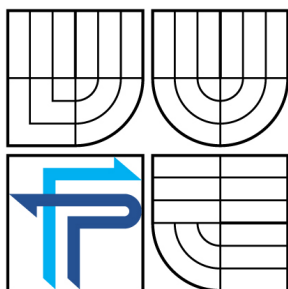




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÁ STRATEGIE VSTUPU KOLUMBIJSKÉ FIRMY HAMACAS RGV NA EVROPSKÝ TRH

MARKETING STRATEGY OF EUROPEAN MARKET PENETRATION
BY COLOMBIAN COMPANY HAMACAS RGV

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. VALÉRIA VASTUŠKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,
CSc., MBA

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vastušková Valéria, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Marketingová Strategie vstupu Kolumbijské firmy
Hamacas RGV na Evropský trh**

v anglickém jazyce:

**Marketing Strategy of European Market Penetration
by Colombian Company Hamacas RGV**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

HOLLENSSEN, S. Global marketing: A decision-oriented approach. Harlow: Prentice Hall, 2004. 760 s. 3rd edition. ISBN 0273678396.

KEEGAN, W.J., GREEN, M.C. Global marketing. New Jersey: Pearson Education, 2003. 666 s. 3rd edition. ISBN 0-13-066998-9.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Principles of Marketing: European Edition. London: Prentice Hall, 1999. 1056 s. ISBN 0132622548.

KOTLER, P., KELLER, K.L. Marketingmanagement. New Jersey : Pearson Education, 2009. 816 s. 13th edition. ISBN 0-13-135797-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.01.2010

Anotácia

Hlavnou úlohou diplomovej práce je analýza potenciálu Európskeho trhu na vstup Kolumbijskej firmy Hamacas RGV a navrhnutie stratégie vstupu. Táto firma sa už niekoľko rokov venuje ručnej výrobe výlučne tradičných kolumbijských výrobkov ako napríklad hojdacie siete a má záujem expandovať na európsky trh so svojimi vysoko kvalitnými výrobkami. V prvej časti sú vysvetlené základné teoretické princípy marketingu a analýzy externého a interného prostredia firmy nevyhnutné na naplánovanie stratégie expandovania na zahraničný trh. Začiatok druhej časti je venovaný opisu firmy, jej hlavných cieľov a prostredia, v ktorom pôsobí. Potom sú prevedené analýzy európskeho trhu ako potenciálneho trhu na expandovanie pre Hamacas RGV v budúcnosti. Na záver autor navrhuje riešenia a odporúčania založené na predchádzajúcich analýzach.

Anotation

The main objective of master's thesis is to analyze the European market as a potential market for the expansion of Hamacas RGV. This Colombian company is focused on production of hand-made traditional high-quality products for example hammocks. In the first part are introduced basic theoretical concepts and marketing analyses which are crucial when planning the expansion strategy. Second part starts with the company's overall overview and continues with analyses of conditions of external and internal European environment as a potential market for Hamacas RGV expansion in the future. The conclusion is made at the end with the recommendations which are built on examined analyses.

Kľúčová slova

Marketing, marketingová stratégia, ručná výroba, vstup na trh, Európa, Hamacas RGV.

Keywords

Marketing, marketing strategy, hand-made production, market penetration, Europe, Hamacas RGV.

Bibliografická citácia

VASTUŠKOVÁ, V. *Marketingová stratégia vstupu kolumbijskej firmy Hamacas RGV na európsky trh*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 87 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Prehlasujem, že som diplomovú prácu vypracovala samostatne pod vedením Doc. Ing. Vladimíra Chalupského, CSc. a uviedla v zoznamu literatúry všetky použité literárne a odborné zdroje.

V Brne dňa 1. januára 2010

vlastnoručný podpis autora

Pod'akovanie

Ďakujem vedúcemu diplomovej práce Doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za poskytnutú podporu a cenné informácie.

Moje pod'akovanie si ďalej zaslúži ingeniero Raúl González Vageón, majiteľ firmy Hamacas RGV, Kolombia.

Obsah

Úvod	10
1 Teoretická časť	12
1.1 Marketingový koncept.....	12
1.2 Tradičný marketing a nové reality marketingu.....	13
1.3 Koncept plánovania marketingovej stratégie.....	15
1.4 Misia, vízia a ciele spoločnosti	16
1.4.1 Misia spoločnosti	17
1.4.2 Vízia spoločnosti.....	17
1.4.3 Ciele firmy.....	18
1.5 Analýza vonkajšieho prostredia spoločnosti	18
1.6 Analýza vnútorného prostredia	19
1.6.1 Analýza odvetvia.....	20
1.6.1.1 Rivalita medzi súčasnými konkurentmi	20
1.6.1.2 Riziko vstupu potenciálnych konkurentov	21
1.6.1.3 Hrozba substitutov	21
1.6.1.4 Zmluvná sila odberateľov.....	21
1.6.1.5 Zmluvná sila dodávateľov	21
1.6.2 Analýza prostredia interných zdrojov	22
1.6.3 Analýza portfólia spoločnosti	23
1.6.3.1 BCG Matrix	23
1.6.3.2 GE matrix	24
1.6.4 Analýza SWOT	26
1.7 Konkurencieschopnosť.....	27
1.7.1 Konkurenčná výhoda.....	27
1.7.2 Pozícia na trhu	28

1.8	Segmentácia, cielenie, pozicovanie.....	28
1.8.1	Segmentácia.....	28
1.8.1.1	Demografická segmentácia.....	29
1.8.1.2	Psychografická segmentácia.....	30
1.8.1.3	Segmentácia podľa správania.....	30
1.8.2	Cielenie.....	30
1.8.3	Pozicovanie.....	32
1.9	Implementácia.....	33
1.9.1	Marketingový mix.....	33
1.9.2	Módy vstupu na trh.....	34
2	Praktická časť.....	36
2.1	Firma Hamacas RGV.....	36
2.1.1	Poslanie, vízia a hodnoty spoločnosti.....	36
2.1.2	História spoločnosti.....	37
2.1.3	Organizačná štruktúra.....	38
2.1.4	Firemné zdroje.....	39
2.1.4.1	Primárne aktivity.....	40
2.1.4.2	Doplňkové aktivity.....	42
2.1.5	Analýza produktového portfólia.....	43
2.1.6	Distribučný kanál.....	45
2.1.7	Zákazníci.....	45
2.1.8	Proces komunikácie.....	46
2.2	Externá analýza.....	47
2.2.1	Výber cieľového trhu.....	47
2.2.2	Analýza vonkajšieho prostredia.....	49
2.2.2.1	Demografia.....	49

2.2.2.2	Ekonomické prostredie.....	51
2.2.2.3	Politické prostredie	51
2.2.2.4	Technologické prostredie	51
2.2.2.5	Geografia	52
2.2.3	Analýza odvetvia.....	52
2.3	Analýza vnútorného prostredia	53
2.4	Ciele marketingového plánu	55
2.5	Marketingová stratégia	59
2.5.1	Mód vstupu	59
2.5.2	Segmentácia.....	59
2.5.2.1	Segmentácia podľa príjmu.....	60
2.5.2.2	Segmentácia podľa veku	60
2.5.2.3	Psychografická segmentácia.....	60
2.5.2.4	Segmentácia podľa dôležitosti benefitu	61
2.5.3	Cieľový trh.....	61
2.5.4	Pozicovanie.....	61
2.5.5	Konkurenčná výhoda.....	62
2.6	Implementácia marketingového plánu	62
2.6.1	Marketingový mix.....	62
2.6.1.1	Produkt	63
2.6.1.2	Cena.....	63
2.6.1.3	Distribúcia	64
2.6.1.4	Propagácia	65
2.6.2	Finančná analýza.....	66
2.6.2.1	Predikcia výdajov.....	66
2.6.2.2	Profitabilita marketingového plánu.....	67

2.6.2.3	Analýza bodu zvratu	70
3	Záver	72
	Použitá literatúra	74
	Zoznam skratiek a symbolov	79
	Zoznam príloh	80
	Prílohy	81

Úvod

Kolumbia, jedna z krajín Južnej Ameriky, sa radí medzi rozvojové krajiny. Čo sa týka politických, ekonomických ale aj bezpečnostných podmienok v Kolumbii, je dôležité spomenúť, že v posledných rokoch zaznamenala určitý pokrok a celkový HDP sa z roka na rok zvyšuje (Index Mundi, 2009). Bohužiaľ, všeobecne je možné tvrdiť, že presvedčenie zahraničia o Kolumbii je skôr negatívne, postavené na problémoch s kokaínom a vojenských konfliktoch v krajine. Dôležité je však dodať, že aj napriek stále pretrvávajúcim problémom s radikálnymi skupinami a kokaínovými kartelmi sa dá tvrdiť, že sa Kolumbii darí znižovať kriminalitu a aj vďaka zahraničnej pomoci, hlavne zo strany USA, sa z Kolumbie pomaly stáva krajina s veľkými obchodnými možnosťami.

Obchodný vzťah Kolumbie a Európskej Únie sa v posledných desaťročiach vyvíja pozitívne. Všeobecne môžeme povedať, že Kolumbia importuje z Európskej Únie najmä ťažké stroje a chemické produkty a naopak exportuje najmä potraviny a ropu. Prieskum hovorí, že v roku 2008 tvoril obchod Kolumbie s Európskou Úniou 14%, čo z EU robí druhého najdôležitejšieho obchodného partnera Kolumbie po USA (European Commission, 2009).

Tieto fakty nás vedú k záveru, že Kolumbia je obchodne závislá na svojich zahraničných partneroch, ktorí v nej však vidia potenciál a v budúcnosti by mohla byť jednou z krajín, ktorých prosperita sa bude z roka na rok zvyšovať.

Je zrejmé, že väčšia časť obchodnej bilancie medzi Kolumbiou a EU je tvorená veľkými nadnárodnými korporáciami. Svoju úlohu však zohrávajú aj malé firmy či už exportujúce alebo importujúce z a do Kolumbie, respektíve do EU, pretože ich celkový počet nemôže byť zanedbaný. Hamacas RGV je jednou z mnohá malých firiem pôsobiacich v Kolumbii. Jej dôležitosť na domácom trhu je však neprehliadnuteľná. Na začiatok je nevyhnutné spomenúť, že firma zachováva národné a kultúrne dedičstvo Kolumbie. Výroba hojdacích sietí (šp. hamacas) a iných tradičných produktov patrí medzi tradičné ručné práce v Kolumbii. A navyše, Hamacas RGV pôsobí v odľahlej časti Kolumbie a zamestnáva ženy a matky, ktoré nemajú dostatočne dobré vzdelanie

a potrebujú prácu. Firma Hamacas RGV je malá lokálna spoločnosť, ktorá však má potenciál stať sa medzinárodnou pôsobiacou aj v zahraničí aj vďaka ponuke vysoko kvalitných výrobkov. V prvom rade je dôležité firmu vyhodnotiť na domácom trhu a následne správne naplánovať a vytvoriť stratégiu expanzie na iné trhy.

Hlavnou úlohou diplomovej práce je zhodnotenie pôsobenia firmy Hamacas RGV na Kolumbijskom trhu a následná analýza a navrhnutie stratégie vstupu na Európsky trh. Na záver diplomovej práce budú spomenuté výsledky analýz prevedené v diplomovej práci, na ktorých budú definované kľúčové odporúčania pre firmu Hamacas RGV, výber jednej či viacerých krajín EU, do ktorých by mala expandovať a predpoveď ich tržného potenciálu.

Prvá časť diplomovej práce bude venovaná popisu a charakteristike základných marketingových konceptov nevyhnutných pri tvorbe stratégie na expandovanie firmy na zahraničný trh. V druhej časti bude začiatok venovaný popisu firmy a jej produktov. Neskôr budú prevedené analýzy, ktoré slúžia ako piliere pre vytvorenie stratégie expandovania firmy. Autor zanalyzuje podmienky, možnosti, možné nebezpečenstvá a zmeny a na tomto základe navrhne vhodnú stratégiu. Cieľom bude vybrať najvhodnejšie krajiny z EU a zhodnotiť ich potenciál pre vysoko kvalitné, ručne tkané doplnky do domácností.

1 Teoretická časť

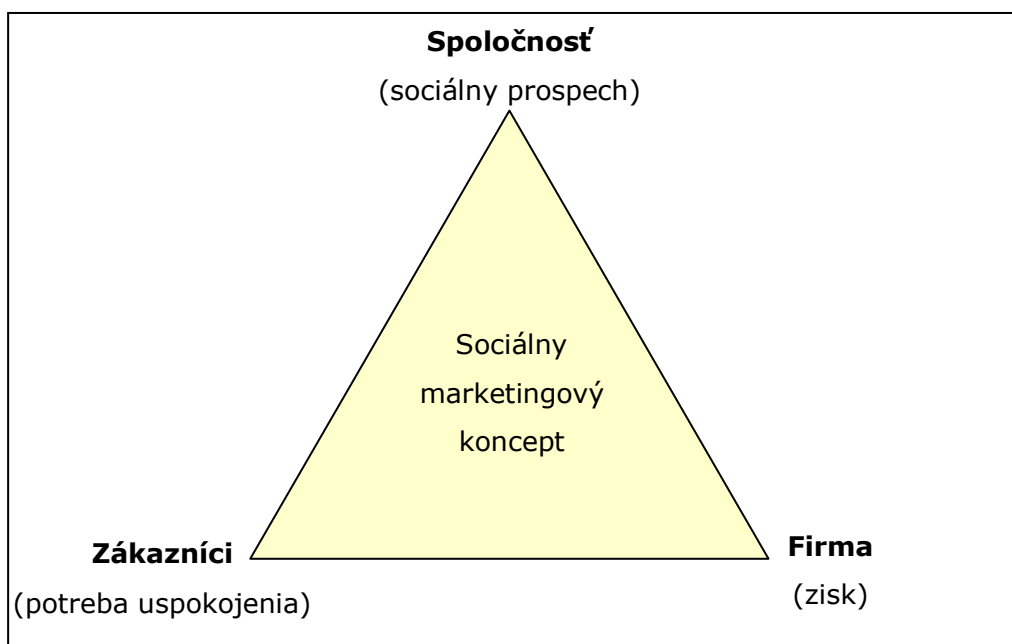
Na úvod je dôležité definovať a objasniť niektoré pojmy a vlastnosti, ktoré budú kľúčové pre spracovanie diplomovej práce. Prvá časť bude venovaná definovaniu základných pojmov spojených s marketingom. V druhej časti budú vysvetlené koncepty a modely, ktoré sú kľúčové pre pochopenie postavenia samotnej firmy na trhu a jej budúce expandovanie na zahraničné trhy.

1.1 Marketingový koncept

Dôležitou a neoddeliteľnou súčasťou marketingového konceptu je uspokojenie potrieb a prání zákazníka spojené s produkciou a konzumáciou. Kotler a Armstrong (1999) definovali **marketingový koncept** ako proces dosiahnutia organizačných cieľov určením potrieb cieľových trhov a následným dorúčením očakávaných uspokojení efektívnejšie ako konkurencia. To vedie k stanovisku, že úspešnejšie sú tie firmy, ktoré zoberú v úvahu očakávania svojich zákazníkov a ženu sami seba uspokojiť ich potreby a želania skôr ako konkurencia. Inými slovami, celý **proces marketingu** pozostáva hlavne z pochopenia, učenia sa a realizácie hodnôt pomocou marketingových aktivít (Ranchhod, 2004).

Sociálny marketingový koncept (Diagram 1) vysvetľuje jednoducho spôsob ako efektívne môže firma nasledovať potreby, túžby a záujmy cieľových trhov. Koncept obsahuje tri časti medzi ktoré patria zákazníci, verejnosť a samotná firma. Tieto tri elementy musia byť v rovnováhe. Inými slovami, firma musí byť schopná uspokojiť potreby zákazníkov, profitovať a zároveň uspokojiť a naplniť požiadavky spoločnosti. Je nevyhnutné, aby firma nasledovala tento koncept lepšie ako konkurencia (Kotler a Armstrong, 1999).

Diagram 1 – Tri faktory tvoriace základ sociálneho marketingového konceptu



Zdroj: Vlastný podľa Kotler a Armstrong (1999)

1.2 Tradičný marketing a nové reality marketingu

Samotný **marketing** by mal zahrňovať (Ranchhod, 2004):

- *procesy definovania hodnoty* (ang. value-defining processes),
- *procesy rozvíjania hodnoty* (ang. value-developing processes),
- *procesy doručenia hodnoty* (ang. value-delivering processes).

Procesy definovania hodnoty zahrňujú procesy, ktoré pomáhajú organizácii lepšie pochopiť prostredie, v ktorom operuje, definovať vlastné zdroje a schopnosti, stanoviť svoju pozíciu v rámci hodnotového reťazca a určiť kľúčovú hodnotu pomocou analýzy cieľových zákazníkov (Ranchhod, 2004).

Čo sa týka procesov rozvíjania hodnoty, je dôležité spomenúť najmä procesy vytvárajúce hodnotu pomocou hodnotového reťazca ako napríklad stratégie doručovania, vývoja nového produktu alebo služby, dizajnu distribučného kanálu, strategických partnerstiev a jednoznačne rozvíjanie hodnotových propozícií pre zákazníkov (Ranchhod, 2004).

Procesy doručenia hodnoty, ako už vyplýva z názvu, umožňujú doručenie hodnoty až k zákazníkovi. To zahŕňa CRM, distribučný a logistický manažment, marketingový manažment (ako je reklama a propagácia) a podpora zákazníckeho servisu (Ranchhod, 2004).

Existuje viacero definícií marketingu, ktorých autori sa dívajú na toto kľúčové slovo z viacerých pohľadov. Napríklad American Marketing Assotiation (2007) definovala marketing ako „*organizačnú funkciu, ktorej jednotlivé procesy slúžia na vytvorenie, komunikovanie a doručenie hodnoty k zákazníkovi, ďalej na riadenie vzťahov so zákazníkmi a to tak, aby bola uspokojená organizácia a jej partneri v podnikaní tzv. stakeholders.*“

McDonald a Wilson (2002) hovoria o tzv. „*Novom marketingu*“, ktorý obsahuje kľúčové úlohy ako definovanie trhu, kvantifikovanie požiadaviek skupín zákazníkov v rámci trhu, určenie propozícií na splnenie týchto potrieb a ich predanie ľuďom v rámci organizácie, ktorí sú zodpovední za ich doručenie, zohranie príslušnej úlohy pri doručení týchto návrhov na vybraný segment trhu a následné monitorovanie doručenej hodnoty.

Nové reality marketingu porovnávajú „*starý a nový trh*“ a poukazujú na zmeny, ktoré ovplyvňujú marketing a obchodník ich vývoj musí brať do úvahy aby bol úspešný. Medzi hlavné všeobecné sily, ktoré ovplyvňujú dnešný marketing a poskytujú nové príležitosti na trhu, patrí vývoj informačných technológií, globalizácia, deregulácia, vzdor zákazníka a neustále sa zvyšujúca a posilňujúca konkurencia (Kotler a Keller, 2009).

Okrem všeobecných síl je dôležité spomenúť, ako sa zmenili schopnosti konzumentov. V tejto časti môžeme hovoriť o zvyšujúcej sa kúpnej sile, väčšej variabilite produktov a služieb, veľkom množstve informácií a jednoduchšej a efektívnejšej komunikácii a dostupnosti verejných názorov (Kotler a Keller, 2009).

Tak ako sa rozvíjajú schopnosti konzumentov, to isté sa deje aj na opačnej strane, teda na strane firiem. V tomto prípade môžeme hovoriť o možnosti použitia Internetu ako silného zdroja informácií a komunikácie, mobilného marketingu a nových sofistikovaných možností ako sa odlíšiť a ušetriť náklady (Kotler a Keller, 2009).

1.3 Koncept plánovania marketingovej stratégie

Pri plánovaní marketingovej stratégie je dôležité nasledovať určitý model za účelom kompletného sofistikovaného výsledku. Postup, ktorý zahrňuje všetky potrebné časti a faktory, dôležité na analýzu a konečné stanovenie úspešného marketingového plánu je znázornený v Tabuľka 1.

Tabuľka 1 - Strategické plánovanie procesu marketingovej stratégie

Strategický kontext	Vízia spoločnosti Misia spoločnosti Ciele spoločnosti
Marketingový audit	Analýza vonkajšieho prostredia spoločnosti Analýza vnútorného prostredia spoločnosti Analýza trhu Analýza interných zdrojov Analýza portfólia Analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb
Formulácia a plánovanie marketingovej stratégie	Voľba stratégie Pozícia na trhu Zameranie stratégie na trh či zákazníka Marketingové ciele Segmentácia, cielenie a pozicovanie
Implementácia: Marketingový mix	Produkt Cena Miesto Propagácia Rozšírený marketingový mix
Marketingová kontrola	Ohodnotenie a monitoring Kontrola

Zdroj: Vlastný podľa Fyall a Garrod (2005)

- **Strategický kontext** - Na začiatku je nevyhnutné mať jasne stanovenú misiu, víziu, ciele a základné hodnoty spoločnosti. Do tejto časti môžu byť zahrnuté aj analýza a ohodnotenie celkovej organizačnej štruktúry firmy a jej hodnotový reťazec.
- **Marketingový audit** - V ďalšom štádiu je dôležité identifikovať vonkajšie a vnútorné prostredie ktorým je firma ovplyvnená, ďalej analyzovať priemysel, v ktorom firma pôsobí. V neposlednom rade je kľúčové určiť interné zdroje, silné a slabé stránky firmy a jej potenciálne príležitosti a hrozby. V tejto časti majú svoje praktické uplatnenie analýzy PEST, SWOT a Porterov model konkurenčných síl, ktoré budú podrobnejšie popísané neskôr v teoretickej časti.
- **Formulácia a plánovanie marketingovej stratégie** - Po marketingovom audite je čas zamerať sa na vytvorenie vhodnej stratégie založenej na predchádzajúcich zisteniach. Pri vytváraní stratégie je dôležité stanoviť kľúčové segmenty, pozicovanie a cielenie na trh.
- **Implementácia: Marketingový mix** - V tomto štádiu prichádza zostavenie marketingového mixu, čo v širšom slova zmysle znamená určenie produktu, stanovenie ceny, propagácie a distribučného kanálu tak, aby boli naplnené potreby zákazníka a firmy samotnej.
- **Marketingová kontrola** - V tejto záverečnej fáze sa dáva dôraz na kontrolu a ohodnotenie samotnej marketingovej stratégie. Táto fáza je kľúčová na zistenie, či marketingová stratégia bola vytvorená správne. Ak sa kdekoľvek objaví problém či prekážka spätnou cestou si firma môže znovu prehodnotiť postup a zmeniť stratégiu, ktorá je prispôbená novým podmienkam.

1.4 Misia, vízia a ciele spoločnosti

Na úvod je dôležité, aby firma formulovala svoju misiu a víziu spoločnosti. Jednoducho povedané, kde sa nachádza teraz a kde smeruje do budúcnosti. Kľúčovým pre každú spoločnosť, ktorá je konkurencieschopná je uvedomenie si a stanovenie cieľov a hodnôt firmy.

1.4.1 Misia spoločnosti

Každá firma by mala mať stanovenú misiu a na jej určenie by si mala odpovedať na otázky definované pánom Druckerom (1973), ktoré sú:

- *Aký je náš biznis?*
- *Kto je náš zákazník?*
- *Akú hodnotu prinášame zákazníkovi?*
- *Aký náš biznis bude?*
- *Aký by náš biznis mal byť?*

Síce odpovede na tieto otázky sa môžu na prvý pohľad zdať jednoduché, nie je to tak. A navyše, misia spoločnosti sa môže zmeniť ak sa firma uchopí novej príležitosti, alebo jednoducho iba odpovedá na zmeny podmienok trhu a prostredia (Kotler a Keller, 2009).

Firmy väčšinou vytvárajú misie, aby pomocou nich komunikovali s manažérmi, zamestnancami a zákazníkmi. Kvalitné znenie misie by preto malo mať päť základných charakteristík (Kotler a Keller, 2009):

- Obmedzené množstvo cieľov,
- Vyzdvihnutie hlavných hodnôt firmy,
- Definovanie hlavných konkurenčných sfér,
- Zohľadnenie dlhodobého hľadiska,
- Krátka, jasná, ľahko zapamätateľná.

1.4.2 Vízia spoločnosti

Vízia spoločnosti načrtáva očakávanú budúcnosť spoločnosti a mala by odpovedať na dve základné otázky (Angelica, 2008):

- *Čo bude na svete v priebehu troch až piatich rokov iné vďaka tomu, že existuje naša spoločnosť?*
- *Akú úlohu zohrá naša firma vo vytváraní tohto rozdielu?*

Vízia spoločnosti je väčšinou dlhšia ako misia a mala by byť zostavená tak, aby si s ňou každý zamestnanec spoločnosti vedel spojiť svoje každodenné aktivity. Vízia spoločnosti vlastne udáva smer, ktorý firma chce nasledovať. Prehodnotenie a prípadné zmenenie vízie v prípade zmeny prostredia alebo podmienok v ktorých firma pôsobí je dôležitým krokom vedenia firmy. Misia a vízia spoločnosti majú svoj význam pri stanovení plánov a pri rozhodovaní sa všeobecne (Angelica, 2008).

1.4.3 Ciele firmy

Pri stanovovaní cieľov firmy a to nie len z hľadiska marketingu, je dôležité nasledovať určité pravidlá tak, aby konečné ciele boli pre každého zrozumiteľné a zároveň odzrkadľovali to, čo chce firma naozaj dosiahnuť. Tzv. SMART pravidla môžu firme pomôcť správne stanoviť svoje ciele (Williams a Johnson, 2003):

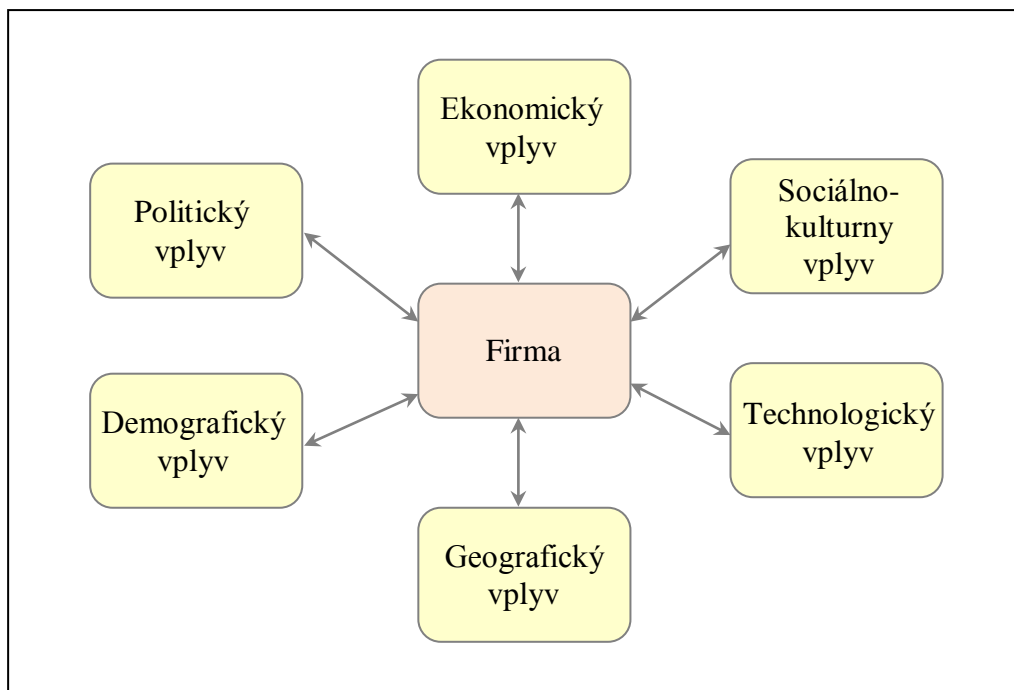
- Špecifické – opísané jasne a zrozumiteľne
- Merateľné – v každom okamihu je možné zistiť, v akom štádiu plnenia cieľa sa firma nachádza
- Dosiahnuteľné – ciele musia byť stanovené tak, aby boli splniteľné vzhľadom na podmienky a zdroje
- Realistické – z hľadiska zdrojov, znalostí a času
- Časovo obmedzené – je dôležité stanovenie času, limitu, kedy majú byť jednotlivé ciele dosiahnuté

1.5 Analýza vonkajšieho prostredia spoločnosti

Analýza vonkajšieho prostredia spoločnosti je kľúčová pri stanovení marketingovej stratégie. Jeden zo základných a efektívnych modelov je PEST analýza.

Kotler a Armstrong (1999) v rámci analýzy identifikovali demografickú, ekonomickú, technologickú, naturálnu, politickú a kultúrnu triedu (Diagram 2).

Diagram 2 – Triedy ovplyvňujúce vonkajšie prostredie firmy



Zdroj: Vlastný podľa Kotler a Armstrong (1999)

Do každej kategórie spadá niekoľko ďalších faktorov, podľa ktorých je možné vonkajšie prostredie analyzovať a vyhodnotiť. Analýza vonkajšieho prostredia je dôležitou súčasťou marketingovej stratégie, pretože informuje firmu v akom prostredí pôsobí a naznačuje možné problémy, ktorých by si mala byť firma vedomá alebo naopak príležitosti, ktoré môže firma využiť vo svoj prospech. Každá úspešná firma si všimá a odpovedá na trendy a zmeny potrieb vo vonkajšom prostredí firmy. Či už ide o malé alebo veľké zmeny, firma by si ich mala byť vedomá a účinne odpovedať. Môžeme hovoriť o zmenách v ktorejkoľvek triede, o zmenách dlhodobých alebo krátkodobých, o trende alebo o nepredvídaných zmenách (Kotler a Keller, 2009).

1.6 Analýza vnútorného prostredia

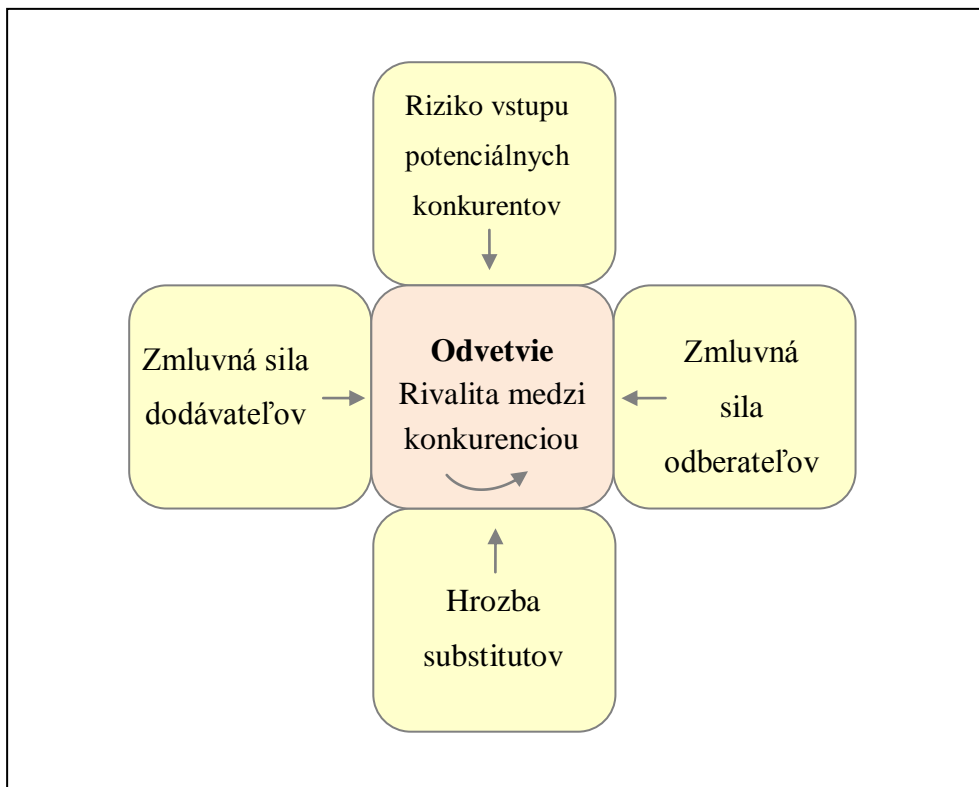
Po analýze vonkajšieho prostredia nasleduje analýza vnútorného prostredia, ktoré obsahuje analýzu toho ktorého odvetvia. Ďalej internú analýzu firmy samotnej,

ktorá obsahuje analýzu interných zdrojov, produktového portfólia firmy a samotné silné a slabé stránky firmy.

1.6.1 Analýza odvetvia

Identifikovať postavenie firmy v rámci priemyslu, v ktorom pôsobí, je ďalšia dôležitá úloha. Užitočným nástrojom je Porterov model konkurenčných síl (Porter, 1979), ktorý umožňuje veľmi presne a zo všetkých strán analýzu priemyslu. Firma pri tvorbe stratégie si musí byť vedomá svojej konkurencie, možných substitutov, veľkosti hrozby vstupu novej konkurencie na trh, sily zákazníkov a dodávateľov, to všetko v rámci konkrétneho priemyslu (Diagram 3).

Diagram 3 – Porterov model konkurenčných síl



Zdroj: Vlastný podľa Porter (1979)

1.6.1.1 Rivalita medzi súčasnými konkurentmi

Určité odvetvie je neatraktívne pre vstup firmy v prípade, že sa na trhu nachádza veľké množstvo silných, agresívnych konkurentov. Ďalej v prípade, keď je trh stabilný,

prípadne klesajúci a sú potrebné vysoké fixné náklady na zotrvanie na trhu. Vysoká konkurencia povedie k cenovej vojne a k vývoju nových produktov, čo znamená, že konkurencieschopnosť na trhu bude drahá (Kotler a Keller, 2009).

1.6.1.2 Riziko vstupu potenciálnych konkurentov

Vo všeobecnosti platí, že segment sa stáva atraktívnym, ak bariéry vstupu na trh sú vysoké a výstupu z trhu nízke. Opačný prípad nastane, ak sú bariéry vstupu nízke a výstupu vysoké, pretože firmy vstúpia na trh v dobrých časoch, ale opustiť trh nie je jednoduché v časoch zlých. Toto vedie k preplneniu trhu a k nepríjemnej atmosfére v rámci odvetvia (Kotler and Keller, 2009).

1.6.1.3 Hrozba substitutov

Je samozrejmé, že odvetvie je pre firmu neatraktívne, ak na trhu existujú substituty k jej produktu alebo poskytovanej službe. Výsledkom existujúcich substitutov je obmedzenosť stanoviť ceny. Ešte väčší problém nastane v prípade, ak inovácia substitutov narastá rýchlejšie ako samotného produktu alebo služby (Kotler a Keller, 2009).

1.6.1.4 Zmluvná sila odberateľov

Ak zvažujeme silu odberateľov, trh je neatraktívny, ak zákazníci majú silu rozhodnúť. Sila konzumentov rastie v prípade, že sú viac organizovaní a koncentrovaní alebo ak ponúkajúci produkt je dôležitou časťou zákazníkovoých nákladov. A navyše, kupujúca sila konzumentov je väčšia ako náklady na zmenu sú nízke alebo konzumenti sú citliví na zmenu ceny (Kotler a Keller, 2009).

1.6.1.5 Zmluvná sila dodávateľov

Odvetvie je neatraktívne, ak sú dodávatelia schopní veľmi jednoducho, bez zahrnutia odberateľskej firmy zmeniť podmienky. V prípade dodávateľov, podobne ako v prípade odberateľov platí, že ak dodávatelia majú väčšiu silu keď sú koncentrovaní alebo organizovaní. Nepríjemná situácia nastáva, ak v rámci odvetvia neexistuje alebo existuje len málo substitutov alebo v prípade, ak je dodávaný produkt pre firmu nevyhnutný ako vstupný materiál (Kotler a Keller, 2009).

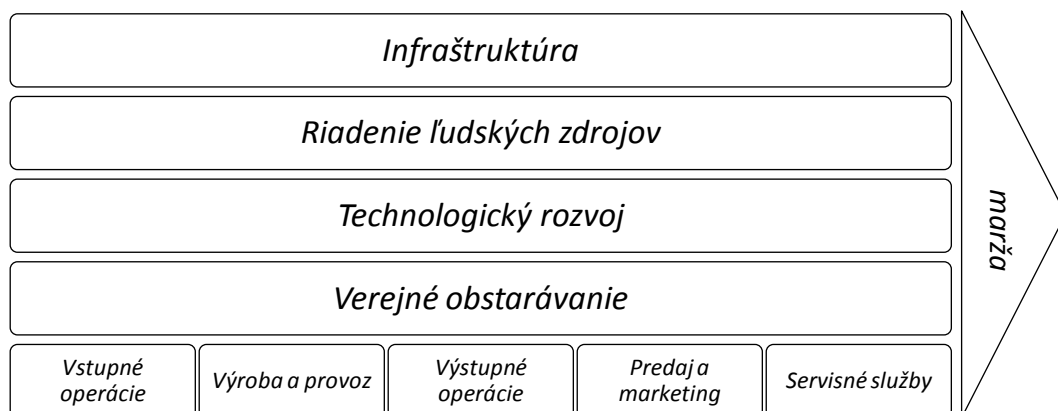
1.6.2 Analýza prostredia interných zdrojov

Jedným z dobrých nástrojov ohodnotenia internej situácie a interných zdrojov firmy je **hodnotový reťazec**. Hodnotový reťazec (Diagram 4) obsahuje činnosti organizácie, ktoré je možné rozdeliť na postupnosť činností.

Činnosti v rámci reťazca, môžu byť zaradené do sekcie hlavných činností a do sekcie podporných činností. *Primárne činnosti* sú tie, ktoré priamo pridanú hodnotu konečnému produktu. *Podporné činnosti* nemajú priamu súvislosť s produktom, nepriamo podporujú efektívnu realizáciu primárnych aktivít (Campbell *et al.*, 2002).

- Primárne aktivity
 - *Vstupné operácie* - príjem a skladovanie materiálov (vstupov), skladového hospodárstva a distribúcie vstupov
 - *Výroba a prevádzka* - transformácia vstupov do hotového výrobku
 - *Výstupné operácie* - skladovanie a distribúcia hotových výrobkov
 - *Predaj a marketing* – umiestnenie výrobku na trh a jeho propagácia
 - *Servisné služby* - inštalácia a popredajná podpora
- Podporné aktivity
 - *Verejné obstarávanie* - nákup prostriedkov
 - *Technologický rozvoj* - produkt, financie, informačné systémy, riadenie
 - *Riadenie ľudských zdrojov* - nábor, výber, školenie, odmena a motivácia
 - *Infraštruktúra* – proces objednávok, skladovanie, transport

Diagram 4 – Hodnotový reťazec



Zdroj: Vlastný podľa Campbell *et al.* (2002).

1.6.3 Analýza portfólia spoločnosti

Pre firmu je dôležité správne zaradenie jednotlivých produktov do strategických jednotiek (ang. strategic business units). Druhým krokom je správne rozdelenie zdrojov do každej jednotky. Riešenie ako rozdeliť zdroje nám pomáhajú najmä napr. BCG Matrix alebo GE Matrix. BCG Matrix stanovuje kritéria na investičné rozhodnutia z hľadiska relatívneho podielu firmy na trhu a rastu trhu. GE Matrix klasifikuje každú strategickú jednotku na základe konkurenčnej výhody a atraktívnosti odvetvia.

1.6.3.1 BCG Matrix

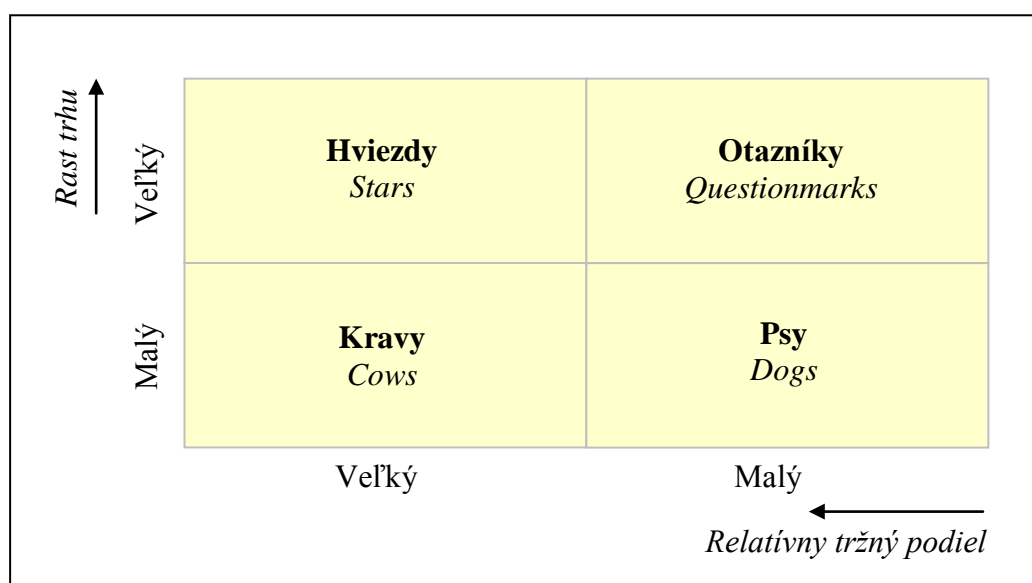
Analýza *BCG Matrix* bola navrhnutá firmou *Boston Consulting Group*, ktorá pôsobila v šesťdesiatych rokoch v oblasti marketingového poradenstva. V tomto období vznikla matice, ktorá analyzuje produktové portfólio firmy vo vzťahu s trhom, na ktorom pôsobí. Táto analýza umožňuje firme klasifikovať svoje produkty na základe množstva investícií a vygenerovaného profitu zohľadňujúc pri tom aj relatívny podiel na trhu a rast trhu. Horizontálna osa reprezentuje relatívny podiel firmy na trhu, na vertikálnej ose je odzrkadlený rast trhu. V matici sú rozdelené produkty do štyroch kategórií (Stone, 2001).

- Produkty „Hviezda“ – Produkty, ktoré sa nachádzajú v tejto skupine dosiahli vysoký podiel na trhu a všeobecne môžeme tvrdiť, že sú schopné samofinancovania v rámci cashflow.
- Produkty „Krava“ – Tieto produkty majú na trhu vedúce postavenie s malým potenciálnym rastom, keďže sa nachádzajú na stabilnom trhu.
- Produkty „Otáznik“ – Táto kategória produktov ešte nedosiahla dominantnú pozíciu na trhu a keďže sa nachádza na trhu s vysokým rastom potrebuje vysoké investície, avšak vygenerovaný profit je nízky.
- Produkty „Pes“ – Produkty v tejto skupine nemajú veľmi dobrú budúcnosť. Nachádzajú sa na trhu s nízkym rastom ich podiel je taktiež veľmi nízky. Generujú minimálny cash, ktorý je často krát nižší než to čo potrebujú na samotnou produkciu.

V Diagrame 5 sú okrem jednotlivých kategórií znázornené aj krúžky. Veľkosť krúžku reprezentuje relatívnu veľkosť odvetvia, z čoho sivá časť nesie informáciu, aký veľký podiel na tomto trhu má naša strategická jednotka firmy.

BCG matrix má však aj určité nedostatky. Tu môžeme hovoriť najmä o fakte, že berie v úvahu len dva indikátory (relatívny podiel firmy, relatívny rast trhu), celkové pôsobenie firmy na trhu je analyzované na základe cashflow a nie profitability. A navyše, klasifikácia jednotlivých produktov môže byť náročná.

Diagram 5 – BCG matrix



Zdroj: Vlastný podľa Stone (2001)

1.6.3.2 GE matrix

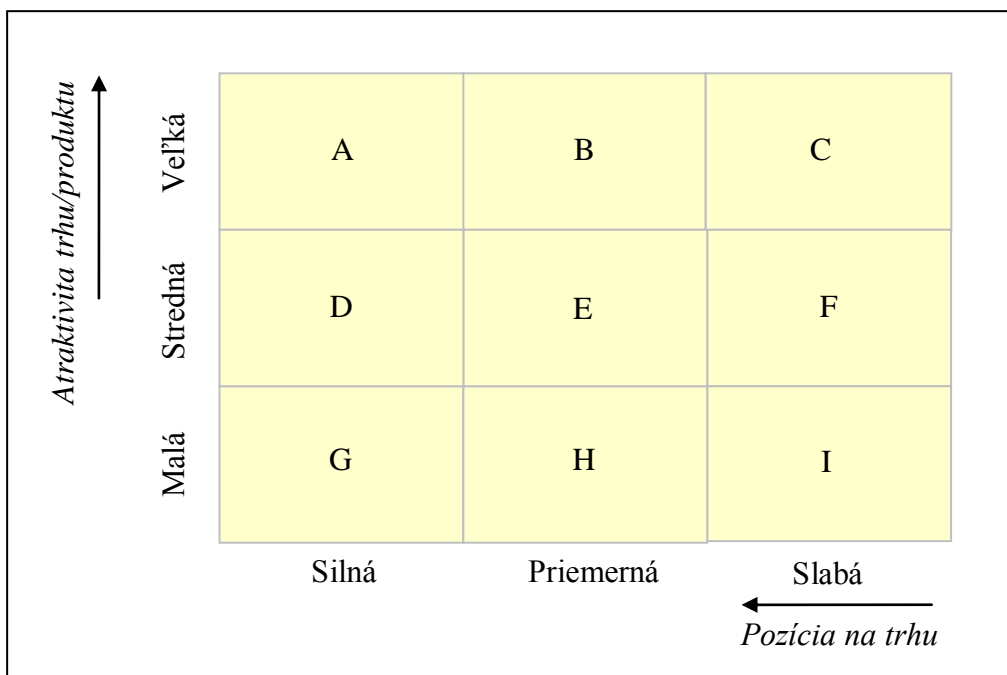
Alternatívnou maticou k BCG je analýza *General Electric*, v skratke tzv. *GE matrix* (Diagram 6). Ide o podobný koncept ako BCG, len sú použité iné faktory vplyvajúce na pozíciu danej strategickej jednotky v diagrame a pozmenené sú aj osy.

Model GE matrix hodnotí pozíciu jednotky pomocou dvoch aspektov – atraktívnosti trhu a úrovne konkurencieschopnosti. Atraktívnosť trhu môže byť vysoká, stredná alebo nízka a úroveň konkurencieschopnosti zase silná, stredná alebo slabá. Strategické jednotky firmy sú zaradené do príslušnej kategórie a hoci tá nie je stanovená

automaticky, používa sa výsledok stratégie k navrhnutiu vhodnej stratégie (Campbell *et al.* (2002).

Kritéria aspektu atraktivity trhu sú nastavené podľa potrieb manažmentu firmy a môžu zahŕňať rôzne faktory, ako sú napríklad rast trhu, ziskovosť, sila konkurencie, prekážky pri vstupe či odchodu z trhu, právne regulácie, atď. Na druhú stranu úroveň konkurencieschopnosti môže zahŕňať technologické možnosti, imidž značky, distribučné kanály, kontakty, výrobné kapacity a finančné prostriedky. Flexibilita zahŕňať toľko premenných, koľko je požadovaných, je síce užitočné, ale môže viesť k narastajúcej subjektivite. Väčšina firiem, ktoré využívajú tento model odporúčajú, aby sa využíval váhový systém premenných tak, aby sa dal určiť ich relatívny význam, ktorý na oplátku zníži možnú subjektivitu. (Campbell *et al.* (2002).

Diagram 6 – GE matrix



Zdroj: Vlastný podľa Campbell *et al.* (2002).

Vyhodnotenie závisí na danej situácii firmy a akú má firma dlhodobú stratégiu. Obecne sa však dá pre produkty či strategické jednotky firmy odporúčať nasledujúce (Campbell *et al.* (2002):

- Do produktu v bunke A bude spoločnosť investovať veľa, lebo má veľký potenciál, kde odlišenie môže byť využité v prospech dobrých príležitostí.
- Produkty v bunke B by spoločnosť mala agresívne podporovať a snažiť sa vybudovať silnú pozíciu.
- Bunka C signalizuje, že tu existujú problémy zo silnou konkurenciou - najpravdepodobnejšou možnosťou je opustenie trhu, prípadne špecializácia na vybranú niku, kde by si mohla firma vybudovať silnú pozíciu.
- Bunka D naznačuje možnú investíciu a udržanie si konkurencieschopnosti
- Pokiaľ sa produkt nachádza v bunkách E alebo F, mala by sa firma snažiť minimalizovať riziko a opatrne zvoliť stratégiu pre expanziu.
- Pozícia v bunkách G a H svedčí o tom, že by sa firma mala sústrediť na riadenie ziskov.
- Posledná bunka I značí, že by sa daná strategická jednotka mala predat' alebo úplne zrušiť.

1.6.4 Analýza SWOT

Celkové zhodnotenie silných a slabých stránok spoločnosti, jej príležitostí a hrozieb, je jedným zo spôsobov, ako sledovať vonkajšie a vnútorné prostredie firmy. SWOT analýza je veľmi dobrým nástrojom, ako zistiť pozíciu spoločnosti na trhu (Kotler a Armstrong, 1999). Spoločnosť by mala sledovať vonkajšie faktory, ktoré ovplyvňujú jeho schopnosť profitovať na trhu. Je potrebné, aby spoločnosť zistila, rozvíjala a využila príležitosti, ktoré sa na trhu objavajú. Identifikácia vnútorného prostredia pomáha spoločnosti využiť možné príležitosti. Práve preto je nutné, aby spoločnosť zhodnotila svoje silné a slabé stránky (Kotler a Keller, 2009). SWOT analýzu je možné použiť aj v prípade, keď spoločnosť analyzuje alebo vyvíja stratégiu expandovania. V tomto prípade je potrebné vedieť, aké sú silné a slabé stránky konkrétneho projektu a vonkajšie prostredie, ktoré ho ovplyvňuje.

1.7 Konkurencieschopnosť

Vytvorenie konkurencieschopnosti je základ každej úspešnej firmy. Základom je odlišenie od konkurencie a vytvorenie tzv. konkurenčnej výhody firmy a stanoviť pozíciu na trhu, na ktorej môže firma profitovať najviac a zabezpečiť si, aby bola konkurencieschopná.

1.7.1 Konkurenčná výhoda

Ak existuje zhoda v tom, čím sa firma odlišuje a požiadavkami zákazníka, môžeme hovoriť, že firma má konkurenčnú výhodu (Keegan a Green, 2003). Porter (1980) definoval tri spôsoby, ako firma môže dosiahnuť konkurenčnú výhodu:

- *Stratégia nízkych nákladov* (ang. cost leadership strategy),
- *Stratégia odlišnosti* (ang. differentiation strategy),
- *Stratégia zamerania na úzky segment* (ang. focus strategy).

Diagram 7 znázorňuje štyri možnosti marketingovej stratégie zohľadňujúcej typ konkurenčnej výhody a veľkosť trhu, na ktorý je stratégia zameraná. Je všeobecne známe, že pri každom rozhodnutí, a nie je to inak ani v tomto prípade, firma podstupuje pri rozhodovaní určité riziko, či stanovila správnu stratégiu konkurenčnej výhody (Keegan a Green, 2003).

Diagram 7 – Konkurenčná výhoda



Zdroj: Vlastný podľa Keegan a Green (2003).

1.7.2 Pozícia na trhu

Podľa Kotlera a Kellnera (2009), stratégia pozície firmy na trhu môže mať dve základne úrovne. Buď firma obhajuje *stratégiu vyzývateľa* (ang. market challengers) alebo je tzv. *nasledovník* (ang. market followers).

Všeobecne, ako *vyzývateľ* môže obhajovať pozíciu absolútneho lídra na trhu, lídra v rámci firiem s rovnakou veľkosťou alebo môže atakovať malé firmy na lokálnom trhu. Výber stratégie je náročný a firma musí zohľadniť všetky možné varianty a spôsoby atakovania pre výber najvhodnejšej. Čo sa týka firmy ako *nasledovníka* na trhu, taktiež je dôležitá dobre naplánovaná stratégia tak, aby si firma udržala terajších zákazníkov a vyhrala boj o nových. Nasledovník je väčšinou hlavným cieľom vyzývateľov a preto si musí nasledovník udržať nízke výrobné náklady a vysokú kvalitu produktov a služieb. Taktiež musí vstúpiť na nové trhy v prípade ich otvorenia. Ďalším typom je stratégia market-nicher, ktorá je alternatívou k stratégii nasledovník na veľkom trhu a k stratégii vyzývateľa alebo lídra na trhu malom (ang. niche market). Firmy s malým podielom na trhu sa môžu stať profitujúcimi použitím tejto stratégie. Tieto spoločnosti väčšinou ponúkajú vysokú hodnotu, vysokú cenu, dosahujú nízke výrobné náklady a vytvárajú silnú podnikovú kultúru a víziu (Kotler a Kellner, 2009).

1.8 Segmentácia, cielenie, pozicovanie

Celá marketingová stratégia je postavená na týchto troch pilieroch. Firma identifikuje na trhu rozdielne potreby a skupiny, vyberie si tie, ktoré môžu byť uspokojené v najlepšej možnej miere a následne na to umiestniť na trh svoju ponuku tak, aby cieľová skupina bolo schopná rozpoznať imidž a ponuku firmy. Ak firma nevenovala dostatočnú pozornosť pozicovaniu, trh bude zmätený (Kotler a Keller, 2009).

1.8.1 Segmentácia

Segmentáciu trhu môžeme definovať ako proces určenia segmentov alebo skupín trhu, ktorých vytvorenie je podmienené rovnakými odpoveďami potenciálnych zákazníkov na marketingový mix firmy. Marketingová segmentácia môže byť založená

na rôznych premenných ako napríklad demografia, psychografia alebo charakteristiky správania (Keegan a Green, 2003).

1.8.1.1 Demografická segmentácia

Segmentácia trhu podľa *demografických faktorov* je založená na merateľných charakteristikách obyvateľstva ako napríklad príjem, vek, vzdelanie, pohlavie a povolanie. Najnovšie trendy v demografii obyvateľstva naznačujú ešte väčšiu dôležitosť segmentácie. Medzi ne patria predovšetkým menší počet zosobášených párov, menšia veľkosť rodiny, meniac sa rola ženy, zvyšujúci sa príjem a životná úroveň (Keegan a Green, 2003).

Segmentácia podľa príjmu a populácie je dôležitá pri zvažovaní, na ktorý trh firma vstúpi. Všeobecne platí, že ak firma ponúka luxusný produkt s malou frekvenciou nákupu, jej pohľad sa upriami na trh s vysokým príjmom než na trh s vysokým počtom obyvateľstva. To isté platí aj opačne. Ak je stratégia firmy zameraná na nízke náklady, je viac pravdepodobné, že firma bude profitovať na trhu s veľkým množstvom ľudí a výška príjmu je v tomto prípade druhoradá (Keegan a Green, 2003).

Všeobecne, segmentácia podľa veku rozdeľuje trh na dve skupiny. Do prvej skupiny patria mladí ľudia vo veku od 12 do 19 rokov, ktorý majú viac menej rovnaký pohľad na a záujem o módu, hudbu a celkovo ich životný štýl. Tento segment je najlepšie dosiahnuteľný cez Internet a hudobné médiá ako napríklad MTV. Druhou skupinou sú ľudia starší, ktorí majú určité postavenie a dosť peňazí na zaobstaranie prestížnych produktov, ktorý majú imidž exkluzivity. Potreby a túžby tohto segmentu sú rozložené medzi produkty dlhodobého použitia, produkty krátkodobého použitia a finančné služby. Zmeny v telekomunikačných technológiách napomohli k ľahšiemu dosiahnutiu tohto segmentu (Keegan a Green, 2003).

Segmentácia podľa pohlavia je dôležitá pre mnoho firiem. Všeobecne môžeme tvrdiť, že ženy majú tendenciu byť spoločensky orientované, naopak, muži sú skôr orientovaní na seba a na stanovené ciele. Napríklad, typickým odvetvím kde ženy nakupujú inak ako muži je automobilový priemysel a preto je dôležité osloviť obidve skupiny rôznym spôsobom. Ženy sa viac zameriavajú na dopad na životné prostredie,

skúmajú interiér viac ako exteriér a dôležitosť kladú aj na bezpečnosť (Kotler a Keller, 2009).

1.8.1.2 Psychografická segmentácia

Psychografia je veda, ktorá spája *psychológiu s demografiou*, aby lepšie pochopila zákazníka. V psychografickej segmentácii sú kupujúci rozdelení do viacerých skupín na základe osobných vlastností a zvláštností, životného štýlu a hodnôt (Kotler a Keller, 2009). Existuje viacero klasifikačných systémov založených na psychografických meraniach napríklad systém VALS, ktorý klasifikuje dospelých v USA do ôsmich skupín. Trochu iná je Štúdia DMBB Euroconsumer, ktorá sledovala správanie konzumentov v 15 krajinách Európy a identifikovala štyri skupiny: Úspešní idealisti, Zámožní materialisti, Pohodlní ľudia, Nepostihnuteľní ľudia (Keegan a Green, 2003).

1.8.1.3 Segmentácia podľa správania

Podľa tejto segmentácie sú zákazníci rozdelení do skupín podľa ich znalosti o produkte, postoji k produktu, jeho použitia alebo odpovede na produkt (Kotler a Keller, 2009). Kategórie sú vytvárané na základe toho ako často zákazník produkt používa. Vtedy rozlišujeme tzv. stálého, príležitostného, občasného užívateľa alebo neužívateľa. Konzumenti môžu byť ďalej segmentovaní podľa statusu užívateľa a to na potenciálnych užívateľov, neužívateľov, minulých užívateľov, pravidelných užívateľov a užívateľa konkurenčných produktov (Keegan a Green, 2003).

1.8.2 Cielenie

Cielenie (ang. targeting) je kľúčový proces, ktorý sa zameriava na vyhodnotenie a porovnanie skupín identifikovaných pomocou segmentácie a konečné stanovenie jednej alebo viacerých skupín s najväčším potenciálom. Marketingový mix je potom stanovený tak, aby priniesol firme čo najlepšie tržby viazané na predaj a zároveň maximalizovať hodnotu pre zákazníka (Keegan a Green, 2003).

Kritéria pre cielenie

Po segmentácii trhu je dôležité vytvoriť profil produkt - trh. Základné otázky, ktoré musia byť zodpovedané sú zosumarizované nasledovne (Keegan a Green, 2003):

- *Kto kupuje náš produkt?*
- *Kto nekupuje náš produkt?*
- *Akú potrebu alebo funkciu náš produkt uspokojuje?*
- *Aký problém náš produkt rieši?*
- *Čo si momentálne zákazníci kupujú, aby uspokojili svoju potrebu alebo vyriešili určitý problém pre ktorý je náš produkt určený?*
- *Akú cenu zákazníci zaplatia za produkt, ktorý si momentálne kupujú?*
- *Kedy je náš produkt kupovaný?*
- *Kde je náš produkt kupovaný?*
- *Prečo je náš produkt kupovaný?*

Odpovede na tieto otázky sú kľúčové pre úspešný targeting trhu. Každá z odpovedí je vstupom pri analýze marketingového mixu. Všeobecné pravidlo marketingu je, že ak chce firma vstúpiť na trh s produktom, ktorý sa tam už nachádza, musí ponúknuť viac ako konkurencia. V tom prípade si firma musí stanoviť kritéria pre stanovenie príležitosti na trhu a pritom sa zamerať na momentálnu veľkosť segmentu spolu s potenciálom rastu, potenciál konkurencie, kompatibilitu a uskutočniteľnosť (Keegan a Green, 2003).

Výber kľúčových segmentov pre firmu nemusí byť vždy jednoduché. Firma musí zvážiť, ktorý typ segmentovania je pre ňu relevantný a ktorý nemá zmysel (Kotler a Keller, 2009).

1.8.3 Pozicovanie

Pozicovanie je definované ako akt tvorby ponuky a obrazu spoločnosti tak, aby firma obsadila svoje miesto vo vedomí zákazníkov cieľového trhu. Cieľom je umiestniť značku vo vedomí zákazníkov tak, aby firma dokázala maximalizovať svoj úžitok. Každý vo firme by mal chápať pozicovanie firemnej značky a používať to v kontexte s marketingovými rozhodnutiami (Kotler a Keller, 2009).

Existujú rôzne stratégie pozicovania a jednou z najpoužívanejších je stratégia, ktorá využíva nejaký úžitok, vlastnosť alebo atribút produktu. Ako príklad môže byť spomenuté automobily značky Volvo, ktoré sú známe svojou konštrukciou a bezpečnosťou v prípade nárazu. Iná stratégia využíva skôr pomer cena kvalita. V tomto prípade dáva firma prednosť vysokej kvalite pred nízkou cenou a tak sa na trhu aj prezentuje. Ďalšia stratégia sa zameriava na spojitosť značky s užívateľom alebo so skupinou užívateľov. Príkladom môže byť úspech firmy Marlboro ako globálnej značky, ktorá asociovala svoj produkt kovbojmi, ktorý sú symbolom slobody (Keegan a Green, 2003).

Ďalej môžeme hovoriť o stratégii pozicovania globálnej kultúry konzumenta (ang. Global consumer culture positioning), kedy je značka definovaná ako symbol globálnej kultúry alebo segmentu. Tu rozlišujeme „high-tech“ produkty a „high-touch“ produkty. Obidva typy produktov sú asociované s vysokým stupňom zapojenia zákazníka. Rozdiel je v tom, že keď zákazníci nakupujú „high-tech“ produkty, majú väčšinou špeciálne nároky a požiadavky a racionálne motívy k nákupu. V kontraste s nimi sú „high-touch“ produkty, ktorých zákazníci majú skôr emotívne ako racionálne motívy na ich nákup. Druhá možnosť je stratégia pozicovania cudzej kultúry konzumenta (ang. foreign consumer culture positioning), ktorá asociuje užívateľov značky, príležitosť použitia alebo pôvod produkcie s cudzou krajinou alebo kultúrou. Stratégia pozicovania lokálnej kultúry konzumenta (ang. local consumer culture positioning) je ďalšia možnosť, ktorá asociuje značku s lokálnymi zvyklosťami a odzrkadľuje lokálne normy (Keegan a Green, 2003).

1.9 Implementácia

Po zanalyzovaní vnútorného a vonkajšieho prostredia firmy a po určení konkurenčnej výhody a stanovení konkrétnej pozície firmy na trhu je kľúčové definovať konkrétne ako bude stratégia vyzeráť. Je dôležité nastaviť marketingový mix a zvoliť vhodný spôsob vstupu na trh.

1.9.1 Marketingový mix

Podľa Kotlera a Armstronga (1999, str. 109) je **marketingový mix** "*súbor taktických marketingových nástrojov, pomocou ktorých firma dokáže reagovať na potreby cieľového trhu.*" Marketingový mix zahŕňa všetky faktory ovplyvňujúce úspech firmy na tom ktorom trhu. Medzi základné faktory známe ako „4 P“ patria výrobok, cena, miesto (alebo distribúcia) a propagácia.

Z hľadiska medzinárodného marketingového mixu musia byť brané do úvahy rozdiely medzi domácim a zahraničným trhom. Prostredie a zákazníci sa zvyčajne líšia a marketingová stratégia sa musí zmeniť. V mnohých prípadoch je faktor produktu veľmi problematický, pretože sa manažment musí rozhodnúť, či predávať rovnaký výrobok, alebo ho nejakým spôsobom zmeniť. To isté platí aj pre propagáciu produktu. Keegan a Green (2003) definujú tieto možnosti:

- *Rozšírenie produktu a spôsobu komunikácie* (bez akejkoľvek zmeny v oboch prípadoch),
- *Adaptácia produktu ale rozšírenie spôsobu komunikácie* (bez akejkoľvek zmeny v prípade komunikácie),
- *Rozšírenie produktu a adaptácia spôsobu komunikácie* (bez akejkoľvek zmeny prípade spôsobu komunikácie),
- *Adaptácia produktu aj spôsobu komunikácie* (potrebná zmena v oboch prípadoch).
- *Invencia produktu* (vytvorenie nového produktu).

Stanovená cena produktu musí odzrkadľovať a zohľadňovať okrem samotných nákladov aj fluktuáciu meny, infláciu, rôzne vládne regulácie a kontroly a taktiež cenu

konkurenta na trhu. Existujú tri základné alternatívy stanovenia ceny a to (Keegan a Green, 2003):

- Politika rozšírenia ceny (etnocentrizmu) – cena za jednotku položky je rovnaká, nezáleží na tom, kde vo svete sa kupujúci nachádza,
- Politika adaptácie ceny (polycentrizmu) – cena je stanovená manažérmi pobočiek alebo distribútormi na základe okolností v tej ktorej krajine a môže sa líšiť,
- Politika geocentrizmu - cena je stanovená na základe lokálnych faktoroch trhu (lokálne náklady, úroveň príjmov, konkurencia a lokálna marketingová stratégia).

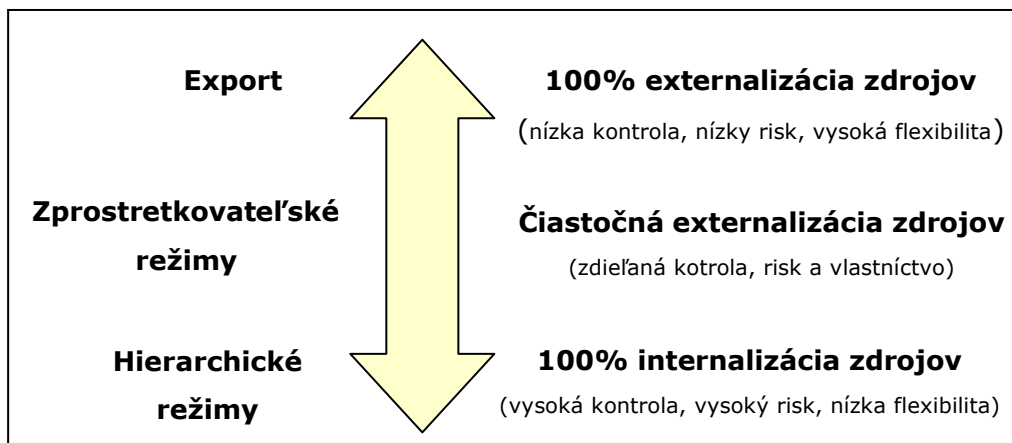
Marketingové kanály existujú, aby vytvorili úžitok pre zákazníka. To zahŕňa faktory ako miesto, čas, formu a informácie. Na začiatku je dôležité si uvedomiť ako by mohol vyzeráť distribučný kanál, aký je pôvodný trh a aký cieľový tak. Tu môžeme zahrnúť aj výber spôsobu vstupu na zahraničný trh (Keegan a Green, 2003).

1.9.2 Módy vstupu na trh

Vstup firmy na zahraničný trh je komplexný a vyžaduje si dôkladne pripravenú stratégiu. Jednou časťou je aj spôsob, akým firma na zahraničný trh vstúpi. Nesprávne zvolený typ vstupu môže spôsobiť firme ťažkosti a prípadný neúspech. Podľa Holmlunda a Kocka (1998) môže mať toto rozhodnutie zásadný vplyv na schopnosť získať konkurenčnú výhodu na vybraných zahraničných trhoch. Ďalším strategickým prvkom je prístup k informáciám, spolu s kľúčovými distribučnou a predajnou sieťou.

Výber spôsobu vstupu je pre spoločnosť jedným z rozhodnutí, ktoré musia byť vykonané s cieľom expandovať. Podľa Hollensena (2004) existujú tri základné kategórie vstupu, ktoré ovplyvňuje firma a jej zapojenie na vybranom zahraničnom trhu. V Diagrame 8 sú znázornené tieto základné kategórie spolu s mierou zapojenia spoločnosti vzhľadom k riadeniu, riziku a flexibilitě.

Diagram 8 – Typy vstupu na trh a s tým súvisiace zapojenie firmy na zahraničnom trhu



Zdroj: Vlastný podľa Hollensen (2004)

Pokiaľ ide o **režimy exportu**, firma disponuje nízkou kontrolou nad trhom a celkovo jej obchodovaním v zahraničí. Keďže ide o malé investície, spoločnosť nie je plne zapojená do činnosti v zahraničí. Z toho vyplýva aj malé riziko pre firmu, ktorá si vyberie tento spôsob vstupu. V tejto kategórii môžeme hovoriť o nepriamom alebo priamom exporte.

Medzi vlastnosti **sprostredkovateľských režimov** patrí stredná kontrola firmy nad obchodom v zahraničí, firma podlieha väčšiemu riziku ako v prípade exportu a potrebuje viac zdrojov. Navyše, firma má menšiu flexibilitu, čo sa týka odchodu z trhu ako v prípade exportu. Najčastejšie používané spôsoby v tejto kategórii sú zmluvná výroba, licencia, franchising, strategická aliancia a management kontrakt.

A nakoniec, **hierarchické režimy** sú pre spoločnosť najnákladnejšie, obsahujú väčšie riziko a samozrejme sa firma stáva menej flexibilná na zahraničnom trhu. V prípade neúspechu je veľmi ťažké opustiť trh bez väčších strát. Na druhej strane však firma disponuje kontrolou na svojom vlastnom obchode.

2 Praktická časť

V úvode praktickej časti je popis firmy Hamacas RGV, jej produktového portfólia a jej základných hodnôt. Nasleduje analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia a načrtnutie cieľov marketingového plánu. Ďalej pokračuje samotná implementácia v podobe marketingového mixu a finančnej analýzy, ktorá zhodnocuje celý projekt.

2.1 Firma Hamacas RGV

Hamacas RGV je spoločnosť pôsobiaca v textilnom priemysle. Celá výroba je sústredená v regióne Arauca, ktorý je jeden z najmenej rozvinutých regiónov v Kolumbii. Medzi produkty spoločnosti patria ručne tkané a štrikované výrobky, ako sú hojdacie siete, prikrývky, závesy a iné dekoračné doplnky do domácnosti (Príloha 1). Firma ponúka viacero variácií, vzorov a farieb, z ktorých si zákazníci môžu vybrať (Príloha 2). Majiteľom firmy je Raúl González Vageón, ktorý je nielen prevádzkovateľom celej spoločnosti ale zároveň aj hlavným manažérom, technikom a učiteľom, ktorý pripravuje pracovníkov na ich robotu (Hamacas RGV, 2008).

Identifikovanie misie, vízie spoločnosti a firemných hodnôt je kľúčové na pochopenie samotného postoja firmy, jej hodnôt a aktivít. Ďalej je nevyhnutné zoznámenie s hlavnými zákazníkmi spoločnosti, distribučnými kanálmi a aké je produktové portfólio firmy. Nakoniec, komunikačný proces spoločnosti, jedna z najdôležitejších aktivít, musí byť definovaný a vysvetlený.

2.1.1 Poslanie, vízia a hodnoty spoločnosti

Poslanie spoločnosti nájdené na oficiálnych internetových stránkach zdôrazňuje skutočnosť, že firma dáva príležitosť všetkým, ktorí majú záujem o prácu a nemajú vysokoškolské vzdelanie. Navyše, spoločnosť Hamacas RGV je veľmi dôležitým zamestnávateľom v regióne, kde je nezamestnanosť veľmi vysoká. Spoločnosť zamestnáva predovšetkým slobodné matky a ženy, ktorým pomáha rozvíjať ich manuálnu zručnosť a zároveň im poskytuje istotu zamestnania (Hamacas RGV, 2008).

Pokiaľ ide o víziu, spoločnosť chce aj do budúcnosti vytvárať nové pracovné miesta a udržať ich. Navyše, firma Hamacas RGV chce pokračovať v rozvoji a výrobe výhradne ručne vyrábaných výrobkov a chce sa stať dôležitou postavou na trhu zachovávajúc tradíciu Kolumbijských zvykov vrátane ručného vyrábania produktov (Hamacas RGV, 2008).

Jedna z najdôležitejších hodnôt spoločnosti je, že Hamacas RGV vyrába výrobky vysokej kvality bez použitia strojov a inej techniky. Ručne tkané látky lemované tzv. štýlom makramé sú charakteristické vysokou kvalitou a ponúkajú zákazníčkovi jedinečnosť.

Preto si spoločnosť stanovila za cieľ ponúknuť svojim zákazníčkovi vysoko kvalitné, ručne pletené a tkané výrobky, ktoré vytvárajú hodnotu pre obe strany, pre spoločnosť a jej zákazníčkovi v Kolumbii i v zahraničí (Hamacas RGV, 2008).

2.1.2 História spoločnosti

Raúl González Vageón, ktorý je najdôležitejšou osobou v rámci organizácie aj v súčasnosti, založil spoločnosť v roku 1991. Jeho skúsenosti získané v Kolumbii, rovnako ako aj v zahraničí plne využíva, čomu svedčí dynamický rozvoj spoločnosti. Hlavná myšlienka, s ktorou bola spoločnosť založená, je zachovať a ďalej šíriť tradície kultúrneho dedičstva Kolumbie. Na začiatku firma začala s výrobou v malom množstve neskôr rozšírila svoje portfólio a to všetko zo zachovaním tradície a zvykov, ktoré sú kľúčové (Hamacas RGV, 2008).

Pán Raúl González Vageón bol schopný vytvoriť a viesť spoločnosť úspešne nadväzujúc na tradíciu vďaka jeho skúsenostiam získaným v zahraničí. Študoval a pracoval v rôznych krajinách, ako je napríklad Španielsko, Veľká Británia, Venezuela, Nemecko a Švajčiarsko, kde získal jedinečné znalosti a skúsenosti. Postupom času sa firma stala úspešnou v textilnom priemysle. Produkty firmy Hamacas RGV sú spojením umenia a užitočnosti, čo ich posúva medzi vysoko kvalitné produkty s výborným nápadom a tradíciou.

Spoločnosť sa prezentovala na rôznych výstavách organizovaných v rámci Kolumbie, ktoré boli rozhodujúce v oblasti propagácie a reklamy. Okrem toho, veľmi

dôležitý je aj fakt, že sa firma Hamacas RGV objavila v rôznych článkoch v novinách kde bola charakterizovaná ako firma, ktorá má schopnosť vyrábať kvalitné výrobky a zároveň rozvíjať a udržiavať veľmi dobré podmienky čo sa týka ľudských zdrojov (Hamacas RGV, 2008).

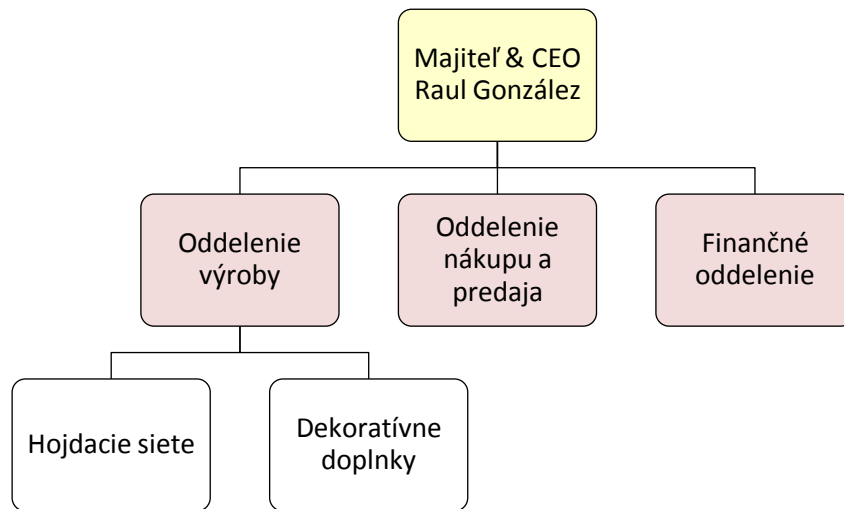
V súčasnej dobe firma nasleduje myšlienku zlepšovania svojich výrobkov a zároveň sa stará o zamestnancov. Hamacas RGV pokračuje so stratégiou ručne vyrábaných produktov spolu s udržiavaním zamestnanosti v chudobnej oblasti Arauca.

2.1.3 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra Hamacas RGV je veľmi jednoduchá vzhľadom na veľkosť spoločnosti. V súčasnej dobe nie je potrebné zamestnávať veľa zamestnancov na manažérskych pozíciách, ale v budúcnosti s rozširovaním a zväčšovaním firmy bude nevyhnutné vytvoriť novú sofistikovanejšiu organizačnú štruktúru. Zakladateľ a majiteľ spoločnosti pán Raúl González Vageón nesie plnú zodpovednosť za vedenie firmy a prináša nové nápady a inovácie, z technického hľadiska. Navyše, má v tejto oblasti veľké technické zručnosti a skúsenosti, čo z neho robí výborného poradcu zamestnancov (Hamacas RGV, 2008).

Organizačná štruktúra spoločnosti je tvorená jednou osobou vo finančnom oddelení, jedným zamestnancom v oddelení nákupu a predaja a jeden manažér je zodpovedný za výrobné procesy. Pokiaľ ide o financie, manažér sa stará o všetky finančné záležitosti, najmä účtovníctvo. Oddelenie nákupu a predaja je zásadné, pokiaľ ide o nákup materiálu a predanie finálnych výrobkov distribučnej spoločnosti. Po nakúpení materiálu, výrobné oddelenie pokračuje v procese výroby finálnych výrobkov. Oddelenie výroby zamestnáva v priemere dvadsať zamestnancov, prevažne žien, ktoré sú riadené príslušným zodpovedným zamestnancom. Výroba je rozdelená do dvoch podvýrob a to na výrobu hojdacích sietí a výrobu domácich dekoračných doplnkov (Schéma 1).

Schéma 1 – Organizačná štruktúra Hamacas RGV

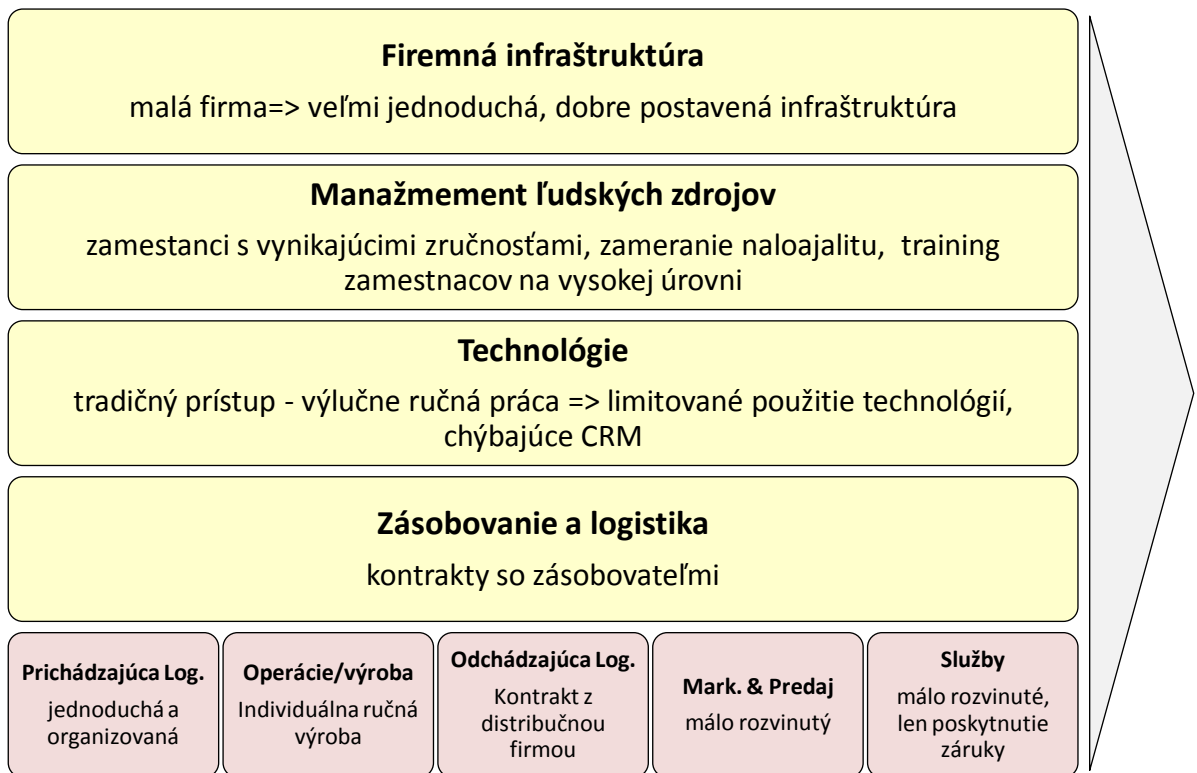


Zdroj: Interný zdroj firmy.

2.1.4 Firemné zdroje

Hodnotový reťazec je jedným z modelov, ktoré pomáhajú pochopiť a vysvetliť podnikové zdroje. V Schéme 2 sú znázornené primárne a podporné činnosti spoločnosti Hamacas RGV, ktoré sú potrebné na aktívne prevádzkovanie firmy. Primárne procesy sú kľúčové v spoločnosti a firma musí zabezpečiť, aby všetky tieto procesy, počnúc vstupnými aktivitami logistiky cez samotný predaj až po doplnkové služby boli vykonané správne a bez problémov na seba nadväzovali. S primárnymi aktivitami sú úzko spojené podporné aktivity, ktoré pomáhajú firme správne rozvíjať primárne aktivity a vďaka ktorým je firma schopná získať konkurenčnú výhodu a vytvoriť hodnotu pre zákazníka.

Diagram 9 – Analýza hodnotového reťazca firmy Hamacas RGV



Zdroj: Interný zdroj firmy.

2.1.4.1 Primárne aktivity

Pokiaľ ide o aktivity spojené s prichádzajúcou logistikou, firma Hamacas RGV má jedného spoľahlivého dodávateľa, ktorý je kompetentný dodávať všetok materiál vtedy, keď je to potrebné. Obchodný vzťah je veľmi dobrý a založený na dôvere keďže firmy spolupracujú úspešne už niekoľko rokov. Dodávateľ splňa podmienky, ktoré sú pre firmu Hamacas RGV dôležité a to najmä včasné dodanie vysoko kvalitných materiálov. Proces dodania je veľmi jednoduchý. Firma Hamacas RGV si záväzne objedná potrebný materiál v čase, kedy ho potrebuje s prihliadnutím na aktuálne zásoby. Všetky zásoby materiálu a hotových výrobkov sú uložené v jednom sklade.

Spoločnosť Hamacas RGV získala konkurenčnú výhodu založenú na ručnej výrobe svojich produktov. Z tohto dôvodu firma používa stroje na výrobu iba minimálne a v nevyhnutných prípadoch. Firma kladie veľký dôraz na to aby bolo všetko

vyrábané ručne. Za týmto účelom firma trénuje a učí svojich zamestnancov ako produkovať kvalitnú prácu bez použitia strojov a inej techniky.

Ďalšia dôležitá časť celého procesu obsahuje aktivity odchádzajúcej logistiky, ktoré sú v prípade Hamacas RGV realizované taktiež prostredníctvom jednej distribučnej spoločnosti, ktorá sa stará o všetky potrebné činnosti. Pre Hamacas RGV je jednoduchšie mať uzavretú zmluvu s distribučnou spoločnosťou ako zabezpečiť distribúciu vlastnými zdrojmi, pretože je to časovo náročné a navyše firma nemá dostatok skúseností s touto aktivitou. V budúcnosti, keď sa distribučný kanál bude zväčšovať, je možné zvážiť možnosť horizontálnej integrácie, čím sa znížia náklady a firma môže byť menej závislá na distribučnej spoločnosti.

Po distribuovaní jednotlivých produktov na vybrané miesta, preberá úlohu oddelenie marketingu a predaja, ktoré je jednou z najdôležitejších častí v hodnotovom reťazci. Samotný produkt musí byť veľmi dobre prezentovaný a propagovaný. Pre firmu Hamacas RGV je táto časť veľmi dôležitá. Firma produkuje kvalitné produkty a jej konkurenčná výhoda je postavená na diferenciacii. V súčasnosti však celkové marketingové aktivity firmy dosahujú nedostatočnú úroveň. Spoločnosť nekladie dostatočný dôraz a úsilie na všetky činnosti spojené s marketingom. Napríklad, internetová stránka firmy Hamacas RGV nie je na vysokej úrovni. Je veľmi jednoduchá, nie je kompletná a poskytuje len málo informácií o činnosti firmy a jej produktoch. Okrem toho, spoločnosť nekladie dostatočný dôraz na prania a potreby zákazníkov. Pozitívnym prvkom je, že spoločnosť sa snaží prezentovať na rôznych konferenciách a výstavách.

Na konci celého reťazca sú služby, ktoré sú poskytované po predaji zákazníkovi. Táto aktivita je taktiež kľúčová a jej veľmi dobrá úroveň môže zvýšiť zákazníkovu spokojnosť a tým pridať produktu hodnotu. Hamacas RGV, čo sa týka služieb, ponúka iba záručný servis, ktorý v dnešnom konkurenčnom svete nestačí. Chýbajú napríklad informácie a pokyny k praniu a bezpečnostné pokyny v prípade hojdacích sietí.

2.1.4.2 Doplnkové aktivity

Ako už bolo vysvetlené vyššie, organizačná štruktúra Hamacas RGV je jednoduchá, ale dobre organizovaná. V súčasnej dobe firma funguje dobre a nie sú potrebné žiadne zmeny v tejto oblasti.

V oblasti riadenia ľudských zdrojov, firma kladie veľkú pozornosť na nábor zamestnancov. Vzhľadom k tomu, že spoločnosť je malá, nábor zamestnancov je vykonávaný jednotlivo a na základe osobných schopností. Pracovníci sú vyberaní s ohľadom na ich zručnosti, dôraz je predovšetkým kladený na šitie a tkanie. Čo sa týka náboru manažérov, región, v ktorom spoločnosť pôsobí, je malý a nie príliš lukratívny. Navyše, spoločnosť nepotrebuje žiadnych vysoko postavených odborníkov a manažérov vzhľadom k veľkosti podniku a jeho štruktúre. Keď sú zohľadnené podmienky spomenuté vyššie, manažéri by mali mať určité znalosti, skúsenosti a minimálne zručnosti hlavne v textilnom priemysle nie sú však nutné na veľmi vysokej úrovni. Čo sa týka vzťahu zamestnanec zamestnávateľ, Hamacas RGV sa stará o každého zamestnanca rovnako, vytvára príjemné pracovné podmienky, ktoré sú dôležité, pretože väčšina práce je robená ručne. Hamacas RGV taktiež organizuje rôzne vzdelávacie aktivity pre svojich zamestnancov aby sa priebežne zdokonaľovali a učili nové techniky. Navyše, spoločnosť sa prezentuje na rôznych konferenciách, kde sa zvyčajne nachádzajú niektorí z pracovníkov alebo aspoň manažérov. Pracovná doba sa líši a je flexibilná tak, aby vyhovovala potrebám pracovníkov. To ocenia najmä pracovníčky, pretože časť ich osobných aktivít sa zvyčajne spája s rodinou.

Ďalej, technológie sú v dnešnom svete veľmi dôležité, a stali sa neoddeliteľnou súčasťou úspechu spoločnosti. Avšak v prípade Hamacas RGV to nie je tak zásadný prvok ako v iných spoločnostiach. Ako bolo uvedené predtým, zamestnanci firmy vyrábajú všetky produkty ručne. Aj napriek tomu však spoločnosť potrebuje jednoduchý informačný systém pre komunikáciu vo vnútri firmy ako aj s vonkajším okolitým. Spoločnosť má informačný systém, ktorý je jednoduchý a pomerne starý a v budúcnosti pri rozširovaní firmy by mal byť nahradený.

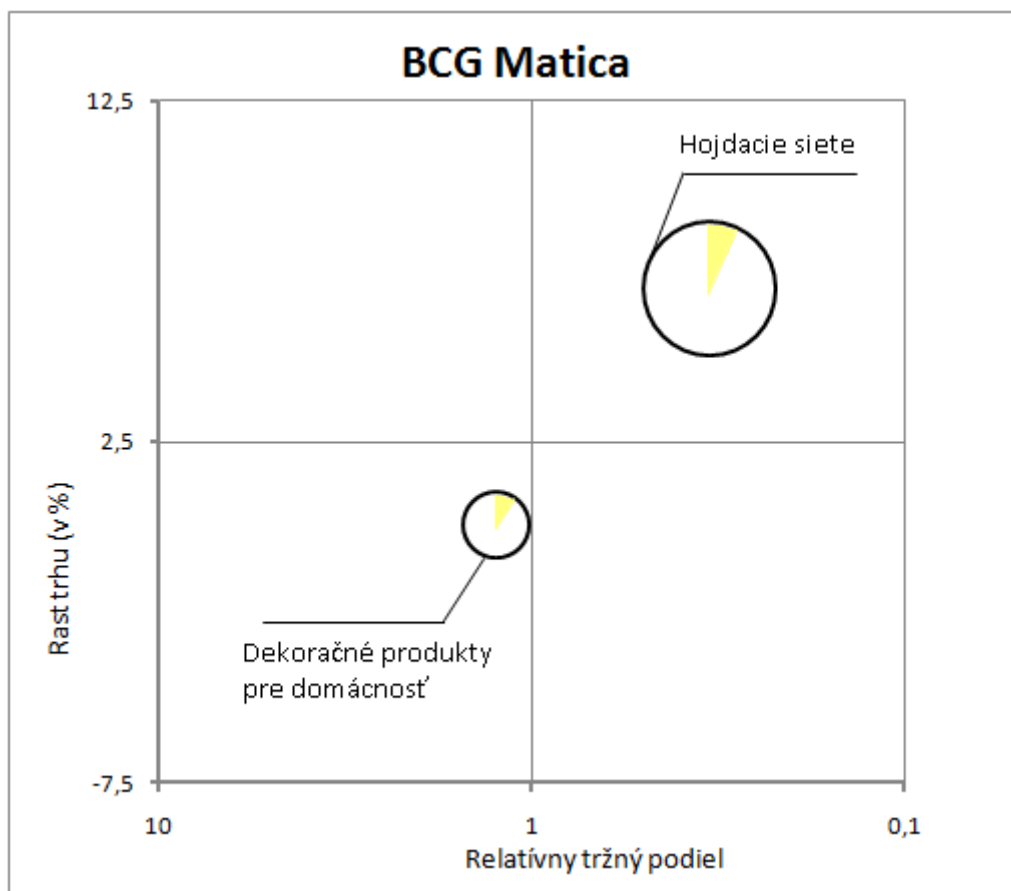
Firma Hamacas RGV má veľmi dobrú organizáciu zásobovania a distribučného kanálu. Celý proces je veľmi jednoduchý, v prípade tejto firmy však postačujúci a relatívne nenákladný, keďže firma prevádzkuje distribúciu cez distribučnú firmu.

2.1.5 Analýza produktového portfólia

Produktové portfólio Hamacas RGV možno rozdeliť do dvoch hlavných skupín. Prvú skupinu tvoria hojdacie siete, v ktorých výrobe má firma dlhú tradíciu. Hamacas RGV má veľmi dobré znalosti a techniky, ktoré boli vyvíjané a zlepšované dlhú dobu. V druhej skupine sa nachádzajú produkty, ktoré firma začala vyrábať v posledných dvoch rokoch, kedy rozšírila výrobu o produkty určené na domácu dekoráciu ako napríklad prikrývky, obliečky na vankúše, závesy a obrusy. Tieto výrobky sú relatívne nové pre firmu a za určitých podmienok môžu byť atraktívne pre kolumbijský trh, ak hovoríme o vysoko kvalitných doplnkoch. V súčasnej dobe sa životná úroveň obyvateľov Kolumbie zväčšuje a spolu s ňou rastie aj dopyt po luxusných výrobkoch.

Analýza produktového portfólia Hamacas RGV bola prevedená pomocou BCG (Boston Consulting Group) matice. Jej hlavným cieľom je zistiť, aké je postavenie jednotlivých produktových skupín v rámci celého portfólia pričom sú zohľadnené faktory rastu trhu a podielu firmy na trhu. Graf 1 ilustruje BCG maticu firmy Hamacas RGV s dvoma produktovými skupinami. Výsledky naznačujú, že hojdacie siete patria do kategórie tzv. dojných kráv, čo znamená, že spoločnosť má pomerne vysoký podiel na trhu, ale rast tržieb v tejto oblasti je menší ako celkový rast trhu. Hojdacie siete patria medzi tie produkty firmy, ktoré produkujú pre firmu hotovosť a nevyžadujú veľké investície. V kontraste s nimi stojí druhá skupina produktov, dekoračné produkty pre domácnosť, ktorých pozícia v rámci matice je tzv. otáznik. Celkový rast tržieb je relatívne veľký v tejto kategórii, podiel na trhu je ale stále malý. Táto produktová rada sa nachádza v kategórii tzv. otáznika čiastočne aj kvôli tomu, že firma vstúpila s týmito produktmi na trh nedávno a je začiatočníkom. Toto zaradenie naznačuje možný rast, ak spoločnosť bude pokračovať vo svojej stratégii a pozitívne rozvíjať túto produktovú radu.

Diagram 10 – BCG matica – produktové portfólio firmy Hamacas RGV



Zdroj: Vlastná analýza na základe interných údajov.

Na základe predchádzajúcej analýzy je viditeľné, že hojdacie siete patria do kategórie, ktorá je vhodná pre export a nepotrebuje žiadne ďalšie investície na svoj rozvoj v domácej krajine. Navyše, firma má výrobu hojdacích sietí štandardizovanú, kolumbijský trh je vyzretý a preto by spoločnosť mala zvážiť ďalšie možnosti aj na zahraničných trhoch. Pokiaľ ide o dekoračné výrobky pre domácnosť, firma by mala zvážiť, ktoré výrobky prinášajú profit a ktoré nie a aby začala byť úspešná v tejto produktovej rade, musí byť prevedená celková analýza marketingovej stratégie a posúdenie všetkých možností. Následne by spoločnosť Hamacas RGV mala investovať a rozvíjať výrobu za účelom získania vysokého podielu na trhu. Na záver, produktové portfólio firmy Hamacas RGV je relatívne vyvážené, pretože hojdacie siete produkujú peniaze, ktoré môžu byť investované do produktovej rady dekoračných doplnkov.

2.1.6 Distribučný kanál

Ako bolo uvedené v predchádzajúcej časti, firma Hamacas RGV spravuje distribučný kanál prostredníctvom kontraktu z distribučnou spoločnosťou, ktorá zabezpečuje všetky aktivity od prepravy hotových výrobkov do obchodov. Navyše, distribučná spoločnosť je taktiež zodpovedná za marketingové aktivity firmy Hamacas RGV. Celkový návrh distribučného kanálu bol urobený bez priamej účasti spoločnosti Hamacas RGV. I keď sa dá povedať, že už samotná povaha produktov a ich charakteristika čiastočne naznačuje, ako by mal distribučný kanál vyzerat' (Interný zdroj).

Produkty Hamacas RGV je možné nájsť v obchodoch s umeleckým zameraním, hlavne na turistických miestach (Cartagena, Bogota, Medellin, Santa Marta, San Andres) alebo v špecializovaných obchodoch s bytovými doplnkami. Z dôvodu vysokej ceny a ručnej výroby sú produkty predávané najmä v prestížnych obchodoch. Spoločnosť neprevádzkuje elektronický obchod ani nedistribuuje svoje produkty do zahraničia. Okrem činnosti distribučnej spoločnosti, obchodné a marketingové oddelenie Hamacas RGV má na starosti kontaktovanie a uzatváranie zmlúv so zákazníkmi ako sú napríklad hotely a reštaurácie.

2.1.7 Zákazníci

Jedným z dôležitých faktorov úspechu je medzi inými aj definovanie svojich hlavných zákazníkov na trhu. V prípade Hamacas RGV, klienti sú väčšinou ľudia s vysokým príjmom, pretože cena produktov je vysoká najmä kvôli relatívne dlhému výrobnému procesu bez automatických liniek. Z tohto dôvodu je nákup charakterizovaný ako maloobjemový (v jednotkách) a s nízkou frekvenciou vďaka tomu, že výrobky sú vysoko-kvalitné a majú dlhú životnosť.

Medzi hlavných zákazníkov spoločnosti Hamacas RGV patria:

- Jednotlivci – Táto skupina kupujúcich nakupuje produkty pre svoju osobnú potrebu, ktoré sú potom umiestnené v ich domácnostiach prípadne v dovolenkových rezortoch. Väčšina zákazníkov sú turisti z cudziny, ktorý sú na

návšteve Kolumbie. Charakteristikou tejto skupiny je malé nakúpené množstvo a konštantný predaj. Celkové tržby sú mierne ovplyvnené turistickou sezónou.

- Hotely, reštaurácie a kaviarne – Zákazníci v tejto skupine sú väčšinou rekreačné zariadenia a reštaurácie, ktorí kupujú produkty firmy za účelom poskytnúť svojím zákazníkom čo najväčší komfort a príjemnú atmosféru. V tomto prípade, firmy nakupujú produkty príležitostne a vo väčšom množstve v porovnaní so zákazníkmi- jednotlivcami.
- Ostatní – Posledná skupina je zastúpená rôznymi zákazníkmi, ktorí by mohli mať záujem o produkty tejto firmy. Napríklad kníhkupectvá alebo rôzne podniky, ktoré by mohli produkty využiť v odpočinkových zónach pre zamestnancov alebo ako dary pre obchodných partnerov.

2.1.8 Proces komunikácie

Proces komunikácie je jedným z najdôležitejších úloh marketingového oddelenia spoločnosti. Zahŕňa všetky činnosti, ktoré majú za úlohu informovať a ovplyvniť zákazníkov k nákupu produktov. Hamacas RGV má pomerne dlhú históriu, ale aj napriek tomu, firma počas svojej existencie nebola schopná vyvinúť dobrý marketingový plán a celková propagácia a reklama spoločnosti je na nízkej úrovni. Firma má svoje vlastné webové stránky, tie sú však veľmi jednoduché a poskytujú iba základné informácie o firme väčšinou len v španielskom jazyku. Okrem toho internetová stránka nie je aktualizovaná a informácie o spoločnosti a popis jej výrobkov je nedostatočný. Spoločnosť sa prezentovala na niekoľkých výstavách a konferenciách v rôznych mestách v Kolumbii, čo sa dá označiť za takmer jedinú účinnú marketingovú aktivitu (Hamacas RGV, 2008).

Je síce pravdou, že distribučná spoločnosť by sa mala taktiež podieľať na zabezpečovaní propagačných aktivít firmy. Jej úloha je však skôr vyhľadávanie nových potenciálnych zákazníkov, teda obchodov a obchodných sietí ako samotná komunikácia s konečnými zákazníkmi. Spoločnosť Hamacas RGV nemá žiadne oddelenie špecializované na marketing. Za propagáciu firmy je zodpovedné obchodné oddelenie. Aj z tohto dôvodu firme chýba akákoľvek marketingová stratégia a reklama, okrem prezentácie produktov na predajných miestach.

2.2 Externá analýza

Prvým dôležitým rozhodnutím je krajina, do ktorej Hamacas RGV vstúpi. Následne je kľúčová všeobecná analýza vonkajšieho prostredia toho ktorého trhu spolu s analýzou konkurenčných síl odvetvia.

2.2.1 Výber cieľového trhu

Firma Hamacas RGV sa rozhodla na začiatok vstúpiť na európsky trh, ktorý považuje za potenciálny zohľadňujúc faktory, ktoré sú dôležité z hľadiska povahy jej produktov. Pri výbere konkrétnej krajiny, je dôležité zvážiť určité podmienky pre úspešnosť projektu. Cieľovou skupinou firmy nebudú len jednotlivci ale aj rôzne dovolenkové rezorty, hoteli, reštaurácie a podobne. Všeobecne môže byť stanovené, že je nutné aby mala konkrétna krajina prístup k moru spolu z vhodným podnebím, rozvinutý turizmus a uspokojujúcu kúpnu silu obyvateľstva. Na základe týchto podmienok boli vybraté tri krajiny a to Španielsko, Taliansko a Grécko ako potenciálne. V Tabuľke 2 sú vybrané štáty ďalej ohodnotené podľa konkrétnych faktorov ovplyvňujúcich konečné rozhodnutie.

Tabuľka 2: Ohodnotenie a výber cieľovej krajiny podľa vybraných faktorov

Faktor/krajina	Váha	Váha	Špan.	Tal.	Gr.	Špan.	Tal.	Gr.
Politický risk	1	0,1	4	4	4	0,4	0,4	0,4
Kultúrna odlišnosť	1	0,1	3	3	4	0,3	0,3	0,4
Rast trhu	1	0,1	3	2	3	0,3	0,2	0,3
Kúpna sila	2	0,2	4	4	3	0,8	0,8	0,6
Dopravná infraštruk.	1	0,1	3	4	2	0,3	0,4	0,2
Potenciál trhu	2	0,2	4	5	3	0,8	1,0	0,6
Klimatické podm.	1	0,1	4	4	4	0,4	0,4	0,4
Obchodné vzťahy	1	0,1	4	3	2	0,4	0,3	0,2
Celkový priemer (%)						46,25	47,5	38,75

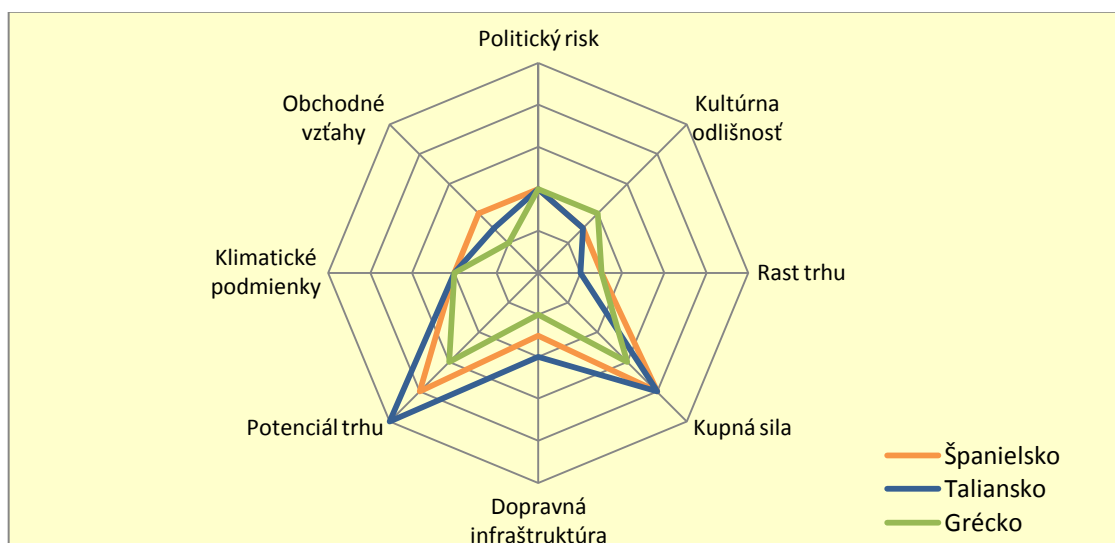
Poznámka: Najprv bola každá krajina ohodnotená počtom bodov 1-5, pričom vyššie číslo je lepšie číslo a následne, na tomto základe spolu s váhou faktoru boli stanovené konečné skóre pre jednotlivé krajiny.

Skratky: Špan. – Španielsko, Tal. – Taliansko, Gr. – Grécko

Zdroje: CIA (2009), ManyEyes (2009), Hofstede (2009).

V Tabuľke 2 je vidieť dva faktory, ktoré majú mierne vyššiu váhu z dôvodu väčšej dôležitosti oproti ostatným. Ide o kúpnu silu na obyvateľa, ktorá je v prípade Hamacas RGV kľúčová vzhľadom na povahu a cenu produktov. Ďalej je to potenciál trhu do ktorého je zahrnutá veľkosť trhu z pohľadu obchodovania s jednotlivcami a s firmami. Ako je v tabuľke vidieť, čo sa týka kúpnej sily, Taliansko spolu so Španielskom sú takmer vyrovnané (Príloha 3). V prípade potenciálu trhu (Príloha 4) platí, že Taliansko jednoznačne vedie, najmä čo sa týka počtu hotelov a iných rekreačných zariadení. Politický risk je viac menej rovnaký vo všetkých vybraných krajinách a politické prostredie je bezpečné bez vážnejšieho rizika do budúcnosti. Čo sa týka kultúrnej odlišnosti v porovnaní s Kolumbiou, ktoré boli analyzované pomocou Hofstedeho kultúrnych dimenzií, Grécko je krajina, ktorá má ku Kolumbii najbližšie. Avšak ani Španielsko a Grécko sa veľmi nelíšia (Hofstede, 2009). Čo sa týka rastu trhu, rast HDP sa bral v úvahu. Na základe toho môže byť stanovené, že najvyšší rast v roku 2008 bol evidovaný v Grécku s 2,9%, nasledovalo Španielsko s 1,2% a nakoniec je Taliansko s negatívnym rastom HDP -1%, čo je spôsobené aj ekonomickou recesiou (CIA, 2009). Dopravná infraštruktúra je najmenej rozvinutá v Grécku, kdežto Španielsko a Taliansko ponúkajú takmer rovnaké podmienky (ManyEyes, 2009). Klimatické podmienky sú taktiež dôležitým faktorom, v tomto prípade je však rozdiel minimálny (Príloha 5).

Graf 1: Ohodnotenie vybraných krajín podľa vybraných faktorov



Zdroj: Vlastná analýza

Výsledky z Tabuľky 2 sú graficky znázornené v Grafe 1. Na základe analýz je zrejmé, že najvyššie skóre a teda najvhodnejšou krajinou na vstup firmy Hamacas RGV je Taliansko, ktoré ponúka vysokú kúpnu silu, rozvinutý turizmus a dopravnú infraštruktúru. Je však nutné povedať, že Taliansko a Španielsko majú podobné podmienky a navyše Kolumbia a Španielsko majú spoločný jazyk, čo v obchodnom svete môžeme považovať za veľkú výhodu. Napriek tomu, momentálne prostredie v Španielsku nie je veľmi priaznivé, keďže globálna finančná kríza ho zasiahla viac ako iné štáty Európskej Únie (The Economist, 2009). Na záver, konečné rozhodnutie je Taliansko ako krajina s najväčším potenciálom a možnosťou uspieť avšak firma Hamacas RGV môže v budúcnosti po úspešnom vstupe na taliansky trh expandovať ďalej do Španielska prípadne iných európskych krajín.

2.2.2 Analýza vonkajšieho prostredia

Po výbere cieľového trhu je dôležité dôkladne zanalyzovať vonkajšie prostredie Talianska. V Tabuľke 3 sú zhrnuté dôležité informácie týkajúce sa demografie, sociálneho, kultúrneho, ekonomického a politického prostredia. Ďalej technologického vybavenia a základné geografické fakty o Taliansku.

2.2.2.1 Demografia

Čo sa týka demografických faktov, Taliansko je veľká krajina s počtom obyvateľov viac ako 58 miliónov, kde dve tretiny populácie sú v produktívnom veku pričom rast populácie je mierne negatívny (CIA, 2009). Počet domácností presahuje 24,3 miliónov, čo v porovnaní s celkovým počtom obyvateľstva je relatívne vysoké číslo. Taliansko je obľúbená krajina imigrantov hlavne z východnej Európy (World Economic Forum, 2009).

Tabuľka 3 – Faktory vonkajšieho prostredia

DEMOGRAFIA	SOCIÁLNE A KULTÚRNE PROSTREDIE
<ul style="list-style-type: none"> • Populácia nad 58,1 milióna (CIA, 2009) • 66% populácie vo veku medzi 15-64 rokom (CIA, 2009) • Miera populačného rastu mierne klesá (CIA, 2009) • 24,3 miliónov domácností (Istat, 2009) • Populácia žijúca v mestách 68% z celkovej populácie (CIA, 2009) • Vysoká úroveň imigrácie (World Economic Forum, 2009) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rodina a domácnosť hrajú dôležitú úlohu (Priest, 2008) • Tendencia k módnemu dizajnu a náklonnosť ku kvalite vo všetkých oblastiach (Priest, 2008) • Faktory individualizmu, maskulinita a vyhýbanie sa neistote sú relatívne vysoké, vzťah k autorite je meraný ako relatívne nízky (Hofstede, 2009) • V roku 2005 Taliansko na 8. mieste v Worldwide quality of life index (The Economist, 2005) • Väčšina turistov (Taliansi a cudzinci) strávia dovolenku na pobreží (Istat, 2009)
EKONOMICKÉ PROSTREDIE	POLITICKÉ PROSTREDIE
<ul style="list-style-type: none"> • 8. najväčšia ekonomika sveta a 4. najväčšia v Európe. (World Economic Forum, 2009) • Mena Euro od roku 1999 (European Commission, 2009) • Ukazateľ rastu HDP je klesajúci v posledných troch rokoch, v roku 2008 -1% (CIA, 2009) • HDP na obyvateľa v štandarde kúpnej sily je priemerný v rámci EU (Príloha 3) • Export prevyšuje import čo sa týka textilného priemyslu, celkovo export je nižší než import (Príloha 6) • Talianska ekonomika negatívne ovplyvnená globálnou krízou (Business Wire, 2008) • Ekonomický rozdiel medzi južným a severným Talianskom (Piccinetti, 2000) • Cenové indexy pre nábytok a ostatné bytové doplnky majú rastúcu tendenciu (Príloha 7) 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatívne stabilné politické prostredie vynímajúc zriedkavé škandály (U.S. Department of State, 2008) • Zakladajúci člen EU (European Economic Community in 1950) (European Union, 2009) • Vysoký štátny deficit (CIA, 2009)
TECHNOLOGICKÉ PROSTREDIE	GEOGRAFIA
<ul style="list-style-type: none"> • Vývoj nových textilných materiálov a strojov (Manutex, 2007) • 42% domácností s prístupom k internetu (Istat, 2009) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pobrežie 7,375 km (Istat, 2009) • Predovšetkým Stredomorská klíma, Alpská na severe, horúca a suchá na juhu (CIA, 2009)

Zdroj: Vlastná analýza.

2.2.2.2 Ekonomické prostredie

V rebríčku veľkosti ekonomík sveta sa Taliansko nachádza na ôsmom mieste v rámci sveta a na štvrtom v Európe (World Economic Forum, 2009). Taliansko platí spoločnou európskou menou Euro od roku 1999 (European Commission, 2009). Čo sa týka rastu HDP, ten sa nachádza v posledných troch rokoch v negatívnych číslach a v roku 2008 dosiahol -1% (CIA, 2009). Súčasná ekonomická situácia v Taliansku je ovplyvnená tak ako vo veľkej časti Európy globálnou krízou (Business Wire, 2008) z čím súvisí čiastočne aj pokles HDP v krajine. HDP na obyvateľa v súvislosti s kúpnu silou je v Taliansku na priemernej úrovni v rámci EU, čo robí z Talianska vhodnú krajinu na obchodovanie (Eurostat Press Office, 2006). Rozdiel medzi severnou a južnou časťou Talianska je viditeľný, pričom sever je viac rozvinutý ako juh (Piccinetti, 2000). Cenové indexy nábytku a iných produktov do domácností sa z roka na rok zvyšujú (Príloha 7).

2.2.2.3 Politické prostredie

Politické prostredie v Taliansku je stabilné bez väčších škandálov a nepríjemností na politickej scéne, ktoré by mohli negatívne ovplyvniť podnikanie v tejto krajine (U.S. Department of State, 2008). Taliansko bolo prítomné pri zrode Európskej Komunity v roku 1950 (European Union, 2009). Talianska vláda operuje s vysokým štátnym deficitom, ktorý v roku 2008 presiahol 100% HDP (CIA, 2009).

2.2.2.4 Technologické prostredie

Nové technológie a materiály sa nepretržite objavujú v textilnom priemysle nielen v Taliansku ale všade na svete (Manutex, 2007). Firmy pôsobiace v tomto priemysle majú na výber množstvo sofistikovaných materiálov a možnosti ich spracovania, čo prináša lepšie uspokojenie potrieb zákazníka spolu s možnosťou zníženia nákladov. Dôležitým faktorom dnes je aj prístup na internet. V Taliansku v roku 2009 bolo na internet pripojených 42% domácností (Istat, 2009). Číslo by mohlo byť väčšie, na druhú stranu treba však pripomenúť, že v ňom nie sú zarátané firmy a úrady s prístupom na internet a preto celkovo je toto percento o čosi vyššie.

2.2.2.5 Geografia

Posledné hľadisko ktoré je dôležité zvážiť, je hľadisko geografie. Jedným z dôležitých faktorov pre Hamacas RGV je dĺžka talianskeho pobrežia, ktorá je 7375 km (Istat, 2009). Podnebie je stredomorské s Alpskou klímou na severe a suchom a teplom na juhu (CIA, 2009). Tieto fakty indikujú viacero možností predaja produktov hotelom a iným rezortom na pobreží, hlavne hojdacích sietí, skôr než na severe.

2.2.3 Analýza odvetvia

Porterova analýza konkurenčných síl (1979) je efektívnym nástrojom ako zhodnotiť konkurenčné prostredie odvetvia, v ktorom firma pôsobí. Ako prvý faktor bude analyzovaná obchodná sila kupujúcich v segmente dekorácia domácností. V tomto odvetví pôsobí množstvo výrobcov a predávajúcich, čo vedie k veľké rôznorodosti produktov. Z tohto dôvodu majú kupujúci možnosť výberu, čo posilňuje ich pozíciu na trhu. Ak sa kupujúci rozhodne z rôznych dôvodov zmeniť značku alebo firmu, náklady sú vo väčšine prípadov minimálne. Ďalším faktorom, ktorý posilňuje pozíciu kupujúceho je fakt, že aj keď nemá potrebnú hotovosť v prípade nákupu drahších produktov, má možnosť využiť krátkodobú pôžičku alebo nákup cez kreditnú kartu. Jeden z faktorov ktorý, naopak, oslabuje silu kupujúceho je fakt, že ak je produkt kupovaný v malom množstve, jeho vyjednávací sila sa znižuje. To však platí väčšinou len pri drahých luxusných produktoch a jednotlivcoch pretože, pokiaľ ide o spoločnosti, tie môžu vyjednávať aj pri malom množstve relatívne úspešne. Preto môže byť stanovené, že obchodná sila kupujúcich je silná.

Výrobcovia na trhu dekorácií domácností potrebujú na výrobu rôzne textilné materiály a tu hrá dôležitú úlohu lojalnosť a dobré vzťahy s dodávateľom, pretože výroba musí byť plynulá a náklady na zmenu dodávateľa môžu byť vysoké. Z tohto pohľadu je sila dodávateľov relatívne silná. Na druhej strane sa však ponúkané materiály od seba výrazne nelíšia a zmena neovplyvní výrobu významne. Treba však vyzdvihnúť fakt, že dobrá cena spolu s kvalitou materiálu môže zvýšiť vyjednávaciu silu dodávateľa. Ďalšou dôležitou vecou je, že väčšina dodávateľov nezasobuje iba jednu firmu a tak nie sú závislí iba na nej. Obchodná sila dodávateľov je teda priemerná.

Na trhu dekorácií domácností je mnoho substitutov. Množstvo rôznych dekoračných produktov od rôznych firiem. Navyše ak je problém substitutov zvažovaný v širšom slova zmysle, čo znamená, že tieto produkty sú často kupované ako dar, tak je na trhu veľa rôznych substitutov a konkurencia je vysoká. Hrozba substitutov je vysoká.

Čo sa týka hrozby vstupu nových firiem na trh z dekoráciami domácností, tá je relatívne vysoká. Pravdaže na trhu existujú silné globálne spoločnosti, ktoré majú veľmi dobré postavenie, existuje však aj mnoho malých špecializovaných firiem, ktoré sú a môžu byť úspešné. Navyše, počiatkové náklady a investície nemusia byť nevyhnutne vysoké a firmy v tomto segmente môžu profitovať napríklad aj z masovej produkcie. Vzítať do úvahy tieto podmienky znamená vysloviť záver, že hrozba vstupu nových hráčov je vysoká.

Ako výsledok predchádzajúcich aspektov, rivalita medzi konkurentmi je v tomto odvetví vysoká hlavne z dôvodu množstva pôsobiacich firiem. Je ťažké zaujať a získať nových zákazníkov hlavne v prípade drahých produktov, a preto firmy musia pôsobiť agresívne. Navyše, v dnešnej dobe globálnej finančnej krízy sa firmy snažia o získanie čo najväčšieho podielu na trhu pretože rast trhu je malý a číslo celkového predaja je klesajúce. Iný faktor ovplyvňujúci súťaživosť je prítomnosť veľkých korporácií, ktoré majú výhodu masovej výroby a nízkych nákladov, čo znamená aj nízkych predajných cien. Silu konkurenčného prostredia znižuje čiastočne diferenciacia produktov, stále je však rivalita silná.

2.3 Analýza vnútorného prostredia

SWOT analýza je veľmi efektívnym nástrojom, pomocou ktorého sa dá stanoviť súčasná situácia firmy - jej momentálne silné a slabé stránky a budúce príležitosti a hrozby, ktorých by si mala byť firma vedomá, aby dokázala využiť pozitívne alebo odvrátiť negatívne situácie. V Tabuľke 4 je vypracovaná SWOT analýza pre firmu Hamacas RGV.

Tabuľka 4 – SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Vysoko kvalitné, ručne vyrábané produkty • Tradičná kolumbijská firma s históriou • Pokročilý a zabehaný výrobný systém • Lojálni zamestnanci 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatívne neznáme produkty (hlavne hojdiacie siete) a taktiež firma samotná • Vnímanie Kolumbie ako nedôveryhodnej krajiny • Relatívne vysoká cena výrobkov v porovnaní s konkurenciou • Nedostatočný marketing • Firma bez medzinárodnej skúsenosti
PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Nájdenie strategického partnera v Taliansku • Produkty firmy (hlavne hojdiacie siete) ako status prestíže • Využiť fakt – Taliani ako rodinne založená národnosť, kde domov je na prvom mieste • Taliansko ako obľúbená dovolenková destinácia (Infoplease, 2007) • Turizmus v Taliansku zaznamenáva nárast (Willms, 2007) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nízky dopyt • Preferencia lacnejších, strojovo vyrábaných produktov • Zvyšujúci sa dopyt povedie k nedostatku výrobných kapacít a následný neúspech projektu

Zdroj: Vlastná analýza.

Hlavné silné stránky spoločnosti sú hlavne v ručnej výrobe vysoko kvalitných výrobkov skúsenými pracovníkmi a z kvalitných materiálov. To, že ide o kolumbijskú firmu sa môže javiť ako výhoda ale zároveň aj nevýhoda. Pri inicializácii je dôležité venovať sa prezentácii krajiny spolu s firmou v pozitívnom svetle. Ak sa podarí pozitívne ovplyvniť vnímanie potencionálnych zákazníkov o krajine samotnej, je pravdepodobné, že firma Hamacas RGV môže byť úspešná na talianskom trhu. Ďalšou silnou stránkou spoločnosti je vyvinutý systém výroby. Firma kladie dôraz na spokojnosť svojich zamestnancov a zákazníkov, a preto má prepracovaný program na tréningovanie a zaučenie zamestnancov, ktorý firme dáva nie len lojálnych pracovníkov ale aj kvalitné výrobky.

Čo sa týka slabých stránok, je dôležité spomenúť, že firma Hamacas RGV nemá žiadnu skúsenosť na medzinárodných trhoch. Z tohto dôvodu firma musí prípravu na

vstup na zahraničný trh naplánovať precízne s pomocou firmy, ktorá sa tejto problematike venuje. Firma síce ponúka kvalitné výrobky, to sa však odráža aj v ich cene, čo môže v strete s konkurenciou, ktorá ponúka lacnejšie výroby spôsobiť problémy. Ďalšou slabou stránkou je fakt, že produkty firmy, hlavne hojdacie siete, nie sú v Taliansku známe, čo firma musí vziať v úvahu ak chce uspieť.

Firme sa vstupom na taliansky trh otvára mnoho možností. Prvým dôležitým prvkom je, aby produkty firmy boli vnímané v takom svetle, že poskytujú status prestíže. Možnosťou môže byť aj nájdenie strategického partnera, s ktorým firma môže postupne vytvoriť sieť obchodov. Táto príležitosť je jednou z možností ako odstrániť neistoty nováčika na zahraničnom trhu. Firma môže profitovať z faktu, že Taliansko je krajinou z rodinným zázemím a navyše známou letnou turistickou destináciou (Infoplease, 2007).

Potenciálne hrozby, ktorých si firma musí byť vedomá, je nízky dopyt po jej produktoch. Jeden z dôvodov môže byť cena, kedy zákazníci radšej preferujú lacnejšie výrobky vyrobené strojovo. V kontraste tým je fakt, že dopyt bude vyšší ako firma očakávala, čo môže viesť k nedostatku výrobných kapacít a v krajnom prípade až k zlyhaniu celého projektu.

2.4 Ciele marketingového plánu

Ciele marketingového plánu sa týkajú predikcií tržieb a podielu na talianskom trhu. Predtým je však dôležité určiť priemernú cenu výrobkov, ktoré autor rozdelil do troch základných skupín podľa príbuznosti. Prvú skupinu tvoria hojdacie siete, ktorých priemerná predajná cena je 600 EUR, v ďalšej skupine sú prikrývky a závesy, ktorých priemerná cena je 400 EUR a nakoniec obrusy a ostatné doplnky priemerne za 100 EUR. Ak zoberieme v úvahu cenu a fakt, že lacnejšie výrobky sa predávajú s väčšou frekvenciou, potom môže byť predpokladané nasledujúce: hojdacie siete majú podiel približne 17% z celkového predaja, prikrývky a závesy 33% a obrusy a doplnky 50% (Tabuľka 5).

Tabuľka 5 – Stanovené ceny produktov a ich podiel predaja na trhu

Typ produktu	Priemerná cena (EUR)	Podiel v celkovom predaji produktov
Hojdacie siete	600	17 %
Prikrývky a závesy	400	33 %
Obrusy a doplnky	100	50 %

Zdroj: Vlastná analýza

Po stanovení priemernej ceny a podielu jednotlivých produktov z celého portfólia je možné definovať tržby a počet predaných produktov. Toto číslo sa zvyšuje ekvivalentne k zvyšovaniu tržného podielu na talianskom trhu, ktoré je stanovené 0,25% nárastom začínajúc na 0,5%. Ak v roku 1 firma predá priemerne 600 produktov, môžeme predpovedať, že v roku 6 to bude priemerne 729 produktov (Tabuľka 6).

Tabuľka 6 – Ciele marketingového plánu na talianskom trhu

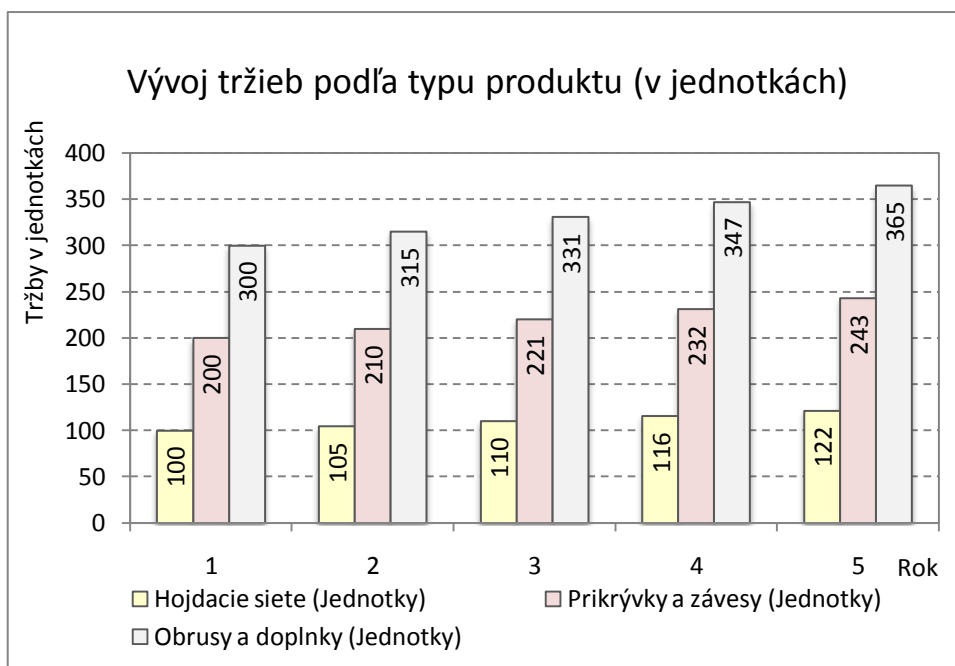
Rok	1	2	3	4	5
Hojdacie siete (Jednotky)	100	105	110	116	122
Prikrývky a závesy (Jednotky)	200	210	221	232	243
Obrusy a doplnky (Jednotky)	300	315	331	347	365
Tržby (Jednotky)	600	630	662	695	729
Hojdacie siete (EUR)	60000	63000	66150	69458	72930
Prikrývky a závesy (EUR)	80000	84000	88200	92610	97241
Obrusy a doplnky (EUR)	30000	31500	33075	34729	36465
Tržby (EUR)	170000	178500	187425	196796	206636
Podiel na trhu (%)	0,50%	0,75%	1,00%	1,25%	1,50%

Zdroj: Vlastná analýza.

V Grafe 2 je znázornený vývoj tržieb v jednotkách na talianskom trhu počas prvých piatich rokov od vstupu firmy. V grafe je vidieť, že je očakávaný mierny nárast v predaji všetkých produktov rovnomerne.

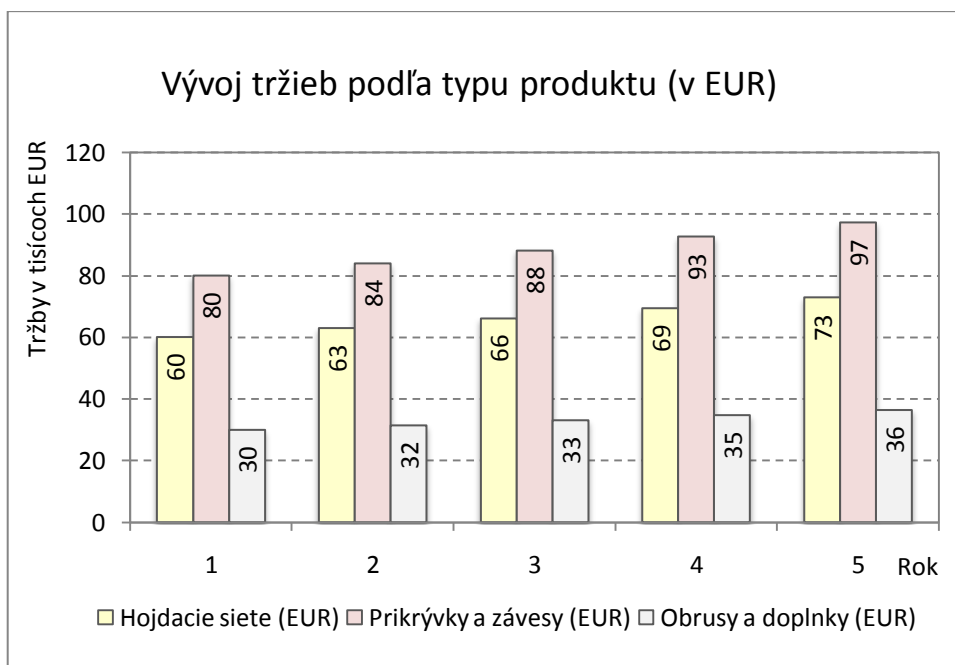
Pre porovnanie v Grafe 3 je načrtnutý vývoj predaja v Eurách. V grafe je možné vidieť, že nie je dôležitý iba počet predaných výrobkov ale aj ich cena. Aj napriek faktu, že hojdacích sietí sa predá najmenej, firma má z nich väčší príjem ako z predaja obrusov a ostatných doplnkov, ktorých sa predá najviac.

Graf 2 – Vývoj tržieb podľa typu produktu (v jednotkách)



Zdroj: Vlastná analýza.

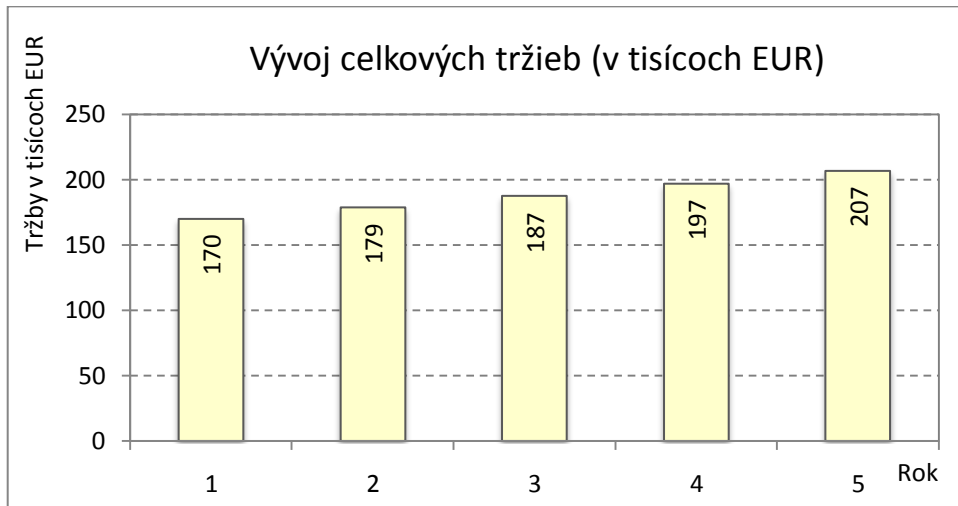
Graf 3 – Vývoj tržieb podľa typu produktu (v EUR)



Zdroj: Vlastná analýza.

Nakoniec celkové tržby za predaj všetkých produktov sú v Grafe 4. V prvom roku by firma mala mať obrat 170000 EUR, ktorá sa zvýši na 283000 EUR na konci piateho roku.

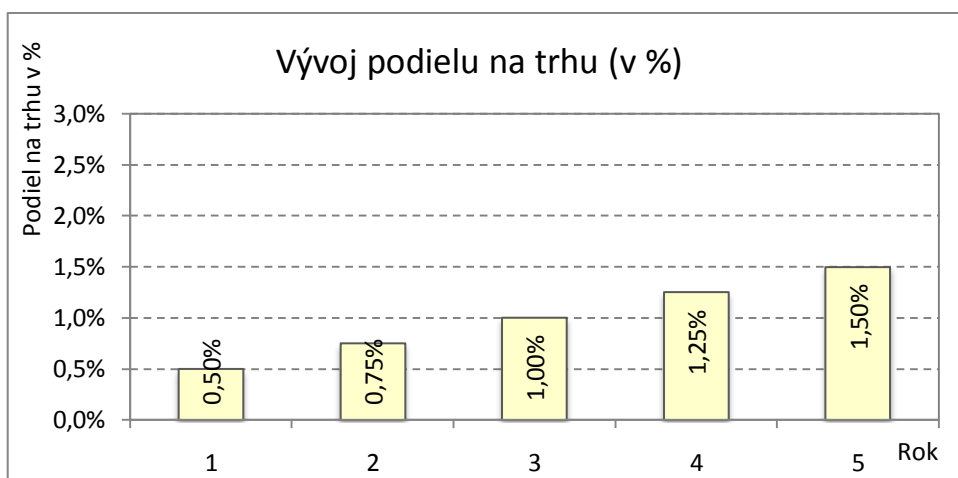
Graf 5 – Vývoj celkových tržieb (v 000 EUR)



Zdroj: Vlastná analýza.

Podiel na talianskom trhu domácich dekorácií, viac špecificky v luxusnom segmente bol stanovený a je znázornený v Grafe 6. Z dôvodu silnej konkurencie nie je jednoduché získať veľký podiel v krátkom čase a preto firma Hamacas RGV stanovila cieľ, že chce dosiahnuť podiel v piatom roku 1,5%.

Graf 6 – Vývoj podielu na trhu



Zdroj: Vlastná analýza.

2.5 Marketingová stratégia

V nasledujúcej časti je navrhnutá marketingová stratégia, ktorá najviac vyhovuje vstupu na taliansky trh. Na začiatku je dôležité stanoviť spôsob vstupu, potom definovať skupiny segmentácie, identifikovať cieľovú skupinu, na základe čoho bude stanovená konkurenčná výhoda. Na záver autor nastaví marketingový mix, tak aby odpovedal podmienkam firmy a trhu.

2.5.1 Múd vstupu

Čo sa týka najvhodnejšieho módu vstupu na trh pre firmu Hamacas RGV je nevyhnutné si pripomenúť niekoľko faktov. Spoločnosť Hamacas RGV je firma s malým počtom zamestnancov a s veľmi jednoduchou organizačnou štruktúrou. Navyše, firma nemá žiadnu skúsenosť s obchodovaním na zahraničnom trhu, aj keď majiteľ firmy má bohaté skúsenosti z pôsobenia v zahraničí. Povaha produktu nie je komplikovaná a nevyžaduje si zvláštnu pozornosť z hľadiska výberu módu vstupu. Čo je najdôležitejšie analyzovať pri tomto rozhodnutí je úroveň risku, kontroly a flexibility firmy na cieľovom trhu. Pre Hamacas RGV je dôležitá vysoká flexibilita, ktorá zaručí, že pri nezdare obchodu firma môže trh opustiť bez väčších strát. S tým súvisí aj risk, ktorý by mal byť na začiatku čo najnižší, keďže firma nové prostredie nepozná. Ak firma považuje tieto dva faktory za rozhodujúce, je potrebné zmieniť, že v tomto prípade kontrola spoločnosti na zahraničnom trhu bude nízka.

Ak sú vzaté do úvahy všetky predchádzajúce aspekty a podmienky, najvhodnejší mód vstupu na taliansky trh pre spoločnosť Hamacas RGV je priamy export, ktorý zabezpečí vysokú flexibilitu a relatívne nízky risk. Tieto dva faktory sú rozhodujúce, nízka kontrola je už iba ich dôsledok a tá pre firmu nie je v tomto momente prvoradá.

2.5.2 Segmentácia

Segmentácia je kľúčová pri plánovaní vstupu na zahraničný trh. V prípade Hamacas RGV hrajú dôležitú úlohu segmentácia podľa príjmu, veku a psychografická segmentácia.

2.5.2.1 Segmentácia podľa príjmu

Vo všeobecnosti, segmentácia podľa príjmu je dôležitá z hľadiska identifikovania veľkosti trhu a potenciálnych zákazníkov. V Prílohe 3 je prehľad kúpnej sily na obyvateľa v štátoch Európskej Únie a z nej je viditeľné, že Taliansko tvorí priemer. Táto skutočnosť indikuje fakt, že Taliansko má relatívne dobrú pozíciu, čo sa týka tejto problematiky. Ďalším faktorom je HDP na obyvateľa, ktorý bol stanovený v roku 2008 v Taliansku na \$31,300, čo ho radí na 41. miesto vo svete (CIA, 2009). Rozdiel medzi bohatými a chudobnými je relatívne vysoký pretože v porovnaní s 30 krajinami OECD je Taliansko na 6. mieste. Navyše, priemerný príjem 10% najchudobnejšieho obyvateľstva je okolo \$ 5,000 kúpnej sily, čo je podpriemerom OECD ktorý je \$7,000. V kontraste s tým stojí priemerný príjem 10% najbohatšieho obyvateľstva, ktorý je okolo \$55,000, čo je nad priemerom OECD. Ďalšou dôležitou informáciou je, že bohatstvo je rozdelené menej rovnomerne ako príjem. Na priblíženie, vrchných 10% obyvateľstva vlastní 42% celkového bohatstva (OECD, 2008). Tieto dáta načrtávajú pozitívnu informáciu pre Hamacas RGV, pretože firma potrebuje majetných ľudí s vysokým príjmom, ktorí budú kľúčovými zákazníkmi firmy.

2.5.2.2 Segmentácia podľa veku

Vek je taktiež dôležitým atribútom, ktorý môže ovplyvniť celý obchod. V Taliansku žije niečo nad 60% obyvateľstva v produktívnom veku. Zvyšných 40% sú dôchodcovia a neplnoletí. Takmer v celej Európe a Taliansko nie je výnimkou, je nárast populácie negatívny (CIA, 2009).

2.5.2.3 Psychografická segmentácia

Čo sa týka psychografickej segmentácie, tá obsahuje podľa výskumu DMBB's Euroconsumer štyri základné skupiny ľudí, ktoré sú identifikované podľa ich rozdielnych postojov, názorov a životného štýlu. V Taliansku sú zastúpené všetky skupiny, pričom sa dá predpokladať vzhľadom na rozloženie obyvateľstva, že veľkú časť bude tvoriť skupina tzv. Úspešných idealistov.

2.5.2.4 Segmentácia podľa dôležitosti benefitu

Základnou myšlienkou segmentácie podľa dôležitosti benefitu je hodnota rovnajúca sa benefitu prichádzajúceho z užívania produktu nad jeho cenou. Táto segmentácia má zmysel v prípade, ak firma vie správne identifikovať problém a vytvoriť produkt, ktorý ho rieši a ponúka benefit. Tu sú dôležité atribúty videné zákazníkom.

2.5.3 Cieľový trh

Firma Hamacas RGV vyrába výrobky exkluzívne, preto jej cieľová skupina je obyvateľstvo s vysokým príjmom a vysokou kúpnu silou. Ako ukazujú čísla, percento bohatých ľudí je v Taliansku relatívne vysoké v porovnaní s inými krajinami a taktiež kúpna sila obyvateľstva je na dobrej úrovni.

Pre Hamacas RGV je cieľová skupina vo veku od 19 rokov tzv. elitná skupina, ktorá je ochotná míňať peniaze na luxusné výrobky, ktoré im zabezpečia prestíž a obdiv okolia a vytvárajú akýsi obraz exkluzivity. Týka sa to všetkých druhov produktov trvalých, dočasných ale aj rôznych finančných služieb.

Ďalším kľúčovým faktorom, ktorý Hamacas RGV musí brať v úvahu je rôzny životný štýl a postoje jednotlivcov. Ak autor zväži štúdiu DMBB's Euroconsumer (Keegan and Green, 2003), potom cieľovou skupinou pre firmu sú najmä tzv. "Úspešní idealisti" a "Zámožní materialisti". Tieto skupiny sú charakteristické tým, že im záleží na obraze prestíže a ako ich vníma okolitý svet. Z tohto dôvodu výrobky Hamacas RGV môžu uspieť u týchto skupín.

Nakoniec, segmentácia podľa dôležitosti benefitu je zložitá, avšak základná myšlienka by mohla byť založená na fakte, že hojdacie siete robia domov krajším a pohodlnejším a preto uspokojujú potreby človeka na relax a pohodu.

2.5.4 Pozicovanie

Vhodný spôsob, ako Hamacas RGV môže byť vnímaná potenciálnymi zákazníkmi je pomocou pozicovania ako cudzia kultúra konzumenta (ang. foreign consumer culture positioning). Tá asociuje užívateľov značky, príležitosť použitia alebo

pôvod produkcie s cudzou krajinou alebo kultúrou. Je dôležité pripraviť účinné stanovisko ako komunikovať s potencionálnymi zákazníkmi a ovplyvniť ich vnímanie firmy. Konečné stanovisko by mohlo znieť nasledovne:

„Pre náročného zákazníka, ktorému záleží na jeho krásnom domove a komforte. Hojdacie siete, obrusy, závesy a prikrývky sú produkty na dekoráciu domova, ktoré Vám umožnia lepšie a krajšie bývať. V porovnaní s konkurenciou, produkty firmy Hamacas RGV sú vysoko-kvalitné a 100% vyrábané ručne v Kolumbii.“

2.5.5 Konkurenčná výhoda

Konkurenčná výhoda firmy tvorí základ stratégie. V prípade Hamacas RGV je zrejmé, že ide o stratégiu odlišnosti v úzkom segmente, keďže firma ponúka odlišné produkty za vysokú cenu. Viac špecificky, firma je zameraná na úzku skupinu ľudí v strednom veku s vysokým príjmom a výbornými životnými podmienkami. Hlavnú konkurenciu tvoria firmy, ktoré ponúkajú niečo špeciálne taktiež pre vyššiu vrstvu obyvateľstva. Čo však robí firmu Hamacas RGV jedinečnou je fakt, že produkty sú vyrábané ručne v Kolumbii na čom by mala firma primárne postaviť svoju stratégiu.

2.6 Implementácia marketingového plánu

Základným prvkom je marketingový mix, ktorý presne popisuje produkt, jeho cenu, distribúciu a miesto predaja a propagáciu produktu na cieľovom trhu. Potom je dôležitá analýza z finančnej stránky, ktorá je kľúčová a hľadá odpoveď na otázku či bude vstup na trh úspešný.

2.6.1 Marketingový mix

Marketingový mix sa skladá zo štyroch aspektov dôležitých v marketingovej stratégii týkajúceho sa trhu. Sú to produkt, cena, distribúcia a propagácia. Každý jeden z nich sa musí stanoviť tak, aby sa čo najviac zhodoval s cieľovým trhom a jeho prostredím.

2.6.1.1 Produkt

Keďže produkty firmy Hamacas RGV nie sú špecifické natoľko, aby museli byť prispôsobené talianskemu trhu, firma bude ponúkať všetky produkty, ktoré má vo svojom portfóliu. Všetky majú potenciál byť úspešné na trhu, ak bude zvolená správna stratégia. Všetky sú charakteristické vysokou kvalitou, ručnou výrobou, vyrábané z kvalitných materiálov kolumbijskými zamestnancami. Produktový mix Hamacas RGV na talianskom trhu je nasledujúci:

- Hojdacie siete
- Dekorácia domácnosti
 - Prikrývky
 - Obliečky
 - Závesy
 - Obrusy

Všetky produkty v sebe ukrývajú akési umelecké dielo. Produkty môžu byť prispôsobené požiadavkám zákazníkov, ale len v prípade ponúkaných vzorov a farieb (Príloha 1 a Príloha 2).

2.6.1.2 Cena

Pretože výroba produktov Hamacas RGV je náročná a zdĺhavá z dôvodu maximálnej pozornosti pri ručnej práci, je cena relatívne vysoká. Jednotlivé očakávané náklady a konečná cena produktu je kalkulovaná v Tabuľke 7.

Výrobné náklady jednotlivých produktov Hamacas RGV zahŕňajú všetky potrebné položky a sú stanovené na základe súčasných výrobných nákladov. Očakávané priemerné náklady na výrobu hojdacej siete sú okolo EUR 243, prikrývky a závesu EUR 162 a obrusy a ostatné doplnky majú priemerné výrobné náklady EUR 40. Marža firmy Hamacas RGV je 20% na každý produkt. Ďalej náklady na logistiku prepravy do Talianska tvoria 30% z konečnej ceny a zahŕňajú všetky poplatky ako poistenie, inšpekciu a pod. Distribútor v Taliansku má z ceny 20% maržu spolu s nákladmi na distribúciu do maloobchodov, ktoré majú priemernú maržu na výrobok 10% z ceny. Nakoniec daň, ktorá je v Taliansku na tento druh tovaru 20%.

Tabuľka 7 – Cenová kalkulácia (v EUR za jednotku)

	%	Hojdacie siete	Prikrývky a Závesy	Obrusy a Príslušenstvo
Výrobné náklady	-	243	162	40
Marža	0,2	291	194	49
Logistika	0,3	379	253	63
Distribútor v Taliansku (náklady a marža)	0,2	455	303	76
Marža maloobchodu	0,1	500	333	83
Daň	0,2	600	400	100
Predajná cena v Taliansku	-	600	400	100

Zdroj: Vlastná analýza.

2.6.1.3 Distribúcia

Distribútor v Taliansku bude mať za hlavnú úlohu distribuovať produkty do obchodov. Čo sa týka zákazníkov ako jednotlivcov, distribučný kanál tvoria obchody špecializované na dekoráciu a obchody s nezvyčajným umením. Produkty budú taktiež ponúkané do interiérových dizajnerských štúdií, kde ich môžu použiť vo svojich návrhoch. Ak ide o firmy ako napríklad hoteli alebo reštaurácie, tieto budú oslovované priamo osobným predajcom. Z tohto dôvodu obchodníci musia prejsť precíznym výberom a dôležité sú skúsenosti v sektore B2B.

Čo sa týka lokality predajných miest, budú uprednostňované obchody, v hlavnom meste Talianska s postupnou expanziou do ostatných častí Talianska, najmä turistických miest ako napr. Benátky, Sicília a Sardínia a potom do veľkých miest napr. Miláno alebo Toronto, kde býva väčšina majetných obyvateľov.

Ďalší distribučný kanál bude tvorený internetovými obchodmi, kde si produkty budú môcť kúpiť všetci, ktorí budú mať záujem. Firma ďalej bude prevádzkovať aj vlastný internetový obchod, ktorý bude zároveň slúžiť aj ako propagácia firmy.

Reklamované produkty budú z obchodov zozbierané a budú vrátené distribučnej spoločnosti a tá ich vráti späť do Kolumbie, kde ich budú opravovať alebo bude vyrobený nový produkt. Zákazník si bude môcť vybrať, či si vyberie iný alebo bude čakať kým sa jeho pošle späť do Talianska.

2.6.1.4 Propagácia

Keďže Hamacas RGV je malá firma s normálnymi príjmami, finančnými prostriedkami musí nakladať rozumne. Navyše, firma na talianskom trhu bude predávať luxusné výrobky. Pre ktoré nie je vhodná masová reklama. Z týchto dôvodov firma nebude používať reklamu v médiách ako je televízia alebo rádio. Firemný management verí, že výrobky samé si nájdu svojich zákazníkov.

Na začiatku je dôležitý marketingový výskum, ktorý firme pomôže pochopiť lepšie taliansky trh hľadiska obchodu a zákazníkov. Už teraz však firma vie, že cieľovými zákazníkmi budú najmä bohatí ľudia ako podnikatelia a slávni ľudia a potom organizácie ako hoteli, reštaurácie a podobne. Propagácia produktov bude preto na tých miestach kde môže týchto ľudí osloviť a to v obľúbených luxusných obchodoch, v niektorých špecializovaných časopisoch na bývanie a dekoráciu a podobne. Čo sa týka organizácií, tam vidí autor ako najviac účinnú propagáciu priamo pomocou predajcu, ktorý ich navštívi a prezentuje im produkty aj pomocou katalógov, ktoré sú väčšinou účinné v takýchto prípadoch. Ďalšou účinnou formou môže byť propagácia na rôznych tematický príbuzných výstavách.

V dnešnej dobe je veľmi efektívnym nástrojom aj internetová stránka spoločnosti. Firma Hamacas RGV má za úlohu zmodernizovať svoju terajšiu stránku v Kolumbii, ktorá momentálne neobsahuje všetky potrebné informácie a na jej základe bude vytvorená stránka aj pre talianskych zákazníkov v ich jazyku. Navyše, internetová stránka firmy bude slúžiť aj na špecifické objednávky zákazníkov na jednotlivé produkty.

Hamacas RGV môže použiť aj styk s verejnosťou (ang. public relations). Uvedenie nových produktov, nových techník výroby, samotný vstup na nový trh, to všetko môže byť prezentované a diskutované v časopisoch a dennej tlači. Ďalším zaujímavým riešením je propagácia v spolupráci so slávnymi osobnosťami, čo však vyžaduje vysoké finančné prostriedky, čo na začiatku môže byť problém.

2.6.2 Finančná analýza

Po analýze prostredia a trhu, nájdení cieľového trhu a výbere módu na vstup je dôležité previesť finančnú analýzu. Na začiatku je dôležitá kalkulácia celkových predpokladaných výdajov v súvislosti so vstupom na taliansky trh v horizonte piatich rokov. Následne na to je dôležité definovať spôsob financovania celého projektu a uvedenie finančných zdrojov. Nakoniec je kľúčová analýza profitability, ktorá zohľadňuje rôzny vývoj na trhu a analýza bodu zvratu.

2.6.2.1 Predikcia výdajov

Po analýze momentálnych finančných prostriedkoch firmy spolu s nákladmi na výrobu, výdaje súvisiace s výrobou a distribúciou produktov na taliansky trh sú kalkulované v Tabuľke 8.

Tabuľka 8 – Prognóza výdajov pre vstup na taliansky trh (v EUR)

Rok	0	1	2	3	4	5
Investícia na rozšírenie produkcie	70000	0	0	0	0	0
Výrobné náklady	0	68959	72407	76027	79828	83820
<i>Fixné náklady</i>	0	10000	10000	10000	10000	10000
<i>Variabilné náklady</i>	0	58959	62407	66027	69828	73820
Propagácia	13000	19000	19000	19000	17000	17000
<i>Marketingový prieskum trhu</i>	5000	0	0	0	0	0
<i>Internetová stránka a e-obchod</i>	3000	1000	1000	1000	1000	1000
<i>Reklama</i>	0	10000	10000	10000	10000	10000
<i>PR</i>	0	2000	2000	2000	2000	2000
<i>Katalógy</i>	3000	1000	1000	1000	1000	1000
<i>Zaškolenie obchodného predajcu</i>	2000	0	0	0	0	0
<i>Výstavy a konferencie</i>	0	5000	5000	5000	3000	3000
Logistika	0	24825	26066	27370	28738	30175
Distribučné náklady	0	10758	11295	11860	12453	13076
Daň (20%)	0	28400	29820	31311	32877	34520
Splátka úroku (14%)	0	11620	11620	11620	0	0
Splátka pôžičky	0	27667	27667	27667	0	0
Výdaje celkom	83000	122269	125469	128828	91068	94771

Zdroj: Vlastná analýza.

Podľa výpočtov firma Hamacas RGV potrebuje úver na rozšírenie výroby a úvodných investícií do marketingu v hodnote približne 83000 EUR, kde sa počíta s

úrokom 14%. Finančné zdroje, ktorými firma momentálne disponuje nie sú dostatočné a podľa potreby budú použité neskôr na zabezpečenie prevádzky na talianskom trhu. Celkové výdaje sa v štvrtom roku znížia vďaka splateniu úveru banke, pretože sa predpokladá, že firma dlh splatí v priebehu prvých troch rokov.

2.6.2.2 Profitabilita marketingového plánu

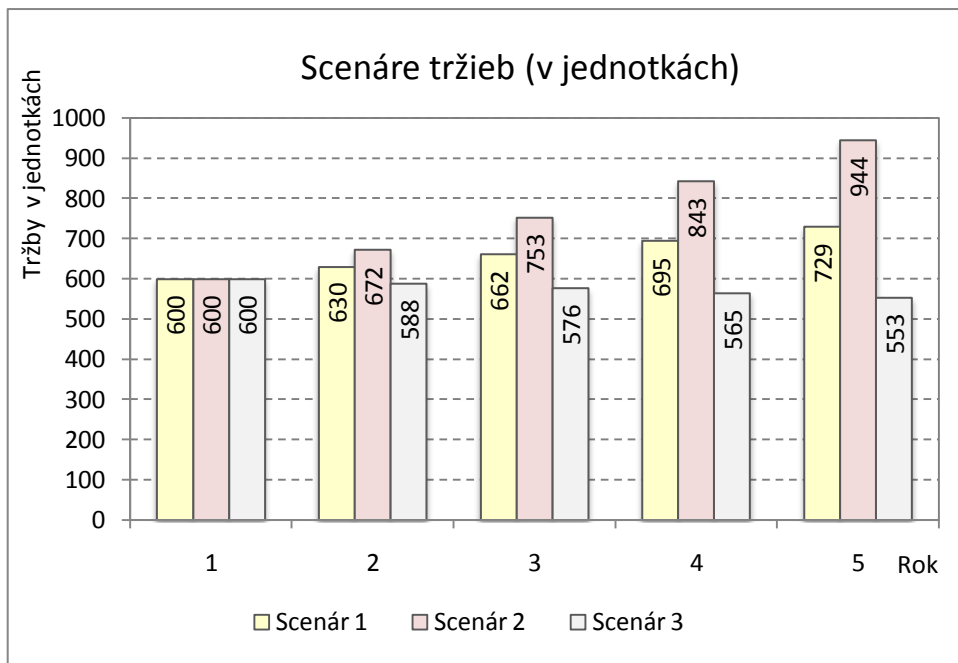
Pri analýze bodu, pri ktorom začne firma profitovať pôsobením na talianskom trhu boli skúmané tri rôzne scenáre. Scenár 1 je najviac realistické a predpokladá 5% rast trhu. Toto percento je odvodené od rastu HDP v posledných rokoch v Taliansku, ktoré bolo približne 2%, pričom sa v budúcnosti očakáva oživenie trhu po postupnom uzdravení trhu po finančnej globálnej kríze (The World Bank, 2009). Teda z rastu HDP môže byť stanovené, že trh bude rásť a priemerný rast 5% sa očakáva z dôvodu aplikácie úspešnej marketingovej stratégie a postupného rozšírenia distribučnej siete. Scenár 2 a scenár 3 sa na problematiku pozerajú s optimistického a pesimistického pohľadu. Scenár 2 očakáva 12% rast trhu, v kontraste s ním stojí scenár 3, ktorý očakáva pokles 2% a to v prípade, keď bude ďalej pretrvávajúť nie veľmi priaznivá ekonomická situácia v Taliansku. Počet produktov predaných na talianskom trhu odpovedajú rastu trhu (Tabuľka 9, Graf 7). V scenári 1 a scenári 2 počet predaných produktov rastie, naopak, v scenári 3 klesá.

Tabuľka 9 – Scenáre tržieb na talianskom trhu (v jednotkách)

Tržby (jednotky)	Rast trhu	1	2	3	4	5
Scenár 1	5%	600	630	662	695	729
Scenár 2	12%	600	672	753	843	944
Scenár 3	-2%	600	588	576	565	553

Zdroj: Vlastná analýza.

Graf 7 – Scenáre tržieb všetkých produktov na talianskom trhu (v jednotkách)



Zdroj: Vlastná analýza.

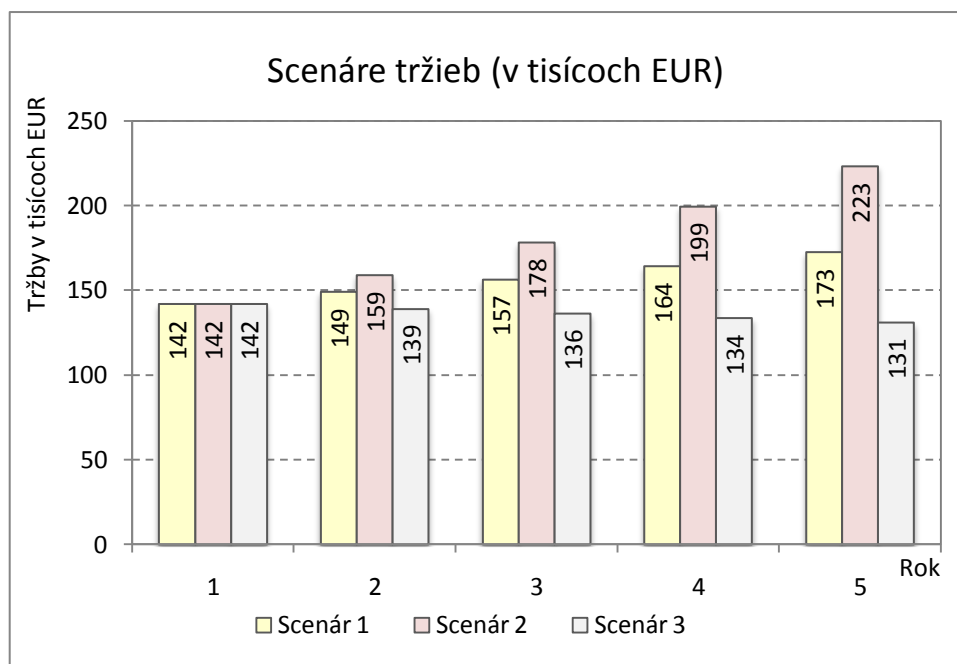
Rovnaký trend je viditeľný aj pri znázornení tržieb v Eurách. V piatom roku sú celkové tržby podľa scenára 1 nad 170000 EUR (Tabuľka 10, Graf 8).

Tabuľka 10 – Scenáre tržieb na talianskom trhu (v EUR)

Tržby (EUR)	Rast trhu	1	2	3	4	5
Scenár 1	5%	142000	149100	156555	164383	172602
Scenár 2	12%	142000	159040	178125	199500	223440
Scenár 3	-2%	142000	139160	136377	133649	130976

Zdroj: Vlastná analýza.

Graf 8– Scenáre tržieb všetkých produktov na talianskom trhu (v '000 EUR)



Zdroj: Vlastná analýza.

Nakoniec samotná kalkulácia profitu, ktorá odzrkadľuje úspešnosť celého marketingového plánu a zohľadňuje počiatkovú investíciu a celkové výdaje firmy. V Tabuľke 11 sú ukázané možné zisky pri rôznom raste trhu. Ako je vidieť, ak by sa trh vyvíjal tak ako je predpokladané, tak firma Hamacas RGV by začala profitovať v treťom roku pôsobenia na talianskom trhu. Ako je vidieť v scenári 1 na záporné čísla v prvých rokoch má vplyv najmä počiatková pôžička a jej následné splácanie, ktoré by tretím rokom malo skončiť. V optimistickom scenári by firma mohla byť zisková už v treťom roku. Ak dôjde k negatívnemu rastu trhu a Taliansko bude v ekonomickej recesii dlhodobo, aj v tomto prípade firma Hamacas RGV môže byť úspešná avšak s menším ziskom.

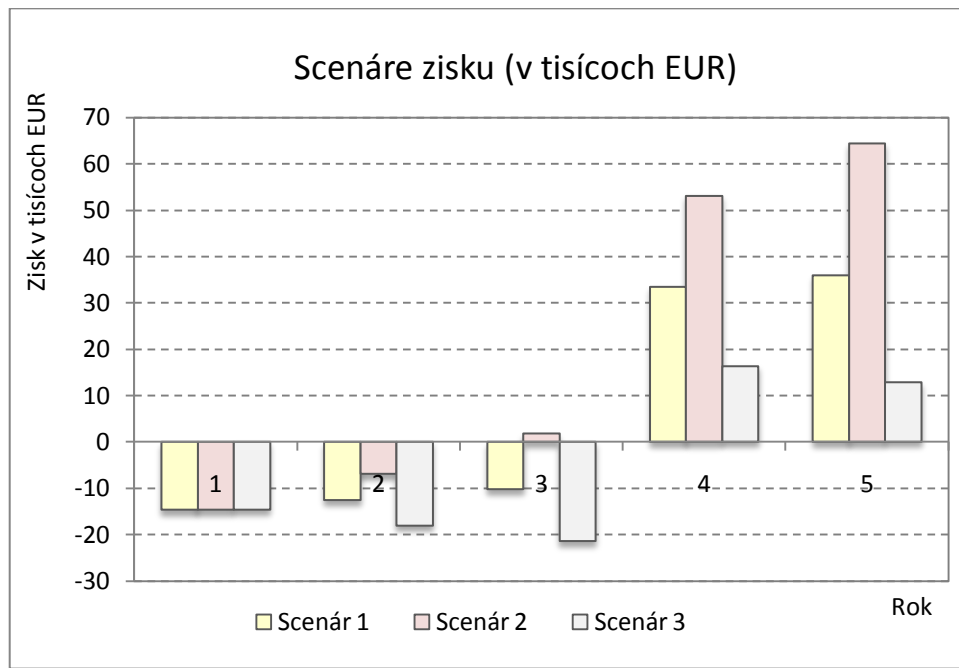
Tabuľka 11 – Scenáre profitu na talianskom trhu (v EUR)

Zisk(EUR)	Rast trhu	1	2	3	4	5
Scenár 1	5%	-14694	-12514	-10225	33464	35988
Scenár 2	12%	-14694	-6972	1801	53045	64334
Scenár 3	-2%	-14694	-18056	-21476	16328	12778

Zdroj: Vlastná analýza.

V Grafe 9 sú výsledky z Tabuľky 11 prevedené do prehľadnejšej formy, kde je viditeľné, že celkovo firma môže byť zisková a tento projekt vstupu Hamacas RGV má reálnu šancu uspieť.

Graf 9 – Scenáre zisku na talianskom trhu (v tisícoch EUR)



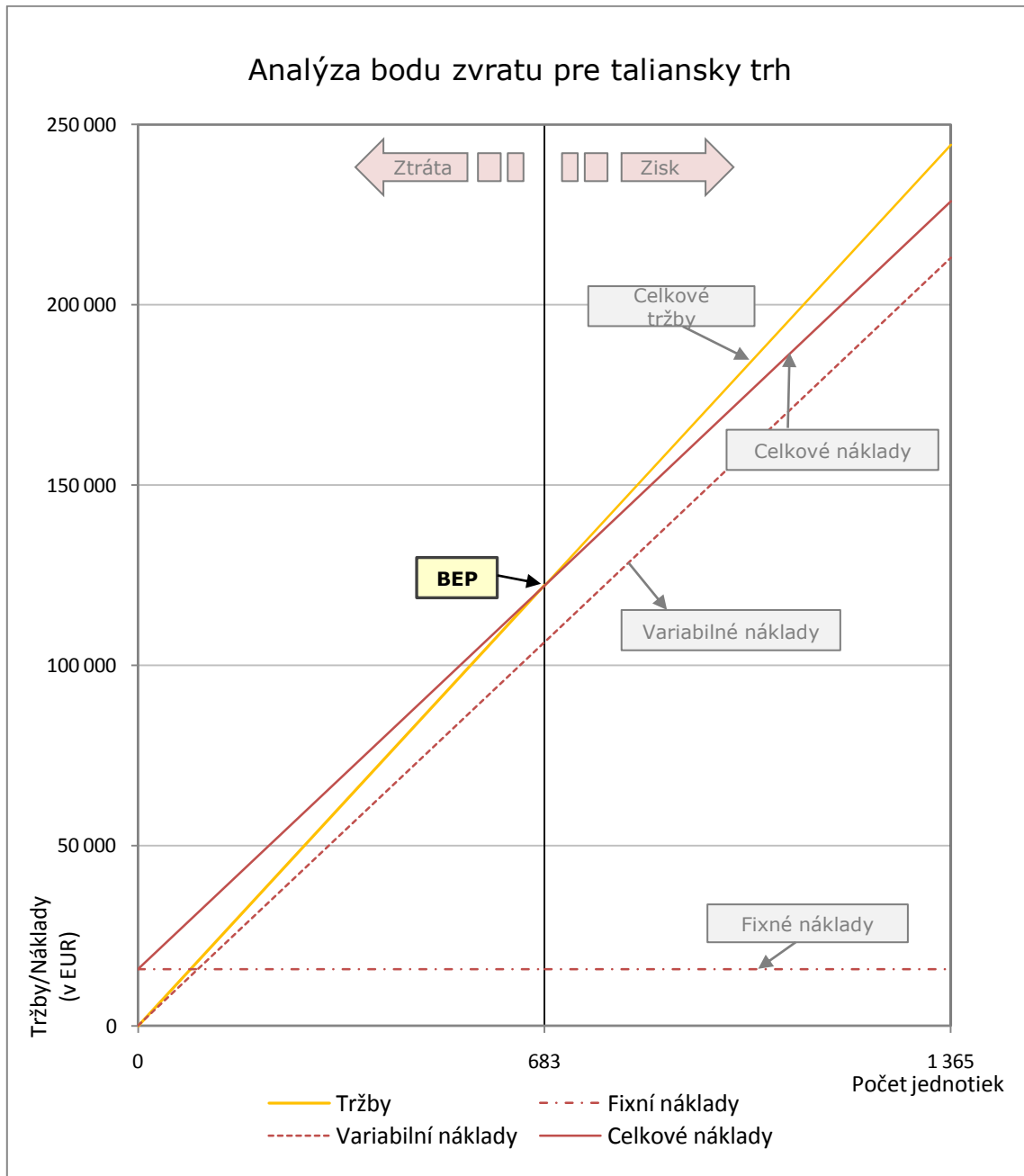
Zdroj: Vlastná analýza.

2.6.2.3 Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu dáva odpoveď na otázku, kedy sa firma dostane zo záporných čísel do kladných. V analýze bodu zvratu sa počíta s priemernými výdajmi za jeden rok a nezahŕňa počiatočnú investíciu. Priemerné fixné náklady sú 15700 EUR ročne, keď sa počíta, že firma Hamacas RGV sa podieľa na financovaní marketingu 30% a distribučná firma financuje zvyšných 70% z celkových výdajov na marketing. Priemerné ročné variabilné náklady sú 156 EUR na jednotku a sú súčtom výrobných variabilných nákladov na jednotku a nákladov na logistiku taktiež na jednotku. Tržby na jednotku sú kalkulované ako súčet priemerných variabilných nákladov na jednotku a marža z jedného výrobku, čo je spolu 179 EUR. Po kalkulácii týchto základných údajov je dôležité stanoviť počet výrobkov, ktorý musí firma Hamacas RGV predat' na talianskom trhu, aby začala byť zisková. Výpočet bodu zvratu je znázornený v Grafe 10.

Ako je vidieť, firma Hamacas RGV začne byť zisková, ak predá v Taliansku v priemere viac ako 683 produktov ročne, čo ak spojíme s predchádzajúcou analýzou, vstup firmy Hamacas RGV a jej produktov na taliansky trh môže byť úspešný a je reálna šanca, že štvrtým rokom začne byť firma zisková. Analýza bodu zvratu v Eurách ukazuje, že firma musí mať obrat viac ako 122460 EUR ročne, aby operovala v plusových číslach.

Graf 10 – Analýza bodu zvratu pre taliansky trh produktov firmy Hamacas RGV



Zdroj: Vlastná analýza.

3 Záver

Firma Hamacas RGV je na domácom trhu skúseným výrobcom tradičných kolumbijských výrobkov s vysokou pridanou hodnotou a našla si svojich stálych ale aj príležitostných zákazníkov. Filozofia firmy má v sebe presvedčenie maximálne uspokojiť potreby zákazníka ako aj každého zamestnanca firmy, čo je kľúčové pri produktoch tohto charakteru. Firma Hamacas RGV pôsobí už niekoľko rokov na kolumbijskom trhu, s medzinárodným pôsobením však nemá žiadne skúsenosti. Na prvý pohľad by sa mohol primárny vstup na európsky trh zdať iracionálny, keďže firma na začiatku svojho medzinárodného pôsobenia zvyčajne vstupuje na trhy susedných krajín. Firma Hamacas RGV sa však rozhodla pre európsky trh z dôvodu väčšej kúpnej sily a celkovo lepšej ekonomickej situácie v kontraste s krajinami Južnej Ameriky. A čo viac, produkty, ktoré firma ponúka, sú pre tento trh známe a nevyznačujú sa unikátnosťou. Preto firma Hamacas RGV verí, že vstup na európsky trh môže byť pri správnom plánovaní a prevedení marketingového plánu úspešnejší. Ako už bolo spomenuté, firma nemá žiadne skúsenosti s medzinárodným obchodovaním a preto ako mód vstupu bol zvolený priamy export, ktorý zabezpečí firme flexibilitu a relatívne nízke vstupné náklady.

Taliansko ako prvou krajinou, kde firma Hamacas RGV vstúpi, ponúka priaznivé podmienky pre podnikanie. Kúpna sila na obyvateľa je na európskom priemere, čo indikuje schopnosť obyvateľstva nakupovať produkty za vyššiu cenu. Čo sa týka prírodných podmienok, tie sú taktiež veľmi vhodné na obchod s produktmi, ktoré vyrába Hamacas RGV.

Ak firma aplikuje úspešne marketingový plán do praxe, je pravdepodobné, že penetrácia na talianskom trhu bude úspešná a v budúcnosti sa obchod môže rozšíriť aj do iných krajín Európskej Únie. Ako naznačujú výsledky finančnej analýzy, firma by mala dosiahnuť zisk v priebehu približne trojročného pôsobenia, čo je možné považovať za úspech. Výsledky analýzy bodu zvratu ukazujú, že ciele marketingového plánu boli stanovené relatívne realisticky. Ak sa neberie do úvahy úver firmy, ročný priemer predaných výrobkov by sa mal pohybovať okolo 680 kusov, aby firma neprerábala. Na úvod firma využije aj externý zdroj financovania formou úveru, ktorý je potrebný

najmä na rozšírenie výrobných kapacít v Kolumbii. Vstup na nový trh si taktiež vyžaduje určité investície do marketingového prieskumu a nájdeniu vhodného distribútora. Hamacas RGV začne s predajom na talianskom trhu všetkých produktov, i keď je možné, že sa ponuka produktov v budúcnosti zúži a optimalizuje v závislosti na dopyte.

I keď je konkurencia v tomto segmente vysoká a na trhu sa nachádza mnoho podobných výrobkov, ktoré uspokojujú rovnakú potrebu, Hamacas RGV má šancu uspieť v konkurenčnom boji na talianskom trhu. Jej produkty nesú značku exkluzivity a sú určené pre úzku skupinu ľudí, ktorej záleží na statuse a imidži. Hojdacie siete ako relatívne neznámy produkt má potenciál pri správnej propagácii na talianskom trhu uspieť, získať status prestíže v talianskych domácnostiach a priniesť firme Hamacas RGV zisk. Firma by sa mala sústreďovať nie len na jednotlivcov. Nemenej dôležitou súčasťou sú zákazníci v podobe hotelierskych spoločností a iných luxusných rekreačných a stravovacích zariadení. V Taliansku je turistický ruch na vysokej úrovni a je stále často vyhľadávanou destináciou majetnými turistami a podnikateľmi. Z tohto dôvodu by firma nemala zabudnúť ani na týchto zákazníkov a venovať im dostatočnú pozornosť.

Podľa autorovho názoru, Hamacas RGV je skúsená firma na domácom trhu s potenciálom ďalej sa medzinárodne rozvíjať. Ak bude nasledovať všetky kroky marketingového plánu, je pravdepodobné, že bude na talianskom trhu úspešná a neskôr aj v iných krajinách Európy. Otázne však stále je, ako sa bude ďalej vyvíjať svetová ekonomická situácia a či tak malá firma, ako je Hamacas RGV, bude mať dost energie dotiahnuť vstup a následné pôsobenie na cudzom trhu do šťastného konca. Ak firma úspešne s čo najmenšími nákladmi zabezpečí prepravu do Talianska a zároveň nájde lojálneho distribútora, s ktorým naviaže dobré obchodné vzťahy, bude na najlepšej ceste k úspechu.

Použitá literatúra

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Marketing definition* [online]. 2007 [cit. 2009-09-20]. Text v angličtine. Dostupný z WWW:

<<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>.

ANGELICA, E. *The Wilder Non Profit Field Guide To Crating Effective Mission and Vision Statements* [s.l.] : Amherst H. Wilder Foundation, 2001. 88 s. ISBN 094006927X.

BUSINESS WIRE. *Impact of Financial Crisis Different for Five Largest European Countries and the U.S.* [online]. 2008 [cit. 2009-10-4]. Text v angličtine. Dostupný z WWW: <<http://www.allbusiness.com/reports-reviews-sections/polls-surveys/7750106-1.html>>.

CAMPBELL, D., STONEHOUSE, G., HOUSTON, B. *Business strategy: an introduction*. [s.l.] : Butterworth-Heinemann, 2002. 478 s. 2nd edition. ISBN 0750655690.

CIA. *The World Factbook*. [online]. 2009 [cit. 2009-09-25]. Text v angličtine. Dostupný z WWW: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>>.

DRUCKER, P. *Management: Tasks Responsibilites and Practices* New York: Harper and Row, 1973. 864 s. ISBN 0887306152.

EUROPEAN COMMISION. *The Euro*. [online]. 2008 [cit. 2009-10-15]. Text v angličtine. Dostupný z WWW:

<http://ec.europa.eu/economy_finance/the_euro/index_en.htm?cs_mid=2946>.

EUROPEAN COMMISION. *EU Bilateral Trade and Trade with the World* [online]. 2009 [cit. 2009-10-4]. Text v angličtine. Dostupný z WWW:

<http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc_113367.pdf>.

EUROPEAN UNION. *The European Union – a growing family*. [online]. 2009 [cit. 2009-10-12]. Text v angličtine. Dostupný z WWW:

<http://europa.eu/abc/keyfigures/growingfamily/index_en.htm>.

EUROSTAT. *Number of establishments, bedrooms and bedplaces - national*. [online]. 2009 [cit. 2009-10-12]. Text v angličtine. Dostupný z WWW: <http://nui.epp.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=tour_cap_nat&lang=en>.

EUROSTAT PRESS OFFICE. *GDP per capita in the Member States ranged from 48% to 251% of the EU25 average in 2005*. [online]. 2006 [cit. 2009-10-12]. Text v angličtine. Dostupný z WWW: <<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=STAT/06/166&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>>.

FYALL, A., GARROD, B. *Tourism marketing: a collaborative approach*. Clevedon Hall: Channel View Publications, 2005. 383 s. ISBN 187315089X.

HAMACAS RGV. *Hamacas RGV* [online]. 2008 [cit. 2009-09-10]. Text v španielštine. Dostupný z WWW: <<http://www.hamacasrgv.com/>>.

HOFSTEDE, G. *Geert Hofstede Cultural Dimensions* [online]. 2009 [cit. 2009-11-05]. Text v angličtine. Dostupný z WWW: <<http://www.geert-hofstede.com/>>.

HOLIDAY-WEATHER.COM. *Holiday weather - Europe*. [online]. 2009 [cit. 2009-11-05]. Text v angličtine. Dostupný z WWW: <<http://www.holiday-weather.com/continent/europe/>>.

HOLLENSSEN, S. *Global marketing: A decision-oriented approach*. Harlow: Prentice Hall, 2004. 760 s. 3rd edition. ISBN 0273678396.

HOLMLUND, M., KOCK, S. Relationships and the Internationalisation of Finnish Small and Medium-sized Companies. *International Small Business Journal*. 1998, vol. 16, is. 4, s. 46. Dostupný z: Business Source Premier [cit. 18.9.2009].

INDEX MUNDI. *Colombia GDP* [online]. 2009 [cit. 2009-10-1]. Text v angličtine. Dostupný z WWW: <http://www.indexmundi.com/colombia/gdp_real_growth_rate.html>.

INFOPLEASE. *The World's Top Tourism Destinations*. [online]. 2007 [cit. 2009-10-5]. Text v angličtine. Dostupný z WWW: <<http://www.infoplease.com/ipa/A0198352.html>>.

- ISTAT. *Italy in Figures 2009* [online]. 2009 [cit. 2009-10-4]. Text v angličtine. Dostupný z WWW: <<http://www.istat.it/english/italyinfofigures2009.pdf>>.
- KEEGAN, W.J., GREEN, M.C. *Global marketing*. New Jersey : Pearson Education, 2003. 666 s. 3rd edition. ISBN 0-13-066998-9.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing: European Edition*. London : Prentice Hall, 1999. 1056 s. ISBN 0132622548.
- KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketingmanagement*. New Jersey : Pearson Education, 2009. 816 s. 13th edition. ISBN 0-13-135797-2.
- MALCOLM, D., WILSON, H. *The New Marketing*. [s.l.] : Butterworth-Heinemann, 2002. 256 s. 1st edition. ISBN 0750653876.
- MANUTEX. *Joint Research Strategy Initiative for the Future of the European Textile, Clothing and Machinery Industries*. [online]. 2007 [cit. 2009-09-20]. Text v angličtine. Dostupný z WWW:<<http://www.manufuture.org/documents/manutex-def1.pdf>>.
- MANYEYES. *Land Transport Infrastructure Density in Europe* [online]. 2009 [cit. 2009-09-25]. Text v angličtine. Dostupný z WWW: <http://manyeyes.alphaworks.ibm.com/manyeyes/datasets/119fca8c81b411de815e000255111976/versions/1>
- OECD *Growing Unequal? : Income Distribution and Poverty in OECD Countries*. [online]. 2008 [cit. 2009-09-20]. Text v angličtine. Dostupný z WWW: <<http://www.oecd.org/dataoecd/44/44/41524626.pdf>>.
- PICCINETTI, L. *Intervento Straordinario*. [online]. 2000 [cit. 2009-09-25]. Text v angličtine. Dostupný z WWW: <http://www.tesionline.it/__PDF/2424/2424p.pdf>.
- PORTER, M.E.. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. 1979, vol. 57, is. 2, s. 137-145. Dostupný z: Business Source Premier [cit. 18.9.2009].
- PORTER, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980. 397 s. 1st edition. ISBN 0684841487.

- PRIEST, M. *Italy - Italian Business Etiquette, Vital Manners, Cross Cultural Communication, and Geert Hofstede Analysis*. [online]. 2008 [cit. 2009-09-25]. Text v angličtine. Dostupný z WWW: <<http://www.cyborlink.com/besite/italy.htm>>.
- RANCHHOD, A. *Marketing Strategies: A Twenty-First Century Approach*. Harlow : Prentice Hall, 2004. 264 s. ISBN 0273651927.
- STONE, P. *Make Marketing Work For You: Boots Your Profits with Proven Marketing Techniques*. Oxford: How to books, 2001. 123 s. ISBN: 1857036948.
- THE ECONOMIST. *Unsustainable* [online]. 2009 [cit. 2009-09-20]. Text v angličtine. Dostupný z WWW:
<http://www.economist.com/displayStory.cfm?story_id=14973182>.
- THE ECONOMIST. *The Economist Intelligence Unit's quality-of-life index* [online]. 2005 [cit. 2009-09-20]. Text v angličtine. Dostupný z WWW:
<http://www.economist.com/media/pdf/QUALITY_OF_LIFE.pdf>
- THE WORLD BANK. *Key Development Data and Statistics* [online]. 2009 [cit. 2009-09-25]. Text v angličtine. Dostupný z WWW:
<<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/0,,contentMDK:20535285~menuPK:1390200~pagePK:64133150~piPK:64133175~theSitePK:239419,00.html>>.
- U.S. DEPARTMENT OF STATE. *Background Note: Italy*. [online]. 2008 [cit. 2009-09-27]. Text v angličtine. Dostupný z WWW:
<<http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/4033.htm>>.
- WILLIAMS, K., JOHNSON, B. *Introducing Management: Development Guide*. [s.l.] : Butterworth-Heinemann, 2003. 368 s. 2nd edition. ISBN 0750659203.
- WILLMS, J. *The Future Trends in Tourism - Global Perspectives*. [online]. 2007 [cit. 2009-09-20]. Text v angličtine. Dostupný z WWW:
<http://www.clubofamsterdam.com/contentarticles/38%20Tourism/Joachim_Willms_Future_of_Tourism_Club_of_Amsterdam.pdf>.

WORLD ECONOMIC FORUM. *Financing Demographic Shifts: Pension and Healthcare Scenarios to 2030: Italy deep-dive* [online]. 2009 [cit. 2009-09-28]. Text v angličtine. Dostupný z WWW:
<<http://www.weforum.org/en/initiatives/Scenarios/StrategicOptionsFDS/Italy/index.htm>>.

Zoznam skratiek a symbolov

Ang. – Anglicky

Apod. – A podobne

Atď. – A tak ďalej

B2B – Business to Business

CRM – Customer Relationship Management

EU – Evropská Únia

EUR - Euro

HDP – Hrubý domáci produkt

Napr. – Napríklad

OECD – (Organisation for Economic Co-operation and Development) - Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj

Šp. – Španielsky

Tzv. – Takzvaný

USA – Spojené Štáty Americké

Zoznam príloh

Príloha 1 – Produkty ponúkané firmou Hamacas RGV

Príloha 2 – Ponúkané farby a textúry produktov firmy Hamacas RGV

Príloha 3 - HDP na obyvateľa v štandarde kúpnej sily vo vybraných krajinách EU

Príloha 4 – Počet hotelov a iných turistických zariadení vo vybraných krajinách

Príloha 5 – Klimatické podmienky v dovolenkových destináciách vybraných krajín

Príloha 6: Export versus import v Taliansku

Príloha 7: Vývoj cenového indexu nábytku a ostatných položiek v domácnosti a služieb s tým spojených

Prílohy

Príloha 1 – Produkty ponúkané firmou Hamacas RGV

Hojdacie siete



Posteľné poťahy



Obliečky



Závesy a záclony



Obrusy



Zdroj: HamacasRGV (2008).

Príloha 2 – Ponúkané farby a textúry produktov firmy Hamacas RGV





Zdroj: HamacasRGV (2008).

Príloha 3 - HDP na obyvateľa v štandarde kúpnej sily vo vybraných krajinách EU

<i>Krajina/Rok</i>	2003	2004	2005
EU25	100	100	100
Euro area	107	106	106
Belgicko	119	119	118
Estónsko	51	53	60
Grécko	80	81	84
Španielsko	97	97	98
Francúzsko	108	108	108
Írsko	134	136	139
Taliansko	106	103	100
Cyprus	85	88	89
Maďarsko	61	61	63
Malta	74	71	70
Holandsko	124	125	126
Rakúsko	123	123	123
Polsko	47	49	50
Portugalsko	73	72	71

Zdroj: Eurostat Press Office (2006).

Príloha 4 – Počet hotelov a iných turistických zariadení vo vybraných krajinách

<i>Krajina/Rok</i>	1999	2003	2007
Grécko	8168	8689	9207
Taliansko	33341	33480	34058
Španielsko	16229	17102	17827

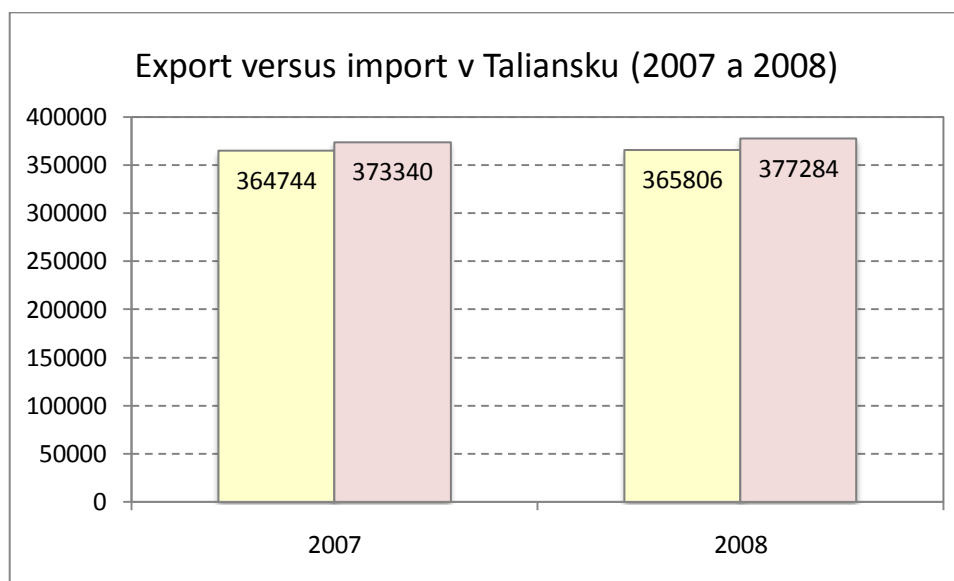
Zdroj: Eurostat (2009)

Príloha 5 – Klimatické podmienky v dovolenkových destináciách vybraných krajín

<i>Krajina</i>	Slnčné dni v roku	Priemerné letné teploty (°C)	Počet slnečných hodín v roku
Grécko	300	20-25	2800
Taliansko	280	26-32	2800
Španielsko	300	25-30	3000

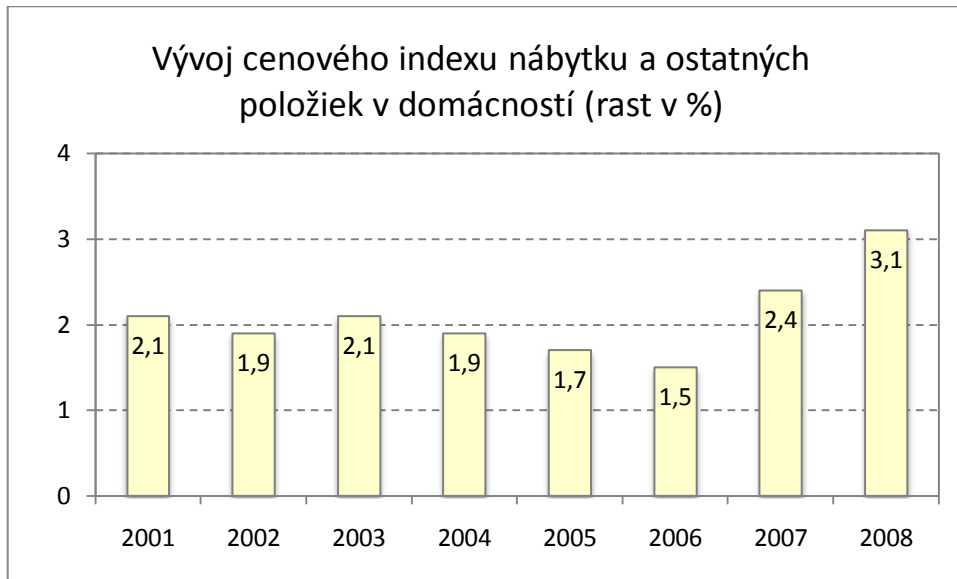
Zdroj: Holiday-Weather.com (2009)

Príloha 6: Export versus import v Taliansku



Zdroj: Vlastný podľa Istat (2009).

Príloha 7: Vývoj cenového indexu nábytku a ostatných položiek v domácnosti a služieb s tým spojených



Zdroj: Vlastný podľa Istat (2009).