

Koncipovanie marketingových stratégií modrých oceánov v spolupráci s partnerom

Koncipovanie marketingových stratégií modrých oceánov v spolupráci s partnerom

Marketingové stratégie založené na tvorbe nových konkurenčných výhod vyžadujú od tých, ktorí sa ich usilujú tvoriť a implementovať nielen zmenu pohľadu na proces tvorby stratégie, ale aj na to, čo a ako analyzovať, ktoré klasické či neklasické marketingové nástroje využívať, či a ako sa pripraviť na hodnotové inovácie. Inteligentné hľadanie možností vo využívaní príležitostí, ktoré si vytvorí podnik sám či v spolupráci so svojimi partnermi je proces, na ktorý nejestvujú overené manažérske prístupy ani postupy. Uvažovanie o možnostiach ako kreovať marketingové stratégie pre podniky, ktoré chcú implementovať stratégiu modrých oceánov má svoje špecifiká a závisí nielen na tom, či a aké konkurenčné výhody koncipovať, ale aj na tom ako manažovať podniky, ktoré si vyberú cestu stratégie modrých oceánov.

Cieľom článku je poukázať na potrebu zmien pri koncipovaní marketingových stratégií podnikov, ktoré preferujú stratégiu modrých oceánov ale aj polemizovať s autormi uvedenej stratégie. Zastávajú totiž názor, že každý podnik, bez ohľadu na to v akom odvetví pôsobí a aké konkurenčné výhody tvorí, môže siahnuť po stratégii modrých oceánov a ako jednotlivý podnik ju dlhodobo koncipovať. Okrem zmenových faktorov v stratégii modrých oceánov je cieľom poukázať na význam strategických a marketingových partnerstiev z hľadiska ich vplyvu na konkurencieschopnosť vo vzťahu k menovanej stratégii. Vzťahy medzi podnikmi sa v posledných desaťročiach zmenili, menia sa typy vzťahov i dôvody, pre ktoré partnerstvá vznikajú, čo má vplyv na strategické smerovanie podnikov, ale najmä na marketingové stratégie, ktoré podniky využívajú. Článok sa zaoberá práve týmito zmenami vo vzťahu k stratégiám modrých oceánov a poukazuje na možnosť netradičnými prístupmi prenikáť do nových trhových priestorov, vytvoriť nový produkt a nájsť zákazníkov, ktorých nik pred nimi neoslovil.

1 Stratégie modrých oceánov

Problematika tvorby stratégií modrých oceánov je známa už desaťročie, ale pomenovať ako ju koncipovať a využívať nie je vôbec jednoduché. Každá zo známych stratégií uvedeného typu je jedinečná a usiluje sa o to byť nenapodobiteľná. Pomenovať určitý konkrétny model prakticky nie je možné, je možné len identifikovať podniky, ktoré takéto stratégie majú a implementujú ich. Modelové riešenia, ktoré sú kľúčové pre manažérske rozhodovanie jednoducho nejestvujú. Nie sú známe ani modelové situácie - vyžaduje sa kreativita a schopnosť koncipovať, tvoriť a implementovať nové veci, ponúkať trhu nové produkty. Ako teda vlastne môžeme využiť koncept stratégií modrých oceánov a kde sa dá využiť, ak nejestvujú modelové riešenia? Odpovedať na danú otázku je zložité, je to však možné. Dá sa totiž povedať, že o stratégii modrých oceánov je potrebné uvažovať vždy, ak ide o presadenie sa nových ideí a konceptov, ponúkanie nových riešení a to tak u výrobkov ako aj služieb. Využívajú sa však najmä na hľadanie a následné implementovanie nových technológií, všade tam, kde podniky potrebujú inovať, teda neustále a systematicky zdokonaľovať produkt alebo produktový rad. Čo by mal vedieť manažér a marketér vo firme o stratégiách modrých oceánov?

Aj keď to znie paradoxne, úvod k tejto časti bude tvoriť stratégia červených oceánov, ktorú každý pozná a vie identifikovať. Ide totiž o stratégie boja s konkurenciou, nekompromisný tvrdý konkurenčný boj, ktorý symbolizuje červená farba – farba krvi. Za cenu krvi a potu – znižovaním cien a nákladov, ovplyvňovaním dopytu, diferenciácie produktov, rozširovania produktových radov alebo adresného oslovovania vybraného segment (Porter 1995) sú konkurenti rivalmi, ktorým je potrebné v konkurenčnom boji sa vyrovnáť, predstihnúť ich, zvíťaziť nad nimi a pritom nepretržite posilňovať vlastnú pozíciu. Takáto stratégia permanentného monitorovania prostredia, identifikácie hrozieb a príležitostí, ktoré sa v ňom vynárajú, je náročná na analytické metódy a techniky. Analýzy je potrebné permanentne vyhodnocovať, vyžaduje sa nepretržite uvažovať o taktike voči konkurencii a koncipovaní strategických cieľov, ktoré ovplyvnia konkurenciu alebo vytvoria určitý typ bariér pre vstup nových konkurentov do daného segmentu či odvetvia. V zásade ide o prístupy, ktoré manažment veľmi dobre pozná. Jestvujú metódy a postupy ako v tvrdom konkurenčnom boji uspieť a ako nakoncipovať účinnú a efektívnu stratégiu voči konkurentom. Či sú alebo nie sú účinné o tom nebudeme v tomto článku polemizovať. Môžeme však konštatovať, že pre mnohé firmy sú stratégie červených oceánov likvidačné, iné siahajú po kartelových dohodách, vzťahoch, ktoré ovplyvňujú v negatívnom slova zmysle konkurenčné prostredie, ale zabezpečujú firmám výhody v takých oblastiach, v ktorých by v tvrdom konkurenčnom boji neuspeli, iné, najmä tie, ktoré disponujú dostatočným množstvom zdrojov svojich konkurentov pohlcujú v rámci akvizícií.

Siahnuť po protiprávných či amorálnych nástrojoch ako ovplyvňovať konkurenčné prostredie nepatrí k bežným ani k najvyužívanejším nástrojom konkurenčného boja, ilustruje však fakt, že „krvi a potu“ sa snažia firmy vyhnúť takmer za akúkoľvek cenu. Voliť si vo firme stratégiu červených oceánov totiž nemusí byť problematické v rýchlo rastúcich odvetviach, v tých, kde dopyt prevyšuje ponuku a v atraktívnych odvetviach. Každé odvetvie sa však po čase dostáva do štádia zrelosti, trh sa nasýti a firemné ciele je možné dosahovať len s obtiažami a za cenu znižovania cien a nákladov. Aj v takýchto prípadoch platí, že podniky sa rozptyľujú tvrdým konkurenčným bojom a nesústreďujú sa na to, čo je pre ich budúcnosť podstatné. Úspešní svetoví manažéri (pozn. [1]) sa totiž domnievajú, že voľba stratégie červených oceánov môže odvádzať pozornosť vrcholových manažérov od vecí, ktoré sú pre firmu kľúčové a rozptyľuje ich pozornosť na monitoring konkurencie či dokonca prispôsobovanie sa krokom konkurencie. Základná téza znie: Ak súťažiť tak bezohľadne a ísť za svojom cieľom. Aj ciele však mnohí v konkurenčnom boji koncipujú s ohľadom na ciele konkurencie. Monitorujú sa aktuálne podiely na trhu, objemy predaja, hovorí sa o úspechoch marketingových aktivít a počítajú sa zisky. Dôsledkom je nedostatočné sústredenie sa na budúcnosť, teda na tvorbu a implementáciu nových konkurenčných výhod, čo sa podnikom z dlhodobého hľadiska môže vypomstiť. Mať viditeľného nepriateľa či nepriateľov a porovnávať sa s nimi má podľa psychológov aj svoje pozitíva. Nazerať na konkurenta ako nepriateľa však ovplyvňuje negatívne mnohé procesy. Okrem toho, že môže viesť k cenovým vojnám či voľbe iných nástrojov, ktoré nie je vždy možné označiť ako morálne, negatívne ovplyvňuje najmä nadväzovanie strategických partnerstiev s konkurentmi, blokuje teda budúcu spoluprácu s tými, ktorí majú podobné, čo značí aj kompatibilné stratégie.

Stratégia modrých oceánov vyžaduje od každého podniku, ktorý ju prijme zmeniť myslenie, proces koncipovania strategických cieľov a aj podnikovú filozofiu. Čo to znamená? Vyžaduje to nesústrediť sa na konkurentov, hľadať a pomenovať novú cestu a voliť vlastné metódy, metodiky či technológie rozvoja podniku. Takúto tézu nájdeme už v klasickom strategickom manažmente (Porter 1995, s. 191 a n.). Byť firmou, ktorá má jedinečný produkt a disponuje nenapodobiteľnými konkurenčnými výhodami je cieľom stratégie modrých oceánov. Voľba nových strategickým postupov však vyžaduje, aby jestvovali predpoklady pre jej vznik a možnosti jej realizácie.

V roku 2005 zverejnili autori Kim a Mauborgne svoje dlhoročné pozorovania a zverejnili koncept stratégií modrých oceánov (2005). Nedá sa povedať, že koncept vytvorili, lebo už predtým jestvovali podniky, ktoré stratégiu modrých oceánov implementovali, spomenieme IBM, Microsoft, Motorola, Siemens, Nike či Nokiu. V monitorovanom období však mnoho firiem opustilo tradičné konkurenčné súperenie a založili svoju úspešnosť na kreativite, výskume a vývoji nových produktov, veľmi často na základe diskontinuitných konkurenčných výhod. Ide o podniky, ktoré sa pokúšajú netradičnými

metódami a prístupmi prenikáť do nových trhových priestorov, nájsť zákazníkov, ktorých nik pred nimi neoslovil tak, že podnikatia vznik nového, doteraz nejstávajúceho dopytu. Moderné podniky svoje stratégie postavili na tvorbe nových konkurenčných výhod a začali tvoriť kľúčové konkurenčné výhody v oblastiach, ktoré pred nimi nik neidentifikoval alebo si na ne nik netrúfol. Základným kameňom stratégie modrých oceánov je, podľa uvedených autorov, hodnotová inovácia (Kim a Mauborgne 2015a, s. 32) – inteligentné hľadanie možností vo využívaní príležitostí, ktoré si vytvorí podnik sám, ak to dokáže, ale častejšie v spolupráci so svojimi partnermi. Hľadať nové cesty, objavovať nové trhové príležitosti, pomenovať možnosti a systematicky ich rozpracovať nie je totiž jednoduché. Vyžaduje to opustiť zaužívané metódy a techniky, a ako sme naznačili, zmeniť aj analytické postupy. Stratégie modrých oceánov by totiž mali, z dlhodobého hľadiska ovplyvňovať nielen konkurentov, ale všeobecnejšie, faktory konkurencieschopnosti v odvetví. Ide o plánovanie systematického, komplexného procesu, ktorý vyžaduje, podľa spomínaných autorov 6 krokov:

- rekonštrukciu hraníc trhu;
- zameranie sa na celkový obraz;
- presiahnutie doterajšieho dopytu;
- správny sled strategických a marketingových krokov;
- prekonanie kľúčových organizačných prekážok;
- realizáciu stratégie.

Už z uvedeného je jasné, že realizácia takejto stratégie nie je jednoduchá. Vyžaduje – z hľadiska cieľov, kreatívnych a odvážnych ľudí, zamestnancov, ktorí nebudú len vykonávať konkrétne príkazy, ale budú k svojej práci pristupovať kreatívne. Predpokladom je efektívny a rýchly výskum, ktorého výsledky je možné v čo najkratšom období implementovať do praxe a to vyžaduje manažérov, ktorí sú schopní výskum a vývoj manažovať, implementovať nové metódy a prístupy a na ich základe zabezpečiť firme profitabilitu. Nájsť ľudí, ktorí majú odvahu, kreativitu a schopnosti navrhovať a implementovať netradičné riešenia, hľadať a pomenovať nové cesty a ovplyvňovať prostredie, nie je jednoduché. Podniky, ktoré sa vyberú touto cestou nečakajú, kým sa vynoria príležitosti, musia si vedieť budúce príležitosti nakoncipovať sami. Vyžaduje to zmenu podnikovej filozofie a prípravu na ďalšie zmeny. Manažment zmien je súčasťou stratégií modrých oceánov. Lídri podnikov, ktoré chcú tvoriť stratégiu modrých oceánov nesmú vnímať konkurentov ako subjekty, s ktorými je potrebné sa porovnávať, ale riadiť sa ideou hodnotovej inovácie, ktorá by mala viesť k vytvoreniu „skokového prírastku“ hodnoty pre zákazníka. Filozofia nesúťažiť, hľadať iné, nové, nepomenované cesty, nerozptyľovať sa konkurenčným bojom však vyžaduje prognózovať budúci vývoj a dokázať uchopiť to, čo bude ovplyvňovať odvetvie v dlhodobom časovom horizonte, často 10 a viac rokov. A to bez vízie, veľmi často virtuálnej, nie je prakticky možné, pretože práve vízia je základným motivátorom. Víziu však je potrebné aj reálne naplňať.

Tvoriť konkurenčné výhody v rámci stratégií modrých oceánov nie je, ako sme naznačili, vôbec jednoduché. Napriek tomu je načrtnutá cesta jednou z najschodnejších a najperspektívnejších možností, ako dlhodobo profitovať zo zvolenej stratégie, jej realizácia nie je jednoduchá a hlavne, je nesmierne náročná na zdroje a to vo väčšej miere na tie ľudské než na kapitálové. Náročnosť na zdroje indikuje, že stratégie modrých oceánov môžu voliť len veľké a úspešné firmy, ktoré majú dostatok zdrojov. V zásade však jestvuje aj iná možnosť, ktorá otvára možnosť využívať tieto stratégie aj iným podnikom a to sú strategické partnerstvá.

2 Stratégie červených a modrých oceánov

Skôr, než sa pokúsime o zdôvodnenie tézy, že stratégie modrých oceánov je možné, či priam potrebné koncipovať so strategickými partnermi musíme, aspoň v hrubých rysoch načrtnúť problematiku strategických partnerstiev a ozrejmiť základne pojmy a termíny. Problematika strategických partnerstiev je od začiatku tisícročia nesmierne frekventovaná, o partnerstvách a ich

význame hovoria všetci, ktorí určitou konkrétnou formou spolupracujú s iným podnikom, vedeckou inštitúciou, neziskovou organizáciou, verejnoprospešnými organizáciami alebo za partnerské označujú tradičné dlhodobé vzťahy. Pojem strategický partner prišiel jednoducho do módy a veľmi často sa ním označujú aj krátkodobé operatívne vzťahy, ktoré, intuitívne, za partnerské nepovažujeme. Koho teda budeme považovať za partnera? Partnerom môže byť len taký podnik alebo firma, s ktorým dokážeme dlhodobo spolupracovať pri tvorbe konkurenčných výhod, pričom pojem dlhodobý väčšinou znamená strategický, partnerstvá sa preto označujú aj týmto prívlastkom (Smolková 2009, s. 45-46). Mnohé partnerstvá majú podobu sieťových partnerských vzťahov, ďalej sú to spoločné podniky typu joint ventures alebo spin-off vzťahy s vedecko-výskumnými inštitúciami (pozn. [2]). Väčšina z nich hranicu jedného strategického obdobia prekračuje a je, v súčasnosti, viazaná skôr na napĺňanie vízie a, ako sme už naznačili, na tvorbu nenapodobiteľných konkurenčných výhod. Najefektívnejšie sú tie partnerstvá, ktoré umožnia tvorbu diskontinuitných konkurenčných výhod, teda takých, ktoré zásadným spôsobom ovplyvňujú trhové prostredie a umožňujú jeden produkt nahradiť iným a, za predpokladu, že ho zákazník prijme, presadiť sa tak v relatívne krátkom čase, v globálnom prostredí. Otázka vytvorenia, budovania a riadenia fungujúcich vzťahov medzi podnikmi je z hľadiska medzinárodného marketingu v poslednom desaťročí jednou z kľúčových tém. Dôvodov je množstvo.

Klasická teória manažmentu predpokladala, že vzťahy podnik plánuje a vytvára až po tom, čo prijme vlastnú stratégiu a tej následne prispôbi výber partnerov a špecifikuje typy partnerských vzťahov, ktoré bude preferovať. Časť dlhodobých vzťahov je však už v súčasnosti nakoncipovaná na dlhšie než jedno strategické obdobie a aj dlhodobo fungujú. Vedecko-výskumné, implementačné a marketingové partnerstvá sa zriedkavo koncipujú na dobu určitú a vo väčšine prípadov trvajú 5 a viac rokov. Ak sa teda vymykajú strategickým rámcom je možné ich posudzovať podľa kritérií, ktoré boli platné v 80-tych a 90-tych rokoch 20. storočia? Napriek tomu, že strategický marketing a strategický manažment sú pomerne mladé manažérske disciplíny, zmeny je možné identifikovať a uchopiť práve v príprave, fungovaní a koncipovaní partnerských vzťahov. V čom sa situácia zmenila? Jestvujúce a fungujúce partnerstvá v súčasnosti ovplyvňujú nielen strategické rozhodnutia na úrovni podniku, ale priam ich podmieniajú. Vzťahy, ktoré fungujú by sa mali aj vyvíjať, modifikovať a prispôsobovať podľa potrieb partnerov. Väčšina partnerských vzťahov je zmluvných, ale zmluvné podmienky sa nevnímajú ako fixné a nemenné. Tým nie je povedané, že sa nemusia dodržiavať, ale to, že v prípade potreby a vzájomnej dohody partnerov sa môžu modifikovať podľa potrieb a priorít partnerov. Nie je totiž zriedkavé, že v procese vývoja určitého produktu či technológie sa vynoria nové možnosti a príležitosti, ale ani to, že sa vyvíjaný produkt dá využiť aj na iný účel, než na aký bol pôvodne určený. Inými slovami, partnerstvo musí byť flexibilné a účelné a zmluvné podmienky musia byť nastavené tak, aby prinášali profit nie len jednému alebo vybraným subjektom, ale všetkým ktorí partnerstvo uzavreli. O tom, že vedecko-výskumných partnerstiev dnes pribúda nepochybuje nik, nemajú už však klasickú podobu dvoch spolupracujúcich firiem. Do tohto typu partnerstiev vstupuje množstvo podnikov i vedecko-výskumných inštitúcií, ktoré si od partnerstva sľubujú vytvorenie konkurenčnej výhody v rôznych oblastiach a niekedy aj v rôznych odvetviach. Partnerstvo im to umožní, ak je správne a korektné nakoncipované. V niektorých prípadoch dokonca nie je ani uzavretým systémom. V prípade potreby je totiž možné ďalšieho partnera prizvať. Partnerstvo v kontexte, o ktorom hovoríme je vzťah, v ktorom sa všetky otázky - jedno či ide o hrozby alebo príležitosti - riešia za rokovacím stolom.

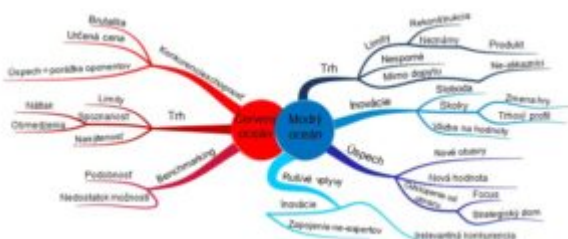
Klasické analytické techniky boli nakoncipované v dobe, keď sa tvorili stratégie na dlhšiu dobu ako 3 roky, a teda aj čas na prípravu nových ideí bol dlhší a dalo sa zvažovať vopred s kým bude podnik či inštitúcia spolupracovať a na akej báze. Vychádzalo sa z potreby identifikácie príležitostí a hrozieb z prostredia a využívali sa klasické analytické metódy a techniky. Analýza trvala týždne až mesiace, vyhodnocovala sa rovnako dlhú dobu a následne sa zvažovali alternatívy stratégií ako strategické možnosti. Na to všetko dnes, v turbulentných odvetviach nie je čas. Treba reagovať rýchlo alebo naopak, koncipovať také stratégie, ktoré sú pre iných nenapodobiteľné. Tým nie je povedané, že marketingové analýzy nie sú potrebné, len sa zmenilo to čo sa skúma, ako sa to skúma a akú dlhú

dobu majú analytici na preskúmanie situácie. Moderné strategické a marketingové analýzy sa zaoberajú hybnými silami odvetvia, modernými trendmi a požiadavkami zákazníkov. Požiadavkami v zmysle preferencií. Firma, ktorá sa chystá ovplyvňovať trh novými technológiami a ponúknuť nové produkty alebo riešenia, nemusí dostať „správne“ odpovede. Robia sa samozrejme marketingové analýzy, musí jestvovať prieskum trhu i segmentačné analýzy, nutný je výber segmentu i typu marketingovej stratégie a najmä identifikácia trhových príležitostí. Je však zložité využívať klasickú SWOT analýzu, ak príležitosti nie sú len externým, ale aj interným faktorom a týka sa to aj porovnávacích analýz, do ktorých sa dosadzujú faktory, ktoré ovplyvňujú všetkých konkurentov. Ich výpovedná hodnota pri príprave úplne nových produktov na trh môže byť problematická. Preto marketingová analýza musí mať inú podobu a formu než tie klasické, ktoré skúmali preferencie zákazníkov na základe už jestvujúcich produktov a inovačných krokov v minulosti. Robiť analýzy pre produkty alebo služby, ktoré ešte nie sú uvedené na trh je, najmä v prípade technologických novinek, problematické (pozn. [3]). Ak ide o produkty, s ktorými zákazníci nemajú žiadnu skúsenosť a musia sa s nimi najprv zoznámiť a následne sa ich naučiť používať a využívať niektoré alebo všetky ich funkcie, nie je to také jednoduché ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať (pozn. [4]). Marketingová komunikácia pri uvádzaní takého produktu musí byť iná a musí byť intenzívna (pozn. [5]). Ak totiž zákazník produkt neprijme, investície do jeho výskumu, vývoja a implementácie sa nevrátia a firma môže byť ohrozená existenčne.

Podľa autorov Kima a Mauborgne je pred tým, než podnik začne uvažovať o stratégii modrých oceánov nutné vedieť odpovedať na 4 otázky:

- Ktoré z faktorov, ktoré sú v odvetví považované za samozrejme dané, majú byť zavrhnuté?
- Ktoré z faktorov by mali byť výrazne obmedzené na nižšiu úroveň, než je štandard v odvetví?
- Ktoré z faktorov by mali byť pozdvihnuté na výrazne vyššiu úroveň, než je štandard v odvetví?
- Ktoré z faktorov, ktoré odvetvie ako celok nikdy neposkytovalo, by mali byť vytvorené? (Kim a Mauborgne 2015a, s. 68).

Ak vieme na tieto otázky odpovedať, môžeme si na nasledujúcom obrázku ilustrovať kroky, ktoré bude potrebné urobiť na presadenie stratégie modrých oceánov.



Obrázok č. 1: Porovnanie stratégií modrých a červených oceánov

Zdroj: Spracované podľa: Kim a Mauborgne (2005, s. 68)

Hodnotové inovácie, ktoré sú kľúčové pre tvorbu stratégie modrých oceánov sa môžu, ale nemusia obmedzovať len na odvetvie. Odporúča sa uvažovať aj o príbuzných odvetviach alebo takých, ktoré využívajú rovnaké či príbuzné technológie. Je však potrebné zobrať do úvahy výsledky analýzy strategických skupín v odvetví usporiadaných na základe dvoch hľadísk, podľa ceny a podľa výkonnosti.

Čo vlastne môže zásadne ovplyvniť nákupné rozhodovanie? Odpoveď znie - zákazníci. Desiatročia sa marketing zaoberá tým, čo a kto ovplyvňuje nákupné rozhodovanie, strategický marketing však hľadá aj odpoveď na otázku ako robiť veci inak než konkurencia. „Odstúpiť od obrazu“ - identifikovať veci, ktoré sa stali rutinou - a pozrieť sa na ne z iného zorného uhlu nazerania. Neznamená to len meniť taktiku, ale aj stratégiu. Plánovať rozpočty, zaoberať sa číslami, tabuľkami ziskovosti a predaja nestačí, je potrebné prehodnocovať marketingové ciele. Získavať nových zákazníkov je tvrdá práca a získať „ne-zákazníkov“ (pozn. [6]), ako to predpokladá stratégia modrých oceánov a ešte na základe hodnotových inovácií, vyžaduje koncept oslovenia tých, ktorých doposiaľ produkty podniku

neoslovovali z rôznych dôvodov. Či už preto, že jestvujúca ponuka ich neuspokojovala alebo nezaujala, produkty odmietali kvôli absencii služby, ktorá by im umožnila produkt využívať alebo preto, že zákaznícke potreby a s nimi spojené podnikateľské príležitosti boli, z nejakého dôvodu prisudzované iným trhom (Kim a Mauborgne 2005, s. 68 a n.). Riskovať a redefinovať svoju zákaznícku štruktúru je nielen ťažké, ale pre časť podnikov nepredstaviteľné. Veľmi veľa podnikov si netrúfa takéto riziko ani podstúpiť. Zmeny, ktoré sa od nich chcú pokladať za priveľmi radikálne a oni aj radikálne sú. Ak totiž nie je možné nakoncipovať nový úžitok pre zákazníka prostredníctvom spomínanej hodnotovej inovácie (pozn. [7]), neodporúča sa po stratégii modrých oceánov ani siahť.

3 Rola strategických partnerstiev pri koncipovaní stratégií modrých oceánov

Koncept stratégií modrých oceánov bol zverejnený v roku 2005. Množstvo firiem začalo o takejto stratégii uvažovať, iní si uvedomili, že už desaťročia využívajú podobné metódy (pozn. [8]) a pracujú s hodnotovými inováciami. Nerobia to však sami (pozn. [9]). Na nové alternatívy a tvorbu stratégií modrých oceánov bolo už v minulosti potrebné koncipovať nové marketingové stratégie a získať zdroje tak kapitálové ako aj ľudské. Navyšovať objem financií do výskumu, vývoja a implementácie nových produktov nebýva vždy v možnostiach jednotlivých firiem. Využívanie rôznych typov a foriem partnerských vzťahov sa stalo samozrejším a strategické partnerstvá sa stali efektívnym nástrojom na ovplyvňovanie konkurencieschopnosti podnikov a na koncipovanie stratégií modrých oceánov. Týkalo sa to najmä projektov, na ktoré by si jednotlivé podniky sami netrúfli alebo by ich dokonca s obmedzenými zdrojmi neboli schopné implementovať. Po partnerstvách siahajú pri výskume nových produktov aj firmy, ktoré na výskum majú dostatok zdrojov, oceňujú však partnerstvo ako názorovú rôznorodosť, ktorá môže ovplyvniť proces výskumu a vývoja a aj uvedenia produktu (pozn. [10]). Vývoj a výskum konkurenčných výhod viacerými podnikmi v rámci partnerských vzťahov umožňuje nielen hľadať, ale aj nachádzať hodnotové inovácie a oslovovať, najmä novými produktmi, „nezákazníkov“. Znamená to, že ak stratégiu modrých oceánov koncipujú partneri spoločne, môže ju rýchlejšie realizovať a využívať a implementovať každý v tej oblasti, v ktorej majú kľúčové aktivity. Povedané inými slovami, predpokladom plnenia cieľov, ktoré ovplyvňujú dlhodobú konkurencieschopnosť, a teda aj východiskom a dôvodom úspešného fungovania stratégií modrých oceánov, sa stali nadštandardné vzťahy medzi podnikmi, ktoré označujeme termínom strategické partnerstvá. Podniky si v súčasnosti intenzívne uvedomujú závislosť na tom, ako a akou mierou sa musia práve partneri spolupodieľať na výskume a vývoji nových produktov, implementačných krokoch, na komunikačných stratégiách a cenotvorbe pre nové produkty. Kľúčovým v procese uvádzania nových produktov na trh je totiž to, či zákazník produkt prijme a ten zvyčajne reaguje inak, ak je produkt preňho cenovo dostupný, čo je pri participácii viacerých podnikov na výskume veľmi pravdepodobné. Partnerstvá sú v súčasnosti nevyhnutné pri prenikaní na zahraničné trhy, získavaní nových trhových podielov a ich udržaní si. Ako sme už naznačili sú kľúčové v procese inovovania produktov a pri rozširovaní produktových radov. Uvedené oblasti, aj keď sú najčastejšie, samozrejme nie sú jediné, je možné spolupracovať vo všetkých funkčných oblastiach a ovplyvňovať prostredie. A v tomto momente sme sa dostali k základnej myšlienke moderného strategického marketingu: Prostrediu nie je nevyhnutné prispôsobovať sa, je možné ho meniť a ovplyvňovať. Samozrejme sa to netýka všetkých faktorov prostredia, len tých, ktoré vplývajú na konkurencieschopnosť podnikov.

Každý podnik, ktorý pracuje s predpokladom dlhohodej perspektívy musí o partnerstvách uvažovať a systematicky ich koncipovať. Ak to totiž nerobí, musí všetky aktivity zabezpečovať z vlastných zdrojov a to tak kapitálových, ako aj ľudských. A to sa, v dlhodobom časovom horizonte dá len ťažko. Partnerstvá využívajú aj veľké úspešné firmy. Inými slovami, partnerstvá sú dnes najefektívnejším nástrojom na ovplyvňovanie konkurencieschopnosti podnikov. Závisí od nich úspešnosť stratégií,

penikanie na zahraničné trhy či etablovanie sa na nich. Partnerstvá ovplyvňujú inovačné cykly, vplývajú na zmeny produktového portfólia či diverzifikáciu do iných odvetví. Vzťahy, ktoré sa týkajú kľúčových aktivít podnikov a tvorby konkurenčných výhod sú pre množstvo firiem významné a cenené a majú vplyv práve na tvorbu konkurenčných výhod a hodnotových inovácií. V uplynulom desaťročí bolo evidentné že strategické partnerstvá sa stali fenoménom globálnej ekonomiky a sú ním stále.

Podniky, ktoré využívajú strategické partnerstvá sú úspešnejšie bez ohľadu na to, či implementujú stratégie červených alebo modrých oceánov. Tie, ktoré majú možnosť siahnuť po stratégii modrých oceánov v kooperácii s partnerom to však intenzívne robia. Aký je rozdiel medzi uvedenými stratégiami práve v ovplyvňovaní konkurencieschopnosti ilustruje obrázok.



Obrázok č. 2: Rozdielnosť stratégií červených a modrých oceánov pri ovplyvňovaní konkurencieschopnosti

Zdroj: Kim a Mauborgne (2015b)

Napriek tomu, že rozhodovanie by malo byť jednoznačné, nie vždy je možné voliť medzi stratégiami modrých a červených oceánov. Voľbu totiž podmieňujú aj iné faktory, najmä odvetvové charakteristiky, typy konkurenčných výhod, ktoré v odvetví dominujú a v nemalej miere aj jestvujúce portfólio produktov (pozn. [11]). Zastávame totiž názor, že radikálnu zmenu by zákazník nemusel prijať a hodnotovú inováciu oceniť. Stratégie modrých oceánov sa koncipujú ťažšie v odvetviach, v ktorých prevažujú napodobiteľné konkurenčné výhody a v takých, kde tradičná produkcia je spojená s kultúrnymi charakteristikami a nie je veľmi pravdepodobné, že zákazníci zmenia svoje preferencie. Stratégie modrých oceánov sú najefektívnejšie v technologických a dynamicky rastúcich odvetviach, v ktorých podniky tvoria nenapodobiteľné konkurenčné výhody a inovačný cyklus je veľmi rýchly. V takýchto odvetviach je výskum a vývoj nových technológií spravidla koordinovaný viacerými subjektami v odvetví a strategické partnerstvá sú jedným z najúčinnějších nástrojov na vytvorenie alebo zdieľanie konkurenčných výhod (pozn. [12]). Dohody o zdieľaní niektorých procesov a dohody o vzájomnom zdieľaní konkurenčných výhod, najčastejšie súčasťou duševného vlastníctva firiem – patentov a chránených priemyselných (úžitkových) vzorov, dizajnov, softvérov a ďalších sú v posledných rokoch čoraz častejšie (Smolková 2014, s. 33-46). Firmy tak bez toho, aby investovali do výskumu a vývoja a následne do implementácie, majú možnosť profitovať z toho, čo vytvoril niekto iný (pozn. [13]). Takéto dohody bývajú súčasťou zmlúv o joint venture, sieťových partnerských vzťahov ako sú siete v odvetví, sú súčasťou manažérskych zmlúv a, samozrejme, dohôd o fúziách a dobrovoľných akvizíciách. Vstupovať do partnerského vzťahu, ktorého cieľom je koncipovanie stratégie modrých oceánov sa odporúča s vybudovaným know-how a skúsenosťami s implementáciou výskumu (Smolková 2009, s. 60 a n.).

Participácia viacerých podnikateľských subjektov na plnení strategických cieľov v súčasnosti umožnila koncipovať odvážnejšie a dynamickejšie podnikové a marketingové stratégie.

Záverom

Stratégie modrých oceánov sú príťažlivé a moderné, mnohé podniky sa usilujú koncipovať ich a intenzívne uvažujú o možnosti využívať ich. Opustiť zaužívané metódy a techniky, zmeniť východiská tvorby stratégie a koncipovať novú víziu a stratégiu však nie je jednoduché a vyžaduje to radikálne zmeny, ktoré sa nerealizujú jednoducho. Preto veľká väčšina podnikov naďalej preferuje stratégiu červených oceánov, aj keď je si vedomá toho, že súťažiť s konkurenciou je zložité. V článku sme sa pokúsili hľadať odpoveď na otázku či voliť stratégiu modrých oceánov, a ak áno, tak kedy a či samostatne, alebo v spolupráci so strategickými partnermi. Aj keď autori konceptu stratégií modrých oceánov tvrdia, že takúto stratégiu môže nastúpiť ktokoľvek a kedykoľvek, pokúsili sme sa s touto myšlienkou polemizovať. Nastúpiť na takúto cestu totiž predpokladá tvorbu nových konkurenčných výhod a disponovať dostatočnými zdrojmi na veľké projekty. Takým stratégia modrých oceánov nepochybne je. Nastúpiť na novú cestu vyžaduje odvahu zavádzať zmenové faktory a koncipovať nové stratégie alebo vízie.

V súčasnosti mnohé podniky, aj keď sú kapitálovo silné, realizujú zmeny súvisiace so zavádzaním stratégie modrých oceánov v kooperácii so strategickými partnermi. Umožňujú im to skúsenosti s dlhodobou spolupracou iných podnikateľských i nepodnikateľských subjektov (pozn. [14]). Poskytujú možnosť s partnermi koncipovať ciele, ktoré sú nakoncipované širšie, obyčajne také, ktoré ovplyvnia celé odvetvie (pozn. [15]). Sú to vízie alebo ciele, ktorých realizácia by bola pre jednotlivý podnik príliš riziková, ale keď sa riziko prerozdelení medzi viacerých partnerov zvyšuje sa pravdepodobnosť úspechu a presadenia sa produktu, najčastejšie technológie, v praxi. Idea marketingovej stratégie modrých oceánov je nesmierne príťažlivá a prináša možnosť netradičnými prístupmi prenikáť do nových trhových priestorov, vytvoriť nový produkt a nájsť zákazníkov, ktorých nik pred nimi neoslovil.

Poznámky/Notes

[1] Ako príklady môžeme spomenúť John E. Kellyho vo funkcii Senior Vice President, Solution Portfolio and Research IBM a P.W. Schillera vo funkcii Senior Vice President Worldwide Marketing Apple.

[2] Ako príklad je možné uviesť partnerstvo Technologického inštitútu CEIT a Žilinskej Univerzity v Žiline. Išlo o spin-off Žilinskej univerzity na vývoj automatizácie priemyslu a inteligentnej logistiky (Gregor 2015).

[3] Jednu z prvých takýchto analýz urobili začiatkom 90-tych rokov firmy Philips, Olympus, Nikon, Canon a Hewlett Packard, ktoré v rámci vedecko-výskumného a implementačného joint venture identifikovali potenciál digitálnej fototechnológie vo svojom i v nových odvetviach. Táto technológia je dnes bežne súčasťou počítačov i smartfónov, zdravotníckych prístrojov a monitorovacích systémov, je pravdepodobné, že sa bude využívať sa v koncepte inteligentných domácností či domov i inteligentných fabriek.

[4] K problematike pozri: Štarchoň a Faltys a Dzugasová 2004.

[5] Ako príklad úspešnej marketingovej kampane a prijatia nového produktu zákazníkmi je možné uviesť kampaň produktového radu firmy Acaico. Pozri:

<http://www.acaico.eu/acai-antioxidant-prirodny-bio-vyzivovy-doplnek/>

[6] Termín „ne-zákazník“ je pojem, ktorý má indikovať tých, ktorí sú zákazníkmi iného odvetvia, lebo produkt prakticky nejestvuje. Vzťahuje sa však aj na jestvujúcich zákazníkov iných podnikov či segmentov. Príkladom môže byť lietajúce auto Aeromobil 3.0, hybrid medzi autom a lietadlom, z dielne slovenského vynálezcu Kleina. NASA mu ponúkla dlhodobé strategické partnerstvo, uvedomujúc si potenciál využitia tohto vynálezu. Spracované podľa:

<https://sk-sk.facebook.com/hospodarskenoviny/posts/10151994989273455>.

[7] Novým úžitkom pre zákazníka je napríklad aj náhrada fosílnych palív ako pohonu automobilov.

Výskum a vývoj alternatívnych pohonov v automobilovom priemysle má rôzne podoby a formy, ale o tom, či sa budú, napríklad autá na vodík aj využívať vo veľkom, rozhoduje ich cena. Vďaka patentu Vladimíra Matolína a jeho tímu z pražskej Matematicko-fyzikálnej fakulty Karlovej Univerzity, ktorý dlhodobo spolupracuje s Toyotou, je možná zmena materiálu palivového článku (náhrada platiny). Podľa toho je možné znížiť náklady na výrobu vodíkových áut na polovicu. Do výskumu, ktorý koordinuje Toyota sú zapojené aj univerzity v Nemecku, Taliansku a Francúzsku. Spracované podľa: <http://podkapotou.zoznam.sk/cl/1000617/1379985/Budu-vodikove-auta-lacnejsie-Napad-zo-susedneh-o-Ceska-moze-byt-revolucny>.

[8] K podnikom, ktoré stratégie modrých oceánov využívajú dlhodobo patrí IBM, Samsung, Apple, Google a mnohé ďalšie.

[9] Partnerom môžu byť dokonca aj subjekty územnej samosprávy, pozri: Olšavský 2014.

[10] Google spolu s NASA a spoločnosťou D-Wave pracuje na vytvorení kvantového počítača. Potenciál oslovenia zákazníkov jestvujúcich i nových je, v danom prípade, obrovský. Microsoft sa intenzívne usiluje vstúpiť do tohto priestoru, pretože spoločnosť, ktorá bude schopná vytvoriť prvý komerčne dostupný kvantový počítač, by mohla ovládnuť trh s počítačmi vzhľadom na rýchlosť a výkon, ktoré technológia ponúka. V súčasnosti sa rokuje o podmienkach vstupu Microsoftu do spomínaného partnerstva, ktoré funguje už od roku 2000. Spracované podľa: <http://old.itnews.sk/spravy/spotrebn-elektronika/2016-01-18/c173589-microsoft-a-rambus-spajaju-sil-y-pri-vyvoji-quantovych-pocitacov>.

[11] Klasickým príkladom sú v tomto kontexte farmaceutické firmy. Tie, ako výrobcovia liekov a vakcín, dlhodobo koncipujú stratégie červených oceánov. V poslednom desaťročí sa však usilujú aj o stratégiu modrých oceánov. Mnohé získali do svojho portfólia biotechnologické firmy, pretože prostredníctvom biotechnológií chcú vyrábať liečivá novej generácie na báze vlastnej DNA. Môžeme uviesť ako príklad firmu Biogen, ktorá sa špecializuje na výskum autoimúnnych a neurodegeneratívnych ochorení. V roku 2015 nadobudla v dobrovoľnej akvizícii Convergenge Pharmaceutical s cieľom výskum urýchliť. Pozri:

http://www.convergencepharma.com/index.asp?page_id=3. Inú podobu má partnerstvo Santa Cruz Biotechnology, Inc. s britským farmaceutickým gigantom GSK, ktorého cieľom je vytvoriť aktivačné systémy pre génovú terapiu. Podľa: <http://www.scbt.com/table-gsk.html>.

[12] Samsung a Google sa dohodli v roku 2014 na vzájomnom zdieľaní patentových práv. Pozri: <http://www.teraz.sk/ekonomika/it-samsung-a-google-patenty-dohoda/71829-clanok.html>.

[13] Klasickým príkladom je uvoľnenie všetkých patentových práv spoločnosťou Tesla. Aj keď za využívaný patent nie je potrebné platiť licenčné poplatky, je potrebné vstúpiť s Teslou do kontaktu, nadviazať zmluvné partnerstvo a špecifikovať využívanie patentu v konkrétnej oblasti. Tento príklad nasledovala v roku 2015 Toyota, keď na výstave a veľtrhu CES 2015 v Las Vegas ohlásila, že uvoľní až 5680 patentov súvisiacich s vodíkovým pohonom vozidiel a palivových článkov. To má napomôcť rozvoju vodíkovej mobility, na ktorej nezávisle pracujú viaceré silné automobilky po celom svete.

Podľa:

<http://techbox.dennikn.sk/ces-2015-toyota-nasleduje-teslu-motors-uvolni-patenty-na-vodikove-auta/>.

[14] Najčastejšími partnermi pri kreovaní stratégií modrých oceánov sú vedeckovýskumné inštitúcie a univerzity.

[15] Príkladom je strategické partnerstvo Google a NASA, ktoré trvá od roku 2005. Je to vedeckovýskumné a implementačné partnerstvo, v ktorom sú špecifikované oblasti spoločného výskumu - veľkokapacitné dátové úložiská (tento projekt sa už realizoval), podpora podnikateľského kozmického výskumu a výskum kvantového počítača, ktorý sme už spomínali. Podľa:

<http://www.pcworld.com/article/122788/article.html>. Uvedené subjekty paralelne spolupracujú aj v rámci ďalších (niektoré sme už uviedli) strategických partnerstiev.

Literatúra/List of References

- [1] acaico.eu, 2015. [online]. [cit. 2015-11-02]. Dostupné na: <<http://www.acaico.eu/acai-antioxidant-prirodny-bio-vyzivovy-doplnoek/>>
- [2] convergencepharma.com, 2015. Posilnenie biotechnologického výskumu. 2015. [online]. [cit. 2015-11-09]. Dostupné na: <http://www.convergencepharma.com/index.asp?page_id=3>
- [3] dennikn.sk, 2015. Toyota nasleduje Tesla Motors - uvoľní patenty na vodíkové autá. 2015. [online]. [cit. 2015-11-19]. Dostupné na: <<http://techbox.dennikn.sk/ces-2015-toyota-nasleduje-tesla-motors-uvolni-patenty-na-vodikove-auta/>>
- [4] facebook.com, 2015. Lietajúce auto Aeromobil 3.0. 2015. [online]. [cit. 2015-11-03]. Dostupné na: <<https://sk-sk.facebook.com/hospodarskenoviny/posts/10151994989273455>>
- [5] Gregor, M., 2015. Vždy som chcel robiť veľké veci. 2015. [online]. [cit. 2015-11-13]. Dostupné na: <<http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2015/cislo-38/milan-gregor-vzdy-som-chcel-robit-velke-veci.html>>
- [6] itnews.sk, 2015. [online]. [cit. 2015-11-19]. Dostupné na: <<http://old.itnews.sk/spravy/spotrebn-elektronika/2016-01-18/c173589-microsoft-a-rambus-spajaju-sily-pri-vyvoji-quantovych-pocitacov>>
- [7] Jobs, S., 2015. Nechcené dieťa. 2015. [online]. [cit. 2015-06-25]. Dostupné na: <<http://finweb.hnonline.sk/serialy-194/steve-jobs-nehcene-dieta-ktore-zmenilo-svet-video-459409>>
- [8] Kim, W. Ch. a Mauborgne, R., 2005. Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston: Harvard Business School Press, 2005. ISBN 978-1591396192.
- [9] Kim, W. Ch. a Mauborgne, R., 2009. Strategie modrého oceánu. Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. 2009. [online]. [cit. 2014-06-13]. Dostupné na: <<http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/odborne-clanky/anotace/abstrakt-strategie-modreho-oceanu>>
- [10] Kim, W. Ch. a Mauborgne, R., 2015a. Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant. Boston: Harvard Business School Press, 2015. ISBN 978-1-62527-449-6.
- [11] Kim, W. Ch. a Mauborgne, R., 2015b. Blue ocean strategy tools. 2015. [online]. [cit. 2015-11-13]. Dostupné na: <<https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/>>
- [12] Olšovský, F., 2014. Marketing územných jednotiek v kontexte komunálnych volieb 2014. In: Marketing Science and Inspirations. 2014, 9(4), s. 43-57. ISSN 1338-7944.
- [13] pcworld.com, 2005. Partnerstvo Google a NASA. 2005. [online]. [cit. 2015-11-02]. Dostupné na: <<http://www.pcworld.com/article/122788/article.html>>
- [14] Porter, M. E., 1995. Konkurenční výhoda. Praha: Viktoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-12-0.
- [15] scbt.com, 2015a. Vývoj kvantového počítača. 2015. [online]. [cit. 2015-11-13]. Dostupné na: <<http://www.scbt.com/table-gsk.html>>
- [16] scbt.com, 2015b. GSK a génová terapia. 2015. [online]. [cit. 2015-11-01]. Dostupné na: <<http://www.scbt.com/table-gsk.html>>
- [17] sme.sk, 2014a. Patentová dohoda storočia. 2014. [online]. [cit. 2014-01-27]. Dostupné na: <<http://ekonomika.sme.sk/c/7080639/samsung-a-google-uzavreli-patentovu-dohodu.html>>
- [18] sme.sk, 2014b. Tesla poskytuje svoje patenty. 2014. [online]. [cit. 2014-06-13]. Dostupné na: <<http://tech.sme.sk/diskusie/2302003/2/21956252/Elektromobily-Tesla-poskytnu-svoje-patenty-kazde-mu.html#21956252>>
- [19] Smolková, E., 2009. Strategické partnerstvá ako fenomén globálnej ekonomiky. Bratislava: Inforess, 2009. ISBN 978-80-85402-92-6.
- [20] Smolková, E., 2014. K problému ochrany duševného vlastníctva. In: Marketing Science & Inspiration. 2014, 9(3), s. 33-46. ISSN 1338-7944.
- [21] Štarchoň, P., 2009. Využívanie netradičných foriem marketingovej komunikácie na Slovensku.

In: Marketingové komunikace a jejich nové formy. Praha : Professional Publishing, 2009, s. 106-111. ISBN 978-80-7318-830-6.

[22] Štarchoň, P. a Faltys, J. a Dzugasová, J., 2004. Priamy marketing alebo priama cesta ako si získať a udržať zákazníka. Bratislava: Direct marketing Beta, 2004. ISBN 80-969078-5-9.

[23] teraz.sk, 2014. Samsung a Google podpísali dohodu o zdieľaní patentov. 2014. [online]. [cit. 2015-11-13]. Dostupné na:

<<http://www.teraz.sk/ekonomika/it-samsung-a-google-patenty-dohoda/71829-clanok.html>>

[24] zoznam.sk, 2014. Budú vodíkové autá lacnejšie? Nápad zo susedného Česka môže byť revolučný. 2014. [online]. [cit. 2015-11-13]. Dostupné na:

<<http://podkapotou.zoznam.sk/cl/1000617/1379985/Budu-vodikove-auta-lacnejsie-Napad-zo-susedneho-Ceska-moze-byt-revolucny>>

Kľúčové slová/Key Words

strategické partnerstvá, marketingové partnerstvá, stratégie modrých oceánov, konkurencieschopnosť

strategic partnerships, marketing partnerships, blue ocean strategies, competitiveness

JEL

D04, M20, M30

Résumé

Proposition of the blue ocean marketing strategies in collaboration with a partner

Those who aim to create and implement marketing strategies based on the creation of new competitive advantages have to change their view not only on the process of strategy development, but also on what and how to analyze, which classical or non-classical tools to use, whether and how to prepare value innovations. Smart search options in the use of opportunities created by the company itself or in cooperation with its partners is a process for which no proven management approaches and practices exist. Thinking about opportunities how to create marketing strategies for companies wanting to implement a blue ocean strategy has its specifications and depends not only on whether and what competitive advantages to project but also on how to manage businesses entering the way of blue ocean strategies.

The aim of the article is to highlight the need for changes in creating marketing strategies of companies that prefer the blue ocean strategy, and to argue with the authors of this strategy. Because they think that every company, regardless of the industry in which it operates and of competitive advantages it creates, can take the blue ocean strategy and work on it in the long run. Besides change factors in the blue ocean strategy, the aim of the paper is to highlight the importance of strategic partnerships and marketing in terms of their impact on competitiveness in relation to the named strategy. Relations between companies have changed in recent decades, the types of relations and the reasons for which partnerships are formed, are changing too - this has an impact on the strategic direction of the company, particularly on marketing strategies used by companies. This article deals with these changes in relation to the blue ocean strategies and points to the possibility of using non-traditional methods to penetrate into new market areas, to create new products and find customers who have never been addressed before.

Kontakt na autorov/Addresses

doc. PhDr. Eva Smolková, CSc., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra marketingu, Odbojárov 10, P. O. Box 95, 820 05 Bratislava 25, e-mail: eva.smolkova@fm.uniba.sk

Mgr. Samuel Smolka, Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra marketingu, Odbojárov 10, P. O. Box 95, 820 05 Bratislava 25, e-mail: samuel.smolka@fm.uniba.sk

Recenzované

4. december 2015 / 10. december 2015