

**UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**REALIZÁCIA MARKETINGOVÉHO AUDITU  
VO ZVOLENEJ FIRME**

**DIPLOMOVÁ PRÁCA**

**2010**

**Bc. Petra ČAPKOVIČOVÁ**

**UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**REALIZÁCIA MARKETINGOVÉHO AUDITU**  
**VO ZVOLENEJ FIRME**

**DIPLOMOVÁ PRÁCA**

Študijný program:	masmediálne štúdiá, špecializácia marketingová komunikácia
Pracovisko (katedra/ústav):	Katedra masmediálnej komunikácie a reklamy
Vedúci diplomovej práce:	Ing. Milan Džupina, PhD.

Bratislava 2010

**Bc. Petra ČAPKOVIČOVÁ**

## **ABSTRAKT**

Cieľom diplomovej práce je realizácia marketingového auditu vo zvolenej firme. Pre výraznú rozsiahlosť a časovú náročnosť vykonania komplexného marketingového auditu zvolenej spoločnosti, bude realizovaný marketingový audit iba jednej oblasti, a to audit marketingovej stratégie. V súvislosti s aktuálnym stavom ekonomického prostredia – finančnou krízou, je cieľom marketingového auditu stratégie, zistiť, či, alebo akým spôsobom na tento stav spoločnosť zareagovala, ako situácii prispôsobila marketingovú stratégiu, ktorá sa odráža v produkte, vo výbere cieľového trhu, spôsobe komunikácie so spotrebiteľom, pri stanovení ceny a vo voľbe ciest distribúcie. Na základe analýz ekonomických faktorov, vybraných procesov spoločnosti a vonkajšieho prostredia, nasleduje vyhodnotenie pozície a situácie spoločnosti a návrh opatrení. Cieľom práce je zároveň aj poukázanie na dôležitosť prínosov správne vykonaného marketingového auditu. Diplomová práca je tematicky rozdelená na 3 kapitoly, ktoré sú ďalej systematicky členené na ďalšie podkapitoly. Prvá kapitola je zameraná na podstatu a teoretické východiská problematiky. Zároveň definuje oblasti, ktoré sú nevyhnutné pri realizácii marketingového auditu, a to v teoretickej rovine. Druhá kapitola charakterizuje predmet riešenia, t.j. špecifikuje cieľ práce a rozpracováva čiastkové ciele a uvádza metodiku práce na ich dosiahnutie. V poslednej kapitole je praktickým uplatnením preukázaný význam realizácie auditu marketingovej stratégie, nakoľko je venovaná analýzam vybraných oblastí zvolenej spoločnosti v období výraznej zmeny ekonomického prostredia. Tieto analýzy sú nevyhnutným podkladom k správne rozhodovaniu v oblasti marketingu a majú za cieľ umožniť správne rozhodovanie o voľbe konečnej marketingovej stratégie. Záver poslednej kapitoly predstavuje zhodnotenie predošlej analytickej časti, ktoré vychádza z výsledkov jednotlivých analýz a hodnotení auditu marketingovej stratégie a sumarizuje navrhované opatrenia zamerané na zlepšenie marketingu spoločnosti. V rámci takéhoto výstupu by si malo vedenie spoločnosti uvedomiť váhu odhalených problémov, rešpektovať hodnotenia audítora a jeho návrhy opatrení s prihliadnutím na možnosti spoločnosti a na aktuálny stav ekonomiky.

### **Kľúčové slová:**

Marketing, audit, stratégia, cieľ.

## **THE ABSTRACT**

Realization of marketing audit in the selected company is the target of my diploma work. Marketing audit will be carried out only in one field that means the audit of marketing strategy because of the massive extensiveness and time consuming perspective. In compliance with the current state of economic environment –the financial crisis – the target of marketing strategy audit is determent whether or how the company responded that state, how it has adapted its marketing strategy to the situation which is reflected in the product, in the choice of target market, in the way of communication with consumers, in the price and in the choice of distribution ways. Based on the analysis of economic factors, selected company's procedures and external environment, evaluation of the position and the position of the company and the draft measures is following. Pointing at importance of the benefits of properly conducted marketing audit is the target of my diploma work as well. Diploma work is thematically divided into three chapters, which are further systematically splitted to subclasses. The first chapter is focused on the reality and theoretical background to the issue. At the same time it defines the fields that are necessary for the implementation of the marketing audit in its theoretical sphere. The second chapter describes the subject of solutions is specifying the aim of the work and elaborates partial aims and introduces the work methodology to achieve these targets. The last chapter tries to display a practical application of the marketing strategy audit whereas speaks about analysis in selected areas in the company in the period of intensive change of economic environment. This analysis is a must for decision-making background in marketing and aims to enable the right decision on the choice of the marketing strategy. Conclusion of the last chapter summarises the previous assessment of analytical part which is influenced by the results of each analysis and assessments of audit marketing strategy and gathers the proposed measures to improve marketing of the company. In the scope of this output the board of director should take into account the weight of revealed problems, respect the assessment of auditor and his measure proposals with regard to the company possibilities and the current state of the economy.

### **Key words:**

Marketing, audit, strategy, target.

# OBSAH

ÚVOD.....	8
<b>1 PREHLAD RIEŠENEJ PROBLEMATIKY .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Marketingový audit, jeho charakteristické črty a možné spôsoby praktického uplatnenia vo firme .....</b>	<b>10</b>
1.1.1 Pôvod slova „audit“ .....	10
1.1.2 Definície marketingového auditu.....	10
1.1.3 Charakteristické črty marketingového auditu .....	11
1.1.4 Zložky marketingového auditu .....	12
1.1.5 Odlišnosť marketingového auditu od ostatných typov auditu .....	13
1.1.6 Vymedzenie funkcie marketingového auditu .....	14
1.1.7 Marketingový audit ako súčasť manažérskeho auditu.....	14
1.1.8 Možné spôsoby realizácie auditu marketingu v praxi a jeho prínosy pre strategické marketingové ciele.....	15
<b>1.2 Informačné zdroje pre marketingovú kontrolu a audit.....</b>	<b>16</b>
1.2.1 Analýzy pre kontrolu marketingových výsledkov.....	16
1.2.2 Analýzy pre kontrolu marketingových prínosov .....	17
1.2.3 Analýzy pre kontrolu marketingových výdavkov .....	18
1.2.4 Analýzy pre hĺbkovú kontrolu správnosti marketingovej stratégie.....	18
<b>1.3 Metodologické otázky súvisiace s vykonaním auditu marketingu v praxi.....</b>	<b>19</b>
1.3.1 Dôležitosť a východiská metodológie auditu marketingu .....	19
1.3.1 Analýza .....	21
1.3.2 Hodnotenie.....	21
<b>1.4 Súhrnné hodnotenie marketingového správania .....</b>	<b>22</b>
1.4.1 Spôsoby vyhodnotenia.....	22
1.4.2 Celkové vyhodnotenie bodovacím systémom .....	23
<b>1.5 Opatrenia pre korekciu marketingového správania ako výstupy marketingového auditu .....</b>	<b>24</b>
1.5.1 Opatrenia podľa výsledkov analýz portfólia.....	24
1.5.2 Opatrenia na základe možností, ktoré poskytuje vývoj trhu.....	25
1.5.3 Opatrenia na základe aktuálneho stavu ekonomického prostredia .....	25

1.5.4	Opatrenia na základe posúdenia marketingového rizika .....	26
<b>1.6</b>	<b>Praktické prevedenie marketingového auditu .....</b>	<b>26</b>
<b>1.7</b>	<b>Etika v profesii audítora.....</b>	<b>27</b>
1.7.1	Základné princípy etického správania .....	28
1.7.2	Etický kódex slovenskej komory audítorov.....	28
1.7.3	Všeobecné etické požiadavky .....	29
<b>2</b>	<b>CIEĽ A METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1</b>	<b>Cieľ práce .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2</b>	<b>Metódy práce.....</b>	<b>31</b>
<b>3</b>	<b>REALIZÁCIA MARKETINGOVÉHO AUDITU.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1</b>	<b>Aktuálny stav ekonomického prostredia .....</b>	<b>33</b>
3.1.1	Ekonomická kríza .....	33
3.1.2	Prognóza na rok 2010 .....	34
<b>3.2</b>	<b>Charakteristika finančného trhu.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3</b>	<b>Krátkodobé bezúčelové úvery.....</b>	<b>36</b>
<b>3.4</b>	<b>Charakteristika auditovanej spoločnosti.....</b>	<b>38</b>
3.4.1	Misia – poslanie spoločnosti.....	38
3.4.2	Vízia – kým chce spoločnosť byť .....	38
3.4.3	Politika kvality spoločnosti .....	39
3.4.4	Spoločnosť s certifikátom kvality ISO .....	39
3.4.5	Segmentácia trhu – cieľový trh.....	40
<b>3.5</b>	<b>Vývoj spoločnosti v číslach.....</b>	<b>41</b>
3.5.1	Rast obchodných prípadov.....	41
3.5.2	Poskytnuté objemy.....	42
<b>3.6</b>	<b>Konkurencia .....</b>	<b>43</b>
3.6.1	Identifikácia konkurencie podľa produktovej a cenovej kategórie.....	43
3.6.2	Analýza komunikačných stratégií vybraných konkurentov na internete.....	45
3.6.3	SWOT analýza.....	49
<b>3.7</b>	<b>Marketingový mix spoločnosti.....</b>	<b>51</b>
3.7.1	Produkt a cena.....	51
3.7.2	Distribúcia.....	54
3.7.3	Komunikácia .....	56

<b>3.8 Súhrnné hodnotenie audítora .....</b>	<b>58</b>
<b>3.9 Navrhované opatrenia audítora .....</b>	<b>61</b>

<b>ZÁVER .....</b>	<b>63</b>
--------------------	-----------

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY**

## ÚVOD

V trhovej ekonomike má audítorstvo a realizácia auditu svoju nezastupiteľnú úlohu. Jeho funkcia tradične spočívala predovšetkým v snahe zabezpečiť verejnosti a vlastníkom spoľahlivý a objektívny pohľad na finančnú situáciu a výsledky hospodárenia účtovných jednotiek. Vymedzenie auditu ako nezávislého overenia účtovných výkazov už ani zďaleka neobsahuje všetky aspekty audítorskej činnosti. Pojem audit sa v modernom manažmente podnikov stal nástrojom skvalitňovania riadenia podniku.

Všeobecne možno moderný audit charakterizovať ako samostatnú účelovú profesiu, orientovanú na mnohostranné skúmanie a ucelené kvalifikované hodnotenie podniku ako dynamického objektu s jednoznačným záverom z hľadiska účelu, na ktorý sa objednáva. Tento účel formuluje objednávateľ a audítor sa zaväzuje svojou prácou poskytnúť mu kvalifikované závery pre rozhodovanie. Jeho funkcia spočíva predovšetkým v snahe zabezpečiť pre užívateľov správy audítora spoľahlivý a objektívny pohľad na situáciu a výsledky overovaných subjektov.

Audítorská správa je hlavným dokumentom prezentujúcim výsledok práce audítora. Je vyústením procesu zberu a hodnotenia audítorských dôkazov a zároveň nástrojom komunikácie medzi audítorom a užívateľom správy. Prostredníctvom správy audítor poskytuje hodnotu alebo úžitok svojim klientom.

Cieľom diplomovej práce je realizácia marketingového auditu vo vybranej spoločnosti s poukázaním na dôležitosť prínosov správne vykonaného marketingového auditu. Marketingový audit je súčasťou komplexného manažérskeho auditu, ktorý podáva najspoľahlivejšie informácie o skutočnom stave v spoločnosti, pretože analýzam podliehajú takmer všetky aktivity firmy.

Marketingová literatúra popisuje marketingový audit ako ucelené, systematické, nezávislé a periodické skúmanie prostredia, cieľov, stratégií a aktivít spoločnosti, s cieľom odhaliť problémové oblasti a príležitosti a odporučiť opatrenia a postupy pre zefektívnenie marketingu spoločnosti. Správne vykonaný marketingový audit a dôsledné dodržanie



doporučení vyplývajúcich z auditu môže firme ušetriť značné finančné prostriedky a vedie k splneniu stanovených cieľov firmy.

Premenlivosť marketingového prostredia v čase, ktorá prináša pre firmy negatívne ale často aj pozitívne zmeny, predstavuje príležitosť na využitie marketingového auditu.

Marketingový audit som sa rozhodla zrealizovať v pôžičkovej spoločnosti, ktorá si želá vzhľadom na hĺbkovosť skúmania zostať v anonymite. Na výbere témy a podnikateľského subjektu sa podieľal aj fakt, že som dlhodobým zamestnancom spoločnosti, čo mi umožnilo priamy a komfortnejší prístup k potrebným informáciám. Zároveň aj predstavitelia spoločnosti a jej zamestnanci prejavili väčšiu ústretovosť pri ich poskytovaní.

Diplomová práca je tematicky rozdelená na 3 kapitoly, ktoré sú ďalej systematicky členené na ďalšie podkapitoly. Prvá kapitola je zameraná na podstatu a teoretické východiská problematiky. Zároveň definuje oblasti, ktoré sú nevyhnutné pri realizácii marketingového auditu a to v teoretickej rovine. Druhá kapitola charakterizuje predmet riešenia, t.j. špecifikuje cieľ práce a rozpracováva čiastkové ciele a uvádza metodiku práce na ich dosiahnutie. V poslednej kapitole je praktickým uplatnením preukázaný význam realizácie auditu marketingovej stratégie, nakoľko je venovaná analýzam vybraných oblastí zvolenej spoločnosti v období výraznej zmeny ekonomického prostredia. Tieto analýzy sú nevyhnutným podkladom k správne rozhodovaniu v oblasti marketingu a majú za cieľ umožniť správne rozhodovanie o voľbe konečnej marketingovej stratégie. Záver poslednej kapitoly predstavuje zhodnotenie predošlej analytickej časti, ktoré vychádza z výsledkov jednotlivých analýz a hodnotení auditu marketingovej stratégie a sumarizuje navrhované opatrenia zamerané na zlepšenie marketingu spoločnosti.

# **1 PREHĽAD RIEŠENEJ PROBLEMATIKY**

## **1.1 Marketingový audit, jeho charakteristické črty a možné spôsoby praktického uplatnenia vo firme**

### **1.1.1 Pôvod slova „audit“**

Pojem „audit“ pochádza z latinského slova „audire“, čo znamená počúvať, počuť. Prapôvod auditingu sa dá nájsť už v starom Egypte, kde bolo vyžadované, aby o daňových príjmoch referovali dvaja nezávislý úradníci. Podobne rímski vládcí mávali vo zvyku už v 3. stor. pred Kristom, určovať tzv. kvestorov, ktorí kontrolovali evidenciu (účtovníctvo) vo všetkých provinciách. V neskorších obdobiach prispela k vzniku audítorskej profesie najmä potreba ochrany vlastníkov kapitálových spoločností, vyvolaná mnohými faktormi, vychádzajúcimi z hospodárskeho a technického rozvoja. (Ryglová - Vajčnerová, 2006)

Vo svojom tradičnom význame je audit používaný na sledovanie finančnej výkonnosti firmy v porovnaní so štandardmi, ktoré sú obvykle nariadené štátnymi regulačnými inštitúciami. Na základe auditu tak manažéri môžu stanoviť nutné zmeny s cieľom zvýšiť výkonnosť a obmedziť riziká spoločnosti. (Ryglová - Vajčnerová, 2006)

Vo všeobecnosti možno audit definovať ako proces, pomocou ktorého kompetentná a nezávislá osoba zhromažďuje a vyhodnocuje poznatky o kvalifikovateľných informáciách týkajúcich sa určitej ekonomickej reality, s cieľom stanoviť a oznámiť stupeň zhody medzi kvantifikovateľnými informáciami a stanovenými kritériami. (Arens, 1998)

### **1.1.2 Definície marketingového auditu**

V modernej marketingovej literatúre sa pojem marketingový audit začal objavovať na začiatku 20. rokov. (Ryglová - Vajčnerová, 2006)

Podľa P. Kotlera (2007) je marketingový audit ucelené, systematické, nezávislé a periodické preskúvanie prostredia, cieľov, stratégií a aktivít spoločnosti, ktorého

cieľom je identifikácia problémových oblastí a príležitostí a odporúčenie ďalšieho postupu pre zefektívnenie marketingu spoločnosti.

Podľa J. Lykovej (2000) marketingový audit predstavuje systematickú sekvenciu diagnostických krokov, ktoré zaberajú marketingové aktivity podniku v širokom meradle. Ide o komplexné, systematické, nezávislé skúmanie, uskutočňované periodicky. Po dôkladnej analýze nasleduje plán opatrení na zlepšenie marketingu firmy. Marketingový audit nie je iba odborné posúdenie marketingových činností bez kvalifikácie výsledkov a stanovení priorít riešenia, ktoré sa často marketingovým auditom nazýva. Marketingový audit je hĺbkové overovanie marketingového chovania celej organizácie.

Podľa Ekonomickej encyklopédie je marketingový audit prvým krokom vypracovania marketingového plánu a marketingovej stratégie. Jeho cieľom je skúmanie podnikových predpokladov na dosiahnutie marketingových výsledkov. (Michník, 1995)

Podľa V. Cibákovej a G. Bartákovej (2003) je marketingový audit kompletne, systematické, nezávislé a pravidelné skúmanie marketingového prostredia podniku alebo prevádzkarne, jej cieľov, stratégií a činností s cieľom vymedzenia problémových oblastí a príležitostí. Na základe tejto analýzy sa odporúčajú plány opatrení na zlepšenie výkonnosti marketingu podniku.

### **1.1.3 Charakteristické črty marketingového auditu**

Viacere publikácie opisujú štyri charakteristiky, ktoré spĺňa každý marketingový audit (Oláh – Rózsa, 2009):

- *komplexnosť* – marketingový audit zahŕňa všetky hlavné marketingové aktivity podniku, nielen niekoľko problémových činností.
- *systematickosť* – marketingový audit predstavuje systematické skúmanie marketingového makro- a mikro-prostredia, marketingových cieľov a stratégií, marketingového systému a konkrétnych marketingových činností. Audit predkladá prehľad problémov, ktoré je potrebné prednostne riešiť.
- *nezávislosť* – činnosť marketingového auditu je odbornou činnosťou, ktorú audítor vykonáva samostatne a nezávisle. Je pritom viazaný zákonmi a všeobecne platnými právnymi predpismi.

- *pravidelnosť* – marketingový audit je vykonávaný periodicky, takže umožňuje pomôcť podnikom v ťažkostiach, ale tiež dokáže udržať úspešné podniky v dobrej pozícii na trhu. (Lyková, 2000)

#### **1.1.4 Zložky marketingového auditu**

Marketingový audit sa môže zaoberať šiestimi hlavnými oblasťami, ktoré ovplyvňujú marketing firmy. Objednávateľ auditu sa môže obrátiť na audítora so žiadosťou o preskúmanie len niektorých oblastí (podľa potreby), alebo o preskúmanie kompletného marketingového systému.

Podľa P. Kotlera (2007) treba pri realizácii marketingového auditu skúmať šesť nasledujúcich oblastí:

##### **1.1.4.1 Audit marketingového prostredia**

Analyzuje hlavné faktory prostredia, ktoré na podnik pôsobia. Ide o tzv. makroprostredie (t.j. demografické, ekonomické, ekologické, technologické, politické a kultúrne sily). Analyzuje ich z hľadiska ich minulého vývoja, ako aj z hľadiska budúcich trendov, ktoré môžu poskytnúť príležitosti, alebo ohroziť marketing firmy. Ďalšie zložky tohto funkčného auditu sa zaoberajú rozborom trhu, zákazníkmi, konkurenciou, distribútormi i dodávateľmi, ako aj postojmi verejnosti.

##### **1.1.4.2 Audit marketingovej stratégie**

Overuje, ako sú ciele a stratégie prispôbené marketingovému prostrediu a jeho podmienkam, skúma, či poslanie podniku je vyjadrené jasne v marketingovo zrozumiteľných pojmoch a či je toto poslanie uskutočniteľné. Analyzujú sa úlohy vo vzťahu k možnostiam firmy.

##### **1.1.4.3 Audit marketingovej organizácie**

Je potrebné všímať si organizačnú štruktúru, jej efektívnosť a rozloženie právomoci a zodpovednosti v rámci nej, ale najmä to, či je tento systém nastavený tak, aby pozitívne

ovplyvňoval spokojnosť zákazníkov. Osobitnú pozornosť si zaslúži preverka osobných vzťahov a komunikácie medzi zamestnancami a oddeleniami a ako tieto vzťahy ovplyvňujú fungovanie a efektívnosť marketingových činností.

#### 1.1.4.4 Audit marketingových systémov

V tomto kroku sa marketingový audit zameriava na systém toku marketingových informácií, spôsoby plánovania a overovania, ale aj na oblasť vývoja nových produktov. Testuje sa včasnosť, presnosť a dostatočnosť informácií prieskumného systému, metódy plánovania budúceho predaja a ich efektívnosť, predajné kvóty, tržby z predaja, kontrola distribučných ciest, rentability trhov, produktov a marketingových nákladov. Dôležitou časťou je oblasť vývoja nových výrobkov a ich výskum pred začatím výroby.

#### 1.1.4.5 Audit marketingovej produktivity

Skúma, u ktorých výrobkov alebo ich línií, na ktorých trhoch, územných teritóriách alebo v ktorých odvetviach firma získava prostriedky a kde stráca. Súčasne vykonáva analýzu efektívnosti vložených nákladov na rôzne marketingové aktivity.

#### 1.1.4.6 Audit marketingových funkcií

V tejto časti sa do hĺbky skúma fungovanie hlavných zložiek marketingového mixu, ale aj uskutočňovanie jednotlivých marketingových činností (predaj, cenotvorba, práca so sortimentom, distribúcia, reklama, public relations, podpora predaja).

### **1.1.5 Odlišnosť marketingového auditu od ostatných typov auditu**

Marketingový audit sa odlišuje od ostatných typov auditov predovšetkým tým, že marketing je oblasť, v ktorej je zložitá posudzovať jednotlivé programy a činnosti čiernobielo vzhľadom k mimoriadnej zložitosti a premenlivosti ekonomického okolia a hospodárskych javov. Za druhé preto, že práve v marketingovej oblasti sú prudké zmeny vonkajších podmienok, taktiež i stratégií a cieľov, bežnou záležitosťou. Práve preto je zvýraznený význam odbornosti a tvorivého prístupu marketingového audítora, ktorý musí byť schopný diferencovať relatívny význam jednotlivých problémov v rôznych situáciách.

Z tohto dôvodu celý metodický postup auditu musí umožňovať tvorivý prístup audítora a nesmie byť preto príliš „zošnúrovaný“ záväznými postupmi. Aby mohol byť marketingový audit uskutočnený, musia byť v organizácii zavedené isté funkcie a systémy, ktoré zabezpečujú, že organizácia, plánovanie a informačné systémy firmy sú na úrovni zaručujúcej schopnosť zisťovať signály vonkajšieho marketingového prostredia, adekvátne na ne reagovať a týmto spôsobom udržiavať svoj podiel marketingového úspechu na lepšej úrovni ako konkurencia. (Lyková, 2000)

### **1.1.6 Vymedzenie funkcie marketingového auditu**

Predvídať zmeny prostredia intuitívne a adekvátne na ne reagovať, je pre zabezpečenie dynamiky vývoja a flexibility pre ich zložitosť a komplexnosť nedostačujúce. Ako už bolo spomenuté v kapitole 1.1.5 v organizácii musia byť zavedené systémy zabezpečujúce schopnosť zisťovať signály marketingového prostredia, adekvátne na ne reagovať a takto udržiavať svoj podiel marketingového úspechu na lepšej úrovni ako konkurencia.

Podľa J. Lykovej (2000) musia v marketingovo fungujúcom podniku fungovať štyri základné typy marketingových systémov:

- marketingový informačný systém
- marketingový plánovací systém
- systém marketingovej organizácie
- marketingový kontrolný systém.

### **1.1.7 Marketingový audit ako súčasť manažérskeho auditu**

D. Lesáková (1994) zaradila marketingový audit medzi ostatné zložky manažérskeho auditu. Podľa nej sa manažérsky audit skladá z finančného auditu, výrobného auditu, personálneho auditu a marketingového auditu. Niektoré firmy si v záujme zvýšenia výberu overovania dávajú vykonávať komplexný audit viacerých oblastí firmy. Takýto audit, keďže pokrýva najširšie spektrum skúmaných činností, podáva najspoľahlivejšie informácie o skutočnom stave vo firme, pretože analýzám podliehajú takmer všetky aktivity firmy. Zo šírky záberu vyplýva výhoda, že manažérsky audit pravdepodobnejšie odhalí chybu alebo chyby, ktoré firme škodia, ako audit špecializovaný na marketing, financie, výrobu, personál, odbyť, výskum a pod..

Pri rozhodovaní o vykonaní manažérskeho auditu musí manažment zvážiť potrebnosť a opodstatnenosť takehoto auditu vo vzťahu k finančným možnostiam auditovanej firmy. Takáto široká previerka je totiž dosť finančne náročná, najmä ak sa uprednostní nezávislý externý audítor. Na druhej strane však treba povedať, že ak vrcholový manažment chce zodpovedne a efektívne nájsť a riešiť problémy, ktoré bránia firme dosahovať lepšie výsledky, rozhodnutie o vykonaní manažérskeho auditu je správne. (Oláh - Rózsa, 2009)

### **1.1.8 Možné spôsoby realizácie auditu marketingu v praxi a jeho prínosy pre strategické marketingové ciele**

#### 1.1.8.1 Charakteristika jednotlivých spôsobov realizácie auditu marketingu

Audit marketingu sa môže realizovať nasledujúcimi spôsobmi:

- **interný audit (autoaudit)** – organizácia ho vykoná vo vlastnej réžii pomocou vlastnej pracovnej sily. Manažment firmy však musí vybrať z vlastných radov človeka, alebo skupinu, ktorá bude tento audit vykonávať, ako aj určiť cieľ auditu. Ak však má byť audítor úspešný, je potrebné, aby bol tiež nezávislý, inak bude spochybnená bezúhonnosť audítorských interných záverov a odporúčaní. Nezávislosť umožňuje internému audítorovi podať nestranný úsudok, ktorý je na správne vykonanie auditu nevyhnutý. Interný audit môže byť užitočný, ale väčšina expertov sa zhoduje v tom, že mu chýba objektivita a nezávislosť. Preto sa všeobecne hovorí, že najlepší audit robia externí konzultanti, ktorí majú potrebnú objektivitu a nezávislosť a majú široké skúsenosti z viacerých odvetví. (Oláh – Rózsa, 2009)
- **externý audit** – vykonávajú fyzické alebo právnické osoby ako subjekty nezávislé od podniku na základe jeho žiadosti. Na externý audit sa kladú vysoké nároky týkajúce sa najmä profesionálnej kompetentnosti, vysokej odbornosti a zodpovednosti, ako aj profesionálneho správania. Externý audit vykonávajú externí nezávislí pracovníci (Oláh – Boržík, 2000)

### 1.1.8.2 Prínos auditu marketingu pre organizáciu

Keďže právne predpisy neukladajú organizáciám povinnosť overovať auditom marketingové činnosti, každý manažér, ktorý o takúto službu dobrovoľne požiada, očakáva isté prínosy:

*Prvým prínosom* je, že audit marketingu poskytuje objednávateľovi objektívnu a nezávislú kritiku marketingového správania manažérov, výkonu a hodnotí existujúce príležitosti. Audity často odhalia rozporuplnosť medzi príležitosťami a marketingovými snahami. *Druhým prínosom* je, že audit marketingu často vedie k nájdeniu strategickej marketingovej príležitosti. Pozorné ohodnotenie meniaceho sa prostredia, zákazníkov, distribučných kanálov a konkurentov môže poukázať na potrebu prehodnotiť strategické smerovanie firmy. *Tretím prínosom* je, že audit marketingu pomáha určovať priority marketingových programov. Úvahy o vylepšení marketingu existujú v mnohých firmách, ale vnútorné spory a polemiky vo firmách sťažujú rozhodnutie o vykonaní marketingového auditu. *Štvrtým prínosom* auditu marketingu je ponaučenie manažérov, že uspokojovanie potrieb zákazníkov je spoločná zodpovednosť všetkých, nie je to len úloha, ktorou je poverený predaj a marketing. (Oláh – Rózsa, 2009)

## 1.2 Informačné zdroje pre marketingovú kontrolu a audit

Informačné zdroje pre marketingovú kontrolu a jej najvyššiu formu – marketingový audit – sa získavajú z dvoch základných typov informačných zdrojov: objektívnych analýz marketingového chovania podniku a analýz výkonnosti marketingových funkcií a systémov podľa názorov vlastných pracovníkov hodnotenej organizácie. Obidva okruhy informácií sú podkladom pre syntetizujúcu analýzu a uplatnenie nezávislého úsudku marketingového audítora. (Lyková, 2000)

### 1.2.1 Analýzy pre kontrolu marketingových výsledkov

Cieľom týchto analýz je zistiť, či sa plnia marketingové ciele a plány organizácie. Analýzy by mali byť uskutočňované ako rutinná činnosť v rámci riadenia predaja. Ako prostriedok kontroly sa používa predovšetkým komplex analýz, ktoré mapujú úspešnosť trhovej ponuky organizácie na trhu, komplex analýz, ktoré mapujú nákupné správanie zákazníkov



a ich spokojnosť, a nakoniec úspešnosť organizácie v tvorbe image firmy a jej známosti na trhu. (Lyková, 2000)

Zoznam analýz sortimentu:

- analýza úspešnosti sortimentu ponuky
- štruktúra sortimentnej ponuky podľa kategorizácie A, B, C
- vývoj predaja podľa sortimentu
- vývoj príspevkov na úhradu podľa sortimentu
- zavádzanie nových výrobkov
- vyváženosť výrobného a predajného profilu podľa sortimentu
- vyhodnotenie sťažností a reklamácií.

Zoznam analýz nákupného správania:

- vývoj počtu zákazníkov
- štruktúra zákazníkov podľa kategorizácie A, B, C
- vývoj loajality zákazníkov
- analýza spokojnosti zákazníkov
- vývoj počtu a bonity zákaziek.

Prostriedky hodnotenia stupňa a kvality známosti firmy a celkového dojmu:

- analýza image podniku a jeho výrobkov
- hodnotenie stupňa známosti firmy.

### **1.2.2 Analýzy pre kontrolu marketingových prínosov**

Cieľom týchto analýz je zistiť a klasifikovať oblasti, v ktorých podnik získava peniaze. Hlavným prostriedkom analýz je kontrola efektívnosti. (Lyková, 2000)

Prostriedky pre hodnotenie marketingových prínosov:

- analýza efektívnosti sortimentu
- analýza efektívnosti predaja
- analýza efektívnosti obchodných ciest
- analýza efektívnosti cenovej stratégie
- analýza efektívnosti propagačných nástrojov.

### **1.2.3 Analýzy pre kontrolu marketingových výdavkov**

Cieľom týchto analýz je zhodnotiť efektívnosť nákladov na marketing a predaj. Pod marketingovými výdavkami rozumieme náklady na predaj, reklamu, balenie, dopravu, fakturáciu, inkaso. (Lyková, 2000)

Prostriedky pre hodnotenie marketingových výdavkov:

- analýza rentability predaja
- analýza rentability obchodných ciest
- analýza rentability výdavkov na propagáciu
- analýza rentability nákladov na podporu predaja.

### **1.2.4 Analýzy pre hĺbkovú kontrolu správnosti marketingovej stratégie**

Ide o hĺbkovú kontrolu marketingového správania podniku vrátane kontroly používaných marketingových stratégií. Cieľom je zistiť, či podnik v rámci existujúcich vonkajších podmienok realizuje svoje najlepšie možnosti. Hlavným prostriedkom tejto kontroly je marketingový audit, ktorý uskutočňuje zásadne externista, ktorý určuje, či sú dané marketingové ciele a stratégie správne v konfrontácii so silami vonkajšieho prostredia a ďalšími podmienkami marketingu firmy. (Lyková, 2000)

Prostriedky pre kontrolu správnosti marketingovej stratégie:

- analýza ponuky konkurencie
- analýza cenovej politiky konkurencie
- analýza komunikačných aktivít konkurencie
- analýza trhových podielov

- súhrnná analýza konkurenčného postavenia
- analýza atraktivity trhu
- portfólio analýzy.

### **1.3 Metodologické otázky súvisiace s vykonaním auditu marketingu v praxi**

#### **1.3.1 Dôležitosť a východiská metodológie auditu marketingu**

Audit marketingu je veľmi dôležitý pre firmy s dlhodobou víziou do budúcnosti. Keď chcú firmy prosperovať, musia pochopiť, čo zákazníci chcú, prečo to chcú, čo je ich hlavná motivácia. Tak isto je potrebné pochopiť ich nákupné správanie, príjmy, zvyklosti. Ak chce firma vykonať audit marketingu, mala by postupovať podľa nasledujúcich krokov a nájsť odpovede na nasledujúce okruhy otázok. Samozrejme, každá firma môže použiť vlastné kroky a postupne si vypracovať vlastné otázky (Oláh – Rózsa, 2009):

- *Uvedenie do problematiky* – opis firmy, jej momentálnej pozície na trhu, opis trhu, na ktorom pôsobí, opis pozitívnych a negatívnych vnemov z okolia.
- *História – momentálna pozícia* – druh činnosti firmy, veľkosť trhu, podiel na trhu, obrat, príležitosti a nástrahy podľa metódy SWOT analýzy.
- *Produkty a služby* – popis produktov a služieb, konkurencia, typické znaky firemných produktov/služieb, ich výhody v závislosti od trhu, na ktorom sa ponúkajú.
- *Cieľový trh* – momentálni zákazníci, minulí zákazníci a perspektívni zákazníci, sústredenie sa na nových, potencionálnych zákazníkov.
- *História marketingu a podpory predaja* – podmienky na poskytovanie služby, príčiny zmien marketingových stratégií firmy, cieľov a plánov, obdobie budovania marketingových stratégií, uskutočnené výskumy úspešnosti firmy.
- *Konkurencia* – úhlavná konkurencia firmy, marketingové stratégie konkurencie
- *Kreatívny prístup a stratégia* – súlad kreatívnej tvorby s ponúkanými službami pre cieľový trh a celkový firemný imidž.
- *Marketingové ciele* – musia byť presné, merateľné a dosiahnuteľné.
- *Ponuka* – zadefinovanie ponukovej stratégie.
- *Médiá – komunikačné ciele* – efektívny výber médií na splnenie stanovených cieľov.

- *Technika obchodovania* – primárne a sekundárne ciele pri rokovaniach.
- *Distribučné ciele* – spôsoby distribúcie a distribučné ciele, ich efektívnosť.
- *Firemné komunikačné ciele* – loajalita zamestnancov, spôsoby komunikácie a jej efektívnosť.
- *Školenie zamestnancov* – marketingovo orientovaní kvalitní zamestnanci, nadšenie a motivovaní v súlade s víziou a cieľom firmy.
- *Spolupracovníci mimo firmy* – súvislosti produktu/služby s inými odvetvami, firmami, produktmi.
- *Výskum* – existencia dostatku informácií o vlastných produktoch/službách, cieľoch, cieľových trhoch, konkurencii, potreby ďalšieho výskumu.
- *Obmedzenia* – existencia obmedzení vo výbere slov, sloganov, spôsobov konania, legislatívy, zasielanie listov poštou, atď.
- *Načasovanie* – správny čas na marketingové aktivity.
- *Rozpočet* – včasné plánovanie výdavkov, kontrola nad nimi, stabilný rozpočet.
- *Kontrola, hodnotenie, meranie* – zhodnotenie, posúdenie situácie, v ktorej sa firma nachádza, prípadné úpravy stratégie.
- *Budúcnosť* – dlhodobé plánovanie, krátkodobé konanie.

Audit marketingu by sa mal stať nevyhnutnou súčasťou každej firmy, ktoré chce napredovať a najmä prosperovať, lebo inak nemá šancu prežiť v súčasnom silnom konkurenčnom prostredí. Celkový proces auditu nemá byť zdĺhavý (rozhodnutie o vykonaní auditu, navrhnutie procesu auditu, samotné vykonanie a zhodnotenie auditu). Závery, ktoré vyplynú, sú dôležitými informáciami pre firmu, na ktorých môže začať opäť stavať svoje plány a vízie do budúcnosti. (Oláh – Rózsa, 2009)

Uvedené kroky predstavujú len jednu z možností, ako sa čo najlepšie pripraviť na úspešné vykonanie auditu marketingu vo firme. (Oláh – Rózsa, 2009)

Kvalitný marketingový audit musí byť metodicky koncipovaný tak, aby bol schopný diferencovať relatívny význam jednotlivých funkcií a systémov pre určitý typ organizácie a jej podnikania. (Lyková, 2000)

### 1.3.2 Analýza

Pojem analýza je tu vymedzený pre skúmanie objektívnych skutočností, ktoré sa dajú odvodiť z minulého chovania podniku, tak ako ich zachytáva vnútro podnikové účtovníctvo, štatistika, alebo manažérsky informačný systém. Ide o analýzy marketingových výsledkov, prínosov, výdavkov, či správnosti marketingovej stratégie. (Lyková, 2000)

### 1.3.3 Hodnotenie

Pojem hodnotenie má skôr charakter subjektívneho názoru. Hlavnými informačnými prameňmi pre hodnotenie je posúdenie okruhu hodnotiacich otázok pracovníkmi hodnotenej organizácie, ktorí majú rozhodujúci podiel zodpovednosti za hodnotený úsek. Uvedené hodnotenia sú však len jedným z informačných podkladov, ktoré sú ďalej konfrontované s názormi ďalších oddelení alebo pracovníkov a súčasne s výsledkami objektívnych analýz správania podniku. Výsledné hodnotenie je potom dané súhrou objektívnych analýz, subjektívnych hodnotení a názoru nezávislého audítora. (Lyková, 2000)

Marketingový audit môže byť uskutočnený v celom komplexe jednotlivých funkčných auditov, alebo len v jednotlivých častiach podľa návrhov audítora a schválenia zadávateľa.

Audítor určí plán auditu:

- podľa špecifikácie oblastí, ktoré vyžadujú u danej organizácie zvláštnu pozornosť
- podľa dostupnosti potrebných informácií, ktoré slúžia ako podklad
- podľa stanovenia stupňa významnosti pre danú organizáciu.

Pre realizáciu marketingového auditu existuje základné pravidlo, že ho musia uskutočňovať externí konzultanti, ktorí majú potrebnú objektivitu a nezávislosť. Je potrebné, aby mali široké skúsenosti z mnohých priemyselných odvetví a z riadenia marketingu v podnikoch. Ďalším dôležitým pravidlom je nespoliehať sa pri zbere informácií a podkladov iba na názory pracovníkov firmy, ale skúmať v rámci auditu názory zákazníkov, obchodných sprostredkovateľov a ostatných zúčastnených inštitúcií,

rovnako ako informácie o vývoji ekonomického okolia z externých zdrojov. (Lyková, 2000)

## 1.4 Súhrnné hodnotenie marketingového správania

V tejto časti auditu sú analýzy a informácie získané v analytickej a hodnotiacej časti využité pre celkové hodnotenie s použitím profesionálnych znalostí audítora. (Lyková, 2000)

### 1.4.1 Spôsoby vyhodnotenia:

#### 1.4.1.1 Vyslovenie názoru na súhrnné výsledky auditu

Výsledkom marketingového auditu je vyslovenie názoru. Z vyhodnotenia jednotlivých činností marketingu sa môžu pri celkovom zhodnotení využiť možnosti formou konštatovania zistených skutočností, a to tak, že na overované aktivity marketingu vyjadríme názor, že boli *splnené*, *čiastočne splnené*, alebo *sa nesplnili*. Možno uplatniť aj taký spôsob, že v odpovedi na ich plnenie uvedieme slovo *áno*, *čiastočne splnené* alebo *nie* v prípade, že zistíme, že aktivity marketingu sa neplnili. (Oláh – Rózsa, 2009)

#### 1.4.1.2 Bodové hodnotenie preverovaných činností

Marketingová činnosť je veľmi rôznorodá, z čoho vyplýva aj rôznorodosť váh, ktoré pôsobia na podnikanie vo firme a podiel významu jednotlivých aktivít marketingu. Preto je nutné priradiť jednotlivým činnostiam rôzny význam. Výsledné bodové hodnotenie je potom dané vzorcom (Lyková, 2000):

počet bodov = váha odpovede x 2 (pre prípad „splnené“)  
x 1 (pre prípad „splnené čiastočne“)  
x 0 (pre prípad „neplní sa“)

Váha odpovede je stanovená individuálne pre každú otázku a je uplatňovaná v stupnici:  
váha odpovede 5 ..... vysoká dôležitosť problematiky pre podnik

váha odpovede 3 ..... stredná dôležitosť problematiky pre podnik

váha odpovede 1 ..... nízka dôležitosť problematiky pre podnik.

Práve v stanovení jednotlivých váh odpovedí sa v plnom dôsledku prejaví prínos odborného a profesionálneho prístupu audítora a jeho objektivita. Použitá bodovacia škála je nelineárna, čo umožňuje lepšie vystihnúť vážne problémy a odlíšiť ich v celkovom hodnotení. (Lyková, 2000)

#### **1.4.2 Celkové vyhodnotenie bodovacím systémom**

Racionálne vykonanie auditu marketingu a jeho prínosov si vyžaduje stanovenie takých programových cieľov, ktoré by vyjadrili hlavné oblasti pôsobenia aktivít marketingu vo firme. Bodovací systém, o ktorom sme sa zmienili, má dať odpoveď na konkrétne otázky súvisiace s príslušnými aktivitami. (Oláh – Rózsa, 2009)

##### 1.4.2.1 Stanovenie klasifikačnej stupnice

Ak audítor zhodnotí výsledky, ku ktorým dospel, na základe zisteného počtu bodov si stanoví klasifikačnú stupnicu, a to nasledujúcim spôsobom (Oláh – Rózsa, 2009):

- od 15 do 20 bodov – výborne
- od 10 do 14 bodov – dobre až veľmi dobre,
- od 5 do 9 bodov – vyhovujúco,
- od 0 do 4 bodov – nevyhovujúco.

##### 1.4.2.2 Zmysel klasifikačnej stupnice

Stanovenie klasifikačného stupňa *výborne* sa zvyčajne určí tým firmám, ktoré na základe zistení audítora úspešne využívajú marketing v záujme prosperity firmy.

Hodnotenie *dobre až veľmi dobre* znamená, že firma má dobrý štart, aby však získala vynikajúce hodnotenie, musí vynaložiť ďalšie úsilie a zdokonaľovať svoje marketingové aktivity.

Pri stanovení *vyhovujúceho* hodnotenia v podniku je nevyhnutné vykonať značný kus práce pri rozvíjaní marketingovej koncepcie v organizácii. Pritom je však firma ešte konkurencieschopná.

*Nevyhovujúce* hodnotenie audítorom je signálom pre firmu, že rozsah zistených problémov je veľký. Firma by preto mala neodkladne pristúpiť k vypracovaniu programu zásadných zmien firemnej kultúry a orientácie na bližší prístup k zákazníkom. V opačnom prípade firma veľmi riskuje, že neprežije. (Oláh – Rózsa, 2009)

## **1.5 Opatrenia pre korekciu marketingového správania ako výstupy marketingového auditu**

Výsledkom auditu marketingu majú byť navrhované opatrenia manažmentu firmy na korigovanie marketingových aktivít, ktoré sa vo firme uplatňovali a neprinášali pre firmu výnos, ale pôsobili negatívne na jej prosperitu. Audit marketingu nemá za cieľ iba pomenovanie problému, jeho konkretizáciu, ale má odporučiť opatrenia, ktoré by odhalené problémy riešili. Jeho úlohou je navrhnúť plán dlhodobých a krátkodobých opatrení na zlepšenie marketingovej výkonnosti firmy. (Oláh – Rózsa, 2009)

V rámci výstupu by si mal manažment firmy predovšetkým uvedomiť váhu problémov, ktoré audítor odhalil, utriediť ich podľa významu a dôkazov, na základe ktorých k ich ohodnoteniu dospel. Pritom by mal v plnej miere rešpektovať výsledky základných analýz, ktoré uskutočnil, prihliadať na možnosti, ktoré poskytuje vývoj trhu, na aktuálny stav ekonomiky a posúdenie možných marketingových rizík.

### **1.5.1 Opatrenia podľa výsledkov analýz portfólia**

V tejto časti audítor posudzuje produkty, ich skupiny, alebo jednotlivé strategické jednotky podľa ich konkurenčného postavenia na trhu a podľa atraktivity trhu, na ktorom pôsobia. Rozdelenie výrobkov na *hviezdy*, *otázniky*, *dojné kravy* a *psy* je predovšetkým pomôckou na premyslenie diferenciácie stratégií a marketingových postupov voči jednotlivým skupinám. (Lyková, 2000)



### **1.5.2 Opatrenia na základe možností, ktoré poskytuje vývoj trhu**

Je potrebné zaujať odlišné stratégie na rastúcich, stagnujúcich, prípadne zužujúcich sa trhoch.

Na silne rastúcich trhoch je väčšinou uplatnenie výrobkov rôznych dodávateľov pomerne jednoduchou záležitosťou, pretože rozširujúce sa trhy poskytujú marketingové príležitosti pre všetkých výrobcov, ktorí sú schopní splniť kvalitatívne a obchodné požiadavky. Konkurencia je mierna až gentlemanská. Pre tieto typy trhov je charakteristický vstup mnohých ďalších dodávateľov prilákaných rastom, ktorý prichádzajú s napodobnenými alebo zlepšenými výrobkami. (Lyková, 2000)

Na stagnujúcich trhoch je situácia zložitejšia, konkurencia ostrejšia, ceny klesajú v dôsledku zníženého dopytu a podniky zápasia s dôsledkami nevyužitých kapacít. Napriek tomu aj tieto situácie poskytujú marketingové príležitosti. Môže ísť o stratégiu znižovania cien, stratégiu odlišenia vlastností výrobkov alebo o stratégiu trhovej medzery. (Lyková, 2000)

### **1.5.3 Opatrenia na základe aktuálneho stavu ekonomického prostredia**

#### **1.5.3.1 Stratégia pre obdobie inflácie**

Normálna úroveň inflácie (t.j. niekoľko percent ročne) vedie k zachovaniu normálneho ekonomického prostredia, kde sa ľudia snažia zarábať, požičiavať peniaze, utrácať a tak nepriamo motivovať ekonomický rast. Keď však úroveň inflácie narastie nad 5% čelia tejto skutočnosti zákazníci modifikáciou svojho obvyklého správania (odkladanie nákladných nákupov na neskôr, sporenie, domáca výroba niektorých výrobkov...). Taktiež výrobné firmy sa začínajú chovať inak, predovšetkým pri nákupe surovín a materiálov. V situácii inflácie nemôžu podniky výrazne zvyšovať ceny, takže ich zisk klesá. V tejto situácii sa odporúča nahradiť drahšie suroviny a materiály za lacnejšie, zvýšiť sériovosť, znížiť varianty, redukovať zľavy a rabaty, využiť propagáciu pre oznámenie priaznivej správy, atď. (Lyková, 2000)

### 1.5.3.2 Stratégia pre obdobie recesie

Oproti obdobiu inflácie sa recesia líši vyššou úrovňou nezamestnanosti, stagnáciou ekonomického rastu spôsobeného poklesom dopytu, rastom zásob a nevyužitím kapacít. Dopady recesného prostredia sú rôzne na rozličné skupiny spotrebiteľov. Základné opatrenie v oblasti recesie by malo spočívať v rozšírení počtu zákazníkov a to i v oblastiach, ktoré doposiaľ neboli zaujímavé. Týka sa to predovšetkým silnejších podnikov, pre ktoré aj recesné obdobie poskytuje mnoho príležitostí. V oblasti reklamy existuje mnoho protichodných tendencií, pričom niektoré firmy šetria, iné naopak zosilňujú reklamnú činnosť. Odporúča sa znížiť podiel reklám zameraných na podporu image firmy v prospech reklamy zameranej priamo na produkt. (Lyková, 2000)

### 1.5.3.3 Stratégia pre obdobie nedostatkovej ekonomiky

Obdobie nedostatkovej ekonomiky, keď je na trhu nedostatok niektorých tovarov, existuje v trhovom prostredí výnimočne, napr. po ropnej kríze. Odporúča sa znížiť dodávky veľkým zákazníkom a uspokojiť väčšie množstvo drobných klientov alebo znížiť dodávky všetkým odberateľom rovnako, alebo určiť skupinu stálych preferovaných zákazníkov. Konkrétna voľba závisí od dĺžky očakávaného nedostatku a podľa celkovej stratégie podniku voči zákazníkom a ich skupinám. (Lyková, 2000)

## 1.5.4 Opatrenia na základe posúdenia marketingového rizika

Marketingové riziko je v trhovom hospodárstve jav, ktorý sa nedá úplne eliminovať, lebo vyplýva z prílišného množstva faktorov, z ktorých podstatnú časť nemá podnik pod svojho kontrolou. Pokiaľ je trhové riziko rozpoznané včas a stále sledované, môže organizácia urobiť opatrenia pre jeho elimináciu, prípadne prijať opatrenia, ktorými sa riziku prispôbi. (Lyková, 2000)

## 1.6 Praktické prevedenie marketingového auditu

Marketingový audítor realizuje audit na základe zmluvy uzatvorenej s podnikom, pričom činnosť je vykonávaná za úplatu. Úplata nesmie byť akokoľvek spojovaná s výsledkami

auditu, ani s následnými výsledkami podniku. Činnosť v oblasti marketingového auditu nesmie vykonávať osoba, ktorá je k nemu vo vlastníckom, členskom, zamestnaneckom, pracovnom, alebo v akomkoľvek vzťahu. Činnosť marketingového auditu je odbornou činnosťou, ktorú audítor vykonáva samostatne a nezávisle. Je pri nej viazaný zákonmi a všeobecne platnými právnymi predpismi. Pri práci je marketingový audítor viazaný mlčanlivosťou o všetkých skutočnostiach, s ktorými sa zoznámí, nesmie ich zneužiť k svojmu prospechu alebo k prospechu niekoho iného. Tieto okolnosti sa odporúča zakotviť ako súčasť zmluvy. Marketingový audit väčšinou začína stretnutím predstavenstva firmy a pracovníkov marketingového auditu, ktorého cieľom je vypracovať dohodu o rozsahu, cieľoch, zdrojoch informácií, forme záverečnej správy a časovom období pre audit. Pred zahájením práce navrhne marketingový audítor plán auditu, po ktorom nasleduje detailný rozvrh prác, opytovaných osôb a potrieb informačných podkladov. Marketingový audítor vypracuje o výsledku auditu písomnú správu, v ktorej vyjadrí svoj názor na jednotlivé kontrolované skutočnosti z oblasti marketingových aktivít, pričom uvedie preverované obdobie. Správa je odovzdaná organizácii, prípadne jeho vlastníkom. Spôsob a forma odovzdania sa bližšie dojedná v zmluve o prevedení marketingového auditu. V písomnej správe audítor uvedie všetky významnejšie skutočnosti zistené pri tejto činnosti a zvlášť definuje aj opatrenia pre korekciu marketingového správania. (Lyková, 2000)

## **1.7 Etika v profesii audítora**

Na pochopenie základných pravidiel, ktoré musia audítori dodržiavať v záujme vlastnej profesie, bude užitočné zaoberať sa Medzinárodným etickým kódexom audítorov a účtovných znalcov. Je to tak preto, že audítori v našej krajine sú bezprostredne spojení s medzinárodným prostredím tým, že Slovenská komora audítorov je členom Medzinárodnej federácie audítorov a účtovných znalcov (IFAC). Členstvo v tejto organizácii, ktorá združuje profesijnú organizáciu audítorov a účtovných znalcov z celého sveta, je podmienené nielen vysokou odbornosťou všetkých členov, ale aj rešpektovaním základných etických pravidiel. S ohľadom na rozdielne kultúrne, jazykové, právne, ekonomické a sociálne podmienky v jednotlivých členských krajinách sú všeobecné základné etické pravidlá konkretizované etickým kódexom vydávaným členskými organizáciami IFAC. Medzinárodný etický kódex audítorov a účtovných znalcov teda

predstavuje určitý základ, z ktorého budú vychádzať etické požiadavky jednotlivých krajín. (Oláh – Rózsa, 2009)

### 1.7.1 Základné princípy etického správania

Ak chce byť audítor eticky rokujúcim manažérom, musí si na základe týchto etických princíпов vybudovať určité návyky na každodenné použitie vo svojej praxi, a to nielen v práci, ale aj v súkromnom živote. (Oláh – Rózsa, 2009)

- *Integrita* – poctivosť a priamosť.
- *Objektivita* – nestrannosť, nepredpojatosť, nezaujatosť, nekonfliktnosť záujmov.
- *Odborné predpoklady a náležitá starostlivosť*- odbornosť, svedomitosť, povinnosť udržiavať a zvyšovať svoje odborné znalosti pri rešpektovaní najnovších poznatkov, súčasného stavu legislatívy a používanej metodológie.
- *Dôverný charakter informácií* – rešpektovanie dôverného charakteru informácií.
- *Profesionálne rokovanie* – audítor sa zdrží každého rokovania, ktoré by mohlo profesiu zdiskreditovať
- *Technické normy* – poskytovanie služieb v súlade s príslušnými technickými a odbornými štandardmi.

### 1.7.2 Etický kódex slovenskej komory audítorov

Problematickou profesijnej etiky sa zaoberá aj Slovenská komora audítorov (SKA) ako samosprávny orgán audítorov v Slovenskej republike. Vychádza pritom okrem iného aj z ustanovení zákona NR SR č. 466/2002 Z.z. z 26.6.2002 o audítoroch a SKA, ktorý sa z mimoriadneho rozsahu problémov audítorskej etiky zaoberá:

- odbornými schopnosťami
- zásadou mlčanlivosti
- zákazom spájania úplaty za činnosť audítora s vecným plnením ukazovateľov výsledkov činností auditovanej účtovnou jednotkou a zákazom činností audítora v tých účtovných jednotkách kde je vo vlastníckom, spoluvlastníckom, členskom, pracovnom alebo podobnom vzťahu, kde je členom ich volených alebo menovaných orgánov, kde je osobou blízkou osobám, ktoré majú v účtovných jednotkách postavenie, ktoré by mohlo ovplyvniť činnosť audítora, a kde vedie

účtovníctvo, zostavuje ich účtovnú uzávierku, ich daňové priznania, alebo je ich likvidátorom.

### **1.7.3 Všeobecné etické požiadavky**

Na prácu audítora sa kladú tieto všeobecné etické požiadavky:

- zachovávanie etických pravidiel pri akejkoľvek činnosti
- objektivita a riadna starostlivosť pri výkone činnosti
- odborná kvalifikácia a jej udržiavanie
- dodržiavanie právnych predpisov a audítorských smerníc
- mlčanlivosť o veciach zistených pri výkone činností
- nezávislosť
- obmedzenie v ďalších podnikateľských činnostiach
- adekvátne spôsoby vlastnej propagácie a získavania klientov
- partnerské vzťahy k ostatným audítorm
- stanovenie odmeny za prácu audítora dohodou.

## 2 CIEĽ A METODIKA PRÁCE

### 2.1 Cieľ práce

Primárnym cieľom praktickej časti diplomovej práce je realizácia marketingového auditu vo vybranej spoločnosti. Ide o spoločnosť, ktorá poskytuje bezúčelové krátkodobé pôžičky. Ako už bolo spomenuté v úvode, zvolená spoločnosť bude v celej práci spomínaná ako „spoločnosť“, z dôvodu želania jej predstaviteľov zostať v anonymite. Pre výraznú rozsiahlosť a časovú náročnosť vykonania komplexného marketingového auditu spoločnosti, bude realizovaný marketingový audit iba jednej oblasti, a to *audit marketingovej stratégie*. V súvislosti s aktuálnym stavom ekonomického prostredia – finančnou krízou, ktorá neminula ani Slovensko, je cieľom marketingového auditu stratégie, zistiť, či, alebo akým spôsobom na tento stav spoločnosť zareagovala, ako situácii prispôsobila marketingovú stratégiu, ktorá sa odráža v produkte, vo výbere cieľového trhu, spôsobe komunikácie so spotrebiteľom, pri stanovení ceny a vo voľbe ciest distribúcie. Na základe analýz ekonomických faktorov, vybraných procesov spoločnosti a vonkajšieho prostredia: služieb, zákazníkov, distribúcie, konkurencie, marketingových aktivít, ktoré majú vplyv na fungovanie firmy, nasleduje vyhodnotenie pozície a situácie spoločnosti a návrh prípadných opatrení.

#### Čiastkové ciele:

- charakterizovať spoločenské zmeny, resp. vývoj z posledného obdobia - tzv. finančnej krízy, ktoré v značnej miere vplyvajú na Slovenský trh, zároveň na dopyt, produkt a cieľovú skupinu spoločnosti a jej potrebu financovania, s čím súvisí potreba zavedenia zmien v stratégii spoločnosti
- zdefinovať dôležité východiská vo forme niekoľkých krokov (charakteristík, analýz, hodnotení), ktoré odhalia súčasnú situáciu spoločnosti, na základe ktorých je možné prísť na prípadné nedostatky v použitej stratégii
- konkretizovať odhalené problémy, nedostatky zoradiť podľa ich dôležitosti a zároveň vyhodnotiť pozitíva, v ktorých je potrebné pokračovať
- navrhnúť vhodné opatrenia na zlepšenie marketingovej výkonnosti firmy.

## 2.2 Metodika práce a metody skúmania

### Objekt skúmania:

- auditovaná spoločnosť, ktorá je detailne charakterizovaná v nasledujúcich kapitolách
- marketingové prostredie tejto spoločnosti, ktoré podlieha auditu v nasledujúcich kapitolách.

V rámci realizovania komplexného auditu zvolenej spoločnosti podľa kapitol v teoretickej časti práce, by bolo potrebné skúmať obrovské množstvo zdrojových informácií. Ako ukazuje aj bežná prax, drvivá väčšina týchto zdrojov nie je v organizáciách bežne k dispozícii a ich zabezpečenie a následné analýzy by rozpočet takto realizovaného marketingového auditu dostávala do astronomických výšin. Samostatná čiastková analýza by väčšinou predstavovala samostatnú štúdiu a jej rentabilita a využitie, zvlášť v menších a stredných organizáciách môže byť problematické. V zásade platí, že čím väčšia a zložitejšia je organizácia, tým väčšie by mali byť nároky na prevedenie príslušných hlavných aj čiastkových analýz. Ďalej vzniká problém, ako vyriešiť niektoré externé analýzy. Napríklad také špecifické analýzy, ako sú napríklad prieskumy trhu, či konkurencie, riešia často marketingové firmy ako samostatné štúdie. Preto zámerne v tomto audite riešim všetky problémy, ktoré vzniknú z nedostatočných interných zdrojov, empiricky, diskusiou a z všeobecne dostupných informácií. Zjednoduším proces marketingového auditu na niekoľko vybraných problémov, ktoré charakterizujú práve pozíciu a situáciu organizácie.

### Informačné zdroje pre realizáciu marketingového auditu boli získané:

- štúdiom odbornej literatúry, ktorá súvisí s danou problematikou
- z interných podkladov poskytnutých auditovanou spoločnosťou (objektívne analýzy, štatistiky, prieskumy, prehľady, evidencie, atď.)
- komunikáciou s kľúčovými predstaviteľmi a zamestnancami spoločnosti
- z verejnosti dostupných materiálov (publikácie, štatistiky, legislatíva, atď.)
- z intranetu a internetu
- pozorovaním.

**Na dosiahnutie stanovených cieľov bol zvolený nasledovný metodologický postup:**

- štúdium literárnych prameňov domácich a zahraničných autorov
- spracovanie prehľadu literatúry z rôznych informačných zdrojov

**Vlastná práca:**

- opis aktuálneho stavu ekonomiky, ktorý v značnej miere ovplyvňuje slovenský trh: pre získanie obrazu o súčasnom stave ekonomiky boli použité verejne dostupné štatistické údaje a informácie na internete
- vymedzenie rozsahu prác do niekoľkých krokov – najdôležitejších oblastí marketingového prostredia, ktoré budú analyzované a hodnotené - pojem analýza je tu vymedzený pre skúmanie objektívnych skutočností, ktoré sa dajú odvodiť z minulého chovania podniku, tak ako ich zachytáva vnútropodnikové účtovníctvo, štatistika, alebo manažérsky informačný systém – pojem hodnotenie má skôr charakter subjektívneho názoru
- vyhodnotenie analýz a informácií získaných v analytickej a hodnotiacej časti s použitím znalostí audítora, zdefinovanie problémových oblastí, ich zoradenie podľa dôležitosti, vyhodnotenie pozitív spoločnosti, v ktorých je potrebné pokračovať
- navrhnutie opatrení pre korekciu marketingového správania ako výstup marketingového auditu.



### **3 REALIZÁCIA MARKETINGOVÉHO AUDITU**

#### **3.1 Aktuálny stav ekonomického prostredia**

Marketingové prostredie tvoria širšie spoločenské sily, ktoré pôsobia na všetkých aktéroch v okolí podniku: zákazníkov, konkurenciu, dodávateľov, verejnosť a na samotný podnik. Stoja mimo kontrolu podniku a teda sú neovládateľné, napriek tomu ich musí podnik pri voľbe cieľových trhov a tvorbe marketingovej stratégie rešpektovať. Tvoria ich podmienky ekonomické, technologické, prírodné a ekologické, politické a právne, sociokultúrne a demografické. (Lošťáková, 2005)

Ekonomické prostredie predstavuje pre firmu komplex trendov a tendencií znamenajúcich podnikateľské možnosti. Súčasne zahŕňa vplyvy, ktoré ovplyvňujú kúpnu silu a výdavky obyvateľstva. Teda ovplyvňuje nákupné a spotrebné chovanie jednotlivých subjektov na trhu a určuje celkové využívanie zdrojov. S rastúcou nezamestnanosťou klesá kúpyschopný dopyt, pretože ľudia nemajú za čo nakupovať. S výškou dôchodku obyvateľstva a tým aj jeho kúpnu silu ovplyvňujú priemerné mzdy, navyšovanie životného minima, dávok štátnej sociálnej podpory a tiež minimálne mzdy. Keď inflácia rastie rýchlejšie ako príjem, kúpna sila sa v konečnom dôsledku znižuje a naopak. Aj cenová úroveň má vplyv nielen na zamestnanosť, ale tiež na úrokovú sadzbu. (Kozel, 2006)

Väčšina spomenutých veličín je dôležitá predovšetkým pre získanie potrebných informácií o ich vplyve na zákazníkov a ich rozhodovanie, preto je pre túto prácu dôležité popísať aktuálny ekonomický stav, ktorý vo veľkej miere pôsobí a ovplyvňuje nielen subjekty trhu ale aj samotnú spoločnosť.

##### **3.1.1 Ekonomická kríza**

V súčasnosti čelí svetová ekonomika najväčšej ekonomickej kríze od druhej svetovej vojny. Svetová priemyselná produkcia a svetový export zaznamenali historický prepad. Riziká ďalšieho vývoja pretrvávajú, pretože sa očakáva, že pokles ekonomickej aktivity môže negatívne vplývať späť na už aj tak nestabilný finančný sektor. Podľa Európskej

komisie v roku 2009 upadla Európska únia do recesie. Vývoj slovenskej ekonomiky sa odvíja od vývoja ekonomík v krajinách EÚ.

Slovenská ekonomika rástla do konca prvého polroka roku 2008 vysokým tempom, avšak ku koncu roku 2008 sa začali prejavovať dôsledky finančnej krízy aj na reálnej ekonomike SR. Najvýznamnejšou príčinou ekonomického poklesu na Slovensku je spomalenie rastu našich obchodných partnerov, čo má za následok zníženie dopytu po slovenských vývozočoch a z toho vyplývajúce sekundárne efekty – pokles zamestnanosti, spotreby a investícií.

Zhoršovanie vývoja reálnej ekonomiky a prepád zahraničného dopytu sa s časovým posunom začal prejavovať aj na slovenskom trhu práce a na historicky najnižších nominálnych rastoch miezd.

### **3.1.2 Prognóza na rok 2010**

Rok najprudšieho hospodárskeho poklesu od vzniku samostatnej SR sa skončil. Nezamestnanosť ďalej porastie pravdepodobne k 14 percentám. Niekoľko desiatok tisíc rodín tak ešte len pocíti stratu príjmu zo zamestnania. Podstatne viac, až vyše stotisíc ľudí, ktorí o prácu prišli už v roku 2009, príde už aj o podporu v nezamestnanosti. Hoci ich na čas poteší predĺženie doby jej vyplácania, príjem sa im o čosi neskôr predsa zredukuje na sociálne dávky.

Oslabené príjmy ľudí budú ochotnejšie dopĺňať banky i pôžičkové spoločnosti. Pri dvojciferných úrokových maržiach rady požičajú takmer každému, kto sa ešte netopí v splátkach iných úverov. Aj preto môžu obchodníci i poskytovatelia služieb dúfať, že spotreba domácností neklesne. Napriek stagnácii miezd a výrazne vyššiemu počtu ľudí odkázaných na podporu a časom ešte skromnejšie sociálne dávky. Nehovoriac o tom, že nezamestnaným sa budú postupne mýňať aj úspory, ktoré im bezprostredne po prepustení ešte zvýšilo odstupné. Spotrebitelia tak budú v čoraz väčšej miere zvažovať svoje výdavky a porovnávať ceny tovarov či služieb. Priestor na zvyšovanie cien teda nebude.

Pri stagnujúcej kúpyschopnosti na Slovensku rok 2010 ešte dopytové inflačné tlaky neprinesie. Náklady takisto nebudú tlačiť na zvyšovanie cien: podobne ako v iných

sektoroch, ani v obchode či službách mzdy neporastú (nanajvýš nepatrne), náklady na energie firmám vďaka zníženiu cien dokonca klesnú, úvery zostanú lacné.

Hospodársky rast sa z hlbokého mínusu vráti do kladných čísel. Po päťpercentnom prepade ekonomiky v roku 2009 môže zhruba dvojpercentný reálny prírastok prognózovaný väčšinou analytikov – ak sa vôbec naplní – vyzerat' ako prekvapivo rýchle zotavenie. V skutočnosti si však hospodárstvo polepší sotva o polovicu z toho, čo tento rok stratilo. Celkový produkt ekonomiky teda zostane pod úrovňou roku 2008.

Aspoň časti nezamestnaných však svitne nádej: kým v prvom roku krízy firmy takmer výlučne prepúšťali a šanca nájsť si nové zamestnanie bola mimoriadne nízka, v roku 2010 bude podnikov dopĺňajúcich stavy zamestnancov o niečo viac.

Ľuďom, ktorí si prácu udržia, sa bude dýchať o čosi ľahšie. Hrozba ďalšieho prepúšťania síce nepominie všade, no okruh spoločností, v ktorých sa ľudia musia obávať výraznejšieho zoštíhľovania, bude už podstatne užší. Len málo firiem si však bude môcť dovoliť viac ako symbolický rast miezd.

Výrazné rozdiely z roku 2009, keď mzdy v krízou tvrdo zasiahnutých firmách klesali, kým vo verejných inštitúciách i niektorých spoločnostiach ešte výrazne rástli, sa nezopakujú. Dynamiky miezd v roku 2010 budú omnoho vyrovnanejšie. Väčšina zamestnancov si polepší o jedno či dve percentá, prípadne vôbec. Poklesy, ale aj výraznejšie rasty miezd budú zriedkavejšie. ([www.etrend.sk](http://www.etrend.sk))

### **3.2 Charakteristika finančného trhu**

Podľa Beňovej (2007) najväčšími sprostredkovateľmi na finančných trhoch v minulosti boli najmä komerčné banky. V súčasnosti však mnohé funkcie komerčných bánk konkurenčne realizujú aj nebankové finančné inštitúcie.

Podľa (<http://radime.ekonomika.sk>) nebankové subjekty je možné podľa deklarovaného spôsobu ich podnikania rozdeliť do niekoľkých skupín:

- nebankové subjekty, ktoré potrebujú financovať svoju vlastnú podnikateľskú činnosť
- nebankové subjekty, ktoré ponúkajú služby na finančnom trhu, hlavne poskytujú úvery, najčastejšie za 60%-ný úrok alebo leasing a súčasne zdroje nakupujú u obyvateľstva, pričom sa snažia zarobiť na úrokovej marži
- firmy ponúkajúce získanie finančných prostriedkov, napr. formou tichého spoločenstva, bankového úveru a prijímajúce za to vopred províziu od podnikateľov
- ostatné, o ktorých nie sú k dispozícii dostatočné údaje.

### 3.3 Krátkodobé bezúčelové úvery

Pre túto prácu je dôležité všeobecne zdefinovať krátkodobé bezúčelové úvery poskytované nebankovými spoločnosťami, pre ktoré je príznačná krátka doba splatnosti úveru oproti ostatným druhom úverov, takmer výhradne do jedného roka. Vzhľadom na podmienky poskytnutia týchto úverov (postačuje pravidelný mesačný príjem) je úver dostupný pre široké skupiny obyvateľstva. Výšku úrokových sadzieb spoločnosti poskytujúce krátkodobé hotovostné úvery nezverejňujú, táto však nezriedka dosahuje 50 % p.a. a viac. Špecifikom spoločností poskytujúcich krátkodobé bezúčelové úvery je spôsob distribúcie, keďže žiadna iná skupina spoločností nemá sieť obchodných zástupcov, ktorí prídu na požiadanie do domu žiadateľa.

V súvislosti s globálnou finančnou krízou, keď banky často váhajú s poskytovaním pôžičiek a úverov, sa automaticky otvára väčší priestor pre spoločnosti poskytujúce nebankové pôžičky a úvery. Všeobecne však platí aj úmera, že čím je nižšia dostupnosť bankových pôžičiek a úverov, tým viac mnohé nebankové subjekty zneužívajú ťažkú sociálnu a ekonomickú situáciu svojich klientov.

Odpoď na otázku, či v období svetovej finančnej krízy sa väčší priestor otvára pre spoločnosti poskytujúce nebankové pôžičky a úvery, súvisí podľa hovorkyne Cetelem Slovensko Andrey Trebuľovej *"s obchodnou stratégiou jednotlivých spoločností. Cetelem počas svojho pôsobenia na slovenskom trhu presadzuje stratégiu zodpovedného úverovania. V praxi to znamená, že klienta chránime pred prílišným zadĺžením*

*prostredníctvom konzervatívne nastavených pravidiel posudzovania úveru. Spomínaná stratégia umožňuje poskytovať úvery za výhodných podmienok."*

Odpoveď na otázku, či váhanie bánk otvára priestor pre nebankovky, PR manažér spoločnosti Profi Credit Slovakia Ján Mažgút nevidí až tak jednoznačne: *"Alternatívni poskytovatelia pôžičiek či úverov majú vypracované, rovnako ako banky, metódy tzv. scoringu, pomocou ktorého dokážu zhodnotiť bonitu klienta. V súčasnosti väčšina spoločností kritériá scoringu sprísňuje. V niektorých prípadoch sa tak môže stať, že vyplatia nižšiu výšku pôžičky, aká bola žiadaná, či dokonca klientovi žiadosť zamietnu."*

Zneistení ľudia, na ktorých sa z každej strany valia správy o kríze a prepúšťaní, oveľa viac zvažujú, či si kúpia nový nábytok alebo elektroniku. A ešte viac sa zamyslia, ak si na takúto investíciu musia požičať. Menší záujem cítia najmä tie spoločnosti, ktoré poskytujú splátkové úvery. Poskytovatelia hotovostných pôžičiek zatiaľ nie. Kto nevyhnutne potrebuje peniaze, ten si ich požičia kríza-nekríza, dôvodia.

Pozitívnu správou pre pôžičkové spoločnosti mohlo byť, že mnoho z niekdajších bankových zákazníkov prísnejším bankovým sitom neprejde. A obráti sa na alternatívnych poskytovateľov. Zároveň na trhu zostalo viac miesta po spoločnostiach, ktoré z trhu odišli. Najprv CitiFinancial a Beneficial Finance. No aj zostávajúce firmy zvýšili počet zamietnutých žiadostí. Zabezpečiť väčšie objemy sa snažia tak, že preklepnutým záujemcom požičajú viac.

Tlak na agresívny predaj a masívne objemy vymenili za lepšie portfólio. Jeho mierne zhoršovanie už pociťujú a je pravdepodobné, že horšie časy majú ešte pred sebou. Ekonomika klesá, počet nezamestnaných ďalej rastie a prognózy nie sú ružové. Ak aj hospodárske oživenie príde, pribúdanie voľných pracovných miest bude zaostávať. (www.etrend.sk)

Z aktuálnej ekonomickej situácie vyplýva, že na trhu existujú výrazné zmeny v dopyte, v cieľových skupinách a potrebách spotrebiteľov, na ktoré je nutné v záujme prosperity spoločnosti reagovať. Dôležité je tiež reagovať na budúci vývoj, ktorý je však ťažké predikovať.

Nasledujúce kapitoly sa budú venovať konkrétnej pôžičkovej spoločnosti, a skúmaniu marketingovej stratégie a jej zmien v závislosti na aktuálnom ekonomickom prostredí.

### **3.4 Charakteristika auditovanej spoločnosti**

Spoločnosť je súčasťou holdingu s kapitálovou účasťou vo viacerých oblastiach slovenského hospodárstva. Holding si vytvoril stabilitu a vlastné finančné zázemie najmä vďaka schopnosti rýchlo reagovať na požiadavky meniaceho sa trhu, dobrom rozložení portfólia svojich aktivít. Spoločnosť je lídrom na trhu krátkodobých úverov. Jej činnosťou je poskytovanie krátkodobých finančných úverov z vlastných zdrojov a správa a riadenie pohľadávok z tejto činnosti vyplývajúcich. Spoločnosť poskytuje úvery fyzickým osobám a živnostníkom vo všetkých regiónoch Slovenska prostredníctvom zmluvnej siete pracovníkov obchodnej služby a siete kontaktných miest.

#### **3.4.1 Misia – poslanie spoločnosti**

Zmyslom existencie spoločnosti je pomáhať ľuďom preklenúť krátkodobý nedostatok finančných prostriedkov najrýchlejším, najjednoduchším a najdostupnejším spôsobom. Zabezpečiť klientom pohotovú a čo najširšie portfólio pôžičiek, dynamicky prispôbované trendom a ponuke na trhu. Zákaznícka orientácia znamená pružne reagovať na potreby zákazníkov a na nálady na trhu. Orientácia na zákazníka je logickým dôsledkom dynamického vývoja trhu a tomu zodpovedajúcich nárokov a požiadaviek zákazníkov. Spoločnosť podniká spoločne nielen s obchodnou štruktúrou, ale aj s klientom. Vytvára tiež priestor pre dlhodobé podnikanie pre ľudí v regiónoch.

#### **3.4.2 Vízia – kým chce spoločnosť byť**

Je to predstava vrcholového manažmentu o zmysle podnikania spoločnosti o tom, v ktorých oblastiach sa bude angažovať a čím sa chce stať v dlhšom časovom horizonte. Spoločnosť sa usiluje byť najrýchlejším a najdostupnejším poskytovateľom finančných pôžičiek s najvýznamnejšou znalosťou značky v regióne, v ktorom podniká.

Podľa Lošťákovej (2005) by sa mala definícia vízie týkať troch dimenzií :

- skupiny zákazníkov, ktoré budú obsluhované, t.j. rozsah trhu
- potreba zákazníkov, ktorá bude uspokojovaná
- technológia uspokojovania týchto potrieb.

#### **Hodnotenie audítora: splnené**

Zo zadefinovanej misie a vízie spoločnosti vychádza, že spoločnosť presne vie, kým chce na trhu byť, ako sa profilovať, aby mala šancu na úspech. Spoločnosť v nej popisuje parametre podnikania vrátane rozsahu pôsobenia na trhu, pozície na trhu, popisuje uspokojované potreby a technológiu ich upokojovania.

#### **3.4.3 Politika kvality spoločnosti**

- Poskytovať najrýchlejšie pôžičky.
- Usilovať sa o to, byť najpohodlnejším partnerom pre klientov.
- Disponovať najrôznorodejším spôsobom splácania splátok podľa osobných preferencií každého klienta.
- Poskytovať klientom a verejnosti najlepšiu dlhodobú perspektívu na základe zásad partnerstva a vzájomnej výhodnosti.
- Zabezpečovať najkvalitnejšie pokrytie trhu na celom území SR.
- Byť najbližšie zákazníkovi, POS, monitorovať požiadavky zákazníka aj interného zákazníka, vyjadrovať sa k nim, inovovať na ich základe a neustále ich skúmať.
- Snažiť sa neustále zlepšovať situáciu svojich klientov, obchodných partnerov a verejnosti.
- Striktne dodržiavať požiadavky legislatívy a profesijných organizácií, ktorých je spoločnosť členmi.

#### **3.4.4 Spoločnosť s certifikátom kvality ISO**

Kvalitný zákazník je najvyššou hodnotou spoločnosti. Všetko, čo spoločnosť vo svojich projektoch robí podriaďuje krédu, aby z jednorazových klientov vytvárali celoživotných kvalitných zákazníkov. Pre nich chce byť spoľahlivým partnerom. Partnerom, ktorý je vždy k dispozícii a ktorý vždy včas vie, čo nové mu spoločnosť prinesie, ktorý vie, ako

reklamovať nekvalitu a ktorý sa má v prípade nekvalitnej práce možnosť obrátiť na ľudí, ktorí sa reklamáciou budú aktívne zaoberať. Aj kvôli tomu získala spoločnosť v októbri 2006 certifikát ISO 9001. ISO tvorí sieť národných inštitútov, zaoberajúcich sa technickou normalizáciou, skúšobníctvom a preukazovaním zhody zo 157 krajín. Certifikát ISO je pre zákazníkov prínosný v tom, že ako organizácia dokáže spoločnosť lepšie načúvať potrebám klientov aj obchodníkov, takže nepretržite zvyšuje konkurencieschopnosť. Certifikácia štandardami kvality ISO vypovedá o tom, že spoločnosť pri riadení práce a zavádzaní novinek do svojich produktov maximálne dbá na to, aby dokázala nové veci v službách a produktoch rozvíjať plánovito, systematicky a bez zbytočných zmätkov o nich informovali svojich ľudí na oddeleniach, svojich klientov a aby všetci spoločne dohodnuté pravidlá aj dodržiavali. Súčasťou tohto je aj pravidelné hodnotenie výkonu každého človeka v spoločnosti, ktoré je pre každého dôležitým zrkadlom, ako prispieva k plneniu cieľov.

#### **Hodnotenie audítora: splnené**

Poslanie, vízia aj politika kvality spoločnosti sú formulované v jasne a trhovo orientovanom zmysle a zodpovedajú súčasnej vnútornej a vonkajšej konkurenčnej pozícii spoločnosti v trhovom priestore.

#### **3.4.5 Segmentácia trhu – cieľový trh**

Cieľovým trhom je trhovú segment, ktorý bol vybratý, pretože firma verí, že jej ponuka je najvhodnejšia pre týchto konkrétnych zákazníkov. (SOLOMON – MARSHALL – STUART, 2006).

Trhový segment spoločnosti sa skladá z klientov, ktorí na súbor marketingových stimulov spoločnosti reagujú podobným spôsobom. Spoločnosť sa naďalej zameriava na stále spotrebiteľské trhy, ktoré možno popísať takto:



Tabuľka č. 1. Segmentácia trhu

<p><b>1. Geografická segmentácia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Slovensko</li> </ul>	<p>= obyvatelia SR</p>
<p><b>2. Demografická segmentácia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pohlavie</li> <li>▪ vek</li> <li>▪ povolanie</li> <li>▪ príjem</li> </ul>	<p>= neohraničené</p> <p>= od 18 rokov, spôsobilí na právne úkony</p> <p>= zamestnanci, živnostníci, študenti, dôchodcovia, materská dovolenka</p> <p>= priemerný a nízky</p>
<p><b>3. Psychologická segmentácia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ náročnosť zákazníkov</li> <li>▪ frekvencia nákupu</li> <li>▪ postoj k značke</li> <li>▪ motivácia ku kúpe</li> </ul>	<p>= priemerne nároční až nenároční</p> <p>= neobmedzená, predpokladá sa spodná hranica 1x ročne</p> <p>= naklonenosť k značke</p> <p>= vyriešenie momentálnej krízovej finančnej situácie.</p>

### 3.5 Vývoj spoločnosti v číslach

#### 3.5.1 Rast obchodných prípadov

Od roku 2001 spoločnosť takmer každoročne sleduje úspešný nárast obchodných prípadov. Vzhľadom na to, že buduje dlhodobu ziskovú spoločnosť s udržateľným rastom, je táto štatistika pozitívnym ukazovateľom vývoja spoločnosti.

*Tabuľka č. 2 Rast obchodných prípadov*

<b>rok</b>	<b>počet uzatvorených zmlúv</b>
2001	15 564
2002	23 884
2003	29 193
2004	27 199
2005	29 573
2006	34 852
2007	40 133
2008	46 526
2009	43 697

### **3.5.2 Poskytnuté objemy**

Nielen počet obchodných prípadov z roka na rok rástol, ale aj objemy poskytnutých finančných prostriedkov rástli a to aj v súvislosti s možnosťou „disciplinovaného“ klienta požiadať o ďalšiu - výhodnejšiu pôžičku.

*Tabuľka č. 3 Poskytnuté objemy*

<b>rok</b>	<b>objem poskytnutých pôžičiek v tis. Sk</b>
2001	136 024
2002	266 224
2003	345 196
2004	354 401
2005	419 970
2006	519 551
2007	573 301
2008	658 522
2009	510 374

### **Hodnotenie audítora: splnené**

V rokoch 2008 a 2009, kedy sme aj na Slovensku zaznamenali ekonomickú krízu, počet poskytnutých úverov oproti roku 2008 klesol. Keď však tieto ukazovatele porovnávame s predošlými rokmi, je evidentné, že kríza nemala zásadný dopad na celkovú produkciu spoločnosti, čo však neplatí o kvalite splácania. To je hlavný negatívny dopad krízy na podnikanie spoločnosti. Tak isto objem nových úverov klesol, čo sa dá pripísať najmä väčšej opatrnosti spoločnosti nielen voči dlžníkom ale aj voči platnej a pripravovanej legislatíve.

Trh krátkodobých úverov však nie je veľký a zahŕňa približne 7% ekonomicky aktívnej populácie. Počet uzatvorených zmlúv je preto významným úspechom spoločnosti ako celku, jej organizácie, procesov, prístupu ku klientom a celkovej stratégie.

## **3.6 Konkurencia**

Aby spoločnosť mohla efektívne naplánovať svoje konkurenčné stratégie, potrebuje zistiť o svojej konkurencii všetko, čo sa dá. Neustále musí porovnávať svoje produkty, ceny, distribučné kanály a spôsoby komunikácie so svojimi najbližšími konkurentmi. Tak môže nájsť možné oblasti konkurenčných výhod a nevýhod. (Kotler, 2007)

### **3.6.1 Identifikácia konkurencie podľa produktovej a cenovej kategórie**

Čím viac sa stratégia jedného podniku podobá na stratégiu iného podniku, tým viac si konkurujú. V prvom kroku je preto dôležitá identifikácia konkurenčných firiem podľa produktovej a cenovej kategórie. Zoznam najdôležitejších konkurentov sa nachádza v nasledujúcej tabuľke č. 4.

Tabuľka č. 4 Zoznam konkurenčných spoločností

SPOLOČNOSŤ	PRODUKT	OBJEM v EUR	SPLATNOSŤ	RPMN (%)
Beneficial Finance	Osobný úver	n	n	n
Cetelem	Pôžička Cetelem	330 – 16600	6 – 72 mesiacov	11 – 36
CitiFinacial	bezúčelový spotrebný úver	330 – 20000	6 – 60 mesiacov	9,8 – n
Consumer Finance Holding	Slovenská požičovňa	330 – 1660	6 – 60 mesiacov	33 – 76
Essox	Priama pôžička	330 – 1660	do 4 rokov	50 <sup>1</sup>
GE Money	Vianočná Expres pôžička	330 – 6640	12 – 72 mesiacov	15 – 25 <sup>2</sup>
Home Credit	Pôžička na telefón	330 – 3320	n	22 – n
Profireal Slovakia	Pôžička online	200 – 5510	1 – 4 roky	52 – 161
Provident Financial	Pôžičky do domácnosti	100 – 1330	6 – 36 mesiacov	221 – 516
Telervis Plus	Kešovka	270 – 1660	5 – 26 týždňov	855 – 1100
	Bonus	1330 – 3320	3 – 12 mesiacov	65 – 107

n – nedostupný údaj;

<sup>1</sup> Cena približne v strede úrokového intervalu

<sup>2</sup> Úroková sadzba

Zdroj: údaje jednotlivých spoločností, internetové stránky a úverové zmluvy

### 3.6.2 Analýza komunikačných stratégií vybraných konkurentov na internete

O charaktere spoločností napovedá aj to, akým spôsobom o podmienkach produktov svojich klientov informuje. V nasledujúcej časti budú analyzované komunikačné stratégie vybraných spoločností na internete.

Väčšina internetových stránok konkurentov sú na informácie skúpe. Argument, že ich cieľová skupina prístup k internetu väčšinou nemá, neobstojí. Ak má firma na stránke číslo telefónnej linky, môže tam mať aj parametre produktov a úverové zmluvy.

Existujú spoločnosti, ktoré na internete neposkytujú ani najužší informačný servis. „Veríme, že Vám naše stránky poskytnú všetky potrebné informácie,“ oslovuje klientov spoločnosť **Beneficial Finance** z finančnej skupiny HSBC. Klient si pritom neurobí ani zbežný obraz o cene. Stránka je len akýmsi sprostredkovateľom, ktorý má potenciálnych záujemcov nasmerovať do jedinej pobočky v Bratislave. Alebo na telefonistku, ktorá kontaktné údaje posunie ďalej akejsi kompetentnej osobe. Ani za tri dni sa neozvala. Spoločnosť v súčasnosti avizuje, že ukončuje svoju činnosť a už neposkytuje služby novým zákazníkom. (www.etrend.sk)

Stránka **GE Money** je síce bohatá, no ani tu sa záujemca o cene úveru nedozvie veľa. Dokonca aj upútavka na vzorový príklad sa obmedzuje na možnú výšku akontácie. Všetko sa má klient dočítať až v zmluve. Spoločnosť tak isto v súčasnosti avizuje, že sa zameriava už iba na existujúcich zákazníkov a od novembra roku 2008 neuzatvára žiadne nové zmluvy. (www.etrend.sk)

#### **Home Credit**

Akcia Home Creditu zo skupiny PPF motivuje k poctivosti. Dlžníci s dobrou históriou môžu pri splnení viacerých podmienok získať poukážku na zľavu z ceny ďalšieho kupovaného tovaru na splátky. No Home Credit sa nespolieha iba na to. Podobne ako ďalšie firmy rozšíril paletu produktov o bezúčelové úvery. Preferuje ich čoraz viac klientov. Telefonickú pôžičku Home Creditu si záujemcovia za prvý rok jej existencie vytočili 250-tisíckrát. Priemerne si takto požičiavajú 30-tisíc korún. „Telefonisti“ už tvoria 27 percent obchodu Home Creditu na Slovensku. Firma prezentuje, že pri tejto forme neúčtuje poplatky za vybavenie, vedenie ani predčasné splatenie úveru. No údaje o cene

úveru získa klient až v úverovej zmluve. Na stránke chýbajú. „Štandardné úrokové sadzby sa pohybujú medzi 20 a 30 percentami a RPMN ich kopíruje,“ znela vysvetlivka v dotazníku TRENDU. (www.etrend.sk)

### **Kešovka**

Spoločnosť Telervis Plus sa pri hodnotení klienta spolieha takmer výhradne na úsudok jej terénnych pracovníkov. A na vlastnú dlhoročnú databázu klientov. Ponúka rýchle hotovostné pôžičky pod výstižným názvom Kešovka. Klient o produkte nezíska podrobné informácie inak ako na stretnutí s obchodným zástupcom. V pohodlí vlastného bytu. To je podmienka. „Domácnosť o človeku veľa napovie,“ vysvetľuje obchodná manažérka spoločnosti Telervis Plus Adriana Pomajbová. Zariadenie pritom nie je to, čo si ňou vyškolení pracovníci prioritne všimajú. „Schválila som pôžičku babičke, ktorá kúrila v piecke, ale mala presne spočítané, aké sú jej mesačné výdavky, a jednotlivé šeky mala zoradené jeden vedľa druhého,“ opisuje A. Pomajbová. Nezodpovedných dlžníkov odhaľujú kontrolnými otázkami. Napríklad tou, čo urobia, ak prídu o prácu. Optimistické „nejako bude“ nie je u veriteľov práve obľúbené. Obchodní zástupcovia pracujú v známom regióne. Často poznajú ľudí i firmy, ktoré ich zamestnávajú. No pravdepodobnosť, že sprostredkovateľ klienta neodhadne, nie je nízka. Ak sa k tomu pridá cieľová skupina, ktorú firma oslovuje, a rýchlosť, s akou peniaze požičiava, podiel nedobytných pohľadávok musí byť v porovnaní s iným typom spoločností vyšší. Ďalšie náklady vyvoláva osobný spôsob vyberania splátok. RPMN? Pri kešovkách – úveroch do 1660 eur s týždňovými splátkami – dosahuje tisíc percent. No základný vzorec RPMN počíta s mesačnými splátkami. Ak by klient platil mesačne, miera nákladov by klesla na polovicu. „Ľudí upozorňujeme, že sú to drahé peniaze,“ hovorí A. Pomajbová. Takýto druh úveru môže podľa nej ľuďom vyhovovať iba vo výnimočných situáciách. (www.etrend.sk)

### **Provident Financial**

Pre Provident Financial je úver inkasovaný v domácnosti základom obchodnej stratégie. Jej špecializáciou sú malé nezabezpečené hotovostné úvery doručované pomocou obchodných zástupcov priamo do domácností zákazníkov alebo bezhotovostný prevod na účet klienta. Na Slovensku pracuje pre spoločnosť vyše 300 zamestnancov a 1 700 obchodných zástupcov. Zmluva má byť podľa Providentu transparentná a zákazník by mal chápať produkty aj ich náklady. Internetová stránka tomu zodpovedá. Jednoduchá kalkulačka navedie každého klienta na optimálny produkt. Hoci RPMN nevypočíta,

zvedaví klienti ju môžu nájsť vo vzorovej zmluve alebo medzi často kladenými otázkami. (www.etrend.sk)

### **Triangel, Quatro, Slovenská požíčovňa**

Oveľa viac potenciálny dlžník vyčíta zo stránok patriacich dcére VÚB banky, firme Consumer Finance Holding. Spadajú pod ňu značky Triangel (predaj cez katalóg), Quatro (nákup na splátky) a Slovenská požíčovňa (malé hotovostné pôžičky). Quatro má na webe kalkulačku, ktorá vyráta všetky potrebné údaje. Splácať možno v viacerých časových variantoch. No sú stanovené tak, že sa ťažšie porovnávajú s konkurenciou. Najkratšie to môže trvať pol roka, potom 10, 15, 20 alebo 30 mesiacov. Katalóg Triangel je na prvý pohľad lacnejší. V prehľadných tabuľkách sa objavujú náklady najviac 50 percent, najmenej nula. No ceny výrobkov v katalógu nefigurujú samostatne. A tie prepočítané sú približne o desatinu vyššie ako maloobchodné ceny iných predajní. (www.etrend.sk)

### **Cetelem**

Najviac sa klient dočíta na stránke Cetelemu zo skupiny BNP Paribas. Preferuje označenie finančná spoločnosť špecializujúca sa na spotrebiteľské úvery. Skôr ako so spoločnosťami poskytujúcimi drahé hotovostné pôžičky sa chce porovnávať s bankami. Má prečo. Cena jej produktov je s nimi porovnateľná alebo o málo vyššia. Poctivo informuje o obchodných výsledkoch a produktoch. Na webe má jednoduchú kalkulačku, ktorá prepočíta splátky, úrokovú sadzbu i RPMN. Nechýba ani cenník či „mikro“ všeobecné podmienky. To jediné sa jej dá vyčítať, drobné písmenká sú až príliš drobné. Na pohodlné čítanie textu je vhodná veľkosť písma aspoň desať, ňou použitý polovičný font študovanie podmienok znemožňuje. (www.etrend.sk)

### **Profireal**

Profireal Slovakia charakterizuje svoje produkty sloganom „úver, ktorý dostanete“. Prezентuje, že poskytne úver každému, kto má preukázateľný príjem, nech je akýkoľvek. Je pozitívne, že firma má na internetovej stránke zmluvné podmienky. Hoci aj tu použitý font veľkosti 4,5 je takmer nečitateľný, oplatí sa siahnuť po lupe. Inak sa totiž klient len ťažko dozvie, že úvery sú revolvingové. A zmluva je uzatváraná na dobu neurčitú. Revolving znamená „automatické zvýšenie schváleného úveru“. O koľko, to závisí od toho, akú splatnosť pôvodne vyžiadaný úver má. Minimálne môže ísť o 12-, maximálne o 24-násobok mesačnej splátky. (www.etrend.sk)

Väčšími písmenami na žiadosti o poskytnutie úveru Profireal informuje klienta, že i keď nedosiahne na požadovanú bonitu, môže dostať peniaze. Cena útechy – šesťtisíc korún na 30 mesiacov s mesačnou splátkou 550 korún. A najvyššia možná RPMN 160 percent. Ak klient vyslovene nezaškrtnie kolónku „nesúhlasím s poskytnutím úveru 6 000“, takýto úver získa aj s možnosťou ďalšieho revolvingu. Ako jeden z mála používa Profireal na ručenie vlastnú zmenku. (www.etrend.sk)

### **Hodnotenie audítora: čiastočne splnené**

Spoločnosti nemožno vytknúť komplexnosť poskytovania informácií prostredníctvom jej webovej stránky, čo je problémom väčšiny jej konkurentov. Nechýba tu vzorová zmluva ani kalkulačka, hoci tá porovnateľný ukazovateľ RPMN nevypočíta.

Ani jedna z menovaných konkurenčných spoločností nemá záujem o klientov, ktorí dlhy nesplácajú. Všetky sa snažia minimalizovať riziko nedobytných úverov. Na to používajú rôzne nástroje. A odlišné majú aj metódy prístupu ku klientovi, ktorý má so splácaním problémy. Najradšej požičiavajú overeným klientom, ktorí už ich produkt využili a čo je najdôležitejšie – splácali ho načas.

Z vyššie uvedeného porovnania produktov a stratégií spoločnosti je zrejmé, že každá zo spoločností sa svojimi produktmi zameriava na podobnú cieľovú skupinu zákazníkov. Kým banky sa orientujú svojimi úverovými produktmi predovšetkým na bonitnejších zákazníkov, ktorí si zvyčajne požičiavajú vyššie sumy s dlhšou dobou splatnosti, úvery pôžičkových spoločností využívajú klienti s nižšou bonitou, pre ktorých je dôležité predovšetkým rýchle a komfortné vybavenie úveru.

Hlavnou konkurenčnou výhodou spoločnosti oproti konkurenčným spoločnostiam je jej spôsob distribúcie. Tento spôsob doposiaľ nevyužíva žiadna spoločnosť poskytujúca krátkodobé bezúčelové pôžičky.

### **Návrh opatrení:**

Vstup do registra SOLUS alebo NRKI.

Čím chce pôžičková spoločnosť poskytovať lacnejšie produkty a tým byť vo výhode oproti konkurencii, tým viac si musí strážiť rizikovú maržu. Spoločnosť v tomto rizikovom období nijak zásadne nesprísnila podmienky na poskytnutie pôžičiek. Vzhľadom na dopad



krízy na kvalitu splácania by bolo vhodné vstúpiť do systému, na základe ktorého je možné preveriť platobnú ne/schopnosť klientov. Zopár organizácií si vymieňa informácie o neplatičoch v združení Solus. Viac sa však pravdepodobne dozvedia tie firmy, ktoré sa pripravujú na vstup do pozitívneho nebankového registra.

Odporúča sa Nebankový register klientskych informácií, ktorý bol uvedený do prevádzky 25. júna 2008. Hlavným cieľom Nebankového registra klientskych informácií (NRKI) je vzájomná výmena dát veriteľov o bonite, dôveryhodnosti a platobnej morálky klientov. Databáza NRKI je podsystem Centrálného registra dlžníkov a medzinárodného systému CERD, ktorý zhromažďuje pozitívne aj negatívne informácie ekonomických subjektov, s účelom získať ucelený obraz hospodárenia klienta. Prevádzkovateľom registra je spoločnosť NBCB – Non Banking Credit Bureau založená ôsmimi spoločnosťami: ČSOB Leasing, BOF, Volkswagen Finančné služby, VB Leasing SK, Tatra-Leasing, UniCredit LEASING Slovakia, GE Money a Consumer Finance Holding. Register získava a zhromažďuje údaje od nebankových finančných inštitúcií a zabezpečuje ich spracovanie v Nebankovom registri klientskych informácií. Prostredníctvom Klientského centra zabezpečuje služby klientom Nebankových finančných inštitúcií súvisiace s informáciami, ktoré sú o nich spracované v Nebankovom registri klientskych informácií.

### **3.6.3 SWOT analýza**

Výsledkom SWOT analýzy je presné vymedzenie silných a slabých stránok spoločnosti, ktoré sa vzťahujú na jej vnútornú i vonkajšiu situáciu.

#### **Silné stránky (Strenghts) vo vnútri spoločnosti:**

- výkonný kolektív so silným zmyslom pre zodpovednosť a tímovú prácu
- aktívny a dynamický manažment
- podnikavý duch a schopnosť zostať flexibilným a rýchlo sa prispôsobovať zmenám prostredia
- finančne silné zázemie materskej spoločnosti
- vysoký podiel vlastného kapitálu
- dobré vnútorné i vonkajšie vzťahy: s klientmi, obchodnými partnermi, verejnosťou, zamestnancami a vlastníkami.

- stabilné zázemie na slovenskom trhu
- certifikát systému riadenia kvality podľa normy ISO 9001.

#### **Medzi silné stránky spoločnosti navonok by sme mohli zaradiť:**

- spoločnosť má druhú najvyššiu spontánnu znalosť značky v segmente
- komunikuje prostredníctvom všetkých hlavných mediálnych kanálov
- každý rok pripravuje pre klientov 4 sezónne promotion s unikátnou ponukou
- niektoré z produktov dosahujú pri výške poskytovaného úveru minimálnu úrokovú sadzbu na trhu.
- výkonná sieť obchodných zástupcov
- unikátny model distribúcie, ktorý nemá obdobu u žiadnej konkurencie.

#### **Ako slabšie stránky (Weaknesses) by sme mohli spomenúť:**

- obmedzené finančné zdroje pre rast, reklamu a ďalšiu marketingovú komunikáciu
- neziskoví a problémový obchodný zástupcovia.

#### **Príležitosti (Opportunities)**

- maximalizovať a skvalitňovať obchodné miesta pre zlepšenie komunikácie s klientom
- s tým spojené zvýhodnenie oproti iným konkurenčným spoločnostiam
- odchod niektorých pôžičkových spoločností z trhu
- vstup do združenia SOLUS alebo nebankového registra klientskych informácií
- ochota obyvateľstva zadlžovať sa, pričom „život na dlh“ je vnímaný čoraz menej ako ohrozujúca záležitosť.
- vernosť zákazníkov.

#### **Ohrozenia (Threats)**

- zásadný hospodársky pokles, ktorý môže ovplyvňovať potencionálny dopyt
- rastúci počet pôžičkových spoločností na trhu SR
- poskytovanie „rýchlych“ pôžičiek bankami SR

- platobná neschopnosť klientov
- s tým spojený nárast nákladov na vymożenie pohľadávok
- s rizikom spojená neistota návratnosti financií
- migrácia predajnej sily ku konkurencii.

### 3.7 Marketingový mix spoločnosti

Na realizáciu hodnotenia marketingového prostredia a všetkých významných vplyvov, ktoré na spoločnosť pôsobia, je nutné dôkladne poznať nielen vonkajšie prostredie firmy, ale ho aj účelne kombinovať s vhodným využívaním marketingových nástrojov, čo má za následok vytváranie relatívnej konkurenčnej výhody, čo v konečnom dôsledku povedie k dosiahnutiu firemných cieľov.

V odbornej literatúre sú uvádzané štyri hlavné nástroje marketingového mixu, tzv. 4P – produkt, cena, distribúcia a marketingová komunikácia. S rozdielnou intenzitou ich využíva každá spoločnosť, dôležité však je, aby jednotlivé nástroje boli účinne zladené.

#### 3.7.1 Produkt a cena

**Produktom** spoločnosti je schopnosť rýchlo reagovať na potrebu finančných prostriedkov fyzických osôb a živnostníkov a túto potrebu za dohodnutú cenu uspokojiť. Báza produktu je finančný úver, ktorého podmienky sa menia v čase a mení sa aj doplnkový benefit pre klienta z čerpania úveru. Zmeny v splatnosti, vo finančnom objeme, v podmienkach, ktoré klient splňa pre pridelenie úveru a benefity produktu alebo zľavy na produkte – to sú odlišovacie znaky produktu.

Rozpätie poskytovaných úverov je od 100 EUR do 3500 EUR.

Rating klienta sa vytvára ako výsledok jeho platobnej disciplíny v štyroch fázach:

1. fáza: 100 – 500 EUR
2. fáza: 600 – 800 EUR
3. fáza: 900 – 1 400 EUR
4. fáza: 1 700 – 3500 EUR

Úver môže byť poskytnutý:

- zamestnaným v trvalom pracovnom pomere
- dôchodcom a osobám poberajúcim invalidný dôchodok
- živnostníkom
- osobám s iným preukázateľným pravidelným príjmom.

Pravidlá, ceny úverov, formuláre a zmluvy spojené s úverom sú záujemcom verejnosti dostupné:

- na internetovej stránke spoločnosti
- na viac ako 90-tich obchodných miestach v SR
- na vyžiadanie u 200 POS
- faxom zdarma v zákazníckom centre spoločnosti.

K poskytnutiu úveru nevyžaduje spoločnosť žiadne ručenie, minimálna doba splácania úveru je 1 mesiac a maximálna 12 mesiacov v mesačných splátkach. Zmluvu o úvere je možné uzatvoriť prostredníctvom POS a to v mieste trvalého, resp. prechodného bydliska klienta. Po predložení potrebných dokladov správne vyplnených a následnom schválení Žiadosti o úver vedením spoločnosti, POS spíše s klientom Zmluvu o úvere. Po podpise tejto zmluvy klient obdrží úver v hotovosti.

**Cenou** sa podľa všeobecných podmienok poskytnutia úveru rozumie dlžná suma, ktorú je klient povinný vrátiť stanovená takto: poskytnutý úver + poplatok. Tretina poplatku predstavuje dohodnutý úrok a zvyšné dve tretiny zahŕňajú náklady na vypracovanie a uzatvorenie zmluvy o úvere spolu so všetkou administratívou s tým spojenou. Výška úroku sa odvíja od doby splácania úveru.

Informácie v prehľadných tabuľkách o výške poplatku, ktorý sa odvíja od výšky úveru a doby splácania, po dohode so spoločnosťou neuvádzam.

### **Špecifiká produktu a ceny**

Spoločnosť v roku 2009 vsadila na verných a kvalitných klientov a na ich motiváciu využiť opätovne produkt spoločnosti a riadne si plniť svoje povinnosti nasadila tieto nástroje:

- pre vybraných klientov, ktorí využívajú služby spoločnosti opakovane a riadne si plnia svoje záväzky, ponúka spoločnosť unikátny **produkt**, ktorý šetrí nielen peniaze klientov ale aj ich čas. Vďaka tomuto produktu vybaví overení klienti pôžičku takmer bez dokladov. Pri treťom úvere siahajú mimoriadne zľavy až do výšky minimálnej mzdy.
- **Súťaž**, ktorá je podporným marketingovým nástrojom sa môžu zúčastniť len tí klienti, ktorí uzatvoria so spoločnosťou zmluvu o úvere a zároveň ju riadne splatia v rámci dohodnutého splátkového kalendára. Princíp spočíva v tom, že akékoľvek želanie klienta alebo akýkoľvek sen, po ktorom klient túži, no nemôže si ho splniť, môže pri uzatvorení zmluvy o úvere vložiť do obálky. Každý mesiac spoločnosť splní šťastnému klientovi toto želanie do výšky 1500 eur. Tento nástroj využívajú POS aj pri komunikácii s klientom o splácaní ako jeden z prostriedkov pozitívnej motivácie klienta ku splácaniu.

### **Obsadenie nového segmentu trhu**

Spoločnosť v tomto období rozpoznala svoju príležitosť a rozšírila počet zákazníkov v oblasti, ktoré pre ňu doposiaľ neboli veľmi zaujímavé. Nasadila zaujímavý produkt pre živnostníkov:

- **daňovo výhodná pôžička** je určená pre drobných podnikateľov a živnostníkov, ktorí potrebujú riešiť menšie finančné výdavky okamžite. Vďaka rýchlosti čerpá živnostník maximum pre optimálne riešenie svojej finančnej situácie a rovnako tak optimalizuje daňové zaťaženie. Iba so zmluvami spoločnosti si tak živnostníci môžu všetky poplatky, ktoré v súvislosti s pôžičkou vzniknú, odpočítať zo svojho daňového základu.

### **Hodnotenie audítora: splnené**

Spoločnosť sleduje nielen zmeny v ekonomickom prostredí, ale aj zmeny na základe zásahu regulátora trhu alebo na základe potreby definovanej klientmi, pracovníkmi obchodnej služby, regionálnymi riaditeľmi alebo sú tieto nové potreby identifikované u zamestnancov. Spoločnosť preto realizuje na úrovni vedenia a úseku marketingu proces výskumu a vývoja nových produktov na báze krátkodobého úveru, ktorými približuje svoj produkt novým a potencionálnym klientom.

### Návrh opatrení:

Poskytovanie úverov aj nezamestnaným za podmienky, že poberajú podporu v nezamestnanosti a že prejdú dôkladným preverením klienta v registroch neplatičov. Možnosť zaviesť spoplatnený posun splátkového kalendára, ktorým spoločnosť prejaví ústretovosť v nepredvídateľných krízových situáciách klienta.

### **3.7.2 Distribúcia**

Keďže produktom spoločnosti je služba, nie je potrebné vlastniť sklady, riešiť dopravu a ostatné záležitosti spojené s materiálnym zaobchádzaním s výrobkami. Spoločnosť ale potrebuje sprostredkovateľov, ktorí pomáhajú zúčastneným stranám obchod uskutočniť.

Špecifikom spoločnosti je spôsob distribúcie. Spoločnosť má flexibilnú obchodnú štruktúru:

- 9 regionálnych pobočiek
- 9 regionálnych riaditeľov
- 200 pracovníkov obchodnej služby – obchodní zástupcovia po celej Slovenskej republike, ktorí prídu na požiadanie do domu klienta
- takmer 100 obchodných miest po celej Slovenskej republike, ktorých služby môžu klienti kedykoľvek využiť.

*Obrázok č. 1 Mapa SR – rozmiestnenie regionálnych pobočiek*



### **Vytvorenie obchodného miesta**

Spoločnosť v roku 2009 navrhla vytvoriť pre miesta obchodných stretnutí unikátnu konštatáciu vlastností a prevádzkových štandardov. Vsadila na interpersonálnu

komunikáciu s klientom v záujme pozitívneho formovania osobnosti predajcu aj zákazníka:

- Synchronne so zmenou obchodných miest zrealizovala zmenu v prístupe ku klientom z úradníckeho prístupu na poradenský prístup s ochotou načúvať problémom, ktorým klient čelí, tak aby toto miesto podporilo pri prvom kontakte s klientom prísľub niečoho nového, jedinečného a získalo si prívlastok ústretovej a rýchlej služby pre každého.
- Naplnila pri obsluhu klientov prísľub – „poradíme každému“ a integrovala do prístupu ku klientom poradenský prístup a s poskytnutím objektívnej rady klientovi.
- Spoločnosť aktívne komunikuje nielen s nedisciplinovaným klientom ale rovnako aktívne komunikuje a oceňuje kvalitných zákazníkov.
- Maximalizovala počet týchto miest ako miest pre kvalitnejší dialóg s klientom o jeho potrebách na 100.

#### **Fakty vyplývajúce z ratingu obchodných miest:**

- Najmenej navštívených obchodných miest bolo z Bratislavskej agentúry, najviac z Banskobystrickej agentúry.
- Najnižšia priemerná známka bola obchodného miesta Bratislavskej agentúry, najvyššia z Prešovskej agentúry.
- Svetelné boxy má len minimum obchodných miest, hoci podľa vykonanej kontroly je evidentné, že sú veľmi účinné v upútaní pozornosti a najmä pôsobia na podvedomie okoloidúcich aj v tme, či v noci.
- Silné stránky drvivej väčšiny obchodných miest boli: vybavenie tlačivami, reklamnými predmetmi, produktovými letáčikmi.
- Diskrétnosť obchodného miesta, ktorá pokrívá najmä v SNV a TN, znamená buď že sú tieto miesta umiestnené tak, že neexistuje ilúzia, že by klient mohol navštíviť inú prevádzku, alebo preto, že je dovnútra vidno a teda vidno klienta.

#### **Hodnotenie audítora: splnené**

Obchodné miesta spoločnosti sú strategickým nástrojom obchodu, ktoré menia komunikáciu z telefonickú na osobnú a približujú tak spoločnosť klientovi. Zároveň

poskytujú viac možností zistiť skutočnú potrebu klienta a reagovať na ňu. Toto miesto umožňuje behaviorálne preverenie klienta obchodným zástupcom, ohodnotenie klienta z hľadiska jeho finančnej kondície, poskytnutie poradenstva, schvaľovací proces, komplexnú administratívu spojenú s poskytnutím úveru, samotné vyplatenie finančných prostriedkov, pohľadávkový proces, upomienkový proces, finančný kaučing, prístup do informačného registra o realizovaných pôžičkách klienta. Zároveň pre cieľovú skupinu, ktorú spoločnosť obsluhuje, je vo väčšine týchto miest zabezpečená diskretnosť prístupu a jednoznačne pochopiteľné označenie pre ľudí s nižším vzdelaním. Celá skladba uvedených vlastností tohto miesta nemá konkurenciu v žiadnej inej finančne – poradenskej štruktúre bankovej či nebankovej.

### **3.7.3 Komunikácia**

**Interné médiá** spoločnosti zabezpečujú kvalitnú komunikáciu naprieč distribučnými kanálmi. Internými nástrojmi komunikácie spoločnosti sú smernice, oznamy na portály a portál, pravidelná porada vedenia spoločnosti, porada regionálnych riaditeľov, porady vedúcich, porady na regionálnych agentúrach, porady oddelení.

**Externá komunikácia** slúži najmä na retenciu kvalitných klientov a osobné odporúčanie. Externými komunikačnými nástrojmi spoločnosti sú sprievodca svetom pôžičiek, kompas osobných financií, web, email info, direct mailing, sms kampane, tv spoty, inzercia v Novom čase, Športe, SIPO.

**Obchodní zástupcovia** používajú riadkovú variantnú inzerciu v miestnych novinách, letáčky a trhacie oznamy, prezentácie obchodného miesta, roznášačov letákov, pútače, nálepky, vizitky, polep automobilov, žetóny do nákupných vozíkov, podlahové pútače, zlaté stránky.

#### **Aktualizácia webu spoločnosti**

V snahe prispieť k väčšiemu pohodliu a komfortu klientov spoločnosti, ktorí majú záujem o rýchlu pôžičku, sa spoločnosť v minulom roku rozhodla rozsiahlejšie rekonštruovať oficiálnu internetovú stránku. Spoločnosť pre tých, ktorí využívajú internet sprevádzkovala rýchlu kalkulačku (sekcie „výpočet výšky splátok“ alebo „spočítajte si to“...), vďaka ktorej si klienti môžu kedykoľvek vyrátať svoju splátku. Keď ju už poznajú, môžu žiadať o



pôžičku priamo na internete prostredníctvom formulára „nezáväzná žiadosť o pôžičku“. Na výber sú štandardné výšky pôžičiek i časové obdobie, na ktoré pôžičku spoločnosť poskytuje. Klientov, ktorí žiadajú o pôžičku, bude kontaktovať pracovník obchodnej služby. Dohodne si s klientom termín a môže ho navštíviť priamo doma. Na internetovej stránke zároveň klient nájde odkaz „potrebné doklady“, v ktorých je zoznam dokumentov, potrebných na poskytnutie pôžičky. Svoju zmluvu o poskytnutí pôžičky si môže pozrieť doma v pokoji, ak si ju stiahne zo sekcie „tlačivá do svojho počítača“. Ak má akékoľvek otázky, využije sekciu „často kladené otázky“ alebo sa priamo pýta pracovníka obchodnej služby či operátorov na bezplatnej infolinke 0800 155 155. V sekcii „novinky“ zasa nájde všetky aktuality týkajúce sa produktového portfólia spoločnosti alebo najnovšie informácie o aktivitách a podujatiach spoločnosti. Potencionálnych klientov určite zaujme možnosť vyhľadať si v sekcii „pracovníci obchodnej služby“ svojho sprostredkovateľa pôžičky – pracovníka obchodnej služby v konkrétnom regióne alebo meste. Ľuďom, ktorí hľadajú spoľahlivý vedľajší príjem s množstvom výhod, ponúka spoločnosť spoluprácu. Stačí vyplniť dotazník pre záujemcov o spoluprácu v sekcii Pracovné príležitosti. Odkaz „napíšte nám“ je zasa akousi knihou prianí a sťažností. Spoločnosť vyzýva na napísanie akejkoľvek pripomienky k práci spoločnosti a návrhov na zlepšenie.

#### **Hodnotenie audítora: čiastočne splnené**

Marketingové aktivity spoločnosti sú plánované a je zabezpečené aj vyhodnocovanie ich efektívnosti. Aktivity interného marketingu sú plánované skôr v krátkodobom horizonte, sú realizované s nižšou intenzitou, ako tomu bolo v predchádzajúcich obdobiach. Pozitívne sú zmeny v úprave webu, ktorý sprístupnil a sprehladnil všetky potrebné informácie pre klientov, čo sa javí ako ďalšia konkurenčná výhoda.

#### **Návrh opatrení:**

Zabezpečiť úspešnejšiu viditeľnosť na internete v porovnaní s konkurenciou, a to najmä vo vyhľadávaní v rámci google.sk a dostať sa tak na prvú stránku pri kľúčových slovách „úver“ a „pôžička“. Sfunkčniť službu e-target.

### 3.8 Súhrnné hodnotenie audítora

Rok 2009 bol v spoločnosti rokom stabilizácie. Bol začatý dosiahnutím hranice 250 000 uzatvorených zmlúv o úvere. Spoločnosť potvrdila svoju pozíciu medzi vedúcimi spoločnosťami na trhu krátkodobých hotovostných pôžičiek. Dosiahnutie tejto hranice je dôkazom opakovanej dôvery a uspokojenia očakávaní klientov s potrebou čerpania krátkodobých pôžičiek. Výrazné percento uzatvorených zmlúv totiž tvoria opakovaní klienti spoločnosti. Rekordný nárast však v súčasnosti predstavujú aj noví klienti migrujúci zo segmentu splátkových spoločností a spotrebiteľských úverov.

Spoločnosť sa na trhu úspešne profiluje, jej poslanie, vízia aj politika kvality sú formulované v jasne a trhovo orientovanom zmysle a zodpovedajú vnútornej a vonkajšej konkurenčnej pozícii spoločnosti.

Každoročný nárast počtu poskytnutých pôžičiek sa zmenil v roku 2009 v porovnaní s rokom 2008, kedy klesol počet uzatvorených zmlúv za rok z 46 526 na 43 697. Avšak v porovnaní s predošlými rokmi eviduje spoločnosť napriek tomuto poklesu výrazný nárast, čo znamená, že pokles v dopyte napriek súčasnému ekonomickému stavu nie je výrazný.

Trh krátkodobých úverov nie je veľký a zahŕňa približne 7% ekonomicky aktívnej populácie. Počet uzatvorených zmlúv je preto významným úspechom spoločnosti ako celku, jej organizácie, procesov, prístupu ku klientom a celkovej stratégie.

Kríza teda nemala dopad na produkciu spoločnosti, ale na kvalitu splácania, čo je hlavným negatívnym dopadom na podnikanie spoločnosti. Je preto nevyhnutné v záujme prosperity spoločnosti sa nielen orientovať na verných a osvedčených klientov, ale v prípade nových klientov sa zapodievať vstupom do jedného z registrov neplatičov.

Spoločnosť dlhodobo sledovala nielen zmeny v ekonomickom prostredí, ale aj zmeny na základe zásahu regulátora trhu alebo na základe potreby definovanej klientmi, pracovníkmi obchodnej služby, regionálnymi riaditeľmi alebo sú tieto nové potreby identifikované u zamestnancov. Spoločnosť preto realizovala na úrovni vedenia a úseku marketingu

proces výskumu a vývoja nových produktov na báze krátkodobého úveru, ktorými približuje svoj produkt novým a potencionálnym klientom a prispôsobuje sa tak zmenám na trhu.

Spoločnosť však v roku 2009 oproti minulým rokom dostatočne nevyhodnotila a nezrealizovala zber primárnych dát od zákazníkov o ich spokojnosti, čo znamená, že nemohla ani prijať opatrenia na základe takýchto zistení.

Napriek tomu však spoločnosť priniesla na trh nový produkt v podobe súťaže a zvýhodnený produkt, oba len pre verných a kvalitných klientov. Zároveň rozšírila segment o živnostníkov a rozsiahlo inovovala svoju webovú stránku.

Produktom spoločnosti je služba, ktorá je nehmotná. Na rozdiel od nehmotných nákupov, nemôže sa klient na službu najskôr pozerať ani s ňou nijak zaobchádzať pred tým ako si ju kúpi. Preto klienti spoločnosti pred nákupom hľadajú známky kvality a spoločnosť musí zaistiť, aby tieto dôkazy boli spotrebiteľom ľahko k dispozícii. Z tohto dôvodu sa spoločnosť snaží prekonať problém spojený s nemateriálnou povahou služieb poskytovaním vodítok materiálneho charakteru, ktoré klienta navadia ku kúpe (vzhľad zariadenia, design, logo, vzhľad zamestnancov, podoba reklamných prostriedkov, internetovej stránky, vizitky, hlavičkové papiere). Dôležitú úlohu hrá takisto doručenie služby a teda interakcia spoločnosti s klientom, ktoré sú komplexne zastúpené vo vytvorených pevných obchodných miestach.

Od vstupu konceptu týchto pevných obchodných miest vzniklo viac ako 100 týchto miest, ktoré umožňujú klientom prístup k riešeniu finančných problémov tak so splácaním pôžičiek spoločnosti ako aj iných finančných produktov poskytovaných na území Slovenska. Toto miesto s poslaním poradiť každému sa tak stalo za posledných 16 mesiacov miestom, kam sa chodia opakovane poradiť klienti iných finančných subjektov. Tento model distribúcie nemá žiadna spoločnosť poskytujúca krátkodobé pôžičky.

V minulosti sa dalo konštatovať, že najväčší podiel populácie by si hotovostnú pôžičku zobral v prípade nepredvídateľnej situácie, menší podiel populácie by mal záujem o hotovostnú pôžičku na nákup tovaru a relatívne najmenší podiel populácie by si zobral

hotovostnú pôžičku na krytie bežných výdavkov. V súčasnosti sa prejavil vzostup v nákupných kategóriách, keď sa podiel populácie, ktorá by si zobrala hotovostnú pôžičku na nákup bielej techniky takmer zdvojnásobil. Stále však dominuje využívanie pôžičiek v nepredvídateľných situáciách.

Dá sa predpokladať, že výskyt nepredvídateľných situácií v súčasnom ekonomickom prostredí bude narastať, s čím súvisí aj hrozba, že z poctivého klienta sa stane nezamestnaný neplatič. Spoločnosť by sa preto mala snažiť využiť všetky možnosti ako si zaistiť návratnosť poskytnutých prostriedkov. Najistejšou cestou, ako si zabezpečiť vrátenie požičaných peňazí, je ponúknuť starému poctivému zákazníkovi ďalší úver. Len to však spoločnosti dynamický rast nezabezpečí. Preto je pre spoločnosť, potrebné, aby si žiadateľa poriadne preverili, či umožnili aj nezamestnaným využiť služby spoločnosti, s čím súvisí potreba zavedenia určitých zmien v spoločnosti.

Celkovo sa dá vyhodnotiť, že spoločnosť je silne marketingovo orientovaná a kríza nezmenila nejakým závažným spôsobom dopyt po produktoch spoločnosti, mala však dopad na kvalitu splácania. Spoločnosť priebežne v súvislosti so zmenami ekonomického prostredia prispôsobuje produkt, distribúciu, pracuje s cenou aj komunikáciou tak, aby sa z existujúcich klientov stali verní a kvalitní a z potencionálnych klientov budúci kvalitní klienti. V zásade neexistujú veľké nedostatky v marketingovej stratégii spoločnosti, dajú sa však zaviesť opatrenia, ktoré zvýšia výkonnosť spoločnosti a ktoré sú dobrým predpokladom na plnenie cieľov spoločnosti.

### **3.9 Navrhované opatrenia audítora**

#### **Opatrenie č. 1**

##### ***Vstup do registra neplatičov***

Na schválenie úveru neznámemu klientovi je potrebné zaviesť dobrý skóringový model a databázy, kde si možno jeho platobnú históriu overiť. Na trhu existujú zatiaľ dva registre neplatičov.

Niekoľko rokov fungujúci *Solus* je združenie aktuálne ôsmich lízingových a splátkových firiem, ktoré si medzi sebou vymieňajú negatívne informácie o neplatičoch. V registri je aktuálne vyše 60-tisíc negatívnych záznamov. Za celý minulý rok sa na potenciálnych klientov pýtali členovia takmer 300-tisíckrát. Čo je približne rovnako ako predvlani. A podľa tajomníčky združenia Zuzany Krajčovičovej niektorí členovia narazia na neplatiča pri jednej z desiatich otázok. Solus podľa vzoru českej sestry rokuje o možnosti zapojenia aj s firmami z iných ako finančných sektorov, no zatiaľ bez výsledkov.

*Nebankový register klientskych informácií*, ktorý funguje od minulého roka, na rozdiel od Solusu obsahuje informácie aj o poctivých dlžníkoch. Pravdepodobnosť, že veriteľ informáciu o potenciálnom dlžníkovi nájde, bude väčšia. No najprv treba register informáciami naplniť.

#### **Opatrenie č. 2**

##### ***Možnosť spoplatneného posunu splátkového kalendára***

Počet zmlúv s omeškanými splátkami pribúda. Riziko, že sa klientovi nepodarí poctivo vrátiť požičané peniaze, vzhľadom na stále aktuálnu ekonomickú situáciu, neklesá.

Spoločnosť v súlade s rastúcou platobnou neschopnosťou svojich klientov môže pripraviť možnosť spoplatneného posunu splátkového kalendára a tak prejaviť pochopenie alebo ústretovosť, keď sa klient dostane do nepredvídateľnej situácie, ktorá nespadá do relevantných dôvodov pre posun splátkového kalendára bez poplatku. Za predpokladu, že klient vyvinie dostatočné úsilie, aby sa jeho dlh voči spoločnosti nestal splatný naraz, s čím

je spojená nielen penalizácia ale aj navýšenie dlhu o trovy exekučného konania, by bolo vhodné mu dať šancu na odklad splátok na dobu, ktorú si dohodne s obchodným zástupcom. Podmienkou pre zrealizovanie spoplatneného posunu splátkového kalendára je úhrada poplatku za takýto posun.

Hodnota spoločnosti by mohla týmto krokom v očiach svojich klientov stúpnuť, čo vyvolá dôveru a následnú vernosť klientov spoločnosti.

### **Opatrenie č. 3**

#### ***Poskytovať úvery aj nezamestnaným klientom***

Prognózy ohľadom nezamestnanosti na rok 2010 síce ohlasujú mierny posun vpred, avšak nezamestnaných stále pribúda. Spoločnosť v rámci rozšírenia svojho segmentu by mohla zasiahnuť aj skupinu nezamestnaných, ktorý ešte poberajú podporu v nezamestnanosti – čo by pre spoločnosť mohol byť postačujúci doklad o príjme klienta. Poskytnutie takéhoto úveru by však malo podliehať nielen prípadnej histórii klienta v spoločnosti ale aj databáze neplatičov.

### **Opatrenie č. 4**

#### ***Zabezpečiť službu e-Target***

V záujme väčšieho zviditeľnenia spoločnosti na internete pred jej konkurenciou by bolo vhodné zabezpečiť službu e-Target a to aj v súvislosti s úpravou webu, ktorú spoločnosť zrealizovala. Služba e-target je jedna z najefektívnejších internetových reklám, ktorá cieľi priamo na potencionálneho klienta. Zároveň počiatočná investícia tejto služby je nízka a výsledky sú presne merateľné.

## ZÁVER

Cieľ diplomovej práce, ktorým bolo zrealizovať marketingový audit vo zvolenej spoločnosti, resp. audit marketingovej stratégie spoločnosti, bol splnený.

V úvode realizovaného auditu marketingovej stratégie bolo charakterizované aktuálne ekonomické prostredie, ktoré pre spoločnosť predstavuje komplex ohrození ale aj príležitostí. Pokles slovenskej ekonomiky sa v najväčšej miere prejavil v znížení dopytu a z toho vyplývajúcich sekundárnych efektoch – zvýšenie nezamestnanosti, pokles spotreby a investícií. Charakteristika meniaceho sa ekonomického prostredia pomohla poukázať na potrebu ohodnotiť marketingovú stratégiu spoločnosti.

V ďalšej časti boli systematicky charakterizované, analyzované a hodnotené oblasti, ktoré odhalili súčasnú situáciu spoločnosti. V rámci auditu marketingovej stratégie spoločnosti bolo skúmané, či ciele a stratégie spoločnosti sú adekvátne prispôbované marketingovému prostrediu a jeho podmienkam, či poslanie spoločnosti je vyjadrené jasne a v marketingovo zrozumiteľných pojmoch a či je toto poslanie aj uskutočniteľné.

Dôležitou súčasťou auditu marketingovej stratégie bola analýza konkurenčných spoločností, ktoré boli charakterizované podľa vybraných kritérií. Zároveň boli skúmané aj ich komunikačné stratégie na internete. V tejto časti boli aj systematicky spracované jednotlivé zložky SWOT analýzy, čiže silné a slabé stránky spoločnosti, jej príležitosti a ohrozenia na trhu.

V súvislosti so súčasným ekonomickým prostredím bolo hodnotené, ako spoločnosť reagovala na súvisiace zmeny na trhu. Či spoločnosť prispôbila situácii produkt, rozšírila cieľový trh, zdokonalila distribučnú sieť, či zveľadila svoje pôsobenie na internete a týmto spôsobom udržuje svoj podiel marketingového úspechu na lepšej úrovni ako konkurencia – to bolo predmetom analýzy marketingového mixu spoločnosti, čo v konečnom dôsledku dotvorilo mozaiku informácií nezainteresovanému čitateľovi.

Každá analyzovaná oblasť marketingového auditu obsahuje v závere hodnotenie audítora, prípadne návrh opatrenia. Prínosom auditu jednotlivých oblastí je nájdenie strategických marketingových príležitostí, ktoré bola identifikované v súhrnnej časti práce.

Súhrnná časť práce obsahuje celkové hodnotenie spoločnosti audítorom na základe informácií získaných v analytickej a hodnotiacej časti s použitím znalostí audítora, čo predstavuje výsledok marketingového auditu.

V poslednej časti práce boli navrhnuté opatrenia na zlepšenie marketingovej výkonnosti spoločnosti. V rámci tohto výstupu by si malo vedenie spoločnosti uvedomiť váhu odhalených problémov, rešpektovať hodnotenia audítora a jeho návrhy opatrení s prihliadnutím na možnosti spoločnosti a na aktuálny stav ekonomiky.

Je nesporné, že jedným z predpokladov ďalšieho úspechu spoločnosti je sústavné, systematické a nezávislé skúmanie prostredia, cieľov, stratégií a aktivít spoločnosti, s cieľom odhaliť ďalšie problémové oblasti a príležitosti a neustále prijímanie opatrení a postupov pre zlepšenie výkonnosti spoločnosti.



## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. ARENS, A. A. – LOEBBECKE, J. K.: *Auditing and integrated approach*. Prentice Hall International, 1998. 17 s. ISBN: 9780136493853
2. BEŇOVÁ, E. a kol. *Financie a mena*, Bratislava: Iura Edition, 2007. 391 s. ISBN 978-80-8078-142-2
3. CIBÁKOVÁ, V. – BARTÁKOVÁ, G. *Marketing manažment I*. Bratislava: FM UK, 2003. 198 s. ISBN 80-969063-0-5
4. KOTLER, P. et al. *Moderní marketing*, 4. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
5. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X
6. LESÁKOVÁ, D. a kol. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint, 2001. 340 s. ISBN 80-88848-90-3
7. LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0
8. LYKOVÁ, J. *Marketingový audit a kontrola*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2000. 117 s. ISBN 80-7169-720-6
9. MICHNÍK, Ľ. a kol. *Ekonomická encyklopédia*. Bratislava: SPRINT, 1995. 630 s. ISBN 80-967122-2-5
10. OLÁH, M. - BORŽÍK, O. *Ceny - Teória a prax*. Bratislava: Royal Service, 2000. ISBN 80-968379-0-7

11. OLÁH, M. - RÓZSA, S. *Audit marketingu a cien*. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2009. 87 s. ISBN 978-80-8078-273-3
12. RYGLOVÁ, K. – VAJČNEROVÁ, I. *Marketingový audit spokojenosti zákazníka*. In *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Medzinárodné vedecké dni 2006*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2006. s. 577-581. ISBN 80-8069-704-3
13. SOLOMON, R. M. – MARSHALL, W. G. – STUART, W. E. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X

#### **Internetové informačné zdroje:**

14. Ministerstvo hospodárstva SR, 2009. *Informácia o aktuálnej situácii vo vývoji dopadov finančnej krízy*. [online]. Bratislava, [cit. 2010.20.03] Dostupné na internete:  
<http://www.economy.gov.sk/tyzdenne-prehlady-nasledkov-krizy-za-rok-2009/128721s>:
15. Dostupné na internete [cit. 2010.24.03]:  
<http://ekonomika.etrend.sk/ekonomika-slovensko/prepad-ekonomiky-sa-zastavi-4.html>
16. Dostupné na internete [cit. 2010.29.03]:  
<http://financie.etrend.sk/banky/kesovka-pohotovost-home-credit-a-dalsi-ako-poziciavaju.html>
17. Dostupné na internete [cit. 2010.29.03]:  
<http://financie.etrend.sk/banky/nebankove-stroje-na-rychle-pozicky.html>
18. Dostupné na internete [cit. 2010.29.03]:  
<http://radime.ekonomika.sk/>

**Ostatné informačné zdroje:**

19. Právne predpisy vydávané Slovenskou komorou audítorov