



## PARCIÁLNE ČLENENIE MARKETINGOVÝCH STRATÉGIÍ

Michal Martinka, Iveta Kremeňová\*

### Úvod

Strategický riadiaci proces je súborom činností a rozhodnutí, ktoré vedú k formulovaniu plánu podniku a jeho realizácii. Je podstatnou súčasťou aktivít každého moderného podniku (či už je malý alebo veľký), ktorý pôsobí v trhových podmienkach. Jeho úlohou je dlhodobé usmerňovanie činností podniku tak, aby bolo naplnené jeho poslanie a zaistené ciele. Zahŕňa kľúčové rozhodnutia a kľúčové kroky, realizované vrcholovým vedením podniku i vedením jednotlivých podnikových útvarov s jednotnou úlohou: vyvinúť komplexnú dlhodobú stratégiu pre prežitie a hospodársky rast (čo znamená vytvoriť perspektívu podniku ako celku – jednotnú perspektívu všetkých jednotiek ako funkčných, tak aj prevádzkových – a riadiť ich rovnakým smerom). Vzhľadom na aktuálnosť problematiky v oblasti stratégií, sa článok venuje otázkam základného parciálneho členenia stratégií.

V literatúre sa v súvislosti s členením marketingových stratégií najčastejšie uvádzajú nasledovné strategické parciálne prístupy:

- podľa Ansoffa,
- podľa Portera,
- podľa Kotlera.

V ďalších častiach článku si postupne predstavíme jednotlivé prístupy.

### 1. Členenie marketingových stratégií podľa Ansoffa

**Zvýšenie príjmu** dosahujú podniky využitím viacerých možností, ktoré vznikajú využívaním súčasných i nových výrobkov na súčasných i nových trhoch. Niektoré podniky sa riadia strategickým prístupom, definovaným **Ansoffom**, ktorý je uznávaným odborníkom a autorom stratégií pre výrobok a trh (a v súčasnosti už tiež klasikom problematiky – názory na tieto otázky vyslovil v 60. rokoch 20. storočia a toto zameranie je i dnes pre podniky významné).

Ansoff ukazuje vo vzájomných súvislostiach dva prvky:

- marketingové ciele, vyjadrené pomocou dvoch dimenzií – výrobkov a trhov,
- marketingové stratégie, reprezentované v základnej zostave štyrmi možnosťami.

Jeho matica (tab. č. 1) dáva do vzťahu trhy znázornené v riadkoch s výrobkami, ktoré majú svoje miesto v stĺpcoch. Matica je teda rozdelená na časti predstavujúce výrobky a trhy nové a výrobky a trhy súčasné. Pole matice prezentujú strategické alternatívy vhodné pre dosiahnutie rastu v oblasti podnikania daného podniku. Jedná sa o výhradne rastové stratégie. Ansoff neuvažuje o stratégiách ústupu.

---

\* Ing. Michal Martinka, Kinex Zilina, externý doktorand F-PEDAS, Doc. Ing. Iveta Kremeňová, PhD., Katedra spojov, F-PEDAS, Žilinská univerzita v Žiline  
tel.: 041/5133100, 101- sekr., fax: 041/5655615  
e-mail: MMartinka@kinex.sk, Iveta.Kremenova@fpedas.uniza.sk

Tab. č. 1. Matica strategických alternatív vhodných pre dosiahnutie rastu podniku

Trhy	Výrobky	
	<i>súčasnú</i>	<i>nové</i>
<i>súčasnú</i>	1. penetrácia trhu	3. rozvoj produktu
<i>nové</i>	2. rozvoj trhu	4. diverzifikácia

Ak sa pozrieme na Ansoffovu maticu z hľadiska existujúcich výrobkov a súčasných trhov, tak len stratégia penetrácie trhu – sa zaoberá súčasnými trhmi a existujúcimi výrobkami. Ostatné strategické smery vychádzajú zo skutočnosti, že podnikové ciele už nie je možné definovať v rámci existujúcich výrobkov a v podmienkach súčasných trhov. Vzhľadom k rýchle sa meniacim potrebám zákazníkov sú vedľa existujúcich výrobkov nevyhnutné i nové, vhodnejšie výrobky, uplatňujúce sa nielen na súčasných trhoch, ale i na trhoch nových a tým vzniká i nevyhnutnosť formulovania ďalších vhodných stratégií pre ziskovú existenciu podniku (tab. č. 2).

Tab. č. 2. Ďalšie vhodné stratégie pre ziskovú existenciu podniku

1. Súčasnú výrobky a súčasnú trhy	2. Súčasnú výrobky a nové trhy	3. Nové výrobky a súčasnú trhy	4. Nové výrobky a nové trhy
<i>Penetrácia trhu, konsolidácia trhu</i>	<i>Vývoj trhu</i>	<i>Vývoj výrobku</i>	<i>Diverzifikácia</i> - horizontálna integrácia - vertikálna integrácia - sústredná diverzifikácia - konglomerátna diferenciacia

Ďalej si priblížime stručnú charakteristiku stratégií uvedených v tabuľke č.2.

### 1.1 *Stratégia penetrácie*

Podnik sa snaží predat existujúcim zákazníkom viac existujúcich, prípadne inovovaných služieb. Stratégia penetrácie je vhodná a často aplikovaná vo sfére služieb cestovného ruchu, služieb telekomunikácií alebo služieb využitia voľného času. Uvedené služby, ale aj ďalšie, umožňujú zákazníkom spotrebúvať viac, častejšie, prípadne na iný účel

ponúkané služby alebo výrobky. Penetrácia trhu neznamena ani zmenu trhu, ani zmenu služby či výrobkov, ale predovšetkým dôraznejšie a pôsobivejšie zameranie na súčasné trhy s existujúcimi výkonmi.

### **1.2. *Stratégia rozvoja trhu***

Podnik ponúka produkt iným segmentom. Zvýšenie predajného obratu možno dosiahnuť napríklad predajom existujúcich výkonov v ďalších geografických oblastiach, identifikáciou nových trhových segmentov v bežných predajných oblastiach, nájdením nových spôsobov použitia existujúceho výkonu na nových trhoch, zvýraznením pozície súčasných výkonov na nových trhoch, napríklad posilnením značky alebo image a pod.

### **1.3. *Stratégia rozvoja produktu***

Podnik ponúka existujúcim zákazníkom inovované alebo nové produkty. Stratégia vychádza zo zmeny výkonu a zo zachovania jeho predaja na súčasných trhoch. Stratégia je úspešná na trhu, na ktorom má poskytovateľ veľa verných zákazníkov. Výkony si vyžadujú neustálu inováciu. Táto umožňuje výrobcovi udržať si náskok alebo dolíšenie od konkurencie.

### **1.4. *Stratégia diverzifikácie***

Podnik ponúka nové služby novým skupinám zákazníkov. Táto stratégia predstavuje zo všetkých stratégií rastu najnákladnejšiu a najriskynejšiu stratégiu. Zvlášť, ak rozvoj nových výkonov smeruje do výrazne odlišných oblastí. Stratégia je veľmi pôsobivá, ale rovnako značne riskantná, pretože podniky väčšinou nemajú ani výrobné, ani marketingové skúsenosti (nový výrobok, nový trh), ktoré by mohli použiť. Dostávajú sa do celkom odlišných trhových oblastí so značkami do tejto doby tu neznámymi. Dochádza k objavovaniu a využívaniu celkom nových podnikateľských príležitostí. [3]

## **2. Členenie marketingových stratégií podľa Portera**

Pre dosiahnutie podnikových cieľov organizácie najskôr vyjadria celopodnikový strategický smer platný pre celú organizáciu – najčastejšie sú používané stratégie vychádzajúce z **Porterovho prístupu**, ktoré je možné použiť bez rozsiahlych problémov a ťažkostí vo väčšine podnikov, a to bez podstatných ohľadov na konkrétne výkony a príslušné odvetvie alebo odbory. Jedná sa:

- o dosiahnutie postavenia najefektívnejšieho výrobcu v odvetví alebo odbore. Pokiaľ sa podnik stane v odbore alebo odvetví výrobcovi s najnižšími nákladmi, bude pravdepodobne dosahovať väčšie zisky .
- o výraznú diferenciáciu v porovnaní s konkurenčnými firmami. Pokiaľ podnik bude významne diferencovať svoj výrobok takým spôsobom, že zákazník túto diferenciáciu rozpozna a ocení – a bude ochotný zaplatiť vyššiu cenu – potom pravdepodobne bude dosahovať vyšší zisk

V súlade s vyššie uvedenými podnikovým strategickým smerom volia manažéri marketingové stratégie vedúce k zabezpečeniu marketingových úloh. Tie sú väčšinou v určitom vzťahu k zisku (rozdielnym spôsobom a v rozdielnej miere) a podniky sa snažia byť:

- zvýšiť príjmy,

- znížiť výdaje,
- alebo skúšajú oboje.

Stratégie, ktorá prezentujú základnú schému postupu podniku pre dosiahnutie cieľov sú nazývané **generickými stratégiami**. Manažéri vychádzajú pri ich odvodzovaní väčšinou z prístupu M. Portera, ktorý je – jednoducho povedané – založený na myšlienke, že dlhodobá udržateľná konkurenčná výhoda je základom výkonnosti podniku, teda že strategický smer je potrebné odvodiť od dosiahnuteľnej konkurenčnej výhody. Pre budúcnosť najmä pri rýchlych zmenách prostredia nie je možné všeobecne počítať s dlhodobou konkurenčnou výhodou.

Porter definuje 3 základné konkurenčné stratégie:

### **2.1. Stratégia diferenciácie**

Môže byť založená na rôznych základoch. Medzi najdôležitejšie patrí kvalita, rýchla a neustála inovácia, dodacie podmienky, pri službách miesto dodania, personál poskytujúci služby, či ich cena. To všetko umožní ponúknuť zákazníkovi vyššiu hodnotu ako konkurencia. Stratégiu diferenciácie uplatňujú veľké podniky poskytujúce služby (letecké spoločnosti, banky, poisťovne), no úspešne ju môžu uplatniť aj malí, lokálni výrobcovia, alebo poskytovatelia služieb (napr. špecializovaná pekáreň, 3D kino a pod.). Stratégiu diferenciácie uplatňujú aj výrobné podniky, ktoré svoju ponuku diferencujú práve rozšírením svojho výrobku o služby naň viazané. Diferenciácia (odlišnosť) by mala byť taká, aby ju konkurencia nemohla ľahko napodobniť.

### **2.2. Stratégia nízkych nákladov (nákladového vodcovstva)**

Stratégia je založená na veľkom trhovom podiele alebo na niektorom vnútornom zdroji nízkych nákladov (lacno nakupované vstupy, vysoká produktivita, nízke mzdové náklady, jedinečné postupy). Vedúcu pozíciu v nákladoch možno dosiahnuť nielen znižovaním ceny, ale aj zvyšovaním objemu predaja pri udržaní danej ceny. Nízke náklady sa dajú dosiahnuť napr. nízkonákladovou distribúciou (napr. pomocou internetu).

### **2.3. Stratégia sústredenia (focus)**

Býva častejšie aplikovaná menšími podnikmi, ktoré si vyberú relatívne malú časť trhu s osobitnými požiadavkami. Uplatňujú ju podniky, ktoré nemajú dostatok zdrojov na to, aby konkurovali veľkým podnikom. Podstatou stratégie je aj odlíšenie svojej ponuky, relatívne úzkej, od ponuky konkurencie a ponuka relatívne úzkemu trhovému segmentu alebo ponuka na pomerne malom území. Odlišenie musí predstavovať podstatu konkurenčnej výhody. [1]

## **3. Členenie marketingových stratégií podľa Kotlera**

**Kotler v rámci parciálneho prístupu** vymedzuje štyri typy stratégií. Základným kritériálnym hľadiskom je postavenie podniku na trhu (veľkosť trhového podielu v odvetví alebo odbore). *Prvou stratégiou je stratégia trhového vodcu, druhou stratégia trhového vyzývateľa, treťou je stratégia trhového nasledovateľa a štvrtou stratégiou je stratégia obsadzovania trhových medzier (výklenkov).*

### 3.1. *Stratégia trhového vodcu*

Vodcom trhu je podnik, ktorého dominanciou je najväčší podiel na danom trhu. Trhovým vodcom je napríklad Procter and Gamble, General Motors alebo McDonald's. Priáním trhového vodcu je dominantné postavenie zachovať alebo posilniť – obstať na vedúcom mieste. (Cieľom stratégie je previesť prvú pozíciu trhu do vhodnej konkurenčnej výhody). Vodcovia sa vo veľa prípadoch tešia dobrej povesti na trhu (všeobecne to ale neplatí – môžu, ale nemusia mať dobrú povesť). Ich trhové postavenie je ale ostatnými účastníkmi trhových operácií rešpektované.

Aké sú najpravdepodobnejšie strategické zámery trhového vodcu:

- a. **Chrániť súčasný trhový podiel v rámci terajšieho trhu** (ide o obranu terajšej pozície, teda udržanie postavenie vodcu. Strategický zámer sa zakladá na defenzívnom prístupe. Dobrá obrana sťažuje novým podnikom vstup na trh a znamená udržanie príslušnej konkurenčnej výhody).
- b. **Zväčšiť celkový trh** (Podnik s dominanciou v podiele na trhu získa pravdepodobne viac, ak sa zväčší celkový trh).
- c. **Zvýšiť trhový podiel v rámci terajšieho trhu.**

### 3.2. *Stratégia trhového vyzývateľa*

Táto stratégia je vhodná pre firmy, ktoré majú slabšie postavenie ako vodca trhu, väčšinou zaujímajú druhú, prípadne tretiu pozíciu za trhovým vodcom a sú ochotné a pripravené vodcu prenasledovať a bojovať za silnejšie postavenie na trhu. Je to ofenzívny typ strategického prístupu. Cieľom je zvýšiť podiel trhu, a to buď na úkor vodca trhu alebo na úkor rovnako veľkých, menších a malých firiem, ktoré fungujú na rovnakých trhoch.

Kotler odporúča 5 možných útočných stratégií:

- a. **Stratégia priameho (čelného) útoku** – útočník všetkými nástrojmi marketingového mixu napáda pozície vyzývaného (hlavne jeho silné stránky).
- b. **Stratégia bočného útoku** – útočník napáda všetky slabé stránky vyzývaného.
- c. **Stratégia obkľúčenia** – útočník napáda vyzývaného zároveň na niekoľkých miestach.
- d. **Stratégia obchvatného útoku** – zavedenie nových technologických procesov vytlačí z trhu terajšie výrobky, rozšíri sa trh a zvýši sa predaj.
- e. **Stratégia partizánskych útokov** – nepredvídané útoky v nepravidelných intervaloch.

### 3.3. *Stratégia trhového nasledovateľa*

Podnik uzná trhového vodcu a uzná, že nemá zmysel získavať jeho zákazníkov. Skôr sa ho snaží napodobňovať, pričom chce dosiahnuť aj určitú odlišnosť, ktorá vyhovuje určitej zákazníckej skupine.

Kotler uvádza 4 základné smery vhodné pre trhového nasledovateľa:

- a. **Stratégia napodobňovania** – predpokladá nielen napodobňovanie ale aj určité odlišenie.
- b. **Stratégia upravovania** – predpokladá úpravu a zdokonaľovanie výkonov, ktoré boli prebrané od trhového vodcu.
- c. **Stratégia skrytého konkurenta** – nasledovateľ kopíruje výrobky vodcu a nelegálne ich predáva.
- d. **Stratégia parazita** – predstavuje napodobneniny výrobkov vodcu s nepatrnými odlišnosťami. Parazit predáva tieto imitácie za nižšie ceny.

### **3.4. *Stratégia obsadzovanie trhových medzier***

Podniky s touto stratégiou vyhľadávajú trhové medzery. Vôbec sa nevenujú celému trhu alebo veľkým trhovým segmentom. Tieto podniky majú určitú špecifickú schopnosť, ktorá je atraktívna pre určitú malú časť trhu, ale nie je atraktívna pre veľké alebo väčšie podniky.

Trhová medzera by mala byť dostatočne veľká pre podnik, ktorý sa o tento priestor zaujíma, mala by tu byť dostatočná kúpna sila, možnosť ďalšieho rastu a dostatočný ziskový potenciál. Mala by zapadať medzi schopnosti firmy a zároveň by mala byť mimo sféru záujmu vodcov trhu. [2]

### **Záver**

Podnik si po vytýčení cieľa môže vybrať z rôznych druhov stratégií, ktoré mu zabezpečia jeho dosiahnutie. Dokonca sa nemusí upíjať na jednu vybranú stratégiu, ale môže si zvoliť kombináciu rôznych. Dôležité je hlavne to, čo je pre daný podnik, pri daných podmienkach najvýhodnejšie.

### **Literatúra**

- [1] KUPKOVIČ, M. A KOL.: Podnikové hospodárstvo, Sprint, Bratislava, 2002, 461 str., ISBN 80-88848-93-8
- [2] HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing, 2. rozšírené a aktualizované vydanie, Grada Publishing a.s., Praha 2003, 204 str., ISBN 80-247-0447-1
- [3] ĎAĎO, J., PETROVIČOVÁ, J., KOSTKOVÁ, M.: Marketing služieb, EPOS, Bratislava, 2006, 296 str., ISBN 80-8057-662-9
- [4] KREMEŇOVÁ, I., ROSTÁŠOVÁ, M.: Marketing v službách, Marketingový informačný systém, EDIS, ŽU v Žiline, 2006, ISBN 80-8070-358-2
- [5] ROSTÁŠOVÁ, M., KREMEŇOVÁ, I.: Marketing v službách, Algoritmy marketingových činností, EDIS, ŽU v Žiline, 2006, ISBN 80-8070-355-8

### **Grantová podpora**

Článok vznikol pre podporu projektu VEGA – Vplyv výberu efektívnej stratégie na riadenie konkurencieschopnosti podniku v rámci liberalizácie poštových trhov.