

1
2019
Ročník III.

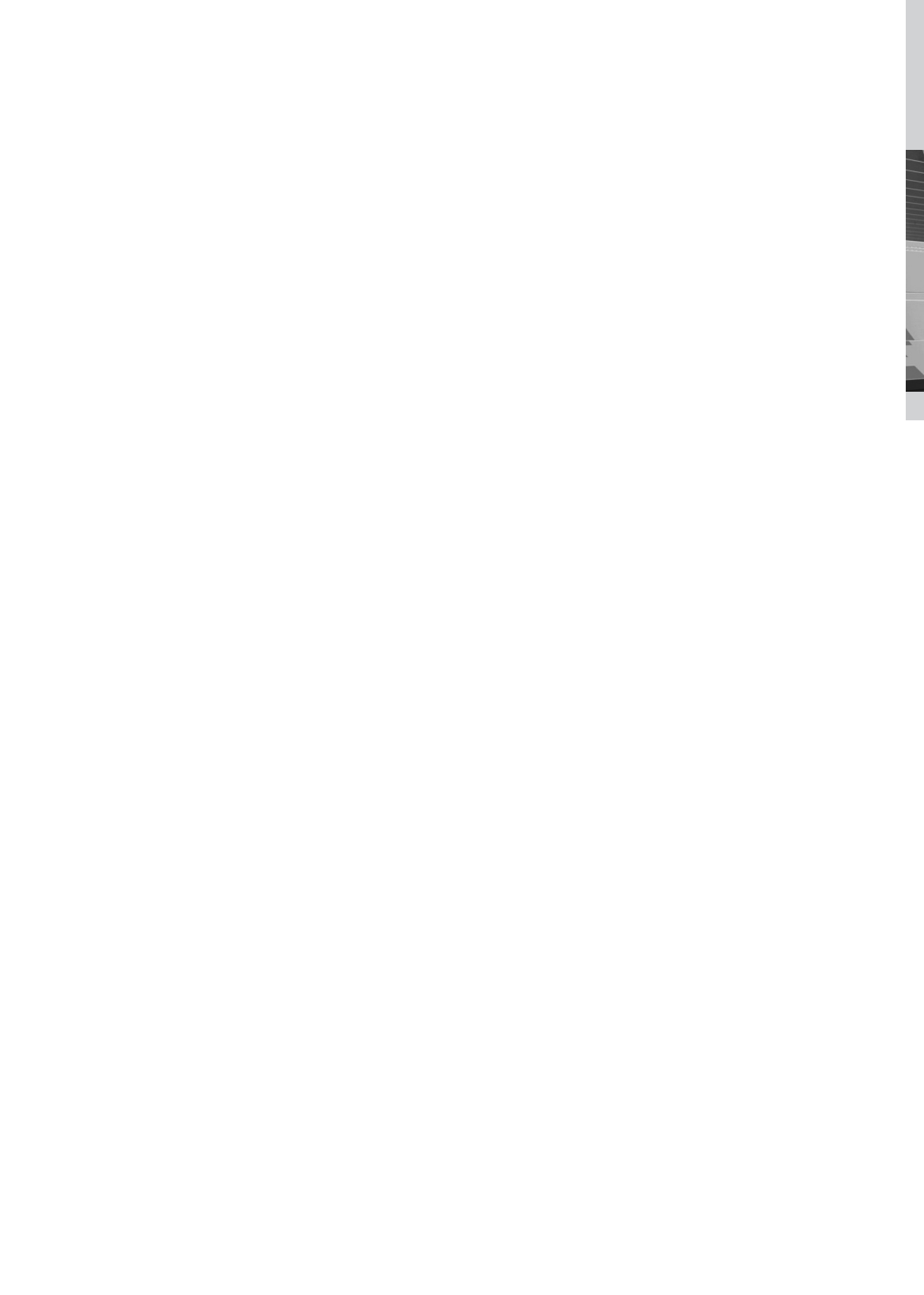


REFLEXIE

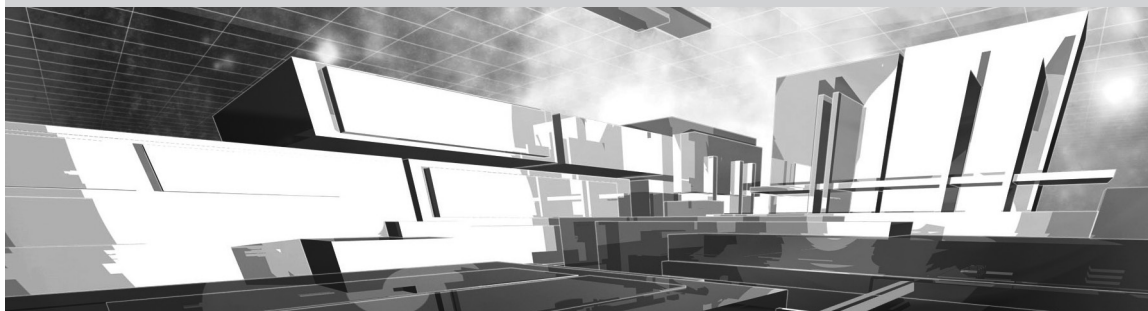
Kompendium teórie a praxe podnikania

TEÓRIA A PRAX
KOMUNIKÁCIE





REDAKCIA



REFLEXIE Kompendium teórie a praxe podnikania Teória a prax komunikácie

Číslo 1/2019, ročník III., dátum vydania: 29. marec 2019
Vychádza štyrikrát ročne

EV 5549/17

Odborné texty	© Dr.h.c. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc. © doc. Mgr. Peter Madzík, PhD. a Mgr. Karol Čarnogurský, PhD.
Redakčná rada	Ing. Anna Diačiková, PhD. – vedúci redaktor prof. Ing. Viktória Bobáková, PhD. Mgr. Karol Čarnogurský, PhD. prof. Ing. Alena Daňková, CSc. Ing. Lucia Kassayová, MBA doc. ThDr. PaedDr. Anton Lisnik, PhD. doc. Mgr. Peter Madzík, PhD.
Recenzenti	doc. Ing. Miroslav Hrnčiar, PhD. prof. Ing. Vanda Lieskovská, PhD. Ing. Kamil Mikulič, CSc.
Grafický dizajn	Dušan Ščepka Mgr. Milan Pudiš, PhD.
Jazyková úprava	Ing. Gabriela Smerigová
Vydala a vytlačila	Katolícka univerzita v Ružomberku VERBUM – vydavateľstvo KU Hrabovská cesta 5512/1A 034 01 Ružomberok IČO 37 801 279
ISSN	2585-7428
Cena	5,- Eur

OBSAH



Ocenenie pre časopis REFLEXIE 10

PREDSLOV Anna Diačiková11

Peter Madzík, Karol Čarnogurský: Využitie spätnej komunikácie od zákazníka pre analytické účely organizácie pri riadení kvality

Koreferát k 9. časti edície Štefana Kassaya

RIADENIE – Teória a prax komunikácie 12

1. kapitola

Podstata a proces komunikácie27

Formovanie názorov o podstate komunikácie28

Heuristický základ komunikačných modelov 29

Lasswellova formula 30

Shannon-Weaverov model 32

Bandurov model 32

Model *Maletzkého*..... 32

Komunikačné modely priamej a sprostredkovanej komunikácie 34

Jednostupňový model komunikácie – osobná komunikácia 34

Dvojstupňový model komunikácie – sprostredkovaná komunikácia 34

Viacstupňový model komunikácie – mediálna komunikácia 35

Modifikácie komunikačných modelov a ich vplyv na teóriu komunikácie 35

Od zjednodušených modelov k pragmatickej komplexnosti komunikácie 36

Komunikačný priestor, komunikačné technológie, v prostredí globálnej konkurencie 40

Nové komunikačné technológie a ich vplyv na formy komunikácie 42

Digitálna komunikácia 43

Faximilná komunikácia a nástup širokopásmovej komunikácie 46

World Wide Web 49

Rozvoj vlnovej technológie 50

Bezdrôtová technológia prenosu dát 50

Nová generácia sietí 56

Audiovizuálny softvér na komunikáciu v reálnom čase... 58

Telefónia IP (internetové telefonovanie) 58

2. kapitola

Komunikácia verzus marketing63

Príloha 1

Klasická podoba marketigovej akceptácie64

Postupné rozširovanie počtu marketingových prvkov 64

Marketingové prvky zamerané na ľudí, predajný priestor a balenie produktov 64

Marketingové prvky orientované na zákazníka 64

Marketingové prvky zamerané na účastníkov trhu 64

Názorové konfrontácie vedeckých autorít.....	66	Stret spoločenských a technologických determinantov v priestore trhu	90
Konštituovanie marketingových smerov	66	Predpoklad zmien v postojoch zákazníkov	90
Marketing ako dlhodobá činnosť.....	66	Východisko z krízy marketingu	90
Odlíšnosti v marketingovej orientácii japonských, amerických a nemeckých podnikov	66		
Preferencie marketingových postupov, rozvoj strategických schopností podniku.....	67		
Modifikácia predstáv o marketingových funkciách.....	68		
Antagonizmus tvoriacej sa názorovej integrity a prevládajúcej tradicionalistickej inercie	69		
Signály inštitucionálnych autorít vo vzťahu komunikácie a marketingu	69		
Prehodnocovanie definícií marketingu	70		
Pokus o renesanciu marketingu	70		
Dilema značiek.....	71		
Racionálny kupujúci	71		
Rast komunikačných aktivít v strategickom riadení podniku.....	72		
Zmena pozície marketingu v podnikovej štruktúre.....	73		
Priorita podnikovej komunikácie	74		
Marketing ako kooperand komunikácie	74		
Komunikačná a marketingová stratégia	75		
Pre strategickú komunikáciu je kľúčová globálna komunikácia	75		
Spoločenské premeny v dôsledku nových komunikačných technológií	82		
Príloha 2			
Kríza marketingu ako dôsledok spoločenských premien	86		
Kríza marketingu alebo marketing v dobe krízy?	88		
Klasická teória marketingu v období ekonomickej krízy... ..	88		
Kríza marketingu a kríza medziľudských vzťahov	88		
Rozpornosť procesov podnikovej komunikácie – zdroj spoločenskej inercie	88		
Reakcia podnikov na novú situáciu	89		
Empatia a etika podnikania	89		
Pokusy o novoformulované definície marketingu.....	89		
Ohniská zmien v nazeraní na smerovanie novej definície marketingu	89		
		Príloha 3	
		Vývojové etapy marketingu	92
		Komunikácia ako integrujúci princíp v riadení podniku ..	92
		Premeny marketingových funkcií	92
		3. kapitola	
		Vplyv komunikácie na zmeny nákupného správania účastníkov trhu	95
		Charakteristiky zákazníka a spotrebiteľa	96
		Vnímanie spotrebiteľa	98
		Postoj spotrebiteľa	99
		Nákupné učenie	100
		Determinanty a odlíšnosti nákupného správania spotrebiteľa a zákazníka.....	103
		Motivácia a presvedčovanie spotrebiteľa.....	103
		Potreby ako zdroj motivácie	105
		Návyky ako hybná sila motivácie	106
		Hodnoty, ideály a záujmové orientácie.....	107
		Záujmy ako zdroj motivácie.....	107
		Ovplyvňovanie motivácie človeka.....	108
		Komunikácia a nákupné správanie.....	108
		Modely nákupného (spotrebiteľského) správania	109
		Sociálne a kultúrne prostredie a spoločenské postavenie spotrebiteľa	114
		Vplyvy referenčných skupín	114
		Príslušnosť k spoločenskej vrstve a jej vplyvy na nákupné správanie	116
		Bohatí spotrebiteľa (najvyššia spoločenská vrstva) ..	116
		Spotrebiteľa zo strednej vrstvy	117
		Nemajetní spotrebiteľa	117
		Technicky orientovaná spoločenská vrstva	117
		Premeny spoločenského postavenia a príslušnosti k spoločenskej vrstve.....	118
		Vplyv kultúry na nákupné správanie	118

Nákupný rozhodovací proces ako dôsledok komplexu vplyvov na spotrebiteľa	122
Vplyvy prostredia na správanie sa zákazníka.....	122
Alternatívna voľba, smerovanie k rozhodnutiu o kúpe	123
Model rozhodovania spotrebiteľa	125
Vplyv názorových vodcov na nákupné rozhodnutie	125
Rozhodovací proces spotrebiteľa	127
Rola spotrebiteľa a zákazníka pri nákupe.....	127
Postup rozhodovania spotrebiteľa pri nákupe	129
Úrovně rozhodovacieho procesu spotrebiteľa.....	129
Etapy nákupného rozhodovacieho procesu	130
Komunikácia so zákazníkmi, reagovanie na ich potreby ..	135
Výrobky, služby, produkty, značky, zážitok	135
Hodnota pre zákazníka.....	136
Obchodné vzťahy, vyjednávanie, vzťahy so zákazníkom ..	137
Príloha 4	
Rozhodovací proces pri nákupe nových produktov .	137
Fáza prijímania nových produktov a inovačná difúzia.....	138
Spotreba a vlastníctvo produktov	138
4. kapitola	
Formovanie trhov a ich odlišnosti	141
Základné delenie trhového priestoru.....	142
Spoločné znaky a osobitosti trhov	142
Spotrebiteľské trhy	142
Priemyselné trhy	143
Odlišnosti spotrebiteľských a priemyselných trhov	145
Priemyselná segmentácia – triedenie.....	146
Nákupná situácia na priemyselných trhoch.....	148
Osobitosti procesu predaja podnikateľským subjektom ..	148
Neziskové inštitúcie a trhy verejnej správy	149
Spôsob vytvárania trhu verejných inštitúcií.....	150
Verejně obstarávanie podľa zásad EÚ	152
Orientácia na inštitucionálneho zákazníka	154
Význam riadenia vzťahov s kľúčovými zákazníkmi	154
5. kapitola	
Integrovaná komunikácia	159
Integrácia komunikačných nástrojov.....	160

Integrovaná podniková komunikácia.....	160
Integrovaná komunikácia vnímaná zákazníkom.....	162
Komunikačné okruhy integrovanej podnikovej komunikácie	164
Výber komunikačných nástrojov.....	166
Využitie komunikačných nástrojov v procese výberu... ..	167

KONCIPOVANÁ VOĽBA KOMBINÁCIÍ KOMUNIKAČNÝCH NÁSTROJOV..... 168

Optimalizácia rozpočtu vo vzťahu k účinnosti komunikácie	170
Kľúčové hladiská ovplyvňujúce komunikačný rozpočet	171
Štádiá životného cyklu produktu.....	171
Technologický pokrok	171
Prijímanie informácií	173
Pripravenosť spotrebiteľa na nákup	173
Synergický efekt celkového rozpočtu integrovanej komunikácie.....	174
Metódy stanovenia rozpočtu	175
Hraničná (marginálna) analýza	175
Ľubovoľná alokácia	176
Porovnanie s konkurenciou	176
Percentá z tržieb.....	177
Úlohy a ciele.....	178
Maximalizácia zisku vo vzťahu k rozpočtu	179
Pomer elasticít	180
Príprava programu integrovanej komunikácie	182
Rozhodnutie o komunikačných cieľoch	184
Rozhodnutie o rozpočte	185
Rozhodnutie o zavedení novej značky vo vzťahu k rozpočtu.....	185
Rozhodnutie o komunikačnom artefakte	186
Rozhodnutie o médiách – mediálne plánovanie	187
Etalón komunikačnej kampane	189
Načasovanie výdavkov na komunikačnú kampaň	190
Prototypové modely	190
Optimálna frekvencia komunikácie vo vzťahu k výške rozpočtu	191
Dynamické účinky reklamy	195
Mediálne kombinácie a mediálny kontext	196

Realizácia a vyhodnotenie komunikačnej kampane.....	200
Vytváranie podmienok na implementáciu integrovanej komunikácie	201
Zladenie procesov a funkcií v podniku	202
Prekážky vplyvajúce na implementáciu integrovanej komunikácie.....	205
Vyhodnotenie efektívnosti integrovanej komunikácie.....	208
Prípadová štúdia 1	
Integrovaná podniková komunikácia	210
<i>Životopis Dr. h. c. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.....</i>	<i>214</i>

Ocenenie pre časopis REFLEXIE

Časopis REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania získal prestížne ocenenie *PODNIKOVÉ MÉDIUM ROKA 2017* v konkurencii slovenských tlačných a elektronických médií.

Na slávnostnom vyhodnotení jubilejného 15. ročníka celoslovenskej súťaže *Podnikové médium roka 2017*, ktorej vyhlasovateľom je Klub podnikových médií na Slovensku a Slovak Business Agency, získal jednu z hlavných cien súťaže – cenu *PhDr. Mariána Matyáša pre ojedinelé projekty v oblasti podnikových médií* – časopis REFLEXIE. Táto cena sa udeľuje od roku 2007 a získali ju v minulosti mnohé významné inštitúcie a podniky za mimoriadne kvalitné projekty.

Súťaž ponúka overenie kvality médií organizácií v konkurencii iných účastníkov z celého Slovenska a prispieva k celkovému zvyšovaniu úrovne komunikácie, jej kultivovaniu a ku kvalite médií rôznych organizácií, či už miest, obcí, samosprávnych krajov, podnikov, či neziskových a rozpočtových organizácií v krajine.

Pre autorský kolektív časopisu je tento úspech významným ocenením, overením jeho kvality a zároveň záväzujúcim v nepolapení tvorivého úsilia.

Redakčná rada časopisu Reflexie



PREDSLOV

Anna Diačiková, vedúci redaktor časopisu *Reflexie*

Vedecký časopis **REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania** prináša, ako je zrejme z jeho titulu – praxou overenú teóriu, resp. teóriu overenú v praxi – dielo *Podnik a podnikanie* – od renomovaného autora a úspešného slovenského podnikateľa, vedca a pedagóga, Dr.h.c. prof. PhDr. Ing. **Štefana Kassaya, DrSc.**

Doma i v zahraničí (dielo vyšlo v piatich jazykoch – slovensky, anglicky, rusky, poľsky, maďarsky) je známe jeho 5-zväzkové dielo *pentalógia Podnik a podnikanie* (4 500 strán textu), ktoré sa snaží zrealizovať teoretické prístupy o podnikaní a tým zjednodušiť štúdium študentov vysokých škôl a postgraduálneho štúdia, doktorandov, ale je tiež využiteľné pre pedagógov, manažérov, či samotných akcionárov podnikov.

Uľahčiť dostupnosť tejto literatúry a priblížiť sa predovšetkým slovenským a českým študentom a ich pedagógom, vznikol v spolupráci s Katolíckou univerzitou v Ružomberku unikátny projekt, ktorý formou časopisu *REFLEXIE* priniesie *pentalógiu* všetkým, ktorí prejavia záujem a to prijateľnou formou. *Pentalógia* je štruktúrovaná do 18 hlavných tém a vychádza zo známej metodiky *Balanced Scorecard (BSC)* vypracovanej **Robertom Kaplanom** a **Davidom Nortonom**. Výkonnosť podniku je aplikáciou tejto metodiky hodnotená prostredníctvom štyroch vyvážených perspektív (finančnej perspektívy, zákazníckej perspektívy, perspektívy interných podnikových procesov a perspektívy učenia sa a rastu) a v *pentalógii* je rozšírená o perspektívu podnikateľského prostredia, od ktorej sa ďalej odvíjajú *BSC* perspektívy podniku.

Časopis *Reflexie* vám postupne priniesie všetkých päť perspektív v nasledovnom logickom poradí:

1. Perspektíva podnikateľského prostredia:

• Vodcovia a manažéri • Rozhodujúce hľadiská manažérskej praxe • Podniková stratégia • Organizačné štruktúry

2. Finančná perspektíva:

• Teoretické základy a podmienky fungovania podnikovej finančnej politiky • Finančné riadenie podniku • Analýza ziskovosti trhu • Investičná stratégia a investičné projekty

3. Zákaznícka perspektíva:

• Teória komunikácie a jej využitie v podnikovej praxi • Komponenty viacprerezovej komunikácie (A) • Komponenty viacprerezovej komunikácie • Starostlivosť o zákazníka

4. Perspektíva interných podnikových procesov:

• Základy projektovania inovatívneho podniku • Projektovanie globálne koncipovaného podniku (A) • Projektovanie globálne koncipovaného podniku (B) • Realizácia projektov v priemyselnej praxi

5. Perspektíva učenia sa a rastu:

• Človek, znalosti a znalostná spoločnosť • Prípadové štúdie • Nový svet, nové príležitosti • Prílohy, záverečné konštatovania

Pentalógia, na základe vedeckých a odborných príspevkov a prípadových štúdií, bola spracovaná na prelome milénii, v neustále sa ekonomicky, spoločensky a politicky meniacom prostredí, avšak generalizujúce závery, overené časom, sú platné aj v súčasnosti. Každá téma je v úvode časopisu doplnená aktuálnym vedeckým alebo odborným príspevkom pedagógov z Katedry manažmentu v Poprade.

Ing. **Anna Diačiková, PhD.**

Využitie spätnej komunikácie od zákazníka pre analytické účely organizácie pri riadení kvality

Koreferát k 9. časti edície Štefana Kassaya
RIADENIE – Teória a prax komunikácie

Peter Madzík, Karol Čarnogurský, Katedra manažmentu, Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, Inštitút Štefana Náhaluku v Poprade

Predslov

Štefan Kassay sa v edícii Podnik a podnikanie v 9. časti Riadenie – Teória a prax komunikácie venuje v 3. kapitole charakteristikami zákazníka a spotrebiteľa. V predmetnej kapitole sa venuje postupne vnímaniu spotrebiteľa, jeho postojom a postupne prechádza cez motivácie a presvedčovanie spotrebiteľa až k nákupnému správaniu a ku komunikácii, ktorá k nemu vedie. Predkladaný koreferát sa zaoberá opačným smerom komunikácie – od zákazníka (spotrebiteľa) k organizácii. Na praktickom príklade poukazuje na možnosti spracovania spätnej väzby od zákazníka s cieľom zvyšovania kvality.

Úvod

V súčasnom hektickom období prúdiacich informácií ani nie je prekvapením, že komunikácia je aktuálnym fenoménom nielen z hľadiska informačných technológií, ale aj z hľadiska iných sociálnych, či ekonomických disciplín. K jednej takejto disciplíne patrí aj riadenie kvality produktu. Kvalita je zjednodušene definovaná **ako miera, s akou súbor vlastných charakteristík objektu spĺňa požiadavky**. Táto trochu technická definícia sa nachádza v terminologickej norme ISO 9000 a možno ju trochu „poľudštiť“ nasledovným výkladom.

Objektom kvality sa rozumie niečo, čo je možné vnímať resp. o tom uvažovať (synonymom objektu je „entita“). Je to prakticky čokoľvek, čo dokážeme pomenovať a má určité charakteristické črty, ktoré majú vplyv na to, či o objekte hovoríme, že je alebo nie je kvalitný. Najčastejšie to zvykne byť produkt, služba, proces, osoba, organizácia alebo systém. Voči všetkým týmto objektom je možné vzťahovať termín „kvalita“ a teda môžeme pokojne povedať slovné spojenie ako napríklad „kvalitný produkt“, „kvalitná služba“, „kvalitný proces“ a pod.

Pod **mierou** sa rozumie veličina, ktorá nemá dichotomický charakter – teda nemôže nadobúdať len dve hodnoty. Nemožno preto hovoriť o objekte, že je alebo nie je kvalitný. Skôr by sa malo povedať, že „kvalita produktu je nízka“ alebo „kvalita procesu je excelentná“. V reálnych podmienkach však často ľudia používajú pojmy ako „nekvalitný produkt“, „nekvalitná služba“ a pod. Určite nie je potrebné ich za to viniť alebo nebudaj poučať, že takto by sa to povedať nemalo. Vyjadrenie „nekvalitný produkt“ skôr charakterizuje nízku mieru kvality produktu, ktorú vníma zákazník. Napriek tomu, že v praxi sú často veci (objekty) pomenovávané

ako kvalitné alebo nekvalitné, nič to nemení na fakte, že kvalita je veličina s viacerými úrovňami – napríklad od veľmi nízkej, nízkej, strednej, vysokej až po veľmi vysokú.

Vlastné charakteristiky objektu reprezentujú súbor črt, ktorými objekt disponuje. Hmotný produkt ako napríklad hrnček na kávu má určitú tvrdosť, je z určitého materiálu, má merateľné rozmery a farbu. Tieto charakteristiky sú mu vlastné a opisujú ho. Iný hrnček má charakteristiky iné. I rovnaké objekty sa môžu v určitej miere odlišovať z hľadiska ich vlastných charakteristík. Pri výrobe rovnakých hrnčekov sa môže mierne odlišovať ich farba, tvar, materiál i rozmery. Vlastné charakteristiky môžeme vymedziť i pri iných objektoch ako je produkt – napr. pri službe to môže byť čas jej trvania, pri procese to môže byť spotreba materiálu, pri osobe to môže byť inteligencia, pri orgnizácii to môže byť percento vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov a pri (odmeňovacom) systéme to môže byť priemerná mzda zamestnancov.

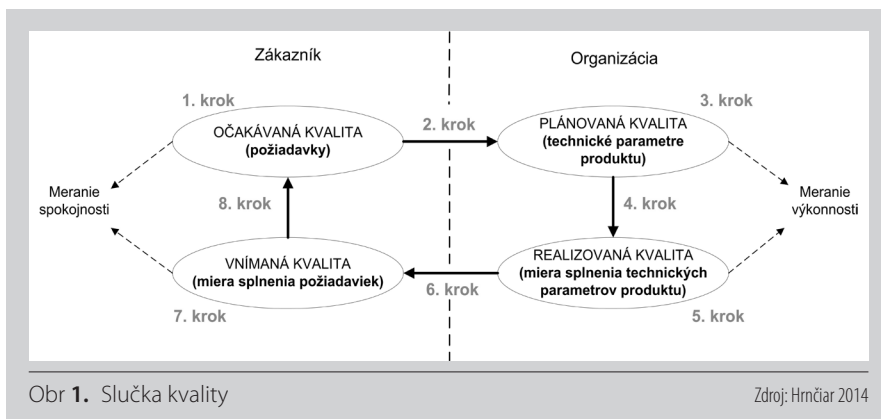
Požiadavky reprezentujú súbor očakávaní a potrieb, ktoré môže mať jednotlivec alebo skupina voči objektu. Požiadavky priamo alebo nepriamo predkladajú rozličné zainteresované strany ako napríklad zákazníci, dodávatelia, zamestnanci, či dokonca mesto alebo záujmové združenia. Najdôležitejšou zainteresovanou stranou je pre akúkoľvek organizáciu jej zákazník. Zákazník, ktorý si chce kúpiť hrček na kávu by mohol mať požiadavky ako napríklad „aby sa dobre držal“, „aby nebol príliš krehký“, „aby bol pekný“, „aby bol stabilný“ a pod.

Pozornému človeku neujde, že to, ako formuloval požiadavky zákazník sa odlišuje od toho, ako sa opisuje produkt cez súbor vlastných charakteristík. Zákazník mal na produkt voľnejšie a nie až tak určité požiadavky a produkt bol charakterizovaný relatívne presnou špecifikáciou jeho vlastností. Takáto špecifikácia je však nevyhnutná, keďže pri výrobe produktu nemôžeme povedať výrobnému zariadeniu „vyrob mi hrnček, ktorý sa bude dobre držať“ alebo „vyrob mi hrnček, ktorý bude pekný“. Výrobné zariadenie rozumie technickej reči – teda vlastným charakteristikám produktu. Tieto dva pohľady sa v literatúre nazývajú ako hlas zákazníka (ang. *Voice of Customer*) a hlas inžiniera (*Voice of Engineer*). Dosiahnuť súlad medzi týmito dvoma pohľadmi patrí k trvalým výzvam v oblasti riadenia kvality produktu.

1 Slučka kvality ako model riadenia kvality produktu

Slučka kvality vychádza z modelu GAP a zjednodušene vysvetľuje základnú logiku tvorby kvality. I keď bola pôvodne vytvorená pre sektor služieb (*Hrnčiar, 2014*), jej použitie je univerzálne pre akýkoľvek iný sektor. Slučka kvality pozostáva zo štyroch prvkov, medzi ktorými sa nachádzajú štyri väzby. Ľavá časť slučky kvality vysvetľuje účasť zákazníka pri tvorbe kvality, pravá časť naopak, účasť organizácie (niekedy nazývaná ako „producent“) – obrázok 1. Podľa logiky tejto schémy je proces tvorby kvality iteračný – pozostáva z krokov zoradených sekvenčne v tvare cyklu.

1. **Prvým krokom** je identifikácia a pochopenie požiadaviek zákazníka. Tento krok je v schéme pomenovaný ako očakávaná kvalita (ang. *Sought quality*). Očakávaná kvalita je súbor vyjadrených (explicitných) ale aj skrytých (latentných) požiadaviek zákazníka voči objektu hodnotenia kvality – najčastejšie produktu. Požiadavky sú často formulované nejasne resp. vágnym spôsobom – napr. požiadavky voči chladničke môžu byť: spoľahlivá, priestranná, s nízkou spotrebou, s vysokou modularitou, pekná, ľahko udržiavateľná, jednoduchá na obsluhu aj jednou rukou. Niektoré požiadavky možno s atribútom produktu stotožniť jednoducho – napr. nízka spotreba (pohľad zákazníka) je takmer totožný s atribútom kWh (pohľad producenta), priestranná (pohľad zákazníka) je takmer totožný s atribútom objem v litroch (pohľad producenta) a pod. Na druhej strane však zákazník má aj požia-



Obr 1. Slučka kvality

Zdroj: Hrnčiar 2014

davky, ktorých stotožnenie s určitým atribútom produktu je obtiažnejšie – napr. pekná (pohľad zákazníka) je možné stotožniť len čiastočne s atribútmi dizajn, použité materiály, rozmiestnenie ovládacích prvkov (pohľad producenta). Okrem vyjadrených požiadaviek má zákazník takmer vždy aj viacero nevyjadrených požiadaviek. Tieto požiadavky nie sú vyjadrené preto, lebo buď ich považuje za samozrejmé, alebo nevie, že také niečo by mohol potrebovať. Samozrejmé požiadavky spravidla plynú z jadra produktu a z funkcie, ktorú má produkt plniť (ak si zákazník kupuje práčku, nebude predavačovi vysvetľovať, že chce takú, ktorá bude prať, alebo že má splnené všetky bezpečnostné predpisy, aby ho pri prevádzke nemohla zraniť – prirodzene to očakáva). Požiadavky, o ktorých zákazník nevie, či pre neho hodnotu, sa častokrát neskôr vyprofilujú ako atraktívne (pri kúpe práčky zákazník nebude vyžadovať, aby mu poslala e-mail o priebehu prania: spotrebe energie, dĺžke prania, spotrebe pracieho prášku – pretože zákazník nevie, že takouto funkcionalitou môže práčka disponovať). Po identifikácii požiadaviek má nasledovať ich pochopenie – teda vyjasnenie vplyvu splnenia/nesplnenia požiadaviek na celkovú spokojnosť zákazníka a určenie prioritných požiadaviek.

2. Ak je táto úvodná etapa zrealizovaná, prichádza na rad **druhý krok** – integrácia požiadaviek do atribútov/charakteristík produktu. Hlavným účelom tohto kroku je nájdenie spôsobu ako „preložiť“ požiadavky zákazníka do technických charakteristík produktu. Technické charakteristiky sú kľúčové z pohľadu výroby produktu. V priemysle sa k tomuto účelu využíva technika *Quality function deployment* (QFD – slov. rozčlenenie funkcií kvality), v službách či obchode možno využiť jej jednoduchšiu verziu v podobe maticového porovnania požiadaviek zákazníka a charakteristík produktu. Výsledkom tohto kroku je identifikácia technických charakteristík produktu, ktoré sú nepriamo pre zákazníka kritické – nazývajú sa *Critical to Quality* (CTQ). V priemyselných reťazcoch typu B2B sú požiadavky zákazníka často formulované technickým jazykom cez parametre produktu – čo je samozrejme veľká výhoda, keďže odpadá potreba prácneho „prekladania“ požiadaviek do technických charakteristík produktu.
3. Nasleduje **tretí krok** a to detailné plánovanie charakteristík produktu (ang. *Target quality*). Účelom tejto fázy je vytvoriť detailnú špecifikáciu produktu a procesu jeho výroby. V priemysle to zahŕňa rad dizajnových technologických aktivít, v službách ide skôr o proces špe-

cifikácie náležitostí služby a spôsobu jej poskytnutia. Do tohto kroku už zákazník priamo nevstupuje a je celý zabezpečený organizáciou. Čo sa týka plánovania procesu výroby resp. poskytnutia služby, organizácia by mala projektovať procesy a ich procesné kroky s ohľadom na riziko vzniku nezhôd – teda riziko, že niektorá požiadavka zákazníka nebude splnená. Projektovanie procesov tak so sebou nevyhnutne nesie aj integráciu kontrolných mechanizmov majúcich za cieľ nezhode predísť (preventívne opatrenia zamerané na elimináciu chýb u ich zdroja) alebo včas odhaliť nezhodu (detekčné opatrenia zamerané na výstupy procesu).

4. **Štvrtým krokom** je proces výroby a hodnotenie jeho efektívnosti – teda vzťah medzi vstupmi a výstupmi procesu. Účelom tohto kroku je transformovať myšlienku (technická špecifikácia produktu a opis procesu jeho výroby) na skutočný produkt s danou špecifikáciou. Proces výroby by mal byť priebežne monitorovaný tak, aby informácie z tohto monitoringu umožnili prijať adekvátne opatrenia pre zabezpečenie stability procesu. Vo výrobnej sfére sa v tejto fáze využíva rad štatisticko-technických prístupov, (Lopes Silva, 2013) umožňujúcich posúdiť spôsobilosť procesu (schopnosť procesu plniť stanovené požiadavky) alebo realizovať štatistickú reguláciu procesov pre udržanie procesu v stabilnom stave. V službách je tento krok čiastočne spriahnutý s piatym krokom, keďže služba sa spotrebúva zároveň vtedy, kedy sa „vyrába“ – pre hodnotenie „výkonnosti služby“ sa používa napríklad *mystery shopping* (slov. Tajomné nakupovanie – hrani role zákazníka s cieľom zistiť kvalitu služby a jej atribútov).
5. **Piatym krokom** je dosiahnutie reálneho produktu (ang. *Delivered quality* i keď toto slovné spojenie je vhodné pre služby – pre lepšiu univerzalitu by bolo vhodnejšie „*Produced quality*“). I keď sa na prvý pohľad môže zdať, že tento krok je pomerne statický, v skutočnosti však obsahuje rad aktivít, ktoré sú zo strany organizácie nevyhnutné. V prvom rade ide o poslednú možnosť zachytiť nezhodné výrobky predtým, než by sa mohli dostať k zákazníkovi – to zo sebou nesie nutnosť určenia náležitostí výstupnej kontroly. Podstatné sú tiež informácie týkajúce sa efektívnosti výroby a najmä nákladov na nekvalitu (ang. *Cost of poor quality*). Tie sa spravidla kalkulujú pomocou PAF modelu, ktorý zahŕňa náklady na prevenciu (*prevention*), posudzovanie (*assessment*) a náklady na nezhody (*failure*). V tejto fáze by mal byť produkt verifikovaný a validovaný. Verifikácia zahŕňa preverenie, že produkt spĺňa technickú špecifikáciu, ktorá bola predpísaná. Validácia zahŕňa potvrdenie toho, že požiadavky zákazníka boli charakteristikami produktu splnené.
6. Po výrobe produktu nasleduje **šiesty krok** – jeho doručenie zákazníkovi. Slovo „doručenie“ však treba vnímať v širšom marketingovom kontexte. Nejde len o spôsob jeho dodania, ale aj o informácie, ktoré o produkte zákazník dostáva. Účelom tejto fázy je informovať zákazníka o tom, ako bude produkt plniť jeho požiadavky. Zväčša nemá príliš význam zvyrazňovať technické špecifiká produktu, ale skôr poukázať na výhody, ktoré užívaním produktu zákazník získa (napr. nikoho nemusí zaujímať, že drsnosť povrchu sklznice lyží je iba 7 µm, avšak určite by mohla zaujať informácia o tom, že sklznica je vďaka svojej špeciálnej úprave vhodná do akéhokoľvek snehu). Tento krok je akýmsi prienikom marketingu a riadenia kvality, keďže sa v ňom spájajú postupy z oboch disciplín. Okrem propagácie vlastných charakteristík produktu a plnenia požiadaviek zákazníka, (oblasť kvality) môžu byť propagované aj priradené charakteristiky produktu – imidž, značka, cena (oblasť marketingu).

7. **Siedmym krokom** je vnímanie kvality (ang. *Perceived quality*). Je to prvok slučky kvality, u ktorého je miera riadenia zo strany organizácie minimálna. Vnímanie kvality predstavuje súbor interných pocitov zákazníka, ktoré v ňom vyvoláva používanie produktu. Podobne ako v prvom kroku i tieto pocity sú často nejasné a niekedy ich zákazník ani nedokáže slovnou opísať (tieto informácie by boli pre organizáciu veľmi cenné). Aj z tohto dôvodu vnímanie kvality tvorí akúsi „čiernu skrinku“, do ktorej nazrieť je veľmi obtiažne. Na vnímanie kvality produktu zákazníkom môžu vplývať či už personálne faktory ako napríklad demografické znaky, sprostredkované skúsenosti, osobné posúdenie alebo situačné faktory ako napríklad technologická vyspelosť prostredia, charakter konkurencie, reklama alebo jednoduchosť posúdenia charakteristík produktu. Personálne, no čiastočne aj situačné faktory sa dajú sčasti riadiť prostredníctvom cieleného marketingu – teda segmentáciou zákazníkov, targetingom a pozicioningom. Napriek tomu, ostáva siedmy krok procesu tvorby kvality najmenej riaditeľným, no zároveň rozhodujúcim pre stanovenie úrovne kvality zo strany zákazníka.
8. Priamym následkom vnímania kvality je určitá miera spokojnosti zákazníka – **krok osem**. Miera spokojnosti vzniká implicitným porovnaním vnímanej kvality produktu s požiadavkami zákazníka – teda tým, čo od produktu očakáva. Zjednodušene by sa dalo povedať, že ide o porovnanie toho (1) aký by produkt mal byť a (2) ako vníma zákazník, že produkt v skutočnosti je. V predchádzajúcej vete nebolo zámerne uvedené „aký produkt je“, pretože to sa môže od vnímania zákazníka diametrálne líšiť. Najdôležitejší je pocit kvality, ktorý nadobúda zákazník. Ak tento pocit spĺňa jeho požiadavky, zákazník je spokojný vo vysokej miere, ak nespĺňa, jeho miera spokojnosti je nízka. Účelom tohto kroku je zachytiť túto mieru spokojnosti a identifikovať atribúty kvality, ktoré na ňu majú či už pozitívny alebo negatívny vplyv. Výsledky z takéhoto šetrenia sú kľúčovým vstupom pre lepšie pochopenie požiadaviek zákazníka a predstavujú primárnu informáciu pre zlepšovanie kvality. Pre hodnotenie miery spokojnosti zákazníkov je možno využiť nepriame aj priame metódy. K najčastejším nepriamym metódam patrí preskúvanie efektov vysokej alebo nízkej spokojnosti ako napríklad podiel nových zákazníkov voči celkovým zákazníkom, opakované nákupy a pod. Z priamych metód sa najčastejšie k určovaniu miery spokojnosti využíva prieskum. Metodologický aparát pri použití prieskumov v tomto kroku čerpá z oblasti sociológie, psychológie a psychometrie či štatistiky.

Týchto osem krokov slučky kvality tvorí ucelený procesný systém, ktorý vysvetľuje proces tvorby kvality a poukazuje na prvky, v ktorých môže riadenie kvality zlyhať. Technicky orientované disciplíny ako napr. priemyselné inžinierstvo, kvalita produkcie, automatizácia a pod., sa viac orientujú na pravú stranu schémy (*Provider*), o čom svedčí celý rad štúdií zameraných na riadenie kvality (*Longstaff*, 2013). Ľavá strana schémy (*Customer*) je naopak viac pokrytá spoločensky orientovanými disciplínami ako napr. marketing, sociológia, či psychológia (*Sah*, 2013). Štúdie zaoberajúce sa TQM však naznačujú, že proces zabezpečovania kvality je komplexný a vzájomná previazanosť všetkých organizačných zložiek vplýva na výslednú kvalitu (*Žižka*, 2014).

Úloha komunikácie je dôležitá vo všetkých krokoch slučky kvality, avšak jej význam mimoriadne rastie v siedmom kroku. V ňom sa totiž sleduje a vyhodnocuje to najpodstatnejšie v kvalite – vnímanie produktu zákazníkom.

2 Vnímanie produktu zákazníkom a (elektronická) spätná väzba

Vnímanie produktu zákazníkom je siedmym krokom slučky kvality a zároveň je to najmenej riaditeľný krok. Vo fáze vnímania produktu porovnáva (spravidla implicitne) zákazník svoje očakávania od produktu s reálnym produktom. Výsledkom tohto porovnávania je určitá miera spokojnosti zákazníka. Táto spokojnosť je následne v poslednom – ôsmom – kroku slučky kvality meraná a vyhodnocovaná s cieľom identifikovať oblasti na zlepšenie kvality produktu. Častým realizačným problémom zabezpečenia siedmeho kroku slučky kvality je zachytenie aktuálnej spätnej väzby k produktu. Ide o súbor pocitov, úsudkov a správania sa zákazníka, ktoré vyplynulo zo skúseností zákazníka, ktorú nadobudol používaním produktu. Spätná väzba je dôležitý komunikačný kanál smerujúci od zákazníkov k producentovi a častokrát obsahuje veľmi cenné informácie. V nasledujúcom texte sa nachádza ukážka spôsobu, akým je možné komunikované informácie od zákazníka analyticky spracovať tak, aby prinášali organizácii hodnotu. Príklad je spracovaný na sektor služieb. Časť prezentovaných výsledkov bola v minulosti publikovaná na vedeckej konferencii Marketing Identity, ktorá sa v roku 2015 konala v Smoleniciach.

Dynamický vývoj informačných technológií v súčasnosti núka rozličné možnosti zachytenia spätnej väzby zákazníka, ktoré sú najčastejšie integrované do CRM systémov (Maguire, 2007). Elektronickej spätnej väzbe od zákazníkov sa v odborných prameňoch pozornosť venuje predovšetkým pri štúdiách zameraných na meranie spokojnosti (Hrnčiar, 2008). Využitie spätnej väzby od zákazníkov na štruktúrované spracovanie je však veľmi ojedinelé, keďže tieto informácie majú často charakter voľného neštruktúrovaného textu. Na druhej strane je potrebné povedať, že v súčasnosti existuje rad webových portálov umožňujúcich zaznamenávať spätnú väzbu zákazníkov, ktorá spĺňa niekoľko podstatných náležitostí potrebných pre analýzu požiadaviek zákazníkov:

- v spätnej väzbe sa často objavujú najpodstatnejšie požiadavky (tie, ktoré spokojnosť prudko zvyšujú resp. prudko znižujú),
- často sa na vyjadrenie miery spokojnosti s atribútmi kvality (požiadavkami) využíva škála, čo umožňuje lepšie pochopiť vzťahy medzi požiadavkami,
- spätná väzba je často síce anonymizovaná, no overená a veľmi špecifická (konkrétny zákazník na konkrétnu službu a na konkrétnu organizáciu).

Zákazníci pri hľadaní najlepšej ponuky dávajú čoraz častejšie prednosť elektronickým „nákupným radcom“ tzv. porovnávačom (napr. Heureka), kde na jednom mieste dokážu nájsť všetky potrebné informácie ohľadom ceny, produktov a celkového hodnotenia vybraného e-shopu. Štatistiky však dokazujú, že cena nie je jediný parameter, podľa ktorého sa spotrebiteľia rozhodujú, preto vybrané e-shopy ponúkajú výber viacerých atribútov hodnotenia svojich produktov a služieb. Pracovníci marketingu a kvality sú si vedomí potreby merania spätnej väzby zo strany zákazníkov (Dwyer, 2007). V literatúre sa v tejto súvislosti objavuje často pojem „*word of mouth*“, ktorý reprezentuje sprostredkovanie a komunikáciu informácií o produkte medzi jednotlivcami a má významný vplyv na nákupné rozhodovanie zákazníka (Celuch, 2015). *Word of mouth* je koncept, ktorý vysvetľuje ako sa prenáša znalosť jednotlivca alebo skupiny na iného jednotlivca alebo skupinu. Pre aktivity spojené s meraním spokojnosti zákazníka resp. s hodnotením jeho požiadaviek sa *word of mouth* stáva v súčasnosti veľmi dôležitým prístupom (Zhou, 2015). Chiu (2013) v tejto súvislosti napríklad uvádza, že „zákazníci elektronických obchodov často píšú blogy alebo facebookové recenzie, ktoré by mali byť predmetom analýzy“.

Následovný text sa zameriava na prezentáciu praktických ukážok posudzovania elektronickej spätnej väzby zákazníka z internetového porovnávača cien. Zároveň sú preskúmané analytické možnosti spracovania požiadaviek zákazníkov, ktoré prispievajú k lepšiemu pochoopeniu požiadaviek a umožňujú ich prioritizáciu a následnú transformáciu do opatrení na zlepšenie produktu, resp. služby.

3 Postup zachytenia elektronickej spätnej väzby z nákupného radcu cien

Pre dosiahnutie uvedeného cieľa boli preskúmané viaceré elektronické zdroje, ktoré zaznamenávali a zverejňovali spätnú väzbu – hodnotenie zákazníkov – na produkty a služby organizácie. Je potrebné poznamenať, že tieto hodnotenia zväčša obsahovali dva typy požiadaviek a to (1) na organizáciu/obchod a (2) na konkrétny produkt. Keďže produktové portfólio obsiahnuté v databázach porovnávačov cien je veľmi široké (spravidla desiatky tisíc položiek), rozhodli sme sa zamerať na **požiadavky na konkrétny elektronický obchod**. Toto zameranie podporila aj skutočnosť, že v zdrojovom porovnávači cien boli hodnotenia obchodu realizované len overenými zákazníkmi a boli ľahko dohľadateľné.

Pre zachytenie spätnej väzby sme navrhli postup, ktorý sa skladá z troch fáz – **fázy plánovania, fázy realizácie a fázy vyhodnocovania**. Fáza plánovania zahŕňala štyri kroky: výber porovnávača cien, výber konkrétnej organizácie, preskúmanie štruktúry informácií a určenie údajovej štruktúry. Fáza realizácie pozostávala z jedného kroku: **zberu údajov**. Fáza vyhodnocovania pozostávala z dvoch krokov: **spracovanie dát a interpreácia výsledkov**.

Pre potreby identifikácie požiadaviek zákazníkov na základe spätnej väzby je možné tento postup považovať za univerzálny bez ohľadu na to, aký zdroj informácií bude využitý či na to, na akú organizáciu sa bude analýza vzťahovať. Charakteristiky navrhnutého postupu, ktorí autori implementovali, sú nasledovné:

- **Krok 1: Výber porovnávača cien ako zdroja požiadaviek zákazníkov** – výskum bol realizovaný v rámci Slovenskej republiky, kde na trhu pôsobí viacero elektronických porovnávačov cien, ktoré obsahujú taktiež hodnotenia podnikov zákazníkmi. Vzhľadom k účelu štúdie, autori vybrali portál heureka.sk, ktorý patrí medzi najpoužívanejšie a disponuje relatívne rozsiahlou spätnou väzbou od zákazníkov.
- **Krok 2: Výber konkrétnej organizácie** – aby boli výsledky dostatočne spoľahlivé, bolo potrebné vybrať takú organizáciu, ktorá má v danom porovnávači dostatočný počet hodnotení. Vybraný bol preto elektronický obchod MALL, ktorý patrí na slovenskom trhu medzi najväčšie.
- **Krok 3: Preskúmanie štruktúry informácií** – hodnotenie obchodu zákazníkom obsahovalo nasledovné položky: celkovú spokojnosť (percentá), odporúčanie/neodporúčanie obchodu (áno/nie), spokojnosť s dodacou lehotou (percentá), spokojnosť s prehľadnosťou obchodu (percentá), spokojnosť s kvalitou komunikácie (percentá) a uvedenie pozitív a negatív obchodu (konkrétne požiadavky). Kým pri prvých uvedených je identifikácia požiadaviek pomerne jednoznačná, pri hodnotení pozitív a negatív bol text preskúmaný a bola identifikovaná konkrétna požiadavka, ktorá vytvorila samostatnú kategóriu resp. bola zaradená do už existujúcej kategórie.
- **Krok 4: Určenie údajovej štruktúry** – dáta boli zaznamenané do vytvoreného formulára v tabuľkovom procesore, ktorý bol následne exportovaný do prostredia štatistického softvéru SPSS Statistics, v ktorom sa vykonávali neskoršie analýzy (tab. 1).

#	Deň	Mesiac	Celková spokojnosť	Odporúčanie	Dodacia lehota	Prehľadnosť obchodu	Kvalita komunikácie	Pozitíva			Negatíva		
								Sortiment	Cena	Iné	Doprava	Neochotný kurier	Iné
1	25	9	30	0	100	100	.				1	1	
2	25	9	100	1	100	80	80	1					1
3	25	9	80	1	80		100		1	1			
4	25	9	70	1	90	70	70			1	1		

Tab. 1. Formulár na zaznamenávanie údajov vrátane príkladu vyplnenia

- **Krok 5: Zber dát** – dáta v danom porovnávači cien je možné dohľadať späťne až niekoľko rokov dozadu. V rámci tejto štúdie boli zozbierané dáta pokrývajúce časové okno od 24. 8. 2015 do 24. 9. 2015. Celkovo bolo spracovaných 1 153 hodnotení vybraného obchodu, ktoré spadali do uvedeného časového obdobia.
- **Krok 6 a krok 7: Spracovanie dát a interpretácia výsledkov a zhodnotenie** je predmetom nasledovných kapitol.

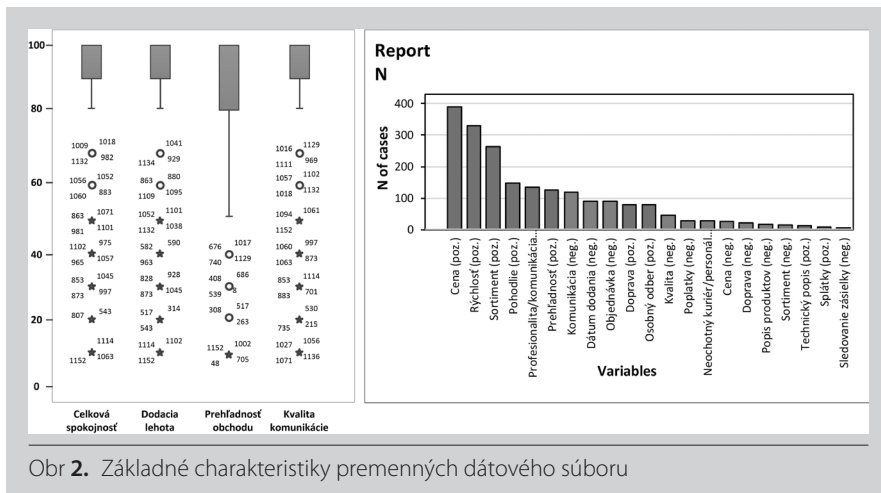
Tento postup sa opiera o skoršie prístupy, ktoré boli literatúrou posúdené ako vhodné pre identifikáciu a spoznanie požiadaviek zákazníkov. Hlavne pri hodnotení pozitív a negatív obchodu zákazníkom je možné sa oprieť o princípy techník ako napr. ohniskové skupiny (Kuhn, 2000), pološtruktúrované rozhovory, interview (Berntsson-Svensson, 2012) a pod.

4 Výsledky spracovania elektronickej spätnej väzby

Systematicky spracovaných bolo teda 1 153 zákazníckych hodnotení. Pri teste reliability (chápanie spokojnosti v štatistickom softvéri SPSS Statistics) bolo preukázané, že jadro dátového súboru pozostávajúce z premenných, ktoré majú charakter škály (spokojnosť: celková; s dodacou lehotou; s prehľadnosťou obchodu; s kvalitou komunikácie) je spoľahlivé. Dokazujú to výsledky najpoužívanejších testov reliability prezentované v nasledovných ukazovateľoch: Cronbach alpha koeficient dosiahol hodnotu 0,743, Spearman-Brown koeficient pri Split-half modifikácii dosiahol obe hodnoty 0,788, Guttmanov koeficient hodnotu lambda 4 na úrovni 0,745. Keďže štatistické štúdie považujú vstupné dáta, ktorých hodnoty koeficientov sú nad 0,7 za dostatočne spoľahlivé (Sá, 2007), sú i zozbierané dáta zo štatistického hľadiska spoľahlivé.

4.1 Extrakcia požiadaviek zákazníka

Na obrázku 2 sa nachádzajú základné charakteristiky jednotlivých premenných. V jeho ľavej časti je komplexné zobrazenie základných ukazovateľov polohy (priemer, kvartil) a ukazovateľov variability (štandardná odchýlka) škálových premenných v podobe boxplotu (SPSS Statistics). Priemerná úroveň celkovej spokojnosti zákazníkov je 86,99 %, spokojnosti s dodacou

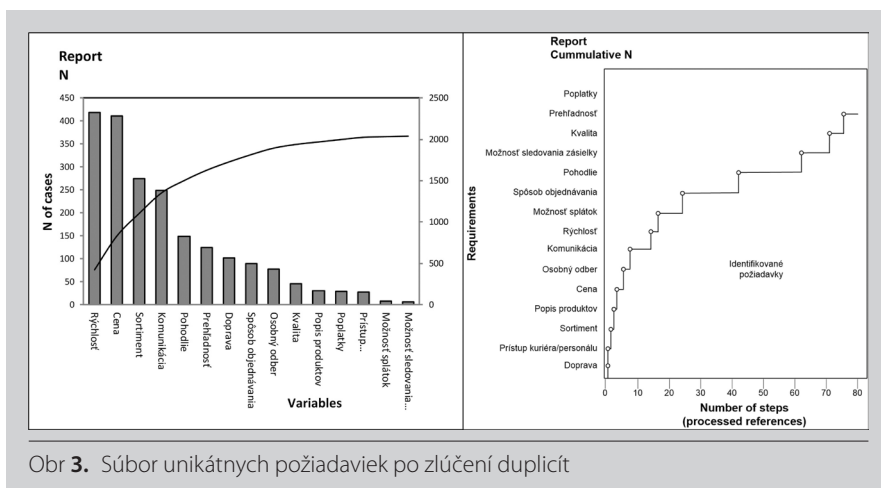


Obr. 2. Základné charakteristiky premenných dátového súboru

lehotou 87,92 %, spokojnosti s prehľadnosťou obchodu 88,40 % a spokojnosti s kvalitou komunikácie 88,71 %. Tieto výsledky sú pomerne konzistentné, keďže všetky premenné mali relatívne nízku mieru variability: štandardná odchýlka bola v každej premennej do 20 %.

V pravej časti tohto obrázka je možné vidieť početnosť požiadaviek, ktoré zákazníci uviedli ako pozitívum obchodu (poz.) a početnosť požiadaviek označených ako negatívum obchodu (neg.). Napriek tomu, že bolo identifikovaných 21 premenných, pri bližšom pohľade je možné určiť viaceré duplicity – rovnaké premenné (požiadavky) sa nachádzajú v časti pozitív a zároveň v časti negatív.

Po zlúčení duplicít bolo identifikovaných 15 unikátnych požiadaviek (ľavá časť obrázka 3). Pri vytvorení Pareto diagramu môžeme vidieť, že len päť najpočetnejších požiadaviek (čiže tre-



Obr. 3. Súbor unikátnych požiadaviek po zlúčení duplicít

tina všetkých identifikovaných) sa nachádza celkom takmer v 75 % prípadov všetkých zákazníkov. Týchto päť požiadaviek je preto možné považovať za veľmi dôležité. Zároveň je možné konštatovať, že na identifikáciu celkového počtu požiadaviek nie je potrebné preskúmať veľký počet referencií (hodnotení) zákazníka. Ako je možné vidieť z pravej strany obrázka 3, počet identifikovaných požiadaviek vo vzťahu k počtu spracovaných referencií vykazuje regresívny rast. Na základe tohto zistenia je možné konštatovať, že tento spôsob zberu požiadaviek je vhodný aj pre menšie organizácie, ktoré nemajú počet hodnotení zákazníkom veľmi vysoký.

Z obrázka je možné vidieť, že medzi najdôležitejšie premenné/požiadavky patrí rýchlosť dodania, cena, ponúkaný sortiment, komunikácia a pohodlnosť nákupu. Nami využitý porovnávač cien detailnejšie zisťoval okrem celkovej spokojnosti aj mieru spokojnosti s dodacou lehotou, prehľadnosťou obchodu a kvalitou komunikácie. Kým zisťovanie atribútu dodacej lehoty a kvality komunikácie sa na základe našich výsledkov javí ako opodstatnené, atribút prehľadnosti obchodu je z pohľadu zákazníkov menej dôležitý ako napríklad atribút ceny, sortimentu a pohodlia. Ak by tieto atribúty boli zisťované samostatne (v škále 0 – 100 %), tak by to mohlo predstavovať vhodný potenciál zlepšenia výpovednej hodnoty informácií poskytovaných daným porovnávačom cien.

4.2 Analýza faktorov vplyvujúcich na spokojnosť zákazníka

Pre lepšie pochopenie vzájomných vzťahov medzi požiadavkami (premennými), bola vykonaná bivariantná korelačná analýza. Keďže dáta boli v rôznych metrikách (prvé štyri premenné boli v škále 0 – 100 % a nasledujúce premenné boli binomického charakteru 0 alebo 1), vo výsledkoch je možné identifikovať najväčšie korelácie medzi škálovanými premennými – obrázok 4.

Zo škálovaných premenných bola identifikovaná mimoriadne vysoká korelácia medzi celkovou spokojnosťou a kvalitou komunikácie (0,825) a celkovou spokojnosťou a dodacou lehotou (0,725). Zaujímavá je identifikácia čiastočne negatívnej korelácie medzi celkovou spokojnosťou a poplatkami (-0,382) a celkovou spokojnosťou a možnosťou sledovania zásielky

	Celková spokojnosť	Dodacia lehota	Prehľadnosť obchodu	Kvalita komunikácie	Rýchlosť	Cena	Sortiment	Komunikácia	Pohodlie	Prehľadnosť	Doprava	Spôsob objednávanía	Osobný odber	Kvalita	Poplatky	Priístup kúriera/personálu	Možnosť späťlák	Možnosť sledovania zásielky
Možnosť sledovanie zásielky	-.338	-.110	-.198	-.242	-.060	-.005	-.075	-.031	-.087	.003	-.036	.037	-.051	-.056	-.031	.175	-.015	.025
Možnosť späťlák	.001	.000	-.018	-.018	.027	-.026	-.015	-.030	-.052	-.057	.045	-.013	-.029	.051	-.025	-.026	-.012	
Priístup kúriera/personálu	-.094	-.083	-.094	-.019	-.012	-.012	-.003	.020	.021	.079	-.019	-.006	.008	.052	.011	.024		
Poplatky	-.382	-.235	-.226	-.322	.079	-.007	-.055	-.033	-.018	.107	-.027	-.024	-.034	-.049	.019			
Popis produktov	-.225	-.164	-.133	-.267	.033	.011	-.055	.033	-.069	.072	-.019	-.013	-.025	-.036				
Kvalita	.128	.104	.111	.117	.086	-.004	.026	-.059	-.025	.014	-.027	.004	-.009					
Osobný odber	.106	.069	.081	.082	.099	-.030	.150	.000	-.111	-.101	-.041	.030						
Spôsob objednanía	-.003	-.026	-.048	-.033	.027	-.014	-.019	.011	-.041	.007	-.023							
Doprava	.067	.034	.061	.065	.005	.001	.030	-.047	-.045	-.041								
Prehľadnosť	-.213	-.179	-.155	-.222	.056	.020	.069	-.066	-.006									
Pohodlie	-.018	-.047	.011	-.006	.079	-.033	-.015	-.061										
Komunikácia	.006	-.042	.013	.002	-.044	-.031	.038											
Sortiment	.117	.092	.066	.069	.089	.015												
Cena	-.008	.003	-.063	-.009	.075													
Rýchlosť	.109	.053	.047	.087														
Kvalita komunikácie	.825	.662	.545															
Prehľadnosť obchodu	.674	.522																
Dodacia lehota	.725																	
Celková spokojnosť																		

Obr 4. Výsledky bivariantnej korelačnej analýzy

(-0,338). Na základe toho môžeme napríklad predpokladať, že pokiaľ je obchodná transakcia spojená s poplatkami, ktoré zákazník považuje za neopodstatnené (napr. manipulačný poplatok pri osobnom preberaní zásielky na výdajnom mieste), významne to znižuje spokojnosť zákazníka. Zaujímavé je zistenie viacerých negatívnych korelácií pri premennej „kvalita komunikácie“. Je možné sa preto domnievať, že pri osobnej, telefonickej, či mailovej komunikácii zákazníci pocítovali nedostatočné zodpovedanie ich otázok resp. sa stretli s neprímeranou, nedostatočnou, či nekompetentnou odpoveďou. Na základe týchto výsledkov by bolo možné danej organizácii odporučiť, aby sa sústredila na zvyšovanie komunikačných a odborných kompetentností kontaktného personálu. To môže prebiehať formou špecializovaných školení komunikačných zručností, formou zavedenia správcov produktových kategórií, či zavedením štandardov procesu zákazníckej podpory (napr. s využitím flowchartov, scenárov, formulárov a účelovo orientovaných metrík).

4.3 Vzájomné väzby medzi požiadavkami zákazníka

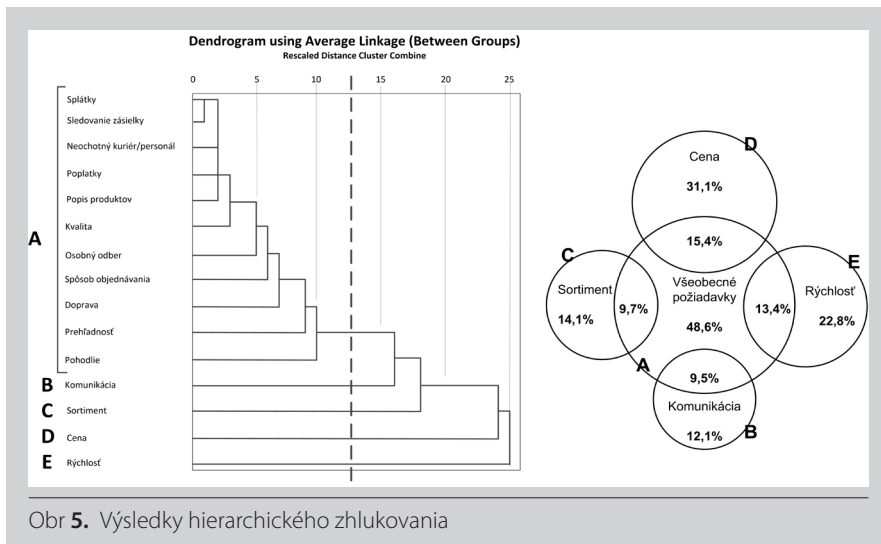
Odborná literatúra uvádza, že výpovedná hodnota dát sa pri veľkom počte premenných častokrát stáva relatívne neprehľadnou. Na prevenciu voči tomuto riziku sa využíva faktorová analýza, ktorú sme použili aj v tejto štúdií. Keďže v analýze sa celkovo nachádzali 4 škálované a 15 binomických premenných, cieľom využitej faktorovej analýzy bolo redukovať množstvo informácií obsiahnutých v týchto premenných. Dátový súbor bol preskúmaný dvoma testami integrity, pričom výsledky oboch preukázali, že dané dáta sú pre faktorovú analýzu vhodné: index KMO dosiahol hodnotu 0,771 (odporúčanie literatúry min. 0,6) a Bartlettov test sféricity hodnotu 0,000 (odporúčanie literatúry max. 0,05).

Algoritmus extrakcie faktorov založený na metóde principal component identifikoval v rámci všetkých 19 premenných celkom 8 faktorov, ktoré vysvetľujú celkovo 59,5 % variability skúmaných dát. Výsledky extrakcie faktorov zo skúmaných premenných zobrazuje tabuľka 2, pričom pre zabezpečenie vyššej prehľadnosti neboli hodnoty nachádzajúce sa v intervale $<-0,2; 0,2>$ zobrazené.

Podľa korelačnej štruktúry konkrétnych premenných vzhľadom k identifikovaným faktorom, autori tejto štúdie pomenovali osem extrahovaných faktorov. Využitelnosť identifikovaných faktorov je možná pri meraní spokojnosti zákazníkov nami skúmanej organizácie – dané názvy faktorov totiž môžu byť koncipované ako samostatné otázky bez toho, aby boli niektoré požiadavky zákazníka opomenuté. Využiť je možné viacero unifikovaných prístupov na meranie spokojnosti zákazníka od CSI, cez atribútové metódy až po prístupy na základe metódy SERVQUAL.

4.4 Možnosti segmentácie zákazníkov

Pre účely cieľeného marketingu, no taktiež pre zvýšenie obchodne orientovaných ukazovateľov organizácie je možné z analyzovaných dát vytvoriť segmenty zákazníkov. V odbornej literatúre existuje viacero segmentačných kritérií, no s ohľadom na štruktúru skúmaných dát, je možné využiť preferenčnú segmentáciu. Tento typ segmentácie nie je založený na tvorbe skupín podobných zákazníkov podľa demografických, či geografických charakteristík, ale podľa očakávaní (požiadaviek) voči produktu / službe. Pre tento účel bola využitá hierarchická zhluková analýza, ktorá identifikovala 5 typov zákazníkov. Voľba počtu segmentov bola založená na reze dendrogramu s najväčšou vzdialenosťou medzi vytvorenými zhlukmi – v obrázku 5 je rez vyznačený prerušovanou čiarou.



Obr 5. Výsledky hierarchického zhľukovania

primeranú pozornosť, pretože spokojnosť zákazníka predstavuje mieru naplnenia jeho požiadaviek a významne ovplyvňuje ekonomickú výkonnosť organizácie. Kým existujúce techniky zberu a spracovania požiadaviek časom preukázali svoju opodstatnenosť, využitie komunikovanej spätnej väzby od zákazníka pre tieto účely je veľmi zriedkavé. Výsledky predstavenej štúdie však preukázali, že tento zdroj informácií môže nielen pomôcť pri identifikácii ako zákazník vníma náš produkt, no i poskytnúť niekoľko ďalších užitočných informácií ako vzťahy medzi požiadavkami, ich dôležitosť, vplyv na celkovú spokojnosť, či segmentačné možnosti. Autori sa zamerali predovšetkým na najmarkantnejšie možnosti spracovania referencií, pričom však zastávajú názor, že výťažnosť dát môže byť ešte zvýšená využitím viacerých doplnkových techník (spomenúť možno napríklad Critical Incident Technique, Kano model, Design of Experiments). Kvantifikované požiadavky totiž predstavujú vhodný predpoklad pre zavedenie systematických nástrojov zlepšovania, ako napr. Kaizen, PDCA, či Six Sigma.

Hlavným prínosom tejto štúdie je empiricky podložený poznatok, že popri etablovaných technikách zameraných na analýzu vnímania zákazníka, existuje stále priestor pre využívanie nových zdrojov informácií o trhu, ktoré sú vplyvom digitalizácie spoločnosti čoraz viac dostupné.

Literatúra

1. Berntsson-Svensson R. (2012). Quality requirements in industrial practice-an extended interview study at eleven companies. *IEEE Transactions on Software Engineering*. 38(4), 923-935.
2. Celuch K., Robinson, N.M., Walsh, A.M. (2015). A framework for encouraging retail customer feedback. *Journal of Services Marketing*. 29(4), 280-292.
3. Dwyer P. (2007). Measuring the value of electronic word of mouth and its impact in consumer communities. *Journal of Interactive Marketing*. 21(2), 63-79.

4. Hrnčiar M. (2008). *Merania kvality v organizáciách sektoru služieb – habilitačná práca*. Žilinská univerzita, Žilina.
5. Hrnčiar, M. (2014). *Kvalita služieb – trvalá výzva*. Edis, Žilina
6. Chiu W.Y., Tzeng, G.H., Li, H.L. (2013). Developing e-store marketing strategies to satisfy customers' needs using a new hybrid gray relational model. *International Journal of Information Technology and Decision Making*. 13(2), 231-261.
7. Kuhn K. (2000). Problems and benefits of requirements gathering with focus groups: A case study. *International Journal of Human-Computer Interaction*. 12(3-4), 309-325.
8. Longstaff, A. P., Fletcher, S., Parkinson, S., Myers, A. (2013). The role of measurement and modelling of machine tools in improving product quality. *International Journal of Metrology and Quality Engineering*, 4(3), 177-184. doi:10.1051/ijmqe/2013054
9. Lopes Silva, D. A., Delai, I., Soares de Castro, M. A., Ometto, A. R. (2013). Quality tools applied to Cleaner Production programs: a first approach toward a new methodology. *Journal of Cleaner Production*, 47, 174-187. doi:10.1016/j.jclepro.2012. 10. 026
10. Madzík, P., Čarnogurský, K., Diačiková, A. (2015). Consumer feedback - how relevant is it for quality improvement? In. Marketing Identity : Digital Life - part II.: Conference Proceedings from International Scientific Conference 10th - 11th November 2015, Trnava: Faculty of Mass Media Communication, University of Ss. Cyril and Methodius in Trnava, 148-159
11. Maguire S., Koh, S.C.L., Huang, C. (2007). Identifying the range of customer listening tools: A logical pre-cursor to CRM? *Industrial Management and Data Systems*. 107(4), 567-586.
12. Sá, J. P. M. (2007). *Applied Statistics Using SPSS, STATISTICA, MATLAB and R*. Berlin, Springer Berlin Heidelberg.
13. Sah, S., Fugh-Berman, A. (2013). Physicians under the influence: Social psychology and industry marketing strategies. *Journal of Law, Medicine and Ethics*, 41(3), 665-672.
14. Zhou W., Duan, W. (2015). An empirical study of how third-party websites influence the feedback mechanism between online Word-of-Mouth and retail sales. *Decision Support Systems*. 76(1), 14-23.
15. Žižka, M., Rydvalová, P. (2014). Influence of clusters on the intensity of innovation outputs. *Amfiteatru Economics*. 16(37), 994-1012.



Predovšetkým z hľadiska spoločenských a podnikových cieľov je rozhodujúca podstata komunikácie, ktorá spočíva v pôsobení na vedomie a podvedomie človeka. Komunikácia umožňuje poznať seba a iných. Reguluje naše konanie a správanie, ovplyvňuje naše aspirácie, náš výkon a usmerňuje celkový pohľad na osobný i spoločenský život. Očakávaným výsledkom je prijatie cieľov, zámerov, posolstiev. Výrazne tomu napomáha rozširovanie možností vyhľadávania a sprístupňovania poznatkov z rôznych zdrojov, čo však zároveň vyžaduje zvyšovanie komunikačnej spôsobilosti a stáva sa nevyhnutnou súčasťou našej existencie.

Formovanie názorov o podstate komunikácie

Na bližšie ozrejenie pojmu komunikácia¹ uvedieme niekoľko definícií. Podľa Janouška komunikácia je odovzdávanie a prijímanie informácií a významov v sociálnom správaní a sociálnych vzťahoch ľudí.² Kačáni považuje komunikáciu za základnú zložku medzilidskej interakcie a vlastný nositeľ sociálneho diania.³ Covey uvádza, že „komunikácia je pozitívna vzájomná reakcia“⁴. Krech, Crutchfield a Ballachej charakterizujú komunikáciu „ako vzájomnú výmenu názorov medzi ľuďmi“⁵. Watzlawick, Beavinová, Jackson prezentujú komunikáciu ako prostriedok sebavyjadrenia a vyjadrenia vzťahu k iným.⁶ Vander Zanden definuje komunikáciu „ako proces, ktorým ľudia predávajú informácie, idey, postoje a emócie iným ľuďom“⁷. Johnson a Hackman hovoria o komunikácii ako o kreatívnom dynamickom procese.⁸ V on-line slovníku Jazykovedného ústavu Ľudovíta Štúra SAV sa uvádza, že komunikácia je „prenos najrozličnejších informačných obsahov v rámci rozličných komunikačných systémov s použitím rozličných komunikačných médií“⁹.

Komunikácia zahŕňa všetky aspekty ľudského života prejavujúce sa vývojom ľudstva v tej najširšej forme. Vplýva na zmeny a formovanie správania. Komunikácia na podnikovej úrovni vplýva na podnikové okolie.

Pri prenose informácií dochádza ku skresľovaniu obsahu, lebo obsahový význam pojmov nie je u všetkých ľudí zhodný. Čím je pri sprostredkovaní informácií viac medzistupňov, tým väčšími sa obsah informácie skresľuje. Treba povedať, že jazyk nie je taký dokonalý, aby sa ním výstižne charakterizovala každá myšlienka, každý pocit. To je aj dôležitá príčina skresľujúca zdroj informácie.

Bežná, každodenná komunikácia nie je len rozprávanie, je to aj počúvanie, čítanie, písanie, pohyby tela, rozličná pozorovateľná mimika a gestá. Pri strategickej komunikácii s tým

¹ Latinské slovo „communicare“ znamená vlastne „communem reddere“, čo možno preložiť ako urobiť spoločným. Komunikácia je proces vzájomného styku, spojenia, obvyčajne výmeny informácií medzi dynamickými systémami alebo podsystémami v jednom systéme (biologické, technické alebo spoločenské systémy). V spoločnosti sa pod komunikáciou rozumie proces dorozumievania sa ľudí, resp. spoločenských skupín. Jej cieľom je utvárať želané a koordinované správanie členov spoločnosti. Spoločenská komunikácia je základným elementom poznávacích procesov. Brečka, S. a kol.: Malá encyklopédia žurnalistiky, heslo komunikácia. Bratislava, Obzor 1982, s. 236 – 237.

² Janoušek, J.: Sociální komunikace. Praha, Svoboda 1968.

³ Kačáni, V. a kol.: Základy učiteľskej psychológie. Bratislava, SPN 1999.

⁴ Maxwell, J. C.: Jak v lídech vypěstovat vůdčí schopnosti. Praha, Pragma 2002, s. 54.

⁵ Řezáč, J.: Sociální psychologie. Brno, Paido 1998, s. 108.

⁶ Watzlawick, P. – Jackson, D. D. – Bavelas, J. B.: Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy. Hradec Králové, Konfrontace 1999.

⁷ Nakonečný, M.: Sociální psychologie. Praha, Academia 1999, s. 158.

⁸ Johnson, C. E. – Hackman, M. Z.: Creative Communication Principles & Applications. United States of America, Waveland Press, Inc. 1995, s. 5.

⁹ Dostupné na slovník.juls.savba.sk.

všetkým treba rátať.¹⁰ V rozličných krajinách sa zaužívali osobitosti, ktoré sa veľmi ťažko dajú postrehnúť v inom jazyku. Touto problematikou sa zaoberal *Thomas*.¹¹

Komunikáciu môžeme rozlišovať podľa voliteľnej charakteristiky, ale najčastejšie podľa toho, čo sa komunikáciou sleduje. Z pohľadu človeka má viditeľnú a neviditeľnú stránku v jeho vedomí a podvedomí.

Medzi najdôležitejšie charakteristiky komunikácie možno uviesť:

- slúži a je nevyhnutná na efektívne sebavyjadrovanie,
- zabezpečuje prenos a výmenu informácií v hovorenej, písanej, obrazovej alebo činnostnej forme, ktorá sa realizuje medzi ľuďmi a ktorej očakávaným výsledkom je zmena,
- použitím bežného systému symbolov slúži na výmenu významov medzi ľuďmi,
- prijatím cieľov, zámerov a posolstiev dosahuje zmenu hodnôt rôznej intenzity a úrovne.¹²

Komunikácia je závislá aj od situácie, teda u tých istých subjektov sa mení. Komunikačná úroveň sa mení napríklad prítomnosťou iných ľudí a angažovanosťou na procese komunikácie. Môže sa zhoršovať, ale môže sa aj zlepšovať. Zlepšuje sa vtedy, ak sa účastník komunikácie prezentuje v oblasti, v ktorej si je istý a v ktorej má dostatočnú rutinu a poznatky.

Dôležité je nazerať na komunikáciu z rozličných aspektov (vzhladom na jej všeobsiahlosť). Napríklad *Hayesová* v súvislosti s komunikáciou uvádza zákon sociálneho vplyvu (v účinnosti pôsobenia hovorca na príjemcu správy):¹³

- Sila – vzťah k publiku¹⁴, t. j. či sú v publiku ľudia, ktorých možno označiť ako cieľovú skupinu, či je pre hovorca dôležité, ako obstojí pred poslucháčmi, či mu na poslucháčoch záleží, teda či mu záleží na tom, ako ho vnímajú.
- Počet – množstvo ľudí v publiku, ktoré zvyšuje pocit zodpovednosti a trémy. Pokiaľ sa však dosiahne určitý počet, vplyv pôsobí formou aproximatívnu, teda účinky množstva sa znižujú.
- Blížkosť – čím väčšia je dištancia od publika, tým menšia je pôsobnosť stresového účinku a zodpovednosti.¹⁵

Teoretické aspekty komunikácie a komunikačnej stratégie v podniku sa premietajú do komunikačných plánov, ktoré predpokladajú konkrétny spôsob realizácie komunikačnej stratégie. V praxi sa jednotlivé podoby komunikácie veľmi často dôsledne nerozlišujú. Napríklad komunikácia, propagácia a reklama sa často považujú za takmer identické. Rozličné prístupy k osvetľovaniu jednotlivých termínov vedú k rozdielnemu chápaniu pojmov a z toho vyplývajúci posunov chápania problematiky.

Heuristický základ komunikačných modelov

Komunikačné modely sú základom pochopenia komunikačného procesu so zámerom dosiahnuť komunikačný cieľ.¹⁶ Komunikácia sa považuje za určitý druh tvorivého procesu,

¹⁰ Čím viac sa niečím zaoberáme, tým väčšmi diferencujeme jednotlivosti, čo sa prejavuje aj v oveľa väčšej diferencovanosti jazyka. Napríklad Eskimáci majú 80 výrazov na rôznu kvalitu snehu.

¹¹ V tejto súvislosti upozornil na to, že napríklad v arabských jazykoch existuje asi 6 000 slov, ktoré nejako súvisia s ťavami. Znalci vína vedia oveľa jemnejšie diferencovať vône a chute vína ako laici a vedia ich aj diferencovane opisovať. *Thomas, W. I.: Primitive Behavior: An Introduction to the Social Sciences. New York, McGraw-Hill 1937.*

¹² *Mikuláščík, M.: Komunikačné dovednosti v praxi. Praha, Grada Publishing 2003, s. 19.*

¹³ *Hayesová, N.: Základy sociálnej psychológie. Praha, Portál 2003, s. 50.*

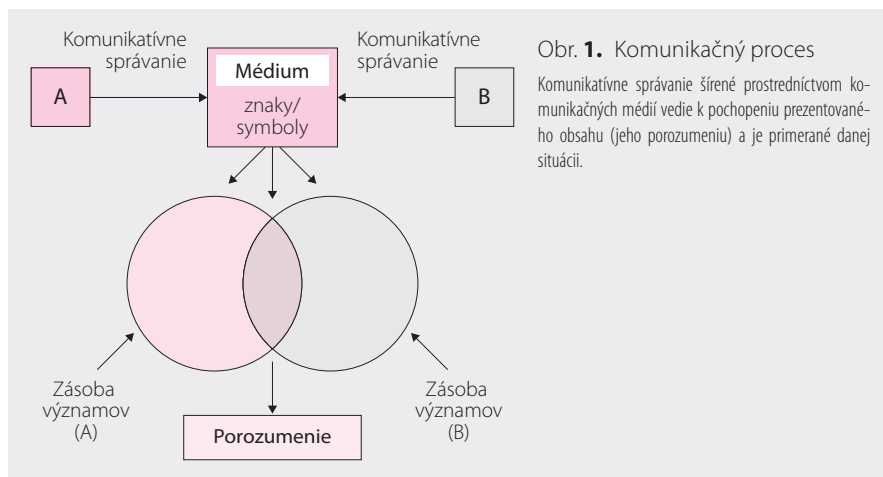
¹⁴ Termín publikum sa používa v sociologickej literatúre, v podobnom zmysle sa používajú termíny audítórium, diváci, poslucháči, čitatelia atď.

¹⁵ *Hayesová, N.: Základy sociálnej psychológie. Praha, Portál 2003, s. 50.*

¹⁶ Komunikačné modely sú známe aj ako informačné alebo kódové a považujú sa za samozrejmy základ opisu komunikačného procesu.

v ktorom zjednodušene povedané sa komunikátor snaží optimálne vyjadriť oznam a príjemca interpretuje správu v snahe jej porozumieť. Napomáha nielen slovný oznam, ale aj mimika, gestikulácia, písmo, obraz a zvuk v priamej, ako aj v sprostredkovanej komunikácii. Sprostredkovanie komunikácie sa môže realizovať využitím technických prostriedkov, čiže médiami (tlač, rozhlas, televízia, internet atď.).

Komunikačný proces je znázornený na obr. 1.¹⁷ Predstavuje celý cyklus komunikačných aktivít (správania) na dosiahnutie stanovených komunikačných cieľov. Osobná komunikácia predchádza mediálnu komunikáciu.



V praxi sa osobná komunikácia zakladá na jednostupňovom modeli. Aj masová (hromadná) komunikácia môže prebehnúť podľa jednostupňového modelu, ale väčšinou sa opiera o dvoj- a viacstupňový model. Na pochopenie praktických postupov je rovnako dôležitý model prijatia správy (posolstva) či už prostredníctvom jednostupňovej, alebo viacstupňovej komunikácie.

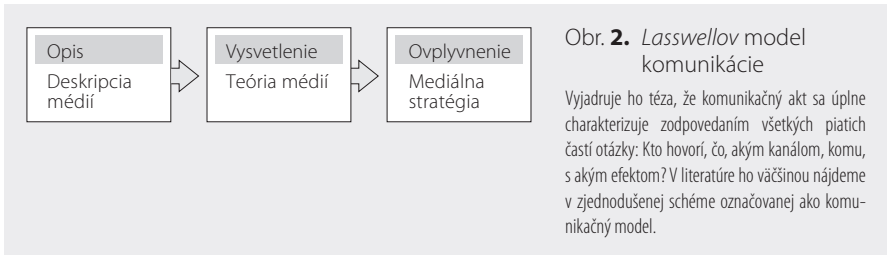
Lasswellova formula

Heuristickým vzorom na vymedzenie médií ako stavebného prvku komunikačného procesu sa stal *Lasswellov* model, často označovaný ako *Lasswellova* formula znázornená na obr. 2.¹⁸ Proces komunikácie podľa *Lasswella* sa skladá z komponentov:

1. **Komunikátor, autor oznamu, správy** (kto). Je to osoba, ktorá chce inej osobe niečo oznámiť. Komunikátor oznam produkuje sám. Môže to byť napr. telefonický hovor, vytvorenie novinovej správy a pod. Niekedy sa komunikátor označuje ako zdroj alebo producent. Iniciátorom komunikačného procesu je komunikátor. Z pohľadu podniku je to akýkoľvek zdroj usilujúci sa doručiť správu, či už ide o jednotlivých pracovníkov, oddelenia podniku, alebo zariadenia, ktoré majú vhodnú záznamovú a transformačnú techniku. Zdroj je dô-

¹⁷ Schellmann, B. – Gaida, P. – Gläser, M. – Kegel, T.: Média. Praha, Europa-Sobotáles 2004, s. 17.

¹⁸ Lasswell, H. D. – Smith, B. L. – Casey, R. D.: Propaganda, Communication and Public Opinion. Princeton, Princeton University Press 1946.

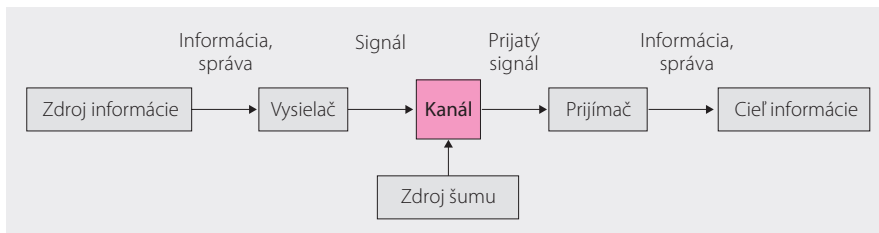


ležitý z hľadiska dôveryhodnosti. Na doručenie správy môže využiť viacere komunikačných ciest. V komunikačnom procese môže nastať šum. Kódovanie a dekodovanie správy sa spája s rozlišovaním významu slov a symbolov. Cieľovým prvkom procesu komunikácie je príjemca, ktorý správu môže prijať s rôznym stupňom vnímania, alebo ju neprijme vôbec.

2. **Oznam** (čo). Rozumie sa tým určité vyjadrenie alebo správa (Message), ktorú vydáva komunikátor. Účinnosť výpovede komunikátora závisí od toho, ako je obsah spracovaný, aký má pre príjemcu úžitok, ale aj od toho, v akej forme obsah komunikátor prezentuje.
3. **Médiium** (akým kanálom). Prenos správy sa uskutočňuje prostredníctvom médií. V zásade je to forma a spôsob, ako sa daná správa dostane k príjemcovi, v akom objeme, čase a kvalite. Mediálne prostriedky obsahujú viacero prvkov: text, statický obraz (fotografia, diapozitív), statický umelecký obraz (grafika), pohyblivý reálny obraz (film, video), pohyblivý umelecký obraz (počítačová animácia, kreslený film). Do prvkov mediálnej tvorby sa zaraďujú aj vyjadrovacie prostriedky a čas.
4. **Recipient** (komu). Adresátom správy je recipient – príjemca. Pri oslovení viacerých recipientov súčasne hovoríme o publiku. Vo vzťahu k podniku je to hlavne zákazník, ktorý môže byť stálym, príležitostným alebo potenciálnym recipientom. Adresátom správy sú aj akcionári a záujmové skupiny.
5. **Účinnok média** (s akým účinkom). Je posledným článkom *Lasswellovej* formuly. Výskum umožňuje zistiť, ako médiá pôsobia na recipienta alebo skupinu príjemcov. Každá skupina má rozdielny profil, ktorý zahŕňa príjem, postoje, sociálnu integráciu a ďalšie aspekty. Na účinnosť komunikácie vplýva kvalita správy a jej prenos k príjemcovi (recipientovi), ale aj spôsobilosť príjemcu posolstvo prijať a na jeho základe sa rozhodovať o kúpe, prípadne zmene postoja vo vzťahu k predmetu posolstva.

Shannon-Weaverov model

Tvorí matematickú teóriu komunikácie.¹⁹ Ich model sa stal základom teórie informácií (obr. 3).²⁰ Shannonov-Weaverov model komunikácie (Message Influence Model) je založený na princípe odovzdávania odkazov a „signálov“ presne zadefinovanej cieľovej skupine. Takýto model je príliš zjednodušený a postupne nadobúdala modifikované podoby.



Obr. 3. Shannon-Weaverov model komunikácie

Základom modelu je predstava, že komunikácia je technický proces, pri ktorom sa medzi vysielačom a prijímačom prenáša určitý počet znakov. Znak sa kódovaním premenia na technické signály. Dekódovaním informácie sa rozumie ich rozšifrovanie prijímačom.

Bandurov model

Pokiaľ Shannonov-Weaverov model redukuje komunikáciu na čisto technický proces, dorozumenie v tomto modeli, prípadne nerušená komunikácia nastáva, keď komunikační partneri dospejú vo všetkých troch rovinách k rovnakej interpretácii (obr. 4).²¹

Model Maletzkeho

Je to podstatne diferencovanejší model. Maletzkeho schéma zachováva logické hodnoty Shannon-Weaverovho modelu, ale dôsledne (na psycho-sociálnej

báze) ich aplikuje na komunikáciu. Opisuje proces komunikácie vo vzájomnej závislosti všetkých prvkov (obr. 5).²²

Načrtnuté modely komunikačného procesu uľahčujú pochopiť súvislosti pri využívaní jednotlivých priamych, nepriamych alebo integrovaných komunikačných nástrojov.²³

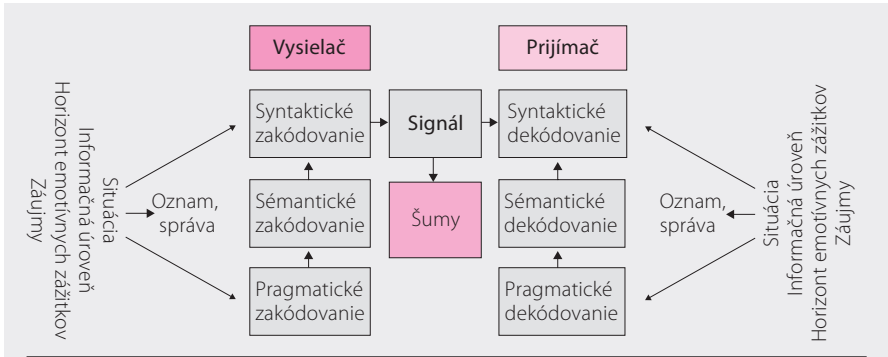
¹⁹ Koncom štyridsiatych rokov 20. storočia v laboratóriách Bell Telephone Company v USA prebiehal výskum efektivity prenosu signálu cez telefón pod vedením inžiniera Clauda E. Shannona. Ten vo svojej štúdií opísal čisto technickú stránku prenosu signálu a zaviedol v teórii komunikácie (informácie) pojmy (napr. redundancia, komunikačný šum). V štúdií Mathematical Theory of Communication (1949) Warren Weaver naznačuje možné využitie modelu v humanitných vedách, hoci Shannon v pôvodnej štúdií považoval napr. význam za problém irelevantný pre realizovaný technický výskum. Pritom význam modelu spočíva v jeho aplikáciách vo výskume iných rovin komunikácie, nielen ako úrovne signálu, teda nositeľa informácie. Shannon a Weaver svoj model predstavili v roku 1949.

²⁰ Reifová, I. a kol.: Slovník mediální komunikace. Praha, Portál 2004.

²¹ Bandura, A.: Social Learning Theory. New York, General Learning Press 1971.

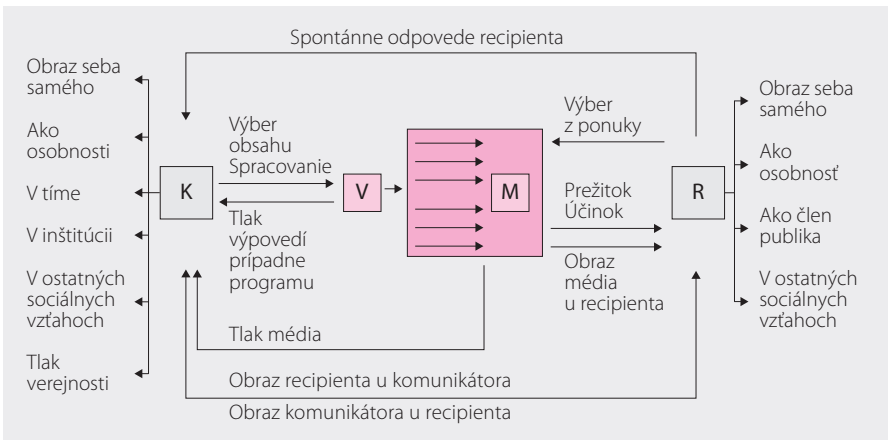
²² Maletzke, G.: Kommunikationwissenschaft im Überblick. Opladen, Wiesbaden Westdeutscher Verlag 1998.

²³ Vo všeobecnosti pokusy odstrániť nedostatky prvých modelov smerovali hlavne k pridávaniu ďalších prvkov. Už N. Wiener uvažoval o spätnej väzbe; po jej zahrnutí sa lineárne (priame) modely menia na cirkulárne (kruhové). Často sa stretáme s rozširovaním Lasswellovho modelu (sem patrí aj Maletzkeho či Gerbnerov model). Snahy zdokonaľiť modely v skutočnosti však zachovávajú ich prenosovú podstatu.



Obr. 4. Proces komunikácie podľa Banduru

Tento model rozširuje čisto technickú metódu nazerania na komunikáciu smerom k ľudskému faktoru. Na skutočné dorozumenie je potrebné, aby prenášané znaky boli pre účastníkov komunikácie voľne interpretované, a to tak komunikátorom, ako recipientom.



Obr. 5. Proces komunikácie podľa Maletzkého

Model ukazuje, že ani komunikátor (K), ani recipient (R) nie sú izolovaní jedinci, ale sú vo vzájomnom vzťahu. Vytvárajú si tak o sebe vzájomný obraz a každý z nich vstupuje do komunikačného procesu s určitými vopred danými faktormi.

Komunikačné modely priamej a sprostredkovej komunikácie

Komunikácia môže mať rôzne podoby.²⁴ Za priamu komunikáciu sa považuje osobná komunikácia. Vyznačuje sa verbálnou stránkou a neverbálnymi prejavmi. Nepriama i priama komunikácia môžu byť nejakým spôsobom sprostredkované. Sú to napr. informácie od názorových vodcov alebo informácie sprostredkované technickými prostriedkami, napr. využitím masových prostriedkov komunikácie (tlač, rozhlas, televízia a pod.)

Jednostupňový model komunikácie – osobná komunikácia

Jednostupňový model predpokladá, že zdroj správy je aktívny a príjemca pasívny, pričom správu plne pochopil. V skutočnosti to nie je možné. Príjemca môže vidieť to, čo očakáva, a nie to, čo je skutočným obsahom správy. Keď sa príjemca chápe ako cieľová skupina, dá sa ľahšie určiť, čo je pre ňu dôležité, ako rozumie jednotlivým symbolom, znakom a jazyku. Správa sa musí zakódovať a poslať prostredníctvom kanálu, komunikačného prostriedku (médiá). Príjemca potom správu dekoduje. Na správu vplývajú rozličné šumy a tak sa môže deformovať. Môže to byť napr. rozhovor medzi dvoma alebo viacerými osobami. Tu sa najviac uplatnia osobné danosti, schopnosť vplyvať na iných. Je to interaktívna komunikácia, v ktorej sa prejavia prístupy a želania oboch strán. Okrem slovného obsahu sa využívajú aj neverbálne komunikačné schopnosti. Osobnú komunikáciu sprostredkúva telefonická či faxové spojenie, alebo poštová služba. Je to stále priamy kontakt. Bežným spôsobom osobnej komunikácie je rozhovor predajcu a spotrebiteľa. Osobná komunikácia môže byť priama, alebo sprostredkovaná technikou či výmenou korešpondencie.

Dvojstupňový model komunikácie – sprostredkovaná komunikácia

Dvojstupňový model komunikácie predostrel *Katz a Lazarsfeld*.²⁵ Viedlo to k zníženiu strachu z hromadnej indokrinácie všemocnými komunikačnými prostriedkami. Ich hypotéza predpokladá, že správy určené na hromadné šírenie skôr, ako sa dostanú k hromadnému publiku, prefiltrujú názoroví vodcovia (Opinion Leaders). Tí majú náležitú informáciu a zároveň si v malých skupinách získajú prirodzenú autoritu.²⁶ Správy sa dostávajú k cieľovým príjemcom až potom, keď ich názoroví vodcovia odobria. Účinok sprostredkovej správy vysvetlil *Rogers* ako model prijatia správy.²⁷ Zaoberal sa otázkou, ako sa nové myšlienky šíria sociálnymi systémami alebo trhmi, či do nich prenikajú. Difúziu (prenikanie) definoval ako „spôsob, akým sa nová myšlienka šíri od zdroja svojho vzniku alebo vynálezu k svojmu konečnému používateľovi“. Určil niekoľko skupín charakterizujúcich profil zákazníka.²⁸

Keďže osobná komunikácia je oveľa účinnejšia a neosobná komunikácia má zase väčšiu schopnosť rozširovať správu, je žiaduce obe výhody spojiť.

²⁴ Vymětal, J.: Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi. Praha, Grada Publishing 2008.

²⁵ Katz, E. – Lazarsfeld, P. F.: Personal Influence. The Part Played by People in the Flow of Mass Communications. New York, The Free Press 1955.

²⁶ Lazarsfeld, P. F. – Berelson, B. – Gaudet, H.: The People's Choice. New York, Columbia University Press 1948.

²⁷ Rogers, E. M.: Diffusion of Innovations. New York, The Free Press 1962.

²⁸ Tento profil sa zakladá na fáze prijatia nového produktu, v ktorej sa zákazníci pohybujú rôznou rýchlosťou. Prvou skupinou zákazníkov sú „novátori“ (2,5 %), ktorí si nový produkt kúpia hneď, ako sa objaví na trhu. Druhou skupinou sú „rýchli nasledovatelia“ (13,5 %), po nich nasleduje „rýchla väčšina“ (34 %) a napokon „pomalá väčšina“ (34 %) a „meškajúci“ (16 %).

Viacstupňový model komunikácie – mediálna komunikácia

Viacstupňový model komunikácie vzniká, ak do komunikačného procesu medzi názorových vodcov vstupujú aj názoroví ovplyvňovatelia. Od názorových vodcov sa líšia tým, že ich považujú za formálnych odborníkov, ktorých názor má určitý vplyv. Môžu to byť napr. novinári, kritici, sudcovia, ministri a pod. Za viacstupňový model komunikácie sa považuje predovšetkým komunikácia sprostredkovaná médiami. Uskutočňuje sa bez osobnej väzby medzi zdrojom a príjemcom správy. Hunziker uvádza, že médiá sú „technická a organizačná infraštruktúra na komunikáciu“²⁹. Pürer pod médiá zahŕňa „všetky technické nástroje a aparatury, ktorými sa publicistické výpovede dostávajú na verejnosť“³⁰. Wiegerling píše, že „mediá sú sprostredkovateľské inštalácie. Na sprostredkovanie potrebujú nielen verejnosť, miesto na prezentáciu oznamu a transportnú kapacitu, ale aj obsah. To, čo médiá transportujú, sú oznamy (posolstvá) vzťahujúce sa na nejaký predmet či udalosť“³¹. Hiebel považuje médiá „za nosiče sprostredkovateľov dát, prípadne informačných celkov a za mechanické i elektro-technické prostriedky na ich spracovanie, a to v zmysle troch fenoménov, teda ukladanie, prenos a sprístupnenie“³².

Uvedené definície chápu médiá príliš úzko, iba ako „transportné prostriedky“. Mediá však treba ponímať aj v širších súvislostiach. Napríklad Saxer vidí médiá ako komunikačné kanály schopné transportovať systémy znakov. Sú to organizácie, teda „účelné sociálne systémy“, a síce komplexné systémy. Tieto systémy majú veľký vplyv „na všetky mysliteľné vrstvy spoločenského bytia“. Sú to inštitucionalizované zariadenia, ktoré hrajú svoju úlohu v „systéme usporiadania spoločnosti“³³.

„Aby sa mohol uskutočniť akt komunikácie,“ píše Hunziker, „sú potrebné médiá, t. j. znázornenie prenášaných rečových znakov. Vlastná podoba média závisí od druhu sociálneho kontaktu medzi partnermi komunikácie.“³⁴ Rühl sa zase nazdáva, že médiá sú okrem iného „technologické artefakty (napr. kábel, satelity, on-line systémy), publicistické organizácie (redakcie, spravodajské agentúry, rozhlasové organizácie, tlačové strediská, distribučné systémy), rovnako ako samo spravodajstvo, teda výsledky selektívneho rozhodovania redakcií šírené rôznymi technickými prostriedkami“³⁵.

Modifikácie komunikačných modelov a ich vplyv na teóriu komunikácie

Komunikačný model informačného transportu od zdroja, ako sa to vysvetľuje v predchádzajúcich modeloch, sa podstatne zmenil. Komunikácia v súčasných podmienkach musí byť jednoznačne interaktívna – i recipient (zákazník) musí mať možnosť oznámiť svoj názor a dostať naň odpoveď, pokiaľ možno čo najrýchlejšie. Komunikácia postupne nadobúda sieťový charakter. Podnik už nekomunikuje iba so svojou cieľovou skupinou, ale aj s názorovými au-

²⁹ Hunziker, P.: Medien, Kommunikation und Gesellschaft: Einführung in die Soziologie der Massenkommunikation. Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft 1988, s. 15.

³⁰ Pürer, H.: Einführung in die Publizistikwissenschaft. München 1990, s. 42.

³¹ Wiegerling, K.: Medienethik. Stuttgart, Metzler 1998, s. 12.

³² Hiebel, H. H. – Kogler K. – Walitsch, H.: Die Medien. München, Fink 1998, s. 12.

³³ Saxer, U.: Konstituenten einer Medienwissenschaft. In: Schanze, H. – Ludes, P.: Qualitative Perspektiven des Medienwandels. Opladen, Westdeutscher Verlag 1997, s. 21.

³⁴ Hunziker, P.: Medien, Kommunikation und Gesellschaft: Einführung in die Soziologie der Massenkommunikation. Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft 1988, s. 15.

³⁵ Rühl, M.: Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit. In: Bentele, G. – Rühl, M.: Theorien öffentlicher Kommunikation. Problemfelder, Positionen, Perspektiven. München, Ölschläger 1993, s. 79.

toritami, ktoré zase ďalej ovplyvňujú cieľovú skupinu, alebo napr. so skutočnými či virtuálnymi komunitami. Stáva sa samozrejmosťou príjem vybraných programov alebo vysielania do mobilných telefónov. Digitálne technológie umožňujú „multitasking“, teda sledovanie viac médií súčasne, alebo komunikáciu s rozsiahlymi skupinami používateľov v jednom okamihu. Napriek tomu nemusí dôjsť k informačnej presýtenosti používateľa, hoci užívateľ má k dispozícii celé spektrum médií. Má na výber viac ako 200 káblových televíznych staníc, 5 500 spotrebiteľských tlačенých titulov, 10 000 rozhlasových staníc, viac než 30 miliónov webových stránok a 1 222 000 novo vydaných kníh.³⁶ Komunikácia si vyžiadala inú podobu, formát a výber cieľového spotrebiteľa. Dospel sa ku konvergencii funkcií digitálnych prístrojov. Spôsoby komunikácie sa budú nepochybne ďalej rozširovať a je nutné s týmito premenami rátať aj v rámci pôsobenia na zákazníkov.³⁷

Vplyvom dezagregovaných komunikačných systémov a nadmerných informačných atakov sa môže aj oslabiť vplyv na cieľové skupiny, čo je ekonomicky neefektívne. Oproti minulosti je nevyhnutné zvoliť oveľa komplexnejšiu komunikačnú stratégiu a využiť vhodné mediálne kombinácie. Všetko by malo byť vo vzájomnom súlade, jednotné, nerozbité a malo by smerovať premyslenými cestami k jasne definovanému cieľu. Zladená a presne zacielená kombinácia všetkých komunikačných nástrojov poskytuje lepšie výsledky ako jednotlivé prvky použité oddelene. Takýto postup má charakter integrovanej komunikácie.

Vývoj smeruje ku komunikácii, ktorú možno charakterizovať ako komplexnú sieť procesov interpretujúcich vzájomné prepojenie myšlienok, podnetov a zámerov. Komunikačné procesy je potrebné prispôbiť dynamike pracovných procesov a meniacim spotrebiteľským preferenciám. Je nevyhnutné organizovať nové komunikačné vzorce a štruktúry. Doteraz používané komunikačné modely by mal nahradiť v 21. storočí nový pohľad na komunikáciu ako na interpretáciu a pripisovanie činností v neurčitom prostredí. V takomto prostredí komunikátori by mali obmedziť kontrolu (spätnú väzbu) a uvítať komplexitu, vymeniť opakované informácie za pokusné variácie, zvážiť pohyby, ktoré by narušili súčasné štruktúry a vykonať kontingenčné plány. Tento prístup bude čoskoro nevyhnutnosťou.

Od zjednodušených modelov k pragmatickej komplexnosti komunikácie

Komunikačnú explóziu sprevádza zvýšené úsilie pochopiť ju a zvládnuť riadenie jej exploatačného potenciálu. Je zrejmé, že terajšie podoby komunikácie založené na komunikačných modeloch, sú dávno prekonané novými koncepciami komunikačného procesu.³⁸ Potvrďuje to aj *Corman*. Podľa neho je potrebné narušiť existujúce dysfunkčné komunikačné systémy a nahrádzať ich komplexnými komunikačnými systémami.³⁹ To si však vyžaduje pochopiť dynamiku systému a prostredníctvom komunikačnej stratégie organizovane hľadať optimálny odkaz (správy, riešenia). Základné optimalizačné charakteristiky sú:

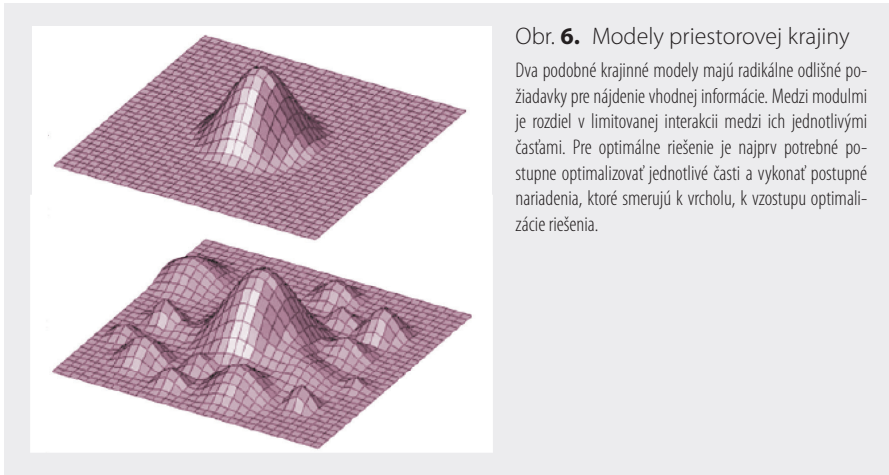
³⁶ Horáková, I. – Stejskalová, D. – Škapová, H.: *Strategie firemní komunikace. 2. rozšířené vydání*. Praha, Management Press 2008, s. 31.

³⁷ Napríklad štúdiá, ktorú spolu s portálom Yahoo! uskutočnila mediálna skupina Carat v USA. Okrem iného ukázala, že mladí ľudia (13 – 24-roční) trávia viac času na internete (týždenne takmer 17 hodín bez elektronickej pošty), zatiaľ čo televíziu sledujú týždenne asi 14 hodín, 12 hodín trávia počúvaním rádia, 8 hodín telefonovaním a asi 6 hodín čítaním (okrem učebníc). Pritom je pre nich internet primárnym médiom, z ktorého vedú cesty k ďalším médiám (internetová televízia, internetové rádiá, spravodajské médiá) a on-line skúsenostiam (komunity, blogy, výmenné servery, napr. na prehrávanie hudby alebo videa).

³⁸ Corman, S. R. – Trethewey, A. – Goodall, B.: *A 21st Century Model for Communication in the Global War of Ideas from Simplistic Influence to Pragmatic Complexity*. Report No. 0701, Consortium for Strategic Communication. Arizona State University, apríl 2007. Dostupné na comops.org.

³⁹ Corman, S. R. – Dooley, K. J.: *Strategic Communication on a Rugged Landscape: Principles for Finding the Right Message*. Report No. 0801, Consortium for Strategic Communication. Arizona State University, január 2008. Dostupné na comops.org.

1. **Najlepšia správa.** V prípade, že najlepšia správa(y) sa nikdy nenájde, *Corman* predikuje, povedie to k „vojne ideí“⁴⁰.
2. **Optimálna správa** je tá, ktorá má najväčší pozitívny vplyv na recipientov v súlade s celkovým strategickým cieľom. Obsahuje správne slová, emócie a témy, správne spôsoby. Je vyjadrená najlepším odosielateľom cez najvhodnejšie médium v správny čas.
Tieto úvahy dopĺňa *Kauffman*⁴¹ zdanlivo nesúvisiacim konštatovaním, že optimálne riešenie je analogické k hľadaniu najvyššieho vrcholu pohoria. Vysvetľuje svoju predstavu pomocou dvoch grafických priemetov ako znázorňuje obr. 6⁴².



Obr. 6. Modely priestorovej krajiny

Dva podobné krajinné modely majú radikálne odlišné požiadavky pre nájdenie vhodnej informácie. Medzi modulmi je rozdiel v limitovanej interakcii medzi ich jednotlivými časťami. Pre optimálne riešenie je najprv potrebné postupne optimalizovať jednotlivé časti a vykonať postupné nariadenia, ktoré smerujú k vrcholu, k vzostupu optimalizácie riešenia.

Nejde však iba o to nájsť najvyšší vrchol pohoria. V skutočnosti hľadanie sa neuberá iba smerom do kopca. Mohlo by to viesť k suboptimálnemu riešeniu (za riešenie by sa mohol považovať jeden z nižších vrcholov). Ak sa zaujme pozícia na nízkom vrchole, môže vzniknúť potreba ísť z kopca, aby sa našlo optimálne riešenie.

3. **Dobré riešenie.** Nemusí to byť vždy najlepšie riešenie. Členité krajiny sú neoddeliteľnou súčasťou systémov, v ktorých pracovné výsledky v závislosti od nelinearity, existujú medzi jednotlivými komponentmi systému. To znamená, že nemožno zmeniť jednu premennú bez zmeny ďalších premenných. Všetko sa musí optimalizovať spoločne, v rovnakom čase.
4. **Čiastkovo zlepšiť výkonnosť nestačí.** Podľa toho, kde sa s optimalizáciou začne, bude pohyb z kopca vyžadovať istý čas, aby sa dosiahol optimálny vrchol. V členitej krajine skôr ako systematické hľadanie budú potrebné viaceré pokusy v zmysle náhodných variácií.

⁴⁰ Corman, S. R. – Trethewey, A. – Goodall, B.: A 21st Century Model for Communication in the Global War of Ideas from Simplistic Influence to Pragmatic Complexity. Report No. 0701, Consortium for Strategic Communication. Arizona State University, apríl 2007. Dostupné na comops.org.

⁴¹ Kauffman, S. A.: Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution. Oxford, Oxford University Press 1993.

⁴² Corman, S. R. – Dooley, K. J.: Strategic Communication on a Rugged Landscape: Principles for Finding the Right Message. Report No. 0801, Consortium for Strategic Communication. Arizona State University, január 2008, s. 8. Dostupné na comops.org.

5. **Je potrebné vo zvýšenej miere využívať nové technológie a spätnú väzbu.** Napríklad na jemné „vyladenie“ správy (vzdelávacie programy, rozhovory) a tak zistiť, ktoré aspekty sú najúčinnnejšie.
6. **Zhodnotenie znamená pokrok.** Primárnou príčinou robustnosti v krajine je vzájomná závislosť medzi komponentmi systému, a to systémových prvkov, pokiaľ ide o zdroje, správu, kanál a publikum, medzi ktorými je jednoduché identifikovať vzájomné závislosti medzi každou dvojicou prvkov. Napríklad, správy a diváci sú na sebe závislí a to preto, že správy sú zamerané pre konkrétny segment publika. Integrovaný systém si vyžaduje neustále prispôsobovanie a nový prístup k organizačným zmenám. Optimálny vrchol možno nájsť iba prostredníctvom testovania viacerých správ. Experimentovanie pripúšťa, že nie všetky pokusy budú fungovať, že neúspech je bežnou súčasťou cesty k úspechu. Tento prístup by sa mal premeniť do strategickej komunikácie – modernejšej, realistickejšej a efektívnejšej pre podniky.

Iný prístup k strategickej komunikácii naznačuje model pragmatickej komplexity (PCMO – Pragmatic Complexity Model), tzv. „New Systems“.⁴³ Vyvracia teóriu *Shannonovho-Weaverovho* translačného modelu, ktorý skúma proces prenášania informácií od zdroja k adresátovi (z A do B). Model vychádza predovšetkým z komunikačnej teórie *Luhmanna*, ktorý hovorí o komunikácii ako o trojstupňovej selekcii:⁴⁴

- selekcia informácií – komunikátor niečo považuje za informáciu, niečo nie,
- selekcia oznámení – z informácií komunikátor niečo vyberá pre recipienta, niečo nie,
- selekcia príjmu a porozumenia – z ponúkaných oznámení si recipient niektoré vyberá a iné nie, niektorým rozumie a iným nie.

Podľa tohto modelu komunikácia je prenos vzájomného porozumenia medzi odosielateľom a prijímateľom. Porovnanie obidvoch modelov zachytáva obr. 7.⁴⁵

Shannon-Weaver prenosový model		Pragmatický model komplexity	
Komunikačný koncept	Odozdvádanie odkazov a „signálov“ presne zadaných v cieľovej skupine	Komunikačný koncept	Interpretácia a prisudzovanie akcií členom
Obmedzenia	Komunikačné schopnosti	Obmedzenia	Zdvojená kontigencia
Pravidlá	Presnosť odkazov Ovplyvňovanie správania Vyhybanie sa nedorozumeniam	Pravidlá	Disfunkčná kontrola Menej je niekedy viac Narušenie stabilných štruktúr
Očakávania	Úspech	Očakávania	Neúspech

Obr. 7. *Shannon-Weaverov* prenosový model a pragmatický model komplexity

⁴³ Corman, S. R. – Trethewey, A. – Goodall, B.: A 21st Century Model for Communication in the Global War of Ideas from Simplistic Influence to Pragmatic Complexity. Report No. 0701, Consortium for Strategic Communication. Arizona State University, apríl 2007. Dostupné na comops.org.

⁴⁴ Luhmann, N.: Social Systems. Stanford, CA, Stanford University Press 1995 (Originally published 1984).

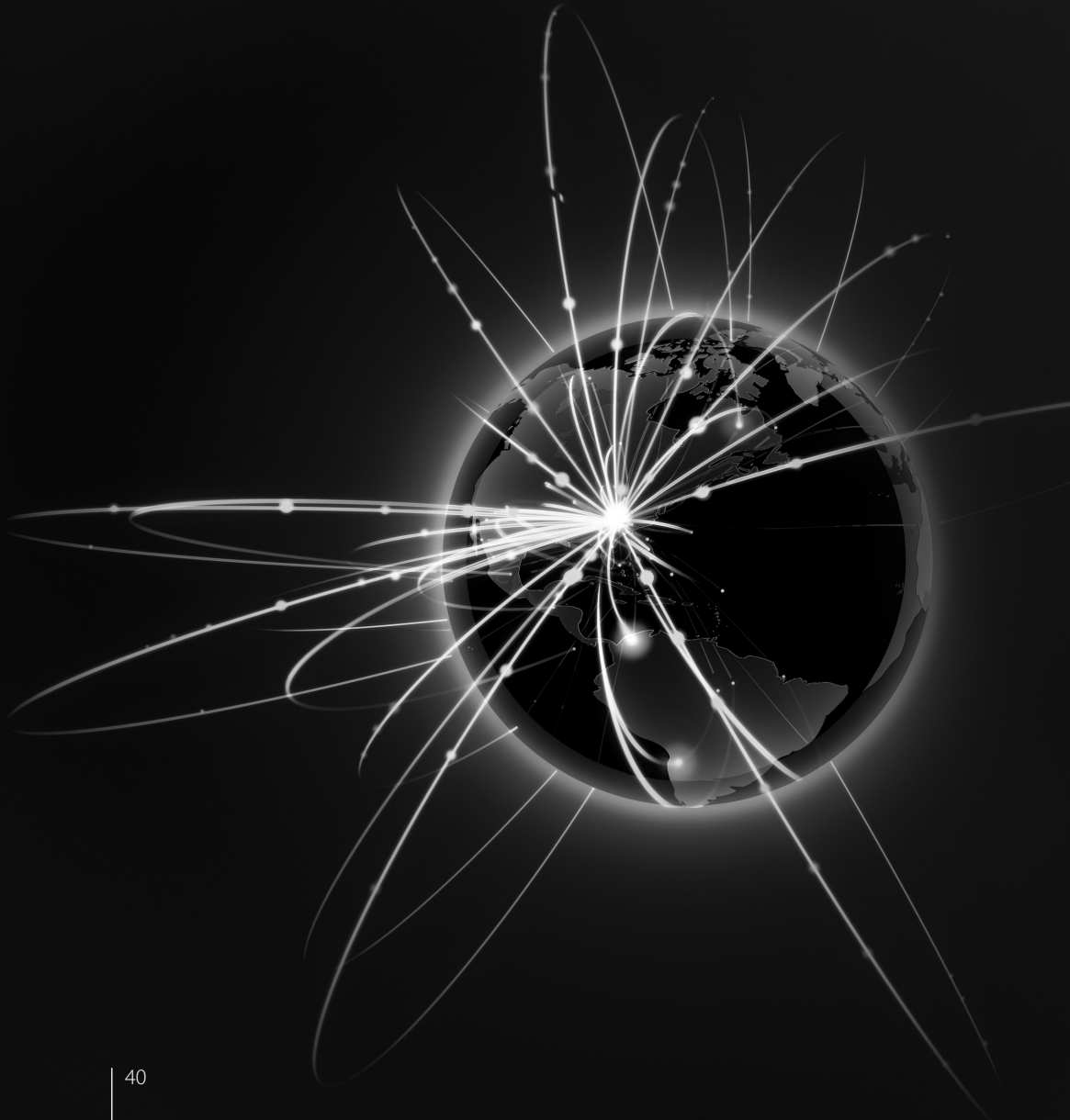
⁴⁵ Corman, S. R. – Trethewey, A. – Goodall, B.: A 21st Century Model for Communication in the Global War of Ideas from Simplistic Influence to Pragmatic Complexity. Report No. 0701, Consortium for Strategic Communication. Arizona State University, apríl 2007. Dostupné na comops.org.

PCMO vníma komunikáciu ako komplexný systém interpretácií významov, myšlienok, motívácií a zámerov s emergentnými vlastnosťami. Komunikácia je vyjadrením dynamiky procesov. Komunikátory sa prejavujú v paralelných vzájomných závislostiach. Dominantná stratégia si žiada ovplyvňovanie, výber a uchovávanie informácií (retenciu) ako aj krízový plán. K transformatívnej zmene dochádza len v dôsledku vážneho narušenia tradičného systému. Vykonalenie týchto zmien vytvára asymetriu pre jednotlivé aspekty strategickje komunikácie. V dnešnom zložitom svete informácií model pragmatickej komplexnosti svoje tvrdenia zakladá na perspektíve nových systémov (New Systems) a rovnako na komunikačnej teórii *Luhmanna*. Súčasťou optimalizácie je podporovanie zmien organizačnej kultúry, čo si však vyžaduje tolerovanie dočasného poklesu výkonnosti spojenej s komplexným krajinným vyhladávaním.

Aplikácie teoretických modelov nachádzajú svoje praktické uplatnenie v praktickom živote. Z pohľadu nových teoretických prístupov k uvedeným aplikáciám komunikačných technológií je potrebné pochopiť komunikačný priestor a súvislosti späťe s osvojovaním si nových komunikačných technológií a ich explantácie v priestore komunikácie.

Komunikačný priestor

komunikačné technológie
v prostredí globálnej konkurencie



1. Prienik nových komunikačných technológií do systému spoločenskej komunikácie

Zložitosť problematiky komunikácie spočíva predovšetkým vo zviazanosti subjektu komunikácie (človek), jej obsahu (účelnosť a kreativita), formy stvárnenia (ústne, sprostredkovane), používanej komunikačnej technológie (technika), spôsobu prenosu komunikačného obsahu (na elektronickom nosiči, vlnovým šírením), dopadom komunikačného vplyvu (na jednotlivca, na spoločnosť) a v konečnom dôsledku premenám v myslení ľudí. Vplyvom nových technológií sa radikálne mení trh, čo si vyžaduje aj zmenu spôsobu „trhových operácií“. Ak je trh (market) pod enormným komunikačným atakom, potom aj spôsob jeho zvládania (marketing) sa musí zmeniť. Staré spôsoby v nových podmienkach nemôžu byť efektívne. K spoločenským premenám dochádza až po dlhšom čase, keď nastáva „užívateľské obdobie“ a nastáva komercializácia a prienik nových technológií do systému spoločenskej komunikácie.

2. Akumulácia poznatkov – edukačný proces

Užívateľskú fázu predznamenáva obdobie akumulácie poznatkov umožňujúcich udržiavanie inovačnej kontinuity a tvorby nových technických a technologických riešení. Nové technológie na požadovanom stupni kvality a porovnateľnosti s celosvetovým vývojom sa sprístupňujú na trhu. Vzniká tak nevyhnutnosť zavedenia edukačného systému umožňujúceho získať špecifické znalosti potrebné na pochopenie a zvládnutie nových technológií zakomponovaných v produkčných systémoch a rovnako v oblasti súkromnej a záujmovej sféry.

3. Využívanie nových technologických možností

Využívanie nových technologických možností uschopňuje jednotlivca k rozvoju individuálnej kreativity. V ce-lospoločenskom pohľade sa zvyšuje „komunikačná a technologická inteligencia“, čoho dôsledkom je rozvoj spoločenskej aktivity. Až na istom stupni komunikačnej spôsobilosti sa komunikačné technológie stávajú prístupnými nástrojmi rozvoja kreativity, inovačnej adaptácie a generovania nových postupov a zvyšovania výkonnosti tvorivej produkcie.

4. Štrukturálne premeny v podniku vplyvom nových komunikačných technológií

Vplyvom nových komunikačných technológií dochádza k zásadným premenám maximalizujúcim spoločenské procesy v každej oblasti života. Ak sa zameriavame na strategickú komunikáciu podniku, zákonite musíme rešpektovať zvýšené komunikačné interakcie v priestore trhu. Podniková komunikácia možnosťou zvýšenia účinku komunikačného posolstva určeného zákazníkom a relevantnému okoliu nadobúda nové dimenzie. Novými technologickými možnosťami celkom prirodzene dochádza k štrukturálnym premenám v samotnom podniku a samozrejme aj premenám v komunikácii a strategickom myslení.

Nové komunikačné technológie a ich vplyv na formy komunikácie

Nové komunikačné technológie – nové médiá (New Media) – znamenajú aj nové uplatňovanie vplyvov (New Influencers). Vnásajú do komunikácie úplne nové dimenzie. Zdokonaľujú sa nesmiernou akceleráciou.⁴⁶ Napriek podstatne vyššiemu počtu novín a časopisov sa menej číta, pretože človek je zahltený informáciami z iných zdrojov. Komunikuje prostredníctvom počítačov, elektronických kníh, osobných digitálnych asistentov a mnohých iných prostriedkov.⁴⁷ Počítačmi možno integrovať obraz, zvuk, grafické artefakty, simuláciu, animáciu a ďalšie, čím vznikajú multimédiá. Ich aplikáciou sa dosahujú úplne nové formy komunikácie.⁴⁸ Softvér a hardvér⁴⁹ je samozrejmosťou a bežným termínom sa stáva aj mindvér.⁵⁰ Ponúka netušené možnosti, pretože umožňuje rýchly prenos informácií. Jeho aplikáciou možno nakupovať, vydávať elektronické knihy, rovnako dobre možno zákazníkom elektronickou cestou poslať informácie o produktoch, katalógy, cenníky a iné obchodné dokumenty.

S rozvojom informačných technológií rastie aj počítačová gramotnosť. Podniky v čoraz väčšej miere získavajú zákazníka na kúpu produktu prostredníctvom elektronických zariadení. Tento spôsob komunikácie zníži náklady a umožní ľahšie presvedčiť zákazníkov o kvalitách produktu. Využívajú sa elektronické katalógy a programy výcviku zákazníkov podporované multimediálnymi systémami. To umožňuje vytvárať a uplatňovať nové formy vzájomného styku. Nové výzvy menia zaužívané postupy, ale súčasne ukazujú postup riešenia. Tempo premeny má svoju vlastnú dynamiku. Trhy, zákazníci a požiadavky sú čím ďalej tým nevypočítateľnejšie. Všetkých nás ovplyvňuje zmena hodnôt a pomeru pracovného a voľného času, rozhoduje využitie a flexibilita času.⁵¹ Technický rozvoj a na druhej strane legalizované obmedzenia v podobe noriem a pravidiel prinášajú množstvo paradoxov. Preto je dôležité racionálne zaobchádzať s časom, dobre ho využívať a nemať stratové časy z neproduktívnej činnosti. Ďalším podstatným faktorom je rýchlosť, ktorá dnes určuje vývoj v každom smere.

⁴⁶ Scott, D. M.: Nová pravidla marketingu a PR. Brno, Zonner Press 2008.

⁴⁷ Prezentácia nových produktov je možná prostredníctvom CD ROM na vlastnom počítači, rovnakým spôsobom si môže zákazník navrhnuť zariadenie bytu, prípadne výsadbu v záhrade. Každý podnik môže osloviť zákazníkov prostredníctvom moderných komunikačných systémov a vybudovať si zákaznícku sieť.

⁴⁸ Napríklad videokonferencia umožňuje osobný kontakt bez cestovania, pritom na otázky zákazníkov možno odpovedať omnoho osobnejšie. Zákazník má v okamihu možnosť cez internet zistiť akúkoľvek aktuálnu informáciu. Môžu to byť ceny áut nových modelov, najvýhodnejšia životná poisťka, aktuálne menové kurzy atď.

⁴⁹ Softvér je programový prostriedok a hardvér je technický prostriedok.

⁵⁰ Názov mindvér sa postupne zaužíval na vyjadrenie éry dokonalej elektronizácie poznatkov. Mindvér umožňuje podnikom vytvárať nové spôsoby komunikácie so zákazníkmi, dosahovať vyššiu kvalitu služieb a tým aj vyššie zisky.

⁵¹ Celoživotná pracovná doba v súčasnosti sa znižila na menej ako tretinu priemernej pracovnej doby v dvadsiatom storočí. Tým sa však nezískalo viac času na relaxáciu. Práve naopak. Voľného času môže byť viac, a pritom trpíme nepokojom, časovou tiesňou a stresom. Napríklad nové technológie uľahčili prácu a zbavili ľudí mnohých rutinných činností. Z hľadiska faktora času sa zaznamenáva dvojitredna spoločnosť. Časť ľudí využíva legálne možnosti skracovania pracovného času, pracujú päť dní v týždni a majú osemhodinový pracovný čas. Zvyšok času venujú svojim potrebám a záujmom. V pozíciách podnikateľov, vrcholových manažérov a v radoch kreatívnych povolani sa zaznamenáva chronický nedostatok času, keďže ich práca si vyžaduje týždenne 60 i viac hodín práce.

Digitálna komunikácia

Vrcholom komunikačného riešenia je digitálny podnik (Digital Factory).⁵² V blízkej budúcnosti už nepostačí klasická komunikácia výrobného podniku so svojimi dodávateľmi. V súčasnosti sa za „modernú“ komunikáciu považuje integrácia systémov pomocou prenosu dát.⁵³ Je nevyhnutné vytvárať medzi dodávateľmi a odberateľmi spoločné procesy. Podniky budú musieť byť veľmi úzko prepojené, len vtedy dosiahnu žiadané prínosy. Nositelmi nových integračných tendencií budú systémy SCM⁵⁴ a SRM⁵⁵. Infokomunikačné riešenia⁵⁶ vytvárajú veľký potenciál ďalšieho technologického vývoja dosahujúceho takú úroveň, že sa môžu uplatniť aj na on-line riadenie rýchlych priemyselných procesov.

Medzi najdôležitejšie zmeny v prístupoch ku komunikácii možno zaradiť:

1. **Prehĺbenie komunikácie so zákazníkom.** Pre podnik je dôležité získať zákazníka. To si vyžaduje budovať komplexný komunikačný systém. To znamená, že k zákazníkovi možno preniknúť nie klasickými nástrojmi komunikácie, ale riadením vzťahov. Podnik a zákazník by mali spolupracovať. Podnik koná v prospech zákazníka a zákazník sa správa v prospech podniku. Tak sa dosiahne spoločný cieľ. Pre obe strany je výhodný iba spoločný postup. Je potrebná jedna stratégia výhodná pre oboch. Mal by vzniknúť systém, ktorý sa sám riadi a udržiava. Vzniká sieť, ktorá sa sama ďalej dynamicky rozvíja. Treba však vidieť rozdiel v lokálnej a globálnej komunikácii.
2. **Optimalizácia komunikácie so zákazníkmi.** Z hľadiska integrovaného pohľadu na zákazníka je dôležité jeho vnímanie hodnoty. „Zákazníci dnes zodpovednejšie ako pred pár rokmi prístupujú k tvorbe vlastnej reputácie. Príkladom je stále rastúci záujem o poradenstvo v oblasti podnikovej spoločenskej zodpovednosti,“ uvádza *Benedigová*.⁵⁷ Trendom je tvorba dlhodobých komunikačných stratégií.
3. **Inovatívne internetové technológie.** Sú pokračovaním technologických a v konečnom dôsledku spoločenských zmien. Inovativnosť v ďalšej etape bude spočívať napr. v zjednodušení. Tvorivosť a inovácie sa uplatnia aj v prístupoch k zákazníkovi. Oslovenie zákazníka sa z roviny určitého slovného či vizuálneho „nátlaku“ zmení na presvedčovanie kvalitnými produktmi. Vychádza aj z presvedčenia, že prvenstvo na trhu znamená splniť všetky

⁵² Štatút „Digitálnej“ spoločnosti si vyžaduje podmienky, tou prvou je samozrejme „digitálna“, t. j. nielen výroba digitálnych produktov, ale aj produkty, ktoré inšpirujú digitálnu interakciu v rámci celej spoločnosti. Druhou časťou je používanie e-procesu spájajúceho výskum a vývoj, výrobu a marketing so zákazníkmi, partnerni a trhovými prístupmi, ktorý priniesie hodnotu každej časti dodávateľského reťazca, vrátane údajov o produktoch a vzťahoch so zákazníkmi prostredníctvom plánovania podnikových zdrojov (ERP – Enterprise Resource Planning).

⁵³ Dáta (údaje) sú správy, ktoré vyjadrujú určité fakty o procesoch alebo prvkoch reálneho sveta. Údajmi môžu byť písmená, čísla, slová, znaky, prípadne ich kombinácie. Všetky údaje nesú určitý informačný obsah – informáciu, napr. XML (Extensible Markup Language) a HTML (Hyperflex Markup Language) sú formáty súboru obsahujúce dáta. HTML i XML používa tzv. tagy (názvy uzatvorené medzi lomenými zátvorkami, < ' a >') a atribúty (v tvare názov = „hodnota“). Zatiaľ čo HTML presne špecifikuje, čo ktorý tag či atribút znamená a ako bude v prehliadači zobrazený text vo vnútri, XML používa tagy iba na ohraničenie častí dát, a ich interpretácia je ponechaná aplikácii, ktorá dáta číta.

⁵⁴ SCM (Supply Chain Management) sú softvérové aplikácie, ktoré sa zaoberajú riadením skupiny obchodných procesov spoločných pre dodávateľské a výrobné podniky. Predmetom záujmu systémov CRM sú zákazníci.

⁵⁵ SRM (Supply Relationship Management) je špecializovaná softvérová aplikácia určená na riadenie dodávateľských vzťahov. Predmetom záujmu systémov SRM sú dodávateľia.

⁵⁶ Využitie komunikácie GSM (Global System for Mobile Communications), GPRS (General Packet Radio Service) a EDGE (Enhanced Data Rates for Global Evolution) v priemyselnej oblasti. GSM je globálny systém pre mobilnú komunikáciu. GPRS je systém dátového prenosu, pri ktorom prenosová rýchlosť môže dosiahnuť až 172 kbit za sekundu, čo je oproti súčasným 9,2 kbit/s v sieti GSM približne 18-násobne viac. Technológia EDGE je jedným z posledných využití siete druhej generácie GSM.

⁵⁷ Dostupné na www.seesame.com.

požiadavky zákazníka a urobiť to spôsobom, ktorý je iný a lepší ako spôsoby konkurencie, napr. emocionálnejšie produkty, zavedenie nového systému segmentácie zákazníkov, podľa ktorého je oslovenie zákazníka do značnej miery individuálnou ponukou. Úspech navyše podmieňuje rýchlosť reakcie na meniace sa podmienky trhu, resp. požiadavky zákazníka.

4. **Investície do vzdelávania zamestnancov** sa stávajú kľúčovými. Zamestnanci by mali mať dostatok manažérskeho zručností, aby bez problémov riadili ďalších dodávateľov alebo svojich podriadených a zároveň dokázali klientovi zmysluplne prezentovať význam každej jednotlivosti.⁵⁸
5. **Zvýraznená úloha PR (Public Relations).** Trendom v posledných rokoch je posun od zabezpečovania publicity PR k riadeniu vzťahov so záujmovými skupinami. Využívanie PR sa bude v budúcnosti zameriavať čoraz viac na zvyšovanie cieľovej komunikácie a na on-line komunikáciu.⁵⁹ To znamená zvýšený počet komunikačných kanálov, čomu môže už o pár rokov výrazne pomôcť aj zdigitalizované terestriálne vysielanie. Vyššia fragmentácia komunikačných kanálov si vyžiada viac úsilia pri riadení komunikácie. Prieskum identifikoval dva trendy: **1.** nárast počtu štrbinových trhových segmentov a **2.** fragmentáciu médií a obsahu – a teda aj komunikačných kanálov, aby bolo zasiiahnuté želané publikum. Tieto trendy spôsobujú, že marketingové agentúry musia realizovať čoraz cieľnejšie kampane pre konkrétne špecifické skupiny zákazníkov.⁶⁰
6. **Sociálne správanie podnikov a ich transformácia.** Tieto procesy sú aj dôsledkom pretrvávajúcich inovácií. Zvyšuje sa spoločenská zodpovednosť podnikov, čo sa odráža na správaní zákazníkov. Vytvárajú sa záujmové združenia v rámci meniaceho sa životného štýlu. Tieto premeny sprevádzajú ekologické aktivity a politické reformy, ktoré nikdy v minulosti nemali taký rozpínavý charakter. Spoločenská akcelerácia si vyžaduje uvedomelejší prístup k faktoru času aj z hľadiska naplnenia záujmov podniku a zákazníkov. Dnes už nerozhodujú iba ceny či kvalita služieb, ale najmä prístup k zákazníkovi, napr. individuálny prístup. Dôležitým meradlom správania sa stávajú etické a morálne apely a postoje ľudí i spoločnosti a prijímanie či odmietanie aktivít podnikov.

Zásadné zmeny v prístupoch k zákazníkom si vyžadujú v podnikoch zvýšené finančné náklady, čo by prirodzene viedlo k zníženiu ziskov. Inak povedané, náklady na budovanie vzťahov so zákazníkmi sa musia ušetriť v nákladoch na iné podnikové procesy. To je možné iba racionalizáciou a využívaním moderných informačných a komunikačných technológií. Nové produkty od samej prvej predstavy sa dnes komplexne navrhujú elektronickou cestou. Využíva sa „počítačový tvorivý proces“ počínajúc zberom dát, návrhom, vývojom a simuláciou nového produktu po jeho digitálnu výrobu a riadenie všetkých podnikových procesov. Intelktualizácia výrobných procesov znižuje výrobné náklady, zvyšuje kvalitu a umožňuje variabilitu s využitím existujúcich dát uchovaných v elektronickom archíve. Týmto spôsobom sa dosahuje kontinuita všetkých podnikových procesov, ktorých výsledkom má byť spokojný

⁵⁸ Tamže.

⁵⁹ Phillips, D.: Online public relations. Praha, Grada Publishing 2003.

⁶⁰ Dostupné na www.sas.com.

zákazník pri rešpektovaní spoločenských noriem (ekológia, etika a morálka, sociálne aspekty atď.) a zabezpečení primeraného zisku podniku aj v záujme jeho ďalšieho rozvoja. Medzi najhlavnejšie vývojové smery využívajúce nové komunikačné technológie v podnikoch patria:

- **Vizualizácia a simulácia návrhov.** Digitálna výroba (Digital Manufacturing) predstavuje plne integrovanú sadu nástrojov, ktoré využívajú digitálnu definíciu produktu a podporujú hlavne vývoj výrobných nástrojov, návrh výrobných procesov, vizualizáciu, simuláciu a iné analýzy potrebné na optimalizáciu celého výrobného procesu. Digitálna výroba v kontexte PLM (Product Lifecycle Management)⁶¹ umožňuje technológom oveľa intenzívnejšie spolupracovať s vývojovým tímom, ako to bolo v minulosti. Účinným prepojením týchto dvoch úsekov sa maximálne využíva celá podniková kapacita. Je veľmi dôležité, aby riešenie digitálneho podniku bolo nasadené v PLM prostredí, ktoré riadi dáta, procesy a zdroje týkajúce sa nielen výroby, ale celého vývojového cyklu a má spoločné dáta o produkte medzi vývojovými tímami nielen vo vnútri podniku, ale aj na strane vývojových a výrobných partnerov, dodávateľov a zákazníkov.
- **Prepojenie výroby – vývoj.** Inovatívne technológie a procesy, ktoré podniky využívajú na vývoj svojich produktov v ostatných tridsiatich rokoch, sa ukázali natoľko úspešné a spoľahlivé, že dáta získané počas vývoja sa môžu použiť na riadenie výroby. Nástroje na riadenie výroby, založené na využití digitálnej definície produktu, sa využívajú v úspešných podnikoch vo všetkých odvetviach priemyselnej výroby. Až donedávna však tieto nástroje neboli plne integrované do prostredia PLM, čiže nebola priama väzba medzi výrobnými procesmi a vývojom produktu. Nová generácia riešení digitálnej výroby je previazaná s celkovým riešením PLM v podniku a výrobné procesy a samotný vývoj produktu sa navzájom ovplyvňujú.
- **Digitálna výroba.** Ide o riešenie, ktoré je novým prístupom simulujúcim fyzické výrobné postupy prostredníctvom virtuálnej reality, čiže využíva prostriedky počítačovej simulácie. Digitálna výroba sa zameriava na simuláciu všetkých výrobných procesov, ktoré je nutné vykonať na výrobu virtuálneho produktu. Aj keď riešenie digitálnej výroby možno nasaadiť aj samostatne, najvyšší efekt sa dosiahne, keď je riešenie súčasťou celopodnikového riešenia.
- **Komplexnosť.** Pre podnikovú ekonomiku je najvhodnejšie, keď už existujúce riešenie PLM obohatené o digitálnu výrobu možno rozšíriť z materského podniku aj na sieť dodávateľov. V takom prípade riešenie ešte výraznejšie znižuje náklady, zvyšuje podiel inovácie a podstatne zvyšuje ziskovosť výroby. Riešenie digitálnej výroby v kombinácii s riadením dát a so softvérom na spracovanie náročných dát, napr. s nástrojmi využiteľnými v oblasti konštrukčných prác⁶², predstavuje kompletne integrujúce definíciu produktu, procesy, nástroje a ľudské zdroje do konzistentného riešenia na simuláciu výroby. Digitálna výroba vyžaduje nové zručnosti, nové výrobné procesy a teda počiatočné náklady na ich získanie. Tieto náklady kompenzuje vysoká návratnosť investícií.
- **Vplyv na ekonomiku.** Integrácia riešenia PLM s aplikačným softvérom ERP umožňuje riadiť a koordinovať všetky disponibilné podnikové zdroje a aktivity. Jeho využitím sa výrazne zlepšujú podnikové ekonomické ukazovatele. Dôvodom, prečo nasaadiť riešenie digitálnej výroby, ako aj riešenie PLM, čo je podmienkou úspešného využitia funkčnosti

⁶¹ Celopodnikové riešenie od IBM a Dassault Systemes vyvinuté pre odvetvie priemyselných produktov pomáha skrátiť čas výroby a montáže hotových produktov až o 60 %.

⁶² Napr. počítačový program CAD (Computer Aided Design).

riešenia digitálnej výroby, sú predovšetkým ekonomické výhody, ktoré podnik takto získa. Popri kvalitatívnych motívoch, akými je napr. zlepšené dobré meno podniku, výhodnejšia pozícia pri uchádzaní sa o veľké zákazky, upevnené konkurenčné postavenie, zvýšená kvalita výroby a pod., sú tu finančné ukazovatele, ktoré vo väčšine prípadov rozhodujú pri strategických investíciách.

- **Rýchla návratnosť.** Jedným zo základných ukazovateľov ekonomickej výhodnosti je návratnosť investícií zvyšujúca tržby podniku v dôsledku prijatých iniciatív podelených množstvom zdrojov, čo podnik investoval do príslušných iniciatív. Prirodzene, iniciatívy zaručujúce vyššiu návratnosť majú väčšiu šancu získať podporu vedenia podniku. Riadený prístup k informáciám umožní zamestnancom skrátiť čas potrebný na vývoj nových produktov. Takisto je možné zabezpečiť, že sa všade pracuje s aktuálnou verziou produktu, že sa budú optimálne využívať všetky ľudské zdroje a že sa bude možné vyhnúť opakovanému vývoju produktov alebo ich častí, ktoré už existujú, ale naopak budú sa využívať znalosti z predchádzajúcich projektov. Takto sa znižujú náklady a čas na vývoj nových produktov. Informácie získané pri vývoji vplývajú na zamedzenie výroby chybných produktov a výrobných nástrojov. Priame výhody sú v lepšej koordinácii počas výroby, možnosti prijať väčší počet zákaziek pri rovnakom počte ľudí, vo výrobe optimálnych nástrojov a riešení menšieho počtu nedorozumení, čiže v celkovo zlepšenej komunikácii.
- **Kultúra podniku.** Môže byť rovnako dôležitá ako technológia, ktorú využíva. Aby podniky dosiahli najvyššie výhody, musia sa správať ústretovo k zákazníkovi. Existujúci rozsah riešení digitálnej výroby sa stále vyvíja a zdokonaľuje. V súčasnosti celá výroba spolu s výrobnými procesmi, ich simuláciou, príslušnými nástrojmi, výrobnými linkami, pracovnými centrami, ergonomikou a plánovaním zdrojov tvorí integrálnu súčasť výrobného prostredia. Simuláciou všetkých zložiek výrobného procesu sa získavajú informácie o tom, akým spôsobom celé toto prostredie funguje, a analýzou týchto informácií sa získavajú dáta, ktoré poskytujú priestor na optimalizáciu.

Na to, aby bolo možné získať maximálne výhody, musia navzájom harmonizovať všetky tri faktory – ľudia, procesy a technológie. Ak sa zmení jeden faktor, musia sa zmeniť aj zvyšné dva. Napríklad pri zavedení nových technológií alebo procesov treba preškolit príslušné ľudské zdroje, aby mohli tieto technológie využívať.⁶³

Uvedené zmeny v prístupoch ku komunikácii rozhodujúcim spôsobom vplývajú na charakter a organizáciu práce v podnikoch. Vstupujú do rozhodovacích procesov a majú veľký vplyv na zákazníka a jeho kúpne rozhodovanie. V súčasnom mimoriadne konkurenčnom prostredí výrobné podniky hľadajú projekty, ktoré pomôžu znížiť výrobné náklady pri súčasnom zvýšení produktivity. Pretože výrobné podniky potrebujú riešenie, ktoré bude pružne reagovať na rýchlo sa meniace požiadavky trhu a prinesie okamžitý prínos, je potrebné siahnuť po nových prístupoch vedúcich k zvýšeniu ziskov pri súčasnom dosahovaní kvality a uspokojovaní potrieb zákazníkov.

Faximilná komunikácia a nástup širokopásmovej komunikácie

Prudký rozvoj telefaxovej komunikácie skokom zlikvidoval ďalekopis vo všetkých jeho podobách (telex, gentex). Práve ďalekopis so svojou obmedzenou znakovou sadou bol príčinou intenzívnej akceptácie faxu v Japonsku, čo postupne viedlo k svetovej hegemonii tamjších

⁶³ Dostupné na www.revuepriemyslu.sk.

výrobcov faksimilnej komunikácie obrazom.⁶⁴ Japonskú situáciu dokresluje súčasný stav širokopásmového pokrytia, keď 95 % populácie má širokopásmové pokrytie a 80% má prístup k vysokorýchlostnému pripojeniu (Ultra High Speed). Cieľom je do konca roku 2010 super-rýchlym pripojením dosiahnuť 100% a 90%.⁶⁵ Vývoj vo svetovom meradle jasne dokumentuje explozívny širokopásmovej komunikácie. Širokopásmové technológie⁶⁶ vo všeobecnosti charakterizuje vysoká rýchlosť prenosu, trvalé pripojenie tzv. always-on s obojsmernou komunikáciou a schopnosťou podporovať rôzne aplikácie v oblastiach elektronického obchodovania (e-business). Infraštruktúra širokopásmových komunikácií môže byť:

- pevná,
- optické siete, elektrické rozvody (PLC – Power Line Communications),
- bezdrôtová,
- pevný rádiový prístup (FWA – Fixed Wireless Access),
- bezdrôtové lokálne siete (WLAN – Wireless Local Area Networks),
- priestorová optika (FSO – Free Space Optics),
- družicový prístup,
- stratosférická komunikačná platforma (HAPS – High Altitude Platforms),
- mobilné komunikačné siete tretej generácie (3G – Third Generation Mobile Communications).⁶⁷

Rôzne štúdie tohto vývoja a stratégie jeho podpory vo všeobecnosti zdôrazňujú význam širokopásmových služieb pre ekonomický rozvoj, pričom súčasne poukazujú na možné hrozivé dôsledky pri zaostávaní štátu v tejto oblasti (najmä na hrozbu oslabenia konkurencieschopnosti štátu a prehĺbenia rozdielov medzi prosperujúcimi a zaostávajúcimi regiónmi). V dôsledku informačnej nerovnosti vzniká digitálne rozdelenie spoločnosti nazývané aj digitálna priepasť (Digital Divide, Digital Gap).⁶⁸ American Library Association to definuje ako rozdiely v prístupe k informáciám, internetu a ostatným informačným technológiám a službám, založené na rase, rode, mieste, ekonomickom statuse či psychických schopnostiach, aj ako rozdiely v zručnostiach, poznatkoch a schopnostiach, ako informácie, internet a ostatné informačné technológie využívať.⁶⁹ Z iného uhla pohľadu informačná nerovnosť znamená nové rozdelenie krajín podľa stupňa rozvoja v informačnej oblasti.⁷⁰

Najrozšírenejšie technológie širokopásmového pripojenia sú zhrnuté v obr. 8⁷¹.

Technológie širokopásmového pripojenia (Broadband)⁷² a ich technicko-ekonomické parametre výrazne ovplyvňujú rýchlosť a rozsah rozvoja širokopásmových služieb. Voľba op-

⁶⁴ Canon, Hitachi, Panasonic, Ricoh, Sharp a Toshiba sú len niektoré z renomovaných značiek, ktoré ovládli trh telefaxov. Európski a americkí výrobcovia nikdy nedosiahli ich tržový podiel ani kvalitu.

⁶⁵ Podľa správy japonského ministerstva vnútra a komunikácií.

⁶⁶ O prirodzenom vývoji definície širokopásmového prístupu svedčí správa ITU, v ktorej sa uvádza, že názor na pojem broadband podlieha zmenám v súvislosti s narastajúcou penetráciou internetu a s rozvojom poskytovania širokopásmových služieb v jednotlivých krajinách.

⁶⁷ Dostupné na www.vus.sk.

⁶⁸ Fabuš, J.: Širokopásmový prístup v Slovenskej republike – komunikačná infraštruktúra. Pošta, telekomunikácie a elektronický obchod 1/2009, s. 22. Dostupné na ks.utc.sk.

⁶⁹ Dostupné na www.ala.org.

⁷⁰ Uvedené rozdelenie je evidentné dokonca v rámci jednotlivých krajín, kde aj v najvyspelejších krajinách rôzne skupiny obyvateľstva majú rôznu mieru prístupu k možnostiam, ktoré poskytujú nové technológie (elektronické obchodovanie a pod.). Štatistiky zverejnené pri Svetovom summite o informačnej spoločnosti v Tunise roku 2005 hovoria, že internet používali 3% Afričanov, ale v priemere asi polovica obyvateľov krajín G8 (Japonsko, Francúzsko, Kanada, Nemecko, Taliansko, USA, Veľká Británia, ale aj Rusko, ktoré štatistiky G8 „kazi“). V 30 krajinách sveta bola penetrácia internetu nižšia ako 1%, najmenej v Bangladéši, Kambodži, Laose (The Digital 2005). Aj v rámci Európskej únie (EÚ) existuje informačné rozdelenie. V roku 2004 internet používalo 80% obyvateľov Švédska a Islandu, no necelých 25% Grékov (Demunter, 2005).

⁷¹ Dostupné na europa.eu.

⁷² Broadband patrí k najrýchlejšie rastúcim segmentom info-komunikačného trhu v histórii.

Skratka	Z ang.	Charakteristika
ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line	Najrozšírenejší širokopásmový prístup na internet cez klasickú telefónnu prípojku. Vyznačuje sa tým, že je „asymetrická“, teda pri prenose dát sa využíva vyššia prenosová rýchlosť smerom k používateľovi (pri zavádzaní dát, tzv. „sťahovaní“) a nižšia od užívateľa (pri posielaní dát).
FWA	Fixed Wireless Access	Širokopásmový bezdrôtový prístup prostredníctvom rádiového prenosového systému.
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System	Širokopásmový prístup pomocou mobilného telefónu. UMTS je niekedy označovaná ako 3GSM, čím sa dôrazňuje kombinácia 3G povahy technológie a GSM štandardu.
HSDPA (3G)	High Speed Downlink Packet Access	Technológia HSDPA je nastavbou technológie UMTS umožňujúcou vyššie rýchlosti prenosu dát (14,4 Mb/s).
FLASH OFDM	Fast Low Latency Access with Seamless Handoff – Orthogonal Frequency Division Multiplexing	Tzv. mobilný internet. Bezdrôtová technológia prenosu dát pracuje v pásme 450 MHz. Výhodami sú dobré podmienky na šírenie cez prekážky (terénne nerovnosti, budovy a pod.) a komunikácia pri nižšej úrovni signálu.
GPRS	General Packet Radio Service	Mobilná dátová služba prístupná pre užívateľov GSM mobilných telefónov. Je označovaná ako „2,5G“, technológia medzi druhou (2G) a tretou (3G) generáciou mobilných telefónov.
EDGE	Enhanced Data Rates for Global Evolution	Technológia mobilných dátových prenosov, rozšírenie 2G a 2.5G (tiež známych ako GPRS) sietí. Predstavuje globálny štandard pre globálnu bezdrôtovú komunikáciu spojenú s prenosom údajov.
WiFi	Wireless Fidelity	WiFi bolo navrhnuté pre bezdrôtové zariadenia a lokálne siete, ale dnes sa často používa na pripojenie k internetu. Mikrovlnné bezdrôtové pripojenie využíva rádiové pásmo 2,4 GHz. Certifikované produkty môžu používať oficiálne logo WiFi, ktoré označuje produkty spolupracujúce s akýmkoľvek iným certifikovaným produktom.
FTTH	Fiber To The Home	Internet cez optický kábel umožňuje vysokorychlostný prenos digitálnych dát. Umožňuje využívať rôzne služby naraz (TV, internet, telefonovanie a pod.).
VPN	Virtual Private Network	Virtuálna súkromná sieť používa internet na pripojenie používateľov k ich pracovným alebo osobným sieťam alebo serverom prostredníctvom zabezpečeného „tunela“. Znamená to, že na internetovú sieť svojho pracovišťa sa dá pripojiť kdekoľvek na svete, kde je prístup na internet.
WiMAX	World Interoperability for Microwave Access	WiMAX je širokopásmová bezdrôtová technológia. Je definovaná normou IEEE 802.16, nazývanou aj WirelessMAN. Dáta sa prenášajú pomocou tzv. mikrovlnných frekvencií. Názov WiMAX je odvodený od WiMAX fóra – organizácie vytvorenej v júni 2001 na propagáciu tohto štandardu.

Obr. 8. Najrozšírenejšie technológie širokopásmového pripojenia

timálnej stratégie podpory rozvoja širokopásmového prístupu vyžaduje zohľadniť globálne svetové trendy a aj výrazné rozdiely vývoja v jednotlivých štátoch ovplyvnených špecifickými podmienkami. Jedným z aspektov posúdenia východiskovej pozície rozvoja v poskytovaní širokopásmových služieb je overovanie aktuálneho stavu infraštruktúry prístupových sietí a perspektívne zámery prevádzkovateľov komunikačných sietí a poskytovateľov služieb.

World Wide Web

Celosvetová počítačová sieť – internet je všeobecne známa. Začiatok internetu sa pripisuje projektu world wide web (www)⁷³, ktorý bol publikovaný v roku 1991.⁷⁴

Je to oficiálne označenie časti, v ktorej sa nachádzajú informácie vo forme webových stránok. Sú charakteristické tým, že každý dokument má svoju špecifickú adresu⁷⁵ a pomocou nej sa dá nájsť a zobraziť v príslušných programoch⁷⁶. Prvú verziu webového prehliadača vydali už v roku 1993.⁷⁷ Internet sa začal bežne používať v roku 1996. V priebehu dekády úspešne asimiloval väčšinu dovedy existujúcich počítačových sietí. Internet ďalekosiahle ovplyvňuje prácu, vedomosti a pohľad na svet. Okrem toho, že vytvára elektronický obchod (e-commerce)⁷⁸ a komunikáciu so zákazníkmi e-mailom⁷⁹ a príbuznými prostriedkami, mení aj iné aspekty pracoviska.

Prostredníctvom internetu zákazníkovi možno prezentovať nový produkt v reálnom čase interaktívnym spôsobom. Je možné okamžite reagovať na spätné otázky. Využívajú sa elektronické katalógy a programy výcviku zákazníkov podporované multimediálnymi systémami. Bežne sa využívajú elektronické knihy⁸⁰, osobní digitálni asistenti a mnohé iné prostriedky. Uplatňujú sa nové formy vzájomného styku. Tým sa zlepšuje vzťah medzi zákazníkmi a dodávateľmi, čo vedie k vytváraniu sietí so zákazníkmi. Priamou či interaktívnou komunikáciou sa vyvíja tendencia individualizovať ponuku, a teda aj individualizovať komunikáciu, čo sa bude stupňovať. Predovšetkým sa žiada zvýšiť vnímateľnosť na zmeny potrieb spotrebiteľov, odklon od tradičných riešení a prienik na nové trhy. Niektoré podniky začali na reklamné účely používať tzv. weblogy⁸¹, v zjednodušenej podobe webový denník alebo skrátene a neformálnejšie blog.⁸²

Dnes je termín web všeobecne známy a väčšina ľudí na webe informácie vyhľadáva. Vyhľadáva sa pomocou kľúčových slov vo vyhľadávačoch.⁸³ Tie umožňujú miliónom ľudí na celom svete jednoduchý a okamžitý prístup k širokému a rozličnému on-line informačnému obsahu. V porovnaní s encyklopédiami a tradičnými knižnicami internet umožnil okamžitú a extrém-

⁷³ Po anglicky celosvetová pavučina; world = svetový, wide = celo, web = sieť.

⁷⁴ Berners-Lee, T. – Fischetti, M.: Weaving the Web: Origins and Future of the World Wide Web. London, Orion Business 1999.

⁷⁵ Adresu označovanú ako URL, čo je skratka pre Uniform Resource Locator, zjednodušene povedané adresa lokácie na sieti internet.

⁷⁶ Nazývaných webový prehliadač, čo je vlastne aplikačný softvér umožňujúci používateľovi zobrazenie a interakciu so značkovým jazykom (HTML) určeným na vytváranie webových stránok a iných informácií zobraziteľných vo webovom prehliadači dokumentmi hosťovanými na webových serveroch alebo na lokálnom súborovom systéme. Dokumenty nazývané webové stránky môžu obsahovať hypertextové odkazy. Vďaka týmto odkazom sú dokumenty navzájom poprepájané a vytvárajú sieť.

⁷⁷ Webový prehliadač, tzv. browser, slúži na prehládanie world wide web (www).

⁷⁸ EDI komunikácia (Electronic Data Interchange), v preklade elektronická výmena údajov. EDI sa riadi normami UN/EDIFACT a ISO 6523 a má 4 formy: B2B, B2C, C2C, C2B.

⁷⁹ e-mail – elektronická pošta.

⁸⁰ Aj ako forma školení nielen zákazníkov, tzv. e-learning.

⁸¹ Personalizované portály, komunikácia s komunitami.

⁸² Je to webová aplikácia obsahujúca chronologicky zoradené príspevky. Autor sa nazýva blogger (niektorí píšu len jedno g alebo slovenský výraz blogér), spoločenstvo blogov a ich vzájomných vzťahov blogosféra.

⁸³ Napr. internetový vyhľadávač Google. Vytvorili ho v roku 1996 Larry Page a Sergej Brin. Deklarovaným cieľom je roztriediť všetky informácie na svete, urobiť ich všeobecne prístupnými a užitočnými. V júli 2004 Google hľadal v 4,28 miliardách stránok, 880 miliónoch obrázkov a 885 miliónoch správ z diskusných skupín – prezrel vyše 6 miliárd položiek. Väčšinu tohto obsahu archivoje.

nu decentralizáciu informácií a údajov. Internet umožňuje jednoduché pripojenie počítača k iným počítačom a informačným a komunikačným službám kdekoľvek na svete. Táto skutočnosť iniciuje nové formy práce doma, spolupráce a odovzdávania informácií v mnohých priemyselných odvetviach. Napríklad podnikateľ, ktorý sa nachádza mimo svojej kancelárie, si môže hocikde na svete otvoriť vzdialenú pracovnú plochu vo svojej kancelárii použitím zabezpečeného spojenia tzv. VPN (Virtual Private Network)⁸⁴ cez internet. To mu umožňuje rovnaký prístup k súborom a aplikáciám, ako v domácich podmienkach. Toto nízko nákladové a takmer okamžité šírenie nápadov, vedomostí a schopností spôsobilo revolúciu v mnohých oblastiach ľudskej činnosti a stálo pri zrode nových oblastí.

Počítačový súbor je možné poslať ako prílohu. Rovnako sa dá stiahnuť súbor na webovú stránku alebo server. Možno ho dať do zdieľaného adresára na súborovom serveri. Zťaž masového sťahovania možno znížiť použitím zrkadlových serverov alebo služieb P2P (Peer-to-Peer – klient-klient).⁸⁵

Tieto jednoduché možnosti v celosvetovom meradle menia podstatu výroby, predaja a distribúcie mnohých typov produktov, ktoré sa dajú zredukovať na počítačový súbor. Patria medzi ne všetky druhy podnikových dokumentov, publikácií, softvérových produktov, hudby, fotografií, videí, animácií, grafiky a iných druhov umenia. Na druhej strane to spôsobuje otrasy v oblastiach trhu, ktoré boli dovtedy ovládané nepružnými podnikmi.

Rozvoj vlnovej technológie

Optické vlákna boli prvýkrát vyvinuté v sedemdesiatych rokoch minulého storočia na diaľkový prenos hlasu. Obrovské výhody vláknovej optiky – kapacita, cena a bezpečnosť – viedli k jej dramatickému rastu v 20. storočí. Technických aspektov okolo optických sietí je veľké množstvo. Je to celé odvetvie informačno-komunikačných technológií, ktoré dnes prežíva veľký rozvoj. Najjednoduchším použitím je vyhradené optické vlákno pre každého používateľa priamo z ústredne. Ide o tzv. point-to-point konfiguráciu siete, pričom príjem a vysielanie prebieha na dvoch rôznych vlnových dĺžkach a potrebný je dvojnásobok prijímačov a vysielačov oproti počtu účastníkov.⁸⁶ V súčasnosti najpoužívanejšou možnosťou sú pasívne optické siete (PON – Passive Optical Network). V blízkosti používateľov sa signál z jediného vlákna rozdeľuje pasívnym rozdeľovačom (splitterom). Tieto siete nepotrebujú prenášať napájanie aktívnych prvkov a potrebný počet zosilňovačov signálov (transceiverov). Technológií na pasívne siete sa postupne objavilo množstvo a momentálne bojujú medzi sebou o podiel na trhu.

Budúca generácia sietí z optického vlákna umožní vytvoriť univerzálnu a kompaktnú infraštruktúru sietí služieb pre elektronickú komunikáciu, výpočtovú techniku a médiá.⁸⁷

Bezdrôtová technológia prenosu dát

Bezdrôtová technológia prenosu dát má zaužívanú skratku WiFi (Wireless Fidelity)⁸⁸. Táto technológia rovnako ako mobilné telefóny postupom času menila spoločenské zvyklosti. Na-

⁸⁴ Ide o zabezpečenú šifrovanú komunikáciu. Výhoda: nezatažuje používateľa.

⁸⁵ P2P komunikácia prebieha priamo medzi užívateľmi. Jedným z príkladov je spolupráca pri vývoji FLOSS (Free/Libre and Open Source Software). Systém prenáša kábel optického vlákna až ku konečnému užívateľovi.

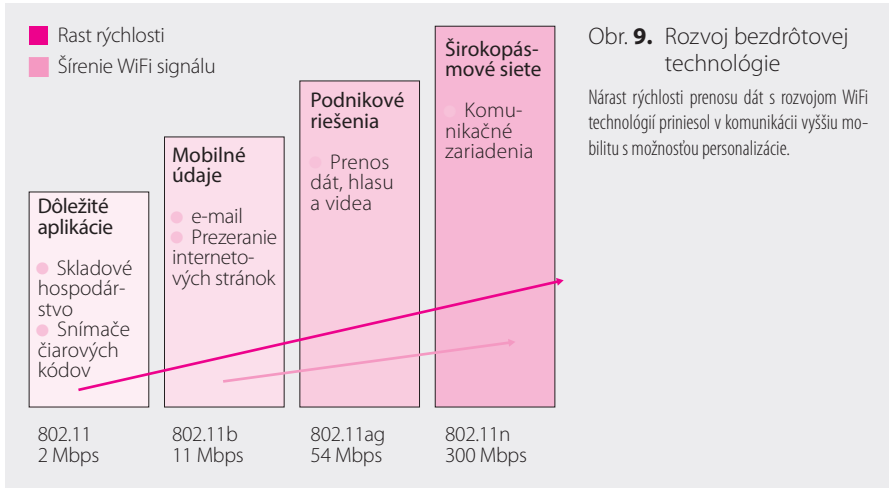
⁸⁶ Peer-to-Peer programy sa zaoberajú výmenou súborov medzi jednotlivými používateľmi internetu. Vymieňať možno ľubovoľný súbor.

⁸⁷ Dostupné na www.europarl.europa.eu.

⁸⁸ WiFi bolo navrhnuté v roku 1997 pre bezdrôtové zariadenia a lokálne siete, ale dnes sa často používa na pripojenie k internetu.

príklad aj to, že počítač nemusí byť pripojený na jednom mieste, aby sa mohol v tejto sieti používať. WiFi používa pri prenose dát mikrovlny a vysíela v určenom pásme.⁸⁹

Postupom času si výhody WiFi začali uvedomovať aj výrobcovia spotrebnej elektroniky a začleňujú ju medzi svoje produkty.⁹⁰ WiFi používajú hlavne poskytovatelia alternatívneho pripojenia na internet, ďalej na miestach, kde sa často mení usporiadanie počítačov, napr. tam, kde sa konajú porady podnikového manažmentu. Každý manažér má notebook vybavený WiFi kartou a na stôl sa položí prístupový bod, tzv. Access Point (AP), ktorý rozmermi a tvarom pripomína malé rádio. Tieto technológie majú budúcnosť sami osebe, ale najmä v kombinácii so spotrebnou elektronikou. Rozvoj vlnovej technológie zachytáva obr. 9.⁹¹



Obr. 9. Rozvoj bezdrôtovej technológie

Nárast rýchlosti prenosu dát s rozvojom WiFi technológií priniesol v komunikácii vyššiu mobilitu s možnosťou personalizácie.

Nový prístup v podnikaní B2E (Business to Employee) komunikácia, využíva a riadi najlepšie atribúty súčasných digitálnych kanálov, ale má nový vysoký dopad zamierený priamo na tzv. push kanály⁹², ktoré neuznávajú integrovaný prístup v komunikácii (Live Notification Platform, Skinkers). Umočňuje využívanie tradičných digitálnych komunikačných kanálov, a súčasne ponúka nové možnosti, ako využiť spomínané „push“ kanály a tzv. prioritné informácie (Should Know Informations) pre cieľové publikum (obr. 10).⁹³

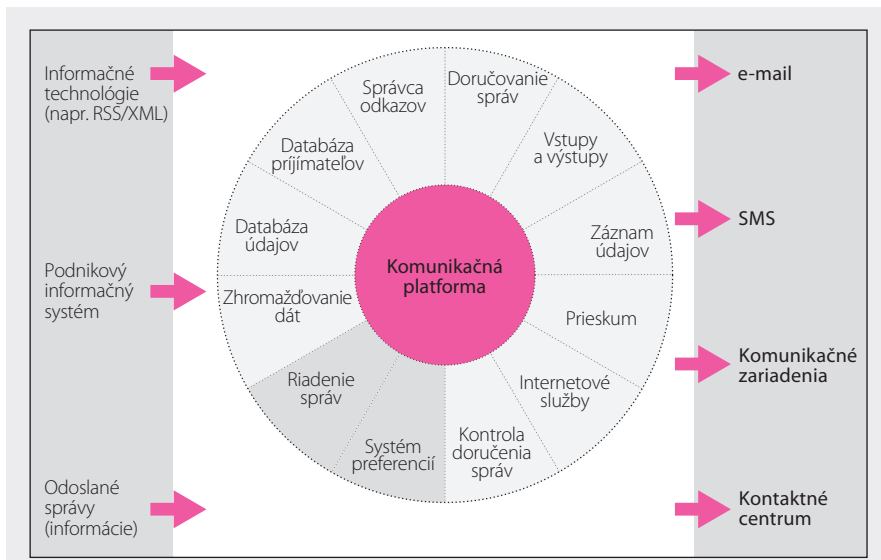
⁸⁹ Pásmo je vyčlenené regulačným orgánom. V tomto pásme môžu vysílať hromadné oznamovacie prostriedky, ako televízia a rozhlas. Medzinárodnou dohodou sa vyčlenilo pásmo vyhradené pre priemyselné, vedecké a lekárske účely, tzv. pásmo ISM (Industrial Scientific and Medical). Aby sa docielila spolupráca medzi zariadeniami, štandardizačný inštitút IEEE v roku 1997 vytvoril štandard pre bezdrôtové siete pracujúce v pásme ISM. Pásmo 2,4 GHz vyhradil na tieto účely americký regulátor FCC, ako aj európsky ETSI. Toto rádiové pásmo okupovali predovšetkým práve mikrovlnné rúry a bezdrôtové telefóny, ale s rastúcim záujmom používateľov o mobilitu výpočtovej techniky sa oň začali zaujímať aj výrobcovia bezdrôtoých sietí.

⁹⁰ Ako prvý podnik prišiel SONY, ktorý túto technológiu zabudoval do svojej HiFi veže. Táto sa vďaka tejto technológii dá využiť, aj ako externé reproduktory a prehráva hudobné súbory priamo z pevného disku počítača bez nutnosti byť v tej istej izbe, byte, či dokonca byť spojený káblom. Iné podniky vyrábajú DVD prehrávače, ktoré sú schopné prehrávať z pevného disku video a audio súbory. Zároveň umožňujú aj sledovať film, spustený na viacerých TV či počítačoch, a to tak isto bez nutnosti byť v jednom byte či byť prepojený káblom. Alebo si možno vytlačiť čokoliek na tlačiarňami bez toho, aby musela byť pripojená k zapnutému počítaču, čo šetrí čas a znižuje spotrebu elektrickej energie.

⁹¹ Dostupné na www.newcommforum.com.

⁹² Technológia push information, resp. tzv. push kanály sú jednou zo „zabudnutých“ technológií a služieb internetu. Objavili sa v roku 1996 a ich popularita vrcholila v roku 1997. Dnes už sú minulosťou, aj keď určité prvky princípu „information push“ sa predsa len ujali (napr. v podobe push emailov či RSS (Really Simple Syndication)). RSS je formát na zlučovanie správ, obsahu stránok spravodajského charakteru a osobných weblogov.

⁹³ Dostupné na www.skinkers.com.



Obr. 10. Platforma špecifickej komunikácie v podniku (Live Notification Platform)

Komunikačná platforma (Skinkers Live Notification Platform™) prenáša dáta s vysokou rýchlosťou. Zabezpečuje plynulú komunikáciu doručovaním dôležitých správ. Vitálnym komponentom komunikačnej platformy je práve rýchla schopnosť kontrolovať a monitorovať dôležité informácie a použiť pri tom vhodnú kombináciu komunikačných kanálov.

Uvedený spôsob komunikácie prináša pre podnik tieto výhody:

- Znižovanie nákladov (Cost Reduction),
- konsolidácia a racionalizácia infraštruktúry, efektívna komunikácia redukuje časové straty.
- Transformáciu podnikania,
- efektívna implementácia zmeny programov a vykonanie operácií v zmysle podnikovej stratégie.
- Opatrenia na znižovanie rizika,
- redukcia operačných strát cez cieľnú, efektívnu, auditovanú komunikáciu.
- Zvýšenie tržieb,
- zvýšená efektivita zamestnancov, zvýšenie počtu zákazníkov, ktorí budú ochotní zaplatiť viac za značku (Share of Wallet), redukcia odchodu zákazníkov,
- zvýšenie počtu zákazníkov a zdokonalenie služieb zákazníkom.
- Ochota pristúpiť na ústupky,
- redukcia regulačných rizík prostredníctvom efektívnej komunikačnej platformy.

Gartnerova krivka (Gartner Hype Cycle)⁹⁴ znázorňuje stav vyspelosti technológie, procesov a podniku v danom okamihu. Okrem pozície technológie v jej životnom cykle (na horizontálnej osi) krivka zobrazuje úroveň publicity tejto technológie (na vertikálnej osi). Tretím para-

⁹⁴ Dostupné na www.gartner.com.

metrom je odhad času, dokedy daná technológia docieli stav „dospelosti“ a teda vhodnosti na implementáciu. Technológie prechádzajú životným cyklom rôznou rýchlosťou – od mesiacov po dekády. Podľa tohto faktora sa technológie členia na technológie so životným cyklom 2–4 roky (Fast Track). Základnou charakteristikou je vysoká hodnota, jednoduchosť použitia a využitie dovtedajšej infraštruktúry.

Technológie so životným cyklom 1–2 dekády (Long Fuse). Technológie majú tendenciu mať viac „vrcholov očakávaní“ (internet, e-mail, nanotechnológie). Charakterizuje ich veľká zložitosť, potreba pokroku v základnom výskume, nevyhnutnosť špecializovaných odborníkov (napr. Data Mining, Knowledge Management, Data Integration), nutnosť zásadných zmien v podnikových procesoch. Normálne technológie trvajú v cykle 5–8 rokov.

Na obr. 11.⁹⁵ je vodorovná os rozdelená do piatich fáz:

1. **Technológia spúšťača** (Technology Trigger). Prevratná verejne demonštrovaná udalosť alebo uvedenie nového produktu na trh v sledovanej oblasti.
2. **Vrchol očakávania** (Peak of Inflated Expectation). Fáza, keď sa produktu alebo javu venuje zvýšená pozornosť, je najviac viditeľný, ale vykazuje ešte veľa chýb. Usporiadávajú sa konferencie, udalosť či produkt sa intenzívne publikuje.
3. **Dno rozčarovania** (Trough of Disillusionment). Produkt alebo technológia sa stávajú ne-modernými, predpoklady sa nenaplnili, jav sa prestáva opisovať.
4. **Svah poučenia, znovuzrodenie** (Slope of Enlightenment). Produkt (jav) sa z fázy experimentu dostáva do oblasti „skutočnej práce“, dochádza k pochopeniu možných aplikácií a ku komerčnému využitiu.
5. **Plošina produktivity** (Plateau of Productivity). Demonštrujú a používajú sa výhody technológie, produktu či deja. Nástroje a metódy sú čoraz stabilnejšie a rozvíjajú sa v ďalších generáciách. Finálna výška „plošiny“ závisí od aplikovateľnosti.

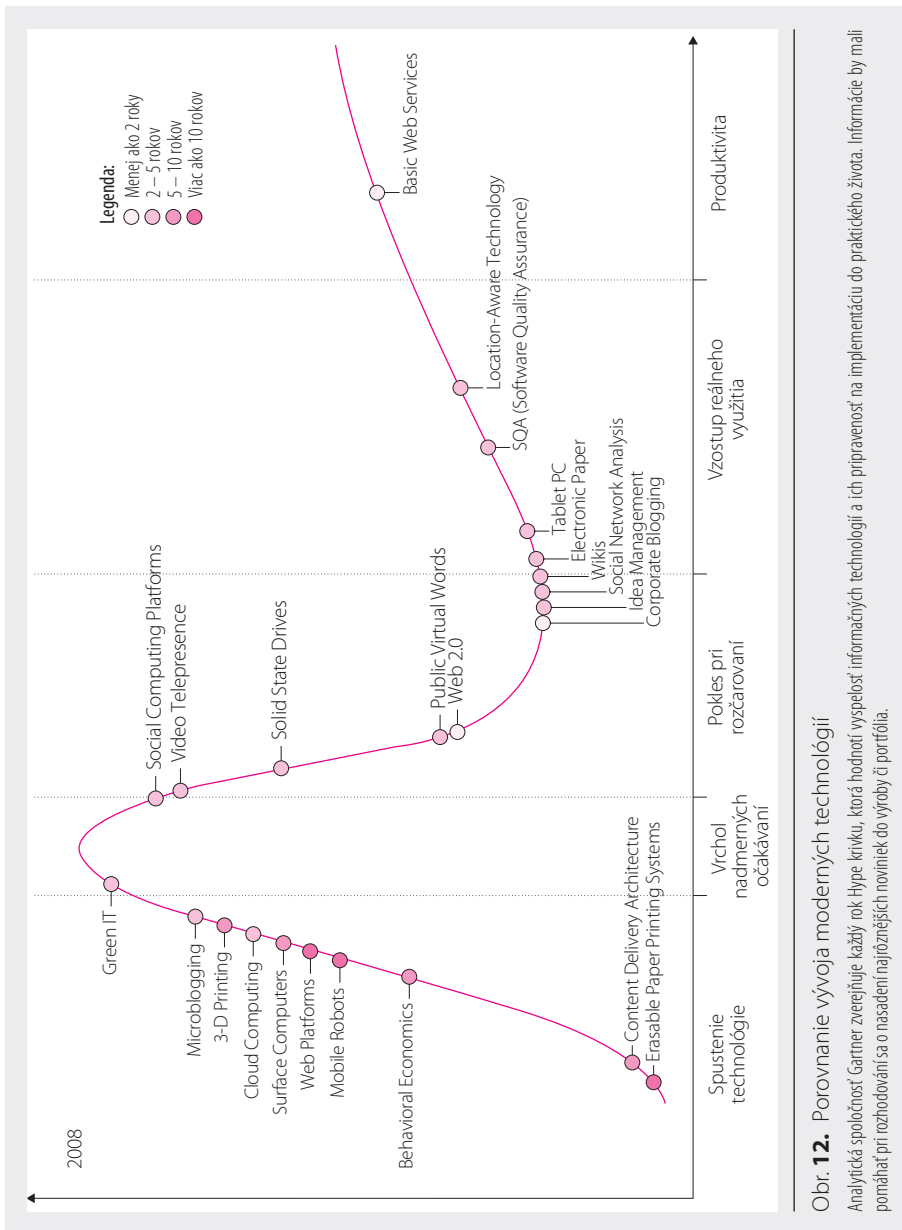


Obr. 11. Gartnerova krivka

Modeluje nástup, uplatňovanie a zánik technológií. Účelom je vyhodnocovať IT trendy od ich vzniku cez nárast očakávaní až po následné vytrieženie a neskôr uvedenie životaschopných trendov do praxe.

⁹⁵ Dostupné na www.gartner.com.

Porovnanie vývoja moderných technológií tak, ako sa odrážajú v aktuálnych prieskumoch a analýzach globálnej analytickej prieskumnej agentúry *Gartner* za rok 2008 zobrazuje obr. 12.⁹⁶



Obr. 12. Porovnanie vývoja moderných technológií

Analytická spoločnosť Gartner zverejňuje každý rok Hype krivku, ktorá hodnotí 'vyspelosť' informačných technológií a ich pripravenosť na implementáciu do praktického života. Informácie by mali pomáhať pri rozhodovaní sa o nasadení najrôznejších noviniek do výroby či portfólia.

⁹⁶ Tamže.

Informačná technológia (ang.)	Popis
Erasable Paper Printing Systems	Zmizíkový papier.
Content Delivery Architecture	Architektúra doručovania obsahu.
Behavioral Economics	Behaviorálna ekonomika. Podľa Gartnera pochopenie behaviorálnej ekonomike môže výrazne ovplyvniť inovácie produktov a služieb, obchodné modely elektronického obchodovania, efektivitu predaja, webový dizajn a kvalitu rozhodovania pri riadení podnikov.
Mobile Robots	Mobilné roboty.
Web Platforms	Webové platformy. Napr. webová a aplikačná platforma systému Windows Server 2008 prináša efektívnejšie nasadenie a správu, vyšší výkon, silnejšie zabezpečenie a lepšie prispôsobiteľné webové aplikácie a služby.
Surface Computers	Ploché obrazovky.
Cloud Computing	Umožňuje dodávanie personálnych a obchodných služieb na diaľku prostredníctvom centralizovaných serverov (nazývaných „cloud“), ktoré zdieľajú výpočtové zdroje a komunikačné linky s ľubovoľnými zariadeniami kdekoľvek na svete.
3D Printing	3D tlač.
Microblogging	Je blogovanie prostredníctvom krátkych textových správ (obyčajne menej ako 200 znakov), a mikroblogy je možné písať aj čítať prostredníctvom SMS alebo odosielať okamžitých správ (napr. MSN, Google Talk, ICQ), emailom či priamo na webstránke.
Green IT	Ekologické technológie.
Social Computing Platforms	Platforma pre sociálne siete.
Video Telepresence	Teleprezencia.
Solid States Drives	Pamäťové médiá.
Public Virtual Worlds	Virtuálne prostredie.
Web 2.0	Táto oblasť reprezentuje širokú zbierku súčasných trendov v internetových technológiách a obchodných modeloch.
Corporate Blogging	Podnikový blog.
Idea Management	Riadenie inovácií.
Social Network	Analýza spoločenských sietí.
Analysis Wikis	Wikis je druh internetových stránok, ktoré dovoľia používateľovi čítať, odstrániť alebo inak editovať a meniť celý obsah veľmi rýchlo a ľahko, niekedy bez potreby registrácie.
Electronic Paper	Elektronický papier.
Tablet PC	Osobný mobilný počítač.
SQA (Software Duality Assurance)	Zabezpečenie kvality softvéru. Môžeme ho definovať ako systematický proces, ktorý zabezpečí, že vyvíjaný produkt bude po dokončení práce plne vyhovovať želaným kritériám.
Location Aware Technology	Lokalizačné aplikácie.
Basic Web Services	Internetové služby.

Legenda k obrázku 12.

Otvorené a distribučné technológie internetu ako katalyzátora zmeny vytvorili úplne novú formu kultúrnej paradigmy, tvrdí *Strangelove*.⁹⁷ Rovnako *Tiffin* a *Nobuyoshi*⁹⁸ považujú internet za novú kultúrnu paradigmu. Podľa nich tento trend je „obklúčený“ novými prostriedkami a aplikáciami, ktoré majú dopad na svet podnikania. „Elektronické mobility, digitálne siete a on-line aplikácie menia workflow paradigmy, spoločenskú etiketu, vedenie manažmentu a podnikateľské modely.“ Aj *Mangale* tvrdí, že podniky by mali byť vnímavejšie k svojim zamestnancom. Lokálne podniky sa musia adaptovať na prácu s webovými aplikáciami. „To znamená, že zamestnanci musia byť schopní prijať za svoje prostriedky podnikovej komunikácie a aplikácie kdekoľvek,“ hovorí *Mangale*.⁹⁹

Nová generácia sietí

Podniky hľadajú nové spôsoby komunikácie a spolupráce so zamestnancami, ktoré by boli výhodné pre podnik i pre zákazníka. Dôsledkom toho sú zjednotená, unifikovaná komunikácia (Unified Communication), technológia IP (Internet Protocol Technology) a siete novej generácie (Next Generation Networks). Pre nové trendy v technológiách boli identifikované nástroje a aplikačné možnosti, ktoré sú dôležité na podnikanie. Komunita, technológie a inovácie webu sa neustále vyvíjajú. Vrchol tvorí Web 2.0. Jeho podstata spočíva v otvorenej komunikácii, vo väčšom zameraní na používateľa, v snahe zapojiť ho do tvorby webu a dosiahnuť väčšiu názorovú slobodu. Predstavuje kulmináciu konkrétnej komunity, technológie a podnikateľských inovácií webu.¹⁰⁰ Zaraďujú sa medzi ne Mashup¹⁰¹, Enterprise Instant Messaging¹⁰², analýzy spoločenských sietí (Social Network Analysis)¹⁰³, kolektívna inteligencia (Collective Intelligence)¹⁰⁴ a iné nástroje podporujúce sociálne kontakty ponúkajúce synchrónnu i asynchrónnu komunikáciu s používateľmi a zintenzívňujúce výmenu informácií. Jednoduchého poskytujú nové možnosti stretávania sa s používateľmi vo virtuálnom prostredí.

Unifikovaná komunikácia ponúka možnosť zlepšiť interakciu a výkonnosť komunikácie medzi ľuďmi, zabezpečuje efektívnejšiu podnikovú komunikáciu eliminovaním komplexnosti a umožňuje zákazníkom, partnerom a spolupracovníkom prístup k správne mu zdroju v správnom čase.¹⁰⁵ Zjednotená komunikácia podporuje dômyselné a rozmanité spôsoby preberania a odovzdávania informácií, ktoré urýchľujú rozhodovanie a zjednodušujú podnikateľské procesy.¹⁰⁶ Prístup inovatívnych, spolupracujúcich systémov k bezpečnosti, konektívite a komunikácii umožňuje zákazníkom rásť a optimalizovať ich podnikanie prostredníctvom otvorenej,

⁹⁷ Strangelove, M. – Bosley, A.: How to Advertise on the Internet. Strangelove Press 1994.

⁹⁸ Tiffin, J. – Nobuyoshi, T.: Hyperreality: Paradigm for the Third Millenium. New York, Routledge 2001.

⁹⁹ Alpheus Mangale, odborník z oblasti informačných technológií (IT). Dimension Data's CTO.

¹⁰⁰ Podľa správy analytickej prieskumnej agentúry Gartner Hype Cycle Report.

¹⁰¹ Mashup je aplikácia Webu 2.0, ktorá využíva dáta z viacerých existujúcich zdrojov, aby vytvorila úplne nový druh služby.

¹⁰² Podniky začínajú rozpoznávať efektívnosť okamžitých správ, napr. pri poskytovaní technickej podpory alebo v rámci vnútropodnikovej komunikácie.

¹⁰³ Mapovanie sociálnych sietí je metóda, ktorou v podnikoch možno odhaľovať zdroje znalostí, latentných expertov, ale aj miesta, kde komunikácia neprebieha dostatočne efektívne, kde viazne a kde vznikajú informačné či vedomostné bariéry.

¹⁰⁴ Termín používa P. Lévy, ale jeho základy sú u P. Teilharda de Chardin. Podľa Lévyho hybným ideálom informatiky už nie je umelá inteligencia, ale kolektívna inteligencia, „zhodnotenie, optimálne využitie a harmonizácia kompetencií, predstáv a intelektuálnych energií rôznej kvality a pôvodu“. Lévyho inšpiroval Pierre Teilhard de Chardin. Teilhard pripisoval dôležitú úlohu pri jej vzniku aj komunikačným technológiám a počítačom. Uvádza to Rankov, P.: Kyberkultúra v kyberpriestore podľa Pierra Lévyho: ďalší z konceptov informačnej spoločnosti 2001. Knižnica 9/2001, s. 482 – 485.

¹⁰⁵ Integrácia komunikačných funkcií priamo s podnikovými aplikáciami, napr. systémami ERP (obchodné procesy s podporou komunikácie) na skrátenie odozvy v rámci rozhodujúcich obchodných procesov a zlepšenie odozvy na dôležité udalosti pomocou automatizovanej komunikácie.

¹⁰⁶ Zjednotené systémy posielania správ predstavujú integráciu hlasovej pošty a e-mailu, keďže e-mail sa vyvíja smerom k výkonnejšiemu zdroju znalostí a nástrojom na správu kontaktov. V minulosti oddelené funkcie hlasovej, video a webovej konferencie sa môžu zlúčiť v rôznych podobách.

ale bezpečnej platformy, t. j. koordináciou viacerých komunikačných kanálov a skracovaním ľudskej odozvy v rámci obchodných procesov.¹⁰⁷ Medzi kľúčové technológie patria internetový protokol IP PBX (Private Branch Exchange), prenos hlasu cez IP (VoIP)¹⁰⁸, e-mail, zvukové a webové konferencie, videokonferencie, hlasová pošta, zjednotené systémy posielania správ a okamžité správy (IM – Instant Messaging). Aplikácie pre telefóniu IP a softvérové telefóny nahrádzajú tradičné hlasové riešenia.

Vývoj generácie komunikačných sietí je zaznamenaný na obr. 13.¹⁰⁹

Generačný stupeň	Charakteristika a osobitosti jednotlivých generácií
1. generácia: Analógové siete NMT (Nordic Mobile Telecommunication)	Štandard NMT vznikol na severe Európy začiatkom 80. rokov a rozvíjal sa aj v niekoľkých európskych štátoch. NMT je určený najmä pre masívne autotelefóny, ktoré boli v začiatkoch ťažké a mohutné. Za rozvojom sietí NMT stoja renomovaní výrobcovia, ako napríklad Ericsson, Nokia a Benefon.
2. generácia: Digitálne siete GSM (Global System for Telephone)	Výhodou digitálnych sietí je možnosť roamingu, kvalita prenášaného signálu, služby SMS, identifikácia volajúceho (CLIP), zabránenie identifikácie volajúceho (CLIR), faxový a dátový prenos, prístup k internetu, prenos obrazu, zvuku či multimédií.
3. generácia: Siete UMTS (Universal Mobile Telecommunications System)	Hlavným prínosom nových sietí UMTS je vysokorýchlostný prístup k internetu, či premietanie videa a počúvanie hudby. Vzdialenejšia budúcnosť však patrí UMTS – videotelefónii, sledovaniu internetových televízií, či pozeraniu videa v mobilnom telefóne.
4. generácia: Mobilné širokopásmové siete (4G Wireless)	Poskytujú najvyššiu rýchlosť dátového prenosu s najlepšou interaktivitou a kvalitou.

Obr. 13. Generácie komunikačných sietí

Nová sieť pod názvom PEN4Future¹¹⁰ umožňuje transport optických aplikácií od regionálnej po ultra dlhé vzdialenosti vďaka flexibilnej architektúre DWDM (Dense Wavelength Division Multiplexing)¹¹¹. Hlavnou výhodou tejto úplne novej technológie je zvýšená kvalita a flexibilita siete spolu so znížením nákladov.

IM je spôsob komunikácie on-line v reálnom čase, a to buď medzi dvomi, alebo aj tromi či viacerými používateľmi. Výhoda tejto komunikácie spočíva v tom, že používateľ na jej prevádzkovanie nepotrebuje internetový prehliadač, a teda ani e-mail, a napriek tomu môže bez problémov poslať textové správy, preposielať rôzne audio-, resp. videosúbory alebo dokon-

¹⁰⁷ Riešenia okamžitých správ ako forma písomnej komunikácie v reálnom čase, ktorá umožňuje jednoduchú spoluprácu, pretože na rozdiel od „klasického“ e-mailu strany vedia, či je protistrana dostupná. Dostupné na www.snt.sk.

¹⁰⁸ VoIP je skratka z anglického Voice over Internet Protocol, teda prenos hlasu cez internetový protokol. V praxi sa VoIP môže použiť kdekoľvek v prenosovej ceste hlasovej komunikácie. Koncové telekomunikačné zariadenia môžu byť akékoľvek, aj bežné analógové alebo digitálne telefóny. Používa sa napr. na prenos medzinárodných hovorov alebo vo vnútrofremných sieťach. Ceny volania prostredníctvom VoIP sú nižšie ako pri klasickom telefonovaní.

¹⁰⁹ Dostupné na www.hnonline.sk.

¹¹⁰ Siemens Communications je jedným z najväčších celosvetových podnikov v oblasti komunikačných technológií. Svojim zákazníkom ponúka komplexné portfólio inovatívnych riešení v oblasti hlasovej a dátovej komunikácie. Viac informácií na www.siemens.sk.

¹¹¹ Moderná technológia podniku Cisco.

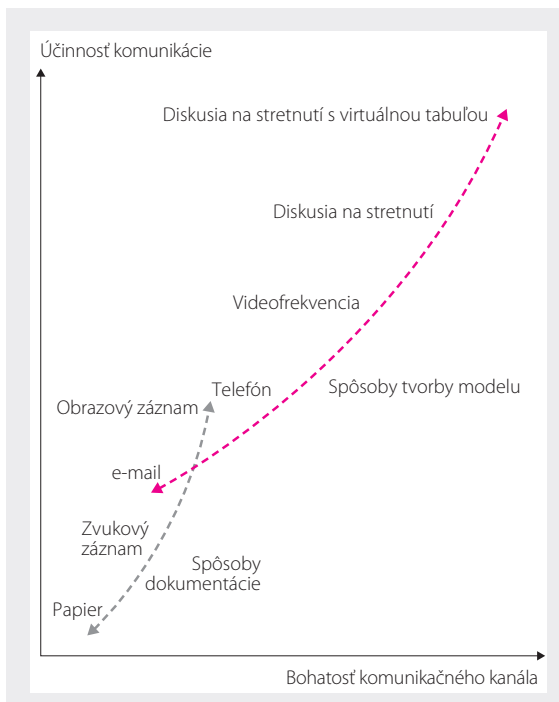
ca uskutočňovať aj videohovory. *Nkumbula* zo spoločnosti Frost & Sullivan¹¹² obhajuje jeden z mnohých kľúčových trendov tzv. quad play – konvergencia hlasu, dát, videa a mobility.

Audiovizuálny softvér na komunikáciu v reálnom čase

Prvá verzia audiovizuálneho „freeware“ softvéru pre komunikáciu v reálnom čase má názov ICQ¹¹³. V roku 1996 to bol ešte neznámy produkt, no dnes sa počet jeho používateľov odhaduje na vyše 250 miliónov. Základným prvkom systému ICQ je databáza na serveri icq.com. V nej sú uložené všetky údaje o užívateľoch a hlavne ich unikátne čísla UIN (Unique Internet Number). Tie sa pridelujú pri registrácii do systému. V databáze na serveri je takisto aj zoznam kontaktov (adresár). Program je unikátny aj v tom, že vás informuje o aktuálnom stave človeka, ktorý sa nachádza v adresári používateľa, teda či je on-line alebo off-line. Dnes už takúto funkciu obsahuje takmer každý podobný IM program, samozrejme originálna myšlienka patrí práve ICQ.

Telefónia IP (internetové telefonovanie)

Prenos hlasového (telefónneho) signálu prostredníctvom počítačovej siete je jednou z aktuálnych tém súčasnosti. Telefónia sa používa na prenos hlasu cez internet (VoIP). Princíp nie je zložitejší ako pri bežnom telefonovaní. Digitalizovaný hlas sa vo forme dátových balíkov (paketov) prenáša po internete. Koncové zariadenie



Obr. 14. Spôsoby komunikácie

V priebehu ostatných rokov bol vyvinutý a aplikovaný rad komunikačných technológií, ktoré je možné využívať v podnikoch podľa aktuálnej potreby. Aj najnovšie technológie sa stávajú známymi a využívajú sa v podnikovej komunikácii.

¹¹² Frost & Sullivan, globálny konzultačný podnik, ktorého klienti podporujú vývoj inováčných stratégií od roku 1960. Podnik integruje odborníkov špecializujúcich sa na konzultácie, podnikové poradenstvo a vzdelávanie. Klientelu Frost & Sullivan tvorí viac ako 1000 globálnych podnikov, novovznikajúcich podnikov a investičných združení. Ich globálna perspektíva a riešenia sú prepojené s priekumom trhu, novými technológiami, ekonomickými meraniami a demografiou.

¹¹³ Komunikačný program ICQ a protokol peer-to-peer vytvorili izraelskí študenti. Jair Goldfinger, Arik Vardi, Sefi Vigister a Amnon Amir si v júli 1996 založili podnik Mirabilis Ltd. s úmyslom zmeniť smerovanie internetovej komunikácie. Už v novembri toho istého roku uviedli prvú verziu audiovizuálneho freeware softvéru na komunikáciu v reálnom čase. V roku 1998 spoločnosť Mirabilis odkúpil americký telekomunikačný gigant American Online za 287 miliónov dolárov v hotovosti a takto vznikla nová spoločnosť – ICQ Inc. Názov ICQ je slovná hračka autorov – vyhláskované písmená ICQ znejú rovnako ako veta I Seek You, ktorá v preklade znamená Hľadám ťa.

ľudský hlas konvertuje a komprimuje na tzv. pakety a posíela po sieti k adresátovi. Na konci dátovej cesty sa spätným procesom z paketov vyrobí pôvodná hlasová stopa. Veľkou výhodou komprimácie je šetrenie šírky pásma a nepomerne nižšie náklady na sieťové zariadenia. Tento pomer je bežne 1:10. Telefónia IP je technológia, ktorá dnes v mnohom prekonáva štandardný spôsob prenosu hlasu. Jednou z jej nesporných výhod je zníženie prevádzkových nákladov. Disponuje nástrojmi, ktoré bežná telefónna sieť nedokáže poskytnúť. Moderné zariadenia prinášajú úplne nové služby typické len pre tento spôsob komunikácie (napr. pozdrzaný fax, fax do mailu, odkaz do e-mailu). Všeobecným trendom je konvergencia dát, hlasu, obrazu a internetu na protokol IP. Cieľom je prenášať všetko po jednej sieti. Ďalší rozvoj aplikácií je znázornený na obr. 14.¹¹⁴

Výber vhodnej technológie a nástrojov, ktoré sa použijú pri komunikácii počas práce na softvérovom projekte, môže výrazne ovplyvniť budúci úspech podniku. Odpoveď na najvhodnejšiu technológiu nie je vôbec jednoznačná – v niektorých prípadoch to môže byť e-mail, inokedy osobné stretnutie, alebo písomný dokument. Navyše, ak sa má používať technológia efektívne, takmer vždy je výhodné použiť najjednoduchšie nástroje, ktoré sa dajú ľahko naučiť ovládať. Niektoré používané technológie a nástroje na komunikáciu uvádza obr. 15.¹¹⁵

Technológia	Opis
Integrované nástroje na modelovanie	Nástroje CASE umožňujúce vývojárom súčasne pracovať na jednom alebo viacerých mode- loch s aktualizáciou modelu v reálnom čase.
Integrované nástroje na písanie	Textové procesory umožňujúce viacerým ľuďom písať jeden dokument v rovnakom čase.
Diskusné nástroje	Nástroje (ako napr. e-mail, diskusné fóra, mailing-listy), služby (ako instant messaging a chat) umožňujúce prenos textu, prípadne súborov medzi ľuďmi.
Všeobecné modely	Modely využívajúce jednoduché nástroje a techniky, ktoré sa investori ľahko naučia.
Video konverzácia	Kamera a softvér, ktoré sa nainštalovali na počítači a zabezpečujú prenos zvuku a obrazu s druhým človekom.
Nástroje na riadenie verzií	Softvérové nástroje používané na riadenie ver- zii rôznych artefaktov softvérového projektu.
Nástroje na virtuálne stretnutia	Nástroje, ktoré zabezpečia komunikáciu medzi viacerými ľuďmi, ktorí sa fyzicky nachádzajú na rôznych miestach.

Obr. 15. Komunikačné technológie

Z hľadiska riadenia je dôležité vedieť vybrať správne spôsoby komunikácie, ktoré napomôžu úspechu softvérového projektu. Hlavným cieľom efektívnej komunikácie je predovšetkým prijímať a odovzdávať informácie, ktoré sú zvyčajne výhodné pre obidve strany. Komunikácia je najefektívnejšia vtedy, keď obidve strany sledujú rovnaký cieľ, na ktorého splnenie sú schopné navzájom spolupracovať. Ak ľudia neveria pravdivosti alebo užitočnosti informácií, ktoré dostávajú, cieľ efektívnej komunikácie je takmer nespĺniteľný. Výber komunikačnej technológie sa v rôznych

¹¹⁴ Ambler, S. W.: Communication on Agile Software Projects, október 2005. Dostupné na gilemodeling.com.

¹¹⁵ Dostupné na www.comm-tec.com.

softvérových projektoch môže výrazne líšiť. Môže ísť o krátke konverzácie, ale aj o dlhotrvajúce stretnutia, prípadne o dokumenty alebo o časové rozvrhy napĺňané údajmi z databázy, dostupnými na intranete. Faktormi ovplyvňujúcimi výber komunikačnej technológie môžu byť napríklad:

- Potreba mať informácie okamžite dostupné – treba zvážiť, či úspech projektu závisí od často aktualizovaných informácií, alebo stačí písať pravidelné správy.
- Dostupnosť technológie – treba posúdiť, či sú doterajšie technológie vyhovujúce, alebo ich treba nahradiť novými.
- Očakávané zaučenie ľudí do práce s technológiou – treba zistiť, či ľudia podieľajúci sa na softvérovom projekte majú dostatočné znalosti a skúsenosti na používanie danej technológie, alebo ich bude treba naučiť s ňou pracovať.
- Dĺžka projektu – ide o informácie o tom, aká je pravdepodobnosť zmeny používanej technológie počas trvania softvérového projektu takým spôsobom, aby sa oplatilo používať novšiu technológiu.¹¹⁶

Mediálne investície do on-line reklamy v roku 2006 dosiahli 307 mil. SKK, čo oproti roku 2005 predstavuje 33 % nárast. I napriek tomu celkový podiel investícií v on-line médiách v rámci médií je len 2,8%, pričom vo vyspelých krajinách je to až okolo 15%. „Existuje viacero faktorov, ktoré určitým spôsobom brzdia rozvoj on-line investícií na Slovensku, ale i v zahraničí. V prvom rade je to najmä historická nadviazanosť na tradičné médiá a nedostatok pochopenia u klientov. Okrem toho je to aj nedostatok skúsených ľudí v odvetví, ako aj neustále zmeny v digitálnych médiách.“¹¹⁷

Trh je ešte nevyvplyný a fragmentovaný, existuje len málo štandardov, takže dodávatelia sa budú stále vyvíjať, z čoho vyplýva, že vybavenie môže rýchlo zastarieť.¹¹⁸

V prvotnom chápaní internetu ako komunikačného média sa zdôrazňovala potreba komunikácie medzi účastníkmi. Internet neskôr pribral ďalšiu dôležitú funkciu – informačnú, a hlavný dôraz sa začal pripisovať jeho obsahu. A obsah je kráľom webu i naďalej. Kontrolu nad ním však prevzal sám spotrebiteľ, používateľ (obr. 16).¹¹⁹

Rozvoj internetu najmä v oblasti displejovej reklamy (napr. bannery, pop-upy atď.) prináša nové možnosti, ako je napr. cielenie podľa správania sa používateľa na stránke, vznik nových formátov a rozšírenie ich funkcionality. Okrem toho by zadávateľa mali upriamiť svoju pozornosť na optimalizáciu webových prezentácií do jednotlivých vyhľadávačov Search Engine Optimization). Ďalšou významnou víziou do budúcnosti je marketingové využitie komunit a sociálnych sietí.¹²⁰ Sociálna sieť je množina objektov, ktoré sú navzájom prepojené. Na základe informácií v profile užívateľa nadväzujú kontakty medzi sebou. Spájajú sa do skupín s rovnakými nápadmi, víziami, zmyslaním a podporujú jeden cieľ. Tým vzniká sieť vzťahov, ktorú dokážeme využiť v súkromnej i pracovnej oblasti. Sociálne siete sú efektívnym nástrojom na podporu propagovania nového produktu, budovania značky, získavania názorov na vývoj produktu, či hľadania zamestnancov. Každá sociálna sieť má svoje zameranie a účel. Na internete existuje viac druhov sociálnych sietí:

¹¹⁶ Hromádka, L. a kol.: Manažment v softvérovom inžinierstve – zborník esejí. 1. vydanie. Bratislava, Slovenská technická univerzita, Fakulta informatiky a informačných technológií 2006. Dostupné na www2.fit.stuba.sk.

¹¹⁷ Prekopová, P.: Ako oslovit spotrebiteľa 2.0? StratégieOnline jún/2007. Dostupné na www.strategie.sk.

¹¹⁸ Druhá verzia webu – Web 2.0 zaznamenáva veľký rozmach aj na Slovensku. Dôkazom je 124 000 registrovaných používateľov na boom.sk, alebo priemerná návštevnosť v podobe unikátnych IP. Z praktického hľadiska sa môže chápať ako súbor služieb, ktoré sa stali populárne po roku 2000. Ide o služby, ako je blogovanie (blog.sme.sk), vytváranie komunit alebo sociálnych sietí (azet.sk), zdieľanie videa (mytube.sk), podcasting (radiofm.sk) alebo virtuálne svety (secondlife.com). Web 2.0 predstavuje koncept internetu, ktorý spoluvytvárajú samotní používatelia.

¹¹⁹ Dostupné na www.strategie.sk.

¹²⁰ Prekopová, P.: Ako oslovit spotrebiteľa 2.0? StratégieOnline jún/2007. Dostupné na www.strategie.sk.

Využívanie internetu v SR (v %)	2003	2006
Zábava	49	62
Čítanie noviní, časopisov, počúvanie rádia	34	54
Informácie o službách – doprava, telekomunikácie	35	46
Informácie o podnikoch	40	43
Informácie o kultúrnych akciách	29	40
Informácie o dovolenkách, možnostiach ubytovania	27	37
Informácie o počasí	19	36
Správa financií	22	26
Informácie o politických stranách	17	25
Diskusné fóra	16	23
Nakupovanie	10	16
Sex/erotika	10	14
Iné	12	11

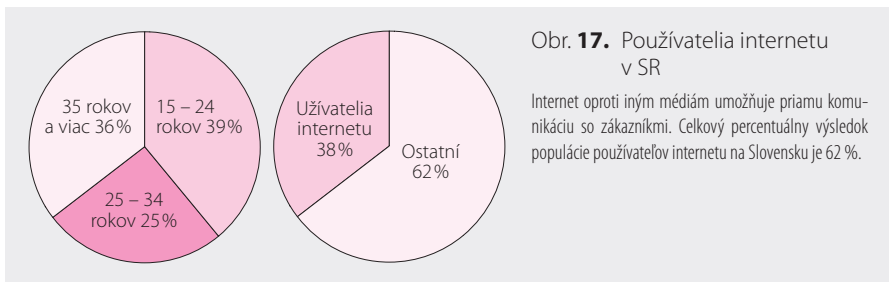
Obr. 16. Využívanie internetu v SR

- informačné – zložené z ľudí, ktorí hľadajú odpovede na každodenné problémy,
- profesijné – pomáhajú zamestnancom pokročiť v kariére alebo odvetví,
- vzdelávacie – prostredníctvom blogov a triednych fór zoskupujú študentov a pedagógov pre spoluprácu na akademických projektoch,
- záujmové – sú zamerané na koníčky, patria k najpopulárnejším,
- komunitné – publikujú „komunitný obsah“. Ide o veľký rozsah webových stránok, kde členovia môžu publikovať novinové články či komentáre.

Najrozšírenejšou sociálnou sieťou je Facebook. Sociálne siete posunuli marketingovú komunikáciu na novú úroveň a virtuálny svet v sebe skrýva veľký potenciál.

Podiel internetu pri kombináciách médií je na obr. 17.¹²¹

Výzvou do budúcnosti bude komerčné využívanie novorozvíjajúcich sa platforiem, ako sú napr. virtuálne svety videotechnológií, ako aj mobilných telefónov a zariadení s dotykovými displejmi. Okrem toho by sa mali podniky sústrediť na vytvorenie a integrovanie nástrojov a taktík na sledovanie diskusných skupín a názorových vodcov na blogoch a fórach, ale aj na využívanie virtuálneho nasadenia a následnú distribúciu posolstva.



¹²¹ Dostupné na www.strategie.sk.



ností a výberu komunikačných a marketingových nástrojov na vytváranie pocitov sa odvíja nevyhnutnosť nového nazerania na sprístupnenie poznatkov, výber a uplatnenie vhodných podnikateľských stratégií. Komunikačné aktivity podniku však musia smerovať k zahraničným podnikateľským subjektom a svojou identitou musia nadviazať na kultúrnu rozmanitosť širokého spoločenského okolia v krajine, kde sa budujú nové trhy. Ak podnik prijme podporu kultúrnej rozmanitosti ako svoj program, znamená to, že vstupuje do zložitého rozhodovacieho procesu. Podnik musí plne pochopiť podmienky trhu, aby mohol stanoviť najvhodnejšiu stratégiu vstupu na trh a zameranie komunikácie.

Príloha 1

Klasická podoba marketigovej akceptácie

Podnik musí rozhodnúť, do akej miery prispôsobí svoju strategickú komunikáciu špecifickému vkusu a preferenciám miestnych trhov. Je teda nevyhnutná znalosť miestneho prostredia. Strategická komunikácia akceptuje rad ďalších faktorov a smeruje k integrovanej komunikácii, z ktorej odvodzuje účelnosť použitia jednotlivých marketingových nástrojov a ich kombinácií. Na globálnom trhu, v priemyselnom odvetví je potrebné aby manažment poznal praktiky v systéme riadenia a stratégiu, ktorá podporuje kvalifikáciu, intenzitu a profesionálnu spôsobilosť.

Postupné rozširovanie počtu marketingových prvkov

Žiadna kniha o marketingu sa nezaobíde bez klasického výkladu tzv. 4P (1. Product, 2. Price, 3. Place, 4. Promotion).¹²⁴ Vzhľadom na notorickú známosť bazálneho chápania marketingových prvkov podrobnejší výklad nie je potrebný. V tejto súvislosti je podstatné, že s vývojom trhu rástli aj požiadavky na marketing v podobe rozširovania pôvodných 4P o ďalšie prvky (obr. 18). Pohnútkou na rozširovanie počtu prvkov aj pri tradicionalistickom ponímaní marketingu boli skúsenosti z praxe. Tie oprávňujú podporovať nižšie uvedený názor o potrebe 6P.

Marketingové prvky zamerané na ľudí, predajný priestor a balenie produktov

Názor opierajúci sa o nenahraditeľnú úlohu ľudí (People) a vzhľad predajného priestoru (Physical) je dostačujúco presvedčivý a ľahko akceptovateľný. Odporúča sa aj 7P, t. j. zvýšená pozornosť venovaná baleniu produktu (Packing).

Marketingové prvky orientované na zákazníka

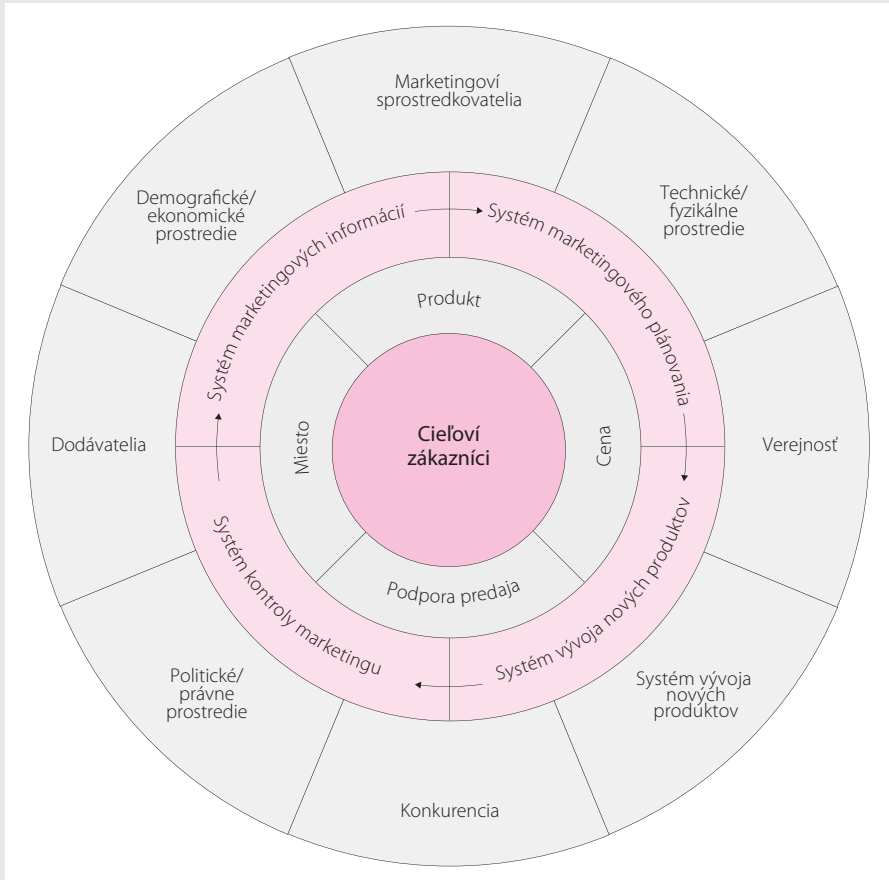
Pri strategických úvahách sa vychádza v prvom rade z orientácie na zákazníka, zo súhrnných aktivít podniku a vytvorenia zisku.

Marketingové prvky zamerané na účastníkov trhu

Z pohľadu tradicionalistického ponímania marketingu a marketingovej stratégie treba poznať aj ďalšie prvky, ktoré sa spravidla priradujú k 4P. Sú to prvky značkové ako 5C, pouka-

¹²⁴ McCarthy, J. E. – Perreault, W. D.: Základy marketingu. Praha, Victoria Publishing 1995.

zujúce na účastníkov trhu: 1. podnik (Company), 2. zákazníci (Consumers), 3. distribučné cesty (Channels), 4. konkurenti (Competitors), 5. záujmové skupiny (Cooperators) – podnikateľské, politické, právne, sociálne a spoločenské skupiny). Zásadne nový prístup k marketingovej koncepcii vyplýva z toho, že marketing využíva 4P alebo 7P, prípadne 5C a iné podobným spôsobom odvodené prístupy. V takom ponímaní sa výraznými komunikačnými nástrojmi stávajú aj cena a distribúcia a nie naopak (ak sa v minulosti marketingová komunikácia chápala ako zložka marketingovej stratégie). Z pohľadu podnikovej stratégie v spätosti so strategickou komunikáciou je to neúnosné.



Obr. 18. Klasický marketingový systém

Klasický marketingový prístup sa vplyvom nových faktorov mení, najsilnejšími príčinami sú hyperkonkurenčné prostredie a nasýtenosť trhu. Cieľových zákazníkov možno ovplyvňovať viacdimenzionálne. Predovšetkým je to primeraná komunikačná konzistencia korešpondujúca s pôsobením progresívnych marketingových nástrojov v rozličnej kombinácii (4P). V kontexte s technologickým vývojom sa uplatňujú generačne novšie a účinnejšie formy komunikácie.

Názorové konfrontácie vedeckých autorít

Variantnosť definícií je odrazom mnohotvárnosti procesov a javov patriacich pod pojem marketing.¹²⁵ Zmienky o úlohe marketingu sa objavujú v prácach *Druckera*.¹²⁶ V zmysle *Kotlerovej* a *Armstrongovej* definície sa marketing chápe ako „spoločenský riadiaci proces, v ktorom jednotlivci a skupiny vytváraním a výmenou produktov a hodnôt získavajú to, čo potrebujú a chcú.“¹²⁷ Marketing sa vo všeobecnosti zaraďuje do manažérskych disciplín a chápe sa ako jedna z funkcií riadenia.¹²⁸

Konštituovanie marketingových smerov

Ak vychádzame z *Kotlerovej* a *Armstrongovej* definície, ktorá hovorí o vytváraní a výmene produktov a hodnôt, musíme odlišiť marketing od obchodu.¹²⁹ Marketing sa totiž zaoberá výskumom a voľbou postupov v priestore trhu, obchod sa orientuje na predaj. Je však bežné, že marketing sa vo svojej rozvinutej podobe zaoberá takisto predajom. Tzn., že marketing a obchod plnia spoločnú funkciu, ktorej hlavným zmyslom je zabezpečiť interakciu podniku s jeho trhom. Marketing však zahŕňa obchod vrátane stratégie. Ďalšie rozdiely medzi marketingom a obchodom sa rozlišujú z časového hľadiska.

Marketing ako dlhodobá činnosť

Niektorí autori označujú marketing ako dlhodobú činnosť (dlhodobo pripravované odporúčania na základe výskumov), obchod ako krátkodobú činnosť (vykonávanú kontinuálne, neustále). Je zrejmé, že marketing na základe výskumov stanoví to, čo obchod potrebuje, a tak pomáha operatívne predaju (obchod nič neskúma, obchod obsluhuje zákazníka). Vysvetľuje to *Aurifelle*, keď marketing a obchod porovnáva so stratégiou a taktikou.¹³⁰ Marketing sa považoval za časť alebo súčasť stratégie podnikateľskej jednotky a definoval sa ako orientácia na produkt a tím na zákazníka, orientácia na konkurenciu a vnútrofunkčnú koordináciu. Toto ponímanie sa v prístupe k zákazníkovi odlišuje podľa štýlu podnikového riadenia v Japonsku, Európe či Amerike.

Odišnosti v marketingovej orientácii japonských, amerických a nemeckých podnikov

Japonské podniky, ako píše *Deshpande – Farley – Webster* sa v porovnaní s americkými a európskymi podnikmi viac orientujú na zákazníkov a boli veľmi úspešné v krajinách, do ktorých sa odvážili vstúpiť.¹³¹ Podľa *Doyleho – Saundersa – Wongovej* japonské podniky vlastnia efektívnu výrobu a na marketingové ciele adaptovali marketing na rozdiely v chutiach zákazníkov, v konkurencii, špecifikácii produktu atď.¹³² Štúdia zistila, že japonské podniky zamerané

¹²⁵ Marketingovú koncepciu charakterizoval veľmi stručne Adam Smith už v roku 1776. Vtedy napísal, že „spotreba je hlavným dôvodom, prečo vyrábať“.

¹²⁶ Drucker, P. F.: *The Practice of Management*. London, Heinemann 1954.

¹²⁷ Kotler, P. – Armstrong, G.: *Marketing*. Bratislava, SPN 1992, s. 2.

¹²⁸ Teoretické štúdie problematiky marketingu sú čo do počtu a rozsahu „nekonečné“, ako nekonečné sú vždy nové a nové problémy, ktoré predostiera podnikateľská prax. Preto sú v ďalšom z hľadiska názorovej konfrontácie uvedené iba fragmenty myšlienok a skúseností, ktoré sa postupne stali základom novších teórií marketingu.

¹²⁹ Kotler, P. – Armstrong, G.: *Marketing*. Bratislava, SPN 1992, s. 2.

¹³⁰ Aurifelle, J. M.: *Marketing sequence 1 a 6*. Poitiers, Universites de Poitiers 1995, s. 5.

¹³¹ Deshpande, R. – Farley, U. J. – Webster, E. F.: *Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis*. *Journal of Marketing* 57/1993, s. 23 – 27.

¹³² Doyle, P. – Saunders, J. – Wong, V.: *Japanese Marketing Strategies in the UK: A Comparative Study*. *Journal of International Business Studies* jar/1986, s. 27 – 46.

na kvalitu a rozšírenie produktu minuli viac na propagáciu v snahe dosiahnuť vysoký podiel na trhu, prípadne dominanciu. Podobne *Kotabe* zistil, že japonské podniky považujú stratégie závislé od produktu za úspešnejšie ako tie, ktoré zahŕňajú cenu, propagáciu alebo organizačné spolupôsobenie.¹³³ Napriek tomu, že Nemecko má najvyššie náklady na pracovnú silu, nepretržite dosahuje veľký úspech pre kvalitu svojich produktov a služieb, uvádza *Bowles*.¹³⁴ Medzinárodná štúdia kvality *Ernst & Young*¹³⁵ ukázala, že nemecké podniky sa približne dvakrát viac koncentrujú na požiadavky zákazníka, na produkt a službu ako v USA a trikrát viac ako v Japonsku. *Mussey* zase zistil, že zákazníci spravidla pokladajú produkty vyrobené v Nemecku za lepšie ako produkty z USA alebo Japonska.¹³⁶ Na svetových trhoch sa okrem Japonska, USA a štátov západnej Európy stále viac presadzovali a presadzujú krajiny juhovýchodnej Ázie.

Preferencie marketingových postupov, rozvoj strategických schopností podniku

Trhová orientácia a inovácia produktu sú jadrom strategických schopností trhovorientovaného podnikania, tvrdí *Day*¹³⁷ a k tejto myšlienke sa vracia aj vo svojich ďalších prácach.¹³⁸ *Han – Kim – Srivastava* zase tvrdia, že správne implementované stratégie sú vzájomne veľmi previazané.¹³⁹ Zároveň sa akcentuje potreba predvídať budúce podmienky na trhu, čo presadzujú *Leonard-Barton*¹⁴⁰, *Rumelt*, *Schendel* a *Teece*¹⁴¹. Štúdiom stratégií japonských, amerických a nemeckých podnikov na trhu v USA sa zistilo, že na dosiahnutie konkurenčnej výhody sa používali rozličné stratégie. Podľa autorov *Arora – Gambardella*¹⁴² sa zistilo, že európske a japonské podniky sú sťaživejšie ako americké. V ďalšej štúdií autori *Doyle – Saunders – Wong*¹⁴³ dospeli k záveru, že japonské podniky preferujú dlhotrvajúcu perspektívu na úkor krátkodobého zisku a následne potom vykazujú nižšie zisky ako ich konkurenti. *Haar* z toho vyvodzuje, že Japonci majú väčší záujem o rast a dlhodobé stratégie na získanie podielu na trhu.¹⁴⁴ Autori *Hout – Porter – Rudden* uvádzajú, že Japonci zdôrazňujú štandardizáciu produktov, pretože vedie k úsporám vo veľkosériovej výrobe a marketingu, presadzujú globálne integrované stratégie, takže mohli profitovať z redukcie ceny, zlepšenej kvality produktu a vyšších preferencií zákazníkov v snahe dosiahnuť konkurenčnú výhodu.¹⁴⁵ Ale v praxi dobre riadiť marketingovú činnosť znamená dobre vyberať, projektovať a dobre riadiť stratégie. Podnik si musí definovať svoj podnikateľsky individuálny strategický profil, ktorý preberá centrálnu riadiacu úlohu pri využívaní operatívnych marketingových nástrojov.

¹³³ Kotabe, M.: Corporate Product Policy and Innovative Behavior of European and Japanese Multinationals: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing* apríl/1990, s. 19 – 33.

¹³⁴ Bowles, J.: The Riddle of German Quality. *Across the Board* 1/1993, s. 54.

¹³⁵ Ernst & Young: International Quality Study Reports 1992.

¹³⁶ Mussey, D.: German Goods Get High Marks. *Advertising Age* 8/1992, s. 40.

¹³⁷ Day, S. G.: The Capabilities of Market – Driven Organizations. Report No. 93 – 123. Cambridge, MA; Marketing Science Institute 1993.

¹³⁸ Day, S. G.: The Capabilities of Market – Driven Organizations. *Journal of Marketing* 58/1994, s. 37 – 52.

¹³⁹ Han, J. K. – Kim, N. – Srivastava, R. K.: Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing* október/1998, s. 30 – 45.

¹⁴⁰ Leonard-Barton, D.: Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal* leto/1992, s. 111 – 125.

¹⁴¹ Rumelt, R. P. – Schendel, D. E. – Teece, D. J.: Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal* zima/1991, s. 5 – 30.

¹⁴² Arora, A. – Gambardella, A.: Domestic Markets and International Competitiveness: Generic and Product – Specific Competencies in the Engineering Sector. *Strategic Management Journal Summer Special Issue* 1997, s. 53 – 74.

¹⁴³ Doyle, P. – Saunders, J. – Wong, V.: Japanese Marketing Strategies in the UK: A Comparative Study. *Journal of International Business Studies* jar/1986, s. 27 – 46.

¹⁴⁴ Haar, J.: A Comparative Analysis of the Profitability Performance of the Largest U.S., European and Japanese Multinational Enterprises. *Management International Review* 3/1989, s. 5 – 18.

¹⁴⁵ Hout, T. – Porter, M. E. – Rudden, E.: How Global Companies Win Out. *Harvard Business Review* september – október/1982, s. 98 – 108.

Modifikácia predstáv o marketingových funkciách

Vývoj názorov na riadenie a marketing a predovšetkým skúsenosti z praxe modifikujú zakorenené predstavy o marketingových funkciách. Prítom je zrejme a nikto to nepopiera, že marketing bezprostredne súvisí so strategickým riadením podniku. Potvrdzuje to aj Schwarz, keď uvádza, že „pri uplatňovaní marketingového systému riadenia podniku je marketingová stratégia totožná s podnikovou stratégiou“.¹⁴⁶

Predchádzajúca téza vlastne začleňuje marketing do ucelenej koncepcie riadenia podniku.¹⁴⁷ V tom zmysle sa v prácach Petersa a Watermana,¹⁴⁸ ale aj ďalších autorov analyzuje otázka, ktorá je podstatná v interakcii riadenia a marketingu. Je to vlastne identifikácia rozhodujúcich vlastností úspešných podnikov. Podľa Mefferta na trhu dochádza k neustálemu vývoju a jeho podstatou je zmena predávajúcich trhov na trhy kupujúcich, čo bezprostredne vplyva na riadenie podniku.¹⁴⁹

Významnejší posun v názoroch na úlohu marketingu nastal akceptovaním marketingu ako integrujúceho princípu všetkých podnikových aktivít, čo v danom období predstavoval tzv. holistický prístup. Uvádza ho Majaro (obr. 19).¹⁵⁰

Marketing sa postupne viac zameriava nielen na trh a produkt, ale čoraz viac na zákazníka a jeho správanie. Z toho pramení sledovanie zákazníka a vytváranie jeho pocitov. To je možné zvýšením komunikačnej aktivity. Pôvodná marketingová koncepcia tak získava novú dimenziu, ktorá má rozhodujúci význam pre ďalší vývoj marketingu.



¹⁴⁶ Schwarz, O.: Efektivní marketing – taktika podnikání. Praha, Grada 1992.

¹⁴⁷ Informačný materiál Marketing ako ucelená koncepcie. Praha, Management Focus International Consulting Group, s. r. o. 1992.

¹⁴⁸ Peters, T. J. – Waterman, R. H.: Hledání dokonalosti: zkušenosti z činnosti nejlépe prosperujících amerických společností. Praha, Pragma 2001.

¹⁴⁹ Meffert, H.: Marketing management. Praha, Grada Publishing 1996, s. 19.

¹⁵⁰ Majaro, S.: Základy marketingu. Praha, Grada Publishing 1996.

Antagonizmus tvoriacej sa názorovej integrity a prevládajúcej tradicionalistickej inercie

Aj vplyvom narušenia názorovej integrity sa opakovane prejavujú snahy „udržať“ tradicionalistický názor na marketing.¹⁵¹ Ale či už to priznávame, alebo nie, marketing sa mení, nadobúda novú podobu.

Viaceri autori svojimi závermi sa odchyľujú od tvrdení stále prežívajúcej klasicistickej marketingovej teórie. Patria medzi nich *Scott*¹⁵², *Zyman*¹⁵³, *Kashani*¹⁵⁴, *Schultz – Tannenbaum – Lauterborn*¹⁵⁵, *Thorson – Moore*.¹⁵⁶ V odbornej literatúre sú však iba „záblesky“ nového výkladu funkcií marketingu s premenami v spoločnosti a v podnikoch.

Otvorene nastolený problém s ambíciou dosiahnuť zmenu, sa objavil v prácach amerických autorov pod vedením *Riesa a Trouta*.¹⁵⁷ Ich práce sa zameriavajú na novú formu marketingu tzv. Category Marketing. Podľa nimi formulovanej teórie v povedomí zákazníka treba vytvoriť obraz o značke ako vodcovskej vo svojej kategórii. Tvrdia, že až 90 % marketingových úkonov alebo postupov sa zameriava na komunikáciu so zákazníkmi. Pritom je dôležité, aby sa v povedomí zákazníka dosiahlo výrazné odlišenie značky, produktu, podniku od konkurencie a vytvorilo sa ich výnimočné postavenie. Nie je podstatné, ktorý výrobca bol prvý, ale kto sa spája s tou-ktorou kategóriou, do ktorej je daný produkt zaradený a do ktorej sa zabuduje. Ak niekto chce byť vodcom, v jeho činnosti musí byť podstatné úsilie upraviť vnímanie zákazníka o značke v rámci kategórie. To vedie k nutnosti, že je potrebné vytvoriť kategóriu, kde konkurenti nie sú alebo sa ešte nepresadili, a cez komunikáciu budovať povedomie v tejto kategórii.

Treba tiež brať na zreteľ, že ak chýba teória zodpovedajúca danej situácii, život sa nezastaví. Nastupuje tvrdý pragmatizmus riešiaci aktuálne problémy bez ohľadu na názory vedeckých autorit a stupeň formovania všeobšajnej teórie. Tento stav z veľkej časti charakterizuje aj súčasnú situáciu. Napriek tomu, že sa objavujú nové nástroje a nové informačné technológie. Internet umožňuje nadviazať komunikačné spojenia s ktorýmkoľvek miestom na svete. To sú zmeny, ktoré nemajú obdobu a celkom prirodzene vyvolávajú reťaz ďalších zmien a tým aj požiadaviek.

Prax však jednoznačne potvrdzuje, že marketing sa stáva súčasťou komunikácie, že komunikačná stratégia je súčasťou podnikovej stratégie. A to je z hľadiska prežitia a rozvoja podniku úplne nová skutočnosť. Nastáva situácia, keď treba nanovo zvážiť chápanie podnikovej stratégie, strategickej komunikácie a marketingovej stratégie, ich nadväznosť a vzájomnú súvislosť.

Signály inštitucionálnych autorít vo vzťahu komunikácie a marketingu

Napriek prevládajúcim dlhoročným riacim štruktúram v podnikoch a inštitúciách možno pozorovať zmeny vo vzťahu marketingu a komunikácie. Napr. najväčšia svetová agentúra na vzťahy s verejnosťou Burson Marsteller zo svojho názvu vypustila slová „public relations“

¹⁵¹ Najväčšmi sa to prejavuje vo vzdelávacom procese, kde sa v mnohých prípadoch doteraz známe, ale bežné poznatky predostierajú ako nemenné teoretické základy.

¹⁵² Scott, D. M.: Nová pravidla marketingu a PR. Brno, Zoner Press 2008.

¹⁵³ Zyman, S.: Konec marketingu, jak jsme jej dosud znali. Praha, Management Press 2005.

¹⁵⁴ Kashani, K.: Proč už neplatí tradiční marketing. Brno, Computer Press 2007.

¹⁵⁵ Schultz, D. E. – Tannenbaum, S. I. – Lauterborn, R. F.: The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications. United States, McGraw-Hill 1993.

¹⁵⁶ Thorson, E. – Moore, J.: Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum, Inc. 1996.

¹⁵⁷ Ries, A. – Trout, J. vydali zakladajúcu knihu a sú tvorcami novej metódy v marketingu: Positioning: The Battle for Your Mind. New York, McGraw-Hill 1980. Ďalšie práce na dané teoretické závery nadväzujú. Ries, A.: The 22 Immutable Laws of Marketing, 1993. Ries, A. – Ries, L.: The 22 Immutable Laws of Branding. London, HarperCollins 2002, Business the Ultimate Resources™. A Bloomsbury Reference Book. Ries, A. – Ries, L.: Marketing: The Importance of Beany First. London, Bloomsbury Publishing 2002, s. 61. Ries, A. – Ries, L.: The Origin of Brands: Discover the Natural Laws of Product Innovation and Business Survival. London, Harper Business 2004. Al Ries je predsedom a zakladateľom konzultačnej agentúry Ries & Ries v Atlante, USA, venujúcej sa marketingu. Laura Ries je spoluvlastníčka a partnerka. Ďalšie súvislosti sú dostupné na www.ries.com.

a agentúra Saatchi & Saatchi zo svojho názvu vypustila slovo „advertising“. Menia sa aj manažéri – musia pripustiť, že celý život sa budú musieť učiť, zdokonaľovať sa a neustále zvyšovať svoje znalosti, získavať nové vedomosti, nové pohľady na vec a nové nástroje vplyvu na zákazníka.¹⁵⁸

Prehodnocovanie definícií marketingu

Ak si položíme otázku, z akého dôvodu dochádza k permanentným suplementom pretvárajúcim kodifikované definície marketingu, existuje iba jedna odpoveď. Všetko sa mení, musí sa zmeniť aj definícia. Ak má vystihnúť jeho obsah a podstatné atribúty. Napríklad uznávaný inštitút marketingu Chartered Institute of Marketing vo Veľkej Británii oproti známym definíciám novo označuje marketing ako „proces riadenia, v ňom sa za účelom zisku určujú, odhadujú a uspokojujú požiadavky zákazníkov“. Aj Americká marketingová asociácia (American Marketing Association) sa pred niekoľkými rokmi istý čas venovala zisťovaniu, či je ich definícia marketingu vhodná a presná. Nová definícia obsahovala jednu veľkú zmenu – chýbalo v nej slovo zisk. Možno dedukovať, že k tejto zmene došlo pravdepodobne preto, že pôvodná definícia vyraďovala státisíce marketingových profesionálov, ktorí pracovali pre charity a iné neziskové inštitúcie. Anglická definícia by mohla výraz „za účelom zisku“ nahradiť slovom „efektívne“. A zda aj výrazom „za účelom dosiahnuť ciele podniku“. Jednoduchšia definícia je, že „marketing znamená predaj produktov, ktoré sa výrobcovi nevrátia, ľuďom, ktorí sa k predajcovi vrátia“. Označenie „produkt, ktorý sa nevracia“ zdôrazňuje, ako je dôležité, aby sľub (daný reklamou alebo opisom na obale) súhlasil so skutočnou kvalitou produktu.¹⁵⁹ Úroveň kvality by mala odpovedať tomu, čo sa hovorí v reklame.

Z hľadiska skúmania obsahu a podstaty marketingu je zaujímavé porovnať dve formalizované tvrdenia.

Pri porovnaní definície AMA s definíciou Americkej asociácie reklamných agentúr (AAAA – American Association of Advertising Agencies) nachádzame definíciu integrovanej komunikácie.¹⁶⁰

1. **Definícia AMA.** Formulácia definície obsahuje: „Je to spôsob plánovania marketingovej komunikácie, ktorý si uvedomuje pridanú spotrebiteľskú hodnotu jednotného plánu, hodnotí strategickú rolu celej škály komunikačných disciplín (reklamu, marketingovú odozvu, podporu predaja a public relations) a kombinuje tieto disciplíny, aby sa dosiahla zrozumiteľnosť, ucelenosť a maximálny vplyv komunikácie dokonalou integráciou jednotlivých posolstiev.“ Tieto závery vzájomne na seba nadväzujú. Podľa AMA je jasné, čo je marketing a z toho vyplývajúca marketingová komunikácia.
2. **Definícia AAAA.** Novokoncipovaná definícia už marketingovú komunikáciu definuje vrátane vzťahov s verejnosťou (PR). V takomto ponímaní však absentuje prepojenie marketingovej komunikácie s podnikovou stratégiou, a teda komunikačnou stratégiou vychádzajúcou z najvyššej riadiacej pozície v podniku.

Pokus o renesanciu marketingu

Názorové rozhranie medzi preferenciami klasického a tzv. nového marketingu (New Marketing) je miestom neustálej konfrontácie a predostierania často protichodných argumentov

¹⁵⁸ Smith, P.: Moderní marketing. Praha, Computer Press 2000, s. 4.

¹⁵⁹ Tamže, s. 4.

¹⁶⁰ Integrovanú komunikáciu podrobnejšie zdôvodníme a podrobne opíšeme v ďalšej časti.

podporujúcich prezentované tézy. Najčastejšie presadzovaným názorom je nevyhnutnosť dokonalého poznania zákazníkových potrieb a individualizácia produktov podľa zákazníka.

Nový marketing sa nebude zameriavať ani tak na samotný akt kúpy, ako skôr na vytvorenie a udržiavanie postojov a pocitov pri spotrebe produktu.¹⁶¹ Ale pri získavaní nových zákazníkov, riadení efektívnych vzťahov so zákazníkmi, úsilí predať viac a udržať si lojalitu súčasných zákazníkov si žiada analyzovať marketingové aktivity a poskytovať lepšie služby. Techniky, ktoré boli úspešné v minulosti, sa stávajú čím ďalej tým menej efektívnymi.

Nový marketing akceptuje zmeny, ktoré sa dnes dejú so zákazníkom. Na základe zmien v spotrebiteľských zvyklostiach pre nový marketing možno určiť sedem hlavných trendov:

- zákazník stráca väzbu na veľké značky,
- spotreba sa racionalizuje,
- reklama v sociálno-virtuálnych svetoch,
- klasický marketing sa spája s novými formami.
- čisté svedomie predáva viac,
- marketing sa stáva orientáciou zákazníka,
- cesta k zákazníkovi vedie cez jeho duševno,

Predstaviteľom tejto novej éry marketingu sa stáva tzv. Smart-shopper, zákazník, ktorý „prekukol“ už reklamu a jej manipulačné postupy a neakceptuje implicitné podsúvanie kúpnych motívov. Pozorovateľné premeny sú dilema značiek, racionálny kupujúci a virtuálna realita.

Dilema značiek

V minulosti zákazník kupoval značky. Symbolizovali istý životný postoj, príslušnosť k istej sociálnej vrstve.¹⁶² Kúpne správanie mladšej generácie vykazuje množstvo alternatív podmienených jej momentálnou náladou. Napriek všeobecnému nesúhlasu aj odborníkov z praxe väzba výlučne na veľké značky doslúžila.

Racionálny kupujúci

Racionalita kúpneho správania neznamená orientáciu iba podľa parametrov produktu. Ide skôr o to, že zákazník sa naučil porovnávať cenu, kvalitu a užitočnosť produktu. Racionalita sa premieta do výhod, ktoré produkt zákazníkovi ponúkne.¹⁶³ Pokiaľ zákazník dostane ten istý úžitok od lacnejšieho produktu, kúpi ho bez ohľadu na značku. To isté sa týka kvality. Zákazník si je vedomý kvality produktu, ale požaduje čo najnižšiu cenu. Porovnaním viacerých produktov si vyberá ten, ktorý je cenovo najprístupnejší. Kvalita sa u neho presúva do oblasti služieb spojených s produktom. Mýtus výrobnjej značky sa nahrádza mýtom servisnej značky.¹⁶⁴ Veľkú úlohu hrajú nové virtuálne formy predaja, predovšetkým internet.¹⁶⁵

¹⁶¹ Dostupné na www.ibispartner.sk.

¹⁶² Dnes sa už nepresadzuje príslušnosť k jednej kategórii. Mladšia generácia je menej formálna. Rano si oblieče tepláky, predpoludním džínsy a večer šaty od Diora. Na obed si dajú párok v rožku a večerať idú do najdrahšej reštaurácie v meste.

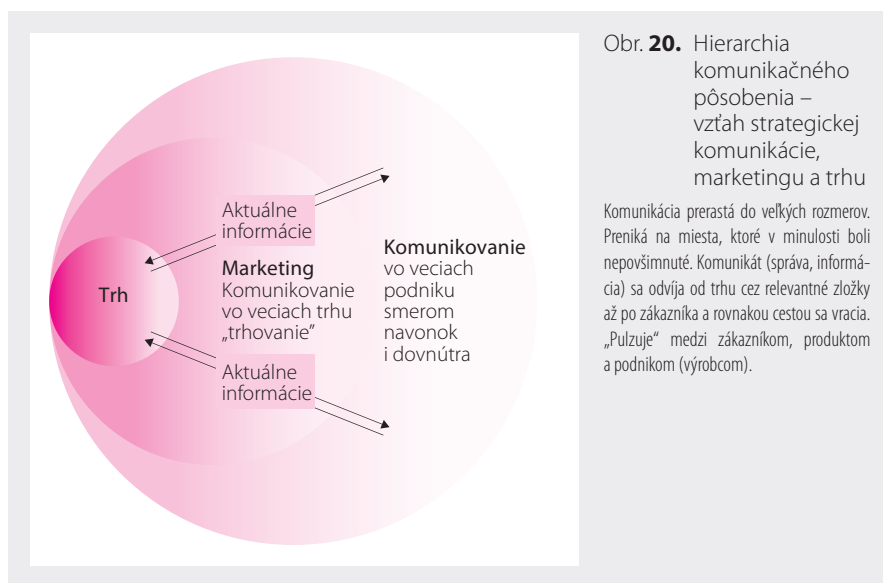
¹⁶³ Vynikajúci prístup sa v tomto ohľade podaril podniku SPAR s produktom SPAR American Cola. Slogan „If you can't taste the difference, why pay the difference?“ akoby charakterizoval kúpne správanie mladej generácie.

¹⁶⁴ Takto napr. už pred rokmi Mercedes začal pretvárať svoju značku na servisnú. Začalo sa to zákazníckym časopisom v celosvetovom meradle, neskôr sa k tomu pridružila servisná a kreditná karta a vytvoril sa program „zážitkov“ ako sprievodný program zákazníckeho časopisu.

¹⁶⁵ Napríklad veľkí producenti čaju ako Mesmer alebo Teekanne si vytvorili tzv. pečať TransFair, ktorá zaručuje, že podnik nepatrí k tým, ktorý vykostrujú pracovné sily tretieho sveta. Čisté svedomie je trendom. V Nemecku začal Foron propagovať svoje chladničky bez freónov a ostatní veľkí výrobcovia takisto okamžite prešli na tento spôsob reklamy. Väčšina žien pozná prírodnú kozmetiku, ktorá nepoužíva na testovanie pokusné zvieratá.

Rast komunikačných aktivít v strategickom riadení podniku

Predstavu o prioritnom vplyve marketingu na zisk možno spochybníť. Marketing musí identifikovať, vyhodnocovať a vyberať trhové príležitosti a predkladať stratégie na dosiahnutie popredného, ak nie dominantného postavenia na cieľových trhoch. Svoje zistenia môže využiť na tvorbu marketingovej stratégie, ale tá musí vychádzať zo stratégie podniku. To znamená, že zákonite sa musí opierať o rozhodnutia vrcholového vedenia podniku. Strategické rozhodnutia vznikajú na najvyššej úrovni. Tie sa musia transformovať do marketingových aktivít. Tak isto „zhora“ sa začína komunikácia. Jej previazanosť s marketingom je nevyhnutná a komunikácia musí byť systematická, neustála. Vrcholové vedenie podniku musí mať z úrovne marketingu vždy relevantné informácie o trhu, ktoré sa prostredníctvom komunikácie dostanú na správne miesto včas a v zodpovedajúcej kvalite. Až na základe poznania trhu sa vrcholoví manažéri podniku môžu správne rozhodnúť. V tomto chápaní marketing tvorí nosnú zložku zabezpečujúcu prísun informácií na riadenie a realizáciu podnikových cieľov. V skutočnosti vedenie podniku nemusí mať dost relevantných informácií týkajúcich sa trhu. Je to častý prípad signalizujúci, že narastá význam komunikácie vnútropodnikovej, ale aj mimo podniku, smerom k vonkajšiemu okoliu (obr. 20).¹⁶⁶



Obr. 20. Hierarchia komunikačného pôsobenia – vzťah strategickej komunikácie, marketingu a trhu

Komunikácia prerastá do veľkých rozmerov. Preniká na miesta, ktoré v minulosti boli nepovšimnuté. Komunikát (správa, informácia) sa odvíja od trhu cez relevantné zložky až po zákazníka a rovnakou cestou sa vracia. „Pulzuje“ medzi zákazníkom, produktom a podnikom (výrobcom).

Komunikácia vo veciach podniku, či vo veciach trhu je všadeprítomná ako napr.:

- Produkty – obal, informácie na obale, komunikácia.
- Služby – informácie o službách, propagácia, komunikácia.

¹⁶⁶ Kotler, P.: Marketing management. Analýza, plánovanie, realizácia a kontrola. Praha, Victoria Publishing 1992.

- Skúsenosti – odovzdávanie skúseností, komunikácia.
- Udalosti – informácie, komunikácia.
- Osoby – prezentácia, komunikácia, posolstvo.
- Miesto – popularizácia, propagácia, komunikovanie.
- Vlastníctvo – informácie, ponuky, komunikácia.
- Podniky (inštitúcie) – získanie dobrého mena, komunikácia.
- Informácie – komunikačná databáza, komunikácia.

Ako vidno, marketing presúva svoju pozornosť na komunikáciu so zákazníkom. Nastáva obdobie, keď komunikácia je to najdôležitejšie a podstatné. Marketing nadobúda funkciu kooperandu.

Zmena pozície marketingu v podnikovej štruktúre

Marketing nemôže byť samostatná, fraktálna disciplína, ani samostatná činnosť v podniku, ale tvorí neoddeliteľnú súčasť podnikovej komunikácie a ostatných podnikových činností.

Vplyv nových technológií na premeny spoločnosti spolu s radom iných faktorov dovedol marketing ako systém k obmedzeniu svojej funkčnosti a naplno sa prejavil jeho kritický stav.

Ako vyplynulo z predošlých úvah, globálna ekonomika je sprevádzaná radom zbiehajúcich sa kríz, a vplyvom inercie absolutizujúcej „železné zákony“ marketingu iba sťažujú súčasné celosvetovú finančnou krízou znásobené problémy podnikov inštitúcií či korporácií. Vznik veľkých korporácií vyvíjajúcich podnikateľské aktivity v globálnom rámci je založený na moderných technológiách. Je preto jednoznačné tvrdenie, že marketing v klasickej podobe práve zmenou spoločenských podmienok je už nespôsobilý plniť úlohy podniku vo vzťahu k zákazníkom a spoločenskému okoliu.

Východiskom je využívanie moderných komunikačných technológií a zapojenie sa do medzinárodných podnikateľských sietí, ako aj racionálny prístup k formovaniu strategickej komunikácie podniku.

To znamená, že je nevyhnutne súčasťou podnikového riadenia s akcentom na zabezpečenie stanovených podnikových cieľov. Tie sú zhrnuté do základných vonkajších prejavov správania podniku v podobe uspokojovania potrieb zákazníkov a tým dosahovania trvalej konkurenčnej výhody oproti okoliu a vytvárania hodnôt pre podnik i pre zákazníka.

Marketing totiž prekonala komunikačná aktivácia najvyššieho vedenia podniku priamym zasahovaním najvyššieho manažéra podniku do podnikovej komunikácie. Je to nevyhnutné vzhľadom na rastúcu konkurenciu a stále zložitejšie podmienky podnikania. Vyslovené tvrdenie treba však správne pochopiť.

Marketing nikto nezatraca, naďalej si zachováva svoje funkcie späť s trhom, ale presadzuje ich v „objatí“ podnikových komunikačných procesov. Je predsa zrejmé, že úloha PR v podniku vzrástla natolko, že ho nemôže riadiť marketingový manažér alebo útvar na úrovni marketingovej komunikácie. *Drucker* v zhode s definíciou AMA opisuje marketing ako „proces plánovania a praktického uskutočňovania koncepcie rozvoja, cenovej tvorby, propagácie a distribúcie myšlienok, výrobkov a služieb s cieľom formovať výmenné vzťahy zabezpečujúce uspokojovanie individuálnych a spoločenských potrieb“.¹⁶⁷

¹⁶⁷ Drucker, P. F.: *Vision for the Future*. Chicago, AMA Chicago. *Journal of Marketing* 1994, s. 2. Vzhľadom na vývoj a preukázateľné skutočnosti v súčasných podnikových procesoch možno s týmto názorom polemizovať.

Priorita podnikovej komunikácie

Novší prístup prioritizuje podniková komunikácia vychádzajúca z produktu alebo značky, a na ňu je napojená marketingová stratégia a jej nástroj marketingová komunikácia.¹⁶⁸

Podniková komunikácia reflektuje, prípadne koriguje situáciu na trhu. Na tom základe vznikajú predstavy o podnikovej a tým aj marketingovej stratégii. Aj keď sa predovšetkým väčšina teoretikov ešte stále prikláňa k učeniu *Kotlera* a naďalej sa jeho názory nekriticky preberajú a vyučujú, badateľná je už intenzívnejšia výmena názorov na úlohu marketingu v systéme riadenia podniku.¹⁶⁹

Marketing ako kooperand komunikácie

1. Napriek publikovaným názorom, nastoľujúcim nový pohľad na komunikáciu a marketing, sa veľa nezmenilo ani v oblasti teórie. Inercia pôvodných poznatkov je taká veľká, že potláča odporúčania odborníkov odskúšané v praxi s potvrdením ich užitočnosti.

Podstatou problému je, že marketing sa chápe ako súťaž o produkt, ale takýto postoj nevedie k úspechu. Ak sa často opakuje tvrdenie, že „zákazník nekupuje produkt, ale pocity“, má to svoj dôvod. Ten je skrytý v kontexte citovanej myšlienky. Pociť sa totiž vyvoláva priaznivými vnemami a komunikačným pôsobením rozličného druhu. Ide vlastne o dosahovanie komunikačnej prevahy a očakávanej úrovne vnímania zákazníka, ktorý by mal byť presvedčený, že podnik je v danej oblasti vodcom, a že daná značka sa spája s príslušnou kategóriou, v ktorej zároveň určuje pravidlá a priestor. Na to všetko je potrebná komunikácia, ktorá sa stáva základom na získanie a udržanie zákazníka.

2. Pri úvahách o možnej dominancii komunikácie nad marketingom treba brať do úvahy, že pragmatické poznatky nemusia byť smerodajné. Predsa sú však určitým signálom predpokladajúcim potrebu problematiku hlbšie preskúmať. Treba pritom uznať, že pojem marketing sa po dlhých desaťročiach používania stal fetišom a niet vždy dost' odvahy spochybnit' zakorenené názory, vysloviť odlišný názor.

¹⁶⁸ Uvedený prístup vychádza z riadiacich skúseností a praktických aplikácií autora tejto knihy v I.D.C. Holding, a. s.

¹⁶⁹ Kotler, P.: Marketing management. Analýza, plánování, realizace a kontrola. Praha, Victoria Publishing 1992, s. 19. Uvedený vývoj bol doplnený komunikačnou zložkou, čím sa posúva diskusia o názoroch na marketing a jeho funkcie.

Komunikačná a marketingová stratégia

Pri súčasnej úrovni znalostí už neobstojí zúžený pohľad na podnikovú stratégiu, v ktorom nosným elementom stratégie je marketingová stratégia.¹⁷⁰ Je zrejmé, že marketingová stratégia sa stala súčasťou komunikačnej stratégie a iba v tom zmysle možno pristupovať aj k tradične uznávaným teóriám. Podľa *Kotlera* marketingová stratégia „je marketingová logika, ktorou podnik dosahuje svoje marketingové ciele. Marketingová stratégia pozostáva z rozhodnutí o nákladoch marketingu, o marketingovom mixe a o alokácii marketingových zdrojov vo vzťahu k očakávaným environmentálnym a konkurenčným podmienkam“.¹⁷¹ *McDonald* tvrdí, že formulovanie marketingovej stratégie „je jedným z najkritickejších a najzložitejších elementov celého marketingového procesu. Vo vzťahu k ostatným manažérskym úrovniam predpokladá, ktoré silné stránky treba v podniku rozvíjať, ktoré slabé stránky utlmovať a akým spôsobom. Marketingové stratégie napomáhajú prijímať taktické rozhodnutia s cieľom zosúladiť aktivity podniku s trhovými príležitosťami“.¹⁷² *Tomek* vymedzuje tvorbu marketingovej stratégie podniku ako „rozhodovanie o rozvoji predaja a výrobného programu, o programe rozvoja jednotlivých produktov a služieb, o cieľoch a spôsoboch zvyšovania predaja produktov a rozširovania trhov a o rozvoji všetkých zložiek marketingových kombinácií“.¹⁷³ *Horáková* pod marketingovou stratégiou rozumie „dlhodobý koncept činnosti podniku v oblasti marketingu a jej zmyslom je premyslene a účelne rozvrhnúť zdroje podniku tak, aby sa mohli čo najlepšie splniť dva základné ciele, spokojnosť zákazníka a dosiahnutie výhody v konkurenčnom zápase“.¹⁷⁴ *Jedlička* sumarizuje viaceré názory domácich i zahraničných autorít a dospieva k názoru, že „marketingová stratégia je dlhodobější plán činnosti podniku zameraný na jeho trhové fungovanie z pohľadu vytýčených cieľov v nadväznosti na vnútorné, ako aj vonkajšie podmienky a ich využitie pri dosahovaní trhového efektu“.¹⁷⁵ Marketingová stratégia v zmysle tradicionalistického prístupu považuje za podstatné marketingové prvky a ich kombinácie (4P), ako ich uvádza *McCarthy* a *Perreault*.¹⁷⁶ Takto ponímaná marketingová stratégia sa opiera predovšetkým o kvalitný produkt. Ten prekonáva neustály vývoj, aby v danom čase bol schopný odolávať konkurencii. Hlavne z toho dôvodu sa trh permanentne obohacuje modifikovanými a novými produktmi. Preto podnik svoje produkty nepretržite inovuje, a tým vzniká potreba vytvárať nové kombinácie marketingových nástrojov, ktoré by získali zákazníka ponúkaným produktom. Táto obmena sa stáva nevyhnutnou na jeho prežitie. Kvalitný produkt vyvoláva záujem zákazníkov, dobre sa predáva, stáva sa všeobecne známym a postupne sa stáva „pojmom“, značkou.

Pre strategickú komunikáciu je kľúčová globálna komunikácia

Globalizácia ekonomiky, otvorenosť trhu, dohody o voľnom obchode, veľké ekonomické priestory – to sú pojmy dnešnej reality. Neustále inovácie, využívanie nových technológií, akcentovanie environmentálnych požiadaviek a globalizácia svetovej ekonomiky v súčasnosti

¹⁷⁰ Treba rozlíšiť strategický marketing, ktorý je obsahom strategickej komunikácie (kompetencia vedenia podniku), a marketingovú stratégiu, teda stratégiu postupných marketingových krokov, ich načasovanie, detaily postupu a pod., čo je náplňou prác marketingového oddelenia.

¹⁷¹ Kotler, P. – Armstrong, G.: *Marketing*. Bratislava, SPN 1992.

¹⁷² McDonald, M.: *Marketing Plans*. Oxford, Butterworth – Heinemann 1993.

¹⁷³ Tomek, J. – Koudelka, J. – Šramek, P.: *Marketingová strategie podniku*. Praha, Management Press 1992.

¹⁷⁴ Horáková, I.: *Marketing v současné světové praxi*. Praha, Grada Publishing 1995.

¹⁷⁵ Jedlička, M.: *Marketingová strategie podniku 2*. Trnava, Magna 1998, s. 91.

¹⁷⁶ McCarthy, J. E. – Perreault, W. D.: *Základy marketingu*. Praha, Victoria Publishing 1995.

núti podniky venovať sa vo zvýšenej miere otázkam globalizácie komunikácie. Ako poznamenáva *Salaün*: „Konkurencia v oblasti komunikácie sa presunula na medzinárodnú úroveň. Tí, čo sa zdajú byť obrami na úrovni európskej krajiny, sú na svetovej úrovni trpaslíkmi.“¹⁷⁷

Nové komunikačné a informačné technológie umožnili, aby sme vytáčali číslo (telefónu) lokálne a boli spojení globálne.¹⁷⁸ Platí to prinajmenšom pre tie milióny privilegovaných ľudí vo viac ako 100 krajinách sveta, ktoré sú napojené na internet. V súvislosti s televíziou sa hovoria predovšetkým o liberalizácii, privatizácii, deregulácii a pod.¹⁷⁹

Významným prvkom trhu je slobodná voľba konzumenta a prospech výrobcu, ak dokáže uspokojiť zákazníka. *Brečka*,¹⁸⁰ *Galtung* a *Vincent*¹⁸¹ sa zhodujú v názore, že globálna komunikácia transformuje svet najmä materiálne.

- 1. Globálne siete (Global Networks).** Pojem sieť sa používa na označenie nového druhu organizovania spolupráce ekonomických subjektov na základe možností vyplývajúcich z globálnej informačno-telekomunikačnej siete internet. Globálnu sieť využívajú banky, burzy, reklamné a obchodné podniky, poisťovacie spoločnosti, ale čoraz častejšie aj jednotlivci ako súkromné osoby.
- 2. Globálna stratégia** sa zakladá na odhaľovaní interakčných vzťahov podnikov na svetových trhoch. Ich rozvoj sa postupne odvodzuje od rozsahu ich pôsobenia na trhu (prenikanie na nové trhy), od rastu flexibility podniku šírením nielen obchodných, ale aj výrobných aktivít do oblastí s výhodnejšími podmienkami (mzdovými, obstarávanie surovín a pod.). V neposlednom rade je to závislosť odvodená od informácií a úrovne vedomostí. Celosvetová spolupráca v inováciách zainteresujúca množstvo ľudí je iba žiaducou predstavou. Lenže zatiaľ čo spolupráca veľkých podnikov zaostáva, práve podniky majú často veľké benefity pri tvorbe nových myšlienok, vzrastajúcu schopnosť súťaživosti v obchodovaní. Tento vývoj však nemôže byť trvalý. Budúcnosť komunikácie sa totiž nemôže opierať len o nové technológie a nové médiá, ale predovšetkým o nové prístupy vyplývajúce z hlbokého pochopenia ľudskej psychiky a špecifických potrieb človeka v budúcej sociálno-ekonomickej situácii. To znamená presmerovať dnešný, zúžený pohľad na komunikáciu so širšími kontúrami. Z toho vyplývajú aj formulácie kľúčových zásad komunikácie Wikinomy, ktoré sa pokúsili vymedziť *Tapscott* a *Williams*.¹⁸² Sú to:
 - **Otvorená komunikácia.** Zásada otvorenosti povzbudzuje podniky vyhľadávať talentovaných ľudí z celého sveta, aby prispievali svojou prácou.
 - **Sebarovnosť.** Je potrebné eliminovať tradičné hierarchie. Žiaduca je spolupráca všetkými smermi, nielen hierarchicky zhora nadol.

¹⁷⁷ Salaün, J. M.: *A qui appartient la télévision?* Paris, Aubier 1989, s. 92. Cit. podľa Brečka, S.

¹⁷⁸ Jeden telefón, jedno číslo, jeden účet – tak znie slogan budúcnosti, podľa ktorého by každému človeku pri narodení prideliť jedinečné štrnásť-miestne osobné číslo a podľa ktorého by bol každý evidovaný. Nahradí dnešné čísla občianskych a vodičských preukazov, pasov a bankových kariet. Uvedené číslo bude zakódované do prideleného vreckového prístroja a bude stačiť na zavolanie kohokoľvek na svete.

¹⁷⁹ Brečka, S.: *Globalizácia a regionalizácia masovej komunikácie – dve strany jednej mince.* *Otázky žurnalistiky* 2/1998. Dostupné na www.aepress.sk.

¹⁸⁰ Brečka, S.: *Globalizácia a regionalizácia masovej komunikácie – dve strany jednej mince.* *Otázky žurnalistiky* 2/1998. Dostupné na www.aepress.sk.

¹⁸¹ Galtung, J. – Vincent, R.: *Global Glasnost: Toward a New World Information and Communication Order.* Cresskill, NJ, Hampton Press 1992. In: Brečka, S.: *Globalizácia a regionalizácia masovej komunikácie – dve strany jednej mince.* *Otázky žurnalistiky* 2/1998. Dostupné na www.aepress.sk.

¹⁸² Tapscott, D. a Williams, A. upozornili na nové spôsoby spolupráce a inovácií a vymysleli pojem wikinomics. Vznikol z havajského výrazu wiki (rýchly, čulý) a z časti anglického slova economics. Rovnako pomenovali aj svoju knihu. V nej na príkladoch z umenia, školstva aj z ťažkého priemyslu dokazujú, že podnikanie a celú ľudskú spoločnosť menia nové sily.

- **Zdieľanie.** Povzbudzuje spolupracovníkov, ktorí sa dokážu podeliť so svojou infraštruktúrou, myšlienkami a názormi. Treba sprístupniť a využívať čo najviac informácií elektronicky.
 - **Globálna aktivita.** Podniky treba povzbudzovať a je dôležité aby udržali krok so svetovým vývojom aj napriek tomu, že trh ponúka novú konkurenciu. Z používania zásad wikinomics majú prospech podniky. Wikinomics je však benefitom aj pre druhý sektor, prízvukuje *Tapscott a Williams*. Napríklad, jeho spoločná sila môže konzervovať choroby a zabrániť environmentálnym problémom. Zároveň počuť hlasy, že wikinomics môže priniesť zvyšujúcu sa bezbrannosť proti terorizmu a kriminalitu. Z masovej kooperácie budú mať prospech čoraz viacerí, vrátane výrobných podnikov, vedcov, softvérových kreátorov, charity a dokonca aj demokratické vlády.¹⁸³
3. **Integrované komunikačné systémy.** Revolúcia v technológiách nadobúda nové váhy hodnôt a príslušné štruktúry ekonomických, technických a právnych súvislostí sa stávajú realitou. Táto situácia ovplyvňuje vo svete rôzne regióny rozličným spôsobom podľa stupňa vývoja a vnímania budúcnosti. Komunikačné funkcie integrovaných dorozumievacích systémov (platforiem) sa integrujú priamo s podnikovými aplikáciami (Enterprise Applications) umožňujúcimi skrátenie odozvy v rámci rozhodujúcich podnikateľských procesov a zlepšenie odozvy na dôležité udalosti pomocou automatizovanej komunikácie. Integrácia moderných zariadení v operatívnych funkciách priemyslu umožní realizovať pružnú a efektívnu komunikáciu. Podnikové informačné systémy (Enterprise Communication Systems) nepostačujú na komplexnosť súčasných praktík v podnikaní. Zatiaľ čo mnohé majú podporu hardvéru a softvéru riešení, je urgentne potrebné prepojiť podnikovú komunikáciu s podnikateľskými procesmi.¹⁸⁴ O tejto problematike sa živo diskutuje.¹⁸⁵ Pre globálnu ekonomiku schopnosť vnímať sa zdá byť všetkým. Bystrosť žiaduca pri poznávaní rôznych stupňov spotrebiteľského vnímania je jednoduchšia, keď systém myslenia spoločnosti je prepojený komunikačnými prostriedkami.¹⁸⁶
4. **Globalizácia mediálneho trhu.** *Brečka*¹⁸⁷ poukazuje na zahraničné skúsenosti, ktoré uvádzajú dve mimoriadne dôležité skutočnosti:
- Regionálne a lokálne médiá sa rozvíjajú veľmi diferencovane a tvoria širokú škálu prostriedkov na šírenie lokálnych a regionálnych informácií. Ich rozvoj a štruktúru podmieňujú historické, ekonomické, kultúrne a politické podmienky krajín, v ktorých pôsobia.
 - Regionálne a lokálne médiá sú dôležitými a dynamickými prvkami národných mediálnych systémov, ktoré podstatnou mierou prispievajú k ich zmenám. Súčasný vývoj mediálnej komunikácie poznamenávajú dva protichodné a protirečivé procesy.
- V dôsledku globalizácie ekonomiky, fungovania medzinárodných a globálnych trhov, ale aj vplyvom nových komunikačných a distribučných technológií sa komunikácia globalizuje. Tento proces prináša koncentráciu mediálnych podnikov, vytváranie nadnárodných konglomerátov a monopolov, ktoré ovládajú distribúciu komunikovaných obsahov.

¹⁸³ Napr. systémami ERP – zabezpečujú podnikateľské procesy s podporou komunikácie.

¹⁸⁴ Dostupné na findarticles.com.

¹⁸⁵ Napríklad dvojmesačník Open Minds Business Briefing zasielaný do emailových schránok predplatiteľov. Sú v ňom informácie, analýzy, názory a pripomienky od expertov v telekomunikačnom priemysle, ako aj najnovšie poznatky z tzv. White Paper (Biela kniha – oficiálna správa alebo dokument o určitej problematike podnikania, politiky. Ponúka možnosti, ako riešiť rôznu problematiku a zároveň má vzdelávací charakter.). Sú to reporty a výsledky najnovších prieskumov. Dostupné na www.enterprise-communications.siemens.com.

¹⁸⁶ Dostupné na www.enterprise-communications.siemens.com.

¹⁸⁷ Brečka, S.: Globalizácia a regionalizácia masovej komunikácie – dve strany jednej mince. Otázky žurnalistiky 2/1998. Dostupné na www.aepress.sk.

5. **Transformačné riadenie uplatňovaním metód priemyselného inžinierstva – reinžiniering.** *Toffler* predpovedal, že budúce riadenie sa stane krízové.¹⁸⁸ Doba je turbulentná a jedinou konštantou pre podniky, ktoré chcú ašpirovať na úspech v 21.storočí, je zmena. Veľká časť podnikov musí v tranzitných ekonomikách uplatňovať krízový manažment.¹⁸⁹ a následne využívať reinžinieringové postupy. Podniky musia uplatňovať transformačné riadenie uplatňovaním metód priemyselného inžinierstva. Podľa *Hammera* a *Champyho* ho možno definovať ako zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu podnikových procesov s cieľom dosiahnuť dramatické zdokonalenie, najmä vzhľadom na kritické meradlá výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť reakcie.¹⁹⁰ Výrazným znakom reinžinieringu je jeho procesná zameranosť a dynamika premeny. Reinžiniering je charakteristický tým, že je zásadný, radikálny, dramatický a procesný. Cieľom transformačného riadenia je vytvoriť taký podnik, ktorý je schopný adaptovať sa v neustále sa meniacom podnikateľskom prostredí a dokáže využívať a vytvárať nové a nové príležitosti rastu. Inovácie sú hybnou silou napredovania podniku s ohľadom na potreby zákazníkov. Ako píše *Drucker*, „inovácie sú krvou modernej ekonomiky“.¹⁹¹ Uplatňovanie tvorivosti v práci spôsobuje to, že nové produkty nekopírujú len pasívne trendy, ktoré existujú, ale že podnik aktívne prispieva k ich vytváraniu. Inovácie všeobecne ponúkajú nové riešenia problémov vyvolaných zmenami v podnikateľskom prostredí, v technologickom rozvoji, v globalizácii a ďalších aktivitách súčasnej doby. Pre strategické riadenie komunikačných procesov je charakteristické:

- Reštrukturalizácia: zostavovať tímy, ktorých úlohou je zvyšovať hodnotu pre zákazníka a búrať bariéry medzi oddeleniami v podniku.
- Menej stupňov riadenia: znižovať počet riadiacich stupňov a približovať sa k zákazníkovi.
- Orientácia na vonkajšie zdroje: byť ochotnejší nakupovať viac produktov od vonkajších dodávateľov, ak sú lacnejší a lepší ako vlastní.
- Partnerstvo s dodávateľmi: prehĺbiť partnerstvo s menším počtom väčších dodávateľov, ktorí zvyšujú hodnotu.
- Rast úrovne: študovať prax najlepších podnikov a zdokonaľovať vlastnú výkonnosť podniku.
- Partnerstvo so zákazníkmi a odberateľmi: užšie spolupracovať so zákazníkmi a odberateľmi a zvyšovať hodnotu dodávok v ich prospech.
- Fúzie: kupovať iné podniky alebo spájať sa s inými podnikmi z rovnakého odboru podnikania, aby sa dosiahla vyššia efektivita z rozsahu výroby.
- Koncentrácia: definovať najziskovejších zákazníkov a sústreďovať sa na uspokojenie ich potrieb.
- Presun kompetencií: presunúť kompetencie a zodpovednosť na nižšie stupne, ktoré sa prejavia väčším množstvom nápadov a väčšou iniciatívou.

6. **Koncept dvojsmernej symetrickej komunikácie.** Public relations je silnou expandujúcou komunikačnou disciplínou, ktorá má potrebný teoretický potenciál a jej praktický dosah na cieľové skupiny je nemalý.¹⁹² Podstatou PR sú komunikačné činnosti utvárajúce vzťahy s verejnosťou prostredníctvom konceptu dvojsmernej symetrickej komunikácie (Two-way Symmetrical Communications). Tento koncept ako základ PR je typický pre tzv. mo-

¹⁸⁸ Rašla, V. – Sakál, P.: Vývojové trendy v strategickom manažmente v turbulentnom prostredí globálnej ekonomiky. Dostupné na web.mtf.stuba.sk.

¹⁸⁹ Krízový manažment je pôvodne vojenský termín. Autorstvo sa prisudzuje J. F. Kenedymu z obdobia tzv. kubánskej krízy (1962), keď hrozil jadrový konflikt.

¹⁹⁰ Hammer, M. – Champy, J.: Reengineering – radikálna proména firmy. Praha, Management Press 2000.

¹⁹¹ Drucker, P. F.: Inovace a podnikavost. Praha, Management Press 1993.

¹⁹² Dostupné na www.excellentnauniverzita.sk.

del otvoreného systému. V modeli dôležitú úlohu majú technologické nástroje, pretože umožňujú personalizovať a prispôbovať obsah komunikácie zákazníkom.¹⁹³

Integráciou komunikácie a komunikačných nástrojov a médií sa môže uplatniť zásadne nový prístup k využívaniu PR ako celopodnikového komunikačného nástroja.¹⁹⁴

Z hľadiska vývoja globálnej komunikácie sú podstatné trendy, ktoré sú pozorovateľné, a to predovšetkým:

- Teória systémov definuje systémy ako množiny vzájomne súvisiacich častí, prvkov, subsystémov. Práve tu sú základy moderného chápania PR, komunikácie ako nástroja metódy prispôbovať sa spoločenským systémom – organizáciám, podnikom, inštitúciám, subjektom – meniacim sa podmienkam existencie a tak umožňovať a uľahčovať prežitie a ďalší vývoj. Integrovanými prvkami, resp. podsystémami v tomto zmysle sú podniky a ich publikum, a to vo vyššom systéme rýchlo sa meniacej reality – spoločenskej, politickej, ekonomickej, kultúrnej, technologickej, prírodnej. Systémová teória pomáha aj praxi presnejšie špecifikovať úroveň pôsobenia (napr. lokálnu, regionálnu, národnú, štátnu, medzinárodnú, celosvetovú), príslušné publiká, cieľové skupiny a pod. Preto každá systémová analýza musí byť konkrétna – má zohľadňovať jedinečné systémové začlenenie daného problému do okolitej systémovej reality a príslušného prostredia, okolia.¹⁹⁵
- Integrovaná komunikácia, t. j. zabezpečovanie integrity a konzistentnosti všetkých kombinácií komunikačných nástrojov na trhu.¹⁹⁶ Podporuje konglomeráciu komunikačných techník a sústreďuje sa viac na potenciálneho prijímateľa ako na produkt.¹⁹⁷

7. Trendy v komunikácii. *Hamelink* sa domnieva, že štyri vzájomne prepojené svetové trendy v komunikácii sú: digitalizácia, konsolidácia, deregulácia a globalizácia.¹⁹⁸ Na zmeny v novom trhovom prostredí reagujú podniky a sprostredkovatelia uplatňovaním nasledujúcich trendov:

- Nové progresívne sieťové technológie a tvorba globálnych komunikačných konglomerácií.
- Dodávateľské partnerstvá, t. j. partnerská integrácia s vybranými najspoľahlivejšími dodávateľmi.
- Individualizácia ako snaha individuálne prispôbiť produkt „na mieru“ každého zákazníka namiesto štandardnej ponuky. Trh spotrebiteľov sa líši miestom, vekom, kultúrou. Každý má iné preferencie a podľa toho chce, aby sa s ním podľa okolností komunikovalo.
- Tvorba zákazníckej databázy ako významný súhrn informácií pre marketingových manažérov o nákupoch zákazníkov, ich preferenciách, demografických charakteristikách a pod.
- Vzťahový marketing ako budovanie dlhodobých a rentabilných vzťahov so zákazníkom.

¹⁹³ Dostupné na www.prdomain.com.

¹⁹⁴ V súlade s našimi tézami sa vyjadruje aj Benedigová, ak tvrdí, že PR bude smerovať k tzv. Reputation Management (RM), čo posúva úlohu strategickú komunikáciu v podnikoch minimálne o úroveň vyššie, smerom k vrcholovému manažmentu, pretože práve zhodnotením reputácie podniku umožňuje zvýšiť jeho trhovú hodnotu. „Starostlivosť o imidž, resp. reputáciu a rozpoznanie potrieb komunikácie ako jednej z hlavných podmienok vytvárania priestoru pre život a rozvoj podnikov sa potvrdzuje v každodennom živote.“ Dostupné na www.aprsr.sk.

¹⁹⁵ Dostupné na www.zary.sk.blishing 1992, s. 4.

¹⁹⁶ Počet podnikových používateľov systémov okamžitých správ narastie do troch rokov v porovnaní so súčasnosťou takmer dvojnásobne. Čez okamžité správy tak bude v práci komunikovať globálne takmer 700 miliónov ľudí. Viacero podnikov zavádza technológiu s očakávaním úspory nákladov. Napríklad v USA tretina podnikov verí, že vďaka okamžitým správam ušetrí na diaľkových telefónnych hovoroch. Rastúca popularita komunikačnej technológie okamžitých správ poskytuje príležitosť začínajúcim podnikom. Tie vychádzajú z predpokladu, že kým na súkromné účely sa využíva softvér od Microsoftu, Yahoo! alebo komunikačný program AOL (America Online) Instant Messenger podniky majú iné požiadavky, takže by mohli siahnuť po odlišných nástrojoch.

¹⁹⁷ Podniky Saturn, Hallmark a Southwest Airlines integrovanú komunikáciu úspešne uplatňujú v praxi. Dostupné na digitalcommons.wku.edu.

¹⁹⁸ Hamelink, C. J.: *Trends in World Communication: On Disempowerment and Self-Empowerment*. Penang, Southbound 1994.

- Celoživotná hodnota a jej poskytovanie zákazníčkovi ako základ na spoľahnutie sa na dlhodobejšie zisky (celoživotné zisky).
- Cielový marketing ako výsledok racionálne organizovaného procesu segmentácie trhu.
- Nová organizácia distribučných ciest a využívanie nástrojov osobného predaja pri priamom styku so zákazníkom.
- Rozhodovanie podporované marketingovými modelmi, t. j. prechod od rozhodovania na základe intuície k rozhodovaniu pomocou komunikačných modelov umožňujúcich analyzovať trhovú situáciu a predvídať ekonomické dôsledky strategických rozhodnutí.
- Rozličné komunikačné formy sa nevyklučujú, ale vzájomne dopĺňajú priestor na nové formy elektronickej komunikácie.
- Virtuálna realita má široké využitie aj v organizačnej štruktúre podnikov a pomaly sa stáva skutočnosťou. Niektoré údaje týkajúce sa virtuálnej reality sú zaznamenané v obr. 21.¹⁹⁹ Konkrétnym prípadom využitia je napr. počítačová hra *Second Life*, v ktorej sa v reálnom čase vedú podrobné rôznorodé štatistiky. Na ilustráciu uvádzame graf z virtuálnej finančnej burzy obchodovanej vo virtuálnych Linden dolároch (L\$.²⁰⁰) v priamom vzťahu s reálnym americkým dolárom (USD) – obr. 22.²⁰¹
- Vznik celosvetových globálnych on-line komunít zameraných na problematiku internej a externej komunikácie.²⁰²
On-line komunikačné nástroje majú potenciál zvýšiť schopnosť pohybu profesionálnych alebo spoločenských kontaktov. *Thompson* nazval tento fenomén sociálna propriocepcia (Social Proprioception).²⁰³ Sociálna propriocepcia – šiesty zmysel. Najväčším prínosom on-line komunít je rast Word of Mouth komunikácie (35 %), zvýšené povedomie značky (Brand Awareness) (28 %), prílev nových a hlavne rýchlejšie sa šíriacich myšlienok a nápadov pre podnik (24 %), zvýšená lojalita zákazníkov (24 %), získanie nových výsledkov prieskumu podnikov, ktoré spolupracujú s on-line komunitami a zaoberajú sa výskumom nových komunikačných foriem.²⁰⁴
- Nová generácia spotrebiteľov – X Generácia, Y Generácia a Generácia Milénia si vyžadujú komunikačné zmeny cez nové komunikačné nástroje a prostriedky. Podniky musia kombinovať komunikačné nástroje a metódy, aby oslovili novú, aj staršiu generáciu. Trhové podmienky si vyžadujú nové komunikačné modely. Vynára sa však otázka, či je vôbec možné zasiahnuť obidve cieľové skupiny a mať istotu, že posolstvo bude zodpovedať každému podľa jeho potrieb a záujmov.²⁰⁵

8. Najfrekventovanejšie hľadiská pri obsluhu trhov konečného spotrebiteľa v komunikácii so zákazníkom.

Treba si uvedomiť, že zákazník je čoraz skúsenejší a citlivejší na cenu, a zároveň má čoraz zložitejší životný štýl. Preto žiada pri nákupe väčší komfort a väčšie požiadavky na služby, zároveň je menej lojálny k dodávateľovi. Je to dôležité vedieť, aby podniky nevykladali veľa neefektívnych prostriedkov na komunikáciu s trhom (reklama

¹⁹⁹ Dostupné na secondlife.com.

²⁰⁰ Hamelink, C. J.: *Trends in World Communication: On Disempowerment and Self-Empowerment*. Penang, Southbound 1994.

²⁰¹ Dostupné na secondlife.com.

²⁰² Napr. blog môže byť pre podnik tvárou, ktorá komunikuje s okolím.

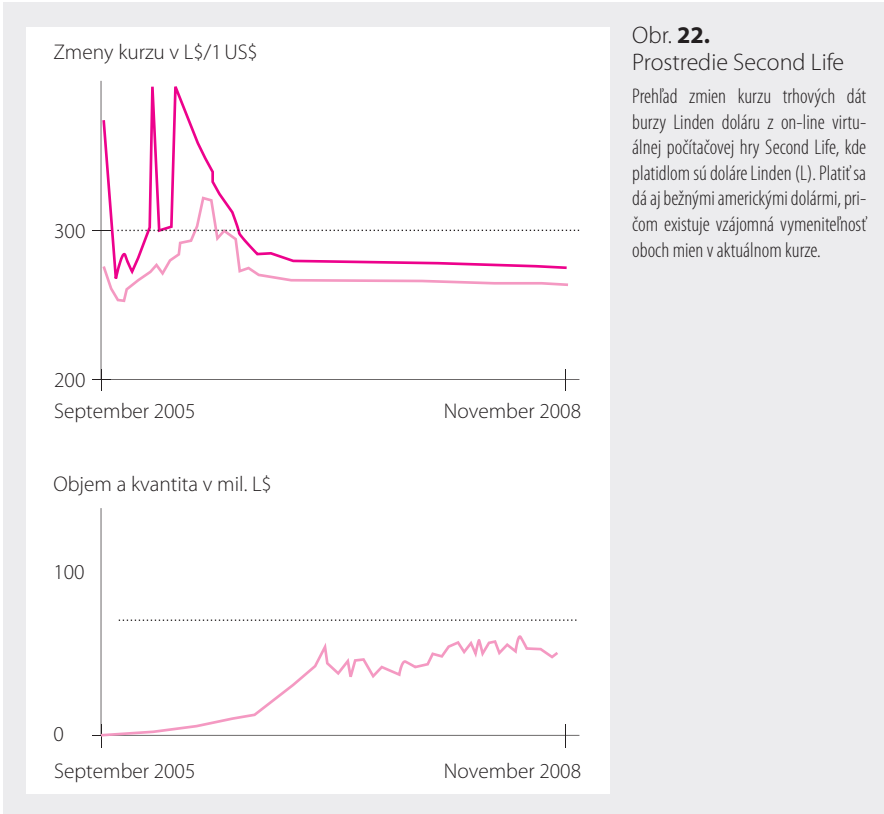
²⁰³ Thompson, C.: *Clive Thompson on How Twitter Creates a Social Sixth Sense*. *Wired Magazine* 7/2007. Dostupné na www.wired.com.

²⁰⁴ Beeline Labs, Deloitte a Society for New Communications Research. Palo Alto, Calif. / Boston Mass., July 16, 2008. Dostupné na snrc.org.

²⁰⁵ Goetz, J. – Barger, C.: *Harnessing the Media Revolution to Engage the Youth Market*. *Journal of integrated marketing communication, JIMC Edition* 2008. Dostupné na jimc.medill.northwestern.edu.

Celkový počet rezidentov	8 557 543
Počet prihlásených v ostatných 60 dňoch	1 696 250
Aktuálne prihlásení	43 053
Nákupy za posledných 24 hodín (US\$)	1 160 974
LindeX Activity za posledných 24 hodín (US\$)	227 211

Obr. 21. Štatistický profil virtuálnej reality



Obr. 22. Prostredie Second Life

Prehľad zmien kurzu trhových dát burzy Linden doláru z on-line virtuálnej počítačovej hry Second Life, kde platidlom sú doláre Linden (L). Platíť sa dá aj bežnými americkými dolármi, pričom existuje vzájomná vymeniteľnosť oboch mien v aktuálnom kurze.

sa stáva drahou a neefektívnou, náklady na podporu predaja a riadenie predajného personálu stúpajú), ponúkané produkty sa len nevýrazne líšia od produktov konkurenčných. Neustály tlak na podporu predaja namiesto pochopenia meniacich sa potrieb zákazníkov. Ešte vždy sa kladie dôraz na získavanie nových zákazníkov, namiesto snahy udržať terajších zákazníkov. Nie je správna snaha orientovať sa iba na zisky z každej realizovanej transakcie namiesto úsilia poskytovať zákazníkovi hodnoty počas celého životného cyklu produktu. Napokon – je najvyšší čas prejsť od plánovitého využívania jednotlivých komunikačných nástrojov k realizácii integrovanej komunikácie.

Uvedené hľadiská napomáhajú realizovať interakčné vzťahy podnikov na svetových trhoch. Ich prienik súvisí s rozsahom podnikania a ovládnutia relevantného trhu, s rastom flexibility podniku, šírením nielen aktivít obchodných, ale aj výrobných do oblastí s výhodnejšími podmienkami.

Spoločenské premeny v dôsledku nových komunikačných technológií

Komunikačná expanzia sa chápe ako komplexný jav, ktorý spôsobuje sociálne, ekonomické a inštitucionálne zmeny. Informačným preťažením trpí 97 % ľudí. Preto človek informácie viac selektuje. Novinovú inzerciu si čitateľ prezerá dve sekundy. V priemere 98,2 % informácií ponúkaných médiami skončí nepoužitých.²⁰⁶ V čase vysielania reklám 42 % divákov od televízorov odchádza, ďalších 38 % pri obrazovke zostane, ale prepína na iný program. Celkom 26 % divákov reklamy sleduje, 14 % ľudí využije reklamné pauzy inak. Takmer pätina pri reklamných blokoch tlmí alebo dokonca vypína zvuk televízora. Nedôvera k reklame si vyžaduje získavať podrobnejšie informácie o situácii na presýtenom trhu. Potom rozhodnú názory autorít a skúsenosti. Nemusi to byť iba ústnym podaním, ale napríklad aj zapojením sa do diskusie v elektronických diskusných fórach. Vývoj mediálnej sféry nesmeruje k úplnému zániku klasickej reklamy, ale skôr k synchronizácii rôznych mediálnych štruktúr. Je to však práve televízia, ktorá sa momentálne vyrovnáva s problémom fragmentarizácie komunikačných kanálov a s tým súvisiacou diferenciaciou spotrebiteľov. Výrazným trendom v oblasti televíznej reklamy je inkorporácia reklamy do programového obsahu (Product Placement). Kríza reklamy vari najsilnejšie zasiahla printové médiá. Dôsledkom je nevyhnutnosť novo ich orientovať. Výhodou printových médií naďalej ostáva ich výnimočnosť vzhľadom na selekciu a filtráciu informácií.

V prieskume verejnej mienky (Eurobarometer, 2001) takmer štyria z piatich ľudí žijúcich v krajinách EÚ a používajúcich internet uviedli, že táto technológia zmenila ich každodenný život. Deväťdesiatim siedmim percentám Európanov priniesla lepšiu informovanosť, pre 91 % znamená lepší kontakt s inými ľuďmi, pre 83 % integráciu do miestnej komunity a 80 % šetrí čas. Okrem toho 71 % používateľov nových technológií uviedlo, že počítač, elektronická pošta alebo internet zmenili ich prácu.²⁰⁷

Komunikácia podľa *Šrubaša* mimoriadnym spôsobom vplyva na vývoj spoločnosti a opakuje sa v určitých cykloch. „Opakovanie cyklu je súčasťou archívu moderny.“²⁰⁸ Pri analýze týchto zmien sa často uvažuje o tom, či štruktúrne premeny, spojené s dominanciou informačného prístupu, sú schopné zásadným spôsobom zmeniť povahu každodennej komunikácie, alebo jej interakcie.

Dôsledky vplyvu nových komunikačných technológií majú rozličné podoby²⁰⁹:

1. **Mobilita.** Priemyselná revolúcia vyvolala v spoločnosti vznik nových hraníc, ktoré boli dané transformáciou sociálnych sietí. Túto transformáciu spôsobila sociálna nerovnosť a distribúcia tovaru a služieb trhu, ktorý je nezávislý od neformálnych sociálnych vzťahov. To ešte zväčšilo sociálnu dištanciu medzi profesnými skupinami a sociálnymi triedami. Zmenil sa dosah osobných a neformálnych vzťahov a do sociálnych vzťahov vstúpila nová vrstva

²⁰⁶ Geffroy, E. K.: *Zákazník náš protivník alebo partner?* Praha, Management Press 2001, s. 85. Výskum sa robil v Nemecku.

²⁰⁷ Eurobarometer, november 2000. Dostupné na europa.eu.int.

²⁰⁸ Šrubaš, I.: *Longue durée, cyklicita a sociální transformace.* Sociologický časopis 2/2001.

²⁰⁹ Dostupné na www.government.gov.sk.

anonymity. Táto nová vrstva vyžaduje novú formu komunikácie.²¹⁰ Mobilita mení charakter niektorých pracovísk a profesií, keďže umožňuje prácu bez nutnej fyzickej prítomnosti na určitom mieste (teleworking). Synonymom mobility sú mobilné siete druhej (2G) a tretej (3G) generácie.

2. **Informačné preťaženie (informačná redundancia) a dezinformácia.** Informácia je charakteristická permanentným prúdením, neukotvenosťou, priestorovou a časovou kompresiou. Problém informačného preťaženia je spôsobený nesúlalom medzi exponenciálnym rastom počtu informácií, dostupných každému človeku a lineárnym rastom schopnosti človeka spracovávať informácie. Osobitosťou informačných podnikov je ich paradoxná povaha, pre ktorú je charakteristická vysoká racionálna produkcia ústiaca do iracionality informačného preťaženia a dezinformácie.²¹¹ Kľúčovou konkurenčnou výhodou moderných podnikov v postindustriálnej ére je schopnosť pracovať s informáciami a znalosťami (Knowledge Economy). Zamestnanec, ktorý nedokáže kvalitne pracovať s najrôznejšími informačnými zdrojmi, je v postindustriálnom veku odsúdený do úlohy „manuálne pracujúceho“. Schopnosť zvládnuť informačné preťaženie súvisí s inteligenciou človeka.

Nové technologické trendy vytvorili nové podoby elektronickej komunikácie – e-vzdelávanie, e-služby, e-obchod.

3. **Komodifikácia a informačná nerovnosť. Rozdielne prístupy k novým technológiám, tzv. digitálna priepasť (Digital Divide, Digital Gap).** Z globálneho pohľadu sú rozdiely v prístupe k novým technológiám rozdielne. Primárna informačná nerovnosť býva spájaná so vzdelaním, pôvodom alebo príjmom. Sekundárna vzniká v dôsledku informačnej diferencie – niektorí jedinci sú v niektorých oblastiach špecialisti a v iných informačne chudobní.²¹²
4. **Decentralizácia a demokratizácia.** Rýchla miniaturizácia a prudké zvyšovanie výkonu a zlacňovanie počítačov dali ľuďom v osemdesiatych a deväťdesiatych rokoch minulého storočia možnosť disponovať komunikačnými technológiami a výpočtovou kapacitou, ktorá bola predtým výsadou úzkych skupín expertov. Vo svojej podstate decentralizovaná internetová technológia umožnila všetkým ľuďom získavať rovnaké informácie bez ohľadu na to, aké je ich postavenie v tradičnej hierarchii spoločnosti, a obchádzať všetky tradičné zdroje informácií, alebo prinajmenšom spochybníť ich informačný monopol. Technológii s najväčším potenciálom k demokratizácii je internet.
5. **Elektronický izolacionizmus verzus sociálna integrácia.** Podľa niektorých autorov informačná spoločnosť vytvára medziľudské interakcie, ktoré posilňujú sociálnu izoláciu používateľov nových médií. Technológie slúžiace na zintenzívnenie komunikácie sa považujú za užitočný nástroj sociálnej integrácie. Sociálne vedy sú zdrojom nových možností zna-

²¹⁰ Šrubař, I.: Longue durée, cyklicita a sociální transformace. Sociologický časopis 2/2001.

²¹¹ Viac ako tri pätiny ľudí aspoň do určitej miery pociťujú, že sa na nich z médií valí množstvo informácií, ktoré nedokážu spracovať. Asi sedmina ľudí, ktorá pociťuje nadbytok informácií z masmédií, zároveň pociťuje nedostatok určitej kategórie masmediálnej informácie. Masmédiá síce prinášajú nadbytok informácií, ale nesaturujú dostatočne konkrétne informačné potreby. Správa dostupná na www.litcentrum.sk.

²¹² v roku 2001 pripadalo na každých 100 obyvateľov planéty 8 počítačov: v Severnej a Južnej Amerike to bolo 27 a v Európe 18 počítačov na 100 obyvateľov, zatiaľ čo v Ázii to boli len 3 počítače a v Afrike 1 počítač na 100 obyvateľov. V rovnakom období internet využívalo 8 zo 100 ľudí na svete: v Amerike 22, v Európe 18, v Ázii 4 a v Afrike 0,8 ľudí zo 100 obyvateľov. V Európe vlastní mobilný telefón 44 % ľudí, v Amerike 26 %, v Ázii 9 % a v Afrike len 3 %. V Tokiu je viac telefónnych liniek než v celej Afrike.

lostných technológií. Potreba nových ekonomických modelov je podľa *Steinerovej*²¹³ a iných zástancov výrazom paradigmatickej zmeny. Charakterizuje ju čoraz užšia spolupráca sociálnych a behaviorálnych vied a moderných komunikačných systémov. Znalostné technológie obohacujú sociálne vedy nástrojmi na analýzu veľkého množstva údajov. Sociálne vedy podporujú vytváranie zmyslu, rozhodovanie a delenie sa s informáciami v elektronickom prostredí.²¹⁴ Nové komunikačné technológie viedli k vytvoreniu teórie nezamýšľaných dôsledkov sociálneho správania. Do praxe ju uviedol *Merton*,²¹⁵ ktorý sa pokúsil vymedziť základné príčiny neschopnosti ľudí predvídať dôsledky svojho konania.²¹⁶ Princíp nezamýšľaných dôsledkov spochybňuje takúto argumentáciu a otriasa predstavou o harmonickej spoločnosti schopnej autoregulácie bez obmedzenia slobody jednotlivca. Významnú úlohu hrá analýza psychologických a sociologických účinkov komunikačných technológií spojených napr. s nárastom nepriamych sociálnych vzťahov spôsobených novými médiami, či s problematikou distribúcie a transformácie „ja“ u televíznych respondentov, a nakoniec i s témou tzv. informačného zahltenia. Nezamýšľaným dôsledkom informatizácie postmodernej spoločnosti je z druhej strany oslabovanie intenzity sociálnej komunikácie.

Čo sa týka vzťahu medzi trhom a životným prostredím, východisko predstavuje sociálne etický marketing. Predstavitelia súčasnej psychológie trhu *Loudon* a *Della Bitta*²¹⁷ (1993) uvádzajú, že dôraz sa kladie na porozumenie segmentov spotrebiteľov, ktorí majú spoločné charakteristiky a možno pre nich voliť rovnaké komunikačné cesty a spôsoby komunikácie. Popri tom sa dôraz kladie na pochopenie širokého kontextu vplyvov, ktoré ovplyvňujú správanie spotrebiteľov.

6. **Simulácia, spektaklizácia a virtualizácia.** Simulačné procesy a vytvorenie hyperreality spôsobujú reťazenie médií a vznik informačných sietí.²¹⁸ Neistota týkajúca sa reality nie je otázkou nedostatku informácií, ale ich prebytku. Spektaklizácia prináša vizuálne vnímanie. Obohacuje komunikáciu o obraz, čoho výsledkom je rozšírenie publika, a zvyšuje vizuálnu atraktivitu komunikácie. Ľudská skúsenosť sa prezentuje prostredníctvom akumulácie videného. To, že jedinci akceptujú zachytenie ich súkromného a verejného života má za následok, že aj intímne situácie sa vnímajú pasívne, nezúčastnene. Veľa jedincov si konštruuje svoju identitu aj podľa reklamných obsahov. Virtualizácia znamená počítačovú imagináciu opierajúcu sa o modely objektov a ich vzťahy, ktoré majú iba javovú podobnosť s reálnymi objektmi, či vzťahmi. *Výrost* a *Slaměnik* tvrdia, že cestou k masovým médiám je virtuálna realita, ktorá vznikla syntézou počítačovej grafiky, prenosu dát a programovaní s technikou telefónu, televízie a videohriech.²¹⁹ „Virtuálna realita pritom prevyšuje každú z vyššie uvedených zložiek komunikácie“²²⁰

²¹³ Steinerová, J.: Informačné správanie: Pohľady informačnej vedy. Bratislava, CVTI SR 2005.

²¹⁴ Neviditeľnou ilustráciou tohto trendu je nízka volebná účasť – voličská apatia, nezájum o verejné problémy.

²¹⁵ Merton, R. K.: Studie ze sociologické teorie. Praha, SLON 2000.

²¹⁶ Argumentácia liberalizmu predpokladá, že ak každý člen spoločnosti sleduje svoj vlastný záujem, výsledkom je prospech pre všetkých.

²¹⁷ Výrost, S.: Aplikovaná sociální psychologie I. Praha, Portál 1998, s. 346.

²¹⁸ Napr. Európska sieť podnikov (Enterprise Europe Network) je súčasťou integrovanej politiky Komisie na podporu podnikania a rastu podnikov v Európe. Zahŕňa viac ako 500 kontaktných miest, rozvojových agentúr, inovačných a technologických centier, ktorých úlohou je pomôcť malým a stredným podnikom (MSP) inovovať, rásť a rozšíriť sa vo všetkých odvetviach pri lepšom využívaní možností jednotného trhu v Európe. S čo najlepším využitím moderných technológií budú všetky MSP od každej organizácie v novej sieti dostávať informácie a budú sa im poskytovať služby individuálne prispôbené ich potrebám. Viac na www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu.

²¹⁹ Výrost, S.: Aplikovaná sociální psychologie I. Praha, Portál 1998, s. 383.

²²⁰ Aukstakalnis, S. – Blatner, D.: Reálné o virtuální realitě. Umění a věda virtuální reality. Brno, Jota 1994, s. 15.

V mnohých vedeckých disciplínach je náročné sledovať isté deje (chemické deje, finančné trhy) v realite, lacnejšie a rýchlejšie je deje simulovať vo virtuálnom počítačovom prostredí.

7. **Bezpečnostné hrozby.** Komunikačné technológie prinášajú so sebou nielen žiaduce zmeny, ale vytvárajú aj priestor na zneužitie. Problematike počítačovej bezpečnosti sa v súčasnosti venuje dostatočná odborná pozornosť (*Verton*²²¹, *Lévy*²²², *Toffler – Tofflerová*²²³ a ďalší). Bezpečná funkčnosť elektronických médií je v tomto smere doplnená napr. systémom elektronického podpisu, bezpečným softvérom. Čoraz viac sa hovorí aj o potrebe využiť otvorené systémy rôznych platforiem (napr. Microsoft Windows).²²⁴
8. **Právne problémy.** Nástupom informačného veku veľké množstvo právnych noriem sa stáva zastaranými alebo v praxi nevykonalnými a zároveň sa otvárajú nové oblasti, s ktorými žiadny právny systém ešte pred pár rokmi nemohol počítať. Ide najmä o zákony súvisiace s pohybom informácií.²²⁵

Legislatíva nemôže ignorovať nastupujúce zmeny, ktoré prinášajú informačno-komunikačné technológie. Musí akceptovať existenciu dokumentov v elektronickej podobe a zrovnoprávniť ich s klasickými papierovými dokumentmi. Kľúčovými zákonmi, od ktorých sa odvíja výstavba právneho rámca pre elektronický obchod (a informačnú spoločnosť), sú zákon o elektronickom podpise a zákon o elektronickom obchode. Právnymi, technickými a implementačnými problémami elektronického/digitálneho podpisu sa zaoberá viacero významných národných aj medzinárodných organizácií. Európsky inštitút pre telekomunikačné normy je najvýznamnejším tvorcom a vydavateľom európskych noriem na elektronickej komunikácii ETSI (European Telecommunications Standards Institute). Ďalšou významnou inštitúciou je Národný inštitút pre štandardy a technológie NIST (National Institute of Standards and Technology), ktorého úlohou je vyvíjať štandardy a technológie (nielen v oblasti informatiky, ale aj v oblasti chémie, elektroniky, fyziky a iných). Jeho normy a odporúčania sú využívané aj v medzinárodnom kontexte.

Okrem uvedených okruhov vplyvu komunikácie na spoločnosť sa zvažuje, akú povahu má produkcia a konzumácia kultúry v dobe komodifikovanej, globálnej, mediálnej akulturácie, prípadne aké ideológie dominujú informačným spoločnostiam, resp. ako sa premenila distribúcia moci v priestore elektronickej komunikácie. Jednoznačne možno tvrdiť, že vplyvom komunikácie sa menia hodnoty a generujú sa nové formy moci. Vytvárajú sa nové strategické a ekonomické zdroje, ktoré síce skryte, ale rozhodujúco ovplyvňujú relatívny proces spracovávanía dát, resp. tvorbu nových sociálnych foriem povahovo spojených s produkciou, distribúciou a konzumáciou informácií (slová, čísla, symboly, obrazy). Je to nezvratná skutočnosť, ktorá vstúpila do nášho života a ktorá mení nás i naše okolie a samozrejme, mení aj naše myslenie a správanie.

²²¹ Verton, D. – Black, I.: *The Invisible Threat of Cyber-Terrorism*. New York, McGraw-Hill Osborne Media 2003.

²²² Lévy, P.: *Kýberkultura*. Praha, Karolinum 2000.

²²³ Toffler, A. – Tofflerová, H.: *Nová civilizace (Třetí vlna a její důsledky)*. Praha, Dokořán 2001.

²²⁴ Verton, D. – Black, I.: *The Invisible Threat of Cyber-Terrorism*. New York, McGraw-Hill Osborne Media 2003.

²²⁵ Zákon na autorské právo, Zákon na vymožiteľnosť práva v kybernetickom priestore, Zákon na úpravu pracovného práva v súvislosti s možnosťami teleworkingu atď.

Príloha 2

Kríza marketingu ako dôsledok spoločenských premien

Tradicionalistické názory na marketing a súvisiace praktiky postupne nahrádzajú nové prístupy. Marketingu sa otvárajú nové možnosti, ale zároveň musí čeliť komplikovanosti pri praktickej realizácii nových komunikačných nástrojov a zvýšenej angažovanosti v médiách.

Nevyhnutnosťou je využívať nové nástroje na komunikačný prienik k cieľovej skupine. V prvom rade je však potrebné osvojiť si tento názor a porozumieť kontextu nového marketingu (New Marketing). Treba stanoviť priority požiadaviek smerujúcich k zlepšeniu angažovanosti a motivácie zákazníkov k vybudovaniu zákazníckych komunít a k maximalizácii ziskov podniku. Interaktívne marketingové aktivity sa považujú za efektívnu divergenciu tradičných marketingových médií, pretože predajcovia majú príležitosť angažovať svojich zákazníkov do „konverzácie“ ktorá neprebíha len cez štandardné produktové poslanstvo.

Príčinami krízy marketingu sú podľa *Smitha* viaceré kritické faktory vyznačené na obr. 23. priesečníkom štyroch vzájomne sa posilňujúcich cyklov:²²⁶

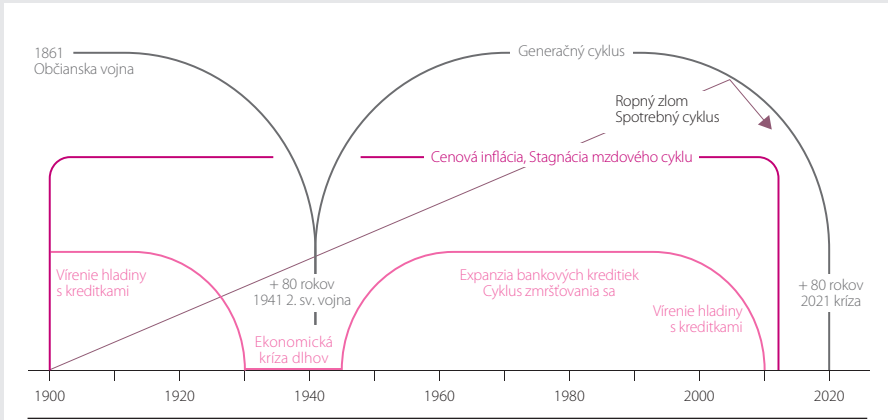
1. **Teória ropného zlomu (Peak Oil Theory).** Spotrebný cyklus alebo koniec globálno-ekonomickej závislosti od fosílnych palív.
2. **Cyklus úverovej expanzie a kontrakcie.** Približne 60–70 rokov prechádza neudržateľnou expanziou, kolapsom a globálnou depresiou.
3. **Generačný cyklus.** Štyri generácie, resp. približne 80 rokov v histórii Ameriky vedie k spoločenským, politickým a ekonomickým zmenám (1781, Americká revolúcia + 80 rokov = 1861, Občianska vojna + 80 rokov = 1941, 2. svetová vojna + 80 rokov = 2021).
4. **Storočný cyklus cenovej inflácie.** Stagnácia ekonomickej teórie (Purchasing Power of Wages) – začiatok približne okolo roku 1901 je v poslednom štádiu nepokojov, krízy, konfliktov a núdze.

V akomkoľvek komplexnom systéme (kultúra a svetová ekonomika) existujú vzájomne pôsobiace sily. Kľúčové faktory, ktoré môžu byť ovplyvniteľné, sú: 1. pridanie nového informačného kanálu a 2. zmena cieľa. Najsilnejším kultúrnym a inštitucionálnym faktorom odolným proti zmenám je ustálená paradigma alebo svetonázor.

Podľa *Smitha* jedným z prejavov krízy marketingu sú trendy:

- Štandardný model reklamy a marketingu bude produkovať menej a menej výsledkov, pretože neberie ohľad na demografické, energetické, kultúrne, technologické a finančné cykly, ktoré budú dominovať v podnikaní v budúcich desaťročiach.
- Konkurencia nových komodít, nové distribučné zdroje, moderné technológie a web budú vnímané ako konkurenčná výhoda, ale podstata marketingu a budovania vzájomných vzťahov boli zásterkou starej paradigmy štruktúr reklamy, marketingu a vzťahov so zákazníkmi. Weblogy a nové médiá (New Media) sa považujú za súčasť tejto výhody, ale bez koncepčného porozumenia sa stráca ich výhoda v „nedbalej mase“ webových technológií. Pochopenie a implementácia výhod je jadrom teórie tzv. „The Power Yet To Come“.

²²⁶ Smith, H. Ch.: Weblogs and New Media: Marketing in Crisis. Dostupné na www.oftwominds.com.



Obr. 23. Éra globálnej krízy – kríza marketingu

Kríza marketingu je spôsobená priesečníkom troch vzájomne sa posilňujúcich cyklov: 1. Teóriou ropného zlomu, 2. Úverovou expanziou a kontrakciou a 3. Cenovou infláciou. Vyčerpávanie prírodných a energetických zdrojov, zmena klímy a sociálne cykly radikálne menia podnikateľské prostredie.

- Demografické, finančné a kultúrne zmeny vstupujú do povedomia verejnosti. Prosperita každého podniku, jeho prežitie závisí od toho, ako sa prispôbi rozvráteným globálnym cyklom.
- Proces tvorivej deštrukcie je základný fakt v kapitalizme a každá obchodná stratégia získava skutočný význam len na pozadí tohto procesu a v situácii, ktorá ním vznikla. V kapitalizme, ide o využitie nových možností produktov, technológie, distribúcie. Predstavuje nový druh organizácie. Je to súťaž, ktorá nariaďuje presvedčivú cenu či výhodu kvality, presadzuje, „udiera“ nie rozdiely v ziskoch a produkciu existujúcich podnikov, ale ich samotnú podstatu a životnosť.²²⁷

Kríza marketingu súvisí s udržiavaním konkurenčnej výhody. Riešenie musí vychádzať zo správne formulovaného problému. Problémy sa nedajú vyriešiť, ak každý má rovnaký názor. Identifikácia konkurenčnej výhody v hyper-konkurenčnom svete, ktorá vstupuje do éry nepokojov, sa musí začať pochopením operačných kontextov súčasnosti. História je vnímaná ako prirodzený vektor, dosahuje sa prostredníctvom cieľov (telos), alebo ako cyklický proces, dávajúci echo predchádzajúceho cyklu. Globálna ekonomika je obložená sútokom kríz či množstvom spochybnení, ktoré ohrozujú prežitie inštitúcií či korporácií. Podnikanie rovnako beznádejne uspokojuje nemennú – „status quo“ – históriu.

Bipolárny svet organizovaný okolo dvoch priemyselných centier sa rozpadol a namiesto neho vznikla globálna informačná spoločnosť založená na prepojení sietí informačných, znalostných, výskumných a technologických centier. Objavenie sa informácií ako atraktoru spôsobilo globálnu zmenu štruktúry svetovej civilizácie a vznik globálnej dediny preporejnej pavučinou informačných sietí.

²²⁷ Smith, H. Ch.: Weblogs and New Media: Marketing in Crisis. Dostupné na www.oftwominds.com.

Kríza marketingu alebo marketing v dobe krízy?

V novej definícii marketingu oproti známym definíciám sa označuje ako „proces riadenia, v ňom sa za účelom zisku určujú, odhadujú a uspokojujú požiadavky zákazníkov“. Takto formulovaná definícia nanovo potvrdzuje závislosť procesu riadenia a marketingu. Ibaže medzi riadením a marketingom aj v týchto definíciách absentuje komunikácia (nie marketingová komunikácia ako súčasť 4P) a jej kardinálny význam v riadení podniku.

Klasická teória marketingu v období ekonomickej krízy

Klasicky ponímaný marketing neposkytuje nič nové, čo by počas ekonomickej krízy podstatne napomáhalo ekonomike podnikania. Pod ekonomickým tlakom sa menia potreby zákazníkov a nákupné správanie. Mení sa trh, menia sa aj segmenty zákazníkov. Je preto potrebná psychologická segmentácia, ktorá berie do úvahy zákazníkove emočné reakcie na akceleráciu spoločenských a ekonomických premien. Ak nazeráme na túto situáciu návykovým marketingovým prístupom, nemôžeme očakávať vymanenie sa z krízy. Je zrejmé, že pri vzniku osobitých zákazníckych segmentov, pri zmene pozícií a nákupných návykov metódy tradičného marketingu situáciu nezmenia. V krízovej situácii viac ako inokedy je potrebná komunikácia, psychická intelektuálna podpora, empatia. Vrcholové vedenie podniku by malo stanoviť priority v kategóriách nevyhnutnosti (Essentials), pôžitky (Treats), odložiteľné (Postponables), postrádateľné (Expendables). Je to priestor na zdokonaľovanie kvality a voľby zacielenosti komunikačných aktivít podniku.

Kríza marketingu a kríza medziľudských vzťahov

S krízou marketingu súvisí kríza medziľudských vzťahov, ignorovanie kultúry vzťahov a komunikačných bariér. Podnik nemôže merať svoje výsledky iba číslami. Preto ani novoponímaná teória by nemala byť založená na „tvrdej“ ekonomike príkazových manuálov. Systém „čo áno a čo nie“ oberá človeka o to najcennejšie, o kreativitu, samostatnosť, aktivitu. Kultúra vzťahov reflektuje kultúru podnikania. Je potrebná práve v období ekonomickej krízy viac ako za štandardných podmienok. Ľudia očakávajú pochopenie, ochranu a bezpečie vo svojom okolí, dôveru a kvalifikované ozrejenie možných východísk z ťažkej situácie. Aj v zakliesnení návykov tradičného marketingu je žiaduca odvaha hovoriť pravdu, byť dôveryhodným k obchodným partnerom, zamestnancom a záujmovým skupinám. Odporovať status quo v podniku môže byť pohnútkou k zmene, vyžaduje si to však komunikáciu a kultúru vzťahov. Dokonca by sa mal vytvoriť systém odmeňovania za konštruktívnu kritiku, ak niečo nefunguje alebo bolo (alebo mohlo byť) prekonané lepším riešením. Ak reakciou manažéra je agresivita a nevoľa, potom je zatratená každá názorová odchýlka, či snaha prísť s niečím novým.

Rozpornosť procesov podnikovej komunikácie – zdroj spoločenskej inercie

Častá je aj rozpornosť procesov podnikovej komunikácie založenej na základoch klasického marketingu. Na jednej strane podnik vynakladá veľké prostriedky na rozvoj vzťahov so zákazníkmi (CRM – Customer Relationship Management), na druhej strane praktikuje neraz agresívnu i klamlivú reklamu narúšajúcu princípy etiky podnikania. Je to protikladné, sebazničujúce konanie pre podnik, ale aj vyvolávanie inercie pre spoločenské prostredie.

Reakcia podnikov na novú situáciu

V praxi možno pozorovať, že konkrétne kroky vrcholového manažmentu veľkých podnikov zreteľne smerujú k tomu, „čo tu už bolo“. Bez ohľadu na teóriu marketingu sa sústreďujú na udržanie zákazníkov vyjednávaním, priamou komunikáciou prijímaním osobných záväzkov. Dohovory so zákazníkmi vedú k transakciám zvýhodňujúcim obe strany.

Empatia a etika podnikania

Paradoxne v čase krízy rastie význam empatie, viac sa preferujú etické princípy a kladie sa váha na nachádzanie spoločných, vzájomne akceptovateľných riešení. V súčasnej realite života sa prioritizuje pragmatizmus spočívajúci v dosiahnutí výsledku a naplnení cieľa. Etika podnikania je v mimopodnikovej komunikácii narušovaná vplyvmi masovej komunikácie reflektujúcimi nežiaduce javy v spoločnosti. Je preukázané, že množstvo negatívnych správ v médiách ovplyvňuje zákazníkov i spotrebiteľov. Dochádza k nedôvere a osobným zlyhaniam, k osobnostnej kríze jedincov, často i väčších skupín.

Pokusy o novoformulované definície marketingu

Kríza marketingu je krízou, ktorej pôvod možno hľadať v obmedzovaní priamej komunikácie s prevahou formalizovanej, neosobnej komunikačnej aktivity. Neznamená to, že odvrhujeme moderné komunikačné technológie. Avšak aj tie sú využiteľné na budovanie medzi-podnikových partnerských vzťahov a zároveň zvyšovanie efektivity komunikácie. Nahradenie osobnej komunikácie sprostredkovanou je časté aj v prípade, že je možná priama komunikácia. Preto komunikačné zacielenie musí byť integrované, musí implikovať priamu i nepriamu komunikáciu. Viac ako hodnoty získané technológiami, znamenajú hodnoty vzťahov. Technológie im iba napomáhajú, urýchľujú komunikačné procesy. Opačný prístup nemôže prekonať krízu marketingu, môže ju iba prehĺbiť.

Ohniská zmien v nazeraní na smerovanie novej definície marketingu

Marketing a zaužívané marketingové postupy vplyvom krízy sa zákonite musia zmeniť. Je predpoklad, že sa urýchlia eliminácie trendov k maximalizácii spotreby a bude sa klásať väčší dôraz na sociálnu zodpovednosť podnikov. Zároveň rastie odpor k cynickému marketingu, ktorý „narába“ so zákazníkmi ako bezduchými, mechanickými elementmi. Práve rutina a „mechanizácia“ marketingových postupov dovedli marketing tak ďaleko, že zákazníci sa mu bránia, komunikáciu chápu ako diverziu voči ich osobnosti, nátlakovú metódu vnucovanú proti ich vôli. Časté sú výroky, že reklama v médiách by sa mala zakázať, že človeka prenasleduje, zvyšuje jeho nevoľu, dokonca odpor voči akejkolvek reklame. Tu niekde pramení aj základná príčina krízy marketingu. Ignorancia osobnosti zákazníka, absencia osobnej komunikácie, chýbajúci bezprostredný kontakt. Riešenie, či hľadanie východísk z marketingovej krízy spočíva v komunikácii, v rešpektovaní „zákonov“ ľudských vzťahov, v raste nevyhnutnosti interaktívnej komunikácie.

Stret spoločenských a technologických determinantov v priestore trhu

Nová situácia, poznatky zo skúmania marketingu a praktické skúsenosti smerujú k novo koncipovanej paradigme. Jej kontúry vyplývajú aj zo spoločenského pohybu výrazne ovplyvneného komunikáciou. Tá nadobúda rozhodujúci význam v spravovaní podnikov, inštitúcií, spoločností. V procese vývojových zmien prirodzeným dôsledkom rastu úrovne komunikácie je zdokonaľovanie distribučných ciest, radikálne znižovanie cien a zdokonaľovanie úrovne komunikácie až po napĺňanie špecifických požiadaviek zákazníka. Podniky vynakladajú zvýšené úsilie na utváranie pevných vzťahov medzi podnikom a zákazníkmi, čomu môže napomôcť zase komunikácia.

Predpoklad zmien v postojoch zákazníkov

Zároveň pokiaľ ide o budúci vývoj, je oprávnený predpoklad, že vplyvom krízy sa postoje zákazníkov menia. Negatívne postoje zákazníkov môžu pretrvávajú dlho aj po ukončení krízy. Je preto potrebné najmä v súčasnosti mať marketingovú rozpočtovú disciplínu, pružne reagovať na potreby zákazníkov a na zmeny v dopyte. Treba sa tiež pripraviť na dlhodobý posun v hodnotách a postojoch spotrebiteľov.

Východisko z krízy marketingu

Ak sa žiada odpovedať na nastolenú otázku o riešení krízy marketingu v prostredí prebiehajúcej ekonomickej krízy, je odpoveď iba jediná. Komunikovať, uvedomiť si jej zmysel, komunikovať otvorene, na báze serióznych vzťahov. A využívať na to prístupné nové komunikačné technológie.

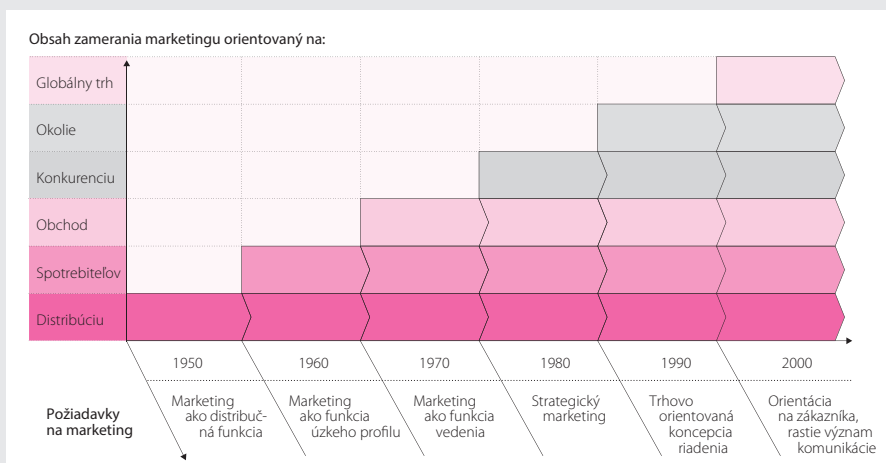
Príloha 3

Vývojové etapy marketingu

Komunikácia ako integrujúci princíp v riadení podniku

Premeny marketingových funkcií

V nadväznosti na uvedené vývojové tendencie z hľadiska kontinuity *Meffert* rozlišuje vývojové stupne marketingu počnúc distribučnou funkciou až po trhovú koncepciu riadenia. *Meffertova* predstava zodpovedá danému vývojovému obdobiu. Avšak v kontexte so spoločenskými zmenami a vplyvom nových komunikačných technológií, ich zvládnutia a hromadného



Obr. 24. Vývojové etapy marketingu podľa *Mefferta* (upravil *Kassay, Š.*)

Podstatná je zmena z trhov predávajúcich na trhy kupujúcich. Postupnosť vývoja smeruje stratégiu orientovanú na trh, z čoho vyplývajú rozhodujúce konzekvencie uplatnené v nasledujúcich rokoch:

Päťdesiate roky – pre marketing boli charakteristické svojou distribučnou funkciou. Potom sa marketing zamerl na potreby spotrebiteľov. V tom období sa marketing považoval skôr za operatívnu techniku ovplyvňovania zákazníka. Tu sa dostávajú do centra pozornosti marketingové nástroje a ich kombinácie.

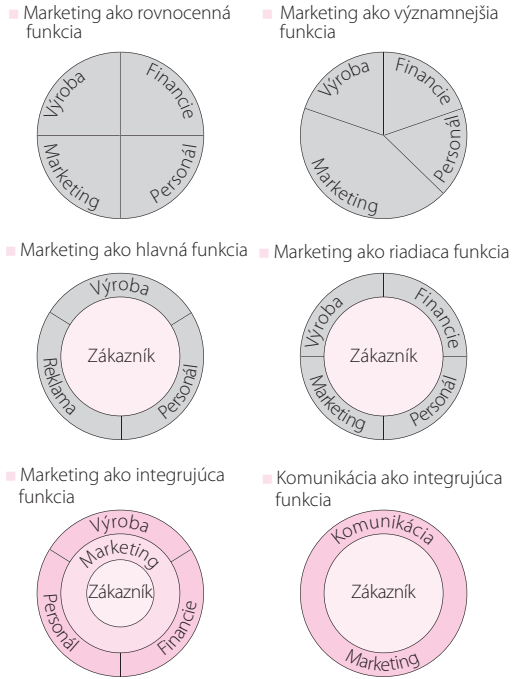
- **Sedemdesiate roky** – zo strany obchodu silnel záujem o vertikálny marketing. Tu sa marketingové nástroje orientujú na obchod, tzn. na analýzy vzťahov podnik – trh. V tejto fáze sa marketing začína razantnejšie presadzovať a nadobúda formu paralelnej funkcie vedenia.
- **Osemdesiate roky** – aj vzhľadom na nasýtenosť trhov sa uplatňuje marketing zameraný na získanie konkurenčných výhod.
- **Deväťdesiate roky** – sú charakteristické akceptovaním vývoja okolia. Marketing sa orientuje na trhovú koncepciu riadenia a tak postupne získava vedúcu pozíciu v riadení podniku. Vyzdvihuje sa duálna funkcia vedenia, tzn. že marketing sa chápe ako vedúca koncepcia riadenia a zároveň ako rovnoprávna podniková funkcia.
- **Prelom tisícročia** – vývoj pokračuje a orientuje sa na zákazníka, na jeho pocity, potreby a očakávania. Preto sa marketingové úsilie postupne presúva od produktu k zákazníkovi, spotrebiteľovi a značke, čím nadobúda význam komunikácia.

rozšírenia, dochádza k zmenám životného štýlu, čoho dôsledkom sú nové potreby a požiadavky zákazníkov. Tento vývoj však treba doplniť o ďalšie vývojové štádiá a to orientáciu na zákazníka, kde rozhodujúcu úlohu zohráva komunikácia (obr. 24)²²⁸.

Vyššie nároky na komunikáciu v súlade s prevratnými možnosťami jej vplyvu na činnosti, ktoré tradične prislúchali marketingu, sa postupne utvárali nové postoje v porovnaní s klasickými prístupmi. Vývoj pokračoval až do štádia, keď hlavným cieľom a funkciou sa stalo uspokojovanie novoformovaných, často nadštandardných požiadaviek zákazníka. V tom zmysle sa zo strany podnikov v superkonkurenčnom prostredí prejavila aj zvýšená interpersonálna komunikačná aktivita a následne budovanie ucelených systémov starostlivosti o zákazníka.

V zmysle tejto tézy je účelné *Meffertovu* predstavu doplniť ďalšou vývojovou fázou, v ktorej sa marketing stáva imanentnou súčasťou komunikácie (obr. 25)²²⁹.

Premeny marketingových funkcií



Obr. 25. Vývoj názorov na úlohu marketingu v systéme riadenia podniku

Premeny marketingových funkcií akceptujú historický vývoj vzťahu medzi marketingom a zákazníkom. Rozhodujúcim štádiom premeny je integrácia marketingu v rámci komunikácie. Z hľadiska podnikových štruktúr sa postupne usposobujú vzťahy komunikácie a marketingu, tzn. marketing sa stáva subsidiárnou zložkou komunikácie.

²²⁸ Meffert, H.: Marketing management. Praha, Grada Publishing 1996, s. 19.

²²⁹ Tamže.

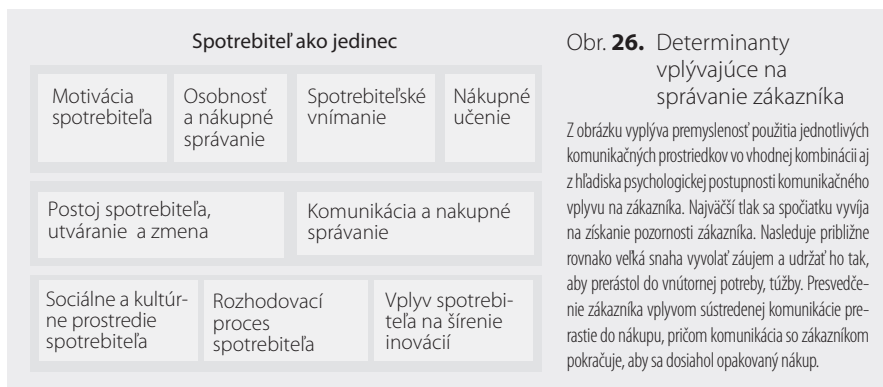


a pozorovaní ako u ostatných exaktných vied.²³¹ *Mowen* považuje disciplínu správania spotrebiteľa za disciplínu zaoberajúcu sa jednotkami tvorby rozhodnutí, ktoré zahŕňajú procesy nadobúdania, spotreby a použitia predmetov, služieb a ideí.²³² Tvorba rozhodnutia sa považuje za dôležité východisko, pretože prebieha často v skupinách, v rodinách, na pracovných poradách a pod.

V literatúre nachádzame rad definícií osobnosti. *Smékal* dokonca uvádza, že existuje približne 200 poňatí, modelov a teórií osobnosti.²³³

Charakteristiky zákazníka a spotrebiteľa

Správanie sa zákazníka a spotrebiteľa vyplýva z rôznorodých externých i interných vplyvov v rámci prostredia, v ktorom sa zákazník pohybuje. Rozhodujúcu rolu zohráva nákupná pripravenosť podporená dostatkom informácií o predmete záujmu. Súhrnný model determinantov vplyvu správania zákazníka je na obr. 26.



Takmer pred polstoročím podal definíciu osobnosti *Watson*, ktorý osobnosť zákazníka chápe ako „konečný produkt nášho systému zvykov“.²³⁴ *Eysenck* definuje osobnosť ako „súhrn vzorcov správania organizmov, ktoré sú determinované dedičnosťou a prostredím“ (obr. 27).²³⁵ *Allport* považuje za podstatné znaky osobnosti „organizáciu psychologických systémov, jedinečnosť a vzťah k okoliu, spôsob, akým sa s ním jedinec vyrovnáva“.²³⁶ *Guilford* hovorí o „jedinečnom vzorci čít“.²³⁷ *Tardy* o „štruktúre tvorenej súhrnom dispozícií aktualizovaných podľa situácie“. Upozornil tiež na to, že vzťahy medzi vlastnosťami osobnosti majú jednak dimenziu logických vzťahov, jednak dimenziu reálnu (psychologickú).²³⁸ *Nakonečný* píše, že „osobnosť človeka je celok telesného a duševného, utváraný

²³¹ English, H. B. – English, A. citované v práci Kerlinger, F. N.: Základy výzkumu chování. Praha, Akademia 1972.

²³² Mowen, C. J.: Consumer Behavior. New York, MacMillan 1987.

²³³ Smékal, V.: Psychologie osobnosti. Brno, Barrister & Principal 2002.

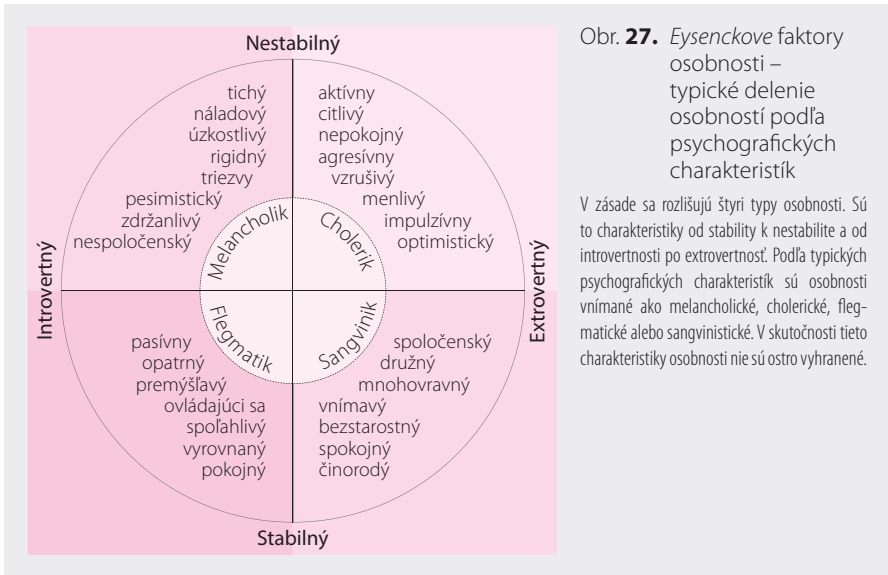
²³⁴ Watson, J. B.: Der Behaviorismus. Stuttgart, Deutsche Verlangsanstalt 1930.

²³⁵ Eysenck, H. J.: Dimensions of Personality. London, Routledge & Kegan Paul 1947.

²³⁶ Allport, G. W.: Pattern and Growth in Personality. New York, Holt, Rinehart & Winston 1961.

²³⁷ Guilford, J. P.: Personality. New York, McGraw-Hill 1959.

²³⁸ Tardy, V.: Psychologie osobnosti. Praha, Státní pedagogické nakladatelství 1964.



osobnou históriou biologickou a sociálnou. Podstatným znakom je, že ide o otvorený systém, ktorý je prístupný vonkajším formatívnym vplyvom, ktoré ho môžu na novo organizovať a meniť.²³⁹ Ďalej potom zdôrazňuje poňatie osobnosti ako „vytváranie vnútornej organizácie duševného života človeka, jej funkcie ako jednotného celku interindividuálne odlišných dispozícií vedúcich k vytváraniu súvislostí s vonkajšími prejavmi, t. j. správaním človeka“.²⁴⁰ Řičan sa zameriava na tri aspekty: 1. integráciu, 2. interakciu a 3. sebarealizáciu, takže osobnosť definuje ako „individuum chápané ako integráciu k sebarealizácii v interakcii so svojím prostredím“.²⁴¹ Z pohľadu osobnosti ako spotrebiteľa je užitočná definícia Cattela, ktorá hovorí, že „osobnosť je to, čo dovoľuje predpovedať, čo osoba urobí v danej situácii“.²⁴² Atkinsonová – Atkinson – Smith – Bem osobnosť definujú ako „charakteristické vzorce myslenia, správania, ktoré určujú osobný štýl jedinca a ovplyvňujú jeho interakciu s prostredím“.²⁴³

Osobnosť spotrebiteľa výrazne vplyva na jeho správanie. Je významným faktorom, od ktorého závisí budúcnosť podniku. Správanie zákazníka (spotrebiteľa), jeho vlastností a potreby predstavujú ovplyvňujúce premenné. S týmito premennými musí podnik vo svojej komunikácii so zákazníkom počítať a poznať ich. Podnik tieto požiadavky a očakávania môže zakomponovať do svojho spôsobu prezentácie a informovania cieľového zákazníka. Informácie o človeku ako homospotrebiteľa sú nevyhnutným predpokladom úspešného pôsobenia podniku na spotrebnom trhu.

Každý zákazník a spotrebiteľ má určité psychické a sociálne predpoklady a vplyvajú na neho faktory, ktoré usmerňujú jeho správanie a tým formujú nákupné správanie (obr. 28).

²³⁹ Nakonečný, M.: Psychologie osobnosti. Praha, Academia 1998.

²⁴⁰ Nakonečný, M.: Základní otázky psychologie. Praha, Státní pedagogické nakladatelství 1998.

²⁴¹ Řičan, P.: Psychologie osobnosti. Praha, Orbis 1975.

²⁴² Cattel, R. B.: The Scientific Analysis of Personality. Harmondsworth, Penguin 1965.

²⁴³ Atkinsonová, R. L. – Atkinson, R. C. – Smith, E. E. – Bem, D. J.: Psychologie. Praha, Victoria Publishing 1995.

Osobnosť vyjadruje rozdiely medzi jednotlivcami, pretože sa prejavujú jedinečné kombinácie faktorov. Mnohí jedinci sa však podobajú jednotlivými povahovými vlastnosťami, nie však všetkými. Podľa osobnosti môžeme zaradiť spotrebiteľov do určitých skupín.

Osobnosť jednotlivca má tendenciu byť pevnou a trvalou. Napriek tomu sa jej spotrebiteľské správanie značne mení vplyvom rôznych psychologických, spoločensko-kultúrnych, environmentálnych a situačných faktorov, ktoré správanie ovplyvňujú. Napríklad špecifické potreby alebo motívy, postoje, reakcie na skupinové tlaky, ako aj reakcie na nové značky môžu vyvolať zmenu nákupného správania. Osobnosť je len jednou z kombinácií faktorov ovplyvňujúcich správanie spotrebiteľa.

Osobnosť sa za určitých okolností mení. Môže sa zmeniť v dôsledku životných udalostí (kariéra, rozvod, narodenie dieťaťa a pod.). Zmena osobnosti nie je iba dôsledkom nečakaných udalostí, ale je aj súčasťou procesu postupného dozrievania. Existuje dôkaz, že osobnostné stereotypy časom podliehajú zmenám.

Predajcovia sa snažia pochopiť vplyv osobnosti na spotrebiteľské správanie. To umožní lepšie porozumieť spotrebiteľovi, segmentovať trh a zamerať sa na spotrebiteľov, ktorí budú pravdepodobne pozitívne reagovať na ich ponuku produktov.

Vnímanie spotrebiteľa

Človek koná a reaguje na základe vnemov, nie na základe objektívnej skutočnosti. Prvé je vždy zaregistrovanie „niečoho“, až potom nastáva zvažovanie, prípadne hľadanie príčiny vne- mu. Vnímanie sa začína v okamihu, keď sme podnetu vystavení (dochádza k expozícii). Podnety z okolia sa premietajú do zmyslových pocitov – vnemov. Ale človek nie je schopný vnímať všetky fyzikálne merateľné podnety vonkajšieho sveta. Niektoré podnety sú príliš slabé, ležia pod prahom citlivosti. Jednotlivci sa odlišujú aj rozličnou dispozíciou vnímať a sústrediť sa na predmet záujmu. Vnímanie človeka ovplyvňuje jeho psychický stav. Pozornosť môže byť sústredená, alebo rozptýlená podľa situácie a osobných predpokladov. Vplyvom pozornosti sa človek zameriava na vnímaný objekt, situáciu alebo určitú činnosť. Človek nemôže vnímať každý podnet, pretože podnetov v okolí je nespočítateľné množstvo. Preto je pochopiteľné, že vnímanie je selektívny proces.

Selektívnosť ovplyvňuje pozornosť, t. j. schopnosť človeka niektorú informáciu uprednostniť. Je to dané vonkajšími a vnútornými faktormi. Vnútornými faktormi sú potreby, záujmy, hodnoty, emócie, motivácia. Vonkajšími faktormi sú fyzické podmienky, sociálny kontext a situačné premenné, ktoré na človeka v danú chvíľu pôsobia. Na vnímanie človeka vplyva sila signálov, ktorým je vystavený, a ich hranica musí byť na úrovni vnímania, musí dosiahnuť prahovú hodnotu. Absolútny prah predstavuje hranicu, kde daný signál je tým-ktorým zmyslom

Zákazník	Spotrebiteľ
Veľkoodberateľ, malooodberateľ, alebo jednotlivec kupujúci pre vlastnú spotrebu (napr. osobné auto). Zákazník môže byť zároveň aj spotrebiteľom kupovane- ho produktu.	Jednotlivec zväčša nakupujúci pre vlastnú spotrebu a spotrebu svojej rodiny. Typické spotrebiteľské produkty sú potraviny, ošatenie a predmety dennej spotreby.
Zákazník vo všeobecnom zmysle	
Každý, kto kupuje produkty určené na ďalší predaj alebo osobnú spotrebu, je zákazníkom (vrátane spotrebiteľa).	

Obr. 28. Charakteristiky zákazníka a spotrebiteľa

už zachytiteľný. Pre rôzne osoby je úroveň tohto prahu rozdielna. Pri komunikácii so spotrebiteľom má význam rozdielový prah určujúci hodnotu, ktorú vie vnímajúci postrehnúť ako rozdiel. Pri silnejších vnemoch tento rozdiel musí byť väčší, pri nízkej intenzite je rozdiel menší. V niektorých prípadoch sa využíva jemná zmena stimulu tak, aby nebola vnímaná. Príkladom je postupná zmena loga podniku alebo produktu, aby sa podstata jeho posolstva nezmenila.

Pozornosť môže byť zámerná, alebo mimovoľná. Je to súčasť vedomej psychickej regulácie. Opakom pozornosti je nepozornosť, nevšímavosť, zaujatnosť inými podnetmi. Niektoré podnety, napr. farba, pohyb, novosť, erotika, predmety alebo informácie osobného záujmu, viažu na seba pozornosť bez väčšieho úsilia. Kvalitu pozornosti možno merať z rozličných hľadísk. Vysekalová uvádza tieto:²⁴⁴

- Intenzita pozornosti. Ako hlboko sa človek sústredil na danú úlohu.
- Oscilácia pozornosti. Kolísanie pozornosti, krátke alebo dlhšie vyrušenie a zmena pozornosti.
- Trvanie. Čas, pokým je človek schopný koncentrovať pozornosť na jednu úlohu.
- Rozsah pozornosti. Kofkým objektom vnímania sa človek môže venovať súčasne.
- Prepojovanie pozornosti. Schopnosť prenášať pozornosť z jedného objektu na druhý.
- Distribúcia pozornosti. Schopnosť sústrediť sa naraz na dve či viac súčasne vykonávaných činností.

Získať pozornosť človeka ako spotrebiteľa je jedným z dôležitých cieľov, na ktoré sa zameriava podniková komunikácia. Spôsob, ako získať pozornosť spotrebiteľa, sa neustále študuje. Väčšinou sa to deje: **1.** manipuláciou s materiálnymi podnetmi, **2.** relevantnými informáciami, **3.** využitím emócií a **4.** ponukou hodnoty.

Každý človek vníma realitu osobitným spôsobom. Je to osobný fenomén zakladajúci sa na jeho potrebách, želaniach, hodnotách a osobných skúsenostiach. Z toho vyplýva, že z hľadiska odhadu nákupného správania nejde až tak o realitu ako o to, čo si spotrebiteľia myslia, že je skutočnosť. Nie náhodou sa niektorí odborníci vyjadrujú, že „spotrebiteľ kupuje ani nie tak produkt, ako dojem, pocit“. To vlastne ovplyvňuje aktivity spotrebiteľov a ich nákupné zvyklosti. Je to tak preto, lebo spotrebiteľia sa rozhodujú a konajú na základe toho, čo považujú za skutočnosť. Preto je dôležité, aby predajcovia pochopili, čo spotrebiteľ očakáva.

Postoj spotrebiteľa

V kontexte nákupného správania má ocenenie prevládajúcich postojov značnú strategickú hodnotu. Postoj je naučený sklon správať sa zhodne priaznivo alebo nepriaznivo k danému predmetu (nielen k produktu, ale aj ku kategórii produktu, značke, službe, použitiu, reklame, maloobchodníkovi, atď.) a zahŕňa spotrebné a komunikačné pojmy.

Efektívna komunikácia zameraná na formovanie postojov zákazníkov je možná vtedy, ak podnik dokáže porozumieť vzťahom medzi postojmi a nákupným správaním. Z tohto dôvodu vzniká veľké množstvo štruktúrnych modelov postojov zákazníkov. Postoje spotrebiteľa najjednoduchšie možno vyjadriť trojkomponentným modelom (obr. 29).²⁴⁵

Postoje sú naučené sklony. To znamená, že postoje, ktoré sa týkajú nákupného správania, sa vytvárajú ako dôsledok priamej skúsenosti s produktom, ústnym podaním informácií o produkte, expozíciami na výstavách, reklame a pod. Postoje ako naučené sklony majú motivačnú

²⁴⁴ Vysekalová, J.: Psychologie spotřebitele. Praha, Grada Publishing 2004, s. 24.

²⁴⁵ Schiffman, L. G. – Kanuk, L. L.: Nákupní chování. Brno, Computer Press 2004.

kvalitu. Môžu spotrebiteľa viesť k určitému správaniu, alebo ho od určitého správania odradzovať. Postoje sa relatívne zhodujú so správaním, ktoré odrážajú. Napriek súdržnosti postojov sa môžu postoje meniť. Postoje a nákupné správanie menia situačné vplyvy. Určitá situácia môže zapríčiniť, že spotrebiteľ sa budú správať spôsobom, ktorý sa zdanlivo odlišuje od ich postoja. Postoje sa môžu meniť od situácie k situácii.

Pre posúdenie postoja spotrebiteľa je zaužívaný trojkomponentný model.

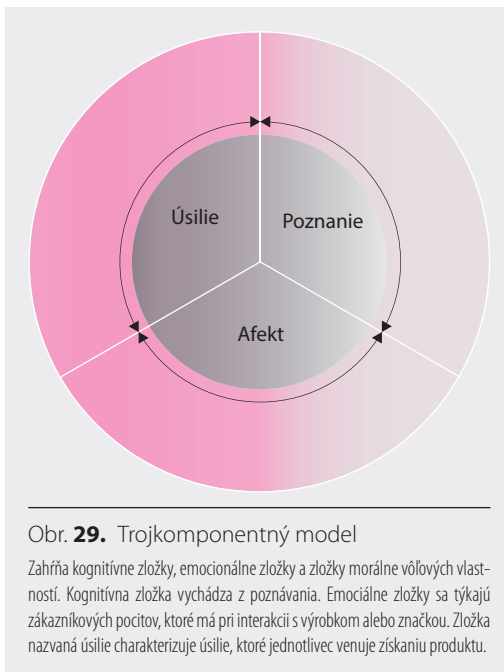
Nákupné učenie

Učenie je vlastne postupné získavanie skúseností a formovanie jedinca v priebehu života. Základnými funkciami učenia je senzomotorické učenie, t. j. učenie sa pohybovým zručnostiam. Rozvíjanie analytických schopností v rámci zmyslového vnímania, práca s nástrojmi a jemné rozlišovanie podnetov z vonkajšieho prostredia. Vyším stupňom učenia je učenie sa poznatkom, osvojovanie si vedomostí z rôznych odborov ľudských aktivít (veda, príroda, spoločnosť). Učenie sa metódam a riešeniu problémov, či už patria do teoretickej, alebo praktickej roviny rozvíja myšlienkové procesy a intelektuálne schopnosti. Prostredníctvom sociálneho učenia zvládame kooperáciu s inými ľuďmi, interpersonálne konflikty, utvárame sami seba, ako aj ovplyvňujeme iných v spoločenstve, ktorého sme súčasťou.²⁴⁶

Učenie má mnohoraké formy. Kognitívne učenie sa nezakladá na pokusoch, ale je dôsledkom premýšľania zákazníka a následného riešenia problému (mentálna aktivita). Aby sa zákazník vedel rozhodnúť (vyriešiť problém), usiluje sa získať potrebné informácie. Kognitívna teória namiesto toho, aby kládla dôraz na opakovanie alebo spojovanie odmeny s určitým správaním, zdôrazňuje rolu motivácie a mentálnych procesov na vytvorenie požadovanej odpovede.

S učením súvisia asociácie. Je to prepojenie medzi vnemami, ktoré zanechali stopu v pamäti. Asociácie umožňujú postupne si uvedomovať obsahy uložené v pamäti. V užšom zmysle je to kognitívne prepojenie slov a obsahov, v širšom zmysle ide aj o prepojenie zážitkov. Vytvoriť asociácie má pre spotrebiteľa rovnako veľký význam aj z pohľadu reklamného posolstva a jeho vnímania, či pri nákupe pochopia prezentovaný obsah, napr. značky.

Učenie sa okrem iného zakladá na pamäti. Bez schopnosti vnímať a poznať skutočnosti a uchovať ich po istý čas v pamäti by učenie nebolo možné. Pamäť zabezpečuje vštípenie, uchovanie a vybavenie si toho, čo sme v minulosti vnímali, poznali, prežívali. Napriek indivi-



Obr. 29. Trojkomponentný model

Zahrňuje kognitívne zložky, emocionálne zložky a zložky morálne vôľových vlastností. Kognitívna zložka vychádza z poznávania. Emocionálne zložky sa týkajú zákaznikovych pocitov, ktoré má pri interakcii s výrobkom alebo značkou. Zložka nazvaná úsilie charakterizuje úsilie, ktoré jednotlivec venuje získaniu produktu.

²⁴⁶ Čáp, J.: Psychologie výchovy a vyučování. Praha, Univerzita Karlova 1997.

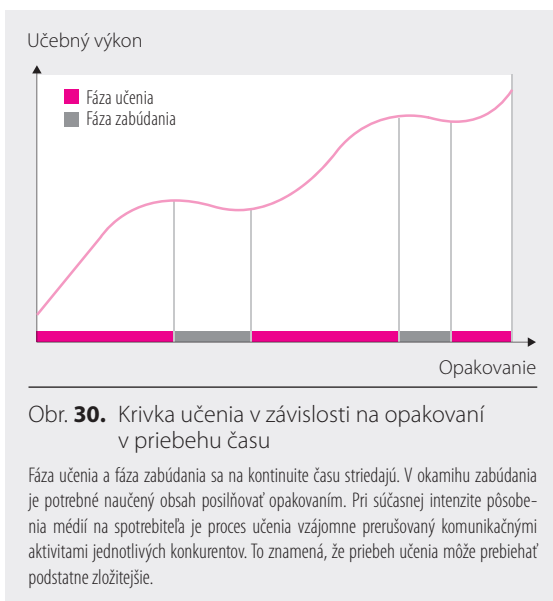
duálnej odlišnosti v kapacite pamäti možno stanoviť všeobecné pravidlá platné v celom priebehu života:

- Zmysluplný materiál sa zapamätáva lepšie ako samostatné významové jednotky, ktoré nie sú významovo usporiadané (lepšie si zapamätáme logický sled dejov ako mená, názvy, čísla, symboly).
- Emocionálne zážitky sa zachovávajú v pamäti lepšie ako obsahy indiferentné, ktoré nevyvolali žiadnu emocionálnu odozvu.
- Opakovanie je významným faktorom zvyšujúcim pravdepodobnosť uchovať si informácie v pamäti.
- Pamäťové štruktúry utvorené v minulosti sú schopné prijímať nové obsahy rýchlejšie a trvácnejšie ako obsahy úplne nové.
- Subjektívne zaujímavé a významné informácie sa zapamätávajú lepšie ako nezaujímavé a subjektívne nepodstatné, nedôležité informácie.

Na týchto pravidlách sa zakladajú závery užitočné pri vnímaní komunikovaných obsahov. Zapamätať a vybaviť si informácie je pre komunikáciu nevyhnutné. Dôležité sú asociácie a vybavovanie minulých informácií pri ich pripomenutí. Na tomto princípe možno budovať komunikačnú stratégiu. V prvom rade je dôležitý produkt a jeho značka, identifikácia podniku a podpora jeho imidžu. Opakom učenia je zabúdanie. Líši sa podľa toho, o akú formu zabúdania ide. Ide aj o obsah pamäti, rozlíšiteľný podľa toho, či je to obrazový materiál, číselný materiál, texty a pod. *Rosenstiel a Kirsch* znázornili aj rozličný priebeh zabúdania krivkami zabúdania. Úbytok pamätania sa dá exaktne merať. V komunikácii je nutné rátať s faktorom zabúdania, preto reklamné posolstvá treba správne načasovať tak, aby boli aktuálne pre spotrebiteľa v okamihu jeho záujmu, ako to vidno na obr. 30.²⁴⁷

Základnou formou učenia je vytvoriť podmienený reflex, často označovaný ako „klasické podmieňovanie“. Je znázornené na obr. 31.²⁴⁸

Vo fáze učenia veľkú rolu zohráva odozva na komunikačné stimuly. V kontexte s nákupným správaním sa nepodmienený stimul môže skladať zo symbolov značky, ktorú spotrebiteľ dobre pozná. Naopak, podmienený stimul sa môže skladať z nových produktov s rovnakou značkou. V takom prípade podmieni-



Obr. 30. Krivka učenia v závislosti na opakovaní v priebehu času

Fáza učenia a fáza zabúdania sa na kontinuite času striedajú. V okamihu zabúdania je potrebné naučený obsah posilňovať opakovaním. Pri súčasnej intenzite pôsobenia médií na spotrebiteľa je proces učenia vzájomne prerušovaný komunikačnými aktivitami jednotlivých konkurentov. To znamená, že priebeh učenia môže prebiehať podstatne zložitejšie.

²⁴⁷ Rosenstiel, von L. – Kirsch, A.: *Psychologie der Werbung*. Rosenheim, Komar-Verlag 1996.

²⁴⁸ Vysekalová, J.: *Psychologie spotřebitele*. Praha, Grada Publishing 2004, s. 25. Uvádza tiež Schiffman, L. G. – Kanuk, L. L.: *Nákupní chování*. Brno, Computer Press 2004, s. 212.

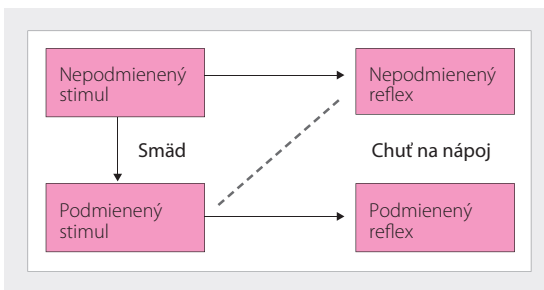
ným reflexom by bolo vyskúšanie nového produktu vďaka presvedčeniu, že má rovnaké vlastnosti ako predchádzajúci produkt s rovnakou značkou. Inakšie sa spotrebiteľ správa, ak v minulosti mal so značkou aj negatívne skúsenosti. Podmiernený reflex sa v tomto zmysle chápe skôr ako kognitívne asociatívne učenie, nie osvojenie si nových reflexov, ale skôr osvojenie si nových znalostí, prípadne potreba verifikovať doterajší názor na daný produkt. Podmienenie je učenie, ktoré vyplýva z vystavenia sa vzťahom medzi okolitými udalosťami. Takéto vystavenie

vytvára očakávanie podľa štruktúry okolia. Podmieňovanie tiež vytvára väčšiu pozornosť k neskorším inzerátom a reklamám daného produktu. Dochádza k prenosu reakcií organizmu na určité podnety na iné podnety, ktoré boli pôvodne neutrálne. Klasické podmieňovanie môže byť nahradené zámerným cieľeným podmieňovaním. Vychádza sa z poznatku, že správanie človeka možno riadiť dôsledkami jeho správania. Dôsledok, ktorý môže zvýšiť pravdepodobnosť výskytu určitého správania, sa nazýva zosilňovačom. *Engel, Blackwell a Miniard* uvádzajú dva spôsoby posilnenia:²⁴⁹

1. **Kognitívne posilnenie.** Odmena nasleduje po každej adekvátnej reakcii (napr. hračka v Kindervajci).
2. **Občasné posilnenie.** Posilňujúca odmena sa neobjavuje vždy (napr. sezónne výpredaje).

Faktormi nákupného učenia sú motivácia, podnet, reakcia a posilňovanie. Motív podporuje učenie, podnet je stimulom udávajúcim smer motívom (napr. reklama). Správanie jednotlivcov na základe podnetov sa chápe ako reakcia (napr. kúpa produktu na základe reklamy). Posilňovanie zvyšuje pravdepodobnosť, že sa špecifická reakcia znovu objaví ako dôsledok určitého podnetu alebo stimulu. Učenie sa môže uplatniť aj bez priameho posilňovania, napr. modelovaním (observačné učenie). Spotrebiteľia v takom prípade pozorujú iných, napr. ako sa obliekajú, napodobňujú ich (modelujú) a reagujú nákupom daného produktu. Modelovaním sa jedinci učia a osvojujú si určité názory či predstavy.

V reálnom živote sa všetky formy učenia prelínajú. Priebeh učenia smeruje k osvojovaniu si určitého množstva znalostí, ktoré povedú k žiaducemu správaniu v živote. V súvislosti s nákupným správaním spotrebiteľa možno uviesť, že napríklad reklama opakovane ponúka určitú učebnú látku a snaží sa, aby sa spotrebiteľ naučil správať žiaducim spôsobom, t. j. aby nakupoval určité produkty či značky a vytvoril si tak nové nákupné návyky, rozšíril si repertoár spôsobov uspokojovania svojich potrieb a pod.



Obr. 31. Mechanizmus klasického podmieňovania

Nepodmiernený stimul vyvolá nepodmiernený reflex, ktorý môže pochádzať napr. z pohľadu na potravu. Podmierneným stimulom môže byť napr. televízia, ktorá vyvolá podmiernený reflex, chuť na nápoj. Stimuly a reflexy zohrávajú významnú úlohu pri získavaní pozornosti spotrebiteľa vhodnými komunikačnými aktivitami. Uvedená schéma však nepostihuje emočné pôsobenie komunikácie na spotrebiteľa. Pozornosť spotrebiteľa často zaujme komunikácia postavená na pôsobení na city.

²⁴⁹ Engel, J. F. – Blackwell, R. D. – Miniard, P.W.: Consumer Behavior. Chicago, The Dryden Press 1986.

Determinanty a odlišnosti nákupného správania spotrebiteľa a zákazníka

Spotrebiteľia tvoria podskupinu zákazníkov, pretože nie všetci zákazníci sú aj spotrebiteľmi zakúpených produktov. V mnohých prípadoch zákazník produkt ďalej transformuje vo svoj prospech (ďalej ho predáva za vyššiu cenu) a usiluje sa ním zhodnotiť získané produkty. Odlišovať zákazníkov a spotrebiteľov je potrebné, pretože zákazník môže využiť produkt na viacej účelov, a tak jeho správanie bude iné ako správanie spotrebiteľa. Dôležité je poznať, o koho ide, lebo zákazník, ktorý daný produkt chce znova predať, bude sa výrazne inak správať. Tento typ zákazníka má zhodné záujmy s predajcom produktu v prvom štádiu. Preto aj jeho správanie má mnoho spoločných znakov so subjektom snažiacim sa uspokojiť zákazníka spotrebiteľa.

Nákupné správanie spotrebiteľov sa týka konečných zákazníkov, teda jednotlivcov a domácností, ktorí nakupujú produkty a služby na osobnú potrebu. Všetci spolu tvoria spotrebiteľský trh. Svetový spotrebiteľský trh zahŕňa vyše šesť miliárd ľudí. Spotrebiteľia na svetovom trhu sa líšia vekom, príjmami, vzdelaním a vkusom. Podľa toho orientujú svoje nákupy.

Na spotrebiteľa pôsobia rôzne faktory a účinkujú na jeho správanie niekedy výrazne, inokedy len okrajovo, ale vždy vplývajú na formovanie správania. Obr. 32. zachytáva vplyvy formujúce správanie spotrebiteľa.²⁵⁰

Faktor	Veľká zainteresovanosť	Malá zainteresovanosť
Významné rozdiely medzi značkami	1. Komplexné nákupné správanie	2. Nákupné správanie hľadajúce rozmanitosť
Malé rozdiely	3. Disonančno-redukčné nákupné správanie	4. Zvykové nákupné správanie

Obr. 32. Štyri typy nákupného správania získané rozdelením podľa atribútov zainteresovanosť na nákupe a rozdielnosť značiek

Nákupné správanie je veľmi rôznorodé. V priebehu výskumov sa klasifikovali základné skupiny nákupného správania, ktoré odlišujú a rozoznávajú štyri typy (obr. 33).²⁵¹

Na potreby formulovania komunikačných stratégií bolo nutné vytvoriť určité štandardy nákupného správania spotrebiteľa. Toto úsilie viedlo k určeniu zhodných situácií pre celý proces uspokojenia potrieb zákazníka v procese nákupu produktu. Bolo potrebné formulovať určité schémy v podobe modelov nákupného správania.

Motivácia a presvedčovanie spotrebiteľa

Hnacou silou jedinca je motivácia. Je vytvorená stavom napätia, ktoré existuje ako výsledok nenaplnenej potreby. Ľudské potreby vieme posúdiť na základe výsledkov rozličných meraní, ktorým napomáhajú neustále nové objavy psychológie a sociológie. Na tento účel sa často využíva známa motivačná teória *Maslowa* definujúca hierarchie ľudských hodnôt

²⁵⁰ Kotler, P. – Armstrong, G.: Marketing. Bratislava, SPN 1992.

²⁵¹ Tamže.

<p>1. Komplexné nákupné správanie</p> <p>Je to súbor úvah a činností, pri ktorých si kupujúci najprv vytvorí predstavu o produkte, potom zaujme k nemu určité stanovisko a napokon dospeje k zmysluplnému rozhodnutiu. Predstavuje zložitú oblasť zberu informácií, porovnávania údajov a zapájania rôznych špecialistov a odborníkov a až potom vyhodnotením získaných informácií sa realizuje rozhodnutie na kúpu (kúpa domu, auta, elektronického zariadenia, služieb ako štúdium, dovolenka, softvér).</p>	<p>2. Nákupné správanie hľadajúce rozmanitosť</p> <p>Prejavuje sa neustálym striedaním značiek. Spotrebiteľ volí inú značku, aby mal zmenu. Striedanie značiek je spôsobené pestrosťou ponuky, nie nespokojnosťou s produktom. Predstavuje aj určitý životný štýl a správanie sa zákazníka, ale hlavne, že rozdiely medzi produktmi sú minimálne alebo pre zákazníka nepodstatné (tu nadobúda na význame vzťah k podniku). Typickými produktmi, ktoré podliehajú zmenám preferencií spotrebiteľov sú produkty podliehajúce impulzívnemu rozhodovaniu, napr. cukrovinky.</p>
<p>3. Disonančno-redukčné nákupné správanie</p> <p>Môže vyplývať z veľkej zainteresovanosti o kúpu, ale zároveň nejasností rozdielov medzi značkami produktov. Mimoriadnosť nákupu pri nedostatku informácií o produkte vystavuje spotrebiteľa veľkému riziku, preto v prvom štádiu sa usiluje získať relevantné informácie. Rozhoduje sa pritom pomerne rýchlo pre produkt, ktorý je cenovo najvýhodnejší a ktorého nákup je pohodlný. Disonancia nastáva po nákupe, keď spotrebiteľ má už produkt k dispozícii a osobne sa presvedča o jeho vlastnostiach, pričom nie je celkom spokojný s kvalitou alebo inými vlastnosťami produktu.</p>	<p>4. Zvykové nákupné správanie</p> <p>Nastáva bez zvláštnej zainteresovanosti a rozlišovania medzi značkami. Spotrebiteľ prijíma informácie o produkte pasívne. Stálym opakovaním nákupov sa značka preňho stáva známou. Preto ak nie sú výrazné rozdiely medzi značkami, je možné pri predaji výhodne využívať cenové zvýhodnenia. Je žiaduce nezainteresovaného spotrebiteľa zainteresovať zvýraznením osobitosti produktu, jeho špecifickými vlastnosťami, ktoré spotrebiteľ nepoznal a ktoré zvyšujú jeho mienku o produkte.</p>

Obr. 33. Charakteristiky jednotlivých typov nákupného správania

a spôsob ich napĺňania.²⁵² Tvorí základňu na vytvorenie motivačných stimulov ľudí, v tomto prípade pri rozhodovaní a nákupnom správaní zákazníka. Tvorí východiskový podklad ďalších výskumov v oblasti motivácie a formulovania komunikačných stratégií. Motivácia predstavuje určitú silu alebo sa prejavuje ako snaha uspokojiť konkrétnu potrebu. Niektoré motivácie sú spoločensky naučené alebo sa ich možno naučiť a niektoré sú pudové a intuitívne a vychádzajú z podstaty ľudského bytia, ako je napr. zabezpečenie potrieb na prežitie. Tieto motivácie sú predmetom výskumu trhu a sledujú poznanie človeka a jeho reakcie na určité podnety. Jedným extrémom týchto výskumov je neuromarketing používajúci meranie mozgových elektrostimulov pri skúmaní podvedomých reakcií zákazníka na predkladané podnety. Podkladom býva klinické testovanie správania človeka. Na výskum trhu slúžia kvalitatívne výskumy za prítomnosti psychológa, ktorých cieľom je odhaliť podvedomé reakcie a ego zákazníka a tak poznať potenciálne reakcie na vybraný podnet. V praxi sa tieto výsledky ukázali doposiaľ značne neisté. Na základe takto získaných skúseností zavedenie nových produktov bolo v mnohých prípadoch neúspešné.

²⁵² Maslow, A. H.: A Preface to Motivation Theory. Psychosomatic Medicine 5/1943, s. 85 – 92.

Potreby ako zdroj motivácie

Človek má neustále nejaké potreby. Predovšetkým sú to základné potreby, ktorých uspokojovanie mu umožňuje prežiť. Nasledujú potreby sociálne a spoločenské. Potreba je charakterizovaná ako rozpor medzi stavom momentálnym a očakávaným alebo požadovaným. Vytvára určitý cyklus, ktorý je užitočné poznať, aby sa zachytil stav potreby a ponúkol sa produkt v čase, keď vzniká nový motivačný účinok na uspokojenie ďalšej potreby, ako aj nedostatku a požiadavky odstrániť ju stavom uspokojenia. Známe sú viaceré teórie potrieb, ktoré slúžia ako základ na komunikáciu so zákazníkom.

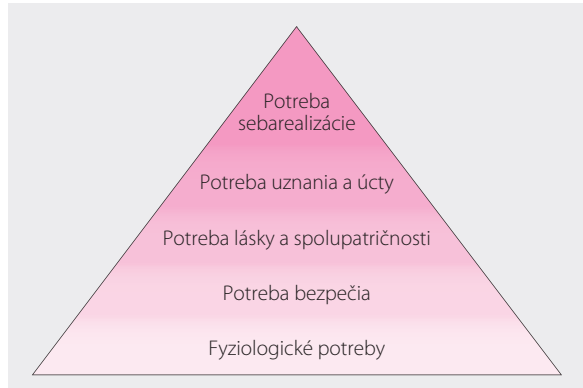
Základným zdrojom motivácie sú práve potreby. Nástrojom porozumenia ľudským potrebám je teória *Maslowa*, ktorý vysvetľuje potreby podľa ich hierarchického usporiadania (obr. 34).²⁵³

Maslow sa snažil objasniť, prečo ľudia „ťahajú“ určité potreby v určitý čas. Prečo jeden človek vynakladá väčšinu svojho času a energie na zaistenie svojej osobnej bezpečnosti a iný sa usiluje o spoločenské uznanie. Vysvetľuje to tým, že človek musí najprv zabezpečiť svoje existenčné potreby a po ich naplnení sa usiluje o uznanie a úctu, o seberealizáciu.

Poznatky *Maslownovej* teórie sú veľmi užitočné v rámci analýzy spotrebiteľa a jeho správania, nemožno ich však absolutizovať.

Potreby sú zdrojom motivácie. Ľudské potreby a spôsob ich uspokojovania sa vyvíjajú. Existuje viacero teórií opisujúcich ľudské potreby. Najznámejšia je *Maslownova* pyramída potrieb. Pri komunikácii praktický význam má *Murrayho* manifestačná teória potrieb, ktorá sa nezakladá na hierarchii, ale vymedzuje im iba situačné usporiadanie v zmysle potrieb.²⁵⁴

- dosiahnutie výkonu,
- súdržnosť a združovanie,
- agresia,
- autonómia,
- vytrvalosť,
- predvádzanie sa,
- vyhnutie sa poškodeniu,
- byť sám sebou,
- starať sa o iných,



Obr. 34 Pyramída potrieb

Pyramída potrieb sa začína existenčnými potrebami a na ne sa ukladajú ostatné potreby človeka. Najvyššou potrebou je potreba uznania a úcty a potreba seberealizácie.

²⁵³ Maslow, A. H.: *Motivation and personality*. New York, Harper and Row 1954.

²⁵⁴ Murray, H. A.: *Explorations in personality*. New York, Oxford University Press 1938.

- mať poriadok,
- mať moc,
- sympatie od iných,
- porozumenie iných a pre iných.

Potreby sa manifestujú nie náhodne, ale na základe motivačnej štruktúry a konkrétnych situačných podmienok, do ktorých patrí aktuálny stav organizmu a jeho vyladenie, sociálne a predmetné prostredie. Pre komunikáciu je poučné to, že môže slúžiť ako

spúšťač mechanizmu manifestácie – uvedomenia si svojich potrieb. Etickým problémom zostáva, do akej miery je reklama schopná využívať ľudské potreby, ktoré sú spoločensky prijateľné alebo žiaduce, alebo potreby, ktoré sú zo spoločenského hľadiska skôr deštruktívne.

Na rozvoj komunikácie so spotrebiteľom a uvedomenie si potrieb je prospešný *Guilfordov* zoznam potrieb (obr. 35).²⁵⁵ Stavia vedľa seba potreby, ktoré sú protikladné. Napríklad potreba závislosti (konformity) a nezávislosti. Potreba vyhovieť iným (úslužnosť) a potreba presadiť sa na úkor iných (agresivita). Tieto rozpory sú obrazom rozporuplnosti ľudských potrieb, ktoré môžu byť protikladné aj v rovnakom okamihu (napr. potreba pohodlia a zároveň potreba zabezpečiť si istotu do budúcnosti).

Popri uspokojení potrieb významným zdrojom motivácie sú emócie. Uspokojenie, prípadne neuspokojenie potrieb sprevádzajú príjemné alebo nepríjemné emócie. Človek vyhľadáva silné zážitky nielen na uspokojovanie svojich potrieb, ale aj pre ne samotné. Človek je „naprogramovaný“ na vyššiu intenzitu zážitkov, akú mu dnes poskytuje moderný spôsob života. Veľký záujem o hudbu, tanec, literatúru, divadlo, film, výtvarné umenie, architektúru, šport a ďalšie oblasti je príkladom prejavu emocionálneho deficitu. Potreby vzrušenia môžu mať aj negatívne dôsledky, napr. pri nadmernom používaní alkoholu a pod. Týka sa to aj masovej spotreby, obľuby supermarketov, hypermarketov a rôznych zábavno-nákupných centier, v ktorých si spotrebiteľ uspokojuje súčasne viacero úrovní svojich potrieb. Prísľubom neobvyklých zážitkov a vzrušujúcim impulzom vo svete umelo navodzovaných emócií sa stáva aj reklama.

Návyky ako hybná sila motivácie

Návyky sú hybnou silou motivácie. Ide o určité mechanizmy, ktoré šetria energiu potrebnú na myslenie, rozhodovanie a voľné úsilie. Návyky sú automatizované činnosti, ktoré vznikli opakovaním. Výsledkom návyku je aj nakupovanie na tých istých miestach a toho istého produktu. Návykom sú tak isto opakované nákupy produktov rovnakých značiek. Zmena nákupných návykov môže nastať spontánne, môžeme zmeniť svoje návyky na základe vnútorných, alebo vonkajších popudov. Stimulom na zmenu návykov môže byť reklama, ktorá si získala našu pozornosť.

Organické potreby	Potreby určitých podmienok
<ul style="list-style-type: none"> ● hlad ● pohlavný pud ● všeobecná aktivita 	<ul style="list-style-type: none"> ● príjemného prostredia ● poriadku a čistoty ● vážnosti a úcty
Sociálne potreby	Potreby pozície
<ul style="list-style-type: none"> ● združovanie sa ● úslužnosť ● disciplína ● agresivita 	<ul style="list-style-type: none"> ● slobody ● nezávislosti ● konformizmu ● počestnosti
Pracovné potreby	Všeobecné záujmy
<ul style="list-style-type: none"> ● všeobecná sťažnosť ● stálosť ● vytrvalosť 	<ul style="list-style-type: none"> ● potreba dobrodružstva – istoty ● potreba zábavy ● potreba intelektuálnych záujmov

Obr. 35. Guilfordov zoznam ľudských potrieb

²⁵⁵ Guilford, J. P.: Personality. New York, McGraw- Hill 1959.

Hodnoty, ideály a záujmové orientácie

Ďalšími zdrojmi motivácie sú hodnoty, ideály a záujmové orientácie jedinca. Systém hodnôt, ktorý je prevažne sociálne podmienený, sa vytvára v procese socializácie človeka, jeho výchovy, vzdelávania, získavania skúseností a kultiváciou jeho osobnosti. Systém hodnôt ovplyvňuje jeho správanie všeobecne, vrátane spotrebného správania. Pri naplňaní záujmov, ako aj potrieb rastie ich motivačná hodnota. Z hľadiska spotrebného správania možno odlíšiť hodnoty:²⁵⁶

- **Hodnota peňazí** smeruje k tzv. výhodným nákupom, vyhľadávaniu zliav, možnosti získať produkt za najnižšiu možnú cenu. Kupujúci sú šetrní, kupujú minimálne, produkty obmieňajú, až keď je to nevyhnutné. Ušetrené peniaze sa snažia výhodne a zároveň bezpečne investovať.
- **Hodnota času** sa prejavuje v orientácii na produkty, ktoré šetria čas, na racionalizáciu nákupov tak, aby zabrali čo najmenej času. Táto tendencia sa prejaví aj ochotou zaplatiť za úsporu času.
- **Hodnota odlišenia sa**, výnimočnosti, sa prejavuje orientáciou na najdrahšie značky, produkty vyrobené na zákazku, prípadne dodatočne obohatené o prvky jedinečnosti.
- **Hodnota zdravia** zameriava správanie smerom k zdraviu prospešným produktom, či už ide o chemické zloženie potravín, zdravotne preverené ošatenie, obuv, nábytok bez škodlivín v materiáloch povrchovej úpravy a pod.
- **Hodnota lásky**, z ktorej vyplýva potreba robiť radosť iným ľuďom. Prejavuje sa nakupovaním darčiekov a preferovaním obľúbených produktov. Ako aj nákupmi spojenými s prípravou spoločenských akcií, návštev a priateľských posedení.
- **Hodnota technickej vyspelosti** vedie na trhu k orientácii na to najprogressívnejšie, k urychľovaniu spotreby a výmene starších produktov za dokonalejšie.
- **Hodnota ochrany životného prostredia** ovplyvňuje predovšetkým preferenciu produktov, ktoré priamo neohrozujú životné prostredie a sú v návratných, prípadne recyklovateľných obaloch.
- **Hodnota ochrany práv zvierat** vedie k vegetariánstvu, k odmietaniu kožušín a kože z divoko žijúcich zvierat a kozmetických a iných produktov testovaných na zvieratách.
- **Hodnota konformity**, neodlišovania sa prejavuje nákupom toho, čo sa práve nosí. Čo nie je ani príliš zastarané, ani príliš moderné, ale trpezve a nijako nevzbudzuje pozornosť.

Tieto všeobecne pozitívne vnímané hodnoty vznikli v posledných desaťročiach ako výsledok spoločenského vývoja. Sú často súčasťou podnikového PR, sú nutnou, nie však postačujúcou podmienkou na efektívne ovplyvňovanie nákupného správania.

Okrem týchto hodnôt sa môžu vyskytovať aj iné hodnoty, napr. hodnoty krásy, hodnoty „užívania si“, ale aj hodnota minimalizovania spotreby, hodnota ručnej práce, umeleckých remesiel a ďalšie. Preferencie hodnôt sa premietajú do charakteristík cieľových skupín, ktoré ovplyvňujú nákupné správanie. Viditeľný vplyv na motiváciu ľudí majú idoly v podobe nekriticky obdivovaných vzorov správania známych osobností. Preberajú sa hlavne vonkajšie znaky spotreby (autá, oblečenie, spôsob zábavy).

Záujmy ako zdroj motivácie

Ľudské záujmy sú pestré a rôznorodé. Ovpľývajú spotrebu priamo nákupom predmetov, ktoré sú súčasťou ich záujmu (športového, technického, prírodovedného, atď.). Týkajú sa

²⁵⁶ Vysekalová, J.: Psychologie reklamy. Praha, Grada Publishing 2002, s. 105 – 106.

hlavne voľného času. Zájmy pôsobia na celkový štýl života. Rastom voľného času v pomere k pracovnému času sa dosahuje čoraz väčší objem predaja produktov súvisiacich s rozličnými záľubami ľudí.

Ovplyvňovanie motivácie človeka

Motivácia človeka sa utvára počas celého jeho života súčasne s utváraním jeho osobnosti. Ovplyvnenie človeka komunikáciou závisí práve od úrovne osobnosti. Dôležitá je predovšetkým osobnostná motivačná štruktúra človeka. Ide o celkový súhrn relatívne stálych dispozícií na určité konanie, čo závisí od vrodenných dispozícií človeka, jeho temperamentu, ako aj od schopností a získaných skúseností, od spôsobu výchovy, uznávaných hodnôt, vypestovaných záujmov, dôležitosti rôznych potrieb, vytvorených návykov a miery ich pevnosti a menlivosti. Jednotlivé faktory možno usporiadať do postupnosti vplyvov, t. j. zostaviť model motivačného procesu (obr. 36).²⁵⁷



Obr. 36. Model motivačného procesu

Vo vzťahu k spotrebiteľovi motivácia patrí do súboru stimulačných prostriedkov. Výsledkom pôsobenia motivácie je pohyb. Motivácia predstavuje vnútorné energetizujúce sily, ktoré stoja za každým našim konaním. Dáva podnet na naštartovanie ľudskej činnosti, určuje smer a intenzitu motivovanej činnosti a vplyva aj na dĺžku jej trvania. Z motivácie vychádza nákupné správanie spotrebiteľa, ktorý má svoje potreby a podľa nich si stanovuje ciele.

Jednotlivci si kladú ciele podľa svojich osobných hodnôt. Správajú sa spôsobom, ktorý považujú za primeraný k dosiahnutiu svojich cieľov.

Komunikácia a nákupné správanie

Spotrebiteľa ovplyvňuje komunikácia viac ako kedykoľvek v minulosti. Nové technológie umožňujú rýchly prísun potrebných informácií, a to aj v procese nákupu.²⁵⁸ Televízne progra-

²⁵⁷ Dugree, F. J.: Observations: Translating Values into Product Wants. Journal of Advertising Research 36/1996.

²⁵⁸ Ak sa spotrebiteľ nevie rozhodnúť na mieste nákupu, často využije mobilný telefón, aby sa poradil s členmi rodiny alebo priateľmi, opýtal sa na ich názor na daný produkt, jeho cenu či kvalitu. Ak spotrebiteľ hľadá nejaký produkt, priamo v obchode môže požiadať predajcu, aby pomocou počítačového prepojenia nahliadol do zásob, alebo zistil termín dodávky požadovaného produktu.

my, literatúra, reklama a iné spôsoby komunikácie bezprostredne pôsobia na spotrebiteľa a jeho rozhodovanie.

Na vytvorenie presvedčivej komunikácie je potrebné stanoviť ciele komunikácie a zvoliť jej stratégiu podľa toho, na koho má pôsobiť. V modernom podniku musí byť komunikácia aktívna. Je nedostačujúce vyčkávať a reagovať na novú situáciu. Príkladom aktívnej komunikácie je sústavné vyhľadávanie možných problémov. V bežnom živote sa totiž nemôžu nevyskytovať problémy a ich riešenie. Neexistencia problémov znamená zahmlievanie, zamlčovanie a teda potláčanie komunikácie, ktorá by mohla viesť k ich riešeniu.

Spoločenské zmeny a zásadné transformácie prinášajú do života toľko nových zmien a pohnútok, že vznikajú nové a nové problémy. Práve komunikácia môže byť predpokladom na riešenie problémov. Riešenie problémov vyúsťuje do komunikácie. Práve komunikácia napomáha zvyšovať intelektuálny potenciál podniku a tým rovnako ľahšie, skôr realizovateľné riešenie problémov. Komunikáciou sa uvoľňuje priestor na vznik a ďalší rast problémov, s ktorými sa možno neodkladne zapodievať, kým nevznikne závažnejší problém. Podniky sa zároveň učia niektorým problémom predchádzať.

V súčasnej ére rozvoja komunikačných prostriedkov vrátane internetu je pre podniky nevyhnutné poskytovať maximum informácií, prezentovať svoju ponuku čo najkonkrétnejšie. Preto je kontraproduktívna akákoľvek forma reštriktívneho prístupu k oznamovaniu konkurenčných výhod a považovať svoje prednosti a výhody za obchodné tajomstvo. Je nesporne perspektívnejší progresívny prístup. Tým, ako realizujeme svoju komunikáciu, získavame spätné podnety a nápady. A práve ich využitím by sme mali sústavne získavať náskok a výhody pred ostatnými. Komunikácia má prispieť k budovaniu lepších vzťahov podniku a všetkých zamestnancov k zákazníkom. Zvýši sa tým spokojnosť zákazníkov a budujú sa dlhodobé vzťahy. Spätná väzba sa môže pozitívne premietnuť do inovácie produktov a do tvorby novej ponuky, rovnako ako do zlepšenia komunikácie so zákazníkom. Celkové zlepšenie vzťahov so zákazníkmi by sa nesporne odrazilo v ich vyššej spokojnosti a následne lojalite k podniku. Komunikačné väzby medzi podnikom, spotrebiteľom a konkurenciou naznačuje obr. 37.

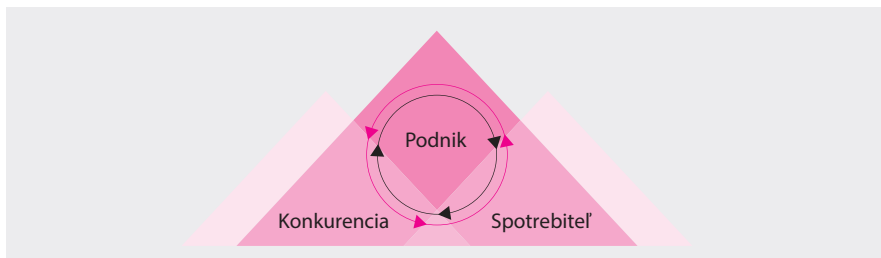
Z hľadiska komunikácie treba poukázať aj na nutnosť komunikovať s konkurenciou. Vyplyva to z hľadania výhod v dodržiavaní určitých pravidiel a prezentácie vzájomnej výhodnosti. Napríklad dohoda o kooperácii znamená veľký prínos pre konkurujúce podniky. Východiskom prístupov ku komunikácii so spotrebiteľom a konkurenciou sú smery stanovené podnikovou stratégiou komunikácie.

Modely nákupného (spotrebiteľského) správania

Nákupné rozhodovanie jednotlivcov sa odlišuje od rozhodovania podnikov. Ide o to, že spotrebiteľ sa rozhoduje sám, prípadne za účasti členov rodiny, alebo pod vplyvom odporúčaní členov alebo vodcov sociálnej skupiny či významných osôb. Zásadnou otázkou je, ako budú spotrebiteľia reagovať na rozličné programy komunikácie, ktoré podnik použije. Východiskovým bodom je model podnetov a reakcií znázornený na obr. 38.²⁵⁹

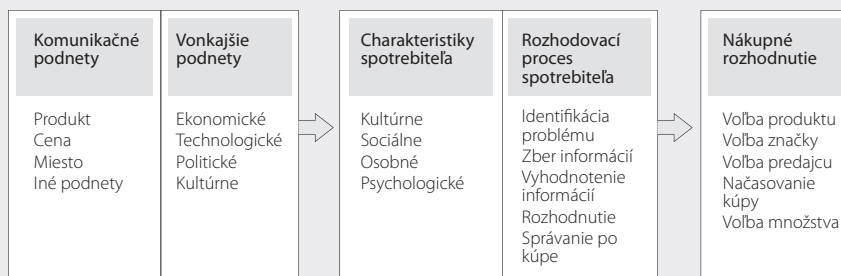
Pre potreby praxe boli formulované modely na základe zjednodušeného rozoznania zložitých a v mnohých prípadoch nevysvetliteľných procesov rozhodovania zákazníka. Medzi základné modely patria:

²⁵⁹ Kotler, P. – Armstrong, G.: Marketing, Bratislava, SPN 1992.



Obr. 37. Komunikačné väzby medzi podnikom, spotrebiteľom a konkurenciou

Dôležité je správanie spotrebiteľa vo vzťahu ku konkurenčným produktom. Afinita spotrebiteľa k produktu (značke) a podniku sa zvyšuje účinnou komunikáciou. Jej efektívnosť silne závisí od psychodemografických charakteristík cieľovej skupiny spotrebiteľov. Niektoré zákaznícke segmenty trhu sú známe svojou malou lojalitou. Komunikáciu podniku s konkurenciou treba chápať ako komunikáciu zameranú na získavanie zákazníkov od konkurencie a na zvyšovanie vernosti vlastných zákazníkov.



Obr. 38. Model podnetov a reakcií

Pracovníci, ktorí zabezpečujú to, aby zákazníci nielen nakupovali prvýkrát, ale aby nakupovali opakovane, musia poznať ich reakcie. Preto sa skúmajú jednotlivé fázy od vzniku problému – potreby až po odchod – rozchod zákazníka s podnikom. Umožní to riadiť ovplyvňovanie zákazníka alebo aspoň doň zasahovať.

- Hierarchické modely na obr. 39. zachytávajú jednotlivé fázy, ktorými prechádzajú všetci zákazníci pri nákupnom rozhodovaní.²⁶⁰
- Model AIDA.²⁶¹
- Model hierarchie účinkov.²⁶²
- Model adaptácie.²⁶³
- Model DAGMAR.²⁶⁴
- Model čiernej skrinky *Williamsa*²⁶⁵ je zobrazený na obr. 40. a vychádza z podstaty, že po-

²⁶⁰ Smith, P.: Moderní marketing. Praha, Computer Press 2000, s. 83.

²⁶¹ Strong, E. K.: The Psychology of Selling. New York, McGraw Hill 1925.

²⁶² Lavidge, C. R. – Steiner, A. G.: „A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness.“ Journal of Marketing október/1961, s. 60.

²⁶³ Rogers, E. M.: Diffusion of Innovations. New York, The Free Press 1962, s. 84.

²⁶⁴ Colley, H. R.: Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results. New York, Association of National Advertisers 1961, s. 39.

²⁶⁵ Williams, K. C.: Behavioural Aspects of Marketing. Oxford, Butterworth-Heinemann 1989.

	Model AIDA	Model hierarchie účinkov	Model prijatia nového	Konkurenčný model
Poznávacie štádium	Pozornosť ↓	Informovanosť ↓ Znalosť ↓	Informovanosť ↓	Vystavenie vplyvu ↓ Vnímание ↓ Poznávacie reakcie ↓
Emocionálne štádium	Záujem ↓	Obľuba ↓ Preferencie ↓ Presvedčenie	Záujem ↓ Zhodnotenie	Zaujatie postoja ↓ Úmysel
Štádium konania	Želanie ↓ Konanie	↓ Nákup	↓ Vyskúšanie ↓ Pojatie	↓ Konanie
	E. K. Strong 1925	Lavidge & Steiner 1961	E. M. Rogers 1961	H. R. Colley 1961

Obr. 39. Hierarchické modely nákupného rozhodovania zákazníka

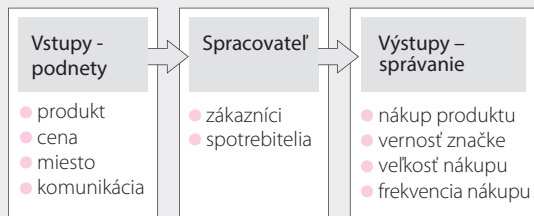
Jednotlivé modely odrážajú poznatky autorov za obdobie takmer polstoročia. Každý z uvedených modelov smeruje od poznávacieho štádia, cez pocity až ku konečnému rozhodnutiu spotrebiteľa. Informovanosť spotrebiteľa sa zvyšuje aktívnou komunikáciou iniciovanou zo strany podniku.

známe vstupy a výstupy ale sú neznáme procesy (čierna skrinka), ktoré sa odohrávajú u zákazníka, keď sa rozhoduje o kúpe. Alebo z inej stránky si nevšíma psychické a sociálne procesy, ktoré sa odohrávajú v človeku. Sledujú sa len vonkajšie podnety na vstupe (reklama) a prejavy na výstupe (kúpa).

Modely premenných založených na osobnosti sa zameriavajú na niekoľko faktorov, ktoré u človeka ovplyvňujú rozhodovanie a správanie. Vo vybraných modeloch sa zameriavajú na názory, postoje a zámyery. Sledujú sa len vybrané faktory, čo je výpovednejšie ako iba čierna skrinka. Medzi tieto modely môžeme zaradiť:

- *Fishbein*ov model²⁶⁶ vychádza z výberu určitého počtu vlastností produktu, ktorému sa priradí určitá váha v podobe bodov alebo percent a ich sčítaním sa dosiahne určitá hodnota produktu. Výber vlastností vychádza z poznania, ktoré z týchto vlastností zákazník preferuje a pokladá za určujúce na ohodnotenie produktu. Na základe príslušnej váhy sa danému produktu podľa dôležitosti stanovenej zákazníkom pripočítavajú hodnoty a tým sa určuje celková hodnota produktu. Nedostatkom tohto postupu je, že tieto hodnotenia sa uskutočňujú na základe laboratórnych výskumov u zákazníkov, ale hodnoty v mnohých prípadoch nemusia byť platné pri nákupe. Preto získané výsledky je nutné ešte zhodnotiť a na základe poznania ďalších informácií určiť, akú majú vypovedaciu hodnotu pri určovaní spôsobu komunikácie so zákazníkom.
- Prahový model predpokladá na základe poznania zákazníckeho postoja definovať, ktoré

²⁶⁶ Fishbein, M.: Attitude and the prediction of behaviour. In: Fishbein, M.: Readings in attitude theory and measurement. New York, Wiley 1967.



Obr. 40.
Model čiernej skrinky

Model čiernej skrinky vychádza zo znalosti vstupov a výstupov do určitého systému. Medzi vstupmi a výstupmi je oblasť, ktorá nie je exaktne známa, ale dajú sa vysledovať procesy, ktoré sa v nej odohrávajú, práve na základe poznania vstupov a výstupov. Pri sledovaní nákupného správania je to spotrebiteľ, ktorý informácie posudzuje a prejaví sa svojím nákupným správaním.

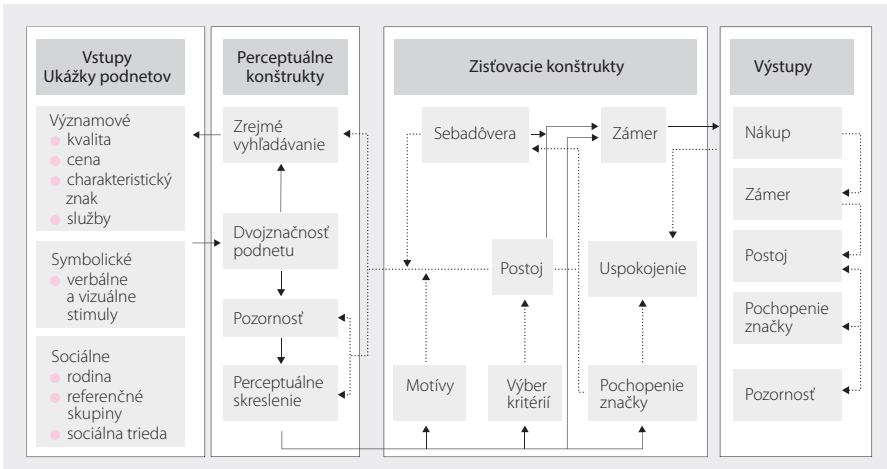
vlastnosti produktu sú nevyhnutné a ktoré sú neprijateľné. Zákazník si podľa vytýčených limitov vlastností tvorí extrémnu hranicu, akýsi prah, cez ktorý nemieni prekročiť a za ktorým už nie je ochotný akceptovať daný stav. Pri produkte to znamená, že ak produkt nespĺňa prahové podmienky, je okamžite vyradený z pozornosti a rozhodovania o jeho kúpe. Pri splnení vytýčených limitov vlastností daný produkt zákazník posudzuje ako akceptovateľný a v mnohých prípadoch automaticky uvažuje o jeho kúpe.

- Výmenný model sa tak isto zakladá na poznaní vlastností, ktoré zákazník pri určovaní hodnoty považuje za dôležité, ale vytvára si akýsi kompenzačný model, kde určité vlastnosti spája do spoločnej hodnoty. Keď jedna vlastnosť je na tom v hodnotení horšie, druhá musí byť lepšia, aby sa vzájomné vyvážili a výsledná akceptovaná hodnota sa zachovala.
- Komplexný model *Howarda a Shetha*²⁶⁷ znázorňuje obr. 41. Zameriava sa na ľudské pochody pri prijímaní podnetov z okolia a následne rôznych postupov pri myslení. Niektoré vstupy svojou dvojnásobnosťou sa stávajú nezrozumiteľnými a niektoré sú skreslené a filtrované ľudským prístupom na základe predchádzajúcich skúseností.

Zmyslom formulovaných modelov je zachytiť v štandardizovanej podobe nákupné správanie spotrebiteľa, aby sa dalo v rozličných podmienkach trhu a pri rôznych podnikoch s ich odlišnou organizačnou štruktúrou použiť na nastolenie základných parametrov komunikácie so zákazníkom. Modely umožňujú poznať postupy alebo jednotlivé kroky aj v komunikácii, aby sa dosiahlo uspokojovanie potrieb a želaní cieľových zákazníkov. Podstatou je vytvoriť vhodný riadiaci systém podniku na usmernenie podnikových aktivít v uvedenom zmysle. Ak podnik potrebuje byť úspešný, modely slúžia ako východisko na vytvorenie komunikačných stratégií umožňujúcich uspokojiť potreby zákazníka. Pritom zákazníci sa správajú odlišne a preto tieto modely na každodennú prax nepostačujú. Treba získať ďalšie informácie o trhu, zákazníkovi a jeho skutočnom správaní pri konkrétnych udalostiach, čo pomôže lepšie uspokojovať zákazníkov v porovnaní s konkurenciou.

Na základe poznania modelu sa možno v podniku zamerať na vytýčené základné fázy správania a konkrétne prejavy zákazníkov. Zmapovať reakciu zákazníkov na ponúkané produkty, či značky a schopnosť uspokojiť ich potreby. Výsledkom poznania je použitie správania cez zvolený model v konkrétnej podobe. Podniku to umožňuje dosiahnuť efektívnu komunikáciu so zákazníkom a tým aj umiestniť ponúkané produkty na trhu. Model predstavuje základnú kostru na určenie podnikovej schémy orientovanej na správanie zákazníkov a na dosiahnutie účinnej komunikácie.

²⁶⁷ Howard, J. A. – Sheth, J. N.: *The Theory of Buyer Behavior*. New York, John Wiley & Sons 1969.



Obr. 41. Komplexný model podľa Howarda a Shetha

Model sa snaží podchytiť rôzne aspekty ľudského myslenia a z neho vyplývajúcich rozhodnutí, ale tým značne komplikuje pochopenie pre pracovníka, ktorý by tento model chcel použiť na určovanie spôsobu komunikácie so zákazníkom, pretože neurčuje korelačné vzťahy medzi jednotlivými vnútornými faktormi ani vzťahy týchto faktorov k okoliu.

Koncept spotrebiteľského občianstva (Consumer Citizenship)²⁶⁸ poukazuje na zodpovednosť, s ktorou by mali spotrebiteľia nakupovať produkty. Tieto otázky sú predmetom častých odborných diskusií avšak v podstate akcentujú na aktívne príspevanie občana v úlohe spotrebiteľa k spoločenskému rozvoju a všestrannému skvalitňovaniu života. Imanentne sa predpokladá, že spotrebiteľ sa zamýšľa nad etickými otázkami, vývojom morálky a pozorovanými zmenami a tiež reaguje na spoločenský vývoj a perspektívy, globálne procesy a predpokladané budúce podmienky. Súvisí to aj s prevzatím zodpovednosti občana a zároveň spotrebiteľa v globálnom a rovnako v regionálnom, národnom, a lokálnom meradle pri uspokojovaní vlastných osobných potrieb, spokojnosti a zdravia. V centre pozornosti koncepcie spotrebiteľského občianstva sú práva a zodpovednosť. Spotrebiteľia si nárokovujú na to, aby ich práva boli chránené pred bezohľadným a nebezpečným podnikaním, ale musia akceptovať aj skutočnosť, že majú určitú zodpovednosť, a najmä dodržiavanie spoločensky uznávaných pravidiel a zmluvných podmienok.

Ak formulujeme modely správania na spotrebiteľa, zistíme, že sa pri týchto modeloch neustále opakujú určité faktory, ktoré v detailnom pozorovaní a špecifikovaní jednotlivcov a skupín majú určujúci vplyv na správanie spotrebiteľa. Modely spotreby majú obrovský vplyv na spoločnosť a ekonomiku a naopak - spoločnosť a ekonomika (pracovný trh) majú obrovský vplyv na modely spotreby.

²⁶⁸ Dostupné na www.dolceta.eu.

Sociálne a kultúrne prostredie a spoločenské postavenie spotrebiteľa

Prostredie formuje človeka od začiatku jeho života. Ľudia majú rozličnú životnú úroveň, žijú v rozličnom prostredí, rozvíjajú sa v odlišných podmienkach. Vo výskumoch spoločenských vrstiev (rozvrstvenie spoločnosti) sa postavenie často považuje za relatívne triedenie (z toho odvodené spoločenské triedy) členov každej spoločenskej vrstvy z hľadiska konkrétnych faktorov postavenia. Napríklad relatívne bohatstvo (množstvo ekonomického majetku), moc (stupeň osobnej voľby alebo vplyv na iných) a prestíž (stupeň uznávania inými osobami) sú tri faktory postavenia, ktoré sa používajú pre odhad spoločenskej vrstvy.

Sú zaznamenané porovnávacie výskumy spoločenských vrstiev, ale v bežnom živote sa porovnávajú aj jedinci. Porovnávajú svoj majetok, funkciu a iné. Tým určujú svoje relatívne miesto, svoje spoločenské postavenie. Postavenie sa často spája s kúpnu silou jedinca („čo si môže dovoliť“). Jedinci s väčším obmedzením nákupov sa potom chápu ako jedinci s nižším postavením.

Spoločenské porovnávanie a s ním spojená prestížna spotreba majú výpovednú hodnotu, ale hlbšie poznatky sa získavajú štúdiom postavenia z hľadiska sociálno-ekonomických premenných, ako napr. príjem rodiny, postavenie v zamestnaní a dosiahnuté vzdelanie.

Kategórie spoločenských vrstiev sú zoradené hierarchicky. Príslušníci jednotlivých vrstiev chápu iné vrstvy ako vrstvy s vyšším alebo nižším postavením, ako je ich vlastné postavenie.

V tomto kontexte spoločenské postavenie slúži spotrebiteľom ako referenčný rámec na vyjadrenie postojev a správania. Hierarchický aspekt spoločenského postavenia slúži na formovanie trhov. Zákazník totiž často nakupuje aj preto, aby identifikoval vlastnú pozíciu (potvrďuje sám seba) a zároveň manifestoval svoju príslušnosť ku konkrétnej spoločenskej vrstve.²⁶⁹ Pretrváva však názor, že podľa druhu nákupu (bežné alebo luxusné produkty) možno určiť príslušnosť k spoločenskej vrstve a tak príslušenstvo k určitej vrstve tvorí prirodzený základ segmentácie trhu.

Vplyvy referenčných skupín

Väčšina jednotlivcov na seba vzájomne pôsobí doma, v rodine, v pracovných a záujmových skupinách i na verejnosti. Rozličné názory, informácie si vymieňajú v každodennom živote.

Bežne sa rozlišujú skupiny s rozdielnym spoločenským postavením a rozdielnymi názormi na každodennú realitu i spoločenskú perspektívu. Ľudia sa združujú do jednostranných zoskupení, pričom sledujú správanie iných a porovnávajú sa. Porovnávanie súvisí s hodnotením a tak zväčša priamym dôsledkom porovnávania je hľadanie vlastnej hodnoty a jej prezentácie smerom k verejnosti. Rozličné skupiny sa takmer vždy klasifikujú podľa postavenia členov, je to členská skupina. Môžu to byť napríklad politické strany, športové kluby, krúžky a pod. Existujú skupiny bez členstva, ktoré prijímajú určité symbolické hodnoty. Môžu to byť napríklad fanúšikovia niektorého mužstva pri športových zápasoch. Ekonomická sila (majetok) je potom

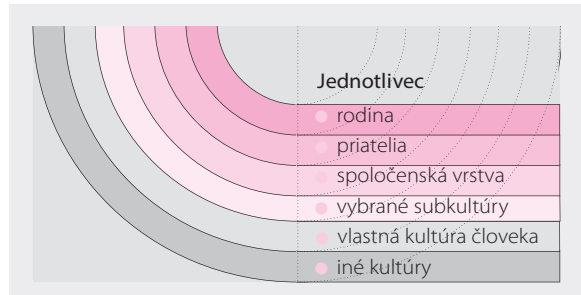
²⁶⁹ Nie je to jednoznačné pravidlo, pretože je mnoho ľudí s vysokým postavením a ekonomickou silou, toto však nemanifestujú a nesprávajú sa podľa teórie spoločenských vrstiev. Svoj potenciál vkladajú do práce, alebo sa zapájajú do poznávacích, filantropických či iných aktivít. Navonok sa nijako neodlišujú od ľudí zaradených do nižších alebo stredných spoločenských vrstiev. Obľekajú sa a stravujú priemerne, majú skôr lacnejšie auto a viac ako na vonkajšie prejavy výnimčnosti dbajú na vzdelanie, bezpečnosť a zdravie.

deklarovaná vonkajšími viditeľnými prejavmi, ako je úroveň bývania, obliekanie, auto a pod. Pri takomto porovnávaní sa spotrebiteľ môže porovnávať s niekým kto je oproti nemu ekonomicky slabší (porovnávanie zostupné – posilňuje vlastnú sebadôveru), alebo sa porovnáva s ekonomicky silnejšími jedincami (vzostupne, čo môže viesť k znižovaniu sebedôvery, ale aj k zvýšenej aktivite, v úsilí dosiahnuť rovnakú úroveň). Takéto porovnávanie sa často idealizuje na základe neúplných informácií a vplyvom médií, ktoré skutočnosť často nadsadzujú. Každopádne porovnávanie značne ovplyvňuje nákupné správanie jedincov. Nastáva „prestížna“ spotreba, keď sa spotrebiteľ snaží zvýšiť svoje spoločenské postavenie nápadnou spotrebou alebo majetkom. Určiť stupeň prestížnej spotreby je dôležité pre výrobu a predaj luxusných produktov.

V kontexte nákupného správania sú význačné referenčné skupiny, určité vzory. Je to jednotlivec alebo skupina, ktoré slúžia jednotlivcovi ako porovnávací (referenčný) bod pri formovaní všeobecných alebo konkrétnych hodnôt, postojov alebo konkrétneho návodu na správanie.

Normatívne i komparatívne referenčné skupiny sú dôležité. Normatívne referenčné skupiny ovplyvňujú vývoj základných noriem správania. Komparatívne referenčné skupiny ovplyvňujú vyjadrenie konkrétneho postoja zákazníka a nákupné správanie (obr. 42).²⁷⁰

Podľa obrázku²⁷¹ možno usudzovať, že komunikačný vplyv má predovšetkým najbližšie okolie. Jediniec je spravidla v každodennom styku s rodinou. Často sa stýka s priateľmi a príslušníkmi rovnakej spoločenskej vrstvy. Výrazné sú vplyvy kultúry, subkultúry alebo iných kultúr, do ktorých sám patrí.²⁷² Zásadný význam na nákupné správanie však má príslušnosť k spoločenskej vrstve.



Obr. 42. Hlavné referenčné skupiny vplyvajúce na správanie spotrebiteľa

Vplyv komunikácie sa v rôznych referenčných skupinách odlišuje. Referenčné skupiny tvoria referenčné rámce pre jednotlivca pri jeho nákupných alebo spotrebiteľských rozhodnutiach. Referenčné skupiny, ktoré ovplyvňujú všeobecné hodnoty a správanie, sú normatívne referenčné skupiny. Referenčné skupiny, ktoré sú meradlom pre špecifické a úzko definované postoje alebo správanie, sa nazývajú komparatívne referenčné skupiny.

²⁷⁰ Schiffman, L. G. – Kanuk, L. L.: Nákupní chování. Brno, Computer Press 2004, s. 327.

²⁷¹ Tamže, s. 327.

²⁷² Ak sa o ne zaujíma alebo dočasne v takom kultúrnom prostredí žije. Napríklad jediniec pôsobiaci v inej krajine niekoľko rokov. Prejavom vplyvu cudzej kultúry (bývalý veľvyslanec alebo iný pracovník v niektorej krajine) je uznávanie „naučených“ kultúrnych hodnôt a prejaví sa napr. tým, že altánok pri svojom rodinnom dome postaví v štýle krajiny, v ktorej dlhé obdobie pôsobil. V inom prípade má z takej krajiny vybavenie interiéru vrátane vyšíviek, servisnej súpravy a pod.

Príslušnosť k spoločenskej vrstve a jej vplyvy na nákupné správanie

Spoločenská vrstva je definovaná ako rozdelenie členov spoločnosti do systému vrstiev rozdielneho postavenia tak, aby členovia každej spoločenskej vrstvy mali relatívne rovnaké postavenie a členovia všetkých ostatných vrstiev majú vyššie alebo nižšie postavenie.

Spoločenská vrstva je hierarchická a prirodzená forma segmentácie, ktorá je však relevantná len pre obmedzený počet kategórií a segmentov trhu (obr. 43).²⁷³

Príslušnosť k spoločenskej vrstve je založená na vlastnom vnímaní alebo i vlastnom obraze jednotlivca. Spoločenská vrstva sa považuje za osobný jav, ktorý odráža pocit jednotlivca, že patrí k bohatým alebo sa s nimi stotožňuje. Tento pocit sa označuje ako triedne vedomie. Subjektívny pocit príslušnosti k určitej triede sa spája s uprednostňovaním používaných produktov a uprednostňovaním určitého druhu spotreby.

Z hľadiska spotreby sú dôležité nielen subjektívne pocity, ale predovšetkým objektívne určenie príslušnosti na základe konkrétnych ukazovateľov. Sú to demografické alebo sociálno-ekonomické premenné týkajúce sa jednotlivca alebo jednotlivcov. Aby sa dalo predpokladať nákupné správanie príslušníkov jednotlivých vrstiev, ako merateľná (porovnávací) hodnota sa uvádzajú povolanie, výška príjmu a vzdelanie. K sociálno-ekonomickým faktorom sa niekedy pridávajú geografické údaje vo forme poštového smerovacieho čísla a informácie o štvrti, kde je bydlisko respondenta. Tieto ukazovatele sú zvlášť dôležité ako prostriedky na umiestnenie koncentrácie zákazníkov s príslušnosťou ku konkrétnej spoločenskej vrstve.

Výskumy v oblasti nákupu ukázali, že ku každej spoločenskej vrstve existuje model špecifických faktorov životného štýlu (zdieľané názory, postoje, činnosti a správanie), ktoré odlišujú príslušníkov jednej spoločenskej vrstvy od všetkých ostatných spoločenských vrstiev.²⁷⁴

Bohatí spotrebiteľia (najvyššia spoločenská vrstva)

Spotrebiteľia z najvyššej spoločenskej vrstvy²⁷⁵ sú príťažlivým zákazníckym segmentom, pretože majú príjmy, ktoré im zabezpečia nepomerne väčší podiel na všetkých „volných“ a „nadštandardných príjmoch“, umožňujúcich luxusný život. Potvrdil sa aj silný vzťah medzi zdravím človeka a jeho ekonomickým postavením. Podľa všetkého, „najzdravšími ľuďmi sú tí, ktorí majú ekonomickú výhodu“ (vedia sa o svoje zdravie postarať). Vo vzťahu k nákupnému správaniu majetní ľudia sa aj svojimi zvykmi odlišujú od zvykov širšej verejnosti. Sledujú televíziu menej ako nemajetní. Na druhej strane viacej čítajú dennú a odbornú tlač, sledujú rozhlas počas jazdy autom a pod. Viac sa venujú kultúrnym aktivitám.

Majetný trh z hľadiska segmentácie však nie je jediný, pretože nie všetci majetní majú rovnaký životný štýl (činnosti, záujmy, názory). Aj bohatstvo je „rozptýlené“ na rozličných miestach krajiny. Nie každý majetný človek chce žiť vo veľkom meste.

Spoločenské vrstvy	Percento
Vyššie	4,3
Vyššie stredné	13,8
Stredné	32,8
Robotnícke	16,8
Celkovo	10,0

Obr. 43. Percentuálne rozloženie rozčlenenia spoločenských vrstiev

²⁷³ Schiffman, L. G. – Kanuk, L. L.: Nákupní chování. Brno, Computer Press 2004, s. 370.

²⁷⁴ Podrobnejšie charakteristiky hlavných spoločenských vrstiev v USA uvádza P. Kotler v c.d. na s. 173. Rozlišuje najvyššiu (menej ako 1 %), hornú (cca 2 %), vyššiu strednú (12 %), strednú (32 %) vrstvu, robotnícku triedu (38 %), lepšiu spodinu (9 %) a spodinu (7 %).

²⁷⁵ Nie je to úplne presné pomenovanie, pretože človek môže byť bohatý a nemusí patriť do najvyššej spoločenskej vrstvy (napr. dedič veľkého majetku, kriminálnik a pod.). Taký človek sa môže usilovať preniknúť do najvyššej spoločenskej vrstvy, tá ho však medzi seba neprijme.

Spotrebiteľia zo strednej vrstvy

Stredná vrstva nie je „jednoliata“ a nemožno vždy predpokladať nákupné návyky iba podľa príjmov. Snaha jednotlivca deklarovať svoju príslušnosť k vyššej vrstve vedie k nákupu produktov, ktoré nie sú úmerné jeho príjmom a tak sa veľmi zadlžuje, čo neskôr môže viesť k rapidnému poklesu jeho životnej úrovne a „prepadu“ do najnižšej spoločenskej vrstvy. Pozorujeme veľké úsilie preniknúť zo strednej vrstvy do vyššej či už nadobudnutím vzdelania, alebo mimoriadnymi pracovnými výkonmi, či iným spoločenským uplatnením. Sú verejne známe prípady, keď určité osoby prenikli do vyššej spoločenskej vrstvy nadobudnutím majetku nečestným spôsobom. Otázkou ostáva, či v takých prípadoch možno hovoriť o príslušnosti k vyššej vrstve, ak je to deklarovaná, majetkovo podporená, ale nie skutočná osobnostná úroveň. Z hľadiska nákupného správania sa takí jedinci správajú niekedy až neracionálne.

Historický vývoj rozsahu vlastníctva rozličných produktov ukazuje, že sa zmenil pomer produktov nadobúdaných strednou vrstvou. Je to tým, že ceny niekedy aj luxusných produktov klesajú a sú prístupné oveľa väčšiemu počtu ľudí ako v minulosti.

Nemajetní spotrebiteľia

Najväčšiu skupinu zákazníkov predstavujú nemajetní zákazníci. Ukazuje sa, že ľudia s nižšími príjmami sú vernejší značke, pretože si nedovolia prechod k inej z obáv pred sklamaním z neznámej značky. Takisto je známe, že najmenej zarábajúci ľudia utratia za potraviny vyššie percento zo svojich príjmov ako ľudia zo strednej vrstvy. Pre zákazníkov nižšej vrstvy sú potraviny mimoriadne dôležitou oblasťou, pretože predstavujú oblasť „pôžitkov“, keďže iné druhy pôžitkov si pre nízke príjmy nemôžu dovoliť. Z toho dôvodu opakovane nakupujú aj kvalitnejšie potraviny.

Nákupy produktov zväčša zodpovedajú príslušnosti k určitej vrstve a vyplývajú zo životného štýlu. Prejavuje sa to najmä v obliekaní a trávení voľného času. S príslušnosťou k určitej vrstve súvisí sporenie, útraty a úvery. Z hľadiska nákupov je podstatné, že podľa príslušnosti k spoločenskej vrstve možno segmentovať trh.

Zároveň treba vidieť súvislosti so segmentáciou trhu a komunikačným pôsobením na spotrebiteľa určitej spoločenskej vrstvy z toho-ktorého segmentu. Komunikácia a sledovanie médií sa u príslušníkov jednotlivých spoločenských vrstiev odlišuje. Pre komunikačné stratégie je dôležité poznať, v čom odlišnosti spočívajú. Zákazníci z nižšej vrstvy komunikujú hlavne o svojich osobných problémoch, zákazníci zo strednej vrstvy sú schopní opísať svoje skúsenosti rozdielnymi pohľadmi. Majetní zákazníci majú úplne iný pohľad na svet. Jednotlivé spoločenské vrstvy sa odlišujú aj používanou terminológiou a sférou osobného či spoločenského záujmu.

Technicky orientovaná spoločenská vrstva

Revolučné premeny v technike a technológiách sa stali „životodarnými“ pre vznik nového spoločenského zoskupenia, ktoré charakterizuje vyznávanie všetkého, čo je z hľadiska techniky nové, moderné, čo má vyššie technické parametre. Dokonca ľudia bez počítačových znalostí sa pokladajú za „technicky negramotných“ a teda aj menej využiteľných pri plnení pracovných úloh. Technika a počítače sa stávajú novou základňou osobitosti, vytvorenia novej spoločenskej vrstvy.

Príenik počítačov do bežného života mení nákupné správanie spotrebiteľov. Rodičia kupujú počítače deťom, čo urýchľuje zavádzanie počítačov do života a zároveň vytvára nové

spotrebiteľské požiadavky, ako sú nové počítačové hry, softvéry, príslušenstvo k počítaču, záujem o počítačovú literatúru atď.

Pochopiť počítače, ovládať ich a mať o nich hlbšie znalosti tvorí nový fenomén v konkurenčnej výhode. Počítač urýchľuje prácu, umožňuje podniku po každej stránke výraznejšie napredovať.

Dnes už málokto pripustí, že nevie pracovať s počítačom, prípadne že mu je počítač ľahostajný.²⁷⁶ V tomto zmysle existuje technická spoločenská štruktúra zameriavajúca sa na množstvo počítačových schopností, ktoré človek má. Treba však doplniť, že nástup technickej spoločenskej vrstvy sa nezameriava iba na počítače, ale že spravidla do sféry svojich záujmov zahŕňa aj iné technické novinky a produkty spotreby na voľný čas, ako sú napr. digitálne fotoaparáty, kamery, domáce kino a pod.

Premeny spoločenského postavenia a príslušnosti k spoločenskej vrstve

Postup na spoločenskom rebríčku môžu motivovať alebo prerušiť rozličné dôvody. Premennivé spoločenské prostredie, politické, ekonomické a iné vplyvy môžu mať pre jedinca rozličné dôsledky. Napríklad obdobie privatizácie bolo základňou spoločenských premien a nových spoločenských pozícií jedincov. Radoví pracovníci podnikov, štátnych orgánov a pod. sa stávali majiteľmi rozsiahleho majetku, neraz aj podniku, v ktorom boli pôvodne zamestnancami. Zo strednej vrstvy sa „prehupli“ do vyššej spoločenskej vrstvy, čo deklarovali vonkajšími prejavmi. Sú bežné aj opačné posuny, keď významný podnikateľ nezvládol svoju vodcovskú pozíciu a zbankrotoval. Je bežné, že s voľbami sa menia pozície členov vlády a mení sa aj situácia politických strán. Minister sa môže stať riaditeľom podniku, na ktorý mal v minulosti riadiaci dosah, alebo získava „podradnejšiu“ pozíciu, prípadne odchádza do dôchodku. To je pre neho úplne nová situácia. Takých príkladov možno uviesť veľa. V každom prípade ide o zmenu pozície a o nové zaradenie sa do vyššej, alebo nižšej spoločenskej vrstvy. Navonok sa to prejavuje zmenou životného štýlu i postupnými premenami spôsobu existencie jeho i členov rodiny.

Ďalším znakom pohyblivosti spoločenskej vrstvy je skutočnosť, že produkty používané vyššou spoločenskou vrstvou postupne presakujú do nižších spoločenských vrstiev. Nie je to vždy znak vyššej ekonomickej sily spotrebiteľa, vyjadruje to však snahu vyššiu pozíciu deklarovať a aspoň sa k nej priblížiť. Koniec koncov úsilie dosiahnuť vyšší spoločenský status mobilizuje spôsobilosť jedinca a napokon sa jeho predstavy a túžby môžu naplniť získaním novej, vyššej spoločenskej pozície.

Vplyv kultúry na nákupné správanie

Kultúra nemôže existovať sama osebe. Vždy je odrazom vnútornej potreby človeka a spoločnosti, v ktorej žije, je determinovaná úrovňou spoločenských vrstiev, implikuje skutočné podmienky života danej spoločnosti a súčasne je globálne i integrálne zaradená. Na kultúru môžeme nazerať v členení podľa obr. 44.²⁷⁷

Fyzické existenčné potreby ovplyvňujú spotrebnú kultúru, t. j. nákupné správanie spotrebiteľa. Spôsob spotreby je prejavom kultúry spotreby.

²⁷⁶ Dokonca sa zakoreňuje názor, že ľudia sa delia na dve skupiny: tých, ktorí počítačom ovládajú iných, a tých, ktorí sú počítačmi ovládaní.

²⁷⁷ Schiffman, L. G. – Kanuk, L. L.: Nákupní chování. Brno, Computer Press 2004.

Kultúra usmerňuje správanie ľudí už tým, že akceptujú rozmanité kultúrne hodnoty. Reflektujú jedincovu konkrétnu znalosť alebo úsudok o niečom. Zásady sú aj názory. Od názorov sa však líšia, pretože:

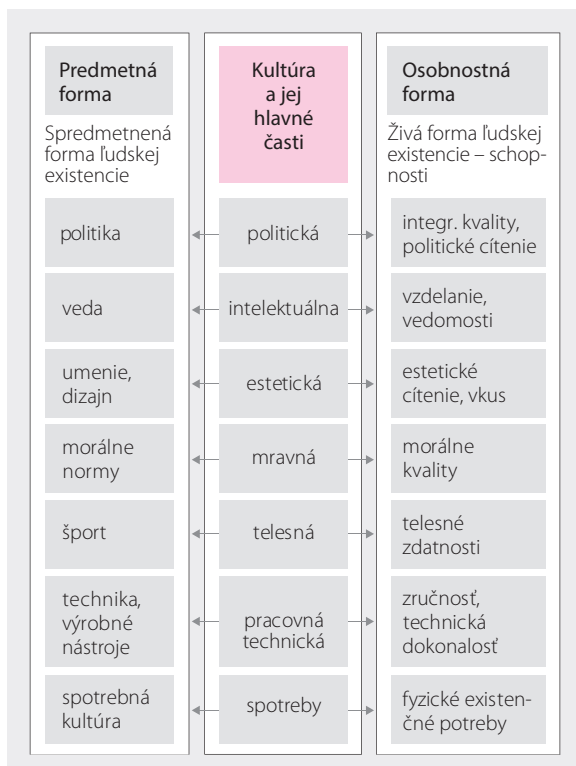
- je ich pomerne málo,
- slúžia ako návod na kultúrne vhodné správanie,
- sú trvalé alebo obťažne zmeniteľné,
- neviažu sa na konkrétne predmety alebo situácie,
- členovia spoločnosti ich široko akceptujú.

Preto sú názory a zásady v širokom zmysle slova duševnými životnými postojmi ovplyvňujúcimi rad konkrétnych postojov, ktoré zase ovplyvňujú spôsob, akým bude osoba pravdepodobne reagovať v konkrétnej situácii.

Na rozdiel od názorov a zásad sú zvyky zjavnými spôsobmi správania vytvárajúcimi kultúrne prijateľné spôsoby správania v konkrétnych situáciách. Zvyky pozostávajú z každodenného, alebo rutinného správania.

Pokiaľ názory a zásady sú návodom na správanie, zvyky sú obvyklými a prijateľnými spôsobmi správania. Pôsobenie kultúry na správanie je také prirodzené a automatické, že sa chápe ako samozrejmosť. Spotrebiteľia na seba nazerajú v kontexte svojej vlastnej kultúry a reagujú na svoje prostredie na základe kultúrneho rámca, ktorý prenášajú do skúsenosti. Každý jedinec vníma svet cez svoju vlastnú kultúru.

Kultúra uspokojuje potreby ľudí. Poskytuje prehľad o správaní väčšiny ľudí v danej spoločnosti, o spôsobe stravovania a obliekania pri rôznych príležitostiach. Kultúra sa vyvíja, ľudia sa ju učia. Ovpľyňuje ju komunikácia každého druhu. Opakovanie reklamných posolstiev vytvára a utvrdzuje kultúrne zásady a názory. Zdôrazňujú sa rovnaké vybrané vlastnosti produktov. Zdôrazňovanie výhod a dobrých vlastností vedie k túžbe ich vlastniť.



Obr. 44. Kultúra a jej hlavné oblasti

Kultúra sa chápe ako celkový súhrn rozhodujúcich vplyvov na život človeka, súhrn nadobudnutých názorov, zásad a zvykov. Tie usmerňujú nákupné správanie ľudí. Názory odrážajú nazhromaždené pocity a priority, ktoré má jedinec vo vzťahu ku konkrétnym produktom a ich vlastníctvu, čo zároveň súvisí s prostredím, v ktorom sa človek nachádza. Názory, zásady a zvyky sa skladajú z veľkého počtu duševných pochodov alebo slovných výrokov.

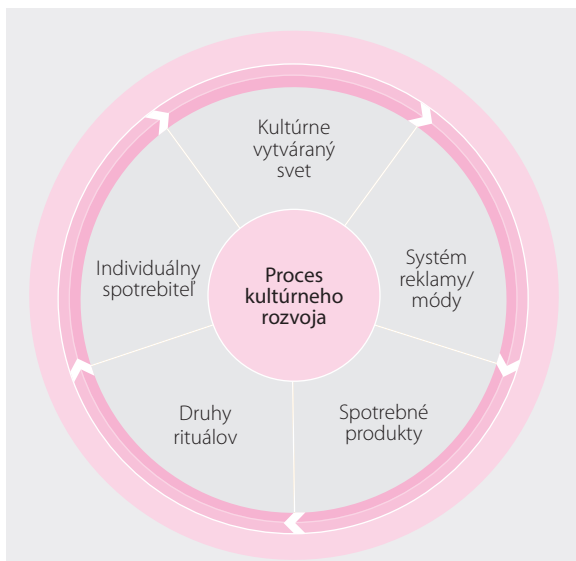
Z obr. 45²⁷⁸ vyplýva, že kultúrny význam sa posúva z kultúrne vytváraného sveta ku spotrebným produktom a odtiaľ k jednotlivému spotrebiteľovi prostredníctvom rôznych prostriedkov súvisiacich so spotrebou. Prispôbenie sa inej kultúre. Je to dôležitý pojem pre podnikovú komunikáciu so zahraničím alebo mnohonárodným trhom, kde produkty musia byť prispôbené tamojším kultúrnym podmienkam a zvykom. Preto je potrebné študovať špecifickú kultúru a kultúru potenciálnych cieľových trhov.

Získať spoločnú kultúru si vyžaduje vzájomne komunikovať spoločným jazykom. Bez spoločného jazyka nebude existovať spoločný význam a nedôjde ku skutočnej komunikácii.

Okrem rituálov, čo je spôsob, ktorým sa niečo robí tradičným spôsobom, existuje aj rituálne správanie. Niektoré možno definovať ako akékoľvek správanie, ktoré sa robí pri rituáli (napr. ak hráč natiera koniec biliardovej tyče kriedou).

Aby sa konkrétny názor, zásada či znak mohli považovať za kultúrny znak, musia byť spoločné podstatnej časti spoločnosti. Kultúra sa teda chápe ako skupinové zvyklosti. Rozhodujúcim je spoločný jazyk ako kultúrna súčasť umožňujúca ľuďom sprostredkovať zásady, zvyklosti a skúsenosti. Kultúrne faktory sa zaznamenávajú hlboko do psychiky človeka a výrazne ovplyvňujú jeho správanie ako spotrebiteľa. Spoločnosť a jej kultúra zásadným spôsobom usmerňuje ľudské správanie, ktoré je naučené najmä v priebehu postupnej socializácie (prispôbenie sa životu v spoločnosti).

Kultúra významne ovplyvňuje všetky zložky správania. Okrem segmentácie kultúrnych faktorov sa segmentujú aj celé spoločnosti do menších podskupín (subkultúr), ktoré poskytujú svojim členom lepšie podmienky pre sebaurčenie a začlenenie. Tie tvoria ľudia s podobným etnickým pôvodom, zvykmi a správaním, ktorými sa odlišujú od ostatných členov spoločnosti. Za subkultúru možno považovať aj národnosť. Subkultúrna referencia totiž ukazuje, čo si

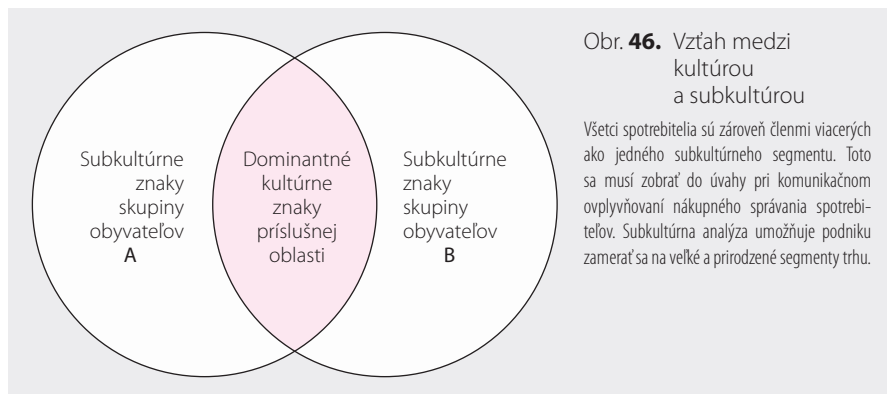


Obr. 45. Pohyb kultúrneho významu

V efektívnej komunikácii sa používajú vhodné symboly. Vyjadrujú požadované predstavy a typické znaky produktov. Okrem jazyka a symbolov obsahuje kultúra rôzne rituálne skúsenosti a správanie. Rituál je typ symbolickej činnosti pozostávajúcej z radu krokov, ku ktorým dochádza v nezmienenom poradí a v priebehu času sa opakujú (promócie, sviatky a pod.). Z hľadiska spotrebného správania je dôležitá skutočnosť, že rituály si vyžadujú produkty, ktoré s nimi súvisia alebo ich vylepšujú.

²⁷⁸ McCracken, G.: Culture and Consumption. A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods. Journal of Consumer Research 1/1986, s. 72.

daná subkultúra cení a čo kupuje (napr. etnické potraviny, oblečenie, umelecké predmety, tlač, hudbu, atď.). Subkultúrami sú aj náboženské subkultúry so svojim presvedčením a z toho vyplývajúcich osobitostí (protestanti, katolíci, židia atď.). Ich nákupné rozhodnutia ovplyvňuje viera, napr. náboženské sviatky a ich príprava (Vianoce a nákup darčiekov, stravovacie zákony židovskej rodiny atď.).²⁷⁹ Ďalej môžu byť subkultúry geografické, regionálne, ale aj rasové a vekové a podľa pohlavia. Podľa *Schiffmana* a *Kanuka* „subkultúra je preto definovaná ako jasne odlišiteľná kultúrna skupina, ktorá je identifikovateľným segmentom väčšej a komplexnejšej spoločnosti“.²⁸⁰ Preto sa kultúrny profil spoločnosti skladá z dvoch jasne odlišiteľných segmentov: 1. špecifické presvedčenie, hodnoty a zvyky, ku ktorým sa členovia subkultúr hlásia a 2. ústredné témy spoločné pre väčšinu populácie bez ohľadu na príslušnosť ku špecifickej subkultúre (obr. 46).²⁸¹



Každý zákazník je iný, aj keď ho vieme zaradiť podľa určitých kritérií do skupiny. Pre každého zákazníka má určitý produkt inú motiváciu. Zákazník v produkte, o ktorý má záujem, hľadá výhody podľa svojej stupnice hodnôt, čo vedie k rozdielnemu prístupu zákazníkov k tomu istému produktu. Preto sa segmentácia zameriava na zákazníka podľa predpokladaných výhod a záujmov. Poznať záujmy umožní komunikovať so zákazníkom špecifickými prístupmi.

Podniková kultúra sa stala frekventovanou témou konferencií a porád vedení podnikov. Napriek tomu na ňu existuje rad odlišných pohľadov a rad prístupov k jej ovplyvňovaniu. Veľmi rozdielne bývajú očakávania manažérov od „riešenia témy“ podniková kultúra. Niektoré smerujú k formovaniu služieb zákazníkom, iné k formovaniu vzťahu zamestnancov k podniku či jeho majetku, ďalšie k vzťahom a komunikácii zamestnancov navzájom a pod. V manažérskej praxi je ťažko predstaviteľné skúmanie komplikovaných vzťahov hodnôt deklarovaných podnikom, a hodnôt a správania sa zamestnancov. Všetky tieto procesy by mali byť prepojené na výkony zamestnancov, služby zákazníkom a pod. Predpokladá sa možnosť vytvorenia zodpovedajúcich modelov, ktoré umožnia merať kľúčové „vstupné“ a „výstupné“ premenné pri formovaní podnikovej kultúry tak, aby sme sa zamerali na tie „vstupy“ do kultúry, ktoré majú najbližší vzťah k výkonom ľudí a teda k výkonu celého podniku.

²⁷⁹ Významnou skupinou produktov sú produkty „kóšer“. Značky U a K na balených potravinách symbolizujú, že jedlo vyhovuje židovským stravovacím zákonom. Takisto sa odvodzuje, že takto označené produkty sú prírodné a zdravé.

²⁸⁰ Schiffman, L. G. – Kanuk, L. L.: *Nákupní chování*. Brno, Computer Press 2004, s. 433.

²⁸¹ Tamže, s. 434.

Nákupný rozhodovací proces ako dôsledok komplexu vplyvov na spotrebiteľa

Aby sa subjekt mohol stať zákazníkom či spotrebiteľom, musí prejsť určitým procesom, v ktorom sa postupne zaoberá svojimi potrebami a ich naplnením. Počas tohto procesu prebieha určitý postup rozhodovania zameraný na uspokojenie potreby získaním (kúpou) určitého produktu. Celý tento postup možno charakterizovať ako nákupný rozhodovací proces, ktorý pre všetky takéto typy rozhodnutí má určité základné črty. Aby sa daný proces dal presne sledovať, nezameriava sa len na akt transformácie (kúpa – predaj), ale zahŕňa všetky pochody, ktoré smerovali k tomuto aktu a tento akt ovplyvnili, prípadne slúžia na zopakovanie takéhoto procesu na novej úrovni.

Vplyvy prostredia na správanie sa zákazníka

Priemyselné trhové prostredie a trhy verejnej správy majú spoločné znaky vo formulovaní vyjednávacích tímov a skupiny odborníkov na dosiahnutie stanoveného cieľa – obstaranie požadovaného produktu v stanovenom objeme, čase a s príslušnými zárukami na korekcie v dôsledku nepredvídaných zmien. Na tieto potreby sa vytvárajú vyjednávacie tímy skladajúce sa z interných, ale aj externých pracovníkov. Potrebne je prihliadať na rôzne vplyvy prostredia a charakteristiky pracovníkov zúčastňujúcich sa na vyjednávaní. Hlavné vplyvy sú zoradené na obr. 47.

Spôsob vedenia rokovaní vychádza z určitých špecifik a formovania prostredia na vyjednávanie. Zámerom je dosiahnuť výhodnú zmluvu. V mnohých prípadoch sa za výhodnú zmluvu považuje tá, ktorá poskytuje výhody jednej strane. Pri komplexnom pohľade ide o výsledok, keď sú spokojné všetky zúčastnené strany alebo všetky strany. V priemyselných trhoch a trhoch verejnej správy sa vyjednávanie realizuje v tímoch a zúčastňujú sa na ňom pracovníci s rôznym zameraním a špecializáciou. Vyjednávanie vedie konkrétna poverená osoba a analýzy a posudky poskytuje takisto konkrétna osoba, na ktorú vplyva veľa rôznych faktorov. Poznanie jednotlivých pracovníkov – členov tímu – vytvára možnosti uplatniť jednotlivé vplyvy na jednotlivcov, ako aj celý tím.

Pri obstarávaní na základe zákonných predpisov je veľmi dôležité poznať prostredie a jasne definovať ciele. To umožní odstrániť nejasnosti podmienok a zabráni meniť podmienky počas rokovaní. Nejasnosť a mnohoznačnosť názorov prináša nedorozumenia a vytvára dôvody na nespokojnosť. Vznikajú

1. Vplyvy prostredia	2. Vplyvy podniku
<ul style="list-style-type: none"> ● úroveň dopytu ● ekonomická situácia ● úrokové miery ● tempo technologických zmien ● politické a legislatívne vplyvy ● veľkosť konkurencie ● sociálna zodpovednosť 	<ul style="list-style-type: none"> ● ciele ● stratégia procesu ● organizačná štruktúra ● systémy
3. Interpersonálne vplyvy	4. Individuálne vplyvy
<ul style="list-style-type: none"> ● záujem ● autorita ● postavenie ● sympatie ● presvedčivosť 	<ul style="list-style-type: none"> ● vek ● príjem ● vzdelanie ● pracovné zaradenie ● osobnosť ● postoj k riziku ● kultúra

Obr. 47. Hlavné vplyvy pôsobiace na odberateľa

rôzne spory či už s úradom verejného obstarávania, alebo s príslušným súdom pre porušovanie dohovorených podmienok či preferovanie niekoho, kto mal nevýhodné zmluvy a nedostatky väčšie ako dotknutá strana. Všetky tieto problémy treba prebrať ešte pred začiatkom rokovania a vyjednávania s odberateľom. Je potrebné formulovať jasné požiadavky a zamedziť nejasnosti a predpoklady vzniku budúcich sporov a pocitov ukrivdenosti a nevýhodnosti. Súhrn faktorov pôsobiach na spotrebiteľa uvádza obr. 48.

Dôsledné poznanie vplyvov, ktoré majú určujúci alebo rozhodný dôsledok na dodávateľa či odberateľa, je dôležitým znakom aj na formovanie oddelení na riadenie vzťahov so zákazníkmi. Tieto poznatky a lepšie kontakty so zákazníkmi je nutné poznať a využiť, aby sa mohla využiť vhodnejšia komunikačná stratégia a dosiahli sa vytýčené ciele.

Alternatívna voľba, smerovanie k rozhodnutiu o kúpe

Spotrebiteľ (zákazník) má o produkte, ktorý by chcel kúpiť, určitú predstavu. Pri úvahách o možnom nákupe môže vzniknúť rozpor medzi predstavami a skutočnosťou. Proces rozhodovania prechádza dlhodobým vývojom, najmä ak ide o hodnotnejší nákup. Problém sa postupne mení z predstáv, pocitov a latentného stavu (zákazník sa najprv zhvie rozhodnúť, získava informácie) do viditeľnej a reálnej podoby. Nakoniec sa predstavy zhmotnia do konkrétnej potreby. V mnohých prípadoch nemusí nastať formovanie konkrétnej potreby.

Spotrebiteľia sa rozhodujú v zásade štyrmi spôsobmi (obr. 49):

1. **Ekonomický pohľad.** Spotrebiteľia nemôžu maximalizovať svoje rozhodnutia vzhľadom na ekonomické limity. Preto ekonomický model sa často odmieta ako príliš idealistický a zjednodušujúci. Zistilo sa napríklad, že primárna motivácia získať lepšiu cenu nemusí byť rozhodujúca. Môže sa spájať s potrebou úspechu, aflácie a dominancie.
2. **Pasívny pohľad.** Charakterizuje spotrebiteľa ako v zásade submisívneho voči vypočítavým záujmom a zacielenej komunikácii. Pasívny model chápe spotrebiteľa ako objekt manipulácie. Nerešpektuje skutočnosť, že spotrebiteľ „má svoj vlastný rozum“ a vie sa rozhodnúť aj bez vonkajšieho komunikačného tlaku. Preto pasívny pohľad na spotrebiteľa je zavádzajúci a nerealistický.
3. **Kognitívny pohľad.** Spotrebiteľa chápe ako uvažujúceho človeka s vlastnými názormi a postojmi, ktorý sám vie vyriešiť svoje problémy. Kognitívny model sa zameriava na procesy, v ktorých spotrebiteľ hľadá a vyhodnocuje informácie o zvolených značkách a spôsoboch maloobchodu. Na spotrebiteľa sa nazerá ako na človeka schopného spracovať informácie, čo vedie k vytvoreniu preferencií a nakoniec k nákupnému zámeru.
4. **Emotívny pohľad.** Človek si vlastníctvom určitých produktov môže pripomínať príjemné zážitky z minulosti. Memorabilita väčšinou vzbudzuje nádeje, že sa príjemné pocity a spôsoby zopakujú aj v budúcnosti. Ak spotrebiteľ urobí spontánny, emotívny nákup, obyčajne nehľadá na informácie, ktoré zhromaždil o produkte či značke. Takýto nákup môže priniesť emotívne uspokojenie. Podstatné sú momentálne pocity a nálada. Z takéhoto pohľadu aj emotívne nákupy možno považovať za racionálne. Majú svoje zdôvodnenie práve vo vyvolaní radosti a uspokojenia. Veľa rozhoduje nálada, ktorú môžeme definovať ako „pocitový stav“ alebo stav mysli. Na rozdiel od emócie, čo je reakcia na určité prostredie, nálada je väčšinou neurčitý stav. Nálady sú pri rozhodovaní o nákupe veľmi dôležité, pretože vplyvajú na to, kedy spotrebiteľ nakupuje, čo nakupuje a s kým nakupuje. Nálada ovplyvňuje aj to, ako spotrebiteľ reaguje na prostredie.

1. Kultúrne faktory

- Kultúra ovplyvňuje želania a správanie spotrebiteľov zásadným spôsobom. V prvom rade nesie pečať výchovy a prostredia, v ktorom jednotlivci existovali po dlhé roky. Odráža sa v hodnotách, ktoré jednotlivci preferuje.
- Subkultúra je súčasťou kultúry, svojim členom však poskytuje lepšie podmienky na sebaurčenie a začlenenie. Tieto podmienky môžu mať charakter národnostný, náboženský, rasový a geografický.
- Spoločenské vrstvy sú relatívne homogénne a stále skupiny ľudí, ktoré sú hierarchicky usporiadané a ktorých členovia zdieľajú obdobné hodnoty, záujmy a správanie.

2. Sociálne faktory

- Referenčné skupiny majú veľký vplyv na správanie spotrebiteľa. Zahŕňajú všetky skupiny, ktoré majú priamy alebo nepriamy vplyv na správanie jednotlivca. Skupiny, ktoré majú na jeho správanie priamy vplyv, sa nazývajú členské skupiny.
- Najvýznamnejšiu spotrebiteľskú jednotku v spoločnosti predstavuje rodina. Členovia rodiny patria medzi primárnu referenčnú skupinu. Rodinnú orientáciu vytvárajú rodičia a súrodenci. Jednotlivca ešte bezprostrednejšie ovplyvňuje jeho vlastná rodina, t. j. manžel(ka) a deti.
- Rovnako dôležitými sociálnymi faktormi sú role a statusy. Jednotlivec môže byť členom rozličných skupín, napr. klubov. Role zahŕňajú také aktivity človeka, ktoré sa od neho očakávajú. Každá rola vytvára určitý status. Na tom je založené aj spotrebiteľské správanie, pretože ľudia si kupujú produkty, ktoré prezentujú ich rolu, zodpovedajú ich statusu, resp. spoločenskému postaveniu.

3. Osobné faktory

- Na spotrebu, ktorá sa utvára u jednotlivcov i v rámci rodiny vplýva vek a obdobie životného cyklu. Mladé rodiny majú inú spotrebu a záujmy a iné možnosti ako stredná generácia a starší ľudia.
- Nákupné správanie podstatným spôsobom ovplyvňuje povolanie a ekonomické podmienky. Iné predstavy o potrebách má robotník, iné intelektuál. Pokiaľ človek s menej náročným povolaním sa uspokojí s dostatkom potrieb pre bežný život, pracovník vo vysokej pozícii musí nevyhnutne dbať aj na prezentáciu svojej osobnosti, spoločenské kontakty, členstvo v rozličných kluboch a pod. Tomu zodpovedá aj jeho nákupné správanie.
- Životný štýl je spôsob života odrážajúci sa v ľudskej činnosti, záujmoch a názoroch. Zobrazuje človeka a jeho osobitosť vo vzťahu k jeho prostrediu. To znamená, že aj ľudia rovnakého povolania a rovnakej spoločenskej vrstvy či subkultúry môžu mať odlišný životný štýl.
- Rozhodujúci faktor nákupného správania je osobnosť a sebauvedomenie. Osobnosťou sa rozumejú zreteľné psychologické vlastnosti, ktoré vedú k relatívne stálemu a pevnému vzťahu k prostrediu. Sebauvedomenie znamená predstavu o sebe, tzn. uprednostňovanie produktov, ktoré takej predstave zodpovedajú.

4. Psychologické faktory

- Motivácia vzniká z rôznych stavov fyziologického napätia, ako sú hlad, smäd a nepohodlie. Ostatné potreby sú psychogénne. Pochádzajú z psychických stavov túžby po uznaní, vážnosti, súdržnosti a pod. Potreba sa stáva motívom, ak nadobudne prahovú intenzitu. Motív je potreba, ktorá je dostatočne silná, aby prinútila človeka konať.
- Vnímanie je proces, v ktorom jednotlivec zbiera, triedi a interpretuje vstupné informácie na vytváranie zmysluplného obrazu sveta. Závisí od okolností vnímania, ale i od vzťahu jednotlivca k okoliu a osobnosti jednotlivca.
- Učenie zahŕňa zmeny správania jednotlivca na základe jeho predchádzajúcich skúseností.
- Mienka a postoje sú ovplyvnené učením a skúsenosťami. Mienka je stály názor na niečo. Opiera sa o znalosti, názory alebo dôveru. Mienka vytvára imidž produktu a značky, ktoré značne ovplyvňujú nákupné správanie zákazníkov. Postoj vyjadruje kladný alebo záporný vzťah človeka, jeho hodnotenie a emotívny postoj k nejakej veci alebo myšlienke.

Obr. 48. Faktory pôsobiace na nákupné správanie

Rozhodnutie spotrebiteľa vyplýva z predstavy o produkte a je začiatkom spotrebného procesu. Rozhodnutia sa týkajú všetkých aspektov života. Je to voľba z viacerých alternatív. Ak spotrebiteľ má možnosť rozhodnúť sa medzi viacerými alternatívami, je vlastne donútený kúpiť alebo použiť určitý produkt.

Model rozhodovania spotrebiteľa

Obr. 50. uvádza rôzne typy spotrebných a nákupných rozhodnutí a zároveň skutočnosť, že rozhodovanie spotrebiteľa má širší dôsledok než iba voľba značky z množstva iných značiek. Spotrebné a nákupné rozhodnutia môžu byť rozličné.²⁸² Tabuľka umožňuje porovnanie dvoch alternatív nákupných rozhodnutí podľa jednotlivých kategórií.

Rozhodovanie spotrebiteľa nie je jednoduché, má viacej úrovní. Nákupný problém môže riešiť podľa vynaloženej námahy extenzívnym spôsobom, čiže posudzuje veľké množstvo informácií, limitovane, podľa vlastných kritérií, alebo rutinnou odozvou, tzn. doplnením informácií, ktoré spolu s predchádzajúcimi informáciami o značke postačujú na definitívny výber.

Ekonomický pohľad	Pasívny pohľad
Kognitívny pohľad	Emotívny pohľad

Obr. 49. Štyri spôsoby rozhodovania spotrebiteľov

Uvedené štyri spôsoby rozhodovania spotrebiteľov sú v korelácii s typológiou osobnosti. Ovplyvňujú jeho nákupné správanie a rozhodovanie.

Vplyv názorových vodcov na nákupné rozhodnutie

Názorové vodcovstvo (ústna komunikácia) je proces, v ktorom jedna osoba (názorový vodca) neformálne ovplyvňuje činy či postoje iných, ktorí si potrebujú vytvoriť názor, alebo názorového vodcu iba vypočujú. Názorové vodcovstvo prudko rastie rozvojom komunikačných technológií. Mobilné telefóny, e-maily a ďalšie komunikačné zariadenia uľahčujú a urýchľujú šírenie osobných názorov. Spolu s explóziou mobilných telefónov s pripojením na internet sa vytvorila tzv. palcová generácia.²⁸³ Proces názorového vodcovstva je založený na rade faktorov. V prvom rade je to dôveryhodnosť. Názoroví vodcovia predstavujú vysoký zdroj dôveryhodnosti informácií. Ich záujmy považujeme za zhodné s najlepšimi záujmami príjemcov názorov, pretože za radu nedostanú žiadnu kompenzáciu a zjavne im z toho neplynú ani iné výhody. Názoroví vodcovia svoje informácie zakladajú na vlastných skúsenostiach, príjmom informácií sa znižuje riziko a obavy z nákupu nových produktov. Podľa osvojeného názoru priemerný človek je vystavený 200 až 1000 obchodným ponukám denne ale konat bude tisíckrát pravdepodobnejšie na základe odporúčenia člena rodiny, známeho alebo kolegu. Zatiaľ čo inzerenti majú vážny záujem, aby sa ich posolstvo dostalo do reklamy, reklamní vodcovia ponúkajú radu, ktorá sa nezakladá na komerčných pohnútkach. Ďalším dôležitým faktorom vplyvu názorových vodcov je miera objektívnosti informácií o produkte. Informácie pochádzajúce z podniku prezentujú produkt alebo značku vždy z toho najlepšieho hľadiska.

²⁸² Schiffman, L. G. – Kanuk, L. L.: Nákupní chování. Brno, Computer Press 2004, s. 536.

²⁸³ V Japonsku sa mladí ľudia učia písať e-mailové správy do mobilných telefónov palcom a niektoré japonské televízne stanice už usporiadali súťaž o písaní palcom. Prirôdzeno sa rozšíriло používanie palca, čo si ľudia osvojili pri vreckových elektronických hrách.

Kategória rozhodnutí	Alternatíva A	Alternatíva B
Spôsob nákupného rozhodnutia Základné rozhodnutie o nákupe alebo spotrebe	<ul style="list-style-type: none"> ● Kúpiť alebo spotrebovať <ul style="list-style-type: none"> – produkt – konkrétnu značku – základný model – novú značku – štandardné množstvo – značku v akcii 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nekúpiť alebo nespotrebovať produkt ● Kúpiť alebo spotrebovať <ul style="list-style-type: none"> – inú značku – inú zavedenú značku – luxusný alebo prestížny model – obľúbenú značku alebo inú zavedenú značku – väčšie, alebo menšie než je štandardné množstvo – značku, ktorá nie je v akcii – miestnu značku
Rozhodnutie o kúpe alebo použití značky	<ul style="list-style-type: none"> ● Kúpiť alebo spotrebovať národnú značku ● Kúpiť <ul style="list-style-type: none"> – v špecifickom druhu obchodu (napr. obchodný dom) – v obľúbenom obchode – z domu (telefonicky alebo prostredníctvom katalógu, internetom) – v miestnom obchode 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kúpiť <ul style="list-style-type: none"> – v inom druhu obchodu (napr. lacné produkty) – v inom obchode ● Urobiť nákup v obchode ● Zísť na nákup do vzdialeného obchodu
Platba nákupného rozhodnutia	<ul style="list-style-type: none"> ● Platiť <ul style="list-style-type: none"> – za nákup v hotovosti – faktúru jednorázovo po doručení 	<ul style="list-style-type: none"> ● Platiť <ul style="list-style-type: none"> – za nákup kreditnou kartou – za nákup v splátkach

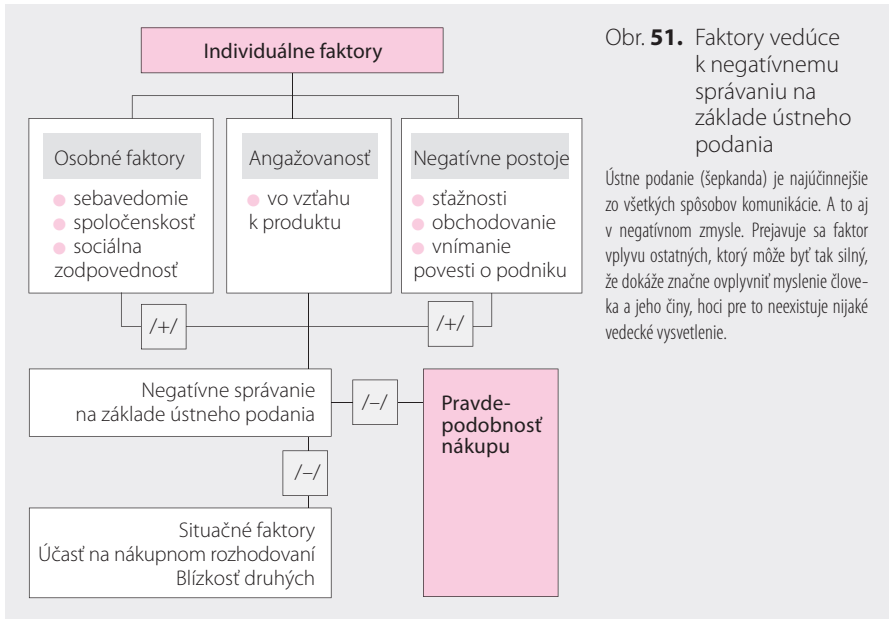
Obr. 50. Rôzne typy spotrebných nákupných rozhodnutí

Názoroví vodcovia sú väčšmi akceptovaní už aj preto, lebo opisujú nielen klady, ale aj zápory produktu. Negatívna ústna informácia o potravinárskom produkte znížila predaj dvakrát viac, ako ho pozitívna ústna informácia vyzviedla. Negatívne informácie majú oveľa väčší účinok. Zistilo sa, že vo všeobecnosti sa spotrebiteľia tri až desaťkrát častejšie delia o negatívne skúsenosti ako o pozitívne (obr. 51).²⁸⁴

Treba rozlíšiť dve hľadiská:

- Názoroví vodcovia počas konverzácie najčastejšie odovzdávajú informácie o produktoch:
 - ktorá značka je najlepšia,
 - ako najlepšie určitý produkt využiť,
 - kde nakupovať,
 - kto poskytne najlepšie služby.
- Špecifickosť a dvojsmernosť názorového vodcovstva. Názoroví vodcovia sa často špecializujú na určité kategórie produktov, o ktorých poskytujú informácie a radu. Pri iných kategóriách sa dokážu stať príjemcami informácií. Názorový vodca môže byť počas konverzácie o produkte ovplyvnený názorovým príjemcom.

²⁸⁴ Lau, G. T. – Ng, S.: Individual and situational factors influencing negative word of mouth behavior. Montreal, Revue Canadienne des Sciences de l'Administration 2001, s. 169.



Obr. 51. Faktory vedúce k negatívnemu správaniu na základe ústneho podania

Ústne podanie (šepkanda) je najúčinnnejšie zo všetkých spôsobov komunikácie. A to aj v negatívnom zmysle. Prejavuje sa faktor vplyvu ostatných, ktorý môže byť tak silný, že dokáže značne ovplyvniť myslenie človeka a jeho činy, hoci pre to neexistuje nijaké vedecké vysvetlenie.

Názorové vodcovstvo je bežné. Frekvencia výskytu názorového vodcovstva potvrdzuje, že ľudia sa potrebujú pri svojom rozhodovaní o niekoho oprieť. Hovory o produktoch väčšinou vychádzajú z relevantného situačného kontextu.

Rozhodovací proces spotrebiteľa

Podnik musí vedieť, ktoré vplyvy na spotrebiteľa pôsobia. Potrebujú mať informácie o tom, kto o nákupe skutočne rozhoduje, aké typy nákupného rozhodovania existujú a aké kroky nákupný proces zahŕňa.

Rola spotrebiteľa a zákazníka pri nákupe

Spotrebiteľom i zákazníkom je každý z nás. Pojem spotrebiteľ je širší, pretože spotrebiteľ spotrebúva aj to, čo sám nenakupuje. Zákazník je ten, kto objednáva, kupuje a platí. Spotrebiteľ je súčasťou určitej sociálnej skupiny. Rozhodovací proces sa rozvíja na základe interakcie s členmi skupiny a zbieraním potrebných informácií o tom, že sa rozhodol správne. Pri požiadavke o radu či o pomoc pri rozhodovaní možno klasifikovať určité role zúčastnených na tomto procese. Môže sa vyskytnúť päť odlišných rolí:

- Iniciátor je osoba, ktorá prvá navrhne kúpiť určitý produkt.
- Ovplyvňovateľ je ten, ktorého názory a rady ovplyvňujú rozhodnutie o nákupe.
- Rozhodovateľ je osoba, ktorá určí všetky komponenty nákupného rozhodnutia, predovšetkým rozhodne, či produkt sa zakúpi a kedy, prípadne kde.
- Kupujúci je osoba, ktorá nákup zrealizuje.
- Používateľ je osoba, ktorá produkt používa.

Pri mnohých produktoch sa ľahko identifikuje, kto je ich kupujúcim. Možno rozlíšiť výlučne „mužské“ (holiaci strojček) a „ženské“ produkty (spodná bielizeň). Sú to produkty, ktoré si nakupuje zväčša každý sám.

Spotrebiteľ počas rozhodovacieho procesu môže jednotlivé role preberať, alebo jednotlivé role preberie niekto z blízkosti zákazníka. Môže to byť rodina, sociálna skupina, vodcovia, ale aj nadriadení v podniku, prípadne aj podnik, ktorý daný produkt ponúka.

Za ideálny stav možno považovať situáciu, v ktorej podnik v počiatkovej fáze mohol vystupovať v role iniciátora a ovplyvňovateľa, čím by vytvoril pre zákazníka potrebu a rozvíjal ju v širokej ponuke produktov vo svoj prospech. Takto by sa produkt podniku javil ako produkt, ktorý zákazníkovi najviac vyhovuje a zodpovedá vytvorenej potrebe. Takáto situácia je priamo a úzko prepojená s efektívnou komunikáciou so zákazníkom. Pri nej sa podávajú dôležité informácie o produkte, či už v podobe, že sa vyvolá potreba, alebo v podobe informovania o produkte prekryvajúceho sa so vzniknutou potrebou.

Určujúcim postupom je zvolená komunikačná stratégia, ktorou sa formuje postoj spotrebiteľa k svojmu prostrediu v okamihu, keď vzniká konkrétna potreba a vytvára sa jej podoba. Je žiaduce mať vytvorenú vhodnú informačnú databázu, ktorá zhodnotí potrebu produktu spotrebiteľom a umožní poznať vzájomné prepojenia medzi produktom a možnosťami očakávaného uspokojenia vzniknutej potreby (obr. 52).

Na potrebné rozhodovanie je nevyhnutné poznať, ako sa jednotlivé roly prejavujú v procese rozhodovania. Ich analýzou a dôkladným poznaním sa vytvára predpoklad na vytvorenie vhodnej komunikačnej stratégie podniku. To znamená, že takáto stratégia predstavuje rôzne prístupy. Dôvodom je nevyhnutnosť vychádzať z jednotlivých rôl vplyvujúcich na rozhodovanie. Pri každej role sa musia uplatniť iné komunikačné nástroje, aby sa dosiahol čo najlepší efekt. Nie je možné použiť na všetky roly jeden postup, jednu komunikačnú stratégiu, čo už samo o sebe nedovoľuje klasifikovanie a poznanie odlišností jednotlivých rôl. V pozícii tej-ktorej roly sa menia totiž pohľady na zákazníka a vyvíjajú sa aj názory zákazníka na požiadavku uspokojenia jeho potrieb.

Práca	Voľný čas
<ul style="list-style-type: none"> ● pracovné nástroje ● komunikačná technika ● ochranné pomôcky ● finančné služby ● doprava 	<ul style="list-style-type: none"> ● cestovanie ● šport ● hry ● zábava ● rekreácia
Vzdelanie	Kultúra
<ul style="list-style-type: none"> ● kurzy ● učebnice ● učebné pomôcky 	<ul style="list-style-type: none"> ● literatúra ● divadlo ● film ● hudba ● výtvarné umenie ● kvetiny
Byvanie	Odievanie
<ul style="list-style-type: none"> ● nábytok, bytový textil ● nádobie ● biela technika ● spotrebná technika 	<ul style="list-style-type: none"> ● odevy ● doplnky ● bielizeň ● obuv
Výživa a potraviny	Zdravie a hygiena
<ul style="list-style-type: none"> ● potraviny ● nápoje, alkohol ● tabakové produkty ● aditíva 	<ul style="list-style-type: none"> ● hygienické potreby ● preventívne prostriedky
Energia	
<ul style="list-style-type: none"> ● plyn ● elektrina 	<ul style="list-style-type: none"> ● pohonné látky ● palivá

Obr. 52. Rôznorodosť spotreby

Postup rozhodovania spotrebiteľa pri nákupe

Správanie spotrebiteľa je prejavom rozhodovacieho procesu a jeho vonkajším vyjadrením v jednotlivých etapách. Viditeľne ukazuje, ako rozhodovací proces postupoval alebo postupuje. Rozhodovanie vychádza z produktu a informácií o produkte, a tak tento proces má určité obmeny. Obr. 53. znázorňuje rozhodovanie pri nákupe potravinárskych produktov.²⁸⁵

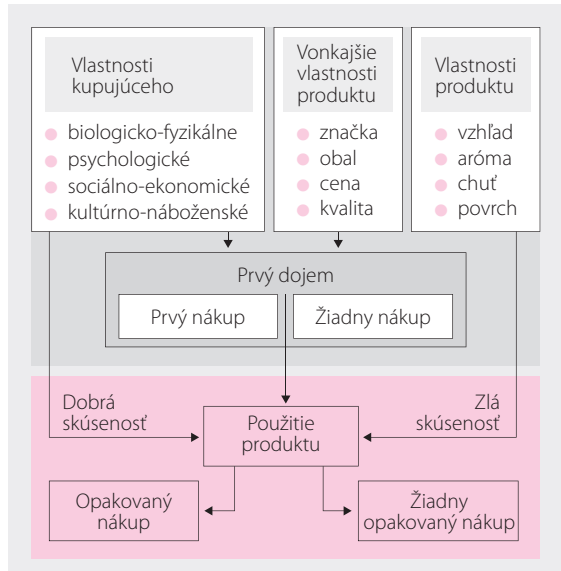
Reakciu spotrebiteľa pri nákupe, jeho rozhodnutie pre nákup ovplyvní daná situácia, význam produktu pre spotrebiteľa, prípadne aj miera nespokojnosti. Pripravenosť k nákupu vychádza z osobnosti spotrebiteľa a jeho životného štýlu. Skutočný stav, či aktuálnu situáciu možno podstatnou mierou ovplyvňovať komunikáciou.

Úrovne rozhodovacieho procesu spotrebiteľa

Situácie, pri ktorých sa spotrebiteľ rozhoduje o nákupe, sú rôzne. Väčšinou súvisia s vyhľadávaním informácií o produkte alebo značke. Pri spotrebiteľovom rozhodovaní je dôležitý o aký druh produktu ide. Iná miera závažnosti rozhodovania platí pre bežné nákupy a iná pre luxusné a finančne náročné produkty (napr. nákup nového automobilu). To znamená, že náročnosť rozhodovania je rôzna. Pohybuje sa od veľmi závažných rozhodnutí po rozhodnutia rutinné, niekedy až automatické (napr. pri nákupe baliaceho papiera sa nerozhodujeme príliš dlho a nezaobstarávame si množstvo informácií, aby sme sa vedeli správne rozhodnúť).

Rozhodnutia môžu byť:

1. **Extenzívne.** Spotrebiteľ si potrebuje určiť kritériá na hodnotenie produktov a rôznych značiek v danej kategórii. Pokiaľ je počet značiek veľký a kritériá sa nebudú striktné dodržiavať, počet značiek narastie a postupne sa vytvorí veľký, komunikačne nevládnutelný súbor. To zatažuje aj spotrebiteľa, ktorý sa v množstve značiek „stratí“. V takom prípade zákazník musí zvládnuť extenzívny nárast informácií týkajúcich sa jednotlivých značiek.



Obr. 53. Schéma rozhodovania pri nákupe potravinárskych produktov

Obrázok znázorňuje komplexnosť faktorov, ktoré na rozhodnutie pôsobia pri prvom nákupe a to ako z hľadiska človeka, tak aj z hľadiska vlastností produktu. Dôležitý je „prvý dojem“, čo predstavuje emocionálne pôsobenie produktu. Ak spotrebiteľa produkt zaujme, odliší ho od ostatných. Až potom zvažuje jeho kvalitu a cenu.

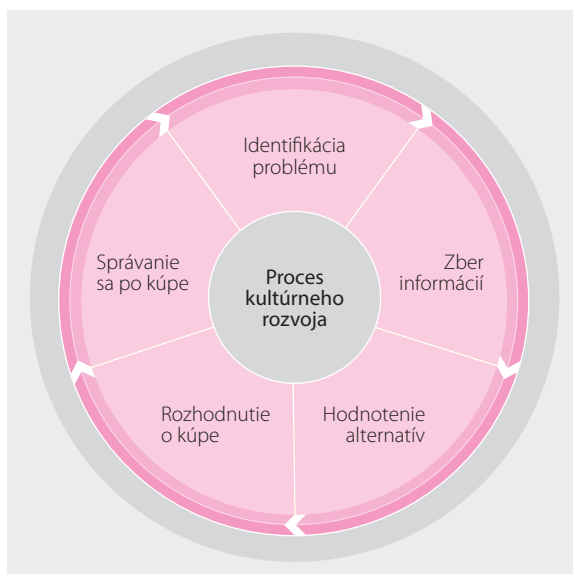
²⁸⁵ Vysekalová, J.: Psychologie spotřebitele. Praha, Grada Publishing 2004, s. 53.

2. **Limitované.** Nastáva vtedy, keď si spotrebiteľ vytvoril základné kritériá na hodnotenie produktov a značiek v danej kategórii. Pokiaľ spotrebiteľ nemá jasné preferencie, musí si pri výbere pomáhať „dolaďovaním“ informácií o značkách, aby si napokon vybral značku, ktorá zodpovedá jeho potrebám.
3. **Rutinné.** Spotrebiteľia majú kritériá a dostatok skúseností s používanými značkami. V určitých situáciách, najmä pri novom produkte danej značky, si vyhľadávajú iba doplnkové informácie, pretože značke dôverujú. Náročnosť rozhodovania závisí od stanovenia meradiel voľby. Rutinné rozhodovanie si vo všeobecnosti vyžaduje minimálne množstvo informácií.

Etapy nákupného rozhodovacieho procesu

Etapy nákupného rozhodovacieho procesu pozostávajú z identifikácie problému, získania informácií o ňom, potom nastáva vyhodnotenie alternatív, čo vedie k rozhodnutiu o kúpe. V poslednej etape sa spotrebiteľ s produktom „zmieruje“, vytvorí si k nemu vzťah a nejakým spôsobom sa správa. Etapy modelu nákupného rozhodovacieho procesu sú znázornené na obr. 54.²⁸⁶

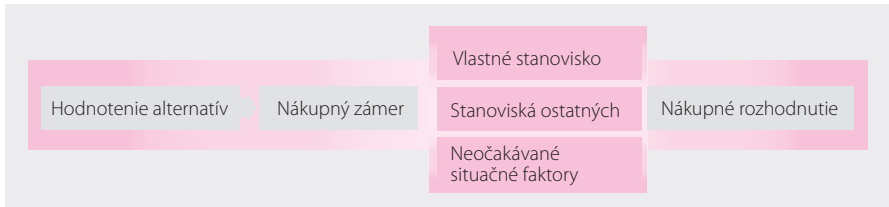
Nadobudnuté poznatky a naučené prístupy z obdobia vlastníctva a používania produktov presahujú kroky rozhodovania zaznamenané na obr. 55 a nezachytávajú celý rozhodovací proces. Preto berieme na zreteľ celý životný cyklus produktu a životný cyklus zákazníka. Potom tento model je nedostatočný a potrebujeme ho rozšíriť o ďalšie kroky, aby zodpovedal realite. Jednotlivé kroky charakterizuje rozdielny prístup a správanie zákazníka. Podľa nich treba pristupovať k výberu vhodného spôsobu komunikácie so zákazníkom, aby sa rozhodol správne – pre produkt podniku.



Obr. 54. Päťetapový model nákupného rozhodovacieho procesu

Pri premietnutí podstaty procesu rozhodovania sa napriek jednoduchosti schémy ukáže zložitosť reálnych rozhodovacích procesov. Zistíme, že pri výbere informácií si pomáhamo skúsenosťami s predchádzajúcimi nákupmi, poznaním používaných produktov.

²⁸⁶ Kotler, P. – Armstrong, G.: Marketing. Bratislava, SPN 1992, s.289.



Obr. 55. Kroky medzi hodnotením alternatív a nákupným rozhodnutím

Vo výberovom súbore si spotrebiteľ vytvára preferencie medzi jednotlivými produktmi, či značkami. Tiež si môže vytvoriť nákupný zámer na zakúpenie najviac preferovanej značky. Avšak medzi zámerom a rozhodnutím môžu pôsobiť stanoviská ostatných a neočakávané situačné faktory. Až potom nasleduje nákupné rozhodnutie.

- 1. Identifikácia problému.** Predstavuje vznik spotreby a čo na ňu vplyva v poznání vnútorných a vonkajších podnetov. Vzniknutá potreba sa špecifikuje, až je z nej konkrétna predstava o potrebe, ktorá by uspokojila zákazníka. Potreba sa identifikuje a nastáva snaha ju uspokojiť. Formulovanie potreby je kritickým bodom orientácie na hľadanie určitého produktu zodpovedajúceho zákazníkovej potrebe, pretože vznik potreby môže vyústiť do rozhodnutia zaobstarať si konkurenčný produkt. Ale rozvíjanie potreby môže aj zaniknúť, pretože sa zastavila snaha ju uspokojiť a potom nenasledujú ďalšie kroky, lebo nevznikla požiadavka potrebu uspokojiť.
- 2. Zber informácií.** Začína sa vyhľadávaním príslušného produktu a charakterizovaním jeho vlastností. Na základe informácií sa hľadajú spôsoby, ako potrebu uspokojiť. Proces hľadania vhodných informácií potrebných na spoľahlivé rozhodnutie z pohľadu zákazníka prebieha na rozličnej úrovni v kvalite, množstve a časovom horizonte zhromažďovania informácií. V tomto štádiu sa používajú poznatky z predchádzajúcich procesov zachytené v pamäti zákazníka. Prejavujú sa rôzne asociácie, pozitívne i negatívne skúsenosti a naučené postoje. Podľa charakteru potreby zákazník získava zároveň ďalšie informácie zo svojho okolia, keďže informácie sú výsledkom zasahovania prostredia v podobe noriem a požiadaviek na sociálne správanie. Prejavujú sa aj vplyvy jednotlivcov, rodiny, priateľov, vodcov, celebrit a nadriadených. Rozličné informácie sa môžu prijímať pasívne, ale môže sa prejaviť aj aktívny prístup k cieľavedomému zhromažďovaniu vhodných a kvalitných informácií. Všetko sa odvíja od skúsenosti zákazníka a zložitosti potreby. Iná bude potreba produktu každodennej potreby, iná dlhodobej potreby, ako sú elektronické zariadenia, auto alebo nehnuteľnosť.
- 3. Hodnotenie alternatív.** Informácie umožňujú hodnotiť jednotlivé alternatívy alebo jednotlivé produkty a ich substitúty. Hodnotí sa kvalita, cena, miesto a schopnosť produktu uspokojovať požadované potreby. Používajú sa stanoviská známych, zainteresovaných ľudí a špecialistov. Hodnotenie ovplyvňuje stanovenie rizík, ktoré ten-ktorý produkt obnáša a to:
 - Finančné riziká.** Uspokojenie potreby sa viaže na určitý objem prostriedkov, pričom sa narúša stabilita alebo disponibilita zdrojov subjektu.

- Funkčné riziká. Daný produkt nesplní požadovanú potrebu a neuspokojí ju úplne, prípadne uspokojí iba jej určitú časť.
- Bezpečnostné riziká. Produkt môže poškodiť zdravie, prostredie alebo vyvolať určitý stupeň neprijemnosti a nepohody.
- Sociálne riziká. Porušujú status v skupine či odmietanie skupiny prostredím. Znižujú status skupiny a poškodzujú jej imidž. Súčasne menia aj prejavy správania.
- Psychické riziká. Vyvolávajú nepohodu, negatívne pocity, komplexy, nerovnováhu. Pri hodnotení sa používajú rôzne analytické metódy od impulzívnych hodnotení cez porovnávanie až po domyslené metódy na vyhodnotenie alternatív projektov a investícií.

4. Rozhodnutie o kúpe. Je

to zložitý proces využívajúci racionálne podklady, získané informácie a odporúčania uznávaných ľudí. Prejavujú sa aj emociálne a podvedomé stimuly, ako napr. miesto predaja a rôzne postoje, nálady, ale aj neočakávané situačné faktory. Tieto skutočnosti pôsobia na človeka pred rozhodnutím. Rozhodnutie o kúpe zachytáva obr. 56.²⁸⁷

Na rozhodovanie vplývajú tak vlastné stanoviská, ako aj stanoviská okolia a rôzne v poslednej chvíli zasahujúce neočakávané faktory meniace rozhodnutie. Formulovanie rozhodnutia určujú dva základné prístupy:

- Nekompenzačný prístup vychádzajúci zo stanovených kritérií. Ich nesplnením sa daný produkt diskvalifikuje. Nepripúšťa, aby sa inými kritériami nesplnené kritériá kompenzovali automaticky, alebo podľa stanovenej úrovne a hranice nesplnenia kritéria v stanovených hraniciach.
- Kompenzačné kritérium stanovuje určité vzájomné spárovanie kritérií, ktoré možno vzájomne kompenzovať. Ak jedno kritérium nesplní stanovené podmienky, druhé musí mať vyššie plnenie, aby sa pokryl deficit predchádzajúceho kritéria.



Obr. 56. Jednoduchý model spotreby

Nákupné rozhodnutie vychádza z mnohých podnetov. Vstupom do procesu rozhodovania je voľba rozsahu nákupu a uprednostnený spotrebný štýl. Samotný proces spotreby a vlastníctva vychádza z potreby používania, túžby po vlastníctve produktu, jeho zhromažďovania a ukladania. Výstupom v tomto procese sú pocity, nálady, postoje a správanie. Podľa toho sa vyvíja spokojnosť spotrebiteľa, prípadne zmena jeho životného štýlu a kvality života. Súčasťou výstupu sú aj vedomosti, spôsob sebarealizácie a uspokojenie svojich potrieb.

²⁸⁷ Kotler, P.: Marketing management. 10. rozšírené vydanie. Praha, Grada Publishing 2001, s. 190.

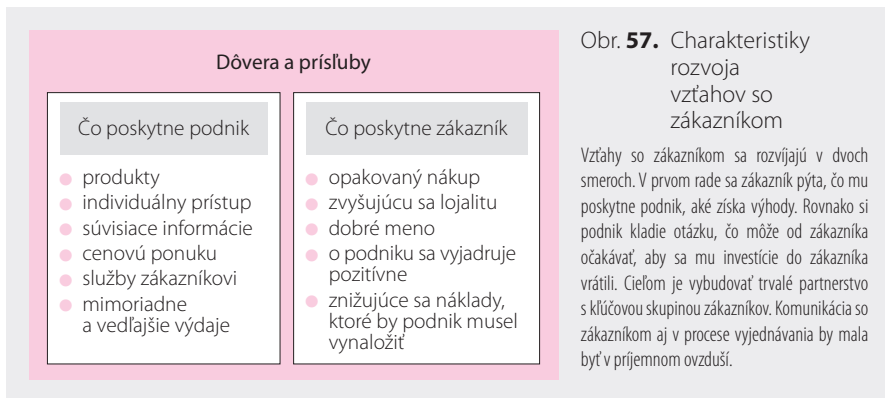
Poznanie toho, ako potenciálny alebo stály zákazník uskutočňuje rozhodovanie, tvorí kľúč k formovaniu produktu a jeho jednotlivých znakov a vlastností tak, aby sa komunikácia mohla niesť spôsobom, ktorý ovplyvní zákazníka rozhodnúť sa pre produkt, aký podnik preferuje na úkor konkurencie.

5. **Kúpa alebo testovanie produktu.** Konkrétna realizácia kúpy produktu alebo možnosť vyskúšať (testovať) často podporuje ponuka produkt vrátiť, ak zákazník zaznamená rozpor medzi svojimi predstavami a skutočnosťou, prípadne produkt nedostatočne uspokojuje jeho potreby. Výrazná časť rozhodnutí sa pripisuje prostrediu, kde sa kúpa odohráva. Podpora predaja je dôležitým faktorom, ktorý rozhodne o kúpe v oblasti impulzívnych produktov, ale neobide aj zložitejšie situácie, keď vplyv predajcu zmení rozhodnutie kupujúceho v poslednej chvíli, má dohru po predaji. Prostredie a spôsob kúpy určuje a charakterizuje aj spôsob nazerania na zvolený produkt a voľba pohľadu na uspokojovanie požadovaných potrieb.

Kúpa zvoleného produktu umožňuje zákazníkovi zistiť, či produkt zodpovedá jeho predstavám, ktoré mal pri identifikovaní problému podľa získaných informácií o ňom. Zákazník po kúpe posudzuje, či produkt uspokojuje jeho potreby, alebo je schopný produkt používať a spotrebovať. Tento krok možno chápať ako:

 - Spokojnosť s kúpou. Získaním produktu sa začína proces uspokojovania potrieb a hodnotenia spokojnosti so zvoleným produktom. Ak ide o spotrebu, jej uskutočnením možno stanoviť úroveň spokojnosti. Pri produktoch určovať spokojnosť je neustále sa korigujúci, hodnotiaci proces. Ak počiatočné hodnotenie bolo veľmi vysoké, prípadné rozpory alebo nedostatky sa v niektorých prípadoch prehladajú. Ani predčasná nefunkčnosť produktu a nemožnosť ho ďalej používať nemusí byť predpokladom nespokojnosti. Tu je veľmi významná starostlivosť o zákazníka a odstránenie nedostatku cez reklamačný servis. V tomto období možno badať aj akési popredajné obavy z kúpy produktu, spojené s pochybnosťami, či daný produkt bude zodpovedať očakávaniam a v akom rozsahu. Špeciálnym prípadom je impulzívne rozhodnutie, keď sa v momente nákupu, jeden produkt zamení za iný, a tým pochybnosti zintenzívnia. Na úspešný štart používania produktu má význam ponuka dopredajných služieb a doplnkov, čím sa zvýši daná hodnota, ako aj spokojnosť s používaným produktom. Ak produkt spĺňa predpoklady, zákazník je spokojný, ak sa tak nestane, popredajný servis môže doplniť očakávania a zvýšiť spokojnosť. Osobitný problém vytvára skúsenosť s nebezpečným produktom, ktorý sa musí stiahnuť z obehu, nahradiť iným produktom, najmä ak došlo k poškodeniu zdravia, prípadne k úmrtiu. Treba ho riešiť rôznymi postupmi – súdnymi cestami a mimosúdnymi vyrovnaniami určujúcimi stupeň uspokojenia zákazníka.
 - Akcia po kúpe.²⁸⁸ Nie všetky spôsoby kúpy možno klasifikovať ako spotrebiteľské správanie alebo ako správanie koncového zákazníka. Vyvolávajú ich motivácie od straty záujmu o produkt, cez nenaplnenie jeho požadovaných vlastností a potrieb až po výhodnú ponuku inej osoby. Takto sa o uspokojenie „zaslúži“ tretia osoba transferom produktu za rozličných okolností.

²⁸⁸ Kotler, P.: Marketing management. 10. rozšírené vydanie. Praha, Grada Publishing 2001, s. 192.



6. **Ovplyvňovanie produktom.** Zákazník podľa svojich skúseností s používaním produktu si vytvára postoj k podniku a jeho produktom (obr. 57).²⁸⁹ Jeho postoj sa prejaví v trvalom vzťahu k podniku, alebo tento vzťah ukončí. Spokojný zákazník si vytvára trvalý vzťah a stáva sa z neho lojálny zákazník. Šíri dobre meno podniku. Skúsenosti s podnikom, či jeho produktmi prezentuje vo svojom okolí. Pri nespokojnosti s produktom sa správa opačne. V tomto procese sa formuje zákazníkov postoj a vytvárajú sa predpoklady a možnosti opakovaného nákupu produktov.

Časť spotrebiteľovho rozhodovania (vstup) vychádza z vonkajších vplyvov, ktoré sú zdrojom informácií o určitom produkte a pôsobia na hodnoty, postoje a správanie spotrebiteľa vzhľadom na produkt. Hlavným vstupným faktorom sú aktivity komunikačných kombinácií a sociálno-kultúrne podmienky, ktoré pri internalizácii ovplyvňujú spotrebiteľovo nákupné rozhodovanie.

²⁸⁹ Tamže.

Komunikácia so zákazníkmi, reagovanie na ich potreby

Hlavným záujmom zákazníka je produkt, ktorý podnik ponúka, prípadne produkt, ktorý by na trhu očakával. Predstavy a požiadavky zákazníka, prípadne jeho nespokojnosť sú hodnotné informácie, ktoré by podniku mali pomôcť zdokonaľovať jeho produkty. Preto treba hľadať spôsob, ako so zákazníkom komunikovať, ako jeho názory zachytávať a vyhodnocovať.

Výrobky, služby, produkty, značky, zážitok

Zákazníci svoje potreby a túžby uspokojujú prostredníctvom produktov. *Kotlerova* a *Armstrongova* definícia produktu chápe produkt ako akýkoľvek „statok, ktorý môže byť ponúknutý na trhu, aby uspokojil potrebu, túžbu alebo želanie“.²⁹⁰ Netýka sa iba fyzických predmetov. Produktom nie je iba výrobok, ale akýkoľvek výsledok ľudskej aktivity, ktorý je schopný uspokojiť potrebu. Produkt je to, čo je predmetom záujmu zákazníka. V produkte sa nachádza zmysel akejkoľvek produkcie. „Produkt je všetko, čo sa potenciálne považuje cieľovým trhom za hodnotu, benefit, alebo naplnenie potrieb, ktoré prináša objekt, služba, organizácia, miesto, ľudia a myšlienka.“²⁹¹

Oproti hmotnému výsledku ľudskej práce produktom sú aj služby. Tie sa rôznym spôsobom odlišujú od hmotných produktov. Služba je nehmotná. Nemôže sa umiestniť do inventára, služba je spotrebovaná vo chvíli, keď sa realizuje. Služba sa zvyčajne chápe v súvislosti s ľuďmi, ktorí ju poskytujú. Vytvoriť značkový imidž pre služby si vyžaduje určitú asociáciu s hmotnými súčasťami, ktoré služba produkuje, alebo s ňou nejakým spôsobom súvisia. Iné sú stratégie pre individuálne produkty a iné pre produktové rady. Táto definícia produktu pokrýva široké rozpätie situácií, vrátane hmotných produktov a nehmotných služieb. Služby sa chápu ako aktivity či úžitky ponúkané na trhu, pričom nemajú hmotnú povahu a nemožno na ne uplatniť vlastnické právo. Sú to napr. služby bánk, hotelov, schopnosti či služby osôb, využitie miesta, organizácie a podobne. Širšie definované produkty zahŕňajú aj ďalšie prvky, ako je know-how, myšlienky, čo je predmetom duševného vlastníctva a čo sa rovnako ponúka na predaj ako duševný produkt.

Produkt je široký pojem. Politickí kandidáti sú také isté produkty ako cestovné služby, medicínske služby, chladničky, plynové turbíny a počítače. Ponúkajú sa aj skúsenosti či zážitky spojené s určitými značkami.²⁹² Takto sa výrobky, či služby postupne stávajú komoditami, rovnako ako skúsenosti a duševné vlastníctvo či umožnenie zážitkov, čo je obsahom ponúk podnikov. Zákazníci požadujú produkty, ktoré im poskytujú zážitky či skúsenosti.²⁹³ Produkt obsahuje i to, čo vyjadruje jeho značka pre spotrebiteľa. Môže to byť asociácia, pocit, národná hrdosť a iné.²⁹⁴ Spotrebiteľia sa rozhodujú, ktoré akcie v súvislosti s produktom sú pre nich zaujímavé a ktoré budú ignorovať. Rovnako sa rozhodujú, či je reklamná kampaň pre nich dôležitá, alebo uprednostnia iné aktivity. Ponuka produktu je vždy marketingovou ponukou, potenciálnou možnosťou uspokojiť potreby, či požiadavky spotrebiteľa. Pri ponuke netreba

²⁹⁰ Kotler, P. – Armstrong, G.: Marketing. Praha, Grada Publishing 2004, s. 32.

²⁹¹ Doteraz sme odlišovali produkt od výrobku, pričom výrobok plus služba sa chápal ako produkt.

²⁹² Za tento typ produktu možno považovať napr. návštevu kina, let v helikoptére či v balóne počas leteckého dňa. Vždy ide o osobitosť, nevšedný zážitok.

²⁹³ Rasmusson, E.: Sales and Management, február 1999. In: Kotler, P. – Armstrong, G.: Marketing. Praha, Grada Publishing 2004, s. 32.

²⁹⁴ Napr. Coca-Cola sa stala symbolom Ameriky s bohatou tradíciou a významom.

uprednostňovať produkt, ale jeho úžitky, ktoré spotrebiteľovi poskytnú. Nesmie sa stať, že výrobca sa zameriava iba na výrobok a pozabudne, že výrobok je iba prostriedkom na uspokojenie potrieb zákazníka. Tak dochádza k určitej obchodnej slepote (marketing myopia). Takýto prístup nezodpovedá očakávaniam zákazníkov, a to ani v prípade, že je cenovo výhodnejší ako produkt konkurencie.

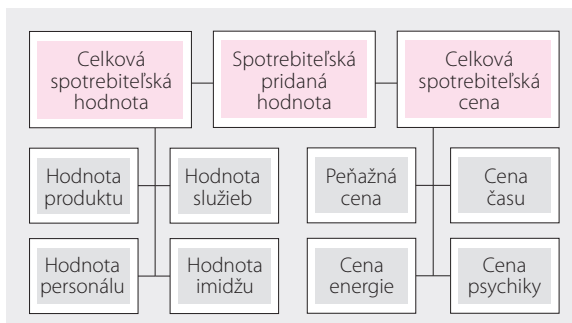
Hodnota pre zákazníka

Hodnota pre zákazníka je rozdiel medzi nákladmi, ktoré zákazník vynaložil na získanie produktu, a hodnotou, ktorú zákazník získal vlastníctvom produktu, alebo jeho užívaním. Je veľmi dôležité, ako sa potenciálni zákazníci o nových produktoch dozvedajú, ako ich po prvý raz posudzujú a na akom základe sa potenciálny zákazník stáva zákazníkom. Je to proces, ktorý znamená prijatie produktu zákazníkom a nasleduje ho proces vernosti zákazníka, týkajúci sa jeho vzťahu k výrobcovi.

V mnohých prípadoch sa operuje termínom spotrebiteľ namiesto zákazníka, pričom tento termín je užší a týka sa zákazníka, ktorý daný produkt používa alebo spotrebúva. Pre predávajúceho na ľahšiu orientáciu je zaujímavý zákazník, pretože je to subjekt kupujúci ponúkaný produkt, čo ešte neznamená, že sa zhoduje so spotrebiteľom, aj keď je veľká pravdepodobnosť, že sa ním stane. Na definovanie spotrebiteľa nepostačujú údaje z predaja produktu, ale v rámci získavania týchto informácií je potrebné uskutočniť dodatočný prieskum, aby sa overilo, či zákazník je skutočne aj spotrebiteľom.

Pre zákazníka celkovú hodnotu dáva súbor úžitkov, ktoré zákazník ako budúci spotrebiteľ od produktu očakáva, preto sa z pohľadu spotrebiteľa operuje termínmi ako spotrebiteľská hodnota. Celková spotrebiteľská cena je daná súborom cien, ktoré musí zákazník zaplatiť v súvislosti s hodnotením, získaním a používaním produktov. Zložky hodnoty, ktorú zákazník očakáva z názorňuje obr. 58.²⁹⁵

Zákazník posudzuje predovšetkým pomer spotrebiteľskej hodnoty a spotrebiteľskej ceny, od čoho sa odvíja ďalšie posudzovanie produktu, či značky. Ak podnik chce byť úspešným predajcom, musí ponúkať väčšiu spotrebiteľskú pridanú hodnotu ako konkurenčný podnik. Napr. ak celková spotrebiteľská hodnota je 20 a celková spotrebiteľská cena 16, potom spotrebiteľská pridaná hodnota je 4, resp. pomer hodnota/cena je 1,25. Z príkladu možno usúdiť, ako uvažuje zákazník pri rozhodovaní o kúpe produktu.



Obr. 58. Zložky očakávanej hodnoty spotrebiteľom

Spokojnosť zákazníka je závislá predovšetkým na jeho pocitoch, ktoré vyplývajú z porovnaní spotrebiteľského úžitku s očakávanou výkonnosťou. Veľmi spokojní zákazníci sa vyznačujú vernosťou. Vzniká emocionálny vzťah ku značke a podniku.

²⁹⁵ Kotler, P.: Marketing management. 10. rozšírené vyd. Praha, Grada Publishing 2001, s. 48

Spotrebiteľská hodnota sa podľa *Druckera* chápe tak, že hlavnou úlohou podniku je „vytvárať zákazníkov“.²⁹⁶ V súčasnosti pri neprehľadnom množstve produktov a ich značiek, cien a dodávateľov získať a udržať si zákazníkov je mimoriadne náročná úloha. Zákazníci starostlivo posudzujú jednotlivé ponuky produktov a získavajú si o nich potrebné informácie. Dnes je už samozrejme porovnávať produkty s konkurenčnými aj prostredníctvom internetu alebo získaním informácií z iných zdrojov. Väčšina potenciálnych zákazníkov optimalizuje celkový úžitok, ktorý nadobudnú kúpou produktu. Pokiaľ je skutočná hodnota produktu vyššia ako očakávaná hodnota, rastie pocit uspokojenia zákazníka a tým aj pravdepodobnosť opakovaného nákupu.

Na očakávania zákazníkov pôsobí celý rad faktorov. Sú to doterajšie skúsenosti, vlastné poznatky a informácie z okolia, zdieľanie názorov iných zákazníkov, ovplyvňovanie reklamou a pod. Preto treba vedieť, že ak podnik svojimi reklamnými aktivitami vzbudí priveľké očakávania, môže sa ľahko stať, že zákazník pri kúpe bude sklamaný. Ak je reklamná kampaň primeraná a zákazník si produkt kúpi, môžu ho jeho vlastnosti príjemne prekvapiť, čo vyvolá dlhodobú spokojnosť. Nie je však zaručené, že mierne vplývajúca reklama povedie k rozhodnutiu kúpiť produkt.

Obchodné vzťahy, vyjednávanie, vzťahy so zákazníkom

Obchodný vzťah vzniká medzi zmluvnými partnermi. V zmluve sa stanovujú podmienky, najmä predmet transakcie, cena, čas a miesto dodania produktu a ďalšie náležitosti. Širším pojatím transakcie je budovanie vzťahov, a to na základe interpersonálnej komunikácie. Zmyslom je vytvoriť silné ekonomické a sociálne väzby prisľubom dodania vysoko kvalitných produktov za prijateľné ceny. Okrem snahy získať stále nových zákazníkov a uzatvárať s nimi transakcie cieľom je získať zákazníkov a umožniť im spolu s rozvojom podniku aj ich ďalší rozvoj. Začiatkom dobrých vzťahov je poskytnutie výnimočnej hodnoty.

Príloha 4

Rozhodovací proces pri nákupe nových produktov

Kupujúci pri uspokojovaní svojich potrieb prechádza rôznymi fázami nákupného procesu. Nie každá rozhodovacia fáza trvá rovnako dlho, ale vždy je závislá od samotného spotrebiteľa. Osobitne sa treba zaoberať tým, ako spotrebiteľ prijme nový produkt. Pre podnik je to vždy isté riziko. Za nový produkt sa považuje nielen fyzický produkt, ale aj myšlienka, ktorú niektorí potenciálni spotrebiteľia považujú za novú (duševný produkt). Proces prijímania nového produktu je psychický a začína sa v okamihu, keď spotrebiteľ získava prvé informácie o novom produkte alebo inovácii. Končí sa vtedy, keď sa spotrebiteľ stáva pravidelným používateľom tohto produktu.

²⁹⁶ Definícia spred vyše štyridsiatich rokov.

Fáza prijímania nových produktov a inovačná difúzia

Pre podnik je dôležité poznať, aké je spotrebiteľovo nákupné správanie, ak sa na trhu objaví nový produkt, alebo zdokonalená modifikácia doterajšieho produktu. Technický pokrok skraca životnosť produktov a vedie k rýchlemu uvádzaniu nových produktov na trh. Tým sa vytvára stále väčšia možnosť rozhodovania a výberu z viacerých alternatív. Ide o proces šírenia a prijatia nových alebo inovovaných produktov. Problematiku možno chápať dvoma hľadiskami: **1.** V širšom význame makroproces je šírenie, ktorého cieľom je nový produkt čo najviac rozšíriť od zdroja k spotrebiteľom. **2.** Prijatie produktu možno považovať za mikroproces zameraný na etapy, ktorými spotrebiteľ prechádza už pri rozhodovaní. Podstatné je, či spotrebiteľ nový produkt prijme, alebo odmietne. V tejto súvislosti je zaujímavý profil spotrebiteľov – novátorov, ktorí si nový produkt kupujú prví. V každej kategórii spotrebiteľov novátori tvoria málopočetnú skupinu. Ich percentuálne zastúpenie (odlišujeme od krivky prijímania informácií) znázorňuje obr. 59.²⁹⁷

Spotreba a vlastníctvo produktov

Nákup a vlastníctvo určitého produktu môže u spotrebiteľa vyvolať uspokojenie a príjemné pocity. S produktom získava nové skúsenosti, produkt môže zmeniť kvalitu jeho života.²⁹⁸

Spotreba znamená prínos nielen z používania určitých produktov, ale aj zo spomienok na minulé obdobia. Spotrebiteľia vlastnia produkty, ktoré odmietajú vymeniť a to ani za presné kópie, pretože kópia nemôže mať rovnaký význam ako originál. Spomienky sa viažu k určitej dobe alebo osobe. Vlastníctvo niektorých produktov pomáha vytvoriť si „osobný význam“ a udržať si spomienky na minulosť, čo je nevyhnutné na zachovanie pohľadu na seba samého. Produkty s väzbou na minulosť (starožitnosti, staré fotoaparáty, hodinky a pod.) pomáhajú ľuďom udržať si identitu pri zásadných životných zmenách. Spôsob použitia produktu po nákupe je rôzny.

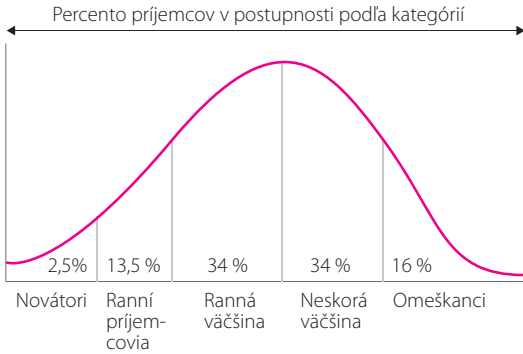
K ponákupnému správaniu by sme ešte mohli zaradiť spôsob, akým zákazník produkt používa. Na obr. 60²⁹⁹ je niekoľko možností, ako spotrebiteľ naloží so získaným produktom. Ich rozmanitosť sa líši aj podľa dĺžky produktu a jeho použitia a zložitosti a podľa počtu osôb zúčastnených na jeho používaní. Rozdielne prístupy určujú aj charakter produktu – pri produktoch jednorazovej spotreby a dlhodobej a postupnej spotreby sa používanie výrazne odlišuje. Tieto skutočnosti vplývajú na formovanie predajného miesta a na predávanie produktu či jeho spájanie s inými produktmi, aby sa lepšie uspokojovali potreby zákazníka a zvýšila sa pre neho hodnota produktu.

Podľa typu nákupu ani rozhodovací proces nemusí obsahovať všetky kroky. Pre jednoduchý a automatizovaný nákup neprebiehajú fázy rozhodovania ako v prípadoch pozitívnych skúseností, prvé časti rozhodovacieho procesu sa preberajú z predchádzajúcich skúseností a tým odpadajú. Preto pri podnikovej komunikácii je dôležité vytvoriť si spokojných zákazníkov, aj keď nebudú lojálni ale svojimi skúsenosťami sa priklonia k produktu podniku, lebo budú vychádzať z jeho poznania a úrovne spokojnosti. Podnik potrebuje spätnú väzbu, aby získal informácie o spokojnosti zákazníkov a mohol počítať s trvalými zákazníkmi, alebo s tými, čo budú opakovať svoje nákupné rozhodnutia v prospech podniku.

²⁹⁷ Rogers, E. M.: Diffusion of Innovations. New York, The Free Press 1962.

²⁹⁸ Schiffman, L. G. – Kanuk, L. L.: Nákupní chování. Brno, Computer Press 2004.

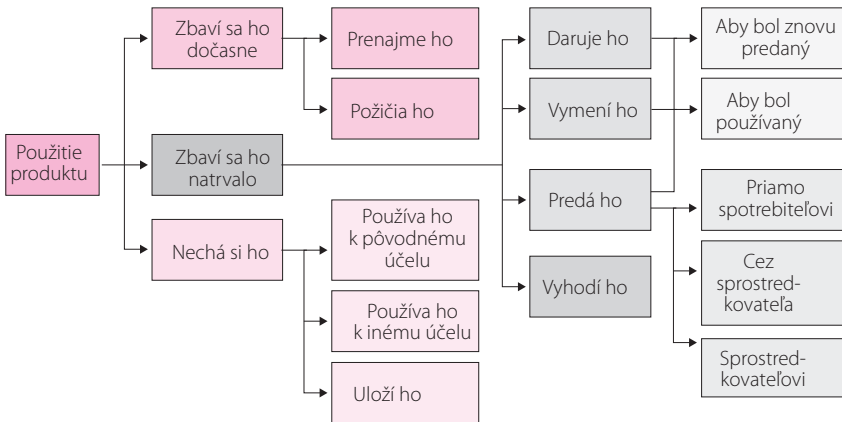
²⁹⁹ Kotler, P.: Marketing management. 10. rozšírené vydanie. Praha, Grada Publishing 2001, s. 192.



Obr. 59. Postupnosť a podiel kategórií príjemcov produktov v rámci populácie

Kategórie príjemcov sa všeobecne zobrazujú s vlastnosťami pre normálnu distribúciu. Krivka znázorňuje celú populáciu, ktorá nakoniec nový produkt prijme. Okrem príjemcov sú aj „neprijemcovia“, tí, ktorí o daný druh produktu nemajú žiadny záujem (napríklad niekto je úplným odporcom auta, nikdy si ho zo zásady nekúpi). Aj v iných prípadoch nie vždy spotrebiteľ prijmu konkrétny inovovaný produkt.

Novátori	Odvážni, nadšene prijímajú nové produkty
Ranní príjemcovia	Rešpektujúci – začlenení do miestneho sociálneho systému
Ranná väčšina	Rozvážni, prijímajú nové myšlienky
Neskorá väčšina	Skeptickí, nové myšlienky prijímajú neskoro
Omeškanci	Tradicionalisti, novým produktom nedôverujú



Obr. 60. Spôsoby použitia produktu spotrebiteľom

Pre potreby určenia spôsobu komunikácie je dôležité poznať spôsoby používania produktu zákazníkom, ako aj ich výrazné odlišnosti. Podnik pri určovaní metódy komunikácie musí vychádzať z podstaty používania produktu zákazníkom, potrebuje poznať či produkt je používaný na to, na čo bol predurčený, alebo dochádza k inému spôsobu, poprípade k spájaniu s inými produktmi pri používaní. Závažné okolnosti je nutné poznať a následne zohľadniť pri komunikácii so zákazníkom a pri formulovaní komunikačných stratégií na čo najlepšie osvojenie zákazníka.



Už vzhľadom na existenciu rôznych trhov podnik musí poznať alebo identifikovať „svoj“ trh. Priestor, na ktorom pôsobí, alebo chce pôsobiť. Podľa špecifik trhu musí zamerať svoje podnikové stratégie, aby na danom trhu mohol podnikat' a dosiahnuť určité konkurenčné výhody a tým vytvoriť hodnotu.

Základné delenie trhového priestoru

Potreba poznať svoje okolie je nevyhnutná na prežitie, pretože je to prostredie, ktoré sa mení, vyvíja a správa nezávisle od podniku. Podnik sa mu potrebuje prispôbiť a využiť jeho špecifiká na svoj prospech, na svoj rozvoj. Ak nepozná faktory, ktoré ho ovplyvňujú, nemožno efektívne podnik riadiť, ale ani sa presadzovať v takomto prostredí. Základným faktorom je trh, jeho rôznorodosť s jeho špecifickým správaním.

Spoločné znaky a osobitosti trhov

Spoločné znaky trhu opisujú základné charakteristiky, aby sa dali použiť pri prechode z jedného trhu na iný alebo z jeho špecifického segmentu na iný segment pri zachovaní spoločných vlastností. Sú základným stavebným kameňom na charakterizovanie trhu. Na umiestnenie produktov potrebuje využiť všetky komunikačné nástroje, aby prebehla úspešná transformácia produktu od výrobcu až po spotrebiteľa.

Preto sa venuje veľká pozornosť nákupnému správaniu zákazníkov a spotrebiteľov, tvorbe modelov nákupného správania, ako aj rozhodovaciemu procesu pri nakupovaní.

V súčasnosti rozdeľujeme trhový priestor na tri základné typy trhov:

1. **Trh konečného spotrebiteľa** – spotrebiteľské trhy.
2. **Trh výrobných prostriedkov** – priemyselný trh.
3. **Trh neziskových a príspevkových inštitúcií a organizácií** – trh verejnej správy.

Základnú charakteristiku vonkajšieho prostredia tvorí práve rozdelenie trhov z hľadiska typu zákazníka, teda či ide o trhy spotrebiteľské, kde zákazník môže byť súčasne spotrebiteľom, alebo trhy priemyselné, kde zákazníkom je iný podnikateľský subjekt. Tretím základným typom trhu je trh neziskových podnikov a organizácií štátnej správy. Je evidentné, že zákazník sa na každom trhu správa inak, lebo inak fungujú obchodné procesy, a iné sú aj metódy podnikovej komunikácie. Rozdelenie trhov sa považuje za najvyššiu a východiskovú charakteristiku, typ trhu vymedzuje podniku priestor a stanovuje základný rámec. Zákazníka a jeho správanie nemožno poznať len cez trhy, treba poznať aj lokalizáciu (demografické parametre) a kúpyschopnosť zákazníka v porovnaní s množstvom ponúkaných produktov.

Spotrebiteľské trhy

Spotrebiteľské trhy sú priestor, kde vznikajú vzťahy medzi dodávateľom a spotrebiteľom produktu a výsledkom je transfer produktu, ktorým sa uspokojuje koncový zákazník. Vo väčšine prípadov je ním subjekt uskutočňujúci proces transformácie, aby uspokojil svoje potreby alebo potreby svojho okolia. Z hľadiska umiestnenia svojich produktov cieľom podniku je práve konečný zákazník požadujúci konkrétny produkt. Ide teda o ciele smerovanie produktov k zákazníkovi na základe poznania cieľového trhu a jeho osobitostí. Podmienkou je, aby sa produkt dostal k zákazníkovi, ktorému uspokojí potreby a zabezpečí jeho spokojnosť. Ak pod-

nik nepozná svoj trh, nemôže zaujať zákazníka a ponúknuť mu produkt, ktorý by uspokojil jeho potreby, a navyše ich uspokojil lepšie ako konkurencia.

Spotrebiteľský trh je najviditeľnejšou stránkou spotreby produktov, aj keď nie najväčšou. Je výrazne cieleň a adresný. Dotýka sa konkrétnej osoby s jej potrebami a správaním, čo nie je charakteristické pre priemyselné trhy a trhy verejnej správy. Spotrebiteľský trh je charakteristický najväčšou rozmanitosťou a členitosťou vychádzajúcou zo správania koncového zákazníka. Je len samozrejme, že sa na ňom odrážajú individuálne potreby a požiadavky zákazníka. Spotrebiteľský trh zvyšuje svoje požiadavky aj vzhľadom na rast voľného a regeneračného času. Výsledkom je nekonečná rozmanitosť produktov a času ponuky a priestoru, v ktorých sa ponúkajú. Všetky aktivity sú zamerané na rozhodnutie zákazníka a na uspokojenie jeho potrieb, z čoho by malo vyplývať jeho správanie a zvyky.

Pre podnik má význam:

- Vytvoriť koncovému zákazníkovi zákaznícku hodnotu tvoriacu dôvod na nákup daného produktu. Predstavuje rozdiel medzi cenou na obstaranie daného produktu a jeho hodnotou, keď ho zákazník vlastní a používa.
- Dosiahnuť zákaznícku spokojnosť. Spokojnosť sa chápe ako splnenie zákazníckych predpokladov o produkte. Vztahuje sa na životnosť a rozsah naplnenia jeho očakávaní v čase, keď si daný produkt obstarával.

Podniky, ktoré nepoznajú potreby, motiváciu a preferencie zákazníkov, nemôžu uspieť, ani keď budú mať špičkové produkty. Preto je nevyhnutné analyzovať potreby, želania a postoje zákazníkov. Analýza prináša cenné informácie potrebné na vývoj nových produktov, zdokonaľovanie ich parametrov, určovanie cien, spôsobu komunikácie a foriem distribúcie a hlavne na vytváranie hodnoty, ktorú zákazník ocení.

Vychádza sa z rôznych hľadísk, ktoré sa formujú na základe informácií získaných rôznorodými spôsobmi výskumu trhu a zberu relevantných informácií. Na to, aby podnik získal efektívny a účinný nástroj na uspokojovanie zákazníkov, musí poznať jeho:

- ľudské vlastnosti a potreby,
- nákupné správanie,
- nákupný rozhodovací proces,
- spotrebné správanie.

Uvedené faktory sa zakladajú na komunikácii. Jej priebeh sa utvára práve na základe vlastností človeka na oboch stranách, z neho sa odvíja nákupné správanie a konanie smerujúce k naplneniu nákupného a rozhodovacieho procesu.

Priemyselné trhy

Podniky nielen predávajú, ale aj nakupujú suroviny, materiály, rôzne komponenty, stroje, zariadenia, energie a služby a tým vytvárajú trh. Nenakupujú však rovnakým spôsobom. Navzájom sa odlišujú, čo umožňuje rozdeliť trh podľa stanovených kritérií. Podniky sa pri predaji a nakupovaní produktov na ďalšie spracovanie, ale aj na ďalší predaj správajú odlišne od trhu konečného spotrebiteľa.³⁰⁰ Účastníci tohto trhu – podniky – môžu byť len dodávateľmi úzko

³⁰⁰ V tomto prostredí sa používajú rôzne termíny, ale v našom jazykovom a ekonomickom priestore sa zaužíval termín priemyselný trh (Industrial Market) alebo z ekonomickej teórie trh výrobných statkov (Market of Capital Goods). Používajú sa aj iné, ťažko preložiteľné termíny ako: podnikateľský či obchodný trh (Business Market); podnikajúci zákazníci (Business Customers); podnikoví zákazníci (Corporate Customers) a podnikateľ a podnikateľ (Business to Business-B2B), B2B sa zvýšeným používaním webových sietí presadzuje čoraz viac.

špecializovaných produktov (suroviny, materiál, tovar či služba), dodávateľmi veľkých a ucelebných technologických celkov a technológií, ako aj systémovými integrátormi. Ale môžu byť aj podnikmi so zmiešanou orientáciou a predávať svoje produkty konečným zákazníkom a z veľkej časti aj podnikateľským subjektom na ďalšie spracovanie, ďalší predaj alebo na požičiavanie. Tu je dôležité, ako sa kupujúci správa, ako reaguje pri nákupe produktov. Pri nakupovaní podnikov sa prejavujú rozhodovacie procesy, v ktorých podniky identifikujú potrebu určitých produktov a služieb, vyhodnocujú ponuku alternatívnych značiek a dodávateľov a vyberajú si z nich.

Priemyselné trhy v našich podmienkach boli desaťročia stabilné, vzájomné väzby pretrvávali a vykazovali vysokú stabilitu a nemennosť. Ale aj to je už minulosťou. Pre priemyselný alebo výrobný trh sa nielen menia podmienky spolupráce, ale aj vzájomné očakávania, čo má za následok zmenu obchodných partnerov. Tým vzniká potreba hľadať nové vzťahy a nových partnerov. Hlavné faktory ovplyvňujúce tento trh tvoria:

- Nasýtené trhy a nevyužitú kapacitu podnikov alebo prebytok kapacít, ak sa berú do úvahy možnosti predaj produktov. Tým sa kladú zvýšené nároky na riadenie a využívanie prídelených zdrojov.
- Nástup nových technológií a materiálov umožňujúcich nové riešenia a nové prístupy, a uplatnenie špecializovaných podnikov a tým nástup konkurencie s náhradnými produktmi upútavajúcimi pozornosť zákazníkov.
- Skracovanie životných cyklov produktov a tým nemožnosť ich predĺženého predaja a návratnosti výskumu a vývoja v dlhšom časovom horizonte, čo kladie zvýšené nároky na zavádzanie úspešných produktov na trh.
- Orientácia na kvalitu a dodávky načas vyžaduje presne stanoviť úroveň kvality, aby to zákazník ocenil a dodávky nebolo potrebné skladovať, ani vytvárať v priestore výroby špeciálne miesta. To zvyšuje nároky na spoluprácu a partnerstvo.
- Globalizácia trhov a potreba kopírovať požiadavky trhu, čo zvyšuje jeho výkyvy na základe zmeny dopytu koncových zákazníkov a ak sa včas vzniknutá zmena nerieši v krátkom časovom období sa presadí konkurencia.
- Vytváranie horizontálnych a vertikálnych aliancií, špecializovaných zoskupení a spoločných podnikov znamená, spájanie sa do účelových zoskupení a partnerských celkov, aby sa úspešne mohlo čeliť konkurencii a úspešne uspokojovať potreby zákazníkov.
- Zmeny v distribučných kanáloch a v spôsobe distribuovania a zvyšovanie ich efektivity zabezpečujú uspokojovanie potrieb zákazníkov a znižujú nákladové položky. Efektívne distribučné cesty sú dôležitým nástrojom na konkurenčnú výhodu, ale zároveň sa stavajú predmetom špecializovaných podnikov a vytvárania vhodných partnerských vzťahov.
- Nevyhnutnosť uplatňovať informačné technológie a elektronickú komunikáciu na budovanie vhodných databáz a informačných kanálov s cieľom získať a používať kvalitné informácie na podnikanie.
- Rozhodujúci a neustále sa zvyšujúci vplyv koncového zákazníka na nákupné správanie výrobcu a od toho sa odvíjajúca príprava a výroba produktu.

Všetky tieto zmeny zneistievajú priemyselné trhy a vzájomné väzby medzi dodávateľmi a odberateľmi. Tieto okolnosti si vyžadujú nové spôsoby správania obchodných partnerov a vytváranie väzieb na posilnenie istoty a zníženie rizika.

Odišnosti spotrebiteľských a priemyselných trhov

Priemyselné trhy zahŕňajú všetky podniky a iné inštitúcie, ktoré potrebujú produkty alebo služby na tvorbu nových produktov alebo služieb, ktoré predávajú, prenajímajú alebo dodávajú iným. Na trhu podnikov sa pohybuje oveľa viac peňazí ako na spotrebiteľskom trhu.

Priemyselné trhy sa od spotrebiteľských odlišujú týmito znakmi:

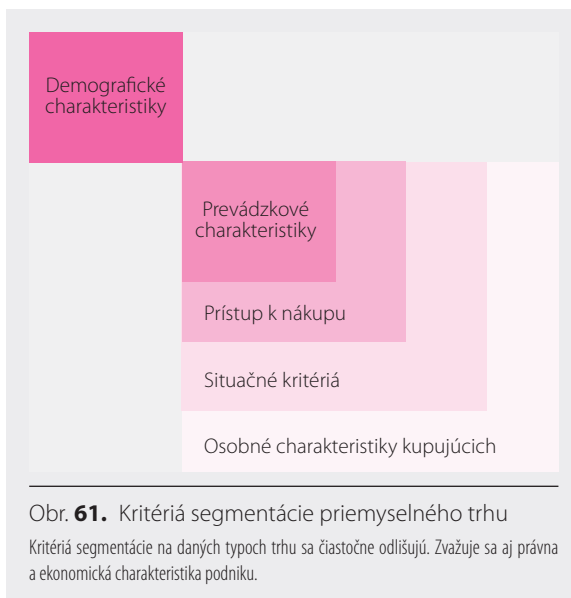
- Je na nich menší počet kupujúcich, ale sú to veľkí kupujúci.
- Pracujú s veľkými objemami a opakujúcimi nákupmi.
- Vytvárajú sa špecializované trhy podľa odvetví a využíva sa najmodernejšia elektronická technológia v podobe internetových B2B portálov a aukčných trhov.
- Priemyselní zákazníci sa viac koncentrujú v určitých lokalitách.
- Požiadavky na nákup vychádzajú z požiadaviek koncového zákazníka.
- Trh je menej elastický na cenovú citlivosť v krátkom časovom horizonte.
- Pomalšie reaguje na výkyvy dlhšími objednávacími periódami pre nákupy väčších množstiev a dlhší objednávací cyklus.
- Prejavujú sa výraznejšie výkyvy v požiadavkách a v objeme nákupu. Na základe kopírovania správania koncového zákazníka podniky zvyšujú alebo znižujú objemy nákupu, ale tieto objemy sú niekoľkonásobne vyššie alebo nižšie ako výsledok zákazníckych požiadaviek.
- Poistujú sa rôzne produkty, aby sa eliminovali riziká a výkyvy trhu.
- Sezónne výkyvy sa kompenzujú rôznymi nástrojmi – ako finančné deriváty či trhom s komoditami.
- Dochádza aj na nich k výrazným zmenám, v ktorých sa cykly zrýchľujú a výkyvy sú čoraz väčšie.
- Pri nákupe produktov prebiehajú zložitejšie obchodné rokovania a zúčastňuje sa na ňom viacej účastníkov z oboch strán.
- Predajný a nákupný proces zamestnáva špecialistov na tieto činnosti a vyžaduje viacej úsilia na dané operácie, predávajúci a nakupujúci majú trénovaných špecialistov oboznámených s podnikom, od ktorého vybraný produkt zamýšľajú nakupovať. Najlepší pracovníci v odbore vyjednávajú najvýhodnejšie podmienky na predaj či kúpu produktu.
- Transformácie medzi zúčastnenými sú formálnejšie a vyžadujú si právne ustanovenia a zmluvy.
- Pri procese transformácie je nutné zohľadňovať viacej faktorov a rozhodnutie je komplexnejšie.
- Rozhodnutia sa prijímajú kolektívne.
- Vzájomná výmena medzi predávajúcim a kupujúcim sa realizuje v užšej vzájomnej väzbe a je snaha vytvoriť partnerstvo.
- Vytvárajú si nevyhnutné databázy zákazníkov.
- Predaj a kúpa má viacej možností a uzatvára sa s rôznymi dodatkami na opätovný predaj.
- Výrazne sa podieľa na prenajímaní produktov a lízingoch.
- Pridaná hodnota sa rozdeľuje medzi zúčastnených. Koncový predávajúci nemá celú pridanú hodnotu, ale tá hodnota sa rozdelí medzi všetkých zúčastnených podieľajúcich sa na výslednom produkte.

Je ľahké si predstaviť, aký je rozdiel medzi predajom trvanlivého pečiva a predajom parných turbín. Trvanlivé pečivo sa predáva denne v často opakovaných malých množstvách s malou pridanou hodnotou, zatiaľ čo parná turbína sa predáva na osobitnú objednávku s presne špecifikovanými požadovanými parametrami. Počet predaných turbín napr. za rok je

malý, ale pridaná hodnota je vysoká. Diametrálne odlišné sú požiadavky na odborné znalosti predajcov. Kontakty predávajúceho a kupujúceho podniku sú mnohostranné a trvajú dlhšie obdobie vzhľadom na finančný objem zákazky, požiadavky na technické parametre, výkon, bezpečnosť prevádzky, zložitosť samotnej transakcie a pod.

Priemyselná segmentácia – triedenie

Podniky nenakupujú rovnakým spôsobom. Napriek tomu sa predajcovia snažia identifikovať segmenty s rovnakými potrebami, aby mohli formovať marketingovú stratégiu pre cieľový trh. Aby sa priemyselný trh mohol zacieliť na zákazníka, musí tak isto segmentovať, aj keď iným spôsobom ako trh konečného zákazníka. Ale princíp je zhodný. Treba definovať vhodného zákazníka a pri cieľových zákazníkoch podľa daného segmentu uplatňovať vhodné postupy. Podľa *Shapira a Bonoma*³⁰¹ segmentáciu priemyselného trhu z pohľadu kupujúceho znázorňuje obr. 61 na základe určitých charakteristík, ktoré sa rozdeľujú takto:³⁰²



Obr. 61. Kritériá segmentácie priemyselného trhu
Kritériá segmentácie na daných typoch trhu sa čiastočne odlišujú. Zvažuje sa aj právna a ekonomická charakteristika podniku.

1. **Demografické segmentácie** vychádzajú z lokalizácie podniku a nevyžadujú obhliadku a návštevu. Možno vychádzať z:
 - priemyselného odvetvia,
 - veľkosti podniku a jeho rozlohy, ako aj z finančnej stability a počtu pracovných síl,
 - miesta sídla ústredia podniku, jednotlivých samostatných jednotiek.
2. **Výrobné zvláštnosti** tvoria charakteristiku, ktorú nemožno len bežne meniť a skladá sa z:
 - technológií,
 - používaní a kvantity produktov ako východiska vyrábaných produktov,
 - schopností zákazníkov a ich technických, finančných a riadiacich schopností.

Toto segmentačné kritérium možno použiť v postsocialistických krajinách keďže v nich existujú rozličné typy podnikov podľa rozsahu investícií v posledných rokoch a tým aj rozdielnej technologickej úrovne. Niektorí noví majitelia do privatizovaných podnikov neinvestovali, iní investovali v miere, ktorú im dovolil dosahovaný zisk. Zahraniční investori často prinášajú do týchto krajín moderné továrne postavené na „zelenej lúke“.

³⁰¹ Shapiro, B. P. – Bonoma, T. V.: How to Segment Industrial Markets. Lexington, MA, Lexington Books 1984.

³⁰² Belohlávek, F. – Košťán, P. – Šuleř, O.: Management. Olomouc, Rubico 2001, s. 303 – 304.

3. **Spôsob a postupy nákupu** znamenajú konkurenčnú výhodu podniku a sú charakteristickým parametrom segmentovania. Ak opäť použijeme príklad tradičných podnikov v postsocialistických krajinách, možno konštatovať, že ich organizácia nákupu je často iná, v rovnakom odvetví v západnej Európe. Je to spôsobené jednak iným procesom ekonomického vývoja, ale často aj subjektívnymi postojmi manažérov nákupu.

Tradičná organizácia nákupu sa neraz zakladá na vzťahoch so sprostredkovateľmi nákupu. Situácia na svetových komoditných trhoch sa veľa krát priamo nemonitoruje.

4. **Organizačné štruktúrovanie** nákupného oddelenia alebo pracovníkov prvej línie.

- centralizované,
- decentralizované,
- veľkosti oddelenia,
- kvalifikácie pracovníkov.

Toto kritérium je prirodzene dôsledkom organizácie procesu nákupu, a preto ho nemožno považovať za plnohodnotné segmentačné kritérium.

- Spôsob rozhodovania a prípravy informácií na rozhodovanie.
- Vzájomný vzťah medzi predajcom a kupujúcim a sily záujmových skupín (v rozhodovacích orgánoch sú aj konkurenčné záujmy).
- Spôsob a preferencie nákupného systému – aký spôsob a aké dodatky sa uprednostňujú.
- Nákupné kritériá – ktoré produkty sa preferujú:
 - anonymný výrobca,
 - značkové produkty,
 - autorizovaný a výlučný predajca.

5. **Spôsob realizácie nákupu** vychádza z charakteristiky, ako sa nákup realizuje a o aký spôsob ide:

- Rýchlosť vybavenia objednávky:
 - havarijná objednávka uprednostňuje čas, nie cenu,
 - urgentná objednávka uprednostňuje čas, ale zohľadňuje aj cenu,
 - normalizovaná.
- Štandardizovanosť objednávania a nákupu:
 - rutinné objednávanie,
 - jednorazové objednávanie,
 - nepravidelné objednávanie.
- Použitie produktu a podmienky transformácie a výrobného procesu:
 - sezónne,
 - pravidelné,
 - dvojsmenné,
 - trojsmenné,
 - nepretržité.
- Veľkosť objednávok a spôsob dodávania vyplýva aj z osobných charakteristík pracovníkov v prvej línii zabezpečujúcich nákupy:
 - motivácia pracovníkov,
 - individuálne očakávania,
 - úroveň zodpovednosti a právomocí a tým tolerancia rizika.

Na priemyselných trhoch každý zákazník tvorí vlastne samostatný trhový segment, alebo mal by sa takto chápať, pretože sa tu prejavujú výrazné zvláštnosti medzi jednotlivými zákazníkmi a potreba rozdielneho prístupu, čomu zodpovedá princíp segmentácie. Pre podnik je nevyhnutné, aby nielen uspel na trhu, ale aby sa rozvíjal, musí sa zameriavať na cieľového zákazníka, na vytipované segmenty, kde je predpoklad, že na základe zhodnotenia svojich schopností uspeje. Ak sa podnik výrazne odliší od konkurencie, má predpoklad, že dosiahne rozvoj a upevní vzájomné vzťahy a tým posilní svoje konkurenčné výhody. Základnou požiadavkou úspechu je, aby sa tento segment prekryval s podnikovou stratégiou a bol zároveň reálnym cieľom, ktorý podnik je schopný naplniť.

Nákupná situácia na priemyselných trhoch

Kupujúci na priemyselných trhoch sa stretávajú s rôznymi rozhodovacími problémami. Tieto problémy sú závislé od nákupnej situácie. *Robinson* a ďalší autori rozlišujú tri typy nákupných situácií:³⁰³

- Opakované nákupy so štandardizovaným procesom objednávanía a distribúcie.
- Upravené opakované nákupy, v ktorých sa na uskutočnenie objednávky menia niektoré faktory a situácie rozhodujúce o nákupe (úprava produktu, cena, distribúcia, dodacie termíny a podmienky).
- Nový nákupný proces, v ktorom sa realizuje nákup po prvý raz, vyjednávajú sa všetky podmienky a prebieha rozhodovací proces.

Nakupovanie podnikov je rozhodovací proces, ktorým podniky prejavujú potrebu určitých produktov a služieb, identifikujú a vyhodnocujú ponuku alternatívnych značiek a dodávateľov a vyberajú si z nich. Dôležité je prepojiť s predajom hotové produkty, lebo ich vzájomná koordinácia pomáha rozpoznať jednotlivé potreby pre nákup ako odvodené požiadavky z predaja.

Osobitosti procesu predaja podnikateľským subjektom

Proces predaja podnikateľským subjektom je súbor činností, ktorými sa definuje, výber, rozhodnutie a nákup produktu pre potreby podniku na ďalšie spracovanie. V ňom je potrebné vybrať si z celej plejády výrobcov toho, ktorý je najvhodnejší na to, aby podnik dosiahol plánovaný zisk a uspokojil svojich zákazníkov. Pre podnikateľský subjekt to je dodávateľ, pre výrobcu je to zákazník so špecifickými vlastnosťami. Nákupný proces je zložitý proces rozhodovania o kúpe príslušného produktu, ktorý má slúžiť na ďalšie spracovanie, predaj alebo prenájmanie. Má niekoľko základných fáz:

- Keď podnik zistí novú potrebu prvým krokom je rozpoznanie problému. Z rôznych dôvodov vznikol produkt a chce ho zaviesť do výroby. Môže to byť aj niektorá časť technológie, ak už nespĺňa požiadavky na transformáciu alebo sa pokazila, prípadne pre nespokojnosť treba zmeniť súčasného dodávateľa. Podnetom môžu byť už spomínané vnútorné faktory, alebo aj vonkajšie faktory, ktoré na základe podnetov z okolia či už dodávateľov alebo zákazníkov vyžadujú zmeniť zmysel alebo zlepšiť existujúci stav.
- Potreba všeobecnej charakteristiky je stav, v ktorom sa definujú základné charakteristiky a objemy potrebného produktu.
- Na základe poznania základnej charakteristiky sa pracuje na vývoji technických špecifik produktu, aby sa zabezpečili určité požiadavky ako: zníženie nákladov, zlepšenie organi-

³⁰³ Robinson, P. J. – Faris, C. W. – Wind, Y.: *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston, Allyn and Bacon 1967.

zácie výroby, dodávky a kvalita a hlavne hodnoty výsledného produktu. Vypracováva sa hodnotová analýza na zistenie nevyhnutných predpokladov na zefektívnenie procesu transformácie a vytvorenie novej hodnoty pre podnik a pre zákazníka.

- Hľadanie vhodného dodávateľa je proces výberu dodávateľa, aby sa mohli splniť vytipované špecifické parametre produktu a podmienky na dodávku požadovaného množstva a kvality produktu v stanovenom čase.
- Vybraným dodávateľom sa predložia príslušné podmienky a oslovení alebo informovaní dodávateľia uvádzajú svoje podmienky a predkladajú katalógy s príslušnými produktmi a obchodnými podmienkami. Je to akési „oŕukávanie“ základných podmienok z oboch strán. Podmienky sa prezentujú rôznymi formami a to buď písomne alebo vyjednávaním tímov, keď sa vybraní dodávateľia pozývajú na obchodné rokovanie, aby vzájomne dohodli požiadavky kupujúceho a predávajúceho. Optimálnym variantom je, aby to oboom stranám prinieslo zisk a vytvorilo sa vzájomné partnerstvo.
- Výber dodávateľa sa odohráva na základe prezentovaných ponúk jednotlivých potenciálnych dodávateľov. V tomto procese sa upresňujú podmienky. Ak je potrebné, vyjednávajú sa najvhodnejšie podmienky. Dopracovávajú sa podmienky objednávania, dodávania, časové termíny, spôsoby kontroly kvality, cena, spôsoby platenia a vzájomnej informovanosti. O vhodnom zadávateľovi sa rozhoduje výrobca – kupujúci na základe dojednaných podmienok, ak zodpovedajú stanoveným požiadavkám a sú pre podnik prínosom. Najvhodnejším riešením je obojstranná spokojnosť v dlhodobom horizonte.
- Preto procesy sa objednávajú a standardizujú, ak sa vyberie dodávateľ. Potom sa detailne definujú podmienky dodávania, množstvo, kvalita a čas realizácie objednávky a aj spôsob, ako sa agenda bude viesť, aby bol proces pod kontrolou. Zároveň sa určia podmienky reklamácie, vrátenia produktu a záruky, ako aj ceny na určité obdobie. Tieto podmienky bývajú súčasťou zmluvy. Pre dlhodobých partnerov sa vypracuje otvorený objednávkový list, v ktorom sa stanovujú podmienky vzájomnej spolupráce tak, aby výrobca mohol plniť svoje úlohy voči zákazníkovi.
- Výsledky dohody sa zhodnotia a ak je potrebné, príslušne sa korigujú. Vytvára sa tak nielen kontrolný, ale aj riadiaci mechanizmus na doladovanie vzájomných vzťahov, ak by v priebehu realizácie vznikli nové skutočnosti, ktoré neboli, ani nemohli byť známe počas rokovania o podmienkach. Odstraňujú sa nedostatky a rozpory, aby dohody efektívne fungovali, alebo pri nespokojnosti s druhou stranou mohol naštartovať proces rozluky.

Úspešné realizovanie procesu nákupu vytvára pre podnik predpoklady na čo najefektívnejšiu transformáciu produktu, na zhodnotenie svojej činnosti v podobe zisku a vytvorenie kvalitných vzťahov s obchodnými partnermi. V podmienkach priemyselných trhov je to pri kľúčových zákazníkoch zdĺhavý a nákladný proces, preto je dôležité, aby sa výsledok dosiahol, ale bol aj prínosom pre podnik a jeho partnerov.

Neziskové inštitúcie a trhy verejnej správy

Existuje rad inštitúcií (medzinárodných, štátnych, regionálnych, vyšších územných celkov, obecných) s vlastnými trhmi, ktorých cieľom nemusí byť zisk, ale majú verejnosti zabezpečiť určité služby. Ide o školy, nemocnice, štátne, charitatívne, opatrovateľské inštitúcie a pod. Cieľom nákupov nie je zisk, ani objem tržieb, teda ani minimalizácia nákladov na nákupy. Skôr je dôležité zachovať kvalitu nakupovaných produktov (napr. strava pre nemocnice). Vzhľadom

na znižovanie nákladov v podnikateľskom prostredí sa táto tendencia prenáša na verejný sektor. Znižovaním získaných a pridelených prostriedkov a dôraznejším sledovaním minimalizovania objemu prostriedkov na nákupy alebo získanie väčšieho objemu za rovnakú cenu aj na trhy verejnej správy sa prenáša znižovanie nákladov v podobe efektívnejšieho vynakladania prostriedkov alebo neplytvania s nimi.

V oblasti trhu verejnej správy štátnymi obstarávateľmi sú orgány štátnej správy, orgány alebo úrady vykonávajúce štátne záležitosti, obec a vyššie územné celky, inštitúcie riadené verejným právom, združenie právnických osôb, ktorého členom je aspoň jeden štátny orgán. Zároveň je to trh nadácií, neziskových inštitúcií riadených verejným právom a založených alebo zriadených na plnenie potrieb vo verejnom záujme, ktorý nemá priemyselný alebo komerčný charakter.³⁰⁴ Dominantných zákazníkov tvoria inštitúcie verejnej správy (štátne, regionálne a obecné). Významne stúpa podiel nevládných a nezávislých inštitúcií a poklesom významu štátu by mal ich podiel neustále narastať.

Spôsob vytvárania trhu verejných inštitúcií

Spôsob vytvárania tohto trhu – trhu verejných inštitúcií, orgánov a správy – má určité zvláštnosti oproti priemyselnému a komerčnému trhovému priestoru, kde podnikajú podniky zamerané na zisk. Svojou povahou sú najmenej adresné v tom, že spájajú kombináciu cudzích zdrojov a nepriamo zodpovedných ľudí. To znamená, že vydávané zdroje sú cudzie a tretím osobám ich distribuujú ľudia, ktorí ich nevlastnia a nie sú zainteresovaní na ich objeme a smerovaní. Preto v tejto oblasti je vysoká pravdepodobnosť korupcie, neefektívneho vydávania a plytvania so zdrojmi.

Problém ešte zintenzívňuje nevyjasnenosť a zložitosť určenia ukazovateľov a merania efektívnosti. Pretože nie je dôležitý zisk, môže byť návratnosť investícií otázná. Riešenie spočíva v tom, že sa vyberie netradičný parameter na sledovanie výkonnosti, efektivity alebo návratnosti vložených zdrojov. Zmyslom konania nie je zisk, ale uspokojovanie potrieb verejnosti vo verejnom záujme prostredníctvom služieb. Preto by sa mali používať ukazovatele merajúce uspokojovanie príslušných služieb a schopnosť inštitúcie služby trvalo vykonávať. A problém je, ako merať kvalitu služieb a uspokojovať verejné záujmy.

Inštitúcie na svoje aktivity potrebujú zdroje – „cudzíe zdroje“, ktoré sa spotrebávajú na verejné služby alebo služby vo verejnom záujme. Tieto zdroje sa získavajú:

- daňami,
- poplatkami,
- príspevkami,
- darmi,
- sponzorstvom,
- transferom z predchádzajúcich zdrojov z inej inštitúcie.

Pretože vzniká veľký priestor na možné plytvanie so zverenými zdrojmi, bol vypracovaný celý súbor zákonných predpisov upravujúcich pravidlá obstarávania prác, dodávok a služieb na zlepšenie transparentnosti postupov pri zadávaní objednávok. Sleduje sa dosiahnutie transparentnosti kritérií určujúcich, s kým sa uzatvorí zmluva, ako má prebiehať výber účastníkov verejnej súťaže. Trhy verejnej správy sú regulované legislatívnymi normami, ktoré prikazujú, čo treba urobiť na rozdiel od podnikateľského prostredia, kde sú stanovené zákazy a všetko

³⁰⁴ Zákon č. 523/2003 Z. z. o verejnom obstarávaní – § 4, ods (1).

ostatné je dovolené. Pre trhy verejnej správy sú špecifické podmienky regulované zákonnými predpismi na úrovni štátu³⁰⁵ a na medzinárodnej úrovni (EÚ)³⁰⁶.

Pre štátne inštitúcie je stanovený nadriadený orgán – Úrad pre verejné obstarávanie.³⁰⁷ Informácie na verejné oznámenie musia obsahovať jednoznačné, úplne a nestranné pravidlá a kritériá vyhodnotenia ponúk a čas odovzdania a vyhodnotenia ponúk, ako aj podpisu zmluvy. Povinnosť zverejňovať predbežné oznámenie, oznámenie o vyhlásení metódy verejného obstarávania cez oznam Publikáčnemu úradu EÚ a tak isto výsledky (nadlimitnej metódy) verejného obstarávania v Úradnom vestníku Európskej únie a vo Vestníku Úradu pre verejné obstarávanie SR. Stanovené pravidlá musia byť pre všetkých zúčastnených rovnaké. Súťaž musí obsahovať zrozumiteľné a jasné písomné podklady nevyhnutné na vypracovanie ponuky. Pre uchádzača v rámci verejného obstarávania platia stanovené pravidlá, kedy sa môže uchádzať o účasť, ako je podmienka trestnej bezúhonnosti, podnik musí byť solventný (bez konkurzného alebo vyrovnávacieho konania, bez dlhov k štátnej správe: dane, zdravotné a nemocenské poistenie, dôchodkové zabezpečenie) a nezúčastnil sa na príprave a priebehu verejného obstarávania. Pri verejných súťažiach veľkého rozsahu (nadlimitných) stanovených predpismi je potrebné zložiť zábezpeku poskytnutím bankovej záruky za uchádzača alebo zložiť finančné prostriedky na bankový účet obstarávateľa. Na hodnotenie a výber víťazného kandidáta sa vytvorí nezávislá komisia, ktorej členovia musia mať odborné vzdelanie alebo odbornú prax zodpovedajúcu predmetu obstarávania. Komisia vyhodnocuje ponuky neverejne v rámci splnenia požiadaviek obstarávateľa na predmet obstarávania. Obstarávateľ musí zabezpečovať verejné obstarávanie cez fyzickú osobu, ktorá získala odbornú spôsobilosť na verejné obstarávanie podľa stanovených predpisov a je registrovaná na Úrade pre verejné obstarávanie. Verejná kontrola priebehu výberu a námietok na výber má povinnosť predkladať na základe požiadavky podklady pre stanovené úrady na Slovensku a v EÚ. Verejná kontrola použitých financií na obstarávanie a nákupy produktov a umožnenie kontroly kontrolnými orgánmi. Úlohou verejného obstarávania je zabezpečiť princíp transparentnosti, rovnakého zaobchádzania s uchádzačmi a záujemcami a vylúčiť ich diskrimináciu. Touto hospodárskou súťažou má dosiahnuť efektívne vynakladanie zverených zdrojov a zamedziť korupciu a spreneveru. Na dohľad nad verejným obstarávaním boli vytvorené ďalšie administratívne inštitúcie podľa

³⁰⁵ Zákon č. 523/2003 Z. z. o verejnom obstarávaní.

³⁰⁶ V rámci Európskeho spoločenstva ako podklad legislatívnych noriem na Slovensku sú platné smernice EÚ:

- Smernica Rady 93/36/EHS zo 14. júna 1993, ktorou sa koordinujú postupy na udeľovanie verejných objednávok na tovary (Smernica pre verejné tovary).
- Smernica Rady 93/37/EHS zo 14. júna 1993 o koordinácii postupov na udeľovanie verejných objednávok na verejné práce (Smernica pre verejné práce).
- Smernica Rady 92/50/EHS z 18. júna 1992 týkajúca sa koordinácie postupov na udeľovanie verejných objednávok na služby (Smernica pre verejné služby).
- Smernica Rady 93/38/EHS zo 14. júna 1993, ktorou sa koordinujú postupy verejného obstarávania subjektmi pôsobiacimi v odvetviach vodného hospodárstva, energetiky, dopravy a telekomunikácií (Smernica o verejnoprospešné podniky).
- Smernica Rady 89/665/EHS z 21. decembra 1989 o koordinácii zákonov, nariadení a administratívnych ustanovení vzťahujúcich sa na používanie overovacieho konania pri udeľovaní verejných objednávok na tovary a verejné práce (Smernica o verejných opravných prostriedkoch).
- Smernica Rady 92/13/EHS z 25. februára 1992, ktorou sa koordinujú zákony, nariadenia a administratívne ustanovenia vzťahujúce sa na aplikáciu pravidiel Spoločenstva na postupy verejného obstarávania subjektmi pôsobiacimi v odvetviach vodného hospodárstva, energetiky, dopravy a telekomunikácií (Smernica o opravných prostriedkoch verejnoprospešných podnikov).
- Smernica Európskeho parlamentu a Rady 97/52/ES z 13. októbra 1997 pozmeňujúca Smernice 92/50/EHS, 3/36/EHS a 93/37/EHS týkajúce sa koordinácie postupov na schvaľovanie zmlúv o verejných službách, zmlúv o verejných dodávkach a zmlúv o verejných prácach v uvedenom poradí.
- Smernica Európskeho parlamentu a Rady 98/4/ES zo 16. februára 1998 pozmeňujúca Smernicu 93/38/EHS koordinujúca postupy obstarávania subjektov pôsobiacich vo vodohospodárskych, energetických, dopravných a telekomunikačných odvetviach.

³⁰⁷ Zákon č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy a neskorších predpisov. § 31 Úrad pre verejné obstarávanie. Úrad pre verejné obstarávanie je ústredným orgánom štátnej správy pre verejné obstarávanie.

vzoru a potrieb EÚ. Ich úsilím je sledovať pri verejných inštitúciách transparentnosť sledovania procesov obstarávania.³⁰⁸

Úrad pre verejné obstarávanie definuje hlavné nedostatky procesu verejného obstarávania zo strany obstarávateľov.³⁰⁹ Proti chybnému postupu vo verejnom obstarávaní možno podať námietky podľa stanovených zákonných predpisov.³¹⁰

Procesy vo verejnom obstarávaní sa riadia príslušnými zákonnými predpismi a podnik, ale aj verejná inštitúcia sú povinné dodržiavať a riadiť sa nimi, aby nedochádzalo k rozporom a stratám v dôsledku vylúčenia či zrušenia procesu obstarávania. Tento proces je nevyhnutný a objem a počet verejných obstarávaní stúpa a zvyšuje sa aj jeho dôležitosť.

Verejné obstarávanie podľa zásad EÚ

Vstupom štátu do EÚ sa rozsah používania zákonných noriem na verejné obstarávanie zvýši. Zároveň sa začne podľa vzoru EÚ viacej uplatňovať nielen v štátnych orgánoch, ale aj v oblasti tretieho sektora (nadácií, neziskových organizácií). V EÚ na princíp verejného obstarávania prešla väčšina inštitúcií, čo čaká aj inštitúcie na Slovensku. Na základe legislatívnych noriem vzniká povinnosť zverejňovať ponuky na verejné obstarávanie vo vestníku EÚ. Takto sa na týchto národných trhoch v rámci EÚ môžu zúčastniť všetky inštitúcie členských štátov. Po vstupe Slovenska do EÚ sa takto rozšíri trh verejných správ na trh EÚ.

Na základe legislatívnych pravidiel sa formulovali aj spôsoby verejného obstarávania. Metódy verejného obstarávania sú:³¹¹

1. **Verejná súťaž.** Predstavuje spôsob vyhlasovania súťaže pre neobmedzený počet uchádzačov na podanie ponuky a po úspešnom vyhodnotení uzavrie zmluvy na obstaranie produktov, prác alebo služieb.
2. **Užšia súťaž.** Aj táto súťaž je otvorená a má prístup pre neobmedzený počet záujemcov, ale obstarávateľ má možnosť obmedziť ich počet. Obstarávateľ sám vyhlasuje tých, ktorých vyzve na predloženie ponuky, to znamená, že ponuku môže predložiť len uchádzač, ktorého obstarávateľ vyzval, aby predložil ponuku.
3. **Rokovacie konanie so zverejnením.** Je neúspešným pokračovaním predchádzajúcich súťaží, keď boli všetky ponuky neregulárne, alebo inak neprijateľné, ale pôvodné zmluvné podmienky sa podstatne nezmenia a preto obstarávateľ nemusí zverejniť oznámenie o začatí rokovania ním vyzvanými uchádzačmi, ktorí v predchádzajúcej súťaži splnili podmienky účasti. Tento spôsob sa používa, aj keď nie je možné určiť cenu za obstarávaný produkt (finančné služby, výskum a vývoj).
4. **Rokovacie konanie bez zverejnenia.** Tento postup má špecifické podmienky neobsiahnuté v predchádzajúcich metódach. Obstarávaný produkt pre svoju špecifickosť môže poskytnúť len určitý dodávateľ, alebo časová tieseň neumožňuje uskutočniť niektorú for-

³⁰⁸ Úrad pre verejné obstarávanie sleduje plnenie zákonných predpisov vo verejnom obstarávaní, vydáva rozhodnutia pri sťažnostiach a podaniach dotknutých strán, zverejňuje obstarávania vo Vestníku verejného obstarávania a poskytuje podklady pre podobnú publikáciu v rámci EÚ Úradnom vestníku Európskej únie.

³⁰⁹ Nedostatky v procese verejného obstarávania zistené Úradom pre verejné obstarávanie pri rozhodovaní o námietkach do 30.09.2002.

³¹⁰ Podľa zákona č. 523/2003 Z. z. o verejnom obstarávaní § 86 ods. 1, možno podať písomné námietky proti postupu obstarávateľa vo verejnom obstarávaní.

³¹¹ Zákon č. 523/2003 o verejnom obstarávaní, § 15 ods. (1).

mu súťaže, alebo ide o opakované obstarávanie doplnené alebo nahradené pôvodným zmluvným partnerom.

5. **Súťaž návrhov.** Predstavuje postup vychádzajúci z návrhu, ktorý vybrala na to stanovená porota v súťaži s udelením alebo bez udelenia cien. Súťaž návrhov sa vyhlasuje pre neobmedzený počet uchádzačov, ale môže dôjsť k ich limitovaniu na základe stanovených nediskriminačných podmienok.

Pri klasifikovaní jednotlivých metód verejného obstarávania sa vynoril problém spočívajúci v otázke, čo má ktorej metóde podliehať. Ide o stanovenie množstva prostriedkov potrebných na produkt, prácu alebo služby. Preto boli definované ďalšie kategórie, v ktorých rozhoduje výška vynakladaných prostriedkov. Ich hodnota sa bude neustále meniť podľa získanej praxe a prípadných nových korupčných škandálov, aby sa zamedzilo obchádzaniu stanovených pravidiel, ako aj pre pokles hodnoty produktov ich znehodnotením infláciou a menovými kurzami. Objem vynaložených prostriedkov na verejné obstarávanie môže každú metódu ďalej špecifikovať ako:

- nadlimitnú,
- podlimitnú,
- podprahovú s vyššou cenou,
- podprahovú s nižšou cenou podľa predpokladanej ceny predmetu obstarávania.³¹²

Všetky tieto pravidlá vychádzajú z prevzatia princípov EÚ. Trh verejnej správy neustále narastá pre neustály výber väčšieho objemu financií z daňových odvodov a narastajúce aktivity darovania a sponzorstva. Na lepšie pochopenie toho akú oblasť tento trh zaujíma, možno použiť štatistickú klasifikáciu výdavkov verejnej správy na základe zákonných predpisov slúžiacu potrebám sledovania jednotlivých výdavkov a spôsobu vynakladania prostriedkov na trhu verejnej správy.³¹³

Na základe jednotlivých kategórií uvádza širokú škálu aktivít vo verejnom sektore a veľký objem prostriedkov vynaložených na tieto oblasti. Ide o objem prostriedkov vyčlenených na štátny rozpočet SR a v rámci Európy rozpočty všetkých týchto štátov, ako aj prostriedky vkladané do tretieho sektora. Tento objem zdrojov je neuveriteľne veľký. Princípmi verejného obstarávania sa riadi OSN so svojimi jednotlivými úradmi rozmiestnenými po celom svete.

³¹² Zákon č. 523/20003 o verejnom obstarávaní, § 16 ods. (1) Metódy verejného obstarávania.

³¹³ Vyhláška Štatistického úradu Slovenskej republiky č. 195/2003 Z. z., ktorou sa vydáva štatistická klasifikácia výdavkov verejnej správy.

Orientácia na inštitucionálneho zákazníka

Priemyselné trhy a trhy verejnej správy majú určité zvláštnosti, ktorými sa výrazne líšia od spotrebiteľských trhov. Ich spôsob obstarávania, vyjednávania, rozhodovania a uzatvárania zmlúv sa zakladá viac na kolektívnom rozhodnutí a spolupráci obchodných tímov. Stanovujú sa určité pravidlá, ako rokovať so zákazníkmi, a zmluvy sa uzatvárajú na dlhšie obdobie so zámerom ich opakovať až do obdobia keď zmluvné podmienky budú porušené, alebo zaniknú pre zmenu trhových, alebo podnikateľských podmienok.

Ďalším špecifikom je zdôrazňovanie dôležitých zákazníkov, ktorí majú kľúčový význam z hľadiska podnikateľských aktivít. Vytvárajú sa špecializované štruktúry na vyjednanie a spravovanie agendy týchto zákazníkov a na riadenie vzájomných vzťahov s dôrazom na dosiahnutie efektívnej komunikácie. S kľúčovými zákazníkmi sa vytvárajú vzájomne prepojené kooperačné vzťahy zabezpečujúce vývojovú a predvýrobnú spoluprácu s cieľom dosiahnuť vzájomný synergický efekt.

Obchodné tímy a oddelenia tvoria špecialisti, technici, právnici a vyjednávači pripravujúci podklady, podľa ktorých sa má dosiahnuť požadovaný efekt. Vytvárajú sa sofistikované spôsoby komunikácie a realizovania obchodných operácií pri opakovaných nákupoch, ale čoraz viacej sa uplatňujú rôzne elektronické burzy pri jednorazových nákupoch.

Význam riadenia vzťahov s kľúčovými zákazníkmi

Riadenie vzťahov nie je cieľ, ale iba nástroj na neustále zlepšovanie vzájomných vzťahov a budovanie vzájomnej dôvery. Aby celý proces bol efektívny, musí byť podložený plánovitým procesom, musí sa začínať už tvorbou podnikovej stratégie a neustále pokračovať ako nepretržitý proces. Orientácia na zákazníka – zvlášť kľúčového – je úlohou celého podniku a nielen pracovníkov nákupu a tími čo spolupracujú bezprostredne so zákazníkmi. Celý proces má aj druhú stránku v podobe zamedzenia prístupu konkurencie k partnerom a tým oslabenie ich pozície. Pri neustálom budovaní vzájomných vzťahov sa treba sústrediť na niekoľko základných okruhov ako:

- Vytvoriť a budovať vzťahy osobnej dôvery medzi pracovníkmi a spolupracujúcimi podnikmi až po vzájomné partnerstvo a úzku spoluprácu na jednotnom ciele. Ako čiastkové postupy možno uviesť:
 - dosiahnutie vysokého počtu vzájomných kontaktov,
 - otvorená a priama komunikácia,
 - uplatnenie všetkých stupňov riadenia,
 - podpora špeciálnych akcií a vzájomných školení,
 - pravidelné vzájomné návštevy v príslušných prevádzkach na všetkých riadiacich a funkčných úrovniach,
 - otvorené a okamžité upozorňovanie na vznik problémov a odhaľovanie potenciálnych problémov,
 - vzájomné riešenie vzniknutých problémov,
 - spoločné akcie a aktivity aj mimo pracovné vzťahy.
- Na základe podnetov zo spolupráce iniciovať spoločné ciele v oblasti podnikania, a tým upevniť vzájomné väzby:
 - vytvorením spoločných tímov na riešenie projektov, výskumných a vývojových úloh,
 - prepojením vzájomných kapacít vo výskume a vývoji,

- vydelením pracovníkov špeciálne pre partnera,
 - spolupracou na spoločných obchodných podujatiach,
 - spolupracou na komunikačných stratégiách a vytváraním spoločných stratégií,
 - vytváraním spoločných informačných systémov a ich vzájomným prepojením,
 - vytváraním spoločných a prepojených databáz.
 - Konkurencii vytvoríť a rozvíjať bariéry aby sa jej sťažilo alebo úplne obmedzil vstup do vzťahu alebo prevzatie odberateľa. Medzi tieto bariéry patria také spôsoby, aby obe strany dosiahli výhody a nemali záujem vymeniť za konkurenciu:
 - vhodné technické parametre produktov,
 - dostatočnú šírku sortimentu a produktových radov,
 - prijateľnú úroveň cien produktov,
 - konštrukciu cien tvorenú na vzájomných vzťahoch (objem, čas, miesto dodania),
 - úroveň vzájomného prepojenia vybudovaných vzájomných sietí,
 - spoločné formulovanie stratégií a plánovanie,
 - spoločné inovačné a výskumné tímy.
 - Sťažitiť odstúpenie zákazníka od nákupu a na jeho uskutočnenie. Pretože ide o budovanie vzťahov, na vzťah treba pozerať aj z hľadiska zákazníka a jeho cieľov. Má obdobnú charakteristiku ako predchádzajúci prístup, lebo sa vzájomné dopĺňajú a prelínajú. Používajú sa tieto metódy:
 - uzatváranie dlhodobých zmlúv a kontraktov,
 - vytváranie systému medzipodnikového obchodovania,
 - usporadúvanie špecializovaných školení,
 - vytváranie technickej podpory a servisu,
 - vzájomné viazanie jednotlivých procesov a spoločných prevádzok,
 - požičovanie zariadení a lízovanie,
 - poskytovanie finančnej a výskumnej podpory,
 - zapájanie do vzájomných inovačných riešení,
 - vytváranie spoločného riadenia zásobovania a výroby.
- Treba si uvedomiť, že len vzťah, ktorý prináša zúčastneným stranám prospech a nie je na úkor ani jednej z nich, má nádej sa rozvíjať a prehľbovať.

Riadenie vzťahov s kľúčovými zákazníkmi má svoje úskalia a ako každá zmena prináša:

- počiatočné zvýšenie nákladov na reorganizáciu,
- zvýšenú profesionalitu a tým stimuláciu vlastných pracovníkov v prvej línii,
- zvýšenú závislosť od malého počtu zákazníkov,
- zvýšený tlak na znižovanie pridanej hodnoty pre uplatňovanie dominantného postavenia kľúčových zákazníkov,
- zníženú starostlivosť o ostatných zákazníkov a znížené zdroje pre túto skupinu,
- znižovanú potrebu rozvoja a inovácií, lebo sa vychádza z požiadaviek kľúčových zákazníkov,
- celkové uspokojenie z postavenia na trhu a stratu potreby ďalšieho rozvoja.

Preto je nutné zhodnotiť, či zvýšené náklady a spôsob riadenia prinesú podniku úspory celkových nákladov, zlepšia konkurenčnú schopnosť a zvýšia tvorbu nadhodnoty pre podnik a vlastníkov. A v pravidelnom časovom období neustále analyzovať ako sa dané riadenie uplatňuje a aké efekty prináša.

Zameranie na zákazníkov, prispôsobená organizačná štruktúra a riadenie orientované na zákazníkov má význam, ak sa podniku:

- zvyšuje objem predaja,
- znižujú prevádzkové a tým celkové náklady,
- znižujú náklady na životný cyklus produktu,
- znižuje potreba celkových zdrojov,
- znižuje riziko straty zákazníka,
- zlepší výkonnosť,
- zvyšuje objem zisku.

Orientovať sa na kľúčového zákazníka a riadiť vzťahy s kľúčovým zákazníkom má význam v oblasti priemyselných trhov, kde charakter trhu určuje významných zákazníkov a možnosť dlhodobej spolupráce. Celkove budovanie vzťahov možno pre dodávateľa a kupujúceho klasifikovať ako pozitívum.

Pre kupujúceho vytvorenie a upevňovanie vzťahu znamená:

- zlepšovanie imidžu na základe získania časti imidžu dodávateľa z ich partnerstva,
- uspokojovanie svojho zákazníka a budovanie svojho mena,
- plynulosť a stabilitu dodávok a efektívny plánovací a realizačný proces,
- nižšie náklady aj jednicové pri optimalizácii výroby a stabilnej kvalite dodávok,
- profesionalitu obchodných tímov a tým eliminovanie závislosti od jednotlivcov,
- spoločný výskum a vývoj a podieľanie sa na ňom príslušnými zdrojmi,
- ekonomickú stabilitu a efektívne využívanie zdrojov.

Základom úspechu riadenia vzťahov s kľúčovým zákazníkom je získať vhodné informácie na rozhodovanie. Podľa množstva a kvality získaných informácií o obchodných partneroch je podnik schopný naplánovať čo najvhodnejšie podnikové a tým aj komunikačné stratégie a plniť stanovené ciele na prospech všetkých zúčastnených.



5. kapitola **Integrovaná komunikácia**



• Tradičné prístupy, t.j. využívanie diverzifikovaných nástrojov komunikácie a kombinácií komunikačných nástrojov viedlo k tomu, že čím viac boli jednotlivé nástroje používané, tým viac dochádzalo k ich fragmentácii a tým silnejšie rástla potreba integrovanej komunikácie. Ďalším dôvodom integrácie samostatných komunikačných nástrojov bolo stále obťažnejšie meranie ich jednotlivých efektov v komunikačnej kombinácii. V konečnom dôsledku výber komunikačných nástrojov vychádza z premisy, že efektívna komunikácia³¹⁴ sa zakladá na integrovanej komunikácii.

Vonkajším prejavom uplatnenia komunikačných nástrojov je rôznorodosť pôsobenia, počnúc prezentáciou podniku, produktu a jeho značky, osobným kontaktom so zákazníkom napr. počas predaja, balením produktu, každodennou reklamou, prezentáciou na veľtrhoch a výstavách, šírením povesti, vplyvom významných, spoločensky akceptovaných osobností a pod. Výhodiskom výberu vhodných komunikačných nástrojov v rámci integrovanej komunikácie je dosiahnutá úroveň podnikovej kultúry, identity podniku a jeho celkového imidžu, ktorý okolie vníma. Ovplyvňuje zákazníkov a pomáha prekonať všetky fázy nákupných procesov. Podnik tak posilňuje svoju povest a zároveň vytvára dialóg so svojimi zákazníkmi. Komunikáciou vzniká vzájomná väzba zamestnanec – zákazník či podnik – zákazník, ktorý je spoji-

³¹⁴ Diskutovaný je samotný pojem „efektívnosť“ komunikácie. V komunikácii ide o jej účinok, o vplyv na zákazníka, o presvedčenie, aby produkt kúpil. Ak by sa účinok dal presnejšie merať, potom sa dá vychádzať z úvahy, že efekty sú vyššie ako náklad, to znamená, že komunikácia dosiahla účinnosť vyjadriteľnú číslom menším ako 1. Vzhľadom na nepresnosť merania vplyvom iných faktorov je možné akceptovať aj termín efektívnosť či efektívnosť komunikácie.

vom medzi zákazníkom a podnikom. Môže to byť napríklad spokojnosť, spolupráca či lojalita. Vzniká tak zväzok, ktorý dokáže podnik ochrániť od náporu konkurencie. Na komunikáciu s verejnosťou, ale aj smerom dovnútra podniku slúži Public Relations (PR). Hlavnými nástrojmi komunikácie sú všetky formy predaja (osobný predaj, priamy predaj), podpora predaja (reklama, veľtrhy a výstavy, balenie a obal), podniková kultúra a public relations (identita a imidž).

Integrácia komunikačných nástrojov

Základným cieľom komunikácie má byť zvýšený predaj, čo sa dosahuje uplatnením nástrojov a prostriedkov komunikácie. Jej podstata spočíva v schopnosti presvedčiť zákazníka.³¹⁵ Preto je dôležitá nielen úroveň komunikácie, ale aj skúsenosť zákazníka. Zvlášť dôležitá je zákazníková skúsenosť so samotným produktom, úroveň miesta, kde zákazník nakupuje, pravidelnosť a dosiahnuteľnosť produktu a ďalšie. Pri osobnom nákupe zapôsobí úroveň komunikácie so zákazníkom a celkové správanie predávajúceho personálu.

Vo verejnosti, ale aj v odborných kruhoch je dominantným komunikačným nástrojom reklama. Je to najfrekventovanejší pojem. Rozličné nástroje komunikácie nás neustále správajú a ovplyvňujú naše názory na rozličné podniky, produkty, značky, ako aj naše nákupné správanie. Veľký vplyv na formovanie vedomia majú aj moderné komunikačné nástroje, napr. internet či mobil. Reklama sa uplatňuje na výstavách, veľtrhoch, pri podpore predaja, menom podniku a produktov, značkami, významami a symbolmi spojenými s reklamou. Produkty známych značiek sú vyhľadávané, podľa nich sa mnohí orientujú pri svojich nákupoch. Keď uvažujeme o tom, ako racionálne využiť možnosti komunikácie, ktoré by posilnili žiaduce pohnútky a myslenie zákazníka, môžu nám pomôcť modely nákupného správania. Najjednoduchšie je určiť jednotlivé fázy, ktorými zákazník musí prejsť pri rozhodovaní o nákupe a od nich odvodzovať predstavy o spôsobe komunikácie a využití jednotlivých komunikačných nástrojov. Zmyslom celého úsilia je dostať do myslenia kupujúceho určité vedomosti o produkte. Potom možno očakávať, že ak sa zákazník s produktom dobre oboznámi, ak má dost dôležitých informácií, prijme ho a bude ho vnímať ako niečo, čo vyhovuje jeho požiadavkám a predstavám.³¹⁶

Integrovaná podniková komunikácia

Integrovaná podniková komunikácia (IPK) má rad praktických a organizačných dôsledkov, ktoré ovplyvňujú spôsob, akým realizátori komunikácie na komunikáciu nazerajú, organizujú a štruktúrujú svoju činnosť a spolupracujú s konzultantmi v oblasti komunikácie, napr. z oblasti PR a reklamy. To, čo sa odohráva vo vnútri podniku, má svoju reflexiu aj v jeho okolí. Prvoradá je „vnútorný súlad“, pochopenie zmyslu integrácie a adekvátne konanie na každej úrovni riadenia. Integráciu preto chápeme súhrnne ako integráciu v podniku, ale aj ako integráciu v relevantnom okolí. Integrácia má význam predovšetkým ako integrácia komunikačných vplyvov

³¹⁵ Využívajú sa dve základné stratégie: 1. Stratégia tlaku. Snaží sa produkt pretačiť cez distribučné cesty ku konečnému zákazníkovi. Využíva hlavne osobný predaj a podporu predaja. 2. Stratégia ťahu. Chce najprv vzbudiť záujem zákazníkov, vyvolať dopyt po prítlačivom produkte. Stavia predovšetkým na reklamu a publicite.

³¹⁶ Nemenovaný veľký podnik vyrábajúci nealkoholické nápoje kedysi túto myšlienku skúšal v Európe. Začal obrovskú reklamnú kampaň, vyhrávali pouličné kapely, rozdávali sa zadarmo vzorky produktov, darčeky, v predajných miestach aj v každej cukrárni, trafike a novinovom stánku bola nová výzdoba. Podnik rozmiestnil aj nové pouličné automaty a stánky strategicky tak, aby zákazníci mali čo najväčšiu príležitosť stretnúť sa so značkou a produkt si kúpiť. Zákazník sa podniku a jeho značke nemohol vyhnúť. Podnik obsadil všetky cesty vedúce k mysleniu zákazníka.

na zákazníka. Rôzne definície obsahujú rovnakú myšlienku: komunikačné nástroje, ktoré boli od seba tradične nezávislé, sa kombinujú tak, aby sa dosiahol synergický efekt a komunikácia sa stala homogénnou. Jedlička uvádza, že systematický komunikačný systém v marketingovo orientovanom podniku musí v akomkoľvek procesno-funkčnom zaradení poskytovať komunikačnú a informačnú synergiu. Podnik v rámci systémového prístupu musí dať od rovnováhy hmotný a nehmotný potenciál, to isté musí urobiť s disponibilnými informáciami a jednotlivými komunikačnými schopnosťami. Synergia je nevyhnutná, pretože tak ako je neefektívna dobrá komunikačná schopnosť bez relevantných informácií, tak isto kvalitné informácie podané nesprávnou formou môžu priniesť viac škôd ako úžitku. Komunikačný systém v strategicky orientovanom podniku musí v akomkoľvek procesno-funkčnom zaradení:³¹⁷

- poskytovať vhodné algoritmy jednotlivých komunikačných aktivít,
- optimálne vyšpecifikovať algoritmy plánovania, implementovania a kontrolovania komunikačných aktivít,
- ozrejmiť východiská a tvorivé postupy rozvoja komunikačného a informačného systému z hľadiska kvantity a kvality,
- získavať, spracovávať, poskytovať a skladovať relevantné informácie pre systémové manažérske rozhodovanie charakteristické cielavedomosťou, spätnou väzbou, relevantnosťou, komplexnosťou, kontinuálnosťou a taktiež efektívnosťou,
- rozvíjať jednotlivé informačné systémy formálne (hlavne technické prostriedky) ako aj obsahovo (dostatok relevantných informácií),
- vhodne prepojiť a synergicky využiť jednotlivé informačné podsystemy, najmä propagačné, cenové, distribučné a obchodné podsystemy a pod.,
- vytvoriť nadstavbu a flexibilné prepojenie strategických, taktických a operatívnych podsystemov.

V tom zmysle konzistentný súbor posolstiev a informácií sa odovzdáva všetkým cieľovým skupinám všetkými vhodnými prostriedkami a médiami. Komunikácia by sa tak mala stať efektívnejšou, a to na základe synergického efektu a súladu medzi použitými nástrojmi a tým, čo chceme oznámiť. Pri porovnaní s tradičnou marketingovou komunikáciou (MK) integrovaná komunikácia predstavuje novú hodnotu.

Základné pravidlá úspešného uplatnenia podnikovej stratégie predpokladajú zladit' jednotlivé nástroje komunikácie a potrebných zmien v podniku, ktoré sú dôsledkom vonkajších vplyvov.³¹⁸ Keďže jednotlivé komunikačné nástroje sa odlišujú svojim charakterom a spôsobom komunikácie, ako aj účinkom, je potrebné zvažovať mieru očakávaného pôsobenia jednotlivých komunikačných nástrojov a ich skladbu. Aby sa docielilo vyváženie jednotlivých faktorov podľa skutočných potrieb podniku, je nutná komunikačná integrácia. Vyžaduje si to zjednotiť názory všetkých riadiacich zložiek podniku so stanovenými kombináciami komunikačných nástrojov tak, aby sa dodržali pravidlá sledovania, zlepšovania a kontroly jednotlivých procesov. Zjednotí sa tým úsilie v riadiacich a výkonných zložkách podniku. Prehľad požiadaviek na žiadané zjednotenie je nasledujúci:

³¹⁷ Jedlička, M.: Synergia komunikačných a informačných systémov vo firemnej praxi. In: Masmediálna komunikácia v interdisciplinárnom výskume. Zborník z vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou „Problémy interdisciplinárneho výskumu masmediálnej komunikácie“. Fakulta masmediálnej komunikácie UCM, Kabinet divadla a filmu SAV 2006. Smolenice, 4. – 5. apríla 2006.

³¹⁸ Podniková komunikácia (Corporate Communication) sa vo všeobecnosti chápe nie celkom presne. Podľa uvedeného zdroja ide o komunikáciu podniku ako celok zastrešujúci všetky ostatné komunikačné oblasti. Služí ako operatívny nástroj vedenia podniku pri vytváraní jeho celkového imidžu. Komunikačnou stratégiou sa podnik usiluje dosiahnuť jasnú a zreteľnú identitu na verejnosti aj u vlastných zamestnancov. Pod podnikovú stratégiu možno zaradiť priateľské vzťahy s médiami, ale aj s vlastnými zamestnancami. Uvádza to Veľká ekonomická encyklopédia. Bratislava, Sprint 2002, s. 402. Zdá sa, že toto ponímanie treba chápať širšie, v nadväznosti na marketingovú komunikáciu v zmysle ďalšieho výkladu.

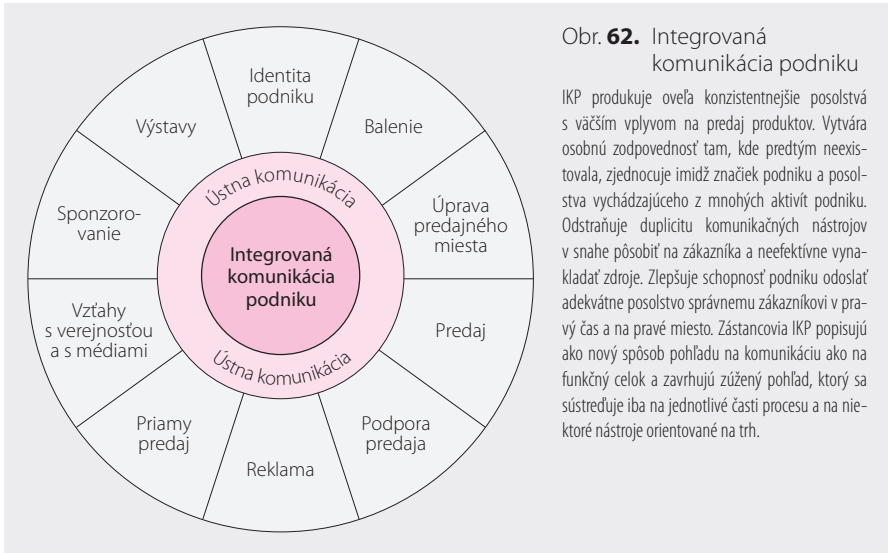
- Používať rovnaké znaky a texty pri komunikácii podniku s okolím, vo vnútri podniku so zamestnancami, záujmovými skupinami alebo pri akejkoľvek forme prezentácie produktov či ich značiek.
- Stanoviť jasnú a prehľadnú stratégiu a jednoznačne formulovať postavenie podniku, aby sa prejavila podniková stratégia v jej rozhodujúcich aspektoch a nebola s nimi v rozpore.
- Vychádzať z minimálnych nákladov na komunikáciu a stanoviť rozpočet na komunikačný plán v takej forme, aby boli možné alternatívy pri zníženom objeme zdrojov, pričom sa komunikácia v nijakom prípade nesmie podhodnotiť z hľadiska prostriedkov, ktoré sú nevyhnutné na zabezpečenie naplnenia komunikačných funkcií v zmysle podnikovej stratégie.
- Formulovať celý plán tak, aby sa kládol zreteľ a zdôraznila sa jeho dôležitosť, pretože zákazník musí byť v popredí záujmu podniku. Je potrebné spoznať jeho záujmy a očakávania a zhodnotiť situácie, v ktorých sa podnik so zákazníkom stretáva. Na základe týchto vzájomných stretnutí formulovať a vybrať vhodné komunikačné nástroje.
- Orientovať svoje správanie tak, aby sa vytvárali čo najlepšie okolnosti na budovanie vzťahov so zákazníkom. Zistiť silu pôsobenia jednotlivých komunikačných nástrojov na zákazníka a použiť ich na udržanie si zákazníka a aj na získanie nového zákazníka.
- Pre interné prostredie podniku vybudovať informačný systém, ktorý podporí a pomôže pracovníkom používať jednotlivé komunikačné nástroje pri práci so zákazníkmi.
- Prispôbiť interné prostredie utvorením vhodnej organizačnej štruktúry a spôsobov riadenia tak, aby sa umocnili komunikačné stratégie a ich realizácia.
- Vytvárať vhodné pracovné prostredie ako súčasť interného prostredia, aby jednotlivé zložky, oddelenia a pracovníci podniku spolupracovali na vzájomnom formovaní efektívnej komunikácie s okolím a zvlášť so zákazníkmi.
- Vytvoriť také flexibilné prostredie, aby sa dala vo vhodnom okamihu uskutočniť zmena všetkého, čo sa vybuďovalo, ak to okolnosti budú vyžadovať, a aby sa takéto okolnosti dali zistiť včas, keď daný okamih nastal.
- Dosiahnuť vyváženie jednotlivých faktorov komunikácie. Nevyvážená jedna časť môže zmrziť všetky ostatné snahy. Produkt a značka majú všetku podporu a zákazník je presvedčený o potrebe takého produktu, ale niektorá zložka (kvalita, obal, predajné miesto, predaj) môže byť neadekvátna očakávaniam a zákazník stráca záujem. Tým sa pre budúcnosť poškodzuje aj imidž podniku.

Naplniť uvedené požiadavky vyžaduje viacero organizačného úsilia a koordináciu jednotlivých nástrojov (obr. 62.) ako jednoduché objednanie reklamy na daný produkt a jej realizácia.

Integrovaná komunikácia podniku zahŕňa aj oblasť korekcie a úpravy produktu podľa potrieb zákazníkov, ak sa zistia nové informačné skutočnosti umožňujúce dosiahnuť väčší okruh zákazníkov. Predpokladom je identifikovať všetky kontaktné body, v ktorých zákazník môže prísť do styku s podnikom, s jeho produktmi a značkami. Každý kontakt s produktom či so značkou bude preňho určitým pozitívnym, negatívnym alebo neutrálnym oznamom. Podnik sa musí snažiť vo všetkých kontaktných bodoch odovzdávať pozitívne posolstvá.

Integrovaná komunikácia vnímaná zákazníkom

Pohľad zákazníka na komunikáciu je zjednodušený. Zákazník nerozlišuje medzi reklamou, sponzorovaním, rozosielaním ponúk, podporou predaja a výstavami či inými akciami. Pre zákazníka sú všetky aktivity veľmi podobné a vníma ich ako spôsoby, ktoré ho majú presvedčiť, aby nejaký produkt konkrétneho podniku kúpil. Ak ho oslovujú nekonzistentné informácie,



Obr. 62. Integrovaná komunikácia podniku

IKP produkuje oveľa konzistentnejšie posolstvá s väčším vplyvom na predaj produktov. Vytvára osobnú zodpovednosť tam, kde predtým neexistovala, zjednocuje imidž značiek podniku a posolstva vychádzajúceho z mnohých aktivít podniku. Odstraňuje duplicitu komunikačných nástrojov v snahe pôsobiť na zákazníka a neefektívne vynakladať zdroje. Zlepšuje schopnosť podniku odoslať adekvátne posolstvo správne zákazníkovi v pravý čas a na pravé miesto. Zástancovia IKP popisujú ako nový spôsob pohľadu na komunikáciu ako na funkčný celok a zavrhnújú zúžený pohľad, ktorý sa sústreďuje iba na jednotlivé časti procesu a na niektoré nástroje orientované na trh.

pochybuje o serióznosti produktu alebo podniku a nerozhodne sa pre kúpu. Aj *Englis* a *Solomon* pripomínajú, že zákazník veľmi citlivo vníma rozpory v komunikácii.³¹⁹ Ak definujeme integrovanú komunikáciu z hľadiska zákazníka, potom je to komunikácia ponúkajúca zákazníkovi zdroje, oznamy, nástroje a médiá spôsobom, ktorý je preňho hodnotný a dáva mu možnosť lepšie a rýchlejšie porozumieť posolstvu. Integrácia sa teda odohráva vo vedomí zákazníka. Podľa *Schultza* úlohou komunikujúcich je prezentovať oznam, poslanie v integrovanej podobe.³²⁰ To znamená riadiť a zladit' každý prvok medzi zákazníkom, produktom a podnikom.³²¹

Na obr. 63. je prehľad komunikačných nástrojov v rôznej kombinácii.³²² Zároveň je znázornená ich možná integrácia.

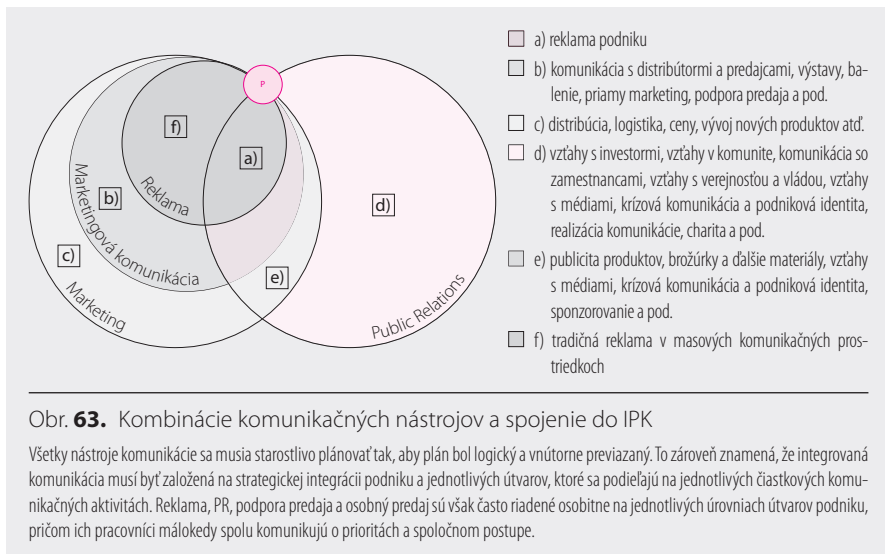
Načrtnutú schému ešte v roku 1966 publikoval *Hutton*. Z daného prístupu možno odvodiť dva okruhy komunikácie, dokonca *Hutton* ich rozlišuje viacerými okruhmi. Ale odlišnosť je iba v tom, že public relations a marketingovú komunikáciu postavil na rovnakú, samostatne existujúcu úroveň, v ktorej sa navzájom prelínajú. Reklamu delí na podnikovú reklamu a reklamu v médiách, čo dnes je už neopodstatnené. Možno sa nazdávať, že za podnikovú reklamu považoval podnikovú publicitu vrátane propagačných materiálov o podniku alebo jeho produktoch. Je zaujímavé, že v jednom bode (bod P) sa prelínajú všetky komunikačné a marketingové nástroje, t. j. PR, reklama, distribúcia, logistika, ceny, vývoj nových produktov a marketingová komunikácia. Tým istým bodom prechádza komunikácia s distribútormi a predajcami, výstavy, balenie, priamy marketing a podpora predaja. Podľa dostupných prameňov – zdá sa – práve *Hutton* sa najviac priblížil modernému ponímaniu komunikácie. Z upraveného obrázku je zreteľná aj ústredná úloha PR, ktorá je univerzálnym

³¹⁹ Englis, B. G. – Solomon, M. R.: Using Consumption Constellations to Develop Integrated Communication Strategies. *Journal of Business Research* 37/1996, s. 183 – 191.

³²⁰ Schultz, D. E.: The Inevitability of Integrated Communication. *Journal of Business Research* 37/1996, s. 139 – 146.

³²¹ Englis, B. G. – Solomon, M. R.: Using Consumption Constellations to Develop Integrated Communication Strategies. *Journal of Business Research* 37/1996, s. 183 – 191.

³²² Hutton, J. G.: Integrated Marketing Communication and the Evolution of Marketing Thought. *Journal of Business Research* 37/1996.



komunikačným nástrojom na každú situáciu a vyvoláva ďalšie komunikačné aktivity, resp. využitie ďalších komunikačných nástrojov. Nové ponímanie sa odlišuje hlavne v ozrejmnení dvoch komunikačných okruhov, pričom podniková komunikácia implikuje marketingovú komunikáciu.

Napriek úsiliu viacerých autorov postihnúť rozhodujúce aspekty komunikácie napokon vždy boli opísané iba určité nie presne definované predstavy, ktoré by mali zvýšiť účinok komunikácie vo vzťahu ku zákazníkom. Postupne sa dospelo k myšlienke integrovanej komunikácie. Názory na integrovanú komunikáciu akcentujú oveľa viac personalizovanú komunikáciu, zameranú na zákazníka, na vzťahy a interakciu s ním. Nejde iba o to zmeniť jeho povedomie a postoje, ale aj priamo ovplyvňovať jeho správanie. Integrácia nie je synonymom riadenia vzťahov, riadenia spokojnosti zákazníka či interaktívnej komunikácie. Tieto procesy sa môžu uplatňovať v rámci klasickej komunikačnej stratégie. Súčasne však integrovaná komunikácia je prostriedkom na efektívnejšie dosiahnutie kľúčových cieľov podniku.

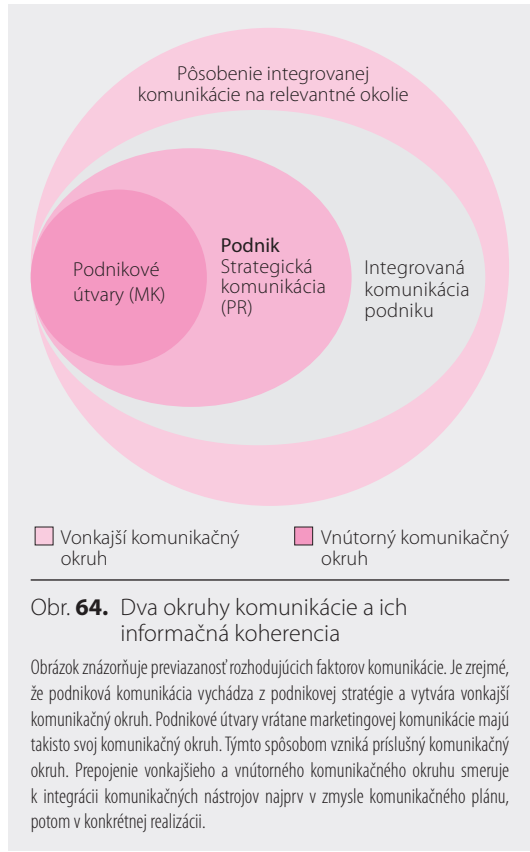
Komunikačné okruhy integrovanej podnikovej komunikácie

Predstava *Huttona* mala hlboký racionálny základ, lenže od jej prezentovania uplynulo 40 rokov. Nové komunikačné technológie priniesli nové možnosti a nové nazeranie na problematiku komunikácie. Preto dnes s *Huttonovou* schémou nemožno celkom súhlasiť, aj keď je východiskom nášho prístupu premietnutého do dvoch komunikačných okruhov. Odlišnosť je v tom, že pokiaľ *Hutton* PR postavil na úroveň marketingovej komunikácie, náš prístup také riešenie zamieta. Je síce možné, ale nemôže byť efektívne. Dá sa predpokladať, že v zmysle nového prístupu IPK prebieha v rámci dvoch komunikačných okruhov, v ktorých sa dosahuje želaný predpoklad. Vonkajší komunikačný okruh je interaktívny smerom dovnútra podniku a môže byť interaktívny smerom k relevantnému okoliu podniku a k širokej verejnosti. Nositeľom komunikácie na vonkajšom okruhu je PR, na vnútornom okruhu marketingová komunikácia. IPK

je výsledkom strategickej komunikácie pôsobiacej na oboch komunikačných okruhoch.³²³

Komunikačným nástrojom sčefujúcim ideu IPK je PR, ktorého funkcie korešpondujú s vonkajším komunikačným okruhom pôsobiacim do vnútra podniku (interné prostredie), i smerom na verejnosť (externé prostredie). Takouto úvahou pôvodný *Huttonov* model nadobudne podstatne modifikovaný tvar. Integrácia komunikácie spočíva v informačnej koherencii oboch komunikačných okruhov (obr. 64).

Napríklad komunikácia s externým okolím je obsiahnutá v aktivitách PR, tie však komunikujú aj smerom do vnútra podniku. Podniková komunikácia je zároveň reflexiou komunikačných aktivít z vonkajšieho okolia a pôsobenia PR. V podnikovej komunikácii je obsiahnutá aj marketingová komunikácia. Sú vzájomne prepojené. Využiteľné sú pritom známe komunikačné a marketingové nástroje. Samozrejme, dochádza k prelínaniu komunikačných aktivít PR a marketingu. Zmyslom a podstatou komunikácie je šíriť dobré meno podniku, produktu a značky. Značka je predmetom záujmu public relations i špecialistov zameraných na trh (marketingových špecialistov). Prvoradá je zjednotiť úsilie oboch zložiek rovnakým smerom. Na šírenie značky nie je podstatné, ktorý útvar podniku ho zabezpečuje, podstatné je, aby značka bola exponovaná podľa záujmov podnikovej stratégie v zmysle nadväzujúceho komunikačného projektu.³²⁴



Obr. 64. Dva okruhy komunikácie a ich informačná koherencia

Obrázok znázorňuje previazanosť rozhodujúcich faktorov komunikácie. Je zrejmé, že podniková komunikácia vychádza z podnikovej stratégie a vytvára vonkajší komunikačný okruh. Podnikové útvary vrátane marketingovej komunikácie majú takisto svoj komunikačný okruh. Týmto spôsobom vzniká príslušný komunikačný okruh. Prepojenie vonkajšieho a vnútorného komunikačného okruhu smeruje k integrácii komunikačných nástrojov najprv v zmysle komunikačného plánu, potom v konkrétnej realizácii.

³²³ Moderný pohľad teoreticky rozpracoval a v podmienkach štátov V4 ako prvý zaviedol do praxe autor tejto knihy v poprivatizačnom období budovania veľkého potravinárskeho podniku.

³²⁴ V súčasnosti v celosvetovom meradle napreduje integrácia najmä public relations, direct marketing a sponzorovanie. Sú to hlavné komunikačné nástroje, možno však k nim priradiť aj ďalšie. Integrované prepojenie komunikačných aktivít je možné využiť aj na internete: public relations, informácie o spoločenských podujatiach, priamy marketing (direct marketing), elektronickú poštu (e-mail, direct mail), podporu predaja (sales promotion), predaj prostredníctvom siete, sponzorovanie, prezentáciu sponzorov, podnikovú identitu (corporate identity), prezentáciu dizajnu manuálu, vzťahy s verejnosťou (press relations), tlačové konferencie, inzerciu, časopisy na internete i webové stránky, používanie znakov (signmaking), prezentáciu ukážok, modeling, prezentáciu modelov a pod. Uvedený príklad sa týka skôr špecifického nosiča, ktorým je bezpochyby posledný prevratný vynález minulého storočia informačná diaľnica. Konkrétne zapojenie jednotlivých komunikačných nástrojov do efektívnych kombinácií predstavuje napr. minerálna voda Bonaqua, ktorá okrem klasickej reklamy využíva humanitárne akcie (bezplatný odber v 28 nemocniciach). Aj Baldovská využíva klasické nosiče, no v rámci podpory predaja uprednostňuje spotrebiteľské súťaže, rozdávanie reklamných predmetov a pod. Iným prípadom je minerálna voda Fatra, ktorá chce zmeniť svoj imidž medicínskej vody pre ľudí s nadbytkom žalúdočnej kyseliny na stolovú vodu, a tak nevyhnutne začala s kampanou public relations. Uvedené príklady dokumentujú, ako sa charakter predmetu (ale aj cieľa a cieľovej skupiny) premieta do voľby komunikačnej aktivity. Dostupné na www.aepress.sk.

Výber komunikačných nástrojov

Pri úvahách o výbere komunikačných nástrojov vychádzame z premisy, že efektívna komunikácia sa zakladá na integrovanej komunikácii. Podnik komunikuje s relevantnou verejnosťou, so zákazníkmi, záujmovými skupinami a so zamestnancami. Nemožno sa nazdávať, že zákazníka osloví tá „najlepšia“ forma predaja. Tradičné členenie nevyužíva všetky komunikačné možnosti a vedie k izolacionalizmu jednotlivých nástrojov komunikácie.³²⁵ Komunikačné nástroje sa vyvíjajú, pribúdajú nové, v minulosti neznáme. Najviditeľnejším komunikačným nástrojom je reklama, ktorá však nepôsobí sama o sebe a je dobre vnímať ju širšie, vrátane všetkých foriem podpory predaja.

Zložitosť výberu vhodných komunikačných nástrojov vyplýva z viacerých aspektov. Niekedy sa uprednostňuje rýchlosť a možnosť priamej odozvy zákazníka, inokedy podrobnosť opisu daného zariadenia. V takom prípade vyhovujú skôr tlačené médiá. V mnohých prípadoch sa možno spoľahnúť na osobnú neformálnu komunikáciu, najmä ak ide o homogénne skupiny zákazníkov. Zásadný vplyv na efektívnosť komunikácie majú nové komunikačné prostriedky a od nich sa odvíjajúce nové komunikačné trendy. Tie sú zrejme, zároveň však možno sledovať silný odpor a pretrvávanie tradicionalistických názorov na umiestnenie produktov na trhu a na uplatnenie marketingu.³²⁶ Tie bránia zmenám a implementácii integrovanej komunikácie podniku.

Výber vhodných komunikačných nástrojov vo veľkej miere závisí od charakteru produktu, situácie na trhu a distribučných ciest, ktorými sa produkt dostáva ku konečnému spotrebiteľovi. Čím je cieľový trh menší, tým ľahšie sa dosahujú ciele nákladovo efektívnym spôsobom. Veľké výdavky vynaložené na malom trhu vedú k nasýteniu a sú neefektívne. Väčšie trhy majú oveľa rozptýlenejšie cieľové skupiny a ich ovplyvňovanie je nákladnejšie. Komunikačný úlohu zohráva samo umiestnenie produktov, moderné logistické prostriedky a prístup k produktom. Ak predajné miesto nezodpovedá posolstvu, prevažovala by stratégia „ťahu“ nad stratégiou „tlaku“. Došlo by k nerovnováhe a tým aj k riziku straty dôvery zákazníka. Situácia by sa mohla zmeniť, ak by sa dávalo menej prostriedkov do reklamy (do „ťahu“) a viac do výcviku predajcov (do „tlaku“). Je možné uvažovať aj o tom, či by neboli užitočnejšie väčšie priame investície do predajného miesta a spôsobu prepravy produktov. Svoju úlohu môžu zohrať vonkajšie znaky, ako sú signály, potvrdenia určitej úrovne podniku a jeho produktov, napr. úroveň logistiky, reklamné nápisy na autách, dokonca značka na prepravných prostriedkoch (kamióny, dodávkové autá, autá obchodných zástupcov). Dôležitý je aj objednávkový cyklus a prezentácia produktov v rámci distribúcie. Dnes sú to už samozrejme požiadavky, ak sa má dosiahnuť optimálna situácia, t. j. aby správne produkty v správny čas boli k dispozícii zákazníkovi na správnom mieste. Ak totiž produkt nie je na požadovanom mieste, „úspech komunikácie“ sa rozplynul.

³²⁵ Pozrime sa napr. na produkt, ktorý v danej tabuľke predstavuje marketingový nástroj. Zákazník sa zaujíma o varianty, o kvalitu produktu, o jeho priros, chce vedieť aké služby a záruky podnik poskytne. Je to otázka komunikácie s reprezentantom podniku. Avšak dizajn, značka a balenie komunikujú aj bez ústedi predajcu, preto ich pokojne môžeme považovať za komunikačné nástroje. Rovnako cena. Zákazník porovnáva pomer ceny a kvality. Deklarovaná cena je preňho základom porovnávanía s konkurenčným produktom podobných parametrov. Pri určitom objeme nákupu očakáva zľavy, uprednostňuje výhodné úverové podmienky, prijateľné platobné lehoty a iné zvýhodnenia. Teda aj v tomto prípade najväčšiu úlohu zohráva komunikácia so zákazníkom.

³²⁶ Názory na marketing sa menia len veľmi pomaly napriek existencii nových postupov, ktoré potvrdila prax ako efektívnejšie. Zakorenené názory vychádzajúce zo 4P a zaradenie komunikácie pod marketingové nástroje naďalej pretrváva aj vo vysokoškolskej výučbe. Marketing totiž vznikol na vyspelých a rozsiahlych trhoch za úplne iných spoločenských podmienok. Nemožno predsa pracovať rovnakými prístupmi s konkrétnym produktom rovnako na veľkom trhu napr. USA a malom trhu napr. na Slovensku. To sú v každom ohľade úplne iné „proporce“. Rádovo je odlišný už len podiel nákladov na komunikáciu v porovnaní na jedného zákazníka. Z toho vyplýva aj potenciál komunikačného rozsahu a tým aj vplyvu na zákazníka predovšetkým z hľadiska nákladovosti. Tá istá reklama bude mať iný účinok na trhu v Rusku, USA, Česku a na Slovensku. To treba mať na zreteli a treba zvážiť, či doteraz pertraktovaná teória je v našich podmienkach v poriadku, či netreba zmeniť názor na komunikačné a marketingové funkcie a spôsob realizácie komunikačných aktivít.

Podľa *Browna* podniky a značky s veľkým trhovým podielom majú výhody aj v nákladoch na komunikáciu. Náklady na podporu predaja a pod.³²⁷ sú menšie. *Boyer* a *Lancaster* zase tvrdia, že nič nedokazuje, že väčšie podniky môžu podporovať svoje značky nižšími nákladmi na komunikáciu ako menšie podniky.³²⁸ Možno totiž identifikovať rad organizačných faktorov, ktoré potenciálne vplyvajú na rozhodovanie o rozpočte. Bývajú situácie, keď je nevyhnutné upraviť rozpočet počas roka, alebo aj priamo počas komunikačnej kampane. Niekedy totiž redukovať komunikáciu pri veľmi malých tržbách je jediný spôsob, ako zvýšiť zisk. Neplatí to dlhodobo, pretože je tu ohrozenie od konkurencie. Nečakané situácie, napr. ekologická katastrofa, štrajk a pod., sa takisto musia riešiť komunikáciou, čo zvyšuje náklady na rozpočet pri súčasných finančných stratách. Je nutné riešiť aj situácie vzniknuté na úrovni obcí a komunálnej spoločnosti (okolia fungovania podniku), aby sa udržoval a rozvíjal imidž podniku. Je potrebné dosiahnuť priame prepojenie údajov o tržbách a ich zmenách, sledovať dopyt, aby sa vynaložené prostriedky na podnikovú komunikáciu flexibilne upravovali podľa aktuálnych podmienok a potrieb.

Vyváženie komunikačných nástrojov v procese výberu

Pri výbere vhodných komunikačných nástrojov je nevyhnutné brať zreteľ na to, aby všetky zložky v okolí podniku boli vyvážené. Je účelné uspokojiť alebo orientovať komunikačné nástroje nielen na konečného zákazníka, ale na všetky záujmové skupiny, ktoré sa podieľajú na úspechu alebo neúspechu podniku³²⁹. Pre každé odvetvie a odbor sa kombinácia jednotlivých činiteľov mení, a preto nie je možné stanoviť využívanie komunikačných nástrojov podľa poradia dôležitosti. V jednotlivých prípadoch sa ich vzájomný pomer musí upravovať podľa cieľa, ktorému majú slúžiť, a podľa odvetvia, v ktorom sa používajú. Na obr. 65. je príklad koncipovanej voľby kombinácií komunikačných nástrojov.³³⁰

Už len vymenovanie komunikačných nástrojov navodzuje predstavu potreby prepojiť ich v rozličných kombináciách. Možno uvažovať o tom, v ktorom prípade je ktorá kombinácia najvhodnejšia, ale je nevyhnutné jednotlivé nástroje integrovať na zabezpečenie cieľov podniku. V modernom ponímaní integrovanej komunikácie prvoradú úlohu zohráva PR, zameriavajúce sa na postupné formovanie názorov zákazníka, ale aj zamestnancov na podnik či na produkt. Z toho vyplýva potreba usmernenia, tzn. riadená komunikácia. Rozhodujúci je vždy predmet záujmu zákazníka, t. j. produkt, resp. jeho značka. Tie sú základom komunikácie v rámci podniku i v relevantnom okolí. Pri uvažovaní o použití vhodných komunikačných nástrojov na vytvorenie posolstva o produkte alebo značke v dlhodobom horizonte, keď sa ráta s opakovanými nákupmi, produkt musí zodpovedať daným príslubom. Produkt nezodpovedajúci príslubom a očakávaniam si zákazník kúpi len raz, prípadne ho vráti. Z toho vidieť, aké závažné sú rozhodnutia manažérov pri voľbe komunikačných nástrojov a vyčlenení finančných prostriedkov na realizáciu posolstva.

³²⁷ Brown, R. S.: Estimating Advantages to Large Scale Advertising. *Review of Economics and Statistics* 60/1978, s. 428 – 437.

³²⁸ Boyer, K. D. – Lancaster, K. M.: Are There Scale Economies in Advertising? *Journal of Business* 59/1986, s. 509 – 526.

³²⁹ Je až neuveriteľné, čo všetko môže v komunikácii byť dôležité, a to aj vo vnútri podniku. Napríklad niektorí členovia záujmových skupín si potrpia na osobnú prezentáciu, na vyzdvihovanie ich osobnosti a zásluh na úspechoch podniku. Iným to môže prekážať, a tak sa už v rámci prípravy podnikovej stratégie stretávame s veľmi rozdielnymi názormi, nie vždy rešpektujúcimi konečný záujem podniku. Osobné ambície prerastajú nad racionálne možnosti. Samozrejme, ústupky a variovanie ovplyvňujú zákazníka, resp. obmedzujú účinok komunikácie a vplyv na jeho nákupné rozhodovanie.

³³⁰ Kotler, P. – Armstrong, G.: *Marketing*. Praha, Grada Publishing 2004, s. 633.

Zmyslom integrovanej komunikácie a jej riadenia je premyslene vo vhodnej kombinácii využívať jednotlivé komunikačné nástroje a tak umiestniť produkty na trhu, uspokojiť zákazníkov, splniť plánované úlohy podniku a doceliť pre podnik a pre zákazníkov pridanú hodnotu. Komunikačným cieľom sú jasné, konzistentné a presvedčivé informácie o podniku, jeho produktoch a značkách.

Obsah komunikácie. Je zameraný na špecifickú starostlivosť o zákazníka (vzdelávacie programy, športové a kultúrne aktivity, testovanie produktov a iné). Audiovizuálny a multimediálny obsah predstavuje hnaciu silu efektívnej komunikácie.

Grafický dizajn. Je zameraný hlavne na formu vizuálnej prezentácie. Trojdimenziálne (3D) komunikačné prostredie zvyšuje úroveň percepcie komunikovaného obsahu. Vytvára konkurenčný výhodu.

Priama komunikácia. Zameriava sa na systematické sledovanie a analyzovanie potrieb vybraných zákazníkov. Poznatky z priamej komunikácie majú mimoriadny význam z hľadiska upresnenia predstáv o hlavných smeroch vývoja požiadaviek, ich podrobnej analýze a zodpovedajúcej integračnej stratégii. Tá spočíva hlavne vo vhodnom výbere takých nástrojov komunikácie, ktoré by v danej situácii vytvárali konzistentne pôsobiaci komunikačný klaster. Vynaložené úsilie smeruje k umožneniu kvalifikovaných rozhodnutí o využití jednotlivých komunikačných nástrojov v zmysle stanovených, špecificky pôsobiacich komunikačných cieľov a možnosti presnejšieho merania ich účinkov.

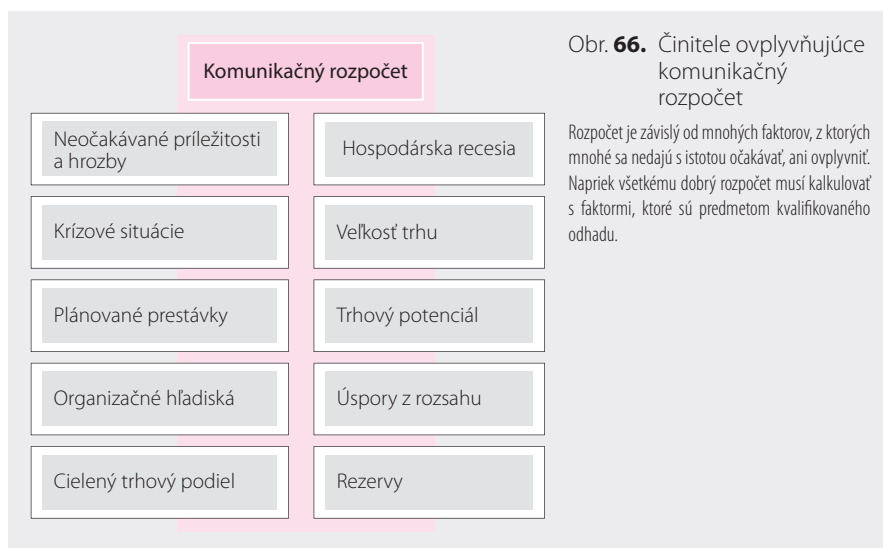
PR. Jednoznačne formulovaná idea evokuje konkrétne stvárnenie komunikačného artefaktu. Jeho efektivita však spočíva v adekvátnej exploatacii. Spoločenské zvýšenie kreditu PR z hľadiska jeho funkčnosti a kompetencií implikuje nové myslenie, nový pohľad na postatu podnikania a predovšetkým potrebu zmeny.

Reklama. Jej efektivita spočíva vo vyhľadávaní najúčinnějších kombinácií tradičných a alternatívnych médií. Využíva netradičné nástroje ako sú mobilný, virálny či guerilový marketing. Pre poznanie zákazníka sú rozhodujúce znalosti a sociálno-psychologický prístup (mäkké nástroje) ako aj exaktný prístup (tvrdé nástroje). Presýtenosť reklamou si vyžaduje kvalifikovaný odhad jej použitia a to v kontexte s komplementárnymi komunikačnými nástrojmi či médiami.

Interaktívna komunikácia. Najvýraznejšou technológiou umožňujúcou interaktívnu komunikáciu je internet. Je všeobecne osvojenou a všestranne využiteľnou komunikačnou technológiou. Umožňuje sprístupňovať aktuálne informácie o podniku, produktoch, predajných akciách, plánoch do budúcnosti atď. Prístupnosť z akéhokoľvek miesta na svete je zároveň jednou z najväčších výhod internetu. Nadobúda komplexné dimenzie integráciou v minulosti izolovane pôsobiacich komunikačných nástrojov. Nové systémy zasahujú aj do oblasti ľudských zdrojov, on-line marketingu, webovej analýzy, financií a operačného riadenia. Do procesu sa zapája nielen úzka skupina profesionálov, ale aj nadnárodné on-line komunity. Do procesov komunikácie vstupujú nové výrazné produkty. Spreádzajú ich kontinuálne inovácie vyvierajúce z nových prístupov k zákazníkom. Modifikácie komunikačných potenciálov zvyšujú záujem zákazníkov o produkty podľa ich vlastných predstáv.

Optimalizácia rozpočtu vo vzťahu k účinnosti komunikácie

Vzájomné pôsobenie vonkajších a vnútorných vplyvov na okolie i podnik sa neustále mení. Ide napr. o nečakané krízové situácie, alebo prekvapivé regulačné zásahy štátu. V zhode s touto skutočnosťou sa mení aj potreba ovplyvňovať trh a celkové okolie podniku. Pri integrovanej komunikácii podniku sa vznikom rôznych zmien upravujú jednotlivé a čiastkové rozpočty na konkrétne komunikačné nástroje. Pri pohľade na celok v daných podmienkach vyplynie, čo je problémové a kde je nutné zosilniť nástroje zabezpečujúce efektívnu komunikáciu. Ukáže sa, kde možno utlmiť neefektívne nástroje, a tým dosiahnuť požadovaný účinok. Pri individualistických prístupoch v rámci zodpovedností a kompetencií jednotlivých riadiacich pracovníkov, oddelení a útvarov sa spravidla prejavuje vnútorná nezdravá zaujatosť za vlastné zámery a vynakladá sa úsilie zotrvať na pôvodne plánovaných a vydobytých pozíciách bez ohľadu na efektívne vynakladanie podnikových zdrojov. Tým sa mení aj potreba finančných zdrojov na tieto účely integrovanej komunikácie. Medzi činitele podstatne ovplyvňujúce rozpočet môžeme zahrnúť aj lobing na komunálnej a štátnej úrovni. Jednotlivé činitele sú zhrnuté na obr. 66.



Obr. 66. Činitele ovplyvňujúce komunikačný rozpočet

Rozpočet je závislý od mnohých faktorov, z ktorých mnohé sa nedajú s istotou očakávať, ani ovplyvniť. Napriek všetkému dobrý rozpočet musí kalkulovať s faktormi, ktoré sú predmetom kvalifikovaného odhadu.

Prostredníctvom integrovanej komunikácie sa dosiahne vyváženosť jednotlivých nástrojov a ich vzájomné prepojenie na zvýšenie synergického efektu. Vytvorí sa vhodná podniková kultúra presadzujúca spoločný záujem všetkých zložiek podniku v rámci komunikácie podniku so svojim okolím a tým aj so zákazníkmi. Vytvorí sa nový systém riadenia zodpovedajúci tejto skutočnosti s príslušnou organizačnou štruktúrou. Výsledkom je jednotné správanie a prezentácia postavenia podniku a jeho produktov voči okoliu cez interné prostredie.

Doterajšie skúsenosti potvrdzujú, že evidentne homogénna a efektívna koncepcia integrovanej komunikácie podniku sa neuplatňuje v rozsahu, ktorý by bol žiaduci a ktorý by presvedčil o svojej úspešnosti. Ale napriek tomu, že poznáme výhody integrácie a rastu možnosti zdokonaľovaním komunikačných nástrojov, veľa sa stráca, ak sa nepochopí súvzťažnosť jednotlivých nástrojov. Podniky investujú nemalé čiastky do mediálnej podpory a oslovujú milióny zákazníkov jediným vybraným spôsobom komunikácie. Pri takej komunikácii sú to zbytočné straty, hlavne v súvislosti s kardinálnymi zmenami na trhu. Nielenže sa menia proporcie využívania jednotlivých komunikačných nástrojov, ale menia sa aj využívané médiá. Tieto faktory rozhodnú o tom, aká komunikácia bude efektívna a ktorým smerom.

Kľúčové hľadiská ovplyvňujúce komunikačný rozpočet

Na to, aby sa dal urobiť optimálny výber vhodných komunikačných prostriedkov a ich kombinácií, napríklad pre komunikačnú kampaň, je potrebné podrobnejšie poznať vplyv jednotlivých činiteľov na účinnosť komunikácie.

Pri rozhodovaní o výbere komunikačných prostriedkov treba predovšetkým poznať existujúci stav. Ten vyplýva zo situácie na trhu, ktorú možno pozorovať, ale aj explicitne merať. Exaktnou mierkou je predaj. Situácia je zložitejšia, ak predaj klesá a podnik nedosahuje požadované ekonomicky zdôvodnené objemy. V podnikoch najčastejším riešením bývajú investície do komunikačnej kampane. Ale ústredná otázka je, aké vysoké investície treba vložiť do komunikácie, aby sa predaj zvýšil o želané percento. Inými slovami, vrcholových manažérov podniku zaujíma účinnosť komunikácie. Tá je závislá predovšetkým od: 1. životného cyklu produktu, 2. technologického pokroku, 3. prijímania informácií a 4. pripravenosti spotrebiteľa na nákup. Poznať tieto činitele napomáha pri voľbe vhodných komunikačných prostriedkov alebo ich kombinácií s cieľom zvýšiť účinnosť komunikácie pri optimálnom rozpočte finančných prostriedkov na jej realizáciu.

Štádiá životného cyklu produktu

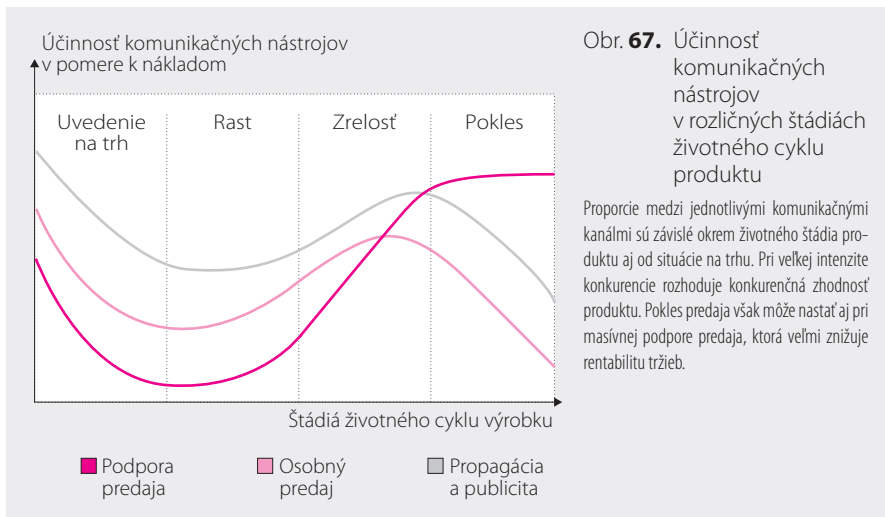
Ak je produkt v počiatočnom štádiu životného cyklu, aj intenzívnou komunikačnou kampaňou sa dosiahne iba nízka účinnosť. Až po určitom počte opakovaní účinnosť komunikácie vzrastie. Z tohto poznatku sa vychádza pri koncipovaní komunikačného rozpočtu. V zásade sa žiada riadená komunikácia s dávkovaním podľa ucelených komunikačných zámerov podniku. Je potrebná koordinácia a finančná pripravenosť na čerpanie rozpočtu v jednotlivých obdobiach. To znamená, že aj jednotlivé štádiá životného cyklu potrebujú rôzne nástroje, lebo sa mení účinnosť komunikácie (obr. 67).³³¹

Pri veľkej intenzite konkurencie rozhoduje konkurenčná schopnosť produktu. Pokles predaja však môže nastať aj pri jeho masívnej podpore, ktorá veľmi znižuje rentabilitu tržieb.

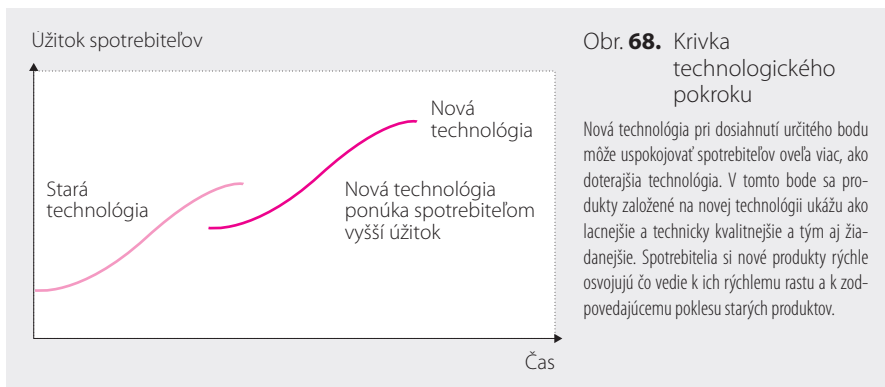
Technologický pokrok

Je zrejmé, že moderný produkt s vysokými úžitkovými vlastnosťami sa predáva lepšie ako produkt, ktorého technologická úroveň nezodpovedá porovnaniu s konkurenciou. Z toho vyplýva, že aj účinnosť komunikácie pri technologicky vyspelých produktoch je vyššia. Postačí

³³¹ Kotler, P.: Marketing Management: Analýza, plánovanie, realizácia a kontrola. Praha, Victoria Publishing 1992, s. 636.



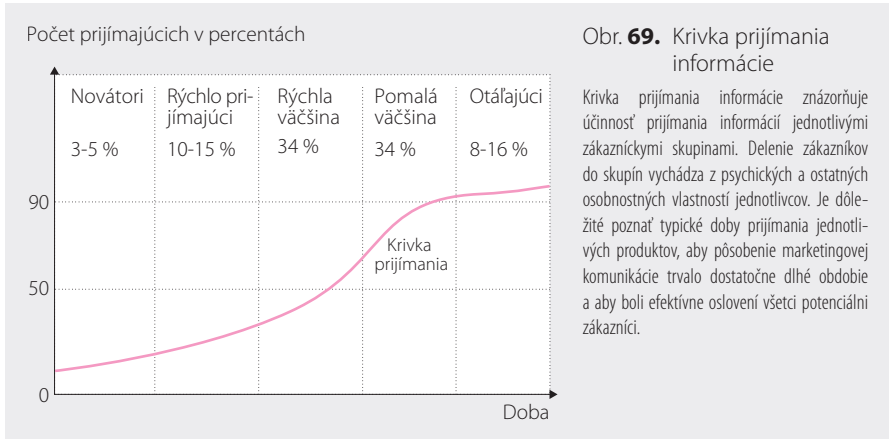
menšia komunikačná intenzita s výnimkou uvedenia produktu na trh v dobe, keď spotrebiteľ nový produkt ešte nepozná. V každom podniku, ak má byť schopným konkurencie, musí prebiehať vývoj produktov a musí sa postupne dosahovať ich vyššia technologická úroveň lepšie uspokojujúca potreby zákazníkov či spotrebiteľov. Vyšší úžitok pre spotrebiteľov vzniká časom. Vývojová krivka nie je plynulá v celom priebehu, nová technológia sa prejaví zlepšenými parametrami, čo zaznamená určitý skok v poskytovaní úžitku pre spotrebiteľov (obr. 68).



Zlepšené vlastnosti vedú k nárastu záujmu spotrebiteľov a zvýšeniu predaja produktov. Zároveň sa znižuje záujem o produkty z predchádzajúceho obdobia. Začína sa rastová etapa. Nový produkt tak nielen nahrádza pôvodný, ale aj rozširuje trh. Ďalšie generácie smerujú ešte k väčším trhom pre produkty uspokojujúce jednotlivé potreby spotrebiteľov.

Prijímanie informácií

Aby sa dosiahol ucelený obraz o predpokladaných rozpočtových nákladoch, je nevyhnutné poznať tak prebiehajúce komunikačné kampane, ako aj predošlé kampane konkurenčného podniku, a takisto odozvy, aké prebehli u potenciálnych spotrebiteľov, v spoločnosti, vo vládných alebo nevládných inštitúciách. Účinok komunikácie by sa mal prejavovať prijatím nových myšlienok. To vyjadruje krivka prijímania informácie,³³² ktorá ukazuje, ako rozličné skupiny ľudí prijímajú nové myšlienky. Obr. 69. zachytáva delenie zákazníkov do skupín.



Myšlienku prví prijímajú inovátori. Spoliehajú sa predovšetkým na neosobné zdroje informácií. Druhá skupina – rýchlo prijímajúci – má rozhodujúci názor, niektorých z nich ovplyvní osobný kontakt a masové médiá. Ich názory často preberá rýchla väčšina. Tá sa však viac vyhýba rizikám. Pomalá väčšina je opatrná vo vzťahu k novým nápadom.

Pripravenosť spotrebiteľa na nákup³³³

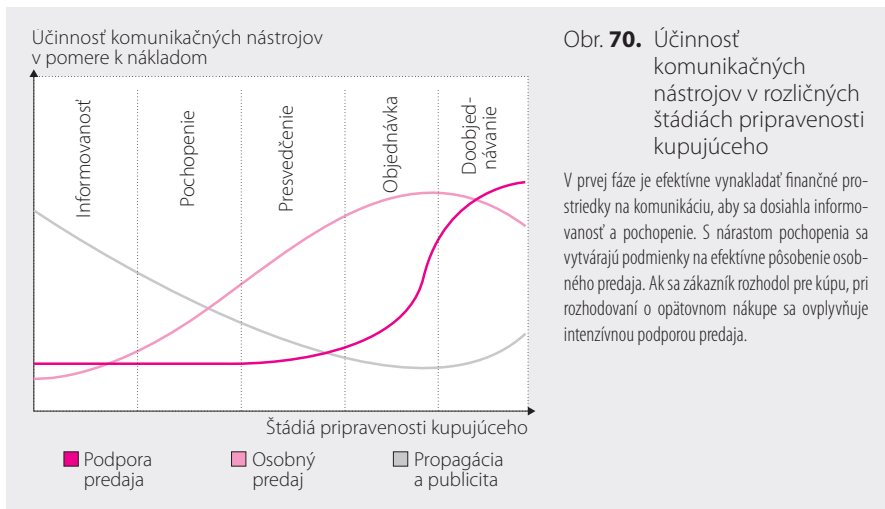
Celé komunikačné úsilie sa koncentruje na spotrebiteľa s cieľom presvedčiť ho, aby ponúkaný produkt kúpil. Práve pripravenosť spotrebiteľa na nákup smeruje k vyššiemu predaju produktov podniku. Účinnosť komunikačných nástrojov v rozličných štádiách pripravenosti spotrebiteľa na nákup je podľa obr. 70. rôzna.³³⁴

Každý kupujúci prechádza štádiom poznávacím, emocionálnym a štádiom konania. Spreádzajúcimi znakmi sú informovanosť, znalosť, obľúbenosť, preferencie, presvedčanie spotrebiteľa a konečne nákup produktu. Pri informácii o produkte je dôležité zafixovať názov, či značku. Spotrebiteľ by mal byť informovaný o produkte, prípadne aj o podniku, ktorý produkt vyrába. Poznanie produktov a spokojnosť s ich kvalitou vedie k obľúbenosti, presvedčeniu a preferenciám pri nákupe.

³³² McCarthy, J. E. – Perreault, W. D.: Základy marketingu. Praha, Victoria Publishing 1995, s. 308.

³³³ Kotler, P.: Marketing Management: Analýza, plánovanie, realizácia a kontrola. Praha, Victoria Publishing 1992, s. 638.

³³⁴ Tamže, s. 635.



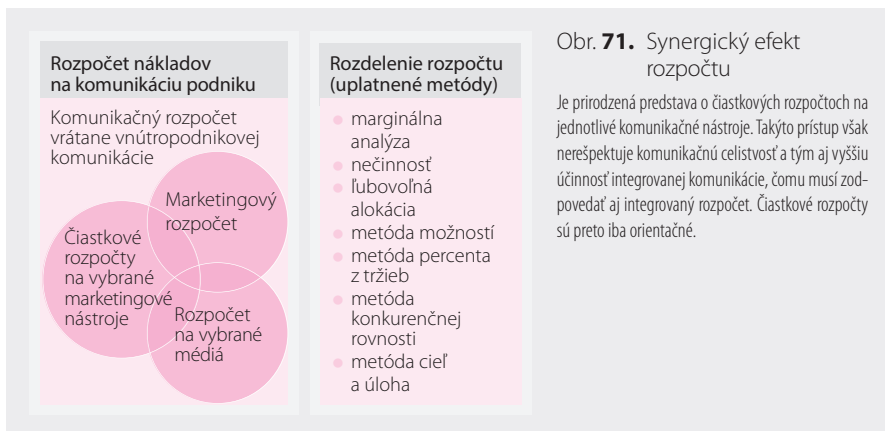
Obr. 70. Účinnosť komunikačných nástrojov v rozličných štádiách pripravenosti kupujúceho

V prvej fáze je efektívne vynakladať finančné prostriedky na komunikáciu, aby sa dosiahla informovanosť a pochopenie. S nárastom pochopenia sa vytvárajú podmienky na efektívne pôsobenie osobného predaja. Ak sa zákazník rozhodol pre kúpu, pri rozhodovaní o opätovnom nákupe sa ovplyvňuje intenzívnou podporou predaja.

Synergický efekt celkového rozpočtu integrovanej komunikácie

Nové komunikačné nástroje a prostriedky (médiá) znamenajú aj vznik kvalitatívne nových komunikačných možností. Úplne nová situácia nastáva pri integrovanej komunikácii. Už nestačia iba rozpočty na reklamu, či rozpočty izolovaných komunikačných prostriedkov.

Celkový rozpočet na komunikáciu nie je súhrnom čiastkových rozpočtov, pretože sa musí rátať so synergiou pôsobenia integrovanej komunikácie. To znamená, že účinok celku je väčší ako účinok jednotlivých komunikačných nástrojov, čo zároveň znamená, že aj celkový komunikačný rozpočet je relatívne menší ako keby sa vytvárali individuálne a čiastkové rozpočty (obr. 71). Rozpočet integrovanej komunikácie je podstatne zložitejší, ako bolo bežné pri rozpočte na samostatné komunikačné aktivity. V mnohých prípadoch sa rozpočet vyvinie na komplexný komunikačný program.



Obr. 71. Synergický efekt rozpočtu

Je prirodzená predstava o čiastkových rozpočtoch na jednotlivé komunikačné nástroje. Takýto prístup však nerespektuje komunikačnú celistvosť a tým aj vyššiu účinnosť integrovanej komunikácie, čomu musí zodpovedať aj integrovaný rozpočet. Čiastkové rozpočty sú preto iba orientačné.

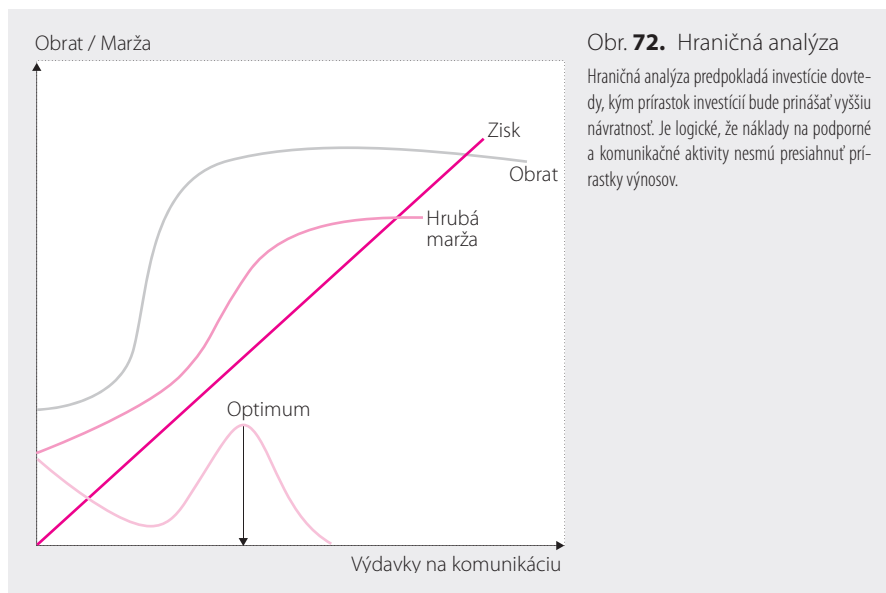
Metódy stanovenia rozpočtu

Jednotlivé metódy rozpočtovania majú rozličný stupeň náročnosti. Najjednoduchšie metódy vychádzajú z bežnej heuristiky alebo skúseností. Zložitejšie metódy si už vyžadujú zber a analýzu dát. Rozpočet musí rátať so všetkými komunikačnými nástrojmi a médiami, ktoré sa v rámci integrovanej komunikácie podniku majú použiť. Voľba komunikačných nástrojov a voľba médií je však závislá od rozličných faktorov posudzovaných zväčša podľa jednotlivých komunikačných kampaní. Zložitá príprava komunikačného rozpočtu si vyžaduje poznať jednotlivé metódy analýz, tieto metódy sa posudzujú na nosnom komunikačnom nástroji – reklame. Metódy stanovenia rozpočtu na komunikáciu chápeme v integrovanej podobe, aj keď v praxi sa nemožno vyhnúť posudzovaniu účinkov jednotlivých komunikačných nástrojov z rozličných aspektov.

Metódy uplatnené pri príprave komunikačného rozpočtu viacerí autori ponímajú odlišne. Vytvárajú sa určité metodologické modifikácie. Najčastejšie sa vychádza z metód, ktoré podrobne opísal *Tellis*.³³⁵ Iný postup odporúča *Pelsmacker*.³³⁶ Podstatné je však pochopiť vybranú metódu, jej smerovanie a predpokladaný úžitok pri praktickej realizácii.

Hraničná (marginálna) analýza

Analýza hraničných nákladov sa zakladá na jednoduchom prístupe – investovať dovtedy, kým prírastok investícií prináša vyššiu návratnosť. Podporné a komunikačné aktivity majú zmysel dovtedy, kým prírastky výnosov sú vyššie ako prírastky vkladov. Hraničná analýza³³⁷ je znázornená na obr. 72.



³³⁵ Tellis, G. J.: Reklama a podpora prodeje. Praha, Grada Publishing 2000.

³³⁶ Pelsmacker, de P. – Geuens, M. – Bergh, van den J.: Marketingová komunikace. Praha, Grada Publishing 2003.

³³⁷ Tamže, s. 185.

Bod maximálneho predaja je bod, v ktorom objem predaja dosahuje maximum a reklama je najúčinnjšia. Hlavnou ideou tohto ponímania je „utratiť“ čo najmenšiu sumu peňazí a dosiahnuť čo najväčší dodatočný príjem z predaja. Tento dôležitý aspekt treba mať na zreteli pri plánovaní nákladov na reklamu.

Zisk sa kalkuluje medzi hrubým výnosom a výdavkami na komunikáciu. Zmyslom tejto analýzy je možnosť odhadnúť vplyv reklamy na zisk a podľa toho sa odvodzuje rozsah komunikačných aktivít.

Ľubovoľná alokácia

Začínajúce a menšie podniky, pri ktorých nie je výrazná konkurencia sa k rozpočtu stavajú ľahostajne, až nečinne. Bez akéhokoľvek teoretického základu a bez ohľadu na trh vychádzajú z konštantného rozpočtu. Manažment sa orientuje skôr na výrobu ako na predaj. Reklamu považuje skôr za nutné zlo, za akýsi ústupok vonkajším tlakom. Jednoduchá je aj málo využívaná metóda ľubovoľnej alokácie. Je podriadená rozhodnutiu vrcholového manažéra na základe jeho subjektívneho rozhodnutia, bez ohľadu na analýzy a stratégie. Uplatňuje sa v podnikoch, kde je vysoká autokracia a záujmy manažéra alebo vlastníka podniku sú postavené vyššie ako rozvoj podniku.

Porovnanie s konkurenciou

Základom porovnávanía je sledovať konkurenciu. Rozpočet sa stanovuje tak, aby sa dosiahla primeraná publicita voči konkurencii. Argumentom je, že výdavky konkurentov sú kolektívnou múdrosťou odvetvia a že konkurenčná vyrovnanosť pomáha predchádzať vojnám v komunikácii a jej čiastkových nástrojoch. Lenže tieto argumenty neplatia. Neexistuje žiadny dôkaz, že rozpočty založené na konkurenčnej vyrovnanosti zabraňujú konfliktom v komunikácii. Metóda konkurenčnej rovnosti sa zakladá na stanovení reklamného rozpočtu podľa rozpočtu konkurentov. Preto sa sleduje reklama konkurencie, jej rozsah a predpokladané priemerné výdavky. Napríklad existuje veľký počet konkurentov a všetci vynakladajú na komunikáciu väčšie prostriedky, ako je bežné.

Vysoko konkurenčný trh je oblasťou s vysokými komunikačnými investíciami. Pretože komunikačné príležitosti v médiách sú pre všetkých zadávateľov obmedzené, vo všetkých komunikačných prostriedkoch existuje „chaos“. To znamená, že existuje príliš veľa posolstiev určených zákaznikom. Hoci nie každé posolstvo znamená konkurenciu pre určitý produkt alebo podnik, isto sú konkurenciou pre príjemcov posolstva, recipientov. Ďalšou skutočnosťou je inflácia v médiách.

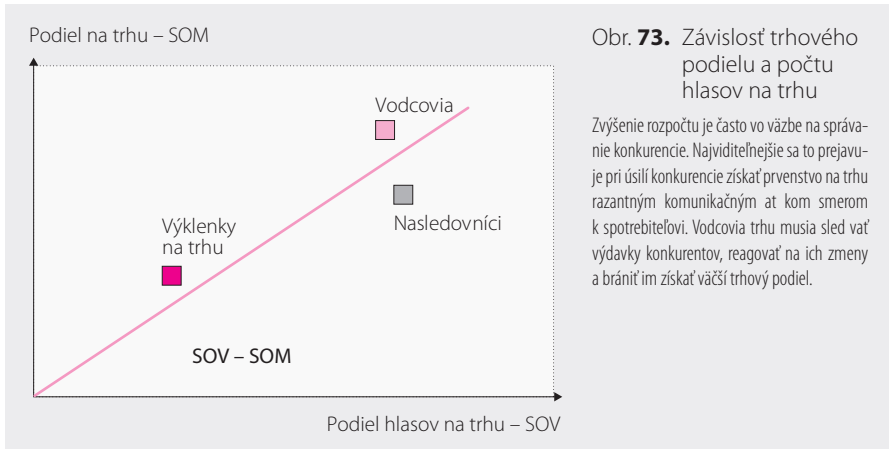
V priebehu rokov ceny médií nepretržite stúpajú a tak zadávateľ reklamy nakupuje každý rok za rovnakú cenu čoraz menší počet zverejnení posolstva. Tento trend pokračuje.

Zhodnotenie efektov komunikačných aktivít sa vyjadruje hlasom na trhu (SOV – Share Of Voice) a ich trhovú podiel (SOM – Share Of Market). SOV sa vyráta ako pomer medzi investíciami do komunikácie jedného podniku a investíciami do komunikácie všetkých podnikov, ktoré sú na trhu. Opisuje to *Schroer*.³³⁸ Podľa tejto teórie výdavky na reklamu bude ovplyvňovať iba trhovú podiel (SOM), pokiaľ dlhú dobu existuje odlišná reklamná frekvencia (intenzita).

Marginálne zmeny rozpočtu SOM neovplyvňujú. Keď konkurenti agresívne menia svoje rozpočty, možno zvoliť rovnaký postup a zvýšiť rozpočet. Ale ak konkurent nereaguje, zvýšené

³³⁸ Schroer, J. C.: Ad Spending, Growing Market Share. Harvard Business Review 1/1990, s. 44 – 48

SOV povedie k vyššiemu SOM. To znamená, že vodcovia trhu reagujú na zmeny v komunikačných aktivitách konkurencie a bránia im získať väčší trhový podiel. Závislosť SOV a SOM je zakreslená na obr. 73.



Obr. 73. Závislosť trhového podielu a počtu hlasov na trhu

Zvýšenie rozpočtu je často vo väzbe na správanie konkurencie. Najviditeľnejšie sa to prejavuje pri úsilí konkurencie získať prvenstvo na trhu razantným komunikačným at kom smerom k spotrebiteľovi. Vodcovia trhu musia sledovať výdavky konkurentov, reagovať na ich zmeny a brániť im získať väčší trhový podiel.

Konkurencia, presýtenie a inflácia v médiách pravdepodobne klesať nebudú. Iba odborníkom na rozpočet a plánovanie komunikácie prinesú ďalšie problémy. Preto na chápanie rozpočtovania komunikácie podniku je nevyhnutné pochopiť trh v súvislosti s uvedenými faktormi.

Percentá z tržieb

V malých alebo stredných podnikoch, kde komunikácia je riadená skôr intuitívne, sa vychádza z metódy možností. Uprednostňuje sa rozpočet na ľudské zdroje, výrobu a iné finančné operácie. Vzhľadom na takýto postup sa nedefinujú žiadne komunikačné ciele a náklady na komunikáciu sa nezahŕňajú do strategického plánu podniku. Zložitejšia je situácia pri stanovení percenta z tržieb, pretože tržby môžu byť súčasné alebo očakávané.

Z procesuálneho hľadiska má táto metóda množstvo výhod. Zjednodušuje plánovanie komunikácie. Výdavky na komunikáciu sa líšia podľa toho, čo si podnik môže dovoliť. Ambiciózný podnik si musí vytvárať zdroje na komunikáciu znižovaním vlastných nákladov. Zároveň to povzbudzuje vedenie podniku premýšľať o vzťahu medzi výdavkami na propagáciu, predajnou cenou a ziskom za kus. Sú to sledovateľné údaje, ktoré pomôžu sa orientovať. Metóda stabilizuje komunikáciu do tej miery, že možno porovnávať, či konkurenčné podniky míňajú na komunikáciu menej, viac alebo približne rovnaké percento svojich tržieb.

Rôzne podniky sa odlišujú výškou stanoveného percenta. Aaker tvrdí, že je to v rozpätí plus – mínus 5 percent.³³⁹ Iní autori uvádzajú rozpätie 0,5 až 10%.³⁴⁰ Údaje v súčasnosti nie sú potvrdené, podľa náhodného výberu odrážajú uvedené výkyvy súvisiace s neustálenosťou mediálneho trhu.

³³⁹ Aaker, D. A. – Batra, R. – Myers, J. G.: Advertising Management. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall 1987.

³⁴⁰ Kaynak, E.: The Management of International Advertising. A Handbook and Guide for Professionals. New York, Quorum Books 1989.

Pri uplatňovaní tejto metódy nie je ohrozený zisk, ale percento vo vzťahu k tržbám môže viesť k reinvestovaniu trhu, tzn. k zbytočnému vynakladaniu prostriedkov na reklamu. Znižujúce sa výhody z predaja povedú k nižšiemu rozpočtu na reklamu a tým sa nezmení klesajúci trend obratu. Z toho vyplýva, že rozpočet na reklamu by nemal byť výsledkom predaja, ale skôr tvorbou dopytu.

Ďalším možným spôsobom, ako využiť metódu stanovenia percenta z tržieb, je odvodiť rozpočet z tržieb v minulom roku, čo je neperspektívny variant. Týmto spôsobom podnik nemôže napredovať, pokiaľ nejde o vyslovenú náhodu a jednorazovú veľkú objednávku. Využíva sa aj metóda percenta zo zisku. Nevýhodou je, že existujúce značky si vyžadujú menšiu podporu ako novozavádzané, ktoré v prvom období negenerujú žiadny zisk. Straty sa potom premietnu do rozhodnutia manažérov znížiť náklady na reklamu, čím sa zmenšia aj príležitosti na zvýšenie ziskovosti takto zanedbaných značiek.

Závislosť komunikačného rozpočtu od tržieb prekáža dlhodobému plánovaniu. Táto metóda nezaručuje žiadne logické opodstatnenie určovať špecifické percento okrem toho, čo sa urobilo v minulosti, alebo čo robia konkurenti. Nepodporuje tvorbu rozpočtu komunikácie podľa potrieb jednotlivých produktov a teritórií. Percento z tržieb predstavuje priamu väzbu medzi komunikačnou podporou, predajnou cenou a ziskom. Ráta sa na každú samostatnú podnikateľskú jednotku osobitne.

Úlohy a ciele

Metóda úlohy a cieľa sa od ostatných metód odlišuje tým, že jej prvým krokom je stanoviť ciele a zdroje komunikácie. Na tomto základe sa stanovuje rozpočet. Vyžaduje si strategické plánovanie a investičné analýzy. Rozpočet sa posudzuje každoročne a hodnotenie umožňuje zlepšovať rozhodovací proces a zefektívňovať tvorbu rozpočtu na nasledujúce obdobie. Ťažkosť spočívajú v zložitom odhade vplyvu rôznych komunikačných aktivít na zisk. To si vyžaduje sledovať, zhromažďovať a analyzovať dôležité údaje o trhu, ako napr. reakciu podpory predaja podľa jednotlivých produktov a trhov. Ako uvádza *Fill*, odhad všetkých nákladov na každú aktivitu si vyžaduje veľké úsilie a často sa konečné náklady od predpokladaných podstatne odlišujú.³⁴¹

Rozpočet sa stanovuje tak, že sa vytýčia konkrétne ciele a určia sa úlohy, ktoré treba splniť, aby sa ciele dosiahli. Potom sa odhadnú náklady na vykonanie týchto úloh. Súhrnom nákladov sa stáva navrhovaný rozpočet podnikovej komunikácie. Pri stanovovaní rozpočtu komunikácie je nutné určiť postupne:

- cieľový podiel na trhu,
- percento trhu, ktoré by mala zasiahnuť reklama produktu,
- percento informovaných spotrebiteľov, ktorých treba presvedčiť, aby nový produkt odskúšali,
- počet propagačných dojmov na jedno percento obyvateľov, ktorý povedú k žiadanému množstvu tých, čo produkt vyskúšajú,
- počet bodov hrubého hodnotenia, ktoré treba kúpiť (jeden propagačný zážitok na jedno percento cieľového obyvateľstva),
- nevyhnutný komunikačný rozpočet na základe priemerných nákladov na zakúpenie jedného bodu hrubého hodnotenia.

³⁴¹ Fill, C.: *Marketing Communication. Frameworks, Theories and Applications*. London, Prentice Hall 1995.

Metóda úloh a cieľov je najlogickejším prístupom, keď podnik stanovuje svoj komunikačný rozpočet podľa vytyčených úloh. Preto je potrebné definovať ciele, podľa toho potom stanoviť konkrétne úlohy a odhadnúť nevyhnutné náklady.

Výhodou tejto metódy je, že od vrcholového manažmentu podniku sa vyžaduje, aby vyjadril svoje názory na vzťahy medzi vynaloženými peniazmi, rozsahom pôsobenia, množstvom zákazníkov, ktorí produkty vyskúšajú a pravidelne používajú. Podstatné je určiť, akú váhu v celej podnikovej komunikácii by mala mať komunikácia orientovaná na trh. Odpoveď závisí od toho, v akom štádiu životného cyklu sa produkty nachádzajú, či sú hromadným tovarom, alebo produktmi vysoko diferencovanými, či sú bežné, ale aj od ďalších faktorov.

Abý podnik efektívne fungoval je nutné sledovať účelné vynakladanie prostriedkov na všetky činnosti podniku, vrátane komunikácie. Na určenie komunikačného rozpočtu však možno nazerať dvoma spôsobmi. A to z hľadiska celkového cieľa komunikácie podniku, kde sa stanovia prostriedky na celú komunikačnú činnosť, alebo stanovením rozpočtu na komunikáciu na každý produkt a trh. Jednotlivo detailne vypracované rozpočty vytvárajú celkovú kumulatívnu hodnotu, ktorá sa porovnáva s možnosťami podniku a efektívnosťou jednotlivých variantov. Rozpočet vychádza z rozhodujúcich cieľov podniku a celkových zdrojov, ktoré podnik môže na komunikáciu vynaložiť, aby stanovené ciele dosiahol.

Maximalizácia zisku vo vzťahu k rozpočtu

Podnik volí optimálny rozpočet na reklamu, ktorý najviac zvyšuje jeho zisky. S komplexnosťou produktu a jeho úžitku je úzko spojený problém, ako by zákazníci podľa odborníka na plánovanie reklamy mali na reklamu reagovať. Je to vlastne priebeh funkcie reklamy vo vzťahu predaj – odozva.

Predaj sa meria v stanovených jednotkách (objem predaja, tržby), alebo v peňažných jednotkách. Potom frekvencia (intenzita) reklamy je vyjadrená v peniazoch, v hrubých bodoch ohlasu, alebo v početnosti (počte opakovaní) jednotlivých reklám.

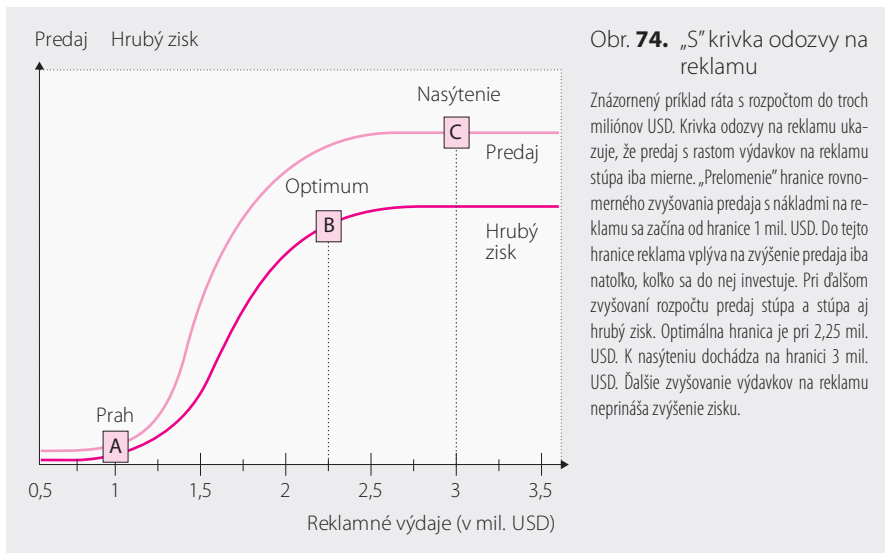
Na väčšinu produktov platí predpoklad, že to, ako reklama funguje, či na ňu zákazník reaguje, je výsledkom rôznych vplyvov.

Optimálna frekvencia (intenzita) reklamy závisí od veľkosti rozpočtu podniku. V reklame platí, že rozpočet musí byť dostatočne vysoký, aby sa dosiahol želaný účinok. Inak reklama stráca zmysel a vložené peniaze sú vlastne stratené. Nezíska sa žiadna odozva a nedosiahne sa žiadny zisk. Podľa názoru *Tellis*³⁴² pri reklamnom rozpočte vo výške od jedného do dvoch miliónov (USD) podnik by mal sústrediť všetky svoje reklamy do jedného týždňa. Rozdelenie čiastky do dvoch alebo viacerých týždňov by nebolo optimálne, pretože zisk z menších čiastok vydaných v každom z týchto týždňov by bol oveľa menší alebo žiadny. Dá sa to vyjadriť krivkou S (obr. 74).

Predpokladá sa, že predajná odozva na reklamu má tvar krivky S. V extrémnom prípade, pri veľmi nízkej frekvencii (intenzite) reklamy je málo pravdepodobné, že sa dosiahne nejaká odozva, pretože táto reklama „sa stratí“ v množstve konkurenčných reklám. Keď frekvencia (intenzita) reklamy stúpne za kritický bod A, tzv. prah, je pravdepodobné, že si ju zákazníci všimnú a budú reagovať.

Za prahom reklamy sa odozva pri stúpajúcej frekvencii (intenzite) reklamy môže prudko zvyšovať. Za určitým bodom B sa pravdepodobne miera zvyšovania odozvy na reklamu

³⁴² Tellis, G. J.: Reklama a podpora predaje. Praha, Grada Publishing 2000, s. 538.



spomalí. Ďalší rast frekvencie (intenzity) reklamy už nemusí viesť k zvýšeniu odozvy. Takým bodom je bod C a nastáva saturácia.

Metóda maximalizácie zisku je najvhodnejším spôsobom, ako stanoviť reklamný rozpočet pre podniky, ktoré sledujú krátkodobú ziskovosť. Osvojenie metódy maximalizácie zisku si však vyžaduje experimenty a historické analýzy.

Pomer elasticít

Táto metóda obsahuje úpravu daného reklamného rozpočtu podľa pomeru reklamy k cenovým elasticitám. Autormi metódy sú *Sethuraman* a *Tellis*.³⁴³ Reklamné a cenové elasticity sú ukazovatele, ktoré meralujú, v akom rozsahu reaguje predaj značky na zmeny v reklame alebo v cene. Reklama je vhodná na navrhnutie rozpočtu medzi reklamnú a cenovú podporu alebo na stanovenie reklamného rozpočtu vo vzťahu k cene určitého produktu.

Ak bol trh v danom období citlivejší na reklamu ako na cenové zľavy, potom v budúcom období manažéri by mali dať viacero prostriedkov na reklamu. Keď je trh citlivejší na cenové zľavy, mali by dať prostriedky na túto formu podpory predaja. Podniky situáciu odhadujú experimentmi, alebo regresiou minulých predajov značky na jej minulé cenu a reklamu. *Sethuraman* a *Tellis* ďalej uvádzajú, že presná zmena v reklamnom rozpočte je daná exaktnými vzorcami, ktoré vzťahujú tieto dve elasticity k pomeru reklama – predaj, k marži na jednotku a k podmienkam na trhu.

Metóda pomeru elasticít k stanoveniu reklamného rozpočtu zahŕňa kombináciu dvoch metód, t. j. prístupu percenta z predaja a optimalizačného prístupu, keď pozornosť sa zameriava na odozvu trhu.

³⁴³ Sethuraman, R. – Tellis, G. J.: An Analysis of the Tradeoff Between Advertising and Price Discounting. *Journal of Marketing Research* máj/1991, s. 160 – 174.

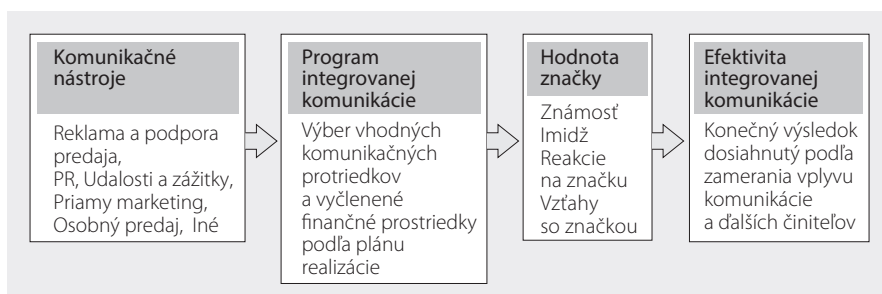
Táto kombinácia metód má viacero výhod. Je založená na minulej praxi podniku, ale na rozdiel od optimalizačného prístupu manažér nehľadá jedinečný, teoreticky najlepší rozpočet, ktorý je zložité zistiť a implementovať. Kombinovaný prístup skôr navrhuje zmeny, zvažuje či podnik má na budúce obdobie reklamný rozpočet zvýšiť, znížiť alebo ponechať na rovnakej úrovni. Zmeny nesmú byť radikálne, mali by sa robiť malými krokmi, pričom každý krok treba prehodnotiť. Malé úpravy danej rozpočtovej úrovne môžu podniku pomôcť priblížiť sa za určitú dobu k optimálnemu rozpočtu, alebo ho dosiahnuť. Cenové zľavy sú obvykle najúčinnnejším nástrojom na zvýšenie predaja. Hlavnou nevýhodou tejto metódy je, že odhad cenových a reklamných elasticít je obťažný a môže byť diskutabilný. Malé podniky si taký prístup obyčajne nemôžu dovoliť, pretože nedisponujú potrebnými prostriedkami.

Doteraz sa táto metóda málo využíva. Ale dostupnosť dát z jedného zdroja môže podnikom umožniť lepšie odhadnúť reklamnú a cenovú elasticitu.

Príprava programu integrovanej komunikácie

Celosvetová komunikačná sieť revolučným spôsobom umožnila bezproblémovú komunikáciu v reálnom čase. Možnosť kontaktovať sa so zákazníkom priamymi prostriedkami zvyšuje zisk podniku, pričom náklady na vytvorenie kontaktu sú podstatne nižšie. S týmito skutočnosťami sa musí uvažovať pri príprave rozpočtu podniku na komunikačné aktivity v zmysle koncepcie integrovanej komunikácie. To si vyžaduje starostlivú kombináciu komunikačných nástrojov a médií, pričom je potrebné dosiahnuť ich koordináciu. Vynára sa však otázka, ako určiť, ktoré kombinácie komunikačných nástrojov sú najvhodnejšie. Podniky rozličných odvetví si volia odlišné kombinácie komunikačných nástrojov. Niektoré podniky sa viac sústreďujú na osobný predaj a priamy marketing. Iné investujú viac do spotrebiteľskej reklamy. Niektoré podniky s výpočtovou technikou sa spravidla spoliehajú na reklamu a podporu maloobchodu, iné praktizujú priamy marketing.

Integrovanú komunikáciu treba chápať ako podmienku na dosiahnutie vyššej účinnosti komunikácie orientovanej na podnik a značku. Týmto smerom sa musí zamerať samotný komunikačný program. Základnú predstavu o úlohe integrovanej komunikácie v podniku znázorňuje obr. 75.



Obr. 75. Integrácia komunikácie na budovanie značky

Koncepcia plánovania integrovanej komunikácie rešpektuje novú hodnotu, ktorá vzniká pomocou ucelenému plánu, založenom na poznaní strategických úloh komunikačných nástrojov a prostriedkov, ktoré pôsobia na zvyšovanie hodnoty značky. IK ich kombinuje s cieľom vyvolať maximálny, zreteľný a konzistentný dopad.

Program integrovanej komunikácie okrem rozpočtových hľadísk orientovaných na potreby podniku musí rešpektovať aj spoločenské okolie. V tom zmysle sa rozlišuje komunikácia podporná, odborná a sociálna. Podpornú komunikáciu tvoria priamo podnikoví predajcovia, ktorí komunikujú so zákazníkmi na cieľových trhoch. Odborná komunikácia prebieha medzi expertmi, ktorí často podporujú predaj produktu svojimi odbornými vyhláseniami o kvalite a využiteľnosti produktu. Sociálna komunikácia spočíva v najrozličnejších kontaktoch ľudí, ktorí sa bežne stretávajú a vymieňajú si názory na akékoľvek otázky, vrátane názorov na jednotlivé produkty, ktoré sa ponúkajú na trhu, prípadne ktoré už poznajú. Tvoria ich členovia rodiny, príbuzní, priatelia, susedia, kolegovia na pracovisku, členovia rozličných klubov a ďalší. V prieskume medzi 7 000 zákazníkmi zo siedmich európskych krajín 60 % z nich uvádza, že pri

výbere novej značky ich ovplyvnili príbuzní a priatelia³⁴⁴. Podniky si túto skutočnosť uvedomujú, preto sociálnu komunikáciu považujú za fenomén, ktorý možno využiť na zvýšenie predaja produktov podniku. Osobný vplyv má veľký význam pri nakupovaní luxusných produktov, ktorých kúpa môže byť riskantná a ktoré majú slúžiť dlhé obdobie. Zákazník hľadá všetky možné informácie, aby riziko znížil na minimum. Preto okrem odborných informácií hľadá aj sociálnu oporu v najbližšom okolí alebo medzi známymi, či priateľmi. Sú to situácie, keď sa človek rozhoduje o kúpe nového auta, prípadne o projekte na stavbu domu a podobne. Na podobnom základe je postavená snaha komunikovať s okolím, ak produkt určitým spôsobom svedčí o úrovni a sklonoch kupujúceho. Môže to byť napr. nákup podľa módnych trendov, spôsob osobnej prezentácie a budovania si osobnej reputácie a pod.

Akceptovanie takého pohľadu na integrovanú komunikáciu a úsilie premietnuť ho do konkrétneho komunikačného programu sa nezaobíde bez kontraverzií. Predovšetkým ťažko sa upúšťa od multiplikovane vnímaných a zakorenených názorov svetovo uznávaných marketingových autorít. Navyše, i keby bola ochota takýto prístup akceptovať, na problémy sa naráži priamo v podniku v okamihu, keď sa začnú presadzovať zmeny v súvislosti s potrebou komunikačnej integrácie. Preto v prvom štádiu sú nevyhnutné „donucovacie prostriedky“, t. j. autokratické rozhodnutie vrcholového manažmentu a presadenie požadovaných zmien.³⁴⁵ Za integrovanú (komplexnú) komunikáciu a príslušné štrukturálne modifikácie v podniku musí zodpovedať určený útvar (napr. sekcia stratégie podnikania či strategického riadenia podniku). Je to útvar priamo podriadený generálnemu riaditeľovi podniku.³⁴⁶ Realizáciou rozhodnutí možno poveriť dcérsky podnik, alebo externú reklamnú agentúru. Z hľadiska koordinácie komunikačných aktivít smerom k integrovanej komunikácii je potrebné:

- vypracovať projekt integrovanej komunikácie a stanoviť úlohy a rozsah použitia viacerých komunikačných nástrojov vhodných podľa posúdenia,
- sledovať všetky komunikačné výdavky podľa produktu, komunikačného nástroja, životného cyklu produktu a účinku komunikácie ako základu na zlepšenie ďalšieho využívania týchto nástrojov,
- sledovať komunikačné činnosti a ich načasovanie v celom rozsahu, osobitne pri uvádzaní nových produktov na trh a pri mimoriadnych veľkých komunikačných kampaniach.

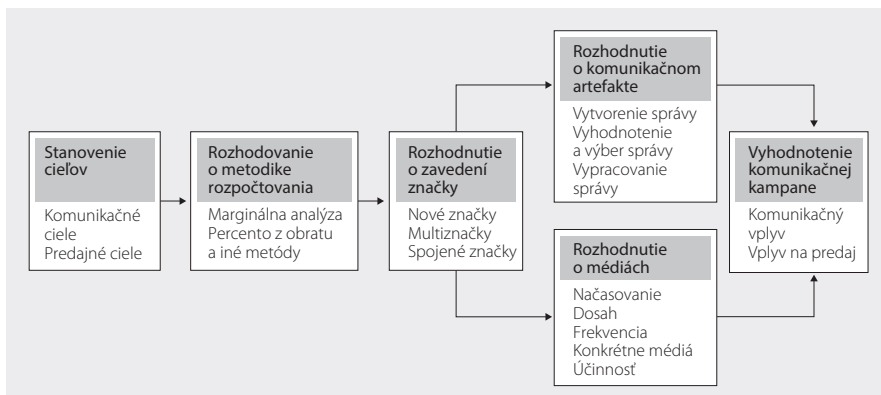
Náčrt koordinácie komunikačných aktivít a súvisiacich činností pri príprave podnikovej komunikácie vrátane komunikačnej kampane v rámci programu integrovanej komunikácie zachytáva obr. 76.

Integrácia má za cieľ využiť možnú synergiu pôsobenia komunikačných nástrojov. Je samozrejmé, že v tom zmysle sa formulujú komunikačné ciele, čo dáva určité predpoklady kvalifikovaného odhadu potreby finančných prostriedkov, ktoré sa zahrnú do rozpočtu. Na rozhodovanie o rozpočte sa využívajú vhodné metódy (porovnanie s konkurenciou, pomer elasticít, maximalizácia zisku, atď.). Ich výber závisí od viacerých činiteľov. Uplatnenie niektorej metódy na

³⁴⁴ Kotler, P.: Marketing management. 10. rozšírené vydání. Praha, Grada Publishing 2001, s. 552.

³⁴⁵ Toto tvrdenie môže narážať na nesúhlas. Lenže ako presadiť to, čo je preukázateľne progresívne? V podniku je potrebná disciplína, diskusia o problémoch a prístupoch k novým požiadavkám má svoje hranice. Prílišná tolerantnosť v zložitom konkurenčnom prostredí môže podnik priviesť k úpadku. Napriek rozličným tézám o demokracii nemožno donekonečna diskutovať. Podnik nie je námestie, podnik si volí svoje cesty a spôsoby riadenia. Niekedy je nevyhnutné v záujme sily použiť silu.

³⁴⁶ V I.D.C. Holding, a. s. autor tejto knihy ustanovil sekciu stratégie a marketingu, ktorú riadil jeden z majoritných akcionárov. V rámci sekcie stratégie a marketingu je zaradené aj public relations, ktorého reprezentantom bol v danom období na verejnosti známy, aj v súčasnosti mediálne pôsobiaci a spoločensky akceptovaný akcionár, podnikateľ. Tento prístup zohráva aj úlohu osobnostnej symboliky, keďže ide o uznávanú osobnosť a uznávaný podnik. Bez ohľadu na rozličné teórie o marketingovej komunikácii sa vo vyššie desaťročnej praxi preukázalo, že integrovaná komunikácia v uvedenom zmysle má svoje opodstatnenie a celkom prirodzene smeruje aj k formovaniu novej teórie podnikovej (podnikateľskej) komunikácie.



Obr. 76. Proces prípravy komunikačnej kampane v rámci programu integrovanej komunikácie

Načrtnutý proces má rovnaké charakteristiky prípravy rozpočtu integrovanej komunikácie podniku, ako aj konkrétnej komunikačnej kampane. Uvedený postup smeruje k vysokej účinnosti integrovaného komunikačného pôsobenia na zákazníka.

stanovenie rozpočtu je vlastne vstupnou informáciou pre rozhodnutie o samotnom poslanstve obsiahnutom v komunikačnom artefakte. Z toho vychádza rozhodnutie o výbere vhodných komunikačných prostriedkov, vrátane médií. Ak podľa rozhodnutia poslanstvo má byť stvárnené v podobe určitého príbehu, je to zároveň podklad na to, aby sa vybralo vhodné médium, to znamená, či sa príbeh bude šíriť printovými médiami, prípadne elektronickým médiom, napr. prostredníctvom televízie. Program integrovanej komunikácie po schválení vrcholovým manažmentom podniku sa realizuje v plánovanom období a plánovanými finančnými prostriedkami. Po stanovenom čase trvania cieľovej komunikácie či komunikačnej kampane sa vyhodnocuje komunikačný vplyv a v konečnom dôsledku vplyv na predaj produktov podniku.

Doterajšie skúsenosti z praxe poskytujú dostatok dôkazov o tom, že integrovaná komunikácia vychádzajúca z potrieb podniku a vytvárania jeho vzťahov s okolím umožní dosiahnuť väčší súlad zámerov podniku vo vzťahu ku kupujúcim a verejnosti. Zodpovedný manažér stratégie podnikania a marketingu na vrcholovej úrovni riadenia podniku zjednocuje imidž podniku, prípadne jeho dcérskych podnikov, prenikajúci početnými rôznymi činnosťami. To vedie k ucelenej stratégii komunikácie podniku zameranej na to, aby prezentovala, ako podnik a jeho produkty pomôžu zákazníkom vyriešiť ich problémy.

Rozhodnutie o komunikačných cieľoch

Rozhodovanie o komunikačnom rozpočte vychádza zo stanovených komunikačných cieľov. Ich konkretizáciou je rozhodnutie o poslanstve a súčasne rozhodnutie o médiách. Je zrejmé, že kreatívna náročnosť kladie vyššie požiadavky na finančné krytie. Takisto rozhodnutie o médiách má na rozpočet zásadný vplyv, pretože sa musí brať do úvahy výrobná cena mediálneho nosiča, ako aj nákupná cena inzertnej plochy v printových médiách, alebo vysielacieho času v rozhlase či televízii. Rozpočet sa najčastejšie opiera o predchádzajúce výsledky a skúsenosti. Verifikujú ich analýzy využívajúce rozličné metódy.

Rozhodnutie o rozpočte

Rozhodnutie o rozpočte nadväzuje na stanovené ciele a člení sa na rozhodnutie o komunikačnom artefakte a rozhodnutie o médiách. V týchto rozhodnutiach spočíva ťažisko finančných výdavkov, s ktorými treba rátať pri tvorbe rozpočtu.

Rozhodnutie o zavedení novej značky vo vzťahu k rozpočtu

Jednotlivé metódy rozpočtovania majú rozličný stupeň náročnosti. Najjednoduchšie metódy vychádzajú z bežnej heuristiky alebo skúseností. Zložitejšie metódy si už vyžadujú zber a analýzu dát.

Keďže pri novej značke alebo produkte neexistujú údaje z minulosti, o ktoré sa možno oprieť, je nevyhnutný kvalifikovaný odhad nákladov. Niekedy sa uplatňuje pomer reklamy k predaju na trhu, kde sa nová značka zavádza. Tak sa zvyšuje miera propagačnej frekvencie (intenzity). Odhad je spravidla vyšší ako priemer s dôrazom na vstup. V prvom období (rok) sa komunikačná frekvencia (intenzita) A/S (Advertising/Sales) zdvojnásobuje. V ďalšom období by malo byť prekročené priemeru vyššie približne o 50%. Je potrebná komparácia s jednotlivými konkurenčnými značkami a produktmi.

Peckham vytvoril pravidlo 1,5 na zavádzanú značku rýchloobrátkových produktov.³⁴⁷ Odporúča zhodnotiť efekty podielu komunikačných aktivít alebo hlasov na trhu – trhovú podiel (SOV) 1,5-krát vyššie, ako žiaduci trhovú podiel (SOM) na konci prvých dvoch rokov. Pritom SOV sa vyráta ako pomer medzi investíciami do komunikácie jedného podniku a investíciami do komunikácie všetkých účastníkov trhu. Schroer tvrdí, že vplyv reklamy konkurentov s porovnateľnými produktmi a trhovým podielom bez ohľadu na jej kvalitu a obsah vyúsťuje do rovnakých záverov.³⁴⁸ Výdavky na reklamu ovplyvňujú iba trhovú podiel SOM, pokiaľ existuje dlhý čas odlišná reklamná frekvencia (intenzita). Marginálne zmeny rozpočtu SOM neovplyvňuje. Simon a Sullivan vo svojej štúdii zahrňujúcej 638 podnikov z 20 odvetví odhalili silný vzťah medzi SOV a SOM v širokom pásme spotrebných a výrobných odvetví.³⁴⁹

Ak poznáme odhad nákladov na komunikáciu, nie je problém vyrátať SOV, ale odhadnúť podiel na cieľovom trhu novej značky musí byť predmetom výskumu. Uvádzajú to na základe svojich skúseností Rossiter a Percy.³⁵⁰ Takmer na všetkých trhoch konkurenčné výhody značiek ovplyvnili poradie, v akom ich uviedli na trh. Parry a Bass dospeli k záveru, že najväčšiu príležitost' stať sa vodcom na trhu má značka, ktorá naň vstúpi ako prvá. Ďalšie značky konkurentov spravidla zaujímajú nasledujúce pozície.³⁵¹

Trhovú podiel značiek zavádzajúcej kategórie, píše Urban, Carter, Gaskin a Mucha, je v priemere 0,71-krát k podielu predchádzajúceho vstupu, pri rýchloobrátkových produktoch je to 0,92 krát.³⁵² Je veľmi obťažné prekonať tieto rozdiely vyvolané poradím vstupu na trh. V prípade veľkých rozdielov musia mať excelentný nový produkt a musia vyvinúť mimoriadnu aktivitu pri zavádzaní novej značky. Pelsmacker, Geuens a Bergh potvrdzujú, že v 76% prípadov všetkých ka-

³⁴⁷ Peckham, J. O.: *The Wheel of Marketing*. Scarsdale, New York, self-published 1981. Uvádza to Pelsmacker, de P. – Geuens, M. – Bergh, van den J.: *Marketingová komunikácia*. Praha, Grada Publishing 2003, s. 194.

³⁴⁸ Schroer, J. C.: *Ad Spending. Growing Market Share*. Harvard Business Review 1/1990, s. 44 – 48.

³⁴⁹ Simon, C. J. – Sullivan, M. W.: *The Measurement and Determinants of Equity: A Financial Approach*. Marketing Science 12/1993, s. 28 – 52.

³⁵⁰ Rossiter, J. R. – Percy, L.: *Advertising Communication and Promotion Management*. New York, McGraw-Hill 1997.

³⁵¹ Parry, M. – Bass, F. M.: *When to Lead and When to Follow? It Depends*. Marketing Letters 1/1990, s. 187 – 198.

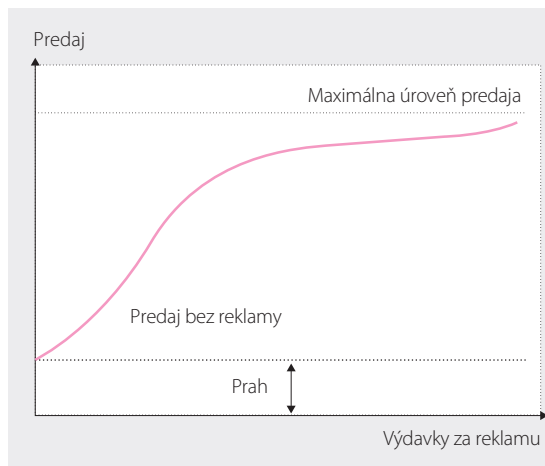
³⁵² Urban, G. – Carter, T. – Gaskin, S. – Mucha, Z.: *Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications*. Management Science 32/1986, s. 645 – 659.

tegórií produktov neboli výhody trhového podielu dané poradím vstupu na trh nikdy prekonalné.³⁵³ Jednoznačne je potrebné zhodnotiť možnosti a schopnosti podniku v konkurenčnej súťaži a procese získania zákazníka. Vytvoriť vhodné meradlá a podľa nich vypočítať potrebné zdroje na komunikáciu je nevyhnutným predpokladom úspechu a prežitia na nasýtených trhoch.

Rozhodnutie o komunikačnom artefakte

Komunikačný artefakt obsahuje ciele poslanstvo, ktoré má ovplyvniť zámer zákazníkov, presvedčiť ich, aby kúpili a vyskúšali nový produkt. Z tohto pohľadu sa čoraz častejšie dostáva do rozporu úsilie o „umelecké“ stvárnenie komunikačného artefaktu a samotný účel. Do pozadia sa posúva zameranie na hlavný zmysel poslanstva, t. j. pripraviť ľudí na nákup produktov. Dochádza potom k zámene funkcií. Namiesto ponuky na predaj je to skôr ponuka na zábavu. Najčastejšou chybou je názor, že komunikácia má byť výnimočná, nezávislá od ostatných aktivít podniku. Tak sa potom v podnikovej hierarchii vytvára element vysoko náročný na spotrebu produktov a málo účinný vo vzťahu k zákazníkovi a predaju produktov.

Aby bolo poslanstvo zrozumiteľné, aby nedošlo k nesprávnemu chápaniu reklamného poslanstva, je žiaduca vyššia úroveň tvorivej kreativity, čo je pri tvorbe komunikačného artefaktu náročnejšie na financie. Tvorba rozpočtu môže byť založená na efektoch z komunikácie, resp. z reklamy. Už aj preto, lebo reklama tvorí najväčší objem nákladov na komunikáciu, prípadne tvorbu komunikačného artefaktu. Svoju rolu pri tvorbe rozpočtu zohráva viacej hľadísk. Ak napríklad komunikačný artefakt nezbudí záujem a jeho poslanstvo má malú expozíciu, komunikácia je neúčinná. V takom prípade je potrebná vyššia opakovanosť, čo samozrejme nemusí znamenať vyššiu účinnosť komunikácie. Opakovanosť si však vyžiada vyššie výdavky, s čím musí rozpočet rátať. Prístup k reklame založený na pojme hraničného zisku navrhol Longman.³⁵⁴ V prenesenom zmysle možno sa nazdávať, že dobre zacielené reklamné poslanstvo a profesionálne zvládnutý komunikačný artefakt plní svoju hlavnú funkciu – zvyšuje predaj a šíri dobré meno podniku. Vzťah medzi predajom produktov a výdavkami na reklamu je znázornený na obr. 77.



Obr. 77. Predaj založený na komunikačných výdavkoch na reklamu

Ak sa produkt na trhu ponúka bez akejkoľvek podpory, v určitom štádiu dosiahne hranicu (prah), ktorú bez zacielenej komunikácie nemôže prekročiť. V prípade investícií do reklamy nárast tržieb je spravidla pomerne vysoký. Investície však majú význam do priblíženia sa k maximálnej úrovni predaja, čo signalizuje veľmi pomalý rast alebo aj stav predaja bez podstatných zmien.

³⁵³ Pelsmacker, de P. – Geuens, M. – Bergh, van den J.: Marketingová komunikace. Praha, Grada Publishing 2003, s. 194.

³⁵⁴ Longman, A.: Advertising. New York, Harcourt Brace Jovanovich 1971.

Longman v tejto teórii tvrdí, že reklama môže byť pre značku alebo podnik efektívna, iba medzi dvoma základnými bodmi predaja, a to zanedbateľne nízkou úrovňou a maximálnou úrovňou. Predpokladá, že určitá úroveň predaja sa dosiahne bez akejkoľvek reklamy. Nazýva ju „prahovou“ úrovňou. Keď sa dosiahne bod maxima, objem predaja už nemôže rásť, alebo rastie zanedbateľne pri enormnom raste nákladov na reklamu. Medzi týmito dvoma bodmi reklama môže skutočne určitým spôsobom vplývať na predajnú odozvu. V *Longmanovom* modeli kľúčom k úspešnej reklame je určiť najvyššiu sumu získanú z predaja pri minimálnom objeme investícií do reklamy. Tento bod maximálneho predaja sa môže merať marginálnou analýzou.

O rozpočte na komunikáciu rozhoduje vrcholové vedenie podniku. V praxi sa komunikáčny rozpočet nestáva „vatou“ slúžiacou ako rezerva na krytie nečakaných nákladov, t. j. na nereklamné výdavky. Postupne boli vytvorené viaceré prístupy na tvorbu reklamného rozpočtu. *Patti a Frazer*³⁵⁵ porovnali tri štúdie, v ktorých dôležití zadávatelia reklamy mali klasifikovať položky ako „biele“ (patria do reklamného rozpočtu), „sivé“ (nie je isté, či tam patria) a „čierne“ (určite do rozpočtu nepatria). Treba však pripomenúť, že ciele rozpočtovania komunikácie nie sú pre všetky produkty a podniky rovnaké. Na rámcové stanovenie rozpočtu sa môžu použiť niektoré základné, všeobecné princípy, ale každý rozpočet je celkom individuálny a jedinečný projekt, vždy určený na konkrétny produkt pre konkrétny podnik.

Rozpočet ovplyvňuje aj potreba zaangažovať významné osobnosti vedy či spoločenského života, ktoré majú vysokú dôveryhodnosť a ich odporúčania zákazník akceptuje. Prírodzene, v takých prípadoch je „zaručená“ vyššia finančná náročnosť pri nezaručenom výsledku. Je to dôležitý poznatok najmä pri reklame v televízii, kde rozhodujú nielen vedomosti odporúčajúcej osobnosti, ale aj jej neverbálny prejav, celkové správanie a osobnostná charizma.

Rozhodnutie o komunikačnom artefakte je zároveň rozhodnutím o zavedení nových produktov alebo značiek.

Rozhodnutie o médiách – mediálne plánovanie

Z hľadiska podnikových cieľov osobitnú pozornosť si vyžaduje rozdelenie celkového rozpočtu na jednotlivé podnikové aktivity. Tu ide o komunikáciu a jej jednotlivé nástroje, čo ovplyvní aj voľbu nástrojov z hľadiska vynaloženia nákladov. Aby sa získal komplexný pohľad, treba sledovať komunikáciu podľa prínosov, aké priniesli jednotlivé nástroje, čo sa posudzuje efektívnosťou vynaložených prostriedkov a verifikuje sa meraním výsledkov komunikácie, kontrolou a vyhodnotením. Dôležitosť poznať a stanoviť rozpočet na jednotlivé komunikačné nástroje predpokladá určiť efektívnosť vynaložených prostriedkov, čo umožňuje rozhodovať o použití najvhodnejších nástrojov. Preto vopred stanoví celkový rozpočet je obťažná a citlivá úloha, ale jednoznačne pomáha pri rozhodovaní o komunikačnej stratégii podniku a určuje možnosť a použiteľnosť zdrojov na tieto účely. Nevhodný, príliš vysoký rozpočet spôsobuje zbytočné finančné straty, nedostatočný (nižší) rozpočet vedie k neúčinnému, a tým neefektívnemu vynakladaniu podnikových prostriedkov. To znamená pre podnik straty zdrojov a ich nedostatok na výhodnejšie použitie v jeho činnosti.

Podľa cieľov komunikačnej stratégie sa najprv zvažujú budúce komunikačné kampane. Musia sa presne stanoviť konkrétne produkty, na ktoré sa komunikačná kampaň zamerá.

³⁵⁵ Patti, Ch. H. – Frazer, Ch. F.: *Advertising: A Decision-Making Approach*, New York, Dryden Press 1981, s. 261.

Plán integrovanej komunikácie je štruktúrovaný z viacerých hľadísk. V prvom rade je dôležitý odhad účinkov jednotlivých nástrojov a médií, ktoré sa musia zapracovať do komunikačného projektu. V rozpočte komunikačnej kampane spravidla prevláda reklama ako nástroj prenikajúci do rozličných foriem komunikácie. Iný je rozpočet na kreatívnu reklamu v televízii, iný na vystúpenie odborníka v rozhlase, prípadne v tlači. Je potom samozrejme, že „hlavný ťah“ pôjde cez reklamu.

Podnik investuje do komunikácie dovtedy, pokiaľ bude príjem z investícií vyšší, alebo aspoň rovnaký ako náklady na komunikáciu. Táto jednoduchá úvaha je v praxi ťažko realizovateľná, pretože proces pridelovania a vyhodnocovania prostriedkov je zložitý. Náklady na reklamu, ale aj vplyv reklamy na úspešnosť predaja sa nedajú jednoznačne vyhodnotiť, pretože na zákazníka súčasne pôsobí napr. podpora predaja a public relations. Pokiaľ sa predpokladá, že jednotlivé prostriedky komunikácie pôsobia nerovnako, treba rozhodnúť, ktorý prostriedok či médium bude v danom prípade najvhodnejší. Otázkou ostáva vytvorenie zisku vplyvom komunikácie a teda aj spôsob, akým sa tento zisk dá merať.

Prezentácia produktu či podniku tradičnými médiami je finančne veľmi nákladná. Preto náklady na komunikáciu sa musia brať ako celkové náklady vynaložené v jednotke času na možnosť prezentácie produktu. Náklady na médiá sa spravidla vyjadrujú ako náklad na tisíc zasiahnutých osôb (CPT – Cost Per Thousand). CPT sa ráta ako podiel nákladov na médium (pri stanovení rozsahu). Je tiež možné sledovať náklady na tisíc osôb cieľovej skupiny označované ako TM (Target Market). Náklady na médium sú potom vypočítateľné zo vzorcov:

$$CPT = \frac{N_{Me}}{HD} \times 1\,000$$

$$CPT - TM = \frac{N_{Me}}{CD} \times 1\,000$$

kde:

CPT – náklady na tisíc dosiahnutých osôb (Cost Per Thousand),

N_{Me} – náklady na médium,

HD – hrubý dosah je počet ľudí vystavených pôsobeniu posolstva za určité obdobie,

TM – cieľová skupina (Target Market),

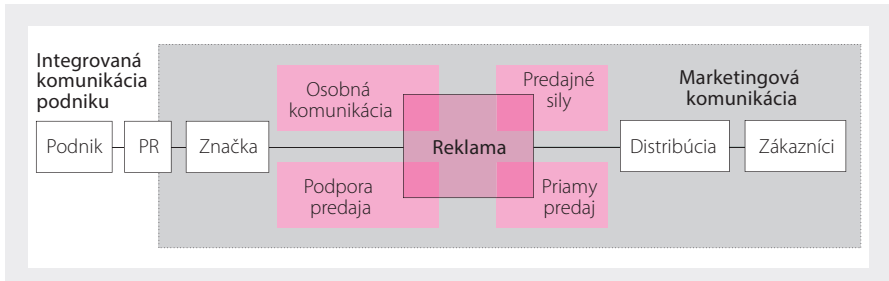
CD – celkový dosah označuje počet ľudí z cieľovej skupiny, ktorí prijali posolstvo.

Ak je dosah niektorého komunikačného nástroja malý a náklady vysoké je samozrejme, že komunikácia je neefektívna. Ak náklady sú nízke pre menší dosah komunikácie (napr. popoludňajší vysielač čas v televízii alebo rozhlas, resp. regionálne médiá, nízky náklad tlače či malý počet kontaktovaných zákazníkov), náklady sa takisto vynaložili neefektívne.

Treba vynaložiť taký spôsob, aby sa dosiahol čo najlepší účinok komunikácie s potenciálnymi či stálymi zákazníkmi za čo najnižšie náklady alebo čo najlepšie dosiahnuté tržby. To znamená jednoznačne zisk z takejto komunikácie bude vyšší ako vynaložené prostriedky na komunikáciu a vytvorenie produktu.

Etalón komunikačnej kampane

Tradičné komunikačné nástroje majú pomerne presne vymedzenú funkciu. Multiplikovateľným nástrojom komunikácie je reklama, ktorá má rozličné podoby. Obsahom reklamy je určité zvýraznenie vhodného produktu či značky, prípadne reklama napomáha budovať dobré meno podniku (obr. 78).

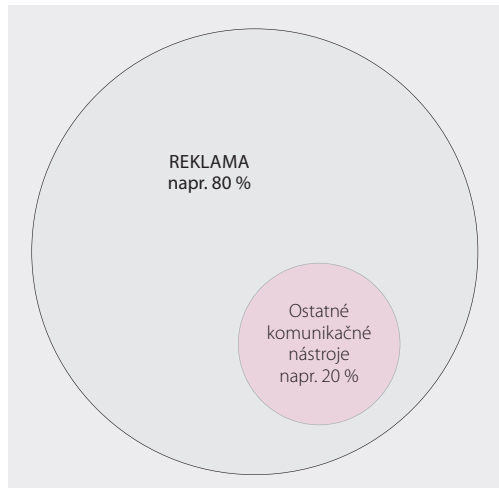


Obr. 78. Integrovaná komunikácia v modernom poňatí

Z obrázku vyplýva odlišnosť poňatia integrovanej komunikácie podniku oproti tradicionalistickému prístupu. Public relations predchádza všetkým ostatným komunikačným aktivitám. Berú sa do úvahy aj ostatné komunikačné aspekty. Pritom marketingová komunikácia rešpektuje prvoradá záujem zákazníka, t. j. aký úžitok mu produkt prináša (na spotrebiteľa pôsobí značka, ako najvýhodnejšie by ho získal (aká je cena pri porovnaní s konkurenciou) a ako je produkt dostupný (môže ho kúpiť priamo, alebo musí za ním cestovať). Čiže predmetom marketingovej komunikácie sú konkrétne nástroje na umiestnenie produktu na trhu, ako je cena a distribúcia.

Reklama sa uplatňuje vo všetkých druhoch médií a využíva aj nové informačné technológie. Svojím charakterom prekrýva osobnú komunikáciu, všetky druhy predaja a jeho podpory. Je predmetom strategickej i marketingovej komunikácie, svojím rozsahom a významom je súčasťou integrovanej komunikácie. Vzhľadom na podstatne prevažujúci podiel reklamy v integrovanej komunikácii podniku možno ju považovať za etalón pri plánovaní komunikačnej kampane (obr. 79).

Reklama je len jeden z nástrojov komunikácie, ale najviditeľnejší. Významné reklamné aktivity sa koncentrujú do reklamnej kampane. Reklama je vždy zameraná na podporu predaja. To je jej zmysel.

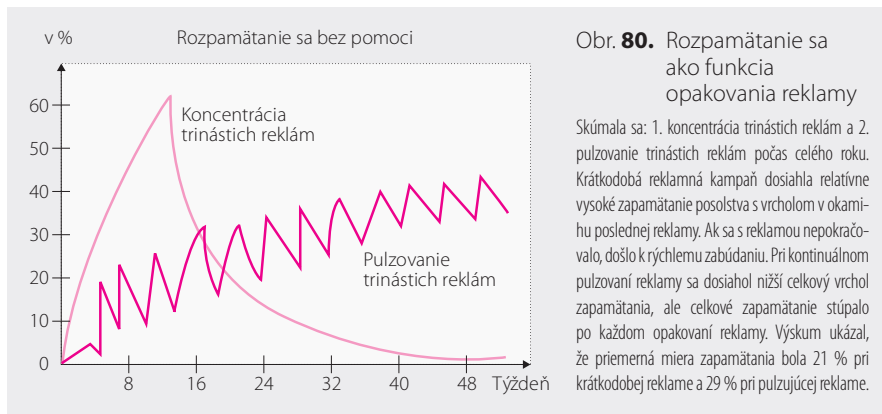


Obr. 79. Prevažujúci podiel reklamy v komunikačnom portfóliu podniku

Reklama je „ťahúňom“ (najväčší percentuálny podiel z využívaných komunikačných nástrojov) IK. To je dôvod na zjednodušenie úvah o komunikačnej kampani, preto príklady na spôsob posudzovania nákladov na IK vychádzajú z reklamy.

Načasovanie výdavkov na komunikačnú kampaň

Plánovať znamená načasovať výdavky na komunikačnú kampaň (reklamu) v rámci určitého časového obdobia. Plánovanie je veľmi závislé od odozvy na komunikáciu. Príkladom môže byť čiastkový plán na reklamu ako jednej z foriem komunikácie. Výskumy potvrdili, že pri krátkodobých reklamných kampaniach krivka zapamätania je veľmi vysoká pri poslednej reklame. Potom sa na reklamu rýchlo zabudlo.³⁵⁶ Funkcia opakovania reklamy je znázornená na obr. 80.



Na voľbu vhodného modelu je rozhodujúci charakter produktu. Napríklad sezónne produkty sa predávajú v určitých cyklických obdobiach, čomu sa musí reklama prispôbiť vrátane toho, že môže doznievať aj po skončení sezóny. Niektoré sú určené na zimnú sezónu, iné na leto a pod. Podobne v zimných obdobiach sa zvyšuje návštevnosť niektorých kultúrnych podujatí, viac sa sleduje televízia. Reklama sa preto musí naplánovať tak, aby využila túto sezónnosť predaja. Najvhodnejším modelom takýchto požiadaviek je model blikajúcej reklamy. Reklama nemusí byť produktívna v obdobiach, keď sa dosahuje vrchol predaja.

Prototypové modely

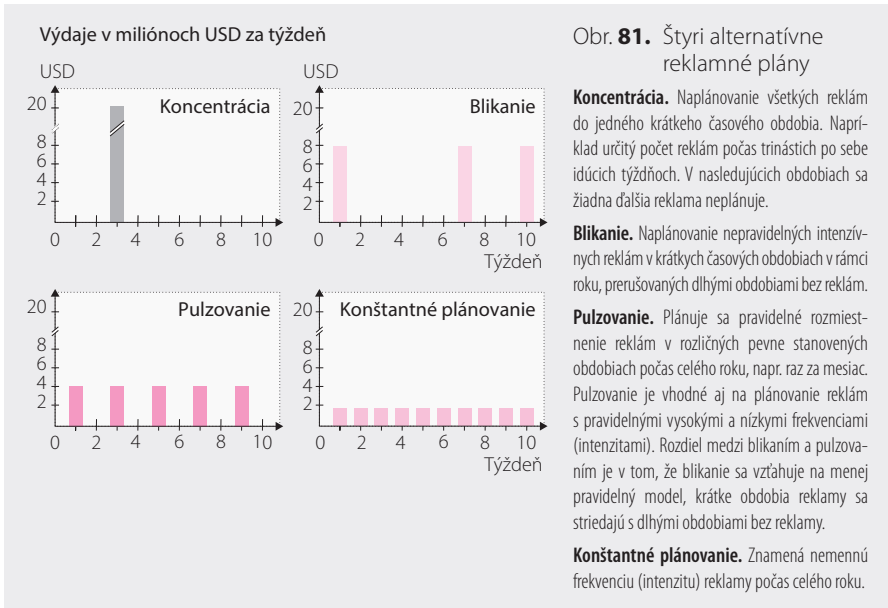
Reklamné kampane napr. v USA sa vyznačujú obrovskými investovanými prostriedkami. Na obr. 81. sa znázorňuje plán v štyroch prototypových modeloch (koncentrácia, blikanie, pulzovanie a konštantné plánovanie).³⁵⁷

Reklama sa musí naplánovať tak, aby zo sezónnych produktov ťažila.³⁵⁸ Sezónnosť sa v plánoch komunikácie zachytáva tzv. blikaním, keď systém upozorňuje na vrcholy a najnižšie body krivky predaja. Reklama pri predajoch na maximách nemusí byť produktívna. Zjednodušene povedané, je zbytočné vkladať peniaze do reklamy, ak sa produkty „predávajú samy“, bez akejkoľvek podpory predaja.

³⁵⁶ Zielske, H. A.: The Remembering and Forgetting of Advertising. Journal of Marketing 1/1959, s. 239 – 243.

³⁵⁷ V tomto konkrétnom prípade sa za 10 týždňov investovalo 20 mil. USD. Uvádza to Tellis, G. J.: Reklama a podpora predaje. Praha, Grada Publishing 2000, s. 536.

³⁵⁸ Typickým sezónnym produktom sú vianočné kolekcie, čokoládové produkty na rozličné sviatky a pod.



Optimálna frekvencia komunikácie vo vzťahu k výške rozpočtu

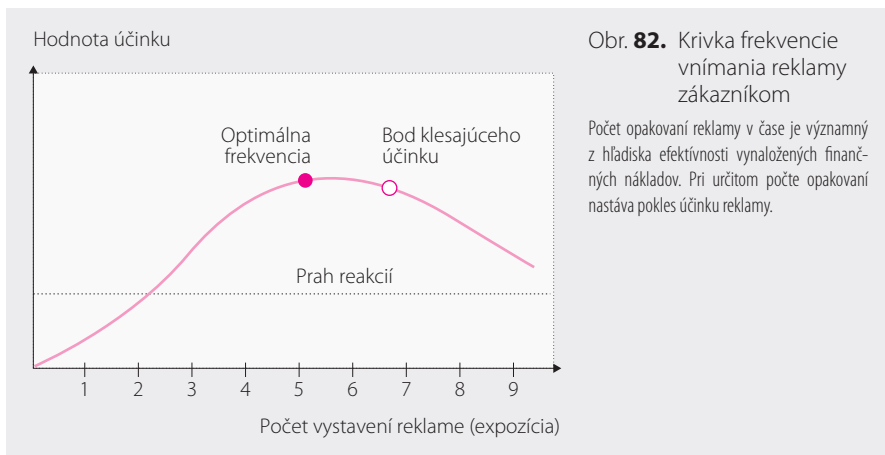
Reklamné poslanstvo v zmysle stanovených cieľov a teda aj pôsobenie na potenciálneho zákazníka (recipienta) sa spravidla prezentuje opakovane. To však neznamená, že každé pôsobenie je rovnako účinné. Pritom nie je podstatný počet opakovaných prezentácií, pretože recipient nemusí poslanstvo zachytiť, a takisto nie je jedno, v akej situácii reklama naňho pôsobí. Ide teda o to, koľkokrát sa „podarilo“ na recipienta vplyvať tak, aby reklamu vnímal pri vhodnej situácii, nie koľkokrát bola reklama prezentovaná. Uvažuje sa o budúcej situácii, čo sa zohľadňuje aj v metodike skúmania vplyvu, čiže vystavenia sa reklame.³⁵⁹ Na základe týchto úvah pojem frekvencia možno definovať: frekvencia určuje, koľkokrát v priemere bude recipient v cieľovej skupine vystavený reklame v určitom časovom období. Spravidla sa predpokladá, že opakovanosť (vnímanej) reklamy zvyšuje pozitívne pôsobenie na recipienta a tým aj na jej efektívnosť.

Treba si uvedomiť, že frekvencia predstavuje priemer. Niektorí sledujú tú istú reklamu viackrát a mnohí iní vidia reklamu menejkrát, ako je priemer. Z tohto pohľadu rozdelenie frekvencie môže byť podobné ako na obr. 82.

Ďalším spôsobom posudzovania frekvencie je rozdelenie populácie na skupiny podľa toho ako sa správajú, keď sa vystavia pôsobeniu média. Typickú kvantilovú analýzu na vzorke televíznych divákov³⁶⁰ uvádza obr. 83. Diváci sú rozdelení do piatich zhodných častí podľa toho, či televíziu sledujú neustále, pravidelne alebo len občas.

³⁵⁹ Pojem „vystavenie“ nie je práve najvhodnejší, v skutočnosti ide o pôsobenie reklamy tým, že ju recipient opakovane vníma. Ale nie každé pôsobenie (vystavenie sa reklame) je účinné. Inak povedané, vystavenie sa reklame môže byť časté, ale nemusí očakávané pôsobiť na recipienta, pretože recipient nie je aktívny, počas reklamy „vypne“. Dokonca môže byť negatívne naladený. Vystavenie sa reklame na konkrétny čas (sekundy, zlomky sekúnd) možno označiť aj termínom „expozícia“.

³⁶⁰ Schultz, D. E.: Moderní reklama. Praha, Grada Publishing 1995, s. 406.



Z obr. 83 vyplýva, že dve pätiny, ktoré najviac sledujú televíziu (40%) sa rovnajú 76 % celkového GRP (Gross Rating Points – hrubý zásah), teda typickému televíznemu pomeru.

Kvantilové a frekvenčné grafy pomáhajú zostaviť harmonogram reklamy v médiu a naznačujú, kedy zapojiť do kampane druhé alebo tretie médium.

Pokiaľ ide o sledovanie účinku médií, nestačí poznať frekvenciu bez poznania ďalších faktorov. Je veľký rozdiel, či chceme dosiahnuť zapamätanie posolstva (pripomenúť podnik, produkt, značku), zmeniť niektoré dimenzie imidžu, zoznámiť sa s novým produktom, vyvolať nákupný úmysel a pod.

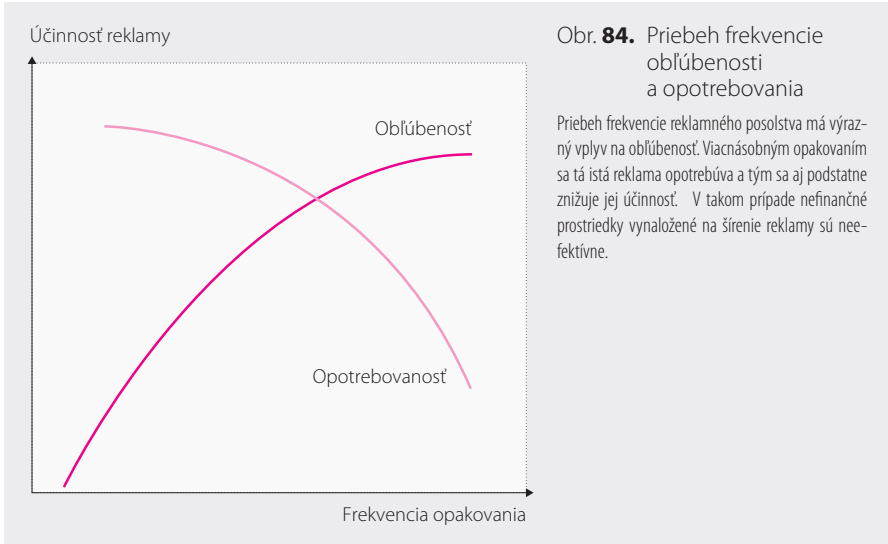
Táto skutočnosť je presne to, čo vyvoláva veľké diskusie medzi tvorcami reklamy, poskytovateľmi reklamného priestoru alebo vysielacieho času a samotnými recipientmi. Tu neplatí žiadna úmera. Pôsobiacich faktorov vrátane „naladenia“ je toľko, že nič nemožno exaktne predpokladať. Pravdepodobne preto sa aj mnohé výskumy vo svojich záveroch rozchádzajú. Podľa niektorých výskumov opakované posolstvo na výkonnosť pamäti, ale neovplyvňuje po-

stojie k produktu a nákupný úmysel. Sporné je, či častým opakovaním nevzniká presýtenie reklamou. Napr. *Kroeber-Riel* zdôrazňuje, že „propagácia pre menej zaujatých príjemcov, a to sa týka väčšiny reklamných posolstiev, sa príliš neopotrebuje. Aby sme predišli tomuto nebezpečeniu, stačia väčšinou malé zásahy – variácie v posolstve a prevedení. Skutočne silné propagačné posolstvá sa opakovaním neopotrebu-

Sledovanie televízie	Dosah	Frekvencia	GRP
Úplne pravidelné sledovanie 20 %	12,4	9,2	114
Veľmi pravidelné sledovanie 20 %	12,4	6,5	80
Pravidelné sledovanie 20 %	12,4	2,9	36
Častejšie ako občasné sledovanie 20 %	12,4	1,6	20
Občasné sledovanie 20 %	12,4	0,4	5
Priemer	62	4,1	255

Obr. 83. Kvantilová analýza vzorky televíznych divákov

jú“³⁶¹ Tzv. efekt opotrebenia reklamy nie je teoreticky, ani empiricky vyargumentovaný, aj keď existuje dostatočný počet meraní. Približný priebeh frekvencie obľúbenosti a opotrebovania³⁶² je na obr. 84.



Podľa ďalších autorov presýtenosť nastáva vtedy, keď reklama používa negatívne afekty alebo keď si príjemca od začiatku nevytvoril k danej reklame žiadne pozitívne asociácie. Táto reakcia sa častejšie prejavuje pri reklame na často kupované produkty. Komárková – Rymeš – Vysekalová uvádzajú, že častejšie opakovanie pôsobí rozdielne na rôzne dimenzie hodnotenia.³⁶³ Menej negatívne pôsobí na kognitívne reakcie a kúpne úmysly ako na hodnotenie emocionálne. Iní autori sú presvedčení, že efekt obmedzenia pôsobí hlavne pri neznámych či nepoužívaných produktoch alebo neznámych značkách. Nové výskumy sa zaoberajú tzv. tandem-reklamou, keď v rámci jedného bloku sa opakovane premieta rovnaký televízny spot v skrátenej podobe. Ukazuje sa, že tento spôsob má pozitívny vplyv na zapamätanie, pričom neutríp akceptácia vlastného reklamného posolstva.

Na základe rozličných záverov od viacerých autorov je zložitá zaujať jednoznačné stanovisko bez ďalších meraní. Prieskumy sa však skôr prikláňajú k tomu, že opakovaná reklama síce spočiatku zvyšuje rozpoznanie, smeruje k obľúbenosti (Wear In), potom však vedie k núde a nakoniec sa vytvára odpor (Wear Out). V súvislosti s opakovanosťou reklamy vznikla tzv. signalizačná teória, ktorá predpokladá, že recipient (zákazník) prijíma opakovanú reklamu ako výraz, signál kvality značky. Homer tvrdí, že pre zákazníka vyššie náklady vložené do reklamy signalizujú väčšie úsilie výrobcu a jeho vyššiu sebadôveru ku kvalite.³⁶⁴ Zákazník sa nazdáva, že

³⁶¹ Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten. München, Vahlen 1992.

³⁶² Pelsmacker, de P. – Geuens, M. – Bergh, van den J.: Marketingová komunikace. Praha, Grada Publishing 2003, s. 244.

³⁶³ Komárková, R. – Rymeš, M. – Vysekalová, J.: Psychologie trhu. Praha, Grada Publishing 1998.

³⁶⁴ Homer, P. M.: Ad Size as an Indicator of Perceived Advertising Costs and Effort: The Effects on Memory and Perceptions. Journal of Advertising 24/1995, s. 1 – 12.

ak môže výrobca investovať také veľké prostriedky do reklamy, musí byť presvedčený, že ich získa späť.³⁶⁵ V skutočnosti to závisí predovšetkým od toho, či zákazník bude opakovane kupovať. Pri extrémne častom opakovaní sa výdavky na reklamu považujú za prehnané, z čoho sa odvodzuje, že s podnikom alebo so značkou niečo nie je v poriadku.³⁶⁶ Je zaujímavé, že unudenosť z reklamy vzniká skôr ako unudenosť zo značky. Značka je „stráviteľná“ dlhšie obdobie, čiže reklama má kratšiu životnosť ako značka.

Newell, Henderson, Berger, Mitchell, Hawkins, Hoch, Kirmani a ďalší sa napriek predchádzajúcim záverom nazdávajú, že reklama je efektívna pri viacnásobnom opakovaní preto, lebo:³⁶⁷

- uľahčuje zapamätanie reklamného posolstva a značky,
- uľahčuje postoj k značke, zvyšuje dôveru zákazníkov a ich postoje,
- zvyšuje sa vierohodnosť posolstva,
- posúva to značku na vrchol povedomia o značke,
- je signálom kvality značky.

Stále však nie je jasné, aká častá má byť opakovanosť, aby nedošlo k mrhaniu prostriedkami. Lenže ako v praxi zistiť, či recipient reklamu vníma, alebo je mu ľahostajná? Ako sa vžiť do danej situácie? Pri takom postoji je to nespiteľná úloha. Uvažujme však ďalej. Miera opakovania podľa Donellyho sa označuje ako motivačná alebo efektívna frekvencia a je definovaná ako „minimálny počet vystavenia recipienta (expozície) účinkom reklamy v rámci nákupného cyklu. Taká expozícia je nevyhnutná na motivovanie priemerného potenciálneho kupujúceho v cieľovej skupine vzhľadom na reklamné ciele“.³⁶⁸ Každopádne „celú pravdu“ nemožno zistiť, možno sa však spoliehať na určité predpoklady. Veľa sa dá odvodiť z pozorovaní a mnohé napovedia výskumy. Napríklad Murray a Jenkins uvádzajú, že podľa výskumov sa odporúčajú dve vystavenia recipienta účinkom reklamy, zatiaľ iné závery tvrdia, že sú potrebné tri až štyri vystavenia.³⁶⁹ Podľa názoru Donellyho, dve vystavenia reklame môžu postačovať na to, aby sa získala vedúca pozícia na trhu alebo sa vytvoril imidž značky, zatiaľ čo štyri vystavenia budú nevyhnutné na novú kampaň zameranú na nepravidelných používateľov.³⁷⁰

Efektívnosť médií sa posudzuje podľa Morgenszternovej analýzy β koeficientu, ktorá porovnáva počet vystavení recipienta účinkom reklamy a mieru zapamätania (t. j. percento osôb z cieľovej skupiny, ktoré si zapamätalo reklamu). Matematické vyjadrenie potom je:³⁷¹

$$M_n = 1 - (1 - \beta)^n$$

kde:

- M_n – zapamätanie po n-tom vystavení,
- β – miera zapamätania špecifického média.

³⁶⁵ Opakovaná reklama môže na základe zlých skúseností vyvolať aj podozrenie, že podnik „melie z posledného“, ak sa sústreďuje iba na reklamu, prípadne chce získať zákazníka za akúkoľvek cenu. Len si spomeňme na mohutnú reklamu nebankových subjektov, na prísluby neveriteľných finančných výnosov a ako potom dopadli. Tí, čo reklame uverili, vložili svoje celoživotné úspory a prišli o všetko. Reklama ich presvedčila o výhodách, aj keď sa to pričilo zdravému rozumu. Možno v takom prípade očakávať od recipienta pozitívny postoj k reklame?

³⁶⁶ Kirmani, A.: Advertising Repetition and a Signal of Quality: If it's Advertised so Much. Something Must Be Wrong. *Journal of Advertising* 26/1997, s. 77 – 86.

³⁶⁷ Problematiku porobne analyzujú viacerí autori (Newell, S. J. a Henderson, K. V., Berger, I. E. a Mitchell, A., Hawkins, S. A. a Hoch, S. J., Kirmani, A. a ďalší), o ktorých sa opiera Pelsmacker, de P. v knihe *Marketingová komunikace*. Praha, Grada Publishing 2003, s. 245.

³⁶⁸ Donelly, W. J.: *Planning Media, Strategy and Imagination*. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall 1996.

³⁶⁹ Murray, G. G. – Jenkins, J. R. G.: The Concept of Effective Reach in Advertising. *Journal of Advertising Research* 12/1993, s. 1 – 11.

³⁷⁰ Donelly, W. J.: *Planning Media, Strategy and Imagination*. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall 1996.

³⁷¹ Pelsmacker, de P. – Geuens, M. – Bergh, van den J.: *Marketingová komunikace*. Praha, Grada Publishing 2003, 246 – 247.

Výskumy prezentované *Pelsmackerom* uvádzajú niektoré v praxi použiteľné závery. Pri jednom vystavení potenciálneho zákazníka reklame je β koeficient 12% a celkové zapamätanie sa zvyšuje regresívne v pomere k počtu vystavení. Pri dvoch vystaveniach sa dosiahne 10,6-percentné zapamätanie a celkové zapamätanie stúpne na 22,6%. Pri troch vystaveniach je to iba 9,3% a celkové zapamätanie stúpne na 31,9%.³⁷²

Analýza sa zakladá na názore, že zapamätanie reklamného posolstva závisí od použitého média. Predpokladá sa, že každé posolstvo vyvoláva konštantné percento (β) zapamätania. Príklady médií a k nim prislúchajúcich β koeficientov sú v obr. 85.

Výskum ukázal, že najefektívnejším médiom na zapamätanie posolstva je kino, kým rozhlas patrí medzi najmenej efektívne.³⁷³ Počet osôb, ktoré si zapamätali reklamu po troch expozíciách v kinách, dosiahol 97,3%. Pri tlačenej reklame v dennej tlači je to iba 27,1%.

Morgensztern spracoval β koeficienty nielen rozličných druhov médií, ale stanovil aj ich minimálny a maximálny počet vystavení pre rozličné médiá, aby sa dosiahla efektívnosť posolstva (obr. 86).³⁷⁴

Závery však nie sú úplne jednoznačné. Treba zvážiť nielen β koeficienty pre rozličné druhy médií, ale aj počet „zasiahnutých“ recipientov. Kapacita kina je totiž iba zlomkom počtu recipientov rozhlasu a televízie, ktorí sú aj pri menšom vplyve početnými potenciálnymi zákazníkmi. To znamená, že súčasťou úvah o efektívnosti reklamy je aj dosah a váha pôsobenia za určité obdobie v určitých konkrétnych podmienkach.

Médium	β koeficient v %
Kino	70
Časopisy	10
Denníky	15
Televízia	5
Rozhlas	5

Obr. 85. β koeficient pre rôzne médiá

Médium	Nedostatočný počet kontaktov	Príliš veľa kontaktov	Navrhnutý počet kontaktov
Rozhlas	4	15	5 – 14
Tlač	3	10	4 – 9
Televízia	2	7	3 – 6
Kino	1	3	2

Obr. 86. Počet kontaktov pre rôzne médiá

Dynamické účinky reklamy

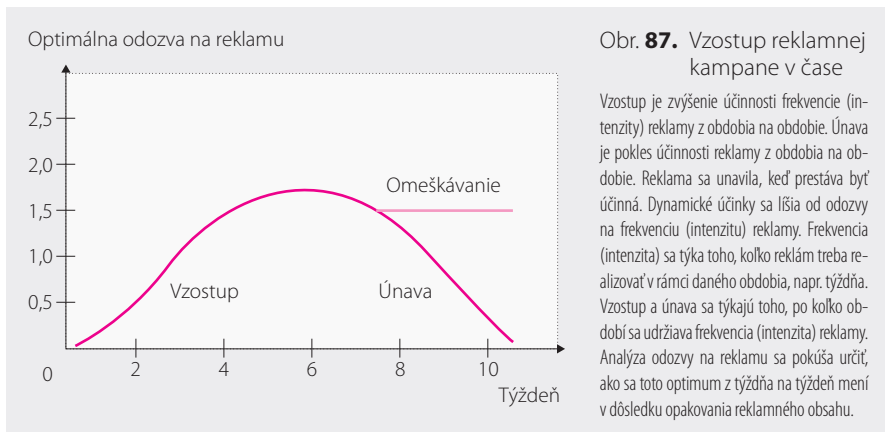
Existujú tri druhy účinkov: **1.** vzostup. **2.** únava a **3.** oneskorenie. Každý má na plánovanie iné dôsledky. Komunikačná kampaň má spočiatku vzostupný priebeh (obr. 87).

Často opakovaná reklama môže potenciálneho zákazníka odradiť a nasleduje ju, prípadne sa počas jej expozície venuje inej činnosti. Známe sú oneskorené účinky reklamy. Najčastejšie sú vyvolané po ukončení komunikačnej kampane. Účinok reklamnej kampane pretrváva aj po skončení kampane. Môže byť dlhodobý alebo prenesený účinok. Oneskorenie je zvláštnou

³⁷² Tamže, s. 246 – 247.

³⁷³ Je to prekvapujúce zistenie, pretože sa traduje, že najefektívnejším médiom je televízia. Je preto otázne, ktoré výskumy sú validné vo vzťahu ku krajine, či lokalite, v ktorej výskum prebiehal.

³⁷⁴ Morgenszterna cituje Pelsmacker v koncepte *Basic Concepts of Media Planning*. Mechelen, Belgium. In: Pelsmacker, de P. – Geuens, M. – Bergh, van den J.: *Marketingová komunikace*. Praha, Grada Publishing 2003, s. 246.



formou prenosu účinku reklamy, pri ktorom reklama zvyšuje predaj až na hladinu na ktorej predaj aj po ukončení reklamnej kampane je rovnaký (obr. 87).³⁷⁵ Dlhodobé zapamätanie reklamy umožňuje spomenúť si na jej poslanstvo i vtedy, keď sa reklama skončila a v nákupe produktov možno pokračovať aj bez obnovenej reklamy. K odloženému nákupu dochádza vtedy, keď sa spotrebiteľia rozhodnú kúpiť si produkt určitej značky v odozve na reklamu, ale v skutočnosti si produkt kúpia až vtedy keď sa im jeho zásoba vyčerpana. Odložené presvedčovanie nastáva, keď si spotrebiteľ pred nákupom potrebuje rozmyslieť poslanstvo, získať viacej informácií alebo nákup prediskutovať s inými spotrebiteľmi. Ústne šírenie reklamného poslanstva môže spôsobiť, že sa o produkte dozvedia noví spotrebiteľia. To potom môže viesť k predaju produktu po skončení reklamy. Prenesené účinky reklamy znázorňuje obr. 88.

Najlepšou plánovacou stratégiou pri oneskorených účinkoch reklamy je pulzovanie. Každý pulz reklamy by mal nastať v bode, v ktorom väčšina účinkov predchádzajúceho pulzu úplne zoslabla. Tým sa zamedzí plytvať finančnými prostriedkami na ďalšiu reklamu v čase, keď účinky predchádzajúcej reklamy sú ešte dobré. Súhrn vhodných plánovacích schém je v obr. 89.³⁷⁶

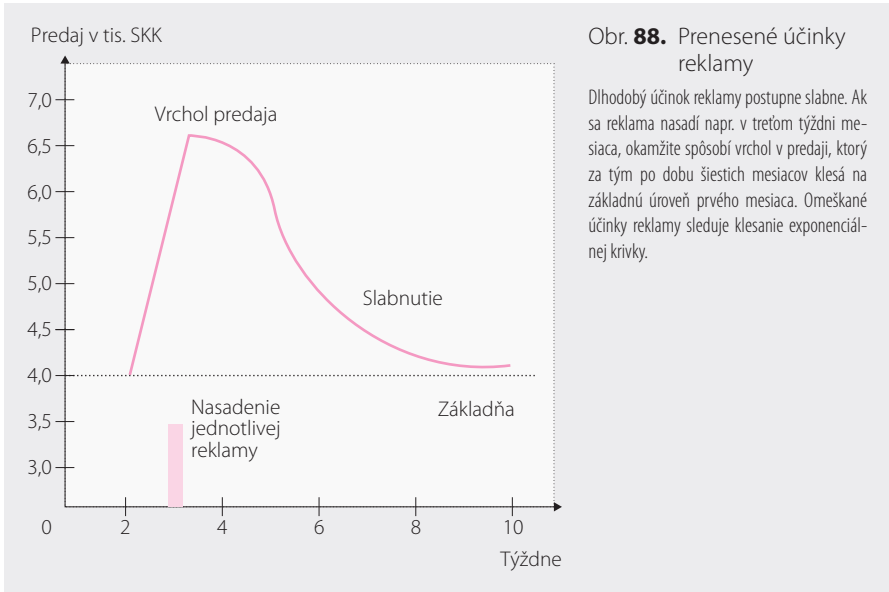
Mediálne kombinácie a mediálny kontext

Predstavme si množstvo komunikačných artefaktov orientovaných na konkrétnu komunikačnú kampaň. Všetky musia byť zacielené na konkrétny produkt alebo podnik. Nie je jednoduché dosiahnuť komunikačný (mediálny) kontext, to znamená súlad medzi prijímanými informáciami, názormi, preferenciami a správaním. Nesúlad medzi novou informáciou a recipientovou predchádzajúcou skúsenosťou vedie k tomu, že proti novému poslanstvu sa oponuje protiargumentmi, čo znižuje účinnosť komunikácie. Komunikačný kontext sa dosahuje zosúladením komunikačných nástrojov a kombinácií médií, ktoré komunikačné poslanstvo šíria. Kritériá pre mediálny výber a kombinácie médií vyplývajú z obr. 90.³⁷⁷

³⁷⁵ Tellis, G. J.: Reklama a podpora prodeje. Praha, Grada Publishing 2000, s. 540.

³⁷⁶ Tamže.

³⁷⁷ Pelsmacker, de P. – Geuens, M. – Bergh, van den J.: Marketingová komunikace. Praha, Grada Publishing 2003, s. 283.



Obr. 88. Prenesené účinky reklamy

Dlhodobý účinok reklamy postupne slabne. Ak sa reklama nasadí napr. v treťom týždni mesiaca, okamžite spôsobí vrchol v predaji, ktorý za tým po dobu šiestich mesiacov klesá na základnú úroveň prvého mesiaca. Omeškané účinky reklamy sleduje klesanie exponenciálnej krivky.

Rozhodujúci faktor	Úroveň faktoru	Typ plánovania
Štruktúra predaja	Sezónny predaj Rovnomerný predaj počas roka	Blikanie Konštantné
Ciele kampane	Pozornosť/informácie Presvedčanie Pripomenutie	Koncentrácia Pulzovanie Blikanie Konštantné
Odozva v pomere k rozpočtu	Rozpočet nižší, ako je prahová úroveň Rozpočet medzi prahom a optimálnou úrovňou Rozpočet mierne nad optimom Rozpočet viacsobne prevyšujúci optimum Pomerne veľký rozpočet	Žiadna reklama Koncentrácia Blikanie Pulzovanie Konštantné
Dynamické účinky	Vzostup Únava Prenesené účinky	Blikanie Blikanie Konštantné

Obr. 89. Súhrn vhodných plánovacích schém

Kvantitatívne kritériá	Kvalitatívne kritériá	Technické kritériá
Dosah	Schopnosť budovať imidž	Výrobné náklady
Frekvencia	Emocionálny vplyv	Nákupné podmienky
Selektívnosť	Záujem o médium	Disponibilita
Geografická flexibilita	Aktivita a pasivita média	
Rýchlosť dosiahnutia	Pozornosť venovaná médiu	
Životnosť posolstva	Kvalita reprodukcie	
Sezónne vplyvy	Množstvo odovzdávaných informácií	
	Schopnosť prezentácie	
	Rozsah zapamätateľnosti (β koeficient)	
	Zmätočnosť	

Obr. 90. Kritériá pre mediálny výber a kombinácie médií

Práve integrovaná komunikácia sleduje dosiahnutie celkového kontextu včlenením posolstva do iných textov alebo rozhlasových či televíznych relácií. Napríklad obrazové reklamy sú umiestnené na miestach, kde sa môže dosiahnuť vyššia expozícia posolstva. Viaceré štúdie dospeli k záveru, že tento kontext vplyva na prijímanie posolstva, jeho interpretáciu a spracovanie informácií. Práve z toho dôvodu sa účinnosť rovnakého posolstva bude líšiť podľa mediálneho kontextu. Ten je daný tým, čo médium ponúka a ako to vníma zákazník, ako na reklamu reaguje, ak sa posolstvo spája bezprostredne s hlavným článkom, alebo preruší rozhlasový či televízny program. *Juntunen* formuloval všeobecné pravidlá, platné pre rozličné médiá a rozličné produkty. Závety týkajúce sa účinnosti komunikácie v mediálnom kontexte komunikačného procesu sú založené na viacerých premenných mediálneho kontextu. *Juntunen* medzi ne zaradil súlad medzi produktom a kontextom, súlad medzi posolstvom a štýlom kontextu, originalitu kontextu a ďalšie.³⁷⁸

Čím väčší je súlad medzi produktom a mediálnym kontextom, tým vyššia je pozornosť venovaná reklame a schopnosť spracovania informácie, tvrdia *Feny* a *Cacioppo*³⁷⁹. Unikátna reklama sa prijíma ako nová a zvyšuje záujem zákazníkov. Platí tiež, že čím skôr sa objaví inzerát v sekvencii, tým vyššia je motivácia, pozornosť a spracovanie informácií. Pozornosť ovplyvňuje aj umiestnenie. V televízii sú podstatné reklamy v poradí prvé, niekedy sa však uplatňujú ako posledné. Možná je kombinácia, reklamný spot sa skladá z dvoch častí, jedna sa dáva na začiatok, pokračovanie nasleduje až po iných spotoch. Osobitosť nadväznosti na pôvodnú prvú časť zvyšuje pozornosť a tým aj vnímanie obsahu reklamy. V časopisoch a novinách sú najdôležitejšie prvé, titulné strany. Takisto platí, že najsledovanejší je horný ľavý roh novín, kde sa obyčajne noviny začínajú čítať. V našich podmienkach ako pozostatok nezáživnosti prvých stránok z minulosti sa preferovala zadná strana novín, ktorej obsahom bol šport.

³⁷⁸ Juntunen, A.: *Media Context and Advertising Processing*. Helsinki, Helsingin Kauppakorkeakoulun Kvalitaitos 1995. Uvádza to Pelsmacker, de P. – Geuens, M. – Bergh, van den J.: *Marketingová komunikace*. Praha, Grada Publishing 2003, s. 260.

³⁷⁹ Feny, R. E. – Cacioppo, J.: *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*. New York, Springer-Verlag 1986.

Súlad medzi odborným textom a inzerátom v odbornom časopise vedie k lepšiemu akceptovaniu inzerátu vďaka aktivácii znalostí a ich štruktúr. Čím je inzerát v kontexte novší, tým vyššia bude motivácia venovať mu pozornosť, potvrdzujú *Park a Joung*.³⁸⁰ Čím väčší je kontrast medzi inzerátom a jeho kontextom, tým vyššia je motivácia a príležitosť venovať mu pozornosť. Napríklad čiernobiely inzerát medzi farebnými zvyšuje recipientovu pozornosť. Pozornosť je závislá aj od umiestnenia. Inzeráty na predných stranách alebo reklamy vysielané v rozhlase alebo televízii ako prvé zaujmú najviac. Čím menšia je koncentrácia inzercie, tým väčšia pozornosť sa mu bude venovať.³⁸¹ Čím pozitívnejšiu náladu vyvoláva kontext inzerátu, tým viac je vnímaný. Čím je nálada vyvolaná kontextom a inzerátom konzistentnejšia, tým je vyššia schopnosť spracovať informácie.

V súvislosti s našimi odlišnými podmienkami na posúdenie komunikačných kontextov sú potrebné nové výskumné merania a verifikácia ich pôsobenia.

³⁸⁰ Park, C. W. – Joung, M.: Consumer Response to Television Commercials: The Impact of Involvement and Background Music on Brand Attitude Formation. *Journal of Marketing Research* 23/1986, s. 11 – 24.

³⁸¹ Ha, L.: Observations: Advertising Clutter in Consumer Magazines: Dimensions and Effects. *Journal of Advertising Research* 36/1996, s. 76 – 81.

Realizácia a vyhodnotenie komunikačnej kampane

Ak uvažujeme o integrovanej komunikácii, najprv sa sústreďujeme na komunikačné nástroje a potom na médiá. Najčastejšie uplatňovaným komunikačným nástrojom býva reklama, ktorá má však veľa podôb. Reklama v televízii, rozhlase, tlači, na bilbordoch a pod. Strategický projekt musí zvažovať vhodný komunikačný nástroj rovnako ako vhodné médium, prípadne kombinácie komunikačných nástrojov a médií.

Komunikačná kampaň sa začína analýzami predchádzajúcich kampaní a plánovaním novej kampane. Spravidla sa uskutoční:

- Mediálna analýza. Služi na stanovenie takej kombinácie médií, aby sa dosiahol čo najväčší záber na cieľovú skupinu.
- Mediálny plán. Spája poznatky o zákazníkoch a ich kontakte s príslušnými médiami.
- Prieskum médií. Prieskum je nutné realizovať už počas výroby reklamy, aby sa dali zladit požiadavky na druh reklamy a spôsob jej použitia.
- Plánovanie a nákup priestoru v stanovenom médiu alebo v kombinácii viacerých druhov médií.

Efektívnosť reklamy alebo reklamnej kampane sa vyhodnocuje a je vstupným podkladom budúcich komunikačných stratégií.

Pri vyhodnocovaní si treba uvedomiť, že v reklamnej kampani okrem čisto merateľných jednotiek vystupujú zložky psychické a sociálne a tie nie sú tak jasne predvídateľné. Väčšina výskumov sa snaží predpovedať alebo odhadnúť, čo môže nastať v reálnych podmienkach trhu. Podstatné je zistiť, aké konkrétne výsledky mala komunikačná kampaň a aká bola v dôsledku toho návratnosť prostriedkov vložených do komunikačných aktivít. Hlavné dôvody vyhodnocovania kampane podľa *Schultza*³⁸² sú:

1. **Zistiť, či bol splnený hlavný cieľ** kampane, a určiť, ktoré čiastkové ciele kampane sa v jednotlivých fázach podarilo splniť. Na základe toho možno stanoviť, kde sa mohla stať chyba.
2. **Vyčíslit' a preukázať návratnosť** investícií. Znalosť celkovej návratnosti a efektívnosti je potrebná na porovnanie s inými možnými spôsobmi, ako využiť zdroje.
3. **Vyhodnotiť kampaň a výsledky použiť** na nevyhnutné zmeny, doplnenie alebo korekciu i pri plánovaní ďalších kampaní. Vyhodnotenie poukáže na to, ako zdokonaľit' a upraviť prvky budúcich kampaní.

Skutočne dosiahnuté výsledky sú podkladom zodpovedného rozhodovania o budúcich zdrojoch na podobné komunikačné kampane. Hodnotiť a posudzovať komunikačnú kampaň možno iba na základe objektívnych cieľov (podiel na trhu, zvýšenie tržieb a pod.) vopred stanovených v pláne kampane. Preto je dôležité stanoviť špecifické, konkrétne a merateľné ciele.

V praxi sa uplatňujú dva prístupy:

1. **Súbežné hodnotenie komunikačnej kampane**, pričom je možné kampaň merať, korigovať a hodnotiť už v priebehu jej trvania.

³⁸² Schultz, D. E.: Moderní reklama. Praha, Grada Publishing 1995, s. 559 – 560.

2. **Hodnotenie komunikačnej kampane po jej ukončení.** Využíva sa ako spôsob hodnotenia počas uvádzania produktu na trh a následné vykonávanie rozličných úprav a dolaďovania s cieľom dosiahnuť maximalizáciu výsledkov. Kampaň sa po ukončení hodnotí dvoma metódami v podobe štúdií:
- Náhodné štúdie. Pokúšajú sa merať a hodnotiť vystavenie (expozíciu) zákazníka a jeho reakcie na komunikačný artefakt. Merajú sa nimi najmä účinky rozhlasovej alebo televíznej komunikácie. Najčastejšie sa na približné zistenie účinku využívajú telefonické rozhovory.
 - Sledovacie štúdie. Spravidla sa skladajú z viacerých pohovorov uskutočnených počas kampane. Štúdie sa robia viackrát za sebou podľa vopred určeného rozvrhu, aby sa zaznamenal vývoj v čase.

Náhodné a sledovacie štúdie fungujú veľmi dobre, ak cieľom kampane je komunikačný efekt. V niektorých prípadoch však cieľom môže byť vyvolanie predaja, alebo presvedčanie existujúcich používateľov, aby kupovali väčšie množstvo produktov a produkty používali aj iným spôsobom, než ako boli navyknutí. Cieľom môže byť aj zmena značky.

Súbežné hodnotenie sa nahrádza testom po skončení komunikačnej kampane. Robí sa tak, že sa zbierajú dáta prostredníctvom denníkov, osobných rozhovorov, telefonických opytovaní alebo inak, ako je to obvyklé pri súbežnom hodnotení, iba vyhodnotenie neprebíha priebežne, ale až po skončení kampane. Prvotným cieľom testu je vyhodnotiť výsledky kampane pri porovnaní so stanovenými cieľmi. Hlavná odlišnosť od priebežných testov spočíva v tom, že štúdie sa robia až po skončení reklamnej kampane a počas kampane neumožňujú nijakú zmenu alebo revíziu postupu.

Vytváranie podmienok na implementáciu integrovanej komunikácie

Už súčasné tendencie sa prejavujú presvedčivo hlavne v tom, že účinná komunikácia si vyžaduje nielen integrovanú komunikáciu, ale aj integrovaný podnik. Mení sa riadenie podnikových procesov, kompetencie pracovníkov, formulovanie organizačnej štruktúry, tvorba a rozvoj podnikového prostredia a tým aj podnikovej kultúry. Tieto oblasti nepatria do činností marketingu. Obsahuje všetky procesy a celý systém riadenia s prispôbením organizačnej štruktúry podmienkam na uplatnenie jednotného a integrovaného prístupu ku komunikácii či už smerom dovnútra podniku, alebo do jeho okolia.

To znamená zmeniť a upraviť organizačnú štruktúru, právomoci a funkčnú náplň jednotlivých oddelení a pracovníkov tak, aby zodpovedali riadeniu komunikácie v podniku. To nevyhnutne vedie k premenám podnikovej kultúry. Zamestnanci a riadiaci pracovníci musia poznať svoje postavenie a dosiahnuť také pracovné prostredie, aby vzájomná komunikácia medzi jednotlivými pracovníkmi či už v horizontálnej alebo hierarchickej vertikálnej línii prebiehala na základe riadenia analyzovaného problému a stanovených cieľov. To znamená obojsmerne prenášať informácie, úzko vzájomne spolupracovať a odovzdávať informácie, aby sa dali prepojiť, jednotlivé činnosti a dosiahlo sa ich integrovanie do jedného celku. Nevyhnutnou podmienkou je odstrániť bariéry kompetencií a individuálnych cieľov oddelení, ich riadiacich pracovníkov a odpor proti zmenám. Napriek tomu je jasné, že žiadna profesia sa nebude môcť vykonávať izolovane od ostatných funkčných pozícií či organizačných útvarov. Caywood predpokladá, že manažment, riadiace procesy, public relations, marketing a reklamu by bolo možné prepojiť, integrovať prostredníctvom komunikácie a znalostného rozhodovania.³⁸³ Ten-

³⁸³ Caywood, C. L.: Public Relations. Brno, Computer Press 2003, s. 580 – 581.

to názor plne korešponduje s doterajším vývojom aj v niektorých našich podnikoch, hoci *Caywood* k nemu dospel za úplne iných podmienok.³⁸⁴ Ďalšie predpoklady vývoja integrovanej komunikácie možno odvodiť z *Caywoodových* názorov. *Caywood* tvrdí, že takmer neustále bude prebiehať reštrukturalizácia podnikov na rôznych úrovniach, a to podľa požiadaviek trhu, spoločnosti a ďalších zainteresovaných entít. Na rozhodovanie v komunikácii a riadení podniku sa budú používať čoraz rozsiahlejšie riadené informácie, získané zo syndikovaných i vlastných databáz vytvorených na základe programov integrovanej komunikácie. Podniky budú vo väčšej miere využívať plánovanie z nulového bodu a budú upúšťať od tradičného prístupu prírastkového rozpočtu a realizácie. *Caywood* je presvedčený, že podniky budú sledovať vonkajšie trendy a udalosti s väčším dôrazom a presnosťou, aby predvídali zmeny relevantné pre ich produkty a zainteresované skupiny. Podľa neho vo všeobecnosti bude platiť, že podniky budú riadené viac „zvonku dovnútra“ ako „zvnútra von“, pričom sa bude využívať koncept IM (Issues Management – manažment problémov) a ďalších metód public relations. Je otáznе, ako *Caywood* predostiera svoj názor, či podniky budú viesť moderní, „renesančné“ – teda všestranne založení pracovníci disponujúci tak kvalitatívnymi, ako aj kvantitatívnymi schopnosťami. K tomu možno priradiť aj názor, že podnikové a organizačné hodnoty a vôľa sa väčšmi priblížia všeobecným morálnym normám a zároveň podniky pri hodnotení výsledkov programov integrovanej komunikácie budú používať presnejšie a finančne merateľné metódy. Ráta sa s nárastom nových, efektívnejších médií, čo zvýši hodnotu komunikácie, ako aj pole komunikácie. Budovanie globálnych vzťahov prispieje k významnejšej roli PR, pretože bude používať modernejšie komunikačné technológie a znalosti. Komunikačné aktivity preniknú do všetkých úrovní podniku, pretože budú schopné podporovať tak krátkodobé, ako aj dlhodobé ciele podniku. Pracovníkom v oblasti komunikácie sa zvýšia možnosti procesne a kariérne rásť. A napokon podľa *Caywoodových* predstáv podniky budú vo zvýšenej miere závislé od silnejších vzťahov so zákazníkmi, dodávateľmi a ďalšími zainteresovanými skupinami. V niektorých prípadoch podniky budú užšie spolupracovať so svojimi niekdajšími konkurentmi.

Aj s prihliadnutím na teoretické predpoklady významných svetových autorov vytvorenie riadiaceho systému uplatňujúceho integrovanú podnikovú komunikáciu musí viesť k tomu, že sa dosiahne optimálne prepojenie jednotlivých oddelení a činností na princípe celopodnikového prospechu. Sprievodným znakom je znižovanie spotreby zdrojov, zvyšovanie pridanej hodnoty a uspokojovanie záujmových skupín a investorov (návratnosť investícií a zisk). To sa dá doceliť len optimalizovaním podnikových procesov, vhodným podnikovým prostredím a riadiacou štruktúrou zabezpečujúcou výber a použitie kvalitných informácií pri rozhodovaní procese tak, aby výsledkom bola prosperita podniku a jeho konkurenčná výhoda rástla proti svojmu okoliu.

Zladenie procesov a funkcií v podniku

Súčasťou zavedenia integrovanej komunikácie je optimálne prepojenie a spolupráca zamestnancov a záujmových skupín na spoločných cieľoch zabezpečujúcich existenciu a rozvoj podniku. V tomto zmysle je potrebné zladit' procesy a funkcie v podniku tak, aby spolupracovali a sústredili sa na stanovené ciele. Vedenie podniku musí vytýčiť zmysluplné ciele (realizovateľné), konkretizovať ich a pripraviť na realizáciu. Sú žiaduce konzultácie, prípadne i školenia na úrovni oddelení a jednotlivých pracovníkov pre jednotlivé špecifické oblasti ko-

³⁸⁴ Caywood sledoval význam komunikácie vo volebnom procese a v riadení vzťahov štátnej správy a podnikateľského sveta. Skúsenosti získal aj vo funkcii tajomníka guvernéra a neskôr lobbistu ministra spravodlivosti štátu Wisconsin.

munikácie. Spoločne hľadať alternatívy a vybrať vhodné riešenie je potom výsledkom úspešného zapojenia sa všetkých zainteresovaných pri uplatnení ich vedomostí. Je to spôsob, ako dosiahnuť vhodné riešenia.

Úspešné aplikovanie integrovanej komunikácie podniku si vyžaduje stanoviť ciele a príslušné postupy so zabezpečenými zdrojmi (pracovníkmi, technológiami, technikou a finančnými prostriedkami). Je potrebné vybrať vhodné nástroje, ktoré sú v rozsahu právomoci zodpovedných pracovníkov podieľajúcich sa na realizácii IPK. Konečným rozhodnutím je poverený vrcholový manažment. Je nutné prihliadať na najvhodnejšie riešenie a obmedzenie individuálnych a kolektívnych záujmov, ktoré môžu byť v rozpore s požiadavkami IPK. Záujmy môžu byť skryté, navonok nebadateľné, ktoré však ciele IPK brzdia. Pri aplikovaní integrovanej komunikácie podniku (IPK) najväčším problémom je vytvoriť vhodné prostredie. Nie je to krátkodobá aktivita, ale dlhodobý a cielený proces s mnohými prekážkami a odporom prichádzajúcim, či už z podnikového, alebo z externého prostredia. Najčastejšie sa dotýka oblasti propagácie a médií. Svoje záujmy majú aj externé agentúry a celkom prirodzene sledujú iné ciele ako zadávajúci podnik. Stotožniť záujmy agentúr so záujmami podniku je obtiažne, pretože agentúry sa takisto snažia predovšetkým zvyšovať svoje tržby a zisk. Tie sú pri rozrobenej komunikácii prijateľnejšie, ako keby sa zabezpečila integrovaná podniková komunikácia. Brzdiacim faktorom je skutočnosť, že je potrebné na realizáciu transformácie podniku, v ktorom záujmové skupiny nemajú trpezlivosť venovať sa dlhodobým aktivitám, ak nie sú presvedčené, že výsledný efekt bude lepší ako ten z krátkodobých činností.

Zásadnou požiadavkou je flexibilné a prispôsobiteľné pracovné prostredie v celom podniku, ako aj v jeho jednotlivých zložkách a skupinách pracovníkov. Aby sa dala transformácia uskutočniť, je potrebné (ako pri každom zlepšovaní a zmene) ustanoviť niekoľko základných pravidiel:³⁸⁵

- Správa podniku. Je nevyhnutné formulovať príslušné pravidlá, predpisy princípov a hodnôt, či etické a morálne pravidlá, ktoré nie sú výsledkom administratívnych zásahov.
- Právomoci a zodpovednosti. Treba dosiahnuť rovnováhu medzi týmito zložkami a vytvoriť taký priestor na tvorivé a slobodné fungovanie pracovníkov, aby sa dali využiť tvorivé a inovatívne prístupy bez reštrikcií a obmedzení.
- Merateľnosť a jasné ciele. Treba vytvoriť rámce zodpovednosti zamestnancov na dosiahnutie konkurenčných očakávaní a nezameriavať sa len na plnenie presne určených plánovaných úloh. Je potrebné prispôbiť sa vývoju a novým podmienkam.
- Vhodná organizácia riadenia. Má zabezpečiť plnenie úloh a realizovanie prác orientovaných na zákazníkov nie podľa funkcií a oddelení, ale podľa potrieb.
- Organizačná štruktúra. Ide o podporu riadiaceho systému umožňujúceho uplatniť IPK a zabezpečiť úspešné prepojenie a spoluprácu jednotlivých komunikačných nástrojov v rámci interného a externého prostredia podniku.
- Spolupráca. Má vytvoriť také vzájomné väzby a postupnosti prác a informácií, aby sa dala uplatniť spolupráca interných pracovníkov s okolím a aby sa zabezpečilo uspokojovanie zákazníkov podľa potrieb a nie len po administratívnej línii.
- Vedenie ľudí. Treba dosiahnuť, aby sa vzájomné interpersonálne vzťahy vyvíjali na základe usmernení a koučovania, a nie prostredníctvom príkazov a zákazov.
- Stanovenie stratégie podniku. Treba dbať, aby sa zachovali princípy dlhodobosti, reálnosti, plynulosti, nepretržitosti neustáleho procesu zmeny a nie sústreďovať sa na čiastkové a nárazové akcie.

³⁸⁵ Hope, J. – Fraser, R. – Bunce, P.: Budgeting. Business The Ultimate Resource™. London, Blomsbury 2002, s. 117.

- Spoluúčasť a zainteresovanosť. Ich uplatňovaním treba vytvoriť (cez vhodný informačný systém) stratégiu, ktorou by sa zamestnanci zapojili do práce na spoločných cieľoch tak, aby sa dosahovali plynulé výsledky a nie len krátkodobé úlohy.
- Motivácia a odmeňovanie. Musí sa zakladať na súťaživosti a reálnych výkonoch a nie na presne stanovených parametroch, ktoré nie je možné dodržať ani splniť. Vhodné a realizovateľné ciele majú potláčať konkurenciu a zvyšovať konkurenčné výhody a nie len prvoplánovo dosahovať stanovené rozpočty.
- Vytváranie a rozdeľovanie zdrojov. Treba vypracovať prehľadný a zrozumiteľný systém plánovania a pridelovania zdrojov tak, aby v čase, priestore a dostatočnom množstve zabezpečovali plnenie stanovených a vytváraných úloh, pričom ide o primerané množstvo a nie prebytok alebo mrhanie zdrojmi.
- Efektívny systém kontroľingu. Systém musí zabezpečiť dostatočný počet kvalitných a prístupných informácií potrebných na analýzy, kontrolu a rozhodovanie a nielen na čiastkové rozhodnutia jednotlivých vedúcich na svojej úrovni.

Základom úspešného zavedenia integrovanej komunikácie podniku je vytvoriť vhodné pracovné prostredie, v ktorom uplatňovanie integrovanej komunikácie nevytvára prekážky a vzájomnú nevraživosť či strach jednotlivých pracovníkov a oddelení zaradiť sa do spoločného a kolektívneho riadiaco-kontrolného prostredia. Treba dosiahnuť, aby sa na zverených úlohách ale aj na kontrole a korekciách dosiahnutých výsledkov podieľali zodpovední pracovníci v kooperácii a aby sa dosiahli čoraz lepšie výsledky.³⁸⁶ Je potrebné dosiahnuť vhodné tvorivé a inovačné ovzdušie v pracovnom prostredí, aby zamestnanci sa zapájali do tvorby stratégie, plánov a do ich realizácie a svojím vedomostným potenciálom a schopnosťou vzdelávať sa zvyšovali konkurenčné výhody podniku.

Uvedený postup si vyžiada presunúť na pracovníkov právomoci a zapojiť ich do vzájomných väzieb v rámci podniku, aby sa využili vedomosti jednotlivcov v rámci spoločného cieľového úsilia ako kolektívna múdrosť.³⁸⁷ Globálna ekonomika vyžaduje, aby sa všetky podnikové zložky zapájali do spoločného úsilia vytvoriť na základe iniciatívy jednotlivcov a kolektívov priestor na zvyšovanie konkurenčných výhod podniku uplatňovaním vedomia okolia, ako aj sociálne, politické a právne či ekonomické chápanie a využívanie priestoru okolo podniku. Podnik okrem komunikácie prechádza všetkými zložkami a procesmi a sleduje jednotlivé aktivity cez ekonomické parametre. Preto je nevyhnutné klásť dôraz aj na finančnú stránku komunikácie prezentovanú rozpočtami a plánovanými výdavkami na jednotlivé činnosti a na všetky komunikačné aktivity.

Rôzne makroekonomické faktory ovplyvňujú efektivitu komunikácie a tým vplývajú na výšku rozpočtu. Napríklad ekonomická recesia znižuje kúpnu silu obyvateľstva, čo znamená, že trh sa zmenšuje a dochádza k veľkej konkurencii podnikov daného odvetvia. Táto skutočnosť sa musí brať na zreteľ pri rozpočte komunikácie. Na jednej strane treba, aby zákazník bol informovaný, čo náklady na komunikáciu zvyšuje, na druhej strane komunikácia je málo efektívna a nemusí byť vnímaná, čo vedie k úvahám, či prostriedky vynaložené na komunikáciu nevyužiť radšej na kompenzovanie znižovania cien produktov. Niektoré podniky reagujú opačne, zvyšujú rozpočet na komunikáciu a predpokladajú, že jej pôsobením zvýšia tržby (anticyklický rozpočet). Opakom je kontingentný rozpočet, ktorý vytvára rezervu na financovanie

³⁸⁶ Murrell, K.: *Making the Workplace Flex, not Break*. Business The Ultimate Resource™. New York, Bloomsbury 2002, s. 32.

³⁸⁷ Surowiecki, J.: *The Wisdom of the Crowds: Why the Many are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*. New York, Doubleday 2004.

rýchlych akcií. Je presne určené, čo sa má urobiť v konkrétnej situácii, ak napr. tržby významne poklesnú, alebo ak veľký konkurent začne agresívne podporovať predaj, alebo zavedie nový produkt.

Prekážky vplyvajúce na implementáciu integrovanej komunikácie

V oblasti komunikácie vznikajú nové nástroje, čo znamená, že existujú kvalitatívne nové komunikačné možnosti. Zároveň sa vytvárajú prekážky vyplývajúce z nezvládnutia nových komunikačných nástrojov, ale vyvolané aj nežiaducimi vplyvmi niektorých pracovníkov, ktorí sa zameriavajú iba na svoj okruh komunikačnej činnosti. Najvypuklejšie pôsobí rezistencia ľudí na zmeny. A to nielen vo vnútri podniku, ale aj na trhoch. Odpor kladú dokonca niektoré cieľové skupiny zákazníkov. Vyskytuje sa rad ďalších prekážok, ktoré obmedzujú integrovanú komunikáciu. Takéto prekážky vytvárajú v prvom rade manažéri z titulu svojich kompetencií na príslušných pracoviskách, ktoré si môžu vnútorne konkurovať. V takých prípadoch sa presadzujú vlastné záujmy, alebo záujmy príslušného podnikového útvaru.

Vo všeobecnosti bariéry integrovanej komunikácie majú rozličné príčiny, medzi ktoré sa zaraďuje:

- extrémna špecializácia,
- riadenie rôznymi podnikovými útvarmi,
- konkurencia a egoizmus,
- nedostatočná interná komunikácia a nekomplexnosť plánovania a koordinácie,
- funkčná špecializácia externých komunikačných agentúr.

Uvedené príčiny sú vysvetliteľné, sú aj známe, a predsa bariéry dlhodobo pretrvávajú. Súvisí to aj s prebiehajúcim vývojom v podnikových štruktúrach a vývojom názorov na riadenie, komunikáciu a marketing a na formulovanie ich postavenia v podniku. V oblasti marketingu vývoj smeroval k neustále sa prehĺbujúcej špecializácii, čo zapríčiňovalo aj preferovanie konkrétnych nástrojov komunikácie. Tradične sa strategická sila prisudzovala výlučne reklame, public relations bolo skôr reaktívnou záležitosťou a podpora predaja a priamy predaj sa využívali ako taktické nástroje, alebo boli oddelené od podniku a prenesené na externé podniky. Špecializácia sa považovala za hodnotnú a význam integrácie sa podceňoval. Public relations sa donedávna v podnikoch zaraďovalo do marketingových útvarov a nechápalo sa ako rozhodujúci nástroj komunikácie v podniku a s okolím. Preto sa mu nepripisovala väčšia dôležitosť. Navyše, rôzne nástroje komunikácie a ich kombinácie tradične riadili rôzne podnikové útvary bez vzájomného prepojenia.

Dlhé obdobie prevažovala štruktúra podniku založená na finančných tokoch. Aj na základe dlhodobých skúseností dnes je už jasné, že idey integrovanej komunikácie nie sú zlučiteľné s tradičnou hierarchickou štruktúrou a riadením značky a tieto štruktúry nie je ľahké zmeniť. Podľa Vuokka veľkými prekážkami sú stabilné organizačné štruktúry s veľkým počtom riadiacich stupňov, kde prevláda konkurencia a egoizmus, pretože manažéri sa obávajú straty pozície a zníženia rozpočtu a tým obmedzenia ich status quo.³⁸⁸ Hutton zase uvádza, že ani tí, čo robia public relations, nevítajú integráciu a často vnímajú integrovanú komunikáciu ako vstup amatérov medzi profesionálov.³⁸⁹

³⁸⁸ Vuokko, P.: Integrated Marketing Communication – Start Inside. In: Pelsmacker, de P. – Geuens, M.: The Changing World of Marketing and Corporate Communication. Proceedings of the 2nd International Conference on Marketing and Corporate Communication. Antwerp, RUCA 1997, s. 232 – 243.

³⁸⁹ Hutton, J. G.: Integrated Marketing Communication and the Evolution of Marketing Thought. Journal of Business Research 37/1996, s. 155 – 162.

Prekážky pri implementácii integrovanej komunikácie vychádzajú z rozličných záujmov, ktoré možno charakterizovať:

1. **Finančné záujmy.** Zohrávajú prvoradú úlohu. Samostatné skupiny, dokonca jednotlivci narábajú so zverenými prostriedkami podľa vlastného uváženia, majú teda určitú podnikateľskú slobodu na účet podniku, bez akýchkoľvek osobných rizík.
2. **Profesionálna prestíž a súťaživosť.** Pri určitom talente, kreativite a získaní mena sú nadobudnuté výhody samej osebe otázkou prestíže, a to aj v najbližšom okolí. Možnosť rokovat' s partnermi mimo podniku a získavať veľké zákazky zvyšuje sebavedomie a vedie k pocitu „nenahraditeľnosti“. Takáto autonómnosť je vzácnejšia ako peniaze, a tak je zrejmé, že pri akejkolvek zmene už pri ohrození status quo rastie odpor „zasiahnutých“ a vznikajú veľké bariéry proti zavedeniu nových postupov. Integrovaná komunikácia túto autonómnosť narúša v celom rozsahu a zasahuje mnohých samostatne „podnikajúcich“ v rozličných pozíciách v rámci hierarchickej štruktúry podniku. Nemusia to byť iba jednotlivci, bývajú to aj tvorivé tímy alebo podnikové útvary. Dlhodobou budovanú a často vzájomne výhodné vzťahy s externými spolupracovníkmi alebo agentúrami tvoria pevné, navzájom sa dopĺňajúce zväzky späté spoločnými záujmami. Nejestvujú argumenty, ktoré by viedli k pochopeniu jednoduchej pravdy a hlavne k presvedčeniu, že súbežné (integrované) pôsobenie viacerých komunikačných nástrojov je efektívnejšie, ako keď každý komunikačný nástroj, hoci maximálne invenčný, pôsobí samostatne, bez vzájomnej časovej koordinácie.
3. **Špecialisti.** Inercia integrácie vyplýva aj z toho, že veľké podniky zamestnávajú špecialistov na komunikáciu, ktorí spolupracujú s manažérmi značiek. Každý špecialista vie iba veľmi málo o ostatných komunikačných prostriedkoch komunikácie. Spravidla spolupracuje s osvedčenými agentúrami a bráni sa prenášať zodpovednosť za integrovanú komunikáciu podniku na jednu superreklamnú agentúru či systémového integrátora. Špecialisti argumentujú tým, že možno najat' najlepšie špecializované agentúry na jednotlivé reklamné akcie. Tento prístup môže byť nevhodný aj preto, lebo špecializovaná agentúra môže patriť k superreklamnej agentúre, ktorá vždy využije väčšinu rozpočtu na reklamu a teda nemá záujem o integráciu komunikácie v zadávateľskom podniku. Zároveň podnikové vedenie sa nesnaží integrovať všetky komunikačné aktivity jednotlivých pracovníkov do spoločnej stratégie, aby sa dosiahlo jednotné a umocňujúce pôsobenie. Každý podnikový útvar, oddelenie či pracovník má vlastné informácie vznikajúce v pracovnom procese a venuje sa komunikácii vo svojom pracovnom okruhu, nie účasti v integrovanej komunikácii. Zjednodušená predstava IPK zahŕňa všetky formy komunikácie, a to s verejnosťou i s cieľovým zákazníkom.
4. **Izolovanosť.** Je bežné, že niektoré organizačné komunikačné štruktúry komunikácie aj samotní manažéri izolujú dáta, neumožňujú im pohyb.³⁹⁰ Pri klasických štruktúrach sa často stáva, že oddelenie public relations nekomunikuje s oddelením marketingu, predajcovia sa zriedkakedy stretávajú s ľuďmi z oddelenia reklamy alebo podpory predaja. Dochádza to tak ďaleko, že napr. predajcovia sa nedozvedia o novej propagačnej ponuke. A všetko sa ešte zhoršuje napätím medzi manažérmi či vnútornými zápasmi o moc. Nie je

³⁹⁰ V podniku s nepružnou organizačnou štruktúrou a množstvom manažérov sa stáva, že manažéri sa snažia chrániť svoj vplyv na rozpočet a tým svoju moc. „Prečo by som sa mal s niekým deliť o svoj rozpočet a nechať iného, aby rozhodoval, keď som to predtým robil ja?“

nič výnimočné, že niektorí manažéri kladú mimoriadny odpor, aby o niektorých záležitostiach (a s nimi spojenými rozpočtami) rozhodoval alebo ich ovplyvňoval niekto z iného oddelenia.

5. **Prezentácia cieľov na verejnosti.** Vlastníci (akcionári) a vrcholoví manažéri podniku, uvedomujúc si význam komunikácie, pociťujú potrebu dať najavo svoje názory, publikovať ich, prezentovať záujmy podniku a jeho ciele na verejnosti. Rovnako požadujú, aby podľa podnikovej stratégie prebiehali všetky komunikačné aktivity. S nevlou zŕňajú, ak napr. z akýchkoľvek podnikových aktivít – a najčastejšie marketingových – preniknú na verejnosť informácie, ktoré sa odlišujú od názorov podnikovej reprezentácie. Stáva sa to, ak zlyhá systém riadenia podniku a komunikácia s podriadenými zložkami v podniku je nedostatočná. Pracovníci nadviazaní na okolie zo strany vedenia podniku a záujmových skupín sú vystavení trvalému tlaku. Ten od nich požaduje integrovať podporné aktivity so strategickým riadením podniku, s podnikovými plánmi, kombinovať rozličné nástroje, tvoriť úspešné značky, odhaľovať ako komplexne ponímaná komunikácia pomôže dosiahnuť podnikové ciele, ako ju možno uplatniť v konkrétnych trhových situáciách a ako zaviesť a udržať silnú značku. Podniková prax teda požaduje integráciu komunikácie smerom k verejnosti i smerom do vnútra podniku. Vyžaduje obojsmernú komunikáciu, teda úzke prepojenie vrcholového podnikového vedenia s jeho jednotlivými organizačnými zložkami.
6. **Kreativita a rozdielnosť predstáv.** Z hľadiska realizácie integrovanej komunikácie sa nastoľuje otázka, ako možno racionálne organizovať a integrovať jednotlivé podnikové pracoviská zamerané na okolie a zvlášť na trh (marketingové činnosti) a ako to ovplyvní kreativitu tvorcov komunikačných artefaktov. V konečnom dôsledku by nemalo záležať na tom, kto sa prvý presadí s tvorivým nápadom, lenže skúsenosti z praxe sú opačné. Najčastejšie presakuje skrytý odpor, negovanie kreatívneho spolupracovníka. Ak komunikáciu zabezpečuje reklamná agentúra, určitý protitlak možno predpokladať najmä preto, že nové nápady môžu pochádzať od poradcu pre priamy marketing alebo pre public relations. Kreativitu môže do istej miery obmedzovať aj integrovaná komunikácia. V takom prípade už sa nebude presadzovať napríklad nekritická podpora predaja, ak nebude v súlade s celkovou stratégiou podnikovej komunikácie. Možno to potlačí radosť z radikálnej tvorivosti, ale snaha tvorivo si poradiť s problémami môže tvorcom priniesť satisfakciu a tvorivé uspokojenie, ak budú pracovať v integrovanej a tvorivejšom prostredí.
7. **Komplexnosť a čiastkovosť záujmov.** Ak sa do tvorivého prostredia vnesú aj rozdielne predstavy o čase, v integrovanej komunikácii vznikne ďalšia prekážka. Napríklad komunikácia na podporu dobrého mena podniku na verejnosti sa vytvára na to, aby sa dlhodobo posilňovala hodnota značky. Lenže môže sa dostať do rozporu s krátkodobými komunikačnými kampaňami, prípadne podporami predaja, ktoré majú zvýšiť štvrtročné objemy predaja. Tieto dva ciele možno zladať v celkovej, jednotnej a vopred starostlivo naplánovanej integrovanej komunikácii. Takéto plány sú v praxi manažérov veľmi zriedkavé. Zväčša sa venujú len čiastkovým cieľom a nevytvárajú komplexný pohľad na podnik, ako sa to chápe v integrovanej komunikácii. Prieskum v polovici deväťdesiatych rokov odhalil, že väčšina amerických manažérov má nedostatky v znalostiach o význame integrovanej komunikácie. A nielen manažéri, ale aj agentúry. Preto sa čoraz častejšie objavujú jednodbové agentúry.

Ukazuje sa, že len málo ľudí má vo všetkých disciplínach podnikovej komunikácie skutočné skúsenosti. Aj túto medzeru možno prekonať tak, že sa preskúma problém a vytýčia sa ciele na riešenie takého stavu, pretože nedostatok znalostí o danej problematike dovršuje nedostatok úsilia uskutočniť požadované zmeny.

- 8. Komunikačná disperzia.** Nedostatočne zvládnutá komunikácia sa prejavuje určitou disperziou. Realizuje sa v čiastkových aktivitách zameraných na trh v oblasti marketingových činností v rámci jedného produktu, produktového radu či značky. Proces prebieha často intuitívne dlhé obdobie. Potom zákonite dochádza k disharmónii, keďže v podniku sa presadzuje úzke zameranie na jednu činnosť a s ňou súvisiace aktivity. V takom zmysle sa zväčša chápe tzv. marketingová koncepcia. Z toho môže vzniknúť falošná predstava, že podnikový marketingový útvar (oddelenie) podniku je výlučným tvorcom podnikateľských úspechov. Treba si nanovo uvedomiť, že východiskom ďalšieho smerovania podniku je podniková stratégia a od nej sa ako imanentná súčasť strategického riadenia odvíja komunikácia a komunikačná stratégia.

Vyhodnotenie efektívnosti integrovanej komunikácie

Zmyslom vyhodnotenia efektívnosti je zistiť prínosy pre komunikáciu alebo komunikačnú kampaň. Produktom vyhodnotenia komunikácie sú odporúčania. Hodnotí sa:

- Celková úroveň komunikácie
 - cieľový trh,
 - realizácia cieľov komunikácie,
 - kreatívna stratégia,
 - kvalita komunikačného artefaktu,
 - plány.
- Uplatnené médiá z hľadiska
 - vhodnosti médií,
 - cieľa médií,
 - stratégie použitia médií,
 - plánu použitia médií.
- Iné odporúčania na tvorbu komunikačného programu
 - uplatnené metódy,
 - využitie jednotlivých komunikačných nástrojov,
 - plán reklamnej kampane a podpory predaja a ďalšie.

Hodnotiace stanoviská sa objektivizujú a na ich základe, ako aj na základe nových okolností sa navrhuje komunikačný program na ďalšie obdobie. Príklad uplatnenia integrovanej komunikácie vrátane vyhodnotenia je spracovaný v prípadovej štúdii.

Pokúsime sa naznačiť koncept, ktorý by mohol napomôcť pri integrácii komunikácie značiek určených rozličným cieľovým skupinám.

Pri tradičných prístupoch k plánovaniu prezentácie vybranej značky integrácia vychádza z komunikácie cez produkt, ktorá sa má orientovať na plnenie funkčných potrieb cieľových zákazníkov. Z komunikácie cez produkt vychádza aj podlinková komunikácia (BTL – Below The Line), tá plní aj úlohu napĺňať potreby sebaidentifikácie. V oblasti komunikácie BTL existuje aj priestor na integráciu komunikácie jednotlivých monobrandov za predpokladu, že napr. majú spoločné niektoré atribúty sociálneho charakteru (sú to napr. tradičné produkty Sedity).

Prípadová štúdia 1

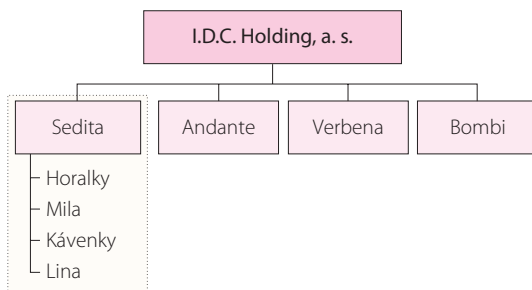
Integrovaná podniková komunikácia

Značkové stratégie v I.D.C. Holding, a. s.

- *Realizácia integrovanej komunikácie silne závisí od konkrétnej značkovej stratégie podniku. Náročnosť procesu integrácie podnikovej komunikácie nie je daná len postojmi manažérov, ale vyplýva aj zo samej podstaty značiek, ktoré podnik v rámci IPK komunikuje. Veľmi častým javom býva skutočnosť, že keď podnik komunikáciou oboznamuje verejnosť so svojim obchodným názvom, používa jednu značku na zastrešenie celej produktovej kategórie z portfólia (umbrella) a niekoľko produktových značiek určených rozličným cieľovým skupinám.*

Vhodnou ilustráciou uvedených tvrdení je situácia u najväčšieho slovenského výrobcu cukrovínok a trvanlivého pečiva, spoločnosti I.D.C. Holding, a. s.

Podnik komunikáciou predstavuje obchodný názov I.D.C. Holding, a. s., značku trvanlivého pečiva Sedita, produktové značky vyrábané pod značkou Sedita, produktovú značku Andante zastrešujúcu rodinné balenia trvanlivého pečiva, značku funkčných cukríkov Verbena určených ľuďom dbajúcim na svoje zdravie, značku Bombi určenú deťom a ďalšie (obr. 91).

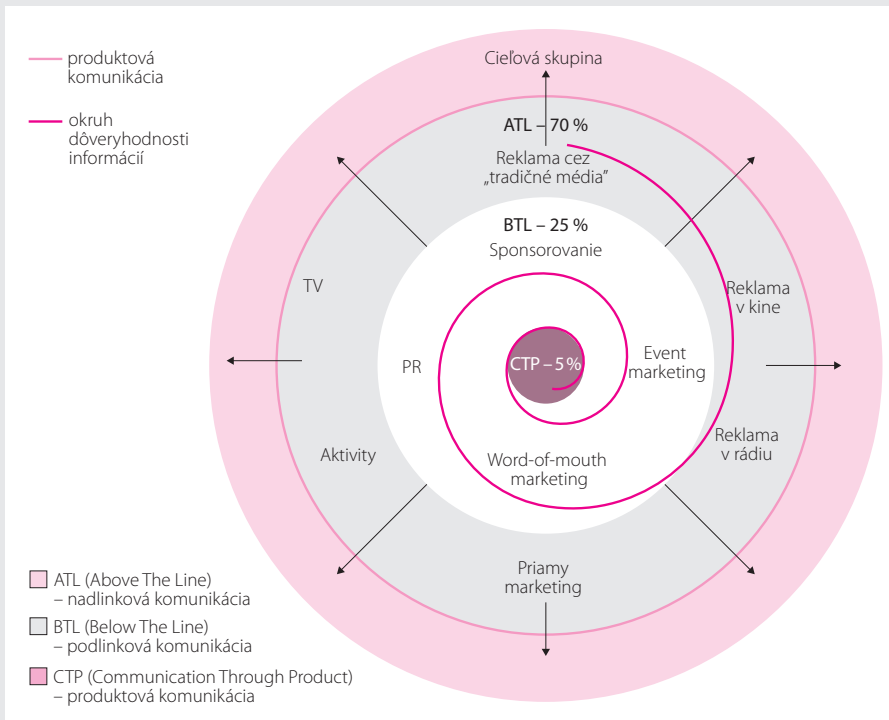


Obr. 91. Základná štruktúra značiek I.D.C. Holding, a. s.

I.D.C. Holding, a. s. je lídrom v produkcii oblátok na slovenskom trhu vďaka známym produktom ako sú Horalky, T trunky, Kávenky, Mila a Lina, ktoré sú zastrešené pod známou značkou Sedita.

Plán PR počíta s komunikačným predstavením obchodného názvu I.D.C. Holding, a. s. bankám a obchodným partnerom (dodávateľia, zákazníci). Cieľom PR je podporovať imidž stabilného podniku s jasnou akcionárskou štruktúrou a pevnou pozíciou na trhoch na Slovensku, v Česku, Poľsku a Maďarsku ako dobrého zamestnávateľa, ako moderný podnik, ktorý zvyšuje produktivitu práce investíciami, procesným reinžinieringom a zlepšováním. Hlavnými komunikačnými kanálmi sú stretnutia GR podniku s predstaviteľmi bánk, tlačové konferencie, finančné správy podniku zverejňované na internete, inzercia v ekonomických časopisoch a renomovaných denníkoch. Obsah tejto komunikácie je hlavne racionálny, emotívne zložky sú v úzadí.

Z obsahového hľadiska podnik čerpá PR z vízie a misie podniku, z jeho etického kódezu, zo strategických a ročných cieľov. Z hľadiska plánovaných nákladov náklady tvoria na PR menej ako 10% celkových nákladov na IPK. Takýto prístup k PR garantuje dobrý imidž pred obchodnými partnermi, nesúvisí však s lojalitou ku kľúčovým značkám podniku a prakticky nijako nevlýva na objemy predaja, rentabilitu či trhové podiely. Pre I.D.C.



Obr. 92. Tradičné plánovanie komunikácie a jej pôsobenia na značku

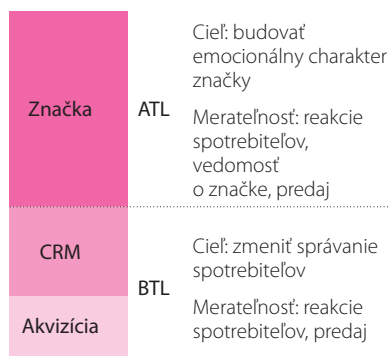
Spoločnou úlohou BTL a CTP je dosiahnuť zmenu správania zákazníka. Komunikácia ATL sa zakladá na odlišení prezentovaného produktu od ostatných, preto nie je možné integrovať komunikáciu dvoch rozdielnych produktov, dokonca ani vtedy, keď sú určené rovnakej cieľovej skupine. Jej úlohou je vytvárať lojalitu voči značke na úrovni emócií.

Holding, a. s., je dôležité vo všetkých výrobných a logistických procesoch dosiahnuť vysokú úroveň bezpečnosti potravín. I.D.C. Holding, a. s. získala certifikáty kvality podľa štandardov IFS a BRC.³⁹¹

V ostatnom čase boli predložené návrhy na odlišné chápanie plánovania nákladov na komunikáciu založené na odlíšení racionálneho a emotívneho pôsobenia na zákazníka (súvisí to s rozdielnymi úlohami ľavej a pravej polovice ľudského mozgu) (obr. 92). Pri tomto prístupe úlohou nadlinkovej (ATL – Above The Line) komunikácie je zabezpečiť prítťaživosť produktu, a to prostredníctvom médií. Úlohou podlinkovej (BTL – Below The Line) komunikácie je vysokou zainteresovanosťou dosiahnuť tlak výrobkov na predajné miesta (obr. 93 a obr. 94).

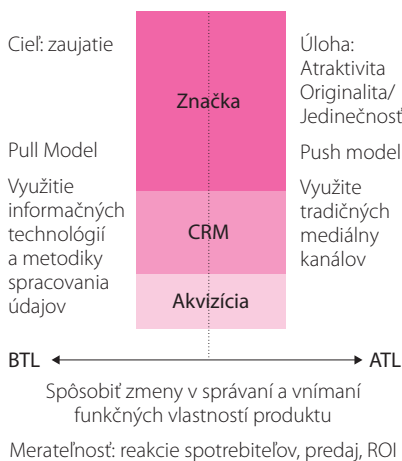
Z uvedeného vyplýva, že komunikácia jednotlivých produktových značiek – a to hlavne podnikou – musí byť integrovaná s komunikáciou značiek typu umbrella.

Komunikácia jednotlivých produktových značiek určených rozdielnym cieľovým skupinám je obmedzená, v oblasti nadlinkovej komunikácie nemožná. Zaradenie jednotli-



Obr. 93. Tradičné plánovanie nákladov na komunikáciu prezentujúcu jednu značku

Z klasického rozdelenia komunikačných aktivít na ATL, BTL a trade vychádza vo väčšine podnikov aj členenie nákladov na komunikáciu. Náklady na ATL sa členia podľa jednotlivých značiek, náklady na BTL môžu byť členené podľa jednotlivých zákazníkov.



Obr. 94. Nový prístup k integrácii komunikácie a plánovaniu nákladov na komunikáciu

Kombinácia podlinkovej a nadlinkovej komunikácie s tvorivým prístupom využívajúcim nástroje pôsobiace na zákazníkovu emóciu zvyšuje pravdepodobnosť akceptácie komunikačného odkazu.

³⁹¹ Iná situácia je v oblasti boja s obezitou. Slovensko vyhlásilo program boja s obezitou, čo sa vo viacerých aspektoch môže negatívne dotknúť I.D.C. Holding, a. s. Je evidentné, že pri nesprávnom životnom štýle, kde rastie kalorický príjem z potravy a klesá výdaj energie, cukrovinky a trvanlivé pečivo sa môžu považovať za jednu z príčin obezity. Treba sa rozhodnúť, ako v takejto situácii presadzovať imidž výrobcu. Poučiť sa možno z praxe svetových lídrov, ktorí predávajú napr. nealkoholické nápoje a nezverejňujú svoju snahu znižovať energetický obsah, ale svoje podniky prezentujú ako sponzorov veľkých športových podujatí, veľkých kultúrnych akcií, teda aktivít všeobecne pozitívne vnímaných cieľovou skupinou.



Obr. 95. Podnikové public relation prezentuje rozhodujúce značky

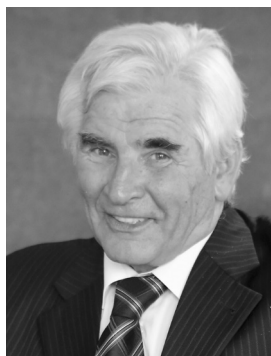
Značka Sedita, zastrešuje široké portfólio pečivárenských produktov. Predaj produktov patriacich pod značku Sedita tvorí cca 80 % z celkových tržieb podniku. Sedita má rodný list značky, ktorý je spracovaný veľmi detailne.

vých značiek do plánu IPK je limitované celkovými plánovanými nákladmi na integrovanú podnikovú komunikáciu (obr. 95).

Životopis

Dr. h. c. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.

autor pentológie Podnik a podnikanie



Motto: *Mojim životným krédom je symbióza vedy a praxe. Všetko, o čom teoreticky uvažujem, musí mať aplikačný výstup. Som presvedčený o tom, že zmyslom vedy je rozširovať poznanie a napomáhať praxi.*

www.kassay.eu

Štefan Kassay, člen Európskej akadémie vied a umení, sa narodil 11. júla 1941 v Miškolci, Maďarsko. V priebehu rokov bol konštruktérom, stredoškolským učiteľom, televíznym redaktorom a zahraničným spravodajcom Československej televízie v Budapešti, bývalej Juhoslávií a Rumunsku, šéfredaktorom Hlavnej redakcie ČST programov zo zahraničia, riaditeľom Ústredia novinárskych informácií v Prahe a Bratislave, riaditeľom Central European Development Company so sídlom vo Veľkej Británii, docentom na univerzitách v Trenčíne a Banskej Bystrici, profesorom na Žilinskej univerzite v Žiline. Vysokoškolské vzdelanie získal na Strojníckej fakulte TU v Košiciach (Ing.), Fakulte žurnalistiky, Karlovej univerzity v Prahe (PhDr.), STU v Bratislave (CSc.), Ekonomickej fakulte UMB v Banskej Bystrici (docent), SAV v Bratislave (DrSc.), Žilinskej univerzite v Žiline (profesor).

V roku 2010 mu bol na TU v Košiciach udelený čestný titul Doctor honoris causa (Dr. h. c.). Pôsobil ako školiteľ na viacerých vysokých školách: UCM v Trnave, UMB v Banskej Bystrici, UNI-ZA v Žiline a TU v Košiciach. V tom istom roku bol zvolený za akademika Európskej akadémie vied a umení v Salzburgu.

Jeho pracovná kariéra je spätá s podnikateľskou aktivitou, s vedecko-výskumnou, pedagogickou a publikačnou činnosťou. Vybuodoval medzinárodne uznávanú nadnárodnú korporáciu I. D. C. Holding, a. s. s výrobnými závodmi v Sereďi, Trnave, Holíči a Cíferi. V prvom období bol generálnym riaditeľom, neskôr predsedom dozornej rady. V podniku rozpracoval koncepciu znalostného manažmentu a uviedol jej realizáciu do praxe. Výsledky jeho vedecko-výskumnej práce prispievajú k zvyšovaniu výkonnosti podniku a k rozvoju podnikovej kultúry. V roku 2002 založil *Nadáciu profesora Štefana Kassaya na podporu vedy a vzdelávania*.

Najvýznamnejšie práce prof. Kassaya boli publikované v piatich jazykoch a medzi ne patria: *Kvadrológia Marketingová stratégia firmy holdingového typu* (1998 – 2001), *Reengineering podnikateľských procesov* (1999), *Podnik svetovej triedy* (2001), *Stratégia podniku svetovej triedy* (2002) a *pentológia Podnik a podnikanie* (1. zväzok 2006, 2. zväzok 2008, 3. zväzok 2010, 4. zväzok a 5. zväzok 2011).

Š. Kassay je nositeľom významných slovenských a zahraničných ocenení, ako sú napr. Veľká medaila sv. Gorazda, Ceny za vedu a techniku SR, dvojnásobný Prominent ekonomiky SR, Zlatý biatec, Slovak Gold, štátne vyznamenanie Pribinov kríž II. triedy či viacerých ocenení z USA, Poľska a mnohých ďalších.

V súčasnosti sa Š. Kassay venuje okrem podnikateľských aktivít najmä ekonomickej diplomacii v medzinárodnom meradle a publikovaniu. Medzi jeho koníčky patrí rekreačný šport, filatelia a numizmatika. Profesor Kassay je ženatý, mal tri deti, Slavomíra (zomrel ako 50-ročný), Martina a Luciu.

