ALTERNATÍVA ▪ KOMUNIKÁCIA ▪ OBČANIA

Využitie marketingu v malých a stredných podnikoch na Slovensku

Európsky **sociálny** fond

O dokumente

Práca je zameraná na analýzu súčasného stavu marketingovej politiky malých a stredných podnikov (MSP) na Slovensku. Prínos tejto práce pre ďalší rozvoj teórie spočíva najmä v rozšírení poznatkov o využívaní marketingovej politiky v prostredí MSP. Táto informačná báza ďalej slúži ako základ pri navrhovaní možných trendov, ktoré môžu posilniť konkurencieschopnosť a dlhodobú perspektívu uvedeného typu podnikov na Slovensku.

O autorovi

Ing. Ivana Luliaková, interná doktorandka - Ekonomická Univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu

Autorské práva

Tento dokument je vlastníctvom občianskeho združenia Alternatíva Komunikácia Občania v celom rozsahu.

Akýkoľvek spôsob reprodukcie a šírenia je možný len na základe písomného súhlasu. Pod spôsobom reprodukcie sa myslí elektronický, tlačený alebo iný spôsob šírenia originálu alebo upravenej alebo doplnenej verzie dokumentu vrátane cudzojazyčných verzií.

Toto dielo vzniklo ako súčasť projektu financovaného Európskou úniou v rámci Európskeho sociálneho fondu. Myšlienky zachytené v tomto dokumente sú výsledkom práce jeho autora/autorov. Zverejnené názory nemusia odzrkadľovať názor občianskeho združenia Alternatíva Komunikácia Občania ani partnerov projektu, inštitúcií zabezpečujúcich mechanizmus riadenia a kontroly ESF a inštitúcií Európskej únie.

"Európsky sociálny fond pomáha rozvíjať zamestnanosť podporovaním zamestnateľnosti, obchodného ducha, rovnakých príležitostí a investovaním do ľudských zdrojov".

Obsah

1. ÚVOD 4

2. MALÉ A STREDNÉ PODNIKY (MSP) 5

3. CHÁPANIE MARKETINGU V ODBORNEJ LITERATÚRE 7

3.1. VÝMENNÝ MARKETINGOVÝ PRÍSTUP 7
3.2. VZŤAHOVÝ MARKETING 7
3.3. INDUKTÍVNY MARKETING 8

4. MARKETING V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOCH 9

5. MARKETINGOVÁ POLITIKA V TEÓRIÍ MARKETINGU MSP 10

5.1. MARKETINGOVÁ POLITIKA 10
5.1.1. Marketingový Mix malých a stredných podnikov 10
5.1.2. Rozdiely medzi malými podnikmi a veľkými spoločnosťami 11
5.1.3. Podnikanie a marketingové praktiky v malých a stredných podnikoch 11

6. VÝSLEDKY ŠTÚDIE A DISKUSIA 13

6.1. VNÍMANIE MARKETINGU U MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV 15
6.2. POSTAVENIE MARKETINGU V MSP 15
6.3. MARKETINGOVÉ RIADENIE V MSP 16
6.4. VYUŽÍVANIE REKLAMY V MSP 18

7. VÝHODY A NEVÝHODY MSP OPROTI VEĽKÝM PODNIKOM 21

7.1. SWOT ANALÝZA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V SR 21
7.1.1. Silné stránky 21
7.1.2. Slabé stránky 21
7.1.3. Hrozby 21
7.1.4. Príležitosti 22
7.2. ROZDIELY V MARKETINGOVÝCH AKTIVITÁCH ÚSPEŠNÝCH A NEÚSPEŠNÝCH MSP 22
7.3. MARKETINGOVÉ ROZHODOVANIE V MSP 23
7.4. NAJČASTEJŠIE MARKETINGOVÉ CHYBY MSP 25
7.4.1. Absencia jasne definovaného USP (Unique selling proposition) 25
7.4.2. Predávanie vlastností produktov a nie úžitku z nich 25
7.4.3. Nevyužívanie headlines v printových médiách 25
7.4.4. Nedostatočné testovanie účinku marketingových aktivít 25
7.4.5. Zákazník nemá nakupovanie jednoduché 25
7.4.6. Nedostatok marketingového výskumu 26
7.4.7. Absencia CRM 26
7.4.8. Riziko spotrebiteľa 26
7.4.9. Spoločnosť nevzdeláva svojich zákazníkov 26
7.4.10. Nedostatočné hodnotenie efektívnosti reklamy 26

8. ZÁVER 27

1. Úvod

Počas uplynulých desaťročí sa konkurenčná situácia na trhoch veľmi zmenila. Stále viac a viac krajín aktívne pôsobí v globálnom konkurenčnom prostredí. Neustále pribúdajú nové technológie, nové produkty, nové trhy a nové manažérske koncepty, a tým sa podstatne menia konkurenčné schopnosti malých podnikov.

V priebehu posledných dvadsiatich rokov došlo k druhej priemyselnej revolúcií. Medzinárodné socio - politické premeny, známe ako globalizácia, majú za následok zrod veľkého počtu nadnárodných koncernov, ktoré hrajú veľmi dôležitú sociálnu úlohu v spoločnosti. Majú vplyv na pracovný trh, distribúciu dôchodkov a stanovovanie pracovných štandardov. Silnejúca medzinárodná konkurencia má tvrdý dopad na znižovanie cien, z čoho vyplýva tlak na redukovanie nákladov výroby, zahrňujúci aj cenu práce, a na zvýšenie flexibility v produkčných systémoch.

Malým podnikom patrí v ekonomike dôležitá úloha, či už vo vytváraní nových pracovných miest, budovaní hospodárskeho rastu a bohatstva. V súčasnosti sa do malých priemyselných podnikov vkladajú veľké nádeje, pretože sú pokladané za hnací mechanizmus rovnomerného a dlhodobo udržateľného rozvoja krajiny. Túto pozornosť si nezískali snáď ani pre svoj veľký význam pri tvorbe nových pracovných pozícií či pri vytváraní HDP, ale práve preto, že v minulosti poli podceňované a nevenovala sa im skoro žiadna pozornosť zo strany štátu.

Prístupy k malému podnikaniu sa menia z časového hľadiska – z dekády na dekádu ale aj z priestorového – v závislosti od krajiny. Pred priemyselnou revolúciou boli všetky podniky malé. Ale s nástupom priemyselnej a obchodnej expanzie v takzvaných priemyselných krajinách, sa malé podniky stali strednými a stredné veľkými. Rozhodovanie medzi rastom a zánikom bolo veľmi ťažké vo väčšine krajín.

Malé a stredné podniky sú významným článkom v ekonomikách rozvinutých krajín. Sú kľúčovým segmentom pri tvorbe HDP. Na Slovensku produkujú až 58% HDP a zamestnávajú až 60% celkovej pracovnej sily. Tradične sa malé a stredné podniky snažia využívať svoje konkurenčné výhody oproti veľkým korporáciám, ktoré sú prevažne založené na nasledujúcich faktoroch: koncentrácia na určitý región alebo trhový segment, vysoký stupeň špecializácie a flexibilita, ktorá je podmienená neformálnou organizáciou a plochou organizačnou štruktúrou firmy.

V súčasnosti však tieto faktory pod vplyvom nových trendov (internacionalizácia trhov, vzrastanie globálnej konkurencie, rozvoj informačných technológií) strácajú na význame a do popredia sa dostávaj nové faktory ako sú inovácie a trhová orientácia. Tieto nové tendencie zapríčiňujú presýtenie trhu produktmi a službami a ovplyvňujú trh k redukcií cien. Malé a stredné podniky čelia výzve zamerať sa na nehmotnú stránku svojej ponuky, čiže spojiť doteraz ponúkané produkty s dodatočnými službami, aby dosiahli vyššiu konkurenčnú výhodu.

2. Malé a stredné podniky (MSP)

Malé a stredné podniky (MSP) sú hnacím motorom európskej ekonomiky. Výrazne prispievajú k vytváraniu pracovných miest, podporujú podnikavosť a inovatívnosť v európskej únii a preto zohrávajú kľúčovú úlohu pri vytváraní konkurenčného prostredia a zamestnanosti.“

Günter Verheugen
Člen Európskej Komisie,
zodpovedný za Podnikanie a Priemysel

Európska komisia 1.januára 2005 schválila novú európsku definíciu MSP, ktorá má zlepšiť podnikateľské prostredie v EÚ.

Malé a stredné podniky hrajú v európskej ekonomike kľúčovú úlohu. Sú nesporným zdrojom voľných pracovných miest, inšpirujú podnikateľského ducha a víziu a tak sú mimoriadne priaznivými stimulátormi konkurencie a zamestnanosti v Európe. V rozšírenej Európskej únii existuje približne 23 miliónov malých a stredných podnikateľov, ktorí poskytujú 75 miliónov pracovných miest a tak predstavujú 99% všetkých európskych podnikov. Podobná situácia je aj na Slovensku, kde cca. 99% tvoria MSP, pričom takmer 81% podnikateľských subjektov má do 10 zamestnancov. Ich schopnosť vytvárať, rozvíjať, aplikovať, či adaptovať nové technológie je unikátna.

Funkcia malých a stredných podnikov je nepopierateľná hlavne pri udržiavaní existujúcich pracovných miest a tvorbe nových pracovných príležitostí. Variabilným nasadením príslušníkov rodiny, alebo zamestnancov malej firmy sú predovšetkým malé podniky schopné lepšie sa vyrovnať s výkyvmi v dopyte. Vysoký podiel kvalifikovaných odborníkov a menej formálne, priamejšie pracovné vzťahy, umožňujú vyššiu rezistenciu malých a stredných podnikov voči zmenám na trhu.

Podľa novej definície je podnikom každý subjekt, ktorý vykonáva ekonomickú činnosť bez ohľadu na jeho legálnu formu, t.j. živnostník, spoločnosť s ručením obmedzeným, akciová spoločnosť, atď. Kritéria na rozdelenie podnikov podľa veľkosti sú nasledovné:

- Počet zamestnancov
- Ročný obrat
- Ročná súvaha

Kategória podniku	**Počet zamestnancov**	**Ročný obrat / Ročná súvaha**	
Veľký	> 250	**> 50 miliónov EUR**	**> 43 miliónov EUR**
Stredne veľký	< 250	**<= 50 miliónov EUR**	**<= 43 miliónov EUR**
Malý	< 50	**<= 10 miliónov EUR**	**<=10 miliónov EUR**

Tabuľka 1: Členenie MSP podľa Európskej komisie 2005

Na Slovensku sú MSP kľúčovým segmentom pri tvorbe HDP. Produkujú až 58% HDP a zamestnávajú až 60% celkovej pracovnej sily. Z týchto dvoch základných údajov by sa dala usudzovať nižšia produktivita práce malých a stredných podnikov oproti veľkým korporáciám, keďže 60% celkovej pracovnej sily vyprodukuje iba 58% HDP, avšak táto problematika je omnoho komplexnejšia.

Je zrejmé, že vo všeobecnosti je trh, ktorý obsluhujú malé a stredné podniky lokálny a malý a môže byť obmedzený iba na určitý priestor. Na tomto obmedzenom priestore je zväčša tvrdý konkurenčný boj, ktorý núti tieto podniky k znižovaniu nákladov a k zvyšovaniu vlastnej efektívnosti. Malé a stredné podniky sú často vystavené enormne veľkému tlaku vonkajšieho prostredia.

Nie je to nedostatok podnikavosti, talentu či nápadov s čím sa malé a stredné podniky často potykajú, zastrašuje ich práve úloha marketingu pri presadení ich firmy, produktov a služieb na stále viacej konkurenčnom trhu.

3. Chápanie marketingu v odbornej literatúre

Charakterizovať špecifiká prístupu k marketingu MSP je možné až následne po tom ako bude objasnená marketingová koncepcia ako taká. Od svojich počiatkov prešiel marketing mnohými fázami a bol vnímaný rôzne jednotlivými akademikmi.

Prvá definícia marketingu bola vyslovená v roku 1935 národnou asociáciou marketingových učiteľov, podľa ktorej marketing pozostával z výkonu obchodných aktivít, ktoré riadili tok tovarov a služieb od producentov k spotrebiteľom (Keefe 2004). Marketingový koncept sa rozvinul cez tri hlavné prístupy - *výmenný*, *vzťahový* a *induktívny.*

Aj keď v praxi stále spolunažívajú a firmy ich môžu navzájom dopĺňať a kombinovať, sú založené na rôznych predpokladoch a princípoch, ako poziciovanie marketingu na rôznych úrovniach v organizačnej štruktúre firmy, stratégia a orientácia firmy. Tieto prístupy možno bližšie definovať nasledovne:

3.1. Výmenný marketingový prístup

Z chronologické pohľadu bol výmenný marketingový prístup prvý prístup, ktorý bol publikovaný a podrobnejšie spracovaný v odbornej literatúre. Pomenovanie toho prístupu, je odôvodnené z jeho teoretického zamerania a koncept výmeny, ktorý bol implementovaný cez tzv. vzor marketingového mixu, vyvinutý profesorom McCarthym (1960) a odolávajúci sa na mix štyroch elementov 4P: produkt, cena, komunikácia a distribúcia (product, price, promotion a place).

Aj keď paradigma marketingového mixu stále dominuje existujúcej AMA (American Marketing Association) definície marketingového konceptu, podľa ktorého je marketing proces plánovania a vykonávania tvorby cien, komunikácie a distribúcie nápadov, tovarov a služieb za účelom vytvorenia výmeny a uspokojovania individuálnych a organizačných cieľov (Keffe 2004), v posledných desaťročiach sa podrobila mnohým kritikám.

Z dôvodu teoretických obmedzení bol v osemdesiatych rokoch navrhnutý nový koncept vzťahového marketingu, aj keď paradigma marketingového mixu stále ostáva v praxi a vzdelávaní vďaka pedagogickému zjednodušeniu.

3.2. Vzťahový marketing

Vo svetle predchádzajúcej kritiky výmenného marketingu bol v akademických kruhoch v osemdesiatych rokoch navrhnutý vzťahový marketing. Hlavnou kritikou výmenného marketingu tu bola jeho krátkodobá orientácia a jej funkčná perspektíva a zameranie sa na predajcu a výrobcu namiesto na konečného spotrebiteľa. Taktiež skončila masová produkcia a kombinácia týchto faktorov vytvárala dobrú pôdu na vznik nového prístupu k marketingu.

Vzťahový marketing bol pôvodne rozvinutý v tzv. švédskej marketingovej škole a zameriaval sa na koncept vzťahov medzi organizáciou a jej externým (napr. spotrebitelia, dodávatelia, distribútori a konkurenti) ako aj interným prostredím (manažéri a zamestnanci) (Berry 1983; Grönroos 1994).

Podľa tohto prístupu by mal byť marketing premiestnený do strategickej úrovne namiesto do funkčnej a všetci členovia externého prostredia na každej úrovni by mali byť považovaný za spotrebiteľov (v širšom chápaní) a preto zahrnutí v aktivitách vzťahového marketingu spoločnosti. Za účelom implementovania tohto prístupu, Gummesson (1994) navrhol tridsať kľúčových vzťahov tzv. 30R model, podľa ktorého by mal byť vzťahový marketing úspešne dosiahnuteľný.

Implementácia tohto prístupu, podľa ktorého by sa mali marketingové stratégie rozšíriť na všetky organizačné funkcie, naznačuje niektoré slabosti. V skutočnosti táto aplikácia navrhuje, aby si všetci členovia organizácie osvojili vzťahový marketing k ich externému a internému prostrediu. Toto znamená, že všetci členovia organizácie by mali zlepšiť vzťah založený na marketingových aktivitách. Táto dvojitá úloha všetkých členov organizácie je veľmi ťažko realizovateľná hlavne v malých a stredných podnikoch predovšetkým z dôvodu potreby značných zdrojov v podobe peňazí a času (Blois 1996).

Druhým dôvodom je pretrvávajúca hierarchická štruktúra organizácie v mnohých krajinách, kde sú zamestnanci všetkých úrovní neochotní spolupracovať so zamestnávateľmi za hranice ich povinností.

Tretím dôvodom je fakt, že v mnohých firmách sú zamestnanci zoskupený v odboroch a ich spolupráca na budovaní, udržiavaní a zlepšovaní firemných vzťahov môže byť upravovaná a potláčaná požiadavkami odborov. Podobne ako keď sú zamestnanci prelietaví a často menia zamestnanie, ich tréning a vývoj sa môže javiť ako veľmi nákladný, nerentabilný a nepotrebný (Coviello and Brodie 1998). Z dôvodu týchto skutočností, v praxi sa vzťahový marketing nikdy neuplatnil celoplošne, ale bol používaný selektívne v závislosti na viacerých faktoroch.

3.3. Induktívny marketing

V poslednom desaťročí, trhy sa stali viac a viac štrukturálne turbulentné (Kathandaraman and Wilson 2001) a centralizovane zosieťované (Möller and Halinen 1999), z dôvodu viacerých fenoménov (napr. globalizácia konkurencie, internet a iné ekonomické prepojenia, zvyšujúca sa vzájomná závislosť a prepojenie trhov, technologická komplexnosť a inovácie), ktoré môžu byť považované ako hnacia sila zmeny trhu. Z týchto dôvodov bola nevyhnutná zmena vnímania marketingového konceptu, aby bolo možné čeliť novým marketingovým výzvam, ktoré vychádzajú z novej situácie.

Zo základov tzv. postmodernistickej filozofie (O'Shaughnessy) boli publikované nové marketingové modely. Aj keď majú modely rôzne názvy a nástroje, sú založené na rovnakých predpokladoch ako: zvýšená spotreba symbolov namiesto produktov; fragmentácia potrieb spotrebiteľov; potreba upravovať ponuky firiem podľa požiadavky zákazníka a vytvoriť nové spotrebné príležitosti. Pre všetky tieto modely sa zdá, že zdieľajú induktívnu povahu takých procesov (Guido 2005), tak že marketing je využívaný na ovplyvňovanie spotrebiteľov a všetkých iných subjektov externého marketingového prostredia (ako dodávatelia, distribútori a konkurenti) na spoluprácu pri ziskovosti firmy.

Marketingový pracovník by mal ovplyvňovať očakávania a potreby konečných spotrebiteľov ako aj ostatné subjekty, aby ich donútil si osvojiť ciele firmy a aby sa stali dostatočne náchylní akceptovať jeho ponuky (napr. donútiť konečných spotrebiteľov kúpiť si produkt).

Tento induktívny marketingový prístup je často realizovaný cez integrovaný a konkurenčný marketingový model, podľa ktorého subjekt má byť presvedčený k spolupráci s firmou, na základe aktívneho začlenenia do procesu manažmentu. Na to aby tento model fungoval musí byť marketingový orgán umiestnený nie vo funkčnej úrovni ako je tomu pri výmennom marketingovom koncepte ani v strategickej úrovni (vzťahový marketing) ale v úrovni kde bude pokrývať celkovú orientáciu firmy.

Každá firma alebo sieť firiem, ktorá pôsobí na štrukturálne nestabilnom a turbulentnom trhu, si môže získať a udržať konkurenčnú výhodu iba uškodením svojim konkurentom (Kathandaraman and Wilson 2001).

4. Marketing v malých a stredných podnikoch

Predošlé vymedzenie marketingu podľa jednotlivých troch konceptoch - *výmenný*, *vzťahový*, and *induktívny* je možné aplikovať aj na teóriu marketingu MSP. Malé podniky najčastejšie využívajú vzťahový marketing pretože je prirodzený ich povahe a veľkosti. Výmenný koncept marketingu býva využívaný v podnikoch, ktoré nepôsobia vo veľmi konkurenčnom prostredí alebo majú stálych odberateľov, resp. zákazníkov. Induktívny marketingový koncept je veľmi náročný na marketingové schopnosť manažéra a preto je v malých a stredných podnikoch uplatňovaný iba zriedkavo.

Výskum týkajúci sa MSP a ich marketingových aktivít je doposiaľ značne limitovaný iba na objasňovanie určitých štandardov správania sa, ktoré boli pozorované u MSP a ktoré možno považovať za pre ne špecifické. Taktiež už boli rozpracované viaceré štúdie (Barber, 1989; O'Brien, 1998; Freel, 2000) zaoberajúce sa faktormi alebo bariérami, ktoré ovplyvňujú schopnosť malý a stredných podnikov uplatňovať marketingové koncepty, ktoré boli vyvinuté pre veľké spoločnosti.

Mnohí ekonómovia si taktiež kládli otázku do akej miery je marketing významný pre malé podniky, či ho malé podniky nevyhnutne potrebujú na to aby prežili a rástli. Odborná štúdia publikovaná profesorkou Hogarth-Scott, S. (1996), ktorá sa zameriava na marketing v malých firmách, poukazuje na fakt, že vlastníci resp. manažéri malých firiem sú vo väčšine prípadov všeobecne zameraný a nie sú marketingový experti a komplexné marketingové teórie by neboli prospešné na lepšie pochopenie ich trhu a na tvorbu stratégií.

Napriek tomu však štúdia potvrdila, že marketing je do určitej miery využívaný aj v malých firmách. Vo väčšine prípadov bola konkurenčná výhoda firiem postavená na kvalite a službách, pričom konkurovanie cenou bolo príznačné pre vysoko konkurenčné trhy v malou diferenciáciou produktov a nízkymi nákladmi vstupu. Diferenciácia produktu alebo hľadanie trhovej medzery je ďalším zdrojom konkurenčnej výhody. Štúdia v závere obhajuje názor, že marketing prispieva pozitívne k úspechu firmy a jej schopnosti strategicky myslieť do budúcnosti.

Marketing v praxi malých a stredných firiem je zjavne závislý na osobných vzťahoch a je často ovplyvnený zvyklosťami a mentalitou manažéra - vlastníka. Z tohto dôvodu ako uvádza vo svojej práci Gilmore (2001) možno marketing v MSP charakterizovať ako hazardný, neformálny, uvoľnený, neštruktúrovaný, spontánny a reaktívny. Gilmore poukazuje na fakt, že vďaka osobným kontaktom manažéra je komunikácia medzi jednotlivými MSP veľmi dobre rozvinutá. Často dokonca dochádza takto k vzájomnému podporovaniu sa konkurenčných podnikov s cieľom dosiahnuť silnejšiu pozíciu voči veľkým konkurentom. Podobne vytváranie vzťahov zo zákazníkmi si vyžaduje vytváranie dobrých vzťahov so zamestnancami firmy.

Ďalšie vedecké štúdie zamerané na oblasť marketingu malých a stredných podnikov (Denison and McDonald, 1995) poukazujú, že podniky, ktoré sú marketingovo orientované, alebo majú kompetentných marketingových pracovníkov, sú omnoho úspešnejšie o oblastiach ako je návratnosť investícií a udržiavanie a zvyšovanie trhového podielu. Taktiež boli spozorované korelácie medzi aktívnym využívaním marketingu v MSP a výškou zisku v jednotlivých odvetviach hospodárstva.

5. Marketingová politika v teórií marketingu MSP

V dnešnom tvrdom konkurenčnom prostredí je veľmi ťažké úspešne presadiť firmám svoje produkty či služby na trhu. O to ťažšia je táto úloha pre malé a stredné podniky (MSP), ktoré nedisponujú takými rozsiahlymi finančnými prostriedkami na marketingové aktivity ako veľké spoločnosti.

Z tohto dôvodu je problematiky marketingovej politiky malých a stredných podnikov kľúčovou pri zachovaní zdravého konkurenčného prostredia na trhu.

5.1. Marketingová politika

Marketingová politika spoločnosti je neoddeliteľnou súčasťou jej strategického business plánu a predstavuje v základe proces, pri ktorom je schopnosť spoločnosti poskytovať služby alebo produkty vyvážená očakávaným dopytom po jej službách od súčasných a budúcich klientov.

Tento mechanizmus zabezpečuje aby si firmy udržali rast a ziskovosť. V dobe, kedy takmer vo všetkých sektoroch vládne silná konkurencia, si žiadna firma nemôže dovoliť existovať bez dobrého marketingu.

Marketingové problémy sú pomerne zložité a ich riešenia nie sú najjednoduchšie. I keď nové objavy a účinné nástroje matematických analýz vyústili do dramatických zmien v rámci rozhodovacích procesov v podnikoch, ich prínosy k vyriešeniu marketingových problémov boli doteraz vždy relatívne skromné a vždy charakterizované viac prísľubmi ako priamymi výsledkami v najdôležitejších otázkach týkajúcich sa marketingovej politiky.

Nové marketingové koncepty prispievajú k pochopeniu tohto problému a napĺňajú podniky očakávaniami. Ale vo viacerých oblastiach marketingovej politiky problémy pretrvávajú a ich systematické riešenia sú stále otázkou budúcnosti. Vlastne by sa dalo povedať, že stále ešte nerozumieme dôvodom úspechu niektorých podnikov a o to menej ich neúspechu.

5.1.1. Marketingový Mix malých a stredných podnikov

V marketingovej stratégií každej firmy sa nachádzajú 4 hlavné oblasti rozhodovania:

- produkty a služby
- cena
- distribúcia
- komunikácia

Marketingový mix sa využíva na opísanie toho ako manažéri kombinujú tieto štyri politiky do celkovej marketingovej stratégie.

Produkty a služby - Efektívna produktová politika pre malé a stredné podniky by mala byť zameraná na úzku produktovú líniu, vyvíjajúca vysoko špecializovaný produkt alebo službu alebo poskytujúca balík (produktov a služieb) s nezvyčajne vysokým podielom služieb.

Cena – Určenie cenových hladín a cenovej politiky (vrátane úverovej politiky) je jedným zo základných faktorov ovplyvňujúcich celkový príjem. Vo všeobecnosti vyššie ceny znamenajú menší objem predaja a naopak, i keď, často krát môžu malé firmy uplatňovať vyššie ceny vďaka ich individuálnym službám, ktoré vedia ponúknuť.

Distribúcia - Producenti alebo veľkoobchodníci sa musia rozhodnúť ako budú svoje produkty distribuovať. Pre malé podniky je zväčša najvýhodnejším spôsobom vyžívať služby zabehnutého

distribútora alebo produkčného agenta. Malé podniky musia pri výbere umiestnenia zvážiť dva hlavné faktory, tok nákladov a návštevnosť. Nízko nákladové lokality majú nízku návštevnosť, čo pre ne znamená zvýšené náklady na reklamu.

Komunikácia – Táto marketingová politika zahrňuje reklamu, osobný predaj, podporu predaja a public relation. Kvalitný osobný predaj je vo všeobecnosti pre malé firmy nutnosťou, vzhľadom na ich obmedzenú schopnosť širokej reklamy. Taktiež direct marketing je efektívnym, nízko nákladovým prostriedkom reklamy, dostupným pre malé a stredné podniky.

5.1.2. Rozdiely medzi malými podnikmi a veľkými spoločnosťami

Rozhodovací proces vo veľkých organizáciách má tendenciu byť vytváraný vo vysoko štruktúrovanom a riadenom rámci s jasnou hierarchiou. Navyše, býva založený na dôkladných teoretických poznatkoch, využívajúc zaužívané analýzy a vyhodnocovacie kritéria.

V malých spoločnostiach sú tieto procesy iné a zvyčajne sa riadia a sú ovplyvňované podnikateľmi ako aj majiteľmi. Ich osobnosť a štýl je to, čo formuje povahu týchto rozhodnutí.

5.1.3. Podnikanie a marketingové praktiky v malých a stredných podnikoch

Mnoho malých spoločností má negatívny postoj k marketingu a taktiež majú často pocit, že množstvo marketingových pravidiel platí len pre veľké spoločnosti a nie pre ne. Zamerajúc sa na rozhodovací proces v malých podnikoch, málo z nich dodržiava učebnicový popis racionálneho rozhodovacieho procesu.

Všetky organizácie pôsobia na trhu alebo v priemysle, pre ktorý existujú zvyčajne pravidlá, ktorými sa riadia a to hlavne ak sa jedná o malé firmy. Mnoho týchto malých firiem, aj keď sú pozitívne presvedčené o výhodách marketingu, pociťujú v začiatkoch ťažkosti a bariéry.

Základné aspekty marketingu malých a stredných podnikoch

Princípom akéhokoľvek vývoja trhu je poznanie daného trhu, čo je základom každého rozumného rozhodnutia. V prípade marketingovej politiky malých a stredných podnikov existujú dva základné problémy: siete osobných kontaktov podnikateľov, a marketingové úlohy zahrňujúce internacionalizáciu a schopnosť malých firiem skrátiť jej jednotlivé štádiá.

Marketingové stratégie

Marketingové stratégie MSP sa zameriavajú na identifikáciu skupín zákazníkov (cieľové trhy), ktoré môžu malé podniky obslúžiť lepšie ako ich konkurenti prispôsobením ich ponuky produktov, cien, distribúcie, komunikácie a služieb danému marketingovému segmentu (tvorba marketingového mixu).

Ideálne je ak sa stratégia zameriava na také potreby zákazníkov, ktoré doposiaľ na danom trhu neboli uspokojené, a ktoré reprezentujú primeranú potencionálnu veľkosť a ziskovosť. Dobrá marketingová stratégia berie do úvahy, že malé firmy nemôžu uspokojiť všetkých a musí analyzovať svoj trh a svoje vlastné schopnosti a zamerať sa na cieľový trh, ktorý môže najlepšie uspokojiť.

Cielený marketing

Majitelia malých firiem majú limitované zdroje na výdavky na marketingové aktivity. Koncentrovanie ich marketingových programov na jeden alebo niekoľko málo kľúčových segmentov tvorí podstatu cieleného marketingu. Hlavné spôsoby segmentácie trhu sú:

1. **Geografická segmentácia** – zameraná na uspokojovanie potrieb zákazníkov v určitej geografickej oblasti
2. **Zákaznícka segmentácia** – identifikovanie skupín spotrebiteľov, u ktorých je najväčší predpoklad kúpy tovaru alebo služby a následná komunikácia iba pre tento segment.

6. Výsledky štúdie a diskusia

Na účely výskumu do akej miery využívajú malé a stredné podniky marketing na slovensku bolo rozposlaných 975 dotazníkov elektronickou formou. Navrátilo sa 137 dotazníkov, čo zodpovedá 14% návratnosti. Pre účely tejto štúdie, je zohľadnené ako kritérium členenia podnikov podľa veľkosti iba počet zamestnancov firmy. Tento ukazovateľ je najjednoduchšie sledovateľný a ročný obrat firmy pôsobí iba ako vedľajší ukazovateľ. Podľa tohto kritéria sa na prieskume zúčastnilo 117 malých podnikov (50 a menej zamestnancov), 12 stredne veľkých podnikov (50 až 25 zamestnancov) a 8 veľkých podnikov (nad 250 zamestnancov).

Polovica skúmaných podnikov pôsobí na Slovenskom trhu menej ako 5 rokov a 28% viac ako 10 rokov. Väčšina (57,7%) z dopytovaných podnikov dosahuje ročný obrat nižší ako 5 mil.Sk čo odráža skutočnosť, že veľký počet respondentov boli veľmi malé podniky.
Podľa odvetvovej charakteristiky, pôsobí najväčšia časť týchto podnikov v maloobchode a veľkoobchode (44%) a v službách (31%).

Počet zamestnancov			percento	počet
	menej ako 50		85.4%	117
	50 až 250		8.8%	12
	viac ako 250		5.8%	8
			100%	137

Vek firmy			percento	počet
	Veľmi mladá	do 1 roka	19%	26
	Mladá	1 až 5 rokov	30%	40
	Vybudovaná	6 až 10 rokov	23%	31
	Zrelá	viac ako 10 rokov	28%	37
			100%	134

Ročný obrat			percento	počet
	0 - 5 mil. Sk		57.7%	79
	5 - 20 mil. Sk		12.4%	17
	20 - 100 mil. Sk		10.9%	15
	100 - 500 mil. Sk		7.3%	10
	500 - 1 000 mil. Sk		2.2%	3
	viac ako miliarda Sk		9.5%	13
			100%	137

Tabuľka 2: Charakteristika firiem zúčastnených prieskumu podľa členenia Európskej komisie (n=137)

Odvetvie	percento	počet
Poľnohospodárstvo, poľovníctvo a lesné hospodárstvo	5.8%	8
Rybolov, chov rýb	0.7%	1
Ťažba nerastných surovín	0.0%	0
Priemyselná výroba	5.1%	7
Výroba a rozvod elektriny, plynu a vody	2.2%	3
Stavebníctvo	8.8%	12
Veľkoobchod a maloobchod	43.8%	60
Oprava motorových vozidiel, motocyklov a spotrebného tovaru	0.7%	1
Hotely a reštaurácie	1.5%	2
Doprava, skladovanie, pošta a telekomunikácie	6.6%	9
Finančné sprostredkovanie	2.9%	4
Nehnuteľnosti, prenájom a obchodné činnosti	6.6%	9
Verejná správa a obrana; povinné sociálne zabezpečenie	0.0%	0
Školstvo	0.0%	0
Zdravotníctvo a sociálna starostlivosť	2.2%	3
Ostatné spoločenské, sociálne a osobné služby	31.4%	43
Súkromné domácnosti s domácim personálom	0.0%	0
Exteritoriálne organizácie a združenia	0.7%	1
	100%	137

Tabuľka 3: Charakteristika firiem zúčastnených prieskumu podľa odvetvia (n=137)

6.1. Vnímanie marketingu u malých a stredných podnikov

Respondenti zodpovedali dve na seba nadväzujúce otázky. Prvá sa zameriavala na to ako oni sami vnímajú funkcie marketingu a druhá na skutočné funkčné využitie marketingu v ich firmách. Obe otázky poskytovali možnosť viacnásobnej voľby odpovede s identickými alternatívami.

Podľa výsledkov štúdie sa vnímané funkcie marketingu u MSP značne odlišujú od skutočne využívaných funkcií v praxi. Pokiaľ až 72% respondentov pokladá zvyšovanie povedomia o značke za dôležitú funkciu marketingu, iba u menej ako 60% marketing túto funkciu aj reálne plní. V praxi to teda znamená, že vnímanie funkcií marketingu u jednotlivých manažérov MSP ešte nevyhnutne neznamená, že tieto funkcie marketingu využívajú vo svojich spoločnostiach.

Skoro 70% MSP označilo komunikáciu ako hlavnú funkciu marketingu avšak v praxi ju využíva iba niečo vyše 60%. Funkciu zvyšovania tržieb považuje 62% respondentov za významnú a v rovnakej miere sa aj využíva. Podobne je to aj u funkcie uspokojovania zákazníka, ktorú považuje za významnú a aj ju využíva 58% MSP.

Iba polovica respondentov uviedla, že monitorovanie konkurencie by malo byť funkciou marketingu a menej ako tretina spoločností má túto aktivitu zaradenú do úloh marketingu.

Analýza nových trhov je funkcia marketingu, ktorá je vnímaná 47,2% respondentov a iba 27,2% respondentov má danú funkciu aj v marketingu vlastnej spoločnosti. Toto môže byť dané faktom, že sa dopytovania zúčastnili iba malé a stredné podniky, ktoré majú svoje pole pôsobnosti geograficky ohraničené.

Najmenej vnímaná funkcia marketingu je návrh nových produktov, ktorá bola označená iba 30,9% respondentov a hlavnou marketingovou funkciou je iba v 18,7% podnikoch. Takáto nízka hodnota môže byť spôsobená faktom, že dopytovania za zúčastnili prevažne obchodné podniky, ktorých služby a produkty sú stabilizované a neprejavujú veľkú potrebu inovácie.

	Čo sú podľa Vás hlavné funkcie marketingu?		Čo je hlavnou funkciou marketingu vo Vašej firme?	
Funkcie Marketingu	Počet	%	Počet	%
zvyšovanie tržieb	76	62%	77	63%
uspokojenie zákazníka	71	58%	71	58%
komunikácia	85	69%	75	61%
zvyšovanie povedomia o značke	88	72%	72	59%
návrhy nových produktov	38	31%	23	19%
analýza nových trhov	58	47%	34	28%
monitorovanie konkurencie	62	50%	36	29%
Spolu	123	100%	123	100%

Tabuľka 4: Funkcie marketingu v MSP (n=123)

6.2. Postavenie marketingu v MSP

V porovnaní s ostatnými funkciami ako je napríklad výroba, personalistika, výskum a financie má marketing výrazne dominantnú úlohu iba u 20% malých a stredných podnikov. Prevažná časť Manažérov MSP mu priraďuje rovnakú dôležitosť ako ostatným funkciám. Avšak až 18 % respondentov považuje úlohu marketingu vo firme za veľmi málo významnú.

V porovnaní s ostatnými funkciami (výroba, personalistika, výskum, financie) akú dôležitosť má marketing?	dominantnú	24	20%
	rovnakú ako výroba	10	8%
	rovnakú ako ostatné funkcie	67	54%

má malú významnosť	22	18%
Spolu	123	100%

Tabuľka 5: Hodnotenie dôležitosti marketingu v MSP (n=123)

Pre bližšiu analýzu významu marketingu pre MSP, je vhodné brať do úvahy aj nasledujúce hodnotenie. Manažéri MSP tu vyjadrovali svoj súhlas alebo nesúhlas s výrokmi ohľadne významu marketingu pre ich firmu. Viac ako 93% respondentov vyjadrilo súhlas s tým, že by marketing mala využívať každá firma. Pričom 60% MSP sa s ním úplne stotožnilo.

Na otázku či bez pomoci marketingu nemožno získavať nových klientov odpovedalo 60% MSP kladne, čo podporuje významnosť marketingu, avšak väčšina respondentov s výrokom súhlasila iba čiastočne. Dve tretiny respondentov sa domnievajú, že bez marketingu by ich firmu nikto nepoznal. Necelých 25% MSP by financie na marketing radšej investovalo do výskumu.

Na druhej strane, 70% MSP sa však zhoduje s tvrdením, že pre malú firmu je marketing príliš finančne náročný. Avšak iba necelých 10 % manažérov považuje marketing za nepotrebné bremeno.

	Každá firma by mala využívať marketing.	Pre malú firmu je marketing príliš finančne náročný.	Marketing je nepotrebné bremeno.	Bez marketingu nemožno získať nových zákazníkov.	Financie na marketing je lepšie investovať do výskumu.	Bez marketingu by našu firmu nikto nepoznal.
úplne súhlasím	73	25	1	16	1	23
	60,3%	20,8%	,8%	13,2%	,8%	19,0%
súhlasím čiastočne	40	60	10	57	28	57
	33,1%	50,0%	8,3%	47,1%	23,3%	47,1%
skôr nesúhlasím	8	26	38	41	77	32
	6,6%	21,7%	31,7%	33,9%	64,2%	26,4%
výrazne nesúhlasím	0	9	71	7	14	9
	,0%	7,5%	59,2%	5,8%	11,7%	7,4%
Spolu	121	120	120	121	120	121
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabuľka 6: Názory na marketing v MSP (n=121)

6.3. Marketingové riadenie v MSP

Významnosť marketingu ako takého pre malé a stredné podniky možno hodnotiť na základe nasledujúcich ukazovateľov:

- existencia funkčného oddelenia marketingu vo firme
- existencia internej databázy klientov
- zostavovanie business plánu
- zostavovanie marketingového plánu
- zostavovanie rozpočtu na marketingové aktivity

Dopytovania sa zúčastnili predstavitelia malých a stredných podnikov, ktorí mali uviesť existenciu funkčného marketingového oddelenia. Tá je samozrejme rozdielna pri malých a pri stredných podnikoch. Iba 23% malých podnikov uviedlo, že v spoločnosti existuje marketingové oddelenie. Také malé percento môže byť pripísané malým počtom pracovníkov, ktorí majú zdvojené funkcie a preto marketingové oddelenie ako také nemá nákladové opodstatnenie. V stredných podnikov už otázka nákladov na marketingové oddelenie nie je taká dôležitá a preto je prekvapujúce, že až 27% stredných podnikov nemá funkčné marketingové oddelenie.

Interná databáza klientov je prítomná v 78% malých podnikov a až 91% stredných podnikov. Polovica malých podnikov nemá zostavený business plán, čo je oproti 9% pri stredných podnikov veľmi veľké číslo. Práve dobre spracovaný business plán dokáže pripraviť a predvídať situáciu na trhu a pomôcť tak malému podniku prosperovať. Opodstatnenie business plánu pre stredný podnik je nespochybniteľné.

Marketingový plán ma zostavený 22% malých podnikov, čiže takmer rovnaký podiel ako bol uvedený pri otázke existencie marketingového oddelenia. Na druhej strane má len 64% stredných podnikov marketingový plán zostavený a to aj napriek faktu, že 73% stredných firiem má marketingové oddelenie. Marketingovým odborníkom je jasné, že práca marketingového oddelenia ani zďaleka nemôže byť taká efektívna bez marketingového plánu.

Rozpočet na marketingové aktivity zostavuje iba 25% malých podnikov, čo môže byť spôsobené menším počtom marketingových aktivít. Na druhej strane 73% stredných podnikov má zostavený rozpočet na marketing, čo je dané vyššími nákladmi na marketingové aktivity.

		Máte vo firme funkčné oddelenie marketingu?					
		áno		nie		neviem	
Koľko zamestnancov má Vaša firma na Slovensku?	menej ako 50	25	23%	83	75%	3	3%
	50 až 250	8	73%	3	27%	0	0%
		Máte internú databázu klientov?					
		áno		nie		neviem	
Koľko zamestnancov má Vaša firma na Slovensku?	menej ako 50	87	78%	24	22%	0	0%
	50 až 250	10	91%	0	0%	1	9%
		Máte zostavený Business plán?					
		áno		nie		neviem	
Koľko zamestnancov má Vaša firma na Slovensku?	menej ako 50	49	44%	56	51%	6	5%
	50 až 250	7	64%	1	9%	3	27%
		Zostavuje sa vo firme pravidelne marketingový plán?					
		áno		nie		neviem	
Koľko zamestnancov má Vaša firma na Slovensku?	menej ako 50	24	22%	82	74%	5	5%
	50 až 250	7	64%	2	18%	2	18%
		Zostavuje Vaša firma rozpočet na marketingové aktivity?					
		áno		nie		neviem	
Koľko zamestnancov má Vaša firma na Slovensku?	menej ako 50	28	25%	76	69%	7	6%
	50 až 250	8	73%	2	18%	1	9%

Tabuľka 7: Podpora marketingu v MSP (n=123)

6.4. Využívanie reklamy v MSP

Malé a stredné podniky boli dopytované na to aké formy reklamy využívali v minulosti, aké využívajú súčasne a aké plánujú v budúcnosti využívať. Z analýzy výsledkov vyplýva zvýšená tendencia umiestňovania reklamy vo všetkých dopytovaných médiách.

Najmenej zastúpená je televízna reklama, ktorú v súčasnosti využíva iba 7% MSP a ktorá bude zriedkavá aj v budúcnosti. Vzhľadom na dopytovanie MSP je pochopiteľné, že náklady do televíznej reklamy by neboli rentabilné a ekonomicky opodstatnené. Na druhej strane je iba 53% respondentov presvedčených, že do televíznej reklamy nebudú investovať v budúcnosti.
Rozhlasová reklama má taktiež aktuálne veľmi malé zastúpenie, ale na druhej strane tretina respondentov uviedla, že ohľadom využívania rozhlasovej reklamy v budúcnosti si nie je istá.

Stúpajúcu tendenciu vykazuje reklama umiestňovaná do časopisov, kde až dve tretiny respondentov počíta s využívaním tohto typu reklamy. 14% respondentov nepočíta s využívaním reklamy v časopisoch.

Využívanie inzerátov ako forma reklamy je stabilne v minulosti, súčasnosti a pravdepodobne aj v budúcnosti využívaná približne 50% respondentov. Vzhľadom na fakt, že dopytované boli malé spoločnosti, inzeráty ako také sú veľmi lacná a regionálne cielená forma reklamy, ktorú nebude možné nahradiť.

Bilboardy ako forma reklamy bola pred dvoma rokmi využívaná len 12% respondentov. Na druhej strane 33% firiem ráta s využívaním takejto formy reklamy za dva roky, čo naznačuje zvyšujúcu atraktivitu bilboardov.

Reklama na internete vykazuje najvyšší prírastok za posledné dva roky. Plánovaný prírastok v budúcich dvoch rokoch je už len minimálny čo naznačuje, že väčšina spoločností, ktoré túto formu reklamy potrebovali, na internete už reklamu využívajú.

		áno		nie		neviem		Spolu	
Využitie televíznej reklamy vo Vašej firme	pred 2 rokmi	9	8%	104	90%	3	3%	116	100%
	v súčasnosti	7	6%	107	92%	2	2%	116	100%
	v budúcnosti	12	10%	62	53%	42	36%	116	100%
Využite rozhlasovej reklamy vo Vašej firme	pred 2 rokmi	18	16%	93	80%	5	4%	116	100%
	v súčasnosti	13	11%	100	86%	3	3%	116	100%
	v budúcnosti	25	22%	53	46%	38	33%	116	100%
Využitie reklamy v časopisoch vo Vašej firme	pred 2 rokmi	58	50%	54	47%	4	3%	116	100%
	v súčasnosti	66	57%	47	41%	3	3%	116	100%
	v budúcnosti	77	66%	16	14%	23	20%	116	100%
Využitie inzerátov v novinách vo Vašej firme	pred 2 rokmi	51	44%	61	53%	4	3%	116	100%
	v súčasnosti	57	49%	55	47%	4	3%	116	100%
	v budúcnosti	60	52%	27	23%	29	25%	116	100%
Využitie bilboardov vo Vašej firme	pred 2 rokmi	14	12%	99	85%	3	3%	116	100%
	v súčasnosti	23	20%	90	78%	3	3%	116	100%
	v budúcnosti	38	33%	50	43%	28	24%	116	100%
Využitie reklamy na internete vo Vašej firme	pred 2 rokmi	66	57%	47	41%	3	3%	116	100%
	v súčasnosti	98	85%	16	14%	2	2%	116	100%
	v budúcnosti	101	87%	7	6%	8	7%	116	100%

Tabuľka 8: Využitie jednotlivých foriem reklamy v MSP (n=116)

Malé a stredné podniky investujú v priemere 7% svojho obratu na marketingové aktivity. Avšak menej ako 1% investuje štvrtina z nich a menej ako 5% polovica MSP.

Koľko percent z obratu investuje Vaša firma do reklamy?	N	Platné	96
		Chýbajúce	33
	Aritmetický priemer		7,03
	Medián		5
	Modus		1
	Minimum		0
	Maximum		50
	Percentil	25	1
		50	5
		75	10

Tabuľka 9: Percentuálny podiel obratu investovaný do reklamy v MSP (n=96)

Jednoznačne najväčší prírastok tržieb pre malé a stredné podniky spôsobuje podľa tohto prieskumu reklama na internete. Túto informáciu je potrebné brať do úvahy s tým, že väčšina MSP používa reklamu na internete a tá je často jedinou formou reklamy, ktorú spoločnosť má. Druhá najčastejšie využívaná forma reklamy pre MSP je reklama v tlačených médiách, čo taktiež môže byť spôsobené inzerovaním v odborných časopisoch, ktoré sú taktiež finančne nie veľmi nákladné.

Reklama na internete jednoznačne vedie pri otázke o efektívnosti reklamy. Vzhľadom na jej finančne nízku nákladovosť, bola reklama na internete označená respondentmi ako najefektívnejšia forma reklamy.

MSP využívajú viaceré ďalšie formy komunikácie, ktorých využívanie je veľmi vyrovnané. Medzi najvýznamnejšie patrí e-mail komunikácia, podpora predaja, veľtrhy a výstavy a osobný predaj, kde je využívanie týchto foriem komunikácie nad 40%. Ako najmenej využívaná forma komunikácie sa javí event marketing. Tu je potrebné zvážiť pomerne veľkú nákladovosť eventov ako takých a preto je ich využívanie pri MSP pomerne zriedkavé.

		Počet	%
Ktorý typ reklamy prináša Vašej firme najväčší prírastok tržieb?	televízna reklama	0	0%
	rozhlasová reklama	1	1%
	rekama v tlačených médiach	26	25%
	inzercia v novinách	9	9%
	vonkajšia reklama (bilboardy)	3	3%
	reklama na internete	66	63%
	Spolu	105	100%

Tabuľka 10: Prínos jednotlivých typov reklamy na zvyšovanie tržieb (n=105)

Malé a stredné podniky jednoznačne inklinujú k reklame na internete, 63% týchto podnikov uvádza, že reklama na internete prináša ich podniku najväčší prírastok tržieb. Reklama v tlačených médiách predstavuje pre štvrtinu podnikov najdôležitejší nástroj na zvyšovanie celkového prírastku tržieb. Inzercia v novinách takto hodnotí iba 8,1% respondentov. Na prekvapenie bilboardy sa hodnotilo iba 3% respondentov ako relevantné pri zvyšovaní tržieb, čo je málo vzhľadom na fakt, že tento typ reklamy sa môže realizovať veľmi priamym spôsobom na mieste kde by to presne pre malé a stredné podniky mohli potrebovať.

Výsledky tejto otázky možno vyznievajú veľmi exaktne a záver by mal byť jednoznačný. Reklama na internete prináša jednoznačne najväčšie prírastky tržieb pre malé a stredné podniky.
Je potrebné sa ale zamyslieť nad príčinou tak jednoznačnej odpovede u viac ako troch pätín respondentov. Na otázku či respondent využíva reklamu na internete odpovedalo až 85% malých a

stredných podnikov odpovedalo kladne. Tu je priama príčina zistenej skutočnosti, prečo poskytuje internetová reklama taký významný prírastok tržieb. Jednoducho povedané, ak niektorý typ reklamy v skutočnosti realizujú z dôvodu presvedčenia o jej efektívnosti, je jasné a zrejmé, že je aj subjektívne hodnotená tak, že poskytne aj najväčší prírastok tržieb.

Podobne na tom je aj reklama v tlačových médiách. Je druhá najpoužívanejšia forma reklamy malých a stredných podnikov a paralélne k tomu, reklama v tlačových médiách je druhý respondentmi vnímaný typ reklamy, ktorý poskytuje najväčší prírastok tržieb.

Na opačnej strane stojí reklama v televízií, ktorú využíva len 6% responentov a zároveň poskytuje druhý najmenší prírastok tržieb.

Pri otázke ktorý typ reklamy je v spoločnosti najefektívnejší, odpovedalo 111 respondentov. Až 63,1% respondentok sa vyjadrilo, že najefektívnejší prírastok tržieb poskytuje internetová reklama. Ako druhá najefektívnejšia forma reklamy sa podľa respondentov javí reklama v tlačeným médiách.

Menej efektívna bola hodnotená inzercia v novinách. Menej ako 2% respondetov označilo bilboardovú, rozhlasovú a televíznu reklamu ako efektívnu formu reklamy, ktorá by im poskytla najlepší pomer medzi invetovanými prostriedkami a prírastkom tržieb.

		Počet	%
Ktorý typ reklamy je vo Vašej firme najefektívnejší (prírastok tržieb / náklady)?	televízna reklama	0	0%
	rozhlasová reklama	2	2%
	rekama v tlačených médiach	23	22%
	inzercia v novinách	10	10%
	vonkajšia reklama (bilboardy)	2	2%
	reklama na internete	68	65%
	Spolu	105	100%

Tabuľka 11: Vnímaná efektívnosť reklamy (prírastok tržieb/náklady) (n=105)

Pri predošlých troch otázkach je potrebné ale poznamenať, že veľká väčšina malých a stredných podnikov nemá žiadnym spôsobom vypracovanú kontrolu efektívnosti reklamy. Preto existuje reálny predpoklad, že odpovede na otázky boli názorom respondenta, ktorý sa viac či menej môže približovať skutočnosti.

7. Výhody a nevýhody MSP oproti veľkým podnikom

Výhody a nevýhody, ktoré majú MSP oproti veľkým podnikom vychádzajú zo špecifických vlastností týchto podnikov. MSP sa neodlišujú od veľkých podnikov iba kvantitatívnymi ukazovateľmi ako je obrat alebo počet zamestnancov. Existujú u nich aj odlišnosti kvalitatívneho charakteru. Malé a stredné podniky by preto nemali byť ani z marketingového hľadiska chápané ako miniatúrny formát veľkej spoločnosti.

K silným stránkam MSP patrí napríklad výborná prehľadnosť diania vo firme. Firemná hierarchia je plochá a rozhodovací proces krátky a nekomplikovaný. Toto umožňuje veľmi flexibilné jednanie, a veľmi skoré reakcie na dianie na trhu a taktiež bezproblémový transfer vedomostí a výmenu skúseností vo vnútri firmy. Identifikácia zamestnancov s firmou je vyššia v MSP ako vo veľkých podnikoch a taktiež blízkosť k zákazníkom.

K nevýhodám MSP patrí hlavne nemožnosť, resp. výrazne obmedzená možnosť uplatňovať „economy of scale“, taktiež nedisponujú potrebným kapitálom na realizáciu výskumu a vývoja. K ďalším nevýhodám patrí častá závislosť na niekoľkých veľkých zákazníkoch a nemožnosť vyjednávať na trhu.

7.1. SWOT analýza malých a stredných podnikov v SR

SWOT analýza je významným nástrojom hodnotenia trhovej pozície MSP voči veľkým konkurentom. Pomocou tejto analýzy sú v krátkosti a prehľadne zobrazené silné stránky ako aj slabé stránky MSP a na druhej strane príležitosti a hrozby, s ktorými sa stretávajú MSP na trhu.

7.1.1. Silné stránky

- Citlivosť na zmeny – Malé podniky sú na zmeny v prostredí pre podnikateľov zo všetkých najcitlivejšie.
- Pružná reakcia na požiadavky zákazníka
- Zdroj inovácií, inovácie sú nevyhnutnou podmienkou prežitia MSP
- Tvorba pracovných príležitostí
- Nižšie administratívne náklady
- Kvalitné výrobky
- Kvalifikovaná pracovná sila
- Tradícia

7.1.2. Slabé stránky

- Nízka koncentrácia a malá možnosť zhromažďovania výroby
- Malá možnosť objednávať materiál vo veľkom množstve
- Obmedzené prostriedky na reklamu
- Zanedbávanie ďalšieho profesijného vzdelávania.
- Nedostatočný vlastný výskum a vývoj
- Nedostatočná spolupráca medzi malými a strednými podnikmi
- Slabý prístup k exportným úverom
- Nedostatok aktuálnych informácií, hlavne v právnej, ekonomickej a daňovej oblasti, ktoré sú následkom častých legislatívnych zmien

7.1.3. Hrozby

Izolácia - Izolované malé a stredné podniky sú v konkurencii s veľkými podnikmi veľmi zraniteľné
Ekonomická situácia.

- Domáca konkurencia
- Zahraničná konkurencia
- Legislatívne obmedzenia
- Úrokové miery a ťažký prístup k finančným zdrojom
- Absencie či nedostatok odborníkov na finančné riadenie
- Zavedenie Eura v roku 2009

7.1.4. Príležitosti

- Spolupráca malých a stredných podnikov, vytváranie podnikateľských sietí
- Možnosti požiadať o finanční dotácie pre ďalší rozvoj (nové technológie, zvýšenie exportu, rozvoj výroby, zvýšenie počtu pracovných miest, vzdelávania)
- Expandovanie na okolité trhy
- Zmluvné vzťahy so zahraničnými partnermi

7.2. Rozdiely v marketingových aktivitách úspešných a neúspešných MSP

Čo robia úspešné malé a stredné podniky lepšie ako ich veľkí konkurenti a taktiež lepšie ako menej úspešné malé a stredné podniky? Existuje mnoho pozorovateľných rozdielov. A prevažne nezávisia tak od použitých marketingových nástrojov a metód, ale a to omnoho viac závisia od ľudí.

Úspešné malé a stredné podniky sú osobnejšie. Vedúci podniku a ostatní vedúci pracovníci majú priamy kontakt so zákazníkmi, sú zákazníkom skoro stále k dispozícii aby im zodpovedali ich otázky a pomáhali im a taktiež dôležitým znakom je, že sú osobne zastihnuteľný pre zákazníka.

Osobná charizma alebo vyžarovanie vedúceho podniku dokáže výrazne ovplyvniť úspešnosť a stáva sa tak prvkom marketingu.

Vyšší zodpovední pracovníci a taktiež vedúci pracovníci a dôkladne vyznajú v technike a technických detailoch, poznajú problémy svojich zákazníkov a taktiež ich riešenia a to dokonca lepšie ako zákazníci sami. Zákazníkmi sú vnímaní ako veľmi kompetentní v odbore, v ktorom podnikajú.

Úspešné malé a stredné podniky majú pevné a trvalé vzťahy so svojimi zamestnancami, hlavne v tých kľúčových pozíciách, ktoré sú v kontakte so zákazníkmi. Zákazníci vnímajú ako veľké pozitívum fakt, že môžu aj po dlhšom časovom odstupe znovu jednať s tým istým pracovníkom, ktorý ich už pozná a taktiež pozná ich predošlé problémy.

Trvalá spolupráca s tými istými zamestnancami, ako už bolo spomenuté v predošlom bode, vytvára neformálny Know – How, osobnú znalosť zákazníkov, ich želaní a prianí. Na základe toho je možné ku zákazníkom pristupovať osobnejšie, podľa predošlých skúseností. Túto úlohu samozrejme riešia aj systém a nástroje CRM (customer relationship managment), avšak pokiaľ osobný prístup k zákazníkom vychádza naozaj z predošlého osobného kontaktu, na zákazníkov to pôsobí omnoho lepšie.

Niekedy sú malé a stredné podniky úspešné práve preto, že sú úspešní jednotlivci v rámci firmy. Ak má firma zamestnanca, ktorý je dokonca mediálne známy je to veľkou konkurenčnou výhodou a taktiež nástrojom marketingovej komunikácie.

Uvedené faktory úspechu malých a stredných podnikov ďalej pôsobia na formovanie podnikovej kultúry. Na základe tohto možno ďalej formulovať typické znaky úspešných malých a stredných podnikov.

Úspešné malé a stredné podniky sú inovatívnejšie ako ich konkurenti. Vyvíjajú sa rýchlo a v orientácií na zákazníka, nie je výnimkou, že často úzko spolupracujú so svojimi kľúčovými zákazníkmi a vyvíjajú sa podľa ich potrieb. Inovácie sú hlavným ťažiskom marketingu dnešnej doby skoro v každom odvetví.

Zodpovední zamestnanci v týchto podnikoch sú omnoho efektívnejší. Vedia správne využiť svoje schopnosti a dostupný čas. Svoje úlohy riešia až do konca a tak zabezpečia zákazníkom výrazne kratšie čakanie na odozvu ako vo firmách, kde sa úlohy delia a delegujú a zákazník je zmätený z toho v akom štádiu je jeho objednávka a kto ju má na starosti.

Malé a stredné podniky sú skoro vždy flexibilnejšie. Majú prevažne plochú organizačnú štruktúru a rozhodovacie kanály sú preto omnoho kratšie. Úspešné malé a stredné vedia povedať „nie“. Vedia zavrhnúť prispôsobovanie sa cenám na trhu, pokiaľ sú nezmyselné a nepokrývajú náklady. Taktiež odmietajú dávať nezmyselné rabaty a zrážky z cien.

Malé a stredné podniky komunikujú efektívnejšie. Nemajú rozsiahle prostriedky na marketingové kampane a preto svoju komunikáciu zameriavajú cielene a šijú ju priamo na mieru svojich zákazníkov.

I napriek spomenutým faktorom úspechu sa u malých a stredných podnikov často stretávame s niekoľkými nedostatkami oproti veľkým podnikom. Malé a stredné podniky sú niekedy príliš flexibilné - zamerajú sa na krátkodobý cieľ, ktorý im prináša určitú výhodu a zabúdajú na dlhodobú strategickú líniu podnikania. Nedostatočne analyzujú situácie a ich možné riešenia. Mnohokrát preto, že nedisponujú dostatočným aparátom a rozhoduje iba jeden človek. Preto často volia prvé najjednoduchšie riešenie, ktoré sa s časovým odstupom nemusí prejaviť ako to správne.

Malé a stredné podniky nevytvárajú aliancie. Vedúci pracovníci majú príliš málo času aby neustále rozmýšľali nad vytváraním nových dlhodobých partnerstiev, či už s konkurentmi, dodávateľmi alebo zákazníkmi.

Vo veľkých spoločnostiach sa pri rozhodnutiach často uplatňuje motto: „Get the big things right, and the rest will take care of itself.“. Takéto riadenie očakáva, že pokiaľ bolo z vrchu organizačnej jednotky urobené správne strategické rozhodnutie, jeho taktickú implementáciu zabezpečia dostatočne podriadené orgány. V malých a stredných podnikoch to tak však často nebýva a popri veľkých rozhodnutiach musia tí istí vedúci pracovníci následne rozpracovať aj veľké množstvo detailov, čo vedie k veľkému preťaženiu týchto vedúcich pracovníkov.

7.3. Marketingové rozhodovanie v MSP

Na efektívne rozhodovanie v oblasti marketingu sa využívajú systémy na podporu marketingového rozhodovania (SPMR), ktoré sú súčasťou marketingového informačného systému (MIS) firmy. Pokým využívanie SMPR je vo veľkých podnikoch bežnou praxou, v malých a stredných podnikoch je využívaný v omnoho nižšej miere. SPMR pomáha marketingovým manažérom zjednocovať dáta aby dokázali riešiť málo štruktúrované problémy.

Tento systém je založený a preberá poznatky z viacerých vedných disciplín ako je manažment, teórie rozhodovania, systémové vedy, informatika a informačné technológie. Využívajú sa na zlepšenie kvality a rýchlosti marketingových rozhodnutí.

Malé a niektoré stredné podniky však tento typ informačných systémov nevyužívajú dostatočne alebo si ho v mnohých prípadoch nemôžu dovoliť z finančných dôvodov. Taktiež množstvo informácii je v týchto firmách rozdielne oproti veľkým podnikom, preto využitie informačných systémov sa bude líšiť v jednotlivých odvetviach a firmách. Avšak platí, že i malé a stredné podniky musia zbierať, ukladať a využívať informácie, aby zlepšili svoje rozhodovanie, komunikáciu zo zákazníkmi, dodávateľmi i odberateľmi a aby si udržali svoju konkurenčnú výhodu.

Náročnosť systému na podporu marketingového rozhodovania (SPMR) sa bude líšiť v jednotlivých firmách podľa toho o aký typ informácií sa jedná (či sa jedná iba o text, či o ďalšie informácie v podobe obrázkov, zvuku atď.), aké množstvo informácii je potrebné skladovať a koľko osôb bude tieto informácie využívať súčasne alebo bude potrebovať prístup k daným informáciám.

Databázy SPMR v malých a stredných podnikoch bývajú zväčša nie veľmi zložité a obsahujú dáta, ktoré sú organizované podľa určitého kritéria, napr. zoznam všetkých zákazníkov podľa abecedy, zoznam dodávateľov, odberateľov či konkurencie triedený podľa abecedy, vzdialenosti od firmy, preferencie spolupráce s nimi či ďalších hľadísk. Databázy sú vytvárané tak, aby pomohli MSP ukladať, vyhľadávať a využívať informácie určitým štruktúrovaným spôsobom.

V praxi sa však možno stretnúť s niekoľkými závažnými problémami, v súvislosti s využívaním SPMR v MSP. Malé a niektoré stredné podniky nevynakladajú dostatočné prostriedky na zavedenie informačných systémov. Aj keď väčšina firiem si získané informácie ukladá, veľká časť sa z nich nikdy nevyužije. Informácie, ktoré potrebujú viacerý zamestnanci pre svoju prácu nie sú uložené na centrálnom zasieťovanom počítači, a preto ich musia zamestnanci získavať duplicitne, čo prispieva k neefektívnosti práce.

Firmy taktiež často používajú rôzne databázy, ktoré sa navzájom prekrývajú , nie sú medzi sebou kompatibilné alebo obsahujú veľké množstvo pre firmu neužitočných informácií a tie informácie, ktoré sú potrebné neobsahujú. Taktiež je bežnou praxou v malých firmách, že firmy nemajú vybudovaný žiadny marketingový informačný systém a ani nijaký formalizovaný systém na ukladanie informácií a preto skladujú svoje informácie neštruktúrovane v papierovej podobe. Následne však nemajú možnosť tieto informácie využiť pri marketingovom plánovaní ani ich nijako analyzovať pre budúce potreby.

7.4. Najčastejšie marketingové chyby MSP

To čo sa zdá pre marketingových pracovníkov ako samozrejmosť, je vo väčšine malých a stredných podnikov často kameňom úrazu. Prevažne v malých podnikoch majú vlastníci – manažéri natoľko slabé znalosti marketingu, že dochádza často k zjavným chybám i v takých oblastiach, ktoré tvoria základné princípy marketingu. V nasledujúcom texte sa budem venovať najčastejším marketingovým chybám, ktoré sa vyskytujú u malých a stredných podnikoch.

7.4.1. Absencia jasne definovaného USP (Unique selling proposition)

Každá či už veľká alebo malá firma chce byť úspešná na trhu a docieliť aby ju konkurencia hneď pri prvej príležitosti nevytlačila. Na to aby sa podarilo firme preraziť v dnešnom konkurenčnom prostredí, je nevyhnutné aby si vedela jasne odpovedať na nasledujúcu otázku: „Prečo by mal zákazník uprednostniť Vašu spoločnosť pred konkurenciou?“ „Čo je unikátne v tejto firme?“ Odpovede na tieto otázky vytvárajú USP spoločnosti. Ponúka firma 24 hodinový servis 7 dní v týždni? Ponúka spoločnosť najnižšie ceny? Ponúka spoločnosť nákup bez rizika s garanciou vrátenia peňazí? Silné USP pomáha vystúpiť z davu mnohých firiem a utvoriť obraz jedinečnosti v očiach zákazníka.

7.4.2. Predávanie vlastností produktov a nie úžitku z nich

Ľudia nekupujú vlastnosti produktov, kupujú úžitok, ktorý im daný produkt ponúka. Možno použiť príklad donekonečna opakovaný v marketingových publikáciách: „Nikto si nepotrebuje v skutočnosti vŕtačku, ale dieru, ktorú potrebuje urobiť“. Často sa však pri tvorení marketingovej koncepcie na tento fakt zabúda, hlavne pokiaľ ide o MSP. Preto predajní experti odporúčajú oboznámiť zákazníka ako mu vlastnosti produktu alebo službu pomôžu a tým zjednoduchšia alebo skvalitnia život.

7.4.3. Nevyužívanie headlines v printových médiách

Tlačená reklama má šancu maximálne niekoľko sekúnd na to, aby oslovila čitateľovu pozornosť, keď číta noviny alebo časopis. Použitím nadpisu, ktorý by zaujal si firma zabezpečí, že čitateľ bude pokračovať v čítaní a tým sa môže dozvedieť viac o ponuke produktov firmy. Nadpis je reklama reklamy. Je vhodné prelistovať si viacero novín a identifikovať reklamy, ktoré čitateľa zaujmú. Takmer vždy to budú tie, ktoré majú veľmi zaujímavý headline.

7.4.4. Nedostatočné testovanie účinku marketingových aktivít

Existuje len jedna možnosť ako presne zistiť, ktorá ponuka je pre zákazníka zaujímavejšia. Marketingový špecialisti sa zhodujú, že testovanie ponúk v určitých periódach poskytuje dostatok informácií, aby spoločnosť jasne vedela identifikovať úspešnosť jednotlivých marketingových ponúk.

Je vhodné skúsiť rôzne cenové úrovne v rôznych časových intervalov. Následne je nevyhnutné získané informácie fundovane analyzovať a vyhodnotiť. Často sa stretávame s výsledkom, že nízka cenová hladina alebo rôzne benefity v podobe darčekov zadarmo nie vždy zvyšujú ekonomické opodstatnenie marketingovej aktivity.
Každá situácie je unikátna a preto je vhodné exaktne identifikovať rozhodujúce aspekty úspechu alebo neúspechu ponuky a následne sa snažiť skopírovať základné parametre ponuky vo vhodný čas.

7.4.5. Zákazník nemá nakupovanie jednoduché

Odpovede na nasledujúce otázky veľa napovedajú o prístupe spoločnosti k zákazníkovi. Je predajný personál dostatočne informovaný o parametroch produktov? Pokiaľ zákazník volá na firemné telefónne číslo alebo kontaktuje firmu e-mailom, dostane promptnú odozvu? Nájdu

zákazníci telefón a email spoločnosti jednoducho na informačných letákoch a na internete? Nájde zákazník jednoducho veci, ktoré má v úmysle nakúpiť v obchode?

7.4.6. Nedostatok marketingového výskumu

Prvým krokom na uspokojenie potrieb zákazníka je zistenie čo vlastne zákazník chce a požaduje. Najjednoduchšou metódou zistenia potrieb zákazníkov je realizácia výskumu potrieb zákazníka formou dopytovania a následného vyhodnotenia. Mnoho spoločností po takomto výskume bolo nútených zmeniť svoj prístup vzhľadom na to, že pôvodne bola zvolená nesprávna marketingová stratégia.

7.4.7. Absencia CRM

Úspešné spoločnosti založené na kvalitnom marketingu vedia, že podrobná databáza zákazníkov je veľmi hodnotná. Je finančne menej náročné budovať vzťah na existujúcom zákazníkovi ako nákladne priťahovať nových zákazníkov. Budovanie vzťahov so zákazníkmi (Customer relationship management) posilňuje vzťah zákazníka a spoločnosti. Spoločnosti by mali vynaložiť väčšie úsilie na to, aby zisťovali ako sú ich zákazníci spokojní a čo nové a lepšie by mohla spoločnosť pre konkrétneho zákazníka urobiť. Jednak tým ukazujú, že spoločnosti záleží na klientovi a taktiež tým môžu vylepšiť svoje portfólio produktov a služieb.

7.4.8. Riziko spotrebiteľa

Existuje viacero dôvodov, ktoré odrádzajú zákazníkov od kúpy. Jeden z najväčších je samotný fakt, že mnohí zákazníci sú si nie istý, či je ponuka spoločnosti hodná jeho finančných prostriedkov. Tu je potrebné si položiť otázku ako sa dá riziko kúpy služby alebo produktu zmieniť. V prípade ak sa spoločnosť zaoberá službami, za vyskúšanie stojí poskytnúť úvodnú konzultáciu zadarmo alebo v prípade ak predáva spoločnosť produkty a samotný produkt to umožňuje, poskytnúť garanciu vrátenia peňazí v prípade ak bol klient nespokojný. V prípade ak si je spoločnosť neistá či by konzultácie zdarma resp. garancia vrátenia peňazí pri produkte stratové, je potrebné vylepšiť svoje služby resp. diferencovať portfólio produktov.

7.4.9. Spoločnosť nevzdeláva svojich zákazníkov

Marketingové materiály sú často plné vyhlásení, že servis danej firmy je lepší ako konkurenčný servis. Zákazníkovi je potrebné povedať konkrétne dôvody prečo je firma lepšia. Nasadzuje firma lepších predajcov, ponúka rýchlejší servis, majú produkty uznávané certifikáty?

Všetky tieto dôvody je potrebné výrazne a jasne komunikovať smerom k zákazníkovi, aby pri ďalšom nákupe vedel kam má jednoznačne ísť.

7.4.10. Nedostatočné hodnotenie efektívnosti reklamy

Marketingové oddelenie spoločnosti alebo osoba, ktorá je zodpovedná za marketingové aktivity v malých firmách by malo jasne identifikovať úspešné a neúspešné reklamy. Vo firmách vládne presvedčenie, že reklamy je potrebné pomerne často meniť, čo ale nemusí byť ten správny prístup. V prípade ak má spoločnosť v obehu reklamu, ktorá funguje už dlhšiu dobu, je vhodné zvážiť riziko zmeny za iný typ reklamy, ktorá už nemusí byť taká úspešná.

8. Záver

Marketing je dôležitým nástrojom konkurencieschopnosti firmy. Ak podniky zanedbajú marketing, stávajú sa neviditeľnými pre potenciálnych zákazníkov. Taktiež pasívny postoj voči marketingovým aktivitám, môže byť pre MSP často zničujúci. Zákazníci sú si vedomí výhod, ktoré im ponúka trh, na ktorom ponuka prevyšuje dopyt a využívajú ich. Získať si ich lojalitu je veľkou výzvou pre marketingovú politiku každého podniku.

Vyžívanie správnej marketingovej politiky sa javí ako účinný spôsob ako môžu MSP obstáť v tomto tvrdom konkurenčnom prostredí, na viac mnohé marketingové metódy načrtávajú nové spôsoby komunikácie zo zákazníkom a sú často krát veľmi účinné a nízko nákladové. Ich využívanie malými a strednými podnikmi na Slovensku však doposiaľ nebolo hlbšie preskúmané. Podstatná časť marketingových publikácií sa venuje klasickému marketingu, pričom sa zabúda na špecifické potreby MSP.

Malé a stredné však majú oproti veľkým nadnárodným korporáciám aj veľké množstvo výhod, vďaka ktorým môžu tieto podniky prežívať a prosperovať v tvrdej konkurencii. Flexibilná reakcia na požiadavky zákazníkov, inovácie, nižšie administratívne náklady, kvalita práce a tradícia sú hlavné silné stránky MSP. Na druhej strane stoja slabé stránky MSP ako malovýroba, obmedzené prostriedky na marketing a nedostatočný výskum a vývoj. Zo štúdie vyplynulo, že MSP by mali využívať nástroje marketingu na zachovanie svojej konkurencieschopnosti. Prostriedky na komunikáciu majú investovať cielene a komunikačný mix zostavovať na strategickej úrovni.

Veľké množstvo malých podnikov nemá zostavený business plán a marketingový plán, čo značne zhoršuje možnosti plánovania a kontroly. Pokiaľ by MSP investovali do procesov na zabezpečenie efektívneho marketingového riadenia v podniku, tieto prostriedky by sa navrátili v podobe či už vyšších obratov, lojality k značke alebo pozitívneho imidžu firmy.

Alternatíva Komunikácia Občania

AKO Slovensko je inštitút pre rozvoj modernej solidárnej spoločnosti, kritického myslenia a ľudského kapitálu. AKO realizuje viacero projektov, ktoré podporujú zmeny v myslení spoločnosti a majú priamy dopad na bežných ľudí.

Zdroje nášho financovania pochádzajú z Európskeho sociálneho fondu, Európskeho parlamentu, Programu Mládež, Nadácie Friedrich Ebert Stiftung a zo súkromných zdrojov.

Kontaktujte nás

Alternatíva Komunikácia Občania
Jókaiho 30
821 06 Bratislava 214

Web: www.alternativa.sk
E-mail: info@alternativa.sk