

**UNIVERZITA SV. CYRILA A METODA V
TRNAVE**
Fakulta masmediálnej komunikácie



Tamás Darázs - Jarmila Šalgovičová

**PROCESY V MARKETINGU
A MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCII**

Vysokoškolská učebnica

Trnava 2022

AUTORI:

Ing. Tamás Darázs, PhD.
prof. Ing. Jarmila Šalgovičová, CSc.

RECENZENTI:

Doc. Ing. Jaromíra Vaňová, PhD.
Doc. Ing. Pavol Molnár, CSc.

VEDECKÝ VÝBOR VYSOKOŠKOLSKEJ UČEBNICE:

prof. Ing. Anna Zaušková, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, SR
Prof. UE dr hab. Zbigniew Widera, PhD. University of Economics in Katowice, Poland
prof. PhDr. Hana Pravdová, PhD. Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, SR
prof. Ing. Anna Križanová, PhD., FPEDAS Žilinská univerzita, Slovenská republika
doc. PhDr. Ľudmila Čábyová, PhD., Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, SR
doc. Ing. Andrea Chlpeková, PhD., Mtf. STU Bratislava
prof. Ing. Alena Kusá, PhD., Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, SR
prof. Ing. Miloš Čambál, PhD.: MtF STU Trnava
doc. Ing. Stachová Katarína, PhD.
doc. PhDr. Michal Lukáč, PhD.

NÁVRH OBÁLKY: Tamás Darázs

Vysokoškolská učebnica bola schválená Edičnou radou UCM a vedením Fakulty masmediálnej komunikácie UCM.

© Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave

© Ing. Tamás Darázs, PhD.; © prof. Ing. Jarmila Šalgovičová, CSc.

Všetky práva vyhradené. Toto dielo ani jeho časť nemožno reprodukovat bez súhlasu majiteľa práv.

VYDAVATEL: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2022

VYDANIE : prvé

ISBN 978-80-572-0292-9

Procesy v marketingu a marketingovej komunikácii

Anotácia:

Absolvovanie predmetu **Procesy v marketingu a marketingovej komunikácii** umožní študentom pochopiť význam súvislostí medzi jednotlivými marketingovými činnosťami prostredníctvom priblíženia procesného prístupu v manažérstve organizácie a marketingu zvlášť. Publikácia umožní poznať prínosy procesného prístupu pre efektívnosť a účinnosť reprodukčného procesu organizácií v rámci stanovovania cieľov, nástrojov a techník procesne aplikovaného marketingu, orientovaného nielen na špecifické priemyselné podniky, ale aj na marketing nevýrobnej sféry, marketing neziskových organizácií, marketing územia a ďalšie aplikované prístupy.

Autori:

Ing. Tamás Darázs, PhD. Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta masmediálnej komunikácie, Nám. J. Herdu 2, 917 01 Trnava, SR

prof. Ing. Jarmila Šalgovičová, CSc., Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta masmediálnej komunikácie, Nám. J. Herdu 2, 917 01 Trnava, SR

Obsah

1	PROCESY V KONTEXTE MARKETINGU.....	11
1.1	VYBRANÉ MARKETINGOVÉ AKTIVITY.....	12
1.1.1	Strategická marketingová analýza	12
1.1.2	Positioning.....	14
1.1.3	Marketingové plánovanie	14
1.1.4	Implementácia komunikačného programu	18
1.1.5	Marketingové hodnotenie a kontrola..	18
1.2	ÚČASTNÍCI MARKETINGOVÝCH PROCESOV	22
1.2.1	Zákazníci	22
1.2.2	Marketingoví manažéri	31
1.2.3	Sprostredkovatelia	32
2	PODSTATA PROCESNÉHO MANAŽÉRSTVA	39
2.1	HISTÓRIA MANAŽÉRSTVA	39
2.2	ZÁKLADNÁ CHARAKTERISTIKA A PODSTATA PROCESNÉHO PRÍSTUPU V SYSTÉME MANAŽÉRSTVA ORGANIZÁCIE	45
2.2.1	Prechod od funkčného na procesné riadenie.....	46
2.3	FUNKČNÉ VERZUS PROCESNÉ MANAŽÉRSTVO....	48
2.3.1	Postup formovania procesnej organizácie	51

2.3.2	Základné znaky, ktorými sa procesný manažment odlišuje od funkčného riadenia.	53
2.4	DEFINÍCIE PROCESNÉHO MANAŽÉRSTVA, CIEL, ZLOŽKY, OBSAH, PRINCÍPY A METÓDY	56
2.4.1	Základné zložky procesného prístupu	59
3	PROCES A JEHO IDENTIFIKÁCIA, ČLENENIE A DOKUMENTÁCIA.....	70
3.1	POJEM PROCES	70
	MONITOROVANIE A MERANIE	71
3.2	DRUHY PROCESOV	74
3.3	ZAVÁDZANIE PROCESNÉHO PRÍSTUPU	76
3.3.1	Identifikácia procesov	84
3.3.2	Plánovanie procesu	86
3.3.3	Implementácia a meranie procesu.....	86
3.3.4	Analýza efektivity procesu.....	87
3.3.5	Nápravná činnosť a zlepšovanie procesu	88
3.3.6	Redesign procesov	90
3.4	PROCESNÝ PRÍSTUP K ZÁKAZNÍCKEJ ORIENTÁCII A MANAŽÉRSTVO KVALITY	93
4	ORIENTÁCIA NA ZÁKAZNÍKA A PROCESNÝ PRÍSTUP V MARKETINGU.....	96
4.1	ORIENTÁCIA NA ZÁKAZNÍKA.....	98
4.2	VZŤAH ORGANIZÁCIA A ZÁKAZNÍK	100
4.3	SPRÁVANIE SA ZÁKAZNÍKA V JEDNOTLIVÝCH FÁZACH ROZHODOVACIEHO PROCESU	110
4.4	NORMY ISO A MARKETINGOVÉ PROCESY	114

4.4.1	Procesy týkajúce sa zákazníka.....	115
4.5	MARKETINGOVÉ PROCESY V PRAXI TRANSAKČNÉHO MARKETINGU	120
4.6	VÝZNAM PROCESNÉHO MANAŽÉRSTVA PRE MARKETING A MARKETINGOVÚ KOMUNIKÁCIU	123
5	PROCESY SÚVISIACE S MARKETINGOVOU KOMUNIKÁCIOU NA VSTUPOCH MANAŽÉRSKEHO SYSTÉMU	127
5.1	PROCESY SÚVISIACE S MARKETINGOVÝM VÝSKUMOM	128
5.2	VZŤAH PROCESU MARKETINGOVÉHO VÝSKUMU K MARKETINGOVÉMU INFORMAČNÉMU SYSTÉMU (MIS) 133	
5.2.1	Členenie marketingového výskumu ..	138
5.2.2	Rozdiel medzi výskumom trhu a marketingovým výskumom.....	143
5.3	KVALITA MARKETINGOVÉHO VÝSKUMU	147
5.4	NOVÉ TRENDY VÝVOJA MARKETINGOVÉHO VÝSKUMU	157
5.5	ĎALŠIE MARKETINGOVÉ PROCESY NA VSTUPOCH MANAŽÉRSKEHO SYSTÉMU.....	160
5.5.1	PROCES 1: Analýza údajov vývoja odvetvia a trhov.....	161
5.5.2	PROCES 2: Analýza požiadaviek zákazníka.....	164
5.5.3	PROCES 3: Tvorba zmluvy.....	168
5.5.4	PROCES 4: Plánovanie realizácie objednávky (zákazky).....	171

5.5.5 PROCES 5 : Zodpovednosť manažmentu	
174	

6 ŠMARKETINGOVÉ PROCESY SÚVISIACE S TVORBOU STRATÉGIE A PLÁNU..... 177

6.1 CHARAKTERISTIKY A TYPY MARKETINGOVÝCH STRATÉGÍ.....	180
6.2 ANALÝZA AKTUÁLNEJ MARKETINGOVEJ SITUÁCIE 183	
6.3 PLÁNOVANIE, PRÍPRAVA A TVORBA MARKETINGOVÝCH STRATÉGÍ.	186
6.3.1 Stanovenie cieľov.....	188
6.3.2 Príprava marketingovej stratégie	190
6.4 PROCES 6: TVORBA MARKETINGOVEJ STRATÉGIE 194	
6.5 IMPLEMENTÁCIA STRATÉGIE.....	197

7 PROCESY SÚVISIACE S MARKETINGOVOU KOMUNIKÁCIOU NA VÝSTUPOCH MANAŽÉRSKEHO SYSTÉMU 200

7.1 KOMUNIKÁCIA A ZÁKAZNÍK	200
7.2 EXTERNÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA SO ZÁKAZNÍKOM.....	204
7.2.1 Kvalita informácie.....	206
7.2.2 Modely marketingového komunikačného procesu.....	207
7.3 PROCES 7: TVORBA MARKETINGOVEJ KOMUNIKAČNEJ STRATÉGIE A PLÁNU.....	214

7.3.1	Verbálny popis procesu: Tvorba marketingovej komunikačnej stratégie a plánu	215
7.4	PROCES 8: MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA SO ZÁKAZNÍKOM PRI POSKYTOVANÍ INFORMÁCIÍ	
	O PRODUKTE.....	220
7.4.1	Verbálny popis procesu: Marketingová komunikácia so zákazníkom pri poskytovaní informácií o produkte.....	221
7.5	KOMUNIKAČNÝ MIX.....	224
7.6	PROCES 9: ROZHODOVANIE O REKLAMNEJ KAMPANI.....	227
7.6.1	Verbálny popis procesu: Rozhodovanie o reklamnej kampani.....	228
7.7	INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA A PROGRAM KOMUNIKÁCIE.....	230
7.7.1	Výpracovanie celkového rozpočtu na komunikáciu.....	231
8	MERANIE KOMUNIKAČNÉHO EFEKTU A SPÄTNÁ VÄZBA V MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCII.....	235
8.1	SPÄTNÁ VÄZBA V MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCII	239
8.1.1	Význam merania spokojnosti zákazníkov.....	241
8.2	PROCES 10: MONITOROVANIE A MERANIE SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKOV.....	257

8.2.1	Verbálny popis procesu: Monitorovanie a meranie spokojnosti zákazníkov	258
8.3	KOMUNIKAČNÉ PREKÁŽKY A ZDOKONALOVANIE KOMUNIKAČNÉHO PROCESU.....	260
9	KOMUNIKÁCIA S NESPOKOJNÝM ZÁKAZNÍKOM	263
9.1	VÝZNAM KOMUNIKÁCIE S NESPOKOJNÝM ZÁKAZNÍKOM.....	263
9.1.1	Nespokojnosť zákazníkov	265
9.2	SŤAŽNOSTI A REKLAMÁCIE	268
9.3	PROCES 11: VYBAVOVANIE SŤAŽNOSTÍ	279
9.3.1	Verbálny popis procesu: Vybavovanie sťažností	280
10	MERANIE PROCESOV A ICH ZLEPŠOVANIE	284
10.1.1	Meranie procesov	285
10.2	MARKETINGOVÝ AUDIT	296
10.2.1	Komponenty marketingovej situácie podniku.....	298
10.2.2	Vlastnosti dobrého auditu.....	299
10.3	PROCES 12: MARKETINGOVÝ AUDIT.....	300
10.3.1	Verbálny popis procesu: Marketingový audit	301
10.4	FÁZY PROCESU MARKETINGOVÉHO AUDITU..	303

11	VÝKONNOSŤ PROCESOV A LUDSKÝ	
	FAKTOR.....	309
11.1	LUDSKÝ FAKTOR A PROCESNÉ RIADENIE V	
	ORGANIZÁCIÍ	310
11.1.1	Efektívnosť a účinnosť procesu	314
12	ZAMERANIE SA NA CELKOVÚ KVALITU	316
12.1	RIADENIE OBCHODNÝCH PROCESOV	
	A ZAMERANIE SA NA CELKOVÚ KVALITU.....	317
12.1.1	Komplexné manažérstvo kvality (TQM)	
	319	
12.1.2	Model výnimočnosti EFQM.....	321
12.1.3	Marketingové procesy a techniky	
	riadenia.....	324
12.2	KONCEPT ŠTÍHLEHO RIADENIA.....	329
	RESUMÉ	335

Úvod

Záujem o marketing v organizáciách rôzneho typu je zvyčajne úmerný problémom, ktorým tieto musia čeliť, najmä v súvislosti s kvalitou produktu, s rastúcimi prevádzkovými nákladmi a konkurenciou. Marketingová koncepcia podnikania je už dlhú dobu prezentovaná ako významný faktor podnikateľského úspechu, a preto optimalizácia manažérskych aplikačných predpokladov, ktoré možno zakomponovať do marketingovej manažérskej teórie aj praxe, je predmetom stáleho záujmu vedeckej a odbornej komunity.

Jedným z aplikačných manažérskych predpokladov je aj uplatňovanie procesného prístupu v manažérstve organizácie. Predkladaná učebnica môže pomôcť študentom pochopiť podstatu procesného prístupu v oblasti marketingového manažérstva a naučiť ju efektívne uplatňovať.

Cieľom učebnice **Procesy v marketingu a marketingovej komunikácii** je:

- priblížiť súvislosť medzi jednotlivými procesmi, ktoré sú súčasťou marketingu marketingového riadenia.
- priblížiť podstatu procesného prístupu v manažerstve organizácií;
- definovať proces ako súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne sa ovplyvňujúcich činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy;
- ozrejmiť ciele výhody a úžitok zavedenia procesného prístupu do manažerstva organizácií, orientovaných na trh a na vzťahy so zákazníkmi;
- uviesť možnosti aplikácie procesného prístupu v jednotlivých oblastiach podnikového marketingu;
- vymedziť druhy procesov v organizácii, súvisiacich s orientáciou na zákazníka;
- vymedziť postavenie a význam konkrétnych marketingových procesov, v manažérskom systéme v organizáciách rôzneho typu, ich štruktúru, nároky na dokumentáciu, atď.;
- vysvetliť aktuálne požiadavky na procesy súvisiace s výskumom trhu, trhového prostredia a požiadaviek zákazníka;
- na základe procesného prístupu priblížiť základné princípy, metódy a nástroje strategického marketingového plánovania;
- predstaviť možnosti aplikácie procesného riadenia v oblasti marketingovej komunikácie so zákazníkmi, realizovanej pri podpore predaja, ale

- aj v rámci spätnej väzby komunikácie so zákazníkom - pri získavaní informácií o ich spokojnosti a lojalite, ale aj riešení špecifik procesu komunikácie s nespokojnými zákazníkmi;
- objasniť meranie komunikačného efektu, poukázať na komunikačné prekážky, možnosti ich odstraňovania a zdokonaľovanie komunikačného procesu;
 - vymedziť procesy marketingového auditu a ich plánovanie v kontexte medzinárodných noriem ISO;
 - ozrejmiť plánovanie auditu v revidovanej norme ISO 19011.

Učebnica prináša súbor poznatkov, ktoré sú výsledkom riešenia viacerých vedeckých projektov a môže byť zdrojom inšpirácie pre marketingových manažérov v rôznych organizáciách, umožňuje zorientovať sa, vzdelat', či doplnit' si vedomosti o aplikácii marketingu, vychádzajúceho z uznávania princípov procesného prístupu v manažerstve organizácie.

Keďže učebnica rozpracováva problematiku marketingových procesov v teoretickej rovine, môžu jej obsah využiť aj študenti bakalárskeho, magisterského a doktorandského študijného programu marketingová komunikácia, ako aj študenti súvisiacich študijných programov.

Autori

1 Procesy v kontexte marketingu

Táto publikácia sa venuje problematike procesov a procesného manažmentu v marketingu a marketingovej komunikácii, a preto považujeme za potrebné predovšetkým oboznámiť čitateľa s podstatou pojmu marketingový proces a možnosťami jeho uplatnenia, aplikácie, zavedenia, implementácie v oblasti marketingu a marketingovej komunikácie.

Procesom vo všeobecnosti rozumieme sériu akcií, ktoré sú vykonávané za účelom dosiahnutia cieľa¹. Je to súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne sa ovplyvňujúcich činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy².

Za marketingový proces môžeme považovať „komplexnú prácu v rámci celého podniku, ktorá vytvára hodnotu pre zákazníka“³. Obsah marketingového procesu v abstraktnom ponímaní tvorí séria nasledujúcich aktivít, zameraných na: strategickú marketingovú analýzu, plánovanie marketingového mixu a následnú implementáciu a na marketingovú kontrolu, ktoré sa najlepšom prípade opakujú.³ Je aplikovaný aj v sérii ďalších súvisiacich činnostiach, nevynímajúc výskum trhu, nákup, distribúciu, komunikáciu, monitorovanie a meranie spokojnosti zákazníkov a ďalšími špecifickými činnosťami, ktoré sa marketingu priamo dotýkajú.

¹ PETERS, P.: *The Cambridge dictionary of English grammar*. Cambridge University Press, 2013.

² Makýš, P., Marcel, Š.: *Systém manažérstva kvality podľa ISO 9001:2015 a jeho auditu podľa ISO 19011:2018*. Bratislava : MKreo, 2019, s. 96

³ CRANE, F.G. *Marketing for entrepreneurs: Concepts and applications for new ventures*. 2021.

1.1 Vybrané marketingové aktivity

V tejto kapitole je pozornosť venovaná iba niektorým vybraným marketingovým aktivitám, ktoré majú pripomenúť ich význam v celkovom kontexte marketingovej teórie a praxe.

Táto kapitola približuje:

- kontextu jednotlivých marketingových aktivít v organizáciách;
- kto sú účastníci marketingových procesov.

1.1.1 Strategická marketingová analýza

Cieľom marketingu v organizáciách orientovaných na zisk je uspokojovanie potrieb zákazníkov za účelom dosahovať primeraný profit. Organizácie preto musia najprv definovať, ktoré potreby konkrétnych zákazníkov môžu a chcú uspokojiť.⁴ Napríklad trh osobnej dopravy pozostáva z ľudí, ktorí pripisujú rôzne hodnoty cene automobilu, rýchlosti, bezpečnosti, stavu a štýlu. Žiaden automobil nemôže uspokojiť všetky tieto potreby vynikajúcim spôsobom, a preto treba robiť kompromisy. Okrem toho si niektorí jednotlivci môžu želať uspokojiť svoje osobné prepravné potreby niečím iným ako automobilom, napríklad motocyklom, bicyklom, autobusom alebo inou formou verejnej dopravy. Kvôli takýmto premenným musí automobilová spoločnosť identifikovať rôzne preferenčné skupiny alebo segmenty zákazníkov a rozhodnúť sa, na ktorú skupinu (skupiny) sa môže so ziskom zamerať.⁵

⁴ CHERNEV, A.: *Strategic marketing management*. Cerebellum Press, 2018. s 296.

⁵ DOLNICAR, S., GRÜN, B., LEISCH, F.: *Market segmentation analysis: Understanding it, doing it, and making it useful*. Springer Nature, 2018. s. 332

Segmenty možno rozdeliť do ešte menších skupín, ktoré sa nazývajú pod-segmenty alebo výklenky. Tie sú definované ako malá cieľová skupina, ktorá má špeciálne požiadavky. Napríklad banka sa môže špecializovať na poskytovanie investičných potrieb nielen starším občanom, ale aj starším občanom s vysokými príjmami a možno aj tým, ktorí majú osobitné investičné preferencie. Je pravdepodobnejšie, že väčšie organizácie budú slúžiť väčším segmentom trhu (masový marketing) a budú ignorovať medzery. Výsledkom je, že zvyčajne vznikajú menšie spoločnosti, ktoré sú dôverne oboznámené s konkrétnym výklenkom a špecializujú sa na uspokojovanie jeho potrieb.

Rastúci počet spoločností sa snaží obsluhovať „segmenty jedného“. Snažia sa prispôbiť svoju ponuku a komunikujú s každým individuálnym zákazníkom. Je to pochopiteľné napríklad pri veľkých priemyselných podnikoch, ktoré majú len niekoľko veľkých zákazníkov. Napríklad spoločnosť The Boeing Company (Spojené štáty americké) navrhuje svojich 747 lietadiel inak pre každého veľkého zákazníka, ako sú United Airlines, Inc. alebo American Airlines, Inc. S príchodom databázového marketingu sa vo firemných informačných systémoch uchováajú jednotlivé charakteristiky zákazníkov a ich nákupná história. Dokonca aj spoločnosti pôsobiace v oblasti masového marketingu, najmä veľkí predajcovia a katalógové domy, zostavujú komplexné údaje o jednotlivých zákazníkoch a sú schopné prispôbiť svoju ponuku a komunikáciu.⁶

⁶ MÜLLER, J., et al: Digital, Social Media, and Mobile Marketing in industrial buying: Still in need of customer segmentation? Empirical evidence from Poland and Germany. *In Industrial Marketing Management*, 2018, č. 73, s. 70-83.

1.1.2 Positioning

Kľúčovým krokom v marketingovej stratégii, známej ako positioning, je vytvorenie a komunikácia správy, ktorá jasne stanovuje miesto spoločnosti alebo značky vo vzťahu ku konkurencii. Volvo (Švédsko) umiestnilo svoj automobil ako „najbezpečnejší“. Daimler AG (Nemecko), výrobca vozidiel Mercedes-Benz, zaradilo svoje auto ako najlepšie „skonštruované“. Niektoré produkty môžu byť označené ako „vynikajúce“ dvoma alebo viacerými spôsobmi. Tvrdenie o nadradenosti v niekoľkých dimenziách však môže poškodiť dôveryhodnosť spoločnosti, pretože spotrebiteľia nebudú veriť, že akákoľvek jednotlivá ponuka môže vynikať vo všetkých dimenziách. Okrem toho, hoci spoločnosť môže oznámiť konkrétnu pozíciu, zákazníci môžu vnímať odlišný obraz spoločnosti ako výsledok ich skutočných skúseností s produktom spoločnosti alebo ústnym podaním. Preto by positioning mal reflektovať výsledky výskumu trhu, na základe ktorého je vykonávaná aj segmentácia.⁷

1.1.3 Marketingové plánovanie

Po vypracovaní stratégie sa spoločnosť musí rozhodnúť, ktorá taktika bude najefektívnejšia pri dosahovaní strategických cieľov. Taktický marketing zahŕňa vytvorenie marketingového mixu z komponentov marketingového mixu, ktorý je v našich podmienkach najznámejší v tomto zložení – produkt, cena, distribúcia, propagácia – ktoré naplňujú stratégiu pre ciele súbor potrieb zákazníkov. Musíme však podotknúť, že teória marketingového mixu je oveľa širšia ako uvádzame, najmä pre oblasť služieb, avšak táto kapitola má poukázať na základné súvislosti medzi jednotlivými dejmi a činnosťami v organizácii

⁷ GUO, S., et al.: *The Application of Marketing 4P Theory in Automobile Sales*. In: *1st International Symposium on Economic Development and Management Innovatio*. Paríž : Atlantis Press, 2019. p. 255-260.

v procese naplňania cieľov organizácie marketingovým manažérstvom.

Produkt

Prvým prvkom marketingového mixu je produkt a jeho vytváranie. Produkt odkazuje na ponuku alebo skupinu ponúk, ktoré budú sprístupnené zákazníkom. V prípade fyzického produktu, akým je auto, spoločnosť zhromažďuje informácie o vlastnostiach a výhodách požadovaných cieľovým trhom. Pred zostavením produktu je úlohou obchodníka oznámiť želania zákazníkov inžinierom, ktorí navrhujú produkt alebo službu. To je v protiklade s doterajšou praxou, keď inžinieri navrhli produkt na základe svojich vlastných preferencií, záujmov alebo odborných znalostí a následne očakávali od obchodníkov, že nájdu čo najviac zákazníkov, ktorí si tento produkt kúpia. Súčasné myslenie si vyžaduje, aby boli produkty navrhnuté na základe podnetov od zákazníkov a nielen podľa nápadov inžinierov.⁸

V tradičných ekonomikách produkty vyrobené a spotrebované často zostávajú rovnaké z jednej generácie na druhú – vrátane potravín, oblečenia a bývania. Ako sa ekonomiky rozvíjajú, rozsah dostupných produktov má tendenciu sa rozširovať a samotné produkty sa menia. V súčasných industrializovaných spoločnostiach prechádzajú produkty, podobne ako ľudia, životným cyklom: narodenie, rast, zrelosť a úpadok. Toto neustále nahrádzanie existujúcich produktov novými, alebo pozmenenými produktmi, má významné dôsledky pre profesionálnych obchodníkov. Vývoj nových produktov zahŕňa všetky aspekty podnikania – výrobu, financie, výskum a vývoj,

⁸ JEONG, B.; YOON, J.; LEE, J.: Social media mining for product planning: A product opportunity mining approach based on topic modeling and sentiment analysis. *In International Journal of Information Management*, 2019, Č. 48, s. 280-290.

dokonca aj personálnu administratívu, vzťahy s verejnosťou a ďalšie.⁹

Marketing služby

Rovnaký všeobecný marketingový prístup k produktu platí aj pre vývoj ponuky služieb. Napríklad zdravotná poisťovňa musí pre svojich členov navrhnúť zmluvu, ktorá popisuje, ktoré lekárske postupy budú hrazené, aký veľký výber lekárov bude k dispozícii, ako sa budú riešiť náklady na zdravotnú starostlivosť mimo krajiny atď.¹⁰ Pri vytváraní úspešného mixu služieb si organizácia musí vybrať funkcie, ktoré preferujú a očakávajú cieľoví zákazníci, inak služba nebude mať optimálnu trhovú hodnotu.

Cena

Druhým prvkom marketingového mixu je cena. Spoločnosti zvyčajne stanovujú cenu meraním kvality alebo úrovne výkonu ponuky a potom výberom ceny, ktorá odráža vývoj trhu a úroveň kvality. Obchodníci si však uvedomujú aj to, že cena môže zákazníkovi poslať správu o predpokladanej úrovni kvality produktu. Vozidlo Mercedes-Benz sa vo všeobecnosti považuje za kvalitný automobil, a preto môže mať na trhu vysokú cenu. Ale aj keby mohol výrobca oceniť svoje autá konkurencieschopne s ekonomickými autami, nemusí to urobiť, pretože vie, že nižšia cena môže znamenať nižšiu kvalitu. Na druhej strane, s cieľom získať podiel na trhu, niektoré spoločnosti prešli na ceny „viac za to isté“ alebo „to isté za

⁹ JEDLIČKA, M., ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Marketing a manažérstvo kvality*. In: *Nové trendy v marketingovom manažmente smerujúce k zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku*. - Trnava : VIVAEDUCA, 2007. - ISBN 978-80-969827-1-4. - S. 118

¹⁰ BARON, S., HARRIS, K., HILTON, T.: *Services marketing: text and cases*. Londýn : Bloomsbury Publishing, 2018. s. 357.

menej“, čo znamená, že ponúkajú ceny, ktoré sú trvalo nižšie ako ceny ich konkurentov.¹¹

Distribúcia

Distribúciou organizácia sprístupňuje svoje produkty tým, že zabezpečí, aby boli na cieľovom trhu. Napríklad spoločnosť zaoberajúca sa predajom podielových fondov sprístupňuje svoje investičné produkty tým, že si vyžiada pomoc od maklérskeho domova a bánk, ktoré následne nadviažu vzťahy s konkrétnymi zákazníkmi. Každý účastník kanála však môže spracovať len určitý počet produktov: priestor v supermarketoch je obmedzený a investiční makléri môžu držať krok len obmedzeného počtu podielových fondov. Z tohto dôvodu sa niektorí obchodníci môžu rozhodnúť preskočiť kroky v kanáli a namiesto toho predávať priamo kupujúcim prostredníctvom podnikových predajní, priamej pošty a nakupovania cez internet, atď.

Komunikácia

Komunikácia ako štvrtý prvok marketingového mixu pozostáva z niekoľkých nástrojov komunikácie so zákazníkmi, informovania a ovplyvňovania ich mienky. Hlavnými nástrojmi sú reklama, podpora predaja a vzťahy s verejnosťou.¹²

¹¹ GUO, S., et al.: *The Application of Marketing 4P Theory in Automobile Sales*. In: *1st International Symposium on Economic Development and Management Innovatio*. Paríž : Atlantis Press, 2019. p. 255-260.

¹² LEE, N., R., KOTLER, P. *Social marketing: Behavior change for social good*. Seattle : Sage Publications, 2019. s 578.

1.1.4 Implementácia komunikačného programu

Po strategickej marketingovej analýze, segmentácii, nastavení správneho positioningu podľa cieľov organizácie a naplánovaní marketingového mixu, je potrebné vynaložiť snahu o premietnutie všetkých plánov, ambícií a cieľov v skutočnosť. Je potrebné vytvoriť produkty, nastaviť ich cenovú reláciu aj rozpohybovať distribúciu produktov. Je tiež veľmi dôležité implementovať plány komunikačného programu. Organizácie si zvyčajne na tento účel najímajú rôzne agentúry, aby im pomohli pri vývoji reklamy, podpory predaja a reklamných nápadov. To však často vedie k nedostatočnej koordinácii medzi prvkami propagačného mixu. Ak nie sú všetky zložky mixu v harmónii, spotrebiteľom sa môže poslať mätúca správa. Napríklad televízna reklama na automobil môže zdôrazňovať exkluzivitu a luxus auta, zatiaľ čo reklama na webovej stránke môže zdôrazňovať zľavy a predaje, čo je v rozpore s týmto obrazom exkluzivity. Prípadne integráciou marketingových nástrojov môže podnik efektívnejšie využívať svoje zdroje. Namiesto individuálneho riadenia štyroch alebo piatich rôznych propagačných procesov spoločnosť riadi iba jeden. Okrem toho je pravdepodobné, že výdavky na propagáciu budú lepšie alokované, pretože rozdiely medzi nástrojmi propagácie sú zreteľnejšie. Táto úvaha viedla k integrovanej marketingovej komunikácii, v ktorej sa všetky propagačné nástroje považujú za súčasť toho istého úsilia a každý nástroj sa plne zohľadňuje z hľadiska nákladov a efektívnosti.

1.1.5 Marketingové hodnotenie a kontrola

Žiadny marketingový proces, ani ten najdôkladnejšie vyvinutý, nezaručuje, že prinesie spoločnosti maximálny úžitok. Navyše, keďže každý trh sa neustále mení, stratégia, ktorá je účinná dnes, nemusí byť účinná v budúcnosti. Je dôležité pravidelne

vyhodnocovať marketingový program, aby ste si boli istí, že pokračuje v dosahovaní svojich cieľov.¹³

Existujú rôzne typy marketingovej kontroly, z ktorých každý má iný účel. Napríklad kontrola ročného plánu, kontrola ziskovosti, kontrola efektívnosti a strategická kontrola a pod.¹⁴

➤ Kontrola ročného plánu

Základom kontroly ročného plánu sú manažérske ciele – teda konkrétne ciele, ako napr. tržby a ziskovosť, ktoré sa stanovujú na mesačnej alebo štvrťročnej báze. Organizácie používajú rôzne nástroje na monitorovanie výkonnosti plánu. Prvým je analýza predaja, v ktorej sa porovnávajú ciele predaja so skutočným predajom a vysvetľujú alebo zohľadňujú nezrovnalosti. Ďalším nástrojom je analýza podielu na trhu, ktorá porovnáva tržby spoločnosti s predajmi jej konkurentov. Spoločnosti môžu vyjadriť svoj podiel na trhu rôznymi spôsobmi, a to porovnaním svojich vlastných tržieb s celkovými tržbami na trhu, tržbami v rámci trhového segmentu alebo tržbami najväčších konkurentov v tomto segmente. Marketingová analýza nákladov na predaj meria, koľko spoločnosť míňa na dosiahnutie svojich predajných cieľov. Očakáva sa, že pomer marketingových nákladov k predaju bude kolísat' a spoločnosti zvyčajne stanovia prijateľné rozpätie pre tento pomer. Naproti tomu finančná analýza odhaduje takéto výdavky (spolu s inými) z pohľadu podniku. Zahŕňa to

¹³ KRIZANOVA, A., et al: The effectiveness of marketing communication and importance of its evaluation in an online environment. *Sustainability*, 2019, roč. 11, s. 24, 7016.

¹⁴ HAKIMOVNA, U. M., MUHAMMEDRISAEVNA, T. M.: Audit and Marketing Audit in Small Business and Private Entrepreneurship: The Order and Process of Inspection. In *Journal of Ethics and Diversity in International Communication*, 2022, Roč. 2, č 3, s. 84-88.

porovnanie ziskov s tržbami (zisková marža), tržieb s aktívami (obrat aktív), ziskov s aktívami (návratnosť aktív), aktív s hodnotou (finančná páka) a nakoniec zisky s hodnotou (návratnosť čistej hodnoty). Nakoniec firmy merajú spokojnosť zákazníkov ako prostriedok sledovania dosahovania cieľov. Analýzy tohto druhu sú vo všeobecnosti menej kvantitatívne ako tie, ktoré sú opísané vyššie a môžu zahŕňať systémy sťažností a návrhov, prieskumy spokojnosti zákazníkov a starostlivú analýzu dôvodov, prečo zákazníci prechádzajú na produkt konkurencie.

➤ **Kontrola ziskovosti**

Kontrola ziskovosti a efektívnosti umožňujú spoločnosti podrobne sledovať svoje tržby, zisky a výdavky. Kontrola ziskovosti demonštruje relatívnu ziskovosť rôznych produktov spoločnosti a skupín spotrebiteľov. Spoločnosti sú často prekvapené, keď zistia, že malé percento ich produktov a zákazníkov prispieva k veľkému percentu ich zisku. Tieto znalosti pomáhajú spoločnosti alokovať svoje zdroje a úsilie.

➤ **Kontrola účinnosti**

Kontrola efektívnosti zahŕňa analýzu na mikroúrovni rôznych prvkov marketingového mixu, vrátane predajnej sily, reklamy, podpory predaja a distribúcie. Napríklad, aby spoločnosť pochopila efektívnosť svojej predajnej sily, môže sledovať, koľko predajných hovorov uskutoční zástupca každý deň, ako dlho trvá každý hovor a koľko každý hovor stojí a generuje príjmy. Tento typ analýzy poukazuje na oblasti, v ktorých môžu spoločnosti riadiť svoje marketingové úsilie produktívnejším a nákladovo efektívnejším spôsobom.

➤ **Strategická kontrola**

Procesy strategickkej kontroly umožňujú manažérom hodnotiť marketingový program spoločnosti z kritickej dlhodobej

perspektívy. To zahŕňa podrobnú a objektívnu analýzu organizácie spoločnosti a jej schopnosti maximalizovať svoje silné stránky a trhové príležitosti. Spoločnosti môžu využívať dva typy nástrojov strategickej kontroly. Prvý, ktorý spoločnosť používa na hodnotenie seba, sa nazýva a hodnotenie marketingovej efektívnosti.¹⁵ Aby spoločnosť ohodnotila svoju vlastnú marketingovú efektívnosť, skúma svoju zákaznícku filozofiu, primeranosť svojich marketingových informácií a efektívnosť svojich marketingových operácií. Bude tiež pozorne hodnotiť silu svojej marketingovej stratégie a integráciu svojich marketingových taktík.

➤ Marketingový audit

Audit je komplexná, systematická, nezávislá a periodická analýza, ktorú spoločnosť používa na preskúmanie svojich silných stránok vo vzťahu k jej súčasnému a potenciálnemu trhu (trhom). Takáto analýza je komplexná, pretože pokrýva všetky aspekty marketingovej klímy, pričom sa zameriava na faktory makroprostredia aj mikroprostredia. Audit zahŕňa marketingovej stratégie spoločnosti, organizácie marketingu, analýzy marketingových systémov a marketingovej produktivity.¹⁶ Musí byť systematický, aby mohol priniesť konkrétne závery na základe týchto analýz. Aby sa zabezpečila objektivita, marketingový audit najlepšie vykoná osoba, oddelenie alebo organizácia, ktorá je nezávislá od spoločnosti alebo marketingového programu. Marketingové audity by sa nemali robiť len vtedy, keď sa spochybňuje hodnota súčasného marketingového plánu spoločnosti; musia sa vykonávať pravidelne, aby sa izolovali a vyriešili problémy skôr, ako

¹⁵ MORGAN, A., et al. Research in marketing strategy. In Journal of the Academy of Marketing Science, 2019, roč. 47, č. 1, s. 4-29.

¹⁶ LYKOVÁ, J.: *Marketingový audit a kontrola*. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-720-6, s. 100

vzniknú. Podrobnejšie sa problematike marketingového auditu budeme venovať v ďalších kapitolách.¹⁷

1.2 Účastníci marketingových procesov

Účastníkov ktorí zohrávajú úlohu v marketingovom procese, možno rozdeliť do troch skupín: zákazníkov, marketingových manažérov a sprostredkovateľov - facilitátorov. Okrem vzájomnej interakcie musia tieto skupiny pôsobiť v rámci podnikateľského prostredia, ktoré je ovplyvnené rôznymi silami, vrátane vládnych, ekonomických a sociálnych vplyvov.

1.2.1 Zákazníci

Aby sme porozumeli cieľovým zákazníkom, je potrebné zodpovedať určité otázky: Kto tvorí segment trhu? Čo kupujú a prečo? Ako, kedy a kde nakupujú? Vedieť, kto tvorí trhový segment, nie je jednoducho záležitosťou len vedieť, kto používa produkt. Často sa na rozhodovaní o nákupe môžu zúčastniť alebo ovplyvňovať aj iní jednotlivci ako používatel'.¹⁸ Viacerí jednotlivci môžu v rozhodovacom procese zohrávať rôzne úlohy. Napríklad pri rozhodovaní o kúpe automobilu pre malý rodinný podnik môže byť syn iniciátorom, dcéra môže ovplyvňovať, manželka môže rozhodovať, nákupný manažér môže byť kupujúcim a manžel môže byť používateľ. Inými slovami, syn si môže prečítať na webovej stránke, ktorú môžu podniky ušetriť peniaze a znížiť daňovú povinnosť vlastníctvom alebo leasingovou spoločnosťou prepravy. Môže teda iniciovať proces vyhľadávania produktov tak, že na túto otázku upozorní na týždennom obchodnom stretnutí. Syn však nemusí byť

¹⁷ ŠALGOVIČOVÁ, J.: Integrovaný audit - ďalší krok ku kvalite organizácie. In: Materials Science and Technology - Roč. 3, č. 1 s. 15-25.

¹⁸ MOTHERSBAUGH, D. L., et al: *Consumer behavior: Building marketing strategy*. New York, USA: McGraw-Hill Education, 2020. s. 625.

najkvalifikovanejší človek na zhromažďovanie a spracovanie informácií o automobiloch, pretože dcéra pred vstupom do rodinnej firmy pracovala niekoľko rokov v automobilovom priemysle. Hoci odbornosť a výskumné úsilie dcéry môžu ovplyvniť proces, ona nemusí byť kľúčovým rozhodovateľom. Matka z titulu svojej pozície v podniku a v rodine môže urobiť konečné rozhodnutie o kúpe auta. Iný rodinný príslušník však môže mať dobré vyjednávacie schopnosti, a teda môže byť nákupným agentom. Pôjde teda do rôznych autobazárov, aby kúpil vybrané auto za čo najlepšiu cenu. Napokon, napriek zapojeniu všetkých týchto jednotlivcov do procesu kúpy, nikto z nich nemôže v skutočnosti riadiť auto. Dá sa kúpiť, aby ho otec mohol používať na svoje časté obchodné jednaná. V iných prípadoch môže jednotlivec vykonávať viac ako jednu z týchto nákupných funkcií a môže byť dokonca zodpovedný za všetky z nich. Kľúčom je, že marketér musí rozpoznať, že rôzni ľudia majú rôzny vplyv na rozhodnutie o kúpe, a tieto faktory treba brať do úvahy pri vytváraní marketingovej stratégie.

Okrem toho, že vieme, na koho je marketingové úsilie zamerané, je dôležité vedieť, ktoré produkty majú zákazníci tendenciu kupovať a prečo tak robia. Zákazníci nekupujú „veci“ ani tak, ako skôr služby alebo výhody na uspokojenie potrieb. Napríklad bežná rúra umožňuje používateľom variť a ohrievať jedlo. Výrobcovia mikrovlnných rúr si uvedomili, že túto potrebu možno splniť – a urobiť tak rýchlejšie – pomocou technológie inej ako konvenčný ohrev. Tým, že sa tieto spoločnosti zamerali skôr na potreby ako na produkty, dokázali získať významný podiel na trhu varenia a ohrevu potravín.¹⁹

¹⁹ VORAMONTRI, D.: et al. Impact of social media on consumer behaviour. International journal of decision. 2019, Roč. 11, č. 3. s. 209-233.

Užitočné sú aj informácie o tom, kedy, kde a ako sa nakupuje. Obchod s nábytkom, ktorého cieľoví zákazníci majú tendenciu robiť veľké nákupy na jar, môže svoje zásielky posielat' začiatkom tejto sezóny. Predajca potravín si môže postaviť stánok pri dverách rušného kancelárskeho komplexu, takže zamestnanci musia prejsť okolo stánku na ceste na obed. A klenotník, ktorý vie, že zákazníci uprednostňujú platbu kreditnými kartami, môže zabezpečiť, že v obchode budú akceptované všetky hlavné kreditné karty. V iných prípadoch sa ich môžu pokúsiť zmeniť aj obchodníci, ktorí rozumejú špecifikám nákupných návykov a preferencií. Vzdialený veľkoobchod teda môže použiť výrazne znížené ceny na odlákavie zákazníkov od miestnych nákupných centier alebo internetových obchodov.

Literatúra uvádza nespočetné množstvo prístupov k definovaniu pojmu zákazník.²⁰ Pre potreby našej učebnice postačí rozdelenie zákazníkov do dvoch kategórií: finálni spotrebitelia, ktorí nakupujú tovary a služby pre seba a pre tých, s ktorými žijú; a firemní zákazníci, ktorí nakupujú tovary a služby pre potreby organizácie, pre ktorú pracujú. Hoci medzi nákupnými prístupmi každého typu zákazníkov existuje množstvo podobností, existujú aj dôležité rozdiely.

1. Finálni spotrebitelia

Nákupné správanie spotrebiteľov ovplyvňujú štyri hlavné typy faktorov: kultúrny, sociálny, osobný a psychologický.

²¹

➤ Kultúrne faktory

²⁰ BETTMAN, R.: Consumer psychology. In Annual review of psychology, 1986, roč. 7, č. 1. s- 257-289.

²¹ KASSAY, Š., et al: Vplyv komunikácie na zmeny nákupného správania. In REFLEXIE-Kompendium teórie a praxe podnikania, 2019, s. 95-139.

Kultúrne faktory majú najširší vplyv, pretože tvoria stabilný súbor hodnôt, vnímania, preferencií a správania, ktoré sa spotrebiteľ naučil počas života. Napríklad v západných kultúrach je spotreba často riadená potrebou spotrebiteľa vyjadriť individualitu, zatiaľ čo vo východných kultúrach sa spotrebiteľia viac zaujímajú o to, aby sa prispôbili skupinovým normám. Okrem vplyvu dominantnej kultúry môžu byť spotrebiteľia ovplyvnení aj niekoľkými subkultúrami. V Quebecu je dominantnou kultúrou francúzsky hovoriaca kultúra, ale jednou z vplyvných subkultúr je anglicky hovoriaca. Sociálna trieda je tiež subkultúrnym faktorom: členovia akejkoľvek danej sociálnej triedy majú tendenciu zdieľať podobné hodnoty, záujmy a správanie.

➤ Sociálne faktory

Spotrebiteľ môže denne komunikovať s niekoľkými jednotlivcami a vplyv týchto ľudí predstavuje sociálne faktory, ktoré ovplyvňujú nákupný proces. Sociálne faktory zahŕňajú referenčné skupiny — to znamená formálne alebo neformálne sociálne skupiny, s ktorými sa spotrebiteľia porovnávajú. Spotrebiteľia môžu byť ovplyvnení nielen vlastnými členskými skupinami, ale aj referenčnými skupinami, ktorých súčasťou chcú byť. Spotrebiteľ, ktorý si želá byť považovaný za úspešného bieleho goliera, si teda môže kúpiť konkrétny druh oblečenia, pretože ľudia v tejto referenčnej skupine majú tendenciu nosiť tento štýl. Typicky je najvplyvnejšou referenčnou skupinou skupina rodina. V tomto prípade rodina zahŕňa osoby, ktoré vychovali spotrebiteľa („orientačná rodina“), ako aj manželského partnera a deti spotrebiteľa („rodina potomstva“). V rámci každej skupiny sa od spotrebiteľa očakáva, že bude hrať špecifickú rolu alebo súbor rolí diktovaných normami danej skupiny. Roly v každej skupine sú vo všeobecnosti úzko späté so statusom.

➤ Osobné faktory

Osobné faktory zahŕňajú individuálne charakteristiky, ktoré, ak sa zoberú v súhrne, odlišujú jednotlivca od ostatných z rovnakej sociálnej skupiny a kultúry. Patria sem vek, štádium životného cyklu, povolanie, ekonomické okolnosti a životný štýl. Osobnosť a seba ponímanie spotrebiteľa ovplyvní aj jeho nákupné správanie.

➤ Psychologické faktory

Napokon, psychologické faktory sú spôsoby, akými ľudské myslenie a myšlienkové vzorce ovplyvňujú nákupné rozhodnutia. Spotrebiteľia sú ovplyvnení napríklad svojou motiváciou splniť potrebu. Okrem toho spôsoby, akými jednotlivec získava a uchováva informácie, výrazne ovplyvnia nákupný proces. Spotrebiteľia sa tiež rozhodujú na základe minulých skúseností – pozitívnych aj negatívnych.

Úlohy spotrebiteľov pri nákupe

Nákupná úloha spotrebiteľa je výrazne ovplyvnená úrovňou zapojenia sa do nákupu. Úroveň zapojenia opisuje, aké dôležité je rozhodnutie pre spotrebiteľa; vysoká angažovanosť je zvyčajne spojená s nákupmi, ktoré sú drahé, zriedkavé alebo riskantné. Nákup je tiež ovplyvnený stupňom rozdielu medzi značkami v kategórii produktov. Úlohu nákupu možno rozdeliť do štyroch kategórií podľa toho, či je zapojenie vysoké alebo nízke a či sú rozdiely medzi značkami veľké alebo malé.²²

Nákupy s vysokou účasťou

²² 3.2 Low-Involvement Versus High-Involvement Buying Decisions and the Consumer's Decision-Making Process [online]. [2022-10-10]. Dostupné na: <<https://open.lib.umn.edu/principlesmarketing/chapter/3-2-low-involvement-versus-high-involvement-buying-decisions-and-the-consumers-decision-making-process/>>.

Komplexné nákupné správanie nastáva vtedy, keď je spotrebiteľ vo veľkej miere zapojený do nákupu a keď sú medzi nimi výrazné rozdiely značky. Toto správanie môže byť spojené s nákupom nového bývania alebo osobného počítača. Takéto úlohy sú zložité, pretože riziko je vysoké (značný finančný záväzok) a veľké rozdiely medzi značkami alebo produktmi si vyžadujú zhromaždenie značného množstva informácií pred nákupom. Obchodníci, ktorí chcú ovplyvniť túto nákupnú úlohu, musia pomôcť spotrebiteľovi spracovať informácie čo najrýchlejšie. To môže zahŕňať informovanie spotrebiteľa o kategórii produktu a jeho dôležitých atribútoch, poskytovanie podrobných informácií o výhodách produktu a motivovanie predajcov, aby ovplyvnili konečný výber značky. Napríklad webové stránky realitných kancelárií zvyčajne ponúkajú rozsiahle fotografie a videá a úplný popis každého dostupného domu. Obchodný zástupca počítačov pravdepodobne strávi čas poskytovaním informácií zákazníkom, ktorí majú otázky.

Nákupné správanie znižujúce disonanciu nastáva vtedy, keď je spotrebiteľ veľmi zapojený, ale medzi značkami vidí len malý rozdiel. Pravdepodobne to bude prípad nákupu kosačky na trávnu alebo diamantového prsteňa. Po nákupe za takýchto okolností spotrebiteľ pravdepodobne zažije nesúlad, ktorý vyplýva z toho, že si všimol, že iné značky by boli v niektorých rozmeroch rovnako dobré, ak nie o niečo lepšie. Spotrebiteľ v takejto nákupnej situácii bude hľadať informácie alebo nápady, ktoré odôvodňujú pôvodný nákup.

Nákupy s nízkou účasťou

Existujú dva typy nákupov s nízkou účasťou. K obvyklému nákupnému správaniu dochádza, keď je zapojenie nízke a rozdiely medzi značkami sú malé. Spotrebiteľia si v tomto prípade zvyčajne nevytvoria silný postoj k značke, ale vyberú si

ju, pretože je známa. Na týchto trhoch bývajú propagácie jednoduché a opakujúce sa, takže spotrebiteľ sa môže bez veľkého úsilia naučiť vzťah medzi značkou a triedou produktov. Obchodníci sa môžu tiež snažiť, aby ich produkt bol zaujímavejší. Napríklad zubná pasta sa kedysi kupovala predovšetkým zo zvyku, ale spoločnosť Procter & Gamble predstavila značku zubnej pasty Crest, ktorá zvýšila zapojenie spotrebiteľov zvýšením povedomia o dôležitosti dobrej zubnej hygieny.²³

Rozdiely medzi značkami

K nákupnému správaniu zameranému na rozmanitosť dochádza vtedy, keď spotrebiteľ nie je zapojený do nákupu, napriek tomu existujú výrazné rozdiely medzi značkami. V tomto prípade sú náklady na zmenu produktov nízke, a tak môže spotrebiteľ, možno len z nudy, prejsť od jednej značky k druhej. To je často prípad mrazených dezertov, cereálií na raňajky a nealkoholických nápojov. Dominantné firmy v takejto situácii na trhu sa budú snažiť podporiť zvyčajný nákup a budú sa snažiť zabrániť tomu, aby spotrebiteľ uvažoval o iných značkách. Tieto stratégie znižujú správanie zákazníkov pri zmene. Spoločnosti Challenger na druhej strane chcú, aby spotrebiteľia prešli z lídra na trhu, a preto budú ponúkať propagačné akcie, bezplatné vzorky a reklamu, ktorá povzbudí spotrebiteľov vyskúšať niečo nové.²⁴

²³ 3.2 Low-Involvement Versus High-Involvement Buying Decisions and the Consumer's Decision-Making Process [online]. [2022-10-10]. Dostupné na: <<https://open.lib.umn.edu/principlesmarketing/chapter/3-2-low-involvement-versus-high-involvement-buying-decisions-and-the-consumers-decision-making-process/>>.

²⁴ Tamtiež.

1.2.1.1 Proces nákupu

1. Proces nákupu finálneho zákazníka - spotrebiteľa
Proces nákupu sa začne, keď sa spotrebiteľ dozvie o potrebe. Toto uvedomenie môže pochádzať z interného zdroja, ako je hlad, alebo z externého zdroja, ako je marketingová komunikácia. Uvedomenie si takejto potreby motivuje spotrebiteľa hľadať informácie o možnostiach, ako potrebu naplniť. Tieto informácie môžu pochádzať z osobných zdrojov, komerčných zdrojov, verejných alebo vládnych zdrojov alebo z vlastnej skúsenosti spotrebiteľa. Hodnotenie informácií o potrebe nákupu vyvrcholí rozhodnutím o kúpe, ale nákupný proces tu nekončí. V skutočnosti marketéri poukazujú na to, že nákup predstavuje začiatok, nie koniec vzťahu spotrebiteľa so spoločnosťou. Po uskutočnení nákupu si spokojný spotrebiteľ s väčšou pravdepodobnosťou kúpi iný produkt spoločnosti a povie pozitívne veci o spoločnosti alebo jej produkte ďalším potenciálnym kupujúcim. U nespokojných spotrebiteľov je to naopak. Z tohto dôvodu mnohé spoločnosti po nákupe naďalej komunikujú so svojimi zákazníkmi v snahe ovplyvniť spokojnosť a správanie po nákupe.

Napríklad inštalatér môže byť motivovaný, aby zvažil kúpu novej sady nástrojov na výmenu nástrojov, ktoré sú hrdzavé. Aby získal informácie o tom, akú novú súpravu náradia si má kúpiť, môže tento inštalatér preskúmať nástroje kolegu, ktorý si práve kúpil novú súpravu, prečítať si inzeráty v časopisoch o inštalatérstve a navštíviť rôzne obchody, aby preskúmal dostupné súpravy. Inštalatér následne spracuje všetky zozbierané informácie, pričom sa možno zameriava na životnosť ako jeden z najdôležitejších atribútov. Pri konkrétnom nákupe inštalatér nadviaže vzťah s konkrétnou nástrojárskou spoločnosťou. Táto spoločnosť sa môže pokúsiť zvýšiť lojalitu

a spokojnosť po nákupe zasielaním inštalátorských akcií o nových nástrojoch.²⁵

1.2.1.2 Proces obchodného nákupu

Obchodný nákupný proces je obdobný procesu nákupu spotrebiteľa s niekoľkými významnými rozdielmi. Obchodný nákup nie je vo všeobecnosti riadený individuálnymi potrebami, ale skôr problémom podnikateľskej spoločnosti. Proces nákupu podniku sa zvyčajne iniciuje, keď niekto v spoločnosti vidí problém, ktorý je potrebné vyriešiť, alebo spozná spôsob, akým môže spoločnosť zvýšiť ziskovosť alebo efektivitu. Nasledujúci proces prebieha podľa rovnakého modelu ako u spotrebiteľov, vrátane vyhľadávania informácií, hodnotenia alternatív, rozhodnutia o kúpe a hodnotenia po nákupe. Čiastočne však preto, že obchodné rozhodnutia o nákupe si vyžadujú zodpovednosť a často sa podrobne analyzujú podľa nákladov a efektívnosti, proces je systematickejší ako spotrebiteľský nákup a často zahŕňa značnú dokumentáciu. Nákupný agent pre obchodného kupujúceho zvyčajne vygeneruje dokumentáciu týkajúcu sa špecifikácií produktu, zoznamov preferovaných dodávateľov, žiadostí o ponuky od dodávateľov a prehľadov výkonnosti.²⁶

Faktory ovplyvňujúce obchodných zákazníkov

Aj keď na firemných zákazníkov vplyvajú rovnaké kultúrne, sociálne, osobné a psychologické faktory, aké ovplyvňujú zákazníkov spotrebiteľov, podnikateľská sféra ukladá ďalšie

²⁵ GOMES, M., et al.: Determinants of brand relevance in a B2B service purchasing context. In *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2016, roč. 31, č. 2. s. 193-204.

²⁶ GOMES, M., et al.: Determinants of brand relevance in a B2B service purchasing context. In *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2016, roč. 31, č. 2. s. 193-204.

faktory, ktoré môžu byť ešte vplyvnejšie. Po prvé, je to ekonomické prostredie, ktoré je charakterizované takými faktormi, ako je primárny dopyt, ekonomická prognóza, politický a regulačný vývoj a typ konkurencie na trhu. Na vysoko konkurenčnom trhu, akým je cestovanie lietadlom, sa firmy môžu obávať ceny, a preto nakupujú so zameraním na šetrenie peňazí. Na trhoch, kde existuje väčšia diferenciacia medzi konkurentmi – napr. v hotelovom priemysle – môže veľa firiem nakupovať skôr so zameraním na kvalitu ako na cenu.

Po druhé, existujú organizačné faktory, ktoré zahŕňajú ciele, politiky, postupy, štruktúry a systémy, ktoré charakterizujú akúkoľvek konkrétnu spoločnosť. Niektoré spoločnosti sú štruktúrované tak, že nákupy musia prejsť zložitým systémom brzd a protiváh, zatiaľ čo iné spoločnosti umožňujú manažérom nákupu robiť individuálnejšie rozhodnutia. Medziľudské faktory sú výraznejšie medzi firemnými zákazníkmi, pretože účastníci nákupného procesu – možno zastupujúci niekoľko oddelení v rámci spoločnosti – majú často rôzne záujmy, autoritu a presvedčivosť. Okrem toho faktory, ktoré ovplyvňujú jednotlivca v procese nákupu podniku, súvisia s úlohou účastníka v organizácii. Medzi tieto faktory patrí pracovná pozícia, rizikové postoje a príjem.²⁷

1.2.2 Marketingoví manažéri

Marketingového manažéra môžeme podľa Kotlera charakterizovať ako vlastníka procesu plánovania a vykonávania koncepcie, tvorby cien, propagácie a distribúcie

²⁷ GOMES, M., et al.: Determinants of brand relevance in a B2B service purchasing context. *In Journal of Business & Industrial Marketing*, 2016, roč. 31, č. 2. s. 193-204.

myšlienok, tovaru a služieb s cieľom uskutočňovať výmenu, ktorá uspokojí ciele jednotlivca aj organizácií.²⁸

Marketingový manažment tvorí premostenie medzi trhom a podnikom. Plní 4 základné funkcie:²⁹

- analýza
- plánovanie
- implementácia (realizácia)
- kontrola

Medzi marketingových manažérov patria: manažéri predaja, obchodný personál, výkonní reklamní pracovníci, pracovníci pri podpore predaja, výskumníci trhu, výrobní manažéri, cenoví špecialisti a ostatní

1.2.3 Sprostredkovatelia

Mnohí výrobcovia nepredávajú produkty alebo služby priamo spotrebiteľom, ale namiesto toho využívajú marketingových sprostredkovateľov na vykonávanie potrebných funkcií, aby sa produkt dostal ku konečnému užívateľovi. Títo sprostredkovatelia (veľkoobchodníci, maloobchodníci, agenti a makléri), distribútori alebo finanční sprostredkovatelia, zvyčajne uzatvárajú dlhodobé záväzky s výrobcom a tvoria to, čo je známe ako marketingový kanál alebo distribučný kanál. Výrobcovia používajú suroviny na výrobu hotových výrobkov, ktoré sa zase môžu posielat' priamo maloobchodníkovi, alebo menej často spotrebiteľovi. Vo všeobecnosti však hotové výrobky prúdia od výrobcu k jednému alebo viacerým

²⁸ KOTTLER, P., KELLER, K. L.: Marketing management. Jakarta: Erlangga, 2009. s 535.

²⁹ KOTTLER, P., KELLER, K. L.: Marketing management. Jakarta: Erlangga, 2009. s 535.

veľkoobchodníkom predtým, ako sa dostanú k maloobchodníkovi a nakoniec k spotrebiteľovi. Každá strana v distribučnom kanáli zvyčajne nadobúda legálnu držbu tovaru počas jeho fyzického prevodu, ale nie vždy to tak je. Napríklad v zásielkový predaj, výrobca si zachováva plné zákonné vlastníctvo, aj keď tovar môže byť v rukách veľkoobchodníka alebo maloobchodníka – to znamená, kým sa tovar nedostane ku konečnému užívateľovi alebo spotrebiteľovi.³⁰

Spoločnosti majú k dispozícii širokú škálu distribučných kanálov a štruktúrovane správneho kanála môže byť jedným z najdôležitejších marketingových rozhodnutí spoločnosti. Podniky môžu predávať produkty priamo konečnému zákazníkovi, ako je to v prípade väčšiny priemyselných kapitálových statkov. Alebo môžu využiť jedného alebo viacerých sprostredkovateľov na presun svojho tovaru ku konečnému užívateľovi. Dizajn a štruktúra spotrebiteľských marketingových kanálov a priemyselných marketingových kanálov môžu byť dosť podobné alebo sa môžu značne líšiť.

Návrh kanála je založený na úrovni služby, ktorú požaduje cieľový spotrebiteľ. Existuje päť základných komponentov služby, ktoré uľahčujú porozumenie obchodníka tomu, čo, kde, prečo, kedy a ako cieľoví zákazníci kupujú určité produkty. Premenné služby sú množstvo alebo veľkosť šarže (počet jednotiek, ktoré si zákazník zakúpi pri akejkoľvek príležitosti nákupu), čakacia doba (čas, ktorý sú zákazníci ochotní čakať na prijatie tovaru), blízkosť alebo priestorové pohodlie (dostupnosť produktu), rozmanitosť produktov (šírka sortimentu produktovej ponuky) a zálohovanie služieb (doplnkové služby ako je dodávka alebo inštalácia poskytované kanálom). Je nevyhnutné,

³⁰ CHARNES, A., et al.: *Management science and marketing management*. In *Journal of Marketing*, 1985, roč. 49, č. 2, s. 93-105.

aby dizajnér marketingového kanála – zvyčajne výrobca – rozpoznal úroveň každého servisného bodu, ktorý si cieľový zákazník želá. Jeden výrobca môže obsluhovať niekoľko cieľových skupín zákazníkov prostredníctvom samostatných kanálov, a preto sa každý súbor výstupov služieb pre tieto skupiny môže líšiť. Jedna skupina cieľových zákazníkov môže chcieť vyššiu úroveň služieb (t. j. rýchle dodanie, vysokú dostupnosť produktov, veľký sortiment produktov a inštaláciu). Ich dopyt po takýchto zvýšených službách sa premieta do vyšších nákladov na kanál a vyšších cien pre zákazníkov.

Marketingoví sprostredkovatelia sa na základe charakteru svojej činnosti často označujú aj ako facilitátori. Keďže marketingové funkcie vyžadujú značné odborné znalosti, pre organizáciu je často efektívne aj optimálne využívať pomoc nezávislých marketingových facilitátorov. Ide o organizácie a konzultantov, ktorých jedinou alebo primárnou zodpovednosťou je zvládnuť marketingové funkcie. V mnohých väčších spoločnostiach sa všetky alebo niektoré z týchto funkcií vykonávajú interne. Vo väčšine spoločností to však nie je potrebné ani opodstatnené, pretože zvyčajne vyžadujú len čiastočnú alebo pravidelnú pomoc od marketingových facilitátorov. Väčšina spoločností si tiež nemôže dovoliť podporovať platy a prevádzkové náklady potrebné na udržanie marketingových facilitátorov ako trvalej súčasť svojich zamestnancov. ďalej nezávislí marketingoví dodávatelia môžu byť efektívnejší ako interné oddelenie, pretože facilitátori, ktorí nie sú zamestnancami, môžu mať širšie odborné znalosti a objektívnejšie perspektívy. Okrem toho, nezávislí dodávatelia sú často viac motivovaní k výkonu na vysokej úrovni, pretože konkurencia medzi sprostredkovateľmi je zvyčajne agresívna a slabý výkon môže znamenať stratu obratu

Existujú štyri hlavné typy marketingových facilitátorov: reklamné agentúry, firmy na prieskum trhu, dopravné firmy a skladové firmy.³¹

➤ Reklamné agentúry

Reklamné agentúry sú zodpovedné za iniciovanie, riadenie a implementáciu platenej marketingovej komunikácie. Niektoré agentúry sa navyše diverzifikovali na iné typy marketingovej komunikácie vrátane vzťahov s verejnosťou, podpory predaja, interaktívnych médií a priameho marketingu. Agentúry sa zvyčajne skladajú zo štyroch oddelení: account management, kreatívna divízia, výskumná skupina a oddelenie mediálneho plánovania. Tí, ktorí sú v správe účtov, pôsobia ako spojky medzi klientom a agentúrou a zabezpečujú, že potreby klienta sú oznámené agentúre a že klient jasne rozumie odporúčaniam agentúry. Account manažéri tiež riadia tok práce v rámci agentúry a zabezpečujú, aby projekty prebiehali podľa plánu. Kreatívne oddelenie je miesto, kde sa koncipujú, vyvíjajú a vyrábajú reklamy. Umelci, spisovatelia a producenti spolupracujú na vytvorení posolstva, ktoré spĺňa ciele agentúry a klienta. V tomto oddelení sa vyvíjajú slogany, znelky a logá. Výskumné oddelenie zhromažďuje a spracováva údaje o cieľovom trhu a spotrebiteľoch. Tieto informácie poskytujú základ pre prácu kreatívneho oddelenia a správy účtov. Pracovníci mediálneho plánovania sa špecializujú na výber a umiestňovanie reklám v printových a vysielacích médiách.

➤ Spoločnosti zaoberajúce sa prieskumom trhu

Firmy zaoberajúce sa prieskumom trhu zhromažďujú a analyzujú údaje o zákazníkoch, konkurentoch, distribútoroch a iných aktéroch a silách na trhu. Veľkú časť práce vykonávajúcej

³¹ KOTLER, Philip, et al. Marketing management: an Asian perspective. Harlow: Pearson, 2018. s. 292.

väčšinou firiem zaoberajúcich sa prieskumom trhu zadávajú konkrétne spoločnosti na konkrétne účely. Niektoré firmy však bežne zbierajú aj široké spektrum údajov a potom sa pokúšajú predať ich časť alebo všetky spoločnostiam, ktoré môžu mať z takýchto informácií prospech. Napríklad AC Nielsen Co. v Spojených štátoch sa špecializuje na poskytovanie marketingových údajov o spotrebiteľských zvykoch pri sledovaní televízie a Information Resources, Inc. (IRI), má rozsiahlu databázu týkajúcu sa nákupov spotrebiteľských supermarketov.

Marketingový výskum môže byť kvantitatívny, kvalitatívny alebo ich kombinácia. Kvantitatívny výskum je numericky orientovaný, vyžaduje značnú pozornosť pri meraní trhových javov a často zahŕňa štatistickú analýzu. Napríklad, keď reštaurácia požiada svojich zákazníkov, aby ohodnotili rôzne aspekty jej služieb na stupnici od 1 (dobré) do 10 (zlé), poskytuje to kvantitatívne informácie, ktoré možno štatisticky analyzovať. Kvalitatívny výskum sa zameriava na popisné slová a symboly a zvyčajne zahŕňa pozorovanie spotrebiteľov v marketingovom prostredí alebo ich pýtanie sa na ich skúsenosti so spotrebou produktov alebo služieb. Marketingový výskumník môže napríklad zastaviť spotrebiteľa, ktorý si kúpil konkrétny typ pracieho prostriedku, a spýta sa ho, prečo bol vybraný práve tento prací prostriedok. Každý z kvalitatívnych a kvantitatívnych výskumov poskytuje rôzne pohľady na správanie spotrebiteľov a výsledky výskumu sú zvyčajne užitočnejšie, keď sa tieto dve metódy skombinujú .

Prieskum trhu možno chápať ako aplikáciu vedeckej metódy na riešenie marketingových problémov. Zahŕňa štúdium ľudí ako kupujúcich, predávajúcich a spotrebiteľov, skúmanie ich postojov, preferencií, zvykov a kúpnej sily. Prieskum trhu sa tiež

zaoberá distribučnými kanálmi, propagáciou a tvorbou cien a dizajnom produktov a služieb, ktoré sa majú uvádzať na trh.

➤ Dopravné firmy

Keď sa výrobok pohybuje od výrobcu k spotrebiteľovi, musí často cestovať na veľké vzdialenosti. Mnohé produkty spotrebované v Spojených štátoch boli vyrobené v inej oblasti sveta, ako je Ázia alebo Mexiko. Okrem toho, ak distribučný kanál zahŕňa niekoľko firiem, výrobok sa musí niekoľkokrát presunúť, kým sa stane dostupným pre spotrebiteľov. Základný domáci spotrebič začína ako surovina (napríklad železná ruda v oceliarni), ktorá sa prepravuje zo spracovateľského závodu do výrobného zariadenia.³²

Dopravné firmy pomáhajú obchodníkom pri presúvaní produktov z jedného bodu v kanáli do druhého. Dôležitou záležitosťou vyjednávania medzi spoločnosťami spolupracujúcimi v rámci kanála je, či je za prepravu zodpovedný odosielateľ alebo príjemca tovaru. Pohyb produktov zvyčajne zahŕňa značné náklady, riziká a riadenie času. Keď teda firmy zvažujú možnosť dopravy, starostlivo zvažujú jej spoľahlivosť a cenu, frekvenciu prevádzky a dostupnosť. Firma, ktorá má vlastné prepravné kapacity, je známa ako a súkromný prepravca. Existujú tiež zmluvní dopravcovia, čo sú nezávislé prepravné firmy, ktoré si môžu spoločnosti najímať na dlhodobé alebo krátkodobé účely. Spoločný prepravca poskytuje služby všetkým spoločnostiam medzi vopred určenými bodmi na plánovanom základe. Americká poštová služba je bežným prepravcom, rovnako ako FedEx a železničný systém Amtrak.

³² WEITZ, BARTON A.; JAP, SANDY D.: Relationship marketing and distribution channels. *In Journal of the academy of Marketing Science*, 1995, Roč, 23, č. 4. s. 305-320.

➤ Skladové firmy

Keďže produkty sa zvyčajne nepredávajú ani neodosielajú hneď, ako sú vyrobené alebo dodané, firmy vyžadujú skladovacie priestory. Tejto potrebe vyhovujú dva typy skladov: skladové sklady uchovávajú tovar dlhší čas a distribučné sklady slúžia ako prestupné stanice pre tovar pri prechode z jedného miesta na druhé. Rovnako ako ostatné marketingové funkcie, aj sklady môžu byť v úplnom vlastníctve firiem alebo si priestory možno prenajať podľa potreby. Hoci spoločnosti majú väčšiu kontrolu nad zariadeniami v úplnom vlastníctve, sklady tohto druhu môžu viazať kapitál a firemné zdroje. Operácie v rámci skladov si zvyčajne vyžadujú kontrolu tovaru, sledovanie zásob, prebaľovanie tovaru, expedíciu a fakturáciu.³³

V praxi nie sú procesy v marketingu a v marketingovej komunikácii tak jednoduché a komplexné, a preto je správne chápanie procesov, ich vzniku a procesnému prístupu ako manažérskeho myslenia venovaná značná časť tejto učebnice.

Otázky na zopakovanie

1. Aký je význam marketingových aktivít ako je analýza, positioning, plánovanie, implementácia či kontrola a aký je ich kontext?
2. Kto sú účastníci marketingových procesov?
3. Kto môže byť sprostredkovateľ v marketingovom procese?

³³ WEITZ, BARTON A.; JAP, SANDY D.: Relationship marketing and distribution channels. *In Journal of the academy of Marketing Science*, 1995, Roč, 23, č. 4. s. 305-320.

2 Podstata procesného manažerstva

Pre pochopenie manažerstva ako takého, treba ako prvé prijať myšlienku, že pôsobenie a štruktúra organizácií je výsledkom dlhodobého historického vývoja, ktorý reflektuje dejinné udalosti aj miestne tradície v rôznych častiach sveta.

Aj pre pochopenie vyššie spomenutej myšlienky, táto kapitola približuje:

- históriu manažerstva;
- podstatu a význam procesného prístupu;
- rozdiely medzi funkčným a procesným manažerstvom;
- procesné manažerstvo, jeho ciele a zložky.

2.1 História manažerstva

V teórii o manažerstve organizácie sa môžeme často stretnúť so zdôrazňovaním a presadzovaním procesného manažerstva. Stretávame sa s názormi, že organizácia a riadenie podnikových procesov sa uskutočňuje od čias vzniku prvých podnikov, nezávisle od ich veľkosti a foriem. Podľa Jána Závadského už v prvotnopospolnej spoločnosti na základe vzájomnej výmeny museli ľudia vyrábať výrobky, alebo pestovať plodiny a chovať zvieratá. Tieto činnosti možno svojím spôsobom považovať za proces. Jeho realizácia sa uskutočňovala na základe určitých pomôcok a znalostí, poznania vstupov, výstupov, potrebných k realizácii procesu, teda výroby alebo pestovaniu.³⁴

³⁴ ZÁVADSKÝ, J.: *Riadenie výkonnosti podnikových procesov*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2005. 120 s. ISBN 80-8083-077-0. s. 8

ZÁVADSKÝ, J.: *Procesný manažment*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2004. 147 s. ISBN 80-8083-010-X.

So vznikom peňazí vstúpil do procesu aj aspekt nákladov. To isté platí aj pre čas. Ak človek poznal dĺžku trvania svojho procesu a množstvo vynaložených peňazí, dokázal svoj výrobok alebo službu aj oceniť. Postupne pribúdali k základným podstatným znakom, atribútom procesov a činností aj ďalšie, doplňujúce, spresňujúce znaky.

Tak ako sa pre právne systémy západného sveta dlhodobo stalo vzorom rímske právo, tak historickým vzorom pre budovanie organizačných vzťahov sa stalo Rímske impérium. Rímski úradníci riadili ríšu od škótskych hôr po severnú Afriku a Sinajský polostrov. Určujúcimi atribútmi boli: vyspelá legislatíva, dômyselná štruktúra štátneho a vojenského aparátu a silné hospodárstvo, na druhej strane sa tiež presadila istá miera individuálnej nezávislosti. Podľa tohto poriadku boli v našej kultúre vybudované stredoveké a novoveké štáty, ale aj ostatné organizácie, podniky nevynímajúc.

Novovekým Základom budovania organizácií a podnikov bol princíp deľby práce. Tento princíp prvýkrát formuloval Adam Smith v roku 1776 v knihe „O pôvode bohatstva národov“³⁵ ako kľúčový nástroj zvyšovania jej produktivity a vo vtedajších manufaktúrach. Zmyslom bolo rozloženie procesov priemyselnej výroby na najjednoduchšie a najnákladnejšie čiastkové úkony tak, aby boli realizovateľné aj nekvalifikovanými pracovníkmi a vychádzal z jasných záverov, že určitý počet špecializovaných robotníkov, vykonávajúcich čiastkové operácie pri výrobe, môže vyrobiť za deň podstatne viac produktov ako rovnaký počet univerzálnych robotníkov, z ktorých každý vyrába celý produkt samostatne.

³⁵ SMITH, A.: *La riqueza de las naciones* Madrid, Španielsko : Alianza editorial, s. 818.

Fredericka W. Taylora svojím systematickým štúdiom riadenia ľudí podľa presného fungovania strojov (mechanistický prístup)³⁶, považujeme za autora úvodu do prvej etapy vývoja prístupov k podnikovým procesom. (Organizácie budú fungovať bez problémov, keď sa ľudom určí, čo majú presne robiť a ak budú ľudia stanovené pravidlá dôsledne dodržiavať). Medzi významných manažérov, ktorí využívali Taylorovu teóriu patrili Henry Ford a Tomáš Baťa.³⁷

Henry Ford – rozložil proces montáže automobilov na postupnosť jednoduchých činností, zjednodušil tým výrobný proces, ale zložitejším sa stal proces koordinácie ľudí a integrácie výstupov jednotlivých montážnych procesov. Význam – vytvoril menšie decentralizované divízie. Tieto princípy aplikoval aj Tomáš Baťa.

H. Fayol. Vo svojej knihe „Zásady všeobecnej správy podnikov“ uvádza, že podniky vykonávajú šesť základných druhov činností: technickú, obchodnú, finančnú, ochrannú, účtovnú a riadiacu. Následne vymedzil pojem „manažment“ ako skupinu piatich prvkov, ku ktorým patrí predvídanie, organizovanie, prikazovanie, koordinovanie a kontrola.

K rozvoju teórie administratívneho riadenia pred i po 2. svetovej vojne prispeli najmä významné osobnosti General motors. Alfred Sloan, rozvinul v General Motors v organizovanie riadené skupinami a ich kompetenciami. Sloan bol predstaviteľom klasickej teórie manažérstva, ktorá má tri základné smery:

³⁶ KRAVČÁKOVÁ, G. et al.: *Organizačné správanie*. Košice, 2013, s. 532.

³⁷ GRASSEOVÁ, M. et al.: *Procesní řízení ve veřejném sektoru : teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2008. s. 266 s. ISBN 9788025119877.

- vedecké riadenie (taylorizmus),
- procesný prístup k riadeniu,
- administratívny a byrokratický prístup k organizácii³⁸.

Ak chceme pochopiť význam toho, prečo sú vyššie spomínané osobnosti dôležité a ako prispeli k modernému vnímaniu manažerstva, treba chápať aj kontext ich doby. Prvá polovica 20. storočia, teda doba kedy pôsobil Henry Ford, Či Alfred Sloan, bola charakteristická tým, že dopyt prevyšoval ponuku. Úlohou manažérov bolo optimalizovať výrobu tak, aby bola čo najdokonalejšia, najlacnejšia, najrýchlejšia, aby sa dal nasýtiť trh. Títo manažéri čoraz podrobnejšie analyzovali doslova to, ako rýchlejšie, alebo efektívnejšie vykonať jednotlivé špecializované úlohy, aby sa mohol naplniť celok. Toto manažerstvo sa dnes nazýva ako funkčné manažerstvo.

Z hľadiska teórie manažerstva má svoj význam systémový prístup k manažerstvu, ktorý je súčasťou modernej teórie o manažerstve. Za hlavného predstaviteľa teórie systémového prístupu považujeme Ludwiga von Bertalanffyho a jeho vytvorenie exaktného univerzálneho zobrazenia sveta ako množiny systémov a procesov v nich. Systémová teória manažerstva zdôrazňuje komplexnosť organizácie, teda komplexné chápanie čiastkových riadiacich a riadených procesov a ich účelnú harmonizáciu do integrovaného, zosúladeného a fungujúceho celku. So systémovým prístupom súvisí aj rozvoj kybernetiky (A. M. Húska modulárny systém organizačnej kybernetiky).³⁹ Výrazný rozvoj riadenia výrobných procesov nastal so zavádzaním informačných

³⁸ ŘEHOŘ, P., et al.: *Management. EF*. České Budějovice : Jihočeská universita,, 2018, s. 30.

³⁹ HÚSKA, A. M.: Multinational Cooperation in the Light of Systems Theory and Organizational Cybernetics: The International Enterprise in 1980. In *Management International Review*, 1972, 47-62.

systémov do podnikov, ktoré umožnili riadiť procesy komplexnejšie. V 70. až 80. rokoch sa začala presadzovať koncepcia CIM – computer integrated manufacturing, nasadenie počítačovej a informačnej technológie do všetkých ⁴⁰činností výroby, od návrhu a tvorby výrobku až po jeho expedíciu, vedenie ľudí a riadenie strojov a hmotných tokov.

Integrujú sa horizontálne i vertikálne väzby, pričom podstatným znakom integrácie je odstránenie hraníc medzi pevne definovanými organizačnými útvarmi v prospech celkového informačného toku.

V druhej polovici dvadsiateho storočia nastala situácia, keď produkcia často prevyšovala dopyt. Už nestačilo len vyrábať efektívnejšie, rýchlejšie, či kvalitnejšie. Vedúce postavenie na trhu začal mať zákazník a ani najlepšie samostatné procesy nedokázali zaručiť uspokojenie zákazníka prostredníctvom celkového produktu organizácie. Preto sa začala zdôrazňovať potreba spolupráce medzi jednotlivými časťami organizácie. Začal sa rozvoj takzvaného procesného prístupu, ktorý umožňoval horizontálnu spoluprácu rôznych oddelení, a koordináciu ich cieľov tak, aby cieľom nebol kvalitný výsledok jednotlivých oddelení, ale celkové uspokojenie zákazníka, a tým aj úspech na trhu s vysokou konkurenciou.

Procesný prístup výrazne ovplyvnili vývoj teórie a praxe manažerstva v závere dvadsiateho storočia. Stal sa doslova módnym trendom v 90. rokoch 20. storočia, kedy sa začalo intenzívne hovoriť o procesoch a ich reengineeringu, teda radikálnej zmene, a to okrem iného vďaka spomínanému intenzívnemu nástupu moderných informačných

⁴⁰ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.; *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

a komunikačných technológií, ktoré umožnili radikálnejšie zmeny procesov v organizáciách.

Základnou kostrou procesov v organizácii je (re-)produkčný proces, ktorý prechádza naprieč celou organizáciou.

Hoci prepracovaný procesne orientovaný prístup v podnikaní sa viac alebo menej uplatňoval v manažerstve organizácií už dlhšiu dobu, avšak ako systémová požiadavka sa asi prvýkrát objavila v novelizovanej norme ISO 9000 z roku 2000 a týkala sa certifikácie systému manažerstva kvality. Procesný prístup je v systémoch manažerstva kvality jeho neoddeliteľnou a povinnou súčasťou. Najprv sa uplatňoval pri samotnej tvorbe, zabezpečovaní a rozvoji kvality vo výrobe, pretože dosiahnuť maximálnu kvalitu výrobkov bolo a je čoraz náročnejšie. Filozofia procesného prístupu však bola neskôr rozšírená aj na ostatné podnikové procesy. Podľa spomínaných noriem, aby organizácie fungovali efektívne, musia identifikovať a riadiť množstvo vzájomne previazaných procesov. Podmienkou je, aby výstup z jedného procesu priamo vytváral vstup do ďalšieho procesu.⁴¹

⁴¹ ŠALGOVIČOVÁ, J., BÍLÝ, M.: Importance of ISO 9001:2000 standard for buyer-supplier relationships. In: RaDMI 2005. 5th International Conference Research and Development in Mechanical Industry : Serbia and Montenegro/ Vrnjačka Banja, 04.-07. September 2005. - Trstenik : High Technical Mechanical School of Trstenik, 2005. - S. 531-533.

2.2 Základná charakteristika a podstata procesného prístupu v systéme manažérstva organizácie

Procesný prístup je založený na princípe manažovania (riadenia) a vzájomného pôsobenia všetkých podnikových procesov tak, aby plnili určené ciele.⁴²

Je to systematická identifikácia a riadenie procesov využívaných v organizácii a najmä interakcií medzi týmito procesmi.

Procesný prístup a procesné manažerstvo dáva do popredia toky činností idúce naprieč organizáciou, teda procesy. Procesný prístup k manažérstvu sa zakladá na skúmaní podniku tak z hľadiska objektu riadenia – vyjadreného pomocou činností, ako aj z hľadiska činností vykonávaných manažérmi. Zákazníkov však nezaujíma aký typ manažérstva organizácia má, zaujíma ho jedine výsledok – produkt. Zavádzanie procesného manažérstva sa realizuje hlavne na základe jeho výhod, ktoré podniku prináša. Existuje široká škála potenciálnych výhod riadenia procesov, medzi ktoré patria napríklad:⁴³

- väčšia schopnosť správne plniť požiadavky zákazníka,
- zvýšenie kvality tovarov a služieb,
- zníženie nepodarkovosti výrobkov,
- zvýšená informovanosť o zákazníkoch,
- obmedzenie konfliktov medzi jednotlivými organizáciami,
- zníženie prevádzkových nákladov, ktoré súvisia s priebehom procesu,

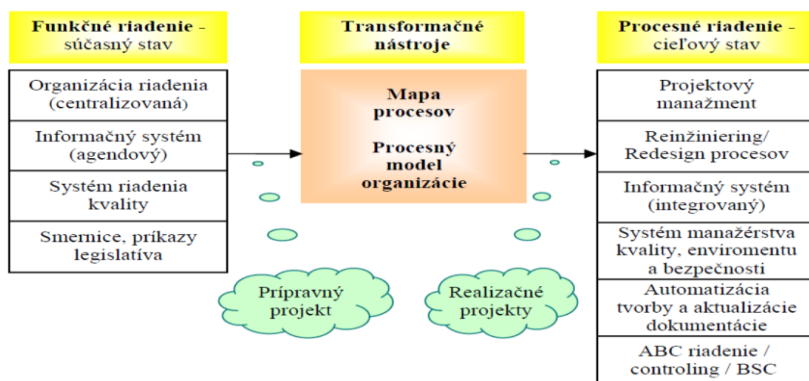
⁴² Dumas, M., et al: *Fundamentals of business process management* Heidelberg: Springer. 2013, s. 144.

⁴³ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

- rýchlejšie plnenie termínov,
- koncentrácia na tvorbu hodnôt,
- činnosti, ktoré nepridávajú hodnoty sú odstránené,
- silnejšia orientácia na výsledky,
- dochádza k zvýšeniu efektivity procesov,
- existuje motivácia a podpora pre zvyšovanie aktivity zamestnancov,
- uprednostňovanie procesov odvodených z podnikateľského cieľa,
- silnejšie vtiahnutie zamestnancov na základe stanovenia zodpovednosti za procesy a tímy,
- efektívnejšia spolupráca s dodávateľmi.

2.2.1 Prechod od funkčného na procesné riadenie

Prechod na procesne orientovanú organizáciu zefektívni celkovú výkonnosť a tým aj ziskovosť. Bez procesov organizácie môže organizácia padnúť do špirály chaosu a interných konfliktov. Na obrázku č. 1 ... je uvedená prehľadná schéma transformácie funkčného manažerstva na procesné, v ktorej sú ako hlavné transformačné nástroje uvedené pre organizáciu najvhodnejší konkrétny procesný model a mapa procesov, ktorú v etape prechodu vytvoria vlastní pracovníci, prípadne konzultačná a poradenská organizácia.



Obrázok 1 prehľadná schéma transformácie funkčného manažerstva na procesné

Zdroj: URDZIKOVÁ, J. – ŠALGOVIČOVÁ, J.: Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov. (2009, s. 39)

Podľa normy ISO 9001: 2015 – aby organizácie fungovali efektívne, musia identifikovať a riadiť množstvo vzájomne previazaných procesov. Podmienkou je, aby výstup z jedného procesu priamo vytváral vstup do ďalšieho procesu.

Prechod na procesné riadenie by mal umožniť organizácii (podniku, spoločnosti) efektívne:

- navrhnuť svoje podnikové procesy,
- zdokumentovať (popísať) ich,
- optimalizovať väzby medzi nimi a
- vytvoriť takú organizačnú štruktúru, ktorá bude efektívnosť priamo podporovať, pretože ovplyvňuje výšku nákladov, objem tržieb a výšku zisku.

Prechod na procesy uľahčujú rôzne návody ako sú napr. normy a rôzne modely na zavedenie procesného prístupu do

manažérskych systémov – ich cieľom bolo zlepšenie ich účinnosti a zvýšenie spokojnosti zákazníkov.⁴⁴

2.3 Funkčné verzus procesné manažérstvo

V predchádzajúcich častiach sme uviedli, že vývoj hospodárskeho prostredia aktívne vplýval na formovanie štruktúry a činnosti organizácií. Tradičné usporiadanie podnikov a organizácií bolo aktuálne najmä v podmienkach, kedy dopyt na trhu dlhodobo prevyšoval ponuku. V takom prípade bolo a je cieľom vyprodukovať čo najväčší objem výroby za čo najnižšiu cenu. Výsledkom bola špecializácia, unifikovaný produkt a rozdelenie výroby na čo najjednoduchšie činnosti. Sústreďenie sa na prácu robotníkov a organizáciu tejto práce. Ak však ponuka začne prevyšovať dopyt, treba o zákazníka bojovať, poraziť konkurenciu. Unifikovaný produkt dlhodobo nestačí. Zákazník si má z čoho vyberať a ak mu produkt nevyhovuje, prejde ku konkurencii. Výsledok hospodárenia organizácie, za predpokladu vysokej modifikácie produktov, zložitejšej výroby a deľby práce, a tým i vysokej špecializácie, nemohol byť dlhodobo uspokojivý. Pritom rastie význam nevýrobných profesií, ako sú obchodníci, marketingoví špecialisti apod. Charakter konkurencie sa mení. Cena už nie je rozhodujúcim konkurenčným faktorom (pribúdajú ďalšie oblasti súťaže: kvalita, služby spojené s produktom, variantnosť produktu apod.). V tejto situácii sa stávajú stredobodom záujmu podnikové procesy a ich manažérstvo.

Procesný prístup má najmä vo výrobe dlhú tradíciu. Dlho však zostával osamotený a bez napojenia na procesne chápané

⁴⁴ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.; *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

riadiace činnosti, ktoré boli „zajaté“ funkčným prístupom. Procesne chápaná výroba je síce súčasťou hierarchickej riadiacej pyramídy, ale to ešte neumožňuje uplatniť výhody procesného prístupu. Podniky sa skladajú z funkčných štruktúr, ktoré vykonávajú čiastkové prvky celkových procesov. Rozdrobené procesy a špecializované štruktúry firiem vykazujú vysokú nehospodárnosť.

To čiastočne odporuje tvrdeniam Adama Smitha, že špecializácia práce je zárukou produktivity. Nehospodárnosť sa ale neprejavuje v priamych nákladoch na proces, ale v réžii, ktorá je daná veľkým počtom administratívnych pracovníkov. Tých označujú M. Hammer a J. Champy ako „lepidlo“ spájajúce ľudí, ktorí vykonávajú reálnu prácu.⁴⁵

Funkčné manažerstvo využíva vertikálnu organizačnú štruktúru s viacerými stupňami riadenia. Existujú tu špecializované odborné útvary a oddelenia, ktoré riadia špecialisti s príslušnou právomocou, vykonávajú len čiastkové činnosti celkových procesov. Pritom rozdrobené procesy a špecializované štruktúry firiem môžu vykazovať aj vysokú nehospodárnosť. Dochádza k nedostatočnému delegovaniu právomoci. Komunikácia medzi jednotlivými špecializovanými útvarmi je zväčša obmedzená, niekedy až chýba. Tok informácií je spravidla veľmi pomalý a obmedzovaný.

Funkčné manažerstvo sa zameriava najmä na výstupy, to znamená, že je orientovaný na dôsledky, nie príčiny. Ďalšou nevýhodou funkčného manažerstva je konkurencia medzi jednotlivými funkčnými útvarmi a spomaľovanie komunikácie v dôsledku dodržiavania byrokratických pravidiel o presune

⁴⁵ HAMMER, M., CHAMPY, J.: Reengineering korporácie: Manifest pre obchodnú revolúciu. In *Podnikateľské obzory*, 1993, roč. 36, číslo 5, 90-91

informácií vyššiemu vedúcemu v rámci funkcie. Ešte horším príkladom je nekomunikovanie, keď sa pracovníci niektorého funkčného útvaru zahltia prácou spojenou s týmto útvarom.

Veľa organizácií má aj v súčasnosti hierarchicky usporiadané funkčné útvary. Ich manažérstvo zvyčajne prebieha vertikálne a zodpovednosť za plánované výstupy sa podľa funkčných právomocí, veľkosti náplne práce a ďalších aspektov člení. Treba zároveň pripomenúť, že konečného zákazníka alebo zainteresovanú stranu nemusia všetci účastníci poznať, nemusia dostatočne chápať problémy, ktoré vznikajú na rozhraní útvarov a ktoré môžu mať kľúčový význam pre zákazníka a napokon pre kladný výsledok organizácie.⁴⁶

Pri funkčnom type manažérstva je vymedzenie zodpovedností za zlé výsledky podnikových činností a neefektívne prebiehajúce podnikové procesy naprieč viacerými organizačnými funkčnými útvarmi neprehľadné – čo je problém.

Vznik útvarov alebo vyššej organizačnej štruktúry je daný veľkosťou podniku. Ak dokážeme identifikovať všetky podnikové procesy a reálnu potrebu ľudí zabezpečujúcich ich priebeh, tak veľký počet ľudí vykonávajúcich rovnaké úlohy, ale v rôznych procesoch môžeme spojiť. Samozrejme, že toto spojenie nemusí byť fyzické, to znamená, že nemusia sedieť na jednom mieste alebo v jednej kancelárii. Spojenie im má dať príslušnosť.

Procesné manažérstvo využíva spravidla horizontálnu organizačnú štruktúru, v ktorej sú zriadené skupiny, ktoré sa podieľajú na riadení jednotlivých procesov a na riešení vzniknutých problémov. Úroveň komunikácie medzi

⁴⁶ DAFT, R., L.: *Management*. Bostom, USA : Cengage Learning, 2015. s 54.

zamestnancami by mala byť na vysokej úrovni, pretože dochádza k voľnému toku informácií.

Procesné manažérstvo vyžaduje:⁴⁷

- prístup 3C (Zákazník, Konkurencia, Zmena),
- v prostredí 3E (Rozšírenie, Životné prostredie, Obohatenie),
- v podmienkach 3I (Integrácia, Informatizácia, Internacionalizácia).
- v zmysle štandardov ISO série 9001:2000 a ich následných revízií (ostatná v r. 2015).

Pre dosiahnutie úspešnosti všetkých činností sa vyžaduje **3E**. Economy – hospodárnosť, Efficiency – účelnosť, Effectiveness – výkonnosť.

Platí zásada, že nestačí vykonávať procesy správnym postupom, samotné procesy musia mať svoje opodstatnenie. Procesy hlavné, ktoré neprinášajú pridanú hodnotu, sa vyradia.

2.3.1 Postup formovania procesnej organizácie

Formovanie procesnej organizácie možno určiť v algoritme krokov:

- Identifikácia procesov – mapa procesov,
- identifikácia vlastníka procesu – stanovenie zodpovednosti a právomoci,
- identifikácia vlastníkov čiastkových procesov – stanovenie zodpovednosti a právomoci,
- identifikácia operátorov procesov – stanovenie zodpovednosti a právomoci.

⁴⁷ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.; *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

Ako príklad implementácie procesného manažerstva možno uviesť túto zjednodušenú postupnosť krokov, ktorá môže byť ešte členená na čiastkové pod etapy a činnosti:⁴⁸

- Zostavenie projektového tímu pre implementáciu procesného manažmentu,
- hierarchizácia všetkých podnikových procesov,
- identifikácia činností procesov a tvorba procesných máp,
- priradenie výkonovým ukazovateľom procesov cieľové hodnoty dané stratégiou,
- benchmarking procesov,
- simulácia priebehu procesov a ich optimalizácia,
- vlastný priebeh procesov,
- meranie, hodnotenie a zlepšovanie procesov.

Dôsledkom implementácie procesného manažerstva je zvýšená disciplína v organizácii. Sprehľadnenie činností a tým zlepšenie organizácie práce a informovanosti zainteresovaných eliminuje improvizáciu pri realizácii poverených úloh (činností). Dochádza k redukcii „chaosu“.

Zdôraznili sme, že podstatou procesného manažerstva je horizontálne riadenie, ktoré dáva ucelený pohľad na všetky firemné činnosti a postupy, ktoré integruje do jednotlivých procesov a ktoré podporí optimálnou organizačnou štruktúrou. Pri zmene funkčného manažerstva na procesné sa nemení len organizačná štruktúra, ale dôležitá je aj zmena myslenia – ľudský faktor ktorý má základ v podnikovej kultúre.

⁴⁸ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.; *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

2.3.2 Základné znaky, ktorými sa procesný manažment odlišuje od funkčného riadenia

Bez nároku na význam a poradie jednotlivých znakov uvádzame nasledovné:⁴⁹

- Horizontálne riadenie, pri ktorom sa využívajú málo hierarchické autonómne organizačné jednotky, ktoré majú medzi sebou silné horizontálne väzby. Vertikálna integrácia je zachovaná len pri kľúčových celopodnikových strategických a rozvojových činnostiach.
- Procesné tímy, ktoré majú značnú samostatnosť a pracujú na zásade podnikania v podniku (túto zásadu formuloval už Tomáš Baťa v tridsiatych rokoch dvadsiateho storočia).
- Delegovanie právomoci na zamestnancov, ktorí sú zodpovední za nimi riadený podnikový proces.
- Nový spôsob motivácie, ktorá je založená na kolektívnej motivácii a viaže sa na to, ako procesný tím prispieva k danej hodnote pre zákazníka. Motivácia sa viaže na výsledky procesu a nie výkon činnosti. Zákazník a jeho spokojnosť je hlavným meradlom výšky odmeny pre príslušný tím.
- Koučovanie nahradzuje doterajšie prikazovanie. Mení sa úloha manažérov, pretože tímy pracujú samostatne a prikazovanie by ich prácu skôr brzdilo.⁵⁰

⁴⁹ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.; *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

⁵⁰ TRUNEČEK, J.: *Management v informační společnosti : učební texty pro bakalářské studium*. 1999. str.120

	Funkčné riadenie	Procesné riadenie
základný princíp	deľba práce	integrácia činností
základná stavebná jednotka	čiasťkové operácie	proces
záujem je sústredovaný na	činnosť	výsledok
charakter výroby	hromadná	variantnosť
základné aktívum	kapitál	znalosti
predpoklad úspechu	objem, rýchlosť	pružnosť
podnik ako systém	koordinácia oddelených prvkov	snaha o synergický efekt
ukazovatele úspešnosti	ekonomické ukazovatele	pridaná hodnota pre zákazníka
organizačná štruktúra	strmá pyramída	horizontálna, plochá
riadenie	hierarchické	laterálne (naprieč útvarmi)
právomoci, zodpovednosť	za operáciu, úsek, pevne vymedzená	za proces
vzťah k podriadeným	kontrola, prikazovanie, koordinácia, tvrdé prvky	empowerment ²² , koučovanie, mäkké prvky
ukazovatele podniku	ekonomická analýza	analýza procesov
orientácia	dôsledky	príčiny
hlavné funkcie podniku	výroba	marketing
okolité prostredie	ekonomika orientovaná na rozsah	znalostná ekonomika
manažment riadi	jednotlivcov	timy
manažment	operačný	procesný
vnútropodnikové prostredie	konkurencia medzi funkciami	spolupráca
charakter práce	špecializácia	integrácia
kvalifikácia	nenáročná	veľmi náročná na kvalifikáciu
motivácia	splnenie ukazovateľov spojených s činnosťou	hodnotová metrika zameraná na proces
komunikácia	lineárne vertikálna	horizontálna
ľudia	industriálny človek	človek spoločnosti znalostí
myslenie	deduktívne	induktívne

Obrázok 2 Rozdiely v riadení

Zdroj: KOVÁŘ, F. et al.: Teorie průmyslových podnikatelských systémů II. (2004, s, 250)

Aj napriek používaniu funkčného manažerstva v mnohých podnikoch si ľudia uvedomujú mnohé problémy s tým spojené. Rôzne funkcie sú často orientované len na lokálne vymedzené postoje. Deje, ktoré sa ich zdanlivo netýkajú, si nevšímajú. Príkladom môžu byť podnikové účtárne, ktoré sa zaoberajú spracovaním finančných a manažérskych informácií, ale nezaujímajú sa o faktory, ktoré tieto stavy spôsobujú. Ďalšou nevýhodou funkčného manažerstva je konkurencia medzi jednotlivými funkčnými útvarmi a spomaľovanie komunikácie

v dôsledku dodržiavania byrokratických pravidiel o presune informácií vyššiemu vedúcemu v rámci funkcie.

Ešte horším príkladom je nekomunikovanie, keď sa pracovníci niektorého funkčného útvaru zahltia prácou spojenou s týmto útvarom.

Ak sumarizujeme všetky tieto aspekty, tak procesné manažérstvo sa od funkčného manažérstva odlišuje najmä týmito znakmi:⁵¹

1. Horizontálne riadenie, pri ktorom sa využívajú nehierarchické autonómne organizačné jednotky, ktoré majú medzi sebou silné horizontálne väzby. Vertikálna integrácia je zachovaná len pri kľúčových celopodnikových strategických a rozvojových činnostiach.

2. Procesné tímy, ktoré majú značnú samostatnosť a pracujú na zásade podnikania v podniku (túto zásadu formuloval už Tomáš Baťa v tridsiatych rokoch dvadsiateho storočia).

3. Nový spôsob motivácie, ktorá je založená na kolektívnej motivácii a viaže sa na to, ako procesný tím prispieva k pridanej hodnote pre zákazníka. Meradlom je výsledok procesu a nie výkon činnosti. Zákazník a jeho spokojnosť je hlavným meradlom výšky odmeny pre príslušný tím.

Reakciou manažérskej vedy na nové formy rozvoja podnikania je často vznik nových disciplín riadenia procesov ako napríklad BPM z konca 20. storočia alebo ABM zo začiatku 20. storočia. Business Process Management (BPM) – zahrňuje metódy a nástroje pre analýzu a navrhovanie zmien a automatizáciu procesov.

⁵¹ KOVÁŘ, F. et al.: *Teorie průmyslových podnikatelských systémů II*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 250 s. ISBN 80-7318-189-4.

Activity Based Management (ABM) – teória administratívneho riadenia. Hlavným predstaviteľom bol H. Fayol - kniha „Zásady všeobecnej správy podnikov“. Podľa neho podniky vykonávajú šesť základných druhov činností: technickú, obchodnú, finančnú, ochrannú, účtovnú a riadiacu. (General motors) – manažérstvo potom vymedzil ako skupinu piatich prvkov, ku ktorým patrí predvídanie, organizovanie, prikazovanie, koordinovanie a kontrola.

2.4 Definície procesného manažérstva, cieľ, zložky, obsah, princípy a metódy

Teória pozná veľa definícií procesného manažérstva pochádzajúcich od veľkého množstva autorov. Napr. G.B. Lee a G.R. Dale zhromaždili nasledujúce:⁵²

- Procesné manažérstvo predstavuje identifikáciu a riadenie súvislých tokov činností v organizácii a medzi organizáciami pri dosahovaní zvolenej stratégie firmy.
- Procesné manažérstvo je prístup, ktorý predstavuje ucelenú metodiku zlepšovania procesov a prevencie vzniku chýb na všetkých podnikových úrovniach.
- Procesné manažérstvo je systém riadenia zdrojov viazaných na podnikové činnosti, ktorý spája organizáciu s jej dodávateľmi a zákazníkmi.
- Procesné manažérstvo je systematický a štruktúrovaný prístup analýzy, zlepšovania, kontroly a riadenia procesov s cieľovou kvalitou výrobkov a služieb.
- Procesné manažérstvo je skupinou nástrojov a metód, na zlepšovanie výkonnosti podnikových procesov.

⁵² LEE, R. G., DALE, B. G.: Business process management: a review and evaluation. In Business process management journal, 1998. Vol. 14, No. 1, s. 222

- Love a LI ako ďalší definovali procesné manažérstvo ako „elixír“ na zlepšenie celkovej výkonnosti podniku prostredníctvom zlepšenia výkonnosti procesov.
- Zair definuje procesné manažérstvo ako štruktúrovaný prístup k analýze a kontinuálnemu zlepšovaniu základných podnikových procesov a činností.
- Kreschner – riadenie procesov je metóda používaná na získavanie, definovanie, distribúciu, realizáciu a zdokonaľovanie najlepších praktík. Za najlepšie praktiky tento autor považuje osvedčené procesy prevzaté od iných podnikov.
- Zavadský (2004) definuje procesné manažérstvo ako *systematickú identifikáciu, vizualizáciu, meranie, hodnotenie a neustále zlepšovanie procesov a činností s použitím metód, nástrojov a princípov, ktoré sú založené na procesnom prístupe.*
- Fišer (2014) zdôrazňuje potrebu formulovania vlastnej metodiky, ktorá umožní lídrom a manažérom firiem efektívne využívať procesné manažérstvo ako plne integrovanú súčasť komplexného systému riadenia firmy, pričom uvádza metodiku PROMO – Process Maturity Orchestration.⁵³

Aj v aktuálnych internetových zdrojoch nájdeme veľa definícií s podobným obsahom. Všetky definície majú spoločnú črtu a tou je orientácia na dej, resp. priebeh činností. Jedna sa orientuje viac na princípy, iná viac na metódy, ale väčšina z nich na obsah procesné manažérstva. V podstate je to prístup k manažérstvu organizácie, kedy sa celá činnosť organizácie chápe ako kombinácia procesov, niekedy nazývaná aj ako procesný reťazec. Dôležitú úlohu pritom má predovšetkým

⁵³ FIŠER, R. : *Procesní řízení pro manažery*. Grada Publishing. A.s. Praha, 2014, s. 22

orientácia na požiadavky zákazníkov a vtiahnutie všetkých pracovníkov na všetkých hierarchických úrovniach do realizácie takéhoto prístupu.

Ak definície zhrnieme, tak možno povedať, že procesné manažérstvo je systematická identifikácia, vizualizácia, meranie, hodnotenie a neustále zlepšovanie podnikových procesov s využitím metód a princípov založených na procesnom prístupe v podnikovom systéme.

Hlavným cieľom procesného manažerstva organizácie je podporiť efektívnosť a účinnosť organizácie pri dosahovaní stanovených cieľov organizácie.

Všeobecný úžitok je v súlade s normou ISO 9000: 2015 viditeľný najmä:⁵⁴

- V transparentnosti činností prebiehajúcich v organizácii,
- vo zvyšovaní kvality produktov,
- v integrácii a zosúladení procesov pri dosahovaní plánovaných výsledkov,
- v schopnosti sústrediť úsilie na efektívnosť a účinnosť procesov,
- v poskytovaní dôvery zákazníkom a ďalším zainteresovaným stranám v trvalú výkonnosť organizácie,
- vo zvyšovaní produktivity prostredníctvom permanentného zdokonaľovania procesov,
- v nižších nákladoch, kratších časových cykloch a efektívnejšom využití zdrojov,
- v podpore zapojenia ľudí a vyjasnenia ich zodpovedností.

⁵⁴ STN ISO 9000 : 2015

Podľa uvedenej normy si procesný prístup vyžaduje systematické definovanie a manažovanie procesov a ich vzájomných činností tak, aby sa dosiahli predpokladané a plánované výsledky v súlade so strategickým smerovaním organizácie.

Aplikácia procesného prístupu potom umožňuje:

- Pochopenie a dôslednosť v plnení požiadaviek zákazníka,
- zvažovanie procesov v pojmoch pridanej hodnoty,
- dosiahnutie efektívnosti výkonnosti procesu,
- zlepšovanie procesov založené na hodnotení údajov a informácií.

2.4.1 Základné zložky procesného prístupu

Ak poznáme podstatu, cieľ a úžitok, ktorý má procesné manažérstvo organizácii priniesť, môžeme identifikovať a definovať jeho zložky – piliere, ktorými sú: obsah, princípy a metódy.⁵⁵

2.4.1.1 Cieľ procesného manažérstva

Ak je hlavným cieľom procesného manažérstva organizácie podporiť efektívnosť a účinnosť organizácie pri dosahovaní stanovených cieľov v organizácii, potom úžitok je viditeľný:

- Vo zvyšovaní kvality vyrábaných výrobkov;
- V schopnosti sústrediť úsilie na efektívnosť a účinnosť procesov;
- V transparentnosti činností prebiehajúcich v organizácii;

⁵⁵ ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Marketing v manažérstve kvality*. - 1. vyd. - Bratislava: STU v Bratislave, 2005. - 202 s. - (Edícia vysokoškolských učebníc). - e-učebnica. - ISBN 80-227-2288-X

- Vo zvyšovaní produktivity prostredníctvom permanentného zdokonaľovania procesov;
- V nižších nákladoch, kratších časových cykloch a efektívnejšom využití zdrojov;
- V podpore zapojenia ľudí a vyjasnenia ich zodpovedností;
- V poskytovaní dôvery zákazníkom a ďalším zainteresovaným stranám v trvalú výkonnosť organizácie.

2.4.1.2 Obsah procesného prístupu

Manažérstvo procesov prebieha vo fázach, ktorými sú:⁵⁶

- Identifikácia,
- implementácia,
- meranie a hodnotenie,
- zlepšovanie všetkých podnikových procesov.

Identifikáciou a vizualizáciou procesov sa má zabezpečiť vytvorenie základnej stavebnej kostry, čiže procesného systému v podniku. Identifikácia slúži najmä na zistenie logických väzieb a vzájomných interakcií podnikových procesov, ktoré treba zaviesť – implementovať.

Pri meraní a hodnotení a čiastočne aj pri zlepšovaní procesov sa často používajú simulačné a optimalizačné metódy.

Cieľom zlepšovania je dosiahnuť takú zmenu, ktorá bude zvyšovať alebo znižovať úroveň procesu, ale samozrejme v pozitívnom smere. Táto zmena môže byť evolučná alebo revolučná.

⁵⁶ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.; *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

Základné manažérske funkcie

V každom kroku riadenia podnikových procesov (identifikácia, meranie, zlepšovanie) sa využívajú základné manažérske funkcie, ktoré sú v literatúre o všeobecnom manažmente najčastejšie ako:⁵⁷

- plánovanie
- organizovanie
- vedenie
- kontrola

Na vizualizáciu základných manažérskych funkcií je možné použiť aj tzv. Demingov cyklus, tiež nazývaný ako PDCA kruh (Planing-Doing-Checking-Acting)⁵⁸. Ide o koncepciu manažerstva vypracovanú Demingom s cieľom uspokojiť požiadavky zákazníka na kvalitu alebo spoľahlivosť. V súlade s cyklom na obr. 3 Deming podčiarkoval dôležitosť úzkej spolupráce medzi všetkými časťami organizácie pri vytváraní výrobku. Kruh produkčného cyklu produktu organizácie tvorený množstvom procesov a činností, či hlavných (realizačných), manažérskych alebo podporných (obslužných), sa uzavrel. Ak chce organizácia zabezpečiť kvalitu produktu neustále, je potrebné aplikovať niektorú z metód zlepšovania, ktorou je napr. metóda PDCA, nazývaná aj ako Demingov cyklus PDCA⁵⁹

⁵⁷ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.,: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

⁵⁸ ISNIAH, S., et al.: Plan do check action (PDCA) method: literature review and research issues. *In Jurnal Sistem dan Manajemen Industri*, 2020, Roč. 4, č. 1, s. 72-81.

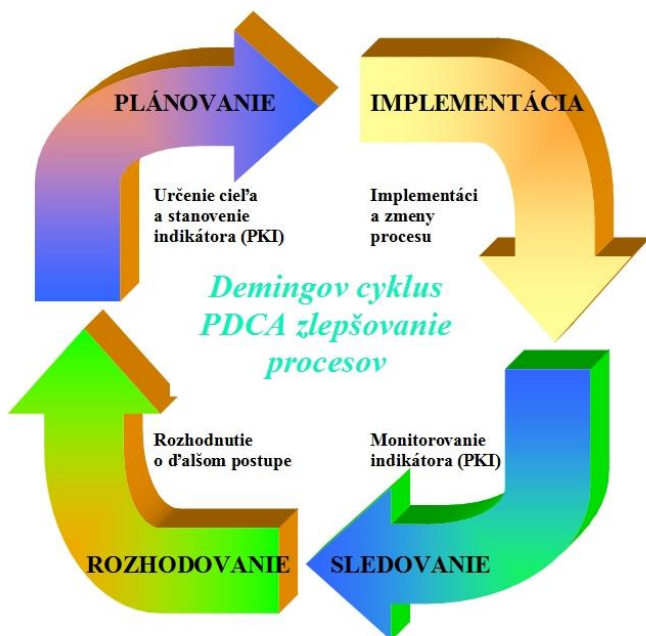
⁵⁹ PEÇAS, P., et al.: Pdca 4.0: A new conceptual approach for continuous improvement in the industry 4.0 paradigm. *In Applied Sciences*, 2021, Roč. 11, Č. 16 s. 7671.

⁶⁰ ⁶¹. Naznačuje štyri základné kroky, ktoré je nutné dodržať pre zabezpečenie zlepšovania.

- **Plan (naplánuj)** – stanovenie cieľov a programov, vrátane zdrojov nevyhnutných na dosiahnutie potrebných výsledkov v súlade s politikou organizácie a požiadavkami zákazníkov.
- **Do (urob)** – uskutočnenie realizácie procesov.
- **Check (skontroluj)** – meranie, monitorovanie procesov (spokojnosti zákazníkov a produktov), ich porovnanie s cieľmi, požiadavkami na produkt, či politikami a následne ich štatistické vyhodnotenie.
- **Act (reaguj – urob závery a nápravné opatrenia, zlepšuj)** – vyšetrenie zistenej nezhody (u zákazníka, do dodávateľa, vnútorné), stanovenie priebehu nápravného opatrenia na trvalé zlepšovanie výkonnosti procesov.

⁶⁰ ŠALGOVIČOVÁ, J. et al.: *Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažérstva kvality marketingu*. Trnava : Vydavateľstvo Tripsoft Trnava, 2006. ISBN 80-969390-6-8, s. 18

⁶¹ URZIKOVÁ, J. - ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov*. 1. vyd. Trnava : VIVAEDUCA, 2009. CD-R., 132 s. - ISBN 978-80-969827-7-6, s. 39



Obrázok 3 Cyklus PDCA (Plan, Do, Check, Act) Zdroj: vlastné spracovanie podľa Deminga

Zdroj: PEÇAS, P., et al.: Pdca 4.0: A new conceptual approach for continuous improvement in the industry 4.0 paradigm. (2001, s. 7671)

2.4.1.3 Princípy procesného manažérstva

V praxi je vhodné dodržiavať 10 princípov procesného manažérstva⁶²:

⁶² *Procesní řízení*, [online]. [2022-10-10]. Dostupné na: <http://www.ipmplzen.cz/import/1099500983_import-PROCESNI_MANAGEMENT.pdf>.

1. Integrácia a kompresia prác – niekoľko odlišných prác je spojené integráciou do jednej, alebo do logických celkov tak, aby ich bol schopný zabezpečiť a obsiahnuť procesný tím orientovaný na pridanú hodnotu pre zákazníka. V horizontálnej rovine napríklad znižuje medzi pracovníkmi a úrovňami možnosť nedorozumenia. Vo vertikálnej rovine dochádza k preneseniu rozhodovania priamo do procesov a rozhodovanie sa tak stáva súčasťou každej práce. Kompresiou prác rozumieme zhusťovanie prác, čím je myslené riešenie viacej úloh a skrátenie rozhodovacích procesov v reálnom čase a narovnávaní procesov čo vedie k ich preprojektovaniu. Ide o vylúčenie nadbytočných činností, doplnenie tých chýbajúcich a inováciu tých neefektívne uskutočnených.
2. Delinearizácia – výkon jednotlivých pracovných krokov je uskutočňovaná v prirodzenom slede. Procesy sú zbavené priamočiarej sekvenčnosti. Ide o rozdelenie prác do krokov, takže niektoré z nich sa môžu prekrývať, či byť vykonávané súbežne a skrátením potrebného času, ktorý ubehne medzi úvodnými a záverečnými krokmi procesu, sa zužuje priestor pre zmeny.
3. Najvýhodnejšie miesto na prácu – práca je vykonávaná tam, kde je to najvýhodnejšie a to bez ohľadu na organizačné hranice vnútri podniku aj mimo neho.
4. Uplatnenie tímovej práce – procesy sú zaistené pomocou autonómnych tímov s dostatočnými právomocami tak, aby ich motivácia bola priamo naviazaná na pridanú hodnotu pre zákazníka. Procesné tímy majú tak možnosť zabezpečiť celý proces.
5. Motivácia - je priamo viazaná na výsledok – výstup procesu – pridanú hodnotu pre zákazníka, nielen na činnosť.

6. Zodpovednosť za proces – za realizáciu procesu je zodpovedný jeho vlastník, ten dozerá na jeho efektívnosť a snaží sa o jej neustále zvyšovanie. Vlastník procesu koordinuje prácu v tíme.
7. Variantné poňatie procesu – voľba variantu procesu závisí na danom type požiadavky na vstupe, trhu, výstupoch, či na dostupnosti zdrojov. Každý proces môže mať niekoľko variantných prevedení.
8. 3S – je príkladom úplnej autonómie tímu (napr. procesného tímu) – 3S chápeme vo význame: samoriadenie, samokontrola, samoorganizácia – ktoré podporujú samostatné myslenie a zodpovednosť; kreativitu pracovníkov.
9. Pružná autonómia procesných tímov – štruktúra tímov musí byť nastavená tak, aby bolo možné flexibilne reagovať na nové požiadavky kladené na tím.
10. Znalostná a informačná bezbariérovosť – odstránenie informačných a znalostných bariér, vytvorenie zdieľaných databáz a centralizovaných informačných zdrojov.

2.4.1.4 Vybrané metódy v procesnom manažérstve

Metódy riadenia

K rozvoju procesného manažérstva prispieva významne aj dynamický rozvoj moderných metód a koncepcií založených na procesnom prístupe. Už klasickými sú napríklad projektový manažment a kontinuálne zlepšovanie procesov. Relatívne nové prístupy sú napríklad kalkulácia nákladov na báze aktivít (Activity Based Costing), systém vyvážených ukazovateľov

(Balanced Scorecard), radikálna prestavba procesov (Reengineering) a pod.⁶³

V jednotlivých fázach manažerstva všetkých podnikových procesov (identifikácia, implementácia, meranie, hodnotenie a zlepšovanie) sa využívajú najmä koncepcie a metódy založené na procesnom prístupe, no využiť možno aj iné, ktoré sa vzťahujú len na jednotlivé procesné atribúty. Medzi najznámejšie patrí napr.:⁶⁴

- Demingov cyklus PDCA,
- KAIZEN,
- Total Quality Management (TQM),
- Total Quality Environmental Management (TQEM),
- Six Sigma,
- Štíhli manažment.

Metódy analýzy a hodnotenia

Už klasickým nástrojom hodnotenia výsledkov podnikovej činnosti je finančná a ekonomická analýza. Mala by odhaliť miesta s nízkou produktivitou, vysokými nákladmi a podobne. Následné opatrenia sú cielené na jednotlivé úrovne riadenia, ktorých úlohou je potom odhalené nedostatky odstrániť. Riadenie procesov úzko súvisí s ich optimalizáciou. Metódy riadenia procesov sú zamerané na správne nastavenie procesov v určitej oblasti alebo celej organizácii a na inovácie procesov: Pri analýze, meraní a hodnotení a čiastočne aj pri zlepšovaní procesov sa používajú simulačné a optimalizačné metódy. Metódy analýzy procesov (analytické techniky, metodiky) sú

⁶³ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.; *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

⁶⁴ KAPSDORFEROVÁ, Z.; *Manažment kvality*. Nitra : SPU v Nitre, 2014, s. 151

zamerané na identifikáciu a detailnú analýzu jednotlivých procesov.

Procesná analýza je jednou z najdôležitejších analytických techník, ktoré organizácia v praxi používajú. Využijeme ju kedykoľvek, keď potrebujeme zistiť či popísať tok práce, zlepšiť výkonnosť, účelnosť, efektívnosť, hospodárnosť alebo profitabilitu. Procesná analýza je východiskový bod pre ďalšiu optimalizáciu či reengineering.

Typické príklady využitia analýzy procesov sú:

- Popis procesov určený pre vnútorné predpisy / smernica
- Popis procesov pre pracovné náplne
- Popis procesov pre zákazníkov či obchodných partnerov (napr. ako majú postupovať pri nákupe)
- Popis procesov ako podklad pre zavedenie nových systémov, aplikácií informačného systému podniku. Je využívaná ako podklad pre zadanie pre podnikové aplikácie v ktorých sa podpora procesov realizuje (napr. ERP aplikácie, HRM aplikácie, CRM aplikácie a podobne)
- Následná optimalizácie procesov alebo zásadný reengineering procesov s cieľom zlepšenia, zníženie nákladov, zjednodušenie alebo zrýchlenie procesov, odstránenie nedostatkov.⁶⁵

Metódy optimalizácie

Metódy optimalizácie, redizajnu a reengineeringu procesov sú zamerané na zlepšenie procesov v organizácii. V zásade sa delia na metódy skokového zlepšenia (reengineering, business

⁶⁵ *Analýza procesov* [online]. [2022-10-10]. Dostupné na: <<https://managementmania.com/sk/analiza-procesov-procesne-analyza>>.

process reengineering – BPR), metódy zlepšenia alebo zmeny procesov (improvement, redesign) a metódy priebežného zlepšovania procesov (continuous improvement), ktoré vychádzajú z riadenia kvality. Všetky metódy obvykle využívajú niektorú z metodík pre analýzy procesov a na zanalyzované procesy následne uplatňujú príslušnú formu zlepšenia.

Analýza procesov môže byť vykonávaná pomocou:

- BPMN (Business Process Modelling Notation)
- UML (Unified Modeling Language)
- IDEF⁶⁶
- Vývojový diagram

Využívajú sa nástroje (BPM Business Process Modeling tools):⁶⁷

⁶⁶ IDEF.com bol vyvinutý a udržiavaný spoločnosťou Knowledge Based Systems, Inc. (KBSI), vývojári novej generácie metód IDEF: IDEF3 Process Flow a Object State Description Capture Method, IDEF4 Object-Oriented Design Method a IDEF5 Ontology Description Capture Method. IDEF, pôvodne skratka ICAM Definition, v roku 1999 premenovaná na Integration DEFINition, označuje rodinu modelovacích jazykov v oblasti systémov a softvérového inžinierstva. Pokrývajú širokú škálu použití, od funkčného modelovania po dáta, simuláciu, objektovo orientovanú analýzu/návrh a získavanie znalostí. Tieto definičné jazyky boli vyvinuté pod financovaním amerického letectva a sú nimi intenzívne používané, ako aj inými vojenskými agentúrami a agentúrami Ministerstva obrany Spojených štátov amerických (DoD), ktoré tiež používajú mnohé spoločnosti na zachytávanie a zlepšovanie obchodných procesov.

⁶⁷ Business Process Modeler (BPM) v Microsoft Dynamics Lifecycle Services (LCS) je nástroj, ktorý môžete použiť na vytváranie, zobrazenie a úpravu opakovateľných implementácií, ktoré sú založené na knižniciach obchodných procesov. BPM vám pomôže zosúladiť vaše obchodné procesy s procesmi štandardnými v odvetví, ktoré popisuje Americké centrum produktivity a kvality (APQC). Môžete vykonať analýzu zhody medzi vašimi obchodnými požiadavkami a predvolenými procesmi vo finančných a

- ARIS Business Architect
- Adonis
- Process Modeler
- QPR Process Guide
- Igrafx Business Process
- CASEWISE Corporate Modeler
- FirstStep Designer
- MS Visio
- Visual Paradigm
- IBM modeler
- TIBCO modeler
- Enterprise Architect

Otázky na zopakovanie:

- 1. Čím bola charakteristická doba Alfreda Sloana či Henryho Forda?**
- 2. Kedy a za akých okolností sa objavil procesný prístup v riadení.?**
- 3. Opíšte rozdiely medzi funkčným a procesným manažérstvom.**
- 4. Opíšte cieľ, zložky, princípy a metódy procesného manažérstva.**
- 5. Vymenujte základné manažérke funkcie.**
- 6. Aké má fázy manažérstvo procesov?**

prevádzkových aplikáciách. Okrem toho môžete pridať nové obchodné procesy, ktoré ešte nie sú definované.

<https://docs.microsoft.com/en-us/dynamics365/fin-ops-core/dev-itpro/lifecycle-services/bpm-overview>

3 Proces a jeho identifikácia, členenie a dokumentácia

Táto kapitola sa podrobne venuje týmto témam:

- čo je to proces;
- aké sú druhy procesov;
- ako sa zavádza procesný prístup;
- ako súvisí procesný prístup a prozákaznícka orientácia.

3.1 Pojem proces

Môžeme súhlasiť s definíciou, ktorá proces vymedzuje ako súbor logicky súvisiacich činností, vykonávaných za účelom dosahovania definovaného podnikateľského výsledku.⁶⁸ Proces je potom organizovaná skupina vzájomne súvisiacich činností alebo podprocesov, ktoré prechádzajú jedným alebo viacerými organizačnými útvarmi či jednou alebo viacerými spolupracujúcimi organizáciami, ktoré spotrebovávajú materiálne, ľudské, finančné a informačné vstupy a ich výstupom je produkt, ktorý má hodnotu pre externého alebo interného zákazníka.⁶⁹

Proces môžeme chápať aj ako jednoducho štruktúrovaný, merateľný súbor činností navrhnutých za účelom vytvorenia špecifikovaného produktu pre konkrétneho zákazníka alebo trh.

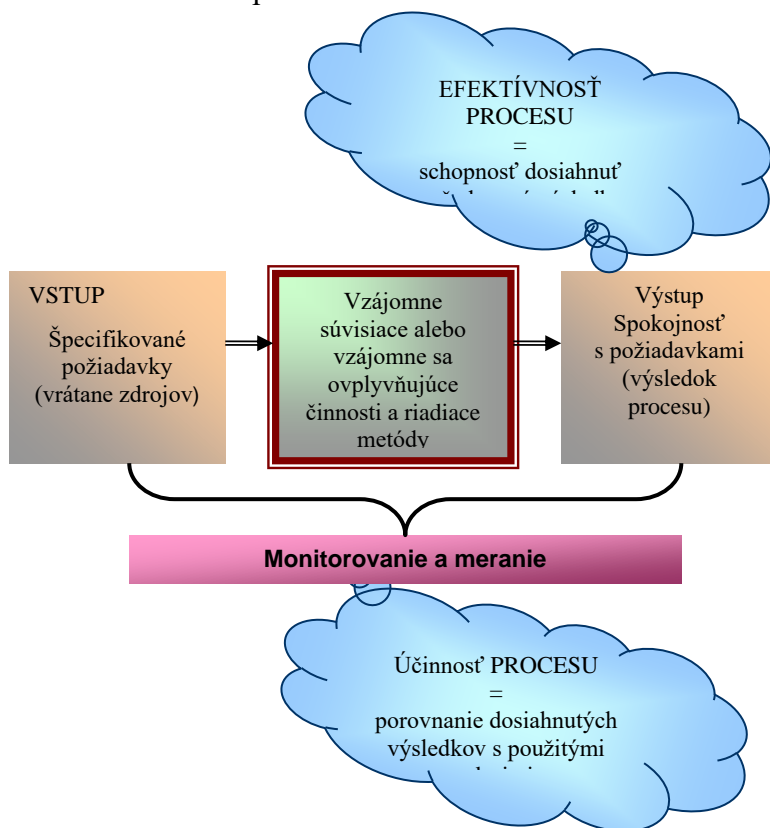
V medzinárodnej norme, prevzatej do systému slovenských technických noriem STN EN ISO 9000: 2015 sa proces definuje ako súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne sa ovplyvňujúcich činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy.

⁶⁸ DAVENPORT, T. H., et al. *The new industrial engineering: information technology and business process redesign*. 1990. s. 465

⁶⁹ ŠMÍDA, F.. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Grada Publishing as, 2007. s. 123.

Tieto činnosti prirodzene vyžadujú pridelenie zdrojov ako sú ľudia a materiál. Akákoľvek činnosť alebo súbor činností, ktoré používajú zdroje na transformáciu vstupov na výstupy, sa môže pokladať za proces.

Všeobecne možno proces znázorniť schémou na obr. 4.⁷⁰



Obrázok 4 Všeobecný proces

Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J. - URDZIKOVÁ, J.: Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov. (2009, 132 s.)

⁷⁰ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: Marketing processes. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

Výstup z jedného procesu často vytvára priamo vstup do ďalšieho procesu. Aplikáciu systému procesov v rámci organizácie spolu s identifikáciou procesov a ich interakciou, ako aj manažérstvo procesov využívaných v organizácii a najmä interakcií medzi týmito procesmi, sa označuje ako **procesný prístup**. Procesný prístup zavádza horizontálne manažérstvo, prekračuje hranice a prekážky medzi rozličnými funkčnými útvarmi a zameriava ich pozornosť na hlavné ciele organizácie.⁷¹

Vstupy a plánované výstupy môžu byť hmotné (zariadenie, materiály alebo dielce) alebo nehmotné (energia, informácie). Výstup môžu byť aj nežiadúce (odpad, znečistenie). Každý proces má svojich zákazníkov a svoje zainteresované strany (vzhľadom k organizácii interné alebo externé), ktoré ovplyvňuje a definujú požadované výstupy podľa svojich potrieb a očakávaní.⁷²

Každý proces musí mať stanovené:

- vstupy a dodávateľov vstupov,
- výstupy a odberateľov výstupov,
- popis činností v procese,
- merateľné výstupné parametre pre hodnotenie výkonnosti procesu,
- cieľové hodnoty výstupných parametrov,
- riadiace parametre na zabezpečenie požadovaných výstupných parametrov,
- vlastníka, operátora transformácie.

Pre procesy sú charakteristické tieto náležitosti:

⁷¹ STN ISO 9001 : 2015

⁷² ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.; *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

- formulácia cieľa a účelu procesu,
- definovanie zákazníkov, ktorým sú určené výstupy procesu,
- celkový čas, ktorý uplynie od spustenia procesu po odovzdanie výstupov procesu zákazníkovi,
- celkové náklady na všetky činnosti procesu napr. náklady na energie, materiál, mzdy,
- definovaná úroveň kvality procesu ako kvality výstupov procesu,
- obsah a logika procesu, ktorá predstavuje jednotlivé činnosti v procese a ich vzájomné väzby, sú radené do vzájomných nadväzností a vytvárajú definovanú štruktúru, pričom nadväznosti činností sú popísané pomocou väzieb,
- riadiace objekty, ktoré riadia priebeh procesu a sú reprezentované vlastníkom procesu, t. j. rolou alebo osobou zodpovednou za priebeh a výsledky daného procesu.
- podporné objekty, ktoré sú procesom používané, ale nie sú procesom spotrebované ani pretvárané, napr. informácie, stroje, nástroje.

K základným krokom pri tvorbe procesov patria:⁷³

- identifikácia procesov - vytvorenie mapy procesov,
- identifikácia vlastníka procesu - stanovenie zodpovednosti a právomoci,
- identifikácia vlastníkov čiastkových procesov - stanovenie zodpovednosti a právomoci,

⁷³ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.; *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

- identifikácia operátorov procesov - stanovenie zodpovednosti a právomoci,
- popis procesu,
- definovanie vstupov a výstupov,
- definovanie vzájomného pôsobenia a rozhraní,
- definovanie ukazovateľov hodnotenia.

V organizáciách nesmie existovať žiadny proces, za ktorý nie je nikto zodpovedný, preto je dôležité stanovenie vlastníka a operátora procesu

Vlastník procesu je ten, kto proces zaviedol a nesie zaň celkovú zodpovednosť. Je zodpovedný za jeho zlepšovanie. Riadi, rieši a eliminuje systematické a náhodné vplyvy.

Operátor procesu je ten, kto s procesom pracuje. Nesie zodpovednosť za odstraňovanie nezhôd v procese.

3.2 Druhy procesov

Hoci v konkrétnej situácii organizácie možno identifikovať množstvo rozličných procesov, prax ukazuje, že je optimálne zaradiť procesy *do štyroch kategórií*:⁷⁴

- ➔ **manažérske procesy organizácie** - procesy zamerané na manažérstvo, resp. dosiahnutie manažérskych zmien, za ktoré zodpovedá a riadi ich vrcholový manažment. K nim patria procesy týkajúce sa strategického plánovania, určovania politík, stanovenia cieľov, zabezpečovania komunikácie, tvorby zmlúv a preskúmania manažmentom;

⁷⁴ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.; *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

- **procesy manažerstva zdrojov** - zahŕňajú procesy zabezpečovania zdrojov potrebných pre procesy manažerstva organizácie, realizačné procesy a podporné procesy;
- **realizačné procesy (hlavné)** – procesy zamerané na vznik priamo preukázateľnej a viditeľnej pridanej hodnoty, ktorú konkrétny zákazník akceptuje, sa predmetňujú v hlavných procesoch, napr. v procese, vývoja, výroby, distribúcie a pod. Sú to procesy zamerané na poskytovanie základného produktu - výrobku alebo služby. Zahŕňajú všetky procesy, ktoré participujú na zamýšľaných, resp. plánovaných výstupoch organizácie;
- **procesy merania, analýzy a zlepšovania (podporné procesy)** - procesy zamerané na podporu hlavných procesov zahŕňajú tie procesy, ktoré sú potrebné na meranie a zber údajov pre analýzu výkonnosti a zlepšovanie efektívnosti a účinnosti. Podporné procesy zabezpečujú fungovanie organizácie a vytvárajú podmienky a prostredie pre hlavné procesy. Ich priamy efekt na produkty dodávané zákazníkovi je však väčšinou navonok skrytý. Sú to napr. procesy súvisiace s metrologiou, kontrolou a skúšaním a pod. Týkajú sa merania, monitorovania, auditovania, preventívnych a nápravných činností a dotýkajú sa manažérskych procesov, procesov manažerstva zdrojov a realizačných procesov.⁷⁵

⁷⁵ ŠALGOVIČOVÁ, J.: Integrovaný audit - ďalší krok ku kvalite organizácie. In: Materials Science and Technology - ISSN 1335-9053. - Roč. 3, č. 1

Procesy podľa veľkosti môžeme deliť nasledovne: ⁷⁶

- makroproces – ide o celú organizáciu ako súbor procesov. Výsledkom je transformácia vstupov na výstupy a vytvorenie tzv. mapy procesov (vzájomná interakcia všetkých identifikovaných procesov v organizácii).
- procesy – sú rozsiahle súbory činností, ktoré sú zamerané na výstup zaujímavý pre zákazníka (hlavné procesy – nakupovanie, výskum, vývoj.....) Za proces je zodpovedný vedúci, za ktorého proces prebieha.
- podprocesy – je nižšia riadiaca úroveň. Činnosti, ktoré sú potrebné, aby proces mohol prebehnúť (napr. vystavenie objednávky). Zodpovednosť nesie príslušný referent.
- činnosti -- je samotný výkon danej činnosti. Zodpovedný je ten, kto daný proces priamo vykonáva

3.3 Zavádzanie procesného prístupu

Hoci charakter procesov môže do značnej miery ovplyvňovať postupnosť ich zavádzania, v zásade možno postupovať podľa nasledujúcej postupnosti krokov (niektoré kroky možno realizovať paralelne):⁷⁷

- ➔ V prvom kroku treba **definovať účel organizácie**. To znamená, že organizácia by mala v rámci marketingovej koncepcie podnikania určiť svojich zákazníkov a ďalšie

⁷⁶ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.; *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

⁷⁷ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.; *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

zainteresované strany, musí zhromaždiť, analyzovať a určiť ich požiadavky, potreby a očakávania, musí vytvoriť komunikačné kanály s nimi a musí definovať zamýšľané výstupy. Súčasťou tejto definície je určenie požiadaviek na manažérstvo kvality, environmentálne manažérstvo, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, manažérstvo rizika, definovanie sociálnej politiky a ďalších disciplín, ktoré sú nevyhnutné pre chod organizácie.

- ➔ V ďalšom kroku sa na základe určeného účelu definujú **politiky a ciele organizácie**. To je kľúčová úloha vrcholového manažmentu, ktorý na základe znalosti trhu musí rozhodnúť aké vlastnosti budú mať zamýšľané výstupy organizácie (produkty, environment, bezpečnosť atď.).
- ➔ Na základe znalostí vízie, stratégie a cieľov možno **identifikovať všetky procesy**, ktoré organizácia potrebuje, aby dosiahla zamýšľané výstupy. Musia sa definovať ich vstupy, výstupy, dodávatelia, zákazníci, zainteresované strany (interné alebo externé), náklady, postupy merania atď.

V praxi organizácií sú procesy často zložité a pre ich zvládnutie je nutná ich dekompozícia. **Podľa úrovne riadenia a zložitosti predmetu podnikania** možno rozlišovať procesy od zložitého komplexu procesov, ktorý treba dekomponovať na **procesy, miniproceny** až po **mikroprocesy**, ktoré realizujú výkonní pracovníci. Je potrebné delegovať zodpovednosť a právomoc aj pre jednotlivé vedľajšie procesy tzv. vlastníkom čiastkových procesov. Uvedené triedenie je aktuálne najmä pre

veľké a stredné organizácie a podniky, keďže malé organizácie a podniky majú jednoduchú riadiacu štruktúru.⁷⁸

Riadenie procesov závisí od konkrétnej organizačnej štruktúry hospodárskej organizácie. Prináleží zvyčajne vedúcemu jednotky organizačnej štruktúry (napríklad vedúci odboru, útvaru, sekcie). Ak je vhodné proces rozložiť na procesy nižšej riadiacej úrovne, napríklad miniproceny potom miniproceny riadi a realizuje riadiaci pracovník na nižšej úrovni (napr. vedúci oddelenia). Dekompozícia môže ďalej pokračovať na hierarchicky nižšie podprocesy, mikroprocesy alebo činnosti. Ich realizáciu zabezpečujú výkonní pracovníci danej riadiacej štruktúry s pridelenou zodpovednosťou.

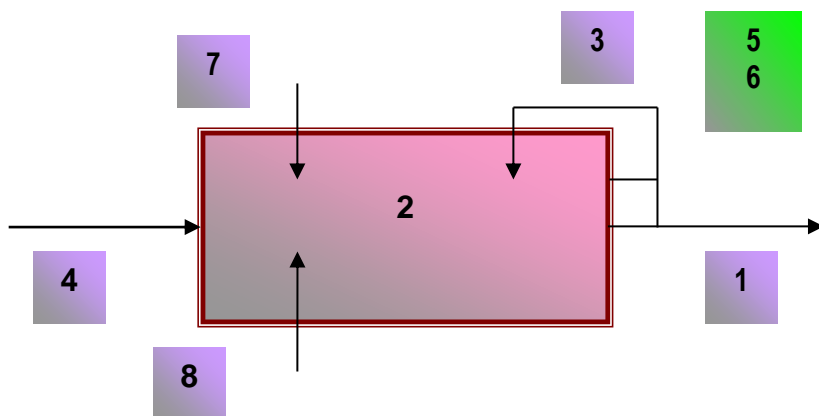
Zo zoznamu procesov sa **vytvorí infraštruktúra procesov a ich interakcií**. Do úvahy pritom treba brať:

- zákazníka každého procesu;
- príslušné vstupy a výstupy každého procesu;
- možné i nemožné interakcie;
- rozhrania medzi procesmi a ich charakteristiky;
- časovanie a postupnosť interakcií procesov;
- efektívnosť a účinnosť postupností.

Ako pracovné nástroje tu možno využiť blokované diagramy, matice závislostí, vývojové diagramy a ďalšie grafické

⁷⁸ JEDLIČKA, M., ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketing a manažérstvo kvality. In: Nové trendy v marketingovom manažmente smerujúce k zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku. - Trnava : VIVAEDUCA, 2007. - ISBN 978-80-969827-1-4. - S. 118

pomôcky. Frekventovanou schémou pre popis procesov je schéma uvedená na obr. 5.⁷⁹



Obrázok 5 Popis procesov

Zdroj: ZGODAVOVÁ, K.: Manažérstvo kvality. (2009, s. 171)

Legenda - Popis

1. Výstupy, t.j. účel použitia;
2. Názov, podstata, procesu;
3. Priebežné výsledky použité v ďalšom procese;
4. Vstupy, s ktorými sa v danom nástroji, resp. technike pracuje;
5. Špecifické údaje týkajúce sa okolia, v ktorom sa nástroj, resp. technika používa;
6. Údaje o kalendárnom a procesnom čase;
7. Pôsobenie vyššej úrovne riadenia, v rámci ktorej sa proces používa;

⁷⁹ ZGODAVOVÁ, K.: Manažérstvo kvality. In: *Integrovaný manažérsky systém*. - Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2009. - ISBN 978-80-552-0231-0, s. 171

8. Zdrojové obmedzenia predpokladaných výsledkov uplatnenia opisovaného procesu – rušivé vplyvy.

Ku každému procesu sa priradí **zodpovednosť a právomoc**. Manažment tak definuje vlastníkov procesov, určí ich úlohy a zodpovednosť za implementáciu a interakcie. Vlastníkom procesu je človek zodpovedný za bezproblémové a efektívne fungovanie tohto procesu. Niekedy procesy prechádzajú celou organizáciou, od jedného pracovníka k druhému, od jedného oddelenia k inému oddeleniu. Vlastník procesu musí byť jednoznačne s procesom oboznámený, na jeho zabezpečení sa podieľa podstatnou mierou a je zainteresovaný na jeho správnom fungovaní. V niektorých prípadoch môže byť vhodné vytvoriť „*tím manažerstva procesov*“, ktorý sa skladá zo zástupcov všetkých procesov a má o nich prehľad.

Procesy je potrebné zdokumentovať. Medzinárodné normy ISO radu 9000 požadujú, aby každý proces bol identifikovaný, zdokumentovaný a popísaný.

Pojem **zdokumentovaný proces** alebo **postup** znamená to, že sa tento proces alebo postup vypracoval, zdokumentoval, zaviedol a že sa udržiava. Jednotlivý dokument môže určovať požiadavky pre jeden alebo viac procesov/postupov. Požiadavka na dokumentovaný proces/postup môže pokrývať viac než jeden dokument.

Cieľom príslušnej dokumentácie o procese je umožniť jeho systematickú a stabilnú prevádzku. Rozsah dokumentácie určuje:

- veľkosť organizácie a druh jej činností,
- zložitosť procesov a ich interakcií,
- kritickosť procesov,

- ⇒ dostupnosť kompetentných pracovníkov.

Principiálne je možno **proces popísať: slovami, symbolmi alebo ich kombináciami**. V jednotlivých procesoch je potrebné analyzovať ich vnútorné zloženie a väzby k okoliu. Cieľom je stanoviť všetky činnosti, ktoré naplňajú daný proces, a ďalšie informácie vzťahujúce sa k týmto činnostiam.

Keďže proces je súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne sa ovplyvňujúcich činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy, v podniku nesmie existovať žiadny proces, za ktorý nie je nikto zodpovedný. Každý proces musí mať:

- ⇒ vstupy a dodávateľa vstupov;
- ⇒ vlastníka, operátora transformácie;
- ⇒ výstupy a odberateľa výstupov;
- ⇒ merateľné výstupné parametre pre hodnotenie výkonnosti procesu;
- ⇒ cieľové hodnoty výstupných parametrov;
- ⇒ riadiace parametre na zabezpečenie požadovaných výstupných parametrov.

Pri každom procese nezávisle od riadiacej úrovne by sa mala použiť nasledovná štruktúra popísania procesu:⁸⁰

- ⇒ názov procesu;
- ⇒ identifikácia predchádzajúcich procesov;
- ⇒ identifikácia nadväzujúcich procesov;
- ⇒ vymedzenie vstupov;
- ⇒ vymedzenie výstupov;
- ⇒ postupnosť činností /postupnosť premeny vstupov na výstupy daného procesu;
- ⇒ zdrojové zabezpečenie /ľudské, finančné, informačné/,

⁸⁰ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.; *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

- vybavenie a infraštruktúra;
- monitorovanie a meranie procesu;
- analýza údajov;
- dokumentácia potrebná pre proces, prípadne výstupná dokumentácia,
- záznamy a zlepšovanie procesu,
- regulátory procesu (napríklad legislatívne obmedzenia);
- kritické faktory úspechu.

Formy dokumentácie sú rozmanité: grafické znázornenie, písomné inštrukcie, kontrolné zoznamy, vývojové diagramy, video prostriedky, elektronické metódy atď. Organizácia musí predovšetkým rozhodnúť o význame procesov pre svoje podnikateľské aktivity, rozlíšiť hlavné firemné procesy od podporných a stanoviť pre ne spôsob ich merania.

Vlastníkom procesu je pracovník, ktorý má plné práva a zodpovednosť za proces.

Vlastník procesu je zodpovedný za riadenie a dohľad nad cieľmi a výkonnosťou procesu **prostredníctvom kľúčových ukazovateľov výkonnosti** (Key performance indicator - KPI). Vlastník procesu má právomoc vykonať požadované zmeny súvisiace s dosahovaním cieľov procesu.⁸¹

Procesy prirodzene vyžadujú pridelenie zdrojov, ktorými sú ľudia, hmotné a finančné prostriedky. Prechod na procesné riadenie môže pomôcť organizáciám efektívne navrhnuť podnikové procesy, optimalizovať väzby medzi nimi, a tiež vytvoriť takú organizačnú štruktúru, ktorá bude efektívnosť priamo podporovať.

⁸¹ WANNES, A., GHANNOUCHI, S.: KPI-based approach for business process improvement. *Procedia Computer Science*, 2019, Č. 164: s. 265-270.

Pre dosiahnutie úspešnosti všetkých činností sa doporučuje **3E**: Economy - hospodárnosť, Efficiency - účelnosť, Effectiveness – výkonnosť.

Zásadou je, že nestačí vykonávať procesy správnym postupom, samotné procesy musia mať svoje opodstatnenie. Procesy hlavné, ktoré neprinášajú pridanú hodnotu, sa vyradia.

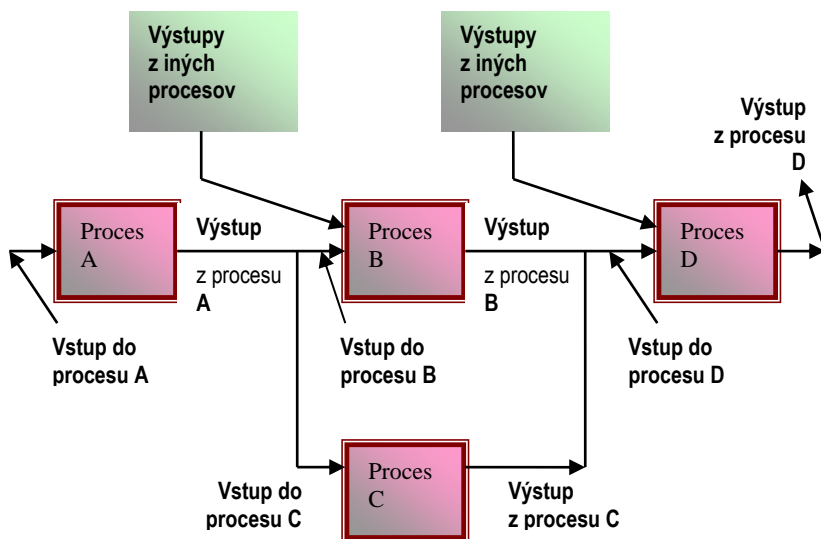
Napriek tomu, že procesný prístup sa v manažérskych systémoch implementuje už viac rokov, nemožno povedať, že by sa táto manažérska filozofia stala všeobecne akceptovanou a že by jej realizácia bola bezproblémová. Stále sa ešte možno stretnúť s „*prvkovým*“ budovaním manažérskych systémov, a to dokonca v rozličných učebných materiáloch alebo v projektoch.

Veľké množstvo organizácií má hierarchicky usporiadané **funkčné útvary**. Ich manažerstvo zvyčajne prebieha **vertikálne** a zodpovednosť za plánované výstupy sa určitým spôsobom člení podľa funkčných právomocí, veľkosti náplne práce a ďalších aspektov. Konečného zákazníka alebo zainteresovanú stranu nemusia všetci účastníci poznať, a preto nemusia dostatočne chápať problémy, ktoré vznikajú na rozhraní útvarov, ktoré však môžu mať kľúčový význam pre zákazníka a napokon aj pre kladný výsledok hospodárenia organizácie. Inak povedané, **v klasickej schéme manažerstva organizácie** sa hlavná pozornosť venuje **zabezpečeniu funkcie** jednotlivých útvarov a previazanie ich činností sa odsúva na druhé miesto.

Procesný prístup zavádza horizontálne manažerstvo, prekračuje hranice a prekážky medzi rozličnými funkčnými útvarmi a zameriava ich pozornosť na **hlavné ciele organizácie**. Tým sa súčasne **zlepšuje manažerstvo rozhraní procesov**. Takým spôsobom sa procesy riadia ako systém, vytvára sa ich

infraštruktúra a riadia sa aj ich interakcie (niekedy sa používa termín *systémový prístup*).⁸²

Výstupy z jedného procesu môžu vytvárať vstupy do iných procesov a môžu byť previazané s ostatnými časťami systému.



Obrázok 6 Príklad postupnosti procesov a väzieb medzi nimi

Zdroj: URDZIKOVÁ, J. - ŠALGOVIČOVÁ, J.: Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov. (2011). 132s.)

3.3.1 Identifikácia procesov

Prvým krokom pri zavádzaní procesného prístupu je identifikácia existujúcich procesov. Platí princíp, že procesy

⁸² ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.; *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

treba realizovať správnymi postupmi, pričom musia mať svoje opodstatnenie. V praxi je často zložité redukovať procesy neprinášajúce hodnotu a identifikovať a zaradiť do reťazca procesov absentujúce, prinášajúce hodnotu.

Verbálne popísanie procesu so zreteľom na výsledok danej postupnosti činností je často zložité a má určité nedostatky:

- ⊕ autori majú tendenciu používať mnoho slov;
- ⊕ niekedy je ťažko určiť zodpovednosť;
- ⊕ postupy sa často zaoberajú úlohami a podstata procesu sa vytráca;
- ⊕ ťažko sa vyjadrujú logické súvislosti;
- ⊕ sú často chápané ako prejav byrokracie;
- ⊕ nedochádza k ich aktualizácii.

Riešením problému je **mapovanie procesu** (grafické znázornenie priebehu procesov), ktoré je v porovnaní s vývojovými diagramami podstatne jednoduchším vyjadrením a najmä v malých a prípadne stredných podnikoch môže dokonca nahradiť verbálne popísanie procesu. Vo väčších podnikoch mapy procesov môžu slúžiť ako príloha verbálneho popísania. Mapy procesov dávajú plastický prehľad o procesoch, pomáhajú odhaľovať duplicity. Mapy procesov sa jednoducho spracovávajú a používajú. Dávajú obraz firemného pracovného toku. Ich hlavnými výhodami je najmä jednoduchosť (len máloktorá firma má totiž viac ako desať hlavných procesov), zahŕňa prvky, ktoré takmer nikdy nie sú v organizačných schémach firiem vyjadrené: zákazníka, verejnosť, zamestnancov a vlastníkov.⁸³

⁸³ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.; *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

3.3.2 Plánovanie procesu

- Po definovaní procesu treba **definovať činnosti**, ktoré vytvárajú jeho podstatu a zabezpečujú transformáciu vstupov na výstupy. S tým súvisí aj definovanie postupnosti činností a ich interakcií, takisto aj spôsobov realizácie činností.
- Každý proces treba **monitorovať a merať**, a preto treba definovať požiadavky na tieto činnosti vrátane príslušnej techniky.
- Dôležitou zložkou plánovania procesu sú **potrebne zdroje** na efektívne fungovanie procesu. Tie môžu zahŕňať: ľudské zdroje, infraštruktúru, pracovné prostredie, informácie, prírodné zdroje, materiály a finančné zdroje.
- Dosiagnuté charakteristiky procesu treba potvrdiť porovnaním s plánovanými cieľmi. Ak sa nenaplní účel organizácie, treba vypracovať nové činnosti a zlepšiť príslušné procesy.

3.3.3 Implementácia a meranie procesu

Každý proces sa implementuje a meria v súlade s plánom. Ak ide o zložitejší proces, organizácia môže vypracovať **projekt implementácie**, ktorý môže obsahovať **úlohy**, ako napr:⁸⁴

- zabezpečenie komunikácie;
- zvyšovanie povedomia;
- školenie;
- zmena manažérskych postupov a pracovníkov;
- angažovanosť manažmentu;
- vytvorenie procesov preskúmania;
- vypracovanie meracích a monitorovacích procesov atď.

⁸⁴ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.; *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

3.3.4 Analýza efektivity procesu

Okrem poznania súčasného priebehu procesov a určenia jasných rozhraní medzi čiastkovými činnosťami, umožňuje podrobné zobrazenie procesov analyzovať priebeh procesov v súvislosti s ich efektívnosťou. Dôležitými bodmi tejto analýzy sú:

- zistenie doterajšieho spôsobu dokumentovania procesov;
- určenie časového priebehu procesu;
- vymedzenie bodov, v ktorých sa uskutočňuje kontrola a meranie čiastkových parametrov /indikátorov/ priebehu procesu;
- odhalenie duplicitne prevádzkovaných činností;
- rozpoznávanie neefektívne realizovaných činností – buď pridávajúcich minimálny úžitok zákazníkovi, alebo poskytujúcich úžitok zákazníkovi pri vysokom vynaložení nákladov;
- rozpoznávanie nedostatkov vo vnútornej funkcii procesu, napr. spôsobené zlou komunikáciou, prípadne zlou koordináciou činností;
- odhalenie chýbajúcich čiastkových vstupov, alebo výstupov, napr. legislatívnych i iných informácií.

Údaje získané z monitorovania a merania procesu sa musia vyhodnotiť, ak je to vhodné, tak s využitím štatistických metód. Výsledky vyhodnotenia sa porovnajú so zadanými požiadavkami, aby sa potvrdila účinnosť a efektívnosť procesu a prípadne získali podklady pre nápravnú alebo preventívnu činnosť.

Analýza procesov nie je samoúčelná. Analýza sa väčšinou zakončí správou pre vrcholový manažment. Na jej základe je

možné spraviť viac či menej závažné zmeny procesov, akými sú náprava procesov a redesign procesov.⁸⁵

3.3.5 Nápravná činnosť a zlepšovanie procesu

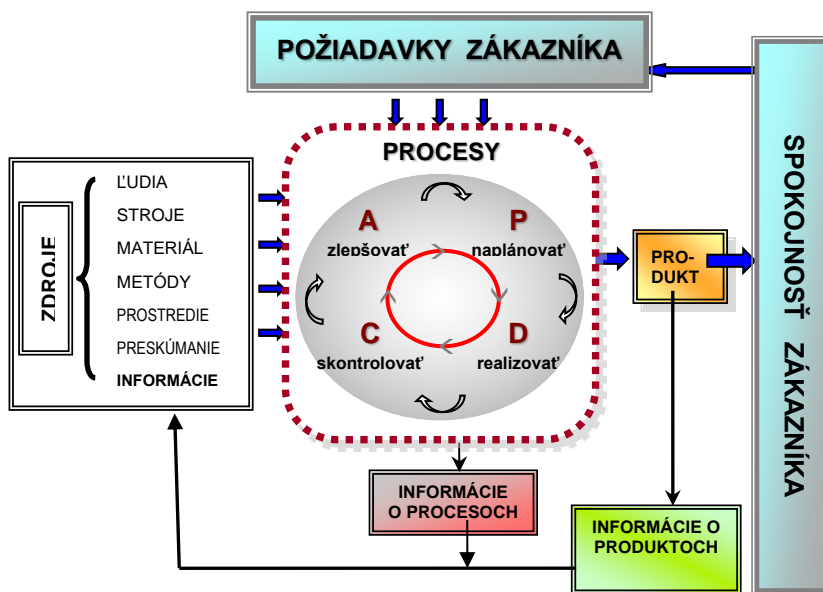
Náprava procesov predpokladá prijať také opatrenia, ktoré zásadne nemenia doterajšiu podobu procesov, ale usilujú a duplicitných činností, zhospodárnenie činností cestou obmedzovania vád, znižovania zásob, využitie outsourcingu (vyčleňovanie činností mimo interný proces, t.j. využívaním rôznych foriem zmluvnej spolupráce, obvykle zaistovanej lacnejšie než práce vo vlastnej réžii), zlepšovaním prínosov pre reálnych či potenciálnych zákazníkov. Zlepšovať môžeme činnosti, ktoré máme pod kontrolou a ktoré dokážeme riadiť. Zlepšovanie musí prinášať novú kvalitatívnu úroveň.

Vhodným nástrojom na zavedenie nápravných činností a zlepšenia je metodika PDCA cyklu (plánuj – urob – overuj – konaj), ktorú možno použiť na všetkých úrovniach organizácie.

Zlepšovanie procesov pomocou Demingovho cyklu PDCA je znázornené na obr. 6. Ak organizácia bude procesy organizácie riadiť pri realizácii uvedených štyroch krokov a zabezpečí, že sa cyklus bude nepretržite opakovať, zabezpečí si tak trvalé zlepšovanie kvality procesov.⁸⁶

⁸⁵ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.; *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

⁸⁶ URZIKOVÁ, J. - ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Ochrana zákazníkov pred nekvalitnou produktov*. - 1. vyd. - Trnava : VIVAEDUCA, 2009. - CD-R., 132 s. - ISBN 978-80-969827-7-6, s. 17



Obrázok 7 Zlepšovanie procesov organizácie pomocou Demingovho cyklu PDCA

Zdroj: URDZIKOVÁ, J. - ŠALGOVIČOVÁ, J.: Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov. (20119. 132s.)

Vývoj nového výrobku sa musí zakladať na požiadavkách, vznikajúcich na trhu. Výroba musí vytvoriť zodpovedajúci produkt a predaj ho musí realizovať na trhu s vierou, že bude vyhovovať zákazníkovi. Cyklus sa neprestajne opakuje, aby sa zistilo, či sa dosiahol cieľ uspokojiť zákazníka. Ak nastane nehoda, vývoj a výroba musia zareagovať a zaviesť nápravné opatrenia.⁸⁷

⁸⁷ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.; *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

Základom všetkých uvedených procesov je prvotný, ale aj následný kontakt zákazníka s organizáciou, realizovaný prostredníctvom komunikácie s akoukoľvek formou prejavu.

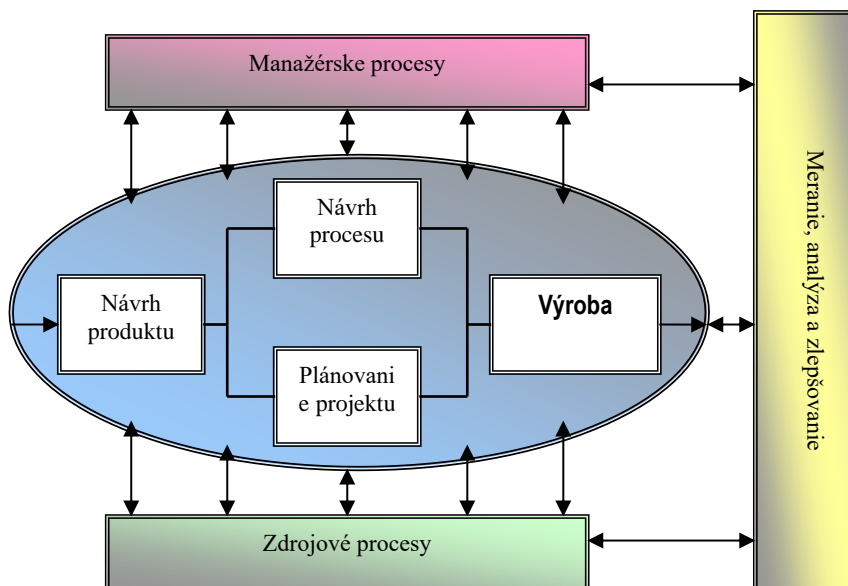
3.3.6 Redesign procesov

Redesign predstavuje radikálne zmeny procesov, ktoré môžu spočívať v novom definovaní procesu. Tieto zmeny sa môžu dotknúť terajšej organizačnej štruktúry, kedy sa procesy môžu stať základným článkom organizačného usporiadania. Novým vymedzením procesov je možné zaviesť do fungovania firmy vysoký stupeň racionality, prekonať minulé, často príliš zložité vzťahy a zvyklosti, ktoré už nemusia zodpovedať momentálnym požiadavkám. Na druhej strane aplikácia redesignu sa dotýka značného počtu zamestnancov a musí byť pripravená z toho dôvodu, aby nedošlo k výrazným prepadom v prevádzke organizácie, a tiež aby nebol z pohľadu zamestnancov spochybnený cieľ redesignu. Redesign predstavuje závažné zásahy do danej podoby fungovania organizácie. Aby bolo uskutočnenie týchto zmien opodstatnené, musia byť prínosy pre organizáciu značne výrazné.⁸⁸

Hoci sa na prvý pohľad zdá, že opísať činnosť organizácie pomocou súboru jej procesov by nemal byť problém, v praxi sa môžu vyskytnúť dva extrémne prípady: buď sa význam niektorého procesu potlačí a zahrnie sa do iného procesu (čím sa potlačí možnosť jeho priameho riadenia), alebo sa činnosť organizácie rozdrobí na také detaily a opíše sa tak podrobnými postupmi, že sa stratí možnosť účinnej akontroly. Skúsenosť však ukazuje, že tímovým prístupom zainteresovaných pracovníkov sa takéto začiatkové modelové nedostatky dajú

⁸⁸ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.; *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

prekonať a procesný prístup tak vytvorí dobrý základ systému manažerstva organizácie.



Obrázok 8 Príklad väzieb medzi jednotlivými procesmi

Zdroj: Zdroj: URDZIKOVÁ, J. - ŠALGOVIČOVÁ, J.:

Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov. (20119. 132s.)

Prečo procesy a procesný prístup?

Odpoveď na túto otázku možno hľadať v neustále meniacom sa podnikateľskom prostredí, v rastúcom tlaku na skracovanie času reprodukčného obratu v organizáciách, v potrebe s predstihom reagovať na nové podnety trhu, či nové a stále sa meniace požiadavky zákazníkov, v tlaku na zníženie nákladov a zvýšenie celkovej efektívnosti podnikania a pod. To všetko vyžaduje iný, nie konvenčný prístup k zvyšovaniu výkonnosti a efektivity podniku. Výhodou procesného prístupu je nepretržité riadenie väzieb medzi jednotlivými procesmi v rámci systému

procesov, ako aj ich riadenie kombinácií a interakcií procesov, ktoré tento prístup poskytuje. Pri takomto prístupe je dôležité:⁸⁹

- pochopenie a splnenie požiadaviek,
- chápanie procesov v zmysle pridanej hodnoty,
- získavanie poznatkov o výkonnosti a efektívnosti procesov,
- trvalé zlepšovanie procesov na základe objektívnych meraní⁹⁰.

Možno konštatovať, že procesné manažerstvo je celosvetovým, čoraz silnejším trendom, ktorý je zameraný na to, čo podnikom prináša zisk. Prechod na procesne orientovanú organizáciu dokáže zefektívniť celkovú výkonnosť a tým aj ziskovosť firmy⁹¹. Bez správne identifikovaných procesov môžu organizácie sklznúť do špirály chaosu a interných konfliktov, pričom si treba uvedomovať, že zákazníkov zaujímajú jedine **výsledky transakcie**.

Úžitok procesného prístupu tak možno vidieť:

- v integrácii a zosúladení procesov pri dosahovaní plánovaných výsledkov;
- v schopnosti sústrediť úsilie na efektívnosť a účinnosť procesov;
- v zvyšovaní kvality produktov;
- v poskytovaní dôvery zákazníkom a ďalším zainteresovaným stranám v trvalú výkonnosť organizácie;

⁹⁰ Makýš, P., Marcel, Š.: *Systém manažérstva kvality podľa ISO 9001:2015 a jeho audity podľa ISO 19011:2018*. Bratislava : MKreol, 2019, s. 96

⁹¹ Spracované podľa dokumentu ISO/IEC 176/SC 2/A 544R2.

- v transparentnosti činností prebiehajúcich v organizácii;
- v nižších nákladoch, kratších časových cykloch a efektívnejšom využití zdrojov;
- v zlepšených, trvalých a predpovedateľných výsledkoch;
- v poskytovaní príležitostí pre sústredené a zväžené zlepšovacie iniciatívy;
- v zvyšovaní produktivity prostredníctvom permanentného zdokonaľovania procesov;
- v podpore zapojenia ľudí a vyjasnenia ich zodpovedností.

Procesy v organizácii sa zvyčajne plánujú a realizujú v riadených podmienkach tak, aby **pridali hodnotu**.⁹²

3.4 Procesný prístup k zákazníckej orientácii a manažérstvo kvality

Manažérstvo kvality ako koordinácia činností, zameraných na usmerňovanie a riadenie organizácie s ohľadom na kvalitu, sa v súlade s normou STN EN ISO 9000: 2015 opiera o zásady, súčasťou ktorých je analyzovaná orientácia na zákazníka, ale aj komplexná zaangažovanosť všetkých pracovníkov. Manažérstvo kvality pre usmerňovanie a riadenie systematickým a transparentným spôsobom vyžaduje zavedenie a udržiavanie **systému manažérstva kvality (SMK)**, ktorý by mal trvalo zlepšovať výkonnosť a súčasne sa zaoberať potrebami všetkých zainteresovaných strán. **Požiadavky na systém manažérstva kvality** špecifikuje norma **ISO 9001**:

⁹² URZIKOVÁ, J. - ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Ochrana zákazníkov pred nekvalitnou produkciou*. - 1. vyd. - Trnava : VIVAEDUCA, 2009. - CD-R., 132 s. - ISBN 978-80-969827-7-6, s. 17

2015 a jeho základ tvorí 8 zásad manažérstva kvality, ktoré sú plne uplatňované v procesnom modeli ISO 9001: 2015

Procesný model systému manažérstva kvality v sebe integruje **4 časti** ⁹³:

- **Zodpovednosť manažmentu** – Vrcholový manažment preberá na seba záväzok nielen vypracovať a zaviesť systém manažérstva kvality, ale aj trvalo zlepšovať jeho efektívnosť, pričom musí poskytnúť dôkaz o svojom záväzku tým, že oboznámi organizáciu s dôležitosťou plnenia požiadaviek zákazníka ako aj legislatívnych požiadaviek; vytvorí, schváli a vyhlási politiku kvality ako aj súvisiace ciele kvality a zaistí na základe komunikácie s nižšími úrovňami organizácie aj ich napĺňanie. Pre napĺňanie musí vrcholové vedenie vytvoriť vhodné podmienky a zabezpečiť dostupnosť zdrojov. Zo zodpovednosti za zavedenie a udržiavanie systému manažérstva kvality, vrcholovému manažmentu vyplýva úloha preverovania funkčnosti SMK, ktoré vykonáva preskúmaním manažmentom tak, aby zaistil trvalú vhodnosť, primeranosť a efektívnosť SMK.
- **Manažérstvo zdrojov** – Organizácia musí vytvoriť vhodné pracovné podmienky a určiť, zabezpečiť a poskytovať potrebné zdroje na zavedenie a udržiavanie SMK a trvalé zlepšovanie jeho efektívnosti za účelom zvýšenia spokojnosti zákazníka plnením jeho požiadaviek.
- **Manažérstvo procesov** – Organizácia musí identifikovať, merať a zlepšovať všetky procesy systému manažérstva kvality a aplikovať ich v rámci organizácie

⁹³ Makýš, P., Marcel, Š.: *Systém manažérstva kvality podľa ISO 9001:2015 a jeho auditu podľa ISO 19011:2018*. Bratislava : MKreo, 2019, s. 96

za účelom dosiahnutia spokojnosti zákazníka splnením jeho požiadaviek.

- **Meranie, analýza a zlepšovanie** – Organizácia musí plánovať a zaviesť monitorovacie, meracie, analytické a zlepšovacie procesy potrebné na prezentáciu zhody produktu s požiadavkami, zaistenie zhody systému manažerstva kvality a trvalé zlepšovanie efektívnosti SMK.

Uvedené časti procesného modelu SMK naznačili, že manažerstvo kvality využíva a spája jednotlivé zložky, väzby a vzájomné interakcie subsystémov manažerstva organizácie a tiež vytvára základ pre efektívne zabezpečenie hodnôt výrobkov a služieb. SMK v zmysle noriem ISO radu 9000 je súborom minimálnych požiadaviek, ktoré tvoria základ riadenia organizácie. Neustály vývoj manažerstva kvality naznačil ďalšie koncepcie, ktorými možno dosiahnuť vytvorenie jednotného a komplexného prístupu pri manažerstve organizácie. Jednou z nich je i **koncepcia komplexného manažerstva kvality** (*TQM – Total Quality Management*).⁹⁴

Otázky na zopakovanie:

1. **Čo je to proces?**
2. **Aké sú základné kroky pri tvorbe procesov?**
3. **Aké poznáte druhy procesov?**
4. **Kto je vlastník procesu?**
5. **Opíš kroky zavádzanie procesného prístupu.**

⁹⁴ ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Marketingová stratégia podniku orientujúceho sa na TQEM*. - 1. vyd. - Hnúšťa : AP SOLUTION, 2004. 215 s. - ISBN 80-968734-5-8

4 Orientácia na zákazníka a procesný prístup v marketingu

Táto kapitola sa podrobne venuje tomu, ako by mala vyzerat' orientácia na zákazníka. Kapitola podrobne približuje:

- orientáciu na zákazníka;
- vzťahy medzi zákazníkom a organizáciou;
- správanie zákazníkov v jednotlivých fázach rozhodovacieho procesu;
- význam medzinárodných noriem ISO v marketingových procesoch;
- marketingové procesy v spojitosti s transakčným marketingom;
- význam procesného manažérstva pre marketingovú komunikáciu.

“Marketing je proces riadenia zodpovedajúci za identifikáciu, predvídanie a uspokojenie potrieb zákazníka efektívne a s profitom“⁹⁵.

Marketingové procesy sú neoddeliteľnou súčasťou procesov organizácie. Je potrebné si túto skutočnosť uvedomiť, identifikovať, definovať, správne štrukturalizovať marketingové procesy a zdokumentovať ich. Je to nevyhnutné pre zdokonaľovanie týchto procesov, zabezpečenie vnútornej a vonkajšej komunikácie a hlavne uspokojovanie potrieb zákazníkov.

⁹⁵ LEIGH, D.: *What is marketing?* [online]. [2022-10-10]. Dostupné na: <<http://www.davidleigh.info/what-is-marketing/>>.

Typické pre marketing je hlavne: ⁹⁶

- orientácia na zákazníkov;
- rozhodovanie sa na základe faktov;
- výhodné vzťahy s dodávateľmi.

8 princípov ktoré pomáhajú zavádzaniu prozákaznícky orientovaných procesov:

- Orientácia na zákazníka – to, čo je efektívne pre zákazníka, ale aj pre organizácie
- Vedenie – presadzovať jednotnosť účelu, smeru a interného prostredia organizácie
- Zapojenie pracovníkov – využívanie schopností pracovníkov v prospech organizácie
- Procesne orientovaný prístup – za účelom účinnejšieho dosiahnutia požadovaného výsledku riadiť súvisiace zdroje a činnosti ako proces
- Systémovo orientovaný prístup k manažérstvu – identifikovanie, porovnanie a riadenie systému vzájomne súvisiacich procesov zameraných na daný cieľ
- Neustále zlepšovanie – neustále zlepšovanie ako prvotný cieľ
- Rozhodovanie na základe faktov – založiť rozhodovanie na základe logickej a nie intuitívnej analýzy údajov a informácií
- Vzájomne výhodné dodávateľské vzťahy – za účelom zlepšovania schopnosti organizácie a jej dodávateľov tvoriť hodnoty.

⁹⁶ JEDLIČKA, M., ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketing ako prvok riadenia kvality. Marketing as an element of quality management. In: INTERCATHEDRA '98 : Bulletin of plant-economic. - Poznaň : University of Poznan, 1998.. - S. 55-58

4.1 Orientácia na zákazníka

Celá organizácia má byť orientovaná na zákazníka, čo je aj vo väčšine manažérskych systémoch explicitne deklarované. Je preto potrebné definovať, kto vlastne zákazníci našej organizácie sú, ako uspokojovať ich potreby čo najlepšie, analyzovať spokojnosť a lojalitu zákazníkov a zabezpečiť spätnú väzbu⁹⁷.

Pri hodnotení významu zásady orientácie na zákazníka v manažerstve organizácie treba pre komplexnosť pri objasňovaní pojmu zákazník a pojmov s ním súvisiacich zdôrazniť, že o zákazníkovi má zmysel hovoriť len v súvislosti s produktom. Pre jednotnosť používanej terminológie uvedieme vysvetlenie pojmu produkt, pretože pojem produkt získal v 21. storočí nový význam. Medzi materiálnym produktom (výrobkom) a službou sa v minulosti rozlišoval striktný rozdiel, no v súčasnosti, vychádzajúc aj z normy STN EN ISO 9000: 2015, sa produkt definuje ako „*výsledok procesu, teda výsledok súboru vzájomne súvisiacich alebo vzájomne pôsobiacich činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy*“. Čiže produktom je výrobok alebo služba, ktorý/-ú dodávateľ poskytuje zákazníkovi na základe vopred dohodnutej špecifikácie. Podľa Spáčila⁹⁸ je veľmi ťažké jasne definovať, kde končí výrobok a kde začína služba. Čistý výrobok by znamenalo, že máme celý úžitok jedine z výrobku a nie je tam žiadny vstup aktivity, ktorá by mala čo dočinenia so službou

⁹⁷ URZIKOVÁ, J. - ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Ochrana zákazníkov pred nekvalitnou produktov*. - 1. vyd. - Trnava : VIVAEDUCA, 2009. - CD-R., 132 s. - ISBN 978-80-969827-7-6, s. 17

⁹⁸ SPÁČIL, A.: *Péče o zákazníky : co od nás zákazník očekáva a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0514-1, s. 12

a naopak, čistá služba je poskytnutá v absolútnej nezávislosti na akomkoľvek hmotnom elemente.

Normy STN EN ISO 9000: 2015 a ISO 10001: 2014 definujú zákazníka ako „organizáciu alebo osobu, ktorá prijíma produkt, napr. spotrebiteľ, klient, konečný užívateľ, maloobchodník, beneficiant – príjemca, ktorý má z produktu benefity, kupujúci“. Vo vzťahu voči organizácií môže byť zákazník interný alebo externý. Zjednodušene možno povedať, že zákazníkom myslíme kohokoľvek, komu odovzdávame výsledky vlastných aktivít. Zákazníkov môžeme segmentovať do troch základných skupín⁹⁹.

Interní zákazníci – pracovníci v rámci jedného podniku, ktorí si vzájomne odovzdávajú „produkt“ (výsledky) svojej práce. Ak tieto „dielčie produkty“ (výsledky) prejdú celým výrobným cyklom (procesom) vznikne finálny výrobok, resp. služba (napr. nadväzujúce výrobné linky; kolegovia, pre ktorých spracovávame správu, resp. návrh, informáciu a pod.).¹⁰⁰

Externí zákazníci – iné fyzické alebo právnické osoby využívajúce dodané výstupy, nie však pre uspokojenie svojej individuálnej potreby, ani pre potreby svojej rodiny. Jedná sa o predávajúcich, dovozcov, sprostredkovateľov – zvyčajne sklady, veľkoobchody, dealeri a pod..

Spotrebiteľia (koneční užívatelia) – zákazníci, ktorí produkt potrebujú pre uspokojenie svojej individuálnej potreby, resp. potreby svojej rodiny.

⁹⁹ URDZIKOVÁ, J.: Spokojný a lojálny zákazník – základný kameň úspechu podniku. In: *Kvalita 2* /2005. Žilina: MASM, 2005, s. 24-26. ISSN 1335-9231

¹⁰⁰ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

Uvedená segmentácia vychádza z právnych vzťahov, ku ktorým dochádza medzi jednotlivými skupinami zákazníkov a ktoroukoľvek organizáciou. Každá skupina zákazníkov je špecifická a vchádza do vzťahu s organizáciou s osobitým záujmom. Organizácia by k nim mala pristupovať individuálne. Najpodobnejšie záujmy majú externí zákazníci a spotrebitelia, a preto pojmom zákazník vo všeobecnosti chápeme a nazývame práve tieto dve skupiny.

4.2 Vzťah organizácia a zákazník

V konkurenčnom prostredí zohráva rozhodujúcu úlohu vzťah organizácie a zákazníka. Organizácie kvalitu produktov ponúkajú a zabezpečujú, zákazníci kvalitu produktov očakávajú a spotrebúvajú. Pre jednotnosť pohľadu na problematiku uvedeného vzťahu vznikla schéma, ktorá znázorňuje prepojenie oboch zainteresovaných strán. Podnet pre vznik schémy vychádzal z autorov pod vedením Sinha¹⁰¹ a po jej čiastkovom publikovaní^{102,103} dostala konečnú podobu až po rôznych úpravách, zmenách a vhodných doplneniach absentujúcich náležitostí a vzťahov. Schému na obr. 9 možno považovať za

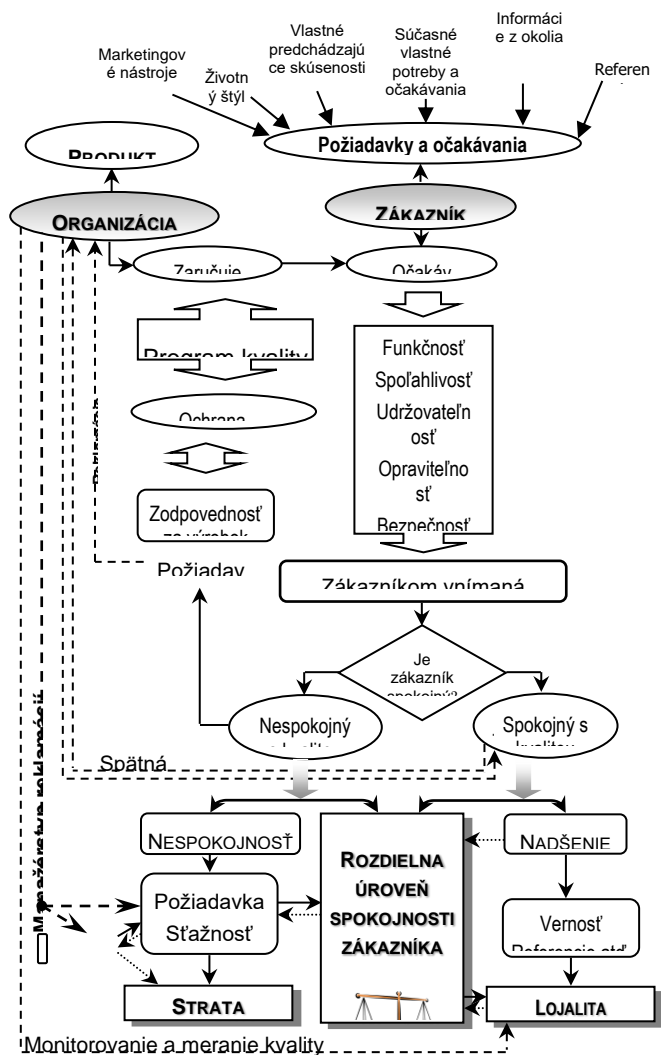
¹⁰¹ SINHA, M. N., WILLBORN, W. W. O.: *The management of quality assurance. II. Title, III. Series.* The United States of America : John Wiley & Sons, Inc., 1985. ISBN 0-471-80310-3

¹⁰² URDZIKOVÁ, J., ŠALGOVIČOVÁ, J.: V organizácii zameranej na kvalitu zákazníkom všetko začína aj končí.. In: *Trendy ekonomiky a managementu.* Brno : VUT, Roč. 2, č. 3, 2008, s. 56-61. ISSN 1802-8527

¹⁰³ URDZIKOVÁ, J., ŠALGOVIČOVÁ, J.: Postavenie zákazníka vo vzťahu k podnikateľskému subjektu. In: *Management, Economics and Business Development in the new European Conditions : VII. International Scientific Conference.* Brno : CERM, 23.-24. máj 2009. ISBN 978-80-7204-582-2

príspevok do teórie marketingu vo vzťahu ku kvalite produktu smerujúcej ku zvyšovaniu spokojnosti zákazníka¹⁰⁴.

¹⁰⁴ URDZIKOVÁ, J., ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov*. - 1. vyd. - Trnava : VIVAEDUCA, 2009. - CD-ROM, 132 s. - ISBN 978-80-969827-7-6, s. 15



Obrázok 9 Prepojenie medzi organizáciou a zákazníkom smerujúce k ich spokojnosti

Zdroj: URDIKOVÁ, J., ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov.* (2009, 131s.)

Orientácia na zákazníka má byť strategickou úlohou všetkých moderných organizácií a spokojný zákazník hlavným cieľom manažerstva. Jediné spokojný zákazník sa opäť vráti a svojou kúpou prejaví svoju dôveru a spokojnosť. Pre úspech organizácie je preto dôležité poznať svojich zákazníkov, správne identifikovať ich požiadavky a očakávania, sledovať a manažovať mieru ich spokojnosti, čo sa týka produkcie. Organizácie, ktoré majú jasne vytýčený súbor strategických kritérií a systém ich sledovania, sú výkonnejšie a úspešnejšie ako konkurencia.

V praxi ale často potreby organizácie nie sú dostatočne kompatibilné s potrebami zákazníkov. Rozhodnutia, týkajúce sa stratégií uvádzania produktov na trh, sa nesú pod technokratickým diktátom expertov, špecialistov a manažérov v intenciách výrobnej, v lepšom prípade výrobkovej podnikateľskej koncepcie. Výsledkom odtrhnutia od reality trhu môže byť strata trhových pozícií a organizácie sa dostanú do situácie, kedy aj lojálni zákazníci začnú hľadať optimálne produkty na konkurenčnom trhu.

Väčšina ľudí vo významných kultúrach sveta vidí organizácie ako pyramídy s právomocami, ktoré smerujú nadol od rozhodujúcej osobnosti na vrchole pyramídy¹⁰⁵. Klasická pyramídová hierarchia, ktorá bola uznávaná dlhý čas, znázorňuje na vrchole nachádzajúcich sa riaditeľov s mocou, postupne sa šíriacou smerom dole k nižším úrovňam zamestnancov.

Zákazníci - práve tí ľudia, pre ktorých organizácia existuje - sa nachádzajú na najnižšej úrovni, dokonca mimo pyramídy.

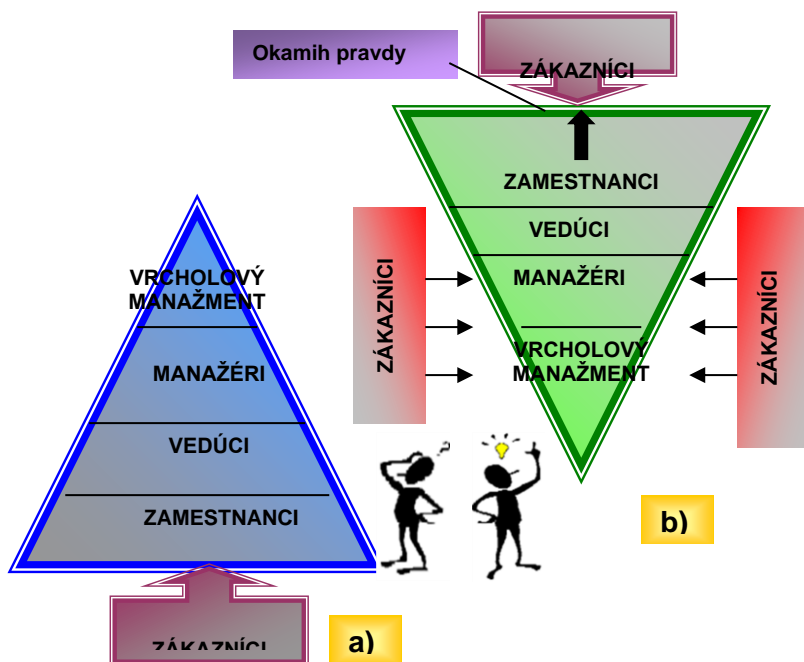
¹⁰⁵ Spracované podľa: HELLER, 2005, s. 173-175 a KOTLER et al., 2007, s. 178-179, uvedené in: URDZIKOVÁ, J. - ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov*. - 1. vyd. - Trnava : VIVAEDUCA, 2009. - CD-ROM, 132 s. - ISBN 978-80-969827-7-6, s. 18

V skutočnosti tieto tradičné pyramídové štruktúry vylučujú základný dôvod svojej existencie - zákazníka. Je typické, že títo „outsideri“ sa neobjavia na schéme organizácie či v akomkoľvek vyhlásení o právomoci organizácie. Práve títo ľudia však platia za produkty, a tak vlastne aj mzdy každému v organizácií.¹⁰⁶

Pyramídové hierarchie majú snahu zameriavať sa len na „vnútro organizácie“ a nie sú naprojektované tak, aby sa vedeli vyrovnáť s novým dynamickým názorom na svet. Avšak v zložitom a turbulentnom vonkajšom prostredí tak vnútorne orientované organizácie neprežijú. Je nevyhnutné, aby sa tradičné štruktúry organizácií z minulosti pretransformovali na moderné zákaznícky orientované štruktúry, štruktúry budúcnosti.

Dnes existuje jednoznačná potreba rozvíjať také schopnosti a procesy organizácie, ktoré budú efektívne reagovať na zmeny vo vonkajšom prostredí. Táto reakcia sa musí aktuálne prispôsobovať meniacim potrebám zákazníka, ako aj zmenám v politickej, fyzickej, ekonomickej, sociálnej, technologickej a obchodnej oblasti.

¹⁰⁶ ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Marketingová stratégia podniku orientujúceho sa na TQEM*. - 1. vyd. - Hnúšťa : AP SOLUTION, 2004. 215 s. - ISBN 80-968734-5-8



Obrázok 10 Štruktúra organizácií – minulosť a budúcnosť

Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketing v manažerstve kvality. (2005. - 202 s.)

a) *Tradičná štruktúra organizácie – klasická pyramídová hierarchia*

b) *Moderná zákaznícky orientovaná štruktúra organizácie*

Zameranie na zákazníka znamená akceptovanie základnej tézy „zákazník je prvoradý“ zo strany vrcholového manažmentu, ale aj výkonných manažerov. Požiadavkám tých, ktorí v skutočnosti platia za produkty, treba pozorne načúvať a reagovať na ne seriózne, pružne a efektívne.

Efektívnym prístupom k operatívnym aspektom organizovania je prevrátenie hierarchickej pyramídy v myslení a správaní

manažérov tak, aby sa zákazník dostane na jej vrchol. Z tradičnej štruktúry organizácie sa stáva moderná zákaznícky orientovaná štruktúra, ktorá radikálne mení priority podnikania. Zákazník sa nachádza nad pyramídou moci. V rozhodujúcom momente dochádza k vzájomnej interakcii so zamestnancami „prvého kontaktu“, čo predurčí následne vzťah zákazníka k organizácii. Po stranách obrátenej pyramídy zákazníci predstavujú fakt, že presadzovanie záujmov zákazníkov musí byť stratégiou organizácií.

Pre mnohé organizácie je táto myšlienka ešte aj v 21. storočí revolučná, pretože nezodpovedá zavedenej praxi a demonštruje iný spôsob myslenia, než je v hospodárskom prostredí transformujúcich sa ekonomík bežný. Prevrátený model pyramídy poukazuje na to, že zákazník je skutočne „rozhodujúci“. Mení metódy a techniky dosahovania prioritných cieľov podnikania.

V súlade s revidovanou normou STN EN ISO 9004: 2010 „Manažerstvo trvalého úspechu organizácie. Prístup na základe manažerstva kvality“ možno konštatovať, že prvá zásada: zameranie sa na zákazníka doporučuje organizáciám uvedomiť si, že od svojich zákazníkov závisia, a preto majú chápať ich súčasné a budúce potreby, majú uspokojovať požiadavky zákazníkov a majú sa snažiť prekonať ich očakávania. To môže priniesť benefity, ktoré možno označiť ako kľúčové:¹⁰⁷

- zvýšený výnos a podiel na trhu dosiahnuté pomocou flexibilných a rýchlych reakcií na trhové príležitosti;
- zvýšená efektívnosť využívania zdrojov organizácie pri zvyšovaní spokojnosti zákazníka;
- zvýšená lojálnosť zákazníkov smerujúca k opakovanému obchodu.

¹⁰⁷ STN EN ISO 9004: 2010

Zameranie sa na zákazníka zvyčajne vedie:¹⁰⁸

- k prieskumu a pochopeniu potrieb a očakávaní zákazníkov;
- k ubezpečeniu, že ciele organizácie nadväzujú na potreby a očakávania zákazníkov;
- k oznamovaniu potrieb a očakávaní zákazníkov v celej organizácii;
- k meraniu spokojnosti zákazníkov a k následnej reakcii na výsledky;
- k systematickému manažérstvu vzťahov so zákazníkmi;
- k zabezpečeniu vyváženého prístupu k spokojnosti zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán (ako sú majitelia, zamestnanci, dodávatelia, finančné organizácie, miestne spoločenstvá a celá spoločnosť).

Udržiavanie princípu zameranie na zákazníka má aj ďalšiu dimenziu. Zákaznícky princíp je totiž potrebné presadzovať aj vo vzťahu k internému zákazníkovi — zamestnancovi, keďže kvalita produktu sa dosahuje interakciou všetkých činností, vykonávaných všetkými pracovníkmi na pracovných pozíciách v smere vertikály tvorby produktu. Pracovníci, ktorí sa aktívne zúčastňujú na pracovnom procese, sú neraz spôsobilí lepšie riešiť operatívne problémy než manažéri. Myšlienka orientácie na zákazníka je vlastne spojená so seba-riadením — každý zodpovedá za výsledky svojej práce. Na ilustráciu je použitý obr. 11, znázorňujúci cyklus spokojnosti a lojality zainteresovaných. To znamená, ak budeme mať v organizácii spokojných a zároveň lojálnych zamestnancov, výsledkom ich práce budú kvalitné produkty, s ktorými budú spokojní zákazníci. Tí sa v prípade trvalého uspokojovania ich potrieb a očakávaní stanú vernými až lojálnymi, čo je predpokladom

¹⁰⁸ STN EN ISO 9004: 2010

úspešnosti a konkurencieschopnosti organizácie. Cyklus podľa obr. 11 sa musí neustále opakovať.



Obrázok 11 Cyklus spokojnosti a lojálnosti zainteresovaných zákazníkov¹⁰⁹

Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketing v manažerstve kvality. (2005. - 202 s.)

Z uvedenej prevrátenej pyramídy na obr. 11 vyplýva, že ku kľúčovým faktorom úspešnosti organizácie patria zamestnanci, ktorí prichádzajú do priameho kontaktu so zákazníkmi. Ich priamy kontakt so zákazníkmi do značnej miery ovplyvní, či zákazníci budú ochotní v organizácii nakupovať. Rozhodnutia o kúpe produktu, bez ohľadu na to, či sú racionálne, alebo sa

¹⁰⁹ URDZIKOVÁ, J. - ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov*. - 1. vyd. - Trnava : VIVAEDUCA, 2009. - CD-ROM, 132 s. - ISBN 978-80-969827-7-6 , s. 21

formujú pod vplyvom emócií, neovplyvňujú ani tak veľmi deklarované podnikateľské vízie, misie a stratégie. Zákazníci sa len zriedka stretávajú s riaditeľmi alebo stratégmi, ale často bezprostredne komunikujú s pracovníkmi, ktorí predstavujú tzv. „prvý kontakt“, napríklad s pracovníkmi call centier, s predavačmi, technickým personálom, atď. Často práve komunikácia s nimi ovplyvňuje to, ako zákazník organizáciu vníma. Pokiaľ nie sú zamestnanci správne vyškolení a trénovaní, môžu byť ich vplyv na zákazníkov negatívny. Zamestnanci sa potrebujú naučiť a aplikovať jednoduché, kvalitné interpersonálne zručnosti zamerané na riešenie problémov, pretože vo všeobecnosti platí, že pracovníci vykonávajúci prácu ovplyvňujúcu kvalitu produktu musia byť kompetentní na základe príslušného vzdelania, prípravy, zručnosti a skúsenosti. V rámci zabezpečenia kompetentnosti, povedomia a prípravy pracovníkov musí organizácia v súlade s požiadavkami systémového riešenia:¹¹⁰¹¹¹

- určiť potrebnú kompetentnosť, teda preukázanú schopnosť aplikovať vedomosti a zručnosti pracovníkov, ktorí vykonávajú prácu ovplyvňujúcu kvalitu produktu;
- zabezpečovať prípravu a vyhodnocovať efektívnosť poskytovanej prípravy;
- udržiavať primerané záznamy o vzdelávaní, príprave, zručnosti a skúsenosti.

Zlepší sa tým kvalita komunikácie a kontaktov so zákazníkmi a pomocou systému hodnotenia spätnej väzby od zákazníkov

¹¹⁰ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

¹¹¹ EDLIČKA, M., ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketing ako prvok riadenia kvality. Marketing as an element of quality management. In: INTERCATHEDRA `98 : Bulletin of plant-economic. - Poznań : University of Poznan, 1998.. - S. 55-58

sa zabezpečuje neustále zlepšovanie uvedených procesov v organizácii.

Prijatie koncepcie orientácia na zákazníka znamená v každej organizácii realizovať také opatrenia ako sú napr.:¹¹²

- situčné analýzy doterajších vzťahov so zákazníkmi;
- systematické skúmanie požiadaviek zákazníkov, premietnutie týchto potrieb do podnikateľskej a marketingovej stratégie a v konečnom dôsledku aj návrhu nových produktov a procesov;
- monitorovanie, meranie spokojnosti a lojality zákazníkov, reagovanie na sťažnosti, reklamácie zákazníkov;
- rozvíjanie riadenia vzťahov so zákazníkmi - CRM;
- zmena firemnej kultúry vo vzťahu k zákazníkovi;
- zmena štýlu riadenia atď.

4.3 Správanie sa zákazníka v jednotlivých fázach rozhodovacieho procesu

Od vzniku potreby až po hodnotenie produktu zákazníkom, prechádza zákazník jednotlivými fázami rozhodovacieho procesu^{113 114 115}.

a) **Hľadanie** – začiatkové štádium rozhodovacieho procesu – v tejto fáze vznikne potreba, ktorá môže vyvierať

¹¹² ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

¹¹³ BARTOVÁ, H. et al.: *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. Praha : Fakulta podnikohospodářská Vysoké školy ekonomické v Praze, 2007. ISBN 978-80-1335-0778-1, s. 28

¹¹⁴ URZIKOVÁ, J.: Spokojný a lojálny zákazník – základný kameň úspechu podniku. In: *Kvalita 2 /2005*. Žilina : MASM, 2005, s. 24-26. ISSN 1335-9231

¹¹⁵ KOTLER, Ph. - ARMSTRONG, G.: *Marketing*. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0513-3, s.172

z vnútorného podnetu človeka alebo ju môžu vyvolať externé vonkajšie podnety (podnety z okolia). Zákazník si vytvorí určitú predstavu o produkte, ktorý potrebuje a hľadá najlepšiu cestu, ako ju uspokojiť. Dôležitú úlohu však hrá ako si definuje potrebu. Podľa toho si zákazník vytvorí zoznam dostupných vyhovujúcich dodávateľov (organizácií). Už v tejto fáze začína zhromažďovať informácie, ktoré budú slúžiť ako základ pre rozhodovanie o kúpe produktu. Na jednej strane zákazník vníma podnety vyvíjané zo strany organizácií a na strane druhej prijíma informácie a referencie od okolia (rodina, priatelia, známy, iní zákazníci a pod.). Fáza hľadania postupne prechádza do fázy rozhodovania.

- b) **Rozhodovanie** – fáza, ktorá je veľmi silne ovplyvnená mnohými faktormi. Okrem marketingových nástrojov organizácie hrajú dôležitú úlohu vlastné predchádzajúce skúsenosti, životný štýl zákazníka, prípadne pozitívne alebo negatívne referencie a informácie z okolia. Na základe pocitov, informácií, znakov kvality produktov a iných vstupov do rozhodovacieho procesu vznikajú rôzne varianty riešení, ktoré zákazník hodnotí a následne selektuje správneho dodávateľa (organizáciu).
- c) **Realizácia** – *rozhodnutie o nákupe* – zrealizuje sa obchod, resp. nie. Záleží od výsledku z predchádzajúcej fázy, pričom zákazník môže byť ešte ovplyvňovaný doplňujúcimi nástrojmi starostlivosti o zákazníkov.
- d) **Hodnotenie** – po nákupe zákazník vníma reálnu hodnotu toho, čo získal a porovnáva s očakávanou hodnotou. Posudzuje, do akej miery produkt spĺňa jeho očakávania a uspokojuje jeho potrebu, pokiaľ možno bez vedľajších negatívnych efektov a rizík. Práve teraz je dôležité, či pôvodné očakávania neboli príliš vysoké, akým spôsobom

sa vyvíjala zákaznícka skúsenosť, či boli sťažnosti včas diagnostikované a odstránené, ako reagoval dodávateľ, teda organizácia na zmeny v očakávaní a pod. Táto fáza nadväzuje opäť na prvú fázu, hľadanie.

Práve vo fáze hodnotenia zákazník vníma skutočnú hodnotu produktu, porovnáva so svojimi požiadavkami, s vnútornými predstavami, očakávaniami, želaniami, na základe čoho sa u neho vzbudí pocit spokojnosti alebo nespokojnosti s daným produktom. To znamená, že ponákové správanie sa zákazníkov sa prejavuje rôznymi stavmi. V nasledujúcom texte je stručne roznalyzovaná spokojnosť a lojalita zákazníkov. Nespokojnosti zákazníka a jej prejavom bude venovaná pozornosť v ďalších podkapitolách monografie.¹¹⁶

Križanová uvádza¹¹⁷, že existuje veľký počet formulácií a názorov na spokojnosť zákazníka, čo možno potvrdiť faktom, že len v USA vyšlo od roku 1975 do roku 1994 viac ako 800 publikácií na túto tému. Vo všeobecnosti sa spokojnosť zákazníka chápe ako zákaznikom vnímaná úroveň, do akej sa splnili jeho požiadavky, pričom sťažnosti zákazníka sú všeobecným ukazovateľom nedostatočnej spokojnosti. Absencia sťažností však neznamená automaticky vyššiu spokojnosť zákazníka. Aj keď sa požiadavky zákazníka schvália a splnia, nemusí to znamenať jeho vysokú spokojnosť¹¹⁸.

Požiadavka podľa STN EN ISO 9000: 2015 je „*potreba alebo očakávanie, ktoré sa určia, všeobecne sa predpokladajú alebo*

¹¹⁶ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

¹¹⁷ KRIŽANOVÁ, A.: Spokojnosť zákazníka a jej piliere – hodnota a kvalita výrobku alebo služby. In: *Kvalita*. 2003, roč. XI, č. 3, s. 26 - 29. ISSN 1335-9231

¹¹⁸ ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Terminológia kvality*. - 1. vyd. - Bratislava : STU v Bratislave, 2006. - 156 s. - ISBN 80-227-2370-3, s. 28

sú povinné“. To znamená, že „spokojnosť zákazníka je súhrnom pocitov vyvolaných rozdielom medzi jeho požiadavkami a vnímanou realitou na trhu“¹¹⁹. Ak to zhrnieme, tak spokojnosť zákazníka je vlastne názor zákazníka na úroveň, s akou transakcia splnila, plní jeho potreby a očakávania počas celej doby životnosti produktu. Nejde len o momentálny pocit, ktorý získa zákazník pri uspokojení potrieb prostredníctvom produktu. Zákazník porovnáva svoje vlastné skúsenosti po použití určitého produktu s očakávaniami, želaniami, prípadne s predpísanými štandardmi. Ak sa očakávaný výsledok potvrdí alebo prekoná, zákazník je spokojný. Je potrebné zdôrazniť, že spokojnosť zákazníka je subjektívny pocit, ktorý sa dotýka komplexu činností súvisiacich s tvorbou produktu.

Zainteresované strany

Rôzne manažérske koncepcie, či na báze noriem ISO radu 9000 alebo na báze TQM, majú spoločný základ, ktorý je aplikovaný v implementačných modeloch. Modely v sebe integrujú množstvo procesov a väzieb medzi nimi, pričom významnú úlohu zohrávajú procesy, týkajúce sa zainteresovaných strán.

Zainteresovanou stranou sú chápané osoby, respektíve skupiny osôb alebo organizácia, ktoré sa zaujímajú o výkonnosť alebo úspech organizácie, napríklad zákazníci, vlastníci, pracovníci v organizácii, dodávatelia, akcionári, bankári, zväzy, partneri, interní pracovníci alebo spoločnosť. Skupinu môže tvoriť organizácia, jej časti alebo viaceré organizácie¹²⁰.

¹¹⁹ NENADÁL, J.: *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0, s. 63

¹²⁰ ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Terminológia kvality*. - 1. vyd. - Bratislava : STU v Bratislave, 2006. - 156 s. - ISBN 80-227-2370-3, s. 29

Svoju pozornosť teraz zameriame konkrétne na skupinu, ktorú tvoria zákazníci a podrobnejšie analyzujeme procesy, ktoré s nimi priamo súvisia.

4.4 Normy ISO a marketingové procesy

Ak máme identifikovať procesy priamo súvisiace so zákazníkmi, vo väčšine prípadov sa jedná o nasledujúce parciálne procesy organizácie¹²¹ :

- systematické **skúmanie požiadaviek zákazníkov** vhodnými metódami a postupmi;
- rýchle a efektívne **uspokojovanie týchto požiadaviek** nakoľko v konkurenčnom prostredí rozhoduje okrem kvality aj faktor času a nákladov;
- systematické **monitorovanie a meranie spokojnosti zákazníkov**.

Tieto procesy prebiehajú v organizácii horizontálne. Neboli by však možné bez aplikácie procesu **komunikácia so zákazníkom**.

Mimoriadne užitočnou pomôckou pri implementácii procesného prístupu v marketingu sú medzinárodné normy ISO radu 9000. Poskytujú jednoduché, aplikovateľné návody a doporučia, overené praxou, ako postupovať v tom prípade, ak si organizácia buduje a následne nechá certifikovať, prípadne registrovať svoj systém manažérstva v súlade s vopred určeným modelom systému manažérstva.

¹²¹ MATEIDES, A. – ZÁVADSKÝ, J.: *Ako zaviesť systém riadenia kvality podľa Makýš, P., Marcel, Š.: Systém manažérstva kvality podľa ISO 9001:2015 a jeho audity podľa ISO 19011:2018*. Bratislava : MKreo, 2019, s. 96

Norma je prevzatá do sústavy slovenských technických noriem a obsahuje konkrétne vymenované požiadavky, ktoré sa kladú na procesy, súvisiace so zákazníkom, s jeho požiadavkami na produkt, požiadavkami na internú aj externú komunikáciu, teda procesy, ktoré svojím obsahom spadajú do oblasti pôsobnosti a kompetencie podnikového marketingu. Sú to minimálne kritériá, ktoré musí organizácia pri certifikačnom audite splniť.

Uvádzame citáciu z normatívnych dokumentov, súvisiacu s požiadavkami na procesy, týkajúce sa zákazníka.¹²²

4.4.1 Procesy týkajúce sa zákazníka

Určenie požiadaviek, týkajúcich sa produktu

Organizácia musí určiť:

- a) požiadavky špecifikované zákazníkom, vrátane požiadaviek na dodávanie a činností po dodaní produktu;
- b) požiadavky nešpecifikované zákazníkom, ale nevyhnutné na osobitné alebo zamýšľané používanie, ak sú známe;
- c) požiadavky predpisov a legislatívne požiadavky aplikovateľné na produkt;
- d) akékoľvek ďalšie nevyhnutné požiadavky stanovené organizáciou.

Činnosti po dodaní zahŕňajú napríklad činnosti poskytované počas záruky, zmluvné záväzky napr. servisnú starostlivosť a dodatočné služby ako sú recyklácia alebo končená likvidácia.

4.4.1.1 Preskúmanie požiadaviek, týkajúcich sa produktu

Organizácia musí preskúmať požiadavky, týkajúce sa produktu. Toto preskúmanie sa musí vykonať pred prijatím záväzku na

¹²² Norma ISO 9001: 2015 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky.

dodanie produktu zákazníkovi (napr. pred rozoslaním ponúk, podpísaním zmlúv alebo objednávok, akceptovaním zmien zmlúv alebo objednávok) a musí zaistiť, že:

- a) sa definovali požiadavky na produkt;
- b) sa vyriešili požiadavky zmluvy alebo objednávky odlišné od tých, ktoré sa určili skôr;
- c) organizácia je schopná splniť definované požiadavky.

Záznamy z výsledkov preskúmania a činnosti vyplývajúce z preskúmania sa musia uchovávať.

Ak zákazník neposkytne zdokumentované vyjadrenie alebo zdokumentovanú požiadavku, organizácia musí požiadavky zákazníka pred ich prijatím odsúhlasiť.

Ak sa požiadavky na produkt zmenia, organizácia musí zaistiť, aby sa príslušné dokumenty zmenili a aby príslušní pracovníci boli upovedomení o zmenených požiadavkách.

V niektorých situáciách, ako je predaj cez internet, je oficiálne preskúmanie každej objednávky nepraktické. Namiesto toho môže preskúmanie zahŕňať príslušné informácie o produkte, ako sú katalógy alebo reklamné materiály.

4.4.1.2 Komunikácia so zákazníkom

Organizácia musí určiť a zaviesť efektívne opatrenia umožňujúce komunikáciu so zákazníkmi týkajúcu sa:

- a) informácií o produkte;
- b) vybavovania otázok, zmlúv alebo objednávok vrátane zmien;
- c) spätnej väzby od zákazníka vrátane jeho sťažností.

Príklady objektov komunikácie:

Externé objekty:

- Potreby a očakávania zákazníka na trhu;
- Potreby a očakávania ďalších zainteresovaných strán;
- Zmeny v príslušných legislatívnych požiadavkách a požiadavkách nariadení;
- Medzinárodné a národné normy.

Príklady objekty komunikácie:

- Schválené politiky a ciele;
- Potreby a očakávania ľudí v organizácii vrátane tých, ktorí preberajú výstup z procesu;
- Technologický vývoj;
- Požiadavky na kompetentnosť ľudí realizujúcich návrh a vývoj;
- Spätné informácie z minulých skúseností;
- Záznamy a údaje o existujúcich procesoch a výrobkoch;
- Výstupy z ďalších procesov.

4.4.1.3 Návrh a vývoj

Možno považovať za proces, ktorý je v rámci plnenia požiadaviek zákazníka podstatným spôsobom prepojený s aktívnym marketingom v organizácii.

Plánovanie návrhu a vývoja

Organizácia musí plánovať a riadiť návrh a vývoj produktu. Počas plánovania návrhu a vývoja musí organizácia určiť¹²³

¹²³ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

- a) etapy návrhu a vývoja;
- b) preskúmanie, verifikáciu a validáciu patriace ku každej etape návrhu a vývoja;
- c) zodpovednosť a právomoc pri návrhu a vývoji;

Organizácia musí riadiť rozhrania medzi rozličnými skupinami zainteresovanými na návrhu a vývoji, aby sa zaistila efektívna komunikácia a jasné priradenie zodpovednosti. Plánovanie výstupu sa pri napredovaní návrhu a vývoja musí podľa potreby aktualizovať.

Vstupy do návrhu a vývoja

Musia sa určiť vstupy týkajúce sa požiadaviek na produkt a záznamy sa musia udržiavať. Tieto vstupy musia obsahovať:

- a) požiadavky na funkciu a výkonnosť;
- b) použiteľné požiadavky predpisov a legislatívne požiadavky;
- c) informácie odvodené z predchádzajúcich podobných návrhov, ak treba;
- d) ďalšie požiadavky závažné pre návrh a vývoj.

Musí sa preskúmať primeranosť týchto vstupov. Požiadavky musia byť úplné, jednoznačné a navzájom nekonfliktné.

Výstupy z návrhu a vývoja

Výstupy z návrhu a vývoja musia mať formu, ktorá umožňuje ich verifikáciu v porovnaní so vstupom do návrhu a vývoja a pred uvoľnením sa musia odsúhlasiť.

Výstupy z návrhu a vývoja musia:¹²⁴

- a) spĺňať vstupné požiadavky do návrhu a vývoja;

¹²⁴ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

- b) poskytovať primerané informácie pre nákup, výrobu a pre poskytovanie služieb;
- c) obsahovať alebo odkazovať na kritériá prijatia;
- d) špecifikovať charakteristiky produktu, ktoré sú dôležité pre jeho bezpečné a správne používanie.

Informácie pre výrobu a poskytovanie služby môžu zahŕňať podklady na ochranu produktu.

4.4.1.4 Riadenie zmien návrhu a vývoja

Musia sa identifikovať zmeny návrhu a vývoja a záznamy sa musia udržiavať. Tieto zmeny sa musia preskúmavať, podľa potreby verifikovať a validovať a pred zavedením odsúhlasiť. Preskúmanie zmien návrhu a vývoja musí zahŕňať vyhodnotenie účinku zmien na jednotlivé časti produktu a na už dodaný produkt. Záznamy o výsledkoch preskúmania zmien a akýchkoľvek nevyhnutných činnosti sa musia udržiavať.

4.4.1.5 Meranie, analýza a zlepšovanie

Organizácia musí plánovať a zaviesť monitorovacie, meracie, analytické a zlepšovacie procesy potrebné na:¹²⁵

- a) prezentáciu zhody produktu s požiadavkami;
- b) zaistenie zhody systému manažérstva kvality;
- c) trvalé zlepšovanie efektívnosti systému manažérstva kvality.

¹²⁵ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

Tieto procesy musia zahŕňať určenie použiteľných metód vrátane štatistických techník a rozsahu ich používania.

4.5 Marketingové procesy v praxi transakčného marketingu

Marketingová koncepcia podnikania a manažérstvo kvality majú skutočne veľa vzájomných väzieb, ktoré majú spoločného menovateľa - orientáciu na uspokojovanie potrieb zákazníka ako podmienky prežitia v konkurenčnom trhovom prostredí. Rovnako ako marketingová koncepcia podnikania, tak aj známe manažérske prístupy ku kvalite v organizácii uznávajú skutočnosť, že marketing je začiatkom i koncom, alebo východiskovým bodom pre všetky procesy v systémoch manažérstva kvality.

Ako už bolo povedané, postavenie a význam marketingu v organizáciách sa dynamicky mení. Jeho príspevok k zvýšeniu efektívnosti organizácie má priamu súvislosť so schopnosťou organizácie riadiť marketingové činnosti a aktivity v rámci integrovaného manažérskeho systému, v súlade s pravidlami procesného prístupu, teda s využitím riadenia procesov, postupov a činností adekvátne v novom kontexte. Moderné podnikateľské prístupy k marketingu často používajú kategórie **transakčný marketing a marketing vzťahov - relačný marketing**. Rozdiely vychádzajú z prístupu k podnikovým procesom a činnostiam a teda najmä o prístupy k podnikovým procesom, ktoré súvisia so zákazníkom.¹²⁶

Už v priebehu deväťdesiatych rokov minulého storočia si marketingoví manažéri postupne uvedomovali, že efektívnosť procesov sama osebe k úspechu na trhu nestačí. Zameranie sa na

¹²⁶ STN EN ISO 9004: 2010

obchodný cyklus a na produkt (transakčný marketing) bol nahradený konceptom relačného marketingu¹²⁷, ktorý je orientovaný procesne a interakčne. Hlavné rozdiely medzi transakčným marketingom a marketingom vzťahov sú v niektorých charakteristikách, ako sú ciele, orientácia, časový horizont, aplikácia princípov kvality a celková orientácia organizácie.

Veľa podnikateľských subjektov sa stále riadi zásadami transakčného marketingu, hoci z dlhodobého hľadiska sa marketing vzťahov stáva výhodnejším. Je nutné zachovávať rovnováhu medzi získavaním nových a „starostlivosťou“ o starých zákazníkov. Presadzuje sa čím ďalej, tým viac individuálny prístup k zákazníkovi.

Relačný marketing sa zakladá na 4 princípoch = **4 S**:¹²⁸

- 1. segmentácia zákazníkov** – ich presná definícia a získanie správnej cieľovej skupiny zákazníkov;
- 2. stanovenie úžitku** – pre každý produkt treba určiť i konkrétny úžitok pre zákazníka, vrátane aplikačných výhod;
- 3. sústavnú starostlivosť o zákazníka** – predajom obchodný vzťah nekončí;
- 4. spokojnosť zákazníka** – spätná väzba, stále sledovanie zákazníkových potrieb, otvorený prístup k zákazníkovi a sústavné zvyšovanie úrovne jeho spokojnosti.

Keďže marketing v organizácii má plniť predovšetkým úlohy súvisiace s určením potreby výrobkov, stanovenia dopytu

¹²⁷ Relačný marketing prvýkrát definoval v 80. rokoch 20. storočia Leonard Barry ako marketing vzťahov, ktorý predstavuje prilákanie, udržanie zákazníka a v podnikoch poskytujúcich komplexné služby posilnenie vzťahu so zákazníkom.

¹²⁸ PALMATIER, R. W., et al.: Relationship marketing. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2008.

a špecifických požiadaviek zákazníka, sprostredkovať tieto požiadavky v rámci organizácie a vytvárať systém informácií zo spätnej väzby od zákazníka, **marketingové procesy v organizácii** sú zamerané najčastejšie na:

- analýzu trhu a požiadavky zákazníkov;
- marketingové plánovanie a tvorbu podnikovej marketingovej stratégie;
- podporu predaja výrobkov a služieb;
- komunikáciu so spokojnými a nespokojnými zákazníkmi.

Na ich základe je organizovaný a riadený marketingový výskum a prieskum (identifikácia trhových segmentov, oslovenie potenciálnych zákazníkov, zistenie ich potrieb, záujmu, požiadaviek na ponúkané produkty a budovanie a zlepšovanie vzťahov so zákazníkmi, ďalej je to plánovanie, návrh, realizácia, hodnotenie marketingových kampaní, manažérstvo marketingových zdrojov (ľudia, čas, rozpočet) a využívanie príslušných komunikačných nástrojov (napr. telemarketing, adresnú elektronickú poštu, klasickú poštu, propagáciu v masových médiách). Marketingové činnosti teda zahŕňajú komunikáciu so zákazníkom na vstupe – pri komunikácii o požiadavkách a na výstupe – v rámci podpory predaja a komunikácie so zákazníkom v rámci monitoringu spokojnosti zákazníka a spätnej väzby, t.j. toku informácií do procesov súvisiacich so zlepšovaním marketingových činností.

Marketingový proces, ale aj obchodný proces, ktorý je zo širšieho pohľadu súčasťou marketingových aktivít, závisí (ak má byť úspešný) od ľudí, ktorí tento proces „*obsluhujú a riadia*“.

V priemyselnom podniku strednej a veľkej kategórie zaradíme ***marketingové procesy medzi podporné procesy***, v prípade, že

ide o **organizáciu, poskytujúcu obchodné služby**, môžeme zaradiť **marketingové procesy medzi manažérske procesy**.

Konkrétne zaradenie je závislé od druhu činnosti, veľkosti podniku, ale – a to je dôležité - od toho, akú úlohu marketingu určil vrcholový manažment, teda, či uplatňuje marketingovú koncepciu podnikania, alebo sa uspokojí s predajnou, respektíve s výrobnou alebo výrobkovou.

V ďalších kapitolách venujeme pozornosť vybraným marketingovým procesom.

4.6 Význam procesného manažérstva pre marketing a marketingovú komunikáciu

Hlavné ciele procesného prístupu v manažérstve organizácie možno jednoznačne aplikovať aj na marketing. Hlavným cieľom procesného prístupu v marketingovom manažérstve je podporiť efektívnosť a účinnosť organizácie marketingových procesov pri dosahovaní stanovených cieľov.

Prečo procesy a procesný prístup v marketingu?

Dôvody:

- meniace sa prostredie podnikania,
- rastúci tlak na skracovanie času reprodukčného procesu organizácie,
- potreba s predstihom reagovať na nové podnety trhu a nové, stále sa meniace požiadavky zákazníkov,
- tlak na zníženie nákladov a zvýšenie celkovej efektívnosti podnikania a pod., - celosvetový, čoraz silnejší trend,

Prechod na procesne orientovanú organizáciu zefektívni celkovú výkonnosť a tým aj ziskovosť.

Bez procesov organizácie môže organizácia padnúť do špirály chaosu a interných konfliktov.

Treba podotknúť, že zákazníkov však zaujímajú jedine výsledky - produkt.

Manažerstvo procesov prináša podnikom výhody, ktoré možno vidieť najmä:

- V orientácii na tvorbu hodnoty,
- v orientácii na výsledky získané z meraní ukazovateľov procesu – teda zvyšovaní efektivity procesov,
- v určení prioritných procesov vychádzajúcich z podnikových cieľov,
- v intenzívnejšom zapojení pracovníkov zodpovedných za procesy a v zostavení procesných tímov.

Úžitok procesného prístupu v marketingu:¹²⁹

- v zvyšovaní kvality produktov,
- v poskytovaní dôvery zákazníkom a ďalším zainteresovaným stranám v trvalú výkonnosť organizácie,
- v integrácii a zosúladení procesov pri dosahovaní plánovaných výsledkov,
- v transparentnosti činností prebiehajúcich v organizácii,
- v schopnosti sústrediť úsilie na efektívnosť a účinnosť procesov,

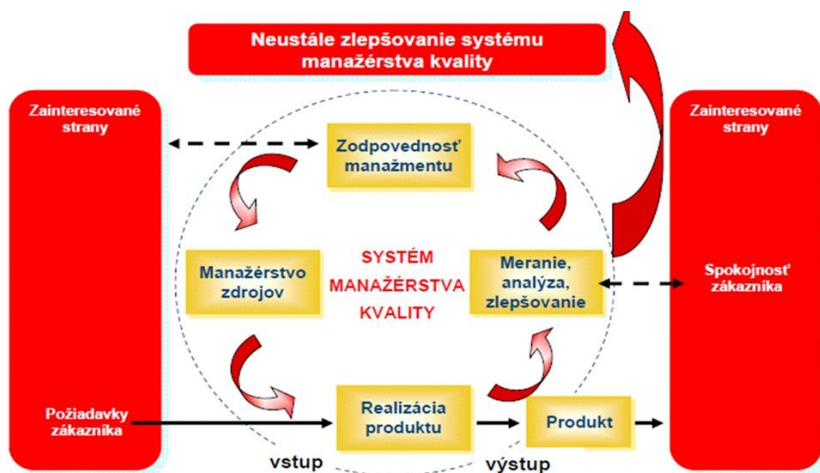
To všetko sa marketingu týka, a preto potreba zabezpečiť efektívnosť a účinnosť sa vzťahuje na všetky procesy – teda aj na marketingové procesy v každej organizácii.

¹²⁹ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

Procesný prístup možno využiť v akomkoľvek manažérskom systéme bez ohľadu na druh a veľkosť organizácie. Je založený na skúmaní podniku jednak z pohľadu objektu riadenia vyjadreného pomocou činností pri vzniku produktu, ako aj z pohľadu činností, ktoré vykonávajú manažéri. Procesný prístup bol založený na princípe vzájomnej súčinnosti všetkých podnikových procesov tak, aby plnili určené ciele.¹³⁰

Model procesne orientovaného systému manažerstva kvality (SMK) na obr. 12 zvyrazňuje význam pochopenia a naplnenia požiadaviek zákazníka, potreby sledovania procesov z hľadiska tvorby hodnôt, docielenia výsledkov z pohľadu výkonnosti a účinnosti procesu a neustáleho zlepšovania procesov na základe výsledkov objektívnych meraní.

¹³⁰ LEE, R. G., DALE, B. G.: Business process management: a review and evaluation. In *Business process management journal*, 1998. Roč. 4 Č. 3, s. 214-225. ISSN: 1463-7154



Obrázok 12 Model procesne orientovaného systému manažerstva kvality (SMK)

Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketing v manažerstve kvality. (2005. - 202 s.)

Otázky na zopakovanie:

2. Čo je to orientácia na zákazníka?
3. K čomu vedie zvyčajne zameranie sa na zákazníka?
4. Aké sú fázy rozhodovacieho procesu zákazníka?
5. Aké sú najčastejšie procesy v organizácii ktoré sa týkajú zákazníka?
6. Aký má úžitok procesný prístup v marketingu?

5 Procesy súvisiace s marketingovou komunikáciou na vstupoch manažérskeho systému

Táto kapitola sa venuje:

- procesom, súvisiacimi s marketingovou komunikáciou na vstupoch manažérskeho systému;
- procesom súvisiacimi s marketingovým výskumom, MIS, a ďalším procesom;
- pvalite marketingového výskumu, systémovému prístupu k marketingovému výskumu;
- Príkladom systémovej dokumentácie procesov.

V súlade s marketingovou koncepciou každá organizácia viac či menej potrebuje:¹³¹

- identifikovať, analyzovať a určiť trh (ukazovatele veľkosti a charakteru trhu),
- navrhovať produkty,
- určiť cenu produktov,
- vyberať sprostredkovateľov predaja,
- komunikovať s trhom.

Obvyklé procesy na vstupoch manažérskeho systému priamo súvisia s marketingovým výskumom, jeho kvalitou, členením, ako aj s marketingovým informačným systémom a jeho zdrojmi.¹³²

¹³¹ ŠALGOVIČOVÁ, J., KLINČEKOVÁ S.: Why should we care about customer value? 1. vyd. - Katowice : Wydawnictwo Unikat 2, 2017. - 130 s.

¹³² ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

Môžu to byť napríklad procesy:¹³³

- analýzy údajov vývoja odvetvia a trhov,
- analýzy požiadaviek zákazníkov,
- tvorba zmlúv,
- plánovanie stratégie (marketingovej, komunikačnej, atď.)
- plánovanie realizácie objednávky,
- procesy nakupovania
- procesy zodpovednosti manažmentu a ďalšie.

5.1 Procesy súvisiace s marketingovým výskumom

Marketingový výskum je systematický, zber, zhromažďovanie, zaznamenávanie a analýza kvalitatívnych a kvantitatívnych údajov o otázkach týkajúcich sa marketingových produktov a služieb. Cieľom tejto činnosti je identifikovať a posúdiť, ako meniace sa prvky marketingového mixu ovplyvňujú správanie zákazníkov v ich prostredí.¹³⁴

Táto činnosť zahŕňa medzi inými aj špecifikáciu údajov potrebných na riešenie problémov, navrhnutie metódy zberu informácií, riadenie a implementáciu procesu zberu údajov. Po analýze zozbieraných údajov sa tieto výsledky a zistenia vrátane ich dôsledkov postúpia tým, ktorí sú oprávnení na základe nich konať.¹³⁵

¹³³ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

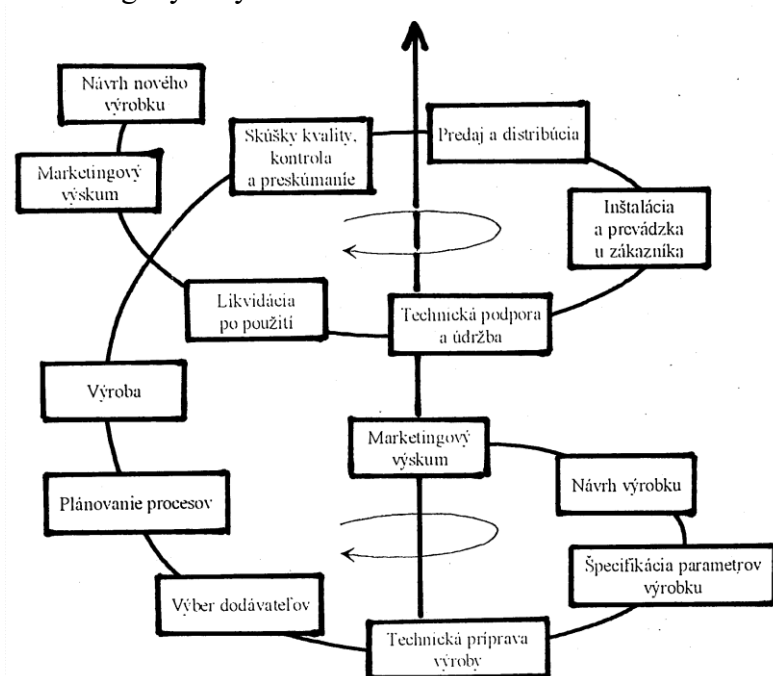
¹³⁴ MCDANIEL JR, Carl; GATES, Roger. *Marketing research*. John Wiley & Sons, 2018. s. 352.

¹³⁵ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

Informácie sa používajú na:

- určenie a definovanie marketingových trhových príležitostí a problémov;
- generovanie, spresňovanie a hodnotenie marketingových rozhodnutí a činností;
- monitorovanie marketingových výkonov a zlepšovanie porozumenia marketingových procesov.

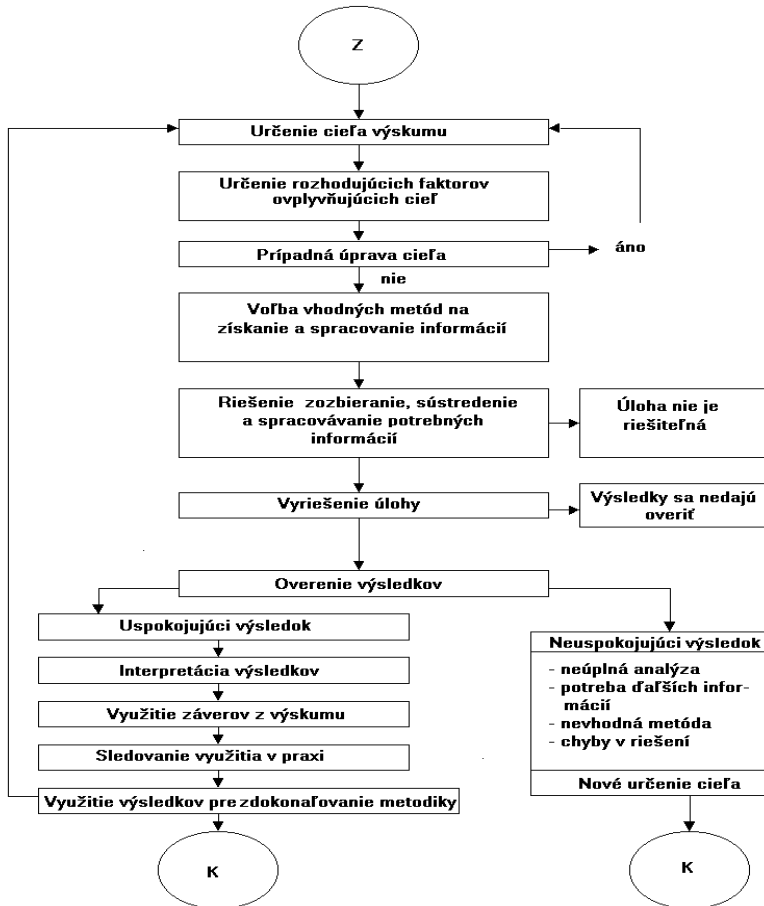
Na špirále kvality produkčného cyklu organizácie stoja na prvom mieste procesy a činnosti organizácie spojené s marketingovým výskumom.



Obrázok 13 Špirála kvality produkčného cyklu organizácie

Zdroj: HARAUSOVÁ, Helena. Procesné prístupy v manažerstve kvality. (2012, s. 98)

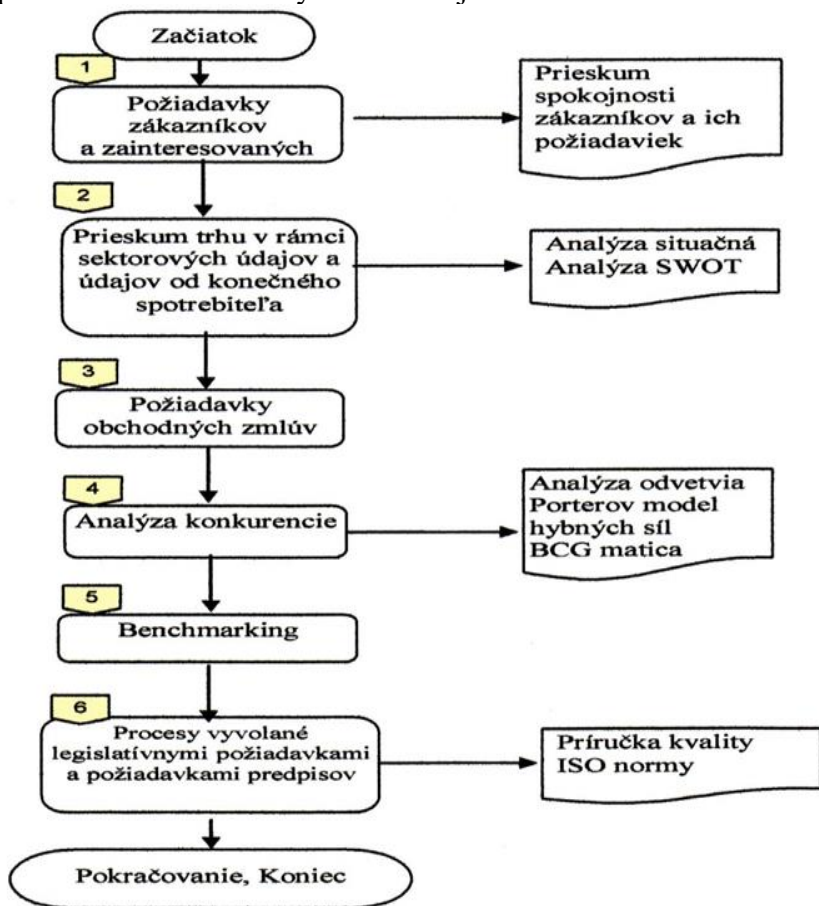
Príklad schémy procesu marketingového výskumu je zobrazený prostredníctvom jednoduchého vývojového diagramu na obrázku č. 14



Obrázok 14 Proces marketingového výskumu

Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J. et al.: *Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažérstva kvality marketingu*. (2006, s.18)

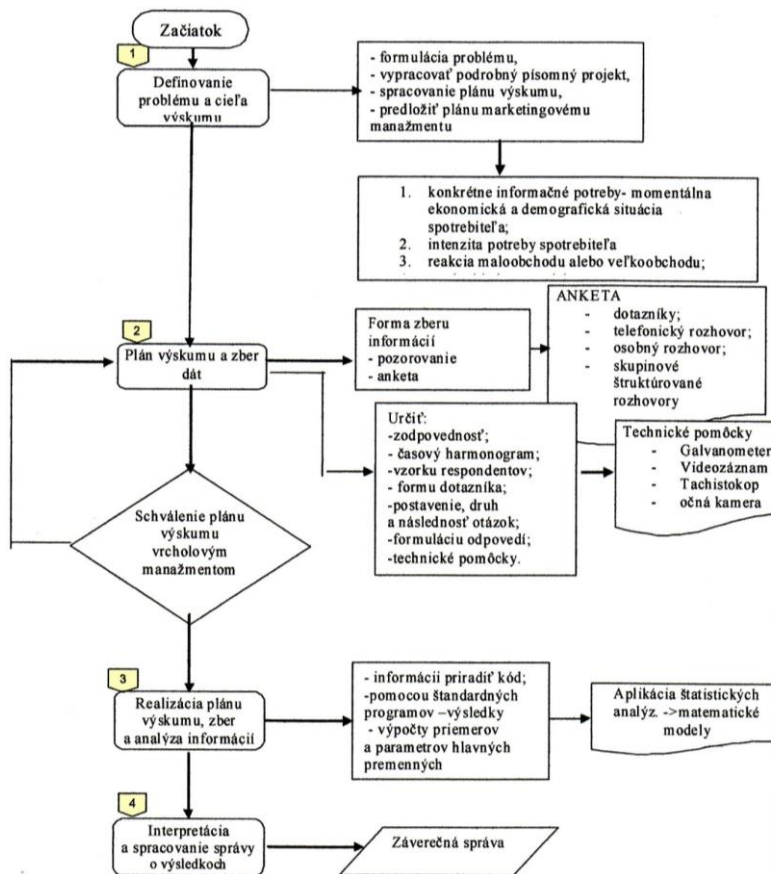
Príklad schémy procesu marketingového výskumu v kontexte s manažérstvom kvality a orientáciou na zákazníka je zobrazený prostredníctvom schémy obsiahnutej v obrázku č. 15.



Obrázok 15 Schéma procesu marketingového výskumu v kontexte s manažérstvom kvality a orientáciou na zákazníka

Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J. et al.: *Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažérstva kvality marketingu*. (2006, s.18)

Príklad zložitejších popisov procesu marketingového výskumu je vyobrazený na obrázku 16.



Obrázok 16 Podrobný diagram procesu marketingového výskumu

Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J. et al.: *Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažérstva kvality marketingu*. (2006, s.18)

5.2 Vzťah procesu marketingového výskumu k marketingovému informačnému systému (MIS)

V súčasnej dobe treba považovať marketingový výskum a marketingový informačný systém za kľúčové faktory, bez ktorých nie je možné uskutočniť správne rozhodnutia, a tým zabezpečiť realizáciu cieľov marketingu.

Marketingový výskum predstavuje najmä prácu s informáciami (výstupmi MIS). Súčasťou marketingového výskumu je získavanie informácií, na základe ktorých môže byť uskutočnená:¹³⁶

- identifikácia trhových segmentov,
- skúmanie požiadaviek zákazníkov, atď.

Ak považujeme MIS za súbor procedúr a metód na pravidelný, plánovaný zber, analýzu a prezentáciu informácií pre potreby marketingového rozhodovania, potom jeho poslaním je integrovať informácie a poskytovať ich v použiteľnej forme.

informácie sú právom považované „za kľúč, ktorý otvára bránu“ k úspešnému riadeniu pre každý podnik, ktorý chce obstáť v konkurenčnom boji.

Informácie v MIS členíme napríklad:¹³⁷

- Podľa obsahu: ekonomické, neekonomické.
- Podľa zdroja a možnosti využitia v MV: primárne, sekundárne
- Podľa info-pyramídy: strategické, taktické, operatívne.

¹³⁶ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

¹³⁷ ŠALGOVIČOVÁ, J., KLINČEKOVÁ, S.: *Selected chapters of integrated marketing communication in the era of information society* /; reviewers: Anna Šatanová, Rudolf Rybanský, Jozef Mihok. - 1. vyd. - Łódź : Ksieży Młyn Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2014. - 157 s. - ISBN 978-83-7729-242-6.

- Podľa významnosti informácií v procese riadenia podniku: základné, doplnkové.
- Podľa miery stálosti: stále, premenlivé.
- Podľa dokumentácie: dokumentované, nedokumentované.
- Podľa časového hľadiska: z minulosti do budúcnosti atď.

Cieľom marketingového informačného systému je zhromažďovanie všeobecne využiteľných informácií, zatiaľ čo marketingový výskum sa zameriava na špeciálne informácie o marketingových aktivitách – je významný z hľadiska zisťovania požiadaviek a postojov zákazníkov i pre vytváranie prognóz o možnej úspešnosti podniku v budúcnosti.

Výsledkom je definovanie, poznanie a získanie správnej cieľovej skupiny zákazníkov, identifikácia, pochopenie a plnenie ich požiadaviek.

V súvislosti s navrhovaním produktov je dôležité tiež preskúmanie informácií, ktoré sa týkajú požiadaviek zákazníkov, týkajúcich sa produktu. Toto preskúmanie sa musí vykonať pred prijatím záväzku na dodanie produktu zákazníkovi (napr. pred rozoslaním ponúk, podpísaním zmlúv alebo objednávok, akceptovaním zmien zmlúv alebo objednávok).

Preskúmanie musí garantovať, že:

- požiadavky na produkt sa definovali;
- požiadavky zákazníka sa potvrdili najmä tam, kde ich zákazník nezdokumentoval;
- sa vyriešili požiadavky zmluvy alebo objednávky odlišné od tých, ktoré sa stanovili skôr, či už v ponuke alebo inej špecifikácii;

- organizácia je schopná splniť definované požiadavky.

Existuje viacero definícií marketingového výskumu. Philip Kotler definuje marketingový výskum ako „*systematické určovanie, zber, analýzu, vyhodnocovanie informácií a záverov odpovedajúcich určitej marketingovej situácii, pred ktorou spoločnosť stojí.*“¹³⁸

Podľa Jaroslava Světlíka marketingový výskum „*je súhrn aktivít, ktoré skúmajú všetky časti marketingovej praxe vrátane trhov, výrobkov, distribučných ciest, cien a správania sa zákazníkov.*“¹³⁹

Podľa Marie Příbovej je marketingový výskum chápaný ako „*funkcia, ktorá spája spotrebiteľa, zákazníka a verejnosť s marketingovým pracovníkom prostredníctvom informácií, ktoré sú používané k zisťovaniu a definovaniu marketingových príležitostí a problémov, k tvorbe, zdokonaľovaniu a hodnoteniu marketingových akcií, monitorovaniu marketingového úsilia a k zlepšeniu pochopenia marketingu ako procesu. Marketingový výskum špecifikuje požadované informácie podľa vhodnosti k riešeniu týchto problémov, vytvára metódy pre zber informácií, riadi a uskutočňuje proces zberu dát, analyzuje výsledky a odovzdáva zistené poznatky a ich dôsledky.*“¹⁴⁰

Marketingový výskum využíva poznatky mnohých vedných disciplín, pomocou ktorých môže dosiahnuť synergický efekt, napr. matematiky, štatistiky, ekonometrie, psychológie, sociológie, informatiky atď. Postupne si však buduje vlastný špecifický systém metód a postupov pre prácu

¹³⁸ KOTLER, P.: *Marketing management*. 9. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7161 – 600-5, s. 107

¹³⁹ SVĚTLÍK, J.: *Marketing – cesta k trhu*. – 1. vyd. Zlín : EKKA, 1992. 256 s. ISBN80-900015-8-0 s. 42

¹⁴⁰ PŘIBOVÁ, M.: *Marketingový výzkum v praxi*. Praha : Grada Publishing 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9, s. 13

s marketingovými informáciami, ktorý sa neustále obnovuje, aktualizuje a zdokonaľuje v závislosti na vývoji týchto vedných odborov.

Marketingový výskum môžeme chápať ako systematické zhromažďovanie, zaznamenávanie a analýzu kvalitatívnych a kvantitatívnych údajov o otázkach týkajúcich sa marketingových produktov a služieb. Cieľom je identifikovať a posúdiť, ako meniace sa prvky marketingového mixu ovplyvňujú správanie zákazníkov .

Tento proces zahŕňa špecifikáciu údajov potrebných na riešenie týchto problémov, navrhnutie metódy zberu informácií, riadenie a implementáciu procesu zberu údajov. Po analýze zozbieraných údajov sa tieto výsledky a zistenia vrátane ich dôsledkov postúpia tým, ktorí sú oprávnení na základe nich konať. Prieskum trhu, marketingový prieskum a marketing sú sledom obchodných činností.¹⁴¹

Požiadavkou na marketingový výskum je tiež objektívnosť, presnosť a absencia emotívnych prvkov. Vo viacerých definíciách je vyzdvihovaná požiadavka na systematickosť, plánovanie a organizáciu. Je potrebné vopred ujasniť stratégiu a taktiku výskumu, určiť charakter požadovaných údajov, spôsob ich zhromažďovania, metódy analýzy a pravidlá implementácie. Dobrý marketingový výskum vyžaduje omnoho viac, než iba technické prostriedky. Dobrí pracovníci marketingového výskumu musia mať na pamäti ciele marketingového výskumu i marketingového manažmentu, aby zaistili, že ich výskum bude sústredený na skutočné problémy. Marketingoví manažéri sa taktiež musia zapojiť do marketingového výskumu. Musia byť schopní vysvetliť, aké sú problémy podniku, aké informácie od výskumu očakávajú

¹⁴¹ Lockley, LK.,: "Notes on the History of Marketing Research," *In Journal of Marketing* , 1950, Roč. 14, č.. 5, 1950, s.. 733-736

a mali by byť schopní komunikovať s odborníkmi v odbornom jazyku.

Dôležitou funkciou marketingového výskumu je pomôcť podnikovému marketingu predpovedať správanie a správania sa zákazníkov, a tým znížiť podnikateľské riziko. Poskytuje špecifické a overiteľné informácie, týkajúce sa trhu, konkurencie, prostredia a zákazníka.

Pred uskutočnením marketingového výskumu sa môže podnik rozhodnúť, či jeho realizáciu zverí do rúk výskumným agentúram alebo ho bude vykonávať sám. Rozhodovanie môže byť ovplyvňované rôznymi faktami, napr. vysokým finančným ohodnotením nákladov a času, ktoré vynaložili výskumné agentúry, malými skúsenosťami podniku s realizáciou marketingového výskumu a pod. Preto sa veľakrát stáva, že podnik uskutočňuje rozhodnutia na základe nepodložených informácií, čo môže v konečnom dôsledku spôsobiť podniku nemalé problémy.

Veľké spoločnosti majú často svoje vlastné marketingové výskumné oddelenia. Manažér marketingového výskumu podáva pravidelne správy vedúcemu marketingového oddelenia, koná ako vedúci tímu spracovávajúceho marketingové štúdie, má úlohu poradcu vedenia spoločnosti pri riešení zložitých problémov a často tiež vystupuje v úlohe hovorca.

Organizácie, špecializujúce sa na služby, súvisiace s realizáciou marketingového výskumu môžu byť členom syndikátu organizácií služieb výskumu, v takom prípade zhromažďujú periodické zákaznícke a obchodné informácie, ktoré predávajú za určitý poplatok svojim klientom. Môžu pracovať ako zákazkové organizácie špecializovaného marketingového výskumu, najímané na realizáciu konkrétnych, špecifických výskumných štúdií rozsiahlejšieho charakteru. Ich správy sa stávajú majetkom zadávateľa.

Malé firmy sa môžu obrátiť na univerzity, aby jej študenti, profesori, resp. docenti spracovali marketingové štúdie alebo uskutočnili marketingový výskum.

5.2.1 Členenie marketingového výskumu

Marketingový výskum zahŕňa niekoľko **základných typov výskumu**, ktoré sa odlišujú predovšetkým **hlavnou oblasťou skúmania**, pričom názory na ich klasifikáciu nie sú úplne zhodné u jednotlivých autorov. Niektoré z nich sú:¹⁴²

➤ Celková analýza trhu

Celková analýza trhu poskytuje základný prehľad o trhu a o hlavných činiteľoch, ktorí na ňom pôsobia, t.j. charakter dopytu, ponúkaný tovar a hlavní konkurenti. Analýza nezachádza do podrobností, iba poskytuje rámcový obraz o trhu ako celku, jeho veľkosti a základnej štruktúre.

➤ Výrobný výskum

Výrobný výskum predstavuje sústredenie pozornosti na výrobok, jeho vlastnosti, kvalitu, obal, značku a taktiež cenu vo vzťahu k predchádzajúcim atribútom a jeho porovnanie s konkurenčnými výrobkami. Obsahom výrobného výskumu môže byť aj hlbšia analýza vnímania výrobkov zákazníkom či spotrebiteľom.

➤ Výskum konečného spotrebiteľa

Výskum konečného spotrebiteľa objasňuje jeho správanie sa na trhu vo vzťahu ku skúmanému výrobku a vnútornú motiváciu tohto správania sa. Častým predmetom výskumu sú taktiež znalosti spotrebiteľov, ich postoje a názory. Dôležitou oblasťou výskumu spotrebiteľa je proces jeho kúpneho rozhodovania,

¹⁴²MAKRIDES, Anna, et al. Consumer cosmopolitanism in international marketing research: a systematic review and future research agenda. *International Marketing Review*, 2021.

ktoré je zložitou kompozíciou zvyklostí, racionality i iracionálnych prvkov.

➤ **Výskum priemyselného trhu**

Pri výskume priemyselného trhu ide o výskum správania sa podnikov a organizácií, o analýzu ich kúpneho rozhodovania, ktoré je v niektorých prípadoch veľmi zložitým procesom, ďalej o výskum znalostí, postojov a motivácie vedúcich pracovníkov, či rôznych skupín odborných pracovníkov.

➤ **Výskum konkurencie**

Výskum konkurencií poskytuje informácie o konkurenciách, ich podieloch na trhu, kvalite, vlastnostiach a cenách výrobkov, ktoré ponúkajú, o používaných stratégiách a pod. V tomto prípade ide o hlbší pohľad na správanie sa konkurencie na trhu než u celkovej analýzy trhu. Náročnosť uskutočňovaného konkurenčného výskumu a voľba vhodných postupov a metód je daná obmedzenou dostupnosťou niektorých informácií a nutnosťou dodržiavať pravidlá etiky výskumu.

➤ **Výskum reklamy**

Výskum reklamy spočíva napríklad v informačnom zabezpečení prípravy reklamnej kampane a v získaní informácií o jej úspešnosti vo vzťahu k vytýčeným cieľom. K úlohám, ktoré plní reklamný výskum pri príprave reklamnej kampane patrí napr. identifikácia cieľových skupín, špecifikácia argumentácie, ktorú bude vhodné použiť, ale i získanie informácií o sledovanosti vytypovaných reklamných médií zvolenými cieľovými skupinami.

➤ **Výskum predaja**

Predmetom tohto typu výskumu je sústredenie sa na priebeh predaja, porovnanie predaja a jeho efektívnosti u rôznych

tržných segmentov, postihovanie výkyvov, sezónnosti a predpovedanie predaja s rôznym časovým horizontom. Výskum prináša podklady pre plánovanie predaja, jeho organizácie a zlepšenie efektívnosti¹⁴³.

➔ Výskum distribúcie

Prostredníctvom výskumu distribúcie je možné overiť najvhodnejšie distribučné kanály a pomáha i pri hľadaní najlepších sprostredkovateľov pre výrobky. Potreba uplatniť sa na trhu je základným problémom úspešnej obchodnej činnosti. Výskum distribúcie pomáha určovať, kde je vhodné situovať obchodné domy, resp. ako je vhodné zvoliť maloobchodnú sieť.¹⁴⁴

➔ Prognostický výskum (predpovedanie dopytu, vývoja trhu)

Prognostický výskum zahŕňa budúci vývoj dopytu a dynamiku vývoja trhu ako celku i predpokladaný vývoj hlavných faktorov, ktoré na nich pôsobia. Výskum smerujúci k odhadu vývoja dopytu vychádza z troch informačných rovín:

- z analýzy minulého správania sa subjektov na trhu,
- z analýzy ich súčasného správania sa,
- z analýzy postojov a názorov vzťahujúcich sa k správaniu sa v budúcnosti.

K týmto účelom využíva prognostický výskum analýzy časových radov, štatistické analýzy dopytu, metódy dopytovania a expertné metódy.

¹⁴³ PŘIBOVÁ, M.: *Marketingový výzkum v praxi*. Praha : Grada Publishing 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9, s. 14

¹⁴⁴ HOUSDEN, M.: *Úspešný prieskum trhu za 7 dní*. Bratislava : Open Windows, 1997, 98 s. ISBN 80-85741-21-0, s. 21

➔ Výskum image

Výskum image sleduje obraz, ktorý si zákazníci, resp. spotrebiteľia na spotrebiteľskom trhu vytvárajú o firme, o jej výrobkoch, resp. službách a prináša podklady pre posilnenie alebo prípadnú zmenu tohto image podniku. Výskum image používa predovšetkým metódy a techniky psychologického výskumu¹⁴⁵.

V procese marketingového výskumu, uplatňovanom podľa zásad manažérstva kvality je venovaná mimoriadna pozornosť procesu výskumu výrobku. Právom, pretože úspech výrobku na trhu podmieňuje rozhodujúcim spôsobom úspešnosť podniku. Čím častejšie prichádza konkurencia na trh s novými, ale obdobnými výrobkami, tým sa trh stáva náročnejší a výrobok je kritickejšie hodnotený. A ak výrobok nemá požadované vlastnosti, nie je obtiažne podobný konkurenčný výrobok buď na trh „nepustiť“, alebo ho v krátkej dobe z trhu „vytlačiť“. Preto hlavnou úlohou výrobkového výskumu je znížiť riziko neúspechu nového výrobku. Pre marketing je podstatné, **ako je výrobok vnímaný spotrebiteľom**. Prijatie výrobku spotrebiteľom je zložitý proces konfrontácie motivácie spotrebiteľa s vnímanými vlastnosťami výrobku. Dnešný marketingový prístup predpokladá v porovnaní so počiatočnými vývojovými etapami marketingu predvídanie budúcich požiadaviek spotrebiteľa a invenciu nového výrobku odvodeného z motivačných štruktúr spotrebiteľa, s ktorými sa zákazník najprv musí stotožniť. Aby sa tak stalo, je nutné nový výrobok nielen ukázať, ale i demonštrovať jeho vlastnosti, informovať o tom, čo dokáže a vyvolať záujem o jeho vlastníctvo.

¹⁴⁵ PŘIBOVÁ, M.: *Marketingový výzkum v praxi*. Praha : Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9, s. 16

Hlavné oblasti, v ktorých je možné výrobok analyzovať sú:

- nápad a inovácie;
- prevedenie;
- spotrebná vypovedateľnosť;
- segmentačná adresnosť a jednoznačnosť;
- identifikovateľnosť;
- značka, image značky alebo výrobcu;
- obal a jeho špecifické vlastnosti;
- súlad jednotlivých prvkov prevedenia výrobku a obalu;
- cena a jej primeranosť k výrobku;
- prijateľnosť ceny pre zákazníka a pod.

Vyhľadávanie námetu má svoje technické aspekty i aspekty prevedenia výrobku. U dobrého výrobku musia obe stránky spolu veľmi dobre korešpondovať. Medzi **metódy vyhľadávania námetu** patria¹⁴⁶:

- **rešerše informácií o ponuke**, konkurenčných výrobkoch, analýza veľtrhov a výstav;
- **rešerše o technickom vývoji**, ktorý môže byť inšpirujúci, námety z predchádzajúcej doby, ktoré neboli z rôznych dôvodov použité;
- **kritika súčasných výrobkov**, ktorá je založená na provokácií námetu na základe kritického prístupu k súčasným výrobkom;

¹⁴⁶ BÁRTOVÁ, H. - BÁRTA, V.: *Marketingový výzkum trhu*. Praha : Pressart, 1991, s. 22

- **analýza artefaktov**, t.j. výrobkov domácej ľudovej tvorby, pretože v týchto výrobkoch je zahrnutých veľa použiteľných a cenných námetov;
- **brainstorming a hry**, ktoré umožňujú vytvoriť také diskusné prostredie, ktoré minimalizuje zábrany;
- **morfologická analýza**, pri ktorej sa hľadá pojem, ktorý najlepšie vystihuje hľadaný námet nového výrobku, pričom sa môže týkať spôsobu jeho použitia, umiestnenia a pod.

5.2.2 Rozdiel medzi výskumom trhu a marketingovým výskumom

V praxi sa často zamieňajú **pojmy marketingový výskum a výskum trhu**, avšak medzi uvedenými pojмами je **rozdiel**, ktorý vychádza z rôzneho uhlu pohľadu.

Výskum trhu sa historicky vyvinul zo sociologického výskumu a výskumu verejnej mienky. Zameriaval sa predovšetkým na zachytenie komplexných súvislostí na skúmaných trhoch. Tento termín sa používa dlhšie ako marketingový výskum a možno aj preto sa v praxi prejavuje tendencia k zámene oboch pojmov. Treba dodať, že terminologické problémy v odbornej literatúre vyplývajú nielen z vývoja marketingu v jeho medzinárodnom ponímaní, ale i z diferencovanej kvality prekladov odborných príspevkov do slovenčiny.

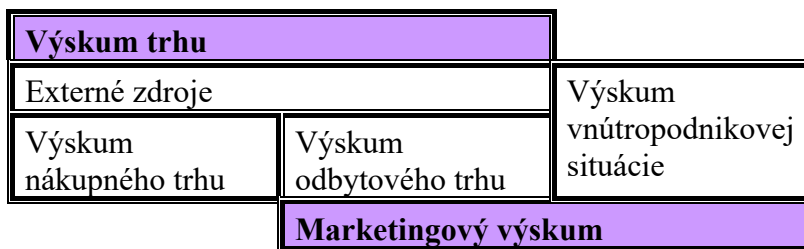
Výskumom trhu sa rozumie *“systematické zhromažďovanie, zaznamenávanie a analýza údajov so zreteľom na určitý trh, pričom trhom je chápaná špecifická skupina zákazníkov v špecifickej geografickej oblasti.”*¹⁴⁷ Objektom záujmu

¹⁴⁷ PŘIBOVÁ, M.: *Marketingový výzkum v praxi*. Praha : Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9, s. 13

výskumu trhu je trh, jeho štruktúra vo vzájomných súvislostiach s potenciálnymi zákazníkmi.

Marketingový výskum naproti tomu študuje najefektívnejšie cesty, ktorými je možné na tento trh vstúpiť a ako tento trh maximálnym spôsobom uspokojíť¹⁴⁸.

Výskum trhu tvorí súčasť marketingového výskumu. Je zameraný na *analýzu celkovej trhovej situácie*, t.j. *analýzu ponuky, dopytu a samotného výrobu*. Tvorí podstatnú časť marketingového výskumu, pričom hĺbka jeho zamerania a rozsah jednotlivých analýz trhu je rôzna a závisí od konkrétnej potreby. Jednou z najčastejších úloh výskumu trhu je výskum súčasného a budúceho vývoja dopytu po určitom výrobku, resp. službe. Osobitne významná je problematika skúmania pružnosti dopytu. Vzťah medzi marketingovým výskumom a výskumom trhu možno graficky znázorniť nasledovne:



Obrázok 17 Vzťah marketingového výskumu a výskumu trhu¹⁴⁹

Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J. et al.: *Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažérstva kvality marketingu*. (2006, s.18)

¹⁴⁸ MAJARO, S.: *Základy marketingu*. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-297-2, s.61

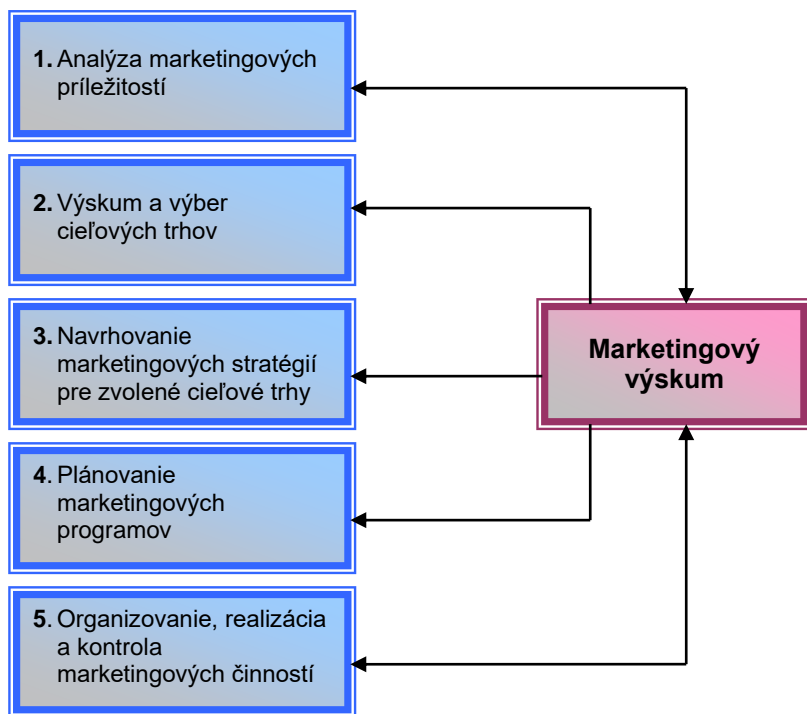
¹⁴⁹ KULČÁKOVÁ, M.: *Výskum trhu*. Bratislava : Sofa, 1994. 129 s. ISBN 80-85752-10-7, s. 11

Keďže v literatúre často evidujeme zamieňanie pojmov **výskum a prieskum trhu**, považujeme za potrebné uviesť, že pojem:

- **výskum trhu** - sa chápe dlhodobejšie skúmanie a hodnotenie javov, pôsobiacich faktorov a väzieb na trhu s použitím vedeckých metód;
- **prieskum trhu** - zvyčajne označuje krátkodobé zisťovanie a predvídanie situácie na trhu za účelom operatívneho riešenia problémov na trhu. Keďže využíva často empirické metódy, závery vyvozené z prieskumu trhu sú menej presné, pretože sa rozbor nerobí do takej hĺbky ako vo výskume trhu
- **analýza trhu** - sa chápe ako uskutočňovanie výskumu trhu na určitom konkrétnom trhu.
- **pozorovanie trhu** - znamená zisťovanie o dianí na určitom trhu v určitom období oproti jednorazovému skúmaniu určitého trhu
- **prognózy trhu** - nadväzujú na dlhodobý výskum. Úlohou prognóz trhu je podávať systematickú výpoveď o možnom vývoji na trhu, prípadne o vývoji čiastkového trhu.

Marketingový výskum špecifikuje informácie nevyhnutné na konkretizáciu marketingových problémov, navrhuje metódy zberu informácií, riadi a realizuje proces zberu údajov, analyzuje výsledky a sprostredkuje poznatky.

Celý proces marketingového manažérstva v podniku či organizácii predstavuje päť základných činností alebo etáp, z ktorých každá má svoje nezastupiteľné miesto. Vzťah marketingového výskumu k jednotlivým etapám marketingového riadenia ukazuje obr. 18.



Obrázok 18 Marketingový proces riadenia a marketingový výskum

Zdroj: PŘIBOVÁ, M.: *Marketingový výzkum v praxi*. Praha : Grada Publishing, (1996. 248 s.)

Hlavou úlohou marketingového výskumu je teda získanie správnych informácií. Jeho význam podčiarkuje to, že:

- poskytuje dôležité informačné podklady pre manažérske rozhodovanie;
- má význam z hľadiska zisťovania požiadaviek a postojov zákazníkov;
- je významný pre prognózovanie podnikateľskej úspešnosti.

O tom, do akej miery bude marketingový výskum prínosom pre celý proces marketingového manažerstva podniku, rozhodujú dva navzájom sa podmieňujúce predpoklady. Prvým predpokladom je kvalita vlastného výskumu a druhým je úroveň marketingového manažerstva podniku, pričom oba predpoklady sú nevyhnutné a rovnako závažné, pretože ak na jednej strane nie je uskutočnený kvalitný výskum, ak neprináša informácie relevantné riešenému problému, informácie spoľahlivé, pravdivé a aktuálne, potom je lepšie, keď nebudú jeho realizované výsledky. Na druhej strane i najkvalitnejší výskum, ktorý prináša zaujímavé informácie, je iba zbytočným plytvaním finančných prostriedkov, ak je manažérsky systém na nízkej úrovni a výsledky výskumu nie sú využívané v rozhodovacom procese.

5.3 Kvalita marketingového výskumu

Kvalita marketingového výskumu je pojem, ktorý vyžaduje omnoho širší záber, než iba hodnotenie dostupných, resp. využitých technických prostriedkov, ako je obvyklé v praxi. Kvalifikovaní pracovníci marketingového výskumu musia mať na pamäti ciele marketingového výskumu i marketingového manažmentu, aby zaistili, že ich výskum bude sústredený na skutočné problémy. Musia byť schopní vysvetliť, aké sú problémy podniku, aké informácie od výskumu očakávajú a mali by byť schopní komunikovať s odborníkmi v odbornom jazyku.

Kvalitný marketingový výskum musí podľa Kotlera charakterizovať najmä:¹⁵⁰

- **Vedeckosť použitých metód** – efektívny marketingový výskum rešpektuje zásady vedeckých metód, napr. starostlivé pozorovanie, formulovanie hypotéz, prognózovanie a overovanie.
- **Výskumná tvorivosť členov tímu** – hľadanie nových spôsobov, ako problémy riešiť.
- **Využívanie viacnásobných metód** – riešenie problémov pomocou viacerých metód a snaha prispôbovať metódu problému a nie naopak.
- **Dôraz na vzájomnú závislosť modelov a údajov** – význam faktov je vždy odvodený od modelu daného problému a modely určujú typ hľadaných informácií, preto je potrebné venovať pozornosť správne modelovaniu riešeného problému.
- **Hodnota a náklady informácií** – je nutné porovnávať hodnotu informácií s nákladmi na ich získanie.

Marketingoví manažéri pri rozhodovaní obvykle využívajú všetky informácie, ktoré získali ako súčasť všeobecných poznatkov, alebo využívajú tie, ktoré získali v rámci toku každodenných informácií. Ak si manažér nie je istý svojím rozhodnutím, môže sa snažiť o zhromaždenie dodatočných informácií. Z toho vyplýva, že funkciou marketingového výskumu je redukovanie stupňa neistoty pri rozhodovaní.

¹⁵⁰ KOTLER, P., et al.: H2H Marketing: The Genesis of Human-to-Human Marketing. Cham: Springer, 2021. s 158.

Spôsoby rozhodovania v podnikaní možno podľa informačného vybavenia rozdeliť na dva **základné druhy**:

- ➔ rozhodovanie metódou pokusov a omylov;
- ➔ rozhodovanie na základe poznania danej situácie.

Uvedené spôsoby predstavujú dve krajnosti, pričom praktické rozhodovanie sa realizuje medzi týmito krajnosťami.

Rozhodnutia marketingového manažmentu	Úlohy marketingového výskumu
Stanovenie marketingových cieľov	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Diagnostikácia prostredia ◆ Hodnotenie uskutočnených marketingových aktivít
Spracovanie a implementácia marketingových plánov	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Poznanie potrieb cieľového trhu ◆ Hodnotenie alternatívnych marketingových nástrojov ◆ Integrované hodnotenie kombinácií
Hodnotenie a realizácia marketingových plánov	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Monitorovanie marketingového výkonu ◆ Podklady na kolektívne opatrenia

Obrázok 19 Vzťah medzi rozhodnutiami marketingového manažmentu a marketingovým výskumom

Zdroj: KLEPOCHOVÁ, D.: *Marketingový výskum v maloobchode*. (1999, s. 9)

Efektívny výskumný systém je strategická a nákladná investícia, pričom jeho rozsah a náklady musia byť úmerné finančným možnostiam a veľkosti podniku. Chybné rozhodnutia často

súvisia s nedostatkom kvalitných informácií, resp. so skreslenými informáciami. Straty na základe nepodložených rozhodnutí znemožňujú konkurenčnú schopnosť, z čoho vyplýva, že aj pomerne vysoké náklady na výskum a získavanie informácií sú opodstatnené.¹⁵¹

Efektívny marketingový výskum zahŕňa päť krokov:¹⁵²

1. *definovanie problému a cieľa výskumu;*
2. *zostavenie plánu výskumu;*
3. *zhromažďovanie informácií;*
4. *analýza informácií;*
5. *zostavenie záverečnej správy a jej prezentácia*

Proces marketingového výskumu ilustračne uvádza obr. 20.

¹⁵¹ URBAN, E. a kol.: *Vybrané kapitoly z medzinárodného marketingu*. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 1997. 367 s. ISBN 80-225-0837-3, s. 154

¹⁵² ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Marketingové procesy s podporou manažérstva kvality*. (2012, 382 s.)



Obrázok 20 Proces marketingového výskumu

Zdroj: KOTLER, P.: *Marketing management*. 9. vyd. (1998, 712s.)

Krok 1: Definovanie problému a cieľa výskumu

Je to prvý krok marketingového výskumu a často býva aj jeho najťažšou časťou. Marketingový manažér a výskumník musia úzko spolupracovať, aby starostlivo definovali problém a dohodli sa na cieľoch výskumu. Manažéri musia disponovať dostatočnými znalosťami o marketingovom výskume, aby mohli pomôcť pri plánovaní a interpretácii výsledkov výskumu.

Ak majú slabé vedomosti o marketingovom výskume, môžu získať chybné informácie, prijať chybné závery alebo požadovať informácie, ktoré sú príliš nákladné. Skúsení marketingoví výskumníci musia byť schopní pomôcť manažérovi definovať problém a navrhnúť spôsob výskumu.

Keď je problém presne a starostlivo definovaný, manažér a výskumník musia stanoviť ciele výskumu. Projekt marketingového výskumu môže mať jeden z troch typových cieľov:

- **poznávací** – výskum má zhromaždiť predbežné informácie, ktoré sú podkladom na presnejšie definovanie problémov a navrhovanie hypotéz;
- **opisný** – je zameraný na opis takých javov, ako sú trhový potenciál produktu alebo demografia a postoje spotrebiteľov, ktorí produkt kupujú;
- **kauzálny** – úlohou výskumu je otestovať hypotézu o vzťahoch medzi príčinou a dôsledkom.

Formulovaný problém a cieľ výskumu usmerňujú celý proces výskumu. Manažér a výskumník by mali spracovať úvodný projekt písomne, aby bola zabezpečená zhoda v cieľoch a očakávaných výsledkoch marketingového výskumu¹⁵³.

Krok 2: Zostavenie plánu výskumu

V druhom kroku procesu marketingového výskumu je potrebné stanoviť konkrétny rozsah a hĺbku výskumu. Spracuje sa plán harmonogramu činností, určia sa pracovníci a sú im pridelené úlohy. Takisto sa naplánujú aj potrebné finančné a materiálne prostriedky a podľa potreby aj spôsob ich čerpania. Čiže, všetky ďalšie kroky výskumu sú realizované podľa navrhnutého plánu.

V pláne výskumu je potrebné naplánovať i také dôležité skutočnosti, ako sú:

- navrhnutie zdrojov informácií;
- navrhnutie spôsobu zbierania informačných podkladov;
- metódy spracovania informačných podkladov;

¹⁵³ KOTLER, P.: *Marketing management*. 9. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7161 – 600-5, s. 112

- spôsob syntézy výstupných informácií do výskumnej správy;
- časový harmonogram výskumu a pod.

Krok 3: Zhromažďovanie informácií

Informácie sa zbierajú nielen bezprostredne o danom objekte výskumu, ale aj o činiteľoch, ktoré tento objekt ovplyvňujú. Informačné podklady sa vzťahujú predovšetkým na minulý vývoj skúmaného objektu. Pracovníci uskutočňujúci marketingový výskum majú k dispozícii množstvo zdrojov informácií.

➤ Sekundárne zdroje

Jednou z kategórií týchto informácií sú tzv. **sekundárne údaje**. *Sekundárne údaje* zahŕňajú informácie, ktoré už boli zistené a spracované pre iný účel.

➤ Primárne zdroje

Druhú kategóriu informácií tvoria tzv. **primárne údaje**. Sú to údaje, ktoré sú náročne získavané výskumom priamo v teréne podľa špecifických potrieb podniku. Sú sústreďované, analyzované a využívané na základe požiadaviek podnikového marketingu¹⁵⁴.

Ak nie je analýza sekundárnych údajov postačujúca, je potrebné zabezpečiť vhodné informácie pre marketingové rozhodnutia metódami primárneho výskumu. Základné členenie týchto metód je na *kvantitatívne a kvalitatívne*.

➤ Kvantitatívny výskum

¹⁵⁴ URBAN, E. a kol.: *Vybrané kapitoly z medzinárodného marketingu*. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 1997. 367 s. ISBN 80-225-0837-3, s. 62

V prípade kvantitatívneho výskumu ide o reprezentatívny výskum na určitej vzorke respondentov, ktorá reprezentuje základný súbor a opisuje daný stav v danom čase. Vybraná vzorka respondentov by mala spĺňať aspoň päť kritérií reprezentatívnosti, ako je vek, pohlavie, vzdelanie, bydlisko a región.

➔ **Kvalitatívny výskum**

Kvalitatívny výskum je zameraný na otázky motivácie, na psychologické aspekty postojov, na vedomé a nevedomé príčiny správania sa pri nákupe, na vnímanie reklamy a pod. V praxi sa často kvalitatívny výskum stotožňuje so psychologickým. Poznatky získané týmto spôsobom výskumu sa využívajú v projektoch zaoberajúcich sa nielen konečným zákazníkom, ale i priemyselným trhom.

Krok 4: Analýza informácií

Všetky získané údaje a informácie je potrebné spracovať a sprístupniť. V opačnom prípade vznikne stav, v ktorom sa stráca prehľad o získaných skutočnostiach a unikajú cenné súvislosti a podnety, kvôli ktorým bol uskutočňovaný marketingový výskum.

Štatistická analýza predstavuje odborne veľmi náročný krok marketingového výskumu. Pre účely spracovania údajov zhromaždených v predchádzajúcom kroku výskumu, sa využívajú najmä metódy popisnej štatistiky, viacnásobná lineárna a nelineárna regresia, faktorová, zhluková a diskriminačná analýza a taktiež analýza časových radov. V dnešnej dobe je spracovanie štatistických údajov v oblasti marketingu umožnené veľmi výkonnými počítačovými programami, ktoré môžu byť obsluhované i „neštatistikmi“, avšak neznalosť podstaty jednotlivých štatistických metód môže

veľmi ľahko viesť ku chybným interpretáciám získaných výsledkov

155

Krok 5: Zostavenie záverečnej správy a jej prezentácia

Pri spracovaní záverečnej správy je nutné znovu sa vrátiť na začiatok, k prípravnej fáze. Veľakrát to býva obtiažne, pretože medzitým pracovníci vykonávajúci výskum získali množstvo detailných informácií a celý problém vidia inak.

Pri písaní záverečnej správy je nutné **rozlišovať detailné a základné informácie**, je potrebné dať správe **logickú štruktúru**, usporiadať tieto **informácie podľa významu** tak, aby správa pôsobila **prehľadne** a zároveň čitateľovi poskytovala možnosť doplniť **súhrnné závery detailnými informáciami**.

Záverečná správa je určená pre zadávateľa výskumu, teda nie je rozhodujúce, či ide o vnútropodnikový útvar, vedenie vlastného podniku alebo je určená externému klientovi. Rozhodujúce je, že **záverečná správa musí previesť spätnú transformáciu výsledkov výskumu do podoby informácií, ktoré majú pomôcť manažmentu pri riešení východiskového problému**. Výsledná správa musí mať veľmi vysokú odbornú úroveň a musí byť kvalitne spracovaná a štylisticky prepracovaný text by mal byť sprevádzaný prehľadnými tabuľkami, ktoré by mali byť z dôvodu rýchlej orientácie spracované i do grafov a diagramov¹⁵⁶.

Základné zásady systémového prístupu k marketingovému výskumu:

¹⁵⁵ HORÁKOVÁ, I.: *Marketing v súčasnej a svetovej praxi*. PRAHA: GRADA, 1992. 365 s. ISBN 80-85424-83-5, s. 274

¹⁵⁶ PŘIBOVÁ, M.: *Marketingový výskum v praxi*. Praha : Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9, s. 13

- nepretržitosť (pravidelnosť, sústavnosť);
- interdisciplinárnosť (komplexnosť);
- výberové zisťovanie;
- pravdepodobnosť;
- pohotovosť;
- porovnateľnosť;
- zásada ozveny.

5.4 Nové trendy vývoja marketingového výskumu

Predchádzajúci opis procesu marketingového výskumu dostatočne nevyjadruje dynamiku zmien, ku ktorým dochádza v oblasti informačných technológií za ostatné desaťročia. Nové trendy v metódach marketingového výskumu sa dotýkajú kvantity, kvality i dostupnosti informácií, ktorá podstatne vzrastie. V dôsledku dramatického vývoja nových informačných technológií sa pre získavanie, ukladanie a sprístupňovanie sekundárnych informácií stále vo väčšej miere používa výpočtová a telekomunikačná technika. V informačných inštitúciách je využívaná k zefektívneniu existujúcich služieb, ale i k vytváraniu nových informačných funkcií, ako je hypertext, multimédiá a virtuálna realita.

Elektronické dopytovanie sa dnes využíva bežne ako technika zberu dát, ktorá je založená na využití počítačov. Jej rozšírenie súvisí s rastom siete účastníkov elektronickej pošty. V našich podmienkach sa prakticky využíva rutinne. Elektronické dopytovanie zahŕňa výhody písomného dopytovania (respondent vidí pred sebou dotazník), je to veľmi rýchla metóda, lacná a urýchľuje spracovanie údajov, nakoľko všetky údaje sú už v elektronickej podobe. Má však aj svoje nevýhody, ktoré vyplývajú z príveľkej frekvencie žiadostí o vyplnenie dotazníkov a následnej klesajúcej neochoty zúčastňovať sa rôznych prieskumov, čo znižuje vierohodnosť získaných informácií.

➤ Marketingový softvér

V práci marketingového manažéra má najdôležitejšiu funkciu softvér, ktorý je zákaznícky orientovaný a umožňuje pracovať s dátami materskej firmy. Ďalšími veľmi známymi prostriedkami pre integráciu dátových prvkov, ich spracovanie a prezentáciu sú databázy. Marketingoví manažéri plne využívajú

softvérové balíky a tak dosahujú požadované efekty v obchodnej činnosti.

➤ **Marketingové databázy**

Zapojenie počítačov do riadenia podniku prinieslo so sebou vyriešenie veľkého množstva problémov marketingového manažmentu a to najmä z kvantitatívneho pohľadu. Presné vymedzenie chýbajúcich druhov tovarov, s tým spojené stanovenie ich optimálneho množstva, veľkosť a štruktúra trhového segmentu, teritória, vývoj predaja na danom teritórii, toto všetko možno získať prostredníctvom modelovania na počítači.

Významným rysom moderných informačných technológií zostáva ich globálnosť. Telekomunikačná globálna infraštruktúra umožňuje pracovať v reálnom čase s informáciami v celosvetovom meradle. Táto skutočnosť vytvára rovnaké technické podmienky prístupu k informáciám pre obyvateľov veľkých svetových metropol i pre obyvateľov miest veľmi vzdialených od rušných obchodných centier.

Možno očakávať, že ďalší vývoj technológií prinesie aj neobyčajné zefektívnenie procesu marketingového výskumu.

➤ **Analytické nástroje digitálneho marketingu**

Analytické nástroje poskytujú aktuálne prehľady a analýzy o tom, ako sa návštevníci stránok správajú na webovej stránke, kto sú podľa veku, pohlavia, miesta, ako prišli na stránku, najobľúbenejší obsah na vašej stránke, zobrazujú vaše celkové konverzie, ROI a mnoho ďalších dôležitých informácií. Existuje nespočetné množstvo nástrojov ktoré dokážu analyzovať rôzne aspekty digitálneho marketingu a neustále sa vyvíjajú nové nástroje.

➔ Spotrebiteľská neuroveda

Spotrebiteľský výskum existuje už viac ako storočie a je dobre zavedený ako kombinácia sociológie, psychológie, a antropológie. Táto oblasť súvisí rozhodovaním spotrebiteľov, reklamnou a brandingom. Po celé desaťročia však výskumníci neboli schopní priamo zaznamenávať vnútorné mentálne procesy, ktoré riadia správanie spotrebiteľa. Vždy sa obmedzovali na navrhovanie experimentov, pri ktorých menia vonkajšie podmienky, aby videli spôsoby, ako môže zmena premenných ovplyvniť správanie spotrebiteľa (príklady zahŕňajú zmenu obalu alebo zmenu nálady subjektu). S integráciou neurovedy do spotrebiteľského výskumu je možné ísť priamo tam, kde sa rozhodovanie uskutočňuje, teda do mozgu a presnejšie objasniť správanie spotrebiteľa.

Jedným z popredných výskumných centier kde sa skúmajú podvedome reakcie spotrebiteľa je laboratóriu spotrebiteľskej neurovedy na pôde FMK UCM v Trnave, kde sa realizujú výskumy pre vedecké aj komerčné využitie.¹⁵⁷¹⁵⁸

¹⁵⁷ DARÁZS, T.: Inovatívne formy marketingovej komunikácie v RM. [Dizertačná práca]. Trnava : FMK UCM v Trnave, 2022, s. 126.

¹⁵⁸ DARÁZS, T., JUREČKA, L.: Consumer behaviour while watching an advertising spot.2020. In: DOKBAT 2020 = proceedings : 16th Annual International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers = proceedings : 16th Annual International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers / edited by: Pavel Ondra. - 1. vyd. - Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2020. - ISBN 978-80-7454-935-9 (online). DOI DOI 10.7441/dokbat.2020, s. 88-100.

5.5 Ďalšie marketingové procesy na vstupoch manažérskeho systému

Zopakujeme, že **marketingové činnosti majú prispieť najmä k plneniu úloh súvisiacich:**

- s určením potreby výrobkov;
- stanovením dopytu a špecifických požiadaviek zákazníka;
- s povinnosťou sprostredkovať tieto požiadavky v rámci organizácie;
- s vytváraním systému informácií, súvisiacich nielen s uvedenými úlohami;
- ale aj zo spätnej väzby od zákazníka.

Marketingové činnosti tak zabezpečujú významnú časť komunikácie so zákazníkom.

Marketingová komunikácia je vedená po dvoch líniách:¹⁵⁹

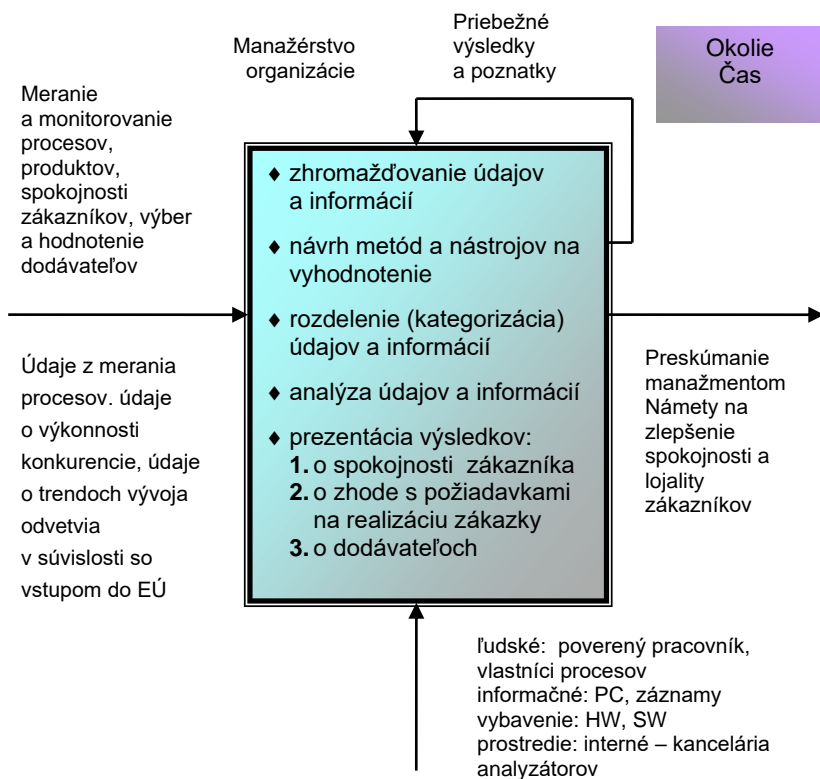
1. **externá komunikácia** so zákazníkmi a s aktuálnymi subjektmi mikro a makromarketingového prostredia:
 - v rámci analýzy trhu (ktorú sme podrobne riešili v predchádzajúcej časti publikácie);
 - v rámci jednotlivých prvkov podpory predaja (promotion);
2. **interná komunikácia** v rámci organizácie.

Uvádzame ukážky popisu procesov, súvisiacich s marketingovým výskumom v štruktúre doporučenej normami ISO radu 9000.

¹⁵⁹ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

5.5.1 PROCES 1: Analýza údajov vývoja odvetvia a trhov

Schematické znázornenie procesu analýzy údajov vývoja odvetvia a trhov je na obr. 21.



Obrázok 21 Proces analýzy údajov vývoja odvetvia a trhov
Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketingové procesy s podporou manažerstva kvality. (2012, 382 s.)

5.5.1.1 Verbálny popis procesu: Analýza údajov vývoja odvetvia a trhov

Predchádzajúce procesy:

- ◆ monitorovanie a meranie vývoja v odvetví sektorových údajov, požiadaviek zákazníkov alebo ďalších zainteresovaných strán a údajov od konečného používateľa; konkurencie legislatívnych požiadaviek alebo požiadavkami predpisov;
- ◆ monitorovanie a meranie výkonnosti procesov;

Nadväzujúce procesy:

- ◆ analýza požiadaviek zákazníka;
- ◆ navrhovanie a ponuka produktov;

Vstupy:

- ◆ údaje z merania procesov a služieb. údaje o výkonnosti konkurencie;
- ◆ údaje o trendoch vývoja odvetvia v súvislosti so vstupom do EÚ;
- ◆ údaje z procesu monitorovania a merania výkonnosti procesov poskytovania služby;

Výstupy:

- ◆ výsledky analýz údajov získaných z procesov monitorovania a merania vývoja v odvetví, prostredia a výkonnosti procesov a produktov;

Činnosti:

- ◆ zhromažďovanie údajov a informácií;
- ◆ preverenie vierohodnosti údajov a informácií;
- ◆ základné predtriedenie údajov a informácií, vyradenie

- ◆ nevierohodných údajov a informácií;
- ◆ vlastná analýza údajov a informácií;
- ◆ formulácia záverov vyplývajúcich z analýzy údajov a informácií;
- ◆ prezentácia výsledkov analýzy údajov a informácií;

Zdroje:

- ◆ **Ľudské:** pracovníci vyškolení v metodike postupov analýz údajov;
- ◆ **Finančné :** pre pokrytie nákladov na pracovníkov a ich vybavenia;
- ◆ **Informačné:** informačný systém organizácie poskytujúci potrebné údaje;
- ◆ **Vybavenie:** technické prostriedky na prevádzanie analýzy údajov;
- ◆ **Prostredie:** špecifikované;

Monitorovanie a meranie:

- ◆ doba potrebná na uskutočnenie analýzy údajov;
- ◆ počet uskutočnených analýz údajov;

Dokumentácia:

- ◆ procesná mapa a informačný list procesu;

Záznamy:

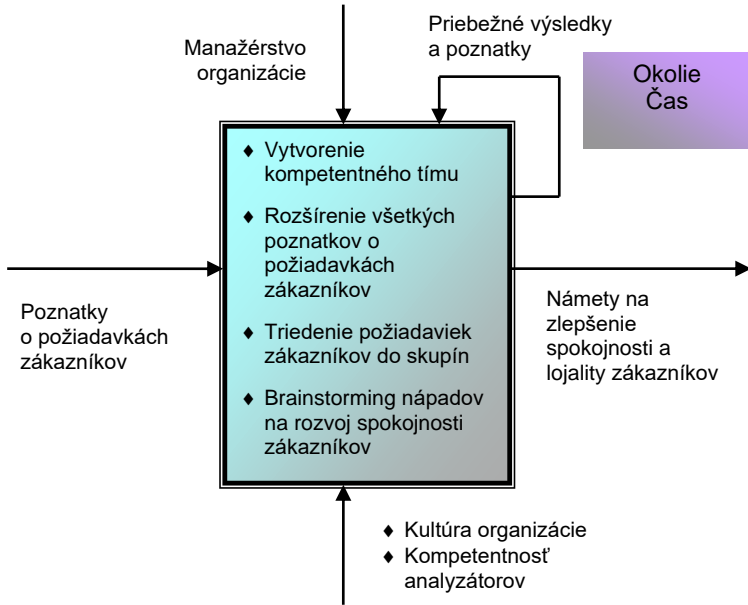
- ◆ záznamy o uskutočnených analýzach;
- ◆ záznamy o výsledkoch analýzy;
- ◆ záznamy o navrhnutých opatreniach vyplývajúcich z analýzy údajov;
- ◆

Zlepšovanie:

- ◆ znižovanie nákladov na analýzu údajov;
- ◆ spokojnosť užívateľov s výsledkami analýz údajov;

Vlastník procesu: marketingový manažér s kompetenciou.

5.5.2 PROCES 2: Analýza požiadaviek zákazníka



Obrázok 22 Proces analýzy požiadaviek zákazníkov

Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketingové procesy s podporou manažérstva kvality. (2012, 382 s.)

5.5.2.1 Verbálny popis procesu: Analýza požiadaviek zákazníka

Predchádzajúce procesy :

- ◆ analýza údajov vývoja odvetvia a trhov;
- ◆ monitorovanie a meranie vývoja v odvetví, požiadaviek zákazníkov alebo ďalších zainteresovaných strán a údajov od konečného používateľa;
- ◆ monitorovanie a meranie konkurencie;
- ◆ monitorovanie legislatívnych požiadaviek alebo požiadaviek predpisov;
- ◆ monitorovanie a meranie výkonnosti procesov poskytovania služby;

Nadväzujúce procesy:

- ◆ navrhovanie a ponuka produktov;
- ◆ monitorovanie a meranie výkonnosti procesov;

Vstupy:

- ◆ poznatky o požiadavkách zákazníkov;
- ◆ údaje o trendoch vývoja odvetvia v súvislosti so vstupom do EÚ.

Výstupy:

- ◆ námety na zlepšenie spokojnosti a lojality zákazníkov na základe výsledkov analýz údajov získaných z procesu analýza požiadaviek zákazníka;

Činnosti:

- ◆ vytvorenie kompetentného tímu;
- ◆ zhromažďovanie údajov a informácií;
- ◆ preverenie vierohodnosti údajov a informácií;
- ◆ základné predtriedenie údajov a informácií, vyradenie nevierohodných údajov a informácií;

- ◆ vlastná analýza údajov a informácií, triedenie požiadaviek zákazníkov do skupín pred nákupom, pri nákupe a pri používaní produktov;
- ◆ formulácia záverov vyplývajúcich z analýzy údajov a informácií;
- ◆ prezentácia výsledkov analýzy údajov a informácií;

Zdroje:

- ◆ **Ľudské:** pracovníci vyškolení v metodike postupov analýz údajov;
- ◆ **Finančné :** pre pokrytie nákladov na pracovníkov a ich vybavenia;
- ◆ **Informačné:** informačný systém organizácie poskytujúci potrebné údaje;
- ◆ **Vybavenie:** technické prostriedky na prevádzanie analýzy údajov;
- ◆ **Prostredie:** špecifikované;

Monitorovanie a meranie:

- ◆ doba potrebná na uskutočnenie analýzy údajov;
- ◆ počet uskutočnených analýz údajov;

Dokumentácia:

- ◆ procesná mapa a informačný list procesu;

Záznamy:

- ◆ záznamy o uskutočnených analýzach;
- ◆ záznamy o výsledkoch analýzy;
- ◆ záznamy o navrhnutých opatreniach vyplývajúcich z analýzy údajov;

Zlepšovanie:

- ◆ znižovanie nákladov na analýzu údajov;
- ◆ spokojnosť užívateľov s výsledkami analýz údajov;

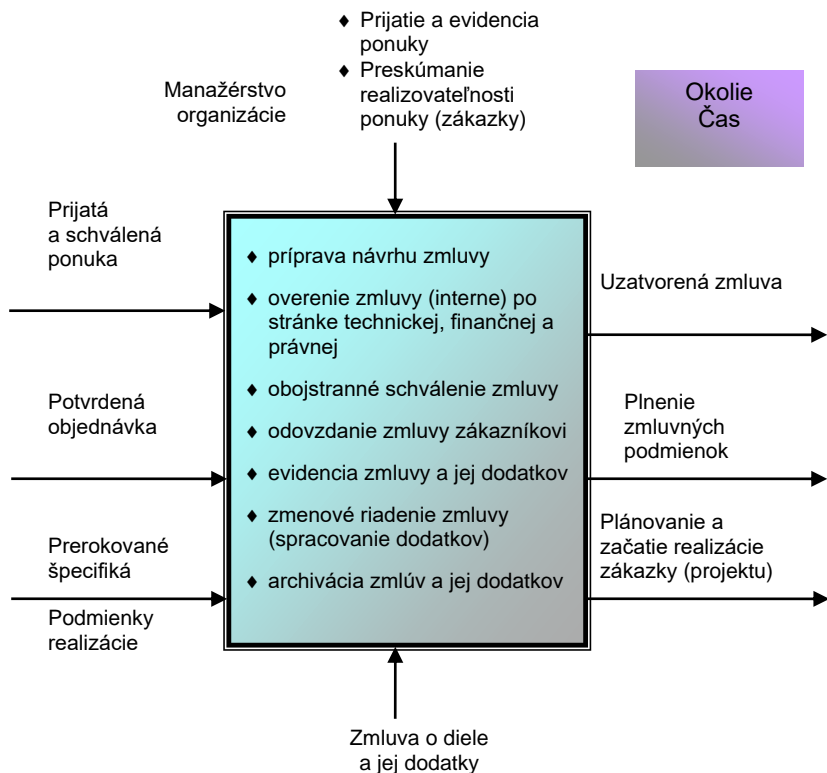
Vlastník procesu:

- ◆ pracovník marketingu s pridelenou kompetenciou.

Normy ISO 900:2015 uvádzajú príklady potrieb a očakávaní zákazníka a konečného používateľa, týkajúce sa produktov organizácie v tomto poradí:

- zhoda;
- spoľahlivosť;
- pohotovosť;
- dodávanie;
- činnosti po realizácii;
- cenu a náklady na životný cyklus;
- bezpečnosť produktu;
- zodpovednosť za produkt;
- environmentálny vplyv.

5.5.3 PROCES 3: Tvorba zmluvy



Obrázok 23 Proces tvorby zmluvy

Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketingové procesy s podporou manažérstva kvality. (2012, 382 s.)

5.5.3.1 Verbálny popis procesu: Tvorba zmluvy

Predchádzajúci proces:

- ◆ prijatie a prerokovanie objednávky (zákazky);

Následný proces:

- ◆ plánovanie realizácie zákazky (projektu);

Činnosti:

- ◆ príprava návrhu zmluvy
- ◆ overenie zmluvy (interne) po stránke technickej, finančnej a právnej
- ◆ obojstranné schválenie zmluvy
- ◆ odovzдание zmluvy zákazníkovi
- ◆ evidencia zmluvy a jej dodatkov
- ◆ zmenové riadenie zmluvy (spracovanie dodatkov)
- ◆ archivácia zmlúv a jej dodatkov

Zdroje:

- ◆ **Ľudské:** vrcholový manažment, pracovníčka ekonomického úseku;
- ◆ **Informačné:** databáza zákazníkov, právne predpisy ohľadom uzatvorenia zmlúv;
- ◆ **Vybavenie:** PC;
- ◆ **Prostredie:** kancelária;

Monitorovanie a meranie:

- ◆ počet nových a stálych zákazníkov;
- ◆ frekvencia uzatvárania zmlúv;

Analýza údajov:

- ◆ počet zákazníkov za rok, resp. finančný objem na zákazníka;
- ◆ počet dodatkov k danej zmluve o dielo (sledovanie vo väzbe k jednotlivým komoditám);

Dokumentácia:

- ◆ procesná mapa (preskúmanie a uzatváranie zmlúv);

Záznamy:

- ◆ záznamy preskúmaní zmluvy;
- ◆ kúpna zmluva;
- ◆ záznamy o dodatkoch k zmluve;

Zlepšovanie:

- ◆ zvyšovanie úspešnosti realizácie;
- ◆ počet zmlúv splnených v termíne;
- ◆ skrátenie doby prípravy zmluvy;

Kritické faktory:

- ◆ nepresne špecifikované požiadavky na realizáciu projektu (zákazky);
- ◆ nedodržanie zásad pri zmenovom konaní;

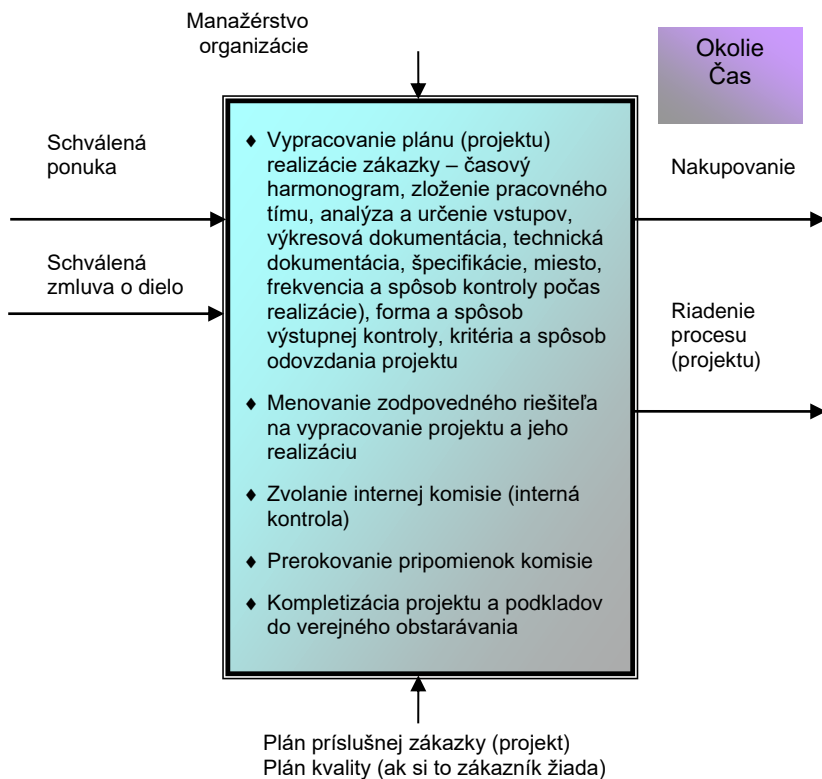
Regulátor:

- ◆ legislatívne požiadavky;

Vlastník procesu:

- ◆ v zmysle stanovených kompetencií organizácie.

5.5.4 PROCES 4: Plánovanie realizácie objednávky (zákazky)



Obrázok 24 Proces plánovania realizácie objednávky (zákazky)

Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketingové procesy s podporou manažérstva kvality. (2012, 382 s.)

5.5.4.1 Verbálny popis procesu: Plánovanie realizácie objednávky (zákazky)

Predchádzajúci proces:

- ◆ tvorba a schválenie zmluvy;

Následný proces:

- ◆ nakupovanie;
- ◆ riadenie procesu (projektu);

Činnosti:

- ◆ Vypracovanie plánu (projektu) realizácie zákazky – časový harmonogram, zloženie pracovného tímu, analýza a určenie vstupov, výkresová dokumentácia, technická dokumentácia, špecifikácie, miesto, frekvencia a spôsob kontroly počas realizácie), forma a spôsob výstupnej kontroly, kritéria a spôsob odovzdania projektu;
- ◆ Menovanie zodpovedného riešiteľa na vypracovanie projektu a jeho realizáciu;
- ◆ Zvolanie internej komisie (interná kontrola);
- ◆ Prerokovanie pripomienok komisie;
- ◆ Kompletizácia projektu a podkladov do verejného obstarávania.

Zdroje:

- ◆ **Ľudské:** vedúci riešiteľského tímu, zástupca vrcholového manažmentu, manažér kvality;
- ◆ **Informačné:** informačný systém organizácie poskytujúci potrebné údaje;
- ◆ **Vybavenie:** PC;
- ◆ **Prostredie:** kancelária;

Monitorovanie a meranie:

- ◆ doba spracovania plánu;
- ◆ dodržiavanie stanovených požiadaviek,

Analýza údajov:

- ◆ počet spracovaných v jednotlivých komoditách za príslušný rok (ako info o trendoch v jednotlivých komoditách);

Dokumentácia:

- ◆ príručka kvality;
- ◆ procesná mapa;
- ◆ plány kvality pre príslušný projekt;
- ◆ projekt;

Záznamy:

- ◆ schválená ponuka;
- ◆ zmluva o dielo;
- ◆ zápis o realizovateľnosti zákazky;

Zlepšovanie:

- ◆ komplexnosť a vierohodnosť spracovania plánu realizácie;

Kritické faktory:

- ◆ neúplnosť spracovania plánov kvality a projektu;

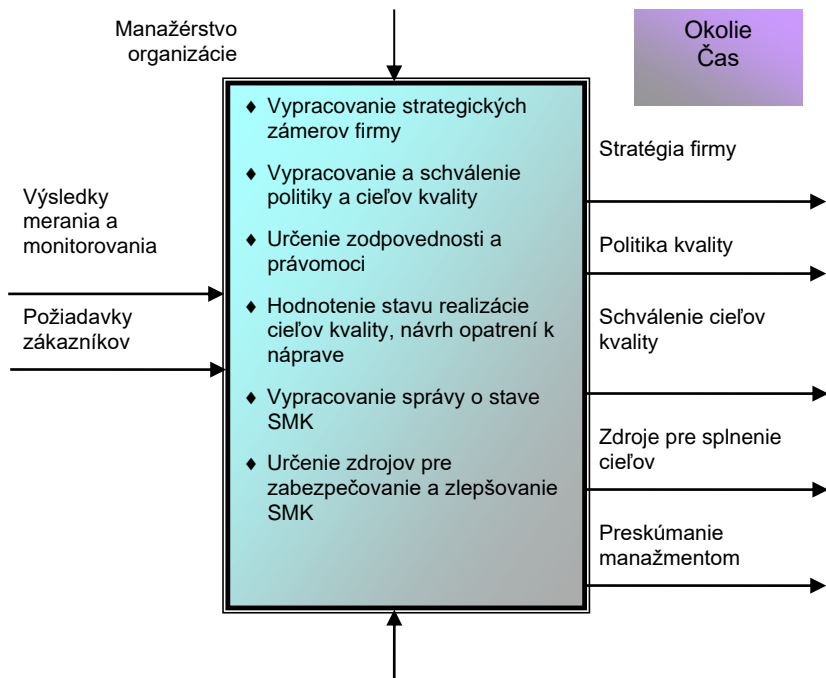
Regulátory:

- ◆ legislatívne požiadavky;

Vlastník procesu:

- ◆ v zmysle stanovených kompetencií organizácie.

5.5.5 PROCES 5 : Zodpovednosť manažmentu



Obrázok 25 Proces zodpovednosti manažmentu

Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketingové procesy s podporou manažerstva kvality. (2012, 382 s.)

5.5.5.1 Verbálny popis procesu: Zodpovednosť manažmentu

Predchádzajúci proces:

- ♦ meranie a monitorovanie;

Následný proces:

- ♦ riadenie zdrojov;

- ◆ preskúmanie manažmentom;

Činnosti:

- ◆ Vypracovanie strategických zámerov firmy
- ◆ Vypracovanie a schválenie politiky a cieľov kvality
- ◆ Určenie zodpovednosti a právomoci
- ◆ Hodnotenie stavu realizácie cieľov kvality, návrh opatrení k náprave
- ◆ Vypracovanie správy o stave SMK
- ◆ Určenie zdrojov pre zabezpečovanie a zlepšovanie SMK

Zdroje:

- ◆ **Ľudské:** členovia vrcholového manažmentu, manažér kvality
- ◆ **Finančné:** podľa rozpočtu
- ◆ **Informačné:** nástenka, PC interné smernice;
- ◆ **Vybavenie:** PC;
- ◆ **Prostredie:** vo vnútri organizácie, kancelária;

Monitorovanie a meranie:

- ◆ hodnotenie stavu systému manažérstva kvality (SMK);
- ◆ úroveň zabezpečenia zdrojov;

Analýza údajov:

- ◆ porovnanie stavu SMK s požiadavkami normy;
- ◆ výsledky plnenia plánov;

Dokumentácia:

- ◆ organizačný poriadok;
- ◆ príručka kvality;
- ◆ procesné mapy;

Záznamy:

- ◆ záznam o pridelení zdrojov na aplikáciu SMK;
- ◆ schválená politika kvality;

- ◆ schválené ciele kvality na jednotlivých odboroch;

Zlepšovanie:

- ◆ implementácia výsledkov marketingového výskumu do podnikovej stratégie;

Kritické faktory:

- ◆ nedostatok financií a personálu pre aplikáciu SMK;
- ◆ slabá angažovanosť vrcholového manažmentu,
- ◆ nedostatočná informovanosť a zaangažovanosť zamestnancov;

Regulátory:

- ◆ finančné zdroje určené ministerstvom;
- ◆ personálne zdroje určené ministerstvom;

Vlastník procesu:

- ◆ generálny riaditeľ.

Otázky na zopakovanie:

1. S čím súvisia obvyklé procesy na vstupoch manažérskeho systému?
2. Aký je rozdiel medzi marketingovým výskumom a marketingovým informačným systémom?
3. Čo musí zahŕňať efektívny marketingový výskum?
4. Aký je rozdiel medzi výskumom trhu a marketingovým výskumom?
5. Aké sú ďalšie procesy na vstupoch manažérskeho systému? Opíšte ich podrobne?

6 §Marketingové procesy súvisiace s tvorbou stratégie a plánu

Táto kapitola sa podrobne venuje:

- stratégiám v marketingu;
- charakteristikám a tipom marketingových stratégií;
- analýzam potrebným pri tvorbe stratégií;
- Plánovaniu marketingových cieľov;
- procesu tvorby marketingovej stratégie;
- implementácii stratégie.

V praxi vyspelých trhových ekonomík, ale aj v teórii sa stretávame s dvomi podobnými pojmami, ktorými sú „strategický marketing“ a „marketingová stratégia“.

Po dôkladnej špecifikácii týchto pojmov je rozdiel stanovený nasledovne :

- *„Strategický marketing“ predstavuje najmä teoretické východiská nevyhnutné pre strategické plánovanie v trhovom prostredí, to znamená že sa jedná o množstvo vedomostí a skúseností, ktoré sú k dispozícii.*
- *„Marketingová stratégia“ reprezentuje konkrétny strategický dokument - plán v danom podniku, rešpektujúci dané podmienky a predstavy jej tvorcov a taktiež súvisiaci s cieľmi podniku.*

Niektorí autori považujú tieto pojmy za *obsahovo rovnocenné*. Stanovenie jednotnej definície marketingovej stratégie taktiež nie je jednoduché a jednoznačné. Každý autor sústreďuje svoju pozornosť a zdôrazňuje význam jej určitej časti.

Š. Rajt tvrdí, že: *„Marketingové stratégie nekorešpondujú s detailne vypracovaným pracovným programom, ale*

s poskytovaním smerových princípov, ktoré rozhodne vymedzujú smer marketingových opatrení a ich spôsoby na dlhší čas.“¹⁶⁰

Horáková hovorí, že: „Marketingovou stratégiou sa rozumie dlhodobá koncepcia činnosti podniku v oblasti marketingu a jej zmyslom je premyslene a účelne rozvrhnúť zdroje podniku tak, aby mohli byť čo najlepšie splnené dva základné ciele, spokojnosť zákazníka a dosiahnutie výhody v konkurenčnom boji.“¹⁶¹

Vychádzajúc z definícií, marketingovou stratégiou rozumieme dlhodobú koncepciu činností podniku v oblasti marketingu a jej zmyslom je premyslene a účelne rozvrhnúť zdroje podniku tak, aby mohli byť čo najlepšie splnené dva základné ciele: spokojnosť zákazníka a dosiahnutie zisku a výhody pred konkurenciou .

Prijatá stratégia sa potom odráža v návrhu a vývoji produktu, vo výrobkovej politike, vo výbere cieľového trhu, v spôsobe komunikácie s cieľovou skupinou, pri stanovení ceny a vo voľbe ciest distribúcie.

Vývoj nových trendov marketingovej stratégie

Dve dekády 21. storočia vo svete marketingu priniesli dramatické zmeny. Ekonómovia a politici hovoria o novej ekonomike, kde sa podniky musia znovu zamyslieť nad svojimi marketingovými cieľmi, procesmi a postupmi.

Vďaka rýchlym zmenám môžu byť víťazné stratégie včerajška dnes staré.

¹⁶⁰ RAJT, Štefan. Marketing. Bratislava: Sprint, 2000. ISBN 80-8848-62-8.

¹⁶¹ HORÁKOVÁ, Monika. Consumer behavior of college students in the Czech Republic. Journal of Competitiveness, 2015.

Ale už Drucker¹⁶² niekedy povedal (a zdá sa, že niektoré pravdy sú večne platné):

„Vítazný recept podnikov v posledných desaťročiach bude v nasledujúcich desaťročiach pravdepodobne ich skazou“.

Rýchle tempo zmien vytvára konkurenčnú výhodu len pre tie podniky, ktoré sa dokážu prispôbiť tomuto tempu.

V súčasnom konkurenčnom prostredí vyznačujúcom sa rýchlosťou a intenzitou pohybu, je primárnym cieľom k tvorbe stratégie narušenie status quo a uchopenie iniciatívy prostredníctvom vytvorenia série dočasných výhod. Taký prístup sa prejavil v marketingových trendoch, akými svojho času boli a niektoré sa uplatňujú aj v súčasnosti, guerilla marketing, marketing prekvapenia, virálny marketing alebo utajený marketing, či koncepcia Core competence (alebo stratégia, zameraná na vytvorenie dlhodobu udržateľných výhod) a rovnako Stratégia modrých oceánov¹⁶³. V súvislosti

¹⁶²

Peter

Ferdinand

Drucker

(* 1909, Viedeň † 2005, Claremont Kalifornia, USA) bol jeden z hlavných mysliteľov 20.storočia

v oblasti riadenia a podnikania. Bol vyhľadávaným poradcom v odbore manažmentu. Svetoznámy sa stal predovšetkým ako autor množstva diel o manažmente a ako autor ekonomických, politologických a sociologických štúdií. Vytvoril pojmy ako privatizácia a vedomostný pracovník (knowledge worker) a veľa pojmov a inovátnych tvrdení z jeho diel sa stalo všeobecne uznávanými

v riadiacej praxi. Jeho dielo *Practice of Management* sa svojou encyklopedickou šírkou a historickým prehľadom stalo základom manažmentu ako takého.

¹⁶³ autori- W. Cham Kim a Renée Mauborgne – zistili, že úspešné podniky v súčasnosti nehľadajú cesty k úspechu tradičným spôsobom, t.j. ostrým bojom a neúprosným súperením s ich konkurentmi, ale snažia sa uplatňovať nové a inovátné myšlienky. Autori ich označujú pojmom „červené oceány“. Modré oceány, na rozdiel od oceánov červených, sa vyznačujú tým, že ponúkajú doteraz nevyužitú trhové priestory, vytvárajú úplne nový dopyt,

s týmito trendmi zaznamenala narastajúci význam snahy predpovedania budúcich výsledkov prostredníctvom modelovania.¹⁶⁴

V dnešnej dobe musia organizácie sledovať aktuálne potreby zákazníkov a konkurenciu, musia udržiavať krok spolu s vývojom v oblasti technológií. Organizácie musia zavádzať nové technológie, aj informačné a komunikačné, prechádzajú radikálnou transformáciou, ktorá nie je ničím iným, než novou priemyselnou revolúciou. Faktom však zostáva, že v dnešnej ekonomike sa vyžaduje kombinácia myslenia a jednania „Starej“ a „Novej“ ekonomiky. Podniky si tak musia zachovať väčšinu vedomostí a schopností, ktoré sa v minulosti osvedčili. Na druhej strane sa však nemôžu spoliehať na to, že prostredníctvom nich budú v novom prostredí rásť a prosperovať. Z hľadiska ich budúceho rozvíjania je nevyhnutné dopĺňať ich o nové informácie a praktiky.¹⁶⁵

6.1 Charakteristiky a typy marketingových stratégií

Organizácie formulujúce svoju marketingovú stratégiu riešia nasledovné úlohy:¹⁶⁶

- **Vyhľadávanie atraktívnych nápadov** a rozhodovanie o spôsoboch vstupu a etablovania sa v rôznych odvetviach (akvizícia, spoločné podnikanie a podobne...);

lebo faktory z externého prostredia vytvárajú stále nové a nečakané príležitosti.

¹⁶⁴ ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Marketingová stratégia podniku orientujúceho sa na TQEM*. - 1. vyd. - Hnúšťa : AP SOLUTION, 2004. 215 s. - ISBN 80-968734-5-8

¹⁶⁵ KUSÁ, A.; PIZANO, V. *Marketingové analýzy a stratégie*. Trnava. Univerzita sv. Cyrila a Metoda. 2011. 196s. 2011.

¹⁶⁶ ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Marketingová stratégia podniku orientujúceho sa na TQEM*. - 1. vyd. - Hnúšťa : AP SOLUTION, 2004. 215 s. - ISBN 80-968734-5-8

- **Zvyšovanie dlhodobej výkonnosti podnikového portfólia** (posilňovať pozíciu existujúcich podnikateľských jednotiek, deinvestovať nevýnosné, zriaďovať nové);
- **Hodnotenie ziskových perspektív** každej súčasti organizácie a orientovanie zdrojov do najatraktívnejších strategických príležitostí.

Táto publikácia sa nesnaží o komplexné vysvetlenie marketingových stratégií, ale viac o priblíženie interdisciplinárnych súvislostí a o ukotvení procesného prístupu do tvorby marketingovej stratégie. Napriek tomu považujeme za príhodné vymenovať základné typy stratégií, ktoré marketing pozná a východiskové požiadavky na organizácie, ktoré chcú efektívne plánovať.

Príklady členenia marketingových stratégií:¹⁶⁷

- **Základná klasifikácia stratégií:¹⁶⁸**
 - **Rastové stratégie:**
 - interný rast,
 - splynutie,
 - horizontálna integrácia,
 - vertikálna integrácia,
 - konglomerátna diverzifikácia,
 - spoločné podnikanie.
 - **Stabilizačná stratégia**

¹⁶⁷ ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Marketingová stratégia podniku orientujúceho sa na TQEM*. - 1. vyd. - Hnúšťa : AP SOLUTION, 2004. 215 s. - ISBN 80-968734-5-8

¹⁶⁸ KOHNOVA, L; PAPULA, J.: Key differences in perceiving innovation between businesses that see the strategic importance of innovation and those that only claim to be innovative. *Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues*, 2017, Roč. 7. Č. 2: s. 216-224.

- **Útlmové stratégie:**
 - konsolidačná,
 - redukcie,
 - likvidačná.
- **Kombinované stratégie.**
- **Porterove konkurenčné stratégie:**
 - nákladové vodcovstvo,
 - diferenciácia,
 - špecializácia.
- **Stratégie podnikov v odvetviach:**
 - Stratégie v rozdrobenom odvetví (špecializácia na produkt, na územie a na zákazníka);
 - Stratégie sieťovania (klastrov), franšizingu a horizontálneho splynutia;
 - Stratégie v zrelom odvetví (cenové, necenové, inovačné);
 - Stratégie v útlmovom odvetví.
- **Marketingové stratégie vo vzťahu k trhovým segmentom a marketingovému mixu.** (Nediferencovaný marketing. Diferencovaný marketing. Koncentrovaný marketing.);
- **Produktové stratégie podľa podstaty produktu** (jadro produktu, základný a rozšírený produkt, kvalita, funkcie, štýl, dizajn, značka);
- **Produktové stratégie v životnom cykle** (uvádzanie, rast, zrelosť, útlm).

Vybrané typy produktových stratégií (stratégie špičkovej úrovne produktu, rozvoja produktu, predajnej orientácie, prognózy ďalšieho vývoja).¹⁶⁹

- **Cenové stratégie** (napr. stratégie vyplývajúce zo vzťahu kvality a ceny - stratégia vodcovstva, vysokej konkurencie, výnimočnej ceny, falošnej hospodárnosti);
- **Distribučné stratégie:** podľa úrovne distribučných ciest, distribučné stratégie súvisiace s intenzitou distribúcie, stratégie súvisiace s prepravovaným tovarom, stratégie súvisiace s trhovým priestorom), distribučné stratégie e-shopov;
- **Stratégie miesta predaja** (veľkoobchodu a maloobchodu - tradičné, s obmedzenými funkciami, podľa sortimentu, ceny a miesta predaja), stratégie miesta z hľadiska kvantity a kvality predaja, stratégie miesta s hromadným (kvantitatívnym) predajom, stratégie miesta s výberovým (selektívnym) predajom, Strategie miesta s výhradným (exkluzívnym, autorizovaným) predajom;
- **Komunikačné stratégie** (stratégia PUSH a PULL), komunikačné stratégie v životnom cykle produktu (kombinácia nástrojov komunikačného mixu).

6.2 Analýza aktuálnej marketingovej situácie

Analýzou aktuálnej marketingovej situácie prenikáme hlbšie do danej problematiky prostredníctvom aplikácie jednotlivých nástrojov a metodických postupov, určených na spoznanie externých ako aj interných východísk. V rámci tohto kroku sa

¹⁶⁹ KUSÁ, A. – PIZANO, V.: Marketingové analýzy a stratégie. UCM FMK Trnava.2011. 196 s. ISBN 978-80- 8105-239

odporúča postupovať veľmi zodpovedne za spolupráce so špecialistami, ktorí sú schopní túto úlohu zvládnuť. Pre podnik je vhodné zmapovať situáciu z viacerých pohľadov a v mimoriadnych prípadoch zapojiť do práce aj tím z prostredia mimo podniku.

Komplexne vnímaná analýza aktuálnej marketingovej situácie vyžaduje určenie vzájomných súvislosti jednotlivých etáp.

Zmyslom rámcovej analýzy trhovej situácie je poznať a posúdiť celkové vývojové trendy na trhu, a to jednak v marketingovom prostredí a jednak situáciu v odvetví tak z hľadiska celkovej veľkosti trhu a jeho vývoja, ako z hľadiska celkovej situácie v konkurenčnom prostredí. Nevyhnutnou súčasťou je uskutočnenie analýzy dosiahnutých výsledkov podniku a obsluhovaného trhu. Rámcová analýza trhového prostredia odhalí celkové perspektívy podnikania a smery stratégie. To znamená, že určuje, či je vhodné v rámci podnikania primárne expandovať a rásť, alebo udržiavať pozíciu na trhu, resp. vyťažiť z trhu čo najviac a postupne upevňovať pozíciu.¹⁷⁰

V druhej fáze strategickej marketingovej analýzy sa odporúča uskutočniť situačnú analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia vychádzajúc z aktuálnych informácií z oblasti trhu a podniku. V rámci analýzy sa podrobnejšie venujeme aktuálnym zákazníkom, resp. potenciálnym kupujúcim. Je potrebné diferencovať týchto zákazníkov ich zoskupením do segmentov trhu podľa potrieb. Nasledujúcu fázu strategickej marketingovej analýzy je potrebné uskutočniť pre každý segment zvlášť. Analýza vplyvu zmien v marketingovom prostredí na každý segment trhu je veľmi dôležitá, pretože predurčuje budúce správanie sa účastníkov zmeny v segmente trhu. Je účelné zostaviť profil zákazníkov v každom trhovom segmente vrátane bližšieho špecifikovania ich požiadaviek

¹⁷⁰ ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Marketingová stratégia podniku orientujúceho sa na TQEM*. - 1. vyd. - Hnúšťa : AP SOLUTION, 2004. 215 s. - ISBN 80-968734-5-8

a preferencií, na základe ktorých môžeme vymedziť profil konkurencie a podniku. Na základe výsledkov z analýz môžeme predpovedať stav budúcich podmienok na trhu a reálne dosiahnuteľných výsledkov – budúcich tržieb a ziskov. V rámci tejto fázy sa odporúča najskôr stanoviť plánovacie predpoklady budúceho vývoja jednotlivých prvkov prostredia, a potom prejsť k predvídaníu predaja podľa zákazníkov a trhovej segmentácie. Tiež by mali byť odhadnuté potenciálne zisky, ktoré by sa mohli v jednotlivých segmentoch trhu dosiahnuť, na základe čoho sa odhaduje strategická hodnota každého zo zákazníkov vyjadrená ako čistá súčasná hodnota. Záverečnou fázou je uskutočnenie segmentácie trhu podľa súčasnej a očakávanej strategickej hodnoty zákazníkov a na ich základe posúdiť prítlačivosť jednotlivých segmentov trhu a určiť priority pri alokácii zdrojov na rozvoj podnikania v každom z nich.

Jednotlivé fázy strategickej marketingovej analýzy na seba navzájom nadväzujú a spolu tak vytvárajú základ pre strategické a taktické rozhodovanie manažmentu o obsluhu cieľových trhoch. Prax potvrdzuje, že takto komplexne uskutočnená strategická marketingová analýza trhu môže byť dostatočným základom pre objavenie príťažlivých trhových príležitostí, diferenciaciu obsluhy cieľových trhov podľa strategického významu každého z nich a objavenie vhodnej marketingovej stratégie a taktiky pre tieto trhy tak, aby dochádzalo k zvyšovaniu prosperity podnikov.¹⁷¹

¹⁷¹ ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Marketingová stratégia podniku orientujúceho sa na TQEM*. - 1. vyd. - Hnúšťa : AP SOLUTION, 2004. 215 s. - ISBN 80-968734-5-8

6.3 Plánovanie, príprava a tvorba marketingových stratégií.

Strategické riadenie je proces tvorby a udržiavania strategickej rovnováhy medzi cieľmi a možnosťami organizácie vo vzťahu k meniacim sa trhovým príležitostiam.¹⁷²

Význam plánovania pri príprave stratégie:

- Plánovacie aktivity sa zameriavajú na vypracovanie dokumentu – stratégie (strategického plánu);
- Plánovanie pomáha koordinovať činnosti v časovom horizonte;
- Umožňuje lepšie prispôbiť zdroje možnostiam trhu;
- Plánovanie pomáha reagovať na zmeny v prostredí;
- Vytvára lepšie možnosti pre kontrolnú činnosť;
- Plány pomáhajú vytyčovať ciele a spracovať stratégie na ich dosiahnutie v ďalšej etape.

Plánovanie sa teda musí stať súčasťou celej organizácie a jeho význam pre budúci úspech musí byť obecné rešpektovaný všetkými riadiacimi pracovníkmi.

Pri plánovaní je potrebné, aby organizácia bola schopná:

- Definovať poslanie organizácie – vízia, misia;
- Stanoviť ciele organizácie;
- Plánovať čiastkové (funkčné, procesné) stratégie:
 - marketing,
 - výroba,
 - financie,
 - pracovníci, atď.;

¹⁷² KUSÁ, A.; PIZANO, V. Marketingové analýzy a stratégie. Trnava. Univerzita sv. Cyrila a Metoda. 2011. 196s. 2011.

- Rozhodnúť o marketingovej stratégii – prevádzkovej stratégii;
- Stanoviť ciele aktivít;
- Naplniť obsah nástrojov – marketingový mix – produkt, cena, distribúcia, promotion;
- Zostaviť programy a rozpočty.

Variantnosť v tvorbe stratégie je nielen jednou z charakteristík strategického prístupu, ale vzhľadom na požiadavku efektívnosti, pružnosti a adaptability strategického manažmentu v neustále sa meniacom prostredí, je i objektívnou nutnosťou.

Pri hľadaní variant môžeme postupovať od konzervatívnych spôsobov, pridriavajúcich sa doterajších stratégií, až po výrazné zmeny v profilácii a inovácií výrobkov a služieb. Veľmi dôležitým faktorom, je aj zmena paradigmy myslenia.

Jednoduchým postupom pri hľadaní ciest môže byť, napr. využitie matice výrobok/trh Ansoffova matica je analytická technika používaná v marketingu a strategickom riadení. Jej autorom je Igor Ansoff. Matica umožňuje voľbu vhodnej trho-produktovej stratégie podniku a hodnotenia súvisiacich rizík.

Ansoffova matica dve dimenzie:

- Vertikálne sú popísané trhy - existujúce a nové
- Horizontálne sú popísané produkty - existujúce a nové

Trh	Výrobok	
Súčasný	Súčasný	Nový
	1. Rast podielu na trhu Konsolidácia Likvidácia	3. Rozvoj výrobku
Nový	2. Rozvoj trhu	4. Diverzifikácia

6.3.1 Stanovenie cieľov

Pred procesom tvorby marketingovej stratégie je dôležitá príprava. Marketingové stratégie určujú smery **k naplneniu marketingových cieľov**. Prezentujú prostriedky a metódy, pomocou ktorých budú stanovené ciele dosiahnuté.

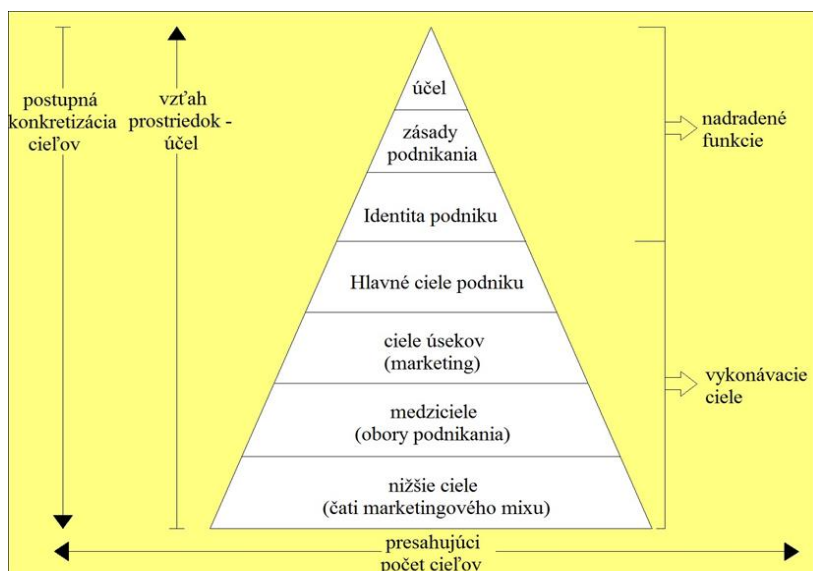
Z hľadiska hierarchickej úrovne riadenia jednotlivé ciele môžu byť nasledovné: ¹⁷³

- Najnižšie ciele môžu predstavovať napr.: zvýšenie kvality, zlepšenie imidžu, zmena odbytovej cesty a pod.
- Medzi - ciele reprezentujú obory podnikania vyjadrené produktom, cenou, komunikáciou a distribúciou.
- Marketingové ciele sú súčasťou cieľov úsekov a ide o stanovenie napr. zvýšenia trhového podielu na 16 %.

¹⁷³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing-Strategie a trendy. GRADA Publishing as, 2008, s. 368

- Hlavný cieľ podniku môže byť zadaný ako **ROI**¹⁷⁴ v určitých percentách. Dôležitou súčasťou je aj identita podniku, ktorá prezentuje dôveryhodnosť, zodpovednosť voči spoločnosti a pod.
- Na vrchole hierarchie je uvedený účel podnikania, ktorý môže predstavovať oblasť dopytu a plnenia konkrétnych funkcií pre zákazníka.

Hierarchia jednotlivých cieľov je zobrazená na obrázku 26.



Obrázok 26 Hierarchia cieľov

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing-
Strategie a trendy. GRADA Publishing as, 2008, s. 368

¹⁷⁴ ROI je skratka označujúca návratnosť investícií.

6.3.2 Príprava marketingovej stratégie

Marketingová stratégia nadväzuje na základnú politiku a ciele podniku a je výsledkom kompletnej analýzy konkurencie, okolia, zákazníkov, ale aj vlastných silných a slabých stránok. Vo fáze prípravy je dôležité prijímať strategické rozhodnutie, a to:

- voľba cieľového trhu,
- voľba spôsobu stimulácie trhu,
- určenie pozície voči konkurencii,
- rozhodnutie o možných konkurentoch a spojencoch.

Podstatou marketingovej stratégie je voľba optimálneho variantu dlhodobého smerovania s cieľom zabezpečiť trvalý rozvoj a úspech podniku.

Postup tvorby marketingovej stratégie môžeme zhrnúť do nasledujúcich krokov (Môže predstavovať aj príklad algoritmu činností procesu Tvorby marketingovej stratégie, uvedeného ďalej v texte): ¹⁷⁵

1. Stanovenie východísk - východisková analýza podniku a stanovenie vnútorných silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb a určenie cieľov podniku.
2. Identifikácia situácie na trhu a základných atribútov trhu, ako sú dopyt, potreby, nasýtenosť, odbytové a distribučné cesty, cenové situácie a pod.
3. Zostavenie portfólio analýzy a analýzy vývoja ekonomických ukazovateľov, ako náklady na výrobu, cena produktov, distribúcia, propagácia a pod, spracovanie analýzy životného cyklu dominujúceho produktu a trhových podmienok predaja.

¹⁷⁵ ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Marketingová stratégia podniku orientujúceho sa na TQEM*. - 1. vyd. - Hnúšťa : AP SOLUTION, 2004. 215 s. - ISBN 80-968734-5-8

4. Vypracovanie viacerých variantov marketingovej stratégie spolu s nástrojmi marketingového mixu.
5. Posledným krokom je formulácia finálnej marketingovej stratégie. Uvedený krok musí obsahovať aj vzájomné väzby a jednotlivé postupne nadväzujúce kroky pri zavádzaní stratégie v praxi. Stratégiu je dôležité modifikovať podľa odlišností a špecifik podniku.

Proces tvorby marketingovej stratégie sa zvyčajne zaraďuje medzi manažérske procesy podniku, prostredníctvom ktorých sa v podniku uskutočňujú zmeny a zodpovednosť za ne nesú vrcholoví manažéri.

V súvislosti s procesom tvorby návrhu marketingovej stratégie je, pre lepšie pochopenie jeho súvislostí, vhodné ho konkrétne znázorniť a popísať.

Stanovenie východísk je prvým krokom algoritmu tvorby marketingovej stratégie. V rámci tohto kroku je dôležité jasne stanoviť východiskové podmienky, akými sú napríklad:

1. Vymedzenie východiskových cieľov pre tvorbu a aplikáciu marketingovej stratégie

Stanovenie cieľov je špecifická úloha pre jednotlivé podnikateľské subjekty, preto je nevyhnutné teoretické zovšeobecnenie. Pri definovaní cieľov je vhodné vychádzať zo starého príslovia, ktoré hovorí: „*Dobre definovaný cieľ je na pol vyriešený problém.*“ Z tohto príslovia vyplýva fakt, že počet cieľov musí byť primeraný. Úzkym vymedzením môžeme prehliadnúť dôležité alternatívy, širokým zas priniesť zbytočné náklady, preto je nevyhnutné zohľadniť všetky faktory, ktoré majú na riešenie problém vplyv.

Z hľadiska riadiacej významnosti ciele delíme na:¹⁷⁶

- Hlavné,
- podporné,
- doplnkové.

V dôsledku zachovania hierarchickej jednoty strategického manažmentu je dôležité, aby bol stanovený len jeden strategický cieľ. Druhú úroveň vytvárajú doplnkové alebo funkčné ciele, ktoré predstavujú cieľové správanie hlavných funkčných úsekov podniku. Doplnkové ciele zvyčajne zdôrazňujú niektoré čiastkové úlohy na tretej úrovni riadenia, pretože od nich sa odvíja plnenie cieľov na vyšších úrovniach riadenia. Vo všeobecnosti za hlavný cieľ marketingovej stratégie je považovaný optimálny rast, trvalý rozvoj, prosperita a dlhodobé smerovanie firmy, ktoré rešpektuje vonkajšie aj vnútorné trhové podmienky.¹⁷⁷

2. Vymedzenie tímu a určenie zodpovednosti za tvorbu a aplikáciu marketingovej stratégie

Stanovenie tvorivého tímu je veľmi citlivou otázkou úzko súvisiacou s určením základných východiskových cieľov. Kvalitný proces navrhovania a kvalitný výstup môže zabezpečiť len kvalitný tím manažérov. Väčšina informácií s ktorými sa pracuje je stochastického charakteru, preto je potrebné klásť mimoriadny dôraz na kvalitu ľudského faktora. Pri výbere by sa mali dodržiavať tieto zásady:

- Vzťah pracovníkov k riešenej problematike,
- dostatočná skúsenosť pracovníkov v podnikovej praxi,

¹⁷⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing-Strategie a trendy. GRADA Publishing as, 2008, s. 368

¹⁷⁷ ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Marketingová stratégia podniku orientujúceho sa na TQEM*. - 1. vyd. - Hnúšťa : AP SOLUTION, 2004. 215 s. - ISBN 80-968734-5-8

- jasne vysvetlené smerovanie prípravnej fázy,
- jasne formulovaná úloha každého z pracovníkov v tíme.

3. *Stanovenie obmedzujúcich podmienok pre celý proces*

Predovšetkým u dlhšie fungujúcich podnikov je podstatné aby vrcholový manažment vymedzil limity vyplývajúce z predchádzajúceho obdobia, evokujúce podmienky, ktoré z hľadiska podniku nemožno nerešpektovať.

V tomto bode berieme do úvahy najmä:¹⁷⁸

- Stanovenie maximálneho objemu finančných prostriedkov, ktoré možno použiť na prípravu, návrh a implementovanie marketingovej stratégie,
- určenie termínu, dokedy treba navrhnúť a implementovať marketingovú stratégiu,
- vynechanie niektorého kroku v strategickom procese z dôvodu nadbytočnosti.

¹⁷⁸ ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Marketingová stratégia podniku orientujúceho sa na TQEM*. - 1. vyd. - Hnúšťa : AP SOLUTION, 2004. 215 s. - ISBN 80-968734-5-8

6.4 Proces 6: Tvorba marketingovej stratégie

Proces tvorby marketingovej stratégie



Obrázok 27 Proces tvorby marketingovej stratégie

Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketingové procesy s podporou manažérstva kvality. (2012, 382 s.)

Predchádzajúci proces : Marketingový výskum.

Názov procesu: *Proces tvorby marketingovej stratégie a plánu v podniku.*

Predchádzajúci proces :

- Marketingový výskum
- Stratégia organizácie

- *Analýza údajov vývoja odvetvia a trhov*
- *Analýza požiadaviek zákazníkov*

Následný proces:

- *Strategický plán na rok 2021*
- *Zodpovednosť manažmentu*
- *Tvorba zmlúv*
- *Plánovanie realizácie objednávky*

Činnosti:

- *Stanovenie východísk - vymedzenie poslania vo vzťahu k vlastníkovi a zákazníkom filozofické a koncepčné smerovanie*
- *Analýza aktuálnej marketingovej situácie - konkurencie*
- *Spresnenie strategického postavenia - brainstorming*
- *Filozofické a koncepčné smerovanie*
- *Výber segmentu a príslušnej stratégie*
- *Návrh a spracovanie marketingovej stratégie*
- *Schválenie navrhnutých dokumentov*
- *Implementácia marketingovej stratégie*
- *Kontrola a vyhodnotenie úspešnosti a uplatnenia marketingovej stratégie*

Zdroje:

- **Ľudské:** pracovník marketingu, vrcholový manažment
- **finančné** : prostriedky na zabezpečenie rozborov, plánované zdroje na realizáciu stratégie, *pre zabezpečenie rozborov,*
- **info:** vnútropodnikové informácie, informácie štatistického úradu, databáza zákazníkov, databáza dodávateľov
- **vybavenie:** *výpočtová technika, softver, internet*
- **prostredie:** *kancelária*

Monitorovanie a meranie:

- - Meranie a hodnotenie výsledkov marketingovej stratégie, plnenie stanovených plánov a cieľov.
- - Expertná analýza imidžu podniku.
- - Porovnanie rozhodujúcich ukazovateľov oproti predchádzajúcej stratégii.
- - Určenie podielu na trhu.

Analýza údajov:

- *cieľových skupín (zákazníkov, konkurencie)*
- *reklamácie,*
- *vyhodnotené dotazníky od zákazníkov,*
- *info od zákazníkov*

Riadiaca dokumentácia: Príručka kvality

Dokumentované postupy: Metodický postup pre analýzu prostredia, metodický postup pre tvorbu marketingových stratégií

Dokumenty pre riadenie procesov: Prognózy vývoja trhu

Záznamy: *Obchodné zmluvy, výsledky hospodárskej činnosti, spracované výsledky z analýzy, zápisy z rokovaní.*

Zlepšovanie: Nápravné opatrenia, zmena jednotlivých činností, cieľov, *skrátene času naplnenia požiadaviek zákazníka*

Vlastník procesu: *Marketingový manažér poverený navrhovaním, implementáciou a hodnotením marketingovej stratégie*

6.5 Implementácia stratégie

Marketingové stratégie a plány sa uvádzajú do marketingovej praxe, aby sa dosiahlo splnenie strategických marketingových cieľov. Implementácia zahŕňa činnosti, ktoré sa vykonávajú denne, z mesiaca na mesiac a ktoré premieňajú marketingovú stratégiu a plán na skutočnosť

Marketingová stratégia a plán objasňuje Čo? a Prečo? Implementácia ukazuje Kto? Kde? Kedy? a Ako? ¹⁷⁹

¹⁷⁹ ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Marketingová stratégia podniku orientujúceho sa na TQEM*. - 1. vyd. - Hnúšťa : AP SOLUTION, 2004. 215 s. - ISBN 80-968734-5-8

Ako pomôcka pri implementácii slúži modelová štruktúra marketingového plánu

Príklad štruktúry marketingového plánu č.1:

- Ciele organizácie, prostriedky a metódy na ich dosiahnutie
- Analýza cieľového trhu a pozícia organizácie na tomto trhu
- Produkty organizácie
- Distribúcia
- Konkurencia
- Riziká a príležitosti
- Ciele a problémy
- Marketingové stratégie
- Harmonogram a rozpočet
- Kontrola

Príklad štruktúry marketingového plánu č.2:

- Zhrnutie
- Situačná analýza
 - demografické faktory,
 - potreby trhu,
 - trhové trendy,
 - rast trhu
- SWOT analýza –
 - silné stránky,
 - slabé stránky,
 - príležitosti,
 - ohrozenia
- Konkurencia
- Služby
- Faktory úspechu

- Kritické oblasti
- Marketingová stratégia
 - Poslanie
 - Marketingové ciele
 - Finančné ciele
 - Segmentácia cieľových skupín
 - Positioning
 - Marketingový mix
 - Marketingový výskum
- Financie, rozpočty a predpovede
 - Analýza bodu zvratu
 - Predpoveď predaja
 - Predpoveď nákladov
 - Predpoveď priamych nákladov predaja
 - Predpoveď marketingových nákladov predaja
- Kontrola
 - Časové termíny implementácie
 - Organizačné usporiadanie marketingu
 -

Faktory ovplyvňujúce úspešnú implementáciu sú najčastejšie:

- Organizačná štruktúra
- Systémy rozhodovania a odmeňovania
- Personálne zdroje
- Atmosféra a kultúra
- Koordinácia

Otázky na zopakovanie:

- Aký je význam plánovania a prípravy stratégie?
- Aký je postup pri vypracovaní marketingovej stratégie?

7 Procesy súvisiace s marketingovou komunikáciou na výstupoch manažérskeho systému

V tejto kapitole sú priblížené tieto témy:

- ✓ Komunikácia a zákazník
- ✓ Definície komunikácie
- ✓ Externá marketingová komunikácia so zákazníkom
- ✓ Členenie a úlohy marketingovej komunikácie
- ✓ Kvalita informácie
- ✓ Procesný prístup k externej marketingovej komunikácii so zákazníkom
- ✓ Procesy súvisiace s komunikačným systémom a marketingovou komunikačnou stratégiou
- ✓ Modely komunikačných procesov
- ✓ Komplexný program komunikácie a propagácie

7.1 Komunikácia a zákazník

Marketing vyžaduje viac, než produkt s prítlačlivou cenou a jeho sprístupnenie potenciálnym zákazníkom. Moderné manažérske prístupy často vychádzajú z hypotézy, že nová spotrebiteľská generácia sa čoraz viac vymyká bežnému hodnoteniu a akémukoľvek zaradovaniu. Predvídanie potrieb a želaní zákazníka sa stáva v súčasnosti čoraz nevypočítateľnejšie. Naproti tomu budovanie a upevňovanie dobrých vzťahov so zákazníkom má šancu stať sa východiskom, možnou konštantou.¹⁸⁰ Informovanie a budovanie dobrých vzťahov sa deje prostredníctvom komunikácie.

¹⁸⁰ SCHMITT, G: Why collectivization of agriculture in socialist countries has failed: a transaction cost approach. In: Agricultural cooperatives in transition. Routledge, 2021. p. 143-159.

Komunikácia je transakčný proces odovzdávania a prijímania informácií pri vzájomnom styku medzi ľuďmi. Pozostáva z dvoch základných dimenzií, ktorými sú obsah a štýl. Obsahový rozmer podľa Chlebovského zahŕňa funkčnú, sociálne-organizačnú, situačnú a emocionálnu oblasť a štýl komunikácie možno považovať za účelovo, interakčne a osobne orientovaný¹⁸¹. Vo všeobecnosti sa za náročnejší na prispôbenie považuje štýl komunikácie než jej obsah.

Organizácia by nemala podceňovať **komunikáciu so zákazníkom na výstupe reprodukčného procesu organizácie** a mala by k nej pristupovať zodpovedne, prostredníctvom implementácie komunikačného procesu so zákazníkom, ktorý má obsahovať:

- zodpovednosť za komunikáciu so zákazníkom;
- prostriedky, aké sa majú použiť pri komunikácii so zákazníkom;
- komunikačné kanály a tok informácií pre zákazníkov;
- písomné záznamy o komunikácii so zákazníkom a ich uchovanie;
- komunikačný proces podľa ktorého treba postupovať v prípade sťažovania, ale aj ďakovania.

Vzhľadom na značnú diferenciaciu zákazníkov musia byť vypracované dlhodobé programy komunikácie a treba zvoliť rôznu komunikačnú stratégiu pre jednotlivé skupiny zákazníkov, ako externých, tak aj interných, dokonca i pre jednotlivcov¹⁸².

¹⁸¹ CHLEBOVSKÝ, V.: *CRM. Řízení vztahů se zákazníky*. Brno : Computer Press, a.s., 2005. ISBN 80-251-0798-1, s. 41 - 42

¹⁸² ŠALGOVIČOVÁ, J. - URDZIKOVÁ, J.: *Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov*. - 1. vyd. - Trnava : VIVAEDUCA, 2009. - CD-ROM, 132 s. - ISBN 978-80-969827-7-6 s. 27

Táto úloha pripadá vo väčšine prípadov práve marketingu v organizácii.

V teórii spoločensko-vedných disciplín bolo vyslovených veľa definícií komunikácie. Ako príklad uvedieme niektoré najčastejšie používané:

- *Komunikácia* je **cesta**, ktorou sa myšlienky, informácie a názory dostávajú z miesta ich vzniku k cieľu určenia.
- *Komunikácia* je akákoľvek **forma**, či už verbálna, neverbálna, ústna, alebo písomná forma prenosu informácií smerom od vysielača k prijímaču.
- *Komunikácia* predstavuje **transakčný proces** odovzdávania a prijímania informácií pri vzájomnom styku medzi ľuďmi prostredníctvom symbolov. Proces prenosu správ by mal vyvolať reakciu v určitej forme .

V podstate ide o tú istú definíciu v rôznych modifikáciách. Spoločné pre všetky z nich je, že komunikácia prebieha medzi dvoma a viacerými subjektmi a je zreteľný procesný prístup, hodnotený v časovom horizonte.

Ďelenie marketingovej komunikácie:

podľa prostredia, v ktorom prebieha:

- externá;
- interná;

podľa časovo významového kontextu

- primárna;
- sekundárna;

podľa zúčastnených komunikačných subjektov:

- medzi marketérom a zákazníkom;
- medzi marketérom a spotrebiteľom;
- medzi marketérom a konkurentom;
- medzi marketérom a spoločenským zástupcom;

podľa použitých nástrojov:

- propagácia;
- cena;
- distribúcia;
- miesto.

Úlohy marketingovej komunikácie:¹⁸³

- oznámiť v spoločenskom priestore existenciu organizácie po legislatívnej, právnej a propagačnej stránke;
- prekonať počiatočnú nekomunikatívnosť a neznalosť na trhu vo všeobecnej verejnosti;
- usmerniť sociálno-psychologické motívy potenciálnych zákazníkov AIDA (pozornosť - attention, záujem - interest, túžba – desire, čin/nákup – action);
- budovať korektné komunikačné väzby s dodávateľmi, inými obchodnými partnermi, s konkurenciou pri rešpektovaní zákonných spoločenských a trhových pravidiel;
- osloviť trh s ponukou (prostredníctvom konkrétneho marketingového mixu);

¹⁸³ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

- dokázať pretransformovať zákazníka jednotlivými štádiami marketingovej pripravenosti (AIDA) až po nákupné konanie;
- realizovať výberový alebo hromadný predaj v čo najširšom trhovom priestore;
- dokázať pretransformovať jednorazového zákazníka/spotrebiteľa na kontinuálneho/stáleho.

7.2 Externá marketingová komunikácia so zákazníkom

V tejto časti textu venujeme pozornosť najmä problematike **externej marketingovej komunikácie so zákazníkom**.

V predchádzajúcich častiach textu, najmä v kapitole o trhu a procesoch, sme už uviedli doporučená, ktoré pre procesy, spojené s výskumom trhu, s povinnosťou sprostredkovať tieto požiadavky v rámci komunikácie so zákazníkom pre organizácie všeobecne vymedzuje norma STN ISO 9001: 2015.

Napriek tomu, že v citovanej norme nie sú explicitne vyjadrené odporúčania pre oblasť externej marketingovej komunikácie so zákazníkom je zrejmé, že **je podpora predaja produktu prostredníctvom účinného komunikačného mixu nevyhnutnou súčasťou a podmienkou úspešného zavŕšenia podnikateľského cyklu**.

Externá marketingová komunikácia so zákazníkom na podporu predaja (propagácia, pomotion, komunikačný mix) zaznamenala v priebehu ostatných desaťročí dramatický kvalitatívny vývoj, súvisiaci s takými významnými činiteľmi, ako napr. internacionalizácia odbytových priestorov, interkultúrna segmentácia zákazníkov, vývoj informačnej a komunikačnej technológie, integrácia zákazníkov a dodávateľov do procesu tvorby hodnôt, vývoj nákladov a iné.

Možno konštatovať, že v súčasnej komunikačnej politike a stratégii firiem (najmä na Slovensku) vo všeobecnosti možno badať určité nedostatky, súvisiace s absenciou systémovej orientácie v tejto oblasti. Riešením môže byť vytvorenie účinného **komunikačného systému**, čo predpokladá správne definovať jeho prvky, štruktúru, vymedziť vzájomné väzby a navrhnúť aplikačné metódy a zdroje potrebné na realizáciu.

Externú marketingovú komunikáciu so zákazníkom na výstupoch manažérskeho systému zabezpečuje **komunikačný subsystém**, ktorý je zvyčajne súčasťou komplexného podnikového komunikačného systému.

Tvoria ho prvky **podpory predaja**, označované termínom **marketingový komunikačný mix, propagácia alebo promotion**, so špecifickými činnosťami, prostriedkami a technikami. Orientuje sa na oblasť reprezentácie firmy a jej výkonov budúcim zákazníkom, s ktorými komunikuje o vlastnostiach produktov a ich schopnosti uspokojovať potreby. Jeho cieľom je významne podnietiť predaj a tým prispievať k dlhodobému ziskovému výkonu firmy.

Jeho základy tvoria prvky: **reklama, podpora predaja, public relation, osobný predaj a ďalšie prvky, alebo nástroje, podľa charakteru podniku**. V každej z uvedených kategórií existuje súbor špecifických prostriedkov, ktoré sa vzájomne dopĺňajú, kombinujú podľa potrieb a zámerov firmy. Využitie týchto prvkov, ako spôsobov komunikácie, je zamerané v psychologickvej rovine na ovplyvňovanie zákazníkov v jednotlivých fázach rozhodovania sa o kúpe.

Spätné reakcie predstavujú zdroj informácií o požiadavkách zákazníkov na produkt. Môžu byť podnetom na prehodnotenie zavedeného komunikačného systému.

Komunikovať so zákazníkom v marketingovej koncepcii podnikania znamená na jednej strane informovať, oboznamovať s produktmi a službami, vysvetľovať ich vlastnosti a použitie, vyzdvihnúť ich úžitok, kvalitu, hodnotu a prospešnosť. Na druhej strane umožňuje zostať otvorený, nebrániť sa informáciám prichádzajúcim z externého prostredia, vedieť počúvať, prijímať podnety a reagovať na požiadavky klientov.

7.2.1 Kvalita informácie

Pre toho, kto informáciu spracováva, je dôležitá jej kvalita. Neexistuje objektívna miera hodnotenia kvality informácie. Vo všeobecnosti by však informácia mala spĺňať nasledovné vlastnosti:¹⁸⁴

- ⊕ relevantnosť;
- ⊕ vierohodnosť (správnosť);
- ⊕ pochopiteľnosť (jednoduchosť);
- ⊕ presnosť;
- ⊕ aktuálnosť, včasnosť;
- ⊕ frekvencia poskytovania (napr. štvrťročná správa hodnotenia cieľov podniku).

Z hľadiska informačných systémov možno bez problémov ovplyvniť: aktuálnosť, včasnosť, a frekvenciu poskytovania informácie. Kvalitným nastavením informačných systémov možno kladne ovplyvniť aj ostatné vlastnosti poskytovanej informácie.

Marketingová komunikácia so zákazníkom nie je jednoduchá a spotrebiteľské správanie nie je priamočiare. Ľudia sú individuálni a komunikácia nemôže byť so všetkými rovnaká. Marketingoví experti predpokladajú, že sa rozpočty, vynaložené na komunikáciu v budúcnosti, zvýšia. Tento očakávaný vývoj je

¹⁸⁴ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

podmieneny potrebou komunikovať v celonárodnom, európskom a svetovom meradle.

7.2.2 Modely marketingového komunikačného procesu

Komunikačný proces tvoria vo všeobecnosti **základné prvky**, ktoré prepojením do vzájomných interakcií tvoria model komunikačného procesu.¹⁸⁵

Jednoduché modely znázorňujú **vzájomné väzby** medzi prvkami, nástrojmi, funkciami a rušivými vplyvmi.

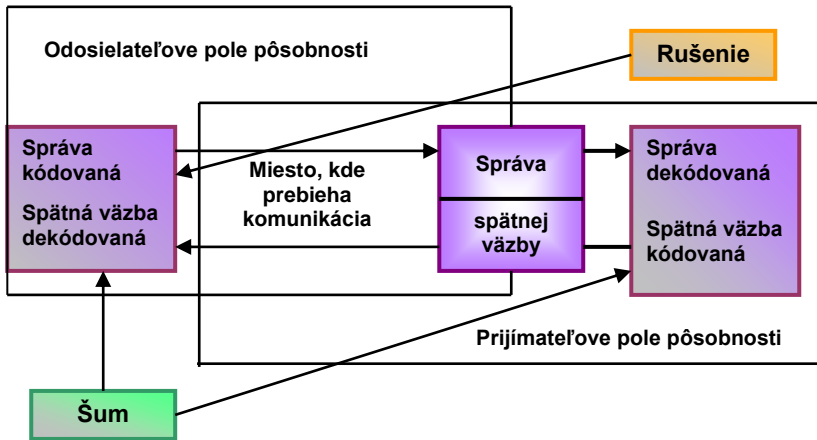
Kľúčovými prvkami všetkých **modelov** sú odosielateľ, t. j. komunikátor a príjemca. Sú rovnakou mierou zodpovední za proces prenosu informácie a jej pochopenia.

Komunikátor je jednotlivец alebo skupina, ktorý má myšlienku, správu a chce ju preniesť k príjemcovi.

Príjemca je jednotlivец alebo skupina, ktorý/á správu prijíma a prekladá do prijateľnej formy. Komunikátor musí nápad alebo informáciu, najskôr pretransformovať do zmysluplnej formy, t.j. zakódovať a poslať ako správu, respektíve informáciu, pomocou verbálnych, neverbálnych alebo písaných prostriedkov.

Tieto prenosové prostriedky označujeme ako **médiá (kanály)**. **Informácia** je potom prostredníctvom zmyslov príjemcu zachytená a dekodovaná, t.j. pretransformovaná do jemu prijateľnej, resp. pochopiteľnej podoby.

¹⁸⁵ BLYTHE, J.: *Marketing communications*. Pearson Education Limited, England, 2000, s. 16



Obrázok 28 Jednoduchý komunikačný proces

Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketingové procesy s podporou manažérstva kvality. (2012, 382 s.)

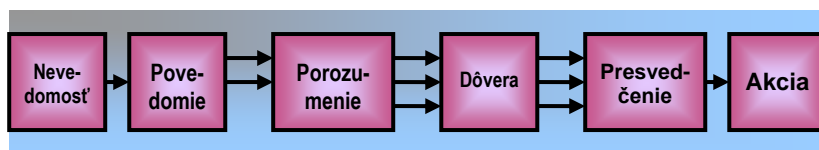
Spätná väzba dáva komunikátorovi informáciu, že prenos prebehol a príjemca informáciu pochopil. Kritickým momentom v uvedenom modeli komunikácie je otázka *vnímania*. Pri vnímaní ide o to, ako určitá osoba vidí to, čo je predmetom prenosu v procese komunikácie. Dvaja rôzni ľudia môžu mať na tú istú realitu odlišný uhol pohľadu.

Šum nastáva v prípade, ak príde počas prenosu k skresleniu alebo inému dekódovaniu zo strany príjemcu, t.j. príjemca si správu vysvetlí po svojom a nedôjde k prieniku toho, čo chce komunikátor, odosielateľ skutočne povedať príjemcovi. Inak povedané, nepríde k pochopeniu v plnej miere. Šum, ktorý sa nachádza na niektorom mieste komunikačného procesu, predstavuje zásah do prenášanej správy, pričom môže ísť o tzv.:¹⁸⁶

- **kódovacie ruchy** – čo hovoríme, nie je to isté ako to, čo si myslíme,
- **kanálové ruchy** – zdeformovaná (nečitateľná) písomná správa, nevhodne použité slová (príjemca im nerozumie) a pod.,
- **dekódovacie ruchy** – počujeme, čo počuť chceme (v súvislosti s vnímaním).

Komunikačná schéma, uvedená na obr. 29, naznačuje postupnosť krokov komunikačného procesu. Šípky vyjadrujú postup od nevedomosti k presvedčeniu, ale súčasne aj aktivitu a účinnosť reklamného pôsobenia.

¹⁸⁶ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.



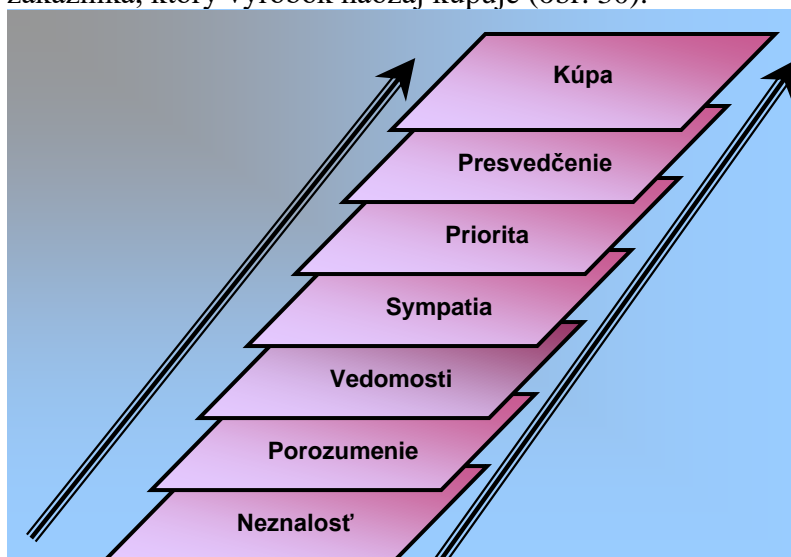
Obrázok 29 Postupnosť krokov komunikačného procesu

Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketingové procesy s podporou manažerstva kvality. (2012, 382 s.)

7.2.2.1 Hierarchia komunikačných účinkov

Komunikačný proces neúčinkuje na jednotlivca priamo a okamžite. Jeho účinky môžu byť rôznorodé.

Na jednej strane máme zákazníka, ktorý nemá o výrobku ani poňatie. Na druhej strane v hornej časti hierarchie nájdeme zákazníka, ktorý výrobok naozaj kupuje (obr. 30).



Obrázok 30 Hierarchia komunikačných účinkov

Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketingové procesy s podporou manažerstva kvality. (2012, 382 s.)

Problém hierarchie účinkov marketingovej komunikácie spočíva v tom, že proces je značne variabilný. To znamená, že môžeme nájsť jednotlivca, ktorý spozná výrobok a chce si ho kúpiť len potom, čo si preštuduje jeho komplexné vlastnosti. Na druhej strane nájdeme toho, kto si kúpi výrobok impulzívne bez toho, aby si o ňom vytvoril vlastnú mienku - hovoríme o impulzívnom nákupe.

Model hierarchie účinkov marketingovej komunikácie môže byť dobrou pomôckou najmä pri plánovaní komunikačných kampaní, keďže rôznorodé komunikačné metódy a štýly zodpovedajú pozícii zákazníka v danom modeli hierarchie účinkov.¹⁸⁷

7.2.2.2 Vybrané stratégie marketingovej komunikácie

Moderná firma má vytýčené svoje ciele v oblasti komunikácie. Sú vyjadrením toho, čo chce firma dosiahnuť. Súhrn zámerov a činností, ktoré podnik používa na dosiahnutie svojich cieľov v oblasti internej komunikácie, čiže dorozumievania, oznamovania a prenose informácií komunikačným kanálom vnútri podniku, a tiež externej komunikácie – dorozumievania a prenose informácií so zákazníkmi, dodávateľmi a ďalšími subjektmi trhového prostredia, tvorí komunikačnú stratégiu. Stratégia musí byť prepracovaná v špecifických programoch, ktoré musia byť efektívne uskutočňované a prípadne korigované, ak sú pri dosahovaní cieľov málo úspešné. Komunikačná stratégia veľmi úzko súvisí a vychádza z celkovej podnikovej stratégie, resp. v nižšej hierarchickej úrovni z marketingovej stratégie, pričom sa ďalej rozpracováva do ďalších čiastkových strategických podsystemov.

¹⁸⁷ BLYTHE, J.: *Marketing communications*. Pearson Education Limited, England, 2000, s. 18

Komunikačná stratégia (niekedy označovaná aj propagačná stratégia) na podporu predaja v podniku je základom pre dlhodobé riadenie činností, ktoré vedú k získaniu výhod v trhovej pozícii prostredníctvom komunikácie medzi podnikom a zákazníkom. Jej hlavným cieľom je pozitívne vnímanie podniku a pozitívne ovplyvnenie rozhodovacieho a nákupného procesu zákazníka¹⁸⁸

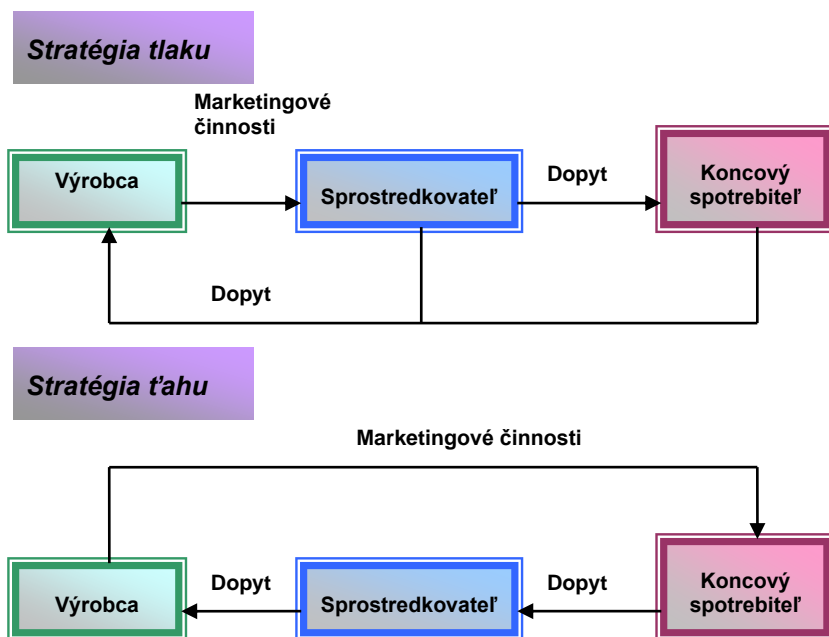
Teória podľa Ph. Kotlera porovnáva tzv. *stratégiu tlaku* a *stratégiu ťahu*.¹⁸⁹

Stratégia tlaku - predstavuje marketingové činnosti výrobcu (predovšetkým činnosť predajnej sily a podporu obchodu) zamerané na sprostredkovateľov. Mali by ich stimulovať k objednávkam a nákupu výrobku a k jeho podpore u konečných zákazníkov, spotrebiteľov.

Stratégia ťahu predstavuje marketingové činnosti (predovšetkým propagáciu a podporu spotrebiteľa) zamerané na konečného zákazníka, spotrebiteľa. Snaží sa ich stimulovať k tomu, aby nastal dopyt po určitom výrobku u sprostredkovateľov a tak ich nepriamo donútili k objednaníu produktu u výrobcu.

¹⁸⁸ D. E. Schultz v knihe "Moderní reklama" popisuje tento typ stratégie ako formuláciu reklamného posolstva správ, ktoré hovori o výhodiskách a charakteristikách riešenia problému, výrobku či služieb cieľovému trhu.

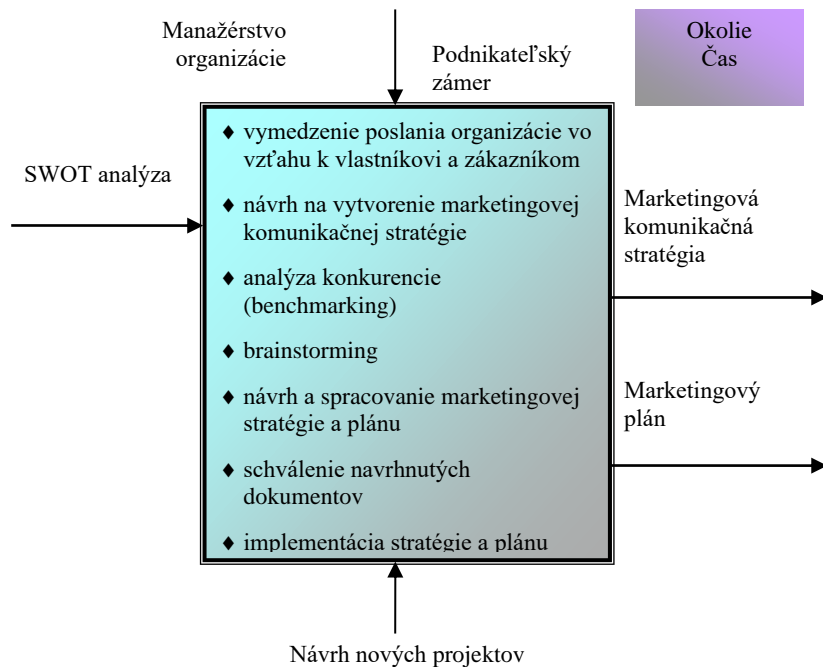
¹⁸⁹ KOTLER, P.: *Marketing management*. 9. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7161 – 600-5, s. 122



Obrázok 31 Stratégia tlaku verzus stratégia ťahu

Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketingové procesy s podporou manažérstva kvality. (2012, 382 s.)

7.3 PROCES 7: Tvorba marketingovej komunikačnej stratégie a plánu



Obrázok 32 Proces tvorby marketingovej stratégie a plánu
Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketingové procesy s podporou manažerstva kvality. (2012, 382 s.)

7.3.1 Verbálny popis procesu: Tvorba marketingovej komunikačnej stratégie a plánu

Predchádzajúci proces:

- ◆ stratégia organizácie;
- ◆ analýza údajov vývoja odvetvia a trhov;
- ◆ analýza požiadaviek zákazníkov;

Následný proces:

- ◆ zodpovednosť manažmentu;
- ◆ tvorba zmlúv;
- ◆ plánovanie realizácie objednávky;

Činnosti:

- ◆ vymedzenie poslania organizácie vo vzťahu k vlastníkovi a zákazníkom;
- ◆ návrh na vytvorenie marketingovej komunikačnej stratégie;
- ◆ analýza konkurencie (benchmarking)
- ◆ brainstorming;
- ◆ návrh a spracovanie marketingovej stratégie a plánu;
- ◆ schválenie navrhnutých dokumentov;
- ◆ implementácia stratégie a plánu;
- ◆ vyhodnotenie úspešnosti marketingovej stratégie a plánu.

Zdroje:

- ◆ **Ľudské:** pracovník marketingu, vrcholový manažment
- ◆ **Finančné:** pre zabezpečenie rozborov, portfólio
- ◆ **Informačné:** databáza zákazníkov, interná komunikácia;
- ◆ **Vybavenie:** PC, internet;
- ◆ **Prostredie:** kancelária

Monitorovanie a meranie:

- ◆ cieľových skupín (zákazníkov, konkurencie);

Analýza údajov:

- ◆ reklamácie;
- ◆ vyhodnotené dotazníky od zákazníkov;
- ◆ informácie od zákazníkov;

Dokumentácia:

- ◆ Príručka kvality

Záznamy:

- ◆ záznamy databázy námetov;
- ◆ záznamy pozorovaní;
- ◆ zápisy z rokovaní;

Zlepšovanie:

- ◆ skrátenie času naplnenia požiadaviek zákazníka;

Vlastník procesu:

- ◆ marketingový manažér zodpovedný za tvorbu stratégií.

Komunikačná stratégia môže v zásade plniť funkcie:

- ⇒ informačnú;
- ⇒ presvedčovaciú;
- ⇒ pripomínaciú.

Stratégia by mala byť súčasťou marketingovej politiky, mala by mať jasný charakter, vyplývajúci z výskumu trhovej pozície podniku. Mala by jasne určovať, kam smeruje tok informácií, čo máme v úmysle dosiahnuť a ako sa bude merať úspech a predpokladané časové rozpätie.

Najčastejšie chyby v tvorbe a realizácii komunikačnej stratégie sú:

- nejasné vymedzenie vlastného poslania firmy;
- komunikačný systém neobsahuje zásadný koncepčný prístup;
- hodnotenie výsledkov pôsobenia komunikačnej stratégie je nedostačujúce.

Ako bolo uvedené, externú komunikáciu so zákazníkom zabezpečuje komunikačný subsystém, ktorý možno vymedziť ako súčasť **komplexného podnikového komunikačného systému**. Jeho prvky sú: *reklama, podpora predaja, public relation, osobný predaj* a ďalšie podľa aktuálnej situácie podniku

V každej z uvedených kategórií existuje súbor špecifických nástrojov a prostriedkov, ktoré sa vzájomne dopĺňajú, kombinujú podľa potrieb a zámerov firmy. Využitie týchto prvkov a nástrojov komunikácie je zamerané v psychologickovej rovine na ovplyvňovanie zákazníkov v jednotlivých fázach rozhodovania sa o kúpe.

Spätné reakcie sú jednak zdrojom informácií o požiadavkách zákazníkov na produkt, a jednak môžu byť podnetom pre prehodnotenie zavedeného komunikačného systému.

Kvalitu komunikačného systému podmieňujú najmä tieto faktory:

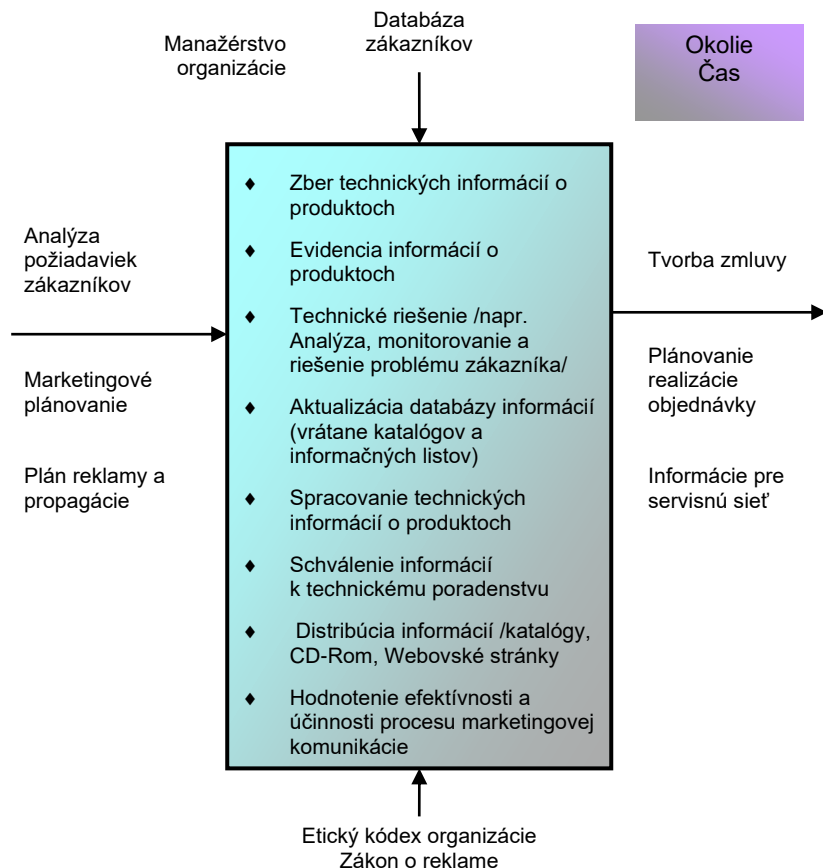
- image a corporate identity firmy;
- komunikačné kanály;
- kvalita komunikačnej správy;
- vlastný prístup k hodnoteniu významu marketingovej komunikácie.

Z pohľadu prístupu k významu marketingovej komunikačnej stratégie môžeme firmy rozdeliť do troch základných skupín:

1. **firmy, ktoré si myslia, že s trhom netreba komunikovať.** Takto uvažujúce firmy obyčajne nevyužívajú potenciál, ktorý im trh ponúka.
2. **firmy, ktoré plánovanie a realizáciu svojej marketingovej komunikačnej stratégie uskutočňujú sami, vo vlastnej réžii.** Dôvodom môže byť:
 - presvedčenie vrcholového manažmentu o tom, že nie sú dostatočne veľkí aby potrebovali profesionálny servis - tento prístup prevažuje;
 - manažment je presvedčený o vlastnej schopnosti, plánovať a realizovať tieto aktivity vo vlastnej réžii, vlastnými pracovníkmi,
 - zlé predchádzajúce skúsenosti s profesionálnymi agentúrami tohto typu.
3. **firmy, ktoré aktívne spolupracujú s profesionálnymi agentúrami.** Ich úspech závisí od kvality práce zvolenej agentúry a od kvality jej know-how.

Komunikácia s trhom zo strany podnikov je všeobecne predmetom veľmi častej kritiky zo strany verejnosti na Slovensku. Medzi najfrekvencovanejšie námietky v rámci realizácie marketingovej komunikácie patria výhrady voči agresívnej reklame, ktorej sa niekedy právom vyčíta výdavková neproportionalnosť, nízka úroveň spracovania, podporovanie nadmernej spotreby a nedodržiavanie etických spoločenských pravidiel. Uvádzame príklad popisu procesu Marketingovej komunikácie so zákazníkom pri poskytovaní informácií o produkte

7.4 PROCES 8: Marketingová komunikácia so zákazníkom pri poskytovaní informácií o produkte



Obrázok 33 Proces marketingovej komunikácie so zákazníkom pri poskytovaní informácií o produkte

Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketingové procesy s podporou manažérstva kvality. (2012, 382 s.)

7.4.1 Verbálny popis procesu: Marketingová komunikácia so zákazníkom pri poskytovaní informácií o produkte

Predchádzajúce procesy:

- ◆ analýza požiadaviek zákazníka;
- ◆ marketingové plánovanie;
- ◆ rozhodovanie o reklamnej kampani;

Nasledujúce procesy:

- ◆ tvorba zmluvy;
- ◆ plánovanie realizácie objednávky;

Činnosti:

- ◆ Zber technických informácií o produktoch;
- ◆ Evidencia informácií o produktoch;
- ◆ Technické riešenie /napr. Analýza, monitorovanie a riešenie problému zákazníka/;
- ◆ Aktualizácia databázy informácií (vrátane katalógov a informačných listov);
- ◆ Spracovanie technických informácií o produktoch;
- ◆ Schválenie informácií k technickému poradenstvu;
- ◆ Distribúcia informácií /katalógy, CD-Rom, Webové stránky;
- ◆ Hodnotenie efektívnosti a účinnosti procesu marketingovej komunikácie.

Zdroje:

- ◆ **Ľudské:** marketingový manažér, pracovník spôsobilý na zhromažďovanie a spracovanie technických informácií /napr. technológ/
- ◆ **Finančné:** výdaje na komunikáciu so zákazníkom, náklady na počítač vybavený aplikačným softwarom
- ◆ **Informačné:** zákonné predpisy a normy, výsledky prieskumu trhu, benchmarkingová databáza
- ◆ **Prostredie:** interné (kancelária), externé (u zákazníka)

Monitorovanie a meranie:

- ◆ monitorovanie problémov zákazníka;
- ◆ monitorovanie informácií o výrobkoch;
- ◆ monitorovanie aktualizácie propagačných materiálov a katalógov;

Analýza údajov:

- ◆ analýza údajov o výrobkoch, analýza plnenia plánu marketingovej stratégie;

Dokumentácia:

- ◆ plán marketingovej komunikácie;
- ◆ rozpočty;
- ◆ databázy;

Záznamy:

- ◆ záznamy o schválení technických informácií;
- ◆ návody na obsluhu a údržbu zariadení;
- ◆ zápisy z porád;
- ◆ grafické znázornenie výsledkov merania efektívnosti a účinnosti propagácie;

Zlepšovanie:

- ◆ technické poradenstvo;
- ◆ snaha o dosiahnutie maximálneho hodnotenia;

Kritické faktory:

- ◆ konkurencia

Regulátory:

- ◆ zákon o reklame;
- ◆ etický kódex organizácie;

Vlastník procesu:

- ◆ poverený marketingový manažér.

Základné nedostatky v realizácii procesu marketingovej komunikácie, ktoré sa prejavujú u firiem, môžeme rozdeliť do týchto rámcových oblastí:

- ➔ Nevyjasnená línia správania sa k vonkajšiemu prostrediu,
- ➔ krátkodobosť a veľká rozptýlenosť komunikačných nástrojov,
- ➔ v komunikácii sa veľká pozornosť venuje cenám, menej sa vyzdvihuje kvalita produktu a jeho konkrétne vlastnosti,
- ➔ umelecká úroveň i vypovedacia schopnosť komunikačného obsahu je v mnohých prípadoch málo pôsobivá, nepríťažlivá,
- ➔ hodnotenie komunikačného účinku je nedostatočné. Súvisí zvyčajne s nedostatkom teoretických vedomostí o metódach hodnotenia.

Najčastejšie chyby, ktorých sa marketéri dopúšťajú pri koncipovaní obsahu komunikačnej správy vyplývajú najmä z týchto skutočností:

- ➔ Hodnotenie kvality informácie pretransformovanej do správy, jej obsah, zakódovanie a následné dekódovanie sa posudzuje často iba očami zadávateľa, nie očami cieľovej skupiny,

- marketéri podceňujú skutočnosť, že zákazník trpí na presýtenosť informáciami bez toho, že by to vedome vnímal,
- podcenenie vedeckej analýzy produktu ako určujúceho činiteľa pre tvorbu komunikačnej správy.

Keďže útvar podnikového marketingu sa zúčastňuje na príprave zmlúv a často je mu pridelená zodpovednosť za proces ich vypracovania a preskúmania, je nevyhnutné, aby pracovníci poznali a koordinovali procesy a činnosti v ich vzájomnej súvislosti.

7.5 Komunikačný mix

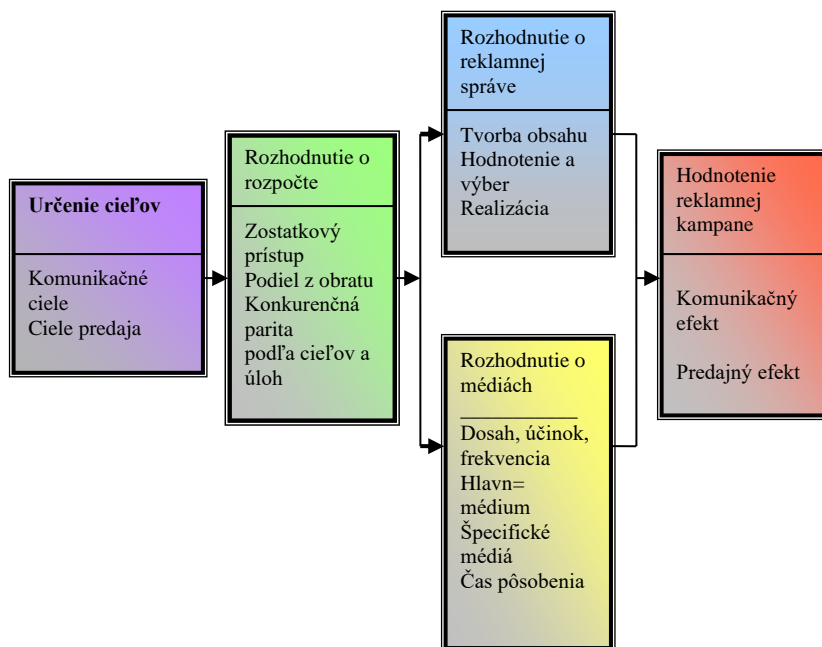
Mix marketingovej komunikácie je vlastne marketingový komunikačný program podniku, ktorý zahrňuje širokú škálu komunikačných nástrojov a prostriedkov. Marketéri ich majú k dispozícii, aby v procese plnenia naplánovaného komunikačného programu efektívne oslovili zákazníkov a premenili ich z potenciálnych, na zákazníkov reálnych.

Celkový marketingový komunikačný program sa realizuje ako **mix nástrojov** – kombinácia: *reklamy, osobného predaja, podpory predaja, úpravy miesta predaja, public relations a budovania identity firmy, sponzorstva, výstav, starostlivosti o obaly, resp. balenie, prípadne ďalšími nástrojmi priameho marketingu, alebo elektronického marketingu.*

Vhodnosť použitia každého z uvádzaných nástrojov je potrebné analyzovať s prihliadnutím na existujúcu situáciu, pretože každý z nich má svoje výhody a nevýhody. V určitých situáciách je možné a aj potrebné využívať optimálnu kombináciu viacerých nástrojov súčasne. V každej z uvedených kategórií existuje súbor špecifických prostriedkov, ktoré sa vzájomne dopĺňajú, kombinujú podľa potrieb a zámerov firmy.

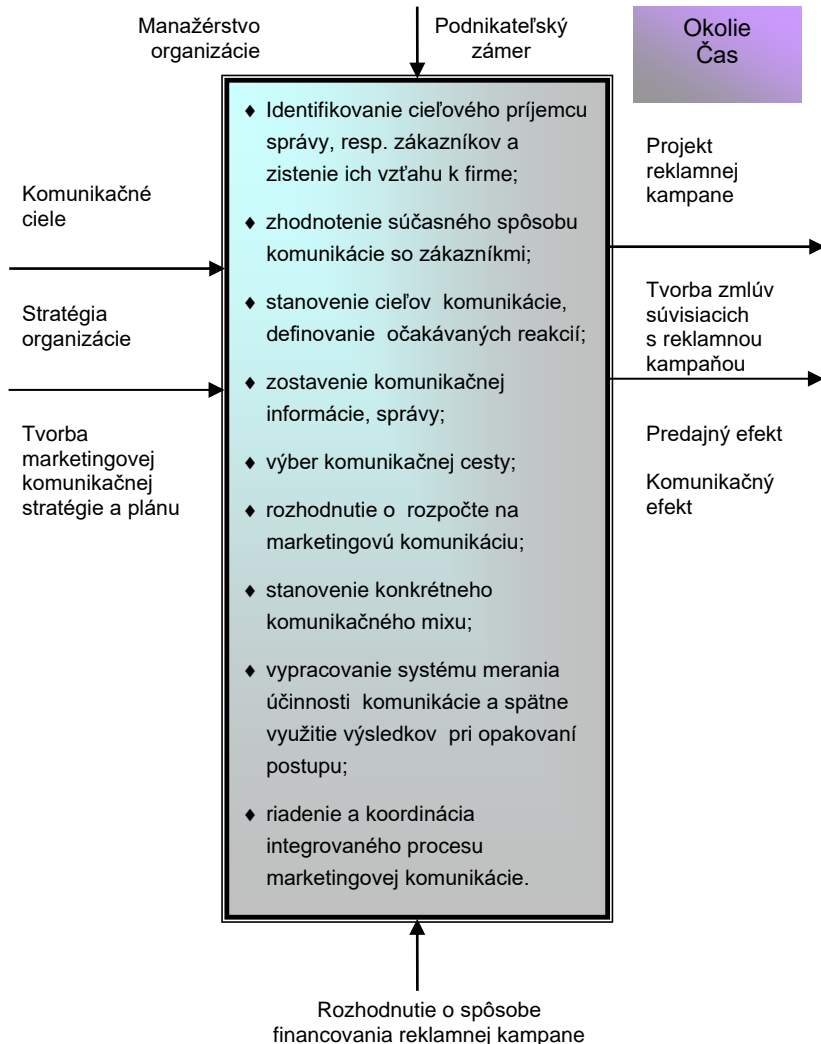
Hlavným poslaním mixu marketingovej komunikácie je odovzdanie množstva informácií zákazníkom, distribučným cestám, resp. ďalším subjektom vonkajšieho marketingového prostredia. Často sa orientuje sa na oblasť reprezentácie firmy a jej výkonov budúcim zákazníkom, s ktorými komunikuje o vlastnostiach produktov a ich schopnosti uspokojovať potreby.

Cieľom je významne podnietiť predaj a tým prispievať k dlhodobému ziskovému výkonu firmy. Účinnosť komunikácie zároveň podporujú aj **ďalšie faktory**: design výrobku, jeho cena, obal a jeho farebná úprava, ale aj miesto a atmosféra predaja. **Proces tvorby reklamného programu** obsahuje päť dôležitých krokov.



Obrázok 34 Základné rozhodnutia o reklame Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketingové procesy s podporou manažérstva kvality. (2012, 382 s.)

7.6 PROCES 9: Rozhodovanie o reklamnej kampani



Obrázok 35 Proces rozhodovania o reklamnej kampani
Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketingové procesy s podporou manažérstva kvality. (2012, 382 s.)

7.6.1 Verbálny popis procesu: Rozhodovanie o reklamnej kampani

Predchádzajúci proces:

- ◆ stratégia organizácie;
- ◆ proces tvorby marketingovej komunikačnej stratégie a plánu;
- ◆ analýza požiadaviek zákazníkov;

Následný proces:

- ◆ zodpovednosť manažmentu;
- ◆ tvorba zmlúv súvisiacich s kampaňou;

Činnosti:

- ◆ Identifikovanie cieľového príjemcu správy, resp. zákazníkov a zistenie ich vzťahu k firme;
- ◆ zhodnotenie súčasného spôsobu komunikácie so zákazníkmi;
- ◆ stanovenie cieľov komunikácie, definovanie očakávaných reakcií;
- ◆ zostavenie komunikačnej informácie, správy;
- ◆ výber komunikačnej cesty;
- ◆ rozhodnutie o rozpočte na marketingovú komunikáciu;
- ◆ stanovenie konkrétneho komunikačného mixu;
- ◆ vypracovanie systému merania účinnosti komunikácie a spätne využitie výsledkov pri opakovaní postupu;
- ◆ riadenie a koordinácia integrovaného procesu marketingovej komunikácie.

Zdroje:

- ◆ **Ľudské:** pracovník marketingu, vrcholový manažment;
- ◆ **Finančné:** podľa rozhodnutia o spôsobe financovania reklamnej kampane;
- ◆ **Informačné:** databáza reklamných agentúr, interná komunikácia;

Monitorovanie a meranie:

- ◆ monitorovanie účinku cieľových skupín (zákazníkov, konkurencie);

Analýza údajov:

- ◆ prieskum názorov zákazníkov;
- ◆ vyhodnotené dotazníky od zákazníkov;
- ◆ informácie od zákazníkov;

Dokumentácia:

- ◆ plány projektu;
- ◆ zmluvy;

Záznamy:

- ◆ databáza námetov;
- ◆ databáza pozorovaní;
- ◆ zápisy z rokovaní;

Zlepšovanie:

- ◆ implementácia výsledkov podpory predaja do návrhu produktu;

Vlastník procesu:

- ◆ marketingový manažér zodpovedný za reklamnú kampaň

7.7 Integrovaná marketingová komunikácia a program komunikácie

Integrovaná marketingová komunikácia produkuje oveľa konzistentnejšie správy s väčším vplyvom na predaj, Vytvára osobnú zodpovednosť tam, kde predtým nebola., zjednocuje imidž značiek firmy a zlepšuje schopnosť firmy odoslať správnu správu správneho zákazníkovi v pravý čas a na správne miesto. Čím výraznejšie monopolné postavenie zaujíma zdroj komunikácie v porovnaní s príjemcom, tým väčší je účinok komunikácie na príjemcu v prospech zdroja. Najväčší účinok komunikácie nastáva vtedy, ak je správa v súlade s názormi príjemcu, s ich presvedčením a náladami. Najväčšie posuny môže komunikácia spôsobiť v málo známych, málo vnímaných alebo okrajových otázkach, ktoré nie sú v blízkosti centra hodnoteného systému príjemcu. Komunikácia bude pravdepodobne účinnejšia tam, kde je zdroj považovaný za odborníka, je známy, objektívny, alebo má sympatie zákazníkov. Na prijatie alebo neprijatie správy má vplyv sociálne prostredie, názorová skupina alebo referenčná skupina.

Podmienkou vytvorenia efektívnej integrovanej marketingovej komunikácie je vytvorenie komplexného programu komunikácie, ktorý zahŕňa:

- Identifikovanie cieľového príjemcu správy, resp. zákazníkov a zistenie ich vzťahu k firme,
- zhodnotenie súčasného spôsobu komunikácie so zákazníkmi,
- určenie spôsobu komunikácie so zákazníkmi v budúcnosti,
- stanovenie cieľov komunikácie, definovanie očakávaných reakcií,

- zostavenie komunikačnej informácie, správy,
- výber komunikačnej cesty,
- rozhodnutie o rozpočte na marketingovú komunikáciu,
- stanovenie konkrétneho komunikačného mixu,
- vypracovanie systému merania účinnosti komunikácie a spätne využitie výsledkov pri opakovaní postupu,
- riadenie a koordinácia integrovaného procesu marketingovej komunikácie.

Pri tvorbe programu zohráva významnú úlohu marketingový manažér.

Hlavná úloha marketéra

- Hlavnou úlohou marketéra v oblasti marketingovej komunikácie je vybrať najvhodnejší súbor nástrojov, ktorými je možné čo najhospodárnejšie osloviť vybrané skupiny populácie.
- Pri tomto stave je potrebné, aby bol konečný výber vykonaný na základe efektívnosti nákladov. Často sa kalkulujú náklady na oslovenie 1000 zákazníkov, divákov, poslucháčov alebo čitateľov.
- Podstatou účinného mixu marketingovej komunikácie sú jasne vymedzené ciele a účel, kvôli ktorému kampaň vykonávame.
- Čím jasnejšie sú stanovené ciele, tým ľahšie sa budú merať výsledky.

7.7.1 Vypracovanie celkového rozpočtu na komunikáciu

Jedno z najťažších rozhodnutí, pred ktorým stoja firmy pri plánovaní a tvorbe marketingovej komunikácie, propagácie, je

rozhodovanie o výške výdavkov. Existujú štyri metódy, ktoré sa využívajú pri tvorbe rozpočtu.

1. **Metóda zostatkového rozpočtu** – je to vlastne metóda „čo si môžeme dovoliť“, čiže na propagáciu sa použijú tie prostriedky, ktoré zvýšia v rozpočte po pokrytí všetkých potrieb firmy. Táto metóda však úplne ignoruje vplyv propagácie na objem predaja a nezohľadňuje dlhodobú stratégiu rozvoja trhu. Objem prostriedkov určených pomocou tejto metódy môže byť príliš veľký, častejšie však dochádza k tomu, že je príliš malý.
2. **Metóda percentuálneho podielu z obratu** – je najčastejšie používanou metódou. Spočíva v tom, že výška rozpočtu sa stanoví vo forme určitého percenta z bežného alebo očakávaného objemu predaja. Táto metóda má svoje výhody aj nevýhody. Výhodou je, že výdavky na propagáciu zohľadňujú zmeny v situácii hospodárenia firmy a zároveň táto metóda vytvára konkurenčnú stabilitu, pretože konkurenčné firmy majú tendenciu vydávať na propagáciu rovnaké percento z objemu predaja. Nevýhodou však zostáva, že táto metóda neumožňuje presný odhad rozpočtu. Objem predaja chápe ako základ a nie ako výsledok aktivít. Nezohľadňuje zmeny ktoré prináša trh ako možné príležitosti, či riziká pre firmu a keďže rozpočet sa každý rok mení, nedá sa dlhodobo naplánovať.
3. **Metóda konkurenčnej parity** – táto metóda sa používa vtedy, ak firma pôsobí v silnom konkurenčnom prostredí a chce na komunikáciu venovať toľko ako jej konkurenti. Sleduje teda reklamu konkurencie alebo prehľady o výške výdavkov v danom odvetví a na ich základe stanovuje rozpočet ako priemer daného odvetvia. Aj keď konkurenčné rozpočty predstavujú kolektívnu múdrosť odvetvia a rovnaká výška výdavkov zabraňuje vzniku „vojny“

v oblasti propagácie, nie je to spravidla nič platné, pretože neexistuje žiadne opodstatnenie, prečo by konkurencia mala mať lepší návrh výšky rozpočtu, než sama firma. Nakoniec každá firma má svoje špecifické potreby.

4. **Metóda cieľov a úloh** – je to metóda, ktorá sa pokladá za najrozumnejšiu. Marketér stanovuje svoj rozpočet: definovaním špecifických cieľov, určením úloh, ktoré sa musia splniť, aby sa dosiahli uvedené ciele, odhadom nákladov na realizáciu týchto úloh. Plnenie jednotlivých úloh sa prepočíta v nákladoch a tie určia potrebnú výšku rozpočtu. Je však ťažké určiť, ktoré úlohy naozaj prispievajú k plneniu cieľov.

Realizácia efektívnej kontroly predpokladá:

- vypracovanie presných cieľov komunikačnej kampane;
- použitie predbežných testov, resp. *predtestov*;
- výsledky predbežnej kontroly môžu viesť k odstraňovaniu chýb komunikácie na cieľovom trhu skôr, než sa začne;
- záverečný test, resp. *posttest* umožní kontrolovať získané výsledky v určitom termíne, ktorý bol vopred určený.

Predmetom kontroly môžu byť:

- stupeň známosti produktu;
- predávané množstvo;
- obrat;
- a podobne.

Aby kontrola bola objektívna, nemali by ju robiť pracovníci, ktorí pripravovali kampaň.

Otázky na zopakovanie:

- 1. Aké vlastnosti by mali informácie všeobecne spĺňať?**
- 2. Aké sú úlohy marketingovej komunikácie?**
- 3. Opíšte jednoduchý komunikačný proces.**
- 4. Opíšte proces rozhodovania o reklamnej kampani.**
- 5. Čo zahŕňa komplexný program komunikácie?**
- 6. Aké sú hlavné úlohy marketéra?**
- 7. Aké poznáte metódy vypracovávania rozpočtu?**

8 Meranie komunikačného efektu a spätná väzba v marketingovej komunikácii

Táto kapitola pojednáva o jednotlivých efektoch, ktoré sa v marketingu a marketingovej komunikácii vyskytujú, ako aj o spôsoboch merania týchto efektov.

Táto kapitola približuje:

- spätnú väzbu v marketingovej komunikácii
- význam merania spokojnosti zákazníkov
- proces monitorovania a merania spokojnosti zákazníkov
- komunikačné prekážky pri komunikácii so zákazníkom.

Výsledky komunikácie možno hodnotiť na základe zmeny v dopyte, alebo správaní príjemcov komunikátov. Práve tieto zmeny bývajú odrazom snahy, operatívnosti a flexibilitnosti firiem, resp. poskytovateľov tovarov a služieb. Majú priam neohraničené možnosti vplyvu na zákazníka, teda príjemcu. Hodnotenie efektivity marketingovej komunikácie sa uskutočňuje porovnávaním dosiahnutého výsledku so stanovenými cieľmi marketingového plánu. Tieto ciele však nemožno formulovať ako priame ekonomické ciele (obrat a podobne), ale len ako ciele komunikácie. Výsledkom pri reklame je v zásade komunikačný výkon, ktorý v spojení s ostatnými nástrojmi marketingového mixu prispieva k dosiahnutiu plánovaného obratu, pretože konečným cieľom každého podnikateľského subjektu je dosiahnuť ekonomický efekt.

Faktory, podmieňujúce efektívnu marketingovej komunikácie sú:¹⁹⁰

- Zabezpečenie vysokej kvality služieb a výrobkov, pretože ak firma nie je schopná splniť túto podmienku, jej informačná činnosť vyjde v podstate navnivoč. Na druhej strane, existujú výrobky, či služby v špičkovej kvalite, ale zostanú nepovšimnuté, pretože nie sú podporené informáciami na trhu.
- Pôsobenie ostatných prvkov marketingového mixu;
- Zmeny v príjmoch obyvateľstva;
- Sezónnosť v dopyte;
- Zmeny v spotrebiteľských zvykoch (móde);
- Pôsobenie konkurencie.

Doba pôsobenia reklamného prostriedku je relatívne dlhšia než doba ich nasadenia, pričom rozdielna je i doba pôsobenia jednotlivých reklamných prostriedkov (inzerát, rozhlasová reklama, TV reklama, plagát). Poznáme množstvo merateľných efektov, ktorými môžeme zistiť dopady komunikácie. Medzi najznámejšie patria:¹⁹¹

¹⁹⁰ DARÁZS, T.: *Inovatívne formy marketingovej komunikácie v RM.* [Dizertačná práca]. Trnava : FMK UCM v Trnave, 2022, s. 126.

¹⁹¹ ŠALGOVIČOVÁ J., DARÁZS, T.: *Nákupné očakávania a rozhodovanie zákazníkov v kruhovej* 2019. In: *Marketingová komunikácia v manažérskych procesoch kruhovej ekonomiky 2 : zborník príspevkov z vedeckej konferencie realizovanej v rámci riešenia projektu VEGA č. 1/0078/18 s názvom Aspekty marketingovej komunikácie v manažérskych procesoch kruhovej ekonomiky : zborník príspevkov z vedeckej konferencie realizovanej v rámci riešenia projektu VEGA č. 1/0078/18 s názvom Aspekty marketingovej komunikácie v manažérskych procesoch kruhovej ekonomiky* / editori: Denisa Jánošová, Iveta Málíková. - 1. vyd. - Trnava : Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave,

➤ **Efekt reklamy**

Efektom reklamy zisťujeme, akú komunikačnú schopnosť má daná reklama, teda či úspešne odovzdala komunikačné posolstvo, či bolo správne pochopené, či zasiahlo správnu cieľovú skupinu. Skúšobné testovanie je metóda, ktorá sa využíva pred publikovaním či odvysielaním alebo po ňom. Predtým, ako uvedieme reklamu v masovokomunikačných prostriedkoch, môžeme ju predviesť spotrebiteľom a opýtať sa ich, ako sa im páči, testovať jej zapamätateľnosť alebo sledovať zmeny v postojoch, ktoré vyvolala. Po uvedení reklamy sa zisťuje, ako ovplyvnila spotrebiteľskú pamäť alebo vnímanie, poznanie a preferenciu daného výrobku.

➤ **Predajný efekt**

Predajný efekt je ťažšie merateľný, pretože predaj ovplyvňujú aj iné faktory, ako vlastnosti produktu, cena, dostupnosť, nákupná situácia atď. Medzi základné zdroje informácií pre vyhodnotenie predajného efektu patrí sledovanie predaja v maloobchodnej sieti, odozva na reklamu s kupónom, evidencia predaja u obchodných zástupcov, panel domácností spotrebiteľov a ďalšie. Ďalšími možnosťami hodnotenia predajného efektu je porovnanie minulého predaja s predchádzajúcimi nákladmi na reklamu alebo experimenty.

➤ **Efekt public relations**

Efekt public relations (PR) sa meria ťažšie, pretože PR sa používajú spolu s ostatnými nástrojmi promotion a ich pôsobenie je často nepriame. Ak však boli PR použité ešte pred ďalšími nástrojmi promotion, najľahšie sa kvantifikuje ich účinnosť pomocou počtu publikovaných správ. Experti na public relations predkladajú svojim klientom výstrižky z tlače, kde sú uvedené všetky médiá, v ktorých sa písalo o produkte,

o firme, resp. sleduje sa minútáž v televízii a rozhlase. Kvantifikácia publikovaných prác však nie je presvedčivým ukazovateľom. Ďalším meradlom účinnosti public relations je zmena prístupov, postojov a stanovísk. Zaujímá nás napríklad, koľko ľudí si spomína na to, že správu počulo a koľko ľudí zmenilo názor, keď si správu vypočuli. Vplyv public relations na dosiahnutý predaj a zisk je najvhodnejším meradlom, za predpokladu, že je ho možné zistiť.

➤ **Efekt osobného predaja**

Efekt osobného predaja sa hodnotí na základe správ o predaji a doplnkovým zdrojom sú informácie z listov zákazníkov, ich reklamácií, ich opakovaných nákupov, či prerušenia obchodných vzťahov. Ako prehľad sa využíva porovnanie činností jednotlivých predávajúcich, porovnanie predajov bežného a minulého roka, či kvalitatívne hodnotenie predávajúcich na základe ich znalostí o firme, výrobkoch, zákazníkoch, konkurencii, teritóriu. Predmetom hodnotenia sa však môže stať aj osobná charakteristika, otázky motivácie a ochoty plniť určité úlohy.

Medzi ďalšie spôsoby merania marketingovej komunikácie môžeme zaradiť:

- **Test rozpoznania** - založený na zistení počtu správnych a nesprávnych identifikácií, pričom vybranému okruhu zákazníkov ukážeme rozličné materiály a potom ich požiadame, aby identifikovali, ktoré z nich videli, čítali alebo o nich počuli;
- **Test zapamätania** - požiadame skupiny ľudí, aby rekonštruovali, čo videli, počuli alebo čítali v súvislosti s propagovaným produktom, čím môžeme zhodnotiť, ako dobre si kampaň zapamätali;

- **Meranie spätnej väzby** - ako marketingová komunikácia ovplyvnila mieru povedomia o tovare (v %), z toho, koľko percent respondentov si tovar vyskúšalo a koľko percent z tých, ktorí si tovar vyskúšali, bolo s ním spokojných.

Rast rozpočtov na komunikáciu v organizáciách vyžaduje kontrolu jej efektívnosti, teda či sú dosahované požadované komunikačné výsledky, efekty. V období poklesu zisku, si organizácie nemôžu dovoliť rozvoj takých propagačných kampaní, ktoré sú nákladné, ako to bolo v minulosti, keď sa nezaoberali návratnosťou vloženého kapitálu. Hoci vzťah medzi vynaloženým rozpočtom a rastom predaja, resp. ziskom je ťažko stanoviť, je treba identifikovať a kvantifikovať vzťah medzi výdajmi a príjmami. Celková kontrola sa môže javiť ako problematická, pretože testy počas rôznych fáz kampane môžu konštatovať diferencovane jej úspech, resp. neúspech.

8.1 Spätná väzba v marketingovej komunikácii

Proces spätnej väzby predstavuje jeden z najdôležitejších aspektov vzájomnej, obojsmernej komunikácie.

Spätná väzba je *verbálna alebo neverbálna komunikácia s jednotlivcom alebo skupinou, poskytujúca informácie o dôsledku jeho alebo ich správania*. Spätná väzba predstavuje reakciu na určitý jav, proces, respektíve správanie sa človeka.

Na základe spätnej väzby môžu pracovníci i manažéri korigovať a zlepšovať svoje pracovné správanie v záujme dosahovania spoločných podnikových cieľov. Aby spätná väzba mala určitú hodnotu pre príjemcu, aby ju dokázal pochopiť a spracovať, musí byť podaná v náležitej forme. Všeobecne sa odporúča, aby spätná väzba bola vyjadrená čo najskôr.

Spätná väzba musí byť:

- jasná;
- konkrétna, t.j. týka sa správania, ktoré je viditeľné a je ho možné zmeniť;
- musí vyjadrovať jeden z možných uhlov pohľadu (takto tvoje správanie vnímam ja, na mňa pôsobí..., takto to vidím ja...);
- orientovaná na budúcnosť (snaha o zlepšenie správania);
- zameraná na hľadanie riešenia.

Spätnú väzbu možno realizovať prostredníctvom ukazovateľa spokojnosti zákazníkov. Spokojnosť zákazníkov možno definovať ako súhrn pocitov vyvolaných rozdielom medzi jeho požiadavkami a vnímanou reálnou hodnotou na trhu.

Podľa ISO 9001:2015 „Spokojnosť zákazníka“ – (klienta) - je jeho subjektívny názor na úroveň, s akou transakcia splnila jeho potreby a očakávania.“

Existujú rôzne medzinárodné spôsoby merania spokojnosti zákazníkov, ktorých cieľom je porovnať rôzne produkty, organizácie a odvetvia, vytvoriť harmonizované národné a sektorové indexy spokojnosti.

Medzi významné merané indexy patria:

- Švédsky barometer zákazníkov (Svenkst Kundindex) - 1991
- Nemecký barometer zákazníkov (Das Deutsche Kundenbarometer) - 1992
- Americký barometer spokojnosti zákazníkov (ACSI – American Customer Satisfaction Index), vytvorený v roku 1994
- ECSI – European Customer Satisfaction Index 1998

- Na Slovensku: EUROBAROMETER, BAROMETER KVALITY SR

8.1.1 Význam merania spokojnosti zákazníkov

V rámci externej komunikácie so zákazníkom je pre organizáciu významné monitorovať informácie o jeho spokojnosti alebo nespokojnosti. Musia sa stanoviť metodiky získavania a využívania informácií. Aj medzinárodné normy ISO radu 9000 a 10000 odporúčajú **zaviesť príslušný proces** pre splnenie tejto požiadavky a **zodpovednosť za tento proces je zvyčajne priradený podnikovému marketingu**.¹⁹²

Zákazníci sú v podstate všetkým, pretože bez nich by organizácie nemali odbyt. Avšak aj keď existuje mnoho zákazníkov, nie je to automaticky zárukou úspechu. Je to preto, že ak sú zákazníci konkurentov šťastnejší a angažovanejší, je pravdepodobné, že im v dôsledku toho budú predávať viac produktov a služieb.

Preto je dôležité merať, ako sú zákazníci spokojní a ako dobre sa naplňajú ich očakávania a potreby. Meraním je tiež možné sa dozvedieť, čo zlepšiť, ak chcete, aby vaši zákazníci boli tak spokojní, ako len môžu byť.

Medzi ďalšie prínosy merania spokojnosti zákazníkov môžeme zaradiť skutočnosť, že:¹⁹³

- postupy merania spokojnosti sú najefektívnejšie činnosti pri uplatňovaní spätnej väzby v systémoch manažérstva kvality,

¹⁹² ŠALGOVIČOVÁ, J, et al.: Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažérstva kvality a marketingu. Tripsoft : Trnava, 2006, 214.

¹⁹³ ŠALGOVIČOVÁ, J, et al.: Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažérstva kvality a marketingu. Tripsoft : Trnava, 2006, 214.

- vďaka meraniu spokojnosti zákazníkov sú organizácie nútené seriózne sa zaoberať skúmaním súčasných i očakávaných zákazníckych požiadaviek (niekedy povrchné vykonávané marketingové výskumy sú nahradené exaktnými),
- informácie získané meraním spokojnosti zákazníkov a ich dynamické vyhodnocovanie umožňuje vrcholovému vedeniu organizácie poznať a sledovať niektoré ďalšie ukazovatele výkonnosti, vrátane ekonomických výsledkov,
- vývoj miery spokojnosti zákazníkov by mal byť jedným z dôležitých impulzov pre procesy neustáleho zlepšovania.

Na zvládnutie procesu monitorovania a merania spokojnosti zákazníkov by organizácie bez rozdielu veľkosti a zamerania, mali realizovať a dodržiavať nasledujúci algoritmus činností:¹⁹⁴

- definovať, kto je pre organizáciu zákazník,
- definovať požiadavky zákazníkov a znaky spokojnosti zákazníkov,
- navrhnuť a vytvoriť dotazníky na meranie spokojnosti zákazníkov,
- stanoviť veľkosť výberu – vzorkovanie zákazníkov,
- výber vhodnej metódy zberu dát a vlastný zber dát,
- vytvoriť postupy vyhodnocovania dát, vrátane postupov kvantifikácie miery spokojnosti,
- využívať výsledky merania a monitorovania spokojnosti ako vstupy pre procesy zlepšovania.¹⁹⁵

¹⁹⁴ NENADÁL, J.2001: Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management press 2001, 310s., ISBN 80-7261-054-6.

V tejto súvislosti by bolo potrebné pripomenúť, že monitorovaniu a meraniu spokojnosti zákazníkov sa venujú viaceré modely a nástroje manažérstva kvality akým sú napríklad model EFQM, CAF, ďalej normy ISO radu 9000, radu 10000 a ďalšie. Napríklad Európsky model EFQM, model TQM, a modifikácia pre verejnú správu model CAF.

Pod spokojnosťou zákazníka sa rozumie výsledok komplexného psychického porovnávacieho procesu. Zákazník porovnáva svoje vlastné skúsenosti po použití nejakého výrobku alebo služby. Spokojný zákazník prichádza a nakupuje znovu, čiže spokojnosť zákazníka tvorí jeden zo základných pilierov dlhodobých obchodných úspechov. Spokojný zákazník je vtedy, keď potreby a očakávania sú uspokojované stále, počas celej doby živnosti produktu. Ak poskytovateľ služby nenaplní očakávania, šancu dostane konkurencia. Dôležitý je okruh stálych zákazníkov. Spokojný zákazník prichádza a znovu požaduje produkt, ktorý uspokojil jeho potreby. Krátkodobým cieľom v marketingových aktivitách je dosiahnuť predajný úspech. Pri spokojnosti zákazníka je orientácia marketingu na dlhodobé uspokojovanie, počas ktorého zákazník neakceptuje ponuky konkurencie. Spokojnosť zákazníka po produkte závisí od toho, aká je skutočná úžitková hodnota produktu vzhľadom k jeho očakávaniu. Spokojnosť zákazníka závisí od jeho pocitov - potešenia alebo sklamaní, vyplývajúcich z porovnania spotrebiteľskej výkonnosti s výkonnosťou očakávanou. Ak skutočná výkonnosť zaostáva za očakávaním, zákazník je nespokojný. Naopak, ak skutočná výkonnosť preyšuje naše očakávania, zákazník je spokojný a má z výrobku, či z poskytnutej služby radosť.¹⁹⁶

¹⁹⁶ ŠALGOVIČOVÁ, J.: Monitoring a meranie spokojnosti zákazníkov ako nástroj prevencie podnikových kríz. In: Materials Science and Technology 2003- ISSN 1335-9053. - Roč. 3, č. 2

Spokojnosť zákazníka, resp. spotrebiteľa výrobku alebo služby teda môžeme definovať ako emocionálnu odozvu vzťahujúcu sa k hodnoteniu rozdielu medzi predchádzajúcou skúsenosťou alebo očakávaním a skutočnou skúsenosťou s produktom. Ako taká teda zahŕňa niekoľko aspektov, s ktorými môže byť zákazník spokojný resp. nespokojný.¹⁹⁷

Spokojnosť teda môžeme všeobecne hodnotiť:¹⁹⁸

- s produktmi organizácie,
- s určitými aspektmi produktov organizácie,
- so samotnou organizáciou, jej zastúpením, organizačnými jednotkami atď.,
- s priebehom obchodnej komunikácie,
- s organizáciou,
- so vzťahom organizácie a zákazníka pred
- nákupom,
- so vzťahom organizácie a zákazníka po nákupe atď.

Ak je spokojnosť zákazníka daná rozdielom medzi jeho požiadavkami a vnímanou realitou, potom možno rozlíšiť stavy spokojnosti:

- **potešenie** – vnímaná realita a poskytnutá hodnota prevyšuje predstavy a očakávania;
- **úplná spokojnosť** – zhoda medzi potrebami a očakávaniami a vnímanou realitou;
- **limitovaná spokojnosť** – keď už vnímaná realita nie je totožná s pôvodnými požiadavkami zákazníka;

¹⁹⁷ GEJDOŠ, P., ŠATANOVÁ, A., 2010. Ekonomika. TU Zvolen, Zvolen 2010, 97s. ISBN 978-80-228-2123-0.

¹⁹⁸ ŠALGOVIČOVÁ, J, et al.: Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažerstva kvality a marketingu. Tripsoft : Trnava, 2006, 214.

- Zmena limitovanej spokojnosti na **nespokojnosť** – ktorú môžu spôsobiť aj subjektívne a individuálne faktory.

Tieto pocity potom kvantifikujeme a vyhodnocujeme zavedením pojmu „miera spokojnosti zákazníka“, ktorá určuje merateľnú úroveň zákazníkovo vnímania. Všeobecne by malo platiť, že:

$$MSZ = f(X),$$

kde MSZ je označenie pre mieru spokojnosti zákazníka
X definuje rozdiel medzi požiadavkami a reálnou hodnotou.

Vysoká miera spokojnosti je jednou zo záruk vernosti, lojality zákazníka. Tieto pojmy však nemôžeme ani stotožniť, ani zameniť.

Spokojnosť zákazníka je úzko spätá s lojalitou zákazníka.

Pojem „**lojalita zákazníka**“ je spôsob správania sa zákazníka, prejavujúci sa na trhu dvoma dôsledkami:

- opakovanými objednávkami,
- pozitívnymi referenciami do okolia.

Rozdiel medzi spokojnosťou a lojalitou je spôsobený tým, že postupy monitorovania spokojnosti obvykle nepozerajú na dve závažné objektívne okolnosti¹⁹⁹:

- dynamika trhu,
- rozsah ponuky konkurencie.

Meranie spokojnosti je dôležitým zdrojom spätného toku, ktorý slúži ako kontrolný mechanizmus naplňovania požiadaviek zákazníka. Spokojnosť zákazníkov sa meria rôznymi postupmi. Meranie spokojnosti vykonáva organizácia zavedením, udržovaním procesov riadenia informácií a údajov týkajúcich sa spokojnosti zákazníka. Organizácia si sama určuje metódu,

¹⁹⁹ ŠALGOVIČOVÁ, J, et al.: Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažerstva kvality a marketingu. Tripsoft : Trnava, 2006, 214.

interval merania a spôsob akým bude meranie prebiehať. Proces musí viesť zabezpečiť preukázateľnosť, aký stupeň dôvery má zákazník voči službe, alebo výrobku poskytovanej organizáciou. Organizácia si sama musí určiť vhodné ukazovatele na meranie a monitorovanie interného zlepšovania.

V pravidelných intervaloch musí tieto ukazovatele vyhodnocovať. Medzi časté zdroje informácií, ktoré dokážu identifikovať spokojnosť zákazníka patria:

- informácia o záručnej oprave,
- sťažnosti zákazníkov,
- reklamácie,
- štúdie a analýzy o spokojnosti zákazníkov,
- výsledky rokovania pracovných tímov so zameraním na rôzne problémy,
- informácie od spotrebiteľských organizácií

Monitorovanie spokojnosti zákazníka:²⁰⁰

- musí zvyšovať povedomie o reálnych a skrytých potrebách zákazníkov a u všetkých zamestnancov organizácie,
- má odhaľovať aj hlavné príčiny nespokojnosti,
- má byť jednoduché, rýchlo opakovateľné a pritom objektívne,
- má prinášať kvantifikovateľné výstupy s možnosťou vyhodnocovania trendov.

Pre zabezpečenie správneho monitorovania a merania je potrebné:²⁰¹

- definovať zákazníka

²⁰⁰ ŠALGOVIČOVÁ, J, et al.: Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažérstva kvality a marketingu. Tripsoft : Trnava, 2006, 214.

²⁰¹ Tamtiež, s. 214.

- definovať požiadavky zákazníkov a znaky ich spokojnosti
- vybrať vhodné metódy zberu údajov
- stanoviť veľkosť výberu zákazníkov
- navrhnúť postupy pre vyhodnocovanie údajov vrátane postupov kvantifikácie miery spokojnosti
- využívať výsledky merania spokojnosti

Meranie spokojnosti zákazníkov je dôležité z týchto dôvodov:²⁰²

- Zisťovanie spokojnosti zákazníkov donúti organizáciu zaoberať sa skúmaním súčasných, ale aj budúcich potrieb zákazníkov.
- Monitorovanie spokojnosti zákazníkov je vlastne dôležitou súčasťou naplňania princípu spätnej väzby účinného manažérstva kvality.
- Je podmienkou nepretržitého zlepšovania, ktoré zaručuje zvyšovanie výkonnosti, zefektívnenie riadenia v organizácii.
- Informácie získané monitorovaním spokojnosti zákazníkov sú vo svetových organizáciách považované doslova za strategické.
- Poznanie a komunikácia potrieb vo vnútri organizácie pôsobí ako veľmi účinný motivačný faktor pre zamestnancov.
- Je prejavom kultúry organizácie.
- Umožní postup od spokojnosti zákazníka k pevnému vzťahu.

Základnými postupmi, pri hodnotení spokojnosti zákazníka sú objektívne a subjektívne postupy:²⁰³

²⁰² Tamtiež, s. 214.

²⁰³ ŠALGOVIČOVÁ, J, et al.: Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažérstva kvality a marketingu. Tripsoft : Trnava, 2006, 214.

- Objektívne postupy hodnotenia spokojnosti zákazníka sa zakladajú na hodnotení objektívnych indikátorov ako je napr. miera využitia služieb. Nie sú založené na subjektívnom vnímaní zákazníka, ale využívajú priamo pozorovateľné ukazovatele. Nedostatkom týchto postupov je, že výsledné informácie poskytujú s časovým oneskorením a z toho dôvodu nie je možné prijať účinné nápravné opatrenia.
- Subjektívne postupy hodnotenia spokojnosti zákazníka zisťujú individuálnu úroveň spokojnosti zákazníka. Rozdielne pochopenie situácie rôznymi zákazníkmi vedie k rôznym úrovňam spokojnosti a k odlišným spôsobom jednania. Subjektívne postupy sa ďalej delia na implicitné a explicitné.

Implicitné metódy hodnotia spokojnosť na základe indikátorov, ktoré umožňujú viac alebo menej jednoznačnú spätnú väzbu na skutočne existujúci rozsah spokojnosti. K implicitným metódam sa priraduje systematická analýza sťažností alebo panely problémov. Jednotlivé formy spokojnosti zákazníka určujú spôsob jeho správania a predstavujú indikátory, z ktorých je možné usudzovať mieru jeho spokojnosti.²⁰⁴

Explicitné hodnotenia zisťujú stupeň pociťovanej spokojnosti priamo. Zákazníci vnímajú čiastkové výkony služby diferencovane a na základe toho sú schopní pociťovať čiastkové uspokojenia. Tieto čiastkové uspokojenia vytvárajú celkovú spokojnosť zákazníka s poskytovanou službou. V tomto prípade existujú dve možnosti hodnotenia spokojnosti zákazníkov. Prvou možnosťou je zisťovanie spokojnosti na

²⁰⁴ ŠALGOVIČOVÁ, J.: Monitoring a meranie spokojnosti zákazníkov ako nástroj prevencie podnikových kríz. In: *Materials Science and Technology* 2003-. - Roč. 3, č. 2

základe celkovej spokojnosti. Výsledkom tohto zisťovania je len informácia či zákazníci sú spokojní alebo nie, ale nie prečo sú spokojní respektíve nespokojní, a preto je potrebné zisťovať čiastkové uspokojenia. Pre získanie týchto čiastkových alebo jednotlivých uspokojení sa využívajú dva postupy:²⁰⁵

- priame hodnotenie spokojnosti cez škálu spokojnosti,
- nepriame hodnotenie spokojnosti cez hodnotenie stupňa uspokojenia očakávaní (ex ante/ex post, ex post).

Základom pri meraní spokojnosti zákazníka je získavanie dát, ktoré sú následne vyhodnocované. K zberu dát môže organizácia využiť primárne alebo sekundárne zdroje. Prvým uvedeným zdrojom sú informácie získané vlastnou činnosťou za pomoci adekvátnych metód. Sekundárne zdroje naopak obsahujú už existujúce, archivované informácie. Základné metódy hodnotenia spokojnosti zákazníka môžeme rozdeliť na:²⁰⁶

- metódy orientované na prežité skúsenosti,
- znakovito orientované metódy.

1. Metódy orientované na prežité skúsenosti

Postoje zákazníkov, či už sú na základe priamych skúseností, alebo pochádzajúce z druhej ruky, vznikajú na základe hodnotenia kvality ponúkaných výkonov. Hodnotenie kvality vychádza zo zážitkov, ktoré boli zákazníkmi prijaté ako pravdivé. Zážitky sú len „časťou pravdy“, pri ktorých zákazníci získavajú prvý dojem o kvalite poskytovaných výkonov. Celkovú kvalitu tvorí množstvo pocitov o kvalite a len jedna zlá skúsenosť môže zničiť celkový dojem. Situácie, v ktorých sú poskytované služby sa popisujú ako: „prežitá kvalita vytvorená

²⁰⁵ ŠALGOVIČOVÁ, J, et al.: Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažérstva kvality a marketingu. Tripsoft : Trnava, 2006, 214.

²⁰⁶ MUKHOPADHYAY, M. Total quality management in education. SAGE Publications Pvt. Limited, 2020. s. 235

v okamihu pravdy“. Sú to momenty, ktoré dlhodobo zostávajú v pamäti zákazníka.

Medzi metódy orientované na prežité skúsenosti patria:²⁰⁷

- pozorovanie,
- opytovanie,
- analýza sťažností a pochvál,
- sekvenčná technika udalostí,
- technika kritických udalostí.

Pozorovanie je nepriamym nástrojom získavania informácií. Pri pozorovaní je možné merať kvalitu služby za pomoci využitia objektívnych kritérií (napr. čakacia doba) alebo pomocou neutrálnych osôb využitých pri výskume. Metóda, pri ktorej pozorovateľ a testovacia osoba vystupujú ako zákazníci a simulujú reálnu situáciu sa označuje ako Silentshopper metóda. Kvalita výsledkov je závislá na schopnostiach a skúsenostiach pozorovateľa a testovacej osoby. V druhom prípade môže byť pozorovanie uskutočňované expertom. Ten zisťuje nedostatky v procese poskytovania služby a z toho vyplývajúce chovanie zákazníka. Expertné pozorovanie je finančne i personálne náročnejšie než Silentshopper metóda.

Analýzou sťažností a pochvál je možné získať vysvetlenia o negatívnych či pozitívnych zážitkoch, a to s nízkou časovou a finančnou náročnosťou. Problémom je snaha iniciovať podávanie sťažností a pochvál, prípadne ich plne zachytiť. Sťažnosti podáva len mizivé percento nespokojných zákazníkov. Pozitívom sťažností je za pomoci ich analýzy nachádzať príčiny nespokojnosti a prijať okamžité nápravné opatrenia. Následným prieskumom je potrebné zistiť, či došlo

²⁰⁷ ŠALGOVIČOVÁ, J, et al.: Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažérstva kvality a marketingu. Tripsoft : Trnava, 2006, 214.

k zlepšeniu alebo nie, a pokiaľ nie, cyklus sa opakuje. Je nutné si uvedomiť, že nulové reklamácie neznamenajú prejav spokojnosti. Sťažnosti sú prejavom najvyššej nespokojnosti, vyžadujúce si okamžité riešenia.

Technika kritických udalostí (Critical Incident Technique) zachytáva a hodnotí interakciu vzťahu ponúkajúceho službu a zákazníka, ktorý u zákazníkov obzvlášť vyvoláva zážitok spokojnosti alebo nespokojnosti. Tieto situácie, teda interakcie medzi zákazníkom a ponúkajúcim službu sa nazývajú kritické situácie. Táto metóda je zväčša založená na piatich oblastiach: vymedzenie a revíziu udalosti, zisťovanie faktov o udalosti od zákazníka, identifikácia problémov, stanovenie riešenia problému a zhodnotenie riešenia. Zákazník je opytovaný na neurčité pozitívne alebo negatívne skúsenosti s určitou službou. Ich výpovede sú zaznamenané a skúma sa medzi rôznymi skúsenosťami logická súvislosť. Je pravdepodobné, že touto metódou sa získajú i všetky informácie o znakoch kvality situácií prežitých zákazníkmi. Táto metóda hovorí len o príčine a úrovni spokojnosti, poskytuje informácie o minimálnej úrovni očakávania a odhaľuje slabé miesta v oblasti služieb.²⁰⁸

Sekvenčná technika udalostí (Sequential Incident Technique) je založená na fázo-orientovanom prieskume zákazníkov na základe blueprintu²⁰⁹ a kombinuje výhody blueprintingu s technikou kritických udalostí. Najskôr je zmapovaný a zrekonštruovaný priebeh procesu poskytovania služby. V rámci otvoreného štruktúrovaného interview je potom zákazník dopytovaný na svoje zážitky, pozitívne alebo negatívne, kritické

²⁰⁸ ŠALGOVIČOVÁ, J, et al.: Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažérstva kvality a marketingu. Tripsoft : Trnava, 2006, 214.

²⁰⁹ Blueprint je plán alebo schéma, ktorá umožňuje zachytiť rôzne situácie kontaktu so zákazníkom. Ide o grafické vyjadrenie priebehového diagramu z dôvodu systematickej analýzy procesu poskytovania služieb.

alebo nekritické. Problémom je, že zákazník uvedie len tie problémy, ktoré si skutočne pamätá a usudzuje za vhodné zmieniť sa o nich. Oproti pozorovaniu sa táto metóda ukazuje ako výhodná, pretože sa hodnotia jednotlivé fázy procesu poskytnutia služby aktuálnym a subjektívnym pohľadom zákazníka.

2. Znakovo orientované metódy

Znakovo orientované metódy, ktoré sú zamerané na znaky KVALITY ponúkaných verejných služieb. **Znak spokojnosti** je taký znak kvality, ktorý priamo podmieňuje pozitívne, resp. negatívne vnímanie zákazníka. Znaky spokojnosti sú u každej služby jedinečné a nemali by byť stotožňované napr. s technickými parametrami.

Pre definovanie znakov spokojnosti zákazníkov, ako aj pre určenie požiadaviek zákazníkov je možné v praxi využiť dve základné metódy:²¹⁰

- **metódu rozvoja znakov kvality,**
- **metódu počúvania hlasu zákazníkov.**

Treba brať vždy ohľad na to, že použité znaky, ktorými označí ponúkajúci službu ako dôležité, môžu byť pre zákazníka nevýznamné, a tým môže vzniknúť klamlivý obraz spokojnosti zákazníka. Medzi znakovo orientované metódy patria:²¹¹

- dotazník,
- interview,
- analýza globálneho názoru,

²¹⁰ ŠALGOVIČOVÁ, J, et al.: Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažerstva kvality a marketingu. Tripsoft : Trnava, 2006, 214.

²¹¹ ŠALGOVIČOVÁ, J, et al.: Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažerstva kvality a marketingu. Tripsoft : Trnava, 2006, 214.

- frekvenčno-relevantná analýza,
- analýza Conjoint,
- multiatribútové metódy.

Dotazníky sú jedným z najobvyklejších spôsobov ako zistiť spokojnosť zákazníkov. Táto metóda si nevyžaduje vysoké náklady ako aj na čas, tak i finančne. Uskutočňované prieskumy sú obvykle anonymné. Dotazník nie je len prostriedkom hodnotenia spokojnosti zákazníka, ale i mechanizmom, ktorý indikuje problémy v poskytovaných službách alebo v spôsobe ich poskytovania. Nevýhoda dotazníkov spočíva v tom, že respondentom sú predkladané už vopred vytvorené dotazníky s obmedzeným súborom znakov kvality služieb. Táto metóda tiež neposkytuje ani váhy k jednotlivým znakom. Tiež veľkým nedostatkom je prípad, keď respondenti vyplňajú dotazník na mieste, vyplňajú dotazník narýchlo a tým organizácie, ktoré výskum uskutočňujú, získavajú nepresné informácie.²¹²

Interview (riadený rozhovor) na rozdiel od dotazníkov poskytuje objektívnejšie informácie, ktoré sú získané priamo v teréne a následne sú vyhodnocované. Interview nie je založené na presnom súbore znakov kvality a teda poskytuje väčší priestor pre vyjadrenia respondentov. Interview je štandardný dopredu pripravený postup, ktorý sa opiera o pripravený zoznam otázok. Cieľom metódy je dosiahnuť čo možno najviac zhodný rozhovor s každým opytovaným.

Metóda podobná interview je focus group (diskusia v ohniskových skupinách), kde nie je opytovaný jednotlivец, ale celá skupina osôb, ktorá prezentuje určitú skupinu zákazníkov.

²¹² ŠALGOVIČOVÁ, J.: Monitoring a meranie spokojnosti zákazníkov ako nástroj prevencie podnikových kríz. In: Materials Science and Technology 2003- Roč. 3, č. 2

V diskusii je venovaná pozornosť len úzkemu tematickému okruhu otázok, ktoré smerujú k odhaleniu skupiny znakov kvality služby ovplyvňujúce ich spokojnosť. Nevýhodou tejto metódy je možné ovplyvňovanie jednotlivcov navzájom.

Pri frekvenčno-relevantnej analýze hodnotí zákazník problémové prípady na základe predloženého zoznamu znakov. Posudzujú sa len negatívne kontakty medzi zákazníkom a poskytovateľom služieb.

Analýza Conjoint (Preferenčná analýza) identifikuje, ktoré znaky charakterizujúce danú službu najviac ovplyvňujú správanie zákazníka. Ďalej identifikuje kombinácie týchto znakov, ktoré sú zákazníkom najviac preferované. Conjoint analýza umožňuje dokonca i určiť, o koľko je zákazník ochotný akceptovať zníženie úrovne jedného znaku služby, ak mu bude zároveň ponúknutá vyššia úroveň iného znaku služby.

Zákazníkom hodnotené znaky sa zoradia podľa kvality, aby sa mohol prepočítať prínos každého znaku kvality. Zoradenie znakov ale neudáva konkrétnu výpoveď o názore zákazníka na kvalitu.

Multiatribútové postupy sa používajú na zistenie spokojnosti s kvalitou poskytovaných služieb. Pri tom zákazník vyjadruje svoj postoj len k jednému predloženému znaku kvality, o ktorom si zostavovateľ ankety myslí, že je pre zákazníka dôležitý. Z týchto znakov sa nakoniec vytvorí globálna mienka zákazníkov na kvalitu služieb. Využitím multiatribútových postupov sa „získavajú hodnoty dôležitosti a dojmu zákazníka, ktoré sa analyzujú a vytvorí sa globálna mienka“. Kvalita služby je odvodená zo všetkých znakov kvality.

Znakovo i zážitkovo orientované metódy sa navzájom nevyklučujú, ale dopĺňajú. Tieto metódy sami o sebe nevedú

k žiadnym spôsobom k riešeniu vzniknutých problémov. Neudávajú žiadne návody k nápravám výkonov organizácií. Každá z týchto metód vyžaduje isté finančné, časové a personálne náklady. Organizácia poskytujúca služby musí sama posúdiť či bude alebo nebude uskutočňovať výskumy, či bude uskutočňovať výskumy vlastnými silami alebo za pomoci externej agentúry. Veľkou výhodou agentúry je jej profesionálny personál, ktorý je schopný získať objektívne informácie. Pri prieskumoch uskutočňovaných vlastnými pracovníkmi môže dochádzať k nepriamemu ovplyvňovaniu respondentov a získané informácie môžu byť skreslené.

Cieľom metód zisťovania spokojnosti nie je len získanie informácie o spokojnosti či nespokojnosti, ale i zdrojov spokojnosti respektíve nespokojnosti. Prostredníctvom výsledkov je možné prijímať opatrenia a nápravy tak, aby kvalita poskytovaných služieb čo najviac odpovedala zisteným potrebám a očakávaniam a tým bola zabezpečená čo najvyššia spokojnosť.

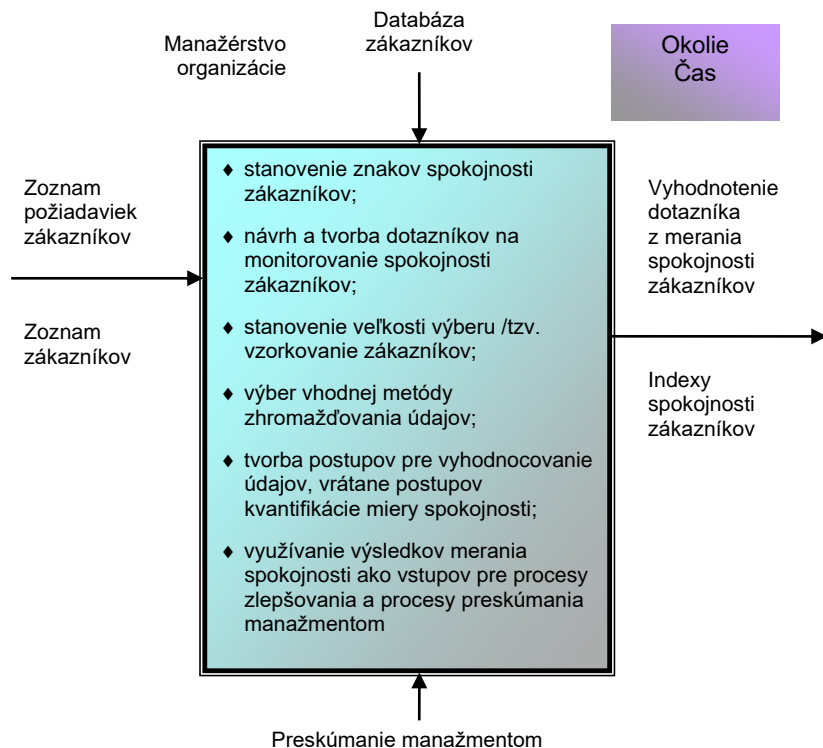
Výsledky merania spokojnosti sa dajú využiť nasledovne:²¹³

- **Vstupy pre procesy zlepšovania** - negatívne trendy vo vývoji spokojnosti - varovania pred blížiacimi sa problémami. Sú to vstupy pre prijímanie účinných projektov zlepšovania.
- **Zvyšovaním miery spokojnosti zákazníkov vytvárame predpoklad pre ich lojalitu, s čím môže súvisieť aj ziskovosť.**

²¹³ ŠALGOVIČOVÁ, J, et al.: Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažérstva kvality a marketingu. Tripsoft : Trnava, 2006, 214.

- Výstupy procesov monitorovania a merania spokojnosti zákazníkov predstavujú **zásadné informačné vstupy** pre procesy preskúmania systému vedením, ktoré rozhodnú, kam budú smerované zdroje do projektov zlepšovania.

8.2 PROCES 10: Monitorovanie a meranie spokojnosti zákazníkov



Obrázok 36 Proces monitorovania a merania spokojnosti zákazníkov

Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketingové procesy s podporou manažérstva kvality. (2012, 382 s.)

8.2.1 *Verbálny popis procesu:* Monitorovanie a meranie spokojnosti zákazníkov

Predchádzajúce procesy:

- ◆ stanovenie požiadaviek týkajúcich sa výrobku;
- ◆ spracovanie databázy zákazníkov;
- ◆ dodávanie;

Nadväzujúce procesy:

- ◆ analýza údajov;
- ◆ preskúmanie vedením;

Vstupy:

- ◆ zoznam požiadaviek zákazníkov;
- ◆ zoznam zákazníkov;

Výstupy:

- ◆ zaznamenaný výsledok monitorovania a merania spokojnosti zákazníkov, napr. formou indexov spokojnosti

Činnosti:

Postup monitorovania a merania spokojnosti:

- ◆ stanovenie znakov spokojnosti zákazníkov;
- ◆ návrh a tvorba dotazníkov na monitorovanie spokojnosti zákazníkov;
- ◆ stanovenie veľkosti výberu /tzv. vzorkovanie zákazníkov;
- ◆ výber vhodnej metódy zhromažďovania údajov;
- ◆ tvorba postupov pre vyhodnocovanie údajov, vrátane postupov kvantifikácie miery spokojnosti;
- ◆ využívanie výsledkov merania spokojnosti ako vstupov pre procesy zlepšovania;

Zdroje:

- ◆ **Ľudské:** interný pracovník, externí pracovníci, napr. pre zhromažďovanie údajov od zákazníkov
- ◆ **Finančné:** potrebné výdaje na monitorovanie a meranie spokojnosti zákazníkov;
- ◆ **Informačné:** príslušný softvér;
- ◆ **Vybavenie:** personálny počítač, osobný automobil;
- ◆ **Prostredie:** priamo v teréne, t.j. na trhu, resp. u užívateľov;

Monitorovanie a meranie:

- ◆ dodržiavanie harmonogramu merania;
- ◆ početnosť merania;

Dokumentácia:

- ◆ postup pre meranie spokojnosti externých zákazníkov;

Záznamy:

- ◆ výsledky monitorovania a merania spokojnosti, napr. vo forme grafických výstupov;

Vlastník procesu:

- ◆ pracovník príslušného oddelenia s priradenou kompetenciou.

8.3 Komunikačné prekážky a zdokonaľovanie komunikačného procesu

Existujú niektoré prekážky v procese komunikácie, na ktoré je potrebné upozorniť, pretože môžu do významnej miery ovplyvniť efektivitu komunikácie a vyvolať nespokojnosť zákazníkov.²¹⁴

Základné *prekážky efektívnej komunikácie* možno rozdeliť na nasledovné *skupiny*:

- vlastnosti odosielateľa;
- vlastnosti prijímateľa;
- vzťahy medzi vlastnosťami odosielateľa a prijímateľa;
- faktory prostredia.

Základné *prekážky vyplývajúce z vlastností odosielateľa* možno vymedziť nasledovne:

- odosielateľ nie je považovaný za spoľahlivý zdroj;
- neochota poskytnúť niektoré informácie, alebo ich časti z rôznych dôvodov (napr. nepopulárna správa, strach o svoju pozíciu niekto ma predbehne, bude lepší a pod.);
- agresívne vystupovanie odosielateľa, arogancia;
- nevhodne volený slovník (napr. neprimerané používanie cudzích slov, žargónu...);
- nesleduje spätnú väzbu prijímateľa.

Prekážkami efektívnej komunikácie z pozície prijímateľa môžu byť:

- predčasné posudzovanie;
- netrpezlivosť spôsobená časovým stresom;
- neoverovanie pochopenia parafrázovaním alebo otázkami a iné.

²¹⁴ ŠALGOVIČOVÁ, J.: Monitoring a meranie spokojnosti zákazníkov ako nástroj prevencie podnikových kríz. In: Materials Science and Technology 2003- Roč. 3, č. 2. s. 22-32.

Problémy v komunikácii niekedy vznikajú vtedy, keď **vlastnosti odosielateľa a prijímateľa sú v konfliktnom vzťahu**. Môžu ich spôsobiť:

- prílišné rozdiely vo vnímaní;
- odlišné postavenie a zvýrazňovanie nadradenosti, resp. podradenosti (interpersonálna komunikácia asymetrická);
- sémantické dôvody, pripisovanie rovnakým slovám rôzne vysvetlenia.

K najčastejším *faktorom prostredia*, ktoré môžu zamedziť alebo znížiť efektivitu komunikácie, patria:

- **šum**, vyplývajúci z procesu prenosu informácií;
- **nevhodný obsah** alebo **množstvo** poskytovaných **informácií**, či vysielaných signálov (prijímateľ ich nie je schopný spracovať);
- **rušivé elementy prostredia**, ktoré odvádzajú pozornosť prijímateľa i odosielateľa (napr. hluk na prevádzke, vysoká teplota a prašnosť a pod.).

Na základe poznania, resp. uvedomenia si komunikačných prekážok je možné zlepšovať efektivitu komunikácie.²¹⁵

Manažéri, ktorí sa snažia byť lepšími komunikátormi, majú dve úlohy:

- **Prvou úlohou** je: zlepšiť spôsob odosielania informácií, ktoré musia poskytnúť svojim zákazníkom.
- **Druhou úlohou** je: zlepšiť svoje schopnosti, porozumieť tomu, čo im chcú ich zákazníci v rámci spätnej väzby

²¹⁵ ŠALGOVIČOVÁ, J.: Monitoring a meranie spokojnosti zákazníkov ako nástroj prevencie podnikových kríz. In: Materials Science and Technology 2003- Roč. 3, č. 2. s. 22-32.

naozaj povedať. Musia zlepšovať kódovanie i dekodovanie.²¹⁶

Otázky na zopakovanie:

- 1. Aké poznáte merateľné efekty marketingovej komunikácie?**
- 2. Aké poznáte ďalšie spôsoby merania marketingovej komunikácie?**
- 3. Aké poznáte metódy určovania požiadaviek zákazníkov? Podrobne ich popíšte.**
- 4. Opíšte prínosy merania spokojnosti zákazníkov.**
- 5. S čím významným z hľadiska organizácie môže byť zákazník spokojný?**
- 6. Aké sú komunikačné prekážky?**

²¹⁶ ŠALGOVIČOVÁ, J.: Monitoring a meranie spokojnosti zákazníkov ako nástroj prevencie podnikových kríz. In: *Materials Science and Technology* 2003- Roč. 3, č. 2. s. 22-32.

9 Komunikácia s nespokojným zákazníkom

Táto kapitola približuje:

- význam komunikácie s nespokojným zákazníkom;
- nespokojnosť zákazníkov
- sťažnosti a reklamácie
- proces vybavovania sťažností

Jednou z hlavných funkcií marketingu je vytvoriť podmienky pre dosiahnutie spokojnosti zákazníkov. Čiastkovým cieľom dosahovania spokojnosti zákazníka sa tak môže stať aj eliminácia jeho nespokojnosti, ktorej najčastejším výrazovým prostriedkom sú sťažnosti a reklamácie. Tejto problematike je venovaná kapitola o komunikácii so zákazníkom v rámci monitoringu spokojnosti a tiež komunikácia s nespokojným zákazníkom.²¹⁷

9.1 Význam komunikácie s nespokojným zákazníkom

Sťažnosti zákazníka sú všeobecným ukazovateľom nedostatočnej spokojnosti, ich nejestvovanie však nevyhnutne neznamená vyššiu spokojnosť zákazníka.²¹⁸

Neoddeliteľnou súčasťou kvality komunikácie so zákazníkom je problém, ako zabezpečiť komunikáciu so zákazníkom v procese riešenia sťažností a reklamácií s cieľom dosiahnuť jeho spokojnosť v tomto citlivom probléme. Je potrebné synergicky prepojiť a využiť názory, prístupy, metódy a techniky marketingu a manažérstva kvality smerujúce ku kvalite komunikácie so zákazníkom. Dôkazom snahy o

²¹⁷ ŠALGOVIČOVÁ, J. - URDZIKOVÁ, J.: *Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov*. - 1. vyd. - Trnava : VIVAEDUCA, 2009. CD-ROM, 132 s.

²¹⁸ Tamtiež, 132 s.

zlepšenie v tejto oblasti je aj vznik medzinárodnej normy zameranej na spokojnosť zákazníka a návod na vybavovanie sťažností v organizáciách. a jej implementácia do Slovenských technických noriem (STN).

Úspešná firma sa preto venuje nasledovným otázkam:²¹⁹

- *Čo je nespokojnosť zákazníka a ako sa prejavuje?*
- *Máme dostatok informácií o prejavoch nespokojnosti?*
- *Pracujeme systematicky na eliminácii nespokojnosti zákazníkov?*
- *Venujeme kvalite komunikácie so zákazníkom v procese vybavovania reklamácií a sťažností dostatočnú pozornosť z hľadiska organizačného a riadiaceho, personálneho?*
- *Školíme personál pre kvalitnú komunikáciu so zákazníkom?*

Spokojnosť zákazníka sa spája so subjektívnym pocitom radosti. Nespokojnosť je pocit sklamaní, ktorý vzniká z výsledku porovnania očakávaného výsledku s vnímaným skutočným výkonom. Čím je rozdiel medzi očakávaním a vnímanou skutočnosťou väčší, tým väčšia je nespokojnosť.²²⁰

²¹⁹ ŠALGOVIČOVÁ, J.: Monitoring a meranie spokojnosti zákazníkov ako nástroj prevencie podnikových kríz. In: Materials Science and Technology 2003- Roč. 3, č. 2. s. 22-32.

²²⁰ ŠALGOVIČOVÁ, J. - URDZIKOVÁ, J.: *Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov*. - 1. vyd. - Trnava : VIVAEDUCA, 2009. - CD-ROM, 132 s.

9.1.1 Nespokojnosť zákazníkov

Ak sa spokojnosť zákazníka zvyčajne spája so subjektívnym pocitom radosti, potom nespokojnosť sa priradzuje k pocitom sklamaní, ktoré môžu vyplývať z výsledku porovnania očakávaného výkonu produktu s vnímaným skutočným výkonom. Keď skutočná výkonnosť produktu zaostáva za očakávanou, zákazník je nespokojný. Čím je rozdiel medzi očakávaním a výkonnosťou produktu väčší, tým väčšia je nespokojnosť spotrebiteľa.²²¹

Objektívne činitele, vplývajúce na zvyšovanie nespokojnosti:²²²

- **Variantnosť výberu** - viac rovnocenných alternatív – pre zákazníka je nákupné rozhodnutie a jeho realizácia relatívne jednoduchá, pokiaľ vybraný variant výrazne prevyšuje iné možnosti riešenia problému. Ak sa však konečné rozhodovanie odohráva medzi niekoľkými veľmi blízkymi variantmi, môže byť jeho výsledok spojený aj s racionálnymi podnetmi a pod.
- **Obmedzená možnosť preskúšania** – to že zákazník nemá príležitosť dostatočne sa zoznámiť so skutočnými vlastnosťami produktu, môže vyústiť do po - nákupnej nespokojnosti. V niektorých oblastiach podnikania je nemožné preskúšanie pred nákupom. Ide o služby zásielkových firiem a pod. V týchto prípadoch rastie úloha referenčných doporučení, schopnosti „zhmotniť“ ponuku.

²²¹ŠALGOVIČOVÁ, J.: Monitoring a meranie spokojnosti zákazníkov ako nástroj prevencie podnikových kríz. In: *Materials Science and Technology* 2003- Roč. 3, č. 2. s. 22-32.

²²² ŠALGOVIČOVÁ, J. - URDZIKOVÁ, J.: *Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov*. - 1. vyd. - Trnava : VIVAEDUCA, 2009. - CD-ROM, 132 s.

- ⇒ **Dobrovoľnosť nákupu** – pôsobí paradoxne. Keď nemáme na výber, tak sa s daným nákupom skôr zmierime – pretože inú možnosť sme nemali.
- ⇒ **Možnosť vrátenia produktu** – ak zákazník vie o možnosti vrátenia produktu, je k nemu tolerantnejší už vo fáze hodnotenia alternatív a ľahšie sa rozhoduje. Pre firmu síce nie je príjemné, keď zákazník nie je spokojný a produkt vráti, ale rozhodne tým klesá dopad rôznych nedorozumení na ďalšie ponákové prejav y zákazníka.

Subjektívne činitele vplývajúce na zvyšovanie nespokojnosti:²²³

- ⇒ **Slabá informovanosť** – málo informácií o produkte zvyšuje možnosť iných očakávaní.
- ⇒ **Osobnosť zákazníka** – nerozhodní zákazníci s nízkou sebadôverou sú náchylnejší k ponákovéj disonancii. Nízka sebadôvera vedie i v ponákovéj fáze k zvýšenému sledovaniu ostatných alternatív a k tomu, že sa zákazník domáha ocenenia nákupu od svojho referenčného okolia.

Nespokojnosť s produktom môže viesť k trom negatívnym dôsledkom:²²⁴

- ⇒ **Zmena značky** - v dôsledku nespokojnosti so zakúpeným produktom, zákazník v budúcnosti kúpi danú značku len v prípade najväčšej núdze.

²²³ ŠALGOVIČOVÁ, J. - URDZIKOVÁ, J.: *Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov*. - 1. vyd. - Trnava : VIVAEDUCA, 2009. - CD-ROM, 132 s.

²²⁴ ŠALGOVIČOVÁ, J. - URDZIKOVÁ, J.: *Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov*. - 1. vyd. - Trnava : VIVAEDUCA, 2009. - CD-ROM, 132 s.

- **Zaujaté neuznávanie - diskriminácia** - zákazník nielen že nekúpi daný produkt firmy, ale ani produkt inej kategórie tejto firmy nekúpi a priori.
- **Komunikácia záporného posolstva** - svoju nespokojnosť vyjadruje zákazník i prostredníctvom záporne ladenej osobnej komunikácie so svojim referenčným okolím na tému produkt, firma, značka. Je potrebné zdôrazniť, že svoje zlé skúsenosti vymenúva zákazník podstatne častejšie ako skúsenosti dobré.

Je zrejmé, že nespokojnosť zákazníkov s produktom môže mať pre firmu ničivé dôsledky. Je preto potrebné uskutočňovať pravidelný monitoring v tejto oblasti.

Organizácie, ktorých záujem je spokojnosť zákazníka, by sa mali zameriavať na zodpovedanie týchto otázok:²²⁵

- Čo je nespokojnosť zákazníka, ako sa prejavuje?
- Máme dostatok informácií o prejavoch nespokojnosti?
- Pracujeme systematicky na eliminácii nespokojnosti zákazníkov?
- Venujeme kvalite komunikácie so zákazníkom v procese vybavovania reklamácií a sťažností dostatočnú pozornosť z hľadiska organizačného a riadiaceho, personálneho?
- Školíme personál pre kvalitnú komunikáciu so zákazníkom?

Medzinárodná norma STN ISO 10002 *Manažérstvo kvality. Spokojnosť zákazníka. Návod na vybavovanie sťažností v organizáciách*, poskytuje návod na vytvorenie a zavedenie efektívneho a účinného procesu vybavovania sťažností pre

²²⁵ ŠALGOVIČOVÁ, J. - URDZIKOVÁ, J.: *Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov*. - 1. vyd. - Trnava : VIVAEDUCA, 2009. - CD-ROM, 132 s.

všetky druhy komerčných a nekomerčných činností vrátane tých, ktoré súvisia s elektronickým obchodovaním. Jej cieľom je priniesť úžitok organizácii a jej zákazníkom, sťažovateľom a ďalším zainteresovaným stranám.²²⁶

9.2 Sťažnosti a reklamácie

Objektívnym ukazovateľom nespokojnosti zákazníkov je počet zaregistrovaných sťažností a reklamácií.²²⁷

Sťažnosť - prejav nesúhlasu, nespokojnosti s niekým, alebo s niečím, vyjadrený najčastejšie verbálnou formou (pretože, ak má inú formu, než verbálnu, zvyčajne je pojem spresnený a hovoríme o písomnej sťažnosti).

Reklamácia - písomné oznámenie organizácii, že dodaná služba nie je v súlade s dohodnutými podmienkami.²²⁸

Každá reklamácia a sťažnosť je komunikáciou so zákazníkom, v ktorej môže organizácia nájsť zdroj poučenia a informácií. Prostredníctvom prehľadnej a systematickej evidencie dôkladne preskúmaných zlyhaní pri poskytovaní produktu, služby možno vytvoriť rozsiahlu štatistickú základňu informácií, ktorá je neoceniteľným pomocníkom pri priebežnom zavádzaní takých opatrení, ktoré vedú k neustálemu zvyšovaniu spoľahlivosti pri poskytovaní služieb.

²²⁶ STN ISO 10002 Manažérstvo kvality. Spokojnosť zákazníka. Návod na vybavovanie sťažnosti v organizáciách

²²⁷ ŠALGOVIČOVÁ, J.: Monitoring a meranie spokojnosti zákazníkov ako nástroj prevencie podnikových kríz. In: Materials Science and Technology 2003- Roč. 3, č. 2. s. 22-32.

²²⁸ ŠALGOVIČOVÁ, J.: Monitoring spokojnosti zákazníka prostredníctvom práce so sťažnosťami a reklamáciami. Monitoring customers satisfaction via claims. In: JAKOST 2002. QUALITY 2002 : 11. ročník mezinárodní konference JAKOST 2002. Ostrava, 28.-30.5. 2002. - Ostrava : Dům techniky Ostrava, 2002.

Ak chce organizácia kvalitne komunikovať musí počúvať a informovať. To znamená, že akýmkoľvek ťažkostiam pri komunikácii alebo spolupráci so zákazníkmi sa musí venovať okamžitá pozornosť. Napríklad, ak zlyhá prínos služby, ktorú zákazník zakúpil, prípadne dostal, rovina jeho posudzovania sa posunie z oblasti hodnotenia služby do oblasti posudzovania a hodnotenia samotnej organizácie, konkrétne jej schopnosť napraviť škodu.²²⁹

Dôvody, pre ktoré nespokojní zákazníci uplatňujú nároky z reklamácií zriedka:²³⁰

- pohodlnosť, prílišná slušnosť, skromnosť a ohľaduplnosť,
- vek zákazníka (najčastejšie sa sťažujú zákazníci vekovej kategórie 25 - 45)
- presvedčenie, že sa v organizácii nik nebude reklamáciou zaoberať,
- obava, že reklamačný postup sa negatívne prejaví v budúcnosti pri poskytovaní služieb
- obava, že reklamačný postup je príliš náročný na čas a to nie je ochotný podstúpiť.

²²⁹ ŠALGOVIČOVÁ, J.: Monitoring a meranie spokojnosti zákazníkov ako nástroj prevencie podnikových kríz. In: Materials Science and Technology 2003- Roč. 3, č. 2. s. 22-32.

²³⁰ ŠALGOVIČOVÁ, J.: Monitoring spokojnosti zákazníka prostredníctvom práce so sťažnosťami a reklamáciami. Monitoring customers satisfaction via claims. In: JAKOST 2002. QUALITY 2002 : 11. ročník mezinárodní konference JAKOST 2002. Ostrava, 28.-30.5. 2002. - Ostrava : Dům techniky Ostrava, 2002.

Kvalitný postup reklamácie z pohľadu zákazníka znamená, že organizácia by mala:²³¹

- uznať príčinu (ak nie je na prvý pohľad neakceptovateľná) sťažnosti, resp. reklamácie,
- stanoviť postup jej riešenia,
- oboznámiť s ním podrobne zákazníka,
- zaručiť sa mu za dodržanie takých časových termínov, ktoré sú rozumne splniteľné a ktoré poskytujú dostatočnú časovú rezervu všetkým tým, ktorých úlohou bude reklamačnú podstatu diagnostikovať a odstrániť (akceptovať zákonné lehoty).

Za celý proces vybavovania sťažností je zodpovedný vrcholový manažment, ktorý musí menovať svojho predstaviteľa zodpovedného za celý proces. Okrem toho musí zabezpečiť propagáciu povedomia o procese a potreby sústrediť sa v celej organizácii na zákazníka. Vlastníkom procesu sa tak logicky môže stať marketingový útvar, zodpovedný za manažerstvo reklamácií.²³²

Aby bolo vybavovanie sťažností a reklamácií a sporov efektívne, je vhodné dodržiavať nasledovné riadiace zásady:²³³

- **Viditeľnosť** - informácie o tom, ako a kde si možno sťažovať – na viditeľné miesto.
- **Pristupnosť** - informácie o podrobnostiach podávania a riešenia sťažností majú byť napísané jasným jazykom,

²³¹ ŠALGOVIČOVÁ, J. - URDZIKOVÁ, J.: *Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov*. - 1. vyd. - Trnava : VIVAEDUCA, 2009. - CD-ROM, 132 s.

²³² ŠALGOVIČOVÁ, J.: Monitoring a meranie spokojnosti zákazníkov ako nástroj prevencie podnikových kríz. In: *Materials Science and Technology 2003*- Roč. 3, č. 2. s. 22-32.

²³³ ŠALGOVIČOVÁ, J. - URDZIKOVÁ, J.: *Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov*. - 1. vyd. - Trnava : VIVAEDUCA, 2009. - CD-ROM, 132 s.

v akomkoľvek tvare, vrátane alternatívnych foriem, ako je veľké písmo, Braillové písmo alebo zvukový záznam, aby žiadny sťažovateľ nebol znevýhodnený.

- **Citlivosť:**
 - Príjem každej sťažnosti sa má sťažovateľovi okamžite potvrdiť.
 - So sťažnosťami sa treba zaoberať **promptne** podľa ich naliehavosti. Významnými problémami zdravia a bezpečností sa napríklad treba zaoberať **okamžite**.
 - So sťažovateľmi treba zaobchádzať zdvorilo a treba ich informovať o postupe vybavovania ich sťažnosti pomocou **procesu vybavovania sťažností**.
- **Objektívnosť** - s každou sťažnosťou sa treba zaoberať rovnakým, objektívnym spôsobom.
- **Poplatky** - prístup k procesu vybavovania sťažností má byť pre sťažovateľa bez poplatku.
- **Dôvernitosť** - osobne zistené informácie o sťažovateľovi majú byť k dispozícii podľa potreby, ale iba na účely zaobrerania sa sťažnosťou v rámci organizácie a majú sa aktívne ochraňovať pred zverejnením, pokiaľ zákazník alebo sťažovateľ jasne nesúhlasí s ich zverejnením.
- **Zodpovednosť** - organizácia má jednoznačne ubezpečiť, že zodpovedá za podávanie správ o svojich činnostiach a rozhodnutiach týkajúce sa vybavovania sťažností.
- **Trvalé zlepšovanie** - trvalé zlepšovanie procesu vybavovania sťažností a kvality produktov má byť trvalým cieľom organizácie.

Veľa organizácií rieši problém vybavovania sťažností a reklamácií **založením samostatného oddelenia, ktorému je udelená plná kompetentnosť pre vybavovanie sťažností**

a reklamácií. Často je jeho činnosť rozdelená na dve samostatné zložky, ktoré:²³⁴

- zvlášť riešia sťažnosti a reklamácie externých zákazníkov, ostatných zainteresovaných strán,
- zvlášť sa zaoberajú sťažnosťami a reklamáciami interných zákazníkov, riešia konflikty vnútri organizácie.

Aké práva – kompetencie udelíme tomuto oddeleniu, to závisí hlavne od očakávaného prínosu.²³⁵

S rastúcou kompetenciou môžeme možné práva vplyvu odstupňovať do nasledovných kategórií:²³⁶

- **informačná a poradenská kompetencia** - oddelenie smie iba distribuovať informácie kompetentným miestam, skôr než sa informácie postúpia v rámci organizácie ďalej, oddelenie má právo spracovať ich obsah a vykonať poradenskú funkciu pri ich realizácii,
- **kompetencia kontroly** – ak medzi oddelením a kompetentnými rozhodujúcimi miestami existujú dohody týkajúce sa vybavovania sťažností zákazníkov, môže byť kontrolované ich dodržiavanie,

²³⁴ ŠALGOVIČOVÁ, J.: Monitoring a meranie spokojnosti zákazníkov ako nástroj prevencie podnikových kríz. In: Materials Science and Technology 2003- Roč. 3, č. 2. s. 22-32.

²³⁵ ŠALGOVIČOVÁ, J.: Monitoring a meranie spokojnosti zákazníkov ako nástroj prevencie podnikových kríz. In: Materials Science and Technology 2003- Roč. 3, č. 2. s. 22-32.

²³⁶ ŠALGOVIČOVÁ, J.: Monitoring spokojnosti zákazníka prostredníctvom práce so sťažnosťami a reklamáciami. Monitoring customers satisfaction via claims. In: JAKOST 2002. QUALITY 2002 : 11. ročník mezinárodní konference JAKOST 2002. Ostrava, 28.-30.5. 2002. - Ostrava : Dům techniky Ostrava, 2002.

- **spolu - rozhodovacia kompetencia** – pri rozhodnutiach, týkajúcich sa vybavovania sťažností zákazníkov, má oddelenie právo na spolurozhodovanie,
- **výhradná rozhodovacia kompetencia** – o všetkom, čo súvisí s vybavovaním sťažností zákazníkov, rozhoduje oddelenie samostatne.

Rozhodnutie o kompetenciách musí byť v súlade s inými oblasťami podniku.

Z hľadiska manažérstva kvality a v súlade s normou STN ISO 10002 je zodpovednosť a právomoc delegovaná podľa nasledovných pravidiel:

Vrcholový manažment má zodpovedať za:²³⁷

- zabezpečenie, že sa v organizácii naplánoval, navrhol, zaviedol proces vybavovania sťažností a jeho ciele, že sa udržiava a trvalo zlepšuje v súlade s politikou vybavovania sťažností organizácie;
- určenie a pridelenie manažérskych zdrojov potrebných na efektívny a účinný proces vybavovania sťažností;
- zabezpečenie propagácie povedomia o procese vybavovania sťažností a o potrebe sústrediť sa v celej organizácii na zákazníka;
- zabezpečenie, aby informácie o procese vybavovania sťažností sa zákazníkom, sťažovateľom a podľa potreby ďalším zainteresovaným účastníkom oznamovali ľahko dostupným spôsobom;
- menovanie predstaviteľa manažmentu pre vybavovanie sťažností a jasné definovanie jeho zodpovedností a právomocí;

²³⁷ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

- zabezpečenie, aby existoval proces rýchleho a efektívneho oznamovania vrcholovému manažmentu akýchkoľvek významných sťažností;
- periodické preskúvanie procesu vybavovania sťažností s cieľom zabezpečiť, že sa efektívne a účinne udržiava a trvalo zlepšuje.

Predstavitel' manažmentu pre vybavovanie sťažností má zodpovedať za:²³⁸

- vytvorenie procesu monitorovania a vyhodnocovania výkonnosti a podávania správ;
- podávanie správ vrcholovému manažmentu o procese vybavovania sťažností s odporúčaniami na zlepšenie;
- udržiavanie efektívneho a účinného fungovania procesu vybavovania sťažností vrátane náboru a prípravy vhodných pracovníkov, technických požiadaviek, dokumentácie, určovania a plnenia hraničných časových cieľov, ďalších požiadaviek a preskúmaní procesu.

Ak sú aj ďalší manažéri angažovaní v procese vybavovania sťažností, majú podľa potreby a v rámci svojej zodpovednosti zodpovedať za:

- ubezpečenie, že proces vybavovania sťažností sa zaviedol;
- udržiavanie kontaktu s predstaviteľom manažmentu pre vybavovanie sťažností;
- zabezpečovanie propagácie povedomia o procese vybavovania sťažností a o potrebe sústrediť sa na zákazníka;

²³⁸ ŠALGOVIČOVÁ, J.: Monitoring spokojnosti zákazníka prostredníctvom práce so sťažnosťami a reklamáciami. Monitoring customers satisfaction via claims. In: JAKOST 2002. QUALITY 2002 : 11. ročník mezinárodní konference JAKOST 2002. Ostrava, 28.-30.5. 2002. - Ostrava : Dům techniky Ostrava, 2002.

- zabezpečenie ľahkej prístupnosti k informáciám o procese vybavovania sťažností;
- podávanie správ o činnostiach a rozhodnutiach týkajúcich sa vybavovania sťažností;
- zabezpečenie monitorovanie a zaznamenávanie procesu vybavovania sťažností;
- ubezpečenie, že sa prijalo opatrenie na nápravu problému, zabránenie jeho výskytu v budúcnosti a že sa udalosť zaznamenala;
- ubezpečenie, že vrcholový manažment má k dispozícii údaje o vybavovaní sťažností.

Všetci pracovníci prichádzajúci do styku so zákazníkmi a sťažovateľmi majú:

- mať prípravu vo vybavovaní sťažností;
- sa prispôbiť požiadavkám na podávanie správ o vybavovaní sťažností určených organizáciou;
- vybavovať zákazníkov zdvorilým spôsobom a včas reagovať na ich sťažnosti, alebo ich nasmerovať k príslušnému pracovníkovi;
- mať dobré medzilidské vlastnosti a dobrú komunikačnú zručnosť.

Všetci pracovníci majú:

- byť oboznámení so svojimi úlohami, zodpovednosťou za sťažnosti a so svojimi právomocami;
- poznať postupy, podľa ktorých sa treba správať a aké informácie dať sťažovateľom;
- oznamovať sťažnosti, ktoré majú významný vplyv na organizáciu.

Typické chyby v komunikácii s nespokojným zákazníkom:²³⁹

- Je potrebné brať ohľad na to, aby sme psychologicky správne pristupovali k sťažnostiam, resp. kritikám zákazníkov.
- Psychológovia Zaiss a Gordon charakterizujú **typické chyby** pri zaobchádzaní so sťažnosťami:
- **Klasické úhybné manévry** - popieranie, odvádzanie pozornosti typu „som si istý, že tu ide iba o malé nedorozumenie“ – pokus vyhnúť sa diskusii s nespokojným zákazníkom. Dôsledok - zákazník má pocit, že ho neberú vážne, cíti sa nepochopený,
- **spolucítiaie rozhorčenie** - úprimné spolucítienie, či súcít akceptuje každý zákazník. Lenže mnohí kontaktní pracovníci organizácií sa pri „ľutovaní“ predháňajú vo frázach a zatláčajú nahnevaného a otráveného zákazníka do úlohy poslucháča,
- **poradenstvo, poučanie, direktívy** – ...prečo ste sa ihneď telefonicky neobrátili na...“
- **každá dobrá rada obsahuje aj podprahovú dávku kritiky** ako napr.: Ak postupujete takto, potom sa nemožno čudovať, že ...– tým komunikátor len posilní hnev zákazníka,
- **ujat' sa vecí, vziať vinu na seba** – takýto prístup sa realizuje formuláciami typu „nie to nejde: obratom to vybavím, zavolám zodpovedným a vybavím pre vás riadnu kompenzáciu za vašu nepríjemnosť a hnev. To sa u nás nemalo stať, atď. Falošné chápané samaritánstvo vedie k tomu, že zákazníci sa cítia v pomere k nemu nepríjemne dotknutí. Lenže oni vlastne skôr očakávajú,

²³⁹ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

že ich problémy niekto berie na vedomie činorodo a navrhne riešenie, resp. postará sa o nápravu,

- **kritizovanie, moralizovanie** – „je možné, že ste postupovali trochu váhavo“, „vidíte – na nikoho sa nedá spoľahnúť“ Za takýmito formuláciami vlastne stoja hodnotové alebo hodnotiace úsudky predajcu, ktoré zákazník nechce počuť. Znemožňujú totiž otvorenú diskusiu.

Pre správny postup vybavenia reklamácie môžu poslúžiť nasledovné typy z praxe:²⁴⁰

- nechajte zákazníka vyrozprávať sa,
- robte si poznámky v prípade reklamácie formou osobného rozhovoru.

Dôvody:

- aby zákazník videl, že jeho sťažnosť berieme vážne,
- aby sa zabránilo tomu, že zákazník sa uchýli k neuvážaným hrubým slovám, hrozbám a požiadavkám, ktoré znemožnia normalizáciu vzťahov,
- aby sme sebe samému znemožnili prerušiť zákazníka skôr ako dohovorí,
- aby sme zákazníka podnietili k predloženiu faktov,
- po zaznamenaní reklamácie prečítať zákazníkovi spísanú sťažnosť a poskytnúť mu príležitosť objasniť prípadné nesprávnosti alebo chyby,

²⁴⁰ ŠALGOVIČOVÁ, J. - URDZIKOVÁ, J.: *Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov*. - 1. vyd. - Trnava : VIVAEDUCA, 2009. - CD-ROM, 132 s.

- nedávajte vysvetlenie príčin tým, že pripíšete vinu tretiemu, ktorý je práve neprítomný.
- neakceptujte reklamáciu nekriticky – nielen preto, že už je v ľudskej povahe, že človek nehovorí vždy pravdu, ale tiež preto aby sme nevzbudili dojem, že reklamácia patrí do nášho bežného repertoáru.

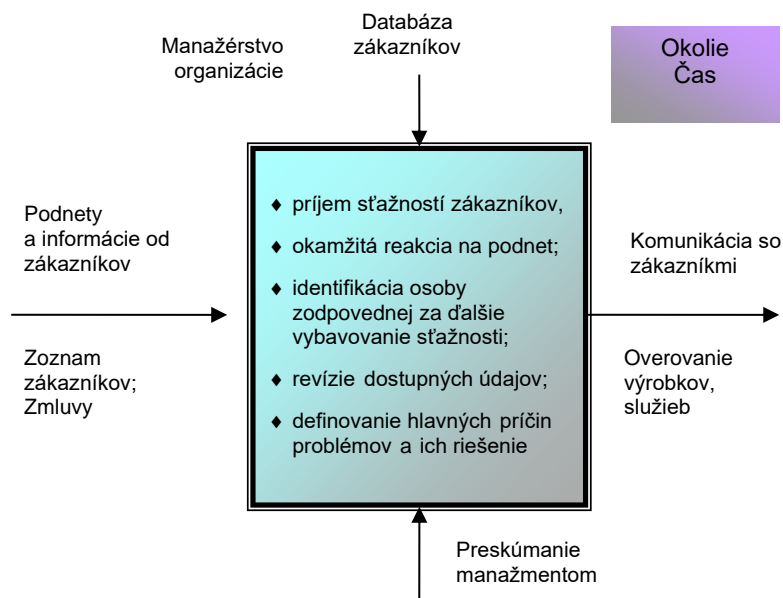
Dôležité poznatky o reklamáciách:²⁴¹

- Reklamácie, o ktorých sa dozvieme, nepredstavujú reprezentatívny prierez našich zákazníkov a nie sú spoľahlivým meradlom všeobecnej spokojnosti, alebo nespokojnosti našich odberateľov.
- Reklamácie odrážajú iba mienku tých našich zákazníkov, ktorí sa zásadne ozývajú, keď sa im niečo nepáči.
- Sťažovateľ zastupuje aj skupinu ďalších zákazníkov, ktorí sú rovnako nespokojní ako on, ibaže sa s reklamáciami neobťažujú.
- Čím rýchlejšie bude reklamácia vybavená, tým väčšia je pravdepodobnosť, že zákazník u nás znovu nakúpi.
- Ak je zákazník vybavením reklamácie sklamaný, dozvie sa o tom napríklad jedenásť osôb. V takomto prípade jeden sklamaný zákazník priemerne každý deň v roku znamená 2700 negatívne ovplyvnených osôb ročne, čo znamená stratu firemného image.
- Tretina nespokojných reklamujúcich zákazníkov, ktorých dodávateľ uspokojil, má po priaznivom vybavení reklamácie lepšiu mienku o svojom dodávateľovi ako predtým. Reputácia dodávateľa sa zvýšila tým, že sa osvedčil pri vybavovaní reklamácie.

²⁴¹ ŠALGOVIČOVÁ, J. - URDZIKOVÁ, J.: *Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov*. - 1. vyd. - Trnava : VIVAEDUCA, 2009. - CD-ROM, 132 s.

Hodnotenie stavu a úrovně postupu vybavovania sťažností a reklamácií v podniku môžeme uskutočniť na základe implementovania procesu vybavovania sťažností.²⁴²

9.3 PROCES 11: Vybavovanie sťažností



Obrázok 37 Proces vybavovania sťažností zákazníkov

Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketingové procesy s podporou manažerstva kvality. (2012, 382 s.)

²⁴² ŠALGOVIČOVÁ, J.: Monitoring spokojnosti zákazníka prostredníctvom práce so sťažnosťami a reklamáciami. Monitoring customers satisfaction via claims. In: JAKOST 2002. QUALITY 2002 : 11. ročník mezinárodní konference JAKOST 2002. Ostrava, 28.-30.5. 2002. - Ostrava : Dům techniky Ostrava, 2002.

9.3.1 Verbálny popis procesu: Vybavovanie sťažností

Predchádzajúce procesy:

- ◆ zisťovanie informácií od zákazníka;
- ◆ tvorba zmluvy;

Nadväzujúce procesy:

- ◆ komunikácia so zákazníkom;
- ◆ overovanie nakupovaného výrobku;

Vstupy:

- ◆ predaj a dodávanie výrobkov;

Výstupy:

- ◆ informácie pre vývoj;
- ◆ podklady pre zmeny/inovácie/ výrobkov;
- ◆ poskytnutie informácií pre servisnú sieť;
- ◆ prevedenie zmien v návodoch k použitiu;

Činnosti:

- ◆ príjem sťažnosti zákazníka:
 - ⊖ ústne podané podnety sú zanesené do databázy zákazníkov;
 - ⊖ za sťažnosť môžu byť brané do úvahy pripomienky obchodných zástupcov a odborných spolupracovníkov;
- ◆ bezprostredné reakcie na podnet:
 - ⊖ určenie rozsahu a dopadu na zákazníka;
 - ⊖ prijatie okamžitého opatrenia;
 - ⊖ u servisných prác nie je uskutočnené vybavovanie sťažností na výrobok, lebo sa ide o príjem zákazky.
- ◆ určenie osoby zodpovednej za ďalšie vybavenie sťažnosti – v prípade závažného problému stanovenie riešiteľského tímu;

- ◆ zhromaždenie a preskúmanie dostupných údajov – popis problémov a monitorovanie nezhodného procesu;
- ◆ zavedenie dočasných opatrení k zamedzeniu škôd;
- ◆ spracovanie námetov pre inovácie výrobkov – definovanie hlavných príčin problémov a ich riešenia;
- ◆ prerokovanie námetov s pracovníkmi vývoja a servisu (stanovenie preventívnych opatrení zamedzujúcich opakovanie problému);
- ◆ hodnotenie nakladania so sťažnosťami:
 - ➔ periodické vyhodnotenie činností súvisiacich s vybavovaním sťažností, vrátane stavu rozpracovanosti námetov;

Zdroje:

- ◆ **Ľudské:** osoba poverená riadením sťažností, napr. predajca, preberajúci technik servisu, manažér kvality;
- ◆ **Finančné** – náklady na počítač vybavený aplikačným softvérom;
- ◆ **Informačné:** zákonné požiadavky a požiadavky predpisov; výsledky prieskumu trhu; databáza zákazníkov, databáza opatrenia k náprave a preventívnych opatrení;
- ◆ **Vybavenie:** výpočtová technika, interný informačný systém;
- ◆ **Prostredie:** kancelária;

Monitorovanie a meranie:

- ◆ monitorovanie a analyzovanie sťažnosti zákazníka napomáha koordinovať činnosti vývoja a servisu;
- ◆ poskytuje informácie pre systém včasného varovania o poruchách výrobku (núdzové plány) alebo o potenciálnom ohrození zákazníka (havarijné plány) napomáha optimalizovať riadenie dodávok náhradných dielov, vrátane aktualizácie katalógov.

Analýza údajov:

- ◆ spätnou väzbou od zákazníka môžeme kvantifikovať sledovanie znakov kvality;
- ◆ zisťovať mieru splnenia jeho požiadaviek a očakávaní;

Dokumentácia:

- ◆ *riadiaca dokumentácia*: - príručka kvality;
- ◆ *dokumentované postupy*: - pracovné inštrukcie k riadeniu sťažností má najmä vyjasniť zodpovednosť výrobcu, distribučnej siete a zákazníka vo vzťahu k službám spojeným s dodaním a po dodaní výrobku, napr. servisom;
- ◆ dokumenty pre riadenie procesov – pracovné inštrukcie

Záznamy:

- ◆ záznam o podaní sťažnosti;
- ◆ kniha sťažností a pripomienok;
- ◆ databáza podaných sťažností;
- ◆ zápisy z porád;

Zlepšovanie:

- ◆ meranie spokojnosti zákazníka.

V mnohých podnikoch je agenda komunikácie s nespokojným zákazníkom pridelená marketingu.

Mnoho spoločností však rieši problém organizácie vybavovania sťažností zriadením samostatného oddelenia s potrebnými kompetenciami. Práca tohto oddelenia býva často rozdelená na dve samostatné časti/úseky, ktoré sa:

1. špeciálne sa zaoberajú sťažnosťami a reklamáciami externých zákazníkov;
2. špeciálne vybavujú sťažností interných zákazníkov, riešia konflikty, interné, firemné vzťahy.

Pre pracovníkov oddelenia pre vybavovanie sťažností by mali byť je veľmi dôležité, aby boli dobre informovaní, pretože to bez väčšieho úsilia smeruje ku kladnému vybavovaniu sťažností a k spokojnosti zákazníkov s výrobkami, či poskytovanými službami.

Otázky na zopakovanie:

- 1. Aký má význam komunikácia s nespokojným zákazníkom?**
- 2. Aké poznáte objektívne činitele, ktoré zvyšujú nespokojnosť zákazníkov?**
- 3. Aké poznáte subjektívne činitele, ktoré zvyšujú nespokojnosť zákazníkov?**
- 4. K akým negatívnym účinkom vedie nespokojnosť zákazníka?**
- 5. Čo je objektívnym ukazovateľom nespokojnosti zákazníkov?**
- 6. Aké sú typické chyby pri komunikácii s nespokojným zákazníkom?**
- 7. Opíšte niekoľko typov, ktoré označuje táto publikácia ako správny postup vybavenia reklamácie.**

10 Meranie procesov a ich zlepšovanie

Táto kapitola sa podrobne venuje:

- meraniu procesov;
- marketingovému auditu a jeho procesu a fázam.

Podniky sa neustále snažia udržať si čo najlepšie postavenie na trhu. Boj s konkurenciou nie je ľahký, a preto na to, aby si pozíciu udržali, aplikujú v rámci manažmentu svojej organizácie procesný prístup. Jedná sa o riadenie veľkého počtu navzájom prepojených procesov pomocou rôznych metód. Výsledkom procesného manažmentu je vyrábať pri nízkych nákladoch a dosahovať vysokú spokojnosť zákazníkov. Procesný manažment napríklad eliminovanie plytvania, znižovanie nákladov a zvyšovanie kvality. Pre efektívne fungovanie procesov je potrebná ich systematická kontrola a neustále monitorovanie. Identifikácii nezhôd a chýb v rámci procesov pomáhajú procesné audity.

Efektívna organizácia by mala vytvoriť systém zaznamenávania, zhromažďovania, analýzy a zhrnutia relevantných údajov, potrebných na kontrolu efektívnosti a účinnosti procesov v organizácii. Výstupy z analýzy týchto údajov musia byť zároveň vstupom pre proces sledovania kvality manažmentom (manažment review). Údaje a informácie musia byť spracované a využívané tak, aby uspokojovali všetky záujmové skupiny.

Hlavným nástrojom na získavanie relevantných informácií je meranie. Meranie ako proces zabezpečovania kvality pozostáva z nasledovných činností:²⁴³

- meranie výkonnosti manažérskeho systému,
- meranie procesov,
- meranie výrobkov alebo služieb,
- kontrola skúšobných a meracích zariadení a ďalších činností.

10.1.1 Meranie procesov

V praxi je potrebné, aby sa organizácia neobmedzovala iba na zistenie nezhody ako výsledku procesu verifikácie, ale aby sa aktívne **zamerala na metódy prevencie** zamedzenia výskytu nezhody.²⁴⁴

Hlavné úlohy merania procesov sú:²⁴⁵

- kontrola výkonnosti procesov za účelom verifikácie zhody so stanovenými požiadavkami,
- hodnotenie účinnosti a efektívnosti procesov.

Uskutočnené merania v stanovených intervaloch musia byť prekontrolované, aby boli zabezpečené nasledovné atribúty:²⁴⁶

²⁴³ŠALGOVIČOVÁ, J. ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: Procesný prístup v marketingu. - 1. vyd. - Trnava : Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2012. s. 243 .

²⁴⁴ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIĘŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

²⁴⁵ LIPTAK, B. G. Instrument Engineers' Handbook, Volume One: Process Measurement and Analysis. CRC press, 2003, s. 1920.

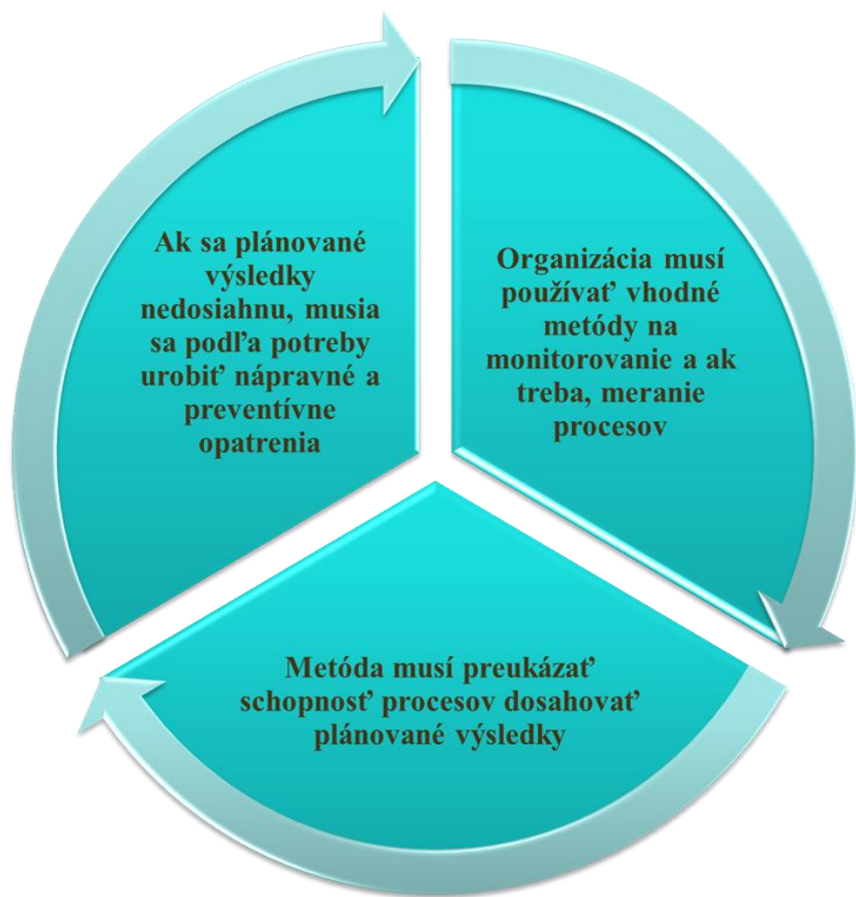
²⁴⁶ ŠALGOVIČOVÁ, J. ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: Procesný prístup v marketingu. - 1. vyd. - Trnava : Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2012. s. 243 .

- presnosť a životnosť používaných zariadení,
- zručnosti, schopnosti a znalosti personálu,
- presnosť nameraných výsledkov a údajov používaných na riadenie procesov,
- prostredie procesov a ostatných faktorov, ktoré majú vplyv na kvalitu,
- súlad procesu s princípmi životného prostredia a bezpečnosti, postupmi, predpismi a normami.

Do merania výkonnosti procesov sú vo firmách zapojení vrcholoví manažéri ako garanti procesných skupín, strední manažéri ako vlastníci procesov a zodpovední zamestnanci za zber a spracovanie informácií.

Výsledky merania výkonnosti procesov priamo ovplyvňujú motiváciu všetkých zamestnancov, ktorí vykonávajú procesy a činnosti. Ak firma prepojí meranie výkonnosti procesov na systém odmeňovania, zamestnanci sú priamo zainteresovaní na výkonnosti procesov, čo vytvára dobre predpoklady na zlepšovanie procesov buď formou nápravných a preventívnych opatrení, alebo projektov zlepšovania výkonnosti organizácie. Skúseností z merania výkonnosti procesov ukazujú, že zvládnuť takéto náročné činnosti možno iba vtedy, ak sa robia veci jednoducho, spoločne, metodicky a s podporou softvérových nástrojov.²⁴⁷

²⁴⁷ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.



Obrázok 38 Monitorovanie a meranie procesov

Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketingové procesy s podporou manažérstva kvality. (2012, 382 s.)

Organizácia musí ako jedno z meraní výkonnosti systému manažérstva kvality monitorovať informácie týkajúce sa vnímania zákazníkom toho, či splnila jeho požiadavky. Musia sa

určiť metódy získavania a využívania týchto informácií. Monitorovanie vnímania zákazníkom môžu zahŕňať získanie vstupu zo zdrojov ako napr. prieskumy spokojnosti zákazníka, údaje zákazníka o kvalite dodávaného produktu, prieskum názoru používateľa, analýza obchodných strán, pochvaly, pozáručné reklamácie a správy predajcu. Organizácie by mali definovať vzájomne prijateľné procesy efektívnej a účinnej komunikácie so svojimi zákazníkmi a ďalšími zainteresovanými stranami. Organizácia má zaviesť a udržiavať takéto procesy, aby zaistila primerané pochopenie potrieb a očakávaní svojich zainteresovaných strán a ich premietnutie do požiadaviek organizácie.

Tieto procesy majú zahŕňať identifikáciu a preskúmanie príslušných informácií a majú aktívne zapájať zákazníkov a ďalšie zainteresované strany. Tieto ciele je možné dosiahnuť auditom, meraním procesov, analýzou údajov a nápravnou činnosťou.

Organizácia musí analyzovať a vyhodnotiť príslušné údaje a informácie vyplývajúce z monitorovania a meranie. Výsledky analýzy sa použijú na vyhodnotenie:²⁴⁸

- a) zhody produktov a služieb;
- b) stupňa spokojnosti zákazníka;
- c) výkonnosti a efektívnosti systému manažérstva kvality;
- d) ako bolo plánovanie implementované efektívne;
- e) účinnosti opatrení prijatých na riešenie rizík a príležitostí;
- f) výkonnosti externých poskytovateľov;
- g) potreba zlepšenia systému manažérstva kvality.

²⁴⁸ STN ISO 9000; 2015

Podniky, ktoré sa snažia o nepretržité zvyšovanie svojej výkonnosti, musia periodicky preskúmať činnosti všetkých procesov, a teda aj marketingových. Každý proces by mal byť podrobený pravidelnému systematickému auditu a v prípade zistenej potreby i následnému reinžinieringu.

Podniky sa neustále snažia udržať čo najlepšie postavenie na trhu. Boj s konkurenciou nie je ľahký, a preto na to, aby si to postavenie udržali, zavádzajú procesné riadenie v podniku. Ide o produktívne riadenie veľkého počtu navzájom prepojených procesov, ktoré sú zavedené pomocou rôznych metód. Na nájdenie chýb v rámci procesov slúžia viaceré spôsoby.

10.1.1.1 Interný audit

Organizácia musí v plánovaných intervaloch vykonávať interné audity, aby zistila, či systém manažérstva kvality.²⁴⁹

- a) zodpovedá plánovaným opatreniam požiadavkám medzinárodnej normy a požiadavkám systému manažérstva kvality určených organizáciou;
- b) sa efektívne zaviedol a či sa udržuje.

Program auditov sa musí plánovať s ohľadom na stav a dôležitosť procesov a auditovaných oblastí, ako aj výsledkov predchádzajúcich auditov. Musia sa definovať kritériá auditu, jeho predmet, frekvencia a metodiky auditov. Konkrétny výber audítorov a priebeh auditov musí zaistiť objektivnosť a nestrannosť procesu auditu. Audítori sa nesmú zúčastňovať na audite svojej vlastnej práce. A tiež v súlade s normou 9001 musí organizácia musí vykonávať interné audity v plánovaných intervaloch, aby poskytla informácieči systém manažérstva kvality.²⁵⁰

²⁴⁹ LYKOVÁ, J.: *Marketingový audit a kontrola*. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-720-6, s. 100

²⁵⁰ STN ISO 9000; 2015

a) vyhovuje:

1) vlastným požiadavkám organizácie na jej systém manažérstva kvality;

2) požiadavkám tejto medzinárodnej normy;

b) je efektívne implementovaná a udržiavaná.

Dokumentovaný postup musí určiť definovanie zodpovednosti za a požiadavky na plánovanie a vykonávanie auditov, vytvorenie záznamov a oznamovanie výsledkov. Záznamy z auditov a ich výsledky sa musia udržiavať. Manažment zodpovedný za auditovanú oblasť musí zaistiť, aby sa akékoľvek nevyhnutné nápravy a nápravné opatrenia, ktoré majú odstrániť zistené nezhody a ich príčiny, zrealizovali bez zbytočného odkladu. Následné činnosti musia zahŕňať verifikáciu zrealizovaných činností a oznámenie výsledkov verifikácie.

Návod na audity obsahuje zvláštna norma ISO 19011.

10.1.1.2 Monitorovanie procesov

Organizácia musí používať vhodné metódy na monitorovanie a ak treba, meranie procesov systému manažérstva kvality. Tieto metódy musia preukázať schopnosť procesov dosahovať plánované výsledky. Keď sa plánované výsledky nedosiahnu, musí sa podľa potreby urobiť náprava a nápravná činnosť na zaistenie zhody produktu. Pri určovaní vyhovujúcich metód je účelné, aby organizácia zvažovala typ a rozsah vhodného monitorovania alebo merania pre všetky jej procesy, ktoré majú dopad na zhodu s požiadavkami produktu a na efektívnosť manažérskeho systému.

Existujú rôzne spôsoby monitorovania a merania procesov, či už na báze pracovnej postupnosti²⁵¹ alebo prostredníctvom automatizácie²⁵² a pod.

10.1.1.3 Analýza údajov

Organizácia musí určiť, zhromažďovať a analyzovať príslušné údaje, aby prezentovala vhodnosť a efektívnosť systému manažérstva kvality a posúdila, kde možno realizovať trvalé zlepšovania efektívnosti systému manažérstva kvality. Patria sem údaje získané z monitorovania a merania a z ďalších príslušných zdrojov.

Analýza údajov musí poskytnúť informácie o:

- a) spokojnosti zákazníka;
- b) zhode s požiadavkami na produkt;
- c) charakteristikách a trendoch procesov a produktov vrátane príležitostí na preventívnu činnosť;
- d) dodávateľoch.

Rozhodnutia sa majú zakladať na analýze údajov získaných z meraní a informácií zhromaždených napríklad podľa medzinárodnej normy ISO, v ktorej sa uvádza, že organizácia má analyzovať údaje z rozličných zdrojov, aby posúdila výkonnosť s plánmi, cieľmi a definovanými zámermi a identifikovala oblasti na zlepšenie vrátane možného úžitku pre zainteresované strany.

²⁵¹ PLA, A., et al. Petri net-based process monitoring: a workflow management system for process modelling and monitoring. In *Journal of Intelligent Manufacturing*, 2014, Roč. 25, č. 3, s. 539-554.

²⁵² GRAY-H., M., et al.: Real-time process monitoring in Industry 4.0 manufacturing systems: Sensing, smart, and sustainable technologies. Economics, In *Management and Financial Markets*, 2019, roč. 14, č. 4, s. 30-36.

Rozhodnutia založené na faktoch vyžadujú efektívne a účinné činnosti ako sú:

- metódy hodnotovej analýzy,
- vhodné štatistické techniky,
- prijímanie rozhodnutí a robenie opatrení na základe výsledkov logistických analýz, ako aj skúsenosti a intuície.

Analýza údajov môže pomôcť stanoviť príčinu existujúcich alebo potenciálnych problémov a tak usmerniť rozhodnutia o následných nápravných a preventívnych činnostiach potrebných na zlepšenie.

Na efektívne vyhodnotenie celkovej výkonnosti organizácie manažmentom sa majú zhromaždiť a analyzovať údaje a informácie zo všetkých častí organizácie. Celková výkonnosť organizácie sa má udávať v tvare, ktorý je vhodný pre rozličné úrovne organizácie.

Výsledky tejto analýzy môže organizácia využiť na stanovenie:

- trendov;
- spokojnosti zákazníka;
- spokojnosti ďalších zainteresovaných strán;
- efektívnosti a účinnosti svojich procesov;
- prínosu dodávateľa;
- úspechu zlepšovania svojich cieľov výkonnosti;
- ekonomiky kvality, finančnej a trhovej úspešnosti;
- benchmarkingu svojej výkonnosti;
- súťaživosti.

10.1.1.4 Zlepšovanie

Zlepšovanie je pomalý, stupňovitý a nie ihneď viditeľný proces, jeho výsledky sú citeľné iba po dlhšom čase. Najvýraznejším a charakteristickým oneskorením dnešného západného manažmentu je absencia filozofie zlepšovania. Každý posudzuje výkon iba na základe výsledkov.

Základné princípy moderného systému zlepšovania procesov sú:²⁵³

- Najlepšie znalosti o procese a možnosti jeho zlepšenia majú pracovníci, ktorí priamo v procese pracujú.
- Umožniť všetkým pracovníkom zapojiť sa do systému zlepšovania.
- Kombinovať individuálne a tímové zlepšovanie.
- Jednoduchosť a rýchlosť pri vyhodnocovaní, realizácii a odmeňovaní.
- Zlepšenia riadi, vyhodnocuje a odmeňuje priamy nadriadený,
- Systematicky vzdelávať a motivovať ľudí, aby zlepšovali procesy, na ktoré majú vplyv.

Trvalé zlepšovanie

Organizácia musí trvalo zlepšovať efektívnosť systému manažérstva kvality prostredníctvom využívania politiky kvality, cieľov kvality, výsledkov auditu, analýzy údajov, nápravných a preventívnych činností a preskúmania manažmentom.

Nápravná činnosť

²⁵³ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

Organizácia musí vykonať nápravnú činnosť, aby odstránila príčinu nezhôd a zabránila ich opakovaniu. Nápravné činnosti musia zodpovedať očakávanému účinku nezhôd.

Musí sa vypracovať zdokumentovaný postup, v ktorom sa definujú požiadavky na:

- a) preskúmanie nezhôd (vrátane sťažností zákazníkov);
- b) určenie príčin nezhôd;
- c) vyhodnotenie potreby činnosti na zabránenie vzniku nezhody;
- d) určenie a zavedenie nevyhnutnej činnosti;
- e) záznamy výsledkov vykonanej činnosti;
- f) preskúmanie vykonanej nápravnej činnosti.

Z citácie noriem vyplýva, že manažment má zaistiť, aby organizácia definovala vzájomne prijateľné procesy efektívnej a účinnej komunikácie so svojimi zákazníkmi a ďalšími zainteresovanými stranami. Organizácia má zaviesť a udržiavať takéto procesy, aby zaistila primerané pochopenie potrieb a očakávaní svojich zainteresovaných strán a ich premietnutie do požiadaviek organizácie. Tieto procesy majú zahŕňať identifikáciu a preskúmanie príslušných informácií a majú aktívne zapájať zákazníkov a ďalšie zainteresované strany.

Oblasť zlepšovania procesov môžeme rozdeliť na tri základné prístupy:

- **kontinuálne zlepšovanie procesov** – orientácia na znalosti pracovníkov, zlepšovanie inkrementálnym spôsobom;
- **evolučné zmeny** – vedie k zabudovaniu mechanizmu evolučných zmien do systému, ktorý sa potom optimalizuje zvnútra podľa požiadaviek prostredia, podobne ako živé organizmy v prírode.

- **radikálne zlepšovanie procesov** – najmä prostredníctvom re-engineeringu;

Metóda KAIZEN

Názov tejto metodiky sa skladá z dvoch japonských slov (kai=zmena, zen=dobro).

Základnou filozofiou je neustále zlepšovanie všetkých zamestnancov a na všetkých úrovniach. Ďalším dôležitým slovom je „muda“ (plýtvanie), označujúce činnosti, ktoré nepridávajú hodnotu a ktoré je treba odstrániť.

Tzv. „príbeh KAIZEN“ definuje osm krokov:

- Vybrať projekt;
- Pochopiť existujúcu situáciu a stanoviť ciele;
- Analyzovať dáta a identifikovať tak pôvodné príčiny problémov;
- Zaviesť protiopatrenia;
- Potvrdiť ich účinok;
- Všetko štandardizovať;
- Preskúmať vyššie popísaný proces a
- pracovať na ďalších krokoch.

Medzi hlavné systémy, ktoré KAIZEN zavádza, patrí napr. výroba „Just-In-Time“ alebo dobrovoľné krúžky kontroly kvality.

Just-In-Time sa opiera o princíp optimalizácie zásob „práve včas na správne miesto v požadovanej kvalite a potrebnom množstve“.

Dobrovoľné krúžky kontroly kvality sú malé skupinky zamestnancov, ktorí dobrovoľne vykonávajú činnosti súvisiace s kontrolou kvality na pracovisku. Jedná sa o súčasť

celopodnikovej kontroly kvality, osobného rastu a vzjomného vzdelávania sa.

10.2 Marketingový audit

Zmysel a účel marketingového auditu stručne vyjadruje nasledujúca definícia: „*Marketingový audit je komplexné, systematické, nezávislé a periodické preskúvanie marketingového prostredia, cieľov, stratégií a aktivít podniku za účelom identifikácie problémových oblastí, príležitostí a odporúčenia plánu konkrétnych opatrení k zlepšeniu podnikovej marketingovej výkonnosti.*“²⁵⁴

Marketingový audit zahŕňa súbor rôznych otázok, avšak nie všetky otázky sú relevantné pre konkrétny podnik. Audítora musí zvoliť tie otázky, ktoré budú mať kľúčový význam pre pochopenie a zhodnotenie podnikovej marketingovej činnosti. Audit je súčasťou etapy, ktorá predchádza marketingovému plánu. Keď sa zodpovední pracovníci zoznámia s prednosťami a nedostatkami firmy, je potrebné zostaviť marketingový plán a jeho plnenie sa následne kontroluje. Vzťah medzi auditom, marketingovým plánom a marketingovou kontrolou ilustruje obr.39.²⁵⁵

²⁵⁴ KOTLER, Ph.: *Marketing Management*. Praha : Grada Publishing,, 2001, s. 212. ISBN 80-2470016-6, s. 112

²⁵⁵ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

AUDIT	rozbor prostredia	rozbor trhu	rozbor konkurencie	interná diagnóza
PLÁN	výber zákazníckych segmentov	výber umiestnenia výrobkov	stanovenie cieľov	vypracovanie marketingového mixu
KONTROLA			kontrola plnenia plánu	zostavenie kontrolného plánu

Obrázok 39 Vzťah medzi auditom, marketingovým plánom a marketingovou kontrolou

ZDROJ: LYKOVÁ, J.: *Marketingový audit a kontrola*. Praha : Grada Publishing, 2000. s. 100

Priebeh marketingového auditu možno rozdeliť do troch etáp:

1. **Rokovanie s manažmentom** – cieľom je vyjasniť účel auditu, jeho hĺbku a šírku, informačné zdroje, formu správy a dobu prevedenia vrátane termínu ukončenia. Zároveň sa vypracuje konkrétny plán, v ktorom je uvedené kto, na čo, kedy a kde by mal odpovedať.
2. **Vyslovenie požiadaviek na dáta a ich zber** – nevyužívajú sa iba údaje manažérov, ale i ďalšie zdroje (dodávatelia, sprostredkovatelia, ostatní odberatelia skúmaných dodávateľov, zákazníci a pod).
3. **Prezentácia výsledkov a návrhov** – zhrnutie výsledkov a predstáv o novom rozvoji podniku.²⁵⁶

²⁵⁶ LYKOVÁ, J.: *Marketingový audit a kontrola*. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-720-6, s. 100

10.2.1 Komponenty marketingovej situácie podniku

Marketingový audit by mal preverovať šesť hlavných komponentov marketingovej situácie podniku:²⁵⁷

1. **Marketingové okolie** - obsahuje faktory, ktoré sú podnikom ovplyvniteľné iba v malom rozsahu. Základným trendom posledných rokov je pribúdajúca globalizácia trhov, a to má vplyv na marketingový audit, ktorý musí brať do úvahy i medzinárodné otázky.
2. **Marketingové ciele a stratégie** podniku sú posudzované podľa toho, ako dobre sú prispôbené súčasnému i v budúcnosti očakávanému marketingovému okoliu.
3. **Organizácia marketingu** je preverovaná z hľadiska spôsobilosti vytvárať a realizovať nutné stratégie vzhľadom k očakávanému správaniu sa okolia.
4. Adekvátnosť **marketingového systému** je ďalším aspektom marketingového auditu. Skúma sa relevantnosť počítačového hardvéru a softvéru, informačných prepojení a ostatných technológií.
5. Preverovanie **marketingovej produktivity** poskytuje informácie o tom, ako prispeli jednotlivé marketingové jednotky k zisku, a aký účinok mali rôzne marketingové aktivity na náklady.
6. Revíziou **marketingových funkcií** je uskutočnené hĺbkové hodnotenie hlavných súčastí marketingového mixu.²⁵⁸

²⁵⁷ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

²⁵⁸ PŘÍBOVÁ, M.: *Marketingový výzkum v praxi*. Praha : Grada Publishing, 1996, s.128

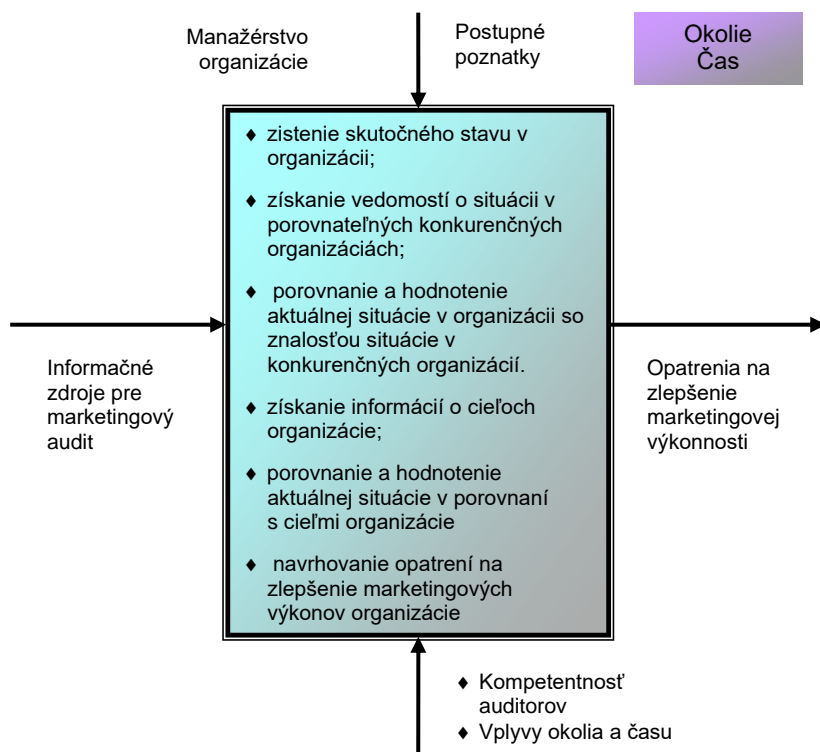
10.2.2 Vlastnosti dobrého auditu

- Kvalita auditu spočíva v jeho **nezávislosti**. Mali by ho uskutočňovať nezávislí zodpovední pracovníci preverovaného útvaru, pracovníci iných útvarov alebo pracovníci externých organizácií: konzultanti audítorských a poradenských firiem.²⁵⁹
- Audit by mal byť **vykonávaný periodicky**, nie iba v situácií, kedy výsledky podniku nie sú uspokojivé. Teda má zmysel nielen pre podniky, ktoré sa nachádzajú v kritickej situácií, ale i pre úspešné podniky.
- Audit mal by byť uskutočňovaný ako **globálny proces** a všetky **získané informácie** by mali byť **uchovávané**. Globálny prístup vyžaduje, aby audítori pracovali v teréne a viedli rozhovory so všetkými zainteresovanými pracovníkmi na všetkých hierarchických úrovniach.²⁶⁰

²⁵⁹ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

²⁶⁰ LYKOVÁ, J.: *Marketingový audit a kontrola*. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-720-6, s. 108

10.3 PROCES 12: Marketingový audit



Obrázok 40 Proces marketingového auditu

Zdroj: ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketingové procesy s podporou manažérstva kvality. (2012, 382 s.)

10.3.1 Verbálny popis procesu: Marketingový audit

Predchádzajúce procesy:

- ◆ manažment organizácie;
- ◆ zdroje pre marketingový audit;
- ◆ spôsobilosti, kompetencie audítorov,
- ◆ vplyv okolia a času;

Následné procesy:

- ◆ identifikovať skutočný stav organizácie;
- ◆ kontrola;
- ◆ správa;
- ◆ navrhnutie opatrení pre implementáciu systému manažérstva kvality

Vstupy:

- ◆ Informačný systém riadenia kvality;
- ◆ záznamy z procesov.

Výstupy:

- ◆ dáta z marketingového auditu,
- ◆ výsledky analýzy dát získaných z marketingového auditu prostredia podniku a meranie výkonnosti procesov a produktov;
- ◆ opatrenia na zlepšenie marketingových výkonov

Činnosti:

- ◆ analýza požiadaviek zákazníka, zistiť skutočný stav v organizácii;
- ◆ získavanie poznatkov o situácii v porovnateľných konkurenčných organizáciách, benchmarking,
- ◆ porovnanie a hodnotenie aktuálnej situácie v organizácii, so znalosťou situácie v konkurenčných organizáciách;
- ◆ získať informácie o cieľoch organizácie. Usiluje o zlepšenie kvality,

- ◆ komparácia a hodnotenie aktuálnej situácie so stanovenými víziami a cieľmi organizácie, hodnotové analýzy;
- ◆ index spokojnosti zákazníkov, prieskum;
- ◆ analýza dát z manažérskeho informačného systému manažérstva kvality;
- ◆ navrhovanie opatrení na zlepšenie marketingových výkonov, správa z auditu;

Zdroje:

- ◆ **Ľudské:** pracovníci vyškolení v metodike marketingového auditu, certifikovaní audítori,
- ◆ **Finančné:** náklady na zamestnancov a ich vybavenie,
- ◆ **Informačné:** informačný systém poskytuje potrebné dáta,
- ◆ **Vybavenie:** technické prostriedky pre prevod dát analýza
- ◆ **Prostredie:** bližšie špecifikované podľa zamerania auditu

Monitorovanie a meranie:

- ◆ čas potrebný na vykonanie analýzy dát;
- ◆ počtu vykonaných analýz dát;

Dokumentácia:

- ◆ spracovanie máp
- ◆ spracovanie informačného listu procesu.

Záznamy:

- ◆ záznamy o kontrolách a vykonanej analýzy;
- ◆ evidencia výsledkov kontrol;
- ◆ záznamy o navrhovaných opatreniach vyplývajúcich z kontroly dát;

Zlepšenie:

- ◆ odstránenie nedostatkov;
- ◆ spokojnosť vedenia firmy s výsledkami analýzy dát;

Vlastník procesu:

- ◆ marketingový audítor s priradenými kompetenciami

Ako už bolo uvedené, podstatou a účelom marketingového auditu je nezávislé skúmanie marketingovej výkonnosti organizácie, s cieľom určiť problémové oblasti a marketingové príležitosti a navrhnúť opatrenia na zlepšenie situácie.

Obsah marketingového auditu sa zameriava na výsledky, prínosy, výdavky a na vhodnosť marketingovej stratégie.

10.4 Fázy procesu marketingového auditu

Marketingový audit je jednoduchým sledom 3 krokov:²⁶¹

1. Zostavenie cieľov a sfér.
2. Zhromažďovanie údajov.
3. Príprava a prezentácia správy.

1. Zostavenie cieľov a sfér

V prvom kroku je potrebné prvé stretnutie predstaviteľov podniku a potenciálnych audítorov, aby sa zabezpečilo zistenie povahy marketingových operácií, potenciálny význam a prínos marketingového auditu. Ak sú presvedčení, že audit prinesie výhody, musia spolu s vedúcim pracovnej skupiny audítorov spísať dohodu o cieľoch, pokrytí, hĺbke, zdrojoch údajov, formáte správy a obdobia, v ktorom by sa mal audit vykonať.

²⁶¹ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

V prípade, že podnikom je multidivizionálna organizácia, môže sa audit zostavovať pre konkrétne divízie, ako aj pre podnik ako celok.

2. Zhromažďovanie údajov

Množstvo svojho času strávia audítori zhromažďovaním údajov. Podnik by mal poskytnúť každému audítorovi sekundárne a primárne informácie o odvetví. Následne audítor skontaktuje dodávateľov pre dodatočné dáta o trhu, ako aj dodávateľov mimo trhového územia podniku pre získanie iných informácií o danej problematike. Audítor uskutoční rozhovory so všetkými kľúčovými predstaviteľmi, zamestnancami v oblastiach predaja a nákupu. Pri rozsiahlejších projektoch audítori spolupracujú v tímoch. Detailný plán - ako, kto bude dopytovaný kým, ktoré otázky budú položené, miesto a čas kontaktu a iné, musí byť pripravený starostlivo tak, aby sa čas, priestor na audit a náklady udržali na minimálnej úrovni. Obyčajne sa píše denné správy o priebehu interview, ktoré sa musia prehliadať, takže jednotlivec, alebo tím môže identifikovať nové oblasti na výskum stále v priebehu zhromažďovania údajov. Základným pravidlom pri zbere údajov je nebyť výhradne závislý na údajoch a názoroch tých, ktorých činnosť máme hodnotiť. Vo väčšine interview sú kľúčovými zákazníci.²⁶²

3. Príprava a prezentácia správy

Audítor bude vytvárať predbežné závery podľa toho, ako získava informácie. Stretnutie sa s predstaviteľmi podniku pred ukončením zberu údajov preňho predstavuje nevyhnutnosť. Umožní mu to zvýrazniť niektoré počiatočné odhalenia. Keď je fáza zberu údajov ukončená, audítor pripraví poznámky pre vizuálnu a verbálnu prezentáciu podniku. Prezentácia pozostáva

²⁶² ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

z hlavných záverov a poukazuje na hlavné odporúčania. Potom je audítor pripravený na písanie finálnej správy, ktorá je zoširoka záležitosťou spájania vizuálnych a verbálnych údajov do písanej formy.

Predstavenstvo obyčajne požaduje, aby audítor predniesol správu všetkým oddeleniam v podniku. Príprava a prezentácia je najhodnotnejšia časť procesu marketingového auditu. Jej hodnota nespočíva do takej veľkej miery v špecifických audítorových odporúčaníach, ale najmä v procese, ktorým manažéri začnú prechádzať, aby zbližili svoje vlastné predstavy a koncepcie s potrebným marketingovým konaním.

Pri mnohých auditoch sa za časovo najnáročnejšiu etapu považuje zber informácií, najproblematickejšou je tretia etapa syntézy a prezentácie výsledkov.²⁶³

➤ *Problémové oblasti marketingového auditu*

Predchádzajúci výklad zdôraznil pozitívne aspekty marketingového auditu a jeho užitočnosť v rôznych situáciách, je dôležité spomenúť aj problémy procesu tvorby auditu. Problémy sa môžu vyskytnúť v kroku stanovenia cieľov, pri zbere dát alebo pri prezentácii správy.

➤ *Stanovenie cieľov*

Pri zostavovaní marketingového auditu audítorom a manažmentom podniku, ktorý ho auditom poveril, sa môžu vyskytnúť niektoré problémy. Jedna vec je, že ciele stanovené audítorom a manažmentom sa vzťahujú na problémové oblasti.

Nové problémové oblasti sa môžu vynoriť vtedy, keď sa audítor začína zaujímať o podnik hlbšie. Podobne, môže byť

²⁶³ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

nevyhnutné pre audítora využiť iné zdroje informácií, než s akými sa rátalo na začiatku. V určitých prípadoch toto môže byť spôsobené tým, že niektoré zdroje sa stali nedostupnými.²⁶⁴

V jednom v minulosti zostavovanom audite audítor plánoval rozhovor so vzorkou zákazníkov podniku, ale predstavenstvo podniku, ktoré si ho najalo, mu to nedovolilo. V iných prípadoch, hodnotné zdroje informácií sa môžu objaviť, aj keď s nimi nebolo počítané.

Iný ohľad na fázu stanovenia cieľov auditu je, že manažment, ktorý je najviac auditom ovplyvnený, musí byť plne oboznámený s jeho účelom a rozsahom. Audity sa tvoria oveľa ľahšie, keď sa manažment minimálne v rámci všeobecného počiatočného stretnutia oboznámi s postupmi a má možnosť dostať odpoveď na svoje otázky.

➤ **Zber údajov**

Napriek upokojovaniu audítorom a výkonnými predstaviteľmi, v podniku sa stále bude nachádzať niekto na úrovni manažmentu, kto sa bude cítiť ohrozený. Audítor musí toto očakávať a uvedomiť si, že strach a zaujatosť jednotlivca môže prífarbiť výroky počas interview.

Od začiatku auditu, audítor musí garantovať a zabezpečiť dôveryhodnosť komentárov každého jednotlivca. Personál môže v mnohých prípadoch považovať audit ako prostriedok na odstránenie svojich negatívnych pocitov o podniku, ale aj ako nástroj na zbavenie sa iných spolupracovníkov.

Audítor sa môže z týchto výrokov veľa dozvedieť, ale musí zabezpečiť imunitu autorom týchto výrokov. Musí klásť otázky

²⁶⁴ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

vysoko profesionálnym spôsobom, aby vybuodoval u nich pohodlie v procese dopytovania.

Iná oblasť záujmu v procese zberu informácií je stupeň, v akom sa výkonní predstavitelia budú snažiť audit ovplyvňovať. Bude nevyhnutné pre týchto predstaviteľov, ale aj audítora stanoviť rovnováhu, kde na jednej strane poskytnú určitý smer, ale nie prehnane. Prehnaná kontrola je častejším javom, ale vyskytuje sa aj nedostatočná. Keď medzi audítorom a výkonným predstaviteľom nie je otvorená a pravidelná komunikácia počas auditu, je možné, že sa audítor bude zameriavať viac na niektoré oblasti a menej na iné, ktoré by manažér požadoval. Preto je to ich obojstranná zodpovednosť.²⁶⁵

➤ *Prezentácia správy*

Jedným z najväčších problémov v procese marketingového auditu je, že výkonní predstavitelia v podniku, môžu mať vyššie očakávania, čo audit môže priniesť pre činnosť podniku v porovnaní s tým, čo sa zdá, že záverečná správa ponúkne.

V jednej z najextrémnejších okolností môže audítor navrhnúť nové príležitosti na podnikanie. Väčšinou, hlavná hodnota správy je, že stanovuje priority, nápady a smery, z ktorých niektoré už mohli byť zvažované niekým vnútri podniku. V najúspešnejších auditoch, odporúčania obratne skĺbia audítorove všeobecné a technické marketingové vedomosti/napr. schopnosť merať trhovú potenciál a veľkosť trhu s niektorými ideami, nad ktorými už ľudia z vnútra uvažovali, ale nevedeli ohodnotiť ich prínos. Akokoľvek, konečná realizácia a implementácia návrhov je podstatná pre výsledok.

²⁶⁵ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

Iným problémom záverov auditu je, že väčšina z nich vyústi do organizačných zmien. Organizačné zmeny sú bežným výsledkom, lebo audit väčšinou identifikuje nové úlohy, ktoré sa majú uskutočniť a nové požiadavky na ľudí, ktorí ich majú vykonávať.²⁶⁶

Posledným problémom, s ktorým sa audítor môže stretnúť je, že dôležité časti auditu sa môžu realizovať nesprávne alebo ich manažment nezrealizuje vôbec. Nerealizácia kľúčových častí auditu znižuje jeho celkovú efektívnosť.²⁶⁷

Otázky na zopakovanie

- **Opíšte, na čo sa využívajú výsledky z monitorovania merania spokojnosti zákazníkov.**
- **Aké sú hlavné úlohy merania procesov?**
- **Čo je to marketingový audit?**
- **Aké má fázy marketingový audit?**

²⁶⁶ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

²⁶⁷ ŠALGOVIČOVÁ, J.: Integrovaný audit - ďalší krok ku kvalite organizácie. In: *Materials Science and Technology* - ISSN 1335-9053. - Roč. 3, č. 1

11 Výkonnosť procesov a ľudský faktor

Táto kapitola približuje:

- kľúčové ukazovatele v marketingu;
- výkonnosť procesov a ľudský faktor ako faktor ktorý na výkonnosť vplýva;
- efektívnosť procesu;
- účinnosť procesu.

Podniky a inštitúcie potrebujú zhodnotiť svoju činnosť, aby mohli určiť, do akej miery dosiahli svoje ciele. Jedným z možných spôsobov, ako vykonať toto hodnotenie, je meranie výkonnosti, pri ktorom sa organizácie spoliehajú na metriky známe ako kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI – Key performance indicator). KPI predstavujú súbor opatrení zameraných na tie aspekty výkonnosti organizácie, ktoré sú najkritickejšie pre súčasný a budúci úspech organizácie²⁶⁸. KPI zohrávajú dôležitú úlohu pri premene organizačných cieľov na realitu²⁶⁹, pomáhajú organizáciám pochopiť, ako dobre fungujú vo vzťahu k svojim strategickým cieľom²⁷⁰. Presnejšie povedané, KPI môžu organizáciám poskytnúť spoľahlivé informácie na vytvorenie základu pre implementáciu ich stratégií rastu, ukazovatele výkonnosti poskytujú spôsob, ako zistiť, či dodržaný strategický plán funguje, slúžia ako nástroje na riadenie požadovaného správania a ich použitie môže zvýšiť

²⁶⁸ PARMENTER, D.: *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons : USA, 2018, s. 385.

²⁶⁹ POPOVA, V., SHARPANSKYKH, A.: Modeling organizational performance indicators. In *Inf. Syst.*, Roč. 35, č. 4, 2010. s. 505-527

²⁷⁰ RÍO-ORTEGA, M., RESINAS, C., CABANILLAS, A.: On the definition and design-time analysis of process performance indicators. In *Inf. Syst.*, roč. 38, č. 4, 2013, s. 470-490

a zlepšiť prevádzkovú efektívnosť, produktivitu a ziskovosť. Vzhľadom na tieto potenciálne prínosy niet divu, že všetky aspekty súvisiace s KPI sú v dôsledku toho prvoradé a čoraz dôležitejšie. O rastúcom záujme o túto tému svedčí najmä jej využitie v širokom počte oblastí v rámci podnikateľského prostredia ako je systém verejnej dopravy, systém produktových služieb, či sieť dodávateľského reťazca.²⁷¹

V dnešnom konkurenčnom podnikateľskom prostredí sa teda účinný a relevantný výber KPI stal nevyhnutným a čoraz dôležitejším. Definovanie KPI predstavuje ťažkopádnu úlohu, pretože zahŕňa široké množstvo aspektov, ako je obchodná stratégia, obchodné ciele, modelovanie KPI, meranie, analýza a reporting. Z tohto dôvodu sa organizácie zvyčajne spoliehajú na manažerov a zamestnancov, ktorí si vyberú a monitorujú vhodné KPI.

11.1 Ľudský faktor a procesné riadenie v organizácii

Aby bolo možné úspešne použiť procesný prístup v riadení organizácie pre dosahovanie požadovaných cieľov v jednotlivých KPI, je dôležité, aby boli v rovnováhe ľudia, procesy a technológie. Nevyhnutnou podmienkou splnenia cieľa úspešného procesného prístupu v manažmente je preto vytvoriť a použiť taký model riadenia, ktorý by túto rovnováhu procesov, ľudí a technológií zabezpečil. I napriek tomu, že účasť ľudí má zásadný vplyv na výkonnosť manažérskeho systému, je často podceňovaná a zabúda sa, že podstatou každej organizácie sú ľudia na všetkých úrovniach.

²⁷¹ MOURTZIS, D. FOTIA, S., VLACHOU F.: PSS Design evaluation via KPIs and lean design assistance supported by context sensitivity tools, In *Procedia CIRP*, Č. 56, 2016, s. 496-501.

Podľa Paulovej sú procesy a technológie sú obyčajne optimálne navrhnuté a zabezpečené, ľudia niekedy predstavujú slabé miesta, a práve preto si zaslúžia našu zvýšenú pozornosť. Norma ISO 9000: 2015 vo svojich zásadách manažerstva kvality uvádza kompetencie a zapojenie ľudí do procesov ako nevyhnutnú podmienku účinnosti a efektívnosti fungovania systému. Zvýšenie povedomia o ľudskom faktore v manažérskom systéme a optimálne zapojenie všetkých ľudí so systémom, nepochybne vedie k zlepšeniu v schopnosti plniť požiadavky a nakoniec k spokojnosti zákazníkov.²⁷²

V prvom rade je treba chápať, že každý procesný prístup v riadení v princípe predstavuje komplexné a zásadné pravidlo pre vedenie a prevádzkovanie organizácie, zameriavajúcej sa na neustále zlepšovanie výkonnosti počas dlhej doby, s orientáciou na zákazníkov pri riešení ich potrieb a požiadaviek i na všetky ďalšie zainteresované strany.

Cieľom publikácie určite nebola glorifikácia aplikácie procesného prístupu ako v manažérskych systémoch, tak v marketingových postupoch. Procesný prístup je ešte stále predmetom mnohých úvah a kritiky manažérov v rôznych typoch organizácií, hoci by sa zdalo, že by už s ním nemali byť v praktickej oblasti väčšie problémy²⁷³.

Realita však ešte často svedčí o tom, že ak v niektorých organizáciách predstavuje procesný princíp výzvu k rozvoju,

²⁷² PAULOVÁ, I., et al: Metódy zlepšovania efektívnosti a účinnosti TQM. - 1. vyd. - Bratislava : STU v Bratislave, 2008. - 304 s. - ISBN 978-80-227-2857-7

²⁷³ NENADÁL, J.: Aplikace procesního přístupu v systémech managementu jakosti – zkušenosti a slabé stránky. In: *Svetový deň kvality Kvalita procesov – kľúč k úspechu*. Zborník prednášok. Žilina 2007, s. 59 ISBN 978-80-85348-76-7

zoštiehľovaniu organizácií a zvyšovaniu ich výkonností, pre iných predstavuje problém, ktorý sa snažia rôznym spôsobom zľahčiť alebo obchádzať.

Dôsledkom je potom skutočnosť, že veľmi veľké množstvo aj certifikovaných systémov manažérstva napĺňa požiadavky procesného riadenia len formálne, a len do tej miery, ktorá je vyžadovaná odberateľmi alebo audítormi.

K základným príčinám praktického neúspechu procesného prístupu patrí ďalej podceňovanie porozumenia základných princípov manažerstva, najmä systémového prístupu a procesného prístupu. K hlavným príčinám tohto stavu patrí najmä nepochopenie pojmu „proces“ a jeho obsahu. Prispieva k tomu vlastne aj skutočnosť, že definícia procesu, ktorá je uvedená napríklad v citovaných normách ISO nie je dokonalá, a preto nie všetci manažéri dokážu to, čo sami riadia, modelovať ako transformáciu vstupov na výstupy so spotrebou zdrojov v regulovaných podmienkach. Dôsledkom je často formálny prístup v podnikoch k rozvoju manažérskych systémov, ktorý spočíva vo formálnom premenovaní predchádzajúcich „prvkov systému“ na súčasne požadované „procesy“.²⁷⁴

Ďalšou bariérou optimálneho naštartovania prínosov procesného prístupu je zotrúvanie na existujúcich organizačných štruktúrach, ktoré v sebe prechovávajú funkčného riadenia a funkčnej výkonnosti. To prináša skutočnosť, že procesy nie sú v organizácii nastavené podľa konkrétnych potrieb organizácie, ale plnia len požiadavky noriem, prípadne iných certifikačných etalónov.²⁷⁵

²⁷⁴ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

²⁷⁵ ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Factors of Efficiency of the Marketing Communication*. *Faktory efektívnosti marketingovej komunikácie*. -

V dokumentácii procesov často chýbajú niektoré dôležité informácie, najmä o vstupoch, výstupoch, informácie o zdrojoch, potrebných na realizáciu procesu, o regulátoroch, o vlastníkoch procesu, ďalej informácie o právomociach a zodpovednosti za procesy, o meraní výkonnosti. Nie sú správne definované rozhrania procesov, čo prináša v praxi straty zo zdržania a omyly v komunikácii.

Je nesporné, že slabé stránky praktickej aplikácie procesného prístupu majú svoje korene aj v ľudskom faktore.

Informácie a komunikácia na úrovni podniku sú dôležité predpoklady pre úspešné práce manažéra na všetkých stupňoch riadenia. Čo sa týka ľudského faktora ako bariéry efektívnej aplikácie procesného manažerstva, túto možno eliminovať optimálnym postupom určenia vlastníkov procesov, ich zodpovednosti a právomocí. V praxi sa stretávame so skutočnosťou, že vlastníci procesov buď vôbec nie sú určení, alebo sú určení s nepostačujúcou zodpovednosťou a právomocami. Podľa Nenadála, je najmä v priemyselnej praxi s typickou funkčnou organizačnou štruktúrou niekedy ťažké pochopiť samotný pojem „vlastník procesu“²⁷⁶. Oficiálne menovanie vlastníkov procesov má za normálnych okolností rešpektovať určité pravidlá. K nim patrí vyžadovanie hlbokých znalostí a praktických skúseností v súvislosti s procesom, za ktorý má vlastník zodpovedať. Má mať morálny kredit u zamestnancov, ktorí na procese aktívne participujú. Mal by byť schopný kreatívne myslieť, byť lídrom, ktorý je ochotný

1/3794/06. In: Marketing? Proč ne! : Zkušenosti a trendy v marketingu. Sborník anotací příspěvků / konf.(heslo) Mezinárodní konference. Ostrava, 25.9.2006. - Ostrava : VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2006.

²⁷⁶ NENADÁL, J.: Aplikace procesního přístupu v systémech managementu jakosti – zkušenosti a slabé stránky. In: *Světový deň kvality Kvalita procesov – kľúč k úspechu*. Zborník prednášok. Žilina 2007, s. 60. ISBN 978-80-85348-76-7

realizovať potrebné zmeny, ktoré pozitívne ovplyvňujú celkovú výkonnosť procesu. Je to teda osoba (funkčné miesto), ktorá je zodpovedná za kvalitu výstupov z procesu, ktoré spĺňajú požiadavky interných a externých zákazníkov a celkový efektívny priebeh procesu, ktorá je schopná identifikovať požiadavky zákazníkov, definovať svoje vlastné požiadavky na vstupy a zdroje do procesu a ktorá je spôsobilá riadiť proces a rozhodovať o jeho zlepšovaní.

11.1.1 Efektívnosť a účinnosť procesu

Všetky procesy sa musia zladíť s cieľmi organizácie a musia fungovať tak, aby prinášali pridanú hodnotu v súlade so zameraním a zložitou organizácie.

Účinnosť a efektívnosť sú dva existujúce pojmy v hospodárskej sfére, ktoré odkazujú na spôsob, akým spoločnosť alebo organizácia využíva zdroje, ktoré má, na vykonávanie svojej činnosti alebo produktívnej práce.²⁷⁷

Zatiaľ čo sa koncept efektívnosti zameriava na výrobné ciele dané určitými zdrojmi, či už z hľadiska časového limitu alebo množstva, ktoré sa má vyprodukovať, efektívnosť je založená na použití uvedených zdrojov pri hľadaní určitej úrovne optimalizácie. Aj keď je pravda, že pojmy efektívnosť a účinnosť sa v hovorovom jazyku zvyčajne zamieňajú, je to nesprávny aspekt. Oba koncepty reagujú na veľmi odlišné povahy z produktívneho a ekonomického hľadiska.

V oblasti mikroekonómie je efektívnosť rozšírenejším pojmom a bola konsolidovaná ako základný základ pri konštrukcii rôznych ekonomických modelov na základe hľadania

²⁷⁷ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

optimálnych výsledkov. V tomto zmysle by príkladom mohlo byť použitie teoretických myšlienok v ekonómii, ako sú absolútna výhoda alebo konkurenčná výhoda. použitím menšieho množstva zdrojov (efektívita a účinnosť).

Efektívita sa dá chápať aj ako vynaloženie čo najmenej síl, energie a prostriedkov, na dosiahnutie čo najlepšieho výsledku. Na analýzu efektívnosti možno použiť hodnoty ukazovateľov, ktoré vyjadrujú výstupy (výnosy, zisk) v pomere ku vstupom, ktoré vyjadrujú viazanosť a spotrebu zdrojov (kapitál, práca, majetok, celkové náklady podniku).

Účinnosť je bezrozmerné číslo, ktoré vyjadruje ako blízko k ideálnemu procesu prebieha proces v hodnotenom objekte. Účinnosť sa vypočíta ako podiel sledovanej veličiny na výstupe zariadenia k sledovanej veličine na vstupe zariadenia v rovnakom časovom úseku.

Manažér môže byť efektívny, ale pritom neúčinný (výsledky sa dosiahli, ale náklady boli príliš vysoké). Ak však má byť manažérstvo účinné, musí byť prirodzene efektívne. V záverečnej analýze, keď sa vstupy a výstupy dajú vyjadriť financiami, účinnosť závisí od použitej technológie a know-how, ako aj od nákladov na zdroje (suroviny, investície, ľudské zdroje).²⁷⁸

Otázky na zopakovanie:

- 1. Čo je to KPI?**
- 2. Čo býva najčastejšie príčinou neúspechu procesného prístupu?**
- 3. Aký je rozdiel medzi efektívnosťou a účinnosťou?**
- 4. Aké sú vlastnosti dobrého auditu?**

²⁷⁸ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

12 Zameranie sa na celkovú kvalitu

Táto kapitola uzatvára túto publikáciu, a sumarizuje vedomosti obsiahnuté v jej predchádzajúcich častiach približuje praktickú stránku marketingových procesov priblížením:

- riadenia obchodných procesov;
- štíhleho riadenia;
- významu riadenia pre prax.

Prístup ku kvalite procesov a produkcii trpel v praxi dlhodobo niekoľkými problémami. Prvým bolo definovanie procesu ako v podstate akejkol'vek postupnosti pracovných činností. Z tejto perspektívy by organizácia mala stovky alebo dokonca tisíce procesov, od uloženia škatule s dielmi na policu až po kontrolu stavu kreditu zákazníka. Na všetky tieto procesy by sa dal použiť mechanizmus zlepšovania kvality. Je nepravdepodobné, že by zameranie sa na takéto úzke procesy malo strategický význam pre podnik ako celok; na druhej strane je pravdepodobné, že výsledkom bude obrovské množstvo projektov malého rozsahu, ktoré môže byť zložitým riadiť koherentným spôsobom. Ešte vážnejšie si kvalitná škola vzala za cieľ elimináciu variácií a dosahovanie konzistentných výkonov. Dôsledné však nie je synonymom dobra.²⁷⁹

Ďalším problematickým procesom je reengineering. Na jednej strane, prinajmenšom vo svojich začiatkoch, bol reengineering chápaný skôr ako jednorazové než trvalé úsilie; chýbal mu neustály rozmer zlepšovania kvality. Tiež nemal taký disciplinovaný prístup k metrikám. Na druhej strane priniesol

²⁷⁹ HARMON, P. Business process change: a business process management guide for managers and process professionals. Morgan Kaufmann, 2019. s. 214.

reengineering do procesného sveta dva nové fakty. Prvým bol jeho prepracovaná definícia procesu: komplexná práca v rámci celého podniku, ktorá vytvára hodnotu pre zákazníka. V tomto prípade by umiestnenie škatule na policu nebolo zmysluplným procesom; bola by to len malá časť podnikového procesu, ako je plnenie objednávok alebo obstarávanie. Zaoberať sa rozsiahlymi, skutočne komplexnými procesmi znamená zamerať sa na aspekty prevádzky organizácie s vysokým pákovým efektom, čo vedie k oveľa lepším výsledkom a dopadom. najmä tým, že sa reengineering zaoberal procesmi, ktoré prekračujú funkčné hranice, dokázal zaútočiť na zlo fragmentácie: oneskorenia, réžiu nepridávajúcu hodnotu, chyby a zložitosť, ktoré nevyhnutne vznikajú, keď práca presahuje rôzne organizácie, ktoré majú rôzne priority, rôzne zdroje informácií a rôzne metriky. Ďalšou novou témou zavedenou reengineeringom bolo zameranie sa na procesný dizajn na rozdiel od vykonávania procesov. Pri reengineeringu sa uznalo, že návrh procesu v skutočnosti vytvoril obálku pre jeho výkon, že proces nemôže fungovať na trvalom základe lepšie, ako by umožňoval jeho návrh. Ak by požiadavky na výkon presiahli to, čo dizajn dokázal, starý dizajn by sa musel vyhodit' a nahradiť ho novým.²⁸⁰

12.1 Riadenie obchodných procesov a zameranie sa na celkovú kvalitu

Za posledné obdobie sa rôzne prístupy k zlepšeniu výkonnosti procesov postupne zlúčili, čím vznikol moderný Business Process Management – integrovaný systém na riadenie výkonnosti podniku riadením komplexných obchodných

²⁸⁰ DANILOVA, K.: Process owners in business process management: a systematic literature review. In Business process management journal, 2018. s. 185.

procesov. Tento systém sa začína zdola, vytvorením formálneho procesu. Nejde o malý, čisto formálny krok. Mnohé organizácie často zisťujú, že určité aspekty ich operácií sú charakterizované divokými variáciami, pretože im chýba akýkoľvek dobre definovaný proces. Platí to najmä pre kreatívne procesy s malým objemom, ako je vývoj produktov alebo riadenie vzťahov so zákazníkmi. V podstate každú situáciu riešia ako jednorazovú, pričom hrdinstvo a improvizácia nahrádzajú disciplínu presne definovaného procesu. Takéto hrdinstvá sú samozrejme nespoľahlivé a neudržateľné. V okamihu, keď je proces zavedený, je potrebné ho priebežne riadiť. Jeho výkonnosť, pokiaľ ide o kritické metriky, ktoré súvisia s potrebami zákazníkov a požiadavkami spoločnosti, je potrebné porovnať s cieľmi pre tieto metriky. Takéto ciele môžu vychádzať z očakávaní zákazníkov, porovnávacích hodnôt konkurencie, potrieb podniku a iných zdrojov. Ak výkonnosť nespĺňa ciele, musí sa určiť príčina tohto nedostatku. Vo všeobecnosti procesy nespĺňajú požiadavky na výkon buď z dôvodu chybného návrhu, alebo chybného vykonávania; ktorý z nich je vinníkom, možno vo všeobecnosti určiť preskúmaním vzoru nedostatočnosti výkonu. Všadeprítomné nedostatky vo výkone vo všeobecnosti naznačujú chybu v návrhu, príležitostné sú zvyčajne výsledkom problémov s vykonávaním. Ak chyba spočíva vo vykonávaní, tak po zistení základnej príčiny sa dá ľahko napraviť. Opak je pravdou pri problémoch s dizajnom: dajú sa ľahko nájsť, naznačuje to trvalo nedostatočný výkon, ale je ťažké ich opraviť, vyžadujú si veľké prehodnotenie štruktúry procesu.²⁸¹ Dizajn kvalitných a náprava nekvalitných procesov sú vo všeobecnosti jednoduchšie, ak je to cieľom celej organizácie.

²⁸¹ ŠALGOVIČOVÁ, J., URZIKOVÁ, J.: Marketing business philosophy and quality management - common relationships. In: Management, Economics and Business Development in European Conditions : VII. International Scientific Conference. 28th - 29th May 2009, Brno - Rozdrojovice, ČR. - Brno : VUT v Brně, 2009.

12.1.1 Komplexné manažérstvo kvality (TQM)

TQM je postoj, filozofia, ale tiež proces, ktorý zdôrazňuje osobnú zodpovednosť všetkých pracovníkov, ktorí sa snažia o neustále zlepšovanie. Súčasne je TQM tiež systémom, skladajúcim sa z organizačných, administratívnych a technických postupov, metód, techník a nástrojov. Aj v rámci TQM môžeme **identifikovať spoločné princípy marketingovej koncepcie a filozofie TQM**. Základným princípom je **zameranie na zákazníka**. Zákazník je rozhodujúcim arbitrom z hľadiska kvality výrobkov a služieb. Organizácia má chápať jeho súčasné a budúce potreby, plniť jeho požiadavky a prevyšovať očakávania.²⁸²

Komplexné manažérstvo kvality (TQM) pozostáva z celoorganizačného úsilia „nainštalovať“ a vytvoriť trvalé prostredie, v ktorom zamestnanci neustále zlepšujú svoju schopnosť poskytovať na požiadanie produkty a služby, ktoré zákazníci považujú za mimoriadne hodnotné“.²⁸³ "Total" zdôrazňuje, že oddelenia okrem výroby (napríklad predaj a marketing, účtovníctvo a financie, inžinierstvo a dizajn) sú povinné zlepšiť svoje operácie; „manažment“ zdôrazňuje, že vedúci pracovníci sú povinní aktívne riadiť kvalitu prostredníctvom financovania, školení, personálneho obsadenia a stanovovania cieľov. Aj keď neexistuje všeobecne dohodnutý prístup, úsilie TQM zvyčajne vo veľkej miere vychádza z predtým vyvinutých nástrojov a techník kontroly kvality. TQM sa tešilo širokej pozornosti koncom 80. a začiatkom 90. rokov 20. storočia predtým, ako ho

²⁸² Šalgovičová, J.: Dôsledky TQM na podnikový marketing. In: INTERCATHEDRA.. 1999. č 15, s. 84-86 ISSN 1640-3622

²⁸³ PERMANA, A., PURBA, H. H.; RIZKIYAH, N. D.: A systematic literature review of Total Quality Management (TQM) implementation in the organization. In International Journal of Production Management and Engineering, 2021, Roč. 9, č. 1, s. 25-36.

zatenili normy ISO 9000 vo svojich pravidelných revíziách, Lean production a Six Sigma.²⁸⁴

Ďalšie princípy TQM sú:²⁸⁵

- Partnerstvo s dodávateľmi.
- Angažovanosť a rozvoj pracovníkov.
- Manažérstvo procesov a faktov.
- Neustále zlepšovanie a inovácie.
- Vodcovstvo a jednotnosť cieľov.
- Zodpovednosť voči verejnosti.
- Orientácia na výsledky.

Philip Kotler v “Marketingovom memorande” pre komplexné manažérstvo kvality uvádza nasledovné zásady marketingového prístupu ku komplexnému manažérstvu kvality:²⁸⁶

- Kvalita musí byť vnímaná zákazníkom.
- Snaha o dosiahnutie kvality sa musí premietat’ do všetkých podnikových aktivít, a nie len do ich produktov.
- Pre kvalitu sa musia angažovať všetci zamestnanci podniku.
- Kvalita vyžaduje špičkových partnerov.
- Kvalitu je možné trvalo zvyšovať.
- Zdokonaľovanie kvality si vyžaduje niekedy kvalitatívne skoky.

²⁸⁴ ŠALGOVIČOVÁ, J., SOBOŇ, T.: Definovanie požiadaviek zákazníka v súlade s filozofiou Six Sigma. Definition of the customer`s requirements ai accordance with the SIX SIGMA philosophy. In: Vedecké práce MtF STU v Bratislave so sídlom v Trnave. Research papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology in Trnava. - ISSN 1336-1589. - Zv. 14 (2003), s. 81-85

²⁸⁵ Šalgovičová, J.: Dôsledky TQM na podnikový marketing. In: INTERCATHEDRA.. 1999. č 15, s. 84-86 ISSN 1640-3622

²⁸⁶ KOTLER, P.: *Marketing management*. 9. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7161 – 600-5, s. 122

- ⊖ Kvalita neznamená vyššie náklady.
- ⊖ Kvalita je nutná, ale niekedy nedostačujúca.
- ⊖ Pod kvalitnou produkciou sa nesmú schovávať zlé súčiastky.

12.1.2 Model výnimočnosti EFQM

Model, ktorý bol vypracovaný Európskou nadáciou pre manažérstvo kvality (EFQM), je prijímaný za základ udeľovania Európskej ceny za kvalitu a Národnej ceny SR za kvalitu. Zakladá sa na kvantifikácii dvoch skupín kritérií (predpoklady a výsledky), pričom každá skupina sa ďalej člení na podskupiny obsahujúce príslušné kritériá (celkovo 32). Kritériá venované výsledkom vzhľadom na zákazníkov sú kvantifikované v modeli na 200 bodov, čo predstavuje 20% celkovej hodnoty kritérií, pričom za kľúčové výsledky výkonnosti a výsledky vzhľadom na spoločnosť nesie významnú zodpovednosť práve podnikový marketing.²⁸⁷

Z uvedených zásad a prístupov vyplýva, že **marketing v organizácii je zreteľne zodpovedný za:**

- ⊖ vstupy do manažérstva kvality;
- ⊖ vyhodnocovanie kvality výrobkov a služieb a ich uplatnenie na trhu;
- ⊖ za analýzu príčin úspešnosti, či neúspechov pri realizácii produktu alebo spotrebe;
- ⊖ za účinné opatrenia, ktoré by mali posilňovať procesné riadenie pri tvorbe novej kvality a trvalo zvyšovať a rozširovať odbyt vlastných produktov na trhu.

Preto sa celý rad prvkov moderného marketingu začína objavovať v manažérstve kvality, včleňuje sa do politiky kvality, do procesov systému manažérstva kvality ako súčasť

²⁸⁷ Šalgovičová, J.: Dôsledky TQM na podnikový marketing. In: INTERCATHEDRA.. 1999. č 15, s. 84-86 ISSN 1640-3622

skutočne opodstatnená. Samotný marketing sa však nutne musí rozvíjať, aby tak prispieval k objektívite rozhodovacích procesov o kvalite.

Na strane druhej budovanie systémov manažérstva kvality, či už podľa medzinárodných noriem ISO radu 9000, alebo aplikácia filozofie TQM a modelov excelentnosti sa jednoznačne odrazilo aj na pozícii marketingu v podniku:²⁸⁸

- na jednej strane manažérstvo kvality vytvára podmienky pre zvýšenie významu podnikového marketingu;
- na strane druhej prehodnocuje marketingové stratégie, procesy, operatívne postupy a techniky marketingu a marketingové aplikačné pole.

Dôsledky manažérstva kvality na podnikový marketing sa týkajú:²⁸⁹

1. faktorov, na ktorých je možné zakladať marketingovú konkurenčnú stratégiu podniku;
2. postavenia funkcie marketingu a marketingových procesov a jeho vzťahy s ostatnými funkciami podnikovej organizácie;
3. marketingových procesov a techník riadenia;
4. aplikačného poľa samotných marketingových procesov.

Kvalita – významný faktor marketingovej konkurenčnej stratégie podniku

Kvalita je hodnota, a preto predstavuje dôležitý faktor konkurencie na globálnom trhu a dokazuje nevyhnutnosť, že sa treba sústrediť na užitočnosť produktu, na jeho obsah. Kvalita ako pojem sa chápe v rôznych významoch, pričom najviac

²⁸⁸ Tamtiež., s. 84.

²⁸⁹ ŠALGOVIČOVÁ, J., ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s.

spoločných východísk s marketingovou koncepciou podnikania majú užívateľské a hodnotovo orientované prístupy ku kvalite. Kladú najväčší dôraz na spotrebiteľský aspekt a podnikateľský efekt. Vývoj názorov na kvalitu nie je ukončený, dynamický sa vyvíja. Okrem požiadaviek na kvalitu zo strany zákazníka sa rozširuje množina ďalších nárokov na kvalitu zo strany spoločnosti a zo strany vlastného výrobcu. Požiadavky zákazníkov, spoločnosti a výrobcu na kvalitu sú viacdimenzionálne a nie vždy konformné. Je potrebné zvažovať priority. Zákonné normy a požiadavky zákazníkov majú vyššiu prioritu, než výrobcove a tie spoločenské požiadavky, ktoré nie sú zákonom ustanovené. Dá sa predpokladať, že sa okruh požiadaviek bude čoraz viac zväčšovať.

Postavenie funkcie marketingu a jeho vzťahov s ostatnými funkciami podnikovej organizácie

Funkcia marketingu v podniku môže adekvátne zlepšiť možnosti, ktoré komplexné manažérstvo kvality ponúka na zosilnenie postavenia marketingu v podniku, iba vtedy, ak marketing bude schopný:²⁹⁰

- uplatňovať medzifunkčné vzťahy;
- začleňovať svoju aktivitu do logiky skutočne interfunkčnej;
- a ak tiež procesy, techniky a organizačné štruktúry, ktoré marketing používa. budú adekvátne tomuto novému kontextu.

²⁹⁰ ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketing v manažérstve kvality. In: Integrovaný manažérsky systém. - Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2009, s. 10.

12.1.3 Marketingové procesy a techniky riadenia

Úlohy operatívneho marketingu v systéme komplexného manažerstva kvality, sú významné aj v línii smerovania firmy na globálny trh. Marketing musí:

- dodávať komplexné informačné vstupy o globálnom trhu, na ktorých základe sa budú dať založiť marketingové procesy a činnosti;
- manažovať vzťahy so zákazníkmi, realizovať stratégiu marketingového mixu a musí umožňovať sústavnú kontrolu dosiahnutých výsledkov;
- modifikovať vykonanie úloh v súvislosti so špecifikami, ktoré prinášajú aktuálne zmeny v požiadavkách zákazníkov na globálnom trhu.

Predpokladom je:²⁹¹

- meranie spokojnosti zákazníka;
- modifikácie (zmeny), ktoré treba zaviesť do informačného systému marketingu;
- vzťahy s marketingom vzťahov;
- zlepšenia realizované v procesoch marketingu.

Meranie spokojnosti zákazníka

Ak sa prijme logika manažerstva kvality, nestačí už len kvalitatívne opísať faktory, ktoré môžu pomôcť zvýšiť vnímaný úžitok zákazníkmi, ale treba identifikovať "merateľné indikátory" (ukazovatele), ktoré dovoľia kvantifikovať výsledky a zlepšenia v stupni spokojnosti zákazníka, dosiahnuté v tom období, vo vzťahu k prijatým politikám a variáciám zvedeným v procesoch. V tomto zmysle boli

²⁹¹ ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketing v manažerstve kvality. In: Integrovaný manažérsky systém. - Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2009, s. 10.

vypracované niektoré výkonné modely analýzy vnímanej kvality, (napr. model: SERVQUAL od Zeithamla, Parasuramana a Berryho (1985, 1991) a model hodnotenia spokojnosti zákazníkov autorov Valdani, Busacca (1992)).

Špecifické metódy boli navrhnuté, aby sa v projektovaní produktov mohlo zakladať na ukazovateľoch, ktoré hodnotia vplyv produktu na kvalitu, ktorú zákazník vníma²⁹².

Modifikácie, ktoré treba zaviesť do informačného systému marketingu

Je treba, aby informačný systém marketingu nebol prioritne zameraný na marketingové informácie, ale sa musí stať TOTAL QUALITY RESEARCH SYSTEM - TQRS - ktorý musí riadiť všetky vnútorné a vonkajšie informácie, potrebné a užitočné k neustálemu zlepšovaniu podnikových procesov vo funkcii uspokojenia zákazníka. Informácie by sa mali týkať: trhu (zákazníkov, konkurencie), vnútorných procesov, očakávaní, stupňov spokojnosti zamestnancov. Cieľom je umožniť integrovanú analýzu týchto údajov, ktorá umožní zhodnotiť kauzálne vzťahy (príčina - dôsledok), ktoré medzi informáciami existujú.²⁹³

Vzťahy s marketingom vzťahov

Mnohí autori potvrdzujú potrebu úzkeho vzťahu medzi rozvíjaním dlhotrvajúcich a kooperatívnych vzťahov so

²⁹² Napríklad QFD (Quality function deployment), ktorý je založený na nástroji Dom kvality. Pozostáva z množiny (skupiny praktík plánovania a komunikácie, ktoré musia umožniť interfunkčným skupinám práce (pozostávajúcich z expertov marketingu, technológov výroby a projektovania) vyhodnotiť ciele, ktoré sa treba snažiť dosiahnuť v závislosti od zákazníkov a technologických možností.

²⁹³ ŠALGOVIČOVÁ, J.: Dôsledky TQM na podnikový marketing. In: INTERCATHEDRA.. 1999, č 15, s. 84-86 ISSN 1640-3622.

zákazníkmi a manažérstvom kvality. Podľa týchto prístupov hodnotiť stupeň spokojnosti zákazníka „ex post“ nie je dostatočné, pretože zákazníkov treba zapojiť už do fázy projektovania produktu, majúc na mysli filozofiu komplexnej zákaznickej integrácie (Total Customer Integration). Z tejto vyplýva, že klient musí byť považovaný za partnera a treba vyhľadávať príležitosti priameho kontaktu, aby sa tak mohli spoznávať a vytvárať zákazníkove požiadavky, pripomienky a hodnotenia. Rovnako vyplýva, že treba prijať organizačné zmeny a zmeny v manažérskych systémoch, ktoré umožnia tieto vytvorené indikácie zaviesť do praxe.²⁹⁴

Zlepšenia realizované v procesoch marketingu

Dôraz, ktorý manažérstvo kvality kladie na minimalizáciu nákladov, ktoré vyplývajú z nekvality a na neustále zlepšovanie sa odráža vo väčšej pozornosti venovanej procesom a meraniu výsledkov vo všetkých podnikových činnostiach. Z toho vyplýva aj revízia a racionalizácia mnohých činností a aktivít, ktoré vykonávajú marketéri. Treba podčiarknuť nevyhnutnosť vyvinúť ako u marketingového personálu, tak aj u personálu, ktorý sa zaoberá predajom, schopnosti vykonávať svoju činnosť vedecky a systematicky, čo vyžaduje špecifickú prípravu čo sa týka metód komplexného manažerstva kvality a použitie vopred určených parametrov na meranie výsledkov. Mali by byť kriticky prehodnotené metódy, ktorými sa riadia vzťahy so zákazníkmi pred, počas a po predaji v súlade s princípmi filozofie TQM.²⁹⁵

²⁹⁴ ŠALGOVIČOVÁ, J., KLINČEKOVÁ, S.: *Selected chapters of integrated marketing communication in the era of information society* /; reviewers: Anna Šatanová, Rudolf Rybanský, Jozef Mihok. - 1. vyd. - Łódź : Księży Młyn Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2014. - 157 s. - ISBN 978-83-7729-242-6.

²⁹⁵ ŠALGOVIČOVÁ, J.: Dôsledky TQM na podnikový marketing. In: INTERCATHEDRA.. 1999, č 15, s. 84-86 ISSN 1640-3622.

Aplikačné pole marketingovej logiky a techník marketingu je ovplyvnené charakterom vzájomných vzťahov vnútri organizácie. Prevláda názor, že vzťahy so zamestnancami by mali byť kooperatívne a účastnícke. To platí aj pre vzťahy s dodávateľmi. Tento názor sa stáva zároveň impulzom k štúdiu a aplikácii metód interného marketingu a nákupného marketingu. Otvára tiež nové možnosti vývoja nových sektorov špecializácie v marketingu a rozšírenie podnikových procesov a činností, ktoré sú riadené marketingom.

Dôraz, ktorý komplexné manažérstvo kvality kladie na **neustále zlepšovanie** má odraz vo väčšej pozornosti venovanej meraniu výsledkov vo všetkých podnikových procesoch a činnostiach. Z toho vyplýva aj revízia a racionalizácia mnohých aktivít, ktoré vykonávajú marketéri.

Treba zhodnotiť, či informácie o produkte, servise, kontrola, čas dodania, garancie sú v súlade s požiadavkami zákazníkov. Treba identifikovať ukazovatele, ktorými sa budú dať kvantifikovať ciele, ktoré treba dosiahnuť a zlepšenia, ktoré sa postupne budú dosahovať. Podobné metódy by mali byť používané na manažérstvo vzťahov s „vnútornými zákazníkmi“ (napr. tí, ktorí používajú marketingové informácie) a s "vonkajšími dodávateľmi služieb“ (napr. reklamné agentúry).²⁹⁶

Zo vzájomných súvislostí faktora kvality v podnikaní a marketingového prístupu k podnikaniu sú zreteľné niektoré súvislosti a vzťahy, z ktorých sú významné najmä:

²⁹⁶ ŠALGOVIČOVÁ, J.: Dôsledky TQM na podnikový marketing. In: INTERCATHEDRA.. 1999, č 15, s. 84-86 ISSN 1640-3622.

- vzťah medzi kvalitou a efektivitou výroby – jestvuje výrazná závislosť medzi kvalitou a nákladmi na kvalitu, resp. na nekvalitu.
- vzťah medzi kvalitou a podnikateľskou prosperitou posudzovanou multifaktoriálne, najmä predajnosťou výrobkov na trhu, zhodnotením prostriedkov vložených do rozvoja kvality výroby
- vzťah medzi kvalitou a prosperitou zákazníka ako završenie súvislosti medzi kvalitou a podnikateľskou prosperitou a zároveň začiatkom ďalšieho kola podnikateľského cyklu.

Možno konštatovať, že vzájomná komunikácia medzi podnikovým marketingom a manažérstvom kvality môže pozitívne prispieť na výsledky podnikateľskej aktivity, na zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku, objemu predaja a trhového podielu, na redukovanie nákladov na marketing, ale hlavne na zdokonaľovanie uspokojovania zákazníkov.

V praxi sa však stáva, že riadenie kvality a úsilie o dosiahnutie čo najlepšej kvality, ako aj úsilie o dodanie čo najväčšej hodnoty konečnému zákazníkovi je zhatené administratívnou záťažou. Táto prekážka je často viditeľná, ako proces v ktorom sa úsilie o dosiahnutie vyššej kvality premieňa iba na formálnu administráciu procesu, v ktorej sa hodnoty zamestnancov „menia iba na papieri. Aj to je jeden z dôvodov, prečo sa dnes do popredia dostáva koncept štíhleho riadenia.

12.2 Koncept štíhleho riadenia

Koncept štíhleho riadenia alebo bežnejšie lean managementu sa vďaka svojim základným hodnotám a pozitívnemu vplyvu na celkovú výkonnosť spoločností javí ako univerzálny nástroj riadenia. Koncept lean je použiteľný v akomkoľvek obchodnom alebo výrobnom procese, od výroby až po marketing a vývoj softvéru.

Metodológia lean sa opiera o 3 veľmi jednoduché princípy:²⁹⁷

- Dodávať hodnotu z pohľadu vášho zákazníka.
- Eliminovať odpad (veci, ktoré neprinášajú hodnotu konečnému produktu).
- Neustále zlepšovanie.

Lean management je o neustálom zlepšovaní pracovných procesov, cieľov a ľudí. Namiesto úplnej kontroly nad pracovnými procesmi a udržiavania pozornosti. Jednoznačne podporuje spoločnú zodpovednosť a zdieľané vedenie.

Aj preto sú dva hlavné piliere lean metodológie:²⁹⁸

- Úcta k ľuďom
- Neustále zlepšovanie

Dobrý nápad alebo iniciatíva sa môže zrodiť na ktorejkoľvek úrovni hierarchie a lean management podporuje dôveru managementu organizácie k ľuďom, ktorí túto prácu vykonávajú, aby povedali, ako by sa to malo robiť lepšie.

²⁹⁷ BERTAGNOLLI, F: *Lean management*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2018. s. 218.

²⁹⁸ KADAROVA, J; DEMECKO, M.: New approaches in lean management. *In Procedia Economics and Finance*, 2016, č. 39, s. 11-16.

V súčasnosti je lean manažment koncept, ktorý je široko prijímaný v rôznych odvetviach. V skutočnosti je však odvodený od výrobného systému Toyota, ktorý bol založený asi pred 70 rokmi. Koncom 40-tych rokov, keď Toyota položila základy štíhlej výroby, sa zamerala na redukciu procesov, ktoré neprinášajú hodnotu konečnému produktu. Týmto spôsobom sa im podarilo dosiahnuť výrazné zlepšenie v produktivite, efektívnosti, dobe cyklu a nákladovej efektívnosti. Pojem lean skutočne vytvoril John Krafcik, generálny riaditeľ projektu samo - riadiacich áut Waymo od Googlu, vo svojom článku „Triumph of the Lean Production System“ z roku 1988.²⁹⁹

Vďaka tomuto pozoruhodnému vplyvu sa štíhle myslenie v manažérstve rozšírilo do mnohých odvetví a vyvinulo sa do 5 základných princípov lean manažmentu:³⁰⁰

1. Identifikácia hodnoty

O čo sa snaží každá spoločnosť? Ponúkať produkt/službu, za ktorú je zákazník pripravený zaplatiť. Na to potrebuje spoločnosť pridať hodnotu definovanú potrebami jej zákazníkov. Hodnota spočíva v probléme, ktorý sa snažíte pre zákazníka vyriešiť. Konkrétnejšie v časti riešenia, ktorú je váš zákazník aktívne ochotný zaplatiť. Akákoľvek iná činnosť alebo proces, ktorý neprináša hodnotu konečnému produktu, sa považuje za odpad. Takže najprv musíte identifikovať hodnotu, ktorú chcete dodať, a potom prejsť na ďalší krok.

2. Mapovanie toku hodnôt

²⁹⁹ KRAFCIK, John F. Triumph of the lean production system. In Sloan management review, 1988, Roč. 30, č. 1, s. 41-52.

³⁰⁰ CUATRECASAS, Lluís. A lean management implementation method in service operations. International Journal of Services Technology and Management, 2004, Roč. 5. č. 5-6, s. 532-544.

Toto je bod, v ktorom musí manažér doslova zmapovať pracovný tok spoločnosti. Musí zahŕňať všetky činnosti a ľudí podieľajúcich sa na dodaní konečného produktu zákazníkovi. Vďaka tomu budete môcť identifikovať, ktoré časti procesu neprinášajú žiadnu hodnotu. Aplikácia princípu lean mapovania toku hodnôt ukáže, kde sa vytvára hodnota a v akom pomere rôzne časti procesu vytvárajú alebo neprodukujú hodnotu. Keď je hodnotový tok zmapovaný, je oveľa jednoduchšie zistiť, ktoré procesy vlastní aké tímy a kto je zodpovedný za meranie, vyhodnocovanie a zlepšovanie tohto procesu. Tento veľký obraz umožňuje odhaliť kroky, ktoré neprinášajú hodnotu, a odstrániť ich.

3. Vytvorenie nepretržitého pracovného toku

Po zvládnutí toku hodnôt sa manažér musí uistiť, že pracovný tok každého tímu zostane plynulý. Vývoj produktu/služby často zahŕňa medzi - funkcionálnu tímovú prácu. Úzke miesta a prerušenia sa môžu objaviť kedykoľvek. Rozdelením práce na menšie dávky a vizualizáciou pracovného toku sa však môžu jednoducho odhaliť a odstrániť prekážky procesu.

4. Vytvorte systém ťahu

Stabilný pracovný tok zaručuje, že vaše tímy môžu vykonávať pracovné úlohy oveľa rýchlejšie s menším úsilím. Aby ste však zabezpečili stabilný pracovný tok, nesmie sa zabudnúť vytvoriť systém ťahania, pokiaľ ide o metodiku lean. V takomto systéme sa práca ťahá len vtedy, ak je po nej dopyt. To vám umožní optimalizovať kapacitu zdrojov a dodávať produkty/služby iba v prípade skutočnej potreby.

Na príklade reštaurácie môžeme demonštrovať, že si tam objednáte pizzu. Pekár vytiahne vašu objednávku a začne

vyrábať pizzu. Nepripravuje tony jedál vopred, pretože neexistuje skutočný dopyt a tieto tony jedál sa môžu zmeniť na plytvanie zdrojmi.

5. Neustále zlepšovanie

Po prejení všetkých predchádzajúcich krokov sa už vytvoril systém lean managementu. Často sa zabúda venovať pozornosť tomuto poslednému kroku, pravdepodobne najdôležitejšiemu. Systém organizácie nie je izolovaný a statický. Problémy sa môžu vyskytnúť v ktoromkoľvek z predchádzajúcich krokov. Preto sa musíte uistiť, že zamestnanci na každej úrovni sú zapojení do neustáleho zlepšovania procesu. Existujú rôzne techniky na podporu neustáleho zlepšovania. Každý tím môže mať napríklad každodenné samostatné stretnutie, na ktorom sa diskutuje o tom, čo sa urobilo, čo je potrebné urobiť, a o možných prekážkach – jednoduchý spôsob, ako denne spracovať zlepšenia.

Womack a Jones zjednodušili týchto päť krokov na účel, proces, ľudia:³⁰¹

1. Účel: Primárnym účelom akejkoľvek organizácie a prvým krokom v akomkoľvek procese štíhleho myslenia je správne špecifikovať hodnotu, ktorú zákazník hľadá, aby nákladovo efektívne vyriešil problémy zákazníka, aby organizácia prosperovala.
2. Proces: Po objasnení účelu sa zamerajte na proces (tok hodnôt), ktorý sa používa na dosiahnutie tohto cieľa. Vo

³⁰¹ WOMACK, J., JONES, D. T., ROOS, D.: The machine that changed the world: The story of lean production--Toyota's secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world industry. Simon and Schuster, Boston, 2007. s. 357

všeobecnosti ide o kombinovaný výsledok troch procesov: vývoj produktu a procesu, plnenie od objednávky po dodávku a podpora produktu a zákazníka počas životnosti produktu. Tieto primárne procesy sú umožnené mnohými sekundárnymi, podpornými procesmi vo vnútri organizácie a proti prúdu.

Ideálny proces je taký, v ktorom každý krok (akcia) je.³⁰²

- Hodnotný : Znamená to, že zákazník je ochotný zaplatiť za krok, pretože vytvára hodnotu a ak by bol krok vymazaný, vzniesol by námietky.
- Schopný : Vždy dosiahnete dobrý výsledok.
- Dostupný : Možnosť prevádzky kedykoľvek je to potrebné.
- Adekvátny : S kapacitou udržať výrobu v nepretržitom toku.
- Flexibilný : Umožňuje, aby celý rad produktov v rámci skupiny produktov prechádzal procesom bez dávkovania a oneskorení.

Okrem toho sú v ideálnom procese prepojené.³⁰³

- Tok : Tovar alebo služba teda postupujú okamžite od jedného kroku k druhému bez zastavenia.
- Ťahanie : Takže ďalší krok po prúde získa presne to, čo potrebuje od ďalšieho kroku proti prúdu, keď nie je možný nepretržitý prietok.
- Vyrovnávanie : Od určitého bodu stimulácie na hladké fungovanie procesu pri stále uspokojovaní potrieb zákazníka.

³⁰² WOMACK, J., JONES, D. T., ROOS, D.: The machine that changed the world: The story of lean production--Toyota's secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world industry. Simon and Schuster, Boston, 2007. s. 357.

³⁰³ Tamtiež, 2007.

3. Ľudia : Po identifikácii primárnych a podporných procesov potrebných na vytvorenie hodnoty pre zákazníka je potrebné urobiť niekoho zodpovedného za každý tok hodnôt. Tento manažér hodnotového toku musí zapojiť a zosúladiť úsilie každého, kto sa dotkne každého toku hodnôt, aby ho neustále posúval smerom k zákazníkovi a zároveň pozdvihoval výkon zo súčasného stavu do stále lepšieho budúceho stavu

Otázky na zopakovanie

1. **Aký je význam skratky BPM?**
2. **Za čo všetko je zodpovedný marketing v organizácii?**
3. **Aké sú tri nápady a dva piliere lean managementu?**
4. **Opíšte 5 princípov lean managementu.**

Resumé

Na ilustráciu cyklu riadenia procesov, procesného prístupu, zamerania sa na celkovú kvalitu a štíhle riadenie v praxi si priblížime hypotetický proces vybavovania poistných udalostí v poisťovni pre automobily a jeho zlepšenie.

Starý proces spočíval v tom, že navrhovateľ nahlásil nehodu agentovi, ktorý ju postúpil zástupcovi zákazníckeho servisu poisťovateľa, ktorý ju postúpil manažérovi poistných udalostí, ktorý ju postúpil s dávkou iných poistných udalostí likvidátorovi, ktorý následne kontaktoval navrhovateľa a naplánoval si čas na obhliadku vozidla. Kvôli odovzdaniam v tomto procese a súvisiacim nevyhnutným nedorozumeniam zvyčajne trvalo 7 až 10 dní, kým sa hodnotiteľ dostavil k vozidlu. Aj keď to nebolo o nič horšie ako v iných odvetviach, generálny riaditeľ poisťovne uznal, že to predstavuje príležitosť na zlepšenie spokojnosti zákazníkov a trval na skrátení tohto času na 9 hodín. Žiadne zlepšenie produktivity v jednotlivých činnostiach by sa k tomuto cieľu nepriblížilo, keďže celkový skutočný pracovný čas bol veľmi malý – problém bol v procese, nie v úlohách. V súlade s tým spoločnosť vytvorila úplne nový proces, v rámci ktorého žiadatelia zavolali na bezplatné telefónne číslo a boli priamo spojení s likvidátorom, ktorý prevzal zodpovednosť za prípad a vyslal k vozidlu svojho tímového kolegu, ktorý jazdil v teréne na mobilnej škodovej dodávke. Po príchode by spolupracovník likvidátora nielen odhadol výšku škody, ale pokúsil sa reklamáciu vyriešiť na mieste. Tento nový proces bol pre zákazníkov oveľa pohodlnejší a pre spoločnosť menej nákladný. Rovnako bol kľúčom k zvýšeniu výnosov spoločnosti o 130 % pri zvýšení počtu zamestnancov iba o 5 %.

Toto bol však začiatok, nie koniec tohto procesu. Len dobrý dizajn nezaručuje trvalé dobré výsledky, pretože problémy sú v reálnom svete nevyhnutné. Počítače sa pokazia, ľudia neabsorbujú obsah školení, dáta sa poškodia a tak ďalej a v dôsledku toho proces nedosahuje výkon, ktorého je schopný. Spoločnosť využívala procesný manažment na monitorovanie výkonnosti procesu a na rozpoznanie a nápravu takýchto výkonnostných problémov. Tiež si dávala pozor na príležitosti na úpravu návrhu procesu, aby fungoval ešte lepšie. V jednom bode si spoločnosť uvedomila, že v rámci navrhovaného procesu sa nemusí nutne posielat' na miesto nehody najvhodnejší likvidátor, ale len ďalší dostupný likvidátor. Bola vykonaná zmena dizajnu, aby sa to vyriešilo. Neskôr, vedenie spoločnosti zašlo ešte ďalej na podnet samotných likvidátorov. Rozpoznali chyby v dizajne procesu – napríklad to, že si od likvidátorov vyžadovalo odhady škôd „o polnoci v daždi“. V súlade s tým prišli s ešte novším procesom, v rámci ktorého navrhovateľ privezie poškodené auto do firemného zariadenia a vyzdvihne si zapožičané auto; likvidátor odhadne škody v tomto zariadení a následne zabezpečí opravu v autoservise. Keď je auto opravené, žiadateľ sa vráti a vymení požičané vozidlo za svoje vlastné auto. Pre zákazníka je to oveľa jednoduchšie a pre spoločnosť oveľa presnejšie a menej nákladné.

Napriek svojej elegancii a sile má mnoho organizácií problémy s implementáciou procesov a procesného manažmentu. Existuje päť kritických faktorov umožňujúcich vysokovýkonný proces. Bez nich nebude proces schopný fungovať na trvalom základe.

304

1. Návrh procesu. Toto je najnákladnejší aspekt procesu: špecifikácia toho, aké úlohy sa majú vykonávať, kto, kedy,

³⁰⁴ VOM BROCKE, J., MENDLING, J., ROSEMANN, Michael. Business Process Management Cases Vol. 2. Springer Berlin Heidelberg, 2021. s. 357

na akých miestach, za akých okolností, s akou mierou presnosti, s akými informáciami a podobne. Dizajn je špecifikácia procesu; bez návrhu je len nekoordinovaná individuálna činnosť a organizačný chaos.

2. Procesné metriky. Väčšina podnikov používa funkčné metriky výkonu, ktoré spôsobujú nesúlad, suboptimalizáciu a zmätok. Procesy potrebujú komplexné metriky, ktoré sú odvodené od potrieb zákazníkov a podnikových cieľov. Na základe týchto metrik je potrebné stanoviť ciele a podľa nich sledovať výkonnosť. Musí byť nasadený vyvážený súbor procesných metrik (ako sú náklady, rýchlosť a kvalita), aby zlepšenia v jednej oblasti nezakrývali poklesy v inej.
3. Vykonávatelia procesov. Ľudia, ktorí pracujú v procesoch, potrebujú iný súbor zručností a správania ako tí, ktorí pracujú v konvenčných funkciách a oddeleniach. Potrebujú pochopenie celkového procesu a jeho cieľov, schopnosť pracovať v tímoch a schopnosť riadiť sa. Bez týchto vlastností nebudú schopní realizovať potenciál komplexnej práce.
4. Procesná infraštruktúra. Výkonní tvorcovia musia byť podporovaní IT a HR systémami, ak majú plniť procesné zodpovednosti. Funkčne roztrieštené informačné systémy nepodporujú integrované procesy a konvenčné HR systémy (školenie, odmeňovanie, kariéra atď.) posilňujú roztrieštené pracovné perspektívy. Pre integrované procesy sú potrebné integrované systémy (ako sú systémy ERP a systémy odmeňovania založené na výsledkoch).
5. Vlastník procesu. V konvenčnej organizácii nie je nikto zodpovedný za celý proces, a preto ho nikto nebude môcť riadiť na princípe end-to-end (tj vykonávať cyklus riadenia

procesov). Organizácia, ktorá to so svojimi procesmi myslí vážne, musí mať vlastníkov procesov: vyšších manažérov s právomocou a zodpovednosťou za proces v rámci organizácie ako celku.

Mať niektoré, ale nie všetky tieto aktivátory pre proces, má malú alebo žiadnu hodnotu. Napríklad dobre navrhnutému procesu zameranému na správne metriky nebude úspešný, ak ho tvorcovia nie sú schopní vykonať alebo ak ich v tom systémy nepodporujú. Implementácia procesu v skutočnosti znamená zavedenie týchto piatich faktorov. Bez nich môže byť proces schopný krátkodobo úspešne fungovať, no z dlhodobého hľadiska určite zlyhá.

Otázka na zopakovanie

5. Opíšte 5 kritických faktorov výkonného procesu.

ZOZNAM POUŽITÝCH LITERÁRNYCH ZDROJOV

Americká marketingová asociácia [online]. [2022-10-10]. Dostupné na: <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>>.

Analýza procesov [online]. [2022-10-10]. Dostupné na: <<https://managementmania.com/sk/analyza-procesov-procesne-analyza>>.

Analýza procesov [online]. [2022-10-10]. Dostupné na: <<https://managementmania.com/sk/analyza-procesov-procesne-analyza>>.

BAIYERE, A., et al.: Digital transformation and the new logics of business process management. In *European Journal of Information Systems*, 2020, Roč. 29. č. 3, s. 238-259. ISSN : 0960-085

BARON, S., HARRIS, K., HILTON, T.: *Services marketing: text and cases*. Londýn : Bloomsbury Publishing, 2018. s. 357.

BÁRTOVÁ, H. - BÁRTA, V.: *Marketingový výzkum trhu*. Praha : Pressart, 1991, s. 22

BÁRTOVÁ, H. et al.: *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. Praha : Fakulta podnikohospodářská Vysoké školy ekonomické v Praze, 2007. ISBN 978-80-245-0778-1, s. 28

BENKOVÁ, M. et al.: *Metodika profesného prístupu pri tvorbe zhodných produktov*. [online]. [2022-10-10]. Dostupné na: <<http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj47-cz.pdf>>.

BERTAGNOLLI, F: *Lean management*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2018. s. 218.

BETTMAN, R.: Consumer psychology. In *Annual review of psychology*, 1986, roč. 7, č. 1. s-. 257-289. ISSN 15452085

BILÝ, M., ŠALGOVIČOVÁ, J., PRAJOVÁ, V.: Audit a certifikácia systémov manažérstva. Audit and certification of management systems. In: *Obchod, jakost a finance v podnikách*

- determinanty konkurenceschopnosti VI. : Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference, 16-17.dubna 2008, Praha. - Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2008. - ISBN 978-80-213-1774-1. - S. 191-194
- BLYTHE, J.: *Marketing communications*. Pearson Education Limited, England, 2000, s. 16
- CRANE, F.G. *Marketing for entrepreneurs: Concepts and applications for new ventures*. 2021.
- CUATRECASAS, Lluís. A lean management implementation method in service operations. *International Journal of Services Technology and Management*, 2004, Roč. 5. č. 5-6, s. 532-544. ISSN 1460 6720,
- DAFT, R., L.: *Management*. Boston, USA : Cengage Learning, 2015. s 54.
- DANILOVA, K.: Process owners in business process management: a systematic literature review. *In Business process management journal*, 2018. s. 185. ISSN 1463-7154
- DARÁZS, T., JUREČKA, L.: Consumer behaviour while watching an advertising spot.2020. In: DOKBAT 2020 = proceedings : 16th Annual International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers = proceedings : 16th Annual International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers / edited by: Pavel Ondra. - 1. vyd. - Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2020. - ISBN 978-80-7454-935-9 (online). DOI DOI 10.7441/dokbat.2020, s. 88-100.
- DARÁZS, T.: Inovatívne formy marketingovej komunikácie v RM. [Dizertačná práca]. Trnava : FMK UCM v Trnave, 2022, s. 126.
- DAVENPORT, T. H., et al. *The new industrial engineering: information technology and business process redesign*. 1990. s. 465
- DOLNICAR, S., GRÜN, B., LEISCH, F.: *Market segmentation analysis: Understanding it, doing it, and making it useful*. Springer Nature, 2018. s. 332

- DUMAS, M., ET AL: *Fundamentals of business process management* Heidelberg: Springer. 2013, s. 144.
- FÍŠER, R. : *Procesní řízení pro manažery*. Grada Publishing. A.s. Praha, 2014, s. 22. ISSN: 1463-7154.
- GEJDOŠ, P., ŠATANOVÁ, A., 2010. *Ekonomika*. TU Zvolen, Zvolen 2010, 97s. ISBN 978-80-228-2123-0.
- GOMES, M., et al.: Determinants of brand relevance in a B2B service purchasing context. *In Journal of Business & Industrial Marketing*, 2016, roč, 31, č. 2. s. 193-204. ISSN 2354-5125
- GRASSEOVÁ, M.. et al.: *Procesní řízení ve veřejném sektoru : teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2008. s. 266 s. ISBN 9788025119877.
- GRAY-H., M., et al.: Real-time process monitoring in Industry 4.0 manufacturing systems: Sensing, smart, and sustainable technologies. *Economics, In Management and Financial Markets*, 2019, roč. 14, č. 4, s. 30-36. ISSN : 1572 8145
- GUO, S., et al.: *The Application of Marketing 4P Theory in Automobile Sales*. *In: 1st International Symposium on Economic Development and Management Innovatio*. Paříž : Atlantis Press, 2019. p. 255-260.
- HAKIMOVNA, U. M., MUHAMMEDRISAEVNA, T. M.: Audit and Marketing Audit in Small Business and Private Entrepreneurship: The Order and Process of Inspection. *In Journal of Ethics and Diversity in International Communication*, 2022, Roč. 2, č 3, s. 84-88. ISSN 2792-4017
- HAMMER, M., CHAMPY, J.: Reengineering korporácie: Manifest pre obchodnú revolúciu. *In Podnikateľské obzory*, 1993, roč. 36, číslo 5, 90-91 ISSN 0032-6984
- HARMON, P. *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals*. Morgan Kaufmann, 2019. s. 214.
- Horáková, I.: *Marketing v současné a světové praxi*. Praha: GRADA, 1992. 365 s. ISBN 80-85424-83-5, s. 274

HORÁKOVÁ, Monika. Consumer behavior of college students in the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*, 2015. ISSN 1804-171X

HOUSDEN, M.: *Úspešný prieskum trhu za 7 dní*. Bratislava : Open Windows, 1997, 98 s. ISBN 80-85741-21-0, s. 21

HÚSKA, A. M.: Multinational Cooperation in the Light of Systems Theory and Organizational Cybernetics: The International Enterprise in 1980. In *Management International Review*, 1972, 47-62. ISSN : 0938-8249

CHARNES, A., et al.: *Management science and marketing management*. In *Journal of Marketing*, 1985, roč. 49, č. 2, s. 93-105.

CHERNEV, A.: *Strategic marketing management*. Cerebellum Press, 2018. s 296.

CHLEBOVSKÝ, V.: *CRM. Řízení vztahů se zákazníky*. Brno : Computer Press, a.s., 2005. ISBN 80-251-0798-1, s. 41 - 42

ISNIAH, S., et al.: Plan do check action (PDCA) method: literature review and research issues. In *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri*, 2020, Roč. 4, č. 1, s. 72-81. ISSN: 2580-2887

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing-Strategie a trendy*. GRADA Publishing as, 2008, s. 368

JEDLIČKA, M., ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Marketing a manažérstvo kvality*. In: *Nové trendy v marketingovom manažmente smerujúce k zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku*. - Trnava : VIVAEDUCA, 2007. - ISBN 978-80-969827-1-4. - S. 118

JEDLIČKA, M., ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketing ako prvok riadenia kvality. Marketing as an element of quality management. In: *INTERCATHEDRA `98 : Bulletin of plant-economic*. - Poznaň : University of Poznan, 1998. - ISBN 83-909214-0-5. - S. 55-58

JEDLIČKA, M., ŠALGOVIČOVÁ, J.: Zabezpečovanie kvality služieb. Assurance of quality in the service sector. In:

INTERCATHEDRA `98 : Bulletin of plant-economic. - Poznaň : University of Poznan, 1998. - ISBN 83-909214-0-5. - S. 59-61

JEONG, B.; YOON, J.; LEE, J.: Social media mining for product planning: A product opportunity mining approach based on topic modeling and sentiment analysis. *In International Journal of Information Management*, 2019, Č. 48, s. 290. ISSN 0268-4012

KADAROVA, J; DEMECKO, M.: New approaches in lean management. *In Procedia Economics and Finance*, 2016, č. 39, s. 160. ISSN 2212-5671

KAPSDORFEROVÁ, Z.: *Manažment kvality*. Nitra : SPU v Nitre, 2014, s. 151

KASSAY, Š., et al: Vplyv komunikácie na zmeny nákupného správania. In REFLEXIE-Kompendium teórie a praxe podnikania, 2019, s. 95-139. ISSN 2585-7428

KLEPOCHOVÁ, D.: *Marketingový výskum v maloobchode*. - 1. vyd. Ekonóm. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 1999. ISBN 80-225-1098-X, s. 9

KOHNOVA, L; PAPULA, J.: Key differences in perceiving innovation between businesses that see the strategic importance of innovation and those that only claim to be innovative. *Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues*, 2017, Roč. 7. Č. 2: s. 216-224. ISSN 2249-4588

KOTLER, P., et al.: *H2H Marketing: The Genesis of Human-to-Human Marketing*. Cham: Springer, 2021. s 158.

KOTLER, P.: *Marketing management*. 9. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7161 – 600-5, s. 107

KOTLER, PH. - Armstrong, G.: *Marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0513-3, s.172

KOTLER, PH.: *Marketing Management*. Praha : Grada Publishing,, 2001, s. 212. ISBN 80-2470016-6, s. 112

- KOTLER, Philip, et al. Marketing management: an Asian perspective. Harlow: Pearson, 2018. s. 292.
- KOTTLER, P., KELLER, K. L.: Marketing management. Jakarta: Erlangga, 2009. s 535.
- KOVÁŘ, F. et al.: *Teorie průmyslových podnikatelských systémů II*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 250 s. ISBN 80-7318-189-4.
- KRAFCIK, John F. Triumph of the lean production system. In Sloan management review, 1988, Roč. 30, č. 1, s. 41 ISSN: 1532-9194
- KRAVČÁKOVÁ, G. et al.: *Organizačné správanie*. Košice, 2013, s. 532.
- KRIZANOVA, A., et al: The effectiveness of marketing communication and importance of its evaluation in an online environment. Sustainability, 2019, roč. 11, s. 24, ISSN 7000-0016.
- KRIŽANOVÁ, A.: Spokojnosť zákazníka a jej piliere – hodnota a kvalita výrobku alebo služby. In: *Kvalita*. 2003, roč. XI, č. 3, s. 26 - 29. ISSN 1335-9231
- Kulčáková, M.: *Výskum trhu*. Bratislava : Sofa, 1994. 129 s. ISBN 80-85752-10-7, s. 11
- KUSÁ, A. – PIZANO, V.: Marketingové analýzy a stratégie. UCM FMK Trnava.2011. 196 s. ISBN 978-80- 8105-239
- LEE, R. G., DALE, B. G.: Business process management: a review and evaluation. In *Business process management journal*, 1998. Roč. 4 Č. 3, s. 214-225. ISSN: 1463-7154
- LEIGH, D.: *What is marketing?* [online]. [2022-10-10]. Dostupné na: <<http://www.davidleigh.info/what-is-marketing/>>.]
- LIPTAK, B. G. *Instrument Engineers' Handbook, Volume One: Process Measurement and Analysis*. CRC press, 2003, s. 1920.

LOCKLEY, LK.: "Notes on the History of Marketing Research," *In Journal of Marketing*, 1950, Roč. 14, č. 5, 1950, s.. 733-736 ISSN: 0167-8116

Low-Involvement Versus High-Involvement Buying Decisions and the Consumer's Decision-Making Process [online]. [2022-10-10]. Dostupné na:

<<https://open.lib.umn.edu/principlesmarketing/chapter/3-2-low-involvement-versus-high-involvement-buying-decisions-and-the-consumers-decision-making-process/>>.

LYKOVÁ, J.: *Marketingový audit a kontrola*. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-720-6, s. 100

MAJARO, S.: *Základy marketingu*. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-297-2, s.61

MAKRIDES, A, et al.: Consumer cosmopolitanism in international marketing research: a systematic review and future research agenda. *International Marketing Review*, 2021. Roč. 29, č. 2, s. 250. ISSN 0265-1335.

MAKÝŠ, P., Marcel, Š.: *Systém manažérstva kvality podľa ISO 9001:2015 a jeho audity podľa ISO 19011:2018*. Bratislava : MKreo, 2019, s. 96

MATAIDES, A. – Závadský, J.: *Ako zaviesť systém riadenia kvality podľa STN EN ISO 9001: 2001 v organizácii*. Bratislava: Vydavateľstvo EPOS, 2005. ISBN 80-8057-632-7 s. 72

MCDANIEL JR, Carl; GATES, Roger. *Marketing research*. John Wiley & Sons, 2018. s. 352.

MORGAN, A., et al. Research in marketing strategy. In *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2019, roč. 47, č. 1, s. 4-29. ISSN 1788738

MOTHERSBAUGH, D. L., et al: *Consumer behavior: Building marketing strategy*. New York, USA: McGraw-Hill Education, 2020. s. 625.

MOURTZIS, D. FOTIA, S., VLACHOU F.: PSS Design evaluation via KPIs and lean design assistance supported by

context sensitivity tools, In *Procedia CIRP*, Č. 56, 2016, s. 496-501. ISSN 2212-8271.

MUKHOPADHYAY, M. Total quality management in education. SAGE Publications Pvt. Limited, 2020. s. 235

MÜLLER, J., et al: Digital, Social Media, and Mobile Marketing in industrial buying: Still in need of customer segmentation? Empirical evidence from Poland and Germany. In *Industrial Marketing Management*, 2018, č. 73, s. 70-83. ISSN 198-501

NENADÁL, J.: Aplikace procesního přístupu v systémech managementu jakosti – zkušenosti a slabé stránky. In: *Svetový deň kvality Kvalita procesov – kľúč k úspechu*. Zborník prednášok. Žilina 2007, s. 59 ISBN 978-80-85348-76-

NENADÁL, J.: *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0, s. 63

Norma ISO 9001: 2015 Systémy manažerstva kvality. Požiadavky.

PALMATIER, R. W., et al.: *Relationship marketing*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2008.

PARMENTER, D.: *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons : USA, 2018, s. 385.

PAULOVÁ, I., et al: Metódy zlepšovania efektívnosti a účinnosti TQM. - 1. vyd. - Bratislava : STU v Bratislave, 2008. - 304 s. - ISBN 978-80-227-2857-7

PAULOVÁ, I., HEKELOVÁ, E., ŠATANOVÁ, A., ŠALGOVIČOVÁ, J.: Metódy zlepšovania efektívnosti a účinnosti TQM. - 1. vyd. - Bratislava : STU v Bratislave, 2008. - 304 s. - ISBN 978-80-227-2857-7

PEÇAS, P., et al.: Pdca 4.0: A new conceptual approach for continuous improvement in the industry 4.0 paradigm. In *Applied Sciences*, 2021, Roč. 11, Č. 16 s. 7671. ISSN 2076-3417

- PERMANA, A., PURBA, H. H.; RIZKIYAH, N. D.: A systematic literature review of Total Quality Management (TQM) implementation in the organization. In *International Journal of Production Management and Engineering*, 2021, Roč. 9, č. 1, s. 25-36. ISSN 2340-4876
- PETERS, P.: *The Cambridge dictionary of English grammar*. Cambridge University Press, 2013.
- PLA, A., et al. Petri net-based process monitoring: a workflow management system for process modelling and monitoring. In *Journal of Intelligent Manufacturing*, 2014, Roč. 25, č. 3, s. 539-554.
- POPOVA, V., SHARPANSKYKH, A.: Modeling organizational performance indicators. In *Inf. Syst.*, Roč. 35, č. 4, 2010. s. 505-527
- PŘÍBOVÁ, M.: *Marketingový výzkum v praxi*. Praha : Grada Publishing, 1996, s.128 ISBN 80-7169-299-9, s. 13
- Procesní řízení*, [online]. [2022-10-10]. Dostupné na: <http://www.ipmplzen.cz/import/1099500983_import-PROCESNI_MANAGEMENT.pdf>
- RAJT, Štefan. *Marketing*. Bratislava: Sprint, 2000. ISBN 80-8848-62-8.
- RÍO-ORTEGA, M., RESINAS, C., CABANILLAS, A.: On the definition and design-time analysis of process performance indicators. In *Inf. Syst.*, roč. 38, č. 4, 2013, s. 470-490 ISSN 0306-4379
- ŘEHOŘ, P., et al.: *Management. EF*. České Budějovice : Jihočeská universita., 2018, s. 30.
- SCHMITT, G.: *Why collectivization of agriculture in socialist countries has failed: a transaction cost approach*. Routledge, 2021. p. 143-159.
- SINHA, M. N., Willborn, W. W. O.: *The management of quality assurance. II. Title, III. Series*. The United States of America : John Wiley & Sons, Inc., 1985. ISBN 0-471-80310-3

SMITH, A.: *La riqueza de las naciones* Madrid, Španielsko : Alianza editorial, s. 818.

SPÁČIL, A.: *Péče o zákazníky : co od nás zákazník očekáva a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0514-1, s. 12

STN EN ISO 9001: 2015. *Systémy manažérstva kvality*.

STN ISO 10002 Manažérstvo kvality. Spokojnosť zákazníka.

Návod na vybavovanie sťažnosti v organizáciách

SVĚTLÍK, J.: *Marketing – cesta k trhu*. – 1. vyd. Zlín : EKKA, 1992. 256 s. ISBN80-900015-8-0 s. 42

ŠALGOVIČOVÁ J., DARÁZS, T.: *Nákupné očakávania a rozhodovanie zákazníkov v kruhovej* 2019. In: Marketingová komunikácia v manažérskych procesoch kruhovej ekonomiky 2 : zborník príspevkov z vedeckej konferencie realizovanej v rámci riešenia projektu VEGA č. 1/0078/18 s názvom Aspekty marketingovej komunikácie v manažérskych procesoch kruhovej ekonomiky : / editori: Denisa Jánošová, Iveta Málíková. - 1. vyd. - Trnava : Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave,

ŠALGOVIČOVÁ J.: *Význam medzinárodných noriem pre masmediálnu a marketingovú komunikáciu* = The importance of international standards for mass media and marketing communication / Jarmila Šalgovičová, 2015. In: Megatrendy a médiá 2015: Mediálna farma II. : transkultúrna komunikácia a mediálne umenie : od slova k žánru a jeho súčasným podobám / editori zborníka: Dana Petranová, Hana Pravdová, Martin Solík ; recenzenti zborníka: Juliána Mináriková, Zuzana Palovičová. - 1. vyd. - Trnava : Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave, 2015. - ISBN 978-80-8105-722-9, S. 394-403.

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Požiadavky na kvalitu komunikácie firmy s verejnosťou. In: CO-MAT-TECH 99 : 7. medzinárodná vedecká konferencia. Zväzok 2. - Bratislava : STU v Bratislave, 1999. - ISBN 80-227-1272-8. - S. 250-254

ŠALGOVIČOVÁ, J. - URDZIKOVÁ, J.: *Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov*. - 1. vyd. - Trnava : VIVAEDUCA, 2009. - CD-ROM, 132 s. - ISBN 978-80-969827-7-6 s. 27

ŠALGOVIČOVÁ, J. et al.: *Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažérstva kvality marketingu*. Trnava : Vydavateľstvo Tripsoft Trnava, 2006. ISBN 80-969390-6-8, s. 18

ŠALGOVIČOVÁ, J. ŠTEFANČÍKOVÁ, A.: *Procesný prístup v marketingu*. - 1. vyd. - Trnava : Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2012. s. 243 . ISBN 978-80-8105-276-

ŠALGOVIČOVÁ, J., BÍLÝ, M.: Importance of ISO 9001:2000 standard for buyer-supplier relationships. In: RaDMI 2005. 5th International Conference Research and Development in Mechanical Industry : Serbia and Montenegro/ Vrnjačka Banja, 04.-07. September 2005. - Trstenik : High Technical Mechanical School of Trstenik, 2005. - S. 531-533.

ŠALGOVIČOVÁ, J., BÍLÝ, M.: Kvalita organizácií vykonávajúcich audit a certifikáciu systémov manažérstva. Quality of organisations providing audit and certification of management systems. In: Vedecké práce MtF STU v Bratislave so sídlom v Trnave. Research papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology in Trnava. - ISSN 1336-1589. - Č. 22 (2007), s. 133-138

ŠALGOVIČOVÁ, J., KLINČEKOVÁ S.: *Why should we care about customer value?* 1. vyd. - Katowice : Wydawnictwo Unikat 2, 2017. - 130 s.

ŠALGOVIČOVÁ, J., KLINČEKOVÁ S.: *Why should we care about customer value? /;* reviewers: Alena Kusá, Pavol Molnár. - 1. vyd. - Katowice : Wydawnictwo Unikat 2, 2017. - 130 s. - ISBN 978-83-62314-37-9.

ŠALGOVIČOVÁ, J., KLINČEKOVÁ, S.: *Selected chapters of integrated marketing communication in the era of*

information society /; reviewers: Anna Šatanová, Rudolf Rybanský, Jozef Mihok. - 1. vyd. - Łódź : Księży Młyn Dom Wydawniczy Michal Koliński, 2014. - 157 s. - ISBN 978-83-7729-242-6.

ŠALGOVIČOVÁ, J., PRAJOVÁ, V., : Obrabotka dannyh i kvantifikacija stepeni udovletvorennosti potrebitelej. In: Upravlenije ekonomikoj: metody, modeli, technologii : 8 Vserossijskaja naučnaja konferencija s meždunarodnym učastiem. V 2-ch č. Č. 1. Ufa, 4-5 decembra 2008. - Ufa : Ufinskij gosudarstvennyj aviacionnyj techničeskij universitet, 2008. - ISBN 978-5-86911-815-8. - S. 76-81

ŠALGOVIČOVÁ, J., PRAJOVÁ, V.: Contemporary trends of marketing communications. - Łódź : KSIEZY MLYN Dom Wydawniczy Michal Kolinski, 2010. - 155 s. - ISBN 978-83-7729-057-6

ŠALGOVIČOVÁ, J., PRAJOVÁ, V.: Filozofia TQEM - komplexné environmentálne manažérstvo kvality = Philosophy of TQEM - comprehensive environment quality management /, 2012. In: Fórum inovatívnych myšlienok : zborník príspevkov z medzinárodnej odbornej konferencie uskutočnenej v rámci projektu ITMS 22410420018 Vytvorenie slovensko-českého klastra pre podporu inovatívnych technológií v cezhraničnom regióne, ktorý je realizovaný s finančnou podporou Operačného programu cezhraničnej spolupráce Slovenská republika - Česká republika 2007 - 2013 / [zostavovatelia] Jozef Matúš, Daniela Kollárová. - Trnava : Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta masmediálnej komunikácie, 2012. - ISBN 978-80-8105-431-0, S. 179-185.

ŠALGOVIČOVÁ, J., PRAJOVÁ, V.: Izmerenije stepeni udovletvorennosti potrebitelej uslug v kontekste menedžmenta kačestva organizacii. In: SED 2008. 1st International Conference "Science and Higher education in function of

sustainable development" : Zbornik Radova proceedings. 17-18 September 2008, Uzice,. - Uzice : High business technical school of Uzice, 2008. - ISBN 978-86-83573-07-3

ŠALGOVIČOVÁ, J., PRAJOVÁ, V.: Marketing communications in the twenty-first century. In: Annals of DAAAM and Proceedings of DAAAM Symposium. - ISSN 1726-9679. - Vol. 20, No. 1 Annals of DAAAM for 2009 & Proceedings of the 20th international DAAAM symposium "Intelligent manufacturing & automation: Focus on theory, practice and education" 25 - 28th November 2009, Vienna, Austria. - Vienna : DAAAM International, 2009. - ISBN 978-3-901509-70-4, s. 1751-1752.

ŠALGOVIČOVÁ, J., PRAJOVÁ, V.: Marketing communications and quality. - Łódź : KSIEŻY MLYN Dom Wydawniczy Michal Kolinski, 2010. - 162 s. - ISBN 978-83-7729-055-2

ŠALGOVIČOVÁ, J., SOBOŇ, T.: Definovanie požiadaviek zákazníka v súlade s filozofiou Six Sigma. Definition of the customer`s requirements ai accordance with the SIX SIGMA philosophy. In: Vedecké práce Mf STU v Bratislave so sídlom v Trnave. Research papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology in Trnava. - ISSN 1336-1589. - Zv. 14 (2003), s. 81-85

Šalgovičová, J., Štefančíková, A.: *Marketing processes*. - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2011. - 194 s. ISBN 978-83-7729-119-1.

ŠALGOVIČOVÁ, J., URDZIKOVÁ, J. PRAJOVÁ, V.: Research of the factors that influence the selection and implementation of integrated marketing communication tools in respect. In: Fórum Manažéra. - ISSN 1336-7773. - Č. 1 (2012), s. 42-45

ŠALGOVIČOVÁ, J., URDZIKOVÁ, J.: A satisfied customer - in the light of ISO standards.. In: Drewno. Wood. - - Vol. 52, Nr. 182 (2009), s. 83-90 ISSN 1644-3985.

ŠALGOVIČOVÁ, J., URDZIKOVÁ, J.: Manažérstvo reklamácií a komunikácia s nespokojným zákazníkom. Management of Complaints and Communication with Unsatisfied Customers. - 1/7162/20. In: Acta oeconomica No 24 : Manažérstvo sťažností v organizáciách služieb. - Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2008. - ISBN 978-80-8083-620-7. - S. 18-25

ŠALGOVIČOVÁ, J., URDZIKOVÁ, J.: Marketing business philosophy and quality management - common relationships. In: Management, Economics and Business Development in European Conditions : VII. International Scientific Conference. 28th - 29th May 2009, Brno - Rozdrojovice, ČR. - Brno : VUT v Brně, 2009. - ISBN 978-80-214-3893-4. - V./74-V./77

ŠALGOVIČOVÁ, J., URDZIKOVÁ, J.: *Ochrana spotrebiteľa v manažérstve reklamácií.* - 1. vyd. - Bratislava : Nakladateľstvo STU, 2012. - 139 s. - ISBN 978-80-227-3732-6 [jazyk: slovenčina]

ŠALGOVIČOVÁ, J., VAŇOVÁ, J.: Ochrana spotrebiteľa a jej význam pre podnikový marketing. In: CO MAT TECH 94. Konferencia s medzinárodnou účasťou : 2.sekcia: management priemyselných podnikov, aplikovaná informatika a automatizácia v priemysle, inžinierstvo kvality produkcie, inžinierska pedagogika, environmentalistika : Konf. Trnava. 27.-28.10.1994. - Trnava : STU v Bratislave, 1994. - S. 69-74

ŠALGOVIČOVÁ, J., VANESSA P.: *Contemporary trends of marketing communications* - Łódź : KSIEŻY MŁYN Dom Wydawniczy Michał Koliński, 2010. - 155 s. - ISBN 978-83-7729-057-6.

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Ako zabezpečiť kvalitu komunikácie s nespokojným zákazníkom. How to assure quality of communication with a dissatisfied customer. In: CO-MAT-TECH 2000 : 8. medzinárodná vedecká konferencia. Časť 3.:

- Manažment priemyselných podnikov a kvalita. - Bratislava : STU v Bratislave, 2000. - ISBN 80-227-1413-5. - S. 253-257
- ŠALGOVIČOVÁ, J.: Aktuálne trendy marketingu a manažérstva kvality na globálnom trhu. The current trends of marketing and quality management for global market. - 3/3103/05, 1/3764/06. In: Obchod, jakost a finance v podnikách - determinanty konkurenceschopnosti IV : Sborník / konf.(heslo) Mezinárodní vědecká konference. Praha, 6.-7.4.2006. - Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006. - ISBN 80-213-1436-2. - S. 177-180
- ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Current problems of marketing communication in the global markets environment*: In Globalization and Its Socio-Economic Consequences : 15th International Scientific Conference : Proceedings / edited by Tomas Kliestik ; reviewed by Tomas Kliestik, Anna Krizanova. - Zilina : ZU - University of Zilina, 2015. - ISBN 978-80-8154-145-2, S. 748-754.
- ŠALGOVIČOVÁ, J.: Dimensions of customers requirements for project management. In: *INTERCATHEDRA*.-č. 20 (2004). - Poznaň : Akademia Rolnicza w Poznaniu, s. 144-146 ISSN 1640-3622.
- ŠALGOVIČOVÁ, J.: Dôsledky TQM na podnikový marketing. In: *INTERCATHEDRA*.. 1999, č 15, s. 84-86 ISSN 1640-3622.
- ŠALGOVIČOVÁ, J.: Dôsledky TQM na podnikový marketing. In: *INTERCATHEDRA*. - č. (1999), s. 86. ISSN 1640-3622. –
- ŠALGOVIČOVÁ, J.: Dôsledky TQM na podnikový marketing. In: *Intercathedra 99* : Bulletin of Plant-Economic. Departmen of the European Wood Technology University studies. Nr.15/1999. - Poznaň : Komitet Badań Naukowych, 1999. - ISBN 83-909214-5-6. - S. 84-87
- ŠALGOVIČOVÁ, J.: Factors of Efficiency of the Marketing Communication. Faktory efektívnosti marketingovej

komunikácie. - 1/3794/06. In: Marketing? Proč ne! : Zkušenosti a trendy v marketingu. Sborník anotací příspěvků / konf.(heslo) Mezinárodní konference. Ostrava, 25.9.2006. - Ostrava : VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2006. - ISBN 80-248-1166-9. - S. 1-4

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Integrovaný audit - ďalší krok ku kvalite organizácie. In: *Materials Science and Technology* - ISSN 1335-9053. - Roč. 3, č. 1

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Interakcia riadenia kvality a marketingu v podniku a jej význam pre zákazníka. In: Vedecké práce Materiálovotechnologickej fakulty Slovenskej technickej univerzity v Bratislave so sídlom v Trnave. Zväzok 4. 1996. - Bratislava : STU v Bratislave, 1996. - ISBN 80-227-0910-7. - S. 199-203.

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Kvalita komunikácie so zákazníkom pri reklamáciách. The quality of customer complaint management. In: Jakost 2000. Quality 2000 / konf.(heslo) 9. ročník mezinárodní konference. Ostrava, 30.5.-1.6. 2000. - Ostrava : DT, 2000. - ISBN 80-02-01350-6.

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Kvalita v službách integrovanej marketingovej komunikácie a public relations zvlášť. In: Prvenstvo v kvalite '98 : Kvalita pre Európu. Zborník zo 7. konferencie s medzinárodnou účasťou. - Košice : TU, 1998. - ISBN 80-7099-379-0. - S. 27-30.

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketing a komplexné manažerstvo kvality. Marketing and the total quality management. In: Vedecké práce MTF STU v Bratislave so sídlom v Trnave. Research papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology in Trnava. - ISSN 1336-1589. - Vol. 12 (2002), s. 135-138 [vnútrofakult. kateg.: neuv.]

ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Marketing v manažerstve kvality*. - 1. vyd. - Bratislava: STU v Bratislave, 2005. - 202 s. - (Edícia vysokoškolských učebníc). - e-učebnica. - ISBN 80-227-2288-X

ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Marketingová stratégia podniku orientujúceho sa na TQEM*. - 1. vyd. - Hnúšťa : AP SOLUTION, 2004. 215 s. - ISBN 80-968734-5-8

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Marketingové procesy s podporou manažerstva kvality. (2012, 382 s.)

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Monitoring a meranie spokojnosti zákazníkov ako nástroj prevencie podnikových kríz. In: *Materials Science and Technology 2003*- ISSN 1335-9053. - Roč. 3, č. 2

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Monitoring and Measurement of customer satisfaction as a tool of company crisis collection. In: *INTERCATHEDRA*.- č. 19 (2003). - Poznaň : Akademia Rolnicza w Poznaniu, s. 112-114

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Monitoring spokojnosti zákazníka prostredníctvom práce so sťažnosťami a reklamáciami. Monitoring customers satisfaction via claims. In: *JAKOST 2002. QUALITY 2002 : Sborník konference / konf.(heslo) 11. ročník mezinárodní konference JAKOST 2002*. Ostrava, 28.-30.5. 2002. - Ostrava : Dům techniky Ostrava, 2002. - ISBN 80-02-01494-4

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Monitoring stepeni udovletvorenosti potrebitelaj kačestvom uslug.In: *Kačestvo ekonomičeskogo rosta: teorija i praktika ocenki i upravlenija*. - Moskva : Izdatel'stvo "Ekonomika", 2007. - ISBN 978-5-282-02810-2. - S. 138-148

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Nákupné správanie spotrebiteľskej jednotky a kultúra. In: *Spokojnosť zákazníka a metódy jej hodnotenia : Zborník konferencie s medzinárodnou účasťou*. - Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 1999. - ISBN 80-8055-297-5. - S. 163-168 [vnútrofakult. kateg.: neuv.]

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Niektoré pravidlá zlepšovania kvality komunikačnej stratégie pre globálny trh a priamy marketing. Some rules of the communication strategy quality

improvement for global market and direct marketing. In: Vedecké práce MTF STU v Bratislave so sídlom v Trnave. Research papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology in Trnava. - ISSN 1336-1589. - Vol. 13 (2002), s. 87-92

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Niektoré problémy marketingu a kvality vo firmách podnikajúcich na globálnom trhu. In: JAKOST 2003. QUALITY 2003 : Sborník přednášek / konf.(heslo) JAKOST 2003. QUALITY 2003: 12. mezinárodní konference. Ostrava, 13.-15.5.2003. - Ostrava : Dům techniky 2003. - ISBN 80-02-01558-4.

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Nové pravidlá marketingu a manažerstva kvality na globálnom trhu. - II. časť zborníka. In: Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky '05 : Zborník príspevkov. 2 časti / konf.(heslo) Medzinárodná vedecká konferencia. Rajecké Teplice, Slovenská republika, 5.-6.10.2005. - Žilina : Žilinská univerzita, 2005. - ISBN 80-8070-463-5 (1.Č.) . - ISBN 80-8070-464-3 (2.Č.) . - S. 192-196.

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Odborná terminológia v manažérskej praxi. Professional terminology in managerial practice. In: Materials Science and Technology ISSN 1335-9053. - Roč. 6, č. 1 (2006)

ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Píspevok revidovanej normy ISO 19011 k zlepšovaniu procesu marketingového auditu* = The contribution of the revised standard ISO 19011 to improve the process of marketing audit, 2011. In: Nové trendy v marketingovej komunikácii : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Nové trendy v marketingu: Zvyšovanie konkurencieschopnosti Slovenska, regiónov a firiem: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave, 2011. - ISBN 978-80-8105-335-1, S. 210-220.

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Použitie modelov analýzy spokojnosti zákazníkov pre zlepšovanie kvality poskytovaných služieb. In:

CO-MAT-TECH 98 : 6. medzinárodná vedecká konferencia (Trnava, 22. 23. 10. 1998) 2. diel. - Bratislava : STU v Bratislave, 1998. - ISBN 80-227-1112-8. - S. 289-294 [vnútrofakult.

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Quality of communication - a supposition for implementing relationship marketing. In: Communications on the edge of the millenniums. Plenary session. Communications and society. 10th international scientific conference : Žilina, SR, 9. - 11. Sep. 1998. - Žilina : Žilinská univerzita, 1998. - ISBN 80-7100-522-3. - S. 15-18

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Rizikové faktory kvality marketingového rozhodovania o komunikačnom mixe. Risk factors of quality of marketing decisioning on communication mix. In: Jakost 99. Quality 99 : Sborník přednášek. 8. mezinárodní konference. - Ostrava : DT, 1999. - ISBN 80-02-01301-8. - D-44/D-48

ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Terminológia kvality*. - 1. vyd. - Bratislava : STU v Bratislave, 2006. - 156 s. - ISBN 80-227-2370-3, s. 28

ŠALGOVIČOVÁ, J.: The main general trends of marketing communications in the twenty first century. In: INTERCATHEDRA. - ISSN 1640-3622. - No 19 (2003). - Poznaň : Akademia Rolnicza w Poznaniu, s. 115-117 ISSN 1640-3622.

ŠALGOVIČOVÁ, J.: The quality of marketing communication - bound to the promotional mix. Kvalita marketingovej komunikácie a jej väzby na propagačný mix. In: Vedecké práce Materiálovotechnologickej fakulty Slovenskej technickej univerzity v Bratislave so sídlom v Trnave. Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology in Trnava : Zväzok 11. Volume 11. - Bratislava : STU v Bratislave, 2001. - ISBN 80-227-1648-0. - S. 143-147.

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Theory of marketing communication. In: Vedecké práce Materiálovotechnologickej fakulty Slovenskej technickej univerzity v Bratislave so sídlom v Trnave. Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology in Trnava : Zväzok 10. Volume 10. - Bratislava : STU v Bratislave, 2001. - ISBN 80-227-1852-4. - S. 115-120

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Využitie priameho marketingu v interaktívnej komunikácii so zákazníkom. In: INTERCATHEDRA. - ISSN No 16 (2000), s. 69-72 ISSN 1640-3622. –

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Využívanie modelov spotrebiteľského správania v procese zlepšovania kvality komunikácie so zákazníkom. In: Prvenstvo v kvalite '99. - Košice : Technická univerzita v Košiciach, 1999. - ISBN 80-7099-451-7. - S. 76-80

ŠALGOVIČOVÁ, J.: Vzájomné väzby manažérstva kvality a marketingovej koncepcie podnikania. Mutual relationships of quality management and a marketing bussiness conception. In: (KO)MEDIA : Sborník príspevků z 2. ročníku mezinárodní konference, 24 - 25.10.2007, Zlín. - Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíne, 2007. - ISBN 978-80-7318-677-7. - S. 1-5.

ŠALGOVIČOVÁ, J: Marketing a TQM. In: Vedecké práce Materiálovotechnologickej fakulty Slovenskej technickej univerzity v Bratislave so sídlom v Trnave : Zväzok 6. - Bratislava : STU v Bratislave, 1998. - ISBN 80-227-1142-X. - S. 313-316

ŠALGOVIČOVÁ, JARMILA, PRAJOVÁ, V.: Predloženija po podgotovke anket dlja monitoringa stepeni udovletvorennosti potrebitelej. - článok vyšiel v zborníku: Upravlenie ekonomikoj: metody, modeli, tehnologii. Ufa, 2008. ISBN 978-5-86911-815-8, str. 72-76. In: SED 2008. 1st International Conference "Science and Higher education in function of sustainable development" : Zbornik Radova

proceedings. 17-18 September 2008, Uzice,. - Uzice : High business technical school of Uzice, 2008. - ISBN 978-86-83573-07-3

ŠALGOVIČOVÁ, JARMILA.: Monitoring and measurement of customer satisfaction as a process of quality management system. In: RaDMI 2004: Research and development in mechanical Industry : Proceedings / konf.(heslo) International Conference. 4th. Research and Development in Mechanical Industry. Zlatibor, Serbia and Montenegro, 1.8.-4.9.2004. - Kraljevo : Faculty of Mechanical Engineering, 2004. - ISBN 86-83803-17-1. - S. 543-545.

ŠALGOVIČOVÁ, JARMILA.: Partnerstvo s dodávateľmi a externe objednané procesy v systéme manažérstva kvality. Partnership with the suppliers and outsourced processes in quality management system. In: Obchod, jakost a finance v podnikách - determinanty konkurenceschopnosti III : Sborník / konf.(heslo) Mezinárodní vědecká konference. Praha, 7.-8.10.2004. - Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2004. - ISBN 80-213-1162-2. - S. 126-130.

ŠMÍDA, F.. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Grada Publishing as, 2007. s. 123.

TRUNEČEK, J.: *Management v informační společnosti : učební texty pro bakalářské studium*. 1999. str.120

URBAN, E. a kol.: *Vybrané kapitoly z medzinárodného marketingu*. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 1997. 367 s. ISBN 80-225-0837-3, s. 154

URDZIKOVÁ, J. - ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Ochrana zákazníkov pred nekvalitou produktov*. 1. vyd. Trnava : VIVAEDUCA, 2009. CD-R., 132 s. - ISBN 978-80-969827-7-6, s. 39

URDZIKOVÁ, J., ŠALGOVIČOVÁ, J.: Postavenie zákazníka vo vzťahu k podnikateľskému subjektu. In: *Management, Economics and Business Development in the new European Conditions : VII. International Scientific Conference*. Brno : CERM, 23.-24. máj 2009. ISBN 978-80-7204-582-2

URDZIKOVÁ, J., ŠALGOVIČOVÁ, J.: V organizácii zameranej na kvalitu zákazníkom všetko začína aj končí.. In: *Trendy ekonomiky a managementu*. Brno : VUT, Roč. 2, č. 3, 2008, s. 56-61. ISSN 1802-8527

URDZIKOVÁ, J.: Spokojný a lojálny zákazník – základný kameň úspechu podniku. In: *Kvalita 2 /2005*. Žilina: MASM, 2005, s. 24-26. ISSN 1335-9231

VOM BROCKE, J., MENDLING, J., ROSEMANN, M.: *Business Process Management Cases Vol. 2*. Springer Berlin Heidelberg, 2021. s. 357

VORAMONTRI, D.: et al. Impact of social media on consumer behaviour. *International journal of decision*. 2019, Roč. 11, č. 3. s. 209-233.

WANNES, A., GHANNOUCHI, S.: KPI-based approach for business process improvement. *Procedia Computer Science*, 2019, Č. 164: s. 265-270. ISSN 1877-0509

WEITZ, BARTON A.; JAP, SANDY D. Relationship marketing and distribution channels. In *Journal of the academy of Marketing Science*, 1995, Roč, 23, č. 4. s. 305-320.

WOMACK, J., JONES, D. T., ROOS, D.: *The machine that changed the world: The story of lean production--Toyota's secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world industry*. Simon and Schuster, Boston, 2007. s. 357

ZÁVADSKÝ, J.: *.Procesný manažment*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2004. 147 s. ISBN 80-8083-010-X.

ZÁVADSKÝ, J.: *Riadenie výkonnosti podnikových procesov*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2005. 120 s. ISBN 80-8083-077-0. s. 8

ZGODAVOVÁ, K.: Manažérstvo kvality. In: *Integrovaný manažérsky systém*. - Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2009. - ISBN 978-80-552-0231-0, s. 17

PROCESY V MARKETINGU A MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCII

AUTORI:

Ing. Tamás Darázs, PhD.
prof. Ing. Jarmila Šalgovičová, CSc.

RECENZENTI:

Doc. Ing. Jaromíra Vaňová, PhD.
Doc. Ing. Pavol Molnár, CSc.

VEDECKÝ VÝBOR VYSOKOŠKOLSKEJ UČEBNICE:

prof. Ing. Anna Zaušková, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, SR
Prof. UE dr hab. Zbigniew Widera, PhD. University of Economics in
Katowice, Poland
prof. PhDr. Hana Pravdová, PhD. Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave,
SR
prof. Ing. Anna Križanová, PhD., FPEDAS Žilinská univerzita, Slovenská
republika
doc. PhDr. Ludmila Čábyová, PhD., Univerzita sv. Cyrila a Metoda
v Trnave, SR
doc. Ing. Andrea Chlpeková, PhD., Mtf. STU Bratislava
prof. Ing. Alena Kusá, PhD., Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, SR
prof. Ing. Miloš Čambál, PhD.: Mtf STU Trnava
doc. Ing. Stachová Katarína, PhD.
doc. PhDr. Michal Lukáč, PhD.

NÁVRH OBÁLKY: Mgr. Martin Klementis, PhD.

VYDAVATEĽ: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2022

VYDANIE : prvé / online

POČET STRÁN: 361

ISBN 978-80-572-0292-9