoznávajú sa nasledujúce dyády (Blanc, 1988, s. 40) (Kita, J., 2002, s. 51):

- predávajúci – nákupca,
- predávajúci podnik – kupujúci podnik,
- predávajúci – konkurent,
- kupujúci – konkurent.

Nástup internetu spôsobil rastúci záujem o uvedené formy vzťahov. Internet nielenže redukuje vzdialenosť medzi jednotlivcami, ale aj čas na komunikáciu. Umožňuje podnikom integráciu externých výmen (reálnych tovarových tokov, t. j. predaja, zásob a podobne) s bankovými operáciami, resp. integrovanie aktivít sledovania potenciálnych zákazníkov a činnosti servisu po predaji), integráciu administratívnych a logistických aktivít s marketingovými aktivitami a podobne. Internet však aj zbližuje ľudí, nákupcov a predajcov zvlášť. V tejto súvislosti sa používa v praxi termín komunita, ktorý je základným pojmom marketingu komunit, orientujúceho sa na tvorbu sociálnych skupín

alebo komunit v súvislosti s predajom výrobkov a služieb (Cova, B., Cova, V., 2002, s. 595-620). Pojem komunita disponuje všetkými charakteristikami skupiny (Michon, 2002, s. 266). Podľa uvedených autorov každá postmoderná spoločnosť vyhľadáva produkty, ktoré jej umožňujú nielen byť slobodnejšou, ale tiež sa spájať s inými jednotlivcami a komunitami, t. j. výrobky a služby, ktoré majú úžitkovú hodnotu a hodnotu vzťahu. Hodnota vzťahu je daná tým, čo chce daný produkt dosiahnuť v tvorbe a posilnení vzťahu medzi subjektmi skupiny (Cova, B., Cova, V., 2003, s. 31). Virtuálne komunity môžu sa v zásade porovnávať s „normálnymi“ komunitami. Predstavujú skupinu subjektov, ktorí sú geograficky separovaní (Jallat, Stevens, Volle, 2007, s. 37). Pre priemyselné podniky internet predstavuje jeden z nástrojov šírenia informácií v rámci vzťahov zákazník – dodávateľ. Umožňuje najmä charakterizovať know-how, ponuku výrobkov alebo služieb na medzinárodnej úrovni. Z hľadiska nákladov na kontakt je najlacnejší z komunikačných nástrojov. Medzi používané prostriedky internetu možno zaradiť rozvoj podnikových webových stránok alebo špecifických stránok pre niektoré z jeho značiek, ba dokonca pre špecifických zákazníkov. Môže sa ďalej využiť napríklad na poradenstvo zákazníkovi alebo poskytovanie informácií týkajúcich sa ponuky produktov na internetovej stránke, na uľahčenie administratívneho procesu a na napomáhanie reaktivity účastníkov vzťahu. Podnik môže prostredníctvom internetu aktualizovať v skutočnom čase svoj katalóg produktov (nové položky, prezentácia projektov produktov) a tým posilňovať koherenciu svojej obchodnej politiky. Môže priamo orientovať personalizovaný katalóg produktov s prispôbenými cenami zákazníkovi. Môže tiež urýchliť riadenie predaja využitím intranetu spájajúceho predajcu s jeho obchodným útvarom a uľahčiť tak prenos trhových informácií v reálnom čase (sledovanie objednávok, reklamácie, informácie o konkurentoch). K základným nástrojom internetu využívaným na priemyselnom trhu patria: e-marketplace, webové stránky, portál b to b, blogy b to b, komunita b to b a podobne.

Kým ambíciou vzťahového marketingu je vytvárať vzťah ako prostriedok kontaktu s cieľovým trhom (zákazníkom), opierajúci sa o informácie z databáz zhromaždených podnikom, aby lepšie pochopil a maximálne uspokojil očakávania zákazníka a poskytol mu produkt na mieru, a tak ho transformoval na lojálneho zákazníka, marketing komunit sa usiluje zo vzťahu vytvoriť svoj cieľ a z autenticity vzťahu svoj prostriedok. V komunite sa produkt stáva nástrojom vzťahu medzi jej členmi. V prípade marketingu komunit verný musí byť predovšetkým dodávateľ svojim zákazníkom a ich hodnotám, rovnako

prípadným rituálom skupiny. Dodávateľ musí tak isto zohľadniť vzťahy medzi samotnými zákazníkmi ako členmi skupiny. Každá aktivita dodávateľa smerujúca k premene vzťahu so skupinou na prostriedok (ako je to v prípade vzťahového marketingu) môže vyvolať odmietnutie zo strany komunity. Predajca môže byť len jedným z členov komunity. Dokonca môže byť mimo komunity a mať dosť nízky vplyv na komunitu. V niektorých prípadoch správanie predajcu musí byť prehodnotené, ak nezodpovedá hodnotám komunity a jej normám. Poznanie štruktúry komunity je nevyhnutné tak pre predajcu, ako aj pre nákupcu, aby boli schopní zaujať vhodnú pozíciu v komunite a byť schopní dosiahnuť najväčší prospech zo vzťahu medzi jednotlivcami v danej komunite (Desavoye, 2003).

A. Payne (Payne, 1995) spresňuje uvedené úrovne predajného vzťahu nasledujúcou pyramídou vzťahov:

- ak transakcia sa už uskutočnila, dochádza k transformácii potenciálneho zákazníka na aktuálneho zákazníka;
- v prípade, že sa prvotná transakcia transformuje na dlhodobý obchodný vzťah, mení sa aktuálny zákazník na lojálneho zákazníka;
- na vyššej úrovni dochádza k zmene podstaty vzťahu a transformácie zákazníka zo sympatizanta na posla podniku;
- na najvyššej úrovni sa posol šíriaci dobré meno podniku transformuje na partnera podniku.

1.6 Prístupy orientujúce sa na vymedzenie predaja ako samostatnej vednej disciplíny

Predaj nie je homogénna činnosť (Buskirk, R. H., Buskirk, B. D., 1988, s. 19). Predstavuje komplikovaný a rozmanitý jav, ktorý je často v podnikoch hodnotený veľmi jednoducho a jednostranne. Aj keď existujú relatívne jednoduché javy a procesy súvisiace s predajom, ktoré nevyžadujú sofistikovaný prístup pri danom stupni znalostí, zároveň tiež existujú zdanlivo dobré známe javy a procesy, ktoré po intenzívnejšej analýze odhaľujú celkom nové, zatiaľ nepoznané dimenzie. Zdá sa, že pre predaj sa stáva práve táto druhá kategória javov a procesov charakteristickou oblasťou skúmania. Z týchto skutočností vychádzajú teoretické prístupy k predaju, ktoré sa orientujú na vymedzenie predaja ako samostatnej vednej disciplíny. Vychádzajú z faktu, že zostavenie teoretického modelu

predaja je potrebné, keďže predaj je základnou obchodnou funkciou podniku a niektorí autori (Bauman, Fouchard, Mollieux, Soyer, 2005, s. 315) podnik dokonca charakterizujú len dvomi základnými funkciami: vyrábať a predávať. Predaj ako činnosť výmeny nie je v súčasnosti samostatnou teóriou a ťažko nadobúda charakter teoretickej náuky. Predstavuje jeden zo spôsobov riešenia problémov zákazníka. Je to skôr proces, ktorý umožňuje uskutočniť rozhodnutie, keď dve alebo viacero strán je zahrnutých do spoločného postupu identifikácie potrieb, diskusie o možných metódach riešenia problému, porovnávania rôznych prístupov a návrhov, ich účinnosti, cien, prijateľnosti a zároveň sa snažia o konečné rozhodnutie, ktoré sa stane podstatou dohody. Niektoré aspekty tejto snahy môžu byť z teoretického hľadiska chápané ako súčasť stratégie, procesu marketingovej komunikácie, resp. postupu rozhodovania. Z tohto dôvodu bolo v minulosti problematické považovať predaj za ucelenú teóriu.

Obchod a predaj patria k stabilnému dedičstvu predchádzajúcich generácií ľudskej civilizácie. S historickým vývojom predaj smeruje k čoraz vyššej profesionalizácii a rast sofistikácie jeho rôznych dimenzií získava čoraz viac na dôležitosti. To neznamena, že tieto aspekty predaja neexistovali na predchádzajúcich historických úrovniach vývoja trhu, avšak prejavili sa v plnej miere až v súčasnosti. S vývojom trhového prostredia a obchodnej výkonnosti predaj napomáha proces tvorby hodnôt, čím sa stáva úspešným a tvorivým prvkom medziľudských vzťahov v rámci obchodných vzťahov.

Model predaja, ktorý by komplexne zahrnul problematiku predaja, je veľmi náročné vytvoriť. Východiskom jeho tvorby by podľa I. Barthovej mali byť (Barth, 2008, s. 88-103) nasledujúce aspekty:

- a) existujúci stav v oblasti teórie zaoberajúcej sa problematikou predaja, ktorý je charakterizovaný skutočnosťou, že v súčasnosti neexistujú ucelené práce o tejto problematike, sťažuje inštitucionalizáciu vednej disciplíny zaoberajúcej sa predajom. Táto situácia je spôsobená tým, že predaj vychádza z rôznych vedných disciplín akými sú ekonómia, marketing, psychológia, sociológia, geografia, informatika a podobne. Z toho vyplýva aktuálna potreba jednoznačne vymedziť charakter a obsah vedy o predaji, aj keď sa intuitívne ľahko chápe, resp. identifikuje odborníkmi v praxi a teórii;
- b) rozmanitosť prínosov, ktoré vyplývajú z významu predaja pre podnikovú prax a ktoré môžu byť charakterizované prostredníctvom nasledujúcich dimenzií:
 - existencie útvarov predaja a množstva konkrétnych povolaní zaoberajúcich sa

predajom;

- technikami predaja, ktoré predstavujú veľmi presnú analýzu komunikačných techník a osvojenie psychologických prístupov, metód a praktík. Vo vzťahu k produktom predávaným na priemyselnom trhu zahŕňujú navyše technické znalosti o produktoch a o procese ich výroby, tak u samotného výrobcu, ako aj u zákazníka s cieľom dosiahnuť pozitívny výsledok počas obchodných rokovaní;
- literatúry o manažmente predaja, ktorá napomáha zvyšovať úroveň teoretických poznatkov o predaji a vzdelávať predajcov;
- vzdelávacích aktivít, ktoré sú súčasťou študijných programov univerzít, ale aj vzdelávacích aktivít a školení pre samotných predajcov v podnikovej praxi;

c) riziká fragmentácie novej vednej disciplíny. Predaj ako predmet výskumu, sa nachádza na rozhraní rôznych vedných disciplín, v dôsledku čoho neexistuje jednotnosť z hľadiska vymedzenia samotnej vednej disciplíny o predaji. Má charakter akéhosi hybridu medzi praxou a teóriou, v ktorom sa kladie dôraz skôr na praktické zručnosti než na teoretické poznatky.

Možno konštatovať, že uvedené aspekty tvorby modelu predaja zároveň zdôrazňujú veľký potenciál transformácie predaja na samostatnú vednú disciplínu. Predaj sa podľa I. Barthová (Barth, 2008, s. 97) vyznačuje vlastnými špecifikami:

- v porovnaní s ostatnými členmi podniku predajca zaujíma hraničnú pozíciu. Je nositeľom špecifického vzťahového a informačného kapitálu. Je „vyslancom podniku“ u zákazníka a často posledným článkom komunikácie medzi podnikom a zákazníkom;
- predaj je funkciou podniku, ktorá súvisí s obchodnou výkonnosťou podniku;
- ako súčasť výmeny súvisí s tovarovo-peňažnou transakciou;
- zhodnocuje ponuku a je súčasťou hodnotového reťazca podniku. Na konci tohto reťazca plní funkciu, ktorá vyplýva z času odozvy spokojnosti zákazníka na produkt.

Z uvedeného vyplýva, že prístupy orientujúce sa na vymedzenie predaja ako samostatnej vednej disciplíny neznamenaajú jeho redukciu na obchod, t. j. na akt výmeny tovaru, resp. manažment obchodného personálu a následne na riadenie obchodných vzťahov, resp. kontaktov, buď interných, alebo externých medzi zákazníkom a dodávateľom. Takéto prístupy k predaju majú za cieľ vyplniť medzeru medzi

teoretickými poznatkami a poznatkami hospodárskej praxe. To vedie k poznaniu, že predaj nie je už viac chápaný len ako súbor nástrojov, techník, metód a podobne, ale možno ho charakterizovať na základe troch dimenzií:

- praxeologickej,
- kognitívnej,
- štrukturálnej.

Praxeologická dimenzia súvisí s obchodným rokovaním a technikami predaja, ktoré vedú k uzavretiu aktu predaja a k transakcii.

Kognitívna dimenzia zahŕňa stratégiu, etiku a učenie, ktoré vyúsťuje do tvorby vzťahu so zákazníkom.

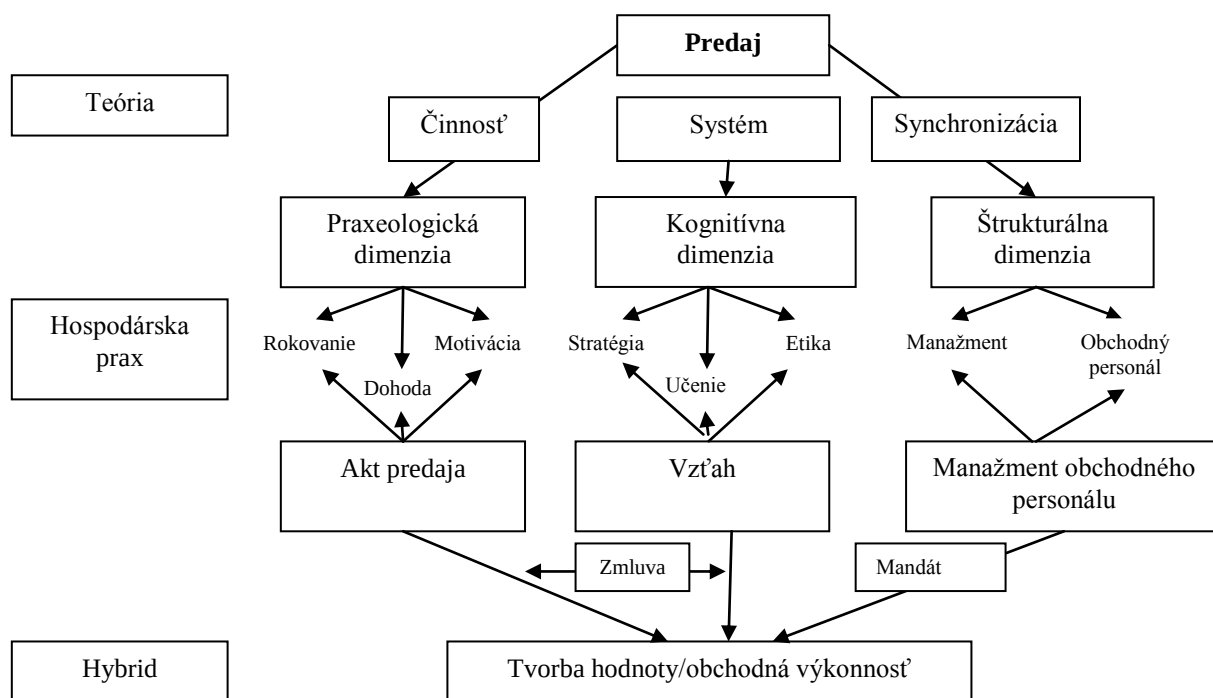
Štrukturálna dimenzia zahŕňa obchodný personál a vedie k manažmentu obchodného personálu.

Meradlo predaja je tvorba hodnoty, resp. obchodná výkonnosť. Predajca ako súčasť hodnotového reťazca disponuje nástrojmi tvorby hodnoty. Okrem týchto nástrojov je nutné si uvedomiť, že predaj je funkciou, ktorá spája všetky základné prvky podniku a každý člen podniku by si mal uvedomiť svoju obchodnú „mikrofunkciu“, t. j. generovať svoj priamy, resp. nepriamy prínos k imidžu podniku, obchodným príležitostiam, tržbám a podobne. Obchodná výkonnosť sa týka všetkých členov podniku a nielen predajcov. Uvedomenie si, že vzťah so zákazníkom nie je len záležitosťou predajcov, ale že všetci prispievajú ku kvalite vzťahu a k obchodnej výkonnosti organizácie, je základom zákazníckej perspektívy predaja, t. j., čo sa urobilo (Kaplan, Norton, 2004, s. 78):

- pre zlepšenie služieb pre zákazníkov?
- pre zlepšenie spokojnosti zákazníkov?

Zo zákazníckej perspektívy vychádzajú definície segmentov zákazníkov, ktoré sú zdrojom tržieb a meradlom výkonnosti predajcov. Schéma 16 uvádza model predaja podľa I. Barthovej (Barth, 2008, s. 101) a vyjadruje uvedené tri dimenzie predaja.

Schéma 16 Model predaja



Zdroj: Barth, I. 2008: La vente: le nécessaire aggiornamento. In: *Revue managment&avenir*. Roč. 9, 2008, č. 16, s. 101 a vlastné spracovanie.

Uvedený model, ktorý je výrazom prístupov orientovaných na vymedzenie predaja ako samostatnej vednej disciplíny, je výsledkom transformácie poznatkov rôznych sociálno-ekonomických teórií na manažment predaja:

- normatívna teória vychádza z práva a považuje právny systém za hierarchický súbor noriem, v ktorom sa platnosť každej z nich opiera o platnosť vyššej normy až po najvyššiu (Kolektív, 1993, s. 752) Z tohto hľadiska podnik sa riadi na základe noriem a vytvára si vlastný systém jeho pravidiel, resp. vlastnú štruktúru, ktorá sa snaží byť objektívna, pričom sa nevyhýba formulovaniu morálnych, resp. etických noriem a zásad, ktoré vymedzujú formy vzťahov usilujúcich sa o dosiahnutie spoločenských cieľov. Z toho vyplýva, že riadenie činnosti predaja v podniku vedie obchodný personál k spoločenskej zodpovednosti (Futrell, 2009, s. 71);
- teleologická teória predpokladá, že štruktúra a funkcie organizácie sú zamerané na cieľ (Brugger, 1994, s. 442). Pojem funkcia má z tohto hľadiska taktiež teleologický charakter. Teleologický prístup podľa H. Mintzberga je jeden zo základných prístupov, ktoré sú implicitne prítomné a identifikovateľné vo všetkých modeloch strategického myslenia (Mintzberg, 1991, s. 54-67) (Cavalieri, Obloj,

1993, s. 228-240). Takto by sa mohli označiť modely, nazerajúce na podnik ako na systém, ktorý je možné riadiť – určovať jeho ciele, organizovať činnosť, motivovať ľudí. Na tomto princípe sú budované koncepcie, nástroje, metódy riadenia. Ich adresátom je manažment podniku a sú veľmi blízke vojenskému ponímaniu stratégie. Definujú pozície, ktoré je potrebné dobyť alebo ubrániť, navrhované a realizované manévry a strategické rozhodnutia na uskutočnenie. Tento prístup je označovaný tiež ako racionalistický (Gervais, Kita, Vološin, 1999, s. 19). Usilovanie sa o cieľ znamená usmerňovanie činnosti organizácie k vopred vytýčenému cieľu, ktorý sa má dosiahnuť. Predaj je zameraný na dosiahnutie stanovených cieľov vyjadrených podnikom a na tento účel využíva metódy a nástroje komunikácie vzhľadom na to, že vytvára na základe prvých kontaktov nakupujúceho a predávajúceho vzťah, ktorý je súčasne vzťahom individuálnym a inštitucionálnym. Na základe tohto vzťahu dochádza k výmene medzi organizáciami a k procesu učenia sa a získavania informácií;

- c) podľa S. Cavalieriho a K. Obloja systém myslenia dopĺňa racionalistický prístup, ktorý sa chápe ako špecifický prístup k riešeným problémom (Cavalieri, Obloj, 1993, s. 6). Systémové myslenie je spôsob pozorovania kauzálnych súvislostí medzi časťami systému. Je založený na súbore poznatkov, ktoré predpokladajú, že správanie systému je výsledkom toho, ako je systém štruktúrovaný a ako funguje cyklus podnet – reakcia vo vzťahoch medzi prvkami systému. Systémové myslenie a racionalistický prístup sa vzájomne dopĺňajú a umožňujú lepšie pochopiť fungovanie zložitých systémov. Ide o jeden z hlavných prínosov systémového myslenia pre manažérov, ktorým ponúka čo najširší možný pohľad na systém a jeho detailnú analýzu;
- d) teória záujmových subjektov – stakeholderov má významné miesto v disciplíne podnikateľskej etiky a v diskusiách o riadení a spravovaní podniku (Žák, M., 2002, s. 781) považuje podnik za mechanizmus, ktorý je riadený a zviazaný množstvom záujmov prostredníctvom vzťahov s podnikom. Nositeľmi týchto záujmov sú stakeholderi, t. j. záujmové skupiny, ku ktorým patria akcionári, potenciálni investori, zamestnanci, ale aj zákazníci či veritelia, ktorí majú svoj vplyv na výkonnosť podniku prostredníctvom vlastníckych práv. Výsledkom toho je, že marketingová orientácia podniku na trh sa stáva strategickou manažérskou filozofiou (Noble a kol., 2002, s. 26) a determinantom správania podniku a jeho

zamestnancov (Jaworski, Kohli, 1990, s. 6), ktorého výsledkom je podniková kultúra. Marketing sa tak stáva manažérskym prístupom k riadeniu vzťahov so zákazníkmi a nástrojom tvorby hodnoty. V predaji sa pozornosť čoraz viac presúva z produktu na zákazníka, snažiac sa mu ponúknuť globálne personalizované riešenie, ktoré zodpovedá jeho očakávaniam s cieľom ho transformovať na lojálneho zákazníka. Týmto spôsobom môže byť predaj definovaný ako proces informovania, presviedčania, resp. pripomenutia možným zákazníkom nakúpiť produkt alebo reagovať vhodne na myšlienku, ktorá poskytuje hodnotu obom, t. j. nákupcovi a predajcovi (Manning, Reece, 1987, s. 520). Z hľadiska prístupu zákaznícky orientovaného marketingu podniku bude nutné, aby podnik kládol dôraz na identifikáciu a uspokojenie potrieb zákazníka, budovanie vzťahu, ktorého výsledkom je opätovný nákup.

Navrhnutý model predaja umožňuje, aby proces formovania vednej disciplíny mohol prejsť od súčasnej charakteristiky hybridnej teórie k čistej teórii, čím predaj môže získať hodnotu tak ekonomickú, ako aj spoločenskú.

2. Cieľ práce

Rozmanitosť a rozsiahlosť relevantnej odbornej literatúry svedčí o tom, že predaj nie je homogénnou, ale komplexnou činnosťou. Intenzívne a početné snahy mnohých autorov opätovne preskúmať proces predaja sú výrazom snahy o pochopenia zmenenej úlohy predaja v súčasných podmienkach. Turbulentné zmeny trhového prostredia vyvolávajú zvýšený tlak na podniky, aby sa zaoberali predajom ich produkcie a posilňovali také prístupy vo vzťahoch zákazník – dodávateľ, ktoré im umožnia dosiahnuť úspech v príslušnej oblasti podnikania.

Ide o rozšírenie oblasti výskumu, ktoré umožňuje považovať predaj ako funkciu podniku, ktorá spája všetkých členov podniku s cieľom, aby bol podnik schopný ovplyvňovať trh a jednotlivého zákazníka. Na tomto chápaní postavenia predaja je možné formulovať cieľ habilitačnej práce a tvorbu poznatkov charakterizujúcich postavenie predaja v priemyselných podnikoch pôsobiacich na trhu výrobnjej sféry na území Slovenska, ktoré umožnia na jednej strane lepšie pochopiť túto činnosť výmeny a zdôvodniť opodstatnenosť predaja ako komplexnej aktivity vedúcej k tvorbe hodnoty.

Hlavný cieľ a čiastkové ciele

Cieľom habilitačnej práce je skúmať, analyzovať a rozpracovať teoretické východiska súvisiace s problematikou predaja v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ a overiť tieto poznatky v podmienkach slovenského trhu výrobnjej sféry z aspektu zmien prístupov k predaju.

Formulovanie cieľa práce vychádza z teoretických a praktických poznatkov o predaji získaných z dostupnej domácej a zahraničnej vedeckej a odbornej literatúry, z údajovej základne z vlastného prieskumu, ako aj z dlhodobého výskumného zamerania, ktoré smeruje do oblasti priemyselných trhov a týka sa predovšetkým transformačných zmien v interpodnikových vzťahoch v oblasti nákupu¹ a nových prístupov riadenia ponuky podnikov, ako aj možnej aplikácie týchto poznatkov v procese predaja na tomto type trhu. Tomuto cieľu habilitačnej práce je prispôsobený výber materiálu, metodika práce a metódy skúmania.

¹ Výskumné projekty 1/1230/04 Transformačné zmeny v interpodnikových vzťahoch VEGA 1/0288/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky podnikov.

Od vedeckého cieľa sa odvíjajú čiastkové ciele v jednotlivých oblastiach. Majú za cieľ rozpracovať problematiku predaja na základe:

- syntetizovania poznatkov z vedeckej a odbornej literatúry,
- komparácie rôznych prístupov a názorov, spracovať proces vývoja názorov na problematiku predaja v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ u nás a v zahraničí,
- analýzy a syntézy využiteľných prameňov z vybranej oblasti skúmania.

Čiastkové ciele habilitačnej práce sú nasledujúce:

1. analyzovať teoretické poznatky z oblasti predaja a ponuky na trhu výrobnjej sféry, ako aj praktík a etáp predaja;
2. vypracovať model tvorby pridanej hodnoty predajcu v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ;
3. preskúmať kontext vzťahov zákazník – dodávateľ z hľadiska transakčného marketingu, vzťahového marketingu a komponentov vzťahu;
4. analyzovať prístupy k problematike predaja vedúce k formovaniu predaja ako vednej disciplíny;
5. charakterizovať a vyhodnotiť aktuálny stav v podnikoch výrobnjej sféry pôsobiach na území Slovenska v podmienkach nestabilnej ekonomickej situácie;
6. zistiť aktuálny stav problematiky predaja na slovenskom trhu výrobnjej sféry prostredníctvom realizovaného prieskumu;
7. vypracovať syntézu základných postupov predajcu z hľadiska hodnoty pre zákazníka v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ.

Čiastkový cieľ 1. Analyzovať teoretické poznatky z oblasti predaja a ponuky na trhu výrobnjej sféry, ako aj praktík a etáp predaja. Zmeny predaja ako činnosti výmeny majú dosah na činnosť subjektov výmeny a vyžadujú teoretickú analýzu opierajúcu sa o špecifické znalosti z danej problematiky a metódy skúmania. Analýza teoretických poznatkov tvorí vedomostnú bázu na identifikáciu tejto jednej z najstarších oblastí ľudskej činnosti.

Čiastkový cieľ 2. Vypracovanie modelu tvorby pridanej hodnoty predajcu v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ je vyústením úsilia vynaloženého na výmenu obchodným personálom dodávateľa prejavujúcim sa v jeho schopnosti vytvárať pridanú hodnotu.

Čiastkový cieľ 3. Preskúmanie kontextu vzťahov zákazník – dodávateľ z hľadiska transakčného a vzťahového marketingu a komponentov vzťahu bol formulovaný vzhľadom

na odlišné prístupy teórie marketingu k predaju. Riešenie rozporu predaja a marketingu súvisí s novými prístupmi v oblasti vzťahov zákazník – dodávateľ a nadväzuje na projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Čiastkový cieľ 4. Analýza prístupov k problematike predaja vedúcich k formovaniu predaja ako vedeckej disciplíny je zameraná na identifikáciu oblasti výskumu, ktorá zdôvodňuje predaj ako komplexnú aktivitu. Cieľom je poznanie modelu predaja a charakterizovanie tendencií, ktoré vedú k procesu formovania teórie predaja.

Čiastkový cieľ 5. Charakterizovať a vyhodnotiť aktuálny stav v podnikoch výrobnjej sféry pôsobiach na území Slovenska vo vzťahu k zmenám ekonomického prostredia a požiadavkám na predaj, ktorého základom je ponuka produkcie. Zámerom bolo poznať silné a slabé stránky výrobnjej sféry Slovenska, strategických cieľov, zmien v ekonomickom prostredí priemyselných podnikov a úloh z hľadiska predaja produkcie.

Čiastkový cieľ 6. Zistiť aktuálny stav problematiky predaja na slovenskom trhu výrobnjej sféry prostredníctvom realizovaného prieskumu v priemyselných podnikoch pôsobiach na trhu výrobnjej sféry na území SR v týchto oblastiach:

- identifikácia prístupov dodávateľa k ponuke,
- zdroje informácií,
- predaj a obchodné rokovanie,
- vlastnosti predajcu,
- aktivity predajcu,
- prostriedky komunikácie,
- postoje zákazníkov vo vzťahoch zákazník-dodávateľ,
- organizácia predaja,
- vzdelania manažéra predaja,
- iné aktivity podieľajúce sa na hodnototvornom procese.

Čiastkový cieľ 7. Vypracovanie syntézy základných postupov predajcu z hľadiska hodnoty pre zákazníka v kontexte vzťahov zákazník-dodávateľ.

Zároveň získané výsledky prieskumu slúžili na overenie hypotéz habilitačnej práce. Skúmanie predaja v takto vymedzenom koncepčnom rámci vedie k overeniu hypotéz habilitačnej práce, ktoré sa týkajú predaja v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ na trhu výrobnjej sféry.

Na overenie hypotéz habilitačnej práce a poznanie reálnej stránky týchto vzťahov prístup habilitačnej práce spočíva v realizácii empirického prieskumu. Získané informácie výskumu majú prvoradý význam pre:

- dodávateľa, ktorý sa usiluje zlepšiť poznanie rozhodovacieho procesu jeho zákazníkov s cieľom vytvoriť hodnotný vzťah,
- zákazníkov výrobných podnikov, ktorí by sa mali usilovať stimulovať dodávateľov zlepšovať ponuku.

Konfrontácia teoretických poznatkov o predaji s výsledkami výskumu umožňuje odôvodniť nasledujúce hlavné nulové hypotézy a ich alternatívy:

- H_{0a} tvrdí, že priemyselné podniky nekladú dôraz na cenu v procese poskytovania hodnoty pre zákazníka v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ. Naopak alternatívna hypotéza H_{1a} tvrdí, že cena má rozhodujúcu úlohu v poskytovaní hodnoty zákazníkovi;
- H_{0b} tvrdí, že priemyselné podniky nevnímajú použité suroviny na výrobu produktu ako hodnotu pre zákazníka v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ. Naopak alternatívna hypotéza H_{1b} tvrdí, že priemyselné podniky vnímajú použité suroviny na výrobu produktu ako hodnotu pre zákazníka v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ;
- H_{0c} tvrdí, že priemyselné podniky nevnímajú starostlivosť o zákazníka ako zvláštnu hodnotu pre zákazníka v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ. Naopak alternatívna hypotéza H_{1c} tvrdí, že priemyselné podniky vnímajú starostlivosť o zákazníka ako hodnotu pre zákazníka v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ;
- H_{0d} tvrdí, že manažéri predaja, aj keď sú schopní rozlišovať medzi pojmami predaj a obchodné rokovanie, nedarí sa im transformovať obchodné rokovanie na predaj. Naopak alternatívna hypotéza H_{1d} tvrdí, že manažéri predaja nielen, že sú schopní rozlišovať medzi pojmami predaj a obchodné rokovanie, ale darí sa im transformovať obchodné rokovanie na predaj;
- H_{0e} tvrdí, že predpokladané požiadavky na predajcov spĺňajú očakávania zákazníkov na to, aby sa vytvoril vzťah vyhrávajúci – vyhrávajúci. Alternatívna hypotéza je opačná, t. j. H_{1e} : predpokladané charakteristiky predajcov nesplňajú očakávania zákazníkov na to, aby sa vytvoril vzťah vyhrávajúci – vyhrávajúci;
- H_{0f} tvrdí, že veľkosť podniku neovplyvňuje počet zamestnancov, ktorí realizujú predaj, ak v podniku existuje oddelenie predaja. Naopak alternatívna hypotéza H_{1f}

tvrdí, že veľkosť podniku ovplyvňuje počet zamestnancov, ktorí realizujú predaj, aj keď v podniku existuje oddelenie predaja;

- H_{0g} tvrdí, že veľkosť podniku neovplyvňuje počet zamestnancov, ktorí realizujú predaj, ak v podniku neexistuje oddelenie predaja. Naopak alternatívna hypotéza H_{1g} tvrdí, že veľkosť podniku ovplyvňuje počet zamestnancov, ktorí realizujú predaj, aj keď v podniku neexistuje oddelenie predaja;
- H_{0h} tvrdí, že na vzťah dodávateľa so zákazníkom nevlýva spokojnosť predajcu s organizáciou obchodného oddelenia. Naopak alternatívna hypotéza H_{1h} tvrdí, že na vzťah dodávateľa so zákazníkom vplýva spokojnosť predajcu s organizáciou obchodného oddelenia;
- H_{0i} tvrdí, že predpokladané aktivity na zlepšenie organizácie predaja prispievajú k tomu, aby dodávateľ lepšie spoznal zákazníka. Alternatívna hypotéza je opačná, t. j. H_{1i} : predpokladané aktivity na zlepšenie organizácie predaja neprispievajú k tomu, aby dodávateľ lepšie poznal zákazníka;
- H_{0j} tvrdí, že finančné ohodnotenie predajcu neovplyvňuje jeho vzťah k zákazníkovi. Alternatívna hypotéza H_{1j} je opačná a tvrdí, že finančné ohodnotenie predajcu ovplyvňuje jeho vzťah k zákazníkovi;
- H_{0k} tvrdí, že neorganizovanie školení podnikom má za následok, že predajcom sa nedarí transformovať obchodné rokovanie na predaj. Naopak alternatívna hypotéza H_{1j} tvrdí, že organizovanie školení podnikom pomáha predajcom transformovať obchodné rokovanie na predaj;
- H_{0l} tvrdí, že reakcie zákazníka nenúti podniky z hľadiska segmentačných kritérií, aby manažér predaja sa zúčastňoval na tvorbe nového produktu. Naopak alternatívna hypotéza H_{1i} tvrdí, že reakcie zákazníka nútia dodávateľov z hľadiska segmentačných kritérií, aby manažér predaja sa zúčastňoval na tvorbe nového produktu;
- H_{0m} tvrdí, že, ak dodávateľ nedisponuje systémom predvídania predaja, neovplyvní udržiavanie jeho vzťahu so zákazníkom. Naopak alternatívna hypotéza H_{1m} tvrdí, že, ak dodávateľ disponuje systémom predvídania predaja, potom to ovplyvňuje udržiavanie jeho vzťahu so zákazníkom.

3. Metodika práce a metódy skúmania

Habilitačná práca vychádza z metodiky, ktorá pozostáva z týchto základných krokov:

1. Spracovať prehľad súčasného stavu riešenej problematiky, vychádzajúc z domácej a zahraničnej literatúry:
 - vymedziť pojmy v oblasti marketingu, predaja, ponuky,
 - analyzovať kontext vzťahu zákazník – dodávateľ,
 - charakterizovať teoretické prístupy k predaju,
 - vysvetliť základné praktiky a etapy predaja,
 - analyzovať nové prístupy k predaju ako vednej disciplíny.
2. Analyzovať problematiku predaja vo zvolenej oblasti skúmania:
 - charakterizovať zvolenú oblasť skúmania,
 - realizovať prieskum vo výrobných podnikoch,
 - využiť deskriptívne charakteristiky vyplývajúce z výsledkov prieskumu v problematike predaja na trhu výrobnjej sféry,
 - uskutočniť syntézu základných postupov predajcu z hľadiska hodnoty pre zákazníka v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ.

Na dosiahnutie uvádzaných cieľov a postupov pri spracovaní predloženej práce sa využíva širšie spektrum vzájomne sa dopĺňujúcich metód. Skúmanie v teoretickej časti habilitačnej práce je založené na štandardných teoretických metódach. Z metodologického hľadiska predovšetkým ide o využívanie univerzálnej metódy systémového prístupu, opisnej metódy, analýzy, syntézy, dedukcie, indukcie, abstrakcie, komparácie, analógie a modelovania. Ich využívanie má integračný charakter, pretože pri skúmaní problémov sa navzájom prelínajú a dopĺňujú, čím sa zvyšuje synergický afekt ich aplikácie. Systémové metódy sa využívajú v tých častiach habilitačnej práce, ktoré sa zaoberajú charakterizovaním špecifik predaja, vzhľadom na to, že v ďalšie postupy nebolo možné analyzovať bez toho, aby sa neprihliadalo na vývoj prostredia a kontextu problematiky. V častiach práce, ktoré majú analyticko-opisný charakter, sa využíva opisná metóda a analýza. Metóda syntézy a komparácie sa využívajú pri spracovaní informácií týkajúcich sa teoretických poznatkov z rôznych domácich a zahraničných zdrojov, ktoré bolo potrebné usporiadať, preštudovať, detailne pochopiť, analyzovať rôzne prístupy k problematike predaja, rozčleniť a zaujať stanoviská, syntetizovať skúmané javy

a vzájomné súvislosti medzi nimi. Metóda abstrakcie sa aplikuje pri spresňovaní niektorých pojmov a kategórií z oblasti predaja. Metóda komparácie sa využíva pri prezentovaní názorov a prístupov k problematike predaja jednotlivých teoretikov, ktorí sa danou problematikou a jej rôznymi aspektmi zaoberajú. Metódou dedukcie boli odvodené konkrétnejšie poznatky pre skúmanú oblasť. Metóda indukcie umožňuje zvládnuť interpretačnú stránku výsledkov z empirického prieskumu pre oblasť zamerania habilitačnej práce. V súvislosti s metódou komparácie sa využíva metóda analógie pri zisťovaní zhody znakov niektorých skúmaných javov v teoretickej a praktickej časti práce. Z modelovania sa využívajú predovšetkým postupové modely slúžiace na voľbu vhodného metodického postupu, napríklad pri formulovaní modelu tvorby pridanej hodnoty predajcom a podobne.

Aplikačný charakter praktickej časti habilitačnej práce vyžaduje použitie nielen štandardných teoretických metód, ale i metód empirických a špeciálne teoretických. Matematické a štatistické metódy, ako aj marketingové metódy sú uplatnené pri analýze trhu výrobnjej sféry, trendov a stratégií. Z analytických marketingových metód v oblasti prieskumu trhu je využitá metóda dopytovania na zber primárnych údajov na základe štandardizovaných dotazníkov. Metóda dopytovania umožňuje na základe verbálneho podnetu získať verbálnu odpoveď. Na účely analýzy získaných údajov sa používa kvantitatívna analýza, ktorá umožňuje vyjadriť výsledky prieskumu formou schematickej informácie v podobe kontingenčných tabuliek a grafov a vysvetliť pozorované hodnoty premenných na základe zvolených hypotéz.

V procese spracovania a hodnotenia výsledkov prieskumu sa uplatňujú metódy komparácie a syntézy a na formulovanie záverov práce metódy indukcie a dedukcie.

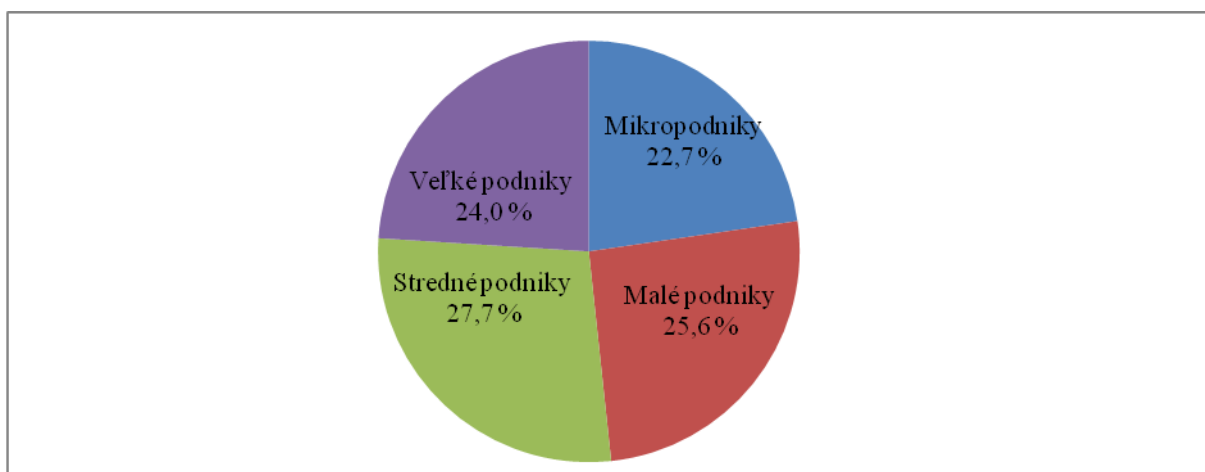
Dopytovanie ako metóda zberu primárnych údajov

Realizovaný prieskum o predaji v priemyselných podnikoch pôsobiacich na území Slovenska má charakter výberového zisťovania. Skúmanú vzorku tvorili manažéri predaja priemyselných podnikov pôsobiacich na Slovensku. Boli to podniky všetkých veľkostí, fungujúce v rôznych odvetviach národného hospodárstva (graf 1). Výber priemyselných podnikov spočíval na už vytvorenej databáze z predchádzajúcich výskumov realizovaných v projekte VEGA v roku 2005, ktorý sa týkal interpodnikových vzťahov a spôsobov limitácie rizík v oblasti nákupu. Oproti roku 2005 sa počet vyplnených dotazníkov znížil

viac než o 100. Celkovo bolo zaslaných 800 dotazníkov na vytypované adresy v jednotlivých územných celkoch. V niektorých prípadoch podniky neodpovedali na dotazník, zmenili adresy, resp. už neexistovali, a teda na dopytovaní sa zúčastnili manažéri predaja 476 podnikov všetkých veľkostí pôsobiach na území Slovenska.

Celkový počet 476 podnikov bol rozdelený do 4 kategórií podľa európskej klasifikácie podnikov podľa počtu pracovníkov (graf 1).

Graf 1 Klasifikácia podnikov podľa počtu pracovníkov (v %)



Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Na zber údajov bolo použité dopytovanie, ktoré predstavuje tradičnú metódu skúmania. Daná metóda umožňuje, aby respondenti mohli poskytnúť v prípade potreby aj iné doplnujúce vyjadrenia. Nástrojom dopytovania bol dotazník, ktorý umožnil porovnateľnosť údajov, zvýšiť presnosť získaných informácií a uľahčil ich triedenie.

Priebeh skúmania

Oslovení manažéri predaja, resp. pracovníci zodpovední za predaj v priemyselných podnikoch, boli dopytovaní na základe dotazníka obsahujúceho 46 otázok, rozdelených do 7 kategórií:

- identifikácia podniku,
- charakteristika podniku,
- predaj a obchodné rokovanie,
- segmentácia trhu a prvky trhovej pozície,

- informácie o zákazníkoch,
- vzťahy zákazník – dodávateľ,
- organizácia predaja podniku.

Dotazník bol vypracovaný v roku 2008 pre podniky všetkých veľkostí, pôsobiacich v rôznych odvetviach národného hospodárstva. V tom istom roku bola formulácia otázok overovaná v predprieskume na vzorke vybraných podnikov. Na základe toho bolo identifikovaných sedem oblastí prieskumu.

Dotazníky boli doručené podnikom na základe databázy vytvorenej z predchádzajúcich výskumov realizovaných v projekte VEGA v roku 2005. Dotazníky boli vyplnené priamo respondentmi po zodpovedaní príslušnej otázky a zaslané, resp. osobne vyzdvihnuté. Prieskum sa uskutočnil v roku 2009.

Získaný materiál poslúžil na spracovanie kódového kľúča roztriedenia poloopených, resp. otvorených a uzatvorených otázok. Následne materiál bol po zakódovaní a počítačovo spracovaný do formy percentuálnych podielov odpovedí na príslušné otázky. Na spracovanie primárnych informácií marketingového prieskumu sa v práci použili štatistické programy Microsoft Excel 2007 a SPSS, ktoré umožňujú vyjadriť výsledky v tabuľkovej a grafickej podobe.

Pri výpočte veľkosti vzorky bol zvolený interval spoľahlivosti odhadu 95 %, pričom $p = 50\%$ a prípustné rozpätie chyby odhadu (ϵ) je $\pm 5\%$.

Výpočet veľkosti vzorky:

$$1-\alpha = 0,95$$

$$\alpha = 0,05$$

$$t_{1-\alpha/2} = 0,95$$

$$t_{0,975} = 1,96$$

$$n = \frac{t^2 \cdot p(100 - p)}{\epsilon^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 50(100 - 50)}{5^2}$$

$$n = 384$$

Vysvetlivky: n = rozsah štatistického súboru, resp. veľkosť vzorky,

t = spoľahlivosť odhadu,

p = podiel znaku,

α = hladina významnosti.

Minimálna veľkosť vzorky je 384 podnikov. Veľkosť vzorky je dostatočne reprezentatívna. Jej dostatočná veľkosť umožňuje použiť zložitejšie testy na overenie hypotéz. Výsledky uvedené v práci na základe výskumu možno považovať za relevantné.

Testovanie hypotéz a analýza rozdielov skúmaných premenných

Počítačovo spracované primárne údaje umožnili charakterizovať prostredníctvom vytvorených tabuliek a grafov zmeny, resp. rozdiely v skúmaných premenných. Na overenie percentuálneho rozdelenia jednostupňového triedenia početností nadobudnutých hodnôt vyjadrených v percentuálnej forme sa použili metódy dvojstupňového triedenia, ktoré sa používajú na charakterizovanie závislostí medzi konkrétnymi početnosťami výskytu jednoduchých dvojíc hodnôt skúmaných znakov (Chajdiak, 2003, s. 27). Na výpočet mier asociácií sa najčastejšie používa:

- Pearsonov χ^2 -test dobrej zhody pri hladine významnosti $\alpha = 0,05$, ktorý sa vyjadruje takto:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(n_{ij} - \hat{n}_{ij})^2}{\hat{n}_{ij}}$$

kde:

n_{ij} = početnosť výskytu i-tej hodnoty znaku A ($i=1, 2, \dots, r$),

$\hat{n}_{ij}$ = početnosť výskytu j-tej hodnoty znaku B ($j= 1, 2, \dots, k$),

r = nadobudnutá hodnota znaku A v i-tej triede,

k = nadobudnutá hodnota znaku B v j-tej triede.

Pearsonov koeficient korelácie na zistenie sily vzťahu medzi dvoma kvantitatívnymi premennými sa vyjadruje takto:

$$C_{kor} = \frac{C}{\frac{\sqrt{\frac{k-1}{k}} + \sqrt{\frac{r-1}{r}}}{2}}$$

- jednovýberový Kolmogorov-Smirnov „Z“ test, ktorý porovnáva distribučnú funkciu kumulovaných početností pre danú špecifickú teoretickú kategóriu. To znamená, že sa používa pri zisťovaní, či namerané početnosti zodpovedajú určitému očakávanému modelu, ktorý musí byť testovaný nulovou hypotézou (Richterová a kol., 2007, s. 201). Tento test spočíva na maximálnej hodnote

absolútneho rozdielu medzi A_i a O_i . Štatistický model sa vypočíta pri hladine významnosti $\alpha = 0,05$ takto:

$$K = \text{Max}|A_i - O_i|$$

Rozhodnutie odmietnuť nulovú hypotézu sa vzťahuje na hodnotu K . Čím väčšia hodnota, tým s väčšou istotou možno H_0 odmietnuť. „Z“ test pri normálnom rozdelení náhodnej premennej sa určuje vo vzorke s viac ako 30 premenných pre hodnotu K kritická hodnota $\frac{1,36}{\sqrt{n}} = 0,248$, kde n = veľkosť vzorky. Alternatívne možno konvertovať hodnotu K na štatistiku z pri normálnom rozdelení náhodnej premennej a určiť tak jej pravdepodobnosť (Malhorta, 2007, s. 383).

4. Výsledky

Východiskom tejto časti je analýza základných aspektov problematiky predaja na trhu výrobnnej sféry, ktoré vyplývajú z úlohy rozvoja priemyslu na úrovni spoločenstva Európskej únie, ako aj na národnej úrovni. Výsledky prieskumu na trhu výrobnnej sféry približujú niektoré aspekty predaja priemyselných podnikov rozvíjajúcich činnosť na území Slovenskej republiky.

4.1 Analýza súčasného stavu trhu výrobnnej sféry

Posilňovanie rozvoja priemyslu v Európe sa stalo prvoradou otázkou na úrovni spoločenstva Európskej únie, ako aj na národnej úrovni. Podniky na území Slovenska postupne rozširujúce svoju činnosť v rámci európskeho priestoru musia rozvíjať ich obchodnú výkonnosť v podmienkach radikálnych zmien trhov. V dôsledku globálnej krízy sa menia nielen spôsoby obchodovania, ale aj prístupy k predaju na trhu výrobnnej sféry. Zákazníci si uvedomujú, že zlepšenie ich konkurencieschopnosti závisí v prevažnej miere od dodávateľov, v dôsledku toho požadujú čoraz vyššiu kvalitu výrobkov a služieb, ktoré naplnia ich špecifické prania a očakávania. Dodávatelia sa naopak musia vyrovnáť s narastajúcou domácou a zahraničnou konkurenciou. Nadväzujú početné vzťahy s domácimi a zahraničnými zákazníkmi s cieľom získať ich, porozumieť im a byť im oporou svojou ponukou v ich aktivitách.

Dynamika priemyslu má zásadný význam pri budovaní silnejšej európskej ekonomiky a jej konkurencieschopnosti na medzinárodných trhoch. Rovnako európsky jednotný trh, ako aj otvorenosť Európskej únie obchodu a investíciám sú hlavným urýchľovačom rastu prostredníctvom väčšej konkurencie, lepšej špecializácie a inovácie.

Priemysel je hlavnou zložkou národného hospodárstva aj Slovenskej republiky. Slovenské priemyselné podniky patria do kategórie výrobných odvetví. Výrobným odvetvím sa chápe súbor podnikateľských subjektov, ktoré vyrábajú priemyselné výrobky s podobným ekonomickým určením, pričom pri výrobe sa používajú rovnaké alebo príbuzné druhy surovín a materiálov, resp. technologické postupy. Do výrobného odvetvia sa zaraďuje priemyselná činnosť každého podnikateľského subjektu, pokiaľ vyrába výrobky patriace do jedného z niekoľkých odvetví národného hospodárstva.

Na tvorbe národného dôchodku sa priemysel podieľa jednou tretinou. Jeho súčasný stav, odvetvová štruktúra a priestorové rozloženie sú výsledkom vývoja v minulosti. K významným priemyselným odvetviám patria: ťažobný priemysel, potravinársky priemysel, ľahký priemysel (textilný priemysel, odevný priemysel, kožiarsky a obuvnícky priemysel, polygrafický priemysel, sklársky priemysel), drevospracujúci priemysel, chemický priemysel, priemysel stavebných hmôt, hutnícky priemysel, strojársky priemysel, elektrotechnický priemysel, výroba elektriny, plynu a studeného vzduchu, dodávky vody, čistenie a odvod odpadových vôd a odpady.

Z tabuľky 1 možno konštatovať, že najviac výrobných podnikov patrí z hľadiska veľkosti predovšetkým do kategórie veľkosti mikropodnikov, malých a stredných podnikov.

Tabuľka 1 Podniky podľa ekonomických činností (SK NACE) a veľkostnej kategórie počtu zamestnancov k 31. 8. 2009

	0-9	10-12	20-49	50-249	250-499	500-999	1000 a viac
Ťažba a dobývanie	88	24	17	20	1	1	1
Priemyselná výroba	6 565	2 836	969	1 118	185	87	54
Dodávka elektriny, plynu a studeného vzduchu	144	62	52	39	3	2	5
Dodávka vody, čistenia a odvod odpadových vôd, odpady	341	114	38	39	5	4	5
Spolu	7 138	3 036	1 076	1 216	194	94	65

Poznámky: údaje sú publikované podľa klasifikácie SK NACE Rev. 2; vykazovaný počet je za aktívne subjekty v registri organizácií ŠÚ SR.

Zdroj: KOLEKTÍV. 2009: *Podniky podľa ekonomických činností (SK NACE) a veľkostnej kategórie počtu zamestnancov k 31. 8. 2009*. [online] Dostupné na internete www.statistics.sk a vlastné spracovanie.

V priemysle ku koncu 2. štvrt'roka 2009 pracovalo spolu 497 079 zamestnancov, čo predstavuje 24,81 % na celkovej zamestnanosti v hospodárstve.

Prieskum podnikov, dokresľujúci situáciu priemyselných podnikov, ktorý sa uskutočnil v rámci projektu VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov, umožnil zaoberať sa aj ich slabými a silnými stránkami z hľadiska interných charakteristík hodnotených manažérmi predaja podnikov uvedených v tabuľke 2, pre ktoré bola navrhnutá stupnica od „neexistuje, resp. veľmi slabé“ po „veľmi rozvinuté“. Na základe stanovenej stupnice hodnotenia za silné stránky priemyselných podnikov je nutné považovať hodnoty kritéria „veľmi rozvinuté“. Za slabé stránky je nutné považovať hodnoty kritérií „neexistuje, resp. veľmi slabé“ a „nedostatočné“. Hodnoty kritéria „dosť rozvinuté“ sú skôr pozitívnym javom ako negatívnym, avšak vyjadrujú priemernosť dosahovaných hodnôt. Okrem toho význam jednotlivých interných charakteristík podniku, je nutné posudzovať aj vo vzťahu k iným nástrojom riadenia, k ekonomickej situácii a podobne. Napriek tomu výsledky prieskumu umožňujú si vytvoriť určitý obraz o situácii priemyselných podnikov z hľadiska podmienok úspešného sa presadenia na trhu predaja.

Tabuľka 2 Slabé a silné stránky podnikov z hľadiska vybraných interných charakteristík hodnotených manažérmi predaja podnikov (v %)

	Neexistuje, resp. nízka	Nedostatočný	Dosť rozvinutý	Veľmi rozvinutý
Výskum a vývoj	33,6	19,6	17,6	29,2
Systém plánovania	5,0	17,1	56,7	21,2
Úroveň spolupráce a komunikácie medzi útvarmi podniku	9,1	9,2	55,9	25,8
Úroveň technológie použíwanej vo výrobe	1,5	9,0	54,2	35,3

Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Na základe získaných údajov z prieskumu bolo možné vypracovať nasledujúce komentáre k uvedeným silným a slabým stránkam podnikov:

- a) v súčasnosti sa čoraz viac uznáva, že úspech podnikov je spojený s výskumom a vývojom. Z výsledkov prieskumu vyplýva, že všeobecne prevládajú negatívne hodnoty týkajúce sa výskumu a vývoja v podnikoch, ktoré patria medzi veľmi slabé stránky aktivít priemyselných podnikov na území Slovenskej republiky. V 33,6 % podnikov výskum a vývoj neexistuje, resp. v 19,6 % je nedostatočný. V 17,6 %

podnikov je výskum dosť rozvinutý. Za silnú stránku možno považovať výskum a vývoj v 29,2 % podnikov, v ktorých výskum a vývoj sú veľmi rozvinuté;

- b) podniky v nových podmienkach menia svoje správanie v oblasti ponuky a predaja. Na jednej strane niektoré podniky akcentujú vo svojej činnosti viac rozhodné konanie, na druhej strane rozhodovanie iných podnikov vychádza z analytických prístupov, ktoré umožňujú nájsť správnu cestu pre podnik. Manažéri podnikov sú v súčasnosti opatrnejší, pozorne zvažujú svoje investície a kroky. Nestabilná ekonomická situácia zrejme podniky vedie k zodpovednejšiemu správaniu voči investíciám a projektom. Väčšina odpovedí, s výnimkou 5,0 % podnikov v ktorých plánovanie neexistuje, resp. je nedostatočné rozvinuté (17,1 %) vzhľadom na akcentovanie iných spôsobov konania, ukazuje, že tento prvok riadenia v 56,7 % je v podnikoch pozitívnu stránku, i keď vyjadrujúcou priemernú úroveň, a silnou stránkou v 21,2 % prípadov, v ktorých je hodnotený ako veľmi rozvinutý;
- c) v najlepších podnikoch je komunikácia bohatá a neformálna. To umožňuje viac sa naučiť, udržiavať užitočné kontakty medzi jednotlivcami a v konečnom dôsledku lepšie zvládnuť situáciu predaja (Gervais, Kita, Vološin, s. 78). Z tohto hľadiska údaje prieskumu o komunikácii medzi útvarmi v priemyselných podnikoch zaraďujú komunikáciu v 25,8 % prípadov medzi pozitívne, t. j. priemerné stránky podnikov, a v 55,9 % prípadov je hodnotenie komunikácie charakterizované stupňom „dosť rozvinuté“. Existujú však podniky, v ktorých údaje o komunikácii medzi členmi podniku dosahujú negatívne hodnoty, t. j. 9,1 % podnikov hodnotí úroveň komunikácie ako nízku a 9,2 % ako nedostatočnú;
- d) technológia je faktorom ovplyvňujúcim výkonnosť podnikov a má kľúčový význam z hľadiska transformácie európskeho priemyslu a hospodárstva pri uplatnení bezpečného, sociálne zodpovedného a udržateľného prístupu. Vytvára vhodné podmienky na kontinuálnu inováciu v priemyselných činnostiach. Posilňuje priemyselnú konkurencieschopnosť a produkciu výrobkov vysokej kvality a vedie k maximálnemu zvýšeniu pridanej hodnoty. Výsledky prieskumu ukazujú zreteľnú výhodu v prospech „dosť“ (54,2 %) až „veľmi rozvinutej“ (35,3 %) úrovne technológie, ktorá patrí k pozitívnym, avšak svojou úrovňou rovnako k priemerným stránkam aktivít priemyselných podnikov. Nízku úroveň technológie vykazuje len 1,5 % podnikov a nedostatočnú úroveň technológie 9 % podnikov skúmanej vzorky.

Vývoj hospodárstva SR po roku 2000 charakterizujú postupné zmeny v odvetvovej štruktúre tvorby HDP. Naďalej pokračujú tendencie z predchádzajúceho obdobia – posilňuje sa pozícia služieb pri tvorbe HDP a klesá podiel poľnohospodárstva, stavebníctva a priemyslu. Napriek zmenšovaniu sa podielu priemyslu na tvorbe HDP zostáva priemyselná výroba výrazným stimulátorom rozvoja sektora služieb. Štruktúra priemyslu SR sa z hľadiska participácie jednotlivých základných odvetví na tvorbe HDP postupne približuje k štruktúre vo vyspelých krajinách. Rast výrobných kapacít podnikov, rozvoj rôznych foriem konkurencie, diferenciacia ponuky produktov, rozvoj marketingovej komunikácie a elektronického obchodu, rast významu nákupu výrobných podnikov podmienili nielen rast nárokov zákazníkov na priemyselnom trhu, ale vedú dodávateľov k tomu, aby viac zohľadňovali potreby a očakávania zákazníkov.

Výkonnosť a konkurencieschopnosť slovenského priemyslu sú napriek uvedeným požiadavkám a nespornému pokroku, však stále nižšie ako priemer Európskej únie. Príčinou je najmä nízka inovačná aktivita. Najdynamickejší rozvoj výroby oproti roku 2000 zaznamenala do roku 2007 výroba dopravných prostriedkov s indexom priemyselnej produkcie 308,4. Vysokú dynamiku vidieť aj vo výrobe elektrických a optických zariadení s indexom priemyselnej produkcie 2007/2000 v hodnote 293,1. V prípade dodávateľských odvetví vysoko vzrástla produkcia výrobkov z gumy a plastov s indexom 204,9 a výroba kovov či kovových výrobkov s indexom 175,8. Slovenská priemyselná výroba v súčasnosti stojí na troch významných odvetvových pilieroch – na výrobe dopravných prostriedkov, ďalej kovov a kovových výrobkov a na elektrotechnike. Na pridanej hodnote, ktorú dosahuje priemyselná výroba, sa produkcia kovov a kovových výrobkov podieľa až 21,3 %. Výroba optických a elektrických zariadení 13,2 % a výroba dopravných prostriedkov 16,3 %. Analýza pomocou trhovej segmentácie exportovanej produkcie nezistila za posledné štyri roky rast v segmente tovarov vykazujúcich štrukturálne problémy. To je pozitívny jav. Vzrástol však podiel tovarov konkurujúcich cenou na úkor podielu tovarov konkurujúcich kvalitou. To signalizuje problémy výkonnosti exportu. Segment konkurencie kvalitou tvorí asi 33,0 % celkového exportu. Pričom výrazne najvyšší objem v tomto segmente (13,8 % z celkového exportu) tvoria tovary z výroby elektrických a optických zariadení. Výroba dopravných prostriedkov a výroba kovov a kovových výrobkov prispievajú objemami 4,9 % a 4,5 %. V segmente konkurencie cenou, ktorý tvorí 51,7 % z vývozu priemyselných tovarov, dominuje s objemom 18,8 % výroba dopravných prostriedkov, 8,4 % zabezpečuje výroba kovov a kovových výrobkov, 4,65 %

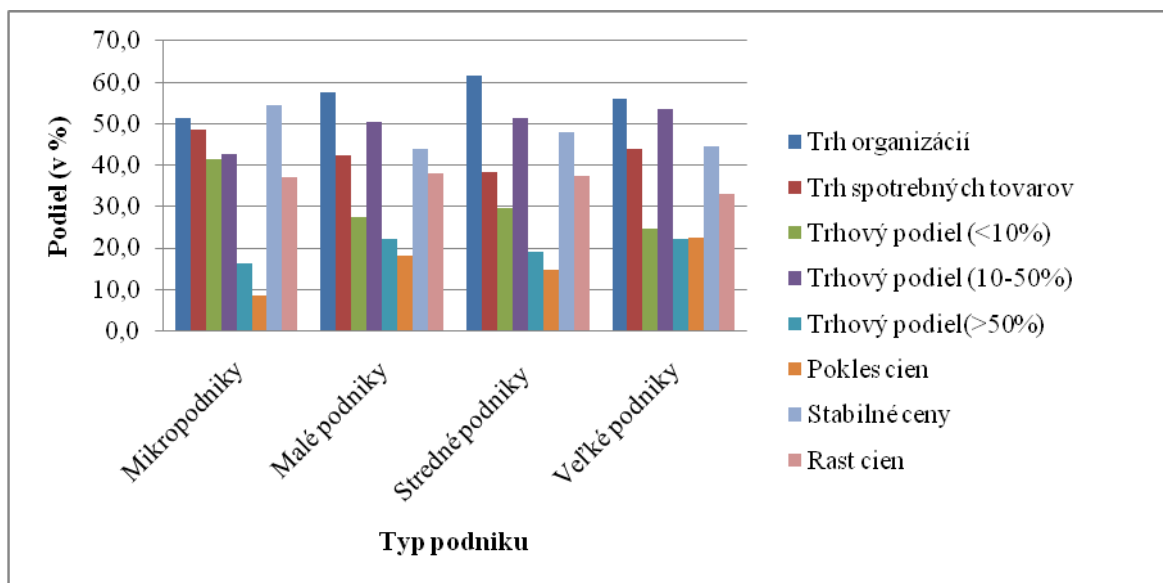
výroba strojov inde nezarađených a 4,0 % výroba elektrických a optických zariadení. Motorom ekonomického rastu Slovenska do roku 2013 bude i naďalej priemysel stimulujúci ďalší výrazný rozvoj sféry služieb. Dynamika priemyslu bude mať pritom zásadný význam i pri napĺňaní širších sociálnych, environmentálnych a medzinárodných ambícií ekonomiky Slovenska. To si vyžiada okrem ustáleného rastu pridanej hodnoty najmä zvýšiť jej podiel na jednotku spotreby materiálov a energií, ako aj podstatne zlepšiť produktivitu práce. Tá totiž vyjadruje podiel pridanej hodnoty na jednotku vyplatených miezd, a to bez znižovania zamestnanosti a pri udržateľnom raste priemernej mzdy. Prekonanie technologickej a inovačnej medzery, a tým aj „zdedeného“ zaostávania v reálnej produktivite a celkovej kvalitatívnej konkurencieschopnosti slovenského priemyslu za vyspelým svetom sa stáva jednou z priorít rozvoja priemyslu. Aby sa dosiahli čo najlepšie výsledky pri sledovaní tohto cieľa, je potrebné využívať stimuláciu investícií do odvetví, ktoré môžu iniciovať zvyšovanie technologickej úrovne v ekonomike. Podstatne by sa mal zvýšiť i príspevok domáceho výskumu k získavaniu a aplikácii moderných technológií. K zvýšeniu technologickej úrovne malých a stredných podnikov priemyslu SR môžu tiež prispieť aj zdroje štrukturálnych fondov Európskej únie. Strategickým cieľom je dosiahnuť, aby sa inovácie stali jedným z hlavných nástrojov rozvoja znalostnej ekonomiky a zabezpečovania vysokého hospodárskeho rastu SR s cieľom dosiahnuť úroveň najvyspelejších ekonomík EÚ. Tento cieľ odzrkadľuje aj Inovačná stratégia SR na roky 2007 – 2013 a na ňu nadväzujúca Inovačná politika SR na roky 2008 – 2010.

Súčasnú slovenskú priemyselnú podniky sú neustále konfrontované so zmenami prostredia a náhlymi zvratmi v ich cykle vývoja, napríklad malé a stredné podniky v oblasti priemyslu na Slovensku sú pod tlakom z dvoch strán. Jedna je strana dopytu a druhá je strana financovania. Výsledkom takéhoto dvojitého tlaku na malé a stredné podniky môžu byť problémy so solventnosťou a bankroty. Najrizikovejšie faktory, ktoré zvyšujú pravdepodobnosť závažných problémov podnikov, sú prepojenie so zahraničnými trhmi, produktová orientácia a dĺžka návratnosti ich investícií, ktoré vyžadujú zmeny prístupov k ich ponuke v rámci vzťahov zákazník – dodávateľ. Napriek vysokým rizikám to však môžu byť práve malé a stredné podniky, ktoré najvýznamnejšie prispievajú k ozdraveniu slovenského hospodárstva. Svojou schopnosťou rýchlo sa prispôbiť dokážu aj rýchlo reagovať na nové podmienky na trhu a upravovať svoju ponuku podľa zmenených potrieb odberateľov či konečných spotrebiteľov. Z tohto dôvodu podniky by sa

mali usilovať uprednostňovať také prístupy, ktoré zabezpečenia súlad medzi ponukou a trhom a sú zároveň zdrojom konkurencieschopnosti a tvorby hodnoty.

Konfrontácia podnikov s novými výzvami, ktoré vyplývajú z globálnej krízy, z rastúceho konkurenčného tlaku, otvorenosti trhov, globalizácie, spôsobuje, že aj v oblasti ponuky a predaja sa musia stále podávať dôkazy reálneho odhadu situácie a disponovať schopnosťou získavať a transformovať existujúcich zákazníkov priemyselných podnikov na lojálnych partnerov. Požiadavky na ponuku a s ňou súvisiaci predaj uskutočňovaný priemyselnými podnikmi sa za posledné roky značne zmenili v dôsledku rastúcich nárokov zákazníkov a zložitou distribúcie ponúkaných produktov v rámci určitej lokality, resp. územia štátu a v medzinárodnom meradle. Z toho dôvodu obchodná bilancia je jedným z hlavných ukazovateľov ekonomickej situácie jednotlivých krajín Európskej únie. Pokles produkcie priemyselných podnikov, ktorý sa prejavil postupným znižovaním tržieb, sa prejavil naplno v januári 2009. V tomto termíne manažéri predaja priemyselných podnikov hodnotili v rámci prieskumu situáciu na trhu výrobnjej sféry (graf 2).

Graf 2 Hodnotenie trhového podielu podnikov a ich situácie na trhu z hľadiska manažérov predaj v januári 2009 (v %)



Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Trhový podiel menší ako 10 % dosahuje 41,3 % mikropodnikov. Trhový podiel do 50 % dosahuje 42,5 % mikropodnikov a len 16,2 % dosahuje trhový podiel nad 50 %.

Mikropodniky charakterizujú situáciu z hľadiska ceny ako stabilnú 54,5 %, len 8,5 % uvádza pokles cien a 37 % podnikov uvádza rast trhových cien.

Trhový podiel menší ako 10 % dosahuje 27,3 % malých podnikov. Trhový podiel do 50 % dosahuje 50,5 % malých podnikov a len 22,2 % z nich sú schopné dosiahnuť trhovú podiel nad 50 %. 43,9 % malých podnikov charakterizuje situáciu na trhu z hľadiska vývoja cien ako stabilnú. 18,5 % uvádza pokles cien a 38,1 % podnikov ich rast.

Trhový podiel menší ako 10 % dosahuje 29,6 % stredných podnikov. Trhový podiel do 50 % dosahuje 51,2 % stredných podnikov a len 19,2 % z nich sú schopné dosiahnuť trhovú podiel nad 50 %. Stredné podniky charakterizujú situáciu na trhu z hľadiska vývoja ceny ako stabilnú 48,1 %, ale len 14,6 % pokles cien a 37,3 % podnikov ich rast.

Trhový podiel menej ako 10 % dosahuje 24,5 % veľkých podnikov. Trhový podiel do 50 % dosahuje 53,4 % veľkých podnikov a len 22,1 % z nich sú schopné dosiahnuť trhovú podiel nad 50 %. Veľké podniky charakterizujú situáciu na trhu z hľadiska vývoja ceny ako stabilnú 44,1 %, ale 22,4 % z nich zaznamenávajú pokles cien a 33,1 % podnikov ich rast.

Vznikom hospodárskej krízy, ktorá je svojím charakterom globálna, dochádza v prostredí podnikov k ďalším zmenám, ktoré sa plno prejavili v priebehu roka 2009, napríklad:

- významným a niekedy náhlým znovurozdelím trhov,
- dodávatelia na priemyselnom trhu sa dostávajú do vážnych problémov,
- zvyšujú sa požiadavky na rentabilitu investícií,
- vládne pesimizmus finančného prostredia pokiaľ ide o niektoré priemyselné činnosti (zlievarne, lisovne, a podobne),
- poklesom objednávok,
- prudkým nárastom reštrukturalizačných opatrení (plány prepúšťania zamestnancov, zatváranie prevádzok a podobne),
- radikalizáciou rizika závislosti v rámci vzťahov zákazník – dodávateľ a podobne.

Výsledkom týchto zmien v ekonomickom prostredí podnikov je zníženie domáceho a najmä zahraničného dopytu a zatváranie podnikov. Počet vyhlásených konkurzov od roku 1991 do 30. 6. 2009 dosiahol v Slovenskej republike počet 4 339 (MS SR, 2009). Za prvý polrok roku 2009 podali dlžníci právnické osoby 208 návrhov na konkurz a veritelia právnické osoby 84 návrhov na konkurz. V roku 2010 sa predpokladá krach až 800 podnikov (Kolektív, 2010).

Samotná podnikateľská sféra priemyslu SR by sa mala usilovať znížiť podiel výrobkov vykazujúcich klesajúci trend v predaji. Dodávateľské podniky si musia uvedomiť, že zákazníci na priemyselnom trhu sa nesnažia za každých okolností len rozvíjať ich maržu, ale snažia sa predovšetkým nakúpiť inovované produkty, ktoré pre nich budú predstavovať prospech pri vytváraní vlastnej hodnoty. Z tohto dôvodu zohľadňujú novú dynamiku trhu charakterizovanú špecifickými ponukami, ktoré zodpovedajú ich požiadavkám na produkt. Obchodná politika podnikov vedená v takomto duchu pokrýva širokú paletu rozhodnutí marketingových manažérov mikropodnikov, malých, stredných a veľkých podnikov. Nejde už viac o to, aby podniky jednoducho identifikovali dopyt, ale vytvorili nové podmienky rastu na základe znalosti a kompetencií, o to viac, že ekonomika Slovenska, vzhľadom na jej otvorenosť, pociťuje krízu predovšetkým prostredníctvom transmisného kanála zahraničného obchodu a poklesom dôvery v pozitívny ekonomický vývoj. Pri výraznom poklese ekonomickej aktivity v krajinách našich najvýznamnejších obchodných partnerov sa naplno prejavili efekty krízy i na Slovensku v znižovaní objednávok, reštrikcie investícií a projektov spojených s výstavbou nových prevádzok, v znižovaní objemov výroby a podobne. Slovenský export je dôležitou súčasťou ekonomiky a objemovo dosahuje v súčasnosti 87 % z HDP, smeruje vo väčšej časti do krajín Európskej únie (85,6 % z celkového exportu). Pokles zahraničného dopytu sa začal prejavovať ku koncu roka 2008 a naplno sa prejavil v prvom štvrtroku 2009, kde sa nominálny export prepadol o 30 % oproti rovnakému obdobiu minulého roka. Pokles ziskov exportne orientovaných priemyselných podnikov spolu s výrazným prepadom dôvery stoja za nepriaznivým vývojom spotreby a investícií.

Vývoj slovenskej ekonomiky sa nevyhnutne odvíja od vývoja ekonomiky v krajinách EÚ (tabuľka 3).

Tabuľka 3 Rast a prognóza HDP vo vybraných krajinách (v %)

Oblasť, resp. krajina	2007	2008	2009*	2010*
Svet	5,2	3,2	-1,3	1,9
USA	2,0	1,1	-2,8	0,0
Európska únia	3,1	1,1	-4,0	-0,3
Eurozóna	2,7	0,9	-4,2	-0,4
Nemecko	2,5	1,3	-5,6	-1,0
Veľká Británia	3,0	0,7	-4,1	-0,4
Japonsko	2,4	-0,6	-6,2	0,5
Čína	13,0	9,0	6,5	7,5
Stredná a východná Európa	5,4	2,9	-3,7	0,8
Rusko	8,1	5,6	-6,0	0,5

Vysvetlivky: * predikcia HDP

Zdroj: KOLEKTÍV. 2009: Charakteristika vývoja strojárskoho priemyslu v roku. Ministerstvo hospodárstva SR – Odbor priemyslu a inovácií. 2008. s. 21. Dostupné na internete: <http://www.economy.gov.sk> [cit. 29. 9. 2009].

V Nemecku, ktoré je z pohľadu exportu náš najvýznamnejší obchodný partner, by podľa predpokladov Európskej komisie malo prísť v tomto roku k poklesu HDP o 4,2 %. Recesia nemeckej ekonomiky je zapríčinená predovšetkým poklesom čistého exportu. V Českej republike sa očakáva pokles HDP o 2,7 %.

Negatívne tendencie vo vonkajšom prostredí sa odzrkadlia vo vývoji slovenskej ekonomiky, čo bude znásobené skutočnosťou, že hlavné komponenty slovenského exportu (automobily, elektrotechnický priemysel) výrazne podliehajú cyklickým vývojom ekonomiky. V roku 2010 by však malo dôjsť k miernemu rastu svetového dopytu, čo ovplyvní exportnú výkonnosť slovenskej ekonomiky s jej možným zrýchlením v roku 2011. V dôsledku previazanosti slovenského hospodárstva s vývojom vonkajšieho prostredia pristúpilo viacero inštitúcií k revízii odhadovaného rastu na roky 2009 a 2011.

Tabuľka 4 Hrubý domáci produkt SR a jeho predikcia (v %)

HDP (v %)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Indexy predch. rok = 100 (v stálych cenách)	105,2	106,6	108,5	110,4	106,4	94,4*	102,9*	104,2*

Vysvetlivky: * strednodobá predikcia NBS <http://www.nbs.sk/sk/publikacie/publikacie-nbs/strednodoba-predikcia/strednodoba-predikcia-2009> , publikované 22.9.2009

Zdroj: KOLEKTÍV. 2009: Proces tvorby strednodobej predikcie NBS a základné črty aktuálnej predikcie P2Q-2009. In: *Biatec*. Roč. 17, 2009, č. 7, s. 2-7. OKÁLI, I. – FRANK, K.- GABRIELOVÁ, H. – JECK, T. – MORVAY, K. – RUPELOVÁ, D. – ŠIKULOVÁ, I. 2008: Hospodársky vývoj Slovenska v roku 2007. In: *Ekonomický časopis*. Roč. 56, 2008, č. 5, s. 435-476 a vlastné spracovanie.

Slovensko bude patriť k tým krajinám EÚ, v ktorých podiel priemyslu na tvorbe HDP a zamestnanosti prevyšuje priemer zoskupenia. V štruktúre slovenského priemyslu sa vo vývoji v roku 2010 dominantná pozícia priemyselnej výroby ešte viac upevní. Podiel priemyselnej výroby na zamestnanosti, tvorbe HDP a tvorbe pridanej hodnoty sa zvýši, predovšetkým na úkor ťažby nerastných surovín.

V období spomaleného rastu, nestabilnej ekonomickej situácie a rastúcej konkurencie obchodná funkcia podniku je v centre pozornosti.

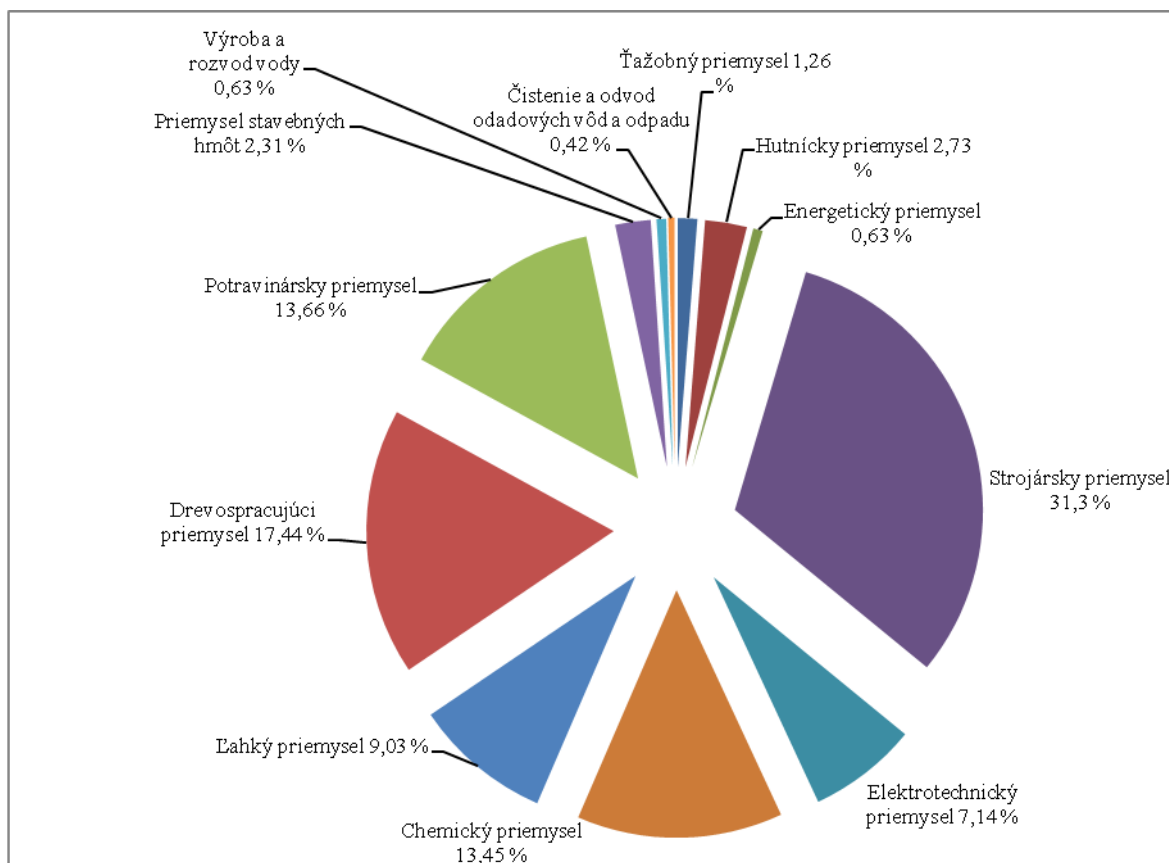
Z uvedeného vyplýva, že súčasný vývoj priemyslu, pre ktorý je charakteristický pokles pridanej hodnoty a tržieb vo väčšine priemyselných odvetí, vyžaduje nielen tlak na inovácie a na zmeny vo výrobných systémoch, organizačných štruktúrach, ale mal by zohľadniť narastajúcu úlohu informačných a komunikačných technológií a znalostí, ale aj hľadanie príležitostí v oblasti predaja, ktorého základom je ponuka produkcie.

4.2 Analýza výsledkov prieskumu súčasnej situácie predaja v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ

Jedným z čiastkových cieľov práce je zistiť aktuálny stav problematiky predaja na slovenskom trhu výrobnej sféry prostredníctvom realizovaného prieskumu, ktorý sa orientoval na poznanie skúmaných procesov v priemyselných podnikoch pôsobiach na území SR.

V realizovanom prieskume boli dopytovaní manažéri predaja podnikov všetkých veľkostí pôsobiacich na území Slovenska v rôznych priemyselných odvetviach (graf 3), t. j. v 107 mikropodnikoch (0-9 zamestnancov), 122 malých podnikoch (10-24 zamestnancov), 132 stredných podnikoch (25-249 zamestnancov) a v 114 veľkých podnikoch (nad 250 zamestnancov).

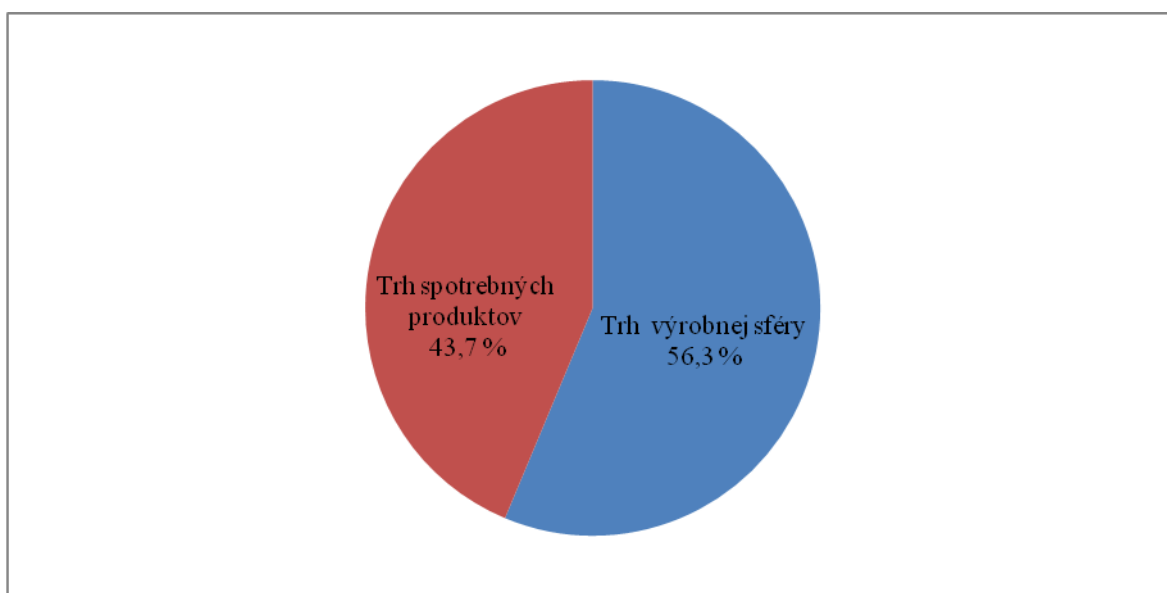
Graf 3 Počet podnikov v členení podľa priemyselných odvetví (%)



Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Zo skúmanej vzorky 476 priemyselných podnikov sa výroba v 56,3 % podnikov orientovala na trh výrobnnej sféry a v 43,7 % podnikov výroba sa orientovala na trh spotrebných produktov (graf 4).

Graf 4 Orientácia výroby slovenských podnikov z hľadiska typu trhu



Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Prieskum sa týkal nasledujúcich tematických okruhov:

- identifikácie prístupov dodávateľa k ponuke,
- zdrojov informácií,
- predaja a obchodného rokovania,
- vlastnosti predajcu,
- aktivít predajcu,
- prostriedkov komunikácie,
- postojov zákazníkov vo vzťahoch s dodávateľom,
- organizácie predaja,
- dosiahnutého vzdelania manažéra predaja,
- iných prvkov podieľajúcich sa na hodnototvornom procese.

Zároveň získané výsledky prieskumu slúžili na overenie hypotéz habilitačnej práce.

4.3 Identifikácia prístupov dodávateľa k ponuke

Porozumenie očakávaniam zákazníkov je základom súladu ponuky dodávateľa s týmito očakávaniami. Identifikácia tohto súladu bola súčasťou otázok z častí dotazníka C, D a E, na ktoré odpovedali manažéri predaja.

Otázky sa týkali:

- a) kompetencií priemyselných podnikov z hľadiska ponuky,
- b) prístupov dodávateľov k ponuke.

a) *Kompetencie priemyselných podnikov z hľadiska ponuky*

Kľúčovou témou prístupov k ponuke je otázka kompetencií podniku v riadení vzťahov so zákazníkmi (Morsain, 2000, s. 45-46). Kompetentný podnik reaguje na trhové podnety formou zhody: trhové potreby / kompetencie podniku. Kompetencie vytvárajú konkurencieschopnosť podniku (Le Duf, Morsain, 1999, s. 150). V oblasti ponuky kompetentnosť podniku sa prejavuje: poradenstvom, finančnými aktivitami, údržbou, pokrytím rizika, realizáciou (Kita, J., 2002, s. 180). Identifikácia kompetencií umožňuje rozšírenie spôsobu myslenia podniku v smere tvorby ponuky v duchu riešenia situácie zákazníka. Dodávateľ namiesto toho, aby ponúkal vopred vyrobený produkt, vytvára ponuku vychádzajúcu z kompetencií podniku. Záleží na zákazníkovi, či si zvolí všetky alebo časť kompetencií podniku dodávateľa. V realizovanom prieskume sa overovali nasledujúce kompetencie podnikov z hľadiska ponuky: poradenstvo, služby po predaji, poskytovanie údržby, inštruktaž personálu zákazníka, pokrytie rizík zákazníka, kontakty s používateľmi, finančné činnosti a iné činnosti vyjadrujúce úroveň riadenia produktu. Kompetencie podniku z hľadiska ponuky rozvíjajú pozitívny imidž o dodávateľovi. Napomáhajú udržať si doterajšieho zákazníka a ak je zákazník spokojný, je garantom realizácie ďalšieho predaja. V súčasnej praxi podnikov sa vo vzťahoch so zákazníkmi, podľa výsledkov prieskumu, preferujú tie kompetencie, ktoré akcentujú predovšetkým produktový aspekt než rozvoj a obnovu vzťahu z hľadiska nových želaní zákazníka (graf 5). Podniky preferujú v súvislosti s produktom:

- garancie zabezpečujúce kvalitu produktu formou záruk fungovania počas stanovenej doby (21,8 % mikropodnikov, 20,2 % malých, 19,9 % veľkých podnikov, 19,4 % stredných podnikov),
- služby po predaji, napríklad zmluvy o servise (21,3 % mikropodnikov a malých podnikov, 18,1 % veľkých podnikov a 17,1 % stredných podnikov),
- poskytovanie údržby, t. j. zabezpečenie trvalej operatívnosti produktu napríklad formou výmeny súčiastok, poskytovaním náhradných dielov, opravami

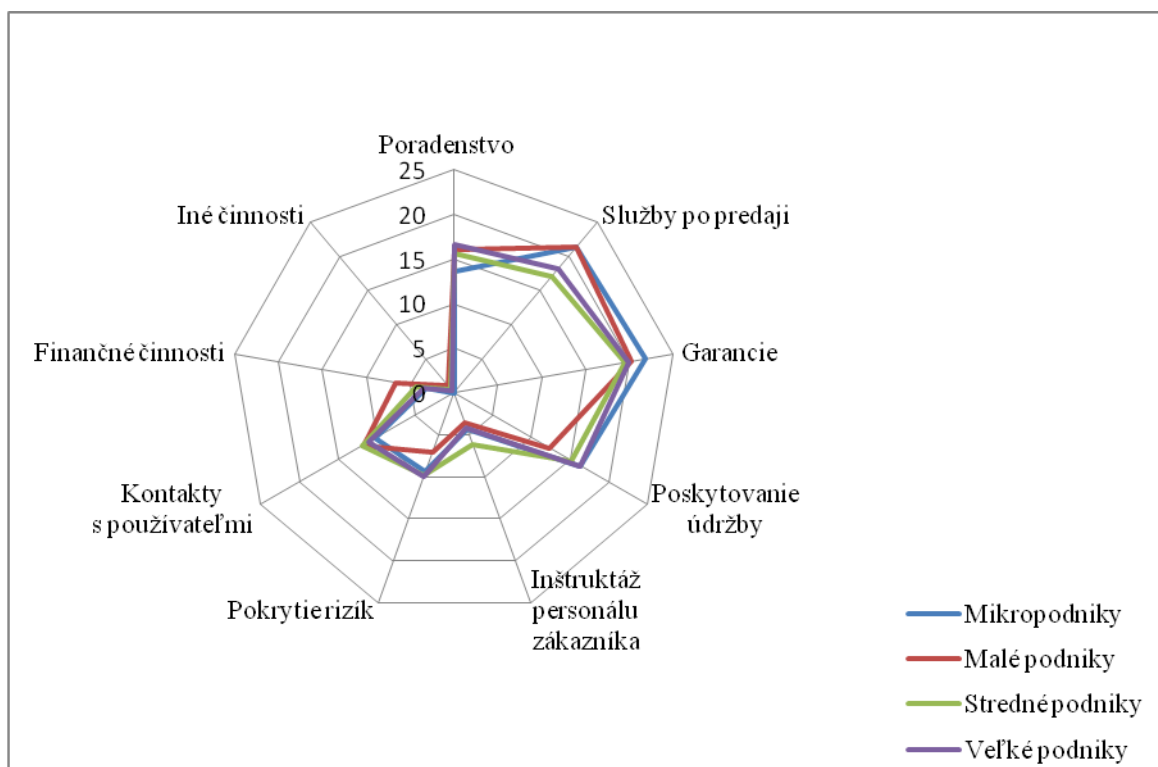
(16,4 % veľkých podnikov a mikropodnikov, 15,2 % stredných podnikov a 12,3 % malých podnikov),

- činnosti finančného charakteru súvisiace s cenovou ponukou, spôsobom fakturácie a podobne (takmer 6,6 % malých podnikov, 4,3 % stredných, 3,5 % veľkých podnikov a 3,5% mikropodnikov).

K priamym vzťahovým aspektom je možné zaradiť nasledujúce kompetencie dodávateľa:

- poradenstvo, t. j. aktivity vyjadrujúce schopnosť analyzovať situáciu a navrhnúť individuálne riešenie (takmer 16,7 % veľkých podnikov, 16,1 % malých podnikov, 15,7 % stredných podnikov a 13,6% mikropodnikov),
- pokrytie rizík formou systému technickej pomoci a systémami poistenia (takmer 9,9 % veľkých podnikov, 9,8 % stredných podnikov, 9,3 % mikropodnikov a 7,1 % malých podnikov),
- kontakty s používateľmi počas používania produktu, napríklad zavedenie infolinky (11,9 % stredných podnikov, 11,7 % malých podnikov, 11,1 % veľkých podnikov a 10,2 % mikropodnikov),
- inštrukcia personálu spojená s odovzdávaním know-how použitia produktu zákazníkovi (6,1 % stredných podnikov, 4,1 % veľkých podnikov, 4,3 % mikropodnikov a 3,6 % malých podnikov),
- iné činnosti vyjadrujúce úroveň riadenia produktu, t. j. informácie o nákladoch súvisiacich s používaním produktu, ktoré umožňujú zvýšiť vierohodnosť ponuky a odlíšiť sa od konkurentov (1,1 % malých podnikov, 0,5 % stredných podnikov a 0,3 % veľkých podnikov).

Graf 5 Podiely jednotlivých kompetencií podniku v oblasti ponuky zameraných na udržiavanie lojality zákazníka (v %)



Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

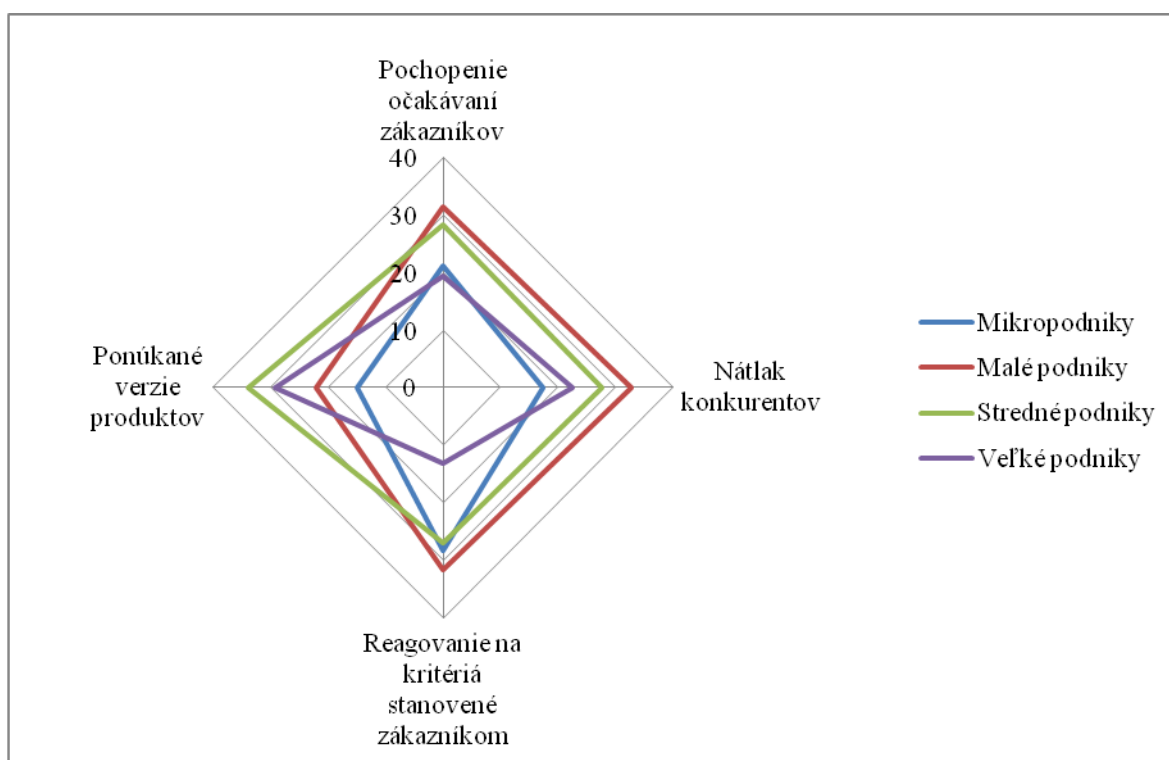
b) Prístupy dodávateľov k ponuke

Kvalitu vzťahu zákazník – dodávateľ je oveľa ľahšie dosiahnuť, ak očakávania zákazníka sú uspokojené ponukou dodávateľa. Nie všetky podniky však vedia reagovať na potreby ponukou, ktorú očakáva zákazník. Z tohto hľadiska je účelné pochopiť očakávania zákazníka. Efektívnosť tohto postupu vyžaduje zohľadniť rozdiely v ponuke na základe segmentácie reakcií dodávateľa na tvorbu ponuky z hľadiska očakávaní zákazníkov a trhovej pozície ponuky, ktorou dodávateľ navrhuje jej modifikácie vo vzťahu k ponuke konkurentov, s cieľom lepšie uspokojiť potreby segmentov a od toho odvodiť príslušné prístupy k ponuke:

- Segmentácia zákazníkov umožňuje ich rozdelenie do homogénnych skupín, pre ktoré sa podnik rozhodne navrhnúť svoju ponuku (graf 6). Otázkou je, či takýto prístup k ponuke je viac výsledkom tlaku prostredia podniku alebo je to skôr výsledok hľadania nových príležitostí. Prvý postup je dominantný a uprednostňuje

prispôsobenie sa podniku nárokom prostredia. Tento postup zahrnuje podniky, ktoré vytvárajú ponuku na základe nátlaku konkurentov, reagujú na kritériá stanovené zákazníkom (31,7 % malých podnikov, 26,9 % stredných podnikov, 28,2 % mikropodnikov, 13,2 % veľkých podnikov), resp. ponúkajú verzie produktov (33,8 % stredných podnikov, 29,2 % veľkých podnikov, 22,1 % malých podnikov, 14,9 % mikropodnikov). Druhý postup má proaktívny charakter, pre ktorý je typické riešenie problému, v ktorom sú pravidlá postupu medzi zákazníkom a dodávateľom vytvárané (31,3 % malých podnikov, 28,2 % stredných podnikov, 21,2 % mikropodnikov, 19,3 % veľkých podnikov). Tieto podniky segmentujú trh s cieľom pochopiť želania zákazníkov. Kombinácia týchto rozhodovacích postupov sa integruje v manažérskych prístupoch v tvorbe ponuky v priemyselných podnikoch, avšak s prevahou prvého postupu.

Graf 6 Segmenty zákazníkov z hľadiska reakcií dodávateľa na tvorbu ponuky (v %)

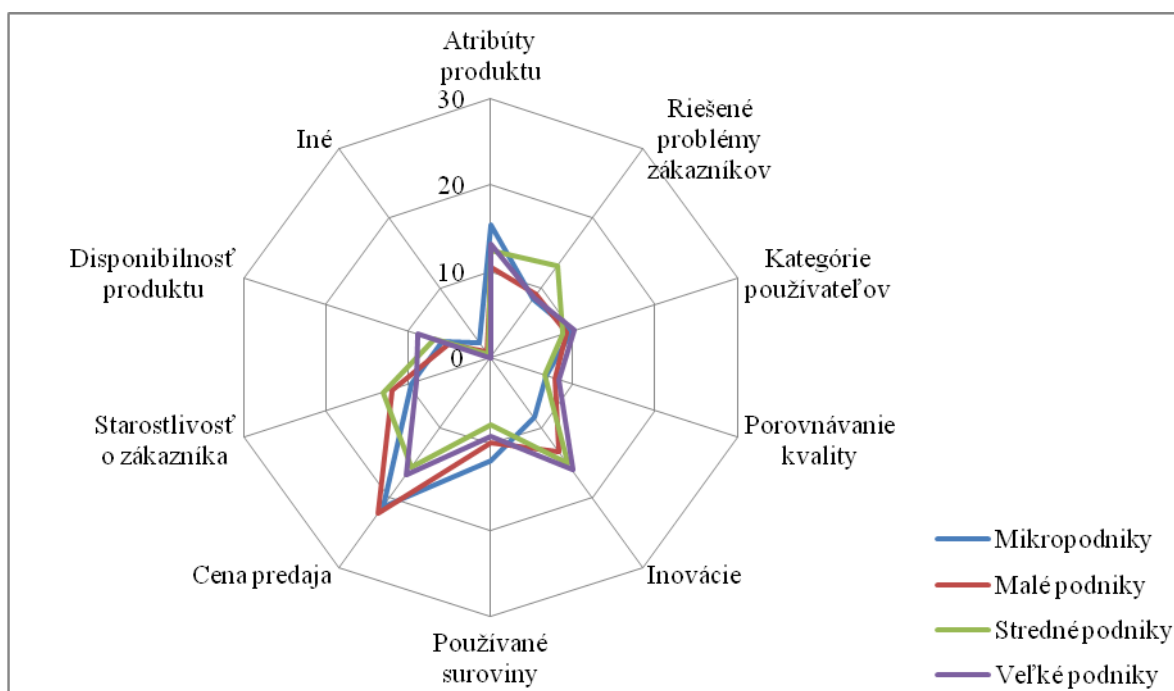


Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

- b) V prípade trhovej pozície, resp. prvkov, ktorými podniky definujú svoju originálnu ponuku v porovnaní s ponukou konkurentov s cieľom lepšie uspokojiť očakávania

zákazníkov (Pacitto, Julien, 2007, s. 158), existuje homogenita správania podnikov v jednom aspekte: všetky podniky preferujú cenu predaja (21,3 % mikropodnikov, 22,2 % malých podnikov, 15,7 % stredných podnikov a 16,7 % veľkých podnikov) ako kritérium trhovej pozície ich ponuky (graf 7). Podniky prostredníctvom ceny predaja vedia v súčasnosti lepšie vyjadriť pozíciu svojej ponuky vo vzťahu ku konkurentom. Tento prístup má však nevýhody najmä v období hospodárskych problémov a v prípadoch, keď zákazníci vyvíjajú nátlak na cenu. Dodávatelia musia v týchto situáciách presviedčať zákazníkov o hodnotách, ktoré sú späté s ich ponukou. Podniky používajú tak aj ďalšie prvky trhovej pozície (graf 7), a to: atribúty produktov (15,4 % mikropodnikov, 13,2 % veľkých podnikov, 12,4 % stredných podnikov a 10,4% malých podnikov), starostlivosť o zákazníka (13,1 % stredných podnikov, 12,0 % malých podnikov, 9,6 % mikropodnikov a 9,1 % veľkých podnikov), porovnávanie kvality produktov s produktmi konkurentov (8,3 % veľkých podnikov, 7,9 % malých podnikov, 6,8 % mikropodnikov, 6,6 % stredných podnikov), používané suroviny (12,0 % mikropodnikov, 9,8 % malých podnikov, 9,1 % veľkých podnikov a 7,8 % stredných podnikov), disponibilnosť ponúkaných produktov (8,8 % veľkých podnikov, 6,8 % stredných podnikov, 5,9 % mikropodnikov a 5,2 % malých podnikov). Prvkom trhovej pozície je aj kategória používateľov, ktorej adresujú ponuku (10,2 % veľkých podnikov, 9,9 % mikropodnikov, 9,3 % malých podnikov a 8,8 % stredných podnikov). Trhovú pozíciu ponuky si podniky upevňujú na základe riešenia problémov zákazníkov (13,1 % stredných podnikov, 9,0 % malých podnikov, 8,5 % veľkých podnikov, 8,3 % mikropodnikov). Dôležitú úlohu má aj inovácia, ktorú prináša produkt do výrobného procesu zákazníka (16,1 % veľkých podnikov, 15,2 % stredných podnikov, 13,4 % malých podnikov a 8,6% mikropodnikov). K iným prvkom trhovej pozície (2,2 % mikropodnikov, 0,8 % malých podnikov, 0,5 % stredných podnikov) patria používané médiá, pozitívne vzťahy so zákazníkmi a ústretovosť personálu dodávateľa.

Graf 7 Prvky trhovej pozície (v %)



Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Pri skúmaní prvkov trhovej pozície, ktoré môžu najviac odlišiť ponuku, resp. jej pridať hodnotu oproti konkurenčným ponukám, boli vybrané nasledujúce:

- cena predaja,
- použité materiály,
- starostlivosť o zákazníka.

Tieto tri prvky veľmi výrazne odlišujú marketingový prístup od produktového prístupu. Pokiaľ ide o cenu, stanovená nulová hypotéza H_{0a} tvrdí, že priemyselné podniky nekladú dôraz na cenu v procese poskytovania hodnoty pre zákazníka v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ. Jej platnosť sa overila na základe Pearsonovej korelácie, ktorá je uvedená v tabuľke 5. Test ukazuje, že možno prijať nulovú hypotézu H_{0a} .

Tabuľka 5 Korelácia medzi veľkosťou podniku a udržiavaním vzťahu na základe ceny

		Veľkosť podniku	Udržiavanie vzťahov
Veľkosť podniku	Pearsonova korelácia	1	,917(**)
	Významnosť (dvojstupňové triedenie)		,005
Udržiavanie vzťahov	Pearsonova korelácia	,917	1
	Významnosť (dvojstupňové triedenie)	,005	

Vysvetlivky: ** Korelácia je významná od úrovne 0,01 (dvojstupňové triedenie).

Zdroj: výstup programu SPSS.

Ak sa skúma závislosť medzi veľkosťou podniku a udržiavaním vzťahov so zákazníkom na základe použitých surovín prostredníctvom Pearsonovej korelácie, potom sa vychádza z nulovej hypotézy H_{0b} , ktorá tvrdí, že priemyselné podniky nevnímajú použité suroviny na výrobu produktu ako hodnotu pre zákazníka v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ. Test ukázal (tabuľka 6), že možno prijať nulovú hypotézu H_{0b} .

Tabuľka 6 Korelácia medzi veľkosťou podniku a udržiavaním vzťahu na základe použitých surovín

		Veľkosť podniku	Udržiavanie vzťahov
Veľkosť podniku	Pearsonova korelácia	1	,834(**)
	Významnosť (dvojstupňové triedenie)		,005
Udržiavanie vzťahov	Pearsonova korelácia	,834	1
	Významnosť (dvojstupňové triedenie)	,005	

Vysvetlivky: ** Korelácia je významná od úrovne 0,01 (dvojstupňové triedenie).

Zdroj: výstup programu SPSS.

Ďalším prvkom trhovej pozície je starostlivosť o zákazníka. Vychádza sa pri testovaní z nulovej hypotézy H_{0c} , ktorá tvrdí, že priemyselné podniky nevnímajú starostlivosť o zákazníka ako zvláštnu hodnotu v kontexte vzťahov

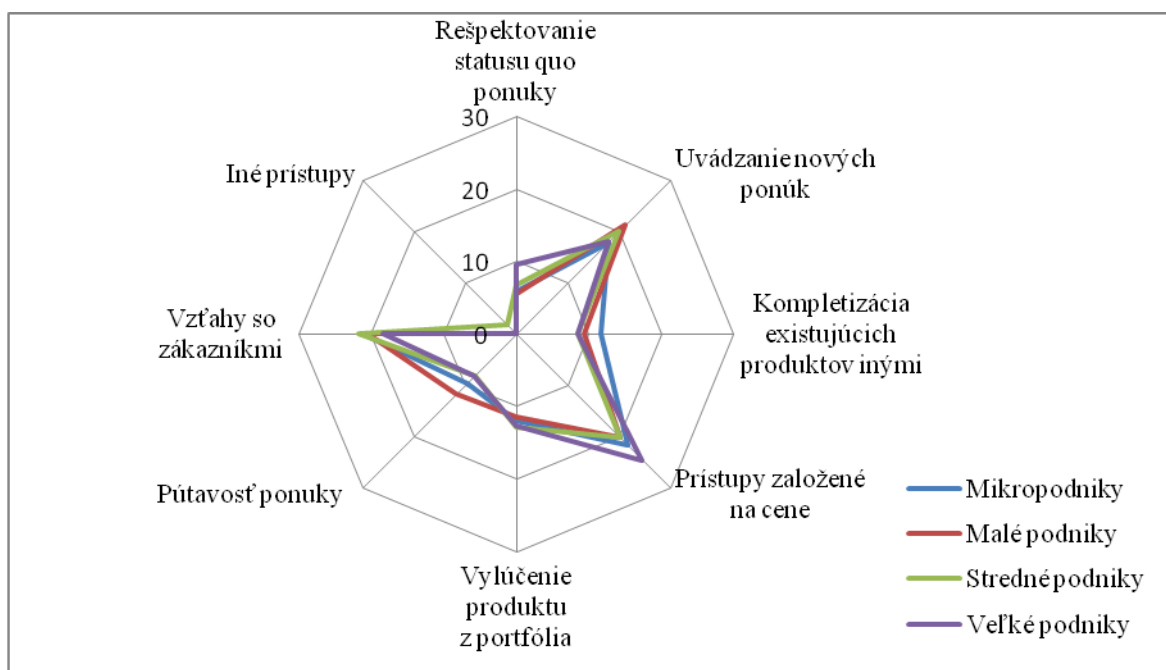
zákazník – dodávateľ. Test ukázal (tabuľka 7), že možno prijať nulovú hypotézu H_{0c} .

c) V závislosti od trhov a pozície podniky realizujú rozmanité prístupy k ponuke založené na (graf 8):

- cene, ktorú aplikujú veľké podniky (24,6 %) a mikropodniky (21,7 %), stredné podniky (20,9 %) a malé podniky (20,2 %);
- inováciách, ktoré vedú k reštrukturalizácii ponuky na vytvorenie nových podmienok rastu trhového podielu. Novú ponuku uvádza na trh 21,3 % malých podnikov, 20,2 % stredných podnikov, 18,1 % veľkých podnikov a 17,9 % mikropodnikov;
- zákazníkoch, ktorí sú kapitálom podniku a ktorých je nutné nielen udržať, ale aj rozvíjať a kultivovať. Na základe posilňovania vzájomných interakcií so zákazníkmi vytvárajú sa nové obchodné príležitosti pre permanentné ponuky. Stratégiu udržiavania vzťahov so zákazníkmi realizuje 21,7 % stredných podnikov, 21,2 % mikropodnikov, 20,5 % malých podnikov a 18,4 % veľkých podnikov;
- pútavosti ponuky najmä na základe komunikačných aktivít. V porovnaní s predchádzajúcimi prístupmi ukazuje sa ako menej rozšírený prístup k ponuke priemyselných podnikov, čo zrejme vyplýva zo špecifik priemyselného trhu. Takýto prístup aplikujú najmä malé (11,7 %) a stredné podniky (11,2 %), mikropodniky (9,6 %) a veľké podniky (8,2 %);
- rešpektovaní statusu quo ponuky, t. j. sledovanie životného cyklu produktu bez realizovania osobitných aktivít. Existencia takého prístupu súvisí s charakterom produktu zrejme na špecifických trhoch (9,6 % veľkých podnikov, 6,8 % stredných podnikov, 5,9 % mikropodnikov a 5,5 % malých podnikov);
- kompletizácii existujúceho portfólia produktov inými produktmi (11,7 % mikropodnikov, 11,4 % stredných podnikov, 9,3 % malých podnikov a 8,5 % veľkých podnikov);
- znižovaní podielu produktov vykazujúcich klesajúci trend v predaji, ktoré komplikujú vstup na trh (12,9 % stredných podnikov, 12,6 % veľkých podnikov, 12,0 % mikropodnikov, 11,5 % malých podnikov);

- iných prístupoch (1,8 % stredných podnikov) založených na výhodách prispôsobenia portfólia produktov kritériám zákazníka z hľadiska plynulosti zásobovania.

Graf 8 Prístupy k ponuke (v %)



Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Tabuľka 7 Korelácia medzi veľkosťou podniku a udržiavaním vzťahu na základe starostlivosti o zákazníka

		Veľkosť podniku	Udržiavanie vzťahov
Veľkosť podniku	Pearsonova korelácia	1	,948
	Významnosť (dvojstupňové triedenie)		,005
Udržiavanie vzťahov	Pearsonova korelácia	,948	1
	Významnosť (dvojstupňové triedenie)	,005	

Vysvetlivky: ** Korelácia je významná od úrovne 0,01 (dvojstupňové triedenie).

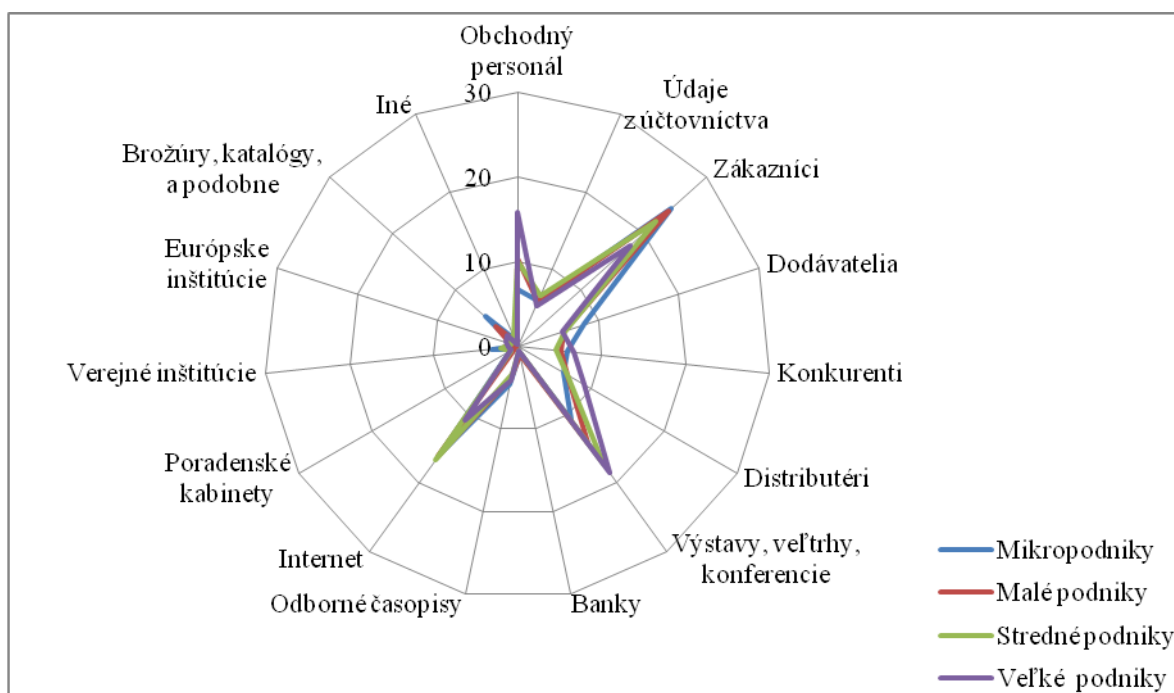
Zdroj: výstup programu SPSS.

Z uvedeného vyplýva, že slovenské podniky preferujú stále produktový prístup k ponuke a zákazníkom.

4.4 Zdroje informácií

Marketingový prístup súvisí s informáciami o vývoji na trhu, o konkurencii a prostredí. Otvorenosť externému prostrediu sa prejavuje v jeho schopnosti mobilizovať zdroje súvisiace s informáciami, aby reagoval na nové požiadavky zákazníkov. Úsilie vynaložené na získanie čo najpresnejších informácií je neoddeliteľné od správneho marketingového prístupu. Uvedené úsilie závisí od schopnosti a vôle každého podniku vyhľadávať a používať tieto informácie vo formovaní vlastnej stratégie orientovanej na zákazníkov, ich získanie a poskytnutie podpory v ich aktivitách na základe dodaného produktu. Z tohto hľadiska kvalita pozorovania trhu a spôsob, akým sa vykonáva, môžu zohrať podstatnú úlohu v úspechu, resp. v omyloch podniku. Pochopenie rôznych informačných systémov podnikov vyžaduje poznanie preferovaných informačných zdrojov. Hlavnými informačnými zdrojmi (graf 9) v mikropodnikoch, malých podnikoch, stredných podnikoch sú predovšetkým zákazníci. Možno povedať, že charakteristickým znakom odlišenia podnikov s nižším počtom zamestnancov ako 250 od veľkých podnikov je interaktívny marketing. Systematicky uprednostňujú priame kontakty, napríklad prostredníctvom internetu. Veľké podniky viac uprednostňujú kontakty so zákazníkmi počas výstav, konferencií, veľtrhov. Väčšiu úlohu ako zdroj informácií vo veľkých podnikoch zohrávajú obchodný personál, získavanie informácií od konkurentov, distribútorov, z európskych inštitúcií a podobne.

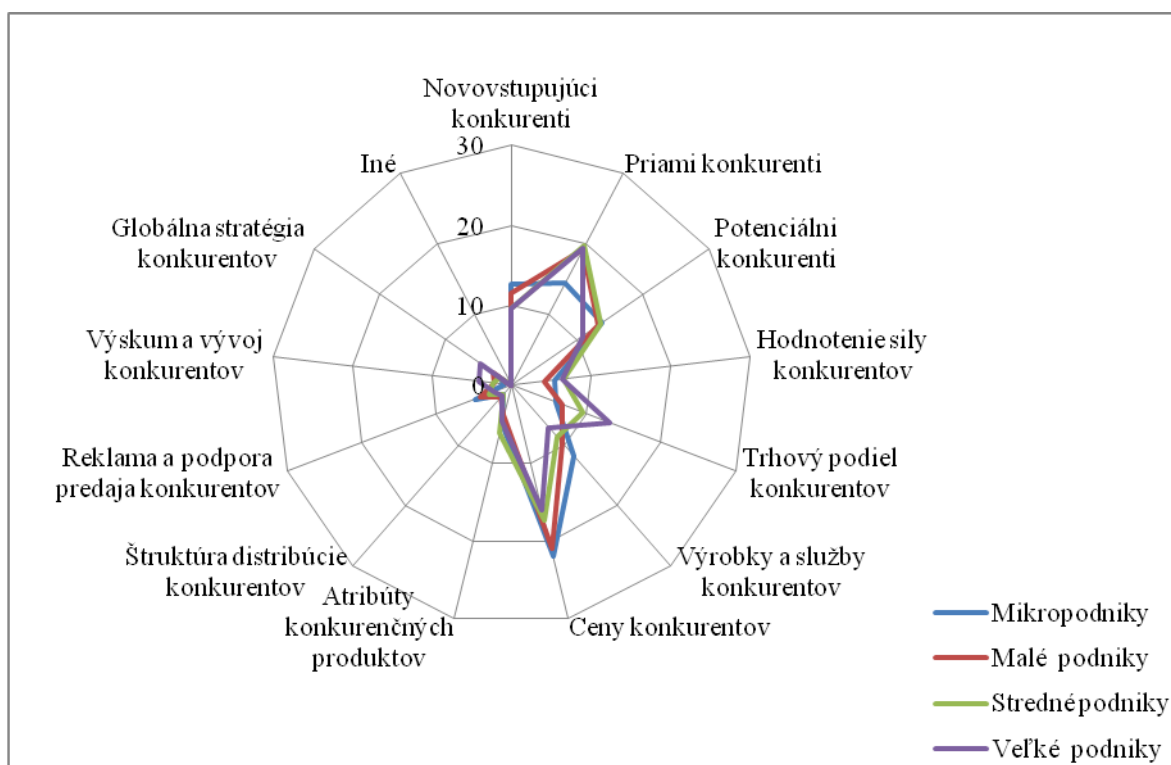
Graf 9 Informačné zdroje o zákazníkoch (v %)



Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Prostredníctvom pozorovania konkurenčného prostredia a informácií o konkurentoch sa podnik informuje o vývoji konkurencie na trhu (Tonkova, 2008, s. 791-806). Intenzita pozorovania konkurenčného prostredia závisí od veľkosti podniku. Výsledky grafu 10 sa líšia podľa toho, či ide o mikropodnik, malý podnik, stredný alebo veľký podnik. Získané informácie podnikov o konkurentoch sú nasledujúce: mikropodniky a malé podniky sa snažia nájsť odpoveď na nasledujúce otázky: „Aké sú ceny konkurentov, akí sú priami konkurenti a akí sú potenciálni konkurenti?“ Stredné podniky si želajú poznať odpovede na otázky: „Akí sú priami konkurenti, aké sú ceny konkurentov a akí sú potenciálni konkurenti?“ Veľké podniky chcú odpoveď na otázky: „Akí sú priami konkurenti, ceny konkurentov a aký je trhový podiel konkurentov?“ Možno poznamenať, že efekt veľkosti podniku hrá podstatnú úlohu vo vyhľadávaní informácií týkajúcich sa výskumu a vývoja a globálnej stratégie konkurentov. Veľké podniky sa odlišujú od podnikov s menším počtom zamestnancov, ako je 250, pretože pre tieto podniky informácie o výskume a globálnej stratégii konkurentov sú dôležitejšie než v iných podnikoch (Kita, J. 2009, s. 187-191).

Graf 10 Informácie o konkurencii (v %)



Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

4.5 Predaj a obchodné rokovanie

Počas trvania vzťahu, ktorý sa zakladá medzi predávajúcim (dodávateľom) a zákazníkom, sa výmena týka nielen jednoduchého prevodu vlastníctva produktu. Súvisí s ňou tiež výmena informácií, výmena rád, kritických názorov, kultúrnych hodnôt a podobne. Vytváranie hodnoty pre zákazníka vyžaduje širšiu výmenu emócií, informácií a rokovaní, ktoré sa na tvorbe hodnoty podieľajú. Každá výmena, ktorá podporuje hodnototvorný proces zákazníka, by mala byť považovaná za súčasť ponuky. Dalo by sa povedať, že vzťah so zákazníkom je vytváraný všetkým, čo zákazník a dodávateľ spoločne uskutočňujú a čo vedie k vytváraniu hodnoty. Vzťah so zákazníkom sa tak stáva procesom, ktorý je tvorený vzájomne pôsobiacimi činnosťami, ktoré sa prostredníctvom obchodných rokovaní, informácií a emócií stanú súčasťou procesu vytvárania hodnoty na strane zákazníka. V tejto súvislosti sa rozlišuje medzi vyjednávaním a rokaním. Všeobecne sa konštatuje, že v oboch prípadoch ide o obchodnú diskusiu, ktorej perspektívy sú napriek tomu rozdielne (Kita, J., 2002 s. 79-80):

- rokovanie zahŕňa strednodobé a dlhodobé vzťahy,
- vyjednávanie predpokladá krátkodobé vzťahy.

Obchodná diskusia je v zásade orientovaná z hľadiska zásad, cieľov, motivácie jej účastníkov. Ak cieľom je cena, v zásade ide o vyjednávanie. To neznamena, že vyjednávaníu by sa mal prisúdiť pejoratívny charakter. Predajca, resp. nákupca nemá vždy záujem rozvíjať dlhodobé vzťahy s niektorými dodávateľmi. Sám si vyberá, či vstupuje do rokovania alebo vyjednávaní. Uvedený postup správania je pozoruhodný tým, že napomáha definovať stav myslenia, ktorým predajca realizuje marketing predaja vo vzťahu k nákupcom. Predajca môže formulovať minimálnu dohodu nevyhnutnú na dobrý priebeh predaja. V prípade, že vynaložil úsilie vo vzťahu k zákazníkom, v skutočnosti vytvoril vzťah, ktorý nie je hypotetický a ktorý umožní prekonať konfliktnú atmosféru.

Rozdiely medzi predajom a obchodným rokovaním

Predaj a rokovanie sa považujú za dva odlišné pojmy. Predaj je spájaný s obchodnou transakciou medzi kupujúcim a predávajúcim, kým rokovanie je považované za výsadu manažérov, resp. diplomatov v oblasti medzinárodných vzťahov. Niekedy sa však v obchodnej praxi konštatuje, že dochádza k splynutiu obidvoch pojmov. Podľa výsledkov prieskumu väčšina respondentov z každej kategórie podnikov tieto pojmy rozlišuje, hoci existuje tendencia k ich rozlišovaniu. Obidva pojmy stotožňujú manažéri 30,6 % mikropodnikov, 17,2 % malých podnikov, 15,9 % stredných a 10,5 % veľkých podnikov.

Tabuľka 8 Rozlišovanie predaja a obchodného rokovania respondentmi (v %)

	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
Áno	69,4	82,8	84,1	89,5
Nie	30,6	17,2	15,9	10,5

Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Respondenti vedia vysvetliť pojmy predaj a obchodné rokovanie

Pojmy predaj a obchodné rokovanie prešli určitým vývojom. V súčasnosti sa nepredávajú len produkty, ale aj idey (napríklad predaj idey mesta a podobne). Efekty sa v daných prípadoch nedajú jednoznačne sledovať na predaji. Rovnako obchodné

rokovanie nemusí súvisieť vždy s predajom, ale v manažérskom jazyku môže ísť o prerokovanie delikátnej záležitosti. Len 22,2 % manažérov predaja mikropodnikov tieto pojmy nevie vysvetliť (tabuľka 9). V prípade malých podnikov je to takmer 13,9 %, stredných podnikov 17,4 % a veľkých podnikov takmer 16,7 % manažérov predaja, ktorí nevedia tieto pojmy jednoznačne vysvetliť.

Tabuľka 9 Respondenti vedia jasne vysvetliť každý pojem (v %)

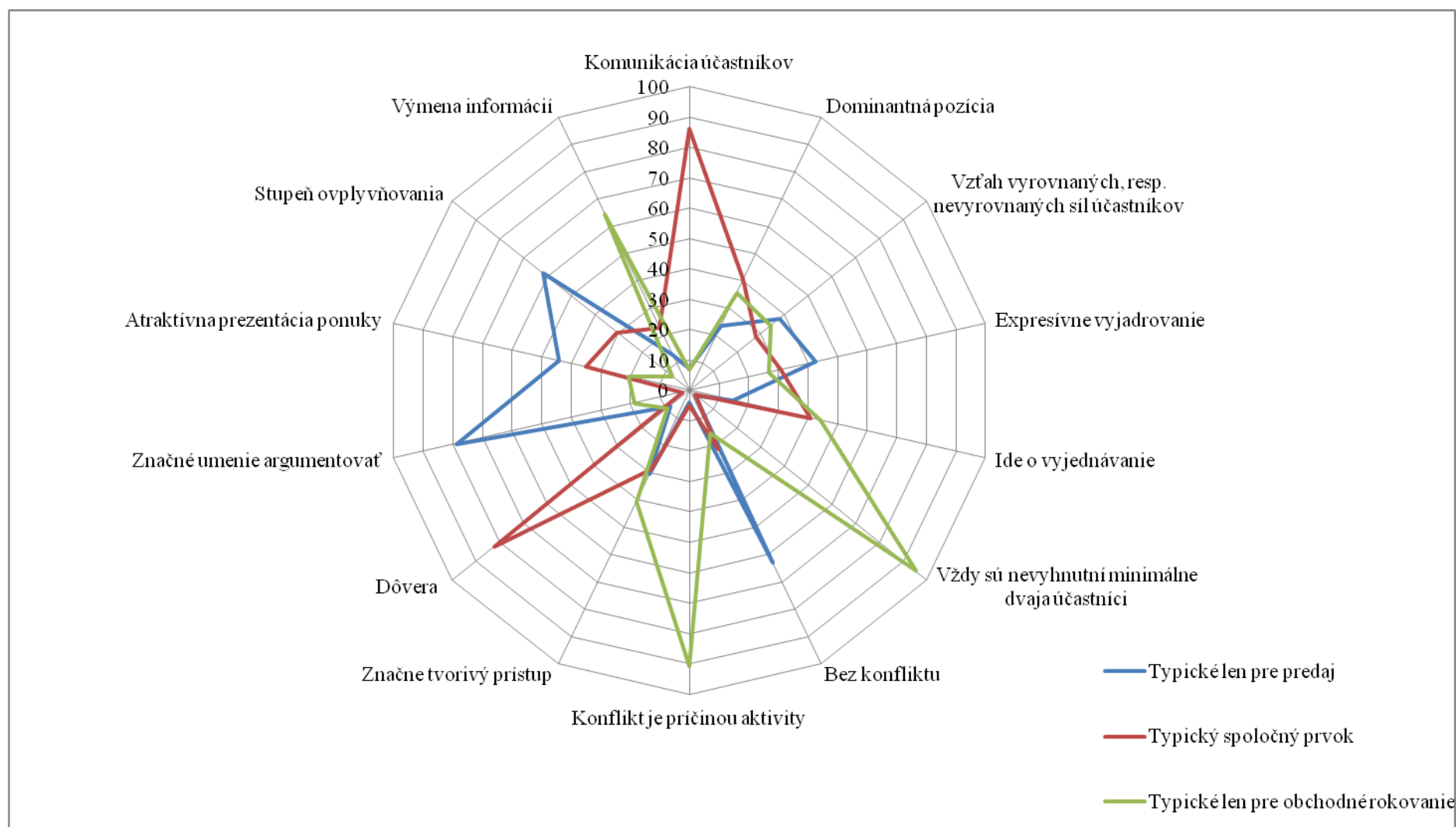
	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
Áno	77,8	86,1	82,6	83,3
Nie	22,2	13,9	17,4	16,7

Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Prvky typické pre predaj, obchodné rokovania a spoločné prvky pre obidve aktivity

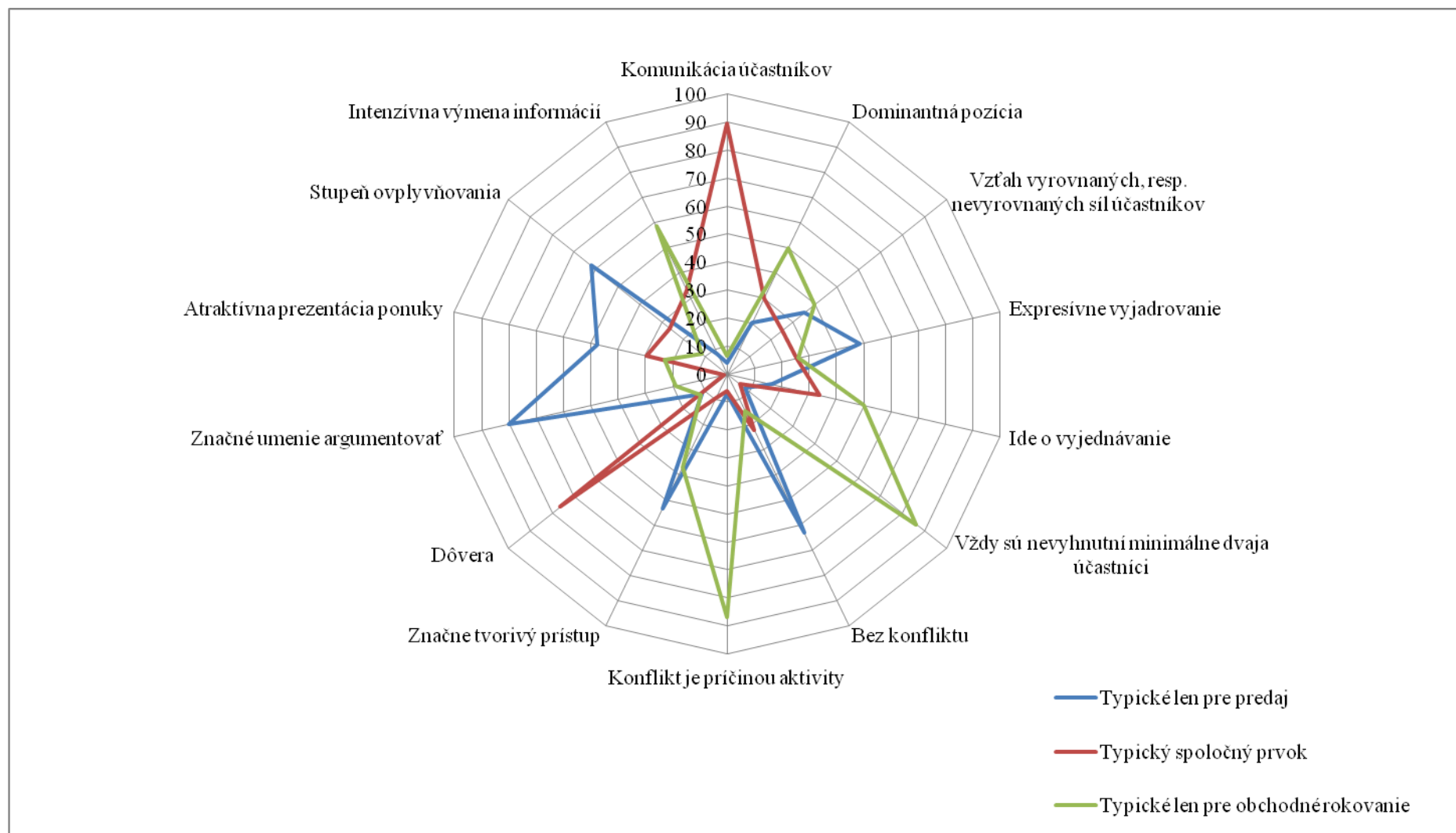
Tretia otázka časti C dotazníka smerovala k hlbšiemu objasneniu odlišností medzi obidvomi pojmami (grafy 11-14). Výsledky prieskumu naznačujú niektoré spoločné dominantné prvky medzi predajom a rokovaním, napríklad komunikácia účastníkov (86,1 % mikropodnikov, 89,3 % malých podnikov, 88,2 % stredných podnikov, 90,4 % veľkých podnikov), dôvera (82,4 % mikropodnikov, 76,2 % malých podnikov, 79,5 % stredných podnikov a takmer 72,8 % veľkých podnikov). Odpovede podnikov všetkých typov sú pomerne vyrovnané. Zároveň však ukazujú na niektoré diferencie medzi týmito pojmami. Od predaja sa vyžaduje umenie argumentovať, expresívne vyjadrovanie, atraktívna prezentácia ponuky a ovplyvňovanie. Predaj nepredpokladá nevyhnutne fyzický kontakt s predajcom. Predpokladá však situáciu bez konfliktu, s vyrovnanými, resp. nevyrovnanými silami účastníkov výmeny. Pre rokovanie je typická značná výmena informácií, riešenie konfliktnej situácie, aspekt silnej pozície. Tvorivý prístup sa predpokladá tak v oblasti predaja, ako aj obchodného rokovania. Obchodné rokovanie často nadobúda formu vyjednávania o cene.

Graf 11 Prvky typické pre predaj, obchodné rokovania a spoločné prvky pre obidve aktivity na úrovni mikropodnikov (v %)



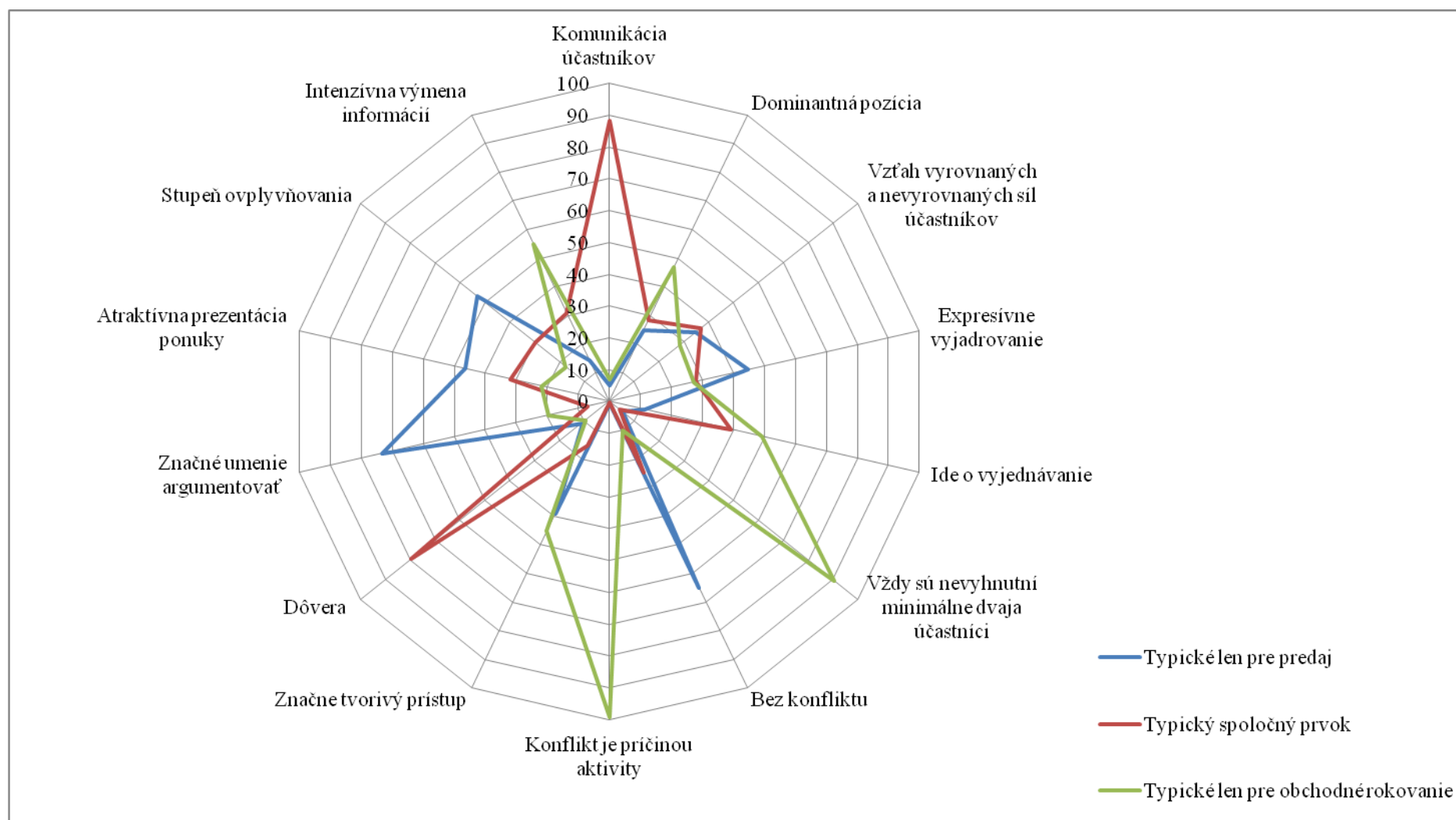
Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Graf 12 Prvky typické pre predaj, pre obchodné rokovania a spoločné prvky pre obidve aktivity na úrovni malých podnikov (v %)



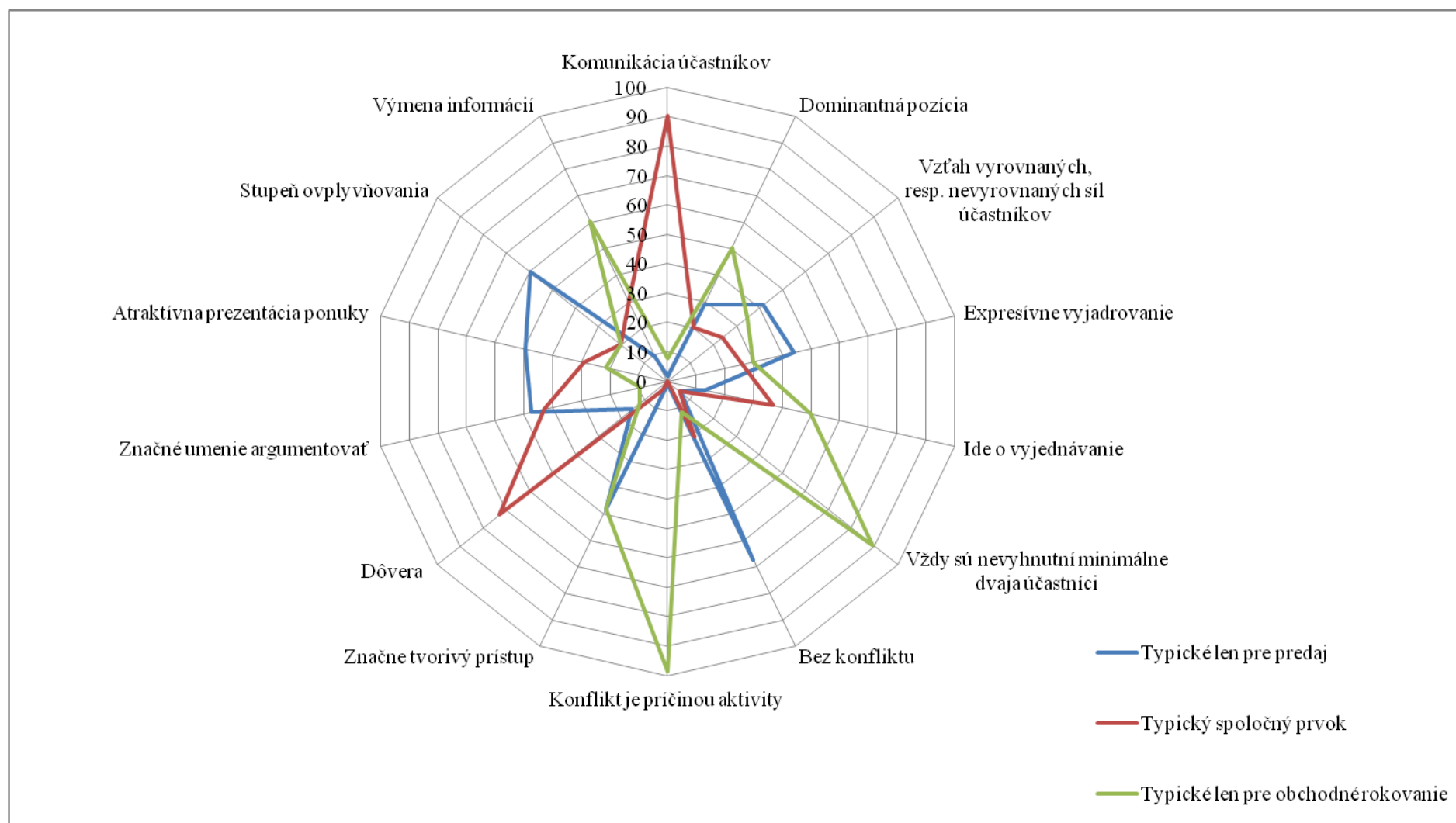
Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Graf 13 Prvky typické pre predaj, obchodné rokovania a spoločné prvky pre obidve aktivity na úrovni stredných podnikov (v %)



Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Graf 14 Prvky typické pre predaj, obchodné rokovania a spoločné prvky pre obidve aktivity na úrovni veľkých podnikov (v %)



Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Rokovateľ ako predajca

Aspekt silnej pozície a otázka rentability boli zrejme hlavnými činiteľmi pri posudzovaní rokovateľa. Okrem 43,0 % veľkých podnikov všetky ostatné podniky (60,7 % malých podnikov, 59,3 % mikropodnikov a 57,6 % stredných podnikov) si myslia, že rokovateľ je nutne dobrým predajcom (tabuľka 10).

Tabuľka 10 Rokovateľ musí byť dobrým predajcom (v %)

	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
Áno	59,3	60,7	57,6	43,0
Nie	40,7	39,3	42,4	57,0

Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Predajca a obchodné rokovanie

Predajca vďaka svojim vlastnostiam rokovateľa prejavuje vitalitu podniku a umožňuje realizáciu vyrobenej produkcie, to znamená konkretizovať jeho pozíciu na trhu. Predajca sa tým zúčastňuje na tvorbe ponuky podniku vďaka výmene, ktorú vyvoláva.

Predajca by mal byť podľa väčšiny dopytovaných podnikov (73,5 % stredných podnikov, 69,3 % veľkých podnikov, 66,7 % mikropodnikov a 66,4 % malých podnikov) aj dobrým rokovateľom, keďže vie argumentovať a atraktívne prezentovať ponuku (tabuľka 11).

Tabuľka 11 Predajca musí vedieť rokovať (v %)

	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
Áno	66,7	66,4	73,5	69,3
Nie	33,3	33,6	26,5	30,7

Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Dopytovatí respondenti vedú obchodné rokovania

Predajcovia sú dôležitým činiteľom výmeny, ktorý uvádza konkrétny výsledok celého výrobného reťazca na trh a pripravuje prijatie produktu zákazníkom. Ináč vyjadrené, finálny produkt nie je dokonalý v zmysle výroby, ale je dokonalý – v zmysle

očakávaní zákazníka, pokiaľ si ho kúpil. Vedenie obchodného rokovania so zákazníkmi sa stáva prínosom k zlepšovaniu výkonnosti podniku. Väčšina dopytovaných respondentov vedie obchodné rokovanie (tabuľka 12).

Tabuľka 12 Dopytovaní respondenti vedú obchodné rokovania (v %)

	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
Áno	80,6	62,3	59,8	61,4
Nie	19,4	37,7	40,2	38,6

Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Transformácia obchodného rokovania na predaj

Výsledkom aktivít predajcu je akceptovanie produktu trhom. Predajca je tak jeden z faktorov hodnotového reťazca podniku, ktorý svojou prácou je schopný vytvoriť pridanú hodnotu. Tá sa odzrkadľuje v tržbách, ktoré sú výsledkom dobre fungujúceho reťazca tvorby hodnoty. Väčšine dopytovaných sa darí transformovať obchodné rokovanie na predaj a dosahovať tržby (tabuľka 13).

Tabuľka 13 Dopytovaní respondenti vedia transformovať obchodné rokovanie na predaj (v %)

	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
Áno	77,8	74,6	72,7	73,7
Nie	22,2	25,4	27,3	26,3

Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Na základe uvedeného sa stanovila nulová hypotéza H_{0d} , ktorá tvrdí, že manažéri predaja, aj keď sú schopní rozlišovať medzi pojmami predaj a obchodné rokovanie, nedarí sa im transformovať obchodné rokovanie na predaj.

Tabuľka 14 Korelácie medzi schopnosťou rozlišovať pojmy predaj a schopnosťou transformovať obchodné rokovanie na predaj

		Schopnosť rozlíšiť medzi predajom a obchodným rokovaním	Schopnosť transformovať obchodné rokovanie na predaji a naopak
Schopnosť rozlíšiť medzi predajom a obchodným rokovaním	Pearsonova korelácia	1	,973
	Významnosť (dvojstupňové triedenie)		,005
Schopnosť transformovať obchodné rokovanie na predaji a naopak	Pearsonova korelácia	,973	1
	Významnosť (dvojstupňové triedenie)	,005	

Vysvetlivky: ** Korelácia je významná od úrovne 0,01 (dvojstupňové triedenie).

Zdroj: Výstup zo štatistického programu SPSS.

Možno konštatovať, že nulová hypotéza H_{0d} sa potvrdila. To znamená, že manažéri predaja môžu mať nedostatky z hľadiska ich úlohy predajcu, resp. rokovateľa napríklad v načúvaní zákazníčkovi, analytickom myslení, v budovaní dobrého vzťahu k zákazníčkovi a podobne tak, ako to ukazujú grafy 15 a 16.

4.6 Vlastnosti predajcu a rokovateľa

Vlastnosti predajcu

Základnou úlohou predajcu je realizovať tržby, maržu, znížiť zásoby, rešpektovať stanovené kvóty, viesť záznamové listy o zákazníkoch. Táto úloha predajcu je prvoradá. V prípade, že produkty sa nepredajú, podnik nemá koho a čo riadiť. Jeho úloha sa však tým nekončí. Predajca prináša kvalitatívnu pridanú hodnotu, pretože je nositeľom dobrého mena podniku, externej komunikácie vo vzťahu k zákazníkom, internej komunikácie vo vzťahu k útvarom podniku. Informuje, napríklad marketingový útvar o operáciách realizovaných v teréne. Predajca je nositeľom ľudskej dimenzie, dotvára imidž podniku. Predajca súčasnosti je predovšetkým poskytovateľom služieb a zabezpečuje kontakt so zákazníkom. Jeho činnosť pozostáva zo zberu informácií o produktoch, konkurencii, reakciách distributérov vo vzťahu k obchodnej politike, o úrovni zásob, o cenách a ďalších

faktoroch nezabúdajúc na servis po predaji. Z tohto dôvodu súčasný marketing lepšie integruje funkciu predaja. Systém predaj – marketing je absolútnou potrebou, pretože umožňuje zlepšenie ekonomickej hodnoty ponuky. Jedine predajca je schopný presne pochopiť potreby svojho zákazníka. V súčasnosti, keď je potrebné ponúkať produkty na mieru a nie už „konfekciu“, predajca vyvoláva zjavný záujem marketingu. Nepostačuje, aby dobrý produkt bol len koncipovaný marketingom. Dobrý produkt musí byť nielen koncipovaný, ale distribuovaný predajcom. Z tohto hľadiska funkcia predaja plní základnú úlohu v podniku. Prínos predajcu je zrejмый, pretože v súčasnosti viac zabezpečuje rozvoj podniku než v minulosti, z dôvodu zložitosti trhu.

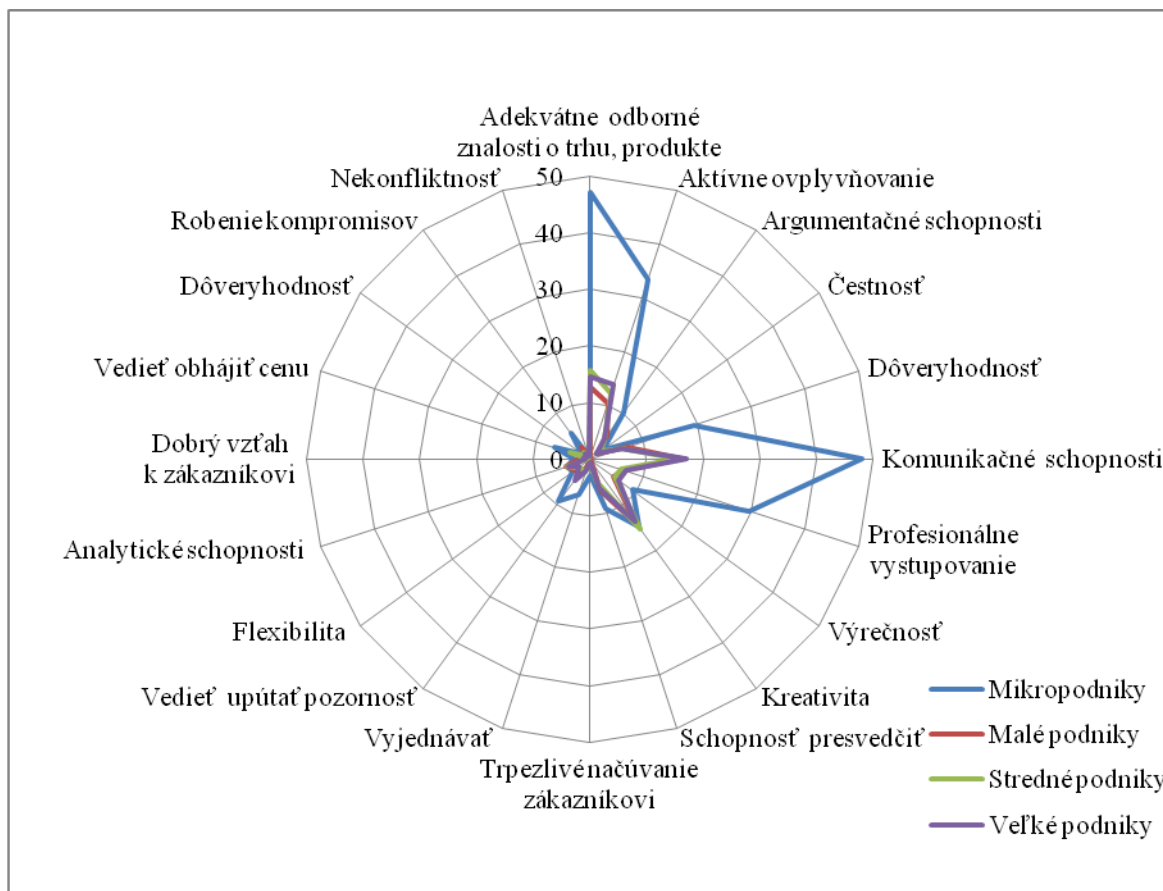
V kontakte so zákazníkom sa uzatvárajú obchodné záležitosti. Predajcovia svojou energiou, náladou, silou presvedčenia, znalosťami, vytrvalosťou alebo odhadmi potrieb potenciálnych zákazníkov a prostriedkami ich uspokojenia pripravujú a vedú zákazníka k nákupu, ktorý zabezpečí jeho spokojnosť. Z tohto hľadiska predajcovia by mali disponovať vlastnosťami, ktoré zabezpečia plnenie jeho základnej úlohy. Preto jednou z častí prieskumu bolo zistiť, aké vlastnosti predajcu sa v praxi priemyselných podnikov oceňujú. Podľa týchto výsledkov dobrý predajca je ten, ktorý (graf 15):

- má komunikačné schopnosti: 48,1 % mikropodnikov, 17,0 % veľkých podnikov, 16,4 % malých podnikov, 15,4 % stredných podnikov,
- má adekvátne odborné znalosti o trhu, produkte a podobne: 47,2 % mikropodnikov, 15,7 % stredných podnikov, 14,6 % veľkých podnikov, 12,8 % malých podnikov,
- je dôveryhodný: 19,4 % mikropodnikov, 7,1 % malých podnikov, 6,1 % stredných podnikov, 5,8 % veľkých podnikov,
- má profesionálne vystupovanie: 29,6 % mikropodnikov, 6,7 % veľkých podnikov, 6,3 % malých podnikov, 5,3 % stredných podnikov,
- aktívne ovplyvňuje: 33,4 % mikropodnikov, 13,8 % veľkých podnikov, 10,4 % malých podnikov, 12,1 % stredných podnikov,
- má argumentačné schopnosti: 10,2 % mikropodnikov, 5,2 % malých podnikov, 4,4 % veľkých podnikov, 4,3 % stredných podnikov,
- má schopnosť presvedčiť: 9,3 % mikropodnikov, 6,0 % mikropodnikov, 5,3 % veľkých podnikov, 4,3 % stredných podnikov a podobne.

Je zaujímavé konštatovať, že mať dobrý vzťah k zákazníkovi (2,8 % mikropodnikov, 1,9 % malých podnikov, 0,9 % veľkých podnikov a 0,3 % stredných podnikov) a vedieť trpezlivo načiťvať zákazníkovi (2,8 % mikropodnikov, 0,8 % stredných

podnikov, 0,6 % veľkých podnikov) s cieľom dozvedieť sa „ako predávať“ a nepatria k akcentovaným vlastnostiam slovenských predajcov.

Graf 15 Vlastnosti predajcu (v %)



Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Vlastnosti rokovateľa

K dobrým vlastnostiam rokovateľa patria (graf 16):

- komunikačné schopnosti: 22,7 % malých podnikov, 20,5 % stredných podnikov, 18,2 % mikropodnikov, 17,3 % veľkých podnikov,
- adekvátne odborné znalosti o trhu, produkte a podobne: 12,6 % veľkých podnikov, 12,0 % mikropodnikov, 10,9 % stredných podnikov, 9,0 % malých podnikov,
- vie vyjednávať: 10,5 % veľkých podnikov, 10,4 % malých podnikov, 8,3 % stredných podnikov, 7,4 % mikropodnikov,
- aktívne ovplyvňuje: 8,5 % veľkých podnikov, 7,9 % stredných a malých podnikov, 7,7 % mikropodnikov,

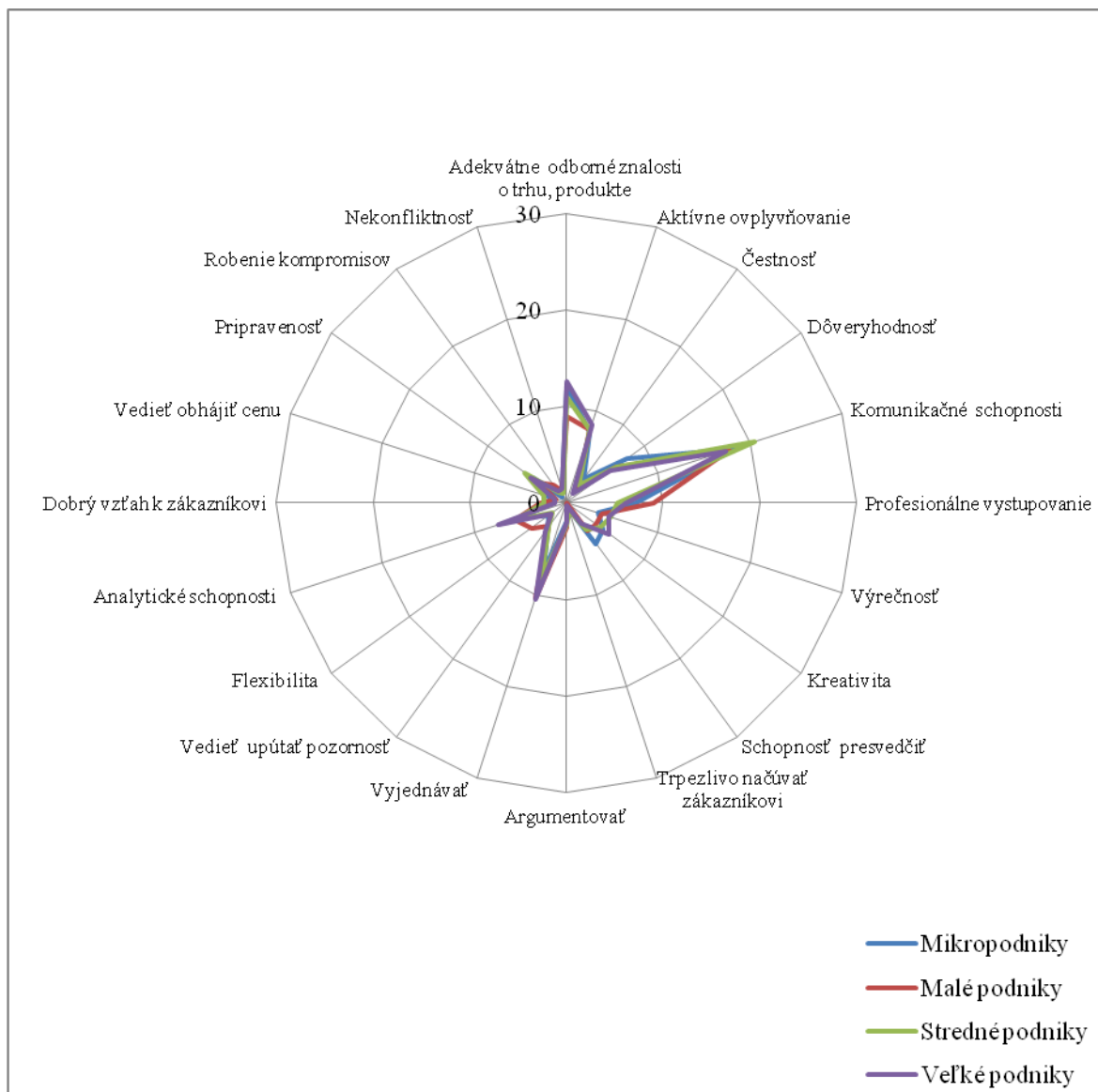
- dôveryhodnosť: 7,7 % mikropodnikov, 6,4 % malých podnikov, 6,3 % stredných podnikov, 5,6 % veľkých podnikov,
- profesionálne vystupovanie: 9,0 % malých podnikov, 6,1 % veľkých podnikov, 7,1 % mikropodnikov, 5,3 % stredných podnikov,
- analytické schopnosti: 7,4 % veľkých podnikov, 5,6 % malých a stredných podnikov, 5,4 % mikropodnikov,
- výrečnosť: 4,8 % stredných podnikov, 4,7 % veľkých podnikov, 3,9 % malých podnikov, 3,4 % mikropodnikov,
- pripravenosť: 5,3 % stredných podnikov, 4,5 % veľkých podnikov, 4,3 % mikropodnikov, 3,5 % malých podnikov a podobne.

Pokiaľ ide o dobrý vzťah k zákazníkovi, táto vlastnosť rokovateľa je viac hodnotená než u predajcu. Vlastnosť vedieť trpezlivo načúvať zákazníkovi je však skoro rovnako nízko hodnotená. Nižšie nároky sa kladú na argumentačné schopnosti rokovateľa, než je to u predajcu. Oveľa viac je hodnotená schopnosť vyjednávať u rokovateľa než u predajcu. Je to zrejme dôsledok toho, že rokovanie je istým spôsobom riešením konfliktu, kým predaj predpokladá viac-menej vyrovnané sily účastníkov výmeny. Dôveryhodnosť sa predpokladá aj u predajcu, aj u rokovateľa. Aktívne ovplyvňovanie a schopnosť presvedčiť sú u predajcu vyššie než aktívne ovplyvňovanie a schopnosť presvedčiť u rokovateľa.

Viac sa hodnotia analytické schopnosti u rokovateľa než u predajcu. Je to vyvolané tým, že samotné obchodné rokovanie spočíva v analýze celkovej situácie, v ktorej existuje minimum spoločného záujmu a v ktorej každá zo strán sa snaží predat' niečo druhej strane na základe návrhov, ktoré sa nepredvídali na začiatku, s cieľom dosiahnuť uspokojujúcu dohodu pre obidve strany. U predajcu sa hodnotí viac schopnosť presvedčiť druhú stranu, že produkt, ktorý sa ponúka, zodpovedá lepšie hodnotám, záujmom a potrebám. Z tohto hľadiska sa hodnotí viac kreativita predajcu než rokovateľa. Predaj je viac založený na výrečnosti, presvedčovaní a ovplyvňovaní druhej strany než obchodné rokovanie. Hoci v obchodnom rokovaní komunikácia a výrečnosť sú tiež veľmi dôležité, obchodné rokovanie sa zakladá predovšetkým na rétorike a ústupkoch s cieľom dosiahnuť dohodu. Z tohto dôvodu sa v obchodnom rokovaní hodnotí viac schopnosť dosahovať kompromisy než v predaji. Možno usúdiť, že predávať, to je predovšetkým presvedčať a ovplyvňovať. Obchodne rokovať znamená predovšetkým dosahovať kompromisy. Predaj

je možný bez obchodného rokovania, avšak obchodné rokovanie bez predaja (ponuka je objektom predaja) nie je možné.

Graf 16 Vlastnosti rokovaťa (v %)



Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

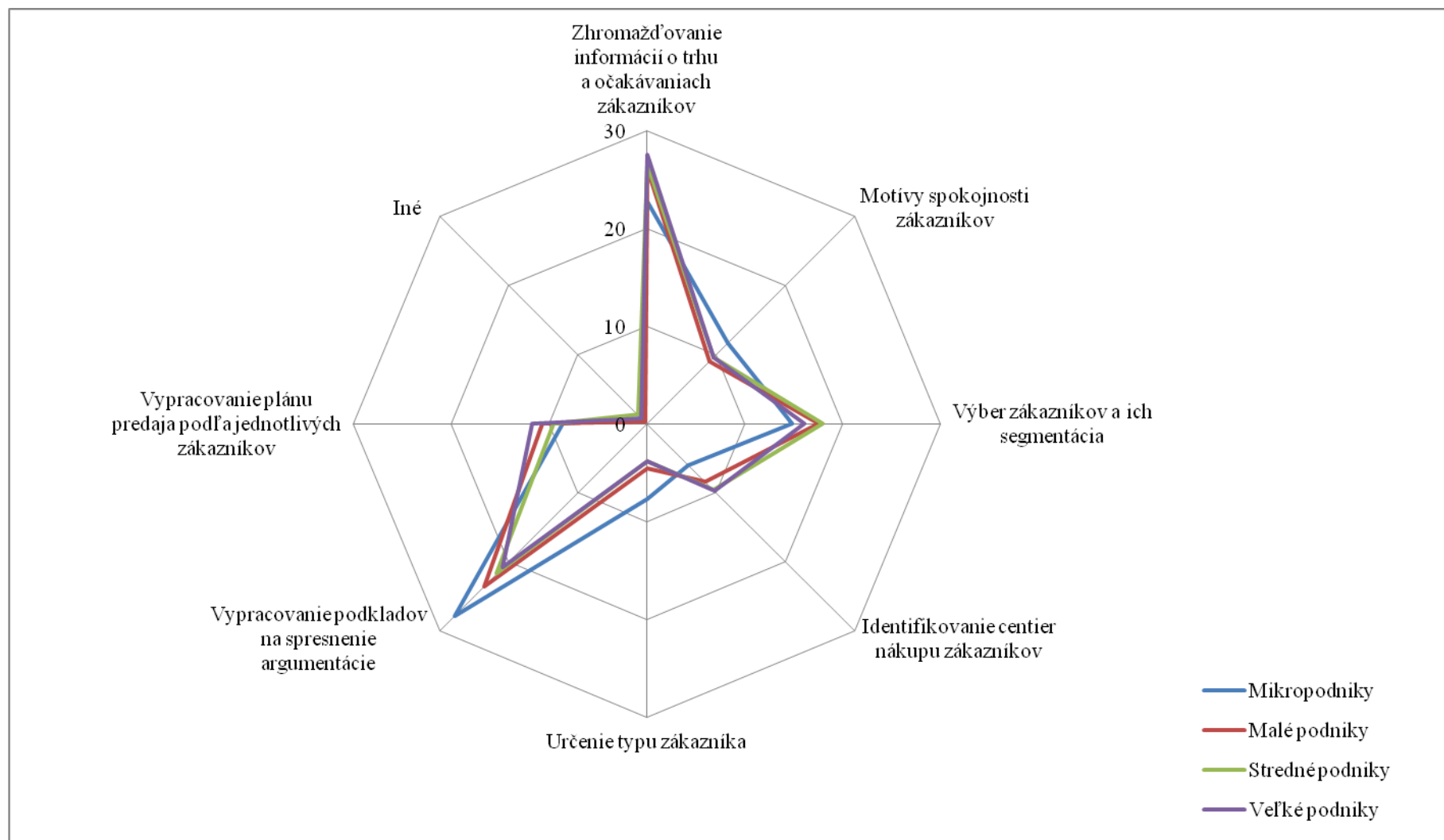
4.7 Aktivity predajcu

Aktivity predajcu súvisia s činnosťami pred, počas a po predaji.

Aktivity vykonávané pred predajom

Budovanie vzťahov so zákazníkmi spočíva na ich spoznávaní s cieľom formulovať im takú ponuku, ktorá vyhovuje ich potrebám. Aktivity vykonávané pred predajom charakterizuje graf 17. Zhromažďovanie informácií o zákazníkoch pred predajom predovšetkým sa orientuje na spoznávanie zákazníkov, na aspekty spokojnosti s doterajším vzťahom, identifikovanie centier nákupu zákazníka. K hlavným aktivitám podnikov patrí zhromažďovanie informácií o trhu a potrebách zákazníkov (27,5 % veľkých podnikov, 26,5 % stredných podnikov, 26,0 % malých podnikov a 22,2 % mikropodnikov). Zhromažďovanie informácií slúži podnikom tiež ako podklad na spresnenie argumentácie počas rokovania so zákazníkmi (takmer 27,8 % mikropodnikov, 23,5 % malých podnikov, 21,7 % stredných podnikov a 20,8 % veľkých podnikov), ktorá je adresovaná potenciálnym zákazníkom. Zároveň pomerne veľká časť podnikov zhromaždené informácie pred predajom využíva na výber zákazníkov a ich segmentáciu (takmer 17,9 % stredných podnikov, 17,5 % malých podnikov, 16,1 % veľkých podnikov a 14,8 % mikropodnikov). Logicky sa informácie zhromažďujú na vypracovanie plánov predaja podľa jednotlivých zákazníkov (takmer 11,7 % veľkých podnikov, 10,7 % malých podnikov, 9,6 % stredných podnikov a 8,6 % mikropodnikov). Motívy spokojnosti zákazníkov s doterajšími vzťahmi s dodávateľom sleduje takmer 11,7 % mikropodnikov, 9,6 % veľkých a stredných podnikov, 9,0 % malých podnikov. Približne podobný počet podnikov sa zameriava na identifikovanie centier nákupu zákazníka (9,7 % veľkých a 9,6 % stredných podnikov, 8,7 % malých podnikov a 6,0 % mikropodnikov). Určenie typu zákazníka ako pomocného kritéria segmentácie je zaujímavé pre takmer 7,7 % mikropodnikov, 4,6 % malých podnikov a 3,8 % veľkých a stredných podnikov).

Graf 17 Aktivity vykonávané pred predajom (v %)

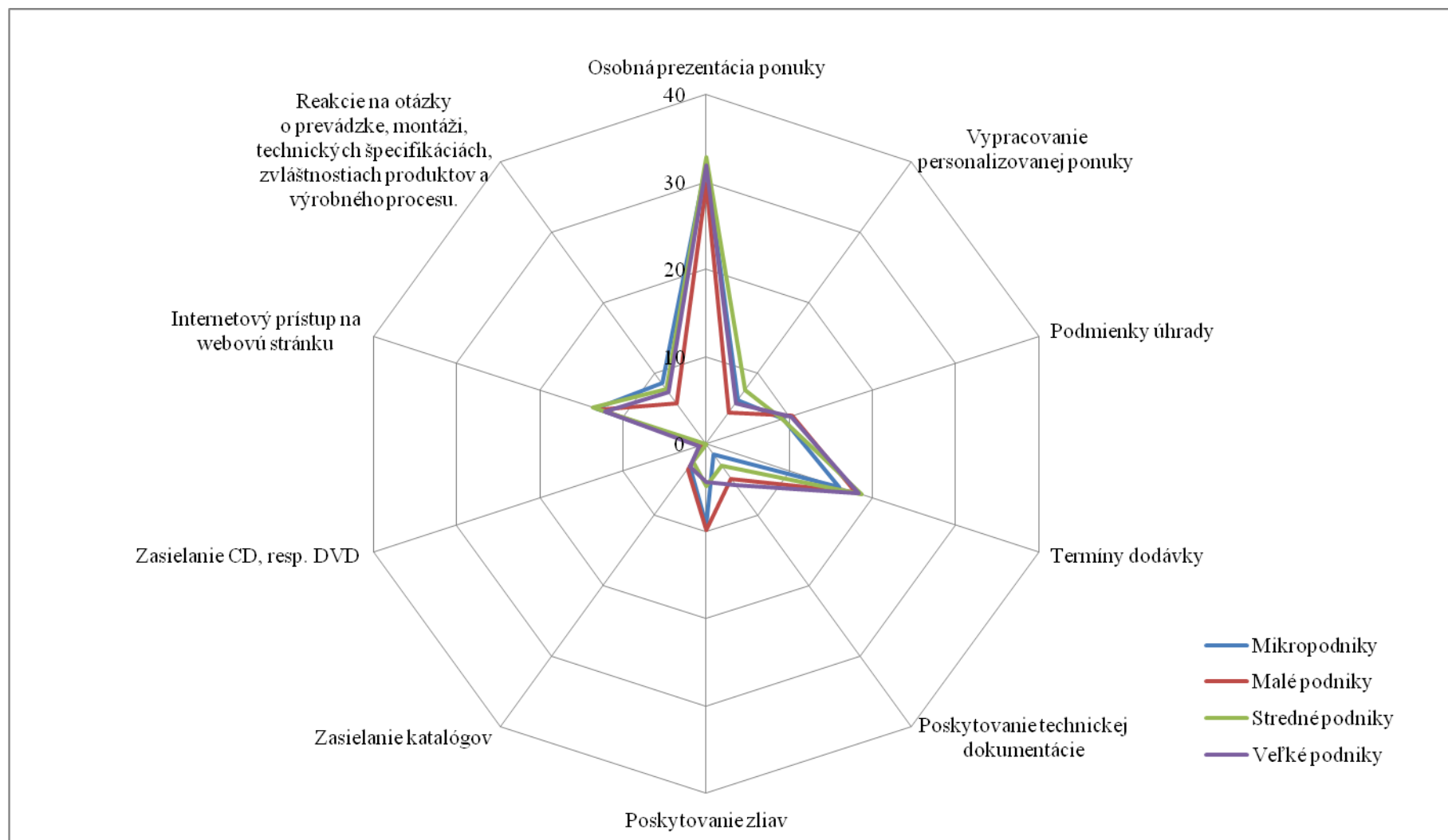


Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Aktivity súvisiace s predajom

Pomerne málo podnikov sa prioritne zaoberá otázkami personalizácie ponuky (7,6 % stredných podnikov, 6,2 % mikropodnikov, 5,8 % veľkých podnikov, 4,4 % malých podnikov), a to napriek tomu, že personalizácia a orientácia na zákazníka hrajú strategickú úlohu v rozvoji vzťahov so zákazníkmi. Pozornosť kladú predovšetkým na osobnú prezentáciu ponuky (32,8 % stredných podnikov, 32,1 % mikropodnikov, 31,9 % veľkých podnikov, 29,8 % stredných podnikov), termíny dodávky (18,7 % stredných podnikov, 18,4 % veľkých a 18,0 % malých podnikov a 16,0 % mikropodnikov). Čoraz viac podnikov využíva internet (13,6 % stredných podnikov, 13,2 % mikropodnikov, 12,8 % malých podnikov a 12,2 % veľkých podnikov). Pozornosť sa tiež venuje podmienkam úhrady (10,4 % malých podnikov, 10,2 % veľkých podnikov, 9,3 % mikropodnikov a 9,2 % veľkých podnikov) a zľavám (takmer 9,8 % malých podnikov, 9,3 % mikropodnikov, 7,8 % stredných podnikov a 4,4 % veľkých podnikov). Otázkami týkajúcimi sa priamo prevádzky podniku sa zaoberá takmer 8,6 % mikropodnikov, 7,8 % stredných podnikov, 7,3 % malých podnikov a 7,3 % veľkých podnikov. Technickú dokumentáciu poskytuje 5,8 % veľkých podnikov, 4,9 % malých podnikov, 3,0 % stredných podnikov a 1,5 % mikropodnikov. Zasielanie katalógov možným potenciálnym zákazníkom využíva takmer 3,6 % malých podnikov, 3,2 % veľkých podnikov a mikropodnikov a 2,5 % stredných podnikov. Zasielanie CD s ponukou je veľmi nízke (ani nie jedno percento veľkých podnikov, malých podnikov a mikropodnikov (graf 18).

Graf 18 Aktivita súvisiace s predajom (v %)



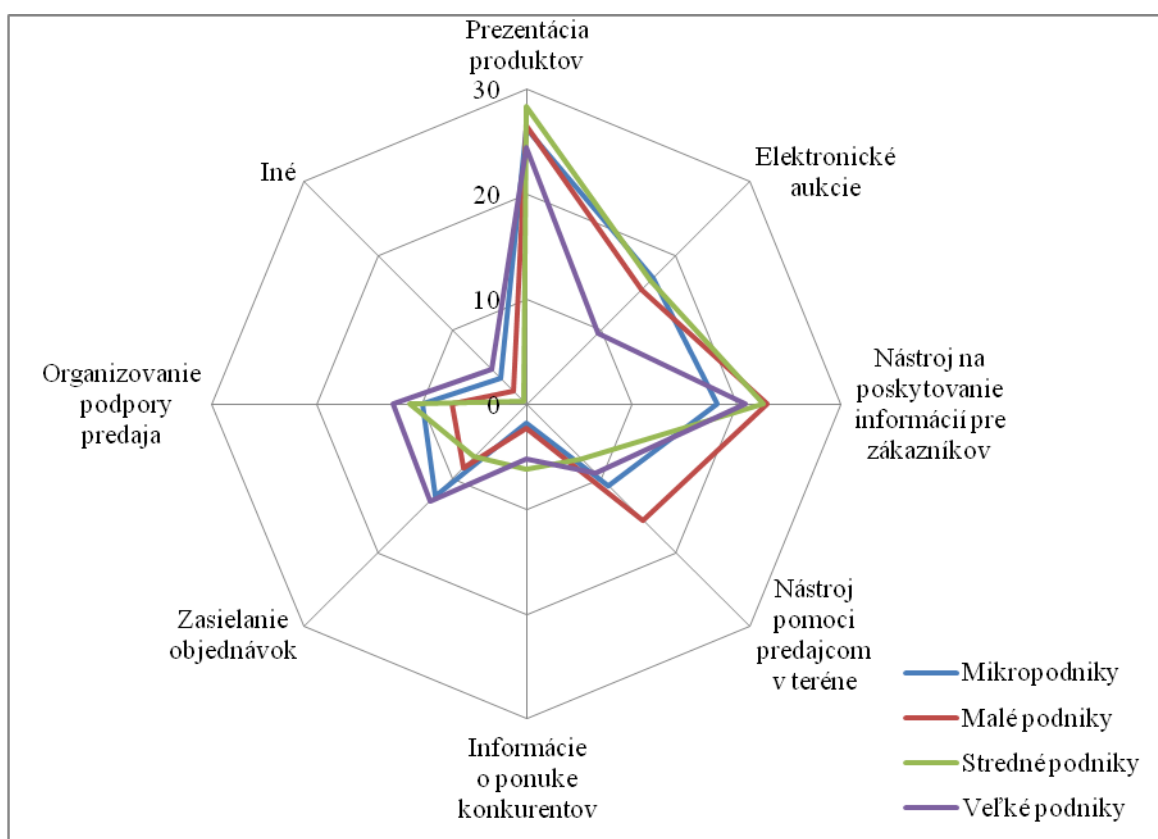
Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

4.8 Prostriedky komunikácie

Využitie internetu v predaji

Ponuka on-line nepredstavuje nič revolučné v niektorých sektoroch aktivity. Systém elektronickej výmeny informácií a dokumentov EDI (Electronic Data Interchange) plní dokonale túto úlohu napríklad v automobilovom priemysle, čiarový kód vo veľkodistribúcii a SWIFT kód v bankách. Ide o riešenia vlastné danému sektoru aktivity. Predávanie prostredníctvom internetu sú pre niektoré podniky a pre určitých zákazníkov v súčasnosti už bežnými vecami, ako ukazujú výsledky grafu 19. Nový fenomén, ktorý sa objavuje na Slovensku, sú internetové aukcie (17,0 % mikropodnikov, 16,7 % stredných podnikov, 15,4 % malých podnikov a 9,6 % veľkých podnikov). Viac ako aukcie podniky využívajú internet hlavne na prezentáciu produktov (28,4 % stredných podnikov, 26,6 % malých podnikov, 26,3 % mikropodnikov a 24,5 % veľkých podnikov) ako nástroj na poskytovanie informácií pre zákazníkov (22,9 % malých podnikov, 22,6 % stredných podnikov, 20,9 % veľkých podnikov a 18,1 % mikropodnikov). Podniky ďalej využívajú internet na zasielanie objednávok (13,1 % veľkých podnikov, 12,3 % mikropodnikov, 8,6 % malých podnikov a 7,0 % stredných podnikov) ako nástroj pomoci predajcom v teréne (15,7 % malých podnikov, 11,0 % mikropodnikov, 9,2 % veľkých podnikov a 7,4 % stredných podnikov). Podniky využívajú internet ako nástroj na organizovanie podpory predaja (12,7 % veľkých podnikov, 11,2 % stredných podnikov, 9,9 % mikropodnikov, 7,1 % malých podnikov). V menšej miere sa internet využíva na získavanie informácií o ponuke konkurentov (6,2 % stredných podnikov, 5,2 % veľkých podnikov, 2,3 % malých podnikov a 1,8 % mikropodnikov). V ostatných prípadoch sa internet využíva na špeciálne informácie o garanciách, zasielanie obchodných správ predajcami, aktualizáciu ponuky a podobne.

Graf 19 Využitie internetu v predaji (v %)



Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

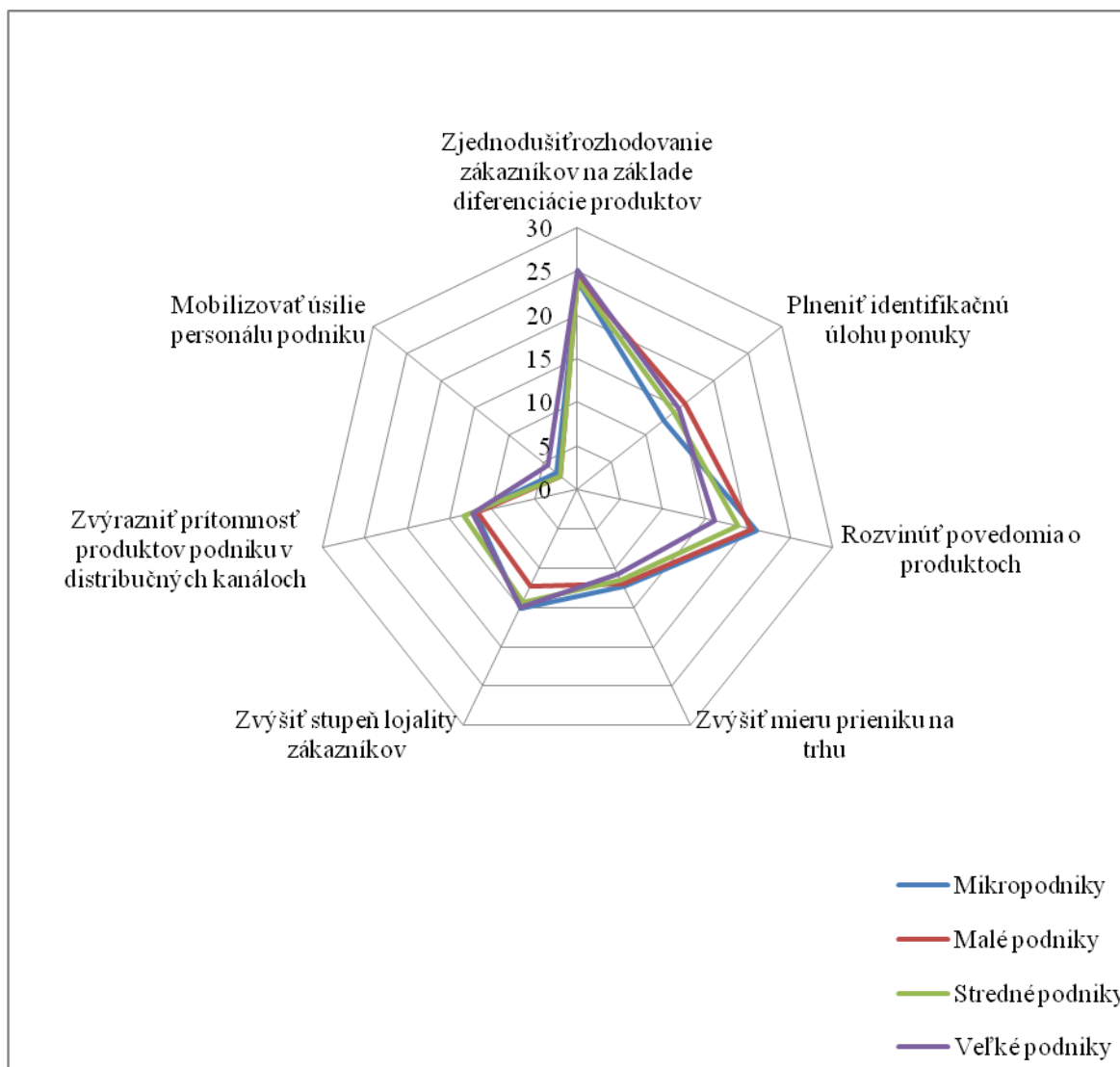
Značka

V tradičnej úlohe je značka používaná hlavne na ochranu dodávateľa a jeho produktu a na usmernenie zákazníka smerom k dodávateľovi. Zákazník má vôľu spolupracovať s predajcami, ktorí zabezpečia úspech jeho produktov na trhu. Ak nemá veľa argumentov na potvrdenie svojho rozhodnutia, využíva značku. Podľa výsledkov prieskumu značka predajcovi zabezpečuje (graf 20):

- zjednodušenie rozhodovania zákazníkov na základe diferenciácie produktov (25,1 % veľkých podnikov, 24,3 % malých podnikov, 24,1 % stredných podnikov a 23,8 % mikropodnikov),
- plnenie identifikačnej úlohy ponuky (15,8 % malých podnikov, 14,9 % veľkých podnikov, 14,1 % stredných podnikov a 12,7 % mikropodnikov),
- rozvíjanie povedomia o produktoch (21,0 % mikropodnikov, 20,5 % malých podnikov, 18,9 % stredných podnikov a 16,1 % veľkých podnikov),

- zvýšenie miery prieniku na trhu (12,3 % mikropodnikov, 12,0 % malých podnikov, 11,6 % stredných podnikov, 10,8 % veľkých podnikov),
- zvýšenie stupňa lojality zákazníkov (15,1 % mikropodnikov, 14,9 % veľkých podnikov, 14,4 % stredných podnikov, 12,3 % malých podnikov),
- zvýraznenie prítomnosti produktov podniku v distribučných kanáloch (13,4 % stredných podnikov, 12,3 % veľkých podnikov, 12,0 % mikropodnikov, 11,7 % malých podnikov),
- mobilizáciu úsilia personálu podniku (4,4 % veľkých podnikov, 3,1 % mikropodnikov, 2,5 % stredných podnikov, 2,5 % malých podnikov).

Graf 20 *Názory na využívanie značky (v %)*



Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

4.9 Postoje zákazníkov vo vzťahoch zákazník – dodávateľ

Príčiny zhoršenia vzťahov zákazník – dodávateľ

V obchodnom kontexte nekvalita spôsobuje škody, ktoré sa týkajú koncepcie hodnoty. Kazí vzťah medzi zákazníkom a dodávateľom a je príčinou straty dôvery medzi obidvomi subjektmi.

Sklamanie zákazníkov, podľa manažérov predaja, môže vyplývať (graf 21):

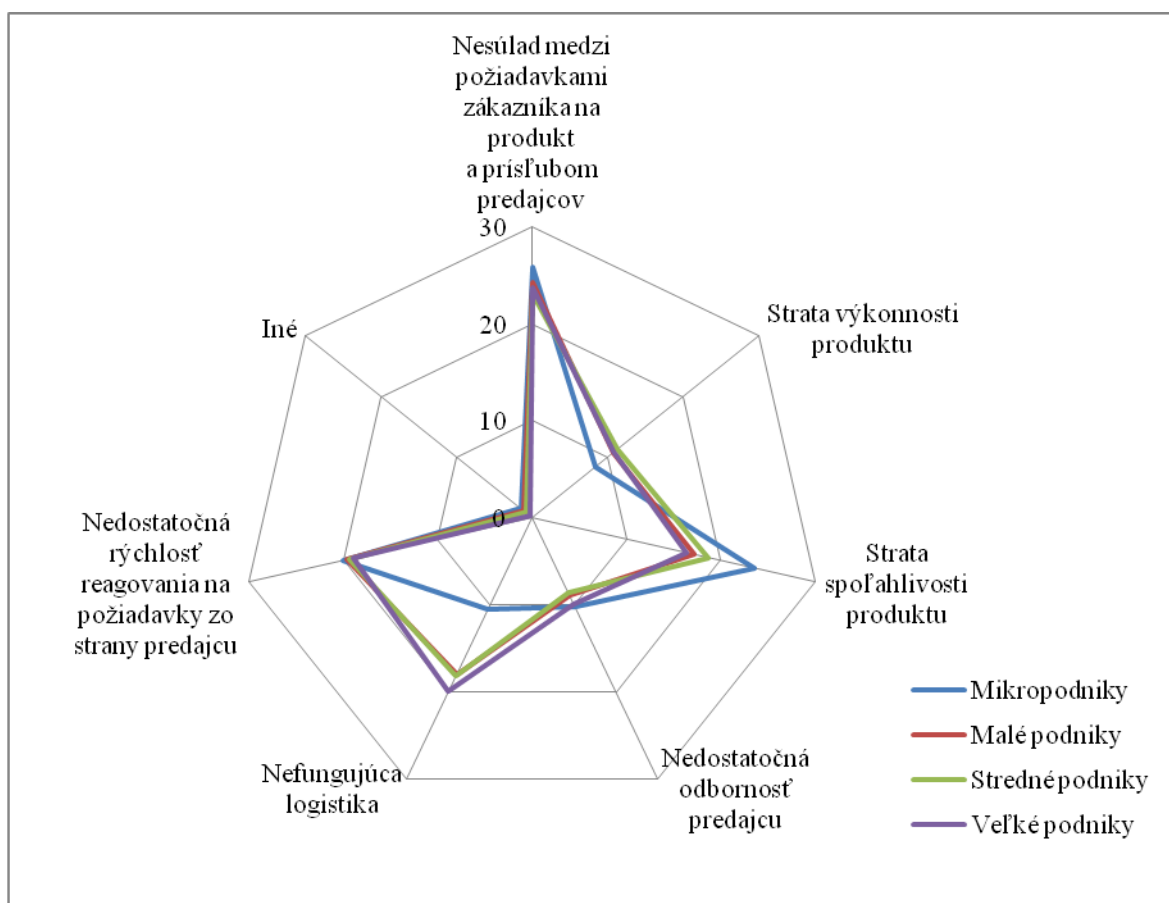
- vo väčšine podnikov z nesúladu medzi požiadavkami zákazníka na produkt a príslubmi predajcov (25,5 % mikropodnikov, 24,3 % malých podnikov, 23,7 % veľkých podnikov, 23,0 % stredných podnikov),
- straty spoľahlivosti produktu (23,5 % mikropodnikov, 18,7 % stredných podnikov, 17,2 % malých podnikov, 16,4 % veľkých podnikov),
- straty výkonnosti produktu (11,3 % stredných podnikov, 10,8 % veľkých podnikov, 10,7 % malých podnikov, 8,3 % mikropodnikov).

Okrem objektu dodávky škody môžu vyplývať z:

- nefungujúcej logistiky (19,9 % veľkých podnikov, 18,2 % stredných podnikov, 18,0 % malých podnikov, 10,5 % mikropodnikov),
- postojov a zo správania ako napríklad:
 - nedostatočná rýchlosť reagovania na požiadavky zo strany predajcu (20,1 % mikropodnikov, 19,7 % malých podnikov, 19,4 % stredných podnikov a 19,0 % veľkých podnikov),
 - nedostatočné vzdelanie predajcu (10,2 % mikropodnikov, 9,9 % veľkých podnikov, 9,0 % malých podnikov, 8,6 % stredných podnikov).

K ostatným príčinám zhoršenia vzťahov (1,5 % mikropodnikov, 1,1 % malých podnikov, 0,8 % stredných podnikov a 0,3 % veľkých podnikov) manažéri predaja uviedli problémy v objednávkovom styku, poruchy systému zásobovania a podobne.

Graf 21 Príčiny zhoršenia vzťahov zákazník – dodávateľ (v %)



Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Zdroje nových požiadaviek zákazníkov

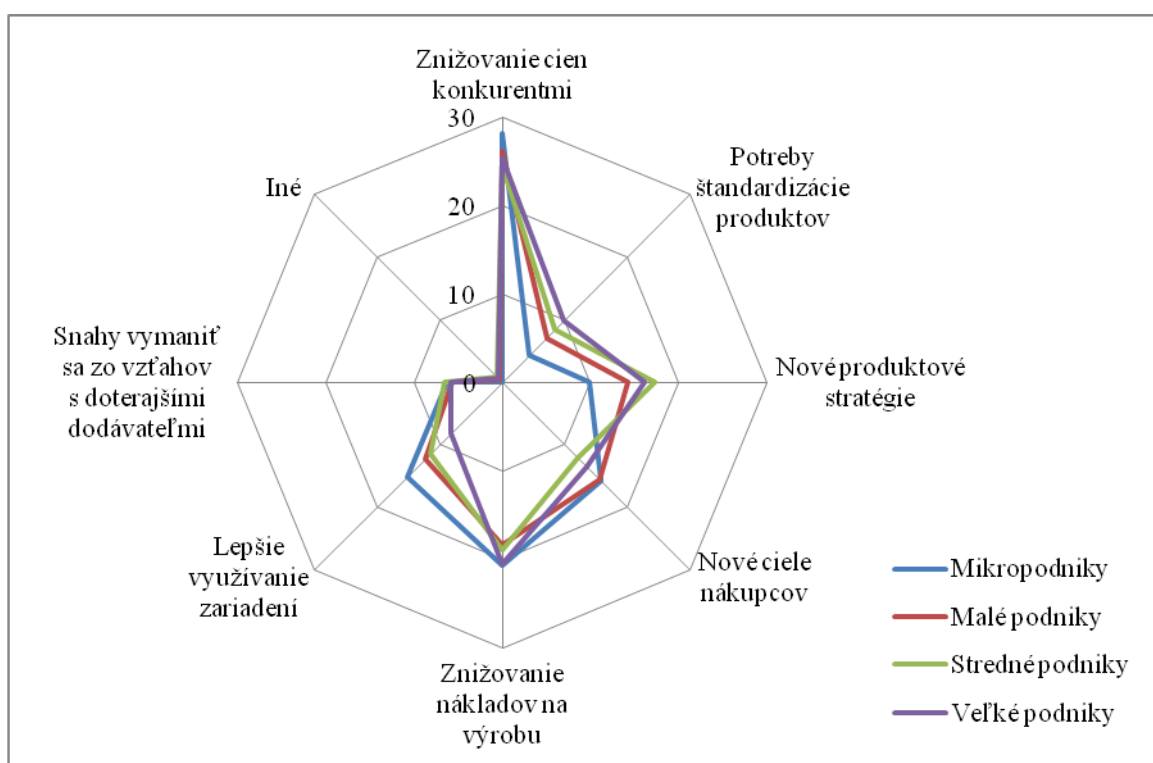
Výrazy potreba a hodnota úzko súvisia. Z tohto dôvodu je nutné skúmať podstatu a obsah potrieb. Ak potreba vyjadruje nutnosť odstránenia napätia, prekonania nedostatku, nové požiadavky zákazníkov charakterizuje graf 22. Podľa výsledkov prieskumu, potreby zákazníkov vyplývajú:

- z nutnosti reagovať na iniciatívy konkurentov riadiacim rozhodnutím v oblasti znižovania cien (28,1 % mikropodnikov, 26,2 % malých podnikov, 24,5 % stredných podnikov a 25,4 % veľkých podnikov) a zo štandardizácie produktov (9,9 % veľkých podnikov, 8,5 % stredných podnikov, 7,1 % malých podnikov a 4,3 % mikropodnikov);
- z vôle manažmentu podniku zákazníka, t. j. z tvorby nových produktových stratégií (17,2 % stredných podnikov, 16,1 % veľkých podnikov, 14,2 % malých podnikov,

a 9,9 % mikropodnikov), zo znižovania nákladov na výrobu (20,7 % mikropodnikov, 20,5 % veľkých podnikov, 18,9 % stredných podnikov a 18,4 % malých podnikov), lepšieho využívania zariadení podniku nákupcu (15,1 % mikropodnikov, 12,3 % malých podnikov, 11,4 % stredných podnikov a 8,2 % veľkých podnikov);

- zo snahy vymaniť sa z vplyvu súčasného dodávateľa, ktorý je napríklad arogantný (6,6 % stredných podnikov, 6,2 % mikropodnikov, 5,7 % malých podnikov a 5,8 % veľkých podnikov);
- nových cieľov nákupcov (15,7 % mikropodnikov, 15,6 % malých podnikov, 13,5 % veľkých podnikov, 12,1 % stredných podnikov), ktoré sú diktované motívmi rovnováhy a situáciami, ktoré vyplývajú z politiky podnikov. Globalizácia vedie k rastu požiadaviek konkurencieschopnosti podnikov, ktoré sú často spojené so znižovaním nákladov (20,7 % mikropodnikov, 18,9 % stredných podnikov, 20,5 % veľkých podnikov, 18,4 % malých podnikov). Iné zdroje nových požiadaviek (0,8 % stredných podnikov, 0,6 % veľkých podnikov a 0,5 % malých podnikov) boli charakterizované osobnými hodnotami nákupcov často na základe kontaktov s predajcami (postup, byť užitočný, napredovanie, mať dôveru, cítiť sa dôležitým, prekonávanie prekážok a podobne).

Graf 22 Zdroje nových požiadaviek zákazníkov (v %)



Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Požiadavky zákazníkov z hľadiska dodávateľa

Ideálna ponuka zodpovedá potrebám zákazníka a vedie ku konvergencii celého podniku okolo modelu vyhrávajúci – vyhrávajúci. Skutočný úspech predaja spočíva na príslušoch zákazníka „po predaji“, ktoré sa prejavujú v opätovných nákupoch, v spoľahlivých referenciách a v dlhodobom vzťahu. Postup, ako takýto stav dosiahnuť, spočíva v tom, že je nutné ku každému predaju pristupovať ako k joint-venture, t. j. ako k vzájomne výhodnej transakcii prospešnej tak pre predávajúceho, ako aj pre zákazníka. Tento typ vzťahu predpokladá priaznivé prostredie, ktoré umožní dosť vyrovnané rozdelenie vytvorených zdrojov. Zároveň to predpokladá existenciu jasných pravidiel hry zostavených na etike. Etika vyhrávajúci – vyhrávajúci by mala byť preniknutá celým podnikom dodávateľa. Podľa názoru manažérov predaja (tabuľka 15) zákazníci sú citliví na starostlivosť o zákazníka (17,9 % mikropodnikov, 17,8 % veľkých podnikov, 15,8 % malých podnikov a 15,4 % stredných podnikov).

Výraz potreby umožňuje charakterizovať spôsob, na základe ktorého by zákazníci boli radi, keby boli takto vnímaní. Potreby zákazníka sa prejavujú želaním:

- byť rešpektovaný (16,7 % mikropodnikov, 10,1 % malých podnikov, 8,3 % stredných podnikov, 8,8 % veľkých podnikov) a vo vôli dodávateľa zabezpečiť úspech zákazníka (6,7 % veľkých podnikov, 8,2 % malých podnikov, 5,9 % mikropodnikov, 5,6 % stredných podnikov),
- spolupracovať s niekým dôveryhodným (13,9 % malých podnikov, 13,4 % stredných podnikov, 10,5 % mikropodnikov a 10,2 % veľkých podnikov) a známym (8,5% veľkých podnikov, 8,3% stredných podnikov, 5,5 % malých podnikov a 5,2 % mikropodnikov),
- cítiť vôľu spoločného úspechu na základe znižovania nákladov (15,7 % mikropodnikov, 14,8 % malých podnikov, 13,4 % stredných podnikov a 10,8 % veľkých podnikov), realizácie riešenia problému (2,5% mikropodnikov, 2,3 % stredných podnikov, 2,2 % malých podnikov a 0,9 % veľkých podnikov),
- predvídať prekážky a predchádzať rizikám zo strany dodávateľa (17,0 % veľkých podnikov, 19,9 % stredných podnikov, 12,0 % malých podnikov a 10,8 % mikropodnikov).

Niektorí nákupcovia vidia v podnikoch len zdroj napredovania, t. j. zdroj, ktorý im pomáha dosiahnuť úspech a zabezpečiť budúcnosť (6,7 % veľkých podnikov, 4,1 % malých podnikov, 3,7 % mikropodnikov a 3,5 % stredných podnikov).

V málo situáciách nákupu majú tendenciu využívať dodávateľa len ako zdroj nákupu. Takýto vzťah je často spojený s jeho vlastnou degradáciou (5,5 % malých podnikov, 5,3 % stredných podnikov, 4,7 % veľkých podnikov a 4,0 % mikropodnikov). Sila vo vzájomných vzťahoch taktiež neprospieva podľa výsledkov prieskumu trvalým vzťahom so zákazníkom. Zákazníci neakceptujú obchodné rokovanie s dominantnou úlohou dodávateľa (4,0 % veľkých podnikov, 3,0 % stredných podnikov, 2,5 % malých podnikov a 1,1 % mikropodnikov). Zákazníci nemajú radi, aby im dodávateľia reprezentujúci malé štruktúry špecifikovali potreby (3,0 % malých podnikov, 2,6 % mikropodnikov, 2,3 % stredných podnikov a 0,9 % veľkých podnikov). Určitá časť podnikov dáva prednosť nákupom v zahraničí len preto, že podniky na území Slovenska by nenačúvali ich potrebám (2,3 % stredných podnikov, 2,2 % mikropodnikov a malých podnikov a 0,9 % veľkých podnikov). V ostatných prípadoch zákazníci odmietajú presadzovanie napríklad sily v správaní k zákazníkovi, finančných kritérií a podobne (2,3 % stredných podnikov, 1,8 % veľkých podnikov, 1,2 % mikropodnikov 0,2 % malých podnikov).

Tabuľka 15 Senzibilita zákazníkov na vzťahy zákazník – dodávateľ z hľadiska manažérov predaja (v %)

	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
Rešpektovanie zákazníka	16,7	10,1	8,3	8,8
Vôľa dodávateľa zabezpečiť úspech zákazníka na základe dodávaného produktu	5,9	8,2	5,6	6,7
Starostlivosť o zákazníka	17,9	15,8	15,4	17,8
Spolupráca so známym dodávateľom, ktorý má dobrú reputáciu	5,2	5,5	8,3	8,5
Zákazník si želá spolupracovať s dôveryhodným dodávateľom	10,5	13,9	13,4	10,2
Predvídanie prekážok a predchádzanie rizikám zo strany dodávateľa	10,8	12,0	15,9	17,0
Znižovanie nákladov	15,7	14,8	13,4	10,8
Realizácia riešení problému, ktoré zjednodušujú koncepciu produktu	2,5	2,2	2,3	0,9
Zákazníci nemajú radi, aby im dodávateľia reprezentujúci malé štruktúry špecifikovali ich potreby	2,6	3,0	2,3	0,9
Nakupovať mimo slovenského územia, pretože Slováci dosť nenačúvajú potrebám zákazníkov	2,2	2,2	1,0	1,2
Zákazníci neakceptujú obchodné rokovania s dominantnou úlohou dodávateľa	1,1	2,5	3,0	4,0
Vidieť v dodávateľovi prostriedok napredovania	3,7	4,1	3,5	6,7
Banalizovať dodávateľa na zdroj nákupu	1,2	1,1	2,3	0,9
Iné	1,2	0,2	2,3	1,8

Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Uvedené namerané početnosti, vyjadrené prostredníctvom percentuálneho rozdelenia v tabuľke 15, možno overiť Kolmogorovým-Smirnovým testom (tabuľka 16). Pre tento typ testu sa vychádza z nulovej hypotézy H_{0e} , t. j. predpokladané požiadavky na predajcov spĺňajú očakávania zákazníkov na to, aby sa vytvoril vzťah vyhrávajúci – vyhrávajúci. Pričom alternatívna hypotéza H_{1e} je opačná, t. j. predpokladané charakteristiky predajcov nespĺňajú očakávania zákazníkov na to, aby sa vytvoril vzťah vyhrávajúci – vyhrávajúci.

Tabuľka 16 Výsledky Kolmogorovho-Smirnovovho „Z“ testu

	Absolútna hodnota K	Kolmogorov-Smirnovov „Z“ test	Významnosť (dvojstupňové triedenie)
Rešpektovanie zákazníka	,339	,480	,000
Vôľa dodávateľa zabezpečiť úspech zákazníka na základe dodávaného produktu	,416	,589	,000
Starostlivosť o zákazníka	,365	,517	,000
Spolupráca so známym dodávateľom, ktorý má dobrú reputáciu	,465	,657	,000
Zákazník si želá spolupracovať s dôveryhodným dodávateľom	,379	,535	,000
Predvídanie prekážok a predchádzanie rizikám zo strany dodávateľa	,382	,540	,000
Znižovanie nákladov	,313	,442	,000
Realizácia riešení problému, ktoré zjednodušujú koncepciu produktu	,409	,579	,000
Zákazníci nemajú radi, aby im dodávatelia reprezentujúci malé štruktúry špecifikovali ich potreby	,592	,837	,000
Nakupovať mimo slovenského územia, pretože Slováci dosť nenačúvajú potrebám zákazníkov	,546	,772	,000
Zákazníci neakceptujú obchodné rokovania s dominantnou úlohou dodávateľa	,521	,720	,000
Vidieť v dodávateľovi prostriedok napredovania	,433	,613	,000
Banalizovať dodávateľa na zdroj nákupu	,517	,713	,000
Iné	,551	,779	,000

Vysvetlivky: Normálne rozdelenie.

Zdroj: Výstup zo štatistického programu SPSS.

Z použitia Kolmogorovho-Smirnovovho testu vyplýva, že navrhované teoretické premenné z hľadiska požiadaviek dodávateľa na predajcu sú vybrané správne, pretože ich

hodnoty sú väčšie ako kritická hodnota 0,248. To znamená, že nulová hypotéza môže byť zamietnutá a platí alternatívna hypotéza, t. j. uvedené charakteristiky neprispievajú k tvorbe vzťahu vyhrávajúci – vyhrávajúci.

4.10 Organizácia predaja

Existencia útvaru predaja v podniku

Z výsledkov prieskumu (tabuľka 17) je zrejmé, že stredné podniky dobiehajú pomaly veľké podniky (takmer 57,0 % stredných podnikov a 61,4 % veľkých podnikov disponuje útvarom predaja). Z hľadiska priemerného počtu zamestnancov útvaru predaja v jednotlivých typoch podnikoch v mikropodnikoch pracujú 4 zamestnanci, v malých podnikoch pracuje 5 zamestnancov, v stredných podnikoch pracuje 6 zamestnancov a vo veľkých podnikoch pracuje až 11 zamestnancov. Až 75,0 % mikropodnikov a 57,4 % malých podnikov nedisponuje útvarom, ktorý by bol takto vytvorený. Možno konštatovať, že predaj nie je celkom docenený manažmentom podniku, hoci všetko závisí od predaja. V malých podnikoch sú útvary predaja relatívne novou záležitosťou a až takmer 39 % veľkých podnikov nemá osobitný útvar s takýmto názvom a činnosťou predaja. Existencia útvaru predaja závisí predovšetkým od veľkosti podniku.

Tabuľka 17 Existencia útvaru predaja v podniku (v %)

	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
Áno	25,0	42,6	56,8	61,4
Nie	75,0	57,4	43,2	38,6

Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Možno stanoviť nulovú hypotézu H_{0f} , ktorá tvrdí, že veľkosť podniku neovplyvňuje počet pracovníkov, ktorí realizujú predaj, ak v podniku existuje oddelenie predaja.

Tabuľka 18 Korelácia medzi veľkosťou podniku a počtom pracovníkov, ktorí realizujú predaj, ak v podniku existuje oddelenie predaja

		Veľkosť podniku	Počet pracovníkov realizujúcich predaj
Počet predajcov	Pearsonova korelácia	1	,234(**)
	Významnosť (dvojstupňové triedenie)		,001
Počet pracovníkov realizujúcich predaj	Pearsonova korelácia	,234(**)	1
	Významnosť (dvojstupňové triedenie)	,001	

Vysvetlivky: ** Korelácia je významná od úrovne 0,01 (dvojstupňové triedenie).

Zdroj: Výstup štatistického programu SPSS.

Na základe testovania korelácie uvedených premenných existuje malá závislosť, pričom je štatisticky významná (tabuľka 18). Z toho vyplýva, že sa nepotvrdila nulová hypotéza. Preto sa prijíma alternatívna hypotéza H_{1f} , ktorá tvrdí, že veľkosť podniku ovplyvňuje počet pracovníkov, ktorí realizujú predaj, aj keď v podniku existuje oddelenie predaja.

Zodpovednosť za predaj v prípade, že útvar predaja neexistuje

Prieskum ukazuje (tabuľka 19), že vo väčšine podnikov existuje zamestnanec poverený predajom. V mikropodnikoch to môže byť podnikateľ, ktorý sa zaoberá obchodnou funkciou. V mnohých prípadoch (43,2 % veľkých podnikov, takmer 37,0 % stredných podnikov, 21,1 % malých podnikov, 16,1 % mikropodnikov) je predaj zabezpečovaný materskou firmou, napríklad zahraničnou, resp. obchodným útvarom.

Tabuľka 19 Zodpovednosť za predaj v prípade, že útvar predaja neexistuje (v %)

	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
Poverený zamestnanec	67,9	70,4	57,9	52,3
Materská firma	16,1	21,1	36,8	43,2
Iné	16,0	8,5	5,3	4,5

Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Počet osôb, ktoré realizujú predaj v prípade, že útvar predaja neexistuje

V podnikoch, ktoré nedisponujú útvarom predaja (tabuľka 20) vo väčšine prípadoch je predaj zabezpečovaný 1-2 pracovníkmi. Z tabuľky 20 vyplýva, že počet pracovníkov poverených predajom sa zvyšuje v závislosti od veľkosti podniku. Viac ako 6 pracovníkov útvaru predaja uvádzajú najčastejšie veľké podniky (4,5 %) a zriedkavo stredné podniky (1,8 %).

Tabuľka 20 Počet osôb, ktoré realizujú predaj v prípade, že útvar predaja neexistuje (v %)

	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
1	64,8	34,5	28,3	20,5
2	34,6	36,6	37,3	27,3
3	0,6	16,9	16,0	18,2
4	0,0	10,5	11,5	15,9
5	0,0	1,5	4,8	9,1
6	0,0	0,0	1,8	4,5
Iný počet	0,0	0,0	0,3	4,5

Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Na základe uvedeného možno stanoviť H_{0g} , ktorá tvrdí, že veľkosť podniku neovplyvňuje počet pracovníkov, ktorí realizujú predaj, ak v podniku neexistuje oddelenie predaja.

Tabuľka 21 Korelácia medzi veľkosťou podniku a počtom pracovníkov, ktorí realizujú predaj, ak v podniku neexistuje oddelenie predaja

		Veľkosť podniku	Počet pracovníkov realizujúcich predaj
Veľkosť podniku	Pearsonova korelácia	1	,345(**)
	Významnosť (dvojstupňové triedenie)		,000
Počet pracovníkov realizujúcich predaj	Pearsonova korelácia	,345 (**)	1
	Významnosť (dvojstupňové triedenie)	,000	

Vysvetlivky: ** Korelácia je významná od úrovne 0,01 (dvojstupňové triedenie).

Zdroj: Výstup štatistického programu SPSS.

Testovaním závislosti uvedených premenných sa zistilo, že existuje malá závislosť, ktorá je štatisticky významná (tabuľka 21). Napriek tomu možno zamietnuť nulovú hypotézu. Prijíma sa tak alternatívna hypotéza H_{1g} , ktorá tvrdí, že veľkosť podniku ovplyvňuje počet pracovníkov, ktorí realizujú predaj, aj keď v podniku neexistuje oddelenie predaja.

To znamená, že priemyselné podniky začínajú personálne posilňovať túto ich podnikovú funkciu, čo bude mať za následok ďalšie organizačné nároky a rovnako aj požiadavky na predvídanie predaja a podobne.

Spokojnosť s organizáciou personálu predaja

Organizácia personálu predaja závisí súčasne od podstaty produktu a typu zákazníka. V podnikoch existujú rôzne spôsoby organizačného usporiadania, ktoré zahŕňujú ústredie predaja, regionálne správy, oblastné a obvodové správy a podobne. Väčšina podnikov je spokojná s existujúcou organizáciou predaja (tabuľka 22). V porovnaní s mikropodnikmi (13,0 %) a strednými podnikmi (12,8 %) nižšiu úplnú spokojnosť prejavujú veľké podniky (10,5 %). Väčšina stredných podnikov je dosť spokojná s organizáciou predaja. Mikropodniky (39,8 %) a malé podniky (45,9 %) považujú organizáciu predaja za celkom dobrú. Úplne spokojných alebo dosť spokojných je 48,2 % veľkých podnikov. Najvyšší podiel nespokojných podnikov a nedostatočne spokojných patrí do skupiny malých podnikov (17,2 %).

Tabuľka 22 Spokojnosť s organizáciou personálu predaja (v %)

	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
Úplne	13,0	6,6	12,8	10,5
Dosť spokojný	34,3	30,3	44,7	37,7
Celkom dobrá	39,8	45,9	31,1	39,5
Nedostatočná	9,3	14,7	9,1	9,8
Vôbec nie som spokojný	3,6	2,5	2,3	2,6

Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Primeranosť udržiavania vzťahu so zákazníkmi

Väčšina podnikov si myslí, že udržiavanie vzťahov so zákazníkmi je dostatočné, až priemerné (tabuľka 23). Táto spokojnosť je skôr posudzovaná na úrovni náročnosti predaja a nemusí predstavovať objektívne hodnotenie výkonnosti predajcov. Napriek tomu je pomerne vysoké percento odpovedí, ktoré hodnotia úroveň udržiavania vzťahov so zákazníkmi záporne. Najviac nespokojní manažéri predaja sú vo veľkých podnikoch (21 %) a v malých podnikoch (20,7 %), potom nasledujú stredné podniky (18,2 %) a mikropodniky (16,7 %).

Tabuľka 23 Primeranosť udržiavania vzťahu so zákazníkmi (v %)

	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
Áno	47,2	36,9	44,7	41,3
Priemerné	36,1	42,6	37,1	37,7
Nie	6,5	6,6	3,8	4,4
Vôbec nie	10,2	13,9	14,4	16,6

Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Na potvrdenie závislosti medzi spokojnosťou s organizáciou predaja v podniku a s udržiavaním vzťahu so zákazníkmi bola stanovená nulová hypotéza H_{0h} , ktorá tvrdí, že na vzťah podniku so zákazníkom nevplyva spokojnosť predajcu s organizáciou obchodného oddelenia.

Tabuľka 24 Korelácia medzi udržiavaním vzťahov a spokojnosťou s organizáciou predaja

		Udržiavanie vzťahov so zákazníkmi	Spokojnosť s organizáciou predaja
Udržiavanie vzťahov so zákazníkmi	Pearsonova korelácia	1	,098(**)
	Významnosť (dvojstupňové triedenie)		,001
Spokojnosť s organizáciou predaja	Pearsonova korelácia	,098(**)	1
	Významnosť (dvojstupňové triedenie)	,001	

Vysvetlivky: ** Korelácia je významná od úrovne 0,01 (dvojstupňové triedenie).

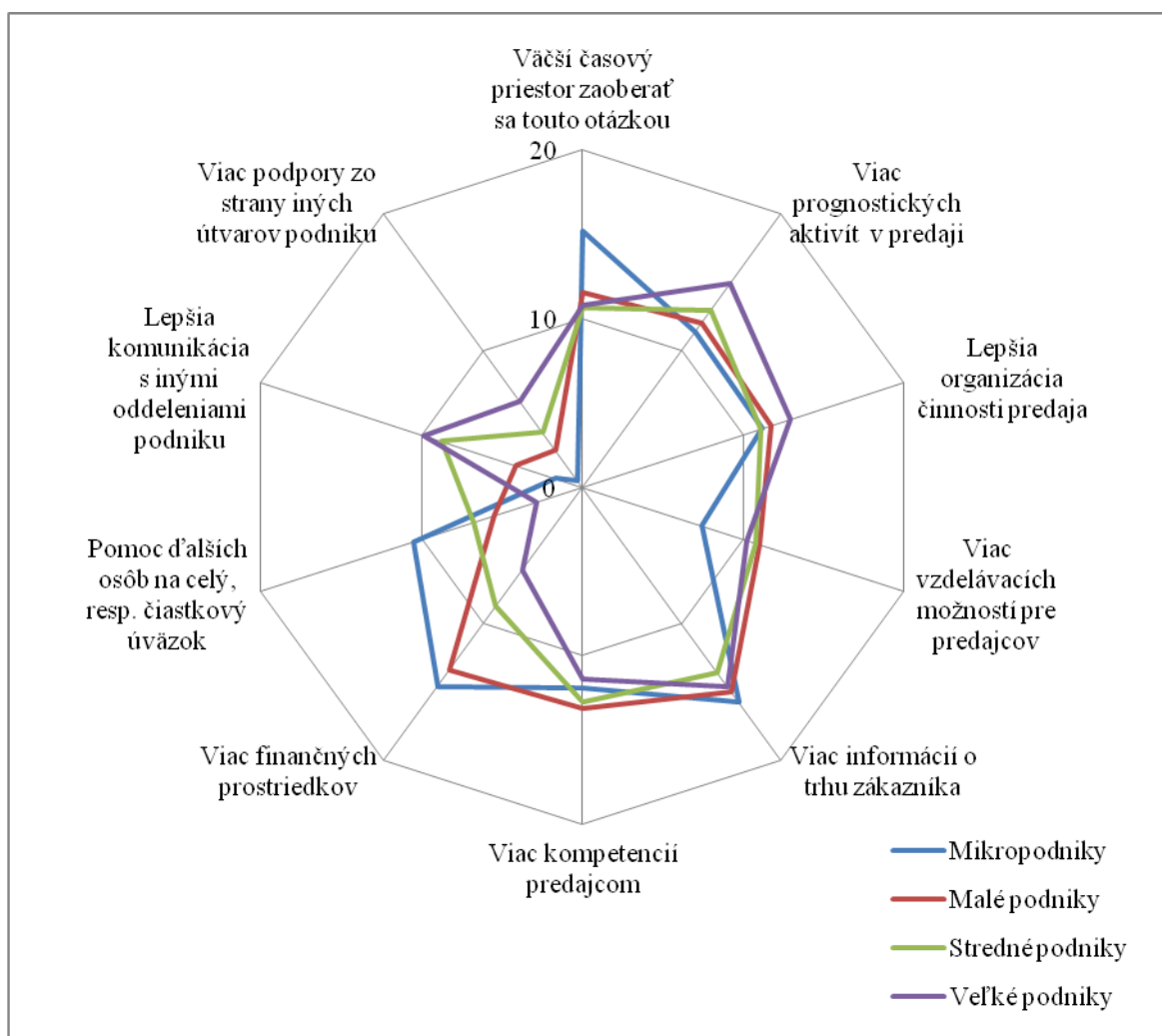
Zdroj: Výstup štatistického programu SPSS.

Testovaním závislosti uvedených premenných sa zistilo, že existuje malá závislosť, ktorá je štatisticky významná (tabuľka 24). Z toho vyplýva, nulová hypotéza sa nepotvrdila. Preto alternatívna hypotéza H_{1h} tvrdí, že na vzťah podniku so zákazníkom vplýva spokojnosť predajcu s organizáciou obchodného oddelenia. Tým sa nepriamo potvrdzuje nutnosť analyzovať aktivity, ktoré zlepšia organizáciu predaja v slovenských priemyselných podnikoch.

Aktivity, ktoré by mohli zlepšiť organizáciu predaja

Väčšina podnikov považuje viac informácií o trhu zákazníka za hlavný faktor zlepšovania organizácie predaja (graf 23). Je to zrejme z toho dôvodu, že poznanie trhu zákazníka je proces, ktorý sa vyvíja v čase. Je nemožné chcieť vedieť všetko o zákazníkovi na základe prvého kontaktu. Naopak každá nová interakcia postupne posilňuje celkovú predstavu o zákazníkovi. V mikropodnikoch a v malých podnikoch je dôležité odmeňovanie predajcov. Zrejme je funkcia predaja nedocenená finančne (14,6 % mikropodnikov a 13,4 % malých podnikov), keďže práve tieto podniky pociťujú potrebu viac zaoberať sa otázkou fungovania predaja (15,0 % mikropodnikov a takmer 16,0 % malých podnikov). Navyše najviac mikropodniky by potrebovali pomoc ďalších osôb na celý, resp. čiastkový úväzok (až takmer 11,0 %). Dopyt po prognostických aktivitách v oblasti predaja rastie od mikropodnikov (11,3 %) po veľké podniky (14,9 %). V rozpätí 11,0 % až 13,0 % sa pohybuje požiadavka po lepšej organizácii činnosti v oblasti predaja, ako aj požiadavky vyšších kompetencií pre predajcov. Nezanedbateľným kritériom zlepšovania fungovania a efektívnosti organizácie predaja je požiadavka vzdelávacích aktivít pre predajcov (7,4 % mikropodnikov, 11,0 % malých podnikov, 10,8 % stredných podnikov a 10,2 % veľkých podnikov). Útvary predaja veľkých podnikov (9,9 %) a stredných podnikov (8,8 %) viac akcentujú lepšiu komunikáciu s inými útvarmi ako mikropodniky 1,7 % a malé podniky (4,1%). Rovnako útvary predaja veľkých podnikov (6,3 %) a stredných podnikov (4,0 %) žiadajú viac podpory zo strany iných útvarov než mikropodniky (0,5 %) a malé podniky (2,7 %), pri uspokojovaní dopytu po technických a obchodných informáciách zo strany zákazníkov.

Graf 23 Aktivita, ktoré by mohli zlepšiť organizáciu predaja (v %)



Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Uvedené namerané početnosti, vyjadrené prostredníctvom percentuálneho rozdelenia, možno overiť nulovou hypotézou H_{0i} , ktorá tvrdí, že predpokladané aktivity na zlepšenie organizácie predaja prispievajú k tomu, aby podnik lepšie spoznal zákazníka. Na overenie platnosti nulovej hypotézy sa použije Kolmogorov-Smirnovov test (tabuľka 25).

Tabuľka 25 Výsledky Kolmogorov-Smirnovho „Z“ testu

	Absolútna hodnota K	Kolmogorov-Smirnovov „Z“ test	Významnosť (dvojstupňové triedenie)
Väčší časový priestor zaoberať sa touto otázkou	,232	8,266	,000
Viac prognostickej činnosti v predaji	,232	6,096	,000
Lepšia organizácia činnosti predaja	,232	8,827	,000
Viac vzdelávacích možností pre predajcov	,232	6,925	,000
Viac informácií o trhu odberateľa	,232	8,962	,000
Viac kompetencií	,232	5,963	,000
Programy na predvídania predaja	,232	5,618	,000
Viac finančných prostriedkov	,232	7,479	,000
Pomoc ďalších osôb na celý, resp. čiastkový úväzok	,232	6,030	,000
Lepšia komunikácia s inými oddeleniami podniku	,232	6,161	,000
Viac podpory zo strany iných útvarov podniku	,232	4,896	,000
Viac slobody v rozhodovaní	,232	5,618	,000
Iné	,232	2,190	,000

Vysvetlivky: Normálne rozdelenie.

Zdroj: Výstup zo štatistického programu SPSS.

Z výsledkov testu vyplýva, že možno prijať nulovú hypotézu H_{0i} . To znamená, že premenné na základe analýzy teoretických zdrojov boli navrhnuté správne.

Z tabuľky vyplýva, že finančné ohodnotenie predajcov je veľmi významným faktorom ich činnosti. Ak sa skúma vplyv tohto faktora na vzťah k zákazníkovi, potom sa stanovuje nulová hypotéza H_{0j} , ktorá tvrdí, že finančné ohodnotenie predajcu neovplyvňuje jeho vzťah k zákazníkovi.

Tabuľka 26 Korelácia medzi finančným ohodnotením predajcu a udržiavaním vzťahov so zákazníkmi

		Veľkosť podniku	Udržiavanie vzťahov
Veľkosť podniku	Pearsonova korelácia	1	,078(**)
	Významnosť (dvojstupňové triedenie)		,005
Udržiavanie vzťahov	Pearsonova korelácia	,078	1
	Významnosť (dvojstupňové triedenie)	,005	

Vysvetlivky: ** Korelácia je významná od úrovne 0,01 (dvojstupňové triedenie).

Zdroj: Výstup štatistického programu SPSS.

Z testu vyplýva, že možno zamietnuť nulovú hypotézu H_{0j} a prijať alternatívnu hypotézu H_{1j} , ktorá tvrdí, že finančné ohodnotenie predajcu ovplyvňuje jeho vzťah k zákazníkovi (tabuľka 26).

4.11 Dosiahnuté vzdelanie manažéra predaja

V takmer v 55,6 % mikropodnikov a 42,6 % malých podnikov manažéri predaja majú stredoškolské vzdelanie, resp. 3,7 % majú vzdelanie zodpovedajúce prvému stupňu vysokoškolského štúdia. Avšak až 70,1 % manažérov predaja vo veľkých podnikoch a 51,5 % v stredných podnikoch má vysokoškolské vzdelanie. Žiaden z podnikov nedisponuje manažérom predaja, ktorý by absolvoval 3. stupeň vysokoškolského štúdia (tabuľka 27).

Tabuľka 27 Dosiahnuté vzdelanie manažérov predaja (v %)

	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
Základné a učňovská škola	4,6	0,8	3,0	1,8
Stredoškolské	55,6	42,6	36,4	24,6
Učňovská škola s maturitou	8,3	4,1	2,3	0,9
Bakalársky diplom	3,7	6,6	6,8	2,6
Vysokoškolské vzdelanie 2.stupňa	27,8	45,9	51,5	70,1

Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Pôvodné vzdelanie manažéra predaja

Vo väčšine prípadov manažéri predaja majú vzdelanie iného charakteru než obchodného (tabuľka 28). Len 34,2 % veľkých podnikov, 30,3 % stredných podnikov, 23,0 % malých podnikov a takmer 17,0 % mikropodnikov disponuje manažérmi s obchodným vzdelaním.

Tabuľka 28 Pôvodné vzdelanie manažéra predaja (v %)

	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
Technického charakteru, ktoré súvisí s poslaním podniku	42,6	31,1	30,3	26,3
Technické vzdelanie bez súvislosti s poslaním podniku	31,5	28,7	19,7	18,4
Finančného charakteru	3,7	9,8	12,1	15,8
Obchodného charakteru	16,6	23,0	30,3	34,2
Iné	5,6	7,4	7,6	5,3

Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Manažér predaja absolvoval špeciálne vzdelávanie o predaji

Len takmer v 60,0 % veľkých podnikov manažér predaja absolvoval špeciálne vzdelávanie (tabuľka 29). Vo veľkej väčšine stredných podnikov (takmer 58,0 %), malých podnikov (takmer 71,0 %), mikropodnikov (75,0 %) manažéri predaja neabsolvovali žiadne špeciálne vzdelávanie, týkajúce sa predaja. To vysvetľuje tiež skutočnosť, prečo funkcia predaja nie je ešte vnímaná ako kompetencia sama osebe. Podniky uznávajú jedine technickú kompetentnosť v oblasti predávaných produktov ako vyplýva z predchádzajúcich údajov.

Tabuľka 29 Manažér predaja absolvoval špeciálne vzdelávanie o predaji (v %)

	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
Áno	25,0	29,5	42,4	59,6
Nie	75,0	70,5	57,6	40,4

Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Z výsledkov vyplýva, že obchodný personál nie je dostatočne vyškolený, aby dokázal transformovať obchodné rokovanie na predaj. Preto sa formuluje nulová hypotéza H_{0k} , ktorá tvrdí, že neorganizovanie školení podnikom má za následok, že predajcom sa nedarí transformovať obchodné rokovanie na predaj.

Tabuľka 30 Korelácia medzi organizovaním školení podnikom a schopnosťou predajcu transformovať obchodné rokovanie v predaj

		Darí sa transformovať obchodné rokovanie na predaj	Manažér predaja absolvoval špeciálne vzdelávanie o predaji
Darí sa transformovať obchodné rokovanie na predaj	Pearsonova korelácia	1	,104(*)
	Významnosť (dvojstupňové triedenie)		,005
Manažér predaja absolvoval špeciálne vzdelávanie o predaji	Pearsonova korelácia	,104(*)	1
	Významnosť (dvojstupňové triedenie)	,005	

Vysvetlivky: * Korelácia je významná od úrovne 0,05 (dvojstupňové triedenie).

Zdroj: Výstup štatistického programu SPSS.

Testovanie ukazuje, že neorganizovanie školení predajcov má významný vplyv na úspech obchodného personálu v predaji (tabuľka 30). Preto sa nulová hypotéza H_{0k} zamietá a prijíma sa alternatívna hypotéza H_{1k} , ktorá tvrdí, že organizovanie školení podnikom napomáha predajcov transformovať obchodné rokovanie na predaj.

Druh špeciálneho vzdelávania o predaji, ktoré dosiahol manažér predaja

Vzdelávanie predajcov sleduje dosiahnutie kompetentnosti pri plnení úloh, ktorými sú poverení. Najčastejšími vzdelávacími aktivitami sú (tabuľka 31):

- vzdelávacie kurzy o podniku, ktoré sú nevyhnutné pre nových zamestnancov. Ide o prezentáciu podniku, jeho organizácie, finančnej situácie, kultúry a histórie. Okrem toho nových zamestnancov treba asimilovať s hlavnými postupmi, ktoré sa týkajú pracovných miest. Tieto vzdelávacie aktivity realizuje takmer 19,0 % malých podnikov, 17,0 % stredných podnikov, 15,0 % veľkých podnikov a 11,0 % mikropodnikov;
- vzdelávanie o produktoch: ide o získavanie vedomostí o špecifikách skupín produktov, produktového mixu a produktových radov podniku v porovnaní s konkurentmi. Z hľadiska rôznych sektorov aktivity a úrovne dosiahnutého vzdelávania jednotlivých účastníkov sa obsah vzdelávacích aktivít musí týmto skutočnostiam prispôbiť. V príprave personálu sa kladie dôraz na techniku nátlakového predaja, ku ktorej patrí najmä nadnesené rozprávanie o výhodách

ponúkaného produktu, poukazovanie na horšie vlastnosti konkurenčnej ponuky, používanie rafinovanej prezentácie produktu a techniky „predávania seba samého“. Vzdelávanie o produktoch patrí k najrozšírenejším vzdelávacím aktivitám v podnikoch (takmer 30,0 % veľkých podnikov, 41,0 % stredných podnikov, 45,0 % malých podnikov a 41,0 % mikropodnikov ho realizuje);

- keďže najčastejšie predajcovia podniku prichádzajú do styku so zákazníkmi, je logické, že ďalšou rozšírenou vzdelávacou aktivitou je vzdelávanie v oblasti techník predaja (takmer 30,0 % veľkých podnikov, 21,0 % stredných podnikov, 25,0 % malých podnikov, 33,0 % mikropodnikov). Uvedené vzdelávanie je mimoriadne dôležité pre zamestnancov s technickým vzdelaním, ktorí tvoria prevažnú väčšinu predajcov v slovenských priemyselných podnikoch. Možno ho rozčleniť do dvoch skupín: vzdelávanie o samotných technikách predaja – riadenie stretnutí, rozhovor, reagovanie na námietky – a vzdelávanie viac psychologicky orientované na poznanie seba samého a analýzu iných: neurolingvistické programovanie, dynamika skupiny a podobne. Hlavným cieľom prípravy zamestnancov je však výchova personálu k „umeniu predávať“. Vzdelávanie v oblasti predaja využíva poznatky psychológie marketingu, ktorej úlohou je „zachytiť a analyzovať zmeny na trhu, ako aj vytvoriť na základe ich poznania optimálnu stratégiu a taktiku postupu firmy v rozličných trhových situáciách a podmienkach;
- vzdelávanie v oblasti technológie je rozšírené hlavne v stredných (takmer 14,0 %) a vo veľkých (13,0 %) podnikoch. V menšej miere v malých (takmer 6,0 %) a v mikropodnikoch (takmer 4,0 %). Ide o vzdelávanie zamestnancov v oblasti nových technológií používaných pri výrobe výrobkov a technológiách potrebných v prípade používania nových zariadení. Tento smer vzdelávania sa týka aj poznania nových obchodných technológií s použitím informatiky;
- vzdelávanie zamerané na povolanie predajcu patrí do skupiny špecializovaného vzdelávania. Je zaujímavé, že ho preferujú mikropodniky (11,0 %), stredné (takmer 7,0 %) a malé (takmer 6,0 %) podniky. V menšej miere ho realizujú veľké podniky (3,0 %). Tento typ vzdelávania sa sústreďuje najmä na jednotlivé povolania a oblasti, v ktorých zamestnanec pôsobí. Je nástrojom napomáhajúcim zvyšovať produktivitu práce.

Uvedené školenia ešte stále zdôrazňujú, že úlohou predajcu je nájsť argumenty, ktoré buď druhú stranu presvedčia, alebo prevážia nad jej požiadavkami, a tak predajca uzavrie dobrý obchod. Otázky riadenia vzťahov so zákazníkmi sú ešte zriedkavé témy.

Tabuľka 31 Druh špeciálneho vzdelávania o predaji, ktoré dosiahol manažér predaja (v %)

	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
Vzdelávacie kurzy o podniku	11,1	19,4	17,2	14,9
Vzdelávanie o produktoch	40,8	44,4	41,4	38,8
Vzdelávanie v oblasti techník predaja	33,3	25,0	20,7	29,9
Vzdelávanie v oblasti technológie	3,7	5,6	13,8	13,4
Vzdelávanie zamerané na povolanie predajcu	11,1	5,6	6,9	3,0

Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

V podniku sa predpokladá vzdelávanie predajcov

Podnik môže investovať do jednotlivca tým, že mu ponúka vzdelávanie. V každom prípade ide o vzájomný prínos: podnik posilňuje vzťah lojality zamestnanca k podniku. Zamestnanec verí, že získa zaujímavé miesto. Napriek nákladom, s ktorými sa vzdelávanie spája, vzdelávanie je nevyhnutným nástrojom na zvyšovanie efektívnosti pri predaji a napomáha rozvíjať lojalitu k podniku. Predajcovia zajtrajška budú musieť viac než v minulosti byť profesionalizovaní v ich odbore činnosti a v úrovni poznania zákazníkov, ktorí vytvárajú základ obchodnej činnosti. Viac si túto skutočnosť uvedomujú vo veľkých podnikoch (70,0 %) a v stredných (53,0 %) podnikoch, ktoré predpokladajú vzdelávanie predajcov. Až 74,0 % mikropodnikov a takmer 62,0 % malých podnikov vzdelávanie predajcov nepredpokladá (tabuľka 32).

Tabuľka 32 V podniku sa predpokladá vzdelávanie predajcov (v %)

	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
Áno	25,9	38,5	53,0	70,2
Nie	74,1	61,5	47,0	29,8

Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

4.12 Iné aktivity podieľajúce sa na hodnototvornom procese

Manažér predaja sa zúčastňuje na tvorbe nových produktov

Podľa výsledkov prieskumu sa uvádza, že manažér predaja sa podieľa na tvorbe nového produktu až 59,7 % v mikropodnikoch a 54,9 % v malých podnikoch. Zdá sa, že tí, ktorým patrí predaj do kompetencie, a tí, ktorí vykonávajú funkciu riaditeľa podniku, resp. iného útvaru, intervenujú častejšie v etape koncepcie nových produktov u zákazníkov.

Zrejme ich účasť napomáha zlepšiť kolobeh informácií v podniku, ako aj tým, že predaj je zahrnutý do početných projektov. Naproti tomu vo veľkých podnikoch (52,1 %) a v stredných podnikoch (51,0 %), ak manažér predaja nie je poverený inou funkciou, intervenuje menej často v tomto procese (tabuľka 33).

Tabuľka 33 Manažér predaja sa zúčastňuje na tvorbe nových produktov (v %)

	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
Áno	59,7	54,9	51,0	52,1
Nie	33,3	45,1	53,0	50,9

Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Z dosiahnutých výsledkov je možné vyvodiť nulovú hypotézu H_{01} , ktorá tvrdí, že reakcie zákazníka nenúti podniky pri ich segmentácii, aby manažér predaja sa zúčastňoval na tvorbe nového produktu.

Tabuľka 34 Korelácia medzi veľkosťou podniku a manažérom predaja, ktorý sa zúčastňuje na tvorbe nových produktov

		Veľkosť podniku	Manažér predaja sa zúčastňuje na tvorbe nových výrobkov
Veľkosť podniku	Pearsonova korelácia	1	0,132(**)
	Významnosť (dvojstupňové triedenie)		,004
Manažér predaja sa zúčastňuje na tvorbe nových výrobkov	Pearsonova korelácia	0,132(**)	1
	Významnosť (dvojstupňové triedenie)	,004	

Vysvetlivky: ** Korelácia je významná od úrovne 0,01 (dvojstupňové triedenie).

Zdroj: Výstup zo štatistického programu SPSS.

Testovaním prostredníctvom Pearsonoveho rozdelenia sa zistila len malá závislosť, ktorá je štatisticky významná. Napriek tomu možno nulovú hypotézu zamietnuť. Prijíma sa tak alternatívna hypotéza H_{11} , ktorá tvrdí, že reakcie zákazníka nútia podniky pri ich segmentácii, aby manažér predaja sa zúčastňoval na tvorbe nového produktu. Z tohto dôvodu sa vyžaduje od predajcov, aby intenzívnejšie načúvali svojim zákazníkom.

Disponovanie podniku systémom kvantitatívneho predvídania predaja

Podnik by mal vedieť riadiť predaj a nie sa mu podriaďovať. Na zabezpečenie potrebnej rovnováhy medzi výrobou a predajom musí na základe predvídania vývoja predaja vypracovať plán predaja. Tento plán sa odráža v individuálnych cieľoch predajcov.

Predvídanie predaja je funkciou, ktorá koncipuje budúcnosť podniku. Umožňuje usmerňovať a kontrolovať predaj. Opiera sa o viac, resp. menej kompletné alebo viac, resp. menej spoľahlivé údaje o trhu a jeho vývoji. Tieto údaje môžu byť získané z analýzy trhu, z analýzy interných faktorov podniku, z prieskumu vývoja daného priemyselného odvetvia, výskumu trhu, z analýzy trhového segmentu a podobne. Spoľahlivé predvídanie sa môže opierať aj o využívanie zložitých matematických modelov.

Predvídanie je jedným z rozhodovania manažérov predaja. Determinuje podmienky spojenia záujmov všetkých subjektov podniku do jedného spoločného cieľa, a to výkonnosti a rentability. Motivácia subjektov podniku predpokladá, že cieľ bude

ambiciózny, reálny a že sa opiera o hodnotenie toho, čo je možné uskutočniť, t. j. o správne predvídanie.

V podmienkach trhu rozhodovanie musí byť rýchle, pretože jedným z faktorov úspechu, ktorý zabezpečuje dominantnú konkurenčnú pozíciu, je rýchlosť reagovania na dopyt. Z tohto dôvodu je potrebné dať zamestnancom podniku k dispozícii štruktúru nástrojov, ktoré objektivizujú ich prácu. Tým, že sú riadení cieľmi predaja, nákladmi, maržou, výrobou a podobne, môžu vykonávať sebahodnotenie a dať zmysel svojej práci. Môžu zároveň prijímať rozhodnutia, byť zodpovední za svoju prácu s cieľom byť zdatnejší a výkonnejší.

Predvídanie je základom systémov deľby právomoci a umožňuje lepšiu racionalizáciu rozhodnutí o rozpočte.

Jeden z predpokladov predvídania spočíva vo vedeckom riadení minulých údajov. Štatistické spracovanie číselných údajov poskytovaných napríklad účtovníctvom, výskumom trhu a podobne môže prostredníctvom extrapolácie poskytovať zaujímavé modely budúcnosti. Predvídanie však má zmysel len vtedy, že možno merať odchýlky od realizácie s cieľom neustále prispôbovať modely týmto odchýlkam.

Napriek tomu, že vo všetkých podnikoch existuje vnútorný informačný systém opierajúci sa o účtovníctvo, všetky podniky ho nevyužívajú rovnako. Až 64,4 % mikropodnikov a 41,0 % malých podnikov nedisponuje disponibilným a spoľahlivým systémom kvantitatívneho predvídania. Takýmto systémom nedisponuje ani 27,3 % stredných a 11,9 % veľkých podnikov (tabuľka 35).

V podnikoch, v ktorých existuje systém kvantitatívneho predvídania, v prevažnej miere má predvídanie krátkodobý charakter opierajúci sa o jednoduché metódy, ktoré umožňujú zohľadniť technologický vývoj produktov, náhlu agresivitu priamych konkurentov, substitúciu produktov, zmeny ekonomického prostredia a podobne.

Najmä veľké podniky (13,3 %), následne stredné podniky (8,8 %), malé podniky (6,3 %) a mikropodniky (1,3 %) disponujú systémom kvantitatívneho predaja viac než na jeden rok. Zrejme v týchto podnikoch využívanie informatiky, automatizácia výpočtov, nové možnosti simulácie riadenia umožňujú prijímanie rýchlych a efektívnych rozhodnutí.

Tabuľka 35 Disponovanie podniku systémom kvantitatívneho predvídania predaja (v %)

	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
Nie	64,4	41,0	27,3	11,9
Áno, minimálne na 3 mesiace	26,9	33,6	30,5	25,4
Áno, od 4 – 6 mesiacov	3,7	14,2	16,7	31,1
Áno, od 6 mesiacov	3,7	4,9	16,7	18,3
Áno, viac než rok	1,3	6,3	8,8	13,3

Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

Z výsledkov sa dá usúdiť, že podniky nevenujú dostatočnú pozornosť a nepripisujú významnosť prognózovaniu vývoja trhu. Z tohto dôvodu sa formulovala nulová hypotéza H_{0m} , ktorá tvrdí, že ak podnik nedisponuje systémom predvídania predaja, neovplyvní to udržiavanie jeho vzťahu so zákazníkom.

Tabuľka 36 Korelácia medzi disponovaním systému kvantitatívneho predvídania podnikom audržiavaním vzťahov s odberateľmi

		Podnik disponuje systémom kvantitatívneho predvídania	Udržiavanie vzťahov s odberateľmi
Podnik disponuje systémom kvantitatívneho predvídania	Pearsonova korelácia	1	,210(**)
	Významnosť (dvojstupňové triedenie)		,000
Udržiavanie vzťahov s odberateľmi	Pearsonova korelácia	,210(**)	1
	Významnosť (dvojstupňové triedenie)	,000	

Vysvetlivky: ** Korelácia je významná od úrovne 0,01 (dvojstupňové triedenie).

Zdroj: Výstup zo štatistického programu SPSS.

Z testu vyplýva, že závislosť je veľmi malá, aj keď je štatisticky významná (tabuľka 36). Z tohto dôvodu sa zamietá nulová hypotéza H_{0m} a prijíma sa jej alternatíva

H_{1m}, ktorá tvrdí, že ak podnik disponuje systémom predvídania predaja, ovplyvňuje to udržiavanie jeho vzťahu so zákazníkom.

Dôvody, pre ktoré sa podnik nezaoberá predvídaním predaja

Hromadné využívanie informatiky, výpočtových systémov a ich prenikanie do širokého spektra výrobných a nevýrobných oblastí vytvárajú predpoklady na riešenie, predvídanie a predpovedanie trendov. Je zvláštne, že 19,5 % veľkých a 19,8 % stredných podnikov konštatuje, že nemajú dostatočné technické prostriedky na predvídanie (tabuľka 37). Rovnako 18,5 % mikropodnikov a 11,2 % malých podnikov konštatujú nepriaznivú situáciu v oblasti technickej vybavenosti.

Základom každého predvídania je štatistická analýza predaja, ktorá umožňuje vytvoriť si predstavy o budúcom vývoji z krátkodobého hľadiska. Túto analýzu však nie je vždy možné vypracovať, pretože produkt alebo trh sú úplne nové. V tejto situácii podnik nemusí disponovať správnymi štatistickými informáciami. Tento prípad sa často zrejme vyskytuje aj v prostredí veľkých slovenských priemyselných podnikov (22,2 %), mikropodnikov (21,2 %), stredných podnikov (19,8 %) a malých podnikov (16,3 %). Z tejto skutočnosti vyplýva dôležitá úloha budovania marketingového informačného systému podniku a v rámci neho vytvorenie štatistickej databázy údajov, ktorá by čo najpresnejšie vyjadrovala predaj podniku podľa jednotlivých položiek. Bez toho, aby sa však pristúpilo k matematickým výpočtom, podniky zrejme vo forme jednoduchých grafov produktov a skupín produktov vyjadrujú napríklad:

- vývoj predaja podľa jednotlivých mesiacov,
- kumulovaný predaj,
- vývoj celkového predaja.

Grafy môžu doplniť uvedené postupy a umožňujú tak vytvorenie syntetickej predstavy o minulom vývoji. V prípade, že je nutné poznať dôsledky výkyvov (cyklické zmeny, dlhodobé tendencie, sezónne výkyvy, náhodné vplyvy), používajú sa prepracovanejšie postupy, a to:

- metóda kľazových priemerov,
- metóda najmenších štvorcov,
- metóda cyklických kolísaní prostredníctvom očistenia od dlhodobej tendencie a podobne.

Na základe tejto štatistickej analýzy manažment podniku môže získať kvantitatívnu prognózu podľa produktu, resp. skupiny produktov, čím sa vytvárajú možnosti znižovania rizika omylov rozhodovania. Potrebné skúsenosti s predvídaním, a teda aj jeho metódami, nemá 26,1 % stredných podnikov, 23,5 % malých podnikov, 19,5 % veľkých podnikov a 18,5% mikropodnikov. Potrebnými teoretickými znalosťami týkajúcimi sa predvídania nedisponuje 15,3 % mikropodnikov, 13,7 % malých podnikov, 10,8 % stredných podnikov a 9,1 % veľkých podnikov.

Početnosť obchodných, finančných, demografických, politických a ďalších činiteľov, ktoré ovplyvňujú predvídanie, vyžaduje využívanie náročnejších a komplexnejších metód predvídania, napríklad: korelačnú analýzu, metódu sektorových reprezentantov, metódu pyramidovej analýzy a podobne. Možno konštatovať, že 20,9 % malých podnikov a 20,8 % veľkých podnikov, 13,3 % mikropodnikov a 10,8 % nepozná príslušné metódy.

Intuitívne poznanie tendencií vývoja na trhu preferuje takmer 13,7 % malých a 12,7 % mikropodnikov, 10,8 % stredných a 6,5 % veľkých podnikov. V najjednoduchšom prípade 2,6 % veľkých podnikov, 1,9 % stredných podnikov, 0,7 % malých a 0,5 % mikropodnikov predvídanie zostavuje tak, že pracovníci predajných oddelení sú vyzývaní, aby odhadli budúce očakávané tržby vo svojich sektoroch predaja. Jednotlivé odhady sa zhrnú do celkovej súhrnnej prognózy.

Tabuľka 37 Dôvody, pre ktoré sa podnik nezaoberá predvídaním predaja (v %)

	Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
Nemá na to technické prostriedky	14,5	11,2	8,8	2,5
Činnosť podniku závisí od vývoja na novom trhu	21,2	16,3	19,8	24,2
Nemá potrebné skúsenosti	18,5	23,5	26,1	19,5
Nemá potrebné teoretické znalosti	19,3	13,7	12,8	9,1
Nepozná príslušné metódy predvídania	13,3	20,9	10,8	20,8
Postačuje intuícia	12,7	13,7	19,8	23,5
Iné	0,5	0,7	1,9	2,6

Zdroj: Vedeckovýskumný projekt VEGA 1/0228/08 Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov.

5. Diskusia

Súčasní dodávatelia, aby reagovali na potreby zákazníkov, navrhujú a realizujú ich produkty v rámci prístupu kvality. To znamená, že najčastejšie sa definujú technické špecifikácie produktu na základe projektu, ktorý zabezpečuje súlad výsledkov so stanovenými cieľmi. Hoci ide o presný postup v súlade so systémom zabezpečenia kvality, samotný prístup nemôže zabezpečiť prínosy a hodnotu pre zákazníka, ktorú zákazník vníma v poskytovanej ponuke. Realita vzťahov zákazník – dodávateľ z hľadiska prístupu hodnoty, v ktorom hrá dôležitú úlohu obchodný personál, je zložitejšia. Kvalita vzťahu zákazník – dodávateľ sa posudzuje z hľadiska zohľadnenia očakávaní zákazníka. Často kultúrne aspekty vzťahu sú komplikovanejšie než technické. Nekvalita je z tohto hľadiska v profesionálnom prostredí ťažšie chápaná.

Ako vyplýva z teoretickej časti práce, charakteristickou črtou predaja je skutočnosť, že sa nesústreďuje na jednorazové získanie zákazníka, ale predovšetkým na transformáciu zákazníkov na lojálnych zákazníkov. To znamená, že ide o vytvorenie podmienok na vznik vzťahu, rozvoj adekvátnych stratégií predaja s cieľom pokračovať vo vzťahu v čo najdlhšom časovom období. Predaj a komunikácia, ktorá je s ním spojená umožňujú prostredníctvom poradenstva, personalizácie, zahrnutia zákazníka do tvorby ponuky vytvoriť hodnotu pre zákazníka, t. j. poskytnúť zákazníkovi reálnu a atraktívnu hodnotu. Táto charakteristická vlastnosť predaja opierajúca sa o očakávania zákazníkov, funkcie produktu, potreby a motivácie zákazníkov umožňuje syntetizovať postupy predajcu z hľadiska hodnoty pre zákazníka v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ. Syntéza postupov predajcu, ktorá je predmetom tejto časti habilitačnej práce, umožňuje lepšie pochopiť, ako sa predajcovia zúčastňujú na tvorbe hodnoty pre zákazníka a na tvorbe vzťahov so zákazníkmi a zároveň umožňuje predajcovi zaujať proaktívnu pozíciu v prístupoch k očakávaniam zákazníka a reagovaní na jeho potreby vo vzťahoch zákazník – dodávateľ.

Postup predajcu z hľadiska tvorby hodnoty pre zákazníka možno členiť do nasledujúcich etáp:

1. hodnota v systéme manažmentu podniku,
2. poznávanie budúcich potrieb zákazníka,
3. hodnotová segmentácia a segmentácia potrieb,
4. nájdenie atribútov ponuky a zamerať sa na globálne riešenie problému zákazníka,

5. diferencovať obchodné rokovanie so zákazníkmi v závislosti od rôznych typov vzťahov s nimi,
6. realizovať proces trvalého zdôrazňovania potenciálu hodnoty ponuky,
7. vytvárať vzťahy s cieľovými zákazníkmi.

1. Hodnota v systéme manažmentu podniku

Postup predajcu by mal vychádzať z modelu poskytovania hodnoty, ktorý by mal byť vlastný manažmentu podniku. Základné procesy modelu musia byť založené na mechanizme dôvery a vierohodnosti, ktoré umožňujú rozlišovať medzi kvalitou a hodnotou. V rámci neho podnik by mal poznať zúčastnené subjekty podieľajúce sa na tvorbe hodnoty a definovať charakter vzťahov medzi zákazníkom a dodávateľom, ako aj aj činitele, ktoré vedú k zmene rovnováhy medzi zákazníkom a dodávateľom v rámci definovania očakávaní zákazníka. Konflikty záujmov, ktoré sú prirodzené, nie sú dôvodom vyhýbať sa im, ale otázkou je, ako ich vyriešiť. Manažment podniku by sa mal zaoberať správaním a kultúrou tímov, ktoré sú úspešné vo vzťahoch vyhrávací – vyhrávací, a osobitne sledovať tímy, ktoré sú nositeľmi zastaraných návykov a ktoré parazitujú na produktivite iných tímov. Zároveň mal by zvyšovať požiadavky na tieto tímy. Všetky činnosti, ktoré podnik vykonáva, teda aj marketing, by mali byť vykonávané s ohľadom na dva základné ciele, a to vytvoriť:

- a) hodnotu pre zákazníka,
- b) výhody pre zákazníka.

Už pri navrhovaní výrobkov musí podnik zohľadňovať tieto dva základné ciele a implementovať ich do svojej činnosti. Avšak nielen činnosti spojené s koncipovaním produktov (na základe očakávaní zákazníkov), ale aj ich výroba, obchodné rokovanie, popredajný servis, distribúcia predstavujú proces tvorby hodnoty pre zákazníka. Marketingová koncepcia núti dodávateľa uznať prvoradé postavenie zákazníka. Dodávateľ uprednostňuje riešenie problému zákazníka pred riešením vlastných problémov. V podstate ide o poznávanie potrieb, ktoré neboli doposiaľ uspokojené, a hľadanie riešení, ako ich uspokojiť, a tým aj dlhodobé poskytovanie hodnoty. Z tohto dôvodu by sa mal dodávateľ snažiť pochopiť a porozumieť hodnototvornému procesu zákazníka, čo on považuje za hodnotu a za čo je ochotný zaplatiť. Kombinácia rozdielov medzi zákazníkmi, hodnôt pre

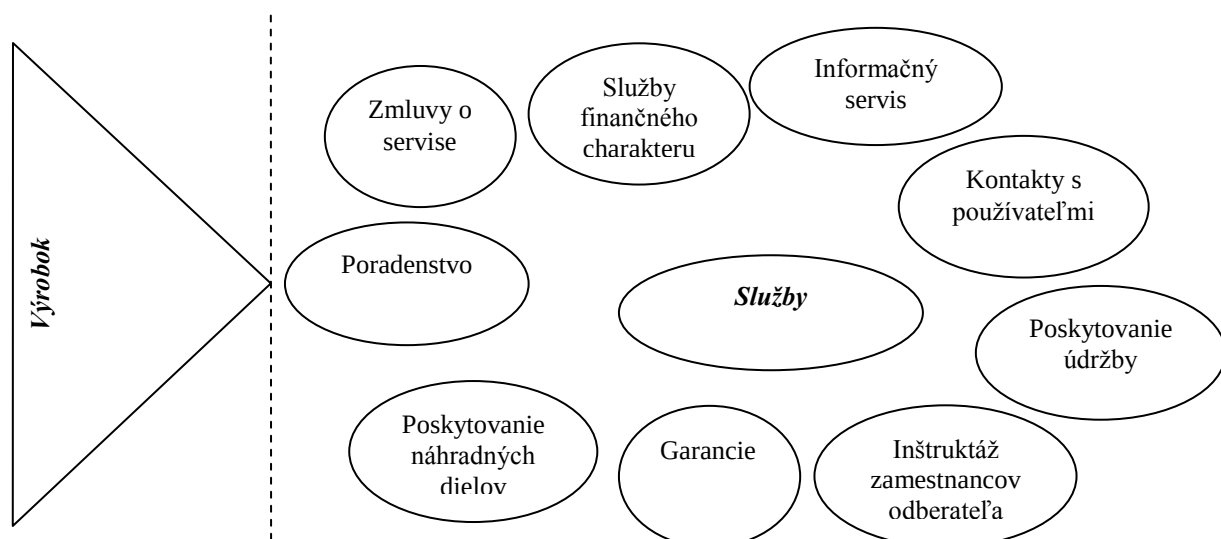
zákazníkov a personalizácia ponuky umožňuje firmám vytvárať výhody pre zákazníka (Lehtinen, 2007, s. 30-31).

Proces tvorby hodnoty, hoci sa opiera o jednoduché pojmy, je však pomerne zložitým procesom, vzhľadom na to, že všetci zamestnanci podniku mali by si byť vedomí, že svojou činnosťou vplývajú na stupeň uspokojenia očakávaní zákazníka. Podľa niektorých autorov (Kotler, Jain, Maesincee, 2007, s. 29), proces poskytovania hodnôt sa skladá z troch fáz: prieskum hodnoty, tvorba hodnoty a odovzdanie hodnoty. Prvá etapa tvorby hodnoty sa začína priestorom poznávania zákazníka. Ďalej zahrnuje priestor kompetencií podniku a priestor zdrojov. V rámci druhej etapy sa podnik zaoberá otázkami možnosti vytvárania ponúk. Musí identifikovať výhody pre zákazníkov, určiť kľúčové prednosti sféry podnikania a riadiť obchodných partnerov. V druhej etape vytvárania hodnoty podnik skúma možnosti vytvárania ponuky hodnoty. Na tento účel musí poznať, aký je hodnototvorný proces zákazníka. Je nutné jasne identifikovať výhody pre zákazníka a určiť, ktoré sú kľúčové výhody, ktoré podnik môže ponúknuť. Výhody súvisia s rozvojom produktu, ktoré sa ponúkajú zákazníkovi a majú za cieľ nielen riešiť jeho problémy, ale aj získať tak výhodnú pozíciu voči konkurentom prostredníctvom použitých inovovaných materiálov, služieb a podobne, ktoré zvyšujú hodnotu ponuky vo vzťahu ku konkurentom. Podnik dosiahne úspech, ak dvojica produkt – trh je vhodne zvolená, t. j. produkt je adekvátnou reakciou na požiadavky trhu, resp. reaguje na očakávania. Na druhej strane prevádzka podniku je prispôsobená realizovať požadovaný produkt a ponúknuť služby a vytvárať so zákazníkmi očakávané vzťahy.

Treťou etapou procesu tvorby hodnoty je odovzdávanie hodnoty zákazníkom prostredníctvom obchodného personálu, podpory predaja a ďalších zložiek komunikačného mixu. Podnik sa zaoberá otázkou, ako by mohol využívať svoje schopnosti a materiálové prostriedky na efektívne poskytovanie novej ponuky hodnoty.

V ponuke hodnoty možno podľa I. Šimberovej (Šimberová, 2008, 202-214) zaznamenať na priemyselných trhoch posun v štruktúre ponuky, v prospech služieb, ktoré sa stávajú potenciálnym zdrojom diferenciácie ponuky podniku od ponuky konkurentov. Zároveň sú dôležitým faktorom udržiavania vzťahov zákazník – dodávateľ (schéma 17).

Schéma 17 Výrobok a služby



Zdroj: Vlastné spracovanie.

Podnik, ktorý chce s dobrým vedomím rozvíjať vzťahy so zákazníkmi, musí zdokonaľiť svoje kontakty s nimi. Organizovať aktivity podniku len z hľadiska predávaných produktov neumožňuje uspokojiť potreby zákazníka dostatočne rýchlo a presne. V mnohých prípadoch informácie pre zákazníka musia podávať aj zamestnanci iných oddelení podniku, nielen obchodný personál. Produktoví manažéri budú musieť hierarchizovať zákazníkov a rozhodnúť, ktorý segment zákazníkov je potrebné preferovať, v akom čase a s akou ponukou. Podniky sa budú musieť viac zaoberať riadením ich zákazníkov z hľadiska štruktúry a formovať obchodný a ostatný personál z hľadiska tejto štruktúry zákazníkov s cieľom rozvíjať úzke vzťahy so zákazníkmi prinášajúcimi podniku najväčší zisk a zabezpečiť, aby obidvaja partneri boli dlhodobo ziskoví.

2. Poznávanie budúcich zámerov zákazníka

Predajca by mal citlivo reagovať na viac, resp. menej dôležité zmeny, ktoré prebiehajú v podniku zákazníka, a vypracovať rôzne scenáre postupu, ktoré budú viesť k tvorbe hodnoty pre zákazníka. Z tohto dôvodu túto časť postupu predajcu možno rozdeliť na (Kita, P., 2008, s. 34):

- systematické získavania informácií, ktoré by mali predajcovi umožniť porozumieť súčasnej situácii zákazníka, t. j. poznať makroprostredie zákazníka, súčasnú organizáciu podniku, trh, konkurenciu, finančnú situáciu, aký je nákupný

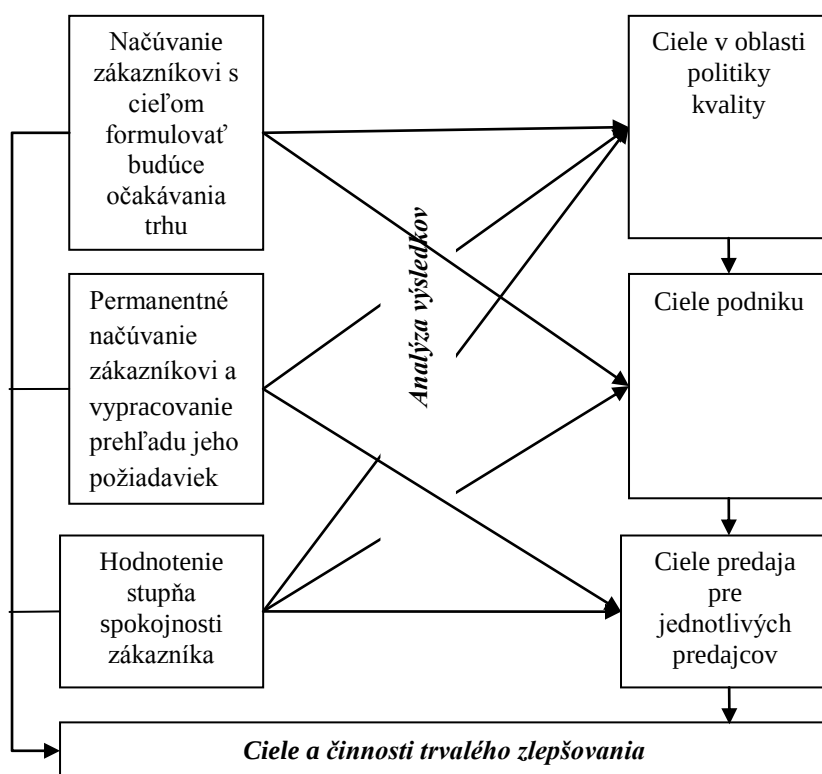
potenciál zákazníka a podobne. Nástrojmi poznania sú výskum trhu, analýza marketingového mixu, analýza finančných zdrojov zákazníka a podobne. Cieľom tejto čiastkovej fázy je príprava obchodného kontaktu so zákazníkom. Každá návšteva zákazníka by mala byť východiskovým bodom ďalšej návštevy;

- pochopenie motivácií zákazníka, t. j. čo môže zákazník urobiť, čo chce urobiť, čo robí, aké sú dôvody jeho správania, čo si želá, aké má problémy, aký je spôsob použitia produktu, aké potreby by mal produkt uspokojiť, kto je rozhodovateľom v centre nákupu, kto je ovplyvňiteľom, koho zákazník svojou ponukou oslovuje, aké sú psychologické motívy viažuce sa na spoluprácu (imidž, prestíž a podobne), čo predstavuje pre zákazníka spolupráca s daným dodávateľom z hľadiska inovatívnych myšlienok, istoty dodávok a podobne. Nástrojom obchodného personálu je trpezlivosť načúvať (schéma 18) zákazníkovi a dopytovať sa ho. Výsledkom tejto čiastkovej fázy je poznanie očakávaní zákazníka. V podstate ide o nájdenie prvkov ďalšieho rozvoja vzťahu, ktoré sa prejavujú:

- v nových funkciách produktu,
- v reakciách na nové legislatívne bariéry,
- vo využívaní nových technológií,
- v možnostiach rozvoja štandardizácie produkcie,
- v zohľadnení nových požiadaviek na kvalitu a podobne.

Na základe trpezlivého načúvania zákazníkovi môže identifikovať budúce očakávania trhu, vytvoriť prehľad požiadaviek zákazníkov a hodnotiť spokojnosť zákazníkov, ktoré sú východiskom pre formuláciu politiky kvality, cieľov podniku a cieľov predaja pre jednotlivých predajcov.

Schéma 18 Načúvanie zákazníkovi s cieľom slúži na stanovenie cieľov



Zdroj: KERBS, G. 2004: *Nouvelle pratiques client – fournisseur*. 1. vyd. Saint-Denis-La Plaine: AFNOR, 2004, s. 195 a vlastné spracovanie.

V rámci tejto časti postupu mal by predajca definovať systém cieľov zákazníckej spokojnosti (schéma 19).

Schéma 19 Ciele spokojnosti zákazníka

Očakávania zákazníkov (predpokladané)	Výkony podniku vnímané zákazníkmi (realita)
- individuálne nároky zákazníkov, - poznanie alternatívnych ponúk, - prísľub výkonu, - imidž podniku.	- riešenie problémov zákazníka, - doterajšie skúsenosti s produktom, - emocionálna hodnota, - vnímaná hodnota.

Zdroj: LEŠKOVÁ, A. 2006: Analýza hodnôt zákazníka v procese zoštíhlenia podniku. In: *Transfer inovácií*. 2006. Roč. 7, č. 9. Dostupné na internete: <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/9-2006/pdf/65-67.pdf> [cit. 2009-20-05].

3. Hodnotová segmentácia a segmentácia potrieb

Táto časť postupu predajcu zahŕňa výber cieľového trhu podniku ešte pred predajom a vymedzenie jeho špecifik. Nástrojom výberu cieľového trhu sú kritériá segmentácie, ktoré by mali zabezpečiť identifikáciu potrieb, homogenitu trhu s kompetenciami podniku, uľahčiť kontakt so zákazníkom a podobne. Požiadavky na segmentáciu vyplývajú vždy z kontextu, v ktorom podnik pôsobí. Ak podnik chce získať dlhodobých zákazníkov, mal by využívať hodnotovú segmentáciu a segmentáciu potrieb. Hodnotová segmentácia umožní predajcovi stanoviť optimálnu výšku prostriedkov, ktoré by mal podnik investovať do udržania každého zákazníka. Na základe nej by firma mala uskutočniť segmentáciu potrieb.

Všeobecne platí, že kritériá segmentácie by mali vyhovovať podstate zákazníkov a ich potrebám, pretože v opačnom prípade segmentácia stráca zmysel. Konfrontácia s existujúcou kultúrou zákazníkov je nevyhnutná na zistenie segmentov zákazníkov, ktorí sú najviac motivovaní a ktorí reagujú najviac na potenciál navrhovanej hodnoty. Je to zároveň príležitosť zdôrazniť motiváciu a brzdy správania zákazníkov. Táto etapa umožňuje hodnotiť riziká rôznych scenárov postupu predajcu vo vzťahoch k zákazníkom. Cieľom je lepšie sa zamerať na zákazníka schopného pozitívne reagovať a ktorý má záujem o nadviazanie úzkych vzťahov s dodávateľom. Vzhľadom na to, že nie všetci zákazníci sú rovnakí je potrebné ich ohodnotiť podľa ziskovosti ich celoživotnej hodnoty a väčšiu pozornosť venovať cennejším zákazníkom.

4. Nájsť atribúty ponuky a zamerať sa na globálne riešenie problému zákazníka

Obchodná ponuka sa zostavuje na základe atraktívnych produktov a so značnou komunikačnou účinnosťou, v záujme ľahšieho kontaktu zákazník – predajca (Kita, J., 2002, s. 183). Z tohto dôvodu zahŕňa súbor prvkov, akými sú imidž podniku, prezentácia ponuky, atribúty produktu, cenu, služby. Predajca by mal pripraviť návrh ponuky v súlade s výberovým kontextom zákazníka, t. j. o čom zákazník premýšľa, čo chce, ako sa správa a čo mu robí starosti. Ponuku možno chápať aj ako návrh hodnoty pre zákazníka (Kotler, Jain, Maesincee, 2007, s. 104). Predajca by mal priniesť globálne riešenia problému zákazníka. Z tohto dôvodu by predajca mal poznať:

- aké náklady môže vyvolať ponuka u zákazníka,

- v čom mu ponuka môže pomôcť v dosahovaní jeho zámerov,
- v čom je prínos pre zákazníka, že spolupracuje s daným dodávateľom,
- aké sú riziká súvisiace s ponukou,
- aké sú podmienky dodávky,
- ako zabezpečiť služby,
- ako umožniť zákazníkovi oslobodiť sa od vplyvu súčasného arogantného dodávateľa,
- ako stimulovať vôľu dosiahnuť spoločný úspech, byť dôveryhodný, vytvoriť atmosféru dôvery a podobne.

Nástrojmi zosúladenia návrhu ponuky a očakávaní zákazníkov sú návštevy prevádzky zákazníka, vzorky, testy, dokumentácia a podobne. Ponuka by mala byť riešením problému zákazníka. Navrhovať riešenia ad hoc nie je isté. Príprava vhodnej ponuky v odvetviach so špičkovou technológiou vyžaduje mesiace práce na tvorbe ponuky. Každý návrh ponuky sa skladá zo spoločných výhod minulého a súčasného riešenia problému zákazníka, z výhod, ktoré sú výlučne vlastné novému riešeniu akceptovanému zákazníkom a prísľubu odstránenia určitých nevýhod predchádzajúceho riešenia. Cieľom harmonizácie očakávaní zákazníkov a ponuky je vytvoriť dôveru.

5. Diferecovať obchodné rokovanie so zákazníkmi v závislosti od rôznych typov vzťahov s nimi

V prípade, že podnik na základe segmentácie určí príslušný cieľový trh, predajca by sa mal zaoberať otázkou, ktorí zákazníci majú záujem o nadviazanie úzkych vzťahov, resp. či podnik má záujem o nadviazanie takýchto vzťahov so všetkými zákazníkmi. Je potrebné, aby predajca ohodnotil zákazníkov svojho portfólia na základe ziskovosti, čím môže vypracovať pyramídu zákazníkov. Predajcovia by mali vynaložiť väčšie úsilie a prostriedky na oslovenie a obsluhu zákazníkov s vyššou hodnotou. Jednotlivým typom zákazníkov prispôsobujú obchodné rokovanie, t. j. argumentáciu, proces uzatvorenia predaja a upevňovanie vzťahu so zákazníkmi.

Obchodné rokovanie sa môže týkať produktov, distribúcie, zákazníkov, obchodnej politiky, internej organizácie podniku a podobne. Cieľom z hľadiska produktu je nielen vyvolať záujem o ponuku vytvorením priaznivých podmienok obchodného rokovania, ale najmä prispôbiť sa zákazníkovi a dosiahnuť zhody prísľubu ponuky s jeho

očakávaniami. Tento cieľ je záležitosťou argumentácie predaja prispôsobenej zákazníkovi. Úlohou predajcu je predložiť konkrétny návrh ponuky na základe poznaných očakávaní. Z toho dôvodu je činnosť predajcu rozhodujúca: správna argumentácia usmerní rozhodovanie zákazníka v žiaducom smere predaja. Predajca musí vypracovať zoznam argumentov, zhodnotiť ich efektívnym spôsobom na základe správneho predvedenia produktu a prezentácie ceny produktu v závislosti od praktiky predaja. V argumentoch by mal zdôrazniť nové atribúty produktu, vplyv produktu na zvýšenie kvality práce zákazníka, česť podniku spolupracovať s podnikom zákazníka, garanciu záväzkov, záujem podniku udržať vzťah, blízkosť stanovísk a podobne. Predajca by mal:

- ukázať potenciálnemu zákazníkovi, že porozumel jeho očakávaniam,
- ponúknuť mu riešenie, ktoré reaguje na jeho potreby,
- presvedčiť ho, že uvedené riešenie je najlepšie pre neho,
- uistiť ho tým, že zákazníkovi odpovedá na eventuálne otázky,
- viesť zákazníka, aby kúpil produkt.

Predajca musí podať presvedčivý a príťažlivý dôkaz, aby dospel k pozitívnemu záveru obchodného rokovania. Cieľom tejto čiastkovej fázy je vyvolať želanie kúpiť produkt od daného dodávateľa.

Každé obchodné rokovanie, či je krátke, alebo trvalo niekoľko hodín, resp. dní, musí byť ukončené. Uzatvorenie obchodného rokovania predpokladá:

- a) prekonávať námietky zákazníka,
- b) rekapitulovať predaj,
- c) udržiavať vzťah.

a) *Prekonávanie námietok zákazníka*

Obchodné rokovanie nie je monológom, ale dialógom, v ktorom zákazník formuluje námietky vo vzťahu k argumentom predaja. Dôležitým rozhodnutím pre predajcu je položiť si otázku, či zákazník bol dostatočne informovaný o ponuke. Namietanie je javom prirodzeným a dokonca pozitívnym, pretože ukazuje, ako potenciálny zákazník počúval, ako prejavuje záujem o ponuku a ako kladie otázky. Predajca využíva techniky prekonávania námietok s cieľom dosiahnuť prepokladaný výsledok.

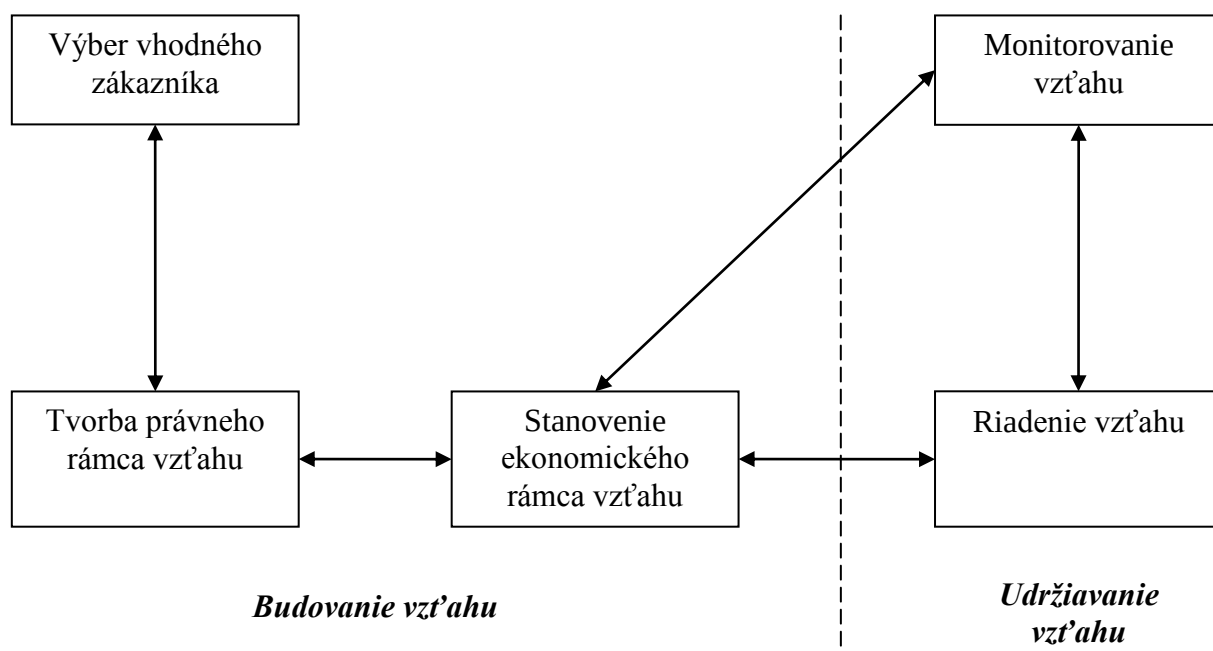
b) Rekapitulovanie predaja

Predtým ako predajca prikročí k uzatvoreniu obchodného rokovania, je potrebné, aby vykonal rekapituláciu, ktorá slúži na zhrnutie predbežných podmienok nákupu a identifikáciu príznakov nákupu.

c) Udržiavanie vzťahu

V tomto čiastkovom kroku ide o prejednanie ceny a podmienok predaja a vytvorenie základov budúceho partnerstva opierajúceho sa o dlhodobosť vzťahu, reciprocitu, lojalitu, výmenu informácií, flexibilitu, solidaritu, riešenie konfliktov, umiernené používanie moci a podobne. Nástrojmi tejto čiastkovej fázy sú obchodné kontakty, komunikácia, obchodné návštevy, inštruktáže a podobne. Cieľom je lojalita zákazníka. Pokiaľ zákazník odporúča dodávateľa svojim partnerom, jeho hodnota je vyššia. Nasledujúca schéma znázorňuje model vzťahu dodávateľ – zákazník, ktorý pozostáva z aktivít budovania a udržiavania vzťahu. Monitorovanie vzťahu obchodným personálom poskytuje manažmentu podniku informácie pri realizovaní potrebných úprav systému (schéma 20).

Schéma 20 Budovanie a udržiavanie vzťahu zákazník – dodávateľ



Zdroj: SHARMA, V. M. 2001: Industrial and Organizational Salesforce roles: A Relationship based on Perspective. In: *Journal of Marketing Theory and Practice*. Roč. 9, 2001, č. 3, s. 44-60.

6. Realizovať proces trvalého zdôrazňovania potenciálu hodnoty ponuky

Všeobecne sa konštatuje, že uvádzanie inovujúcich produktov na priemyselnom trhu, ktoré zákazníci chápu ako ponuku hodnoty, je pre dodávateľov veľmi zložitý. Vzhľadom na to, že inovovaný produkt je nositeľom hodnotového potenciálu, je potrebné:

- ponuku adresovať trhovým segmentom, ktorým je nutné vysvetliť jej výhody a odlišnosti,
- ponuku uvádzať na trh v správnom čase a správnym postupom,
- rešpektovať životný cyklus zákazníkov a jeho vplyv na komercializáciu inovovaného produktu.

Nezohľadňovanie týchto pravidiel z hľadiska predajcu vedie k chybám v procese riadenia potenciálu hodnoty. Riadenie potenciálu hodnoty je nositeľom lepších finančných výsledkov podniku a jeho životaschopnosti.

7. *Vytváranie vzťahov s cieľovými zákazníkmi*

Konečnou úlohou predajcov v procese zosúľad'ovania ponuky s očakávaniami zákazníkov je budovanie trvalých vzťahov s pozitívne cenenými zákazníkmi. Táto skutočnosť vyžaduje investície do budovania marketingového spravodajského systému. Riadenie vzťahov so zákazníkmi nemôže existovať bez systému marketingového spravodajstva, ktorý zachytáva údaje o správaní zákazníkov (lojalite k dodávateľovi, postoj k riziku a podobne), nákupných stratégiách, prevádzkových charakteristikách podnikov a podobne. Súčasné podniky tieto informácie nielen spracovávajú, ale ich aj šíria v rámci siete spolupráce. Informácie o zákazníkoch majú strategickú hodnotu, ktorá napomáha udržiavať konkurenčnú výhodu ponuky podniku. Informácie o zákazníkoch predajcovia využívajú na navrhovanie potrebných propagačných kampaní, na účely riadenia obchodného personálu, na rozhodovacie účely príslušných úrovní riadenia a najmä na komerčné procesy s podnikateľskými partnermi. Ako kľúčový faktor hodnotového reťazca je riadenie vnútorných zdrojov podporované technológiami elektronického obchodu. To umožňuje firmám poskytovať zákazníkom informácie o súčasnom stave plnenia ich objednávok vo výrobnom procese a o očakávanom termíne dodávky (Kotler, Jain, Maesincee, 2007, s. 111).

Záver

Priemysel je hlavnou zložkou národného hospodárstva Slovenskej republiky. Dynamika priemyslu má zásadný význam pri budovaní silnejšej európskej ekonomiky a jej konkurencieschopnosti na medzinárodných trhoch. Z tohto dôvodu medzi hlavné výzvy rozvoja priemyslu možno zaradiť hľadanie príležitostí v oblasti predaja produkcie podnikov, čo predpokladá, že podniky by sa mali usilovať uprednostňovať také prístupy, ktoré zabezpečia súlad medzi ponukou a trhom a sú zároveň zdrojom konkurencieschopnosti a tvorby hodnoty pre zákazníka a ponúkajúceho. Základné problémy a nedostatky Slovenska v oblasti priemyslu, ako vyplýva z realizovaného prieskumu týkajúceho sa interných charakteristík podnikov, sú nízke investície do výskumu a vývoja, čo ovplyvňuje úroveň ponuky adresovanej zákazníkom, ako aj priemerná úroveň ostatných parametrov výkonnosti podnikov, akými sú úroveň technológie, plánovania a komunikácie jednotlivých podnikových útvarov a problémy predaja, pokiaľ ide o organizáciu a riadenie predaja, resp. kvalifikáciu predajcov.

V súlade s cieľom habilitačnej práce skúmať, analyzovať a rozpracovať teoretické východiská súvisiace s problematikou predaja v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ a overením týchto poznatkov v podmienkach slovenského trhu výrobnjej sféry z aspektu zmien prístupov k predaju, z riešenia problematiky vyplýva, že v súčasnej praxi prevláda stále obchodné hľadisko vo vzťahu k zákazníkovi, t. j. dodávateľ uprednostňuje aspekt produktu pred vzťahovým aspektom so zákazníkom. Vzdať sa tradičného poňatia vyžaduje nový prístup a nové myslenie. Oblasť tvorby hodnoty pre zákazníka, ktorá je výsledkom poznania a detailnej analýzy situácie zákazníka, okrem toho, že je založená na funkčnej spoľahlivosti produktu, ponuke inovovaných produktov, môže byť založená aj na vzťahu so zákazníkom.

Cieľom riadeného vzťahu so zákazníkom je osvojiť si postup s nosnou myšlienkou, že pokiaľ je vzťah dobre rozvinutý, vyhrávajú obe strany. Uvedomenie si, že predaj nie je homogénna činnosť a len jednoduchý ohlas na dopyt, ale je predovšetkým zmluvou založenou na dôvere medzi predávajúcim a zákazníkom, mení charakter úvah a smer činnosti podniku. Aj keď existujú relatívne jednoduché javy a procesy súvisiace s predajom, ktoré nevyžadujú sofistikovaný prístup pri danom stupni znalostí, zároveň tiež existujú zdanlivo dobré známe javy a procesy, ktoré po intenzívnejšej analýze odhaľujú celkom nové, zatiaľ nepoznané dimenzie. Z analýzy vyplynulo, že pre predaj sa stáva

práve táto druhá kategória javov a procesov charakteristickou oblasťou skúmania. Hľadisko správania dodávateľa v procese predaja tvorí jadro všetkých diskusií na túto tému. V marketingu existuje dlhé desaťročia téza o prvoradom postavení zákazníka, ale často bez skutočného efektu na operatívnu úroveň predaja.

Dôkladná znalosť zákazníkovej situácie dodávateľom umožňuje vyvodzovať závery o nových dostupných príležitostiach. Táto skutočnosť sa v budúcnosti stane najdôležitejším zdrojom orientácie na zákazníka. Orientácia na poznanie hodnototvorného procesu zákazníka vedie k zmenám nazerania na predaj, ktorého východiskom je ponuka.

Podmienky ekonomického rastu sa menia. Pod vplyvom požiadaviek trhu sa predaj stáva zložitou činnosťou, vzhľadom na to, že je neustále konfrontovaný s nákupom, ktorý plní v priemyselných podnikoch strategickú funkciu. Vo vzťahu k profesionálnemu náupcovi sa vyžaduje, aby aj predajca bol absolútny profesionál v oblasti nakupovaných produktov, v pochopení formálnych a neformálnych vzťahov rôznych účastníkov rozhodovacieho procesu o nákupe, vo vypracovaní argumentácie reagujúcej na potreby členov centra nákupu, hľadani nových riešení zodpovedajúcich funkčným základným požiadavkám na produkt a budovaniu vzťahovej stratégie so zákazníkom. Dôsledky globalizácie na priemyselný trh spôsobujú zmeny v prístupoch k ponuke ako východisku predaja ako rozhodujúceho konkurenčného nástroja dodávateľa. Ponuka sa stáva kľúčom k úspechu dodávateľa aj z toho dôvodu, že moderné komunikačné a informačné technológie umožňujú porovnávanie ponúk a získavanie okamžitých, komplexných informácií vo svetovom meradle. Tradičné prístupy k ponuke orientujúce sa na cenu a pútavosť ponuky sú nedostatočné. Model ponuky založený na hodnote umožňuje podniku dodávateľa dosahovať rast trhového podielu a rentabilitu. Z tohto hľadiska ponuku produktu nemožno definovať nezávisle od kontextu vzťahov zákazník – dodávateľ, ale musí byť považovaná za súčasť vzťahu. Zásadnou otázkou sa stávajú procesy, ktoré sa týkajú vzťahov so zákazníkom. Prostredníctvom ponuky sú schopnosti a znalosti dodávateľa čiastočne transformované na vytváranie zákazníkovej hodnoty. V globálnej ekonomike lídri zajtrajška budú koncentrovaní na ponuku. V celkovom súhrne ponuka by mala byť riešená so všetkými pridanými hodnotami materiálneho a nemateriálneho charakteru, z ktorých sa skladá. Vyžaduje to ponúknuť zákazníkovi produkt, ktorý pre neho bude predstavovať prospech pri vytváraní jeho vlastnej hodnoty. Na tento účel podniky môžu využiť svoje kompetencie na uspokojenie potrieb trhu a hľadať prvky ponuky vo vlastných zdrojoch, aby vyhovel očakávaniam zákazníkov.

Habilitačná práca sa zamerala na plnenie čiastkových cieľov, vytýčených v súvislosti s hlavným cieľom. Z hľadiska plnenia čiastkového cieľa 1 analyzovať teoretické poznatky z oblasti predaja a ponuky na trhu výrobnjej sféry, ako aj praktík a etáp predaja možno konštatovať, že analýzou sekundárnych údajov sa predaj identifikoval ako systém s viacerými špecifickými vlastnosťami, ktoré rozširujú tradičný koncepčný rámec chápania predaja ako jednoduchej činnosti výmeny za protihodnotu. V rámci týchto špecifik riadenie vzťahu so zákazníkom vedie k tvorbe trvalých vzťahov, ktoré umožňujú lepšie pochopiť zákazníka, porozumieť mu a byť mu oporou na základe ponuky produktov dodávateľa v jeho aktivitách. Z tohto hľadiska riadenie vzťahov so zákazníkom núti podnik využívať rôzne praktiky predaja a etapy procesu predaja. Tým sa diferenciácia produktov stáva diferenciáciou procesu a otvára neobmedzené možnosti vybudovať rôzne typy vzťahov so zákazníkmi.

Zmeny ekonomického prostredia podnikov vyvolávajú zvýšený tlak na podniky, aby sa zaoberali predajom v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ na trhu výrobnjej sféry, v ktorom nielen zákazník vytvára hodnotu, ale aj ponúkajúci. Z tohto dôvodu realizácia čiastkového cieľa 2: vypracovanie modelu tvorby pridanej hodnoty predajcu v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ, ukazuje ako činnosť predajcu participuje na tvorbe hodnoty. Predajca je viac, ako v minulosti podnecovaný ako dynamizujúci a spájajúci faktor medzi výrobou a spotrebou. Marketingový prístup, ktorý na myšlienke vyrábať to, čo sa predá, značne posilňuje prioritnú a základnú úlohu predajcu v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ, v ktorých hodnotu vytvára nielen zákazník, ale aj ponúkajúci, t. j. predajca. Pridaná hodnota vytvorená predajcom existuje a dá sa merať. Jej meranie vychádza zo systému ukazovateľov, ktoré sa dajú číselne vyjadriť, vypočítať, optimalizovať a kontrolovať. Pridaná hodnota predajcu je zároveň parametrom rozhodovania podniku: okrem uvedomenia si príspevku predajcu samotný predajca sa z hľadiska podniku stáva skutočným aktívnym činiteľom tvorby pridanej hodnoty.

Podnik musí z hľadiska tvorby pridanej hodnoty:

- spresniť argumentáciu, ktorú predávajúci bude musieť použiť vo vzťahu k zákazníkovi, informovať zákazníka a stimulovať ho kúpiť produkt,
- na základe analýzy údajov o trhu definovať obchodné stratégie prispôbené vzťahom pre rôzne skupiny zákazníkov,
- organizovať činnosť obchodného personálu v oblasti systematického vyhľadávania zákazníkov, s cieľom tvorby pridanej hodnoty.

Model pridanej hodnoty je pragmatickým nástrojom riadenia predaja v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ. Model je vytvorený na základe súčasných teoretických poznatkoch o predaji, ktoré vyžadujú vyššiu výkonnosť predajcov ako súčasť konkurencieschopnosti podnikov. Algoritmus tvorby pridanej hodnoty je uvedený v schémach, ktoré zodpovedajú kritériám modelu.

Napĺňaním čiastkového cieľa 3 preskúmanie kontextu vzťahov zákazník – dodávateľ z hľadiska transakčného marketingu, vzťahového marketingu a komponentov vzťahu, prostredníctvom analyzovania súboru otázok súvisiacich s týmito vzťahmi, sa identifikoval skutočný význam vzťahov medzi zákazníkom a dodávateľom. Technologický pokrok, globalizácia, sociálno-kultúrne zmeny a podobne ovplyvňujú marketing, ktorý sa transformuje a stáva sa objektom mnohých otázok. Popri klasickom a vzťahovom marketingu vznikajú nové pojmy, marketing komunit, e-mail marketing a podobne, ktoré ovplyvňujú vzťahy zákazník – dodávateľ. Vzťahy medzi zákazníkom a dodávateľom môžu zahŕňať niekoľko úrovní a zároveň môžu byť diferencované. Kvalita daného vzťahu je ovplyvňovaná množstvom aspektov: konkurenciou, kooperáciou, rozdelením moci, stupňom závislosti účastníkov výmeny, charakterom kontaktu, interakciou, reciprocitou, vzájomnou angažovanosťou, lojalitou, dôverou, čestnosťou, dynamikou vzťahov a podobne. Nástup internetu vyvolal záujem o dyády vzťahov. Ambíciou marketingu komunit je vytvoriť zo vzťahu cieľ a z autenticity vzťahu prostriedok. V komunite je to dodávateľ, ktorý musí byť verný komunite a zohľadniť vzťahy medzi zákazníkmi ako členmi skupiny. Predajca môže byť len jedným z členov komunity.

Čiastkový cieľ 4 bol splnený uskutočnením analýzy prístupov k problematike predaja vedúcich k formovaniu predaja ako vednej disciplíny. Analýza predaja ako systému so špecifickými vlastnosťami ukazuje, že pre predaj sú charakteristické nové javy a procesy, ktoré sa stávajú charakteristickou oblasťou skúmania. Niektoré teoretické aspekty predaja, považovaného v minulosti za jednoduchú činnosť spojenú s predajom produktov, vystupujú až v súčasnosti do popredia, keď predaj sa považuje za jeden z najhodnotnejších nástrojov rozhodovania podniku spojeného s procesom tvorby hodnôt. Ak predaj je podnikovou funkciou, ktorá spája všetkých členov podniku s cieľom, aby bol podnik schopný ovplyvňovať trh a jednotlivého zákazníka, potom na tomto základe niektorí teoretici z oblasti predaja vychádzajú z názoru, že je vhodné sa predajom zaoberať samostatne, a nie ako jedným z subsystemov marketingu a jedným z aspektov činnosti

podniku. Formovanie predaja ako samostatnej vednej disciplíny sa stretáva s niektorými bariérami, vzhľadom na to, že:

- v súčasnosti neexistujú v oblasti teórie ucelené práce zaoberajúce sa problematikou predaja,
- existujú riziká fragmentácie novej vednej disciplíny,
- v oblasti predaja sa kladie dôraz najmä na praktické zručnosti než na teoretické znalosti.

Napriek týmto prekážkam prehlbujúci sa záujem teoretikov o predaj umožňuje proces prechodu formovania vednej disciplíny zo súčasnej úrovne teoretických poznatkov, ktorá má charakter hybridu, k čistej teórii predaja, čím predaj získava ekonomickú, ako aj spoločenskú hodnotu.

Na základe teoretických poznatkov možno konštatovať, že predaj na jednej strane je jedna z najstarších oblastí ľudskej činnosti, ktorá vyžaduje špecifické znalosti, použitie analýzy, pravidiel a metód práce. O tom svedčí rozmanitosť a rozsiahlosť relevantnej odbornej literatúry, ktorá bola predmetom analýzy teoretickej časti habilitačnej práce. Na druhej strane je nutné realizovať aj empirické výskumy problematiky, ktoré vedú nielen k teoretickým, ale aj praktickým záverom habilitačnej práce. Z tohto dôvodu prieskum realizovaný v habilitačnej práci sa snažil o poznanie procesu predaja a získanie informácií, ktoré by umožnili manažérom, majiteľom podnikov a ich akcionárom vysvetliť príčiny neefektívneho vynakladania ich finančného kapitálu v tejto oblasti ľudskej činnosti a zároveň navrhnúť model tvorby pridanej hodnoty predajcom.

Čiastkový cieľ 5 sa snažil charakterizovať a vyhodnotiť aktuálny stav v podnikoch výrobnjej sféry pôsobiacich na území Slovenska v podmienkach nestabilnej ekonomickej situácie. Jeho realizácia priniesla viac poznatkov o nutnosti zaberat' sa problematikou predaja produkcie v slovenských priemyselných podnikoch a internými charakteristikami priemyselných podnikov, ktoré podmieňujú využívanie nových obchodných príležitostí na trhu. Dôsledky globalizácie spôsobujú, že podniky sa musia zaoberat' aj problematikou čoraz vyššieho predaja a predpokladmi jeho dosahovania. Realizovaným prieskumom sa charakterizovali niektoré silné a slabé stránky vyplývajúce z analýzy interných charakteristík priemyselných podnikov hodnotených manažérmi predaja, ktoré ovplyvňujú výkonnosť priemyselných podnikov a ich ponuku adresovanú zákazníkom. V oblasti priemyselných podnikov slabé stránky spočívajú najmä v oblasti výskumu a vývoja. K pozitívnym stránkam, ktoré však dosahujú len priemernú úroveň v priemyselných

podnikoch, patrí oblasť plánovania, komunikácia medzi útvarmi a úroveň technológie. Zároveň prieskum umožnil poznať niektoré charakteristiky trhov, na ktorých pôsobia priemyselné podniky všetkých veľkostí a ktoré boli súčasťou skúmanej vzorky podnikov. Spracované štatistické údaje názorne ilustrujú danú problematiku.

Podniky na území Slovenska postupne rozširujú svoju činnosť v rámci európskeho priestoru, musia pravidelne rozvíjať svoju ponuku a predaj. Snažia sa nadväzovať početné vzťahy s domácimi a zahraničnými zákazníkmi, overujú konkurencieschopnosť svojich zdrojov zásobovania, aby smerovali k prístupom lepšie orientovaným na uspokojovanie potrieb zákazníkov na priemyselnom trhu. Z tohto hľadiska významnou oblasťou záujmu habilitačnej práce bolo splnenie čiastkového cieľa 6, zistiť aktuálny stav problematiky predaja na slovenskom trhu výrobnjej sféry prostredníctvom realizovaného prieskumu. Získané výsledky prieskumu poskytujú pohľad na problematiku predaja v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ v priemyselných podnikoch všetkých veľkostných kategórií z hľadiska zmeny prístupov k predaju, t. j. z aspektu produktu k vzťahovému aspektu so zákazníkom. V súčasnej praxi prevláda stále klasické obchodné hľadisko vo vzťahu k zákazníkovi, t. j. dodávateľ uprednostňuje aspekt produktu pred vzťahovým aspektom so zákazníkom. Vzdať sa tradičného poňatia vyžaduje nový prístup a nové myslenie. Cieľom riadeného vzťahu so zákazníkom je osvojiť si postup s nosnou myšlienkou, že pokiaľ je vzťah dobre rozvinutý, vyhrávajú ho obe strany.

Praktické prínosy habilitačnej práce vyplývajúce z výsledkov prieskumu priemyselných podnikov v oblasti predaja ukazujú, že tradičné prístupy k predaju sú nedostatočné. Opierajú sa väčšinou o cenu a produktovú orientáciu. V nich je možné vidieť priemerný pohľad na vzťahy zákazník – dodávateľ. Pri takomto prístupe sa ľahko prehliadne individuálna situácia zákazníka, ktorá by mohla poskytnúť dodávateľovi nové obchodné príležitosti. Na slovenskom priemyselnom trhu sa väčšina kompetencií podnikov viaže na produktový aspekt ponuky než na rozvoj vzťahových aspektov.

Hoci pre dodávateľa by malo byť dôležité vedieť, ako získať zákazníka, porozumieť mu a byť mu oporou svojou ponukou v jeho aktivitách, z analýzy výsledkov prieskumu vyplýva, že v praxi priemyselných podnikov prevládajú dva rozhodovacie prístupy k otázke ponuky. Prvý prístup je dominantný a je výsledkom tlaku okolia. Druhý prístup má proaktívny charakter a predpokladá dohodnuté pravidlá hry medzi zákazníkom a dodávateľom. Kombinácia týchto dvoch prístupov je integrálnou súčasťou manažérskych praktík priemyselných podnikov v procese tvorby ponuky. Výsledkom týchto praktík je,

že najlepšie sa podniky vedia od konkurentov odlíšiť najmä cenovo. Pokiaľ ide o informácie o trhu, možno konštatovať, že kvalita a hustota podnikových sietí rozhoduje o ich informačných zdrojoch. Intenzita dohľadu nad konkurenciou závisí od veľkosti podniku a určite tiež od rozličných prístupov k ponuke, ktoré podnik používa. Ako vyplýva z výsledkov prieskumu, v súčasnosti sa stretneme s kombináciou aj ďalších typov prístupov k ponuke, ktoré sa usilujú dosahovať súlad ponuky a dopytu rôznymi cestami, avšak nie sú svojím charakterom rovnocenné z hľadiska schopnosti riadiť vzťahy k zákazníkom. Niektoré existujúce prístupy založené na inovácii ponuky, rozvoji trvalých a vyrovnaných vzťahov so zákazníkmi a podobne umožňujú konvergenciu záujmov podniku so záujmami zákazníka. Aplikujú sa síce v menšej miere, avšak môžu byť zdrojom objavovania nevyjadrených potrieb zákazníkov a tak zabezpečiť úspech z dlhodobého hľadiska.

Prekvapujúce je, že vlastnosti predávajúceho, akými je trpezlivé načúvanie zákazníkovi, nepatria k silným stránkam predajcov. Pomerne málo podnikov venuje pozornosť personalizovanej ponuke, hoci osobnú prezentáciu ponuky zákazníkovi kladú na prvé miesto. Na prezentáciu ponuky podniky využívajú aj internet. Z hľadiska manažérov predaja sklamanie zákazníkov zo vzťahov zákazník – dodávateľ sa viažu hlavne na objekt dodávky, potom na nefungujúcu logistiku a postoje a správanie dodávateľa. Väčšina podnikov si myslí, že udržiavanie vzťahov so zákazníkmi je dostatočné až priemerné.

Podnik, ktorý kladie dôraz na rozvoj vzťahov so zákazníkmi, mal by riešiť problémy, ktoré ukázali nasledujúce výsledky prieskumu: funkcia predaja je nedocenená finančne najmä v mikropodnikoch a malých podnikoch. Tieto podniky pociťujú potrebu viac sa zaoberať otázkou fungovania predaja. Navyše najviac mikropodniky by potrebovali pomoc ďalších osôb na celý, resp. čiastkový úväzok v oblasti predaja. Dopyt po prognostických aktivitách v oblasti predaja rastie od mikropodnikov až po veľké podniky. Rovnako existujú požiadavky týkajúce sa lepšej organizácie činnosti v oblasti predaja, ako aj požiadavky vyšších kompetencií pre predajcov. Nezanedbateľným kritériom zlepšovania fungovania a efektívnosti organizácie predaja je požiadavka vzdelávacích aktivít pre predajcov. Útvary predaja podnikov žiadajú viac podpory zo strany iných útvarov a lepšiu komunikáciu s inými útvarmi na to, aby dopyt po technických a obchodných informáciách zo strany zákazníka mohol byť uspokojený.

Vo väčšine mikropodnikov a malých podnikov manažéri predaja majú stredoškolské vzdelanie, resp. veľmi málo manažérov má vzdelanie zodpovedajúce

prvému stupňu vysokoškolského štúdia. Avšak väčšina manažérov predaja vo veľkých podnikoch a stredných podnikoch má vysokoškolské vzdelanie. Ani jeden podnik nedisponuje manažérom predaja, ktorý by absolvoval tretí stupeň vysokoškolského štúdia.

Aktivity predvídania patria k hodnototvorným činnostiam z hľadiska hodnoty pre zákazníka. Väčšina mikropodnikov, ale ani veľká časť malých podnikov, nedisponuje disponibilným a spoľahlivým systémom kvantitatívneho predvídania. Takýmto systémom nedisponuje ani tretina stredných, resp. menšia časť veľkých podnikov.

Dôkladná znalosť zákazníkovej situácie dodávateľom umožňuje vyvodzovať závery o nových dostupných príležitostiach. V budúcnosti sa ponuka príležitostí stane najdôležitejším zdrojom orientácie na zákazníka. Táto orientácia na poznanie hodnototvorného procesu zákazníka vedie k zmenám nazerania na predaj, ktorého objektom je ponuka. Podmienky ekonomického rastu sa menia. Pre podniky, ktoré chcú nájsť nové trhy na základe porozumenia očakávaniam zákazníkov, nové perspektívy rastu trhového podielu sú možné. Vyžaduje to ponúknuť zákazníkovi niečo, čo pre neho bude predstavovať prospech pri vytváraní jeho vlastnej hodnoty a zároveň umožňuje realizovať pridanú hodnotu ponúkajúceho.

Uvedené analýzy umožnili pristúpiť k plneniu čiastkového cieľa 7, vypracovať syntézu základných postupov predajcu z hľadiska hodnoty pre zákazníka v kontexte vzťahov zákazník – dodávateľ.

Teoretický a praktický význam má habilitačná práca aj pre pedagogický proces na Katedre marketingu Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave v rámci predmetov techniky predaja a nákup a predaj. Môže byť obohatením aj ďalších predmetov vyučovaných na Obchodnej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave, ktoré spolu s novým študijným programom manažment predaja vo francúzskom jazyku znamenajú významný prínos a tvorbe poznatkov o predaji a k posilneniu statusu predaja a predajcu v spoločnosti, ako aj v oblasti vied o riadení.

Zoznam použitej literatúry

- ANDERSON, E., WEITZ, B. 1989: Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. In: *Marketing science*. ISSN 0732-2399, 1989, roč. 8, č. 4, s. 62-7.
- ANDERSON, J. – NARUS, J. A. 1990: A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, In: *Journal of marketing*. ISSN 0022-2429, 1990, roč. 54, č. 1, s. 42-58.
- ARNDT, J. 1979: Toward a concept of domesticated markets. In: *Journal of Marketing*. ISSN 0022-2429, 1979, roč. 43, č. 3, s. 69-75.
- AZIMONT, F. – COVA, B. – SALLE, R. 1999: Vente de solutions et marketing de projets: une même recherche d'intimité client pour une construction conjointe de l'offre et la demande. In: *Revue française du marketing*. FR ISSN 00035-3051, 1999, roč. 38, č. 173-174, s. 23-24.
- ČIHOVSKÁ, V. 2004: *Manažment obchodných organizácií*. 1. vyd. Bratislava: T. R. I. MÉDIUM, 2004. 312 s. ISBN 80-88676-32-0.
- BABIN, B. J. – BOLES, J. S. – ROBIN, D. P. 2000: Representing the perceived ethical work climate among marketing employees. In: *Journal of Academy of Marketing Science*. ISSN 0092-0703, 2002, roč. 28, č. 3, s. 345-358
- BACKHAUS, K. – WEIBER, R. 1987: Systemtechnologien-Herausforderung des Investitionsgütermarketing. In: *Harvard manager*. ISSN 0174-335X, 1987, roč. 8, č. 4, s. 70-80.
- BALÁŽ, P. a kol. 2001: *Medzinárodné podnikanie*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Sprint v.fra, 2001. 571 s. ISBN 80-89085-51-2.
- BALÁŽ, P. a kol. 2006: *Dopady vstupu do Európskej únie na zahraničnoobchodnú politiku SR (vybrané aspekty) adaptácia a dôsledky pre ekonomiku SR*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. 214 s. ISBN 80-225-2255-4.
- BALÁŽ, P. – KOSÍR, I. – VERČEK, P. 2006: Rozhodujúci prínos novej ekonomiky pre ďalšiu globalizáciu svetového hospodárstva. In: *Ekonomický časopis*. ISSN 0013-3035, 2006, roč. 54, č. 4, s. 368-385.
- BÁRÁŇOVÁ-ČIDEROVÁ, D. – ZORKÓCIOVÁ, O. 2007: Neverbálne a persúazné pôsobenie v hospodárskej a právnej praxi. In: *Nová ekonomika*. ISSN 1336-1732, 2007, roč. 6, č. 4, s. 9-17.

- BARRIOL, N. 1998: Le marketing achat, conception et état des pratiques dans les entreprises industrielles. In: *Actes de la VII^{ème} Conférence Internationale de l'AIMS* [online]. Louvain-la-Neuve: Institut d'Administration et de Gestion, 1998. Dostupné na internete: <http://www.strategie-aims.com/actes98/papiers/BARRIOL.pdf>
- BARTH, I. 2008: La vente: le nécessaire aggiornamento. In: *Revue management & avenir*. ISSN 1768-5958, 2008, roč. 9, č. 16, s. 88-103.
- BAGOZZI, R. P. 1975: Marketing as exchange. In: *Journal of Marketing*. ISSN 0022-2429, roč. 39, 1975, č. 3, s. 32-39.
- BANAMOUR, Y. 2000: *Confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle dans la relation client – entreprise de service: une application au secteur bancaire français*. Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine, 2000.
- BAUMAN, C. – FOUCHARD, F. MOLLIEUX, V. – SOYER, R. 2005: *Marketing industrielle*. 1. vyd. Paris: Armand Colin 2005. ISBN 2-200-34233-0.
- BLANC, F. 1988: *Marketing industriel*. 1. vyd. Paris: Vuibert, 1988. 207 s. ISBN 2-7117-7712-X
- BOSWORTH, M. T. 1994: *Solution Selling. Creating Buyers in Difficult Selling Markets*. 1. vyd. New York: McGraw-Hill, 1994. 224 s. ISBN 0786303158.
- BOUČKOVÁ, J. a kol. 2003: *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 320 s. ISBN 80-7179-577-1.
- BOWERSOX, D. J. – COOPER, M. B. 1992: *Strategic Marketing Channel Management*. 1. vyd. Singapore: McGraw – Hill, 1992. 512 s. ISBN 0-07-112916-2.
- BRUEL, O. 2008: *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*. 3. vyd. Paris : Dunod, 2008. ISBN 978-2-10-051970-5.
- BRUHN, M.: *Relationship marketing: Management of customer relationship*. 1. vyd. Harlow: Prentice Hall, 2003. 183 s. ISBN 0-273-67601-6.
- BRUGGER, W. 1994: *Filozofický slovník*. 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1994. 639 s. ISBN 80-206-0409-X.
- BUSKIRK, R. H., BUSKIRK, B. D. 1992: *Selling: Principles and practices*. 13. vydanie. New York: McGraw-Hill, inc., 1992. 551 s. ISBN 0-007-009356-3.
- CARU, A. – COVA, B. 2006: Expériences de consommation et marketing expérientiel, In: *Revue française de gestion*. ISSN 0338-4551, 2006, roč. 44, č. 162, s. 99-111.
- CAVALIERI, S. – OBLOJ, K. 1993: *Management systems*. 1. vyd. Belmont: Wadworth Publishing Company, 1993. 430 s. ISBN 0-534-92511-1.

- COVA, B. – COVA, V. 2002: Tribal marketing: the tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing. In: *European Journal of Marketing*. ISSN 0309-0566 roč. 36, č.5-6, s. 595-620.
- COVA, B. – COVA, V. 2003: *Alternatives Marketing*. 1. vyd. Paris: Dunod, 2003. 224, s. ISBN 2100081969.
- COVA, B. – SALLE, R. 2003: *Marketing d'affaire : stratégies et méthodes pour vendre des projets ou des solutions*. 2. vyd. Paris : Dunod, 2003. 239 s. ISBN 2-10-006738-9.
- COVA, B. 1990: Marketing international de projets: un panorama des concepts et des techniques. In: *Revue Française du Marketing*. FR ISSN 00035-3051, 1990, roč. 28, č. 127-128, s. 9-37.
- CHASSAGNE, P. 1996: Contribution à la définition de la valeur ajoutée du vendeur. In: *Revue française du marketing*, FR ISSN 00035-3051, 1996, roč. 39, č. 1, s. 37-46.
- CHURCHILL, G. A. – FORD, N. M. – HURTLEY, S. W. – WALKER, O. C. 1985: The determinants of Salespersons Performance; A meta analysis. *Journal of marketing Research*. ISSN 0022-2437, 1985, roč. 22, č. 2, s. 103-118.
- DAŇO, F. – KITA, P. 2008: *Distribučný manažment*. 3. vyd. Hronský Beňadik: Vydavateľstvo NETRI, 2008. 232 s. ISBN 978-80-89416-00-4.
- DAŇO, F. 2009: Význam kooperácie pri efektívnej realizácii distribučných procesov. In: *Trendy a aktuálne výzvy teórie a praxe v obchode, marketingu a medzinárodných podnikateľských aktivitách v podmienkach globálnej konkurencie*. Mojmírovce: OF EU, 2009. ISBN 978-80-225-2794-1, s. 54-59.
- DAVID, F. 2007: *Marketing international*. 1. vyd. Paris: Dunod, 2007. 528 s. ISBN 978-2-10-051120-4.
- DEMEURE, C. 2003: *Marketing*. 4. vyd. Paris: Dalloz, 2003. 409 s. ISBN 2-247052-16-9.
- DESAVOYE, B. 2003: Marketing tribal versus Marketing relationnel. In: Nouveau millénaire, Défis libertaires [online]. Dostupné na internete: <http://1libertaire.free.fr/MarketingTribal.html> [cit. 29.1.2003].
- DUPAL, A. 2003: Podnikateľská stratégia manažmentu výroby na Slovensku. In: *Ekonomický časopis*. ISSN 0013-3035, 2003, roč. 51, č. 7, s. 858-876.
- DWYER, R. F. – SCHURR, P. H. – OH, S. 1987: Developing Buyer-Seller Relationships, In: *Journal of Marketing*. ISSN 0022-2429, 1987, roč. 51, č. 2, s. 11-27.
- DWYER, R. F. – SCHURR, P.H. – COWLES, D. 1990: Relationship quality in services

- selling: An interpersonal influence perspective. In: *Journal of Marketing*. ISSN 0022-2429, 1990, roč. 54, č. 3, s. 68-81.
- DZÚROVÁ, M. 2005: Perspektívy marketingu. In: KITA, J. a kol. 2005: *Marketing*. 3. vyd. Bratislava: Iura edition, 2005. 378-406 s. ISBN 80-8078-049-8.
- FAURE, G. O. 2005: *La Négociation: regards sur sa diversité*. 1. vyd. Paris: Publibook, 2005. 369 s. ISBN 2-74830-779-8.
- FIBÍROVÁ, L. – ŠOLJAKOVÁ, L. 2005: *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X
- FORET, M. – PROCHÁZKA, P. – VACULÍK, J. – KOPŘIVOVÁ, K. – FORET, N. 2001: *Marketing – základy a postupy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 280 s. ISBN 80-7226-558-X.
- FERENČÍKOVÁ, S. – CHOVANEC, R. 2008: Strategické problémy, leadership a diverzita v zahraničných firmách v Slovenskej republike In: *Ekonomický časopis*. ISSN 0013-3035, 2008, roč. 56, č. 5, s. 495-514.
- FUTRELL, C. M. 1988: *Fundamental of Selling*. 2. vyd. Homewood: IRWIN, 1988. 611 s. ISBN 0-256-05837-7.
- FUTRELL, C. M. 1990: *Fundaments of Selling*. 3. vyd. Homewood: IRWIN, 1990. 604 s. ISBN 0-256-07957-9.
- FUTRELL, C. M. 2009: *Fundaments of Selling*. 11. vyd. Boston: IRWIN, McGraw-Hill, 2009. 648 s. ISBN 978-0-07-338112-1.
- GANESAN, S. 1994: Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. In: *Journal of Marketing*. ISSN 0022-2429, 1994, roč. 58, č. 2, s. 1-19.
- GAVALOVÁ, V. 2007: *Ekonomika a obchodná politika rozvojových krajín*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 210 s. ISBN 978-80-225-2439-1.
- GERALD L. – MANNING, B. – REECE, L. 1987: *Selling Today: A personal Approach*. 3. Vyd. Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1987. 529 s. ISBN 0-205-11477-6.
- GERVAIS, M. – KITA, J. – VOLOŠIN, M. 1999: *Stratégia podniku*. 1 vyd. Prešov: ManaCon, 1999. 218 s. ISBN 80-85668-90-4.
- GOMÉZ, M. 2001: *Eticko-podnikateľská kultúra*. 1. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2001. 201 s. ISBN 80-88848-79-2.
- GOYHENETCHE, M. 1999: *Créer la valeur pour le client: le marketing de la valeur*. Paris: Insep éditions, 1999. 229 s. ISBN 2-901-323-82-0.
- GOYHENETCHE, M. – BERNARD-BOUSSIERES, J. – LOUP, PH. 2007: *La gestion de*

la realtion pour maîtrise du marché. 1. vyd. Paris: Lavoisier, 2007. 186 s. ISBN 9782746216204.

GRÖNROOS, C. 1994: Quo vadis marketing? Towards a relationship marketing paradigm. In: *Journal of Marketing Management*. ISSN 0267-257X, 1994, roč. 10, č. 4, s. 347-360.

GURVIEZ, P. – KORCHIA, M. 2002: Proposition d'un échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque, In : *Recherche et Applications en Marketing*. ISSN 0767-3701, 2002, roč. 17, č. 3, s. 41-58.

HAMON, C. – LÉZIN, P. – TOULLEC, A. 2004: *Gestion de clientèles*. 1. vyd. Paris: Dunod, 2004. 368 s. ISBN 2-10-007438-5.

HANAN, M. 1995: *Consultive Selling*. 5. vyd. Amacom, 1995, 256 s. ISBN 0814403034.

HANULÁKOVÁ, E. 1997: Ako efektívne riadiť obchodnú firmu. In: *Ekonomické rozhl'ady*. ISSN 0323-262X, 1997, roč. 26, č. 2, s. 182-183.

HANULÁKOVÁ, E. – PROČKOVÁ, A. 2001: Spoločenský marketing – súčasná koncepcia marketingu. In: *Ekonomický časopis*, ISSN 0013-3035, 2001, roč. 49, č. 6, s. 1113-1133.

HASAN, J. – PÓLYA, A. 2009: Improving e-commerce performance using web analytics software. In: *Aspects and visions of applied economics and informatics: international congress*. Debrecen : University of Debrecen, 2009. ISBN 0750667001, s. 814-823.

HETZEL, P. 2004: *Le marketing realtionnel*. 1. vyd. Paris: PUF, 2004. 128 s. ISBN 2-13-054270-0.

HUNT, S.D. – VITELL, S. 1986: A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, ISSN 0276-1467, 1986, roč. 6, č. 1, s. 5-16.

HUNT S.D. – VASQUEZ-PARRAGA, A. Z. 1993: Organizational consequences, marketing ethics, and salesforce supervision. In: *Journal of Marketing Research*. ISSN 0022-2437, 1993, roč. 30, č. 1, s. 78-90.

HYMAN, D. N. 1989: *Economics*. 1.vyd. Homewood: IRWIN, 1989. 946 s. ISBN 0-256-07504-2.

CHAJDIK, J. 2003: *Štatistika jednoducho*. 1. vyd. Bratislava: Statis, 2003. 194 s. ISBN 80-85659-28-X.

IVENS B. – MAYHOFER, U. 2003: Les facteurs de réussite du marketing relationnel. In: *Décisions marketing*. ISSN 0779-7389, 2003, roč. 31, č. 3, s. 39-49.

JAWORSKI, B. J. – KOHLI, A. K. 1993: Market orientation: Antecedents and Consequences. In: *Journal of Marketing*. ISSN 0022-2429, 1993, roč. 57, č. 3, s. 53-70.

- JOOBER, D. – LANCASTER, G. 2001: *Management prodeje*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 431 s. ISBN 80-7226-533-4.
- KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. 2004: *Strategy maps: converting intangible assets into Tangible Outcomes*. 1. vyd. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 454 s. ISBN 978-1591391340.
- KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. 2004: *Balanced Scorecard, strategický systém měření výkonnosti*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2004, 264 s. ISBN 80-7261-124-0
- KAPLAN, M. – ZRNÍK, J. a kol. 2007: *Firemní nákup a e-aukce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-2002-9.
- KERBS, G. 2004: *Nouvelle pratiques client – fournisseur*. 1. vyd. Saint-Denis-La Plaine: AFNOR, 2004. 242 s. ISBN 2-12-475068-2.
- KITA, J. 2002: *Nákup a predaj*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2002. 306 s. ISBN 80-89047-50-5.
- KITA, J. a kol. 2005: *Marketing*. 3 vyd. Bratislava: Iura Edition, 2005. 431 s. ISBN 80-8078-049.
- KITA, J. 2008: Riadenie ponuky priemyselných podnikov a výchova odborníkov pre predaj vo francúzskom jazyku. In: *Nové prístupy k riadeniu ponuky podnikov a jazyková výchova ekonomických odborníkov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. ISBN 978-80-225-2621-0, s. 21-35.
- KITA, J. 2009: Marketingové prístupy priemyselných podnikov k ponuke vo vzťahoch zákazník – dodávateľ. In: *Trendy a aktuálne výzvy teórie a praxe v obchode, marketingu a medzinárodných podnikateľských aktivitách v podmienkach globálnej konkurencie*. Mojmírovce: OF EU v Bratislave, 2009. ISBN 978-80-225-2794-1, s. 187-191.
- KITA, P. 2008: *Techniky predaja*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. 169 s. ISBN 978-80-225-2667-8.
- KITA, P. 2005: *Dizajn distribučného kanála a faktory ovplyvňujúce jeho tvorbu*: doktorandská práca. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, 2005. 232 s.
- KOLEKTÍV. 1993: *Encyklopedický slovník*. 1 vyd. Praha: Encyklopedický dom, 1993, 1 253 s. ISBN 80-207-0438-8.
- KOLEKTÍV. 1996: *Veľká ekonomická encyklopédia*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 1996, 614 s. ISBN 80-88848-02-4.
- KOLEKTÍV. 2010: *Až 800 firmám na Slovensku hrozí tento rok bankrot* [online]. In: Sme.

- ISSN 1335-440X, roč. 18. Dostupné na internete: <http://ekonomika.sme.sk/c/5176692/az-800-firmam-na-slovensku-hrozi-tento-rok-bankrot.html#ixzz0cWZ8GrYm>[cit. 4.1.2010].
- KOLEKTÍV. 2009: Charakteristika vývoja strojárského priemyslu v roku. Ministerstvo hospodárstva SR – Odbor priemyslu a inovácií. 2008. s. 21. Dostupné na internete: <http://www.economy.gov.sk>[cit. 29. 9. 2009].
- KOLEKTÍV. 2009: *Podniky podľa ekonomických činností (SK NACE) a veľkostnej kategórie počtu zamestnancov k 31. 8. 2009*. [online] Dostupné na internete www.statistics.sk.
- KOLLÁR, V. 1995: Kvalita – rozhodujúci faktor komerčného úspechu podnikateľského subjektu. In: *Ekonomické rozhľady*. ISSN 0323-262X, 1995, roč. 24, č. 3, s. 240-251.
- KOLLÁR, V. – KNOŠKOVÁ, Ľ. 2005: Produktový manažment v podmienkach novej ekonomiky. In: *Nová ekonomika*. ISSN 1336-1732, 2005, roč. 4, č. 3, s. 58-66.
- KOSÍR, I. a kol. 2007: *Rozvoj klastrových (rojoých) štruktúr v Európe a Slovenská republika*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007, 125 s. ISBN 978-80-225-2458-2.
- KOTLER, P. – AMSTRONG, G. 1992: *Marketing*. 1. vyd. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1992, 441 s. ISBN 80-08-02042-3.
- KOTLER, P. – JAIN, D. – MAESINCEE, S. 2007: *Marketing v pohybu*. 1. vyd. Praha: Management press, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7261-161-4.
- KNAPIK, P. 1997: *Obchodné rokovania : business negotiations*. 1. vyd. Bratislava: Familiaris, 1997. 302 s. ISBN 80-967068-8-8.
- KNAPIK, P. 2008: *Rokovanie v medzinárodnom obchode*. 3. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. 403 s. ISBN 978-80-225-2551-0
- KURTZ, D. L. – DODGE, H. R. – KLOMPMAKER. J. E. 1988: *Professional selling*. 5 vyd. Homewood: BPI IRWIN, 1988. 399 s. ISBN 0-256-05814-8.
- LABSKÁ, H. – TAJTÁKOVÁ, M. – LOYDLOVÁ, M. 2009: *Marketingová komunikácia I*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009, 230 s. ISBN 978-80-225-2760-6.
- LACKOVÁ, A. – JURKOVIČOVÁ, L. 2008: *Systémové inžinierstvo kvality : kvalita v produktovej stratégii*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. 164 s. ISBN 978-80-225-2581-7.
- LACROIX-SABLAYROLLES, H. 2006: *Êtes-vous vraiment orienté clients?* 2. vyd. Paris: Dunod 2006. 234 s. ISBN 2-10-050100-3.
- LEFEUVRE, T. – CHOZAS, M. – JULLIEN, CH. 2004: *Relation client*. 1. vyd. Paris: Foucher, 2004. 384 s. ISBN 978-2216097739.

- LEHTINEN, J. R. 2007: Aktivny CRM. Řízení vztahů sa zákazníky. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9
- LESÁKOVÁ, D. 2009: Empirický výskum postojov zákazníkov k CRM. In: *Trendy a aktuálne výzvy teórie a praxe v obchode, marketingu a medzinárodných podnikateľských aktivitách v podmienkach globálnej konkurncie*. Mojmírovce: OF EU, 2009. ISBN 978-80-225-2794-1, s. 250-254.
- LESÁKOVÁ, D. – HANULÁKOVÁ, E. – VOKOUNOVÁ, D. 2006: *Marketingové analýzy*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. 323 s. ISBN 80-225-2278-3.
- LESÁKOVÁ, D. a kol. 2002: *Marketingové analýzy a prognózy*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo SOFA, 2002. 192 s. ISBN 80-89033-23-7.
- LEŠKOVÁ, A. 2006: Analýza hodnôt zákazníka v procese zoštíhlenia podniku. In: *Transfér inovácií*. ISSN 1337-7094, 2006, roč. 7, č. 9. Dostupné na internete: <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/9-2006/pdf/65-67.pdf> [cit. 2009-20-05].
- LIPIANSKA, J. – HASPROVÁ, M. 2009: *Cenové rozhodovanie v marketingu : praktikum*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 131 s. ISBN 978-80-225-2814-2.
- LIPIANSKA, J. – HASPROVÁ, M. – ŽÁK, Š. 2005: Metódy merania cenovej citlivosti ako nástroj tvorby cien. In: *Ekonomika a manažment podniku*. ISSN 1336-4103, 2005, roč. 1, č. 1, s. 52-63
- LUKOSZOVÁ, X. 2004: *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- MACNEIL, I. R. 1978: Contract: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclasical, and relational contract law. In: *Northwestern University Law Review*. ISSN 0029-3571, 1978, roč. 72, č. 6, s. 854-906.
- McGREE, J. 2005: *The blackwell encyklopedia of management*. Cornwall: Blackwell publishing, 2005. ISBN 0-631-23317-2.
- MS SR. 2009: *Vybavovanie konkurznej agendy na krajských súdoch v I. polroku 2009* [online]. Dostupné na internete: <http://www.justice.gov.sk/dwn/stat/konk/konkks1p09.pdf>
- MAJTÁN, Š. 2004: *Nákup a riadenie zásob*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2004. 77 s. ISBN 80-225-1917-0.
- MALHORTA, N. 2007: *Études marketing avec SPSS*. 5 vyd. Paris: Pearson Education, 2007. 682 s. ISBN 978-2-7440-7230-7.
- MANSENCAL, C. – MEUROT, V. – MICHEL, D. 2005: *Relation client*. 1. vyd. Paris:

- Hachette, 2005. 359 s. ISBN 2-01-116681-0.
- MARINET A.-CH. – SILEN, A. 2003: *Lexique de gestion*. 6. vyd. Paris: Dalloz, 2003. 532 s. ISBN 2247051677.
- MATEIDES, A., ĎAĎO, J. 2002: *Služby*. 1. vyd. Bratislava: Epos, 2002. 750 s. ISBN 80-8057-452-9
- MATTSON, L.-G. 1973: Systems selling as a strategy on industrial markets. In: *Industrial Marketing Management*. ISSN 0019-8501, 1973, roč.2, č. 2, s. 107-120.
- MICHALOVÁ, V. – ŠUTEROVÁ, V. 2004: *Služby*. 1. vyd. Hronský Beňadik: Vydavateľstvo NETRI, 2004. 216 s. ISBN 80-968904-5-X.
- MICHAELS, R. E. – DAY, R. L. 1985: Measuring customer orientation of salespeople: the replication with industrial buyers. In: *Journal of Marketing Research*. ISSN 0022-2437, 1985, roč. 22, č. 4, s. 443-446.
- MICHEL, D. – SALLE, R., VALLA, J. P. 1996: *Marketing industriel*. 1. vyd. Paris: Economica, 1996. 588 s. ISBN 2-7178-3151-7.
- MICHON, CH. 2003: *Le merkateur*. 2. vyd. Paris: Pearson Education, 2003. 456 s. ISBN 2-7440-7011-4.
- MILES, L. 1972: *Techniques of Value Analysis and Engineering*. 2. vyd. New York: McGraw Hill, 1972. 320 s. ISBN 0070419264.
- MINTZBERG, H. 1991: The Effective Organization: Forces and Forms. In: *Sloan Management Review*. ISSN 1532-9194, 1991, roč. 32, č. 2, s. 54-67.
- MOORMAN, C. – DESHPANDÉ, R. – ZALTMAN, G. 1993: Factor affecting trust in market research relationships, In: *Journal of Marketing*. ISSN 0022-2429, 1993, roč. 57, č. 1, 81-101.
- MORGAN, R. M. – HUNT, S. D. 1994: The commitment – trust theory of relationship marketing, In: *Journal of Marketing*. ISSN 0022-2429, 1994, roč. 58, č. 3, s. 20-38.
- MOULENIER, R. 2003: *Les 10 clefs de l'efficacité du commercial*. 3. vyd. Paris: Les éditions d'organisation, 2003. 328 s. ISBN 270812997X.
- NOBLE, C. H. – SINHA, R. K. – KUMAR, A. 2002: Market orientation and Alternative Strategic Orientations: A longitudinal Assessment of Performance Implications, and Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices. In: *Journal of Marketing*. ISSN 0022-2429, 2002, roč. 66, 2002, č. 4, s. 25-39.
- NOVACKÁ, Ľ. 1994: Podnikateľská kultúra a marketingový manažment podnikov. In: *Ekonomický časopis*. ISSN 0013-3035, 1994, roč. 42, č. 6, s. 426-433.

- OCHS, P. 1998: *Le marketing de l'offre*. 1. vyd. Paris: Economica, 1998. 94 s. ISBN 2-7178-3495-8.
- OLIVER, R. L. 1999: Whence consumer loyalty? In: *Journal of Marketing*. ISSN 0022-2429, 1999, roč. 63, č. 5, s. 33-44.
- ONUFEROVÁ, M. – JANČÍK, Ľ: 20 krokov na ceste k trhu. Aj kapitál túžil byť voľný. [online] Dostupné na internete <http://www.sme.sk/c/5112352/aj-kapital-tuzil-byt-volny.html#ixzz0cUoALaA2>[cit. 17. 11. 2009].
- ORESKÝ, M. 2009: Prínosy uplatnenia systémov CRM vo výrobných podnikoch – poznatky praxe. In: *Trendy a aktuálne výzvy teórie a praxe v obchode, marketingu a medzinárodných podnikateľských aktivitách v podmienkach globálnej konkurencie*. Mojmírovce: OF EU, 2009. ISBN 978-80-225-2794-1, s. 317-321.
- PACÁKOVÁ, V. a kol. 2003: *Štatistika pre ekonómov*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2003. 358 s. ISBN 80-89047-74-2.
- PAYNE, A. 1995: *Advances in relationship marketing*. Londýn: Kogan Page, 1995. 286 s. ISBN 9780749416362.
- PEELEN, E. – JALLAT, F. – STEVENS, É. – VOLLE, P. 2007: *Gestion de la relation client*. 2. vyd. Paris: Pearson Education, 2007. 352 s. ISBN 978-2-7440-7151-5
- PALIWODA, S. J. – THOMSON, P. 1985: 'The practice of systems marketing in the French packaging industry's. *Journal of Marketing Management*. ISSN 0267-257X, 1985, roč. 1, č.1, 99-113.
- PALIWODA, S. J. – BONACCORSI, A. J. 1993: Systems selling in the aircraft industry. In: *Industrial Marketing Management*. ISSN 0019-8501, 1993, roč. 22, č. 2, 155-160.
- PASCO-BERHO, C. – LE STER-BEAUMEVIEILLE, H. 2007: *Marketing international*. 1. vyd. Paris: Dunod, 2007. ISBN 978-2-10-051120-4.
- PERROTIN, R. 2002: *E-achat. Stratégies d'achat et e-commerce*. 1. vyd. Paris : Editions d'organisation, 2002. 190 s. ISBN 2 -7081-2728-4.
- PÓLYA, A. 2008: *Multimédiá v obchode*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. 107 s. ISBN 978-80-225-2598-5.
- PÓLYA, A. 2009: Vplyv certifikátu ECDL na zvyšovanie konkurencieschopnosti pracovnej sily v EÚ. In: *Hospodárska politika SR po vstupe Slovenska do EMÚ [elektronický zdroj] : medzinárodná vedecká konferencia*. Bratislava: Katedra hospodárskej politiky NHF EU, 2009. ISBN 978-80-225-2742-2.

- PORTER, M. 1996: *L'avantage concurrentiel*. 6. vyd. Paris: InterÉdition, 1996. 647 s. ISBN 9782729606169.
- PY, P. 1994: *Gérer son secteur de vente et son portefeuille de clients*. 1. vyd. Paris: Les éditions d'organisation, 1994, 144 s. ISBN 2708117602.
- REICHHELD, F. F. 1996: *The Loyalty Effect*. 1. vyd. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 336 s. ISBN 0875844480.
- RICHTEROVÁ, K. – LABSKÁ, H. – KLEPOCHOVÁ, D. – VOKOUNOVÁ, D. – ŽÁK, Š. – KOPANIČOVÁ, J. 2007: *Marketingový výskum*. 2. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 407 s. ISBN 978-80-225-2362-2.
- ROZIN, A. 2008: Marketing Communication of Industrial Enterprises on the Example of Armament Enterprises. In: *New Approaches to Management of Enterprise Offer and Language Education of Economists*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. s. 181-190. ISBN 978-80-225-2621-0.
- RUEKERT, R.W. – CHURCHILL, G.A. 1984: Reliability and validity of alternative measures of channel member satisfaction. In: *Journal of Marketing research*. ISSN 0022-2437, 1984, roč. 21, č. 2, s. 226-234.
- SALERNO F. – COLAS H. – LOVELOCK, CH. H. – CRIÉ, D. 2007: *Marketing – analyse et perspectives*. 1. vyd. Paris: Vuibert, 2007. 410 s. ISBN 978-2-7117-6940-7.
- STALK, G. 2008: *Five future strategies you need right now*. 1. vyd. Boston: Harvard Business Press, 2008. 128 s. ISBN 978-1-4221-2126-9.
- SABO, M. a kol. 2005: *Právne formy podnikateľských vzťahov*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2005. 205 s. ISBN 80-8078-059-5.
- SHARMA, V. M. 2001: Industrial and Organizational Salesforce roles: A Relationship-based Perspective. In: *Journal of Marketing Theory and Practice*. ISSN 1069-6679. Roč. 9, 2001, č. 3, s. 44-60. 2001, roč. č. 2, s. 44-60.
- SCHEPKER, C. H. – FERREL, O. C. – INGRAM, T. N. 1997: The influence of ethical climate and ethical conflict on role stress in the sales force. In: *Journal of Academy of Marketing Science*. ISSN 0092-0703, 1997, roč. 25, č. 2, s. 99-108.
- SMITH, A. 2001: *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Praha : Liberální institut, 2001. 986 s. ISBN 80-86389-15-4.
- STN EN ISO 9001: 2008 Systém manažérstva kvality. Požiadavky. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2009, 56 s.
- STRÁŽOVSKÁ, H. – STRÁŽOVSKÁ, Ľ. 2002: *Obchodné podnikanie*. 1. vyd. Bratislava:

Vydavateľstvo Sprint vfra, 2002. 327 s. ISBN 80-88848-64-4.

STRÁŽOVSKÁ, H. – KATONA, G. – PACHINGEROVÁ, M. – PAVLÍK, A. – SIROTKA, V. – STRÁŽOVSKÁ, Ľ. 2006: *Proces podnikateľský proces obchodu*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Sprint vfra, 2006. 326 s. ISBN 80-89085-54-7.

STRÁŽOVSKÁ, H. – PACHINGEROVÁ, M. – STRÁŽOVSKÁ, Ľ. – VERNAYOVÁ, D. 2000: *Podnikovohospodárska náuka obchodu a analýza výkonov obchodnej činnosti*. Bratislava: Vyd. Ekonóm, 2000. 289 s. ISBN 80-225-1266-4.

ŠIMBEROVÁ, I. 2008: Stakeholder Relationship Management-Potential of Company Offers Innovation. In: *New Approaches to Management of Enterprise Offer and Language Education of Economists*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. ISBN 978-80-225-2621-0, s. 202-214.

ŠIMBEROVÁ, I.: *Řízení vztahů se stakeholdry na průmyslových trzích v kontextu současných marketingových koncepcí: habilitačná práca*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007, 163 s.

ŠOLTÉS, E. 2008: *Regresná a korelačná analýza s aplikáciami*. Bratislava: Iura Edition, 2008. 287 s. ISBN 978-80-8078-163-7.

ŠTEFKO, R. – ŠINDLERYOVÁ, I. 2005: *Prípadové štúdie z marketingu*. 1. vyd. Prešov: Prešovská univerzita, 2005. 116 s. ISBN 80-8068-431-6.

THOMPSON, J. W. 1966: *A behavioral Science Approach*. 1. vyd. New York: McGraw-Hill, 1966. 384 s.

TOMEK, G. – TOMEK, J. 1996: *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada 1996. 176 s. ISBN 80-85623-96-X.

TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V. 2004: *Střety marketingu*. Praha: C. H. Beck, 2004. 216 s. ISBN 80-7179-887-8

TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V. 2007: *Řízení výroba a nákupu*. Praha: Grada, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0

TONKOVA, S. 1008: Sur la compétitivité des région et le rôle du marketing régional. In: *La compétitivité des entreprises des terriroires et des Etats d'Europe. Conséquences pour le développement et la cohésion de l'Union Européene*. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 2008. ISBN 978-83-7417-356-8, s. 791-807.

VACULÍK, J., KRUPPA, M. 2006: Zásady riadenia vzťahov so zákazníkmi [online]. In: *Pošta, telekomunikácie, a elektronický obchod I*. ISSN 1336-8281, 2006, roč. 1, č. 1, s. 57-58. Elektronický časopis Katedry spojov. Dostupné na internete:

<http://ks.utc.sk/casopis/pdf/I2006/vaculik.pdf>

VANDERCAMEN, M. 2006: *Marketing*. 2. vyd. Bruxelles: De Boeck, 2006. 555 s. ISBN 2-8041-4954-4.

VELU, J.-C. 2007: *Les fondementaux de la vente B to B*. 1. vyd. Paris: L'Harmattan 2007. 282 s. ISBN 978-2-296-04170-7.

VERBEKE, W. – OUWERKERK, C. – PEELEN, E. 1996: Exploring the contextual and individual factors on ethical decision making of salespeople. In: *Journal of Business Ethics*. ISSN 0167-4544, 1996, roč. 15, č. 11, s. 1175-1187.

VIESTOVÁ, K. – ŠTOFILOVÁ, J. – ORESKÝ, M. 2005: Procesy globalizácie a trh krajín V4. In: *Ekonomické rozhľady*. ISSN 0323-262X, 2005, roč. 34, 2005, č. 1, s. 79-89.

VIESTOVÁ, K. – ŠTOFILOVÁ, J. – GOLEC KARASOVÁ, K.: Social responsibility of trade company as a marketing tool of its image. In: *Tożsamość i wizerunek marketingu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009. ISBN 978-83-208-1827-7, s. 175-182.

VLČEK, R. 2008: *Manažment hodnotových inovací*. Praha: Management Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-7261-164-5

WEBSTER, F. E. 1992: The changing of marketing in the corporation. In: *Journal of Marketing*. ISSN 0022-2429, 1992, roč. 56, č. 3, s. 1-17.

WHITEHEAD, H.: *The Administration of marketing and Selling*. London: Sir Isaac Pitman & Sons, ltd., 1946, 338 s.

WOTRUBA, T. 1975: Selling and sales management. In: Kolektív: *Modern marketing*. 1. vyd. New York: Random House, 1975. 722 s. ISBN 0-394-31740-8.

ZALAI K. a kol. 2002: *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 1. vyd. Bratislava: Sprint vŕfra, 2002. 201 s. ISBN 80-88848-94-6.

Zákon č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

ZEYL, A. – DAYAN, A. 1996: *Force de vente*. 1. vyd. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1996. 415 s. ISBN 2-7081-1865-X.

ZORKÓCIOVÁ, O. 2001: Úloha corporate identity pre postavenie firmy na medzinárodnom trhu. In: *Ekonomický časopis*. ISSN 0013-3035, roč. 49, 2001, č. 6, s. 1063-1082.

ZORKÓCIOVÁ, O. – ŠKORVAGOVÁ, S. 2006: Priemyselná politika SR ako súčasť priemyselnej politiky EÚ – vyhodnotenie prvých výsledkov priemyslu po pristúpení do

EÚ. In: *Nová ekonomika*. ISSN 1336-1732, 2006, roč. 5, č. 1, s. 111-120.

ZORKÓCIOVÁ, O. 2006: Postavenie priemyselnej politiky v podpore konkurencieschopnosti SR po vstupe do EÚ. In: BALÁŽ, P. a kol.: *Dopady vstupu do Európskej únie na zahraničnoobchodnú politiku SR (vybrané aspekty) - adaptácia a dôsledky pre ekonomiku SR*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. ISBN 80-225-2255-4, s. 47-69.

ŽÁK, M. a kol. 2002: *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. vyd. Praha: LINDE Praha, a. s., 2002. 887 s. ISBN 80-7201-381-5.

ŽÁK, Š. 2006: Zdroje sekundárnych údajov v marketingovom výskume. In: *Nová ekonomika*. ISSN 1336-1732, 2006, roč. 5, č. 1, s. 121-129.

ŽÁK, Š. – HASPROVÁ, M. 2006: Teoretické a praktické aspekty marketingového plánovania. In: *Verejná správa a regionálny rozvoj*. ISSN 1337-2955, 2006, roč. 2, č. 2, s. 26-31.

Prílohy

Dotazník

A) IDENTIFIKÁCIA PODNIKU

A 1. Názov podniku

A 2. Adresa podniku.....

A 3. Meno a funkcia dopytovaného zodpovedného pracovníka.....

A 4. Odvetvie, v ktorom podnik pôsobí:

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1. Strojársky priemysel | 7. Hutnícky priemysel |
| 2. Drevospracujúci priemysel | 8. Priemysel stavebných hmôt |
| 3. Potravinársky priemysel | 9. Ťažobný priemysel |
| 4. Chemický priemysel | 10. Výroba a rozvod vody |
| 5. Ľahký priemysel | 11. Čistenie a odvod odpadových vôd a odpadu |
| 6. Elektrotechnický priemysel | |

A 5. Počet pracovníkov podniku je:

☐ 1-9 ☐ 10-49 ☐ 50-249 ☐ 250 a viac

B) CHARAKTERISTIKA PODNIKU

B 1. Výrobky a trhy podniku

a) vymenujte hlavnú skupinu výrobkov, ktoré Váš podnik predáva	b) na aké trhy sú tieto výroby určené		c) aký je trhovú podiel jednotlivých skupín výrobkov			d) aký je vývoj cien týchto výrobkov na trhu		
	Trh výrobnej sféry	Trh spotrebných produktov	(<10%)	(10-50%)	(>50%)	Pokles cien	Stabilné ceny	Rast cien

Komentár:.....

.....
.....
.....

B 2. Spresnite niektoré charakteristiky Vášho podniku

	Neexistuje, resp. nízka	Nedostatočný	Dost' rozvinutý	Veľmi rozvinutý
Výskum a vývoj.				
Systém plánovania.				
Úroveň spolupráce a komunikácie medzi útvarmi podniku.				
Úroveň technológie používanej vo výrobe.				

C) PREDAJ A OBCHODNÉ ROKOVANIE

C 1. Rozlišujete medzi predajom a obchodným rokovaním (označiť jednu možnosť):

☐ Áno

☐ Nie

C 2. Viete jasne vysvetliť každý pojem (označiť jednu možnosť):

☐ Áno

☐ Nie

C 3. Ktoré prvky sú typické pre predaj, ktoré pre obchodné rokovania a ktoré sú spoločné pre obidva pojmy? (pri každej možnosti označte príslušnú kolónku)

Č.	Možnosť	Typické len pre predaj	Typický spoločný prvok	Typické len pre obchodné rokovanie
1.	Komunikácia účastníkov.			
2.	Dominantná pozícia.			
3.	Vzťah vyrovnaných, resp. nevyrovnaných síl účastníkov.			
4.	Expresívne vyjadrovanie.			
5.	Ide o vyjednávanie.			
6.	Vždy sú nevyhnutní minimálne dvaja účastníci.			
7.	Bez konfliktu.			
8.	Konflikt je príčinou aktivity.			
9.	Značne tvorivý prístup.			
10.	Dôvera.			
11.	Značné umenie argumentovať.			
12.	Atraktívna prezentácia ponuky.			
13.	Stupeň ovplyvňovania.			
14.	Výmena informácií.			

C 4. Rokovateľ musí byť nutne dobrým predajcom (označiť jednu možnosť):

☐ Áno

☐ Nie

C 5. Dobrý predajca musí nutne vedieť rokovať? (označiť jednu možnosť)

Áno

Nie

C 6. Vy osobne vediete obchodné rokovanie? (označiť jednu možnosť)

Áno

Nie

**C 7. Darí sa Vám transformovať obchodné rokovanie na predaji a naopak?
(označiť jednu možnosť)**

Áno

Nie

C 8. Aké sú podľa Vás dobré vlastnosti predajcu? (vymenujte aspoň tri)

.....
.....
.....

C 9. Aké sú podľa Vás dobré vlastnosti rokovateľa? (vymenujte aspoň tri)

.....
.....
.....

C 10. Ktoré z činností vykonávate pred predajom? (uved'te tri možnosti)

1. Zhromažďovanie informácií o trhu a očakávaniach zákazníkov.
2. Poznanie motívov spokojnosti zákazníkov.
3. Výber zákazníkov a ich segmentáciu.
4. Identifikovanie centier nákupu zákazníkov.
5. Určenie typu zákazníka.
6. Vypracovanie podkladov na spresnenie argumentácie.
7. Vypracovanie plánu predaja podľa jednotlivých zákazníkov.
8. Iné (uved'te) :.....

C 11. Predaj je spojený predovšetkým s (uved'te tri možnosti):

1. Osobnou prezentáciou ponuky.
2. Vypracovaním personalizovanej ponuky.
3. Podmienkami úhrady.
4. Termínmi dodávky.
5. Poskytovaním technickej dokumentácie.
6. Poskytovaním zliav.
7. Zasielaním katalógov.
8. Zasielaním CD, resp. DVD.
9. Internetovým prístupom na webovú stránku.
10. Odpovedaním na otázky o prevádzke, montáži, technických špecifikáciách, zvláštnostiach produktov, o výrobnom procese.
11. Iné (uved'te):.....

C 12. Po predaji aktivity predajcov sú charakterizované (uved'te tri možnosti):

1. Poradenstvom.
2. Službami po predaji.
3. Garanciami.
4. Poskytovaním údržby.
5. Inštrukciou personálu zákazníka.
6. Pokrytím rizík.
7. Kontaktmi s používateľmi.
8. Finančnými činnosťami.
9. Iné (uved'te):.....

D) SEGMENTÁCIA TRHU A DIFERENCIÁCIA PONUKY

D 1. Identifikujte hlavné prístupy k segmentácii z hľadiska tvorby ponuky (pri

Č.		Mikropodniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
1.	Pochopenie očakávaní zákazníkov.				
2.	Nátlak konkurencie.				
3.	Reagovanie na kritériá stanovené zákazníkom.				
4.	Ponúkané verzie produktov.				
5.	Iné (uved'te):				

každej možnosti označte príslušnú kolónku):

D 2. Ktoré z nasledujúcich prvkov diferenciácie svojej ponuky podnik využíva, aby ju odlišil od ponuky konkurentov (uved'te tri možnosti):

1. Atribúty produktu.
2. Riešené problémy zákazníkov.
3. Kategórie používateľov.
4. Porovnanie kvality.
5. Inovácie.
6. Použité suroviny.
7. Cena predaja.
8. Starostlivosť o zákazníka.
9. Disponibilita produktu.
10. Iné (uved'te):.....

E) INFORMÁCIE

E 1. Informácie o odberateľoch získané z týchto informačných zdrojov (uved'te tri možnosti):

1. Obchodný personál.
2. Údaje z účtovníctva.
3. Samotní zákazníci.
4. Dodávatelia.
5. Konkurenti.
6. Distributéri.
7. Veľtrhy, výstavy, konferencie.

8. Banky.
9. Odborné časopisy.
10. Internet.
11. Poradenské kabinety.
12. Verejné inštitúcie.
13. Európske inštitúcie.
14. Brožúry, katalógy.
15. Iné (uved'te):.....

E 2. Informácie o konkurentoch sa týkajú (uved'te tri možnosti):

1. Novovstupujúcich konkurenti.
2. Priamych konkurentov.
3. Potenciálnych konkurentov.
4. Hodnotenia sily konkurentov.
5. Trhového podielu konkurentov.
6. Výrobkov a služieb konkurentov.
7. Cien konkurentov.
8. Atribútov konkurenčných produktov.
9. Štruktúry distribúcie konkurentov.
10. Reklamy a podpory predaja konkurentov.
11. Výskumu a vývoja konkurentov.
12. Globálnej stratégie konkurentov.
13. Iné (uved'te):.....

E 3. Používanie internetu umožnilo vášmu podniku rozšíriť portfólio Vašich partnerov:

☐ Áno

☐ Nie

☐ Neviem

V prípade negatívnej odpovede prejdite na otázku E 5.

E 4. Internet v predaji najčastejšie využívate na (uved'te tri možnosti):

1. Prezentačnú produkciu.
2. Elektronické aukcie.
3. Nástroj pomoci predajcom v teréne.
4. Informácie o ponuke konkurentov.
5. Zasielanie objednávok.
6. Organizovanie podpory predaja.
7. Iné (uved'te):.....

E 5. Pre riadenie portfólia Vašich produktov je typické (uved'te tri možnosti):

1. Rešpektovanie statusu quo ponuky, t. j. sledovanie životného cyklu produktu bez realizovania osobitných aktivít.
2. Uvádzanie nových ponúk.
3. Kompletizácia existujúcich produktov inými.
4. Prístupy založené na cene.
5. Vylúčenie produktu z portfólia, ak neprináša zisk, znižuje imidž a komplikuje sa ním vstup na trh.
6. Pútavosť ponuky prostredníctvom komunikačných aktivít.
7. Vzťahy so zákazníkmi.
8. Iné (uved'te):.....

E 6. Značka Vašich produktov podľa Vás umožňuje (uved'te tri možnosti):

1. Zjednodušiť rozhodovanie zákazníkov na základe diferenciacie produktov.
2. Plniť identifikačnú úlohu ponuky.
3. Rozvinúť povedomie o produktoch.
4. Zvýšiť mieru prieniku na trhu.
5. Zvýšiť stupeň lojality zákazníkov.
6. Zvýrazniť prítomnosť produktov podniku v distribučných kanáloch.
7. Mobilizovať úsilie personálu podniku.
8. Iné (uved'te):.....

F) DODÁVATEĽSKO-ODBERATEĽSKÉ VZŤAHY

F. 1 Podľa Vášho názoru, zhoršenie dodávateľsko-odberateľských vzťahov spôsobuje najmä (uved'te tri možnosti):

1. Nesúlad medzi požiadavkami zákazníka na produkt a prísľubom predajcov.
2. Strata spoľahlivosti produktu.
3. Strata výkonnosti produktu.
4. Nedostatočné vzdelanie predajcu.
5. Nefungujúca logistika.
6. Nedostatočná rýchlosť reagovania na požiadavky zo strany predajcu.
7. Iné (uved'te):.....

F. 2 Nové požiadavky odberateľov vyplývajú z (uved'te tri možnosti):

1. Ich snahy znížiť cenu.
2. Potreba štandardizácie produktov.
3. Nových produktových stratégií.
4. Nových cieľov nákupcov.
5. Znižovania nákladov na výrobu.
6. Lepšieho využívania kapitálu.
7. Snahy vymaniť sa zo vzťahov s doterajšími dodávateľmi.
8. Iné (uved'te):.....

F. 3 Pre odberateľov je dôležité (uved'te tri možnosti):

1. Rešpektovanie zákazníka.
2. Vôľa dodávateľa zabezpečiť úspech zákazníka na základe dodávaného produktu.
3. Starostlivosť o zákazníkov.
4. Spolupráca so známym dodávateľom, ktorý má dobrú reputáciu.
5. Zákazník si želá spolupracovať s dôveryhodným dodávateľom.
6. Predvídať prekážky a predchádzať rizikám zo strany dodávateľa.
7. Znižovať náklady.
8. Realizovať riešenia problému, ktoré zjednodušujú koncepciu produktu.
9. Zákazníci nemajú radi, aby im dodávatelia reprezentujúci malé štruktúry špecifikovali ich potreby.
10. Nakupovať mimo slovenského územia, pretože Slováci dosť nenačúvajú potrebám zákazníkov.
11. Zákazníci neakceptujú obchodné rokovania s dominantnou úlohou dodávateľa.
12. Vidieť v dodávateľovi prostriedok napredovania.
13. Banalizovať dodávateľa na zdroj nákupu.
14. Iné (uved'te):.....

G) ORGANIZÁCIA PREDAJA

G. 1 Existuje útvar predaja vo Vašom podniku?

☒ **Ano**

☐ **Nie**

G. 2 V prípade, že neexistuje, kto je za predaj zodpovedný?

1. Poverený zamestnanec.
2. Materská firma.
3. Iné (uved'te):.....

G. 3 Ak Váš podnik nedisponuje oddelením predaja, koľko osôb realizuje predaj?

A) 1 B) 2 C) 3

D) 4 E) 5 F) 6

G) Uved'te iný počet:.....

G. 4 Ak Váš podnik disponuje útvarom predaja, koľko ľudí v ňom pracuje (uved'te počet):

.....

G. 5 Aké vzdelanie dosiahol manažér predaja:

1. Základné a učňovskú školu.
2. Stredoškolské.
3. Učňovskú školu s maturitou.
4. Bakalárske.
5. Vysokoškolské.
6. Iné (uved'te):.....

G. 6 Pôvodné vzdelanie manažéra predaja je:

1. Technického charakteru, ktoré súvisí s poslaním podniku.
2. Technické vzdelanie bez súvislosti s poslaním podniku.
3. Finančného charakteru.
4. Obchodného charakteru.
5. Iné (uved'te):.....

G. 7 Manažér predaja absolvoval špeciálne vzdelávanie o predaji:

☐ Áno

☐ Nie

G. 8 V prípade kladnej odpovede uved'te, či išlo o:

1. Vzdelávacie kurzy o podniku.
2. Vzdelávanie o produktoch.
3. Vzdelávanie v oblasti techník predaja.
4. Vzdelávanie v oblasti technológie.
5. Vzdelávanie zamerané na povolanie predajcu.

G. 9 Predpokladá sa vo Vašom podniku vzdelávanie predajcov? (označiť jednu možnosť)

☐ Áno

☐ Nie

G. 10 Manažér predaja sa zúčastňuje na tvorbe nových výrobkov?

☐ Áno

☐ Nie

G. 11 Disponuje Váš podnik systémom kvantitatívneho predvídania predaja?

- | | |
|---------------------------------|------------------------|
| 1. Nie. | 4. Áno, od 6 mesiacov. |
| 2. Áno, minimálne na 3 mesiace. | 5. Áno, viac než rok. |
| 3. Áno, od 4 – 6 mesiacov. | |

G. 12 Ak sa Váš podnik nezaoberá predvídaním predaja, môžete uviesť prečo? (uved'te tri možnosti)

1. Nemá na to technické prostriedky.
2. Činnosť podniku závisí od vývoja na novom trhu.
3. Nemá potrebné skúsenosti.
4. Nemá potrebné teoretické znalosti.
5. Nepozná príslušné metódy predvídania.
6. Postačuje intuícia.
7. Iné (uved'te):.....

G. 13 Ste spokojný s organizáciou predaja v podniku?

- | | |
|-------------------|----------------------------|
| 1. Úplne. | 4. Nedostatočná. |
| 2. Dosť spokojný. | 5. Vôbec nie som spokojný. |
| 3. Celkom dobrá. | |

G. 14 Myslíte si, že udržiavanie vzťahov s odberateľmi je dostatočné?

- | | |
|---------------|------------------------|
| 1. Áno. | 4. Vôbec nie. |
| 2. Priemerné. | 5. Iné (uved'te):..... |
| 3. Nie. | |

G. 15 Aké sú kritériá, ktoré by podľa Vás mohli zlepšiť fungovanie a efektívnosť organizácie predaja (uved'te tri možnosti):

1.	Väčší časový priestor zaoberať sa touto otázkou.
2.	Viac prognostických aktivít v predaji.
3.	Lepšia organizácia činnosti predaja.
4.	Viac vzdelávacích možností pre predajcov.
5.	Viac informácií o trhu zákazníka.
6.	Viac kompetencií predajcom.
7.	Viac finančných prostriedkov.
8.	Pomoc ďalších osôb na celý, resp. čiastkový úväzok.
9.	Lepšia komunikácia s inými oddeleniami podniku.
10.	Viac podpory zo strany iných útvarov podniku.
11.	Iné (uved'te):.....