



ΠΑΡΚΕΤΙΠΓΟΝΎ ΠΑΠΑΪΠΕΠ

ΥΥΒΡΑΠΈ ΚΑΡΙΤΟΛΥ



Renáta ΠΙΚΛΕΠČÍČOVÁ

ŮCΠFΠK

Trnava 2023

**MARKETINGOVÝ MAPAŽMENT
– VYBRAJÉ KAPITOLY**

Renáta Miklenčičová



Trnava 2023

MARKETINGOVÝ MANAŽMENT

– VYBRAITÉ KAPITOLY

Autorka: Ing. Renáta Miklenčíčová, PhD.
Recenzenti: prof. Ing. Ľudmila Nagyová, PhD.
doc. Ing. Michal Vaněk, PhD.

Jazyková korektúra: Mgr. Dominika Čmehýlová-Rašová, PhD.

Dizajn obálky: Mgr. Martin Klementis, PhD.

Grafické spracovanie ilustrácií: PhDr. Michal Kubovics, PhD.

Technické spracovanie: Daniel Císar

Vydanie vysokoškolskej učebnice bolo schválené Edičnou radou Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave a Vedeckou radou Fakulty masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave.

Vysokoškolská učebnica vznikla na základe finančnej podpory poskytnutej Vedeckou grantovou agentúrou Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky a Slovenskej akadémie vied (VEGA), v rámci grantového projektu VEGA 1/0458/21: „Manažment konceptu „spodnej vlny“ zo strany podnikateľských subjektov pri propagácii environmentálne vhodných produktov v čase technologickej interferencie“.

© Ing. Renáta Miklenčíčová, PhD.

© Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2023


Všetky práva vyhradené. Toto dielo ani žiadnu jeho časť nie je možné publikovať bez súhlasu autoriek.

Vydavateľ: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Fakulta masmediálnej komunikácie

Vydanie: prvé, 2023

ISBN 978-80-572-0398-8

OBSAH

Predhovor strana 6	Marketingový manažment VYBRANÉ KAPITOLY	03 Kľúčové aspekty efektívneho predaja v kontexte marketingového manažmentu strana 54
01 Marketingový manažment strana 9		04 Synergia internetového nakupovania a efektívneho marketingového manažmentu strana 68
02 Úloha kreativity v marketingovom manažmente strana 27	Zoznam bibliografických prameňov strana 99	Záver a Resumé strana 95 - 97

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A OBRÁZKOV

Obr. 1	Holistická marketingová koncepcia	19
Obr. 2	Proces marketingového manažmentu	21
Obr. 3	Prvky kreatívnej výkonnosti	34
Obr. 4	Kreatívny proces	36
Obr. 5	Myšlienková mapa na tému Eshop	47
Obr. 6	Myšlienková mapa na tému spoločnosť APPLE	48
Obr. 7	Myšlienková mapa na tému Eshop	49
Obr. 8	Myšlienková mapa na tému FMK	50
Obr. 9	Myšlienková mapa na tému FMK	51
Obr. 10	Myšlienková mapa na tému Diplomová práca	52
Obr. 11	Hierarchické usporiadanie internetového obchodu	71
Obr. 12	Typy internetových obchodov	77
Obr. 13	Marketingový mix na internete	79

PREDHOVOR

„Je naozaj náročné navrhovať produkty pre cieľové skupiny. Mnohokrát sa stáva, že ľudia nevedia, čo chcú, pokiaľ im to neukážete.“

Steve Jobs

Predkladaná vysokoškolská učebnica s názvom „Marketingový manažment – vybrané kapitoly“ je vytvorená pre študentov študijného odboru mediálne a komunikačné štúdiá, pričom je formulovaná tak, aby zohľadňovala ich špecifické potreby a požiadavky. Poznatky z nej môžu mať relevanciu aj pre študentov, tak z ekonomických, ako aj z humanitných študijných odborov. Takýto interdisciplinárny prístup k téme marketingového manažmentu podporuje integráciu rôznych vedeckých prístupov a teoretických rámcov pre systematickejšie a komplexnejšie porozumenie danej problematiky.

Vysokoškolská učebnica je štruktúrovaná do štyroch kapitol zameraných na rôzne aspekty marketingového manažmentu. Každá kapitola obsahuje poslanie, ciele, kontrolné otázky a myšlienkovú mapu, ktorá rekapituluje kľúčové body z každej kapitoly.

Prvá kapitola poskytuje teoretický základ na pochopenie komplexnej problematiky marketingového manažmentu. Táto kapitola sa opiera o dôležité aspekty marketingového manažmentu vrátane cieľov, úloh, koncepcií, funkcií a samotného procesu marketingového manažmentu, čím umožňuje čitateľom dôkladný pohľad na komplexnosť tohto odboru. Záver prvej kapitoly poukazuje na dôležitosť postavenia a úlohy manažéra v marketingovom manažmente. Táto časť poskytuje detailnejší pohľad na rolu manažéra v kontexte efektívneho riadenia marketingových aktivít a zároveň zdôrazňuje jeho význam pri naplnení marketingových cieľov a stratégií spoločnosti.

Druhá kapitola sa zameriava na podstatu kreatívneho myslenia a konania v rámci manažmentu. Rieši východiská pre implementáciu kreativity v marketingovom manažmente a skúma zložky kreatívnej výkonnosti, ktoré sú dôležité na dosiahnutie pozitívnych výsledkov v manažérskom prostredí. Daná kapitola poukazuje aj na prekážky a bariéry, ktoré celkovo vplývajú na kreatívny proces v spoločnosti. Kapitola zdôrazňuje dôležitý fakt, že predstavuje predpoklad inovácií v marketingovom manažmente, a zároveň charakterizuje rôzne metódy a techniky, ktoré pôsobia na kreatívne myslenie. Na záver kapitoly sú uvedené myšlienkové mapy študentov, ktoré pomáhajú vizualizovať a lepšie pochopiť prezentované koncepty a teoretické rámce. Študenti ich tvorili na seminároch z predmetu marketingový manažment.

Tretia kapitola kladie dôraz na dôležitosť predajného personálu ako dôležitého prvku v celkovom procese predaja, kde sa zameriava aj na podrobnejšiu charakteristiku, jeho úlohy a význam. Taktiež sa tretia kapitola zaoberá súčasnými trendmi v oblasti predaja, čím umožňuje sofistikovanejší pohľad na danú problematiku, ale upozorňuje tiež na možné vývojové trendy a výzvy, ktorým čelia manažéri v danej problematike.

Štvrtá kapitola je zameraná na internetové nakupovanie a poskytuje komplexný pohľad v rámci marketingového manažmentu. V úvode tejto kapitoly sú zadefinované základné pojmy, charakterizované rôzne typy internetových obchodov, čo môže slúžiť ako pomôcka na lepšie pochopenie jeho štruktúry a účelu v online prostredí. Taktiež sa zameriava aj na funkcie internetových obchodov a ich dôležitosť pre efektívne fungovanie v online prostredí. V tretej kapitole je charakterizovaný celý nákupný proces na internete, ktorý ovplyvňuje zákazníkov pri ich nákupoch. Poukazuje tiež na dôležitosť marketingového mixu v online prostredí, ktoré spoločnosti využívajú na dosiahnutie svojich cieľov a stratégií. V závere štvrtej kapitoly sú uvedené výhody a nevýhody internetového obchodovania z perspektívy predajcov a aj samotných zákazníkov.

Vysokoškolská učebnica predstavuje komplexný a systematický prehľad o dôležitých oblastiach, ktoré tvoria súčasť marketingového manažmentu, konkrétne subsumuje poznatky z kreativity, predaja a internetového nakupovania. Ich cieľom je poskytnúť študentom nielen teoretické poznatky, ale aj praktické nástroje, ktoré podpora ich rozhlád. Tieto kapitoly majú za úlohu ponúknuť komplexný súbor znalostí, ktoré pomôžu lepšie pochopiť a využívať tieto kľúčové oblasti nielen počas ich štúdia, ale aj v budúcej profesionálnej praxi v rôznych odvetviach manažmentu, marketingu, kreativity predaja alebo elektronického obchodu. Týmto spôsobom prispievajú nadobudnuté poznatky k posilneniu ich kompetencií a kvalifikácií v týchto oblastiach a pripravujú ich na úspešný štart v rámci vedeckého a profesionálneho prostredia.



1. KAPITOLA:

Marketingový manažment



1. MARKETINGOVÝ MANAŽMENT

Poslanie kapitoly

Marketingový manažment predstavuje komplexný manažérsky proces, ktorého cieľom je dosiahnuť stanovené marketingové ciele spoločnosti prostredníctvom plánovania, riadenia a realizácie marketingových aktivít a stratégií. Jeho zámerom je tiež prispôbiť sa potrebám a preferenciám zákazníkov, čím sa snaží efektívne budovať dlhodobé a vzájomne prospešné vzťahy so svojimi potenciálnymi alebo aj stálymi zákazníkmi. Marketingový manažment predstavuje dynamickú disciplínu, ktorá sa neustále vyvíja v reakcii na zmeny v správaní zákazníkov, technologickom pokroku a konkurenčnom prostredí. V dnešnej rýchlo meniacej sa ekonomike a dynamickom manažmente hrá marketingový manažment zásadnú úlohu pri dosahovaní úspechu spoločnosti a organizácií. Vstupom do digitálnej éry, ktorá je podporená nástupom nových a inovatívnych technológií, spolu s rastúcimi očakávaniami a preferenciami zákazníkov sa marketingový manažment stal komplexným a nevyhnutým procesom v mnohých spoločnostiach. Narastajúci tlak zo strany konkurencie vyžaduje, aby spoločnosti a organizácie systematicky riadili svoje marketingové aktivity s cieľom udržať a získať vedúce postavenie na trhu. Marketingový manažment vo svojej podstate zahŕňa dôležité prvky ako napríklad dôsledná analýza dát, segmentácia trhu, efektívne využívanie sociálnych médií, online reklama, stratégie, tvorba hodnotného obsahu, budovanie vzťahovej zložky so zákazníkmi, automatizácia marketingových procesov, personalizovaný predaj, ale aj kreativitu a inovácie aj ďalšie prvky. Vzhľadom na dynamiku marketingového manažmentu a jeho prepojenie s rôznymi oblasťami podnikania je kľúčové, aby manažéri v spoločnostiach mali včasné a aktuálne informácie o najnovších trendoch a inováciách. Okrem toho je dôležité, aby systematicky, analyzovali dáta a rýchlo prispôbovali svoje stratégie takým spôsobom, aby mohli adekvátne reagovať na meniace sa požiadavky trhu.

Ciele kapitoly:

- **Definície marketingového manažmentu**
- **Ciele a úlohy v marketingovom manažmente**
- **Funkcie marketingového manažmentu**
- **Koncepcie marketingového manažmentu**
- **Proces marketingového manažmentu**
- **Úloha a postavenie manažéra v marketingovom manažmente**

Marketingový manažment

Marketingový manažment je zásadným aspektom, ktorý sa systematicky venuje plánovaniu, riadeniu a realizácii marketingových stratégií a aktivít. Jeho zameraním je dosahovať stanovené marketingové ciele spoločnosti, či už prostredníctvom analytického prístupu, dôkladnej segmentácie trhu, efektívneho využívania komunikačných nástrojov, ale aj prispôbením sa na meniace sa preferencie a správanie zákazníkov.

V dnešnom rýchlo sa meniacom obchodnom prostredí plní marketingový manažment dôležitú úlohu pri zabezpečení konkurencieschopnosti a udržateľného rastu spoločností. Marketingový manažment sa neustále vyvíja a prispôsobuje novým trendom, technológiám a zmenám ako napríklad:

- **Personalizácia a cielenie na zákazníkov** – tieto dva faktory predstavujú dôležité prvky marketingového manažmentu v súvislosti s dostupnosťou veľkého objemu dát a informácií, pretože spoločnosti systematicky využívajú rôzne analytické nástroje na získavanie informácií o nákupnom správaní svojich zákazníkov, ktoré vedia následne použiť na vytvorenie cielených ponúk a obsahu, ktoré sú prispôbené individuálnym preferenciám a potrebám každého zákazníka (“Najväčšie trendy v marketingu na rok 2023”, 2023).
- **Digitalizácia** – možno ju považovať za jednu z najvýraznejších zmien vo všetkých oblastiach mnohých spoločností.
- **Zmeny v spotrebiteľských preferenciách** – rastúci objem spotreby a zmeny v štruktúre spotreby a preferenciách spotrebiteľov sú významnými faktormi ovplyvňujúcimi marketingový manažment (Pajtinková Bartáková, Gubíniová, 2015).
- **Sociálne médiá** – mnohé spoločnosti vytvárajú obsah pre rôzne sociálne platformy a komunikujú so svojimi zákazníkmi prostredníctvom týchto kanálov.
- **Udržateľnosť a spoločenská zodpovednosť** – zákazníci sú v súčasnosti oveľa citlivejší tak na environmentálne, ako aj na spoločenské problémy. Práve v tejto súvislosti sa mnohé spoločnosti snažia zahrnúť udržateľnosť a spoločenskú zodpovednosť do svojich stratégií a aktivít.
- **Elektronické obchodovanie** – sa stalo dôležitou súčasťou stratégií mnohých spoločností, ktoré svoje produkty a služby ponúkajú prostredníctvom online predajných kanálov.
- **Vplyv rozšírenej reality a umelej inteligencie** – sú to prvky, ktoré napomáhajú spoločnostiam vo veľkej miere analyzovať dáta, automatizovať procesy, predpovedať správanie spotrebiteľov a dokonca aj personalizovať obsah, čím zlepšujú celkový užívateľský zážitok. (“Najväčšie trendy v marketingu na rok 2023”, 2023).

- **Silná konkurencia** – neustále zvyšujúca sa konkurenčná intenzita výrazne súvisí s rýchlym technologickým pokrokom a tlakom na inovácie, ktoré umožňujú spoločnostiam dosahovať dominantné postavenie na trhu.

Zmeny v oblastiach marketingového manažmentu naznačujú, že spoločnosti v súčasnosti výrazne zintenzívnili svoje investície do analyzovania dát a informácií o svojich zákazníkoch. Na základe týchto dát môžu lepšie porozumieť nákupnému správaniu zákazníkov a vytvoriť ciele a obsah na základe individuálnych preferencií a potrieb svojich zákazníkov. Celkovo tieto zmeny poukazujú na to, že marketingový manažment sa stáva čoraz komplexnejším a technologicky orientovanejším procesom.

Definície marketingového manažmentu:

V začiatkoch 20. storočia bol výraz „marketingový manažment“ používaný skôr ako označenie **riadenia obchodných operácií**. Neskôr sa význam tohto výrazu začal meniť a začal sa viac spájať **s praktickým využitím marketingových nástrojov v praxi**. Marketingový manažment sa dnes chápe ako riadenie marketingových aktivít v podnikoch.

Podľa portálu GKTodaj z roku 2018 je Marketingový manažment definovaný ako „*obchodná disciplína, ktorá je zameraná na praktickú aplikáciu marketingových techník a riadení firemných marketingových zdrojov a činností*.“ Na základe tejto definície môžeme usudzovať, že tento pohľad zdôrazňuje práve potrebu efektívneho riadenia marketingových zdrojov v rámci spoločností.

Podľa autorov Kotlera a Kellera (2007) predstavuje marketingový manažment: „*proces plánovania a vykonávania koncepcie tvorby cien, propagácie a distribúcie myšlienok tovaru a služieb s cieľom uskutočniť výmenu, ktorá uspokojí ciele jednotlivca aj organizácií*.“ To znamená získať, udržať si a rozvíjať zákazníkov tým, že vytvoríme, dodáme a komunikujeme vyššiu hodnotu pre zákazníka. Autori Kotler a Armstrong (2007) uvádzajú, že: „Marketingový manažment je proces, prostredníctvom ktorého spoločnosti tvoria hodnotu pre svojich zákazníkov a zároveň budujú silné vzťahy, s cieľom udržať zisk a dosiahnuť dlhodobý úspech na trhu“. Autori Matúš et al. (2012) uvádzajú taktiež definíciu marketingového manažmentu: „*marketingový manažment predstavuje vedu a umenie zvoliť si správne cieľové trhy a vybudovať si s nimi vzájomné výhodné vzťahy*.“ Autorky Kollárová a Koliščáková (2023) definujú marketingový manažment ako kontinuálny proces, ktorý zahŕňa systematickú analýzu, plánovanie, implementáciu a kontrolu s cieľom vytvárať a udržiavať dlhodobé vzťahy so zákazníkmi. Tieto vzťahy následne umožňujú podnikom a iným subjektom dosiahnuť svoje stanovené ciele. Tieto prístupy autorov k marketingovému manažmentu kladú veľký dôraz na neustálu pružnosť v reakcii na meniace sa podmienky na trhu, proces vytvárania hodnoty pre zákazníkov a udržiavanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi.

Autori Kotler a Keller (2013) vymedzujú marketingový manažment ako: „*umenie a vedu voľby cieľových trhov a získavania, udržiavania a rozvoja zákazníkov pomocou vytvárania, dodávania a komunikácie vyššej zákazníkovej hodnoty*.“ Tento

pohľad autorov na danú problematiku zdôrazňuje dôležitosť identifikácie a správnej komunikácie hodnoty, ktorú organizácia poskytuje svoju zákazníkom.

Podľa článku *Marketingový manažment: Čo to je a prečo je to dôležité?* (2023) sa marketingový manažment stáva súčasťou stratégie spoločnosti, ktorá využíva marketingové nástroje, procesy a analýzy na rozvoj a implementáciu marketingových aktivít.

Na základe uvedených pohľadov na problematiku marketingového manažmentu môžeme povedať, že ide o komplexný proces, ktorý má kľúčový význam pre úspech rôznych spoločností. Každý z uvedených prístupov podčiarkuje dôležitosť iných aspektov marketingového manažmentu, ale všetky spoločne sa zameriavajú na uspokojenie potrieb a želaní zákazníkov.

Cieľ a úlohy marketingového manažmentu

Pri marketingovom manažmente sa väčšina autorov zhoduje na fakte, že **zastáva pozíciu spojovacích prvkov medzi spoločnosťou a trhom** a zahŕňa rôzne úlohy ako prehľad o marketingu, stratégiu marketingu, marketingové prostredie, marketingový výskum, segmentáciu trhu, produktový program, distribučné kanály, cenovú politiku, poskytnutie a komunikovanie hodnoty a pod. Autor Černaj (2023) uvádza, že Marketingový manažment je zameraný na systematické riadenie marketingových procesov v spoločnostiach vrátane správy predajných aktivít a riadenia vzťahov so zákazníkmi.

Cieľom marketingového manažmentu v spoločnostiach je **dosiahnuť podnikateľské ciele prostredníctvom uspokojenia potrieb a požiadaviek zákazníkov**. V prípade, že spoločnosti majú záujem dosiahnuť tieto ciele marketingového manažmentu, musia riadiť svoje aktivity tak, aby vytvorili takú produktovú ponuku, o ktorú majú zákazníci záujem (Marketingový manažment, 2018).

Marketingový manažment zohráva významnú úlohu v spoločnostiach, pretože umožňuje **sústrediť sa na dosahovanie stanovených cieľov**. Paralelne sa sústreďí na **monitorovanie výsledkov marketingových aktivít** pomocou rôznych softvérových nástrojov a sofistikovanej automatizácie. Nesmie sa podceňovať ani jeho snaha **optimalizovať marketingové kampane** s cieľom osloviť potenciálnych i stálych zákazníkov (Marketing Management, 2023).

Marketingový manažment kombinuje analytické a kreatívne kompetencie s cieľom dosiahnuť stanovené ciele spoločnosti prostredníctvom marketingových aktivít a vzťahov so zákazníkmi. Predstavuje neodmysliteľnú zložku každej spoločnosti, ktorá chce úspešne konkurovať na trhu.

Autori Kotler a Keller (2013) uvádzajú **úlohy marketingového manažmentu nasledovne:**

- **Príprava marketingových stratégií a plánov** – v tejto časti ide najmä o prípravu a implementáciu plánov a príležitosti, ktoré určujú spôsob, akým organizácia dosiahne svoje marketingové ciele.

- **Zhromažďovanie marketingových informácií** – získavanie relevantných dát a informácií o trhu a o preferenciách zákazníkov, využitie marketingového informačného systému a marketingových výskumov.
- **Nadviazanie vzťahov so zákazníkmi** – budovanie a udržiavanie kvalitných a hodnotných vzťahov so zákazníkmi, aby sa zabezpečila ich vernosť a spokojnosť.
- **Budovanie silných značiek** – upevňovanie obrazu a hodnoty značky na trhu, čo prispieva k dlhodobému úspechu.
- **Príprava trhových ponúk** – vytváranie produktov a služieb, ktoré spĺňajú potreby a očakávania zákazníkov a zároveň sú konkurencieschopné na trhu.
- **Poskytovanie hodnoty** – produkty alebo služby, ktoré sú určené pre zákazníkov musia prinášať aj významnú hodnotu, aby uspokojovali zákaznícke očakávania, potreby a želania.
- **Dosahovanie úspešného dlhodobého rastu** – v tejto úlohe je dôležité zamerať sa na kontrolu dosiahnutých výsledkov marketingových aktivít a prispôsobovanie stratégií spoločnosti

Ďalšie úlohy marketingového manažmentu dopĺňa portál EuroEkonom.sk (2018) nasledovne:

- **Poznať obchodný priestor**, v ktorom spoločnosť realizuje svoju činnosť a zároveň mapovať trhy, na ktorých chce podnik ponúkať svoje produkty.
- **Identifikovať zákazníkov**, ich potreby a preferencie.
- **Identifikovať svoju konkurenciu**, analyzovať konkurenčné spoločnosti a ich postavenie na trhu.
- **Stanoviť si reálne ciele pre aktuálny trh**, s prihliadnutím na možnosti spoločnosti, jej zdrojov a schopnosti a zároveň podporiť tvorbu marketingovej organizačnej štruktúry.

Podľa autorov Kotlera a Kellera (2013) a analýzy z portálu EuroEkonom.sk je zrejmé, že efektívny marketingový manažment vyžaduje implementáciu komplexného prístupu a diverzifikované aktivity. Tieto úlohy tvoria komplexný rámec pre efektívny manažment, čo spoločnostiam umožňuje dosahovať svoje stanovené ciele a udržateľný rast na trhu. Kľúčové je neustále monitorovanie týchto úloh spoločnosťami a ich schopnosť pružne adaptovať svoje marketingové stratégie na aktuálne potreby a trendy v dynamickom trhovom prostredí.

Funkcie a koncepcie marketingového manažmentu

Marketingový manažment svoju činnosť nezameriava iba na predaj produktov alebo služieb predstavuje oveľa komplexnejší koncept aktivít, ktoré zasahujú do rôznych oblastí. Digitálna transformácia, globalizácia a zvýšená informovanosť zákazníkov, zmeny v nákupných preferenciách majú výrazný vplyv aj na marketingový manažment. Spoločnosti musia byť pripravené na tieto zmeny a vytvárať inovatívne stratégie ako reakciu na tieto výzvy.

Funkcie marketingového manažmentu predstavujú kroky v procese riadenia marketingových aktivít spoločnosti. Môžeme ich považovať za komplexné činnosti, ktoré vyžadujú analytický, strategický a operatívny prístup. Autori Shethna a Thakur (2023) určuje funkcie marketingového manažmentu nasledovne: prieskum trhu, vývoj a riadenie produktov, propagácia, predaj a distribúcia, skladovanie, štandardizácia a testovanie, popredajný a zákaznícky servis, financovanie, podstupovanie trhového rizika a informácie o trhu. Z daného rozdelenia autor naznačuje, že ide o komplexný a dynamický proces, ktorý si vyžaduje koordinované úsilie v mnohých oblastiach. Viacerí autori ako Jemala (2008); Matúš et al. (2012); Kollárová a Koliščáková (2023) **definujú funkcie marketingového manažmentu nasledovne:**

- **Analýza** – autori Matúš et al. (2012) uvádzajú, že analýza slúži ako východiskový bod následnej realizácie krokov v rámci marketingového manažmentu (plánovanie, implementácia a kontrola). Táto fáza vyžaduje systematický a hlbší analytický prístup so zameraním na podrobný prehľad o aktuálnej situácii spoločnosti nielen na trhu, ale aj v celom marketingovom prostredí a identifikovanie príležitostí a hrozieb. Najviac využívané metódy, ktoré sa pri analýze používajú, sú napríklad: SWOT analýza (silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby), STEP analýza (sociálne, technologické, ekonomické, politické faktory), ABC a BCG analýza (analýza portfólia produktov), metóda 5W (kto, čo, kde, kedy, prečo), Porterov model piatich síl (analýza konkurenčného prostredia) a benchmarking (porovnávanie).
- **Plánovanie** – predstavuje druhú funkciu v marketingovom manažmente. Po získaní dôležitých informácií z analýzy sa spoločnosť rozhodne, akým smerom sa bude uberať. Marketingový plán obsahuje konkrétne ciele, stratégie a taktiky na dosiahnutie týchto cieľov. Podľa autoriek Kusá a Pizano (2011) je cieľom plánovania v spoločnosti kontinuálne prispôsobovanie a rozvíjanie obchodných činností a aktivít v reakcii na dynamické zmeny v podmienkach, požiadavkách a možnostiach trhu. Výsledkom akéhokoľvek plánovania je plán, ktoré môžeme rozdeliť z rôznych hľadísk: podľa času (krátkodobé, dlhodobé, strednodobé), podľa účelu (strategické, operatívne, funkčné, čiastkové), podľa úrovni riadenia (podnik, značka, divízia, korporácia a pod.), podľa štýlu (plánovanie môže byť ovplyvnené rôznymi štýlmi riadenia, ale aj kultúrou spoločnosti (Jakubíková, 2013)).

- **Implementácia** – po vytvorení plánu nasleduje jeho realizácia. Implementačný proces marketingu zahŕňa prevedenie marketingových stratégií a plánov do praxe s cieľom dosiahnuť strategické marketingové ciele. Tento komplexný proces implementácie zahŕňa nasledujúce vzájomne prepojené prvky: vykonávací program, organizačnú štruktúru, rozhodovací systém, personálne zdroje, manažérsku atmosféru a podnikovú kultúru. Autorky Kollárová a Koliščáková (2023) uvádzajú, že **marketingový plán** obsahuje informácie „Čo“ a „Prečo“, **implementácia** sa konkrétne zameriava na „Kto“, „Kde“, „Kedy“ a „Ako“.
- **Kontrola** – predstavuje neoddeliteľnú súčasť marketingového manažmentu. Prostredníctvom tejto funkcie sa sleduje výkonnosť marketingových aktivít, a to pomocou rôznych metrík a ukazovateľov. Ak sa zistia odchýlky od plánu, vykonávajú sa úpravy a korekcie. Autori Matúš et al. (2012) uvádzajú, že: *„marketingová kontrola je proces zisťovania a hodnotenia výsledkov realizácie marketingových stratégií a marketingových plánov a tiež proces prijímania konkrétnych opatrení potrebných pre zabezpečovanie splnenia podnikových zámerov a cieľov.“* **Rozlišujeme nasledovné druhy kontrol:** kontrola ziskovosti, ročného plánu, rentability, efektívnosti a strategickú kontrolu. **Ďalej ju môžeme členiť podľa:** pravidelnosti vykonávania (pravidelná a nepravidelná), podľa rozsahu skúmaného súboru (úplná, výberová, čiastková), podľa vzťahu k subjektu (vnútorná a vonkajšia), podľa subjektu, ktorý vykonáva danú kontrolu, podľa úrovne riadenia (strategická, manažérska a operatívna), podľa šírky objektov (všeobecná a špeciálna) a podľa predmetu skúmania.

Z uvedeného vidíme, že funkcie marketingového manažmentu predstavujú kľúčové prvky v procese riadenia marketingových aktivít spoločností. Tieto funkcie ako analýza, plánovanie, implementácia a kontrola vyžadujú dynamický a komplexný prístup, ktorý zahŕňa analytické, strategické a operatívne rozhodovanie.

Koncepcie marketingového manažmentu

Spoločnosti pri realizácii svojich marketingových aktivít využívajú päť základných koncepcií na základe stanovenia funkcií a hlavného cieľa, ktorým je efektívna výmena na cieľovom trhu v rámci marketingového manažmentu. V uvedenom kontexte sú uvedené koncepcie marketingového manažmentu v chronologickom poradí, v závislosti od ich vývoja. Každá z týchto koncepcií predstavuje strategický prístup, ktorý podniky a organizácie uplatňujú voči svojim zákazníkom. Tieto prístupy ovplyvňujú nielen úroveň podnikateľského myslenia, ale aj smerovanie podniku a charakteristiky marketingovej dimenzie, pričom rozsah tejto dimenzie sa v jednotlivých prístupoch líši (Kita, 2010).

Koncepcie marketingového manažmentu sú nasledovné:

- **Výrobná koncepcia** – táto koncepcia je považovaná za najstaršiu a zakladá si na predpoklade, že zákazníci preferujú najmä ekonomicky výhodné a široko dostupné výrobky. Výrobcovia sa teda zameriavajú na redukcii výrobných nákladov a zvýšenie pracovnej produktivity. (Matúš et al., 2012)

Príkladom tejto koncepcie môže byť napríklad spoločnosť IKEA, ktorá sa snaží vyrábať nábytok a domáce doplnky za konkurencieschopné ceny tým, že masovo vyrába štandardné produkty.

- **Výrobová koncepcia** – táto koncepcia sa opiera o presvedčenie, že zákazníci uprednostňujú produkty a výrobky s vysokou kvalitou, výkonnosťou a inovatívnymi prvkami (dizajn, prevedenie a pod.). Manažment sa preto zameriava na neustále zlepšovanie svojich výrobkov. Táto koncepcia so sebou prináša aj rizikový faktor v podobe krátkozrakosti, pretože predpokladá, že samotným zlepšením produktov budú zákazníci motivovaní zrealizovať nákupné rozhodnutie (Hanuláková, 2013).

Apple je príkladom spoločnosti, ktorá sa zameriava na samotný produkt, kde sú zdôraznené inovácie, dizajn, kvalita a výkon svojich produktov (iPhone, MacBook a pod.).

- **Predajná koncepcia** – v tejto koncepcii sa kladie dôraz predovšetkým na predajnú aktivitu. Každá spoločnosť si zakladá na predaji svojich produktov a služieb, pričom sa predpokladá, že zákazníci by nekúpili dostatočné množstvo produktov v prípade, že by to spoločnosti ponechali na ich nákupnom rozhodnutí. Preto spoločnosti využívajú rôzne predajné a propagačné techniky (často aj agresívne). Predaj sa chápe ako hlavný nástroj na dosahovanie zisku (Kita, 2010).

Spoločnosť Amazon môže byť príkladom tohto typu koncepcie, ktorý kladie dôraz na predajné aktivity, ako sú denné ponuky, zľavy a rýchle dodanie. Všetky tieto aktivity motivujú zákazníkov k väčšej nákupnej aktivite.

- **Marketingová koncepcia** – táto je na rozdiel od predajnej koncepcie orientovaná najmä na zákazníka a na budovanie dlhodobých vzťahov s ním. Táto koncepcia vychádza z predpokladu, že spoločnosť môže dosiahnuť stanovené ciele, ak dokáže identifikovať potreby a želania cieľových trhov a poskytnúť im požadované produkty lepšie ako konkurenčné spoločnosti (Hanuláková, 2013).

Odlíšiť predajnú a marketingovú koncepciu je veľmi náročné. Predajná koncepcia zameriava svoje aktivity v internom prostredí spoločnosti (začína pri existujúcich produktoch a kladie dôraz na intenzívnu podporu predaja s cieľom dosiahnuť zisk z objemu predaja). Naopak, marketingová koncepcia má externý prístup (zameriava sa predovšetkým na uspokojovanie potrieb zákazníkov na cieľovom trhu prostredníctvom rôznych marketingových aktivít).

Spoločnosť Nike používa marketingovú koncepciu na vytvorenie silného spojenia so svojimi zákazníkmi. Snaží sa identifikovať nákupné preferencie, očakávania a záľuby svojich zákazníkov a na základe týchto zistení prispôsobuje svoje produktové portfólio.

- **Spoločenská koncepcia** – v tejto koncepcii by mali spoločnosti aktívne identifikovať potreby, želania a záujmy svojich cieľových zákazníkov. V tomto prístupe sa snažia zohľadňovať aj svoje vlastné záujmy a ciele a zároveň si odpovedajú na otázky spojené s ochranou životného prostredia, sociálnou zodpovednosťou, zdravím a rodinou. Táto koncepcia sa snaží vyvažovať tri aspekty: zisk podniku, potreby spotrebiteľov a spoločenské záujmy (Matúš et al., 2012).

Spoločnosť Patagónia je výrobca outdoorového oblečenia, ktorá spoločenskú koncepciu zahŕňa do svojich strategických cieľov. Jej angažovanosť v oblasti ochrany životného prostredia a udržateľných praktík je výraznou črtou ich podnikateľskej filozofie. Patagónia nezameriava svoju činnosť iba na predaj oblečenia, ale zároveň sa zaviazala k pozitívnemu spoločenskému a environmentálnemu vplyvu. Ich spoločenská koncepcia je hlboko zakorenená v ich podnikateľskej kultúre.

- **Holistická koncepcia** – marketingový prístup v 21. storočí sa vyznačuje výraznejšie komplexnejšou koncepciou než v tradičných modeloch. Túto zmenu významne podporila digitálna revolúcia, ktorá radikálne zmenila spôsob, ako spoločnosti komunikujú so zákazníkmi a ako s nimi interagujú. Podľa autoriek Kollárovej a Koliščákovej (2023) moderný marketing zahŕňa vývoj, návrh a realizáciu sofistikovaných marketingových programov, procesov a aktivít, ktoré zohľadňujú komplexný charakter a vzájomné prepojenie súčasného marketingového prostredia. Holistická koncepcia marketingového manažmentu zdôrazňuje komplexný prístup k marketingu, kde sa berú do úvahy nielen potreby a želania zákazníkov, zisk spoločnosti, ale aj celkový vplyv podnikania na spoločnosť a životné prostredie. Táto koncepcia presadzuje udržateľnosť a zodpovedný prístup k marketingu. Autorka Hanuláková (2013) uvádza, že holistická koncepcia sa skladá zo štyroch základných zložiek, tak ako je uvedené na obrázku 1.



Obrázok 1: Holistická marketingová koncepcia

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

Podľa obrázku a názoru autorky Hanulákovej (2013) môžeme jednotlivé zložky holistickej koncepcie interpretovať nasledovne:

- **Vzťahový marketing** – táto zložka sa zameriava na budovanie dlhodobých partnerských vzťahov so všetkými kľúčovými aktérmi, ktorí vplývajú na úspech spoločnosti (zákazníci, zamestnanci, dodávatelia, predajcovia, distribútori, akcionári a investori).
- **Interný marketing** – sústreďuje sa na proces získavania, rozvoja, motivácie a vedenia kvalifikovaných zamestnancov, ktorých hlavnou úlohou je zabezpečovať efektívne vykonávanie predajných, ale aj popredajných aktivít a ďalších činností smerom k zákazníkom.
- **Integrovaný marketing** – predstavuje koncept, ktorý zabezpečuje, že rôzne metódy vytvárania, formovania a komunikovania hodnoty sú uplatňované a navzájom prepojené (Kollárová, Koliščáková, 2023).
- **Spoločenský marketing** – zohľadňuje viaceré aspekty, nielen etický, environmentálny a právny, ale aj sociálny aspekt svojho pôsobenia a aktivít.

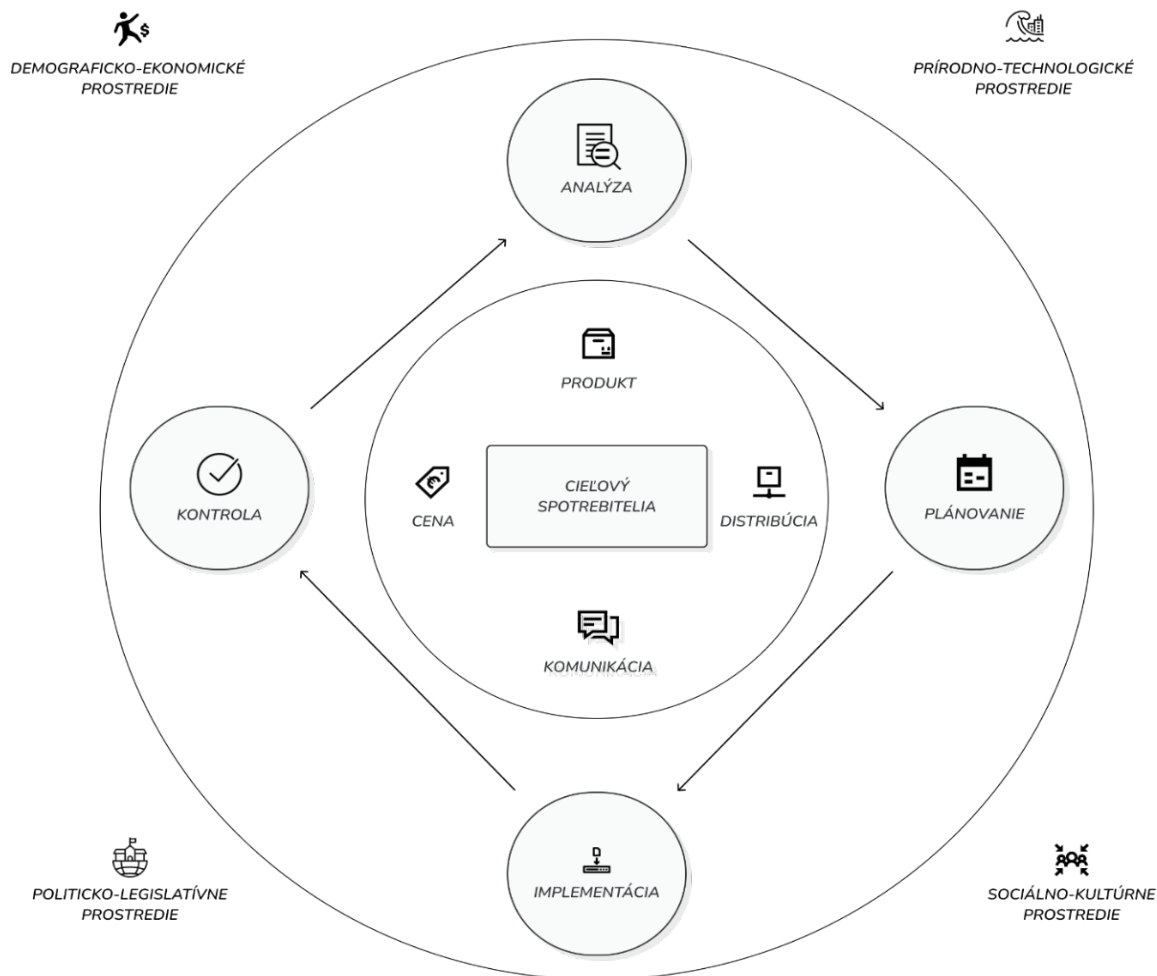
Holistický marketingový prístup kladie dôraz na vzájomné prepojenie všetkých holistických zložiek v spoločnosti. Nedostatočné pochopenie dôležitosti jednej z týchto zložiek môže do veľkej miery brániť dosiahnutiu skutočného zlepšenia v iných oblastiach, a to aj v prípade, že sa spoločnosť snaží na maximum.

Na základe uvedených koncepcií marketingového manažmentu môžeme uviesť, že každá z predkladaných koncepcií má svoje vlastné charakteristiky, dôrazové body a filozofie, ktoré by mali byť zohľadnené pri strategickom rozhodovaní každej spoločnosti. Výber najoptimálnejšieho variantu z koncepcií závisí od viacerých faktorov v spoločnosti ako napríklad od konkrétnych cieľov, trhových podmienok a hodnôt spoločnosti. V súčasnej digitálnej ére a narastajúceho dôrazu na etické a environmentálne aspekty a spoločenskú zodpovednosť sa holistický prístup stáva čoraz relevantnejší. Táto koncepcia nás učí, že úspech nie je len o predaji produktov a služieb, ale aj o budovaní vzťahov so zákazníkmi, zohľadňovaní spoločenských a environmentálnych záujmov a integrovaní rôznych marketingových aktivít.

Výber správnej marketingovej koncepcie môže slúžiť ako metrika dlhodobého úspechu spoločnosti a vyžaduje si dôkladné zhodnotenie a prispôbenie podľa konkrétnych potrieb a okolností, v ktorých sa spoločnosť práve nachádza.

Proces marketingového manažmentu

Proces marketingového manažmentu predstavuje komplexný súbor systematických činností a rozhodnutí, ktoré spoločnosti realizujú za účelom dosiahnutia svojich marketingových cieľov a optimálneho uspokojenia potrieb zákazníkov. Tento dynamický proces zahŕňa analýzu trhu, tvorbu stratégie, segmentáciu cieľových skupín, vývoj produktov, stanovenie cien, riadenie distribúcie, implementáciu marketingových kampaní a neustále sledovanie výsledkov, aby sa zabezpečilo udržateľné a konkurencieschopné postavenie na trhu. Proces marketingového manažmentu, ktorý je znázornený na obrázku 2, je systematicky uplatňovaný marketingovými manažérmi v spoločnostiach.



Obrázok 2: Proces marketingového manažmentu

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

Z obrázku vidíme, že v **jadre tohto procesu sa nachádzajú zákazníci, najmä cieľoví zákazníci**. Pri identifikácii týchto cieľových zákazníkov spoločnosť najprv **dôkladne analyzuje celkový trh** a následne ho rozdelí na základe špecifických kritérií **na menšie segmenty, vyberie si ten najvhodnejší segment zákazníkov** a sústreďuje svoje úsilie a aktivity už iba **na jeho obsluhu a uspokojenie**. Na základe zistení **formuluje marketingový mix**, ktorý zahŕňa rôzne faktory, nad ktorými má spoločnosť kontrolu. Na identifikáciu **najefektívnejšieho marketingového mixu** musí spoločnosť **realizovať dôkladnú analýzu, plánovanie, implementáciu a kontrolu**. Počas týchto aktivít kontinuálne **monitoruje marketingové prostredie** a prispôbuje sa novým poznatkom (Cibáková et al., 2003).

Autorky Kusá, Pizano (2011) uvádzajú, že **proces marketingového manažmentu sa skladá zo šiestich základných krokov**. Kroky vychádzajú z **marketingových cieľov podniku**, sú zabezpečené **marketingovým plánom** a vykonávané programom **prvkov marketingového mixu**, ktoré smeruje k ovplyvneniu cieľových trhov. Jednotlivé kroky v rôznej miere závisia od **marketingového informačného systému**.

Podľa portálu EuroEkonom (2018) môžeme medzi hlavné prvky procesu zaradiť nasledovné aspekty:

- **Analýza trhu a identifikácia príležitostí**, ktoré trh ponúka spolu s vytváraním finančných prognóz, so zameraním na identifikáciu trhových segmentov.
- **Rozdelenie trhu do segmentov** – zameranie sa na špecifické skupiny a vytváranie marketingovej pozície, výber stratégie na dosiahnutie výraznejších výsledkov.
- **Marketingový mix** – obsahuje prvky, súčasťou je aj vytváranie plánu založeného na kombinácii týchto faktorov.
- **Implementácia** – realizácia plánovaných krokov a doručovanie produktu alebo služby s dôrazom na predchádzajúce plánovanie.
- **Monitorovanie a kontrola** – získavanie spätných informácií a kontrola dosiahnutých výsledkov, marketingovej stratégie a stanovených cieľov.

Proces marketingového manažmentu predstavuje komplexný rámec, ktorý poskytuje spoločnostiam prístup k plánovaniu, riadeniu a vykonávaniu marketingových aktivít s cieľom dosiahnuť stanovené marketingové ciele a zároveň efektívne reagovať na dynamické trhové podmienky. Pohľad autoriek Cibákovéj et al. (2003) na proces marketingového manažmentu poukazuje na dôležitosť zákazníka, segmentácie trhu a riadenia marketingových aktivít s cieľom dosiahnuť marketingové ciele spoločnosti. Druhý pohľad autoriek Kusej a Pizano (2011) je doplnený o ďalší dôležitý článok, ktorým je marketingový informačný systém. Ten predstavuje dôležitý nástroj efektívneho riadenia marketingového procesu. Ďalšie rozdelenie nám poukazuje na dôležitosť voľby správne naformulovaných prvkov, ktoré sú súčasťou celkového procesu marketingového manažmentu.

Proces marketingového manažmentu nepredstavuje jednoduchú časť, ale komplexný rámec, ktorý spoločnostiam umožňuje účinne plánovať, riadiť a vykonávať svoje marketingové aktivity. Medzi hlavné prvky tohto procesu patrí: analýza trhu, segmentácia trhu, marketingový mix, implementácia a monitorovanie s kontrolou, ktoré sú kľúčovými krokmi na dosiahnutie marketingových cieľov.

Marketingový manažér

V dnešnom rýchlo sa meniacom obchodnom prostredí má marketingový manažment kľúčovú úlohu či už pri zabezpečení konkurencieschopnosti, ale aj udržateľného rastu spoločností. Marketingový manažment podobne ako aj iné oblasti v spoločnostiach sa musia prispôbovať novým trendom, technológiám a stratégiám v reakcii na dynamiku súčasného trhu. Marketingový manažment môžeme považovať za oveľa komplexnejší, integrujúci rôznorodé kanály, aktivity a nástroje vrátane digitálneho marketingu, sociálnych médií, automatizácie marketingu, personalizovanej komunikácie a analýzy spotrebiteľského správania. Tento vývoj je do značnej miery ovplyvnený nielen technologickým pokrokom,

ale predovšetkým akceleráciou, akou sa mení spôsob akým zákazníci získavajú informácie, ich nákupné preferencie a ich zvýšené očakávania a želania.

V marketingovom manažmente sa kladie dôraz na orientáciu na zákazníka a preto je nevyhnutné, aby spoločnosti svoje úsilie zameriavali na realizáciu rôznych analýz, napríklad na segmentáciu zákazníka, spotrebiteľské preferencie a nákupné vzory tak, aby vytvárali produkty a poskytovali služby, po ktorých je reálny dopyt. Budovanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi je kľúčové na vytvorenie zákazníckej spokojnosti, lojality a podporu opakovaných nákupov. A práve v tomto kontexte má manažér kritickú úlohu v riadení týchto komplexných a sofistikovaných činností takým spôsobom, aby marketingové aktivity boli efektívne a prispievali k dosahovaniu strategických cieľov spoločnosti. Poslaním manažéra je aj schopnosť rýchlo reagovať na zmeny v konkurenčnom prostredí, optimalizovať marketingové stratégie na základe získaných údajov a trendov.

Manažéri v marketingovom manažmente plnia rôzne manažérske úlohy a funkcie a na to, aby vedeli tieto úlohy realizovať, potrebujú rozsiahly súbor kompetencií a schopností, ktoré sú pre ich prácu nevyhnutné. Tieto zahŕňajú napríklad **plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolu** (Euroekonóm.sk, 2021). Okrem týchto základných aspektov je dôležité, aby boli schopní motivovať svoj tím, efektívne komunikovať, zbierať a analyzovať informácie, prejavovali rozhodnosť aj v kritických situáciách, kde musia preukazovať kreativitu a tvorivosť spolu s ďalšími zručnosťami.

Tieto schopnosti a kompetencie spolu s pochopením marketingových princípov sú nevyhnutné pre úspech manažéra v marketingovom manažmente a pre úspešnú implementáciu marketingovej stratégie a cieľov spoločnosti. Autor Sedlák (2009) nám poskytol výstižnú definíciu, v ktorej je manažér charakterizovaný tým, že jeho hlavnými činnosťami sú manažérske funkcie, ktoré používa na riadenie v spoločnosti. V tomto kontexte je manažér vnímaný ako osoba, ktorá sa zaoberá plánovaním, organizovaním, vedením a kontrolou ľudských, finančných ale aj informačných zdrojov.

Podľa článku Manažér, profil manažéra, manažérske zručnosti (2016) **rozdeľujeme základné manažérske zručnosti do nasledujúcich kategórií:**

- **Technické zručnosti** – táto kategória predstavuje schopnosť manažéra aplikovať konkrétne metódy a postupy (analýza siete, metóda bodu zvratu a podobné, v rámci riadenia a plánovania).
- **Interpersonálne zručnosti** – tieto zručnosti zahŕňajú schopnosť manažéra efektívne viesť a interagovať so zamestnancami (motivácia zamestnancov, riešenia pracovných konfliktov, komunikácie a spolupráce s inými jednotlivcami v spoločnosti).
- **Koncepčné zručnosti** – tieto odzrkadľujú schopnosť manažéra chápať spoločnosť ako celok a analyzovať ju v kontexte jej vzťahov s vonkajším prostredím (schopnosť stanoviť prioritné ciele, identifikovať kritické otázky, predpovedať budúce trendy a rozumieť vzájomným väzbám a súvislostiam).

- **Komunikačné zručnosti** – tieto predstavujú schopnosť manažéra efektívne prenášať a prijímať informácie, myšlienky a názory (nezaraďujeme sem len verbálnu komunikáciu, ale aj neverbálne signály).

Základné manažérske kompetencie môžeme považovať za dôležitý aspekt smerujúci k úspechu spoločnosti v manažérskej praxi. Každá z manažérskych kompetencií má nezastupiteľnú úlohu v rozvoji efektívnych manažérskych schopností. Pričom technické zručnosti umožňujú manažérom implementovať špecifické nástroje a metódy na riadenie a plánovanie, čím vytvárajú presné a efektívne metódy smerujúce k rozhodovaniu. Interpersonálne zručnosti vytvárajú silný základ vzťahov, ktoré sú dôležitým aspektom pri tímovej spolupráci. Konceptné zručnosti sú dôležité na pochopenie širšieho kontextu spoločnosti a vonkajšieho prostredia, čo napomáha k identifikácii zmien a budúcich trendov spoločnosti. Komunikačné zručnosti zahŕňajú verbálnu a neverbálnu komunikáciu, čo významne vplýva na efektívnosť komunikácie. Spolu tvoria komplexný súbor manažérskych schopností potrebných na dosiahnutie efektívnej manažérskej funkcie. Je potrebné, aby manažéri neustále rozvíjali a zdokonaľovali tieto kompetencie, pretože ich správne využitie má významný vplyv na výkonnosť spoločnosti.

Manažéri pri svojej činnosti využívajú rôzne štýly vedenia, ktoré vyjadrujú spôsob, akým usmerňujú svojich pracovníkov. Tieto štýly môžu mať vplyv na atmosféru v pracovnom prostredí, efektívnosť práce v pracovnom tíme, oddeleniach, ale aj v celej spoločnosti. Okrem predpokladov je pre vedenie ľudí dôležitý aj štýl a spôsob vedenia. Pre identifikáciu týchto štýlov je potrebné zhodnotiť, ako sa ľudský faktor zlúči s plnením úloh. **Klasické štýly vedenia môžeme zhrnúť nasledovne:**

- **Autoritatívny štýl vedenia** – preferuje priame metódy riadenia, ako je prikazovanie a dôsledná kontrola. Komunikácia medzi nadriadeným a podriadeným je minimálna, názor iných ho nezaujíma. Podriadený má nedostatok informácií, taktiež sa u nich brzdí iniciatíva.
- **Demokratický štýl vedenia** – používa nepriame metódy riadenia (motivácia, spoločné rozhodovanie, vzájomná spolupráca), manažér má dostatok informácií a tieto zdieľa so svojimi podriadenými. Taktiež vedenie vníma vzájomnú spoluprácu a názory podriadených akceptuje.
- **Liberálny štýl vedenia** – liberálny manažér obvykle kladie len minimálne požiadavky na prácu svojich podriadených. Taktiež má tendenciu presúvať rozhodnutia na iné osoby alebo na svojich podriadených. Umožňuje im samostatne riadiť projekty a úlohy. Tento štýl vedenia nekladie dôraz na kontrolu a dohľad nad činnosťou tímu. Manažér často nemá veľké očakávania od svojich podriadených a nemusí sa snažiť vytvárať akékoľvek aktivity.

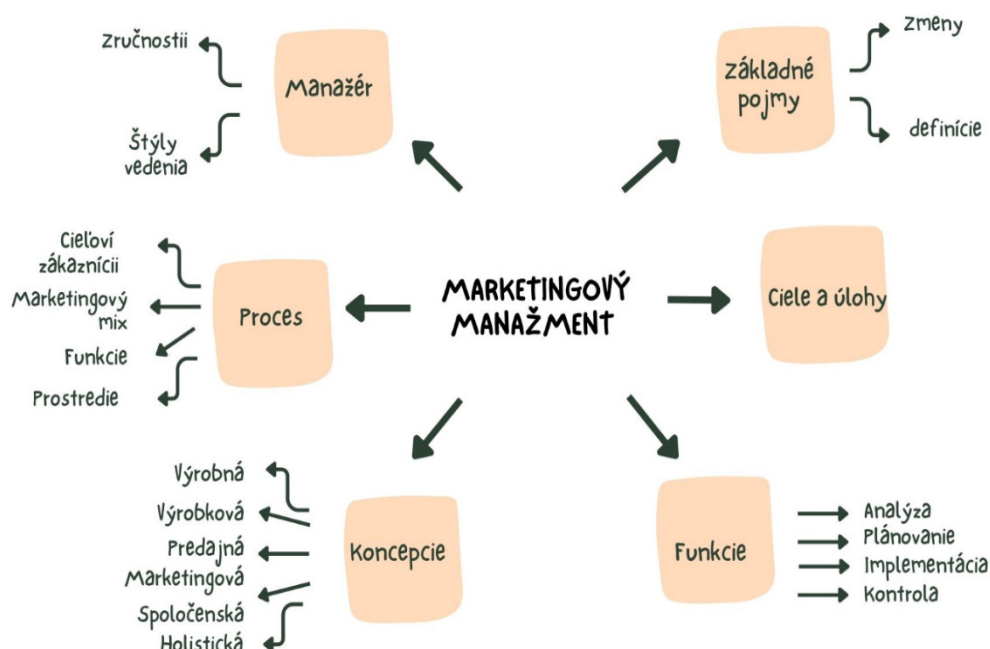
Manažéri majú k dispozícii rôzne možnosti a nástroje vo forme štýlov vedenia, čo má výrazný vplyv na výkonnosť pracovníkov a atmosféru v pracovnom prostredí. Každý z týchto štýlov má svoje vlastné výhody a nevýhody. Manažéri majú disponovať schopnosťou prispôbovať svoj štýl vedenia konkrétnym situáciám a potrebám svojho tímu.

Marketingový manažér zohráva v súčasnom obchodnom prostredí neodmysliteľnú a podstatnú úlohu v marketingovom manažmente. Manažéri musia v súčasnosti dynamicky reagovať na nové trendy, inovácie a meniacu sa dynamiku trhu, pričom ich primárnym cieľom je zabezpečiť konkurencieschopnosť a udržateľný rast spoločností. Kľúčovým prvkom v oblasti marketingového manažmentu je orientácia na zákazníka a budovanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi, práve preto musia manažéri aktívne vykonávať analýzy, segmentácie a personalizovaný spôsob komunikácie s cieľom uspokojiť potreby a preferencie zákazníkov. Ich rozhodnutia a vedenie majú priamy vplyv na zákaznícku spokojnosť a lojalitu či už potenciálnych, ale aj existujúcich zákazníkov.

Kontrolné otázky:

1. Charakterizujte pojem marketingový manažment.
2. Aké sú hlavné ciele marketingového manažmentu a prečo sú dôležité pre úspech firmy?
3. Aké sú základné funkcie marketingového manažmentu?
4. Aké sú hlavné koncepcie marketingového manažmentu a ako sa líšia v prístupe k trhu a zákazníkom?
5. Charakterizujte proces marketingového manažmentu a uveďte aké kroky zahŕňa.
6. Akú úlohu zohráva manažér v oblasti marketingového manažmentu a aké sú jeho hlavné zodpovednosti?
7. Charakterizujte štýly vedenia, ktoré manažéri implementujú v spoločnostiach.

Čo sme sa naučili v tejto kapitole?





2. KAPITOLA:

Úloha kreativity v marketingovom manažmente



2. ÚLOHA KREATIVITY V MARKETINGOVOM MANAŽMENTE

Poslanie kapitoly

Poslaním tejto kapitoly je priblížiť čitateľovi problematiku kreativity a tvorivosti v manažmente, ktorá je v súčasnosti využívaná v mnohých oblastiach ľudského poznania. Kreativita a tvorivosť sú dva základné pojmy, ktoré sa v súčasnosti využívajú v rôznych oblastiach či už manažmente, umení, technológiách, vzdelávaní a pod. Taktiež predstavujú kľúčové schopnosti pre každého jednotlivca a súvisia s vytváraním nových a originálnych nápadov a riešení. Kreativita prispieva k neustálemu pokroku a rozvoju, ale taktiež umožňuje využívať myšlienky mimo zabehnutých šablón, podporovať a objavovať nové možnosti a pod. Tvorivosť je zameraná na premenu kreatívnych nápadov do konkrétnych výsledkov a v mnohých prípadoch aj do nových produktov. Takéto schopnosti prispievajú k vytváraniu nových hodnôt a zlepšovaniu nielen kvality života, ale v mnohých prípadoch vedú k zmenám v spoločnostiach. Stále rastúca konkurencia v podnikaní, ale aj rýchlo meniace sa trhové podmienky motivujú manažérov a lídrov zaoberať sa kreativitou pri dosahovaní svojich úspechov. Kreativita umožňuje manažérom prispôbovať sa novým situáciám, inovovať a vytvárať nové príležitosti pre rozvoj svojej spoločnosti. Rozvíjanie kreativity v spoločnostiach umožňuje zlepšiť schopnosť riešiť problémové situácie, podporovať kritické a inovatívne myslenie, ale svoje dôležité zastúpenie má aj pri vytváraní nových príležitostí. Kreativita má funkciu, ktorá stimuluje mozog a zároveň rozvíja kognitívne funkcie, ktoré sa môžu aplikovať do mnohých oblastí nášho života. Prepojenie dvoch oblastí, akou je kreativita a marketingový manažment, zahŕňa integrovanie inovatívneho prístupu do procesov formovania a implementácie marketingových stratégií v spoločnosti. Kreativita má významnú úlohu pri vytváraní pútavých a efektívnych reklám, obsahu a kampaní, ktoré dokážu zaujať a udržať pozornosť zákazníkov. Marketingový manažment zohráva dôležitú úlohu pri začlenení týchto kreatívnych nápadov do širšieho strategického kontextu a zabezpečuje, že sú primerane naplánované, uskutočňované a monitorované. Úspešné spojenie kreativity a marketingového manažmentu umožňuje spoločnostiam budovať silnú značku, prispôbovať sa neustálym zmenám a požiadavkám trhu a budovať dlhodobé vzťahy so zákazníkmi.

Ciele kapitoly

- **Pojmové vymedzenie vnímania kreativity a tvorivosti**
- **Definície kreativity**
- **Východiská uplatňovania kreativity v manažmente**
- **Zložky kreatívnej výkonnosti v manažmente**

- **Prekážky a bariéry kreativity**
- **Kreativita ako predpoklad na inovácie**
- **Metódy a techniky kreativity**
- **Key stady – Myšlienkové mapy študentov**

Nachádzame sa v období, keď pojem „kreativita“ nadobúda významné postavenie. V posledných rokoch sa stala veľmi využívaným pojmom nielen v odborných publikáciách, rôznych vzdelávacích programoch, ale aj v manažérskych kurzoch. Dá sa konštatovať, že má svoje oprávnené miesto aj v každodennom prostredí mnohých spoločností. Mnohí autori sa stotožňujú s tým, že každý jednotlivec v sebe nesie určitý kreatívny potenciál, ktorý môže byť rôznym spôsobom vyvinutý, a to v závislosti nielen od jeho osobných schopností a zručností, ale aj od podnetov z okolia. Súčasná doba kladie veľký dôraz na kreativitu ako na silu, ktorá ovplyvňuje nielen pracovné prostredie, ale aj celkový smer ľudského pokroku. Kreativita nás smeruje k novým príležitostiam a vedie k neočakávaným a inovatívnym výsledkom.

Pojmy tvorivosť a kreativita sa vo väčšine dostupnej literatúry považujú za synonymá. Napriek tomu je možné pri podrobnom skúmaní postrehnúť ich odlišnosti. Práve na túto skutočnosť upozorňujú aj mnohí autori, ktorí sa špecializujú na túto problematiku. S kreativitou a tvorivosťou sa môžeme stretnúť v rôznych oblastiach ľudského poznania vrátane psychológie, umenia, vedeckých disciplínach, ekonómie, pedagogiky, manažmentu a v podstate sú prítomné v každej aktivite, ktorou sa ľudia zaoberajú. **Kreativita ja viac o talente a schopnosti tvoríť invencie – nápady, zatiaľ čo tvorivosť je skôr technická schopnosť dotiahnuť nápad do úspešného konca.**

Tvorivosť môžeme chápať ako schopnosť kombinovať tvorivé, konštruktívne, ale aj divergentné myslenie. To nám umožňuje vytvárať schopnosť inovovať, tvoriť nové myšlienky a koncepty a zároveň riešiť problémy. Značnou mierou prispieva tiež k vytváraniu originálnych a hodnotných riešení. **Kreativita** môže byť vnímaná ako prirodzená schopnosť, ale pre iných predstavuje príležitosť na jej rozvoj a zdokonaľovanie. Existuje mnoho spôsobov, ako rozvíjať kreativitu vrátane pravidelného cvičenia mozgu, skúmania nových nápadov a myšlienok, experimentovania s novými technikami a postupmi, spolupráca s inými ľuďmi a združovania existujúcich myšlienok a konceptov do nových a inovatívnych spôsobov. Osoby s prirodzeným kreatívnym zmyslom sú schopní vidieť svet z iného uhla pohľadu a vnímať veci inak, čo im umožňuje prichádzať s novými a inovatívnymi nápadmi. Osoby, ktoré nemajú prirodzenú kreativitu, môžu ju rozvíjať intenzívnym tréningom a systematickou praxou.

Kreativita a tvorivosť majú v manažmente dôležitú úlohu, pretože napomáhajú manažérom, ale aj členom tímu pri riešení rôznych úloh, ako napríklad nájsť nové a inovatívne spôsoby riešenia problémových situácií, ale aj pri dosahovaní stanovených cieľov. Okrem týchto úloh umožňujú zainteresovaným osobám premýšľať mimo zabehnutých koľají a podnecujú ich do hľadania nových prístupov a riešení. Práve preto je potrebné, aby manažéri úplne podporovali tvorivosť a kreativitu svojho tímu, čím umožnia zlepšiť efektivitu a produktivitu tímu, zvýšia spokojnosť, ale aj angažovanosť pracovníkov pri vytváraní nových a inovatívnych riešení, ktoré môžu mať vplyv na celú spoločnosť.

Definície kreativity

Kreativita prelína v rôznych konceptoch, ako sú nápady, fantázia a individuálne sny, premeny kreatívca do hmatateľnej reality. Jej podstata spočíva v schopnosti objavovať nové prístupy k riešeniu komplexných problémov, čo otvára viacero alternatívnych ciest medzi súvislosťami. V rámci kreatívneho procesu sa synergicky spája deduktívne a induktívne myslenie, čo nám umožňuje generovať nápady a efektívne ich formulovať a uvádzať do pôsobenia v reálnom prostredí.

Kreativita je odvodená od **latinského slova creare, čo znamená tvoriť, plodiť, rodiť**, nadobúda v rôznych súvislostiach rôzne formy implementácie Franková (2011). Podľa autorky Suntingerovej (2010) sa ustálilo používať kreativitu ako pojem spojený s tvorivosťou, tvorivým myslením, správaním, originalnosťou, fantáziou a spontánnosťou. Autorka tiež uvádza, že zavedenie nového pojmu kreativita do odbornej literatúry pochádza z anglického pojmu creativity, ktorý uviedol americký psychológ Joy Paul Guilford v 50. rokoch v USA. Toto obdobie je považované za začiatok systematického vedeckého skúmania ľudskej kreativity a jej aplikácie v praxi (Suntingerová, 2010). **V literatúre sa stretávame s viacerými interpretáciami kreativity vrátane:**

Autor Goleman (2006) uvádza, že tento termín sa používa na označenie nezvyčajného konania, pričom táto neobvyklosť by mala byť pre ostatných zmysluplná a presvedčivá.“ Kreativita v manažmente je spôsobilosť riešiť problémové situácie novým spôsobom, ktoré súvisia s funkciami, ale aj s úlohami v manažmente. Autori Fischer a Breusig, (2000) poukazujú, že tvorivý aspekt manažérskej práce zahŕňa vo veľkej miere hľadanie a implementáciu postupov a aktivít, ktoré vedú k optimálnym výsledkom v konkrétnom kontexte. Kreativita v manažmente predstavuje komplexný produkt v pracovnom správaní, ktorý je výsledkom interakcie vnútorných premenných osobnosti a špecifických, cieľavedome riadených podmienok prostredia organizácie (Amabile, et al., 2008). Autori Andriopoulos a Dawson (2009) tvrdia, že kreativita v manažmente je spôsobilosť riešiť po novom problémy súvisiace s manažérskymi funkciami a úlohami novým spôsobom. Práca manažéra z hľadiska kreatívnosti spočíva v hľadaní a realizovateľnosti postupov a aktivít, ktoré vedú k dosiahnutiu optimálnych cieľov v danej konkrétnej situácii. Podľa autorov Klijna a Tomica (2010) sú kľúčovými rysmi kreativity originalita a určitá forma prospešnosti, ktorá zahŕňa užitočnosť, primeranosť a aj spoločenskú hodnotu. Autorka Suntingerová (2010) vo vzťahu k obsahu rozdeľuje definície kreativity do štyroch kategórií. Takéto rozdelenie kreativity do štyroch kategórií nám poskytuje hlbší pohľad a odlišné spôsoby realizácie, prostredníctvom ktorých môžeme kreativitu oveľa viac pochopiť a zároveň ju analyzovať. Všetky spoločne približujú širokospektrálnosť prejavov a vplyvov kreativity v rôznych prostrediach jej implementovania. **Tieto štyri kategórie sú vyššie uvedenou autorkou zadefinované nasledovne:**

1. **Kreativita ako výsledný produkt myslenia** – reflektuje sa v počte prihlásených patentov, nových výrobkov, ale aj vedeckých výsledkov, ktoré vznikajú.

2. **Kreativita ako proces myslenia** – kreatívny proces pozostáva z jednotlivých na seba nadväzujúcich fáz (preparácia, inkubácia, iluminácia a verifikácia).
3. **Kreativita ako osobnostná črta** – predstavuje vlastnosti samotného jednotlivca, ktorý prináša nové nápady a vykazuje kreatívne výkony na individuálnej úrovni.
4. **Kreativita ako súhrn podmienok prostredia** – zahrňuje faktory prostredia, ktoré podporujú, generujú a umožňujú dosiahnutie kreatívnych výsledkov. Tieto faktory môžu byť pracovné, organizačné alebo sociálneho charakteru (Suntingerová, 2010).

Na základe uvedených definícií kreativity v manažmente môžeme konštatovať, že kreativita predstavuje dôležitý aspekt manažérskeho prostredia. Kreativita nie je len o nápadoch a fantázii, ale o schopnosti tieto prvky uviesť do konkrétnej reality tak, aby priniesli zmysluplné a presvedčivé výsledky nielen v teoretickej ale aj praktickej rovine. **Uvedené definície sa vyznačujú dvomi kľúčovými aspektmi, a to je originalita** (ktorou sa rozumie schopnosť tvoriť nové, neobyčajné a unikátne nápady a riešenia) **a samotné schopnosti** (zahŕňajúce generovanie inovatívnych myšlienok, improvizáciu, presahovanie bežného myslenia a vyhýbanie sa tradičným riešeniam).

Kreativitu je potrebné chápať ako kontinuálny proces, ktorý sa na jednej strane opiera o určitý poriadok a systém, ale na druhej strane vytvára priestor na improvizáciu, experimentovanie, hľadanie a nachádzanie nových možností. Dôležité je uviesť, že tento aspekt si vyžaduje pohľad z rôznych uhlov, či už skúmame jeho úzky, alebo široký význam. **V užšom význame** kreativitu spájame s vytvorením novej myšlienky, so zlepšením stavu, originálnymi riešeniami a ich realizáciu. Tieto tvorivé myšlienky vznikajú v osobnom kontexte jednotlivca. Ak sa naopak pozrieme na **širší význam**, tak sa s kreativitou spája aj ochota prijať riziko pri samotnom presadzovaní myšlienok, tvorbe sociálnych interakcií na ich podporu, presvedčanie až po dosiahnutie uznania zo strany cieľovej skupiny a verejnosti (Suntingerová, 2010).

Kreativita v manažmente

Kreativita v manažmente je zameraná na generovanie nových inovatívnych nápadov a riešení v rámci organizačných procesov a stratégií. Je to príležitosť, ktorá prispieva k lepšiemu riadeniu, väčšej konkurencieschopnosti a dlhodobému rastu spoločností. Kreativita v manažmente spočíva v celkovom procese zmien, ktorý prináša množstvo nových prvkov a nemusia byť výlučne spojené s technickým postupom (Suntingerová, 2010). Kreativita v manažmente jasne zdôrazňuje riadenie tohto procesu, podporu počas pracovného postupu až po prejavenie sa v konečnom reálnom kreatívnom výkone. Autori Amabile, Mueller (2009) uvádzajú, že: „kreativita v manažmente predstavuje komplexný produkt v pracovnom správaní,

ktorý je výsledkom interakcie vnútorných premenných osobnosti a špecifických, cielavedome riadených podmienok prostredia organizácie.“ Autor Muzzio (2022) objasňuje, že manažment kreativity sa zaoberá ovplyvňovaním vnútorného aj vonkajšieho rámca organizácie pomocou atypických a unikátnych metód s cieľom podporiť a podnietiť tvorivé procesy.

V rôznych organizáciách, spoločnostiach, ale aj na konkrétnych manažérskych pozíciách sa často vyskytujú rozdielne požiadavky na prejavenie kreatívneho výkonu. **Kreativita v oblasti manažmentu nachádza svoje uplatnenie v činnostiach, ako sú:**

- Hľadanie riešenia zadaných úloh a problémov
- Podporovanie inovácií a zmien
- Kreatívnom prístupe k rozvoju spoločnosti (Suntingerová, 2010).

Riadenie kreativity má schopnosť posilniť v spoločnosti tak kreatívny potenciál organizácie, ako aj inovačné aktivity pomocou manažérského prístupu, kde patria individuálne schopnosti, vedenie a kultúrny kontext. Tak ako bolo uvedené, kreativita v manažmente zahŕňa aj inovačné a kreatívne riadiace prístupy, ktoré dokážu manažéri zhmotniť na dosiahnutie efektívneho kreatívneho výkonu. Pre manažment, ako aj pre samotných manažérov má kreativita významnú úlohu, pretože prispieva k optimalizácii, efektívnosti a produktivite celého kolektívu. Tento prístup umožňuje využívať rôzne metódy kreatívnych techník, čo prispieva k vytváraniu nových postupov pri riešení aktuálnych problémov.

Základný význam a podstata kreativity v manažmente sa prejavuje hlavne v nasledujúcich aspektoch:

- V rozsiahlom spektre jej aplikácií, ktoré sú ovplyvňované dynamikou okolia a potrebou neustále sa im prispôsobovať.
- V pochopení faktov, že kreativita v manažmente preniká do rôznych kontextov a prepojuje sa s rôznymi funkcionálnymi, štrukturálnymi a procesnými aspektmi riadenia.
- V uznávaní mnohých potenciálnych zdrojov, z ktorých môže vzniknúť kreatívne správanie, a na aktívnom ich rozvíjaní v podnikateľskom prostredí.
- V uvedomovaní si mnohých potenciálnych zdrojov, z ktorých môže vzniknúť kreatívne konanie, a aktívnom ich rozvíjaní v podnikateľskom prostredí (Suntingerová, 2010).

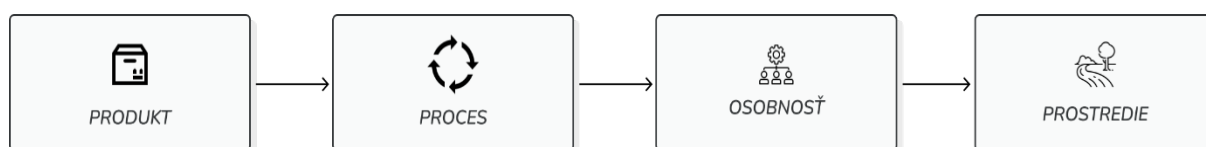
Kreativita v manažmente predstavuje strategický prístup zameraný na generovanie nových a inovatívnych postupov, nápadov a riešení v rámci organizačného kontextu. Jej význam je zreteľný pri optimalizácii riadiacich postupov, zvýšenia konkurencieschopnosti a dosiahnutia udržateľného rastu spoločnosti. Manažment kreativity hľadá spôsoby vedúce k ovplyvňovaniu vnútorného

a vonkajšieho prostredia spoločnosti, využívajúc neštandardné prístupy s cieľom podporiť a stimulovať kreatívne procesy. Tento manažérsky prístup podporuje individuálne schopnosti, vedenie a kultúrne faktory, ktoré synergicky ovplyvňujú kreatívny výkon spoločnosti.

Základné prvky kreatívnej výkonnosti

Kreativita predstavuje komplexný proces, ktorý zahŕňa tvorivé myšlienky, nápady a inovácie. Pri kreativite ide o vo väčšine prípadov o individuálny a subjektívny proces. Napriek tomu vieme s určitosťou určiť nielen faktory, ale aj prostredie, ktoré podporujú a stimulujú kreativitu.

Autorka Franková (2011) uvádza štyri základné prvky kreativity (produkt, proces, osobnosť, prostredie), ako je znázornené na obrázku 3.



Obrázok 3: Prvky kreatívnej výkonnosti

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

Takýto spôsob rozdelenia je zdieľaný aj autorkou Suntingerovou (2010), ktorá tieto prvky vymedzuje ako štyri základné komponenty kreativity, označované často ako 4P. Tieto prvky sú vo vzájomnej interakcii a vysvetľujú komplexné súvislosti vložené do celkového konceptu kreativity. Tieto komponenty kreatívnej výkonnosti vzájomne ovplyvňujú jeden druhého a v závislosti od svojho vývoja sa môžu buď posilňovať, alebo spomaľovať, ba až zastavovať. Kreatívna výkonnosť predstavuje zložitý, no zároveň dynamický jav s viacerými úrovňami.

Tieto prvky sú nasledovné:

Produkt

Kreatívny produkt je výsledkom tvorivého kreatívneho procesu alebo kreatívneho myslenia, v ktorom boli aplikované nové, originálne a inovatívne myšlienky na vytvorenie niečoho nového. Charakterizuje sa svojou jedinečnosťou, neobvyklosťou a schopnosťou priniesť nový pohľad, riešenie alebo hodnotu do danej oblasti (Suntingerová, 2010). Kreatívny produkt môže existovať v rôznych formách vrátane umenia, dizajnu, literatúry, vedy, technológií a ďalších oblastí. Autorka Suntingerová (2010) **uvádza charakteristické znaky kreatívneho produktu:**

- **novosť** – (nezvyčajnosť, neobvyklosť, originalnosť) sa týka množstva a úrovne nových postupov, techník a metód,

- **užitočnosť** - (vhodnosť, relevantnosť) označuje jasnosť a akceptovateľnosť navrhnutého riešenia.

Uvedené charakteristické znaky odrážajú základné vlastnosti kreatívneho produktu. Tieto výrazné znaky predstavujú kľúčové prvky, ktoré stanovujú hodnotu a jedinečnosť kreatívneho výsledku.

Medzi ďalšie charakteristické znaky zaraďujú ostatní autori nasledovné atribúty:

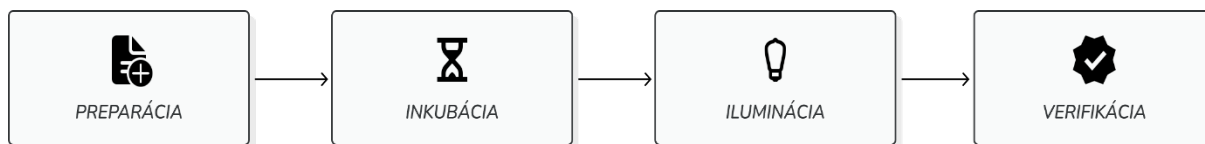
- **originalita** – obsahuje prvky, ktoré sa v danom kontexte ešte neprejavili a prinášajú nový prínos,
- **inovácie** – využívajú sa tu nové koncepty nápadov, prístupov, ktoré menia na jednej strane stav alebo prispievajú k rozvoju alebo samotnému zlepšeniu,
- **funkčnosť** – kreatívny produkt má slúžiť praktickému aspektu využitia.

Všetky tieto znaky, respektíve atribúty, dopĺňajú určitým spôsobom základné dva znaky kreatívneho produktu: novosť a užitočnosť. Tieto doplnujúce prvky prinášajú priestor na širšie chápanie produktu, umožňujúce mu efektívnejšie využívať inovácie a praktickosť. Výsledkom kreatívneho produktu je schopnosť objavovať inovatívne metódy svojho pôsobenia a zároveň prihliadať na individuálne potreby a očakávania používateľov.

Kreatívny proces

Kreatívny proces je sofistikovaný a dynamický postup, ktorý slúži na generovanie nových a inovatívnych nápadov, konceptov, riešení a postupov. Tento proces zapája do činnosti širokú škálu mentálnych aktivít, analýzu, predstavivosť, ale aj kritické myslenie, ktoré spolu pracujú ako súčasť komplexného celku. Jednotlivé fázy kreatívneho procesu sa prelínajú a navzájom ovplyvňujú, čo umožňuje myšlienkam sa postupne rozvíjať a zdokonaľovať. Autorka Suntingerová (2010) uvádza, že kreatívnym procesom sa rozumie štruktúra a obsah priebehu jednotlivých fáz tvorenia nových myšlienok, ktorých výsledkom je produkt so znakmi novosti a užitočnosti.

Podľa autora Žáka (2017) bol prvý systémový pohľad na problematiku kreativity ako systematického procesu predstavený v roku 1926 Grahamom Wallasom. Autor Wallas vytvoril štvorfázový model (pozri obrázok 4), ktorý sa vyznačoval jednoduchosťou a stal sa základom ďalších štúdií, ktoré sa využívajú dodnes. Tento model sa skladá zo štyroch vzájomne prepojených fáz:



Obrázok 4: Kreatívny proces

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

1. Fáza Preparácie – Prípravná fáza

Na začiatku kreatívneho procesu sa nachádza fáza, ktorú môžeme nazvať prípravnou fázou. V tejto fáze sa stretávame s problémovou situáciou, ktorá môže mať rôzny charakter, či už určitý, alebo neurčitý. V priebehu tejto fázy sa jedinec zaoberá osvojovaním si problému, získavaním informácií, selektovaním relevantných údajov a štruktúrovaním zadaného problému, zhromažďuje informácie dôležité na využitie v ďalších fázach kreatívneho procesu (Žák, 2017). Taktiež sa v tejto fáze definuje hlavný cieľ a parciálne ciele ďalšieho postupu riešenia problému. Je však zriedkavé, ak vôbec možné, aby v tejto fáze bol daný problém plne rozvinutý. Formulovanie problému je v tomto štádiu len dočasné a približné. Práve tu sa začínajú formovať základné hypotézy, ktoré nám ukazujú smer, akým sa bude ďalší proces uberať.

Počas prípravného obdobia je kľúčové, aby sa jednotliviec úplne venoval danému problému so zameraním na hlbokú uvedomelú pozornosť. Mali by sa preskúmať rôzne aspekty problému a vypracovať niekoľko potenciálnych spôsobov riešenia. Týmto spôsobom sa nazhromaždí dostatok myšlienkového materiálu pre ďalšiu fázu, známu ako inkubácia (Franková, 2011). Autorka Suntingerová (2010) konštatuje, že prípravná fáza môže mať rozpätie niekoľkých rokov, je charakteristická intenzívnym štúdiom a často prináša len marginálne pozorovateľný pokrok. Fáza Preparácie je prvým krokom v kreatívnom procese, počas ktorého sa zadaný problém analyzuje, stanovujú sa ciele a začínajú sa formovať prvotné hypotézy. Dôležité v tejto prvej fáze je venovať danému problému dostatočnú pozornosť a preskúmať rôzne možnosti a spôsoby riešenia. Táto fáza poskytuje materiál pre nasledujúce fázy, čím prispieva k postupnému rozvoju riešenia problému.

2. Fáza Inkubácie – Spanie na probléme

Fáza Inkubácie sa odlišuje svojou intuitívnou povahou v porovnaní s fázou Preparácie, ktorá je viac logická. Počas inkubačnej fázy sa riešiteľ vedome vzdiali od problému, spracováva informácie v mysli a necháva ich dozrieť (Žák, 2017). Kreatívna práca si vyžaduje náročné a namáhavé úsilie, zahrňajúce vysokú koncentráciu, dôkladné pozorovanie, systematickosť, perfekcionizmus, kritickú analýzu a uplatnenie ďalších schopností. Vzhľadom na túto náročnú povahu môžu vzniknúť nepriaznivé vplyvy, ako konštatuje autorka Suntingerová (2010):

- únava,
- frustrácia,
- vonkajšie okolie,
- vnútorné pocity nepohody.

Ak sa tieto negatívne faktory prejavajú počas kreatívnej práce, je vhodné zvážiť zmenu aktivity. Suntingerová (2010) tiež uvádza: „*Inkubácia je druh tvorivého nič nerobenia*“, naoko sa nevenuje problému zjavným spôsobom, no jeho vnútorné mechanizmy sú aktívne nastavené na podvedomé tvorivé zdroje. Autorka Franková (2011) uvádza, že v tejto fáze jedinec nepracuje na probléme vedomým spôsobom, no jeho myslenie je stále zamerané na budúci tvorivý výstup a zostáva mentálne aktívne. Inkubácia je takou etapou kreatívneho procesu, počas ktorej sa jedinec vedome vzdialil od daného problému, aby umožnil svojim myšlienkam nezávisle sa rozvíjať. Toto oddialenie sa od problému a vnútorné spracovanie napomáha objavovať nové pohľady a riešenia. Inkubáciu môžeme považovať za kľúčový krok pre podporu a samotný vznik kreatívnych a inovatívnych myšlienok, ktoré by inak nemuseli vzniknúť v racionálnej rovine.

3. Fáza Iluminácie – osvietenie, náhle pochopenie problému, inšpirácia

V oblasti kreatívnej práce absentujú striktné pravidlá, a to platí najmä v súvislosti s fázou Iluminácie. Iluminácia sa často objavuje náhle a spontánne, ako „blesk z jasného neba“, prináša zmysel a otvára dvere pre ďalší postup (Suntingerová, 2010). Podľa autora Žáka (2017) iluminácia transformuje nejasné hľadanie do konkrétneho, dobre štruktúrovaného a komunikovateľného nápadu alebo problému. Táto fáza je typická tým, že čím väčšie úsilie sa do doterajšieho riešenia problému investovalo, tým jasnejšia a praktickejšia je forma iluminácie. Autorka Franková (2011) dodáva, že táto fáza prebieha v krátkom časovom období, keď sa jedincovi vedomým spôsobom objaví riešenie problému alebo nový nápad, ktorý ho k riešeniu privedie. Ide v podstate o okamih, ktorý môže prekvapiť svojou originalitou (Doyle, 2021). Fáza Iluminácie v kreatívnej práci predstavuje zlomový okamih, keď všetky predchádzajúce nápady náhle vystúpia z úzadia našich myšlienkových procesov a prinášajú so sebou nový smer a hlbší zmysel. Táto fáza transformuje abstraktné myšlienky, ktoré sa premenia do konkrétnych riešení, pričom úsilie investované do predchádzajúcej časti procesu do veľkej miery ovplyvňuje jej jasnosť.

4. Fáza Verifikácia – overovania riešenia

Podľa Frankovej (2011) ide v tejto fáze procesu o overenie a hodnotenie, ktoré zahŕňa praktické posúdenie nápadu, ale aj jeho samotnú realizáciu

a následne kritické zhodnotenie. Autor Žák (2017) zdôrazňuje, že **štvrtá fáza sa skladá z dvoch častí, a to z:**

- **implementácie samotného riešenia** – každý nápad je bezcenný, pokiaľ sa nepretransformuje do praktickej podoby (fyzická realizácia, popud k ďalšiemu postupu),
- **spätného overenia** – slúži na určenie, či výsledok celého kreatívneho procesu je ten správny. V prípade, že predkladaný výsledok nezodpovedá pôvodnému zadaniu, je nevyhnutné spätné overenie všetkých doterajších fáz kreatívneho procesu.

Autorka Suntingerová (2010) uvádza, že: „Verifikáciou sa rozumie kritické skúmanie a hodnotenie kvality nápadu, riešenia, výsledku.“ Na začiatku existovala problémová situácia, ktorú riešiteľ vnímal, následne analyzoval (fáza preparácie), podvedome spracovával (fáza inkubácie) až nakoniec našiel správne riešenie nápadu (fáza iluminácie) (Žák, 2017). Posledná fáza kreatívneho procesu predstavuje kritický moment hodnotenia nápadov a riešení. Ide v podstate o celkové posúdenie nápadu, či sú riešenia realizovateľné a prispievajú k cieľom. Na základe Verifikácie sa rozhoduje, či sú pri danom nápade potrebné kroky k ďalšiemu rozvoju.

Kreatívny proces prechádza na seba nadväzujúcimi fázami (preparácia, inkubácia, iluminácia a verifikácia), ktoré postupne prispievajú k objavovaniu inovatívnych riešení problémov. Každá fáza zahŕňa konkrétne činnosti a prispieva k celkovému hľadaniu nových riešení a nápadov. Od základnej prípravy a definovania problému až po osvetlenie novými pohľadmi a potvrdzovanie ich vhodnosti, každá fáza predstavuje dôležitý krok na ceste k tvorbe kreatívnych a inovatívnych nápadov.

Kreatívna osobnosť

Kreatívne riešenie problému vyžaduje nielen odborné znalosti z príslušného odboru, ale aj sofistikované kognitívne schopnosti a charakterové dispozície. Autorka Suntingerová (2010) uvádza, že kreatívna osobnosť predstavuje komplexný systém pozostávajúci z kognitívnych, osobnostných, motivačných a sociálnych charakteristík, ktoré sú vzájomne prepojené a synergicky sa podieľajú na generovaní inovatívnych a nových výstupov.

V publikáciách rôznych autorov, ktorí sa zaoberajú témou kreatívnych osobností, sa postupom času objavilo množstvo rôznorodých zoznamov charakteristík, ktoré sa podieľajú na definovaní kreatívnej osobnosti. Autorka Franková (2011) deklaruje, že centrum **kreatívnej osobnosti zahŕňa**: schopnosť estetického vnímania, prienik zvedavosti, vytrvalosť, široký záber záujmov, dynamickú energiu, nezávislosť voči konaným úsudkovým záverom, intuíciu, pevnú sebaistotu, schopnosť riešenia protikladov a existenciu protichodných osobnostných rysoch. Podľa autorky Svatošovej (2010) sú **základné vlastnosti kreatívnej osobnosti**: inteligencia, odbornosť, flexibilita, prehľad v rôznych

oblastiach, samostatnosť, všeobecný prehľad, divergentné myslenie, originalita, skúsenosti, citlivosť pri problémových situáciách, sebaovládanie a podnikavosť.

Významní zástupcovia psychológie osobnosti dlhú dobu mali problém s presným určením, do akej miery sú osobnostné rysy jednotlivcov príčinou kreativity a do akej miery sú podmienené jej súčasťou. Vplyv osobnostných rysov na kreativnosť jednotlivca predstavuje významnú úlohu pri samotnom vývoji a prejave kreativity, ale ich účinok je ovplyvnený rôznymi faktormi. Autor Žák (2017) **vymedzuje nasledovne osobnostné rysy**: tolerancia voči dvojznačnosti, stimulačná sloboda, funkčná sloboda, flexibilita, ochota riskovať, preferencia zmätku, vytrvalosť, odvaha a iné.

Kreatívne osobnosti ako Leonardo da Vinci, Steve Jobs, Salvador Dalí, Tomáš Baťa a mnoho ďalších významných osobností predstavujú príklady inšpirácie v oblasti kreativity. Svojimi výnimočnými prístupmi a schopnosťami nám poukazujú na rôzne spôsoby, ako môžeme prelomiť bežný rámec myslenia a dosiahnuť niečo skutočne unikátne. Ich diela a nápady nám pripomínajú význam kreativity vo všetkých oblastiach ľudského úsilia.

Prostredie

Kreatívne prostredie predstavuje priestor, ktorý podporuje celkový proces vytvárania a rozvoja nových, inovatívnych konceptov, myšlienok, nápadov a riešení. Vytvára atmosféru, v ktorej je tvorivosť podporovaná a prispieva k rozvoju originálnych nápadov a riešení. Ide o kombináciu rôznych prvkov a faktorov, ktoré spoločne vytvárajú optimálne stimuly na kreatívny kognitívny proces. Kreatívne prostredie predstavuje komplexný súbor okolností a faktorov, v ktorých sa vytvára kreatívny výkon alebo riešenie. Individuálne dispozície a predpoklady na kreatívny výkon sa prejavujú v reakcii na vonkajšie podmienky zahŕňajúce sociálny, materiálny a kultúrny rámec spoločnosti (Chua, Roth, Lemoine, 2015). Vplyv na kreatívny výkon jednotlivca ovplyvňuje súbor faktorov:

- **kultúra** – zohráva dôležitú úlohu v určovaní hodnôt a spôsobov myslenia. Jednotlivé kultúry môžu mať rôzne pohľady na kreativitu a inovácie. Niektoré môžu podporovať individuálne sebavyjadrovanie kreativity, zatiaľ čo iné môžu klásť väčší dôraz na kolektívne úsilie.
- **rodina** - môže buď podporovať, alebo obmedzovať vývoj kreativity jednotlivca prostredníctvom svojho prístupu a hodnôt.
- **vzdelávací proces** – môže buď podporovať rozvoj kreatívnych schopností, alebo ich potláčať.
- **pracovné prostredie** – má významný vplyv na emócie kreatívca a na to, či sa cíti inšpirovaný a schopný voľne vyjadriť svoje myšlienky.
- **spoločnosť** - sociálne hodnoty a pravidlá v spoločnosti môžu ovplyvniť, čo je považované za kreatívne a akceptovateľné.

- **organizácia** – kreatívny výkon môže byť do veľkej miery ovplyvnený politikou a štruktúrou organizácie.
- **psychologické predispozície** – individuálne charakteristiky jednotlivca (otvorenosť novým skúsenostiam, nízka averzia voči riziku a iné pozitívne ovplyvňujú kreatívny výkon).
- **prístup k informáciám** – dostupnosť informácií stimuluje kreatívne myslenie (Suntingerová, 2010).

Ako vidno, dané faktory nie sú izolované, ale vzájomne sa ovplyvňujú a môžu vytvoriť komplexný vplyv na kreatívny výkon jednotlivca. Mnohí odborníci sa zhodujú, že podporujúce prostredie a otvorený prístup k rôznym perspektívam majú tendenciu viesť k lepšiemu kreatívnemu výsledku.

Na základe uvedeného členenia môžeme uviesť, že kreatívna výkonnosť spočíva v synergii medzi produktom, procesom, osobnosťou a prostredím. Tvorba originálnych produktov vyžaduje nielen inovatívne myslenie, ale aj odvahu a trpezlivosť a vhodné prostredie na jej tvorbu a samotnú realizáciu. Celkovo ide o neustále generovanie a inovovanie, ktoré prináša invencie do rôznych oblastí.

Prekážky a bariéry kreativity

Kreativita predstavuje dôležitý pohon pre inovácie. V praxi sa často stáva, že kreatívny proces, ktorý stojí za vznikom nových myšlienok, nápadov a riešení, narazí na rôzne prekážky a bariéry v tvorivej činnosti. Tieto prekážky do veľkej miery ovplyvňujú schopnosť jednotlivca dosahovať maximálny kreatívny výkon. Ich vplyv a pôsobenie možno analyzovať z viacerých perspektív, ktoré sa zameriavajú na rôzne aspekty, ako sú osobnostné charakteristiky, zvládanie kreatívneho procesu a vplyvy z vonkajšieho prostredia.

Autorka Suntingerová (2010) uvádza na účely manažmentu bariéry, ktoré možno **rozdeliť do troch skupín: fyzikálne bariéry** (tieto zahŕňajú faktory ako únava, situačné podmienky prostredia), **bariéry vyplývajúce z práce** (tieto súvisia s pracovným podmienkami a kritériami, ako je pracovné miesto, časové faktory, prerušovanie pozornosti, úzke alebo široké ohraničenie definovaného problému, nevyužívanie podporných kreatívnych techník a postupov) **a psychologické bariéry** (sem patria vnútorné faktory ako sú uzavretosť, vnútorná neistota, obavy zo zlyhania, ustarostenosť, depresie, autoritatívne správanie, asociálne blokády, pohodlnosť, nerozhodnosť, obavy pred rizikom, konzervatizmus, nekritickosť, nepružnosť a pod.

Autorka Svatošová (2010) poukazuje na ďalšie **rozdelenie bariér kreatívnej práce: vnútorné bariéry** (frustrácia, nedostatok spánku a pohybu, negatívne postoje, pesimizmus, nedostatočná motivácia, neistota vo vzťahu k okoliu, slabé sebavedomie, pocit nedostatku času, únava, veľké starosti a pod.) **a vonkajšie bariéry** (časový tlak, prístup k informáciám, individuálny pracovný režim,

konkurenčný tlak, nevhodná podniková kultúra, odmeňovanie, pracovné prostredie, nedostatočná komunikácia s okolím a iné).

Z týchto rozdelení vyplýva, že **prekážky kreativity môžu mať charakter:**

- **fyzický** – spojený s únavou, telesnou nepohodou,
- **psychický** – ako napr. uzavretosť, obavy zo zlyhania, ustarostenosť, depresia, autoritatívne správanie, apatia, náladovosť, pohodlnosť, nerozhodnosť, obavy pred rizikom, rutina, konzervatizmus, prispôsobivosť, nepružnosť,
- **okolitých vplyvov** – sem patrí samotná pohoda alebo podmienky na pracovisku, časový faktor, prerušenie alebo rozptyľovanie pozornosti (hluk, prúdenie vzduchu,...), nevyužívanie podporných kreatívnych techník.

Bariéry a prekážky, ktoré nie sú neobvyklým javom v rámci kreatívneho procesu, nám poukazujú na fakt, že cesta k inováciám a originálnym nápadom nie je vôbec jednoduchá. Skôr ako by sme sa mali nechať odradiť, musíme na tieto prekážky prihliadať s rešpektom a brať ich ako príležitosti a výzvy vedúce k úspešnému riešeniu. Osvojenie si flexibilného myslenia a hľadanie alternatívnych prístupov do určitej miery zmení pohľad na dané prekážky a motivuje na kreatívne výkony.

Kreativita a inovácie

Kreativita a inovácie sú dve oblasti spojené s tvorbou nových nápadov, postupov a riešení. Obe oblasti zastávajú dôležité úlohy či už v podnikateľskom, technologickom, umeleckom, alebo aj vo vedeckom prostredí. **Kreativita** predstavuje zdroj nových a užitočných myšlienok, nápadov a konceptov s potenciálom na zmenu a **inovácie** sú zase procesom, cez ktorý sa tieto nápady a zmeny realizujú (Franková, 2011). Autori Anderson et al. (2014) zdôrazňujú, že **kreativita predstavuje základný kameň pre oblasť inovácií**.

Inovácia je chápaná ako každá zmena v produkte (organizme) – (výrobok, služba, technológia, organizačná štruktúra a pod.) v konkrétnom prípade v podniku, ktorá smeruje k novému stavu. Predstavuje aktivitu, pri ktorej nová myšlienka transformovaná do praktického použitia. (Molnár, Dupal', 2002). **Inovácie** predstavujú konkrétne zmeny, ktoré prinášajú nové hodnoty a výhody do existujúcich produktov, služieb, procesov alebo spoločností ako celku. Inovácie môžu byť spojené s technologickými, organizačnými, sociálnymi alebo dokonca kultúrnymi aspektmi. Hlavným cieľom inovácií je zlepšiť efektívnosť, konkurencieschopnosť, kvalitu alebo skúsenosti zákazníkov (Anderson et al., 2014).

Na základe nového Oslo manuálu z roku 2018 je inovácia produktu definovaná ako: „nový alebo vylepšený tovar alebo služba, ktorá sa výrazne líši od predchádzajúcich výrobkov alebo služieb firmy, ktoré boli zavedené na trhu“. Inovácia podnikových procesov „je nový alebo vylepšený obchodný proces pre jednu alebo viac obchodných funkcií, ktorý sa výrazne líši od predchádzajúcich

obchodných činností spoločnosti procesov, ktoré firma používa“. Túto definíciu používa viac ako 80 krajín.

Podľa autorky Suntingerovej (2010) je inovácia často definovaná ako „proces transformácie myšlienok do užitočných a prakticky uplatniteľných nových produktov, procesov a služieb.“ V tejto súvislosti **kreativita** inklinuje k začiatkovej fáze hľadania a generovania nových konceptov, zatiaľ čo **inovácie** reprezentujú postup implementácie a uvádzania nového nápadu do reálneho prostredia. Z tejto perspektívy je kreativita deklarovaná ako základná pilierová zložka inovačného procesu. **Práve v tejto súvislosti je nevyhnutné vnímať kreativitu a inováciu ako vzájomne prepojené nástroje, ktoré spoločne smerujú k naplneniu konečných cieľov.**

Kreativita a inovácie tvoria neoddeliteľnú súčasť a majú veľký význam pre rozvoj a úspech v rôznych oblastiach. Spoločným úsilím kreativity a inovácií sa dosahuje zlepšenie efektívnosti, konkurencieschopnosti, kvality, podporuje sa tvorba nových hodnôt pre produkty, služby a spoločnosti ako celok. Ich synergia sa prejavuje v tom, že kreativita vytvára základný kameň pre inovačný proces, čím zdôrazňuje ich vzájomnú závislosť a vzťah, ktorý vedie k dosiahnutiu konečných cieľov (Miklenčíčová, 2014).

Kreatívne techniky

Jednou z hlavných úloh manažmentu je motivácia a vedenie kolektívu. Úspešné vedenie a motivácia tímu predurčuje prítomnosť špecifických kompetencií a zručností, ktoré majú priamy vplyv na dosiahnuté výsledky a kolektívne ciele v spoločnosti. Implementácia kreatívnych metód a techník do riadiacich procesov poskytuje adekvátny priestor na tvorbu nových nápadov a myšlienok. Podporujúce kreatívne prostredie pozitívne ovplyvňuje formovanie manažérskeho potenciálu a individuálny rozvoj členov tímu.

Kreatívne techniky predstavujú systematické metódy, ktoré pomáhajú jednotlivcom pri generovaní nových nápadov a myšlienok. Tieto postupy čerpajú z poznatkov o procese kreatívneho myslenia, ich prioritou je zahrnúť základné charakteristiky do konkrétnych krokov a postupov. Základnou charakteristikou kreatívneho myslenia je schopnosť opustiť ustálené šablóny, konvenčné spôsoby myslenia a známe kognitívne vzory, ktoré často podliehajú vplyvu rôznych obmedzení a zvyklostí. Pri kreatívnom myslení je nevyhnutné odchyliť sa od zabehnutých postupov a umožniť preniknutie inovatívnych myšlienok a v mnohých prípadoch aj nekonvenčných riešeniach, ktoré nie sú ovplyvnené rôznymi obmedzeniami, predsudkami a konvenciami (Suntingerová, 2010).

Kreatívne techniky sa úplne využívajú v rámci kreatívneho procesu, a to už od prvej fázy, pri identifikácii problému, generovania nápadov, výberu a rozvoji nových myšlienok až nakoniec implementáciou nových nápadov, postupov a riešení. Tieto umožňujú osobám pristupovať k problémovým situáciám z rôznych uhlov pohľadu, prekračovať mentálne bariéry a uvoľniť sa z obmedzeného myslenia. Techniky často využívajú náhodnosť, kontrasty, analógie a vizuálne elementy na podporu tvorivého

myslenia. Používanie týchto techník podporuje väčšiu flexibilitu myslenia, vedie k lepšiemu prekonávaniu prekážok a podpore inovácie vo viacerých oblastiach života.

Autorka Suntingerová (2010) uviedla tieto **tri základné princípy kreatívneho myslenia účinných pri kreatívnych postupoch**:

1. **Princíp voľných asociácií** - spočíva v novom a nekonvenčnom kombinovaní informácií medzi sebou.
2. **Princíp odloženého hodnotenia** - vyžaduje si oddialiť akýkoľvek kritický úsudok počas samotnej kreatívnej fázy.
3. **Princíp dištancovania** - zahŕňa také aktivity, ktoré oddelia problém od bežných spôsobov myslenia a podporujú zváženie aj zdanlivo neadekvátnych a málo plodných myšlienok.

Kreativita sa nachádza v každom aspekte života. Je možné sa ju naučiť, cvičiť a rozvíjať pomocou overených metód, ktoré posilňujú a podnecujú tvorivé schopnosti, myšlienky a výsledky. Tieto metódy pomáhajú jednotlivcom, ale aj tímom zmeniť ich bežný pohľad, ale aj prístup k riešeniu problémov, čo im umožňuje uvažovať nad širokým spektrom alternatív a zvýšiť produktivitu a kvalitu práce.

V súčasnosti je dostupná pestrá paleta kreatívnych techník, ktoré sa aplikujú v širokom spektre rôznych oblastí. Tieto techniky majú rôzny charakteru a spôsob implementácie v praxi. Predstavujú dôležitý nástroj pre manažerov pri dosahovaní optimálnej výkonnosti a spokojnosti tímov v spoločnostiach. V nasledujúcom texte sa nachádzajú iba niektoré vybrané prístupy od rôznych autorov.

Autor Belz (2011) rozdeľuje kreatívne techniky **na dve základné skupiny metód**:

- **Intuitívne metódy**
- **Systematicko-analytické metódy**

Autor Žák (2017) **uvádza nasledovné kategórie metód**:

- **Metódy zamerané na rozvíjanie tvorivého postoja** – tieto techniky sú zamerané na vytvorenie a posilnenie psychologického a kognitívneho postoja, ktorý pozitívne pôsobí na tvorivosť. Patria sem napríklad: hádankárske dielne, tajomné rovnice, súdna sieň a iné.
- **Metódy rozvíjajúce tvorivé schopnosti** – sú zamerané na posilnenie konkrétnych tvorivých schopností a procesov myslenia. Sem patria napríklad: Asociačné rady, KaGa a KaWa, Kreatívna abeceda.
- **Metódy zameraná na kreatívne procesy** – sú spojené s metódami a technikami, ktoré sú používajú pri kreatívnom prístupe či už vedome alebo nevedome.

Medzi ďalšie techniky patria:

- **Metóda intuitívnej tvorivej činnosti** - tieto techniky sa zameriavajú na spontánne generovanie nápadov a myšlienok. Intuitívna tvorivá činnosť sa snaží uvoľniť myslenie a podnietiť tok nápadov bez veľkej analytickosti. Patria sem kreatívne techniky, napr. brainstorming, mindmapping, synektická metóda, diskusia 66 a ďalšie.
- **Metóda systematickej tvorivej činnosti** - Tieto techniky sa zameriavajú na analytický a štruktúrovaný prístup k tvorivému mysleniu, hľadajú spojenia, vzory a kombinácie rôznych prvkov. Niektoré techniky tohto typu sú: metóda analógie, metóda agregácie, dezagregácie, metóda dimenzovania, metóda kinematického obrátenia, metóda kombinácie s interakciou.
- **Metóda normatívnej činnosti** - tieto techniky sa zameriavajú na presné, štruktúrované hodnotenie a výber riešení. Sú založené na presných pravidlách a kritériách. Patria sem napríklad morfológická analýza, strom významnosti.
- **Metódy zamerané na rozvíjanie tvorivého postoja** - tieto techniky sú zamerané na vytvorenie a posilnenie psychologického a kognitívneho postoja, ktorý pozitívne pôsobí na tvorivosť. Patria sem napríklad hádankárske dielne, tajomné rovnice.
- **Metódy rozvíjajúce tvorivé schopnosti** - sú zamerané na posilnenie konkrétnych tvorivých schopností a procesov myslenia. Sem patri napríklad kreatívna abeceda, metóda pokusov a omylov.

Existuje niekoľko ďalších zaujímavých kreatívnych techník, ktoré môžeme uviesť:

- **Metóda šiestich klobúkov** - Táto metóda sa využíva na systematické preskúmanie danej témy z viacerých perspektív, vo veľkej miere podporuje štruktúrované myslenie a zhodnocovanie rôznych stanovísk a pohľadov účastníkov, pričom každý zastáva predom definovanú úlohu (Líšková, 2019).
- **Metóda 6-3-5** - Táto technika zahŕňa šesť účastníkov, každý z nich prispieva tromi nápadmi napísanými na papieri počas piatich minút. V prvom kole tejto techniky si každý zaznamenáva svoje vlastné tri nápady, a následne potom ich ďalší účastníci tejto metódy postupne rozvíja (Líšková, 2019).
- **Gordonova metóda** - Táto metóda vychádza z kritiky brainstormingu a snaží sa hľadať jedinečné a optimálne riešenia problému. Zadaný problém nepoznajú účastníci tejto metódy ale iba samotný lektor, ktorý sa snaží vyvolať diskusiu na zadanú tému. Téma sa prostredníctvom diskusie postupne zužuje, pretože sa diskutuje z rôznych perspektív až do nájdania riešenia (Wilson, 2022).

- **Figure Storming** - V tejto metóde sa skupina venuje problému takým spôsobom, že si predstavujú známe postavy (napr. vedcov, historické osobnosti, známe osobnosti a pod.), ktoré však nie sú prítomné, a diskutujú o tom, ako by sa dané postavy vedeli postaviť k danému problému alebo myšlienke. Tým sa podporuje kreativita a generovanie nových nápadov (*"10 Effective Brainstorming Techniques for Teams"*, 2022).
- **Starbursting technika** - Starbursting sa často využíva na ďalšie rozvíjanie už vybraného nápadu. Skupina vytvára „hviezdu“ okolo nápadu (ktorý je v strede hviezdy), pričom každý bod hviezdy predstavuje otázku (kto, čo, kedy, kde, prečo, ako), aby riešitelia hlbšie preskúmali a rozvinuli rôzne aspekty daného nápadu (Anderson et al., 2014).
- **Brain-netting** - Túto metódu môžu používať tímy, ktoré kombinujú videokonferencie a digitálnu spoluprácu na vytváranie nových nápadov a stanovovanie priorít ďalších krokov. Je často využívaná v tímoch, ktoré pracujú na diaľku alebo majú hybridné stretnutia (Kitch, 2023).
- **Metóda 5x Prečo** - Táto metóda je založená na princípe príčiny a dôsledku. Kladie opakovane otázky „prečo“ na odhalenie koreňovej príčiny problému, čo následne vedie k identifikácii správneho riešenia. Bola vyvinutá v Toyota Motor Corporation (zadefinoval ju Sakichim Toydom) a využíva princíp príčiny a následku v tejto spoločnosti aj v súčasnosti (Toboříková, 2023).
- **Myšlienkové mapy** - Predstavujú dôležitý nástroj v oblasti kognitívnych procesov, inovácií a systémového myslenia. V súčasnej dobe je táto metóda považovaná za smerujúci trend k využívaniu moderných technológií nielen pri organizovaní myšlienok, pri kognitívnych procesoch (ako je brainstorming) ale najmä pri riešení komplexných problémov. Tento trend sa premieňa do digitálnej formy myšlienkových máp, čo predstavuje efektívnu metódu na generovanie kreatívnych nápadov a ich následnú vizualizáciu.

Myšlienková mapa predstavuje grafické usporiadanie kľúčových slov a konceptov, často doplnených o obrázky a multimediálny obsah, ktoré podrobne a systematicky spája a prepája vzťahy a súvislosti medzi týmito elementmi. Jej využitie sa nerozširuje len v oblasti vzdelávania, ale nachádza uplatnenie aj pri plánovaní a komplexnom riešení širokého spektra problémov. Myšlienkové mapy predstavujú vizuálny nástroj podporujúci komplexné kognitívne procesy, ktoré podporujú rôzne funkcie mozgu, ale aj pamäť, kreativitu, učenie a myšlienkové pochody. Ako uvádza Tony Buzan et al. (2012): „*pri tejto technike sa využívajú v plnom rozsahu schopnosti mozgovej kôry – slová, obrazy, čísla, logiku, rytmus, vnímanie vecí v priestore, v jednej účinnej technike. Tým vám dáva slobodu brázdiť nekonečný priestor vašej mysle.*“

Pri tvorbe myšlienkových máp sa často využíva farebné kódovanie, trojrozmerné vizualizácie, symboly, grafické skratky, značky a hierarchické vetvenie tém. Samotný proces tvorby myšlienkovej mapy sa začína centrálnym umiestnením hlavnej témy alebo problému na stred papiera, ktorý sa postupne

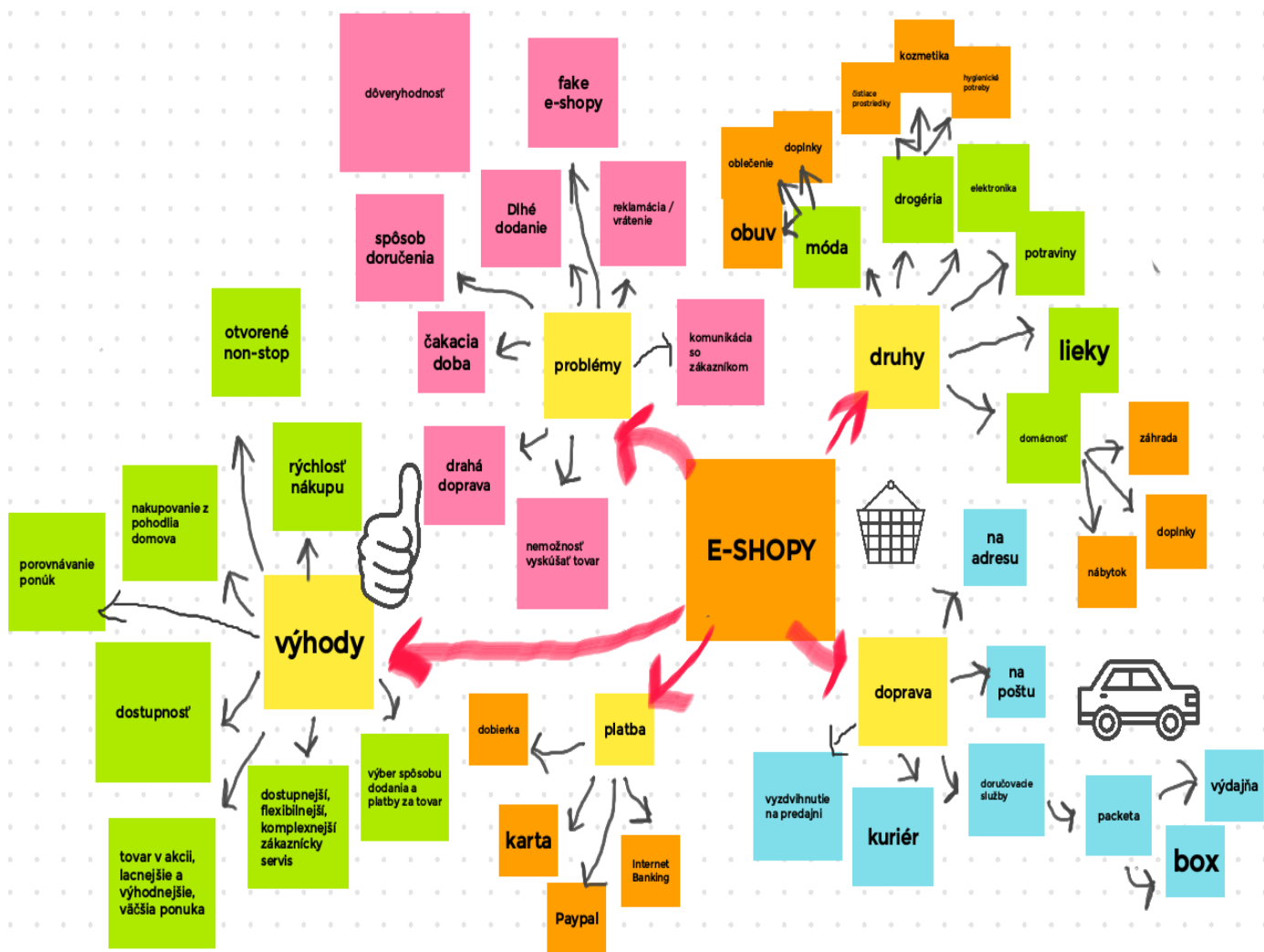
rozvíja a je hierarchicky štruktúrovaný. Autor Žák (2017) uvádza rôzne výhody a nevýhody spojené s používaním myšlienkových máp. Medzi výhody patria komplexný prehľad, podpora kreativity, generovanie viacerých nápadov, sledovanie súvislostí, efektívne zhromažďovanie informácií na jednom mieste a jednoduchá zapamätateľnosť výslednej mapy. Nevýhodami môžu byť ťažkosti pri interpretácii pre osoby, ktoré mapu nevytvorili, časová náročnosť procesu vytvárania a potreba lineárne štruktúrovať výsledky mapy.

Kreatívne techniky predstavujú pre manažment, ale aj tímy neoceniteľný nástroj pôsobiaci v rôznych oblastiach podnikania. Ich aplikácia poskytuje možnosti, ktoré napomáhajú jednotlivcom a skupinám prekročiť hranice svojho konvenčného myslenia, a tak podporiť inovatívne riešenia na komplexne riešené problémy. Kreatívne techniky sa nezameriavajú iba na jednu fázu kreatívneho procesu, ale svoje uplatnenie majú už v samotnej identifikácii problému cez generovanie nápadov až po následnú implementáciu nových riešení. Týmto spôsobom sa stávajú integrovanou súčasťou manažmentu a tímového procesu.

V literatúre sa môžeme stretnúť s rôznorodosťou nielen samotných prístupov, ale aj rôznych kategórií kreatívnych techník. Takéto rôznorodé pohľady so sebou prinášajú flexibilitu vo voľbe najoptimálnejších nástrojov pre konkrétne situácie a aj spoločnosti. Od intuitívnych metód, ktoré podporujú spontánnu tvorivosť, po systematicko-analytické metódy, ktoré sú zamerané na štruktúrované a analytické myslenie, tieto techniky ponúkajú širokú paletu rôznorodých možností pre implementáciu kreatívnych techník do praxe. Záverom môžeme konštatovať, že kreatívne techniky predstavujú efektívny nástroj, ktorý do značnej miery môže pozitívne ovplyvniť manažment a tímy, ktoré sa snažia dosiahnuť efektívne výsledky a zároveň podporiť inovačné procesy v spoločnosti.

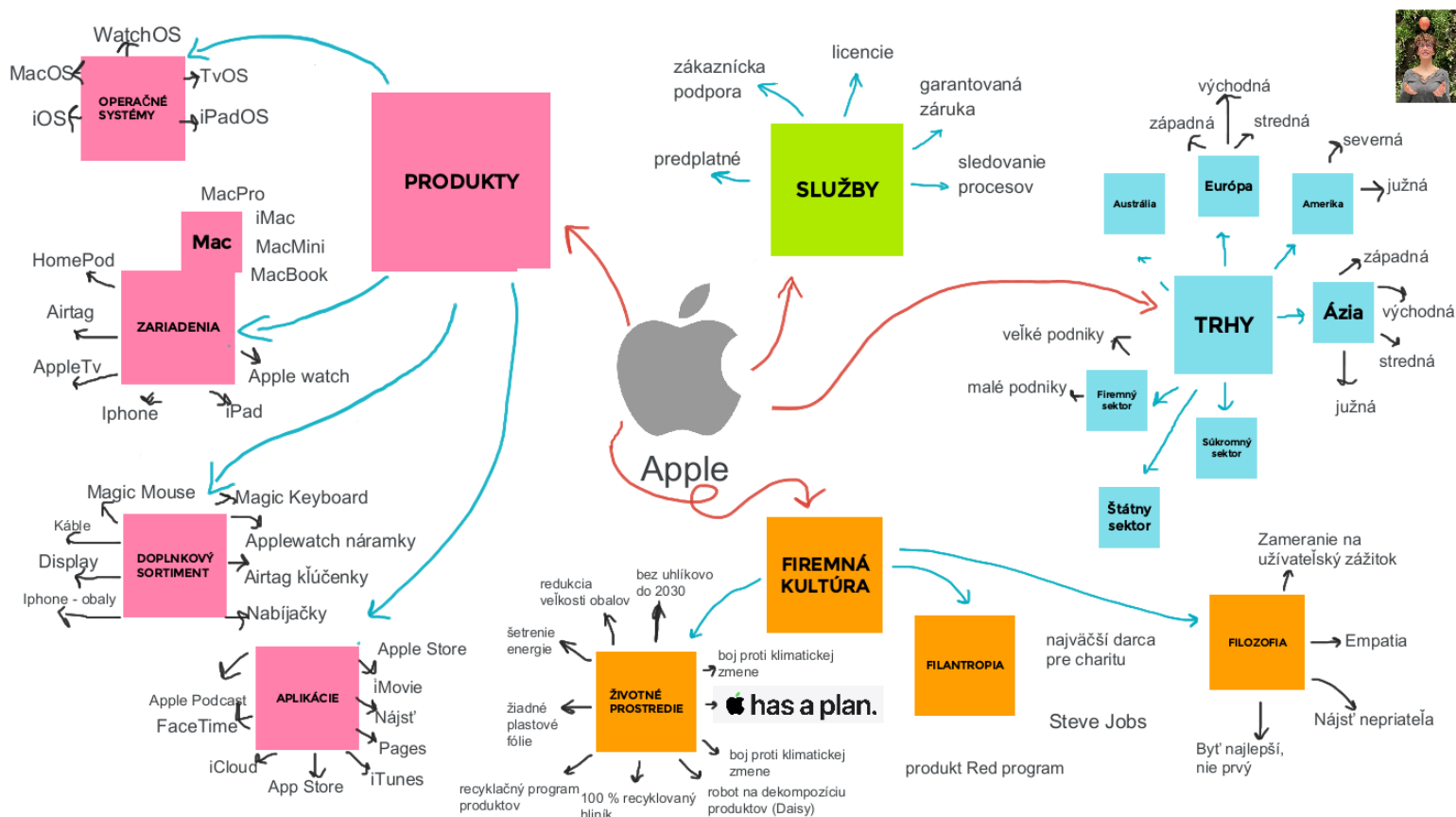
Cay study v podobe prípadových štúdií zobrazených pomocou myšlienkových máp.

Myšlienkové mapy, vytvorené študentmi našej fakulty, predstavujú detailné a vizuálne zobrazenie konkrétnych zadaných tém, ktoré realizovali na predmete marketingový manažment. Tieto myšlienkové mapy kombinujú textové informácie, kľúčové pojmy a vzťahy medzi nimi s vizuálnymi prvkami, čím vytvárajú komplexný prehľad a štruktúru danej problematiky. Myšlienkové mapy predstavujú zaujímavý, ale dôležitý nástroj vzdelávania, pretože umožňujú študentom lepšie si zapamätať a porozumieť komplexným témam a problémom, čím do veľkej miery prispievajú k ich rozvoju analytických a kreatívnych schopností.



Obrázok 5: Myšlienková mapa na tému Eshop

Zdroj: Online práca študentov na predmete marketingový manažment



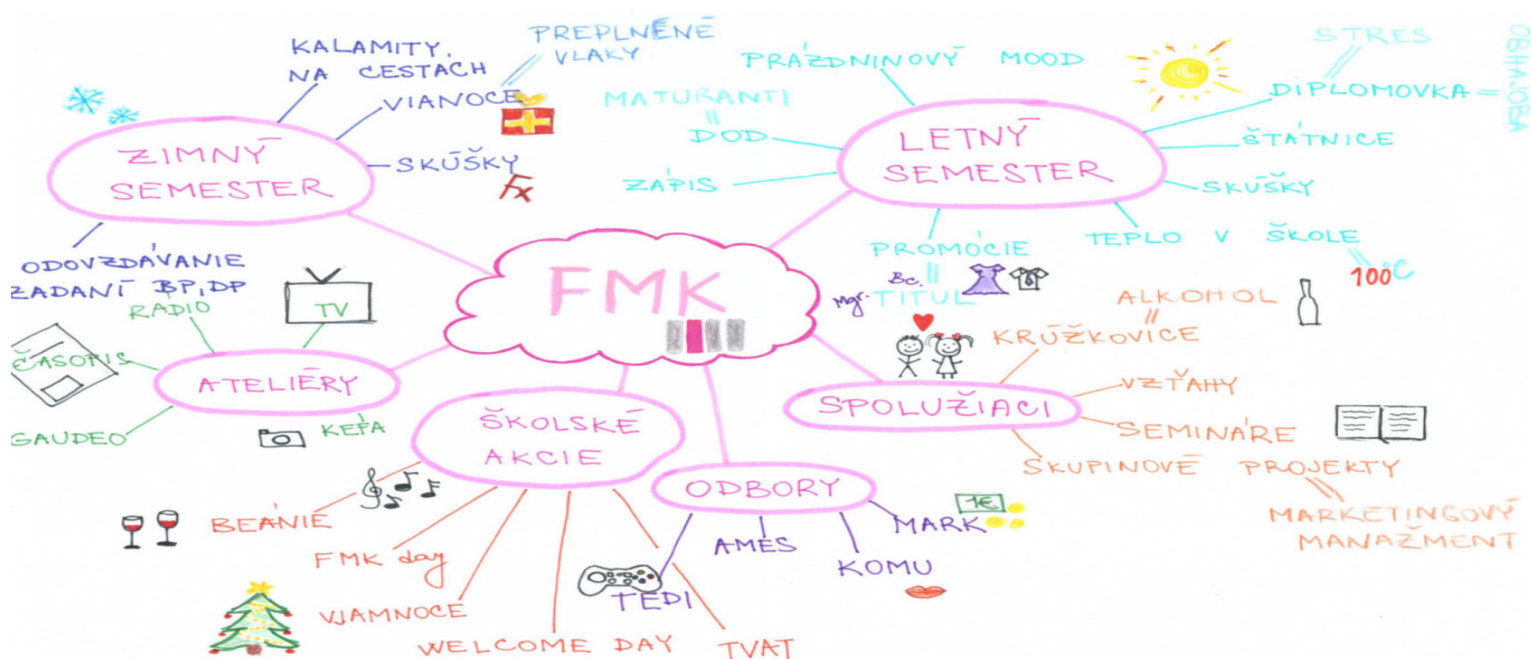
Obrázok 6: Myšlienková mapa na tému spoločnosť Apple

Zdroj: Online práca študentov na predmete marketingový manažment



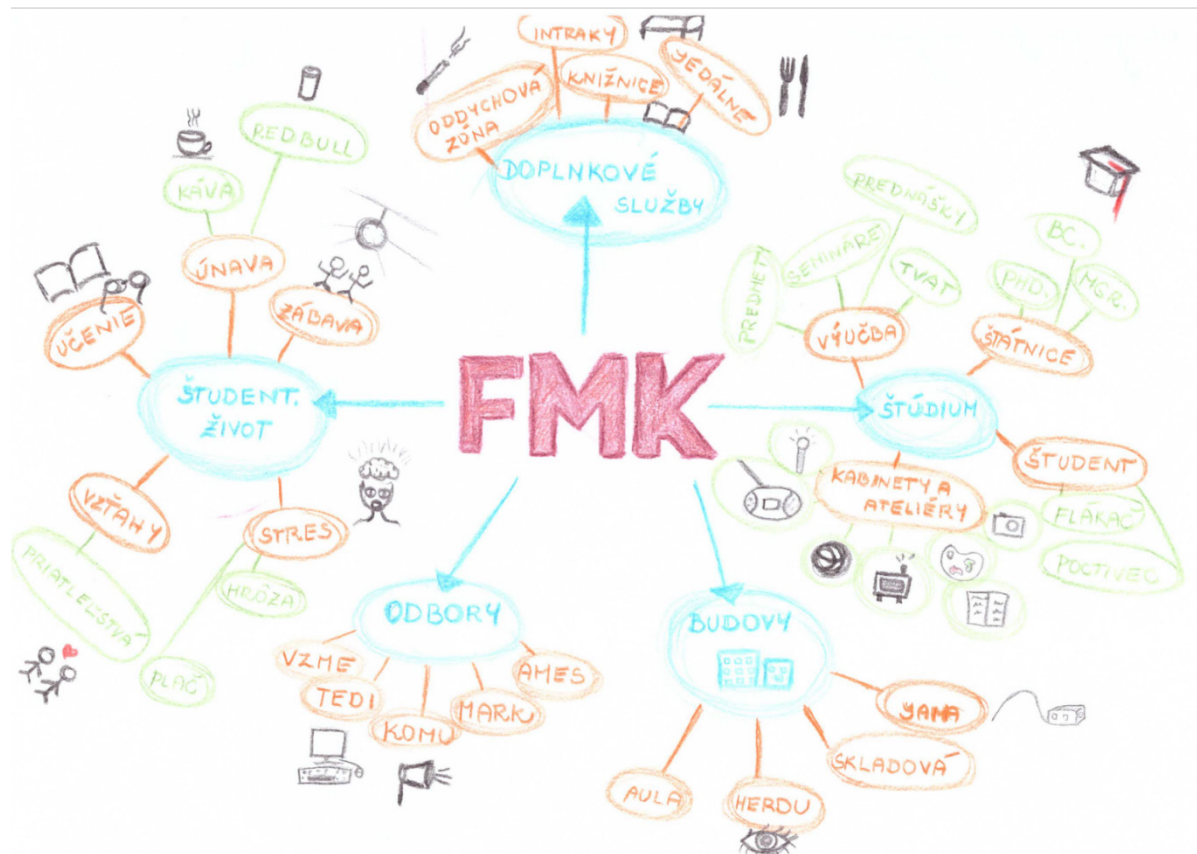
Obrázok 7: Myšlienková mapa na tému Eshop

Zdroj: Online práca študentov na predmete marketingový manažment



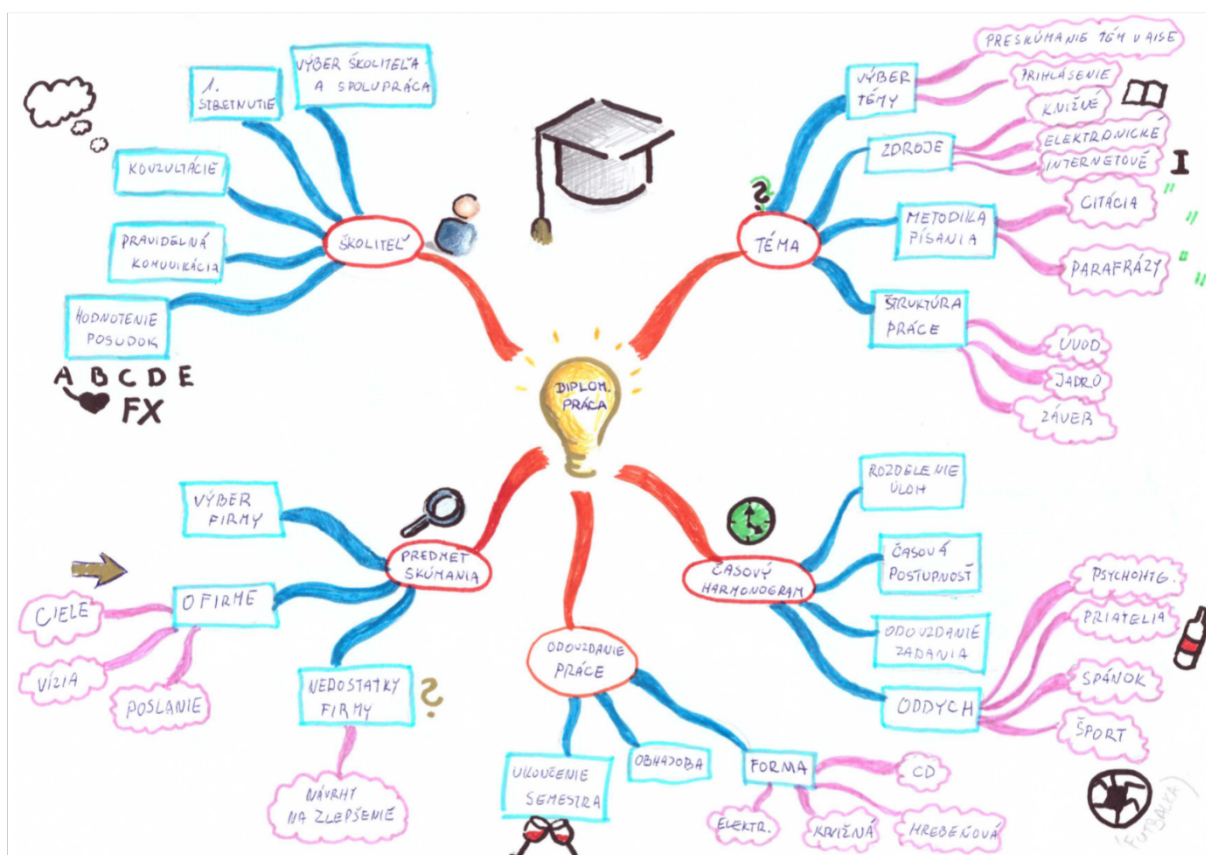
Obrázok 8: Myšlienková mapa na tému FMK

Zdroj: Práca študentov na predmete marketingový manažment



Obrázok 9: Myšlienková mapa na tému FMK

Zdroj: Práca študentov na predmete marketingový manažment



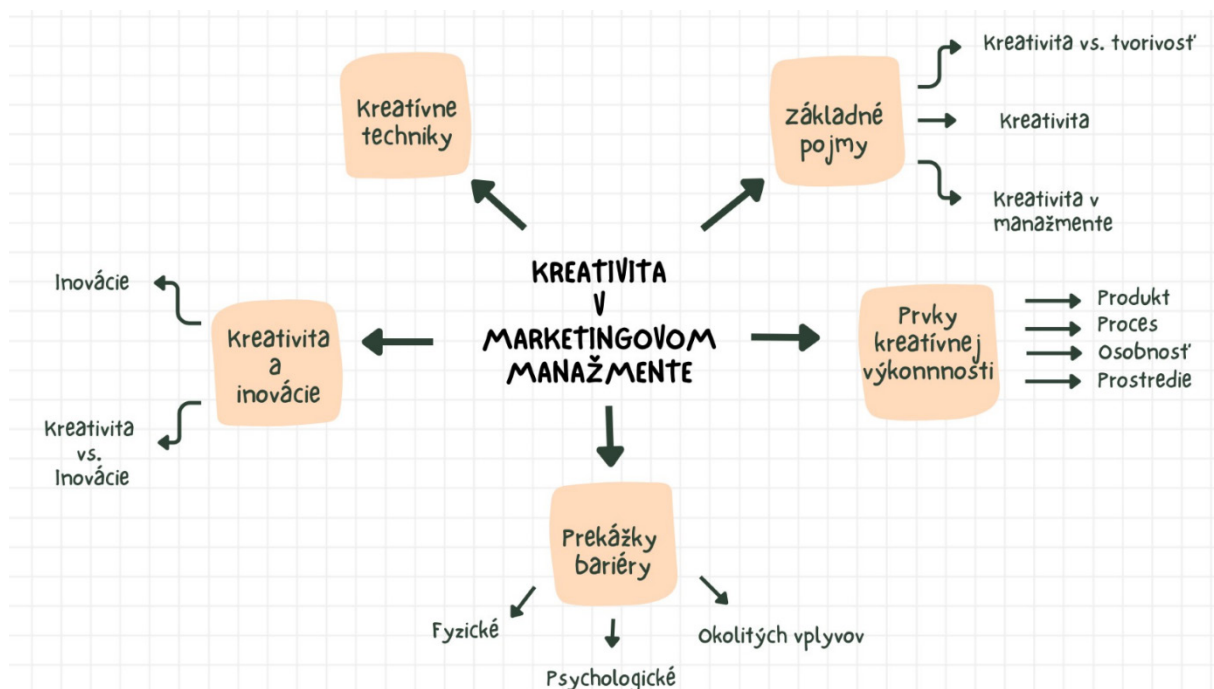
Obrázok 10: Myšlienková mapa na tému Diplomová práca

Zdroj: Práca študentov na predmete marketingový manažment

Kontrolné otázky

1. Čo znamená pojmové vymedzenie vnímania kreativity a tvorivosti?
2. Môžete uviesť niekoľko definícií kreativity a vysvetliť ich rozdiely?
3. Aké sú základné spôsoby, ako sa kreativita uplatňuje v manažmente?
4. Ktoré zložky kreatívnej výkonnosti sú kľúčové pre úspešný manažment kreativity?
5. Aké prekážky a bariéry môžu brániť prejavu kreativity v pracovnom prostredí?
6. Prečo je kreativita často považovaná za dôležitý predpoklad pre inovácie?
7. Uveďte a charakterizujte prekážky v kreativite.
8. Vymenujte aspoň 5 kreatívnych techník využívaných v manažmente.

Čo sme sa naučili v tejto kapitole?





3. KAPITOLA:

Kľúčové aspekty efektívneho predaja v kontexte marketingového manažmentu



3. KLÚČOVÉ ASPEKTY EFEKTÍVNEHO PREDAJA V KONTEXTE MARKETINGOVÉHO MANAŽMENTU

Poslanie kapitoly

Poslaním tejto kapitoly je poskytnúť čitateľovi prehľad o oblasti obchodu a predaja v rámci manažmentu. Oblasť predaja a obchodu predstavuje neodmysliteľnú súčasť podnikateľských konceptov, pričom zohráva kľúčovú úlohu pri motivovaní zákazníkov k nákupu s cieľom uspokojiť ich potreby, túžby a očakávania vo vzťahu k produktom, službám a spoločnosti ako celku. Obchod je súčasťou manažmentu a predstavuje kľúčový pilier úspechu v podnikateľskom prostredí. Jeho poslaním je vytvárať hodnotu pre zákazníkov a dosahovať trvalú konkurenčnú výhodu prostredníctvom efektívneho riadenia sofistikovaných predajných procesov a budovania dlhodobých vzťahov so zákazníkmi. V súčasnej konkurenčno-turbulentnej dobe nestačí len uspokojovať momentálne potreby zákazníkov, ale je potrebné vytvárať dlhodobé vzťahy založené na dôvere a spokojnosti. Obchodný manažment musí investovať do budovania pozitívnych vzťahov prostredníctvom personalizovaného servisu, starostlivosti o zákazníka a aktívneho počúvania ich potrieb. Poskytovanie kvalitných produktov, služieb a servisu je kľúčovým faktorom pri budovaní a udržiavaní vzťahov so zákazníkmi. Obchod a predaj predstavujú dve úzko prepojené a neoddeliteľné oblasti v podnikateľskom svete. Sú to piliere, ktoré hrajú kľúčovú úlohu pri dosahovaní úspechu a udržateľnosti spoločností. Tieto piliere prešli výraznou transformáciou v dôsledku rozvoja internetového nakupovania, ktorý je nenahraditeľnou súčasťou dnešnej doby, a zmenil spôsob, akým spoločnosti ponúkajú svoje produkty a služby. Marketingový manažment a predaj môžeme vnímať ako vzájomne prepojené oblasti, pričom marketingový manažment svoju činnosť zameriava aj na tvorbu stratégií a komunikácie s trhovými segmentmi, ktoré ovplyvňujú sortiment produktov a služieb. Predajný tím využíva marketingové a komunikačné stratégie na efektívnu prezentáciu produktov s potenciálnymi zákazníkmi, čím do veľkej miery prispievajú k zvýšeniu objemu predaja. Efektívna koordinácia medzi týmito dvoma oblasťami prispieva k lepšiemu pochopeniu potrieb a preferencií potenciálnych, ale aj stálych zákazníkov a taktiež prispieva k nárastu objemu predaja a ziskovosti.

Ciele kapitoly

- **Pojmové vymedzenie predaja a obchodu**
- **Definície predaja a obchodu**
- **Predajný personál ako dôležitý prvok procesu predaja**
- **Historický vývoj predaja**
- **Proces prípravy, zložky a koncepcia predaja**
- **Predajné prístupy**
- **Nové horizonty predajnej dynamiky**

Základné pojmové vymedzenie

Od nepamäti existovala potreba kúpy a predaja, čo viedlo k vzniku trhu. Trh je neustále meniacim sa fenoménom, ktorý sa vyvíjal spolu s našou civilizáciou. Začínajúc od barterového obchodu až po súčasné sofistikované a komplexné procesy predaja. Môžeme konštatovať, že trh neustále prechádza transformáciou. Napriek týmto zmenám je však jeho podstata nemenná. Predajca a kupujúci sú stále neoddeliteľnými piliermi trhu. Bez nich by obchodné transakcie nemohli existovať a trh by stratil svoju podstatu. Medzi základné faktory trhu patria predaj, a nákup, ktoré sú zároveň aj podstavou obchodného systému. Bez nich by nebolo možné uskutočňovať výmenu tovarov a služieb, a tým by trh stratil svoju funkciu a význam.

Vzťah medzi predajcom a kupujúcim je základným kameňom obchodného procesu. Obe strany majú svoje ciele – predajca chce dosiahnuť zisk a uspokojiť zákazníkov, zatiaľ čo kupujúci hľadá hodnotu a uspokojenie svojich potrieb. Tento vzťah je neustále ovplyvňovaný technologickým pokrokom, spoločenskými zmenami a novými trendami v obchodnom prostredí.

Predaj a obchod sú dve vzájomne poprepájané oblasti, ktoré tvoria základ podnikateľského konceptu. Tieto dve oblasti sa odlišujú obsahom a charakterom, no aj napriek tejto odlišnosti majú spoločný cieľ a neustále sa prispôbujú technologickým a spoločenským zmenám.

Na základe uvedeného môžeme konštatovať, že cieľom obchodu a predaja je dosiahnuť úspešnú výmenu na oboch stranách a zároveň maximalizovať zisky pre spoločnosť. Nové technológie, zmeny v spoločnosti a digitálny priestor otvárajú nové možnosti, ako motivovať a komunikovať so zákazníkmi, no zároveň prinášajú nové výzvy a príležitosti v oblasti predaja a obchodu. V súčasnosti je dôležité, aby spoločnosti boli oveľa viacej flexibilnejšie a podporovali zmeny súvisiace s požiadavkami trhu.

Obchod v sebe zahŕňa širšie pôsobenia v rámci spoločnosti. Ide skôr o komplexný systém, ktorý zahŕňa všetky činnosti súvisiace s výrobou, distribúciou, marketingom a predajom tovaru a služieb. Obchod predstavuje dôležité prepojenie medzi jednotlivými hospodárskymi odvetvami, ktoré sa zaoberajú obehom tovaru. Jeho hlavná úloha tkvie v uskutočňovaní obchodných transakcií, ktoré umožňujú tovaru cirkulovať formou predaja a kúpy. Preto je obchod označovaný ako hlavný činiteľ obehu tovaru (*Podstata a význam obchodu v trhovej ekonomike*, 2015).

- Zamazalová (2009) definuje obchod ako prostredníka medzi výrobou a spotrebou. Znamená to, že jeho postavenie, funkcie a význam sa vyvíjajú súčasne so zmenami postavenia oboch subjektov, ktoré vyplývajú z mnohých okolností, akými sú napr. nerovnováha dopytu a ponuky na trhu, charakter konkurenčného prostredia alebo vývoj všetkých zložiek marketingového prostredia.

- Podľa Cambridge Dictionaries (2016) zahŕňa obchod aktivity súvisiace s nákupom, predajom alebo výmenou tovarov a služieb medzi ľuďmi a krajinami.
- Investopedia (2016) považuje obchod za základný ekonomický pojem, ktorý zahŕňa proces vyjednávania a výmeny tovarov a služieb a ich následné vlastníctvo.
- Autori Donaldson a Walsch (2015) charakterizujú obchod ako „formu spolupráce viacerých procesov ako je produkcia, predaj a distribúcia za účelom dosiahnutia kolektívnej hodnoty.“
- Autori Reinartza et al. (2019) definujú obchod ako „budovanie sortimentov, fyzickej logistiky predaja, legálnych transakcií so zákazníkom, poskytovanie informácií a bežnej komunikácie s ním.“

Z uvedeného môžeme vidieť určitú ustálenosť v definíciách, ktorá je akceptovateľná rôznymi autormi a len zriedkavo vidíme odlišnosť. Odchýlkou môžeme pozorovať v použití jednotlivých procesov, ktoré tvoria súčasť obchodovania.

Predajný personál. V odbornej literatúre sa stretávame aj s ďalším dôležitým pojmom a tým je predajca alebo predajný personál. Ide o skupinu zamestnancov, ktoré sa zaoberajú priamou komunikáciou a interakciou so zákazníkmi. Môžeme povedať, že predajný personál vo veľkej miere často pôsobí ako prostredník medzi spoločnosťou a zákazníkom, pričom zohráva kľúčovú úlohu pri vzájomnej komunikácii a zabezpečovaní potrieb a požiadaviek zákazníkov. Nemôžeme ich považovať len za realizátorov obchodu či predaja, ale ich dôležitosť spočíva v ambasádorstve svojich spoločností a takisto sú šíriteľmi dobrého mena spoločnosti. **Podľa autora Kitu (2010) môžeme povedať, že „predajca zabezpečuje priamu spätnú väzbu, má najlepší prehľad o úrovni spokojnosti a príčinách nespokojnosti s produktom či službami“.** Prepojenie manažmentu a predajcu spoločnosti je kľúčové pri dosahovaní obchodných cieľov a stratégií, ktoré si firma vytýčila, no v neposlednom rade má veľký vplyv aj pri zvyšovaní predaja a udržiavaní dlhodobých vzťahov so zákazníkmi. Spolupráca predajcu a manažmentu ich vzájomná podpora sú nevyhnutnými predpokladmi na udržanie konkurencieschopnosti spoločnosti a trvalého rastu a úspechu spoločnosti na trhu.

Predajcovia majú v spoločnosti dôležitý a najmä nezastupiteľný význam, pretože sa podieľajú na rôznych činnostiach v spoločnosti, ktoré smerujú k udržiavaniu dlhodobých vzťahov so zákazníkmi a k uzatvoreniu samotného obchodu: získavajú nových zákazníkov, udržiavajú vzťahy so zákazníkmi, poskytujú poradenstvo, realizujú trhový prieskum, dosahujú stanovené predajné ciele a mnohé iné. Predajcovia sú prvým spojivom kontaktu medzi zákazníkom a spoločnosťou, a preto ich kľúčová úloha spočíva v oslovovaní nových potenciálnych zákazníkov a v budovaní dlhodobých vzťahov s existujúcimi zákazníkmi. Ich úloha nespočíva len v neustálom oslovovaní potenciálnych zákazníkov, ale ich činnosť sa rozširuje aj na poskytovanie poradenstva a informácií

určených svojim zákazníkom, aby im boli nápomocní a čo v najväčšej miere zjednodušili ich nákupné rozhodnutie. Na základe ich priameho a pravidelného kontaktu so zákazníkmi poskytuje spoločnosti dôležité informácie, a to v podobne spätnej väzby, identifikácii ich potrieb, očakávaní, želaní, čím prispieva k spokojnosti svojich lojálnych zákazníkov. Schopnosť predajcov viesť predajné rozhovory na základe individuálnych požiadaviek zákazníkov vedie k úspešnému uzatvoreniu samotného obchodu, čo má priamy vplyv na tržby a výkonnosť spoločnosti.

Predaj predstavuje proces, pri ktorom dochádza k výmene tovaru, služieb za peniaze alebo inú formu platby. Vo veľkej miere je jeho zámer sústrediť sa na komunikáciu so zákazníkom, pričom sa snaží o identifikáciu jeho potrieb, želaní a preferencií. Na základe zistení sa snaží motivovať, budovať vzťahy a zaujať zákazníka prostredníctvom individualizovanej ponuky produktov alebo služieb spoločnosti.

Definície predaja:

- Autorky Kubicová a Ladvenicová (2020) uvádzajú, že predaj je v podniku obchodnou funkciou, ktorá zabezpečuje komercializáciu tovarov v najvýhodnejších podmienkach na základe poznania postojov zákazníka k produktu, charakteristík trhu (množstiev, ceny, motivácie odberateľov) foriem a kanálov distribúcie, cenovej úrovne, motivácie odberateľov vypracovania plánov predaja, predajných rozpočtov a pod.
- Slovo „predaj“ v sebe zahŕňa širokú škálu činnosti predajcov od priamych dodávok tovaru (napríklad mlieka) až po predajcov vysoko vyspelej technológie (napríklad jadrovej elektrárne) (Ancillai et al. 2019).
- Predaj možno podľa autorov Dixon a Tanner (2012) charakterizovať ako „interaktívny, osobný, platený prístup medzi predajcom a kupujúcim“. Je to teda proces, pri ktorom kupujúci zaplatí za produkt (alebo službu) predajcovi.

Samotná podstata predaja spočíva v komplexnom procese, keď predajca ponúka tovar a služby zákazníkovi výmenou za určitú hodnotu. Hlavný cieľ predaja spočíva v uzavretí transakcie a dosiahnutí zisku, pričom sa kladie dôraz na vytváranie hodnoty pre zákazníka a na budovanie dlhodobých vzťahov. Preto autorky Kubicová a Ladvenicová (2020) predaj považujú za najdôležitejší strategický prvok obchodnej činnosti.

S postupujúcim historickým vývojom predaja pozorujeme stále vyššiu úroveň profesionalizácie a narastajúcu sofistikáciu rôznych aspektov predaja. To zvyšuje dôležitosť predaja v kontexte zmeny postavenia zákazníka v procese výmeny.

Historický vývoj predaja (Bartáková et al., 2007):

- **60. roky** – uniformovaný model predaja. V 60. rokoch väčšina zákazníkov uplatňovala spoločné preferencie pri nákupnom rozhodovaní produktov alebo služieb. V tomto období sa zákazníci hromadne rozhodovali pre

rovnaké typy nábytku, spotrebičov a iných produktov, čo, samozrejme, viedlo k presadeniu uniformovaného modelu nákupného správania. Výroba sa stala masovou a na trhu bol úspešný ten, kto dokázal osloviť čo najviac zákazníkov a vyrábať veľké množstvá tovaru.

- **70. roky** – V 70. rokoch nastal v oblasti predaja zásadný posun k vyššiemu štádiu. Nešlo už iba o jednoduché predstavenie výrobku a jeho výhod zákazníkovi, ale predajcovia začali aktívne podnecovať k nákupnej akcii a motivovať k uzavretiu obchodu. V tomto období sa hľadali rôzne spôsoby a metódy, ako motivovať potenciálnych zákazníkov k nákupu a ako formovať a rozvíjať ich potreby a požiadavky.
- **80. roky – vznikla nová koncepcia poradenstvo.** Efektívnosť predaja bola determinovaná kvalitou informácií, ktoré marketingové oddelenie bolo schopné poskytnúť svojim predajcom.
- **90. roky** – obdobie bolo poznačené významným posunom a zmenám. Toto obdobie bolo charakteristické prechodom od krátkodobého zamerania na zisk **k dlhodobému budovaniu vzťahov so zákazníkmi** a poskytovaniu hodnoty cez personalizované služby a riešenia. Takýto spôsob umožňoval klásť väčší dôraz na získavanie a udržiavanie zákazníckej lojality, a tým predajcovia boli motivovaní porozumieť potrebám a preferenciám či už potenciálnym, ale aj stálym zákazníkom a prispôbovať produktové riešenia a služby tak, aby naplnili ich očakávania. Rastúca dostupnosť informačných technológií vytvorila priestor na nové možnosti pre predajcov, a to napríklad v podobe CRM systémov, ktoré umožnili sledovať a riadiť vzťahy so zákazníkmi oveľa efektívnejšie.
- **Súčasnosť** – v dnešnej dobe prebieha predaj v dynamickom prostredí. Rýchly technologický rozvoj, globalizácia a markantný vplyv internetu priniesli nové trendy v predaji. Personalizácia sa stala dôležitou súčasťou každej spoločnosti, pretože zákazníci očakávajú od nich individuálne a inovatívne prístupy. Ecommerce a digitálny marketing sú neoddeliteľnou súčasťou predajného procesu. Efektívne a individualizované prispôbenie sa potrebám zákazníkov a poskytovanie hodnotných služieb sa stávajú kľúčovým faktorom úspechu v súčasnom predajnom prostredí.

Celkový historický vývoj predaja odzrkadľuje postupné premeny a významné zmeny v spôsobe, akým sa predaj vyvíjal v jednotlivých obdobiach. Začínajúc uniformovaným modelom v 60. rokoch cez zvýšenú motiváciu k nákupu v 70. rokoch, následný dôraz na kvalitné informácie v 80. rokoch až po prechod k dlhodobým vzťahom so zákazníkmi v 90. rokoch. Na základe uvedeného môžeme konštatovať, že každé obdobie prinieslo nový pohľad na predaj a jeho účinnosť. Dnešné prostredie predaja sa pohybuje v rýchлом tempe, kde technologický rozvoj, globalizácia a vplyv internetu prinášajú nové trendy. Predaj sa v súčasnosti vyznačuje dynamickým prostredím, kde personalizácia, digitálny marketing,

internetové prostredie a ecommerce sú neoddeliteľnými súčasťami. Úspech v súčasnom predajnom prostredí závisí od schopnosti spoločností efektívne a individuálne sa prispôbiť potrebám zákazníkov a v poskytnutí hodnotných produktov a služieb. Tieto kritériá a faktory, spolu s dynamickými zmenami v technologických a spoločenských trendoch tvarujú súčasný charakter predaja.

Proces prípravy, zložky a koncepcia predaja

Predaj v dnešnom dynamickom podnikateľskom prostredí, kde konkurencia neustále narastá a zákazníci sú stále náročnejší, je efektívna a systematická príprava predajných aktivít považovaná za kľúčový faktor za predpokladu, že spoločnosť chce dosahovať úspech, podnikové ciele a v neposlednom rade aj dlhodobý zisk pre celú spoločnosť.

Príprava predaja sa skladá z jednotlivých krokov, ktoré formujú základ dosahovania prosperujúcich obchodných výsledkov. Na začiatku tohto procesu **ide o zhromažďovanie komplexných informácií** potrebných na definovanie jasnej obchodnej politiky a stratégie spoločnosti. Tieto informácie zahŕňajú nielen analýzu trhu a konkurenciu, ale aj pochopenie potrieb a očakávaní zákazníkov. Jednou z kľúčových fáz prípravy predaja je **určenie vhodnej taktiky a spresnenie argumentácie**, ktorú predávajúci použije pri komunikácii so zákazníkom. Táto taktika sa musí vymedziť tak, aby boli zohľadnené rôzne situácie a potreby zákazníkov. Jasne definovaná argumentácia umožní predávajúcim získať dôveru a presvedčiť zákazníkov o hodnote produktov a služieb. Okrem toho je nevyhnutné dbať na **efektívnu organizáciu činnosti obchodného personálu**. S ohľadom na rýchle zmeny na trhu a zákaznicke preferencie je kľúčové, aby predajcovia boli schopní systematicky vyhľadávať potenciálnych zákazníkov a budovať s nimi vzťahy (Kubicová, Ladvenicová, 2020).

Takto namodelované kroky tvoria základ, na ktorom môžu spoločnosti stavať svoje obchodné výsledky. Súčasne vytvárajú priestor na spojenie medzi víziou a reálnou situáciou na trhu, čo poskytuje spoločnostiam možnosť, ako zvýšiť svoju konkurencieschopnosť a dosiahnuť dlhodobý úspech na trhu.

Na realizácii a príprave predaja **sa podieľajú jednotlivé zložky v spoločnosti**, ktoré vzájomne spolupracujú tak, aby zabezpečili koordinovaný, systematický, no najmä úspešný predaj, ktorý uspokojí nielen potreby a očakávania zákazníkov, ale prispeje k rastu a prosperite samotnej spoločnosti. **Medzi jednotlivé zložky autorky Kubicová a Ladvenicová (2020) zaraďuje:**

- **Oddelenie marketingového výskumu** – výskum trhu, prognózovanie predaja.
- **Oddelenie predaja** – koordinácia predajného personálu.
- **Oddelenie reklamy a podpory predaja** – ktoré vytvára reklamné posolstvá a aktivity spojené s podporou predaja.

K vyššie uvedeným zložkám, ktoré sa podieľajú na príprave predaja môžeme zaradiť aj ďalšie ako napríklad:

- **marketingové oddelenie**, ktoré zabezpečuje analýzu trhu, identifikáciu cieľových skupín zákazníkov, vytváranie marketingových stratégií a kampaní a koordinuje ďalšie aktivity, ktorú sú spojené s predajom,
- **obchodný tím**, do ktorého patria predávajúci, obchodní zástupcovia a manažéri, ktorí predstavujú kľúčovú úlohu pri komunikácii a uzatvorení obchodu so zákazníkmi,
- **manažment**, ktorí zabezpečuje koordináciu a dohľad nad predajnými aktivitami, stanovuje ciele a monitoruje výsledky predaja,
- **logistika a skladové hospodárstvo** – zabezpečujú, aby produkty boli k dispozícii predajcom, aby boli naplnené požiadavky a potreby objednaných produktov pre zákazníkov.

Jednotlivé zložky spoločnosti majú kľúčový vplyv na samotný proces prípravy predaja z dôvodu komplexnosti a viacerých aspektov, ktoré sú s prípravou predaja spojené. Každá zložka do tohto procesu prináša špecifické možnosti realizácie, inovácie, nápady, pretože disponujú špecifickými informáciami, ktoré sú dôležité na efektívnu komunikáciu s potenciálnymi alebo existujúcimi zákazníkmi. Ich vzájomná integrácia do celkového procesu zabezpečuje, že predajné aktivity sú zaradené do širšieho kontextu stratégie a cieľov spoločnosti. Integrovaný prístup k tomuto procesu vytvára konzistentnú a kvalitnú skúsenosť pre zákazníkov počas celej predajnej cesty, čo sa prejavuje v ich dôvere voči spoločnosti a posilňuje záväzok a lojalitu voči nej.

Koncepcia predaja predstavuje sofistikovaný rámec, ale zároveň aj komplexný súbor princípov, ktoré spoločnosť koordinuje a usmerňuje v procese prípravy, plánovania a implementácie svojich obchodných aktivít. Môžeme ho považovať za strategický prístup, ktorý nadväzuje na viaceré dôležité aspekty a fázy predajného procesu s cieľom vytvoriť pridanú hodnotu pre zákazníkov a dosahovať optimálne obchodné výsledky. Koncepcia predaja musí zohľadňovať dynamiku trhu, inovácie a rastúcu konkurenciu, a tým vytvára rámec pre koordinovaný prístup k celému predajnému procesu. Súčasný sofistikovaný koncept predaja si uvedomuje, že predaj nie je iba o záverečnom uzatvorení obchodu, ale o vytváraní dlhodobých vzťahov so zákazníkmi, taktiež sa snaží vytvárať hodnotu pre zákazníkov prostredníctvom personalizovaných riešení. Spája analytické a kreatívne aspekty, aby podporil správne nasmerovanie všetkých aktivít smerujúcich k dosiahnutiu dlhodobých cieľov a stratégií spoločnosti. Vytvára priestor, aby predajný proces nebol len izolovanou časťou podnikateľskej činnosti, ale komplexným a dobre premysleným prístupom.

V súčasnosti existuje viacero koncepcií, ktoré sa zameriavajú na predaj. Prvá z týchto koncepcií je od autoriek Kubicovej a Ladvenicovej (2020), ktoré **rozdeľujú koncepciu predaja na jednotlivé časti:**

- **Plán predaja:**
 - určenie typu trhu
 - personálne zabezpečenie predaja
 - stanovenie cyklu predaja
 - obchodná ponuka
 - nákupný rozhodovací proces zákazníka
- **Predajný prieskum:**
 - vypracovanie záznamového listu
 - analýza situácie zákazníka
 - definovanie cieľového trhu
- **Fáza predaja:**
 - upútanie pozornosti zákazníka
 - identifikácia zákazníka
 - prezentácia produktu
 - ekonomické aspekty predaja
 - uzatvorenie kúpy
- **Udržiavanie vzťahov po predaji:**
 - dodávka a príjem tovaru
 - kontakt so zákazníkom počas používania produktu
 - referencie a rozvoj vzťahu
 - údržba a servis po predaji.

Vyššie uvedené autorky rozdeľujú koncepciu predaja na niekoľko častí, pričom každú časť zameriavajú na konkrétny aspekt predajného procesu. Kladú veľký dôraz na plánovanie predajného procesu vrátane určení typu trhu, personálneho zabezpečenia predaja, stanovenia cyklu predaja a aj nákupného rozhodovacieho procesu zákazníka. Dôležitou súčasťou tohto prístupu, ako možno vidieť, je aj budovanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi, a to nielen počas predaja, ale aj po uzatvorení samotného obchodu.

Autori Kotler a Keller (2013) vnímajú koncepciu predaja prostredníctvom rôznych fáz predajného procesu a to nasledovne:

- **vyhľadávanie zákazníkov** – táto fáza sa zameriava na identifikáciu potenciálnych zákazníkov, vyhodnotenie trhových segmentov, identifikovanie a cielenie na vhodné zákaznícke skupiny,

- **predpredajná príprava – získavanie informácií**, identifikácia potrieb a preferencií potenciálnych zákazníkov,
- **prezentácia** – v tejto fáze ide o účinnú prezentáciu produktov a služieb spoločnosti. Jej cieľom je poskytnúť hodnotu ponúkaných riešení a spojiť ich s potrebami a očakávaniami zákazníka,
- **prekonanie pripomienok** – táto fáza sa sústreďí na riešenie a vysvetlenie prípadných nejasností, čím sa zvyšuje dôvera zákazníka,
- **uzatvorenie predaja** – tu dochádza k záverečnej dohode o realizácii predaja,
- **udržiavanie vzťahov po predaji** – táto fáza sa zaoberá budovaním dlhodobých vzťahov so zákazníkom, poskytovaním dodatočnej podpory a udržiavaním spokojnosti a lojality zákazníka.

Tento prístup sa zameriava na jednotlivé fázy predajného procesu od vyhľadávania zákazníckej základne až po samotné udržiavanie vzťahov po predaji. Väčší dôraz kladú na samotnú interakciu so zákazníkom počas jednotlivých fáz predajného procesu, ako je prezentácia, riešenie pripomienok a uzatvorenie predaja. Taktiež takýto prístup poskytuje všeobecnejší pohľad na samotný predaj, pričom sa nezameriava na detailné časti procesu. Autori poskytujú jednoduchý rámec predajného procesu, ktorý môže byť jednoduchšie implementovaný v rôznych predajných situáciách.

Oba pohľady autorov sa zameriavajú na dôležitosť systematického a efektívneho predajného procesu, pričom rozdeľujú proces na rôzne fázy a aspekty. Každý z týchto prístupov je prínosný pre manažment predaja v rôznych podnikateľských subjektoch. Na základe uvedeného môžeme konštatovať, že koncepcie predaja predstavujú základné usmernenia a plány, ktoré spoločnosti využívajú. Cieľom je zefektívniť komplexný predajný proces dosiahnuť udržateľný rast, spoločnosti, zvýšiť objem tržieb, posilniť vzťahy so zákazníkmi, ale aj zlepšenie reputácie spoločnosti. Avšak dôležitým aspektom je uvedomenie si, že konkrétne koncepcie predaja sú flexibilné a prispôsobujú sa dynamicky meniacimi sa trhovými podmienkami a predovšetkým potenciálnym alebo aj stálym zákazníkom. Práve preto je nevyhnutné kontinuálne analyzovať a prispôbovať predajné koncepcie, aby sa zaistila efektívnosť, no najmä účinnosť celého predajného procesu.

Predaj sa stal neoddeliteľnou súčasťou každej spoločnosti. Spoločnosti majú k dispozícii širokú paletu prístupov k predaju, pričom každá z nich potrebuje na účinnú implementáciu vybrať taký predajný model, ktorý najviac konvenuje s jej hodnotami a cieľmi.

Predajné prístupy rozdeľujeme nasledovne:

- **Predaj cez maloobchodné prevádzky** – predstavuje súhrn činností spojených s distribúciou tovarov a služieb konečným spotrebiteľom. Maloobchodné prevádzky tvoria základný obchodný model pre subjekty,

kde hlavný podiel príjmov pochádza z maloobchodných predajov (Tesco, Kaufland a iné). Takýmto spôsobom sú produkty a služby dostanú až k zákazníkom prostredníctvom predajní, obchodov alebo aj iných podnikateľských subjektov, ktorých činnosť je zameraná na maloobchodný predaj (Maloobchod, 2018).

- **Predaj cez veľkoobchodné prevádzky** – zastrešuje všetky aktivity, ktoré súvisia s predajom produktov a služieb tým, ktorí ich predávajú ďalej (Coca Cola) alebo využívajú pre firemné účely (Kotler et al., 2013).
- **Predaj na veľtrhoch a výstavách** – predstavuje spôsob predaja realizovaný v rámci týchto podujatí, kde výrobcovia a obchodníci určitej kategórie produktov a odvetví sa stretávajú, aby vyjednávali obchody, prezentovali a demonštrovali svoje výrobky a služby, nadväzovali kontakty a zároveň poskytovali prehľad o svojom sortimente produktov a služieb (Bartáková et al., 2007).
- **Telefonický a email predaj** – takýto spôsob predstavuje predaj prostredníctvom telefonických hovorov, videokonferencií alebo emailov (Bartáková et al., 2007).
- **Predaj prostredníctvom TV a rádia** – takýto spôsob predstavuje predaj prostredníctvom TV a rádia, kde dokáže zasiahnuť široké publikum, kde môžu spoločnosti ponúkať svoje produkty a služby (Teleshopping).
- **predaj výlučne na udalostiach** – pri predaji využíva vlastné predajné podujatia, workshopy ale aj semináre, kde spoločnosť zabezpečuje priamu interakciu so zákazníkmi.
- **Predaj prostredníctvom mobilných aplikácií** – v súčasnosti má tento predajný prístup zásadný význam v dôsledku neustále prebiehajúcej transformácie mobilných telefónov (15 dôvodov, prečo firmy potrebujú mobilnú aplikáciu, 2020). Tieto zariadenia už neslúžia len na bežnú komunikáciu, ale stávajú sa kľúčovými pri predaji produktov a služieb (Zara).
- **Predaj prostredníctvom chatbotov a automatizácie** – na základe využitia prvkov umelej inteligencie sa chatboty stávajú výhodným predajným, no najmä komunikačným kanálom, ktorý prepája spoločnosť so zákazníkom, bez prítomnosti call centra, pracovníkov chatu či customer care oddelenia (“Chatbot od ui42 je riešenie, ako zvýšiť predaj v e-shope • ui42.sk”, 2021).
- **Livestream predaj** - tento predaj okrem živého videoobsahu, zabezpečuje obojstrannú komunikáciu a možnosť pre cieľové publikum jednoducho zrealizovať svoj nákup. Livestreamový predaj poskytuje dva rozmery hodnoty pre cieľové publikum, a to zážitkovú a praktickú hodnotu. Zážitková hodnota prináša, resp. súvisí s vizuálnou a interaktívnou povahou produktu, ale taktiež vo veľkej miere súvisí aj so zábavou, ktoré zákazník pociťuje počas live prenosu. No a praktická hodnota prináša rôzne motivačné stimuly ako zľavy, úspora peňazí (Cheng et al., 2022).

- **Sociálny predaj** vidia autori Terho et al. (2019) ako: „koncept, ktorý sa opiera o silu sociálnych médií, sociálnej interakcie a platformiem pre vytváranie obsahu a vzájomného sieťovania.“ Stratégia sociálneho predaja prepája vybrané nástroje v ciele získavania informácií, ich sieťovania a vytvárania vzťahov.
- **Online trhoviská** – predstavuje platformu, ktorá umožňuje rôznym predajcom ponúkať produkty a služby na jednom mieste (Amazon, eBay a iné)
- **Internetový predaj** - tento predajný prístup sa realizuje prostredníctvom online platformiem a elektronických obchodov (Janouch, 2020).
- **a iné.**

Predaj sa stal kľúčovým atribútom v obchodnej stratégii každej spoločnosti. V súčasnosti spoločnosti disponujú širokou škálou sofistikovaných spôsobov predaja, či už od tradičného maloobchodu a veľkoobchodu až po nové no najmä inovatívne metódy predajného procesu. Z uvedeného vyplýva, že každá z týchto foriem predaja prináša spoločnostiam rôzne výhody a významne prispieva k dosiahnutiu stanovených obchodných cieľov.

Nové horizonty predajnej dynamiky

Vývoj technológií zohral kľúčovú úlohu v transformácii spôsobu v dnešných sofistikovaných predajných prístupov. V priebehu desaťročí došlo k radikálnym zmenám, ktoré majú zásadný vplyv na celkový proces predaja, má vplyv nielen na zákazníkov, ale najmä na spoločnosti. Jedna zo zmien, ktorá sa prejavila, bol príchod **internetu a využívanie digitalizácie**, ktoré predaj presunuli do veľkej miery na online platformy. Vznikli rôzne elektronické obchody a trhy, ale aj webové stránky, prostredníctvom ktorých si zákazníci môžu nakúpiť rôzne produkty alebo služby, porovnávať ceny a pod. (Janouch, 2020). Ďalšou zmenou, ktorá mala vplyv na tradičný predaj, bolo v používanie **mobilnej technológie a aplikácií**, ktoré umožňujú zákazníkovi realizovať rôzne mobilné nákupy, push notifikácie, QR kódy a iné. Táto zmena opäť zjednodušila celkový proces nakupovania. **Big Data a analytika** umožnili získavať údaje o zákazníkoch, o ich správaní, preferenciách, ale aj trendoch, ktoré ovplyvňujú ich nákupné správanie. **Sociálne médiá a influencer marketing** sa stali tiež dôležitou súčasťou predajného procesu, prostredníctvom ktorých spoločnosti môžu či už cez rôzne platformy, alebo priamo cez influencerov propagovať svoje produkty. **Využitie omnikanálu** sa stáva v súčasnosti bežným trendom. Omnikanálová stratégia sa stáva populárnejšou, najmä v súvislosti s rozsiahlym pokrokom v oblasti digitalizácie, ako je napríklad umelá inteligencia, virtuálna realita a metaverse a iné (Cai et al., 2020). Takýto spôsob vo veľkej miere integruje online, digitálne a fyzické prostredie do jedného kanála, ktorý predstavuje komplexný spôsob, akým spoločnosti môžu zaujať a získať potenciálneho zákazníka. Omnikanálový prístup umožňuje komunikovať oveľa efektívnejšie a presnejšie. Môžeme konštatovať, že tento koncept spája všetky dostupné nástroje, ale aj prostriedky s cieľom dosiahnuť spoločné výsledky (Verhoef, 2021).

Itani et al. (2023) uvádzajú, že **automatizácia a robotika** zabezpečuje rýchlu, sofistikovanú, no najmä presnú obsluhu zákazníkov a efektívne riadenie skladových zásob. **Virtuálna a rozšírená realita** dáva možnosť zákazníkovi mať skúsenosť s produktom ešte pred samotnou kúpou (napríklad sa využívajú v móde, interiérovom dizajne a pod.) (Ako rozšírená a zmiešaná realita zapadajú do Priemyslu 4.0, *Prehľadové články, Rubriky*, 2020). Autorský kolektív Tan et al. (2022) vo svojom príspevku hovorí, že rozšírená realita je: „technológia, ktorá vkladá virtuálne objekty do fyzického prostredia, čím pomáha ostatným vizualizovať si tieto objekty a vidieť, ako by pasovali do skutočného sveta.“ Súčasný rýchly technologický pokrok zásadne mení spôsob, podľa ktorého zákazníci nakupujú a spoločnosti predávajú svoje produkty a služby. Technologický pokrok nám otvára možnosť prispôbovať naše každodenné aktivity, znalosti a skúsenosti podľa individuálnych potrieb a preferencií našich zákazníkov. Tieto aktuálne trendy nám odкрývajú len malý náhľad do budúcnosti, pričom môžeme očakávať, že technologické inovácie budú aj naďalej napredovať, či už v sfére marketingu, ale aj predaja.

Bez ohľadu na zvolený spôsob predaja je dôležité, aby predajcovia neustále monitorovali a analyzovali dosiahnuté výsledky, včas reagovali na zmeny trhu a prispôbovali tomu svoje predajné stratégie. Flexibilita, inovácie a schopnosť prispôbovať sa meniacim podmienkam predstavujú kľúčové atribúty úspešného implementovania predajného procesu v dnešnom konkurenčnom prostredí. Na záver môžeme uviesť, že predaj, predajný personál a obchod predstavujú neoddeliteľnú súčasť úspešného fungovania a rozvoja každej spoločnosti. Ich synergická interakcia vytvára spoločnostiam prostredie, v ktorom môžu efektívne naplňať svoje obchodné ciele, no zároveň môžu uspokojovať individuálne potreby a požiadavky svojich potenciálnych, ale aj stálych zákazníkov. Predaj zohráva kľúčovú úlohu v manažmente každej spoločnosti. Jeho komplexný charakter má dosah nielen na obchodné transakcie, ale zasahuje aj do vzťahov so zákazníkmi, stratégií rastu a tvorby hodnoty. Medzi neoddeliteľné časti tohto procesu patrí dobre riadený predajný personál, ktorý zabezpečuje komunikáciu a prepojenie medzi spoločnosťou a zákazníkom. Dnešná dynamická doba prináša spoločnostiam nevyhnutnosť reagovať na zmeny, neustálu adaptáciu a inovácie v oblasti predaja, aby si udržala konkurenčnú výhodu v rýchlo sa meniacom trhovom prostredí.

Otázky:

1. Čo znamená pojem predaja obchoda a akú úlohu zohrávajú v podnikateľskom prostredí?
2. Prečo je dôležité mať efektívny proces predaja?
3. Akými zručnosťami má disponovať úspešný predajný personál?
4. Aké sú hlavné úlohy manažéra predaja pri riadení predajného tímu?
5. Ako sa predaj vyvíjal v priebehu histórie a aké boli jeho hlavné míľniky?
6. Aké kroky zahŕňa proces prípravy predaja? Vysvetlite jeho dôležitosť v manažmente?
7. Aký je význam stanovenia cieľov predaja a aké metódy sa používajú na ich dosiahnutie?
8. Aký je význam predaja cez rôzne kanály?

Čo sme sa naučili v tejto kapitole?





4. KAPITOLA:

Synergia internetového nakupovania a efektívneho marketingového manažmentu



4. ΣΥΠΕΡΓΙΑ ΙΠΤΕΡΠΕΤΟΝΕΟ ΠΑΚΥΡΟΝΑΠΙΑ Α ΕΦΕΚΤΙΝΠΕΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΟΝΕΟ ΜΑΠΑΖΜΕΠΤΥ

Poslanie kapitoly

Poslaním tejto kapitoly je uviesť čitateľa do problematiky internetového nakupovania v rámci oblasti marketingového manažmentu. S nástupom digitálnych technológií a pandémie Covid 19 sa nákupné správanie zákazníkov zásadne zmenilo. Internetový obchod obrátil tradičné paradigmy predaja naruby a otvoril priestor do sveta neobmedzených možností nielen pre samotných spotrebiteľov, ale aj pre spoločnosti. Takýto spôsob nakupovania nepredstavuje len pohodlie, rýchlosť a dostupnosť, ale tiež prináša so sebou množstvo technologických inovácií a stratégie, ktoré výrazne ovplyvňujú nákupné zvyklosti. Internetové nakupovanie nie je len o získavaní produktov a služieb cez rôzne online platformy, ide tu aj o interaktívnu skúsenosť, ktorá v podstate transformuje spôsob, akým komunikujú zákazníci so spoločnosťami. Geografické hranice pre zákazníkov prestávajú existovať, pretože môžu nakupovať produkty a značky z celého sveta, čo ovplyvňuje nielen ich rozhodovací proces, ale aj samotnú podstatu a dynamiku obchodu. Synergia medzi internetovým nakupovaním a efektívnym marketingovým manažmentom predstavuje úzku spoluprácu a vzájomné posilňovanie týchto dvoch kľúčových oblastí v dnešnom digitálnom obchodnom prostredí. Čo umožňuje spoločnostiam implementovať personalizovanejšiu komunikáciu, optimalizovať obsah produktov určených pre zákazníkov. Táto spolupráca zvyšuje efektívnosť marketingových stratégií a prispieva k lepšiemu zážitku zákazníka, čo má za následok rast tržieb a lojality.

Ciele kapitoly

- **Pojmové a hierarchické vymedzenie k internetovému nakupovaniu**
- **Typy internetových obchodov**
- **Definície internetového obchodu**
- **Funkcie eshopov**
- **Nákupný proces na internete**
- **Marketingový mix na internete**
- **Výhody a nevýhody z pohľadu predajcu**
- **Výhody a nevýhody z pohľadu zákazníka**

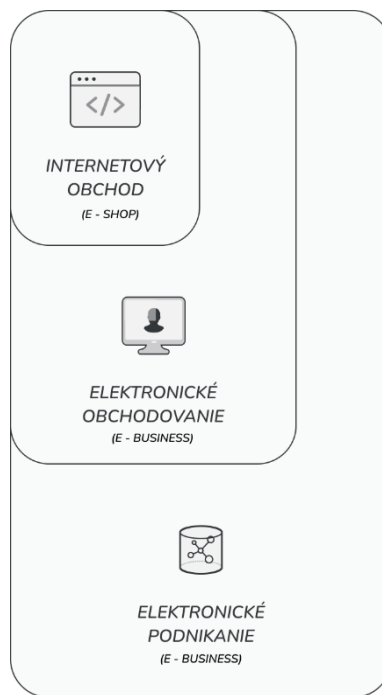
Marketingový manažment a internetový predaj

V súčasnosti sa internet stal súčasťou každodenného života a má enormný vplyv na spôsob, akým funguje komunikácia, obchod, spoločnosť, ale aj kultúra. Okrem iného sa táto doba vyznačuje nesmiernym rastom internetových technológií, digitálnych médií a aj online interakcií. Internetový marketingový manažment a internetový predaj vytvárajú spolu komplexnú a integrovanú digitálnu stratégiu, ktorá transformuje spôsob, akým spoločnosti komunikujú so svojim okolím. Takáto dynamická symbióza je kľúčovým aspektom, ktorý umožňuje spoločnostiam prekonávať tradičné procesy a otvárať priestor na dosiahnutie širšej a globálnejšej zákazníckej základne. Internetový marketing efektívne oslovuje a buduje vzťahy so zákazníkmi v online priestore či už pomocou obsahového marketingu, sociálnych médií, alebo aj pomocou iných nástrojov, čím majú zákazníci efektívnejší prístup k relevantným informáciám, no zároveň sa môžu podeliť o svoje skúsenosti a názory s ostatným publikom. Marketingový manažment zahŕňa koordináciu, riadenie, optimalizáciu všetkých marketingových aktivít v spoločnosti. Internetový predaj ponúka priestor na nákup produktov a služieb cez rôzne online platformy. Táto forma nakupovania prináša zákazníkom jednoduchosť, pohodlie a široký výber z produktového portfólia a iné výhody. Oblasť marketingového manažmentu, marketingu a predaja či už v tradičnom, alebo v online priestore sú úzko prepojené a spoločne sa podieľajú na dosahovaní spoločných cieľov v spoločnosti (zvyšovanie povedomie o značke, vytváranie hodnoty pre zákazníka, zabezpečenie dobrého image a obchodného rastu).

Elektronické podnikanie, obchodovanie, e-shop

Predaj v priebehu storočí prešiel dramatickými transformáciami, ktoré ho z prostredia jednoduchých trhov, kamenných predajní posunuli k obchodným komplexom. Tento vývoj nezastal a v posledných rokoch prenikol aj do digitálneho prostredia, čím dosiahol jednu časť zo svojich míľnikov. Okrem neobmedzeného výberu tovaru a služieb zákazníkom umožňuje realizovať pohodlné nákupy kdekoľvek a kedykoľvek. Narastajúca návštevnosť online obchodov motivuje spoločnosti k prechodu na online platformu, čím sa zvyšuje konkurencieschopnosť a podnecuje spoločnosti aktívne súperiť o priazeň zákazníkov.

E-commerce a e-business sú pojmy, s ktorými sa stretávame v literatúre, ale aj v praxi. Elektronický obchod (e-commerce) je typ odvetvia, kde sa nákup a predaj tovarov a služieb uskutočňuje prostredníctvom elektronických systémov - internet. Autor Suchánek (2012) uvádza hierarchické usporiadanie internetového podnikania, tak ako je uvedené na obrázku 10.



Obrázok 11: Hierarchické usporiadania internetového obchodu

Zdroj: Suchánek, upravené 2023

Z obrázku vidíme, že najvyššou úrovňou v hierarchii je elektronické podnikanie, ktoré je nasledované elektronickým obchodovaním a na tretej úrovni sa nachádzajú internetové obchody. V literatúre sa môžeme stretnúť s rôznymi interpretáciami týchto pojmov. Autori Dorčák a Pollák (2010) uvádzajú, že **elektronické podnikanie (e-business)** je riadený obchodný proces prostredníctvom internetu, ktorý zahŕňa nielen samotné nákupy a predaj, ale zameriava sa aj na poskytovanie služieb zákazníkom a v podpore a vytváraní spolupráce s obchodnými partnermi. Autori Delina et al. (2008) ponúkajú stručnejšiu definíciu: „E-podnikanie je každá činnosť, ktorú obchodná organizácia vykonáva využitím počítačových sietí.“ (Delina et al., 2008). Z definícií vidíme rôznorodé pohľady autorov. Autori Dorčák a Pollák (2010) zdôrazňujú komplexný charakter elektronického podnikania, ktorý zahŕňa obchodné procesy a jeho činnosť sa zameriava aj na poskytovanie služieb zákazníkom a aj spoluprácu s partnermi. Naproti tomu autori Delina et al. (2008) sa zameriavajú na všeobecný aspekt elektronického podnikania, ktorý zahŕňa akúkoľvek činnosť realizovanú obchodnou organizáciou prostredníctvom počítačových sietí.

Elektronické obchodovanie (Ecommerce) predstavuje v súčasnosti rýchlo rastúci sektor obchodu, ktorý umožňuje spoločnostiam dosahovať účinnejšie predaje a zjednodušujú nákupný proces pre zákazníkov. Autor Suchánek (2012) definuje elektronické obchodovanie ako „všetky obchodné aktivity a služby, behom ktorých je realizovaný transfer, a to za pomoci elektronických nástrojov bezprostredne súvisiaci s realizáciou obchodných prípadov, pričom v prípade nákupov softwaru alebo iných informácií môžu byť i tieto prenesené ku koncovému spotrebiteľovi elektronicky“. Autor Bačík, R., Fedorko, R. a Horváth, J. (2017) definujú elektronický

obchod ako aktivitu zameranú na obchodné transakcie realizované cez internet. Taktiež uvádza, že elektronické obchodovanie nezahrňa len online nakupovanie, ale aj rôzne iné činnosti, ako sú nákup a predaj rôznych produktov, public relations, ale aj propagáciu. Z uvedeného môžeme konštatovať, že v súčasnosti sa elektronické obchodovanie rýchlo vyvíja a stáva sa významným prvkom v celkovom obchode. Obaja autori podčiarkujú rôznorodosť a komplexnosť tohto predajného modelu.

S rastúcim dôrazom na digitalizáciu a využitie technológií je zrejmé, že elektronické obchodovanie bude zohrávať dôležitú úlohu v obchodnom prostredí a naďalej bude prispôsobovať svoje mechanizmy meniacim sa preferenciám zákazníkov a spoločnostiam.

OECD vo svojej štúdii "Unpacking E-Commerce: Business Models, Trends and Policies", (2019)

- **Online trhoviská** – spoločnosti využívajúce tento model fungujú ako virtuálne trhovisko, ktoré spája online kupujúcich a predávajúcich.
- **Platformy pre predplatiteľov** – tento model je charakteristický realizáciou pravidelných platieb od zákazníkov za produkty alebo služby, kde za opakujúcu službu získa celý balík produktov, ku ktorým má v určitom časovom období neobmedzený prístup.
- **Online a offline model** – ide o, o rozšírené elektronické obchodovanie, v ktorom spoločnosti využívajú kombinácie online a offline funkcií (napr. samoobslužné pokladne, rôzne mobilné aplikácie, ktoré zákazník využíva pri sledovaní svojho nákupu a pod.).
- **Inovatívne platobné metódy** – využívajú možnosti pre bezpečné, no najmä účinné online platobné metódy, ktoré uľahčujú realizovať online transakcie (napr. PayPal a iné).

OECD v tejto štúdii rozdelením obchodných modelov využívaných v elektronickom obchodovaní poukazuje na ich dôležitosť, no zároveň aj na rôznorodosť a ich flexibilitu, ktoré nové prístupy a technológie v súčasnosti ponúkajú. Zároveň je potrebné si uvedomiť, že takto rôznorodé modely vo vzájomnej symbióze tvoria komplexný systém, ktorý sa neustále prispôsobuje meniacim sa potrebám a želaniam zákazníkov.

Internetový obchod - Eshop

Internetové nakupovanie výrazným spôsobom reflektuje vývoja transformáciu v oblasti spotrebiteľského správania. Súčasný trend jasne naznačuje, že stále viac zákazníkov uprednostňuje online nákupy. Takáto zmena vo výbere spôsobu nakupovania slúži ako indikátor narastajúcej dôvery zákazníkov voči online prostrediu. K tomuto posunu prispel najmä rozvoj a zavádzanie nových technológií, inovácie, možnosti rýchleho a pohodlného nakupovania.

V súčasnosti má internetový obchod dvojakú úlohu. Na jednej strane poskytuje ľahký a pohodlný spôsob, ako môžu zákazníci nakupovať svoje produkty a služby. Na druhej strane predstavuje pre mnohé spoločnosti prostriedok, ktorý im umožňuje osloviť širšiu skupinu zákazníkov bez geografických obmedzení a efektívne manažovať svoje obchodné procesy v online prostredí.

V literatúre pri termíne internetový obchod sa často vyskytujú rôzne synonymá ako napríklad eshop, elektronický obchod, internetový obchod a online obchod. Eshop predstavuje obchodnú platformu, kde obchodníci ponúkajú svoje produkty a služby v online prostredí, prostredníctvom svojho počítača, tabletu alebo mobilného zariadenia (Janouch, 2020).

Autorka Bystrická, 2016 vidí definíciu eshopu nasledovne: *„v eshope ide o predaj tovaru alebo poskytnutie služby prostredníctvom internetu, označuje sa ako služba informačnej spoločnosti. Ďalší pohľad na túto problematiku nám poskytuje autor Štráfelda (2022), ktorý definuje eshop skôr ako webovú aplikáciu s primárnym zameraním na predaj produktov, kde je katalóg produktov usporiadaný do rôznych kategórií a je doplnený o funkciu nákupného procesu. Autor Doleček (2018) uvádza, že: „Podnikanie prostredníctvom elektronických prostriedkov. To zahŕňa nielen obchodovanie s tovarom (hmotným i nehmotným) a službami, ale všetky súvisiace kroky od reklamy cez uzatvorenie zmluvy a jej plnenie, a to vrátane podpory predaja a služieb“.*

Autori vo svojich definíciách nám ponúkajú rôznosť pohľadov na danú problematiku. Samotná variabilita v ich interpretáciách nám poukazuje na fakt, že eshopy sú značne viacdimeznionálne a zasahujú do mnohých aspektov moderného digitálneho prostredia.

Začiatky internetových obchodov predstavujú fascinujúcu cestu transformácie a inovácií v oblasti elektronického obchodovania. Začiatky eshopov sa objavujú na konci 90. rokov, ale odvtedy prešli pôsobivým vývojom, ktorý priniesol zásadné zmeny a nové možnosti tak pre zákazníkov, ako aj pre spoločnosti. Na začiatku internetové obchody slúžili ako jednoduché platformy, kde sa zobrazovali produkty a objednávku bolo možné zaslať emailom. S technologickými možnosťami a inováciami celkový proces elektronického obchodovania začal byť oveľa sofistikovanejší, personalizovanejší a interaktívnejší. Celkový vývoj eshopov svedčí o ich neustálej adaptácii na potreby a preferencie zákazníkov, čím sa stávajú dôležitým pilierom v súčasnosti.

Autor Janouch (2020) uvádza vývoj eshopov nasledovne:

- 1992 - kníhkupectvo Books - prvý eshop
- 1994 - pizza Hut
- 1995 - Amazon.com
- 1996 - Ebay

Vývoj eshopov sa začal formovať už v 90. rokoch, kde ako prvý eshop vznikol v roku 1992 kníhkupectvo Books, ktoré otvorilo dvere online predaju produktov. O niekoľko rokov neskôr, v roku 1994, spoločnosť Pizza Hut ponúkala pizzu na svojej webovej stránke. V roku 1995 príchodom Amazonu.com sa rozvoj eshopov veľmi urýchlil v dôsledku zavádzania nových trendov v elektronickom obchodovaní. V roku 1996 nasledoval eBay, ktorý si vytvoril svoju online platformu. Autor Janouch (2020) uvádza, že na začiatku sa v eshopoch predávali hudobné nahrávky, darčkové predmety, elektroniku a kvety. Po roku 2000 nastalo obdobie najvýraznejšieho rozvoja eshopov a v súčasnosti môžu zákazníci prostredníctvom internetu nakupovať široké spektrum produktov a služieb. Vývoj eshopov nekončí tu a bude pokračovať v tvorbe nových príležitostí a riešení pre budúcnosť online obchodovania.

Nákupný proces

S vývojom internetu sa otvoril priestor do nového, virtuálneho sveta nákupov produktov, ako aj služieb. S možnosťou nakupovať online sa nákupný proces do značnej miery presunul z tradičných obchodov na webové stránky a rôzne online platformy, ktoré ponúkajú pohodlie, rýchlosť a nekonečný sortiment produktov a služieb, z ktorých si zákazníci môžu vybrať. Zákazník, ktorý sa rozhodne pre online nákup, vstupuje na cestu, ktorá ho sprevádza všetkým fázami nákupného procesu (Weidinger, 2022).

Kolektív autorov vo svojej publikácii (Kolektív autorov, 2021) poukazuje v rámci online nákupného procesu, že online nákupný proces nekončí samotným získaním zákazníka, ktorý si zakúpi konkrétny produkt alebo službu. Dôležitosť spočíva aj v aktivitách, ktoré predchádzajú a aj nasledujú po samotnom nákupe. Prikláňa sa k využitiu modelu See-Think-Do-Care, ktorý segmentuje cieľovú skupinu do štyroch fáz na základe toho, ktorými krokmi nákupného procesu práve prechádzajú:

- **Fáza SEE (zaujatie)** – v tomto štádiu sa obchodník snaží zaujať pozornosť potenciálneho zákazníka (napr. reklama, sociálne médiá, referencie, ale aj iné faktory, ktoré môžu motivovať zákazníka). Jeho cieľom nie je iba dosiahnuť predaj, ale motivovať ho a získať jeho záujem a pozornosť.
- **Fáza THINK (premýšľanie)** – V tejto etape má potenciálny zákazník už vytvorené určité povedomie o produktoch či službách spoločnosti a začína zvažovať možnosť nákupu. Spoločnosť sa snaží detailnejšie priblížiť variantnosť, uľahčiť rozhodnutie, prezentuje benefity a reaguje tiež na prípadné otázky. Zákazníkovi môže výrazne uľahčiť rozhodovanie porovnávanie cien a relevantná dostupnosť produktov alebo služieb.
- **Fáza DO (objednávka)** – Táto fáza zahŕňa moment, keď je potenciálny zákazník pripravený zrealizovať nákup, pretože už má povedomie o ponúkanom portfóliu produktov a služieb vybranej spoločnosti.
- **Fáza CARE (starostlivosť)** – Po nákupe sa vzťah nekončí. Aktivity spoločnosti nebudú ukončené zrealizovaným predajom. Cieľom v tejto

fáze je zaistiť opakovaný nákup, pozitívne hodnotenia alebo odporúčania zo strany zákazníka (Kolektív autorov, 2021).

Tento prístup zdôrazňuje, že nákupný proces na internete zahŕňa široký kontext, ktorý zahŕňa rôzne fázy, ktoré sú spolu vzájomne prepojené a ako komplex majú veľký vplyv na celkový nákupný zážitok zákazníka, ktorý zvyšuje pravdepodobnosť opakovaných nákupov a pozitívnych interakcií so spoločnosťou.

Funkcie internetových obchodov

Spoločnosť, ktorá realizuje online predaj svojich produktov a služieb využíva širokú škálu funkcií internetového obchodu. Každá z týchto funkcií má individuálny vplyv na konečný úspech internetového obchodu. **Autori Mikulášková a Sedlák (2015) rozdeľujú funkcie internetového obchodu do dvoch kategórií, a to na bežné** (registrácia zákazníkov, vyhľadávanie na stránke, sledovanie stavu objednávok, zobrazenie najpredávanejších produktov, výber spôsobu platby a doručenia, použitie produktových filtrov, možnosť interakcie so sociálnymi sieťami a iné) **a nadštandardné** (zahŕňajú atribúty produktov s ich špecifickými charakteristikami, možnosť online platieb, podporu jazykovej mutácie, bonusové programy, notifikácie prostredníctvom sms, možnosť recenzie a pod.).

Internetové obchody realizujú svoju činnosť v určitom rámci a ich rozdiely oproti ostatným internetovým obchodom sú skôr vizuálneho než funkčného charakteru. **Autor Suchánek (2012) funkcie internetového obchodu rozdeľuje na základné a doplnkové funkcie.** Medzi základné atribúty patriace k funkciám internetového obchodu zaradíme katalóg produktov, nákupný košík a systém na usmernenie objednávok. Doplnkové prvky charakterizujúce internetové obchody obsahujú napríklad možnosť priamej fakturácie, umožňuje spracovať faktúry priamo v rámci eshopu, skladový systém, zľavy a darčkové poukážky a iné).

Funkcie využívané v internetových obchodoch zabezpečujú nielen pohodlný a prehľadný proces pre zákazníkov, ale slúžia tiež ako účinné prostriedky na zvýšenie predaja a propagáciu samotného eshopu. Správne zvolené a implementované funkcie predstavujú kľúčový faktor úspechu ehopov a udržiavanie si lojálnych a spokojných zákazníkov. Spokojnosť a lojalita zákazníkov internetového obchodu závisí od synergického pôsobenia medzi jeho základnými a doplnkovými funkciami.

Funkcie internetového obchodu sú úzko prepojené s faktormi, ktoré majú priamy vplyv na zákaznícke rozhodovanie. Dizajn a užívateľská pohodlnosť eshopu ovplyvňujú zážitok z nákupného procesu. Obsah a informácie o produktoch a službách vrátane kvalitných fotografií, podrobných popisoch napomáhajú zákazníkovi lepšie sa orientovať medzi produktovým portfóliom spoločnosti, ale čo je dôležitejšie, získavajú väčšiu dôveru. Autorka Burešová (2022) vyšpecifikovala niektoré faktory, ktoré majú vplyv na rozhodovanie zákazníkov:

- **Prehľadnosť** – zabezpečenie maximálnej prehľadnosti a zrozumiteľnosti štruktúry webovej stránky

- **Funkčnosť** – Eshop by mal správne zobrazovať obsah na všetkých zariadeniach, z ktorých môže zákazník realizovať svoj nákup (tablet, pc, smartfón).
- **Dôveryhodnosť** – získanie dôvery zákazníkov poskytnutím osobných údajov (emailová adresa, kontaktné údaje a pod.) (Burešová, 2022).
- **Farebnosť** – Správny výber farieb v internetových obchodoch môže do značnej miery ovplyvniť vnímanie návštevníkov webovej stránky a vzbudiť v nich emócie alebo ich aj podnietiť k nákupnej aktivite Fedorko & Gburová, 2020).

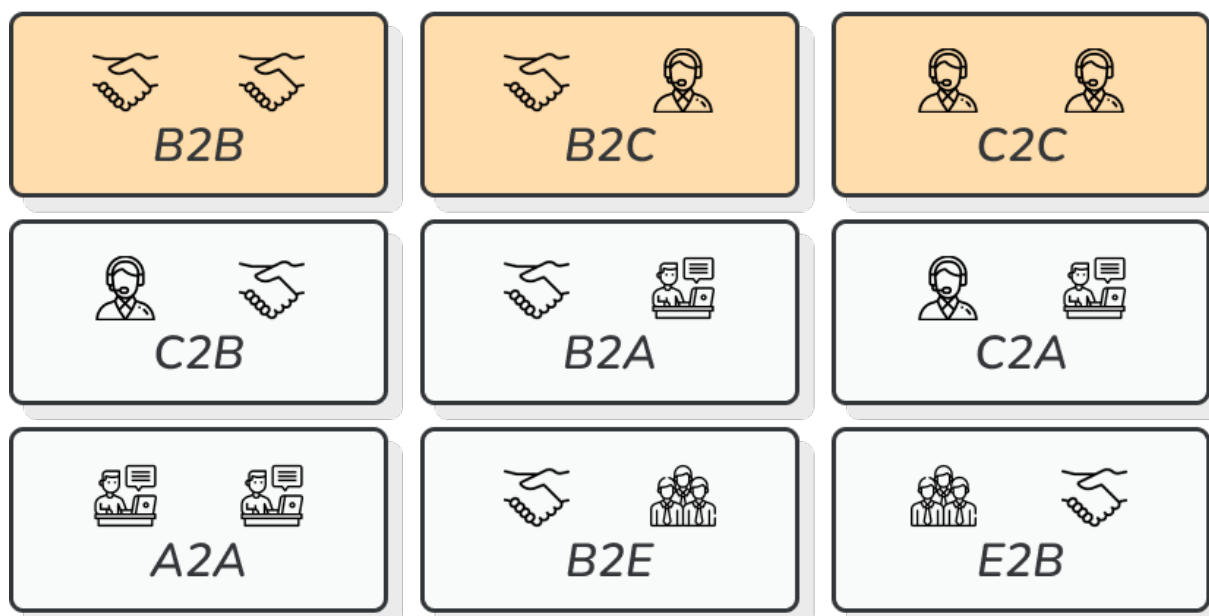
Z uvedeného vyplýva, že funkcie internetového obchodu majú zásadný vplyv na proces rozhodovania zákazníkov. Môžeme povedať, že ide o kľúčový prvok stratégie, ako osloviť, podnietiť k nákupu, ale aj udržať si svojich zákazníkov, pričom správne navrhnutý dizajn, funkčnosť a dôveryhodnosť spolu s vhodnou farebnosťou prispievajú k vytváraniu nákupných príležitostí.

Medzi základné determinanty resp. činitele, ktoré formujú prosperitu a účinnosť eshopu, zaraďuje autor Bodiš (2014) technické faktory (technické vybavenie, využívanie technológií), ekonomické (stav domácej a globálnej ekonomiky, dostupnosť internetového pripojenia pre zákazníkov, platobné systémy a iné), legislatívne (rôzne regulačné opatrenia) a kultúrne faktory (ktoré sú zohľadňované z hľadiska úrovne vzdelania, informovanosti, zakorenené kultúrne tradície). Takto vytvorené faktory sa spájajú do komplexného súboru determinantov, ktoré spoločne vplyvajú na výkonnosť eshopu. Spoločne vytvárajú prosperitu a efektívnosť obchodovania v online prostredí.

Typy elektronických obchodov

Elektronické obchodovanie predstavuje moderný koncept, ktorý sa považuje za najrozšírenejší a bežne uplatňovaný model v súčasnom trhovom prostredí. Tento koncept zahŕňa širokú škálu aktivít, ktoré umožňujú spoločnostiam, ale aj jednotlivcom predávať a nakupovať produkty a služby prostredníctvom online priestoru (Baran, 2021). Je integrované do rôznych sektorov elektronického obchodovania a využíva rôzne typy, ako je uvedené na obrázku 11.

Typy internetového obchodu



Obrázok 12: Typy internetových obchodov

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

Tieto modely internetového obchodu sú vytvárané na základe typov zúčastnených strán, ktoré spolu interagujú, ale aj obchodujú prostredníctvom internetu. Modely sú prispôsobené rôznym kombináciám účastníkov a sú základom rôznych obchodných vzťahov. V nasledujúcej časti sa pozrieme bližšie na niektoré z týchto modelov:

- **B2C (Obchodník – zákazník)** – obchodovanie medzi spoločnosťou a jednotlivými zákazníkmi. Spoločnosti priamo ponúkajú prostredníctvom rôznych online platforiem svoje produkty a služby konečným zákazníkom (Kwao, 2021).
- **B2B (obchodník-obchodník)** – v tomto modeli ide o elektronické transakcie a poskytovanie služieb cez internet, ktoré umožňujú spoločnostiam realizovať online nákupy a predávať produkty alebo služby iným spoločnostiam. V rámci tohto modelu autor Janouch (2020) uvádza, že ide zväčša o dlhodobejší obchodný vzťah, ktorý je často aj formálne dohodnutý v zmluve.
- **C2C (zákazník – zákazník)** – v tomto type zákazníci predávajú produkty alebo služby iným zákazníkom (napr. aukcie, burzy či výmeny cez internet a iné) (Kwao, 2021).
- **C2B (zákazník – obchodník)** – v tomto modeli zákazníci ponúkajú svoje produkty konkrétnym spoločnostiam (Suchánek, 2012).

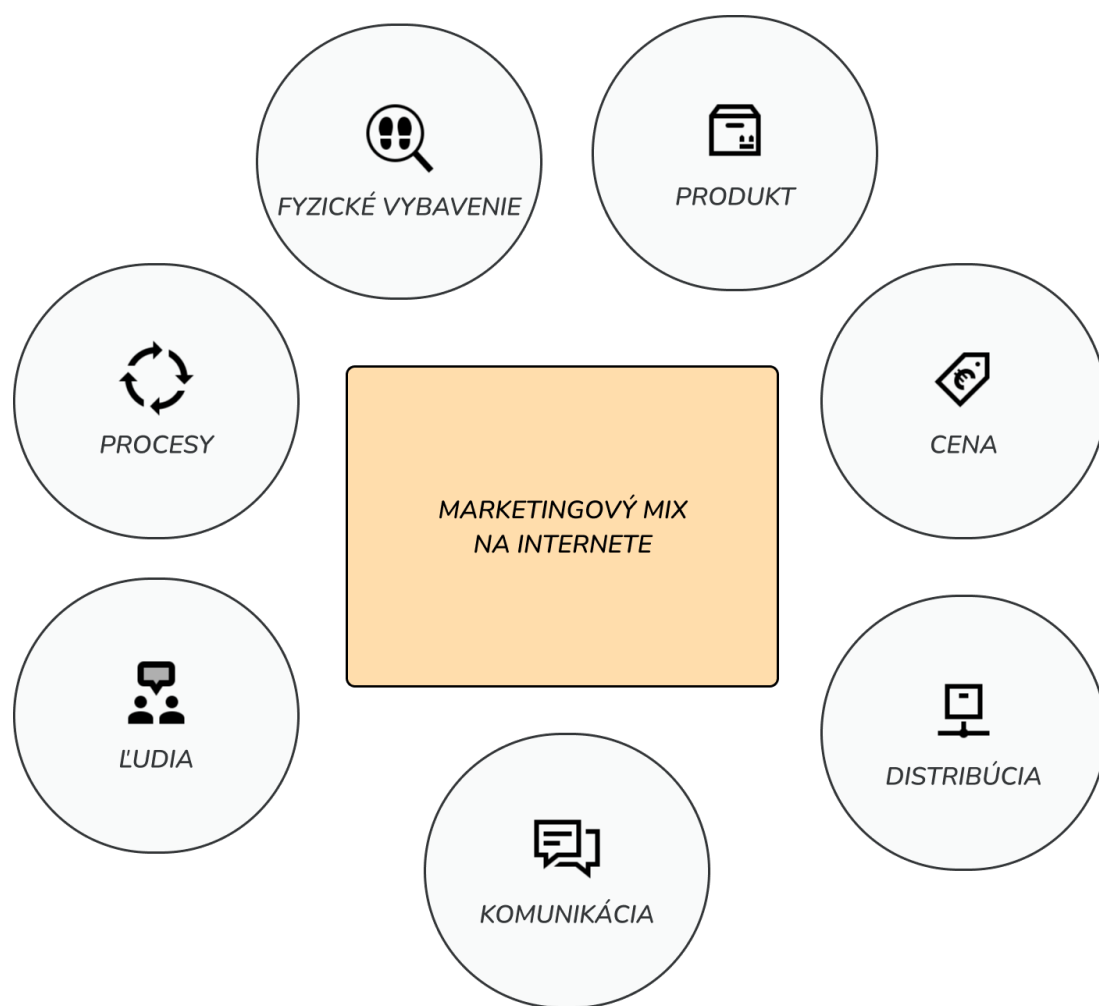
Všetky varianty elektronických obchodov prispievajú ku komplexnosti tohto procesu, a to bez ohľadu na to, či ide o vzájomnú interakciu medzi spoločnosťami, zákazníkmi alebo dokonca vládnymi inštitúciami. Z uvedeného vyplýva, že elektronické obchodovanie otvára priestor na nové spôsoby nakupovania, predaja a poskytovania služieb, čo umožňuje prekračovanie geografických hraníc.

Marketingový mix na internete

Vstup do digitálneho prostredia priniesol pre spoločnosti nové výzvy a príležitosti, ako komunikovať so svojím cieľovým publikom. Internet otvoril brány neobmedzeným virtuálnym priestorom, kde spoločnosti ponúkajú svoje produkty a služby v online nákupnom procese. Internetový marketingový mix nadobúda nové rozmery a stáva sa oveľa dôležitejším nástrojom na dosahovanie úspechu, kde si spoločnosti prispôbujú svoje produkty online, stanovujú ceny, definujú distribučné kanály a komunikujú s cieľovým publikom. Týmto spôsobom zvolený marketingový mix prináša novú dynamiku, pričom konvenčné prístupy postupne prechádzajú do online priestoru a adaptujú sa na nové stimuly, ktorý tento online priestor prináša. Autorka Zamazalová (2010) uvádza, že marketingový mix na interne nemožno oddeľovať od tradičného marketingového mixu, ale namiesto toho upriamuje pozornosť na dôležitosť integrovanosti. To znamená, že je nevyhnutné prepojiť online a offline nástroje tak, aby vytvorili jednotnú marketingovú stratégiu.

Marketingový mix je koncept tvorený štyrmi nástrojmi produkt, cena, distribúcia a komunikácia. V online priestore k tradičnému marketingovému mixu 4P pridávame v internetovom prostredí ďalšie tri nástroje ľudia, procesy a fyzické procesy (Pogorelova et al., 2016)

Autor Zahálka (2023) doplnil k základnému mixu ďalšie prvky marketingového mixu na internete. **Týmito prvkami sú:** ľudia (zamestnanci, ktorí sa podieľajú na činnosti spoločnosti), partnerstvo (ide o širokú spoluprácu medzi rôznymi subjektami), logistika (zahŕňa logistiku a balenie produktov) a programovanie (sem zaradujeme technické aspekty spojené s programovaním, ktoré má smerovať k správne fungovaniu webovej stránky a pod.). Na obrázku 12 sú zobrazené jednotlivé prvky marketingového mixu. Nižšie sú uvedené podrobné charakteristiky týchto prvkov podľa autorky Pogorelovej, 2016.



Obrázok 13: Marketingový mix na internete

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

Produkt

Produkt v rámci marketingového mixu predstavuje neodmysliteľný prvok, bez ktorého nie je možné uspokojiť potreby a želania spotrebiteľov. V pojme produkt sa zahrňuje všetko, čo je dostupné na trhu na jeho pravidelné používanie a zároveň plní funkciu na komunikáciu a uspokojovanie potrieb a želaní každého zákazníka. Autori Dorčák a Pollák, (2010) rozdeľujú produkty na hmotné a nehmotné produkty. Pričom medzi hmotné produkty tie, ktoré sú k dispozícii prostredníctvom obchodu (napríklad knihy, oblečenie, elektronika a iné) a fyzicky sa nachádzajú u predajcov alebo distribútorov. Nehmotné produkty sú v digitálnej podobe na webových stránkach eshopov a sú výlučne doručené elektronickou formou (hudba, hry alebo filmy).

Vzhľadom na narastajúci záujem o nákup prostredníctvom eshopov môžeme predpokladať, že tento prístup bude mať výrazný dosah na spôsob interakcie medzi eshopom a zákazníkmi.

Autorský kolektív (Hanuláková et al., 2021) pristupuje k rozdeleniu produktu na tri hlavné aspekty podľa:

- **Hmotnej podstaty** – produkty ponúkané v internetovom prostredí môžu byť hmotného (produkty bežnej spotreby, ktoré môžeme vyskúšať, držať v rukách a pod.) alebo nehmotného charakteru (hudobné nahrávky a pod.)
- **Doby životnosti** – z hľadiska životnosti produktov ich rozdeľujeme z krátkodobého a dlhodobého hľadiska
- **Cieľovej skupiny zákazníkov** – tento aspekt zahŕňa spotrebiteľské produkty (sú určené na osobnú spotrebu zákazníkov), produkty určené na spracovanie alebo investovanie (sú určené na využitie v obchodnej sfére a môžu ich nakupovať tak jednotlivci, ako aj spoločnosti).

Pohľad autorského kolektívu na rozdelenie produktov v online prostredí nás núti premýšľať o produktovej stratégii s ohľadom na diferencovanie cieľového publika zákazníkov, čo môže do značnej miery zvýšiť dosah, vzájomnú interakciu a účinné využitie produktového spektra eshopov. Taktiež poukazuje na dôležitosť kategorizácie produktov vzhľadom na ich dynamiku a schopnosť prispôbiť sa meniacim požiadavkám a potrebám trhu (Hanuláková et al., 2021).

Autorky Majerová a Križanová (2015) špecifiká produktu a produktovej politike v internetovom prostredí definujú nasledovne:

- V internetovom prostredí je možnosť upravovať základné a rozšírené vlastnosti produktu
- Realizácia online prieskumov
- Podporuje a urýchľuje vývoj nových produktov a rýchlejší proces ich uvedenia na trh
- Priebeh inovačných procesov je výrazne rýchlejším procesom.

Internetové prostredie prináša nové možnosti, ktoré efektívne a účinne ovplyvňujú produktovú stratégiu a vývoj, čo prináša vyššiu hodnotu a konkurencieschopnosť pre eshopy v online prostredí.

Cena

Cenu v internetovom obchode môžeme považovať za jeden z rozhodujúcich faktorov, ktorý vo veľkej miere ovplyvňuje no zároveň aj motivuje k nákupnému rozhodnutiu zákazníkov. Internetové obchody sú tak často konfrontované s prístupmi určujúcimi cenotvorbu, pretože vo veľkej miere musia zvažovať cenu svojich produktov a služieb vo vysoko konkurenčnom prostredí dnešného trhu.

Autorka Kollárová (2019) uvádza, že: „Cena je peňažným vyjadrením hodnoty produktu, za ktorú je ponúkaný do pozornosti na trhu. Pre spotrebiteľa predstavuje cena súhrn finančných prostriedkov, ktorých sa musí vzdať, aby výmenou dostal inú hodnotu, spravidla fyzický produkt.!

Pri efektívnom nasmerovaní cenovej stratégie je kľúčové, aby spoločnosti dôkladne analyzovali, čo považujú zákazníci za adekvátnu a primeranú cenu pre ich produkty a služby. Pri cene musia spoločnosti zvážiť aj dodatočné náklady, ktoré môžu súvisieť s distribúciou, vývojom produktu, ale aj komunikáciou daného produktu.

Internetové obchody sa vyznačujú neustálym dynamickým rozvojom, čo prináša kontinuálne prispôsobovanie sa meniacim sa požiadavkám trhu. V praxi vidíme, že ceny neustále kolíšu, a preto cenová taktika určuje, aké postavenie spoločnosť dosahuje na trhu. Nájdenie optimálnej ceny vedie k motivácii a realizácii nákupu zákazníkov, čím si spoločnosť zabezpečuje ziskovosť a udržanie cenovej konkurenčnej pozície (Bjelobrk, 2021).

Autorky Majerová a Križanová (2015) uvádzajú, že spoločnosti v internetovom prostredí môžu uplatňovať dva prístupy:

- **Aktívny prístup** – v rámci aktívneho prístupu zákazníci preferujú produkty v takom rozsahu, že cena stanovená spoločnosťou sa stáva významným ukazovateľom a konkurenčné spoločnosti sa prispôbujú do určitej miery danej cenovej úrovni.
- **Adaptívny prístup** – znamená, že spoločnosť sa prispôbuje cenám, ktoré stanovili konkurenčné spoločnosti v dôsledku čoho reaguje na cenové pohyby v prostredí a mení svoje ceny v súlade s cenovými trendmi konkurencie.

Autorky Majerová a Križanová (2015) tiež uvádzajú, že tieto prístupy môžeme implementovať aj v rámci internetového obchodu s nasledujúcimi charakteristikami: Transparentnosť cenotvorby je v online prostredí väčšia, vyšší tlak na znižovanie cien, existencia viacerých alternatívnych spôsobov prístupov k cenotvorbe a iné.

Autorka Hurtová (2021) uvádza, že cenu v internetovom prostredí môžeme špecifikovať ako komplexný súbor komponentov, ktoré zahŕňajú základnú cenu, rôznorodé typy zliav, pridanú hodnotu a nadštandardné služby poskytované k produktom a službám, záruky a servisné možnosti, opatrenia týkajúce sa vrátenia peňazí a pod.

Trendy, technológie, inovácie a dynamika internetového prostredia navodzujú dôležitosť prispôsobovania cenovej stratégie v eshopoch. Správne nastavená cenová stratégia produktov alebo služieb internetových obchodov nielenže motivuje zákazníkov k nákupu, ale zabezpečuje aj ziskovosť a formuje obraz spoločnosti v mysli zákazníkov. Význam cenovej stratégie nemôžeme podceňovať, a preto je dôležité, aby jej eshopy venovali dostatočnú pozornosť.

Distribúcia

Distribúciu v internetovom prostredí môžeme chápať ako komplexný proces, ktorý zahŕňa logistické a lokalizačné prvky, prostredníctvom ktorých sa tovar alebo služby presúvajú od predajcu ku konečnému zákazníkovi.

V závislosti od povahy produktu, či ide o hmotný, alebo nehmotný produkt, môže online distribúcia predstavovať buď formu distribučnej cesty, alebo aj miesto nákupu. Ak sa zameriavame na spôsob predaja v kontexte distribučnej cesty, tak hovoríme o produktoch, ktoré môžu byť zákazníkom zakúpené v digitálnej podobe (knihy, software, hudba a iné.).

Podľa autorov Kotlera a Kellera (2013) je miesto nákupu vnímané iba ako nástroj na výber, objednávanie a úhradu tovaru, pričom samotné doručenie zakúpených produktov je realizované prostredníctvom poskytovateľov prepravných služieb. Títo autori tiež zdôrazňujú, že ak ide len o miesto nákupu, tak spoločnosti môžu integrovať distribučné cesty, čo umožňuje kombináciu tradičných distribučných metód, distribučných kanálov a online platforiem.

Autorka Hanuláková (Hanuláková et al., 2021) uvádza, že pri doručení produktu k zákazníkovi je nevyhnutné využiť distribučný proces, ktorý môže byť rozdelený na dva základné typy:

- **Priamy distribučný kanál** – spočíva v tom, že produkt je dodávaný priamo zo zdroja, teda konkrétneho eshopu ku konečnému zákazníkovi.
- **Nepriamy distribučný kanál** – využíva poskytovateľov prepravných služieb, pri ktorých sa **rozlišujú dve úrovne: jednoúrovňový distribučný kanál** (kde sa produkt premiestňuje od výrobcu priamo k maloobchodníkovi a odtiaľ ku konečnému zákazníkovi) a **dvojúrovňový distribučný kanál** (v ktorom veľkoobchodné spoločnosti nakupujú produkty priamo od výrobcu a následne ich balia do menších jednotiek, ktoré sú predávané maloobchodnými predajcami a tí ďalej realizujú predaj konečným zákazníkom).

Je dôležité si uvedomiť, že distribučné kanály predstavujú dôležitý aspekt v celkovom logistickom procese doručovania produktov a poskytovania služieb konečným zákazníkom. Priamy distribučný kanál predstavuje pre spoločnosti úzku kontrolu nad predajným procesom a zároveň umožňuje priamu interakciu so zákazníkmi. Nepriame distribučné kanály poskytujú možnosť zasiahnuť širší trh a využiť špecializované distribučné služby.

Spoločnosti musia pri výbere najoptimálnejšieho variantu distribučného kanála zvažovať viacero atribútov, ako je samotná charakteristika produktov, cieľová skupina zákazníkov, efektívnosť distribučných ciest a zabezpečenie optimálnej dostupnosti produktov na trhu.

Komunikácia

Marketingová komunikácia v online priestore predstavuje súbor strategických a taktických aktivít, ktoré umožňujú spoločnostiam dosahovať ciele a komunikovať so zákazníkmi spôsobom, ktorý je relevantný, merateľný a efektívny. Tento spôsob komunikácie kombinuje rôzne nástroje a taktiky na dosiahnutie marketingových cieľov eshopov, vytvára dlhodobé vzťahy so zákazníkmi, podporuje predaj a pozitívny obraz značky. Integrovanie nástrojov marketingovej komunikácie predstavujú účinný spôsob, ako zvýšiť konverzný pomer, osloviť potenciálnych zákazníkov, efektívne využitie investícií do reklamy a rozšíriť objem online predaja.

Autor Janouch (2020) uvádza, že marketingová komunikácia na internete tvorí neoddeliteľnú časť celkového mixu v spoločnosti. Autor zdôrazňuje, že nie je možné oddeľovať online a offline prístupy v kontexte marketingovej komunikácie. V rámci online marketingovej komunikácie **autor Janouch (2020) identifikuje a rozdeľuje ju do štyroch hlavných kategórií: reklama, podpora predaja, vzťahy s verejnosťou a priamy marketing.**

Autor Karlíček (2016) pristupuje k rozdeleniu nástrojov marketingovej komunikácie nasledovne: reklama, priamy marketing, vzťahy s verejnosťou, podpora predaja a osobný predaj.

Obaja autori nám poskytujú komplexný pohľad na marketingovú komunikáciu v online priestore a poukazujú na dôležitosť prepojenia online a offline prístupov. Autor Janouch (2020) tiež zdôrazňuje vo svojom rozdelení neoddeliteľný charakter online a offline nástrojov marketingovej komunikácie, čím podporuje základný trend smerujúci k splynutiu týchto prístupov. Taktiež autor Karlíček (2016) poukazuje na úzku prepojenosť marketingovej komunikácie s nákupným rozhodovaním. Jeho rozdelenie zahŕňa aj osobný predaj, čím posilňuje budovanie vzťahov so zákazníkmi.

Reklama

Reklama patrí medzi hlavné prvky marketingovej komunikácie a vo väčšine literatúry sa uvádza, že predstavuje súbor opatrení, ktoré poskytujú relevantné informácie o produktoch a službách, pričom súčasne významne ovplyvňujú cieľových spotrebiteľov a podporujú ich vnímanie vyššej hodnoty, ktorá ich do značnej miery podnecuje v nákupnom rozhodovaní.

Využívanie reklamy predstavuje pre spoločnosť mnoho príležitostí, ako efektívne propagovať svoju spoločnosť. Reklamy internetových obchodov je možné umiestniť priamo v internetových vyhľadávačoch, platených odkazoch alebo na ich webových stránkach. Spôsoby, ako spoločnosti využívajú tento nástroj, sú rôzne napríklad bannery vo vyhľadávačoch, kontextové reklamy, reklama na sociálnych sieťach a iné. Autor Krupa (2018) poukazuje na to, že je potrebné v rámci internetových obchodov integrovať do jeho štruktúry nástroje, ako je PPC platená reklama vo vyhľadávačoch alebo optimalizácia pre vyhľadávače SEO, aby sa zabezpečila výrazná efektívnosť tohto nástroja.

PPC (pay per clic) – predstavuje model poplatkov za reklamné služby, kde objednávateľ platí za každé kliknutie zákazníka na reklamný obsah, pričom cena sa neúčtuje paušálne, ako je to pri tradičných reklamných médiách. Pri tomto spôsobe reklamy sú všetky reklamné formáty prepojené s konkrétnymi kľúčovými slovami a kritériami cielenia (Janouch, 2010).

Najčastejšími formami PPC reklamy, ktoré uvádza autor Derek (b.d.) sú: reklama vo vyhľadávaní, reklama na sociálnych sieťach, obsahové reklamy, retargeting reklamy.

- **Reklamy vo vyhľadávaní** – považujú sa za bežné formy PPC reklám. Sú zobrazené vo vyhľadávaní napr. Google, Bing a sú zamerané na kľúčové slová. Cieľom je poskytnúť najlepšie výsledky, ktoré zákazníka pravdepodobne donútia zrealizovať nákup. Tieto reklamy sú ľahko rozpoznateľné, pretože majú označenie reklama.
- **Reklama na sociálnych sieťach** – jedna z najväčších výhod, ktorú ponúka tento typ reklamy pre internetové obchody, je, že dokáže zacieliť na svoje publikum pomocou demografických údajov, lokality, záujmov a pod. Vďaka tejto reklame nadobudnú obchody viac potenciálnych zákazníkov a zvýši sa aj povedomie o značke.
- **Obsahové reklamy** – sú také reklamy, ktoré zákazník vidí ako obrázok, banner alebo ako text na webových stránkach internetového obchodu.
- **Retargeting reklamy** – je to najlepší systém, ako upriamiť pozornosť používateľa, čo v minulosti vyhľadával a znova mu dať podnet na to, aby zrealizoval nákup. Retargetingové reklamy môžeme vidieť v podobe bannerovej reklamy, obrazovej či textovej reklamy.

V internetovom prostredí sa podľa autora Janouch (2020) nachádzajú nasledujúce nástroje reklamy: Bannery, pop-up reklama, tlačidlová reklama, katalógové záznamy, reklama vo vyhľadávačoch a na sociálnych sieťach, behaviorálna a brandingová reklama, video reklama – in-stream a out-stream formáty.

Podpora predaja

Podpora predaja umožňuje spoločnostiam efektívnu možnosť komunikovať s ich zákazníkmi a vytvára priestor na stimulovanie nákupných rozhodnutí prostredníctvom širokého spektra aktivít a stratégií, ktoré sú zamerané na ich skupinu zákazníkov.

Cieľom podpory predaja je vzbudiť u spotrebiteľa záujem o vyskúšanie konkrétneho produktu a presmerovať jeho pozornosť z konkurenčných možností. Táto podpora predaja obvykle funguje v určenom časovom rámci a predstavuje konkrétnu fázu, keď sa zákazníci angažujú v súťažiach alebo využívajú určité zľavy pri dokončení nákupu v nákupnom košíku vo vybranom eshope (Kollárová,

2019). Tieto aktivity vedia monitorovať a kvantifikovať, čo im umožňuje ďalšie prispôsobenie komunikačných postupov voči zákazníkom. Tieto komunikačné stratégie umožňujú spoločnostiam budovať vzťahy so zákazníkmi, zlepšiť zážitok a interaktivitu z nákupu. **Využívajú na to najmä zľavy a špeciálne ponuky, zľavové kódy, oznámenie o novinkách, feedback, affiliate, súťaže, vzorky, kupóny, cross-selling, up-selling, vernostné programy, bezplatnú dopravu, možnosť vrátenia peňazí, časovo obmedzený výpredaj a iné** (Janouch, 2010; *On-line podpora predaja*, 2021).

Podpora predaja predstavuje v online priestore silný nástroj, ktorý spoločnostiam umožňuje efektívne komunikovať so zákazníkmi a podnecovať ich k nákupným rozhodnutiam, čím podporujú budovanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi a podporujú ich nákupné zvyklosti v danej spoločnosti.

Vzťahy s verejnosťou

V online prostredí sa rozšírila aj oblasť vzťahov s verejnosťou. Toto prostredie je považované za otvorené, kde šírenie informácií je oveľa plynulejšie, čo umožňuje osloviť ešte väčšiu skupinu spotrebiteľov.

Đurková a Franić (2021) uvádzajú, že v súčasnom digitálnom kontexte prejavujú zákazníci čoraz väčší dôraz na autenticitu a taktiež sa snažia participovať na formovaní korporátneho imidžu. Hlavný cieľ tohto nástroja marketingovej komunikácie nespočíva iba v zabezpečení viditeľnosti a prezentácie internetového obchodu v mediálnom spektre, ale jeho zámer je dosiahnuť vedomostné osvojenie v mysliach samotných zákazníkov.

Medzi online nástroje autorka Příkrylová zaraďuje: internetové stránky, SEO (optimalizácia pre vyhľadávače), webové stránky, budovanie užívateľských komunit a elektronické tlačové správy (Příkrylová et al., 2019).

Online vzťahy s verejnosťou tvoria dôležitú súčasť dnešného podnikateľského prostredia. Ich úspech spočíva v dôslednej komunikácii, schopnosti prijať spätnú väzbu a prispôbením sa meniacim sa trendom a potrebám či už potenciálnych, ale aj stálych zákazníkov. Bez ohľadu na budúci vývoj online vzťahov s verejnosťou zostávajú autenticita a kvalita ich základnými piliermi pre budovanie trvalých a pozitívnych vzťahov so zákazníkmi.

Priamy marketing

V progresívnom online prostredí má priamy marketing svoje oprávnené miesto. Priamy marketing sa snaží vytvoriť pozitívnu interakciu s cieľovou skupinou, ktorá má záujem o nákup produktov a služieb v rámci konkrétneho internetového obchodu (Burešová, 2022).

Medzi nástroje priameho marketingu, ktoré sa využívajú pri komunikácii či už potenciálnymi, alebo existujúcimi zákazníkmi patrí využitie webových stránok

a katalógov, sociálnych sietí, priamej pošty, periodických informačných bulletinov a mobilných aplikácií (Janouch, 2010).

V rámci online prostredia priamy marketing prináša so sebou viaceré výhody, tak ako ich uvádzajú autori Radivojević a Stanišić (2016): dôkladné ciele na cieľové publikum, personalizáciu posolstva, súčasne zlepšenú merateľnosť dosiahnutých výsledkov, na zvýšenie záujmu publika sa využívajú interaktívne nastaviteľné správy, dostupnosť informácií, flexibilita a kreatívne navrhovania produktovej prezentácie.

Marketingový mix predstavuje koncept pozostávajúci zo štyroch prvkov: produkt, cena, distribúcia a komunikácia. **Pre online prostredie rozširujeme tradičný marketingový mix 4P o ďalšie tri prvky: ľudia, procesy a fyzické vybavenie** (Pogerolova et al., 2016).

Ľudia

Ľudia (zamestnanci, pracovníci, obchodní partneri, majitelia eshopov) predstavujú dôležitý prvok celého marketingového mixu, kde sa väčšina procesov úplne automatizuje do elektronickej formy. Výhody online nástrojov nám umožňujú získať oveľa viac dát a informácií o preferenciách zákazníkov, čo do značnej miery zjednodušuje komunikáciu a interaktivitu so zákazníkmi. Zamestnanci priamo alebo nepriamo participujú na procese predaja produktov alebo aj poskytovania služieb zákazníkom. Je potrebné, aby pracovníci vedeli poskytnúť všetky potrebné informácie zákazníkovi (napr. o výhodách, správnom zaobchádzaní a aplikácii produktov alebo aj služieb). Táto komunikácia môže prebiehať prostredníctvom chatbotov, blogových príspevkov, videí alebo príspevkov na sociálnych médiách, tak ako uvádza autorka (Bickford, 2022).

Efektívna spolupráca a aktívna účasť ľudí vytvára pevný základ úspešného prepojenia spoločnosti s digitálnym trhom, čo podnecuje budovať hodnotné a dlhotrvajúce vzťahy so zákazníkmi. Efektívne pôsobenie v digitálnom svete si vyžaduje nielen technické riešenia a automatizáciu procesov, ale aj aktívnu úlohu ľudí, ktorí sú zainteresovaní vo všetkých fázach komunikácie a predaja produktov alebo služieb. Ich schopnosť poskytovať informácie, riešiť otázky a zabezpečovať komplexný zákaznícky servis má vplyv na vnímanú hodnotu značky a v neposlednom rade spokojnosť zákazníkov.

Procesy

V internetovom obchode sa realizujú rôzne kroky a činnosti, ktoré sa sústreďujú do komplexného procesu každého eshopu (Bickford, 2022). Procesy v internetových obchodoch sú zamerané najmä na:

- **spracovanie objednávok** – táto činnosť zahŕňa prijímanie objednávok od zákazníkov, spracovanie platby a prípravu produktu na odoslanie,
- **poskytovanie zákazníckej podpory** – zákaznícka podpora je poskytovaná zo strany eshopov prostredníctvom rôznych kanálov a zameriava sa na riešenie otázok, sťažností a poskytovanie rôznych informácií zákazníkovi,

- **zabezpečenie doručenia tovaru či služieb** - tento proces zahŕňa nielen balenie objednaných produktov, ale aj následné doručenie objednaných položiek zákazníkovi,
- **udržiavanie komunikácie so zákazníkmi** - Internetové obchody komunikujú so svojimi či už potenciálnymi, alebo aj stálymi zákazníkmi počas celého predajného procesu.

Fyzické vybavenie

Fyzické vybavenie v internetových obchodoch predstavujú konkrétne fyzické zariadenia, prostriedky, ktorú sú súčasťou predajného procesu v prostredí internetu. Tento nástroj predstavuje dôležitý prvok nákupného procesu, pretože má priamy vplyv na celkový zážitok zákazníka. Aspekty, ktoré fyzické vybavenie predstavuje, sú napríklad webová stránka, mobilná optimalizácia, estetický a grafický dizajn, platobné brány a ich zabezpečenie, kontaktné informácie internetových obchodov a pod. Dobré fyzické vybavenie prispieva k efektívnemu nákupnému procesu internetových obchodov (Bickford, 2022).

Správne nastavené nástroje marketingového mixu na internete vrátane produktu, ceny, distribúcie a komunikácie, spolu s ľuďmi, fyzickým vybavením a procesmi, vytvárajú základ efektívneho a úspešného podnikania v online priestore. Produkt je kľúčovým faktorom na uspokojenie potrieb zákazníkov, cena odzrkadľuje hodnotu a konkurencieschopnosť, distribúcia zabezpečuje bezproblémovú dostupnosť produktov a služieb zákazníkom, komunikácia predstavuje pomyselný most medzi eshopom a zákazníkom. Ľudia, fyzické vybavenie a procesy sú súčasťou internetového marketingového mixu, ktoré zabezpečujú kvalitu, efektívnosť a zlepšujú celkový zážitok zákazníkov. Synergia týchto nástrojov marketingového vytvára úspešný a konkurencieschopný marketingový mix.

Autor Zahálka (2023) doplnil ďalšie tri prvky marketingového mixu na internete. **Týmito prvkami sú** partnerstvo (ide o širokú spoluprácu medzi rôznymi subjektami), logistika (zahŕňa logistiku a balenie produktov) a programovanie (sem zaraďujeme technické aspekty spojené s programovaním, ktoré má smerovať k správne fungovaniu webovej stránky a pod.)

Výhody a nevýhody nakupovania v internetových obchodoch

S neustálym pokrokom digitalizácie a rýchlym technologickým rozvojom sa nákupné správanie zákazníkov mení. Tento rozvoj prináša so sebou zmenu v preferenciách, postojoch a spôsoboch, ktorými sa riadia či už potenciálni, alebo stáli zákazníci. S narastajúcim počtom internetových obchodov získavajú zákazníci prístup k širokému portfóliu produktov a služieb bez nevyhnutnosti osobnej návštevy v kamenných obchodoch. Napriek výhodám, ktoré tento spôsob nakupovania prináša, spájajú sa s ním aj určité výzvy a potenciálne riziká. Rozlišujú sa nielen výhody a nevýhody pre zákazníka, ale aj pre predajcu.

Výhody a nevýhody pre zákazníka

Medzi **výhody** podľa autora Világiho (2023) zaraďujeme:

- **Pohodlie a flexibilitu** – zákazníci môžu nakupovať či už z pohodlia domova, alebo kdekoľvek 24/7. Zákazníci môžu nakupovať neobmedzene, pretože nie sú ohrození pracovnými hodinami. Internetové obchody ponúkajú širokú škálu produktov a značiek, to umožňuje zákazníkovi mať oveľa väčší výber a možnosť. Zákazník si môže otvoriť naraz viacero stránok a veľmi rýchlo nájsť to, čo potrebuje.
- **Sortiment produktov** – internetové obchody ponúkajú svojim zákazníkom širokú škálu produktov a služieb, čo predstavuje pre nich väčší výber pri ich nákupnom rozhodovaní.
- **Porovnávanie cien** – zákazníci si môžu jednoducho porovnať ceny medzi rôznymi eshopmi a značkami,
- **Recenzie a hodnotenie** – väčšina eshopov umožňuje zákazníkovi uvádzať recenzie a hodnotiť ich produkty.
- **Bezpečné platby** – mnohé eshopy majú už zabezpečené bezpečné online platby pomocou rôznych platobných brán.
- **Zľavy a akcie** – eshopy ponúkajú rôzne motivačné zľavy, promočné kódy a akcie, čo vo veľkej miere je motivujúcim faktorom pre zákazníkov.
- **Doručenie a sledovanie objednávok** – eshopy ponúkajú rôzne spôsoby doručenia, kde si zákazníci môžu sledovať stav objednávky a predpokladaný termín doručenia.
- **Globálnosť** – zákazníci môžu realizovať svoje nákupy produktov a služieb z rôznych miest sveta.

Aj keď nakupovanie prostredníctvom internetových obchodov prináša rad výhod je potrebné zvažovať pri nákupe aj prípadné **nevýhody** ako napríklad:

- **Nemožnosť vyskúšať si tovar** – nemožnosť fyzicky si vyskúšať produkty pred samotným zakúpením. Čo môže viesť k nespokojnosti s kvalitou, veľkosťou, ale aj celkovým vzhľadom produktu.
- **Doprava a doručenie produktov** – aj keď eshopy ponúkajú rôzne spôsoby doručenia zákazníkovi, nemusí zakúpený tovar prísť včas a môže byť aj poškodený.
- **Kvalita produktov** – niektoré produkty nemusia spĺňať zákazníkove očakávania vzhľadom na kvalitu, materiál, ale aj funkčnosť.
- **Reklamácia a vrátenie tovaru** – reklamácia a proces vrátenia tovaru v internetových obchodoch môže byť komplikovanejšie a veľakrát si zákazník musí zaplatiť aj rôzne poplatky za vrátenie tovaru.

- **Bezpečnosť a ochrana osobných údajov** – zákazníci pri tomto spôsobe nakupovaní podstupujú riziko krádeže osobných údajov.
- **Komplikácie pri medzinárodnom nákupe** – v prípade, že zákazníci uprednostňujú nákup v medzinárodných eshopoch, podstupujú riziko v podobe dodatočných poplatkov (clá a dane).
- **Poplatky spojené z balným a poštovým** – tieto poplatky môžu zákazníka odradiť od samotnej kúpy (Világi, 2023).

Zákazníci pri rozhodovaní zrealizovať nákup prostredníctvom internetového obchodu musia účinne zvažovať tak pozitíva, ako aj negatíva, ktoré sú spojené s online nákupom.

Výhody a nevýhody pre predajcu

Podľa autora Dorčáka (2013) sú výhody pre predajcu :

- **Väčší dosah a globálne trhy** – internetové obchody ponúkajú svoje produkty a služby po celom svete, čím sa zvyšuje potenciálny dosah pre potenciálnych zákazníkov.
- **Nížšie prevádzkové náklady** – znížené prevádzkové náklady oproti kamenným obchodom.
- **Flexibilita a aktualizácie sortimentu** – aktualizácia v eshopoch je rýchlejšia a oveľa jednoduchšia, na základe čoho sa môžu obchodníci prispôbovať súčasným trendom a preferenciám zákazníkov.
- **Štatistiky a analýza dát** – internetové platformy umožňujú získavať detailné štatistické údaje o preferenciách a nákupných zvyklostiach zákazníkov.
- **Dostupnosť** – eshopy sú otvorené 24/7, čím sú dostupné pre zákazníkov nepretržite.
- **Personalizovanosť** – eshopy na základe realizovaných štatistík a analýze dát vedia zákazníkom presne a na mieru vytvoriť ponuku.
- **Možnosť oslovovať špecifické cieľové skupiny** – na základe získaných dát a informácií, ktoré internetové obchody zbierajú a ďalej aj analyzujú údaje o nákupných zvyklostiach a preferenciách zákazníkov, majú predajcovia možnosť presne identifikovať a oslovovať špecifické cieľové skupiny zákazníkov.
- **Zvýšenie konverzie predaja** – internetové nakupovanie poskytuje nové marketingové spôsoby v momente, keď chcú zákazníci nakupovať, čím sa dá nákup dokončiť aj prostredníctvom jedného kliknutia.

- **Spätná väzba** – predajcovia môžu rýchlo reagovať na otázky a na spätnú väzbu od zákazníkov, čím sa podporuje spokojnosť zákazníkov (Ferreira, 2019).

Autor Fedorko (2017) uvádza **nevýhody pre predajcu**:

- **Nedostatok osobného kontaktu** – obmedzený osobný kontakt predajcu so zákazníkom.
- **Vysoká konkurencia** – V súčasnosti je na trhu veľa konkurenčných internetových obchodov, čo znamená, že predajcovia musia neustále vytvárať lákavé prostredie pre zákazníkov (Ferreira, 2019).
- **Veľká závislosť od technológií** – celý proces nákupu v eshopoch je úzko prepojený s technológiami. V prípade, že nastanú problémy s technologickými aspektmi, môže to mať negatívny vplyv na celkový priebeh obchodu.
- **Nefunkčnosť webovej stránky** – v prípade, že webová stránka eshopu nefunguje, tak predajca musí znášať straty. Rýchlosť načítania webu ovplyvňuje spotrebiteľské správanie a ochotu nakupovať v online prostredí (Janiga, 2021).
- **Vrátenie tovaru** – zákazníci majú možnosť vrátiť zakúpené produkty do 14 dní od doručenia.

Výhody a nevýhody pri predaji a nákupe na internete majú dosah tak na predajcov, ako aj na kupujúcich. Pre predajcov predstavujú nové online príležitosti v podobe rýchlejšieho rozvoja, globálneho dosahu a implementácii marketingových nástrojov. Zároveň však prinášajú riziko technických problémov, možnej nefunkčnosti webových stránok a iné. Naproti tomu zákazníci využívajú pohodlie a rýchlosť nákupu odkiaľkoľvek, majú veľké možnosti pri výbere produktov a porovnávanie cien. Taktiež sa aj zákazníci stretávajú s negatívami, a to v podobe nedostatku fyzického kontaktu, dôveryhodnosti a pod. Pri správnom nasmerovaní a zvládnutí všetkých aspektov a spôsobov riešenia môže internetový nákupný zážitok priniesť dlhodobý prospech a spokojnosť na oboch stranách.

Trendy internetového nakupovania - Nové dimenzie nakupovania na internete

Sociálne siete sa stávajú neodmysliteľnou súčasťou nášho života a efektívne ovplyvňujú rôzne oblasti. Ich počet, ale aj rozsah dostupných možností neustále vzrastá. Prešli sme postupným vývojom od písania statusov, pridávania fotografií na Facebooku, videí, príbehov a ďalšie inovácie, až sme prišli do štádia, keď je možné prostredníctvom sociálnych sietí realizovať nákup produktov a služieb.

Elektronický obchod sa však stále rozrastá, tak ako uvádza autor Jochym (2022), pričom ročný nárast objemu predaja presahuje 30 %. Internetové obchodovanie neustále expanduje nielen na lokálnej, ale aj na globálnej úrovni. Zmeny v konzumných postojoch a nové prístupy k nákupom vznikajú v dôsledku technologického pokroku, no práve v tejto súvislosti je čas premýšľať o budúcnosti a posune internetových obchodov vpred.

Medzi nové prístupy, ktoré priamo vplyvajú na internetové nakupovania, patria:

- **Livestream predaj – kombinovanie** technológií nakupovania v priamom prenose, elektronického obchodu a sociálnych sietí spolu s dôrazom na zábavný prvok umožňuje sledovateľom realizovať nákupy inovatívnym, no zároveň vo veľkej miere interaktívnym spôsobom (Pang et al., 2021). Spoločnosti prostredníctvom livestreamového nakupovania získavajú nielen zisk, ale aj veľký objem údajov o online zákazníkoch (preferencie o ich nákupoch, postojoch o ich interakciách smerujúcich k samotným spoločnostiam. Implementácia rôznych aplikácií zvyšuje komfort v komunikácii medzi rôznymi stranami (napríklad medzi zamestnancami, dodávateľmi, distribučnými spoločnosťami), no najmä pri obojstrannej komunikácii medzi spoločnosťou a online publikom. Jedným zo spôsobov, ako zaujať a podporiť k aktivite online publikum, je livestream nakupovanie, ktoré kombinuje živé vysielanie s rôznymi funkciami sociálnych streamovacích platforiem (Wang et al., 2022). Tento spôsob umožňuje zákazníkovi priamo v live prenose okrem samotného nakupovania aj komunikovať s predajcom, a to vo forme kladenia rôznych druhov otázok. Čo je oveľa dôležitejšie, prináša im zážitok a možnosť interaktivity na sociálnych sieťach. Online predajcovia sa zameriavajú na komunikáciu so širokým publikom, ale zároveň ju prispôbujú a reagujú na individuálne potreby každého zo sledujúcich zákazníkov. Za hlavných účastníkov v tomto procese predaja patria: poskytovatelia produktov, predajcovia živého vysielania, platformy pre streamovanie médií a spotrebiteľia (Cheng et al., 2022). Neustály vývoj internetových a mediálnych technológií podporilo realizovanie livestreamových predajov nielen v Číne, ale aj na Slovensku. (Cheng et al., 2022). (Cheng et al., 2022).
- **TikTok shopping** – s príchodom možnosti platených reklám a nákupných formátov na TikToku je predpokladaná veľká zmena v správaní používateľov. Tieto už v iných krajinách (Indonézia, Malajzia, Filipíny, Singapur, Thajsko, Spojené kráľovstvo, Spojené štáty americké a Vietnam) úspešné nástroje rýchlo posúvajú TikTok medzi kanály s vysokým podielom nakupujúcej klientely. Tento vývoj poukazuje na význam vytvorenia kvalitného profilu spoločnosti s vernou základňou fanúšikov, čo môže slúžiť ako konkurenčná výhoda (Jochym, 2022). TikTok Shopping predstavuje komplexné elektronické obchodovanie určené na

riešenie podpory predaja a rastu značiek priamo na platforme TikTok. V rámci tohto predaja majú predajcovia možnosť priamo ponúkať svoje produkty prostredníctvom videí na svojom kanáli, cez živé vysielanie a pomocou karty Ukážka. Zákazníci, ktorí používajú aplikácie TikTok, môžu sledovať produkty, získavať detailné informácie o nich, realizovať platby a ponákové aktivity (TikTok Shopping & Showcase | TikTok For Business, 2023).

- **Omnikanálový prístup** – vzhľadom na stále pretrvávajúci trend zamerania sa na zákazníka a aktívne uspokojovanie ich očakávaní a potrieb, došlo k plynulému prepojeniu postupov predaja (nákupnej skúsenosti a starostlivosti o zákazníka) formou omnikanálového predaja. Efektívny omni-kanálový predaj musí integrovať procesy predaja s logistikou, skladovania a expedície. Takýto komplexný proces zahŕňa spojenie rôznych systémov a platforiem do jedného súvislého systému: sociálne siete, webové platformy, platobné portály, podnikové ERP systémy, riadenie skladu a zásob (WMS), kontrola kvality (QMS), balenie a expedícia, dodávka zákazníkovi (TMS systém a ďalšie riadiace systémy týkajúce sa posledného úseku logistiky) (“Postpandemický retail a omnikanálová logistika”, | ANASOFT, 2021). Omnikanálový prístup v eshopoch je zameraný na využívanie viacerých spôsobov predaja a aj komunikácie (webová stránka, mobilná aplikácia, fyzický obchod), tak aby bol zákazníkom vytvorený jednotný a plynulý zážitok. Takýto spôsob prináša výhody pre obe strany. Predávajúci získavajú lepšiu predstavu o správaní a preferenciách svojich zákazníkov, kde na základe získaných údajov môžu ponúkať personalizované produkty a služby. A zákazníci majú oveľa väčšiu možnosť výberu z produktového portfólia.
- **Rozšírená realita** – Rozšírená realita predstavuje inovatívnu technológiu, ktorá má významný potenciál aj pre internetový predaj. Autorský kolektív Tan et al. (2022) vo svojom príspevku uvádza, že rozšírená realita je definovaná ako „*technológia, ktorá umožňuje integrovať virtuálne objekty do skutočného prostredia, čím umožňuje ostatným vizualizovať tieto objekty a vidieť, ako by zapadali do reálneho sveta.*“ Tento koncept sa postupne stáva súčasťou služieb, najmä u nadnárodných spoločností (Google, Facebook a Apple). Rozšírená realita umožňuje integrovať virtuálne prvky do reálneho prostredia, čím vytvára lepšie prostredie na nákupný zážitok zákazníkov. V eshopoch rozšírená realita umožňuje zákazníkom „vyskúšať“ produkty v ich vlastnom prostredí pomocou kamery smartfónu alebo tabletu (virtuálne si môžu vyskúšať oblečenie, doplnky a pod.).

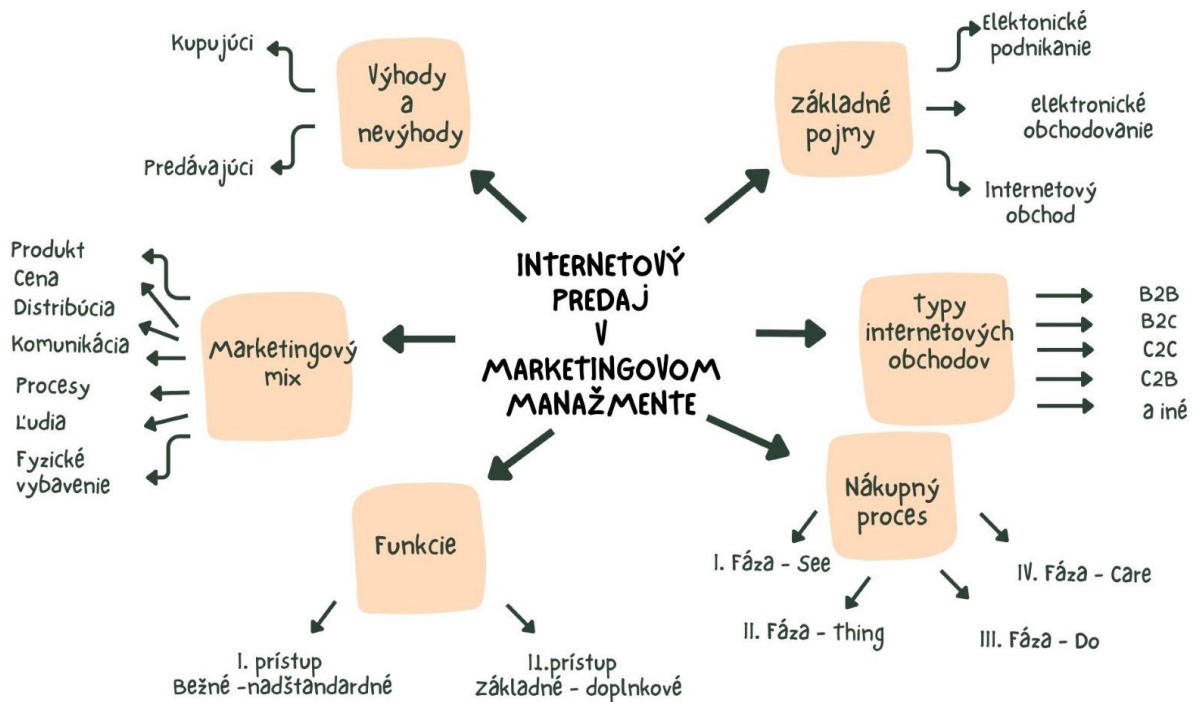
Z vyššie uvedeného vidíme, že internetový obchod predstavuje neustále sa meniace a dynamické prostredie, kde nové trendy a inovácie predstavujú neoddeliteľnú jednotnú súčasť. S narastajúcim dôrazom na personalizáciu, udržateľnosť a zabezpečenie pohodlného nákupného zážitku pre zákazníkov sa

internetové obchody snažia prispôbovať na tieto nové výzvy. Rýchly technologický vývoj otvára nový priestor a prístupy na zdokonaľovanie užívateľskej skúsenosti, optimalizáciu logistických operácií a vytváranie nových distribučných kanálov, čo vedie k celkovej spokojnosti.

Kontrolné otázky:

1. Aké sú hlavné rozdiely medzi pojmami elektronické obchodovanie, elektronické podnikanie a elektronické obchody?
2. Vymenujte typy internetových obchodov.
3. Aké funkcie internetového obchodu poznáte?
4. Charakterizujte nástroje marketingového mixu v internetovom obchode.
5. Vymenujte a charakterizujte súčasné trendy v eshopoch, ktoré ovplyvňujú spôsob, ako nakupujú zákazníci a ako sa predajcovia prispôbujú súčasným trendom.

Zhrnutie kapitoly: Čo už vieme?



ZÁVER

Marketingový manažment zohráva v dnešnom komplexnom podnikateľskom prostredí významnú úlohu pri dosahovaní trvalého úspechu. Jeho efektívne riadenie a strategické plánovanie sú nevyhnutným predpokladom na dosiahnutie konkurenčnej výhody a udržateľného rastu spoločnosti. Absencia účinného marketingového manažmentu značne komplikuje dosiahnutie dlhodobých výsledkov na trhu. Preto je nevyhnutné, aby spoločnosti venovali svoju pozornosť tomuto kľúčovému aspektu podnikania a systematicky aktualizovali svoje marketingové stratégie s cieľom udržať konkurenčnú výhodu a efektívne reagovať na dynamiku potrieb a želaní zákazníkov. Marketingový manažment reprezentuje dynamický proces vyžadujúci pružnosť a schopnosť rýchlo reagovať na trhové zmeny a reakcie svojich zákazníkov. Marketingový manažér musí excelovať v strategickom myslení, dôkladnej analýze dát, efektívnej komunikácii a koordinácii rôznych aspektov marketingu. Okrem toho musí vyvinúť inovatívne prístupy na dosiahnutie podnikových cieľov. Marketingový manažment nemožno izolovať od ostatných funkcií organizácie; predstavuje neoddeliteľnú súčasť, ktorá vzájomne prepojuje rôzne oblasti v rámci spoločnosti. Rovnako predstavuje dôležitú úlohu pri tvorbe kreatívnych riešení, ktoré motivujú nielen potenciálnych, ale aj existujúcich zákazníkov k nákupu. Taktiež je kľúčovým faktorom v procese predaja, ktorý konvertuje záujem zákazníkov na konkrétne nákupy. S nástupom digitálnej éry sa internetový predaj stáva nenahraditeľnou súčasťou marketingového manažmentu. Online platformy a sociálne médiá umožňujú spoločnostiam efektívne osloviť, zaujať a podnietiť k interakcii zákazníkov nielen na lokálnej úrovni, ale aj na medzinárodnej. Marketingový manažment zahŕňa komplexné stratégie a taktiky smerujúce k internetovému predaju, pričom kvalitný obsah a efektívny online marketing sú kľúčovými determinantmi úspechu v tomto kontexte. Spolu tieto komponenty tvoria základ úspešného podnikania tým, že umožňujú spoločnostiam efektívne konkurovať na trhu, udržiavať si lojalitu zákazníkov a prispôbiť sa meniacim sa podmienkam, čím zabezpečujú dlhodobý rast a prosperitu firmy.

Učebnica marketingového manažmentu prináša celý rad dôležitých prínosov. Prvým z nich je podpora kritického myslenia, ktorá vedie čitateľov k hlbšiemu uvažovaniu o komplexite marketingu a zároveň im umožňuje lepšie pochopiť jeho rôznorodé aspekty a vplyv na podnikanie. Ďalším významným prínosom je identifikácia konkurenčných výhod, kde pomáha čitateľom rozpoznať faktory, ktoré môžu spoločnostiam poskytnúť konkurenčnú výhodu. Taktiež upozorňuje na to, ako efektívne reagovať na rýchle zmeny v potrebách a správaní zákazníkov v neustále sa meniacom trhovom prostredí. Nakoniec, ale nijako menej dôležito, prispieva k zlepšeniu komunikácie a koordinácie tým, že zdôrazňuje význam efektívnej komunikácie medzi rôznymi oddeleniami v spoločnosti.

RESUMÉ

Marketing management plays a significant role in achieving lasting success in today's complex business environment. Its effective management and strategic planning are a prerequisite for achieving competitive advantage and sustainable growth of the company. The absence of effective marketing management greatly complicates the achievement of long-term results in the market. Therefore, it is imperative that companies pay attention to this key aspect of the business and systematically update their marketing strategies in order to maintain competitive advantage and respond effectively to the dynamics of customer needs and desires. Marketing management represents a dynamic process requiring flexibility and the ability to react quickly to market changes and reactions of its customers. A marketing manager must excel in strategic thinking, thorough data analysis, effective communication, and coordination of various aspects of marketing. In addition, it must develop innovative approaches to achieve corporate goals. Marketing management cannot be isolated from other functions of the organization; It is an integral part that interconnects different areas within the company. It also plays an important role in creating creative solutions that motivate not only potential but also existing customers to buy. It is also a key factor in the sales process that converts customer interest into specific purchases. With the advent of the digital era, online sales are becoming an indispensable part of marketing management. Online platforms and social media enable companies to effectively reach, engage and encourage customer interaction not only locally but also internationally. Marketing management involves complex strategies and tactics towards Internet sales, with quality content and effective online marketing being key determinants of success in this context. Together, these components form the foundation for a successful business by enabling companies to compete effectively in the marketplace, maintain customer loyalty and adapt to changing conditions, ensuring long-term growth and prosperity of the business. A textbook of marketing management makes a number of important contributions. The first is the promotion of critical thinking, which leads readers to think more deeply about the complexity of marketing while enabling them to better understand its diverse aspects and impact on business. Another important benefit is the identification of competitive advantages, where it helps readers recognize the factors that can give companies a competitive advantage. It also highlights how to respond effectively to rapid changes in customer needs and behaviour in an ever-changing market environment. Last, but by no means least, it contributes to improving communication and coordination by emphasizing the importance of effective communication and coordination between different departments in companies. Marketing management is an important element towards the long-term success and growth of any company in today's competitive environment.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH PRAMEŇOV

15 dôvodov, prečo firmy potrebujú mobilnú aplikáciu. (2020). Elite Blog. <https://www.eliteml.sk/blog/15-dovodov-preco-firmy-potrebuju-mobilnu-aplikaciju/>
Začiatok formuláraZačiatok formuláraZačiatok formulára

Ako rozšírená a zmiešaná realita zapadajú do Priemyslu 4.0, Prehľadové články, Rubriky. (2020). https://www.atpjournals.sk/rubriky/prehladove-clanky/ako-rozsirena-azmiesana-realita-zapadaju-dopriemyslu4.0.html?page_id=31011.

Amabile, T.M., & Mueller, J. S. (2008). Studying Creativity, Its Processes, and Its Antecedents: An Exploration of the Componential Theory of Creativity. [Štúdium kreativity, jej procesov a sprievodných javov: Skúmanie kompozičnej teórie kreativity.]. In Zhou, J. and Shalley, C.E., Eds., Handbook of Organizational Creativity, Lawrence Erlbaum Associates, New York, 33-64.

Ancillai, Ch., Terho, H., Cardinali, S., & Pascucci, F. (2019). Advancing social media driven sales research: Establishing conceptual foundations for B-to-B social selling. [Pokroky v oblasti výskumu predaja na základe sociálnych médií: Vytvorenie koncepčných základov pre sociálny predaj medzi spoločnosťami B-to-B]. In: *Industrial Marketing Management*. 2019, roč. 82, č. 1.

Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. [Inovácie a kreativita v organizáciách: Prehľad súčasného stavu vedy, výhľadový komentár a usmerňujúci rámec]. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>.

Andriopoulos, C., & Dawson, P. (2009). Managing Change: Creativity and Innovations. [Riadenie zmien: Kreativita a inovácie]. Sage.

Bačík, R., Fedorko, R., & Horváth, J. (2017). Analýza aktuálneho stavu e-commerce vo svete a prognóza jeho ďalšieho vývoja [Analysis of the Current State of E-commerce Worldwide and its Future Development Forecast]. *Journal of Global Science*, 1. http://jogsc.com/pdf/2017/3/analyza_aktualneho_stavu.pdf.

Baran, P. (2021). Slovenský e-commerce nespomaľuje. [Online]. Dostupné na: <https://blog.shoptet.sk/slovensky-e-commerce-q3-2021/>.

Bartáková, G., Nízka, H., Rózsa, Z., & Galková, S. (2007). *Marketing manažment II. ako v súčasnom trhovom prostredí postupovať*. 228.

Belz, H. (2011). *Klíčové kompetencie a jejich rozvíjení*. Portál.

Bickford, A. (2022). How the 7 Ps of Marketing Fit Into Your Marketing Mix. [Ako 7P marketingu zapadá do vášho marketingového mixu; business2community.]. <https://www.business2community.com/marketing/how-the-7-ps-of-marketing-fit-into-your-marketing-mix-02382306>.

Bjelobrk, M. (2021). *Evolution of Marketing Mix – The Impact of eCommerce*. [Vývoj marketingového mixu - vplyv elektronického obchodu.] [online]. [2022-11-23]. Dostupné na: <<https://www.price2spy.com/blog/evolution-of-marketing-mix-the-impact-of-ecommerce/>>.

Bjelobrk, M. (2022). *Evolution of Marketing Mix – The Impact of eCommerce* [Vývoj marketingového mixu - Vplyv elektronického obchodu]. Dostupné na: <https://www.price2spy.com/blog/evolution-of-marketing-mix-the-impact-of-ecommerce/>.

Bodiš, M. (2014). Procesy elektronického obchodu [Processes of Electronic Commerce]. *Trendy v podnikaní*, 4(2), 5.

Bodiš, M.: Procesy elektronického obchodu. In: *Trendy v podnikaní*. 2014, roč. 4, č. 2, s. 5.

Burešová, J. (2022). *Online marketing: Od webových stránek k sociálním sítím*. Grada Publishing.

Buzan, T., & Buzan B. (2012). *Myšlenkové mapy Probudte svou kreativitu, zlepšete svou paměť, zaměňte svůj život*. (2. vyd.). BizBooks.

Bystrická, K., Jesenič, J., & Tužinský, M. (2016). *Internetový obchod*. (2. vyd.). Wolters Kluwer.

Cai, Y., & Lo, C. (2020). Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda [Manažment omni-kanálov v novej ére maloobchodu: Systémový prehľad a budúca výskumná agenda]. *International Journal of Production Economics*, 29(11).

Cibáková, V., Bartáková, G., Cibáková, B., & Rózsa, Z. (2003). *Marketing manažment 1: vybrané trendy rozvoja. 3E asset management*.

Černaj, T. (2023). *Manažment*. <https://www.euroekonom.sk/manazment/>.

Delina, R., Vajda, V., & Bolha, J. (2008). *Elektronický obchod v slovenskom priemysle. Sektorová štúdia v strojárskom a chemickom priemysle*. Grafotlač.

Derek, A. (b.d.). *PPC Marketing for Beginners*. [PPC marketing pre začiatočníkov]. Spruce Goose Enterprises.

Dixon, A., & Tanner, J. F. (2012). Transforming Selling: Why It Is Time to Think Differently About Sales Research. [Transformácia predaja: Prečo je čas myslieť inak o výskume predaja]. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(1), 9-14

Doleček, M. (2009). Elektronický obchod [Electronic Commerce]. *BusinessInfo* [online]. [2010-02-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/elektronicky-obchod-opu/1000818/7013/>.

Doleček, M. (2018). Pojem elektronického obchodu (e-obchodu) [online]. [2021-08-30] Dostupné na: <https://www.businessinfo.cz/navody/elektronicky-obchod-ppbi/>.

Donaldson, T., & Walsh, J. P. (2015). *Toward a theory of business* [Smerom k teórii

- podnikania]. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 35, No. 1, s. 181-207).
- Dorčák, P. (2013). *Emarketing ako osloviť zákazníka na internete*. Rovell Books.
- Dorčák, P., & Pollák, F. (2010). *Marketing & e-business*. EZO.
- Doyle, Ch. L. (2021). *Creative Process*. [Kreatívny proces]. Routledge.
- Đurková, K., & Franić, D. (2021). *Public relations - teória a prax*. Univerzita sv. Cyrila a Metoda.
- Fedorko, I. et al. (2020). Prehľad aktuálneho stavu poznania k problematike užívateľskej skúsenosti v oblasti e-commerce. *Journal of Global Science*, 5(1), 4.
- Fedorko, I., & Gburová, J. (2020) Prehľad aktuálneho stavu poznania k problematike užívateľskej skúsenosti v oblasti e-commerce. In: *Journal of Global Science*. 2020, roč. 5, č. 1. s. 4.
- Fedorko, R. (2017). *Základné teoretické východiská E-marketingu a E-komercie*. Bookman.
- Ferreira, N. M. (2019). *20 advantages and disadvantages of ecommerce | oberlo*. [20 výhod a nevýhod elektronického obchodu]. <https://www.oberlo.com/blog/20-ecommerce-advantages-and-disadvantages>.
- Fischer, U., & Breusig, T. (2000). *Ideenmanagement : Förderung der Mitarbeiterkreativität als Erfolgsfaktor im Unternehmen*. [Manažment nápadov : podpora kreativity zamestnancov ako faktora úspechu v podnikaní]. Bund-Verlag.
- Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Grada Publishing.
- Goleman, D. (2006). *What Makes a Leader?* [Čo robí lídra lídrom?] (3. vyd.). Sage Publications.
- Hanuláková, E. (2013). *Moderné prístupy a metódy v marketingovom manažmente*. Príspevok v rámci projektu VEGA 1/0333/11. Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu.
- Hanuláková, E., Oreský, M., Drábik, P., & Žák, Š. (2021). *Marketing. Nástroje, stratégie, ľudia a trendy*. Wolters Kluwer.
- Hurtová, A.: (2019). Marketingový mix. [online]. [2021-08-12]. Dostupné na: <https://www.ecommercebridge.sk/marketingovy-mix/>.
- Chadt, K. (2009). *Uplatnění tvořivosti v manažerské praxi*. WOX.
- Chatbot od ui42 je riešenie, ako zvýšiť predaj v e-shope • ui42.sk. (2021). ui42.sk. <https://www.ui42.sk/blog/chatbot-od-ui42-je-riesenie-ako-zvysit-predaj-v-e-shope>
- Cheng, H. N., Huang, Y. T., & Huang, J. S. (2022). The Application of DEMATEL-ANP in Livestream E-Commerce Based on the Research of Consumers' Shopping Motivation [Aplikácia metódy DEMATEL-ANP v Livestream elektronickom obchode na základe výskumu motivácie spotrebiteľov]. *Scientific Programming*, 2022, Article 4487621. <https://doi.org/10.1155/2021/4487621>.

Chua, R. Y. J., Roth, Y., & Lemoine, J. (2015). The Impact of Culture on Creativity: How Cultural Tightness and Cultural Distance Affect Global Innovation Crowdsourcing Work. [Vplyv kultúry na kreativitu: Ako kultúrna tesnosť a kultúrna vzdialenosť ovplyvňujú globálne inovácie crowdsourcingovú prácu]. *Administrative Science Quarterly*, 60(2), 189-227. <https://doi.org/10.1177/0001839214563595>.

Itani, O. S., Badrinarayanan, V., & Rangarajan, D. (2023) The impact of business-to-business salespeople's social media use on value co-creation and cross/up-selling: the role of social capital. [Vplyv využívania sociálnych médií obchodnými zástupcami na spoluvytváranie hodnoty a krížový/up-selling: úloha sociálneho kapitálu]. In: *European Journal of Marketing*. 2023, roč. 57, č. 1. DOI: 10.1108/EJM-11-2021-0916.

Jaderná, E., & Volfová, H. (2021). *Moderní retail marketing*. Grada Publishing.

Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing – Stratégie a trendy*. (2. vyd.). Grada Publishing.

Janiga, M. (2021). *Pomalé načítanie web stránky nepodceňujte, môže spôsobiť odchod zákazníkov*. Podnikajte.sk. <https://www.podnikajte.sk/e-commerce/pomale-nacitanie-webovych-stranok-vplyv>.

Janouch, V. (2010). *Internetový marketing. Prosadte se na webu a sociálních sítích*. Computer Press.

Janouch, V. (2020). *Internetový marketing*. (3. vyd.). Computer Press.

Jemala, L. (2008). *Podnikateľský manažment a marketing*. STU.

Jochym, M. (2022). *Aká bude budúcnosť online nakupovania?* ZenithMedia. <https://zenithmedia.sk/aka-bude-buducnost-online-nakupovania/>.

Karlíček, M. (2016). *Marketingová komunikace : Jak komunikovat na našem trhu*. (2. aktualizované a doplněné vyd.). Grada

Kita, J. (2002). *Nákup a prodej na trhu výrobní sféry*. IURA EDITION.

Kita, J. (2010). *Marketing*. IURA EDITION.

Kitch, B. (2023). *How to use the brain-netting method for better brainstorming* | Mural. [Ako používať metódu brain-nettingu pre lepšie brainstormingy]. <https://www.mural.co/blog/brain-netting>.

Klijn, M., & Tomic, W. (2010). A review of creativity within organizations from a psychological perspective. [Prehľad tvorivosti v organizáciách z psychologického hľadiska]. *Journal of Management Development*, 29(4), 322-343.

Kolektív autorov, (2021). *Uspejte v online*. Bratislava: Lion Communications Slovakia. ISBN 9788097369408.

Kollárová, D. (2019). *Marketing a spoločnosť II*. Univerzita sv. Cyrila a Metoda.

Kollárová, D., & Koliščáková, M. (2023). *Marketing I*. Univerzita sv. Cyrila a Metoda.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. (6. vyd.). Grada Publishing.
- Kotler, P., & Keller K. L. (2007). *Marketing management*. (12. vyd.). Grada Publishing.
- Kotler, P., & Keller K. L. (2013). *Marketing management*. (14. vyd.). Grada Publishing.
- Krupa, M. (2018). *E-SHOP od nápadu po úspech*. Wolters Kluwer.
- Kubicová, L., & Ladvenicová, J. (2020). *Nákup a predaj*. SPU.
- Kusá, A., & Pizano, V. (2011). *Marketingové analýzy a stratégie*. Univerzita sv. Cyrila a Metoda.
- Kwao, J. (2021). The Ecommerce formula [Vzorec pre elektronický obchod] (s. 15-16). Dostupné na: <https://b-ok.xyz/book/13960786/23c576> [online].
- Leonardus N., & Rizma B. (2023), 20 ecommerce advantages and disadvantages you need to know. [20 výhod a nevýhod elektronického obchodu, ktoré by ste mali poznať]. [online]. [2022-11-04]. Dostupné na: <<https://www.oberlo.com/blog/20-ecommerce-advantages-and-disadvantages>>.
- Líšková, V. (2019). 5 kreatívnych techník pre tímový brainstorming úplne bez stresu. Mynd. <https://blog.mynd.com/sk/najlepsie-kreativne-techniky-brainstorming/>.
- Majerová, J., & Križanová, A. (2015). *E -marketing - súčasť marketingovej stratégie*. DOLIS.
- Maloobchod. (2018). <https://www.euroekonom.sk/obchod/marketingove-riadenie-obchodu/maloobchod/>
- Manažér, profil manažéra, manažérske zručnosti. (2016). <https://www.euroekonom.sk/manazer-profil-manazera-manazerske-zrucnosti/>.
- Marketing management: What is it and why does it matter? [Marketingový manažment: Čo to je a prečo je to dôležité?]. (2023). Coursera. <https://www.coursera.org/articles/marketing-management>
- Marketingový manažment. (2018). EuroEkonom.sk. <https://www.euroekonom.sk/manazment/marketingovy-manazment/>.
- Martins Ferreira, N. (2022). 20 E-commerce Advantages and Disadvantages You Need to Know [online]. Dostupné na: <https://www.oberlo.com/blog/20-ecommerce-advantages-and-disadvantages>.
- Matúš, J., Ďurková, K., & Čábyová, L. (2012). *Moderný marketing*. Dom Wydawniczy Michal Koliński.
- Meaning & functions of marketing management. [Význam a funkcie marketingového manažmentu]. Gktoday. (2010). <https://www.gktoday.in/meaning-functions-of-marketing-management/>.
- Miklenčíčová, R. (2014). Creativity and innovations in businesses entities. [Kreativita a inovácie v podnikateľských subjektoch]. In: Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky 14 : recenzovaný zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie / zborník

zostavili: Katarína Zvaríková, Katarína Kočišová, Mária Mišanková ; recenzenti príspevkov: Viera Bartošová, Alžbeta Bieliková. - [Žilina] : [Žilinská univerzita], 2014. - ISBN 978-80-554-0927-6, s. 380-385.

Miklenčíčová, R. (2020). *Význam CRM a komunikácia so zákazníkmi*. Univerzita sv. Cyrila a Metoda.

Mikulášková, P., & Sedlák, M. (2015). *Jak vytvoriť úspešný a výdělečný internetový obchod*. Albatros Media.

Mikulášťík, M. (2010). *Tvorivost a inovace v práci manažera*. Grada Publishing.

Molnár, P., & Dupal', A. *Manažment inovácií podniku: manažment výrobných inovácií v podniku*. Ekonóm.

Muzzio, H. (2022). Organizational Creativity Process: Experiences in Latin America. [Proces organizačnej kreativity: Skúsenosti z Latinskej Ameriky]. In Montiel Méndez, O.J. and Alvarado, A.A. (Eds.), *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Latin America* (str. 45-62). Bingley: Emerald Publishing Limited. DOI: 10.1108/978-1-80071-955-220221004.

Najväčšie trendy v marketingu na rok 2023: Tieto musíte poznať! (2023). Monkeymedia. <https://monkeymedia.sk/najvacsie-trendy-v-marketingu-na-rok-2023-tieto-musite-poznat/>.

OECD (2019), "Unpacking E-Commerce: Business Models, Trends and Policies". [Rozbaľovanie elektronického obchodovania: Obchodné modely, trendy a politiky]. OECD Going Digital Policy Note, OECD, Paris, www.oecd.org/going-digital/unlocking-the-potential-of-e-commerce.pdf

On-line podpora predaja. (2021). EuroEkonóm.sk. <https://www.euroekonom.sk/marketing/internetovy-marketing/on-line-podpora-predaja/>

Oslo manual. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. [Usmernenia pre zber, vykazovanie a používanie údajov o inováciách, 4th Edition. 2018. OECD. Dostupné na: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>.

Otani, O. S. et al. (2023). The impact of business-to-business salespeople's social media use on value co-creation and cross/up-selling: the role of social capital [Vplyv používania sociálnych médií obchodnými predajcami B2B na spoluvytváranie hodnoty a krížový/predaj nahor: úloha sociálneho kapitálu]. *European Journal of Marketing*, 57(1).

Pajtinková Bartáková, G., & Gubíniová, K. (2015). *Udržateľný marketingový manažment*. Inštitút aplikovaného manažmentu.

Pang, Q., Meng, H., Fang, M., Xing, J., & Yao, J. (2021). Social distancing, health concerns, and digitally empowered consumption behavior under covid-19: A study on livestream shopping technology. [Sociálny odstup, obavy o zdravie a digitálne spotrebiteľské správanie pod vplyvom covid-19: Štúdiá o technológii

livestreamového nakupovania]. *Frontiers in Public Health*, 9, 748048. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.748048>.

Pätnásť dôvodov, prečo firmy potrebujú mobilnú aplikáciu. (2020). Elite Blog. <https://www.eliteml.sk/blog/15-dovodov-preco-firmy-potrebuju-mobilnu-aplikaciju/>.

Podstata a význam obchodu v trhovej ekonomike. (2015). EuroEkonom.sk. <https://www.euroekonom.sk/podstata-a-vyznam-obchodu-v-trhovej-ekonomike/>.

Pogorelova, E. V., Yakhneeva, I. V., Agafonova, A. N., & Prokubovskaya, A. O. (2016). Marketing Mix for E-commerce [Marketingový mix pre elektronický obchod]. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(14), 1-10.

Post-pandemický retail a omni-kanálová logistika | ANASOFT. (2021). <https://www.anasoft.com/emans/sk/home/Novinky-blog/blog/post-pandemicky-retail-omnikanalova-logistika>.

Příkrylová, Jana., Velinov, E., Kincl, T., Jaderná, E., & Štrach, P. (2019). *Moderní marketingová komunikace*. (2. vyd.). Grada Publishing.

Radivojević, V., & Stanišić, T. (2015). The Use of the Internet in Direct Marketing: Advantages, Results, and Limitations [Využitie internetu v priamom marketingu: Výhody, výsledky a obmedzenia]. Paper presented at Synthesis 2015. *International Scientific Conference of IT and Business-Related Research*. doi:10.15308/Synthesis-2015-603-605.

Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 350-366. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.12.002>.

Sedlák, M. (2009). *Manažment*. (4. vyd.). Worters Kluwer.

Shethna, J., & Thakur, M. (2016). Marketing management | 10 most effective marketing management. [Marketingový manažment | 10 najefektívnejších marketingových manažérov]. EDUCBA. <https://www.educba.com/marketing-management/>.

Smith, J. (2022). 20 E-commerce Advantages and Disadvantages You Need to Know [online]. Dostupné na: <https://www.oberlo.com/blog/20-ecommerce-advantages-and-disadvantages>.

Suchánek, P. (2012). *Ecommerce*. Ekopress.

Suntingerová, L. (2010). *Kreativita v manažmente*. Sprint.

Svatošová, V. (2010). *Tvořivé myšlení a inovace*. Univerzita Jana Amose Komenského.

Štráfelda, J. (2022). E-shop [online]. Dostupné na internete: <https://www.strafelda.cz/e-shop>.

Tan, Y., Chandukala, S. R., & Reddy, S. K. (2022). Augmented Reality in Retail and Its Impact on Sales. *Journal of Marketing*, 86(1), 48-66. https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/6696. DOI: 10.1177/0022242921995449

Ten effective brainstorming techniques for teams. [Desať účinných techník brainstormingu pre tímy]. (2022). Ideas. <https://www.wework.com/ideas/professional-development/creativity-culture/effective-brainstorming-techniques>.

Terho, H. et al. (2019). Advancing social media driven sales research: Establishing conceptual foundations for B-to-B social selling [Posunutie vpred výskumu predaja ovplyvňovaného sociálnymi médiami: Stanovenie konceptuálnych základov pre B-to-B sociálne predajné]. *Industrial Marketing Management*, 82(1).Začiatok formulára

Tiktok shopping & showcase | tiktok for business. (2023). <https://ads.tiktok.com/help/article/tiktok-shopping-and-showcase?lang=cs-CZ>.

Toboříková, A. (2023). Jak využít metodu 5x proč? ŽijÚspěšně.cz. <https://zijuspesne.cz/jak-vyuzit-metodu-5x-proc/>.

Ulv, M. (2023). *Sedm pilířů efektivního online marketingu. Jak proměnit online marketing v ziskový systém, který zaplaví vaše podnikání zákazníky*. Klika.

Verhoef, P. C. (2021). Omni-channel retailing: Some reflections [Omni-kanálový maloobchod: Niekoľko úvah]. *Journal of Strategic Marketing*, 29(7), 608-616. DOI: 10.1080/0965254X.2021.1892163.

Világi, P. (2022). Výhody a nevýhody on-line nakupovania. HNonline. <https://hnonline.sk/dennik/servisne-prilohy/83746-vyhody-a-nevyhody-on-line-nakupovania>.

Začiatok formulára

Wang, W., Huang, M., Zheng, S., Lin, L., & Wang, L. (2022). The impact of broadcasters on consumer's intention to follow livestream brand community. [Vplyv vysielateľov na zámer spotrebiteľov sledovať komunitu značiek v živom vysielaní]. *Frontiers in Psychology*, 12, 810883. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.810883>

Weidinger, P. (2022). Ako predávať na internete? Pracujete so 6 fázami. WEIDINGER. <https://www.weidinger.sk/blog-marketing/ako-predavat-na-internete/>.

What is PPC? [Čo je PPC?]. (2023). WebFX. <https://www.webfx.com/ppc/glossary/what-is-ppc/>.

Wilson, J. (2022). WeWork Ideas: 10 Effective Brainstorming Techniques for Teams. [WeWork Ideas: 10 efektívnych techník brainstormingu pre tímy]. Získané z <https://www.wework.com/ideas/professional-development/creativity-culture/effective-brainstorming-techniques>.

Zahálka, T. (2023). *Jak na marketingový mix pro e-shopy?* <https://tomaszahalka.cz/marketingovy-mix/>.

Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Grada Publishing.

Zamazalová, M. (2010). *Marketing* (2. přeprac. a dopl. vyd). Praha: C.H. Beck.

Žák, P. (2017). *Kreativita a její rozvoj*. (2. vyd.). Motiv Press.

MARKETINGOVÝ MANAŽMENT – VYBRAITÉ KAPITOLY

Autorka:

Ing. Renáta Miklenčíčová, PhD.

Recenzenti:

prof. Ing. Ľudmila Nagyová, PhD.

doc. Ing. Michal Vaněk, PhD.

Jazyková korektúra:

Mgr. Dominika Čmehýlová-Rašová, PhD.

Dizajn obálky:

Mgr. Martin Klementis, PhD.

Grafické spracovanie ilustrácií:

PhDr. Michal Kubovics, PhD.

Technické spracovanie:

Daniel Císar

Vydavateľ:

Univerzita sv. Cyrila a Metoda, Fakulta masmediálnej komunikácie

Rok vydania:

2023

Vydanie:

prvé,

online:

[https://www.ucm.sk/download/Marketingovy_manazment pdf?s=NTg6NDVIYj-czYjM6ZDoxOjViNzNiYyAg](https://www.ucm.sk/download/Marketingovy_manazment_pdf?s=NTg6NDVIYj-czYjM6ZDoxOjViNzNiYyAg)

Počet strán:

112 (6 AH)

ISBN 978-80-572-0398-8

