

Milan Oreský

BIZNIS MARKETING

MANAŽÉR

Individualizovaný marketingový prístup
k biznis zákazníkom



Milan Oreský

BIZNIS MARKETING

doc. Ing. Milan Oreský, PhD.
Biznis marketing

Vydala GRADA Slovakia s. r. o. pod značkou Grada
Moskovská 29, 811 08 Bratislava 1
www.grada.sk
Tel.: +421 2 556 451 89
ako svoju 224. publikáciu

Recenzenti:
prof. Ing. Anna Vaňová, PhD.
doc. Ing. Pavol Konštiak, PhD.

Jazyková korektúra Dominika Gajdošová
Grafická úprava a sadzba SOFT DESIGN, s. r. o.
Zodpovedný redaktor Marcel Melicher

Vydanie 1., 2023
Počet strán 272
Tlač TISKÁRNA V RÁJI, s. r. o.

Copyright © GRADA Slovakia s.r.o., 2023
Cover Photo © gorodenkoff – iStockphoto

Upozornenie pre čitateľov a užívateľov tejto knihy

Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto tlačenej či elektronickej knihy nesmie byť reprodukováná a šírená v papierovej, elektronickej či inej podobe bez predchádzajúceho písomného súhlasu vydavateľa. Neoprávnené použitie tejto knihy bude trestne stíhané.

Schválené v edičnom zámere Ekonomickej univerzity v Bratislave na rok 2023
ako vysokoškolská učebnica.

ISBN 978-80-8090-682-5 (print)
ISBN 978-80-8090-683-2 (pdf)
ISBN 978-80-8090-684-9 (ePub)
ISBN 978-80-8090-685-6 (Mobi)

OBSAH

Predslov	7
1 Súčasný pohľad na biznis marketing	9
1.1 Biznis marketing – marketing na podnikateľských trhoch	9
1.2 Marketingový manažment v podnikaní	10
1.3 Podnikateľské trhy verzus trhy spotrebných produktov	11
1.4 Charakteristiky podnikateľských trhov	14
1.5 Kľúčová pozícia a postavenie priemyselnej výroby v ekonomike SR	17
1.6 Digitalizácia hodnotového reťazca – piliere Priemyslu 4.0	20
1.7 Priemysel v Európskej únii – Európa a jej nový priemyselný kurz	27
1.8 Tvorba hodnoty na podnikateľských trhoch	28
1.9 Dodávateľské reťazce a manažment dodávateľského reťazca	30
1.10 Osobitosti produktov pre podnikateľské trhy	35
2 Nákup v podnikateľských subjektoch a organizáciách	39
2.1 Postavenie nákupu v dodávateľskom reťazci a v podniku	39
2.2 Úlohy a ciele nákupu v podniku	42
2.3 Stručná chronológia výskumu v oblasti nákupu	45
2.4 Strategická funkcia nákupu v podniku	46
2.5 Budovanie podnikového nákupného systému na marketingových princípoch	55
2.5.1 Východisková situácia podniku; vplyv externých a interných faktorov, formulácia nákupnej politiky	56
2.5.2 Identifikácia a určenie potrieb podniku, prepojenosť dopytu trhu a nákupu v podniku	58
2.5.3 Plánovanie a zabezpečovanie zdrojov – výber a posudzovanie dodávateľov, vstupná logistika, manažment vzťahov s dodávateľmi	67

2.5.4	Realizácia obchodných vzťahov, uzatváranie kúpnych zmlúv a objednávok, administratíva a správa kúpnych zmlúv, sledovanie výkonnosti dodávateľov, vnútropodniková distribúcia	76
2.5.5	Sledovanie a riadenie ekonomických aspektov nákupu – úplné náklady vlastníctva, nákupná cena, riadenie zásob	89
2.5.6	Meranie a hodnotenie výkonnosti nákupu	103
2.6	Charakteristiky organizácie nákupu	106
2.7	Podstata manažmentu vzťahov s dodávateľmi	113
3	Interpodnikové vzťahy	123
3.1	Sieťové vzťahy, sieťová ekonomika	124
3.2	Cirkulárna alebo obehová ekonomika a perspektívy dosahov na medzipodnikové vzťahy	126
3.3	Hlavné charakteristiky a osobitosti vzťahov medzi podnikmi	134
3.4	Manažment vzťahov so zákazníkmi – CRM	140
3.5	Manažment vzťahov s dodávateľmi	142
4	Hodnotenie trhových príležitostí a tvorba ponuky	143
4.1	Segmentácia podnikateľských trhov	143
4.2	Tvorba ponuky pre cieľový trh	153
5	Tvorba a formulácia marketingovej stratégie pre podnikateľské trhy	159
5.1	Strategická perspektíva	159
5.2	Komponenty biznis modelu – strategická úroveň	162
5.3	Produkt a branding	168
5.4	Životný cyklus adaptácie nových technológií	174
5.5	Marketing služieb na B2B trhoch	177
5.6	Osobitosti marketingového mixu firiem poskytujúcich služby na podnikateľských trhoch	179
5.7	Osobitosti distribúcie a logistiky na podnikateľských trhoch	181
5.8	E-commerce stratégie	189

5.9	Cenové stratégie a cenotvorba na podnikateľských trhoch	193
5.10	Marketingová komunikácia na podnikateľských trhoch	200
6	Marketingové riadenie predaja v podniku	205
6.1	Postavenie predaja v podniku	205
6.2	Koncepcia predaja, obchodná ponuka a typy obchodnej ponuky	208
6.3	Fázy predaja, techniky predaja a riziká predaja	210
6.4	Prognózovanie a plánovanie predaja, organizácia predaja v podniku	215
6.5	Predajný personál	232
6.6	Riadenie útvaru predaja v podniku	237
6.7	Obchodné rokovanie	242
7	Hodnotenie marketingovej a obchodnej výkonnosti na podnikateľských trhoch	255
7.1	Hodnotenie výkonnosti predaja, analýza portfólia zákazníkov	255
7.2	Výkonnosť predaja – ekonomická analýza predaja	262
	Zoznam bibliografických zdrojov	267

PREDSLOV

Moderný marketing sa odlišuje od marketingu spred niekoľkých desaťročí. Štúdium a poznanie základných princípov marketingu poskytuje znalosti a poznatky o vývoji marketingu a jeho princípoch, vysvetľuje podstatu marketingovej filozofie, použitie marketingových nástrojov a vhodných postupov. Osobité výzvy a príležitosti stoja pred marketérmi a obchodníkmi, ktorí pôsobia vo firmách s hlavným pôsobením v biznis prostredí, v prostredí podnikajúcich firiem, či už na domácom alebo na zahraničných trhoch. Firemní zákazníci predstavujú lukratívny a komplexný trh vyžadujúci analýzy, a ak chce byť firma úspešná, najmä premyslené, cielené marketingové pôsobenie.

Rastúci počet vysokých ekonomických a obchodných škôl v Európe, v Amerike a intenzívne v Ázii pridal do svojich študijných programov kurz podnikateľský alebo biznis marketing. Okrem toho sa početná a rastúca komunita akademikov a odborníkov na vysokých školách aktívne zapája do výskumu s cieľom posunúť teóriu a prax v oblasti biznis marketingu. Šírka aj kvalita tohto výskumu sa za posledné desaťročie výrazne zvýšili. Nie je to len mechanické vyčlenenie podnikateľského marketingu z marketingových základov, ktoré poznáme ako princípy marketingu alebo marketingový manažment. Črtá sa samostatná, jedinečná marketingová filozofia, síce takisto založená na základnej paradigme marketingu, ktorou je tvorba a dodanie hodnoty, ale sú tu podstatné rozdiely. Zameranie biznis marketingu zachytáva celý hodnotový reťazec, do dimenzie interpodnikových vzťahov integruje princípy obehovej (cirkulárnej) ekonomiky, rovnocenne nazerá na oblasť nákupu podniku, nákupného správania a rozhodovania vo firme, komercializácie a predaja v podniku. Obsahové zameranie dnešného biznis marketingu nesmeruje len ku komerčnému úspechu na trhu, ale má ambície formulovať, ako nastaviť marketing v nákupe a v predajnom pôsobení podniku v prichádzajúcej budúcnosti. I pri zohľadnení toho, že vývoj biznis prostredia je dynamický, až turbulentný.

Stúpajúci význam podnikateľského marketingu demonštrujeme i faktom, že viac ako polovica všetkých absolventov obchodne zameraných fakúlt nastupuje do firiem, ktoré súťažia na podnikateľských trhoch a komplexné riešenie manažmentu obchodného marketingu sa javí ako obzvlášť žiaduce.

Biznis marketing poskytuje ideálnu platformu na prehĺbenie vedomostí o konkurenčnej realite globálneho trhu, riadení vzťahov so zákazníkmi, o interfunkčných rozhodovacích procesoch, o manažmente dodávateľského reťazca, elektronickom obchode a súvisiacich oblastiach. Dnes je biznis marketing chápaný ako dokonalý nástroj na preskúmanie špeciálnych vlastností trhov s vyspelými technológiami a na identifikáciu jedinečných výziev, ktorým čelia marketingoví manažéri v tejto oblasti. Trhy so špičkovými technológiami predstavujú rýchlo rastúce a dynamické odvetvia svetovej

ekonomiky a silne konkurenčný globálny priestor, ktorý vyžaduje kontinuálny monitoring a štúdium.

Elektronický (e) obchod je súčasťou podnikateľských trhov, jeho osobitosťou je prienik a integrácia so systémami obchodovania a využitie synergie s doteraz využívanými postupmi. Nové príležitosti pre elektronický obchod na trhu podnikania sú niekoľkonásobne väčšie ako využívame v súčasnosti.

Učebnica má sedem častí. Vysvetľuje súčasný pohľad na biznis marketing, kde je podstatou tvorba hodnoty na podnikateľských trhoch, a ostatné jeho charakteristiky. Významná časť textu je venovaná nákupu podnikateľských subjektov a medzipodnikovým vzťahom, ktorých podstata je vo vzťahoch marketingu. Ďalšími časťami sú hodnotenie trhových príležitostí a tvorba ponuky s nadväzujúcou tvorbou a formulovaním marketingovej stratégie pre podnikateľské trhy. Komericializácii sa venuje časť marketingové riadenie predaja v podniku a záverečná časť textu – hodnotenie marketingovej a obchodnej výkonnosti na podnikateľských trhoch.

Text učebnice je mixom dlhoročných praktických skúseností autora v oblasti obchodných činností podnikov, osvedčených poznatkov zo súčasnej praxe a publikovaných poznatkov a trendov v akademickej a odbornej literatúre. Je určená študentom Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave, ostatným študentom a odborníkom pôsobiacim v marketingu a obchode.

Bratislava, október 2023

Autor

1

SÚČASNÝ POHĽAD NA BIZNIS MARKETING

Celá kniha skúma špecifické príležitosti a výzvy podnikateľských trhov a identifikuje nové požiadavky na riadenie marketingovej funkcie podniku pôsobiaceho v tejto veľmi dôležitej oblasti národnej, európskej i globálnej ekonomiky. V prvej kapitole budeme hľadať odpovede na otázky: Aké sú podobnosti a rozdiely medzi marketingom spotrebných produktov a produktov pre podnikateľské trhy? Akí zákazníci tvoria podnikateľské trhy? Ako zaradiť skutočne veľký počet priemyselných produktov do spracovateľných kategórií? Aké faktory a sily ovplyvňujú správanie dopytu na trhu?

1.1 Biznis marketing – marketing na podnikateľských trhoch

Firemní – podnikoví obchodníci pôsobia na najväčšom trhu: objem transakcií v menových jednotkách i hmotnostných či naturálnych jednotkách na priemyselnom alebo obchodnom trhu výrazne prevyšuje objem trhu konečných spotrebiteľov. Na podnikateľskom trhu môže jeden zákazník reprezentovať skutočne vysoký objem nákupnej aktivity priemyselných produktov a služieb. Objem nákupov, najmä v produkčných odvetviach, je spravidla na úrovni 60 až 80 percent objemu ročných príjmov firmy. Obchodné podniky – v tom najširšom poňatí – veľké alebo malé, verejné alebo súkromné, ziskové alebo neziskové – sa zúčastňujú výmeny priemyselných produktov a služieb, čím vytvárajú obchodný trh, ktorý budeme preferovane nazývať *podnikateľským trhom*. Dôvodom je primárne zacielenie učebnice na podnikateľskú oblasť, na priemyselné podniky. Inštitúciám a neziskovým organizáciám sa budeme venovať len v limitovanom rozsahu.

Podnikateľské trhy sú trhy produktov a služieb (miestne až medzinárodné), nakupované podnikmi na použitie vo výrobe (napríklad suroviny alebo komponenty), na

spotrebu v prevádzke (napríklad spotrebné materiály, kancelárske potreby, poradenské služby), na použitie v technológii alebo prevádzke (napríklad inštalácie alebo zariadenia) alebo na ďalší predaj. Trhy spotrebných produktov sú veľmi atraktívne a zaujímavé z marketingového hľadiska, ale zákazníci nakupujúci produkty – tovary a služby pre osobnú spotrebu, nie sú objektom záujmu marketingu na podnikateľských trhoch. Faktory, ktoré odlišujú podnikateľský marketing od spotrebiteľského marketingu, sú povaha zákazníka a spôsob, akým tento zákazník používa produkt (Kotler et al., 2018). Týmto faktorom sa budeme zaoberať podrobnejšie v ďalších textoch.

Obchodné firmy nakupujú priemyselné produkty na vytvorenie alebo uľahčenie výrobného procesu alebo ich používajú ako komponenty pre iné výrobky a služby. Vládne agentúry a verejné inštitúcie nakupujú priemyselný tovar, aby udržali a dodali služby na svoje trhy, ktoré tvorí spravidla verejnosť.

Priemyselný marketing alebo marketing na podnikateľských trhoch – stručne biznis marketing (výrazy sa môžu používať zameniteľne) predstavuje viac ako polovicu ekonomickej aktivity v ekonomicky rozvinutých krajinách. Viac ako 50 percent všetkých absolventov obchodných škôl a univerzít pracuje pre firmy, ktoré priamo pôsobia na podnikateľských trhoch.

Zmeny ekonomického prostredia, zvýšený záujem o trhy s vyspelými technológiami a sprievodné procesy spojené s novými koncepciami, ako sú Priemysel 4.0, umelá inteligencia a samotná expandujúca veľkosť celkového podnikateľského trhu, vyvolali zvýšený dôraz na riadenie biznis marketingu v podnikoch, nárast záujmu o jeho štúdium na univerzitách a vo vzdelávacích programoch firemných manažérov.

1.2 Marketingový manažment v podnikaní

Mnohé veľké, ale i stredné firmy, ktoré vyrábajú produkty, ako je oceľ, ocelové výrobky, výrobné zariadenia alebo i počítačové pamäťové čipy, sa zameriavajú výlučne na zákazníkov na firemnom – podnikateľskom trhu a nikdy neprídu do kontaktu priamo s konečnými spotrebiteľmi. Iné firmy majú aktivity na oboch typoch trhov – na trhu spotrebných tovarov a na podnikateľských trhoch. Takým odvetvím je napríklad výroba farieb a náterových látok. Celý rad takýchto kombinácií vidíme i v odvetví elektroniky. Napríklad spoločnosť Hewlett-Packard historicky ako obchodník s inými podnikmi vstúpil po zavedení laserových tlačiarní a osobných počítačov na spotrebiteľský trh. Naopak, zaostávajúce spotrebiteľské trhy podnikteli spoločnosť Sony Corporation k expanzii na podnikateľské trhy uvedením produktov k automatizácii kancelárií. Obe spoločnosti museli dramaticky preorientovať marketingové stratégie z dôvodu značných rozdielov v nákupnom správaní spotrebiteľských a firemných trhov.

Čo odlišuje biznis marketing od marketingu spotrebných produktov, je použitie produktu a charakteristiky spotrebiteľa. Niekedy sú produkty identické, ale na oslovenie firemného nákupcu je potrebný zásadne odlišný marketingový prístup.

Zákazníci na podnikateľských trhoch

Firemných zákazníkov možno rozdeliť z hľadiska vlastníctva do troch kategórií: a) súkromné podnikateľské spoločnosti – to znamená podniky orientované na dosahovanie zisku; b) inštitúcie verejného charakteru – napríklad univerzity; c) štátne inštitúcie a organizácie. Portfólio zákazníkov jednotlivých firiem môže byť nehomogénne, veľmi pestré.

Ak si zoberieme ako príklad veľkú firmu, výrobcu v oblasti výpočtovej techniky, tak firma má zákazníkov na oboch hlavných trhoch – B2B a B2C (angl. business-to-business, business-to-customer). Napríklad firma Dell dosahuje 80 % tržieb na biznis trhoch. Po prvé, firma si vybudovala úzke vzťahy s veľkými globálnymi podnikmi (napr. v leteckom priemysle) a veľkými firemnými zákazníkmi z rôznych odvetví. Títo zákazníci nakupujú tisíce osobných počítačov a obracajú sa na spoločnosť Dell s dopytmi na celý rad produktov a služieb v oblasti informačných technológií. Po druhé, malé a stredné podniky (MSP) predstavujú významný trh a firma Dell rozvíja špeciálne zručnosti zamerané na poznanie, porozumenie a oslovenie týchto zákazníkov. Malé a stredné podniky v súčasnosti predstavujú viac ako 1 milión zákazníkov spoločnosti v USA a táto základňa rýchlo rastie po celom svete. Po tretie, firma pôsobí na vládnom trhu, obsluhuje inštitucionálnych zákazníkov z verejného sektora, ako sú univerzity a zdravotnícke organizácie. Na kompenzáciu alebo doplnenie dozrievajúceho počítačového biznisu, Dell rozšírila portfólio produktov o širšiu škálu IT produktov, vrátane serverov a dátových úložísk pre podnikový trh, a rastúci zoznam produktov spotrebnej elektroniky. Zámerne uvádzame príklad so všeobecne známou firmou, ale firiem pôsobiacich súbežne na uvedených troch typoch trhov je v skutočnosti veľmi veľa.

1.3 Podnikateľské trhy verzus trhy spotrebných produktov

Základná úloha manažmentu v oblasti marketingu sa vníma predovšetkým smerom k spotrebnému tovaru, ale vzrástol dôraz na biznis marketing. Marketéri so skúsenosťami z oboch oblastí získajú zručnosti a skúsenosti v trhovej orientácii, ktorá si vyžaduje vyššiu odbornosť v porozumení a uspokojovaní zákazníkov. Takéto trhovo (marketingovo) zamerané firmy sú schopné preukazovať:

- súbor hodnôt a názorov, ktoré kladú na prvé miesto záujmy zákazníkov,
- schopnosť vytvárať, šíriť a produktívne využívať špičkové informácie o zákazníkoch a konkurencii,
- koordinované využívanie zdrojov viacerých firemných funkcií (napríklad výskum a vývoj, výroba).

Podrobné preskúmanie firmy riadenej trhom odhalí dve obzvlášť dôležité schopnosti: *skúmanie trhu a prepojenie so zákazníkmi.*

Po prvé, **schopnosť intenzívneho skúmania trhu** sa prejavuje v tom, ako dobre je firma/organizácia vybavená na neustále sledovanie zmien na trhu a predvídanie reakcií zákazníkov na svoje marketingové programy. Trhom (marketingom) riadené firmy si všimnú zmeny na trhu a reagujú s dostatočným predstihom oproti konkurencii.

Po druhé, **schopnosť spájania so zákazníkmi** zahŕňa konkrétne zručnosti, schopnosti a procesy, ktoré firma vyvinula na tvorbu a manažment vzťahov so zákazníkmi.

Firmy zaoberajúce sa spotrebným tovarom, resp. kde táto kategória produktov tvorí „core business“ – hlavnú oblasť podnikania, sústreďujú a prejavujú tieto schopnosti v spolupráci s maloobchodníkmi.

Zákazníci ako aktíva firmy. Marketingové výdavky, ktoré boli považované za krátkodobé výdavky, v súčasnosti hodnotíme ako zákaznícke aktívum, ktoré prináša hodnotu pre firmu a jej akcionárov/vlastníkov. Konkurencia je intenzívnejšia a marketingoví manažéri sú pod väčším tlakom, aby preukázali návratnosť investícií z marketingových výdavkov, prinášali vysokú finančnú výkonnosť a viac sa zodpovedali akcionárom. Aby firmy splnili tieto výkonnostné štandardy, musia rozvíjať schopnosti riadenia vzťahov so zákazníkmi, ktoré zahŕňajú všetky zručnosti potrebné na identifikáciu, iniciovanie, rozvoj a udržiavanie ziskových vzťahov so zákazníkmi.

Aktuálna úloha marketingových manažérov vo firmách

Aby sme vecne priblížili prácu profesionálov v oblasti biznis marketingu, pozrime sa na niektoré z každodenných úloh, ktoré vykonávajú. V oblasti manažmentu vzťahov so zákazníkmi niektoré kritické marketingové úlohy zahŕňajú tieto činnosti: *identifikácia a kategorizácia zákazníckych segmentov; poznanie aktuálnych a potenciálnych potrieb zákazníka; obchodný kontakt (návšteva) zákazníkov s cieľom dozvedieť sa čo najviac o použití a aplikáciách jednotlivých produktov; vývoj a realizácia jednotlivých prvkov programu predaja pre jednotlivých zákazníkov; nastavenie marketingovej komunikácie produktov; hodnotenie cenovej citlivosti, ale i poznanie odozvy zákazníkov na súčasné a potenciálne ponuky konkurentov.* Výskumy i poznatky z praxe jasne ukazujú, že proces riadenia vzťahov so zákazníkmi má dôležitý vplyv na finančnú výkonnosť firmy.

Zameranie na zisk. Pochopenie vplyvu marketingovej stratégie na zisk firmy je základom práce marketingového manažéra v biznis prostredí. Patrí sem poznanie, čo podporuje/zvyšuje ziskovosť zákazníkov, zosúladenie zdrojov vynaložených na zákazníkov s výnosmi a ziskom, ktoré zákazníci priniesú. V tejto súvislosti Robert S. Kaplan a David P. Norton (2005) tvrdia: „Firma, ktorá zabudne alebo si nikdy neuvedomí, že má v aktuálnom období nerentabilné produkty a zákazníkov, bude takmer určite aj v budúcich obdobiach v strate s nerentabilnými produktami a zákazníkmi. Mať jasný obraz o tom, kde firma zarába a stráca peniaze, by malo byť dôležitým vstupom pri každom hodnotení stratégie.“

Partnerstvá k podpore dosiahnutia vyššej hodnoty. Firma sa stáva preferovaným dodávateľom pre veľkých zákazníkov tým, že úzko spolupracuje ako partner, rozvíja svoje znalosti o aktivitách zákazníka a prispieva jedinečnou hodnotou k podnikaniu tohto zákazníka. Programy biznis marketingu zahŕňajú prispôbený mix hmotných produktov,

servisnú podporu a priebežnú informačnú podporu pred aj po predaji. Firmy orientované na trh považujú za svoju vysokú prioritu hľadanie možností prepojenia sa so zákazníkmi a zosúladujú rozhodnutia o produktoch, ako aj nastavenie harmonogramov dodávok, riešenia špecifických problémov pri manipulácii s produktmi, servis a ďalšie aktivity dodávateľského reťazca, s konkrétnymi operáciami zákazníka.

A podstatná poznámka, aby vynikajúce firmy poskytovali svojim zákazníkom maximálnu hodnotu, každá musí dostať maximálnu hodnotu od svojich dodávateľov. Určite napríklad spoločnosť Intel by nemohla dosiahnuť svoj dominantný podiel na globálnom trhu bez nákladov, kvality, technológie a iných prínosov, ktorými prispievajú jej dodávatelia.

Vytvorenie návrhu hodnoty pre zákazníka

Podnikateľská marketingová stratégia musí byť založená na hodnotení spoločnosti, konkurencie a zákazníka. Úspešná stratégia je zameraná na identifikáciu tých príležitostí, pri ktorých môže firma poskytnúť zákazníkovi vyššiu hodnotu na základe svojich charakteristických kompetencií. *Z tohto pohľadu biznis marketing vymedzujeme ako proces definovania, vývoja a poskytovania hodnoty.* Trhom riadené firmy koordinujú zdroje, zručnosti a schopnosti s konkrétnymi potrebami zákazníkov, ktoré nie sú adekvátne naplnené. Po pochopení potrieb zákazníkov marketingoví manažéri definujú hodnotu z pohľadu zákazníka a transformujú tieto informácie na požiadavky, ktorých naplnenie generuje spokojných zákazníkov.

Schopnosti a zručnosti firmy určujú mieru, akou môže firma splniť tieto požiadavky a poskytnúť vyššiu hodnotu ako konkurencia. Ponuka marketingovej firmy zahŕňa veľa technických, ekonomických, servisných a iných výhod, ale berie výrazný ohľad aj na ponuky konkurencie. *Zákazníci porovnávajú hodnotové prvky ponuky firmy s ďalšou najlepšou alternatívou. Návrh hodnoty pre zákazníka musí obsahovať konkrétny súbor výhod, ktoré dodávateľ ponúka na zlepšenie výkonnosti firmy zákazníka. Ponúkaná hodnota musí podporiť úspešnosť podnikania zákazníka.*

Predstavenie ponuky nie je len vymenovanie výhod oproti konkurencii, podstatou je zvýraznenie prvkov, ktoré sú pre cieľových zákazníkov najdôležitejšie, demonštrujú hodnotu firemnej vynikajúcej výkonnosti a komunikujú ju spôsobom, ktorý vyjadruje sofistikované chápanie priorít podnikania zákazníka (Hutt, Speh, 2017). Medzi hlavné prístupy tvorby úspešnej hodnotovej ponuky patria:

- **body parity** – hodnotové prvky v podstate s rovnakými výkonnosťnými charakteristikami ako ďalšia najlepšia alternatíva,
- **rozdielely** – prvky hodnoty, s ktorými je ponuka dodávateľa lepšia (alebo horšia) ako ďalšia najlepšia alternatíva.

Marketing a podnikové medzifunkčné vzťahy. V modernej firme marketing nefunguje izolovane od iných funkčných oblastí, a to i vtedy, ak dominantnými zákazníkmi sú podnikateľské subjekty. Manažér v biznis marketingu je integrátorom – osobnosťou, ktorá rozumie výrobe, výskumu, vývoju (R&D) a službám zákazníkom a ktorá tieto

firemné silné stránky uplatňuje pri tvorbe marketingových stratégií reagujúcich na potreby zákazníkov. Tesné a integrované medzifunkčné vzťahy sú základom úspešných strategických obchodných aktivít popredných firiem. Firmy prijímajú štihlejšie a agilnejšie štruktúry s dôrazom na medzifunkčné tímy a manažér biznis marketingu preberá dôležitú a náročnú úlohu v celom procese tvorby firemnej (marketingovej) stratégie.

V skutočnosti sa napríklad jeden pracovný deň marketingový manažér sústreďuje na riešenie otázok súvisiacich so vzťahmi so zákazníkmi a zároveň na vytváranie individuálnych vzťahov s manažérmi v iných funkčných oblastiach firmy. Zvládnutie pôsobenia v manažérskej pozícii smerom dovnútra firmy a súčasne i v obchodnom, okolitom prostredí firmy je veľmi dobrým, priam nevyhnutným, predpokladom, aby efektívne reagoval na meniace sa potreby zákazníkov.

Úspech biznis marketingu závisí vo firmách v produkčných odvetviach vo veľkej miere od takých funkčných oblastí, ako sú výskum a vývoj, výroba i technické a servisné služby. Plánovanie v priemyselnom prostredí si vyžaduje väčšiu vzájomnú závislosť podnikových funkcií a užší vzťah k celkovej firemnej stratégii. Zmeny v marketingovej stratégii s veľkou pravdepodobnosťou budú zahŕňať kapitálové náklady na nové vybavenie, zmeny vo vývojových aktivitách alebo odklon od tradičných inžinierskych a výrobných postupov, pričom každá z uvedených zmien má vplyv na celú firmu. Všetky obchodné marketingové rozhodnutia, i v tradičných nástrojoch ako produkt, cena, komunikácia a distribúcia, sú priamo alebo nepriamo ovplyvnené inými funkčnými oblasťami firmy. Marketingové úvahy, nové myšlienky a podnety ovplyvňujú podnikateľské rozhodnutia v oblasti výskumu a vývoja, vo výrobe, v nákupe vstupov, ako aj úpravy a zmeny v celkovej podnikovej stratégii.

1.4 Charakteristiky podnikateľských trhov

Podnikateľský marketing (ako už často uvádzame – biznis marketing) a spotrebiteľský marketing sú rozdielne. Spoločný súbor poznatkov, princípov a teórie platí pre spotrebiteľský aj biznis marketing, ale keďže ich nákupcovia a trhy fungujú úplne inak, zaslužia si osobitnú pozornosť. *Spotrebiteľský a biznis marketing sa líšia povahou trhov, dopytom na trhu, správaním kupujúceho, vzťahmi medzi kupujúcim a predávajúcim, vplyvmi prostredia (ekonomické, politické, právne) a trhovou stratégiou.* Špecifičnosť dopytu po priemyselných produktoch predstavuje jedinečné výzvy a príležitosti pre marketingového manažéra.

Trh podnikateľských subjektov (bežne sa využívajú anglické označenia: Business-to-Business, B-to-B alebo B2B) *tvoria všetky firmy bez ohľadu na veľkosť a oblasti pôsobenia podnikania, ktoré nakupujú výrobky a služby na použitie pri výrobe iných výrobkov a služieb, ktoré sú predávané, prenajímané alebo dodávané iným.* Samozrejme, sem patria i veľkoobchodné a maloobchodné podniky, ktoré nakupujú tovar za účelom ďalšieho predaja alebo prenájmu iným so ziskom (Kita, 2010).

Obchodovanie firiem má dve stránky. V procese firemného nákupu firmy určujú potreby podľa dopytu, ktorý sa vytvoril vo firme a je, najmä odvodený z trhu, resp. trhov, na ktorých predávajú svoje produkty. Potreby tvoria rôzne materiály, komponenty, výrobky, služby alebo i investičné statky, a preto musia nájsť, vyhodnotiť a vybrať si medzi alternatívnymi dodávateľmi a značkami. Druhá strana obchodovania firmy je predaj produktov ďalším firmám v hodnotovom reťazci. Obchodníci predávajúci produkty podnikov sa musia snažiť porozumieť obchodným trhom a nákupnému správaniu nakupujúcich firiem, budovať výnosné obchodné vzťahy (CRM) pri vytváraní vynikajúcej hodnoty (konkurencieschopnej) pre konečných zákazníkov.

Podnikateľské trhy a ich špecifiká

V niektorých aspektoch sú podnikateľské trhy podobné spotrebiteľským trhom. Na oboch majú dôležitú pozíciu a rolu ľudia, ktorí preberajú úlohy nákupu a robia nákupné rozhodnutia na uspokojenie alebo pokrytie potrieb. Avšak rozdielov medzi týmito trhmi je oveľa viac, a preto sa biznis marketing formuje ako veľmi osobitná aplikácia moderného marketingu. Hlavné rozdiely medzi týmito trhmi zároveň poukazujú na nutnosť iných prístupov marketérov pri tvorbe a realizácii marketingových programov na podnikateľských trhoch. Základné rozdiely medzi uvedenými trhmi sú v týchto oblastiach: *štruktúra trhu a charakter dopytu, podstata a rozdielne činnosti nákupnej jednotky vo firme a druhy rozhodnutí a charakter rozhodovacieho procesu o nákupe.*

Trh podnikateľských subjektov môžeme charakterizovať nasledujúcimi osobitosťami:

- *Koncentrácia trhu* znamená jednak koncentrovanú lokalizáciu produkčných zdrojov, sústredenie výrobných kapacít v určitých lokalitách, kde je dôležitá i rozvinutosť logistických zariadení. Je to špecializácia zákazníkov, v tomto prípade označovaných ako odberatelia, podľa priemyselného odvetvia alebo iného charakteru oblasti podnikania, podľa technológií. Koncentrácia znamená, že hovoríme o väčších objemoch nákupu vo fyzických i v peňažných jednotkách, i keď celkový počet zákazníkov oproti spotrebiteľským trhom je menší.
- *Heterogenita odberateľov.* Existuje veľká diferenciácia medzi zákazníkmi, ktorá môže existovať z rôznych dôvodov, napríklad veľkosť podnikov, firmy pracujú na rôznych stupňoch výrobného procesu (najmä, ak ide o zložitejšie produkty), rôzne typy technológií, ktoré ovplyvňujú špecifické technické parametre vstupných materiálov, výrazne rôzne systémy nákupu produktov (centralizácia alebo decentralizácia). I neskôr zdôrazníme, že na trhu podnikateľských subjektov považujeme každú firmu za samostatný segment.
- *Zahraniční partneri – perspektíva globálneho trhu.* Limitné obmedzenia kapacít vnútorného trhu v časti ponuky i dopytu, čo osobitne platí pre slovenskú ekonomiku, neumožňujú uvažovať len v intenciách jedného trhu, osobitne, vzhľadom aj na fakt, že Slovensko je členským štátom EÚ a eurozóny. V ekonomike pôsobia i nadnárodné firmy, ktoré sú súčasťou globalizovaných odvetví (automobilový,

elektrotechnický priemysel). Prítomnosť rôznorodých firiem pôsobiacich v rôznych odvetviach vyžaduje skutočné znalosti z biznis marketingu s medzinárodnou dimenziou. Znamená to, že v biznis marketingu nerozlišujeme domáci a zahraničný marketing, je to len jeden biznis marketing.

- *Špecifiká dopytu na trhu podnikateľských subjektov.* Hlavné jadro tvorby alebo vzniku dopytu vo firme je tzv. odvodený dopyt. V porovnaní s formovaním dopytu na spotrebiteľských trhoch je tu výrazný rozdiel. **Vo firme vzniká dopyt, ak firma nedosahuje želané alebo cieľové parametre v oblasti zabezpečenia dodávok alebo výkonov zákazníkom, ak nedosahuje cieľovú úroveň efektívnosti, výkonnosti hlavnej činnosti.** Okrem materiálov, komponentov, dielcov a služieb firma musí nakupovať moderné zariadenia, informačné a komunikačné systémy.
- *Trhy v niektorých oblastiach podnikania sú neelastické a majú kolísavejší dopyt.* Dopyt po celom rade produktov potrebných firmami nie je veľmi ovplyvnený zmenami cien, najmä v krátkodobom období. Napríklad, pokles ceny spracovanej kože nespôsobí, že výrobcovia obuvi zvýšia nákupy, pokiaľ to nepovedie k nižším cenám obuvi, čo následne zvýši dopyt spotrebiteľov po obuvi. A zase dopyt po iných druhoch výrobkov a služieb sa zvyčajne mení viac a rýchlejšie ako dopyt po finálnom spotrebnom tovare a službách. Malé percento zvýšenia spotrebiteľského dopytu môže spôsobiť väčší rast podnikateľského dopytu. Osobitné priemyselné trhy reagujú na korekciu trendu dopytu po finálnom produkte špecificky. Môžu zväziť, že zvýšenie dopytu je signálom potenciálu dlhšieho rastu dopytu a firmy chcú byť pripravené.
- *Kolektívny a organizovaný charakter nákupu* je zásadnou zmenou oproti spotrebiteľskému trhu (ak teda nepočítame, že o letnej dovolenke sa radí celá rodina). Jednak vo firmách je spravidla samostatný útvar, oddelenie nákupu, a do rozhodovacieho procesu o nákupe je zapojený väčší tím odborníkov, ktorí tvoria tzv. centrum nákupu. Ide o veľmi podstatný rozdiel, a preto sa centru nákupu budeme ešte venovať.
- *Aktívna úloha odberateľa.* Firmy v hodnotovom reťazci, teda zákazníci, nie sú pasívnymi subjektami na trhu ponuky, čakajúcimi na aktivity predajcov. Ich prístup sa radikálne zmenil. Zákazníci sledujú vývoj na trhu ponuky takmer kontinuálne, a to napríklad cenový vývoj, dostupnosť kapacít, technologické trendy, inovácie produktov a pod. Následne ich pozícia pri obchodných rokovaníach je silnejšia. Aktívna úloha zákazníka je dôležitá na začiatku vzájomnej komunikácie. Nákupca musí potenciálneho dodávateľa informovať o svojej situácii, aký problém rieši, čo chce nakúpiť, požadované parametre a charakteristiky produktu, na aké účely sa produkt bude používať – oblasť aplikácie a pod.
- *Vzájomná závislosť dodávateľa a odberateľa.* Obchodné vzťahy medzi firmami sú charakteristické vyššou stabilitou, zmluvy sa uzatvárajú na dlhšie obdobie. Marketing túto skutočnosť rieši cez manažment vzťahov so zákazníkmi (angl. *customer relationships management* – CRM) a na strane nákupu ako manažment vzťahov s dodávateľmi (angl. *supplier relationships management* – SRM).

- *Dlhší životný cyklus produktov.* Dynamika inovácií a vývoj nových produktov sú podnetmi intenzívnejších obmien strojov, zariadení a celých systémov v produkčných odvetviach. Firmy v súčasnosti nepozerajú na dĺžku životného cyklu z hľadiska výrobkov, ale z aspektu adaptácie nových technológií. Moderné technológie musia umožniť vyrábať nové, inovované produkty pri konkurenčných ekonomických parametroch, to je pre biznis podstatné. Uplatnenie inovatívnych postupov sa zintenzívňuje, preto skôr hodnotíme trend ako skracovanie životného cyklu technológií a zariadení podľa tendencií vývoja životného cyklu finálnych výrobkov.
- *Špecifické prostriedky komunikácie.* Podnikateľské subjekty preferujú priame formy marketingovej komunikácie a osobitné formy a prostriedky.
- *Technické parametre.* Prioritná je technicko-ekonomická stránka ponuky, čo však neredukuje dôležitosť a prínos obchodno-ekonomických postupov a činností. Pre marketérov to znamená zvládnuť a osvojiť si i poznatky technického charakteru o produktoch, technológiách, nových technických trendoch. Skôr hovoríme o viac disciplinárnej špecializácii marketérov a obchodníkov v prostredí biznisu.
- *Informovanosť nákupcov* je veľmi podstatný rozdiel oproti podmienkam na spotrebiteľskom trhu. Obchodníci na strane nákupu i predaja sú v súčasnosti špecialisti, vzdelaní a trénovaní v obchodných postupoch a zručnostiach. Nákupcovia firiem sú veľmi aktívni pri sledovaní trhov, ktoré ponúkajú produkty z ich portfólia nákupu.
- *Využívanie špecifických nástrojov, ktoré prináša vývoj IT.* Od sledovania komoditných búrz cez internetové aukcie až po vytváranie priamych IT napojení na dodávateľov i zákazníkov, všade je výrazný rast nutnosti zvládať nové komunikačné technológie i pri obchodovaní medzi firmami (Oreský, 2011).

1.5 Kľúčová pozícia a postavenie priemyselnej výroby v ekonomike SR

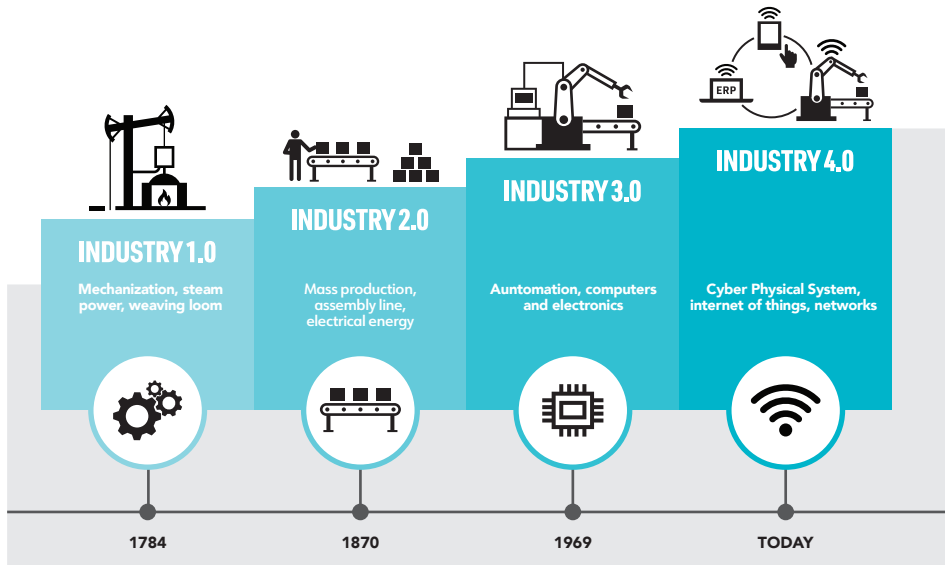
Ako predchodcu súčasného biznis marketingu, marketingu na podnikateľských trhoch, uvádzame priemyselný marketing. Priemyselný marketing patrí, priam tvorí, jadro koncepcie marketingu pre podnikateľské trhy, a od začiatku bol charakterizovaný ako proces zodpovedajúci za tvorbu vhodnej kombinácie zdrojov a schopností dodávateľa a ich zosúladenie s požadovanými cieľovými výstupmi a výsledkami firemných zákazníkov. Pozícia priemyslu, priemyselných odvetví, je kľúčová.

Vývojová genéza moderného marketingu v 20. storočí bola skutočne veľmi zaujímavá, i keď málokto učebnice alebo odborné publikácie sa vôbec históriou marketingu zaoberajú. Je to dané samotnou paradigmou marketingu, ktorý od svojich začiatkov hneď v prvej dekáde minulého storočia vždy myslel viac na budúcnosť, budúci vývoj trhu a na správanie zákazníkov v budúcom období.

Základné charakteristiky priemyselnej výroby

Priemyselná výroba je časť materiálnej výroby, ktorá zahŕňa ťažbu nerastných surovín, spracovanie polotovarov z ťažby a poľnohospodárstva spravidla na nové produkty, ďalej priemysel zahŕňa i výrobu a rozvod energie, dodávky a čistenie vody i spracovanie odpadov.

- Je to hlavné odvetvie svetového hospodárstva.
- Zamestnáva viac ako 20 % obyvateľov v takmer celosvetovom meradle.
- Úroveň rozvoja a objemu priemyselnej výroby v príslušnej krajine tvorí základný rozdiel medzi rozvinutými štátmi (vyšší podiel zamestnanosti v priemysle, ale i stagnácia a pokles) a rozvojovými krajinami (menší podiel zamestnanosti v priemysle, pomalší rast životnej úrovne).
- Priemyselná výroba prináša krajinám, ich obyvateľstvu, pozitíva i negatíva spojené jednak s ekonomickými prejavmi, ako sú nielen cykly rozvoja, ale i poklesu a stagnácie ekonomiky, jednak sú to ďalšie dosahy v oblasti životného prostredia, urbanizácie, vzdelania, sociálnych vzťahov a pod.



Obrázok 1: Etapy priemyselnej revolúcie

Zdroj: <https://kemptechnologies.com/blog/the-4th-industrial-revolution>

Etapy priemyselnej revolúcie

Z poznatkov o dejinách si pripomenieme, ako charakterizujeme jednotlivé etapy priemyselnej revolúcie (obrázok 1).

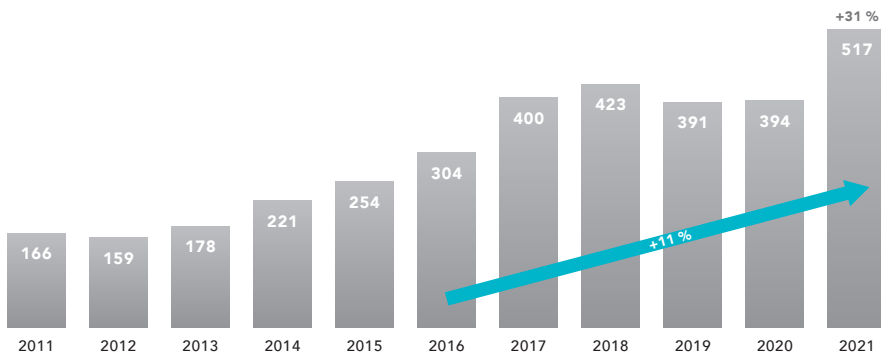
1. Prvá priemyselná revolúcia sa začala v 18. storočí, keď sa začala využívať energia pary a výroba sa zmechanizovala.
2. Druhá revolúcia prišla s nasadením technológií masovej výroby na začiatku 20. storočia.

3. Tretia priemyselná revolúcia sa začala pred niekoľkými desaťročiami a trvá dodnes. Vyznačuje sa automatizovanými výrobnými linkami, ktoré prišli s elektronickými systémami a počítačovými technológiami.
4. Štvrtá priemyselná revolúcia: inteligentná tovareň.

Half a million limit broken in 2021

Annual installations of industrial robots - World

1, 000 units



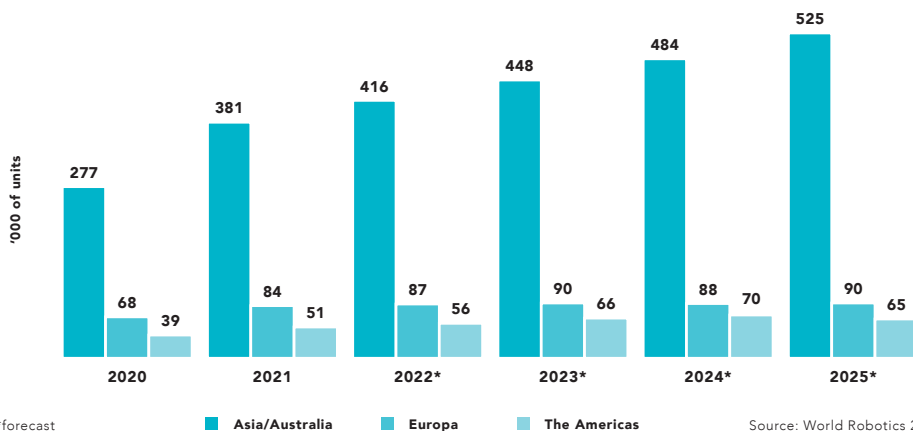
Source: World Robotics 2022

Obrázok 2

Zdroj: <https://ifr.org/>

Forecast

Annual installations of industrial robots 2020-2021 and 2022*-2025*



*forecast

Source: World Robotics 2022

Obrázok 3

Zdroj: <https://ifr.org/>

Okrem aktuálneho dôrazu na koncept Priemysel 4.0 – štvrtú priemyselnú revolúciu, už dnes hovoríme o Priemysle 5.0, ktorý tvoria piliere, ako sú udržateľné (environmentálne) technologické pracoviská s podporou digitalizácie, umelej inteligencie a robotiky, optimalizácia interakcie človek-stroj-robot a podpora nahrádzania ľudí robotmi.

Vízia Priemysel 4.0

- Základom „výrobnej inteligencie“ je nová generácia automatizovaných riadiacich systémov. Tieto systémy s pomocou nových procesorov, softvérov a senzorov sú schopné vzájomne komunikovať, vymieňať si dáta a inštrukcie a samostatne riadiť všetky časti výrobného procesu. Výroba sa zaobíde bez centrálného riadenia, bude sa riadiť sama a sama dokáže nájsť optimálne postupy plnenia výrobných úloh.
- Základom sú inteligentné továrne. Polotovary a stroje v nej budú vzájomne komunikovať a spoločne hľadať najefektívnejší výrobný proces.
- Rad inteligentných prvkov, ktoré môžu tvoriť základ Priemyslu 4.0, existuje, objavili sa v posledných dekádach rokov. Hľadajú sa spôsoby, ako jednotlivé systémy (napríklad výrobné linky) funkčne prepojiť v celom reťazci.
- Kľúčom k inteligentnej fabrike je softvér.
- V priemyselnej praxi sa napĺňanie vízie prejavuje intenzívnym budovaním robotických pracovísk.
- Medzinárodná federácia robotiky – International Federation of Robotics (IFR) – uvádza, že v roku 2021 sa vo svete predalo 517 000 priemyselných robotov, ktoré smerovali do automobilového priemyslu, elektrotechniky a strojárstva (obrázok 2).
- Kľúčovým trhom robotiky ostala Čína, ktorá pohltila tretinu z celkového objemu novoinštalovaných robotov. Nasledujú Japonsko, USA, Južná Kórea a Nemecko, kde skončila druhá tretina objemu (obrázok 3).
- Slovensko je v top desiatke európskych krajín v počte priemyselných robotov na zamestnanca. Týždenník Trend v čísle 37/2023 uvádza údaj 169 na 10 000 zamestnancov, svetový priemer je 113.
- Významne sa mení ekonomika robotizácie výroby. V súčasnosti sa ceny robotov pohybujú na úrovni 20 – 35 tisíc eur a pod 10 tisíc eur sa pohybujú náklady na zosadenie robotického pracoviska. Pri trojzmennej prevádzke nahradí päť robotov 15 i viac pracovníkov a pri súčasnej cene je návratnosť investície jeden a pol až dva roky.

1.6 Digitalizácia hodnotového reťazca – piliere Priemyslu 4.0

Cieľom štvrtej priemyselnej revolúcie je hlavne transformácia výrobných a obchodných podnikov na podniky digitálne, prepojením fyzického a digitálneho sveta. Toto prepojenie treba zrealizovať naprieč celým hodnotovým reťazcom.