

# Zmeny v marketingovej komunikácii v politickom marketingu v Slovenskej republike v uplynulých rokoch

## Zmeny v marketingovej komunikácii v politickom marketingu v Slovenskej republike v uplynulých rokoch

Politický marketing je jednou z najmladších marketingových disciplín, ktorá sa primárne zaoberá marketingovou komunikáciou politických subjektov a kandidátov pred voľbami, po voľbách i v priebehu výkonu mandátu. Metódy a nástroje marketingovej komunikácie sa v poslednom desaťročí zmenili, rozšírili sa o možnosti, ktoré poskytujú sociálne siete a moderné komunikačné nástroje. Preferencie zmenili aj voliči, tí oceňujú rôzne metódy komunikácie, vyžadujú rôzne témy v predvolebnom boji ale hlavne chcú, aby kandidáti a politické subjekty koncipovali dlhodobejšie stratégie, než bolo tomu doposiaľ. Prebiehajú intenzívne zmeny v implementácii konkrétnych nástrojov marketingovej komunikácie a obrat smerom k porozumeniu potrebám a preferenciám, voliči sa zaujímajú o plnenie predvolebných sľubov. V štúdiu predstavíme 4 predvolebné prieskumy a v ich rámci vybrané tematické okruhy, ktoré poukážu na potrebu zmeny v marketingovej komunikácii v rámci politického marketingu v Slovenskej republike.

### Úvod

Cieľom príspevku je uchopiť zmeny a preskúmať špecifiká marketingovej komunikácie v politickom marketingu na pozadí jestvujúcej teórie marketingovej komunikácie. V príspevku ukážeme čo a do akej miery je v marketingovej komunikácii politických subjektov a kandidátov významné a ukážeme si aké komunikačné nástroje respondenti preferujú. Budeme analyzovať, do akej miery si voliči uvedomujú vplyv politického marketingu na voľbu samotnú. Poukážeme na to, čo je, z hľadiska respondentov, žiaduce komunikovať, čo ich oslovuje v predvolebných kampaniach. Pokúsime sa upozorniť na to, že marketingová komunikácia je významná aj počas mandátu alebo výkonu funkcie. Pokúsime sa na základe porovnávania výsledkov štyroch výskumov uchopiť čo má na voličov najväčší vplyv a prečo. Pokúsime sa však poukázať aj na to, že ľudia rôznych vekových skupín majú rôzne preferencie a politické subjekty to musia brať do úvahy a reagovať na to. Volič je v súčasnosti náročnejší a požaduje komunikáciu dlhodobých cieľov a záruky ich implementovateľnosti. V posledných rokoch prebehli intenzívne zmeny v aplikácii niekoľkých nástrojov marketingovej komunikácie a pozorujeme obrat, smerom k sofistikovanejším koncepciám založeným na porozumení potrieb a preferencií voličov. V závere zosumarizujeme výsledky.

### Marketingová komunikácia v politickom

# marketingu

Problematika marketingovej komunikácie v politickom marketingu je jednou z tém, ktorých spoločenský dosah a vplyv na štátne a komunálne procesy je veľmi významný a málo preskúmaný. Reálne nik presne nevie aký dosah má politický marketing na smerovanie spoločnosti a jej vývin. Skúmanie politického marketingu a jeho komunikačných nástrojov je jednou z tém, ktorým sa autori článku systematicky venujú a realizujú cyklický výskum, ktorý prebieha vždy v období volieb v Slovenskej republike. Každé voľby majú svoje špecifiká, ale vo všetkých kandidáti aktívne využívajú nástroje marketingovej komunikácie.

Skôr než predstavíme výsledky výskumov, ktoré mapovali nástroje politického marketingu a ukážeme niektoré porovnania, je nutné predstaviť termín „marketingová komunikácia“ v politickom marketingu. Urobiť rovnítko medzi marketingovou komunikáciou a politickou komunikáciou rozhodne nie je správne, každá komunikácia politického subjektu, kandidáta či nominanta politickej strany do určitej funkcie je zároveň marketingovou komunikáciou, ktorá sa zvykne označovať termínom politická komunikácia. Tento termín však nie je možné jednoducho definovať, pretože je ho potrebné uchopiť z dvoch kľúčových hľadísk – vedeckého a z hľadiska politickej komunikácie ako praxe. Do procesu aktívne vstupujú nástroje marketingu ako vedy, ale nielen marketingu ale aj sociológie politológie a mediálnych štúdií. V časoch vzniku termínu (Fagen 1966) v roku 1966, bola predmetom analýzy len komunikácia: vláda – občania. V súčasnosti posudzujeme politickú komunikáciu z hľadiska jeho zadávateľa tak, ako je to v ziskovom sektore. Vnímame ju z pozície politických subjektov alebo politických aktérov, čo je širší termín, pretože nie každý politický aktér je zároveň aj politickým subjektom. Na základe uvedeného je možné politickú komunikáciu vnímať z pohľadu úrovne komunikácie ako:

- Tie formy komunikácie, ktoré sú realizované politikmi a ďalšími politickými aktérmi na dosahovanie konkrétnych cieľov;
- Komunikácia adresovaná politickým aj nepolitickým aktérom – voličom – všeobecne alebo len vybraným skupinám, médiám a komentátorom, mimovládny organizáciám a ďalším;
- Komunikácia o aktéroch a ich aktivitách – od mediálnych spravodajských informácií, komentárov, rôznych foriem mediálnych diskusií o politike ako takej až po hodnotenie krokov predstaviteľov moci.

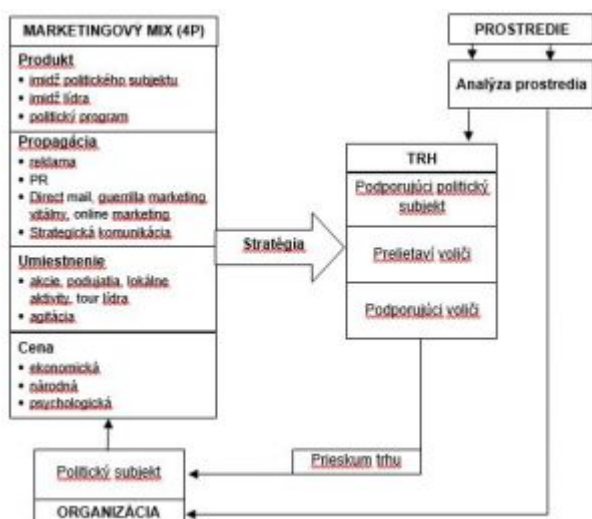
Potreba zdefinovať politickú komunikáciu vznikla preto, lebo bolo nutné pomenovať a uchopiť konkrétne nástroje, ktorými bolo a je možné ovplyvňovať voličov a to nielen z krátkodobého, ale aj z dlhodobého hľadiska. S rozvojom médií a komunikačných technológií bolo možné hľadať spôsoby a metódy ako osloviť vybrané skupiny voličov. V súčasnosti dokonca platí, že oslovenie – vzhľadom na možnosti sociálnych sietí a digitálnych médií – by malo byť adresné. Politické subjekty si intenzívne uvedomujú potrebu marketingových aktivít, hľadajú možnosti ako ich využiť a prostredníctvom nich ovplyvňovať správanie voličov. Vyžaduje to používať také marketingové nástroje, ktoré umožnia udržať si jestvujúcich voličov, získať prvovoličov a sympatizantov, osloviť potenciálnych voličov a prebrať voličov iných politických subjektov alebo kandidátov. Politické subjekty dávno pochopili, že bez politického marketingu vo voľbách neuspjú a nebudú úspešní ani vtedy, ak zvolia nesprávne marketingové nástroje. Preto sa naučili využívať analytické techniky a vyhodnocovať z nich výsledky a na ich základe voliť takú formu politickej komunikácie, ktorá umožní dosahovanie vlastných cieľov. Na politické a volebné kampane si, aj napriek tomu, že zvyčajne majú vlastných analytikov, politické strany najímajú profesionálnych odborníkov, najčastejšie špecializované marketingové agentúry a odborníkov z oblasti politológie a sociológie. Robia si vlastné predvolebné prieskumy.

Politická komunikácia má svoje špecifiká a je potrebné z nich vychádzať. Najčastejšie sa stretávame s jednosmernou komunikáciou a to smerom od seba k okolitému prostrediu. Táto komunikácia má rôzne podoby a tie sú závislé na charaktere organizácie a situácii v prostrediach, v ktorých sa politický subjekt pohybuje. Napríklad vláda informuje o svojich krokoch médiá prostredníctvom vlastného tlačového oddelenia, hovorcu, či členov vlády. Využívajú sa tak rutinné a zaužívané metódy

a postupy komunikácie, téma je určená a procesy sú pod kontrolou. Záleží však na tom, či ide o „múdra“ vládu, takú, ktorá pripúšťa aj iný typ komunikácie, alebo nie. Ak totiž volí metódy charakteristické pre otvorenú spoločnosť, diskutuje a konzultuje s občanmi a odborníkmi rozhodnutia pred ich prijatím, získava tým imidž otvorenej inštitúcie alebo politického subjektu. „Múdri“ totiž prezentujú sami seba ako otvorenú, sociálne citlivú a vždy pripravenú inštitúciu na rokovanie. Jednosmerná komunikácia totiž neumožňuje dosahovať efekt spätnej väzby ani uchopiť zmeny orientácie verejnej mienky (Jablónski 2006, s. 117-118). Otvorenosť komunikačných kanálov, zvlášť v dobe internetu, teda možnosti diskutovať o rôznych otázkach a problémoch prostredníctvom sociálnych sietí je podmienkou toho, aby sa politika neodohrávala len v rámci politických elít, ale bola „politikou ľudu“. Jednosmerná komunikácia je v súčasnej marketingovej komunikácii prežitkom, napriek tomu stále, práve v politickom marketingu zo strany politických subjektov a inštitúcií, ktoré riadia politickí nominanti, prevláda. Mnohí autori upozorňujú na to, že súčasná politická marketingová komunikácia bude stále vo väčšej miere vyžadovať posilnenie dvojstrannej komunikácie vo vzťahu mocenské štruktúry a spoločnosť (Jablónski 2006, s. 118).

V kontexte problematiky politickej komunikácie je nutné zaoberať sa ešte termínom politický marketing. Politický marketing je jednou z najmladších marketingových disciplín, vyvíja sa necelých 50 rokov, vždy však v závislosti na legislatívnych princípoch a možnostiach platných v jednotlivých krajinách. Cieľom marketingových aktivít politických subjektov je osloviť voličov a získať ich hlasy. Jedine prostredníctvom voličov totiž dokážu politické strany získať moc – alebo na nej participovať – a ovplyvňovať spoločenské procesy a dianie. Kandidáti a lídri politických subjektov ponúkajú svoje vízie, stratégie a ciele podobne, ako marketéri z podnikateľského prostredia svoje produkty a služby. Aj keď v počiatkoch rozvoja politického marketingu dochádzalo k uplatňovaniu rovnakých propagačných techník ako pri prezentovaní produktov bežnej spotreby, dnes je situácia diametrálne odlišná a je možné pomenovať odlišnosti i účinné metódy a prístupy. Politické subjekty a kandidáti by mali vedieť nielen osloviť voliča hodnotami, ktoré vyznávajú a budú presadzovať, ale aj predstavami o riešení aktuálnych problémov. Mali by odkomunikovať aj to, akými metódami a nástrojmi ich chcú riešiť a vyriešiť. Zmyslom politického marketingu je komunikovať témy, ktoré jednotlivé politické subjekty, ale aj jednotliví kandidáti, prezentujú a reprezentujú.

Zatiaľ čo v časoch vzniku politického marketingu sa teoretici i praktici politického marketingu zaoberali len volebnými a predvolebnými aktivitami, v súčasnosti je jasné, že politická komunikácia je systematický a nepretržitý proces. Aj keď je tento proces v „medzivolebnom“ období menej intenzívny a využívajú sa odlišné prostriedky a nástroje ako v predvolebnom boji, ako komunikačný nástroj ho intenzívne využívajú všetci aktéri. Tí, ktorí sú pri moci na informovanie o plnení predvolebných sľubov a budovanie značky svojho politického subjektu a tí, ktorí na moci neparticipujú na presadzovanie vlastných tém, obhajovanie svojich záujmov a upozorňovanie na zlyhanie mocenských štruktúr. Aj v politickom marketingu platí, že o kom sa nehovorí – kto sa nedokáže zviditeľniť – ten postupne upadne do zabudnutia.



Obrázok 1: Proces politického marketingu  
Zdroj: upravené podľa: Wring (1997, s. 657)

V politickom marketingu, podobne ako v ziskovej sfére, sa robia systematické analýzy a monitoring preferencií spotrebiteľov, v tomto prípade voličov. Platí to aj u politických subjektov, len s tou výnimkou, že časť prieskumov nemusia politické subjekty realizovať z vlastných zdrojov. Prieskumy verejnej mienky sa robia pravidelne a ich výsledky nenechávajú politikov chladnými a operatívne na ne reagujú.

Skúmanie politického marketingu a analyzovanie nástrojov marketingovej komunikácie je však vedecký problém, ktorý vyžaduje špecifické analytické a porovnávacie metódy a techniky. Politický marketing sa tak nevymyká z rámca iných marketingových aktivít, aj keď je potrebné uviesť, že analytické nástroje a techniky nemusia byť štandardné, môžu byť vytvorené na konkrétny účel a na základe konkrétnych potrieb politických subjektov alebo kandidátov. Predpokladmi úspešného politického marketingu sú nasledujúce kroky:

1. výskum - analýza prostredia, makroprostredia i mikroprostredia, názorov, preferencií a nálad voličov;
2. analýza interných charakteristík politického subjektu - prieskum „zvoliteľnosti“ konkrétnych politických kandidátov, identifikácia silných a slabých stránok politického subjektu i jeho kandidátov;
3. tvorba stratégie a implementácie strategických cieľov, optimálne aj ponuka viacerých alternatív;
4. tvorba strategického marketingového plánu - targeting a pozicioning;
5. stanovenie cieľov marketingovej stratégie a komunikácie, následne aj taktických krokov kampane;
6. implementácia vybraných komunikačných techník, realizácia zámerov marketingového plánu;
7. verifikácia správnosti cieľov - kontrolné analýzy a prieskumy verejnej mienky.

Úspešná volebná a politická komunikácia volí efektívne nástroje politického marketingu. Politické subjekty a kandidáti ale nemôžu výskum redukovať na prieskumy verejnej mienky a reagovať na taktické kroky konkurencie. Ukazovateľom kvality marketingovej komunikácie je práve využívanie moderných marketingových nástrojov v snahe osloviť aj nových voličov a uchovať si pritom tých súčasných (Křeček 2013, s. 125). Profesionalitu kampaní zabezpečujú renomované agentúry, ktoré sa, veľmi často, na politický marketing špecializujú. Profesionalizácia marketingových aktivít politických strán je evidentná všade tam, kde sa dôraz kladie na stratégiu - kvalitu programu a manažment. Občana je potrebné, tak ako v prípade ziskového subjektu, vnímať ako zákazníka, ktorý má rozhodovaciu právomoc. Vzťahovanie sa k voličom, spôsob komunikácie s nimi i jednotlivé kroky politického subjektu i kandidátov je teda potrebné pripravovať vopred, ale vždy na pozadí hodnotovej orientácie, ktorú daný kandidát preferuje a bude presadzovať v mocenských štruktúrach, ak bude vo voľbách úspešný.

Prípravná fáza, výskum, návrh stratégie a implementácie sú teda rovnako dôležité, ako samotná kampaň, teda realizačná fáza. V jej rámci platia klasické princípy pre vzťahy s verejnosťou, potreba využívať klasické, ale i moderné nástroje digitálneho marketingu, najmä sociálne siete a online marketingové metódy a prostriedky. To, čo je v komerčnom prostredí amorálne, však akoby v politickom marketingu neplatilo. Ohováranie konkurentov, veľmi tvrdé metódy guerrilla marketingu a poukazovanie na zlyhania a prešľapy - aktuálne aj tie minulé - je v rámci politického marketingu dovolené a prípustné. Reklamné nástroje a médiá si politické subjekty volia samy a metódy marketingovej komunikácie nemusia byť voči konkurentom korektné, musia byť len legislatívne nenapadnutelné. Preto politický marketing často profituje z metód a postojov, ktoré si ziskové subjekty voči konkurentom nemôžu dovoliť. To však neznamená, že takéto kroky voliči vítajú a akceptujú. Z dlhodobého hľadiska je totiž práve ten, kto neustále poukazuje na chyby iných síce zaujímavý a ziskava veľký priestor v médiách, v očiach voličov je však niekým, kto koncipuje vlastnú stratégiu na základe krokov konkurentov a je odkázaný na to, čo sa vynára z politického prostredia. Volič vie, že takýto subjekt reaguje len na podnety, ale nevie alebo nechce toto prostredie ovplyvňovať vlastnými nástrojmi, metódami a metodikami, čo sa v politike žiada. Marketéri a

analytici z oblasti politického marketingu tvrdia, že správny politický marketing musí mať schopnosť komunikovať potrebu zmeny, ale aj ponúkať vlastné riešenia (Smolka 2015, s. 279-288). Objektom politického marketingu je volič, ktorý odovzdáva svoj hlas v prospech politického subjektu na základe politického marketingu jeho kandidáta alebo politickej strany. Marketing v politike funguje ako hlavný tvorca a „ovplyvňovateľ“ verejnej mienky.

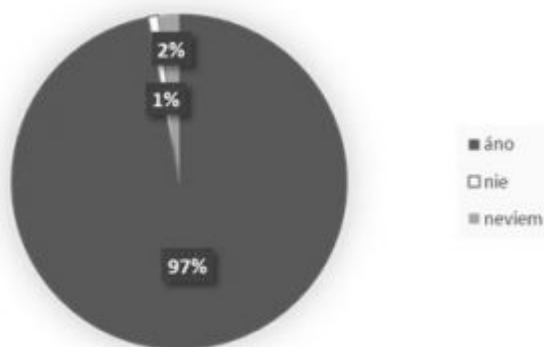
## Politický marketing v Slovenskej republike v rokoch 2014 - 2017

Politický marketing v Slovenskej republike hral rolu od vzniku republiky v roku 1993 a následne pri všetkých voľbách, ktoré odvtedy prebehli. Spôsob, akým slovenskí politici vystupovali na verejnosti, ako pracovali s verejnosťou či určitými vybranými skupinami voličov, akými metódami a prostriedkami viedli svoje politické a volebné kampane sa vždy prejavoval na výsledku volieb. Politické subjekty vždy využívali politický marketing na získanie priazne voličov. Vzhľadom na historický vývin a volebné úspechy novovznikajúcich politických subjektov, ako aj úspechy nezávislých (rozumej nepolitických) kandidátov, je možné usúdiť, že veľká časť politickej komunikácie prebiehala najmä jednosmerne, tak ako sme o tom hovorili v predchádzajúcom texte. Uchopiť genézu politickej marketingovej komunikácie, pomenovať ako sa menili jej nástroje, ktoré boli a ktoré neboli úspešné, uviesť kedy a s akou intenzitou vstúpili do procesov sociálne siete, pomenovať, prečo niektoré marketingové aktivity zlyhali a naopak, ktoré predstihli očakávania (Smolka, Smolková a Štarchoň 2016, s. 373-380) je záležitosťou historikov a analytikov, ale výsledky nemusia byť jednoznačné, lebo interpretácie závisia na zvolených faktoroch a výklade.

Politickou komunikáciou sa v SR v skúmanom období, v medzivolebných obdobiach, najintenzívnejšie prezentovali a prezentujú tie politické subjekty, ktoré krajinu riadia, sú teda pri moci. Oni využívajú jednosmernú komunikáciu systematicky a intenzívne a veľmi často iný typ komunikácie neradi pripúšťajú.

Výsledky štyroch vlastných dotazníkových prieskumov, ktoré sa realizovali pri príležitosti volieb v rokoch 2014 a 2017 (pozn. [1]) jasne ukázali, že samotní voliči - ak spočítame respondentov vo všetkých prieskumoch, dostaneme sa k číslu 1092. Respondenti až v 98 percentách politický marketing vnímajú ako účinný nástroj na získanie voličov.

Vnímate politický marketing ako nástroj na získavanie voličov?



Obrázok 2: Vnímate politický marketing ako nástroj na získavanie voličov?

Zdroj: vlastné spracovanie

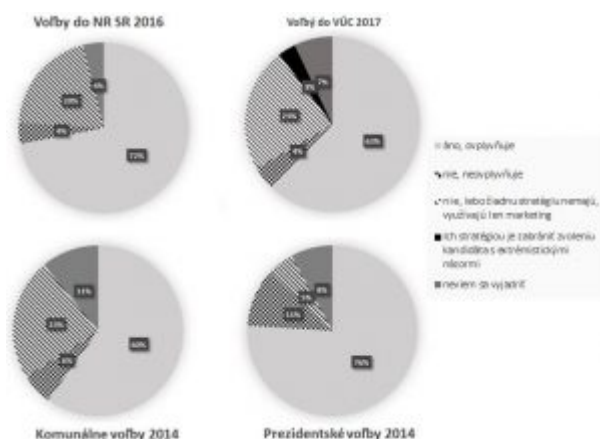
Ak si význam politického marketingu voliči uvedomujú, potom je potrebné skúmať aké marketingové nástroje je potrebné voliť a prečo. Respondenti, vo všetkých štyroch prieskumoch, odpovedali na otázku:



Obrázok 3: Ktorá z foriem marketingu politických subjektov Vás pred voľbami zvyčajne najviac zaujme?

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vyplynulo z výskumov, len minimum respondentov nezaujala žiadna marketingová kampaň, čo jednoznačne potvrdzuje význam politického marketingu pre kandidátov a politické subjekty. Je zrejmé, že najintenzívnejšie zaujala a ovplyvnila politická marketingová komunikácia prezidentské voľby (76%), v ktorých uspel v SR nezávislý kandidát bez podpory politickej strany. Aj v ostatných monitorovaných voľbách viac než 60% svedčí o tom, že rozhodovanie voličov závisí na marketingovej kampani a jej schopnosti zaujať a presvedčiť voliča práve aktuálnymi témami, cieľmi a predstavami o ich implementácii. Z odpovedí je možné vydedukovať, že kampane na internete a na sociálnych sieťach sa ukazujú ako nevyhnutný predpoklad úspešnej marketingovej kampane, nie sú však rozhodujúce (pozn. [2]). Z grafu vyplynulo napríklad aj to, že podpora celebrití nehrá v politickej marketingovej komunikácii na Slovensku významnú rolu.



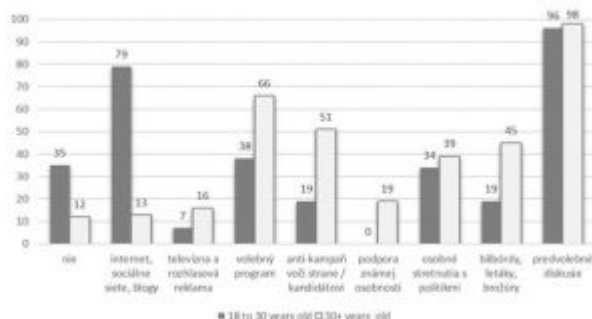
Obrázok 4: Oceňovanie vízií a stratégií voličmi podľa jednotlivých prieskumov

Zdroj: vlastné spracovanie

Rast významu predvolebných diskusií je možné pozorovať v posledných rokoch vo všetkých krajinách, v ktorých sa kandidáti a politické subjekty uchádzajú o hlasy voličov. Politológovia tvrdia, že predvolebné diskusie majú najvýznamnejší vplyv na nerozhodnutých voličov a prvovoličov. Z našich dotazníkových prieskumov ale, okrem iného vyplynulo, že to, čo hrá v diskusiách stále väčšiu rolu je stratégia, teda dlhodobé zámery a ciele kandidátov. Predvolebné diskusie totiž umožňujú určité zámery a ciele personifikovať, teda spojiť konkrétne vízie či ciele s konkrétnym kandidátom, čo poskytuje aj priestor na uchopenie miery významnosti určitých strategických cieľov v porovnaní s cieľmi a spôsobmi ich presadzovania u iných kandidátov či politických subjektov. Samozrejme, že hrajú rolu aj tzv. mäkké kritériá - dojem aký kandidát robí na voličov, spôsob vystupovania i argumentácie, mediálne zručnosti, ktorými disponuje, spôsob sebareprezentácie a ďalšie kritériá, ktoré však nie je jednoduché uchopiť a systematicky preskúmať. Podstatné však je, že voliči oceňujú vízie a stratégie a tie majú validitu viac než 60%, čo ilustruje aj následný obrázok zostavený z odpovedí vo všetkých prieskumoch.

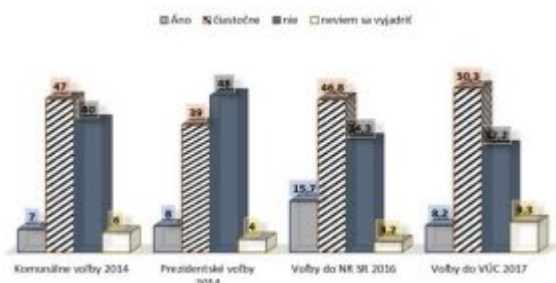
Výsledky výskumov nám umožňujú posúdiť nielen to, ako marketingové aktivity oslovujú voličov

všetkých vekových skupín, ale aj to, ako reagujú respondenti rôznych generácií. Pre zjednodušenie sme v nasledujúcom grafe rozdelili respondentov na dve skupiny a zosumarizovali odpovede podľa veku respondentov od 18 do 30 rokov a na vekovo starších ako 30 rokov. Aj keď počty respondentov v tomto prípade neboli vyvážené – do 30 rokov odpovedalo 680 respondentov a nad 30 rokov len 412, je možné pokladať vzorku za porovnateľnú a urobiť závery týkajúce sa preferencií toho, ktorá z foriem marketingu politických subjektov ich pred voľbami zvyčajne najviac zaujme.



Obrázok 5: Oslovenie vekových skupín marketingovými aktivitami  
Zdroj: vlastné spracovanie

Predpoklad, že internet a sociálne siete budú u mladších respondentov dominovať nie je prekvapujúci. Ťažisko na predvolebné diskusie však kládli respondenti všetkých vekových skupín, len médiá, ktoré na to využívajú sú, veľmi pravdepodobne, iné. V Slovenskej republike, podľa tohto výskumu, mladí ľudia viac podliehajú pocitom a dojmom, inými slovami marketingovej komunikácii a jej obsahu venujú viac pozornosti ako volebným programom. Tie, naopak, zaujímajú najmä starších voličov. Pýtali sme sa respondentov do akej miery ich predvolebná marketingová komunikácia ovplyvní. Odpovedali ako je uvedené na obrázku 6.



Obrázok 6: Miera ovplyvnenia predvolebnou marketingovou komunikáciou  
Zdroj: vlastné spracovanie

Psychológovia dlhodobo upozorňujú na to, že respondenti neradi priznávajú, že sú to práve marketingové aktivity, ktoré mali vplyv na ich rozhodnutie. V prieskumoch sa vždy uvádzajú aj iné dôvody. Marketingová komunikácia, v našom prípade marketing politických subjektov v kampani, podľa respondentov, nehral pri rozhodovaní voličov kľúčovú rolu. V prieskumoch však prevažovali odpovede „čiastočne“. Je teda možné uvažovať o tom, že ak spočítame odpovede „áno“ a „čiastočne“ dostaneme veľmi zaujímavé percentá, ktoré prekračujú hranicu 50%. V našom prípade marketingové kampane v troch zo štyroch prieskumov zaznamenali úspech a teda splnili účel, ktorý v politickom boji mali.



# Záverom

Volič je prvkom politického systému, ktorý zároveň je sám mikrosystémom. Výstupom marketingových kampaní je hlasovanie voličov alebo ich neúčast na hlasovaní. Výsledky výskumov sa nekryli s tými, ktoré prezentovali výskumné agentúry pred jednotlivými voľbami. V Slovenskej republike sa dokonca v prípade parlamentných volieb a volieb do orgánov samosprávy hovorilo o zlyhaní prieskumov verejnej mienky, keďže odchýlka bola od 6 do 8% a za štandardnú odchýlku sa považujú maximálne 3%. Týkalo sa to piatich rôznych agentúr a ich predvolebných prieskumov (pozn. [3]). Rola výskumných agentúr a dôležitosť výskumov verejnej mienky sa tým výrazne oslabil. Výsledky výskumov agentúr by mali slúžiť na identifikáciu správnoti marketingových cieľov či stratégií a verifikáciu príťažlivosti jestvujúcich politikov, ale aj na skúmanie reakcií voličov na nové politické idey či témy. Výsledky vlastných výskumov jasne poukázali na zvýšenú potrebu zmeny v aplikácii niekoľkých nástrojov marketingovej komunikácie a na nutnosť ponúkať sofistikovanejšie koncepcie založené na porozumení voličov tak, ako sa to robí v komerčnej sfére. Porozumieť správaniu voličov, ich motívom a preferenciám, zaradiť do kampane aktuálne témy, mať vo svojich radoch odborníkov, ktorí sú kvalifikovaní a vedia sa správne rozhodovať v prospech občana vyžaduje od politických subjektov hlbší ponor do problematiky, dôkladnejšie analýzy a komunikáciu všetkými smermi. Potrebu pracovať s voličmi aktívnejšie a systematickejšie, plniť predvolebné sľuby a záväzky je kľúčové, reagovať však na novo nastolené témy alebo na pretrvávajúce problémy v spoločnosti akými sú historicky najvyššia nedôvera v políciu a súdnicstvo, otázky vymožitelnosti práva a ďalšie (pozn. [4]), bude rovnako dôležité a bude to hrať v marketingovej komunikácii politických subjektov už v budúcich voľbách podstatne väčšiu rolu, než tomu bolo doposiaľ.

## Poznámky/Notes

[1] Dotazníkové prieskumy sa realizovali vždy v pred a povolebnom období a to od 05.03.2014 do 17.03.2014 - 282 respondentov, pri príležitosti priamej voľby prezidenta SR, od 08.11.2014 do 02.12.2014 - 208 respondentov, pri príležitosti komunálnych volieb - volieb poslancov zastupiteľstiev a starostov obcí, mestských časti starostov miest, od 22.02.2016 do 08.03.2016 - 390 respondentov, pri príležitosti parlamentných volieb a od 21.10.2017 do 07.11.2017 - 212 respondentov pri príležitosti volieb do orgánov samosprávnych krajov a predsedov samosprávnych krajov.

[2] Predpokladá sa, že rozhodujúcim faktorom sú u mladej generácie a prvovoličov, vzhľadom na komunikačné zručnosti generácií X a Y to však platiť nemusí.

[3] Pozri: Kolaps predvolebných prieskumov dostupný na:

[http://www.topky.sk/cl/1000863/1532627/Totalny-kolaps-predvolebnych-prieskumov-To-co-sa-stalo-ti-eto-volby-historia-nezazila-](http://www.topky.sk/cl/1000863/1532627/Totalny-kolaps-predvolebnych-prieskumov-To-co-sa-stalo-ti-eto-volby-historia-nezazila)

[4] Pozri: Iniciatíva Za slušné Slovensko žiada na:

<https://www.etrend.sk/ekonomika/iniciativa-za-slusne-slovensko.html> /15.06.2018/

## Literatúra/List of References

[1] Chytilík, R., Eibl, O. a Matušková, A., 2012. Teorie a metody politického marketingu. Brno: CDK, 2012, s. 109-122. ISBN 978-80-7325-281-6.

[2] Fagen, R., 1966. Politics and Communication an Analytics Study. Boston: Little Brown and Company, 1966. ISBN 978-0316273138.

[3] Etrend.sk, 2018. Iniciatíva Za slušné Slovensko žiada. Etrend.sk, 2018. [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné na: <<https://www.etrend.sk/ekonomika/iniciativa-za-slusne-slovensko.html>>

[4] Jablónski, A. W. et al., 2006. Politický marketing: úvod do teorie a praxe. Brno: Barrister&Principal, 2006, s. 118. ISBN 80-7364-011-2.

[5] Topky.sk, 2016. Kolaps predvolebných prieskumov. Topky.sk, 2016. [online]. [cit. 2018-05-03].



Dostupné na:

<<http://www.topky.sk/cl/1000863/1532627/Totalny-kolaps-predvolebnych-prieskumov-To-co-sa-stalo-tieto-volby-historia-nezazila->>

[6] Křeček, J., 2013. Politická komunikace. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 125. ISBN 978-80-2473-536-8.

[7] Less-Marshment, J., 2014. Political Marketing: Principles and Applications. New York: Routledge 2014, s. 7. ISBN 978-0415632072.

[8] Smolka, S., 2015. Vplyv politického marketingu na správanie voličov. In: Sborník příspěvků 8. mezinárodní vědecké konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta, 2015, s. 279-288. ISBN 978-80-7248-836-0.

[9] Smolka, S. a Smolková, E. a Štarchoň, P., 2016. Political marketing - current approaches and trends in Slovakia. In: Conference Proceedings, Vol. 1., Book 2: Political Sciences, Law, Finance, Economics and Tourism. Hofburg: SGEM Viena, 2016, Sofia 2016, p. 373-380. ISBN 978-619-7105-51-3.

[10] Štatistický úrad SR, 2017. [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné na:

<<http://archiv.statistics.sk/html/showdoc.dodocid=65809.html>>

[11] Wring, D., 1997. Reconciling marketing with political science: theories of political marketing. In: Journal of Marketing Management. 1997, 13(7), s. 657. ISSN 0267-257X.

## **Klíčové slová/Key Words**

politický marketing, marketingová komunikácia, voličské preferencie, stratégia  
political marketing, marketing communication, voters' preferences, strategy

## **JEL klasifikácia/JEL Classification**

M31

## **Résumé**

### **Changes in marketing communication in political marketing in the Slovak Republic in recent years**

Political marketing is one of the youngest marketing disciplines that primarily deals with marketing communications of political subjects and candidates before the election, after the elections and during the exercise of the mandate. Marketing communications methods and tools have changed over the last decade, expanding the possibilities offered by social networks and modern communication tools. Preferences have also been changed by voters, appreciating various methods of communication, requiring different themes in pre-election struggle, but especially wanting candidates and policy-makers to design longer-term strategies than they have been so far. Intense changes are taking place in the implementation of specific marketing communication tools and turn to understanding needs and preferences, voters are interested in fulfilling pre-election promises. The study will present 4 pre-election surveys and, within them, selected thematic areas that will point to the need for a change in marketing communication within the framework of political marketing in the Slovak Republic.

## **Kontakt na autorov/Address**

doc. PhDr. Eva Smolková, CSc., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra marketingu, Odbojárov 10, 820 05 Bratislava 25, e-mail: [eva.smolkova@fm.uniba.sk](mailto:eva.smolkova@fm.uniba.sk)

## **Recenzované/Reviewed**

15. máj 2018 / 17. máj 2018

---

# **Prieskum vybraných aspektov marketingu vo funkčných mestských regiónoch Slovenska**

## **Prieskum vybraných aspektov marketingu vo funkčných mestských regiónoch Slovenska**

**Cielom príspevku je prezentovať výsledky výskumu, zameraného na marketingovú komunikáciu funkčných mestských regiónov. V jeho úvode je vysvetlený pojem funkčných mestských regiónov a opísané stručné charakteristiky regiónov, ktoré boli predmetom výskumu, vykonaného dotazníkovým prieskumom. Do prieskumu sa zapojilo štyridsaťpäť obcí. V príspevku uvádzame výsledky spracovania a interpretáciu zistení vybraných aspektov marketingovej komunikácie, zahŕňajúcich marketingové posolstvo, slogan, cieľové skupiny, prednosti, marketingové nástroje a spoluprácu. V súlade so zameraním tohto časopisu, príspevok prináša “marketingové inšpirácie” pre praktickú aplikáciu marketingu v oblasti miestneho a regionálneho rozvoja.**

## **Úvod**

Marketing územnej jednotky možno považovať za funkciu, ktorá prostredníctvom marketingových aktivít spája individuálne záujmy aktérov územia s rozvojovými zámermi územia. Marketing plní koordinačnú funkciu a zjednocuje často protichodné záujmy cieľových skupín predovšetkým občanov, podnikateľských subjektov, návštevníkov a zamestnancov pôsobiacich na danom území. Úlohou marketingu územia je identifikovať potreby cieľových skupín a sprístupniť im ponuku produktov v záujme uspokojenia ich individuálnych predstáv a to tak, aby bol podporený rozvoj územia (Olšavský 2014, s. 45).

Predstava o regionálnej diferenciacii obyvateľstva, sídelného systému a ekonomických aktivít sa v geografickej literatúre najčastejšie vytvára na základe jednotiek územnosprávnej organizácie území. Početné empirické štúdie publikované na Slovensku i v zahraničí však presvedčivo dokazujú, že územné jednotky vytvorené pre potreby verejnej správy “automaticky” nepredstavujú vhodný regionálny rámec, pretože často nekorešpondujú s geografickým vymedzením regiónu. V geografickej literatúre vykryštalizoval názor, že ideálny regionálny systém na štúdium procesov rastu a redistribúcie obyvateľstva, migračnej mobility a regionálnych dimenzií sídelných systémov tvoria špecifické regionálne jednotky, nazývané funkčné mestské regióny, ktoré sú definované prostredníctvom vnútroregionálnych väzieb vyplývajúcich z denného cyklu života obyvateľov regiónu

(Bezák 1990, s. 57-73). Funkčné mestské regióny sa empiricky vymedzujú na základe intenzívnych denných tokov za prácou medzi jadrom regiónu a jeho zázemím. Na Slovensku sa s využitím údajov o dochádzke do zamestnania zo sčítaní obyvateľstva v rokoch 1980 a 1991 identifikovalo niekoľko systémov funkčných mestských regiónov, ktoré sú vnútorne koherentné a navonok (relatívne) uzavreté vzhľadom na denný pohyb za prácou. Konkrétna aplikácia kritérií pre určenie územia je uvedená v publikácii Spolupráca obcí v mestskom regióne (Nižňanský a Ručinská 2015a, s. 7). V prípade prezentovaného výskumu bolo vykonané skúmanie vybraných aspektov marketingu na častiach území administratívnych okresov, ktoré predstavujú prirodzené spádové územia a majú prirodzené spoločné potreby a záujmy aj v oblasti marketingu – čo však nevyklučuje “prirodzenú” vnútornú konkurenciu obcí patriacich do regiónu, ktorá bola tiež predmetom zisťovania.

## Charakteristiky vzorky regiónov

V prieskume boli zozbierané a analyzované údaje štyroch funkčných mestských regiónov:

- Územie okolo regionálneho centra, geograficky ležiace na západnom Slovensku, sídla samosprávneho kraja a obcí tvoriacich funkčnú mestskú oblasť. Územie má urbánny, priemyselno-poľnohospodársky charakter, s kontinuálne vysokou dynamikou hospodárskeho rozvoja po roku 2000, najmä v odvetviach priemyselnej výroby a stavebníctva. V príspevku preň používame označenie R1, v tabuľkách R1-ZS.
- Územie okolo regionálneho centra, geograficky lokalizované na západnom Slovensku, sídla samosprávneho kraja a obcí tvoriacich funkčnú mestskú oblasť. Územie patrí medzi ekonomicky vyspelé oblasti Slovenska s mnohoovetvovou priemyselnou základňou. Funkčná mestá oblasť úspešne rozvíja oblasť cestovného ruchu a voľno-časových aktivít. V príspevku preň používame označenie R2, v tabuľkách R2-ZS.
- Spádové územie lokálneho centra, ležiace na východnom Slovensku, sídla okresu v blízkosti regionálneho centra a obcí administratívne patriacich do okresu a zároveň predstavujúcu funkčnú mestskú oblasť. Územie má horský charakter, vysoký podiel lesov (nad 70%) a stagnujúci priemysel. Má potenciál pre rozvoj turizmu, ale dopravnú infraštruktúru v nevyhovujúcom stave. V príspevku ho označujeme L1, resp. L1-VS.
- Spádové územie lokálneho centra, kúpeľného mesta, geograficky prislúchajúce k regiónu Stredné Slovensko – sever, v blízkosti regionálneho centra a obcí patriacich do okresu a zároveň tvoriacich funkčnú mestskú oblasť. Územie je horské, s vysokým podielom lesov (takmer 60%). Má potenciál na rozvoj celoročnej horskej turistiky, športov a voľnočasových aktivít. Región má dopravnú infraštruktúru v nevyhovujúcom stave. V príspevku preň používame referenčné označenie L2, v tabuľkách L2-SS.

Vzorka funkčných mestských regiónov obsahuje dve dvojice komparátorov: je možné porovnávať dvojicu susediacich regionálnych centier na západnom Slovensku a dvojicu lokálnych centier, ležiacich v lesnatom horskom prostredí. Dvojica regiónov L1 - L2 má porovnateľné prírodné a klimatické podmienky, počet obyvateľov, avšak rozdielne demografické charakteristiky. Dvojica R1 - R2 má porovnateľné demografické charakteristiky a geomorfologicky je iba mierne rozdielna (nížina vs. pahorkatina).

## Dotazníkový prieskum

Prieskum bol vykonaný pomocou dotazníka uloženého v cloude, prístupnom respondentom v režime on-line, s možnosťou telefonického podpory zo strany spracovateľa údajov. V skúmaných funkčných mestských regiónoch bolo položených sedemnást otázok, na ktoré v závislosti od otázky odpovedalo 40 - 45 obcí. Predmetom tohto príspevku je analýza odpovedí na deväť otázok z prieskumu,

zameraných na slovné odpovede. Otázky zamerané na zisťovanie kvantitatívnych ukazovateľov (napr. počty podujatí, návštevníkov webstránok, regiónu, prenocovaní apod.) v tomto príspevku nie sú analyzované. Ich vyhodnotenie bude vhodné až po zozbieraní kvantitatívne aj kvalitatívne dostatočnej údajovej základne a časových radov, na základe ktorých by bolo možné skúmať kauzality a evaluovať prínosy a efekty marketingovej komunikácie. Zdrojmi údajov sú Komunálne výskumné a poradenské centrum, n.o., Piešťany, (ďalej uvádzané ako "KVPC, n.o.") a vlastné spracovanie autorov. Údaje sa vzťahujú k roku 2015.

## Marketingové posolstvo

Na otázku v znení "Na čom sa stavia marketingové posolstvo?" bolo možné uviesť viac odpovedí. V celej vzorke boli najčastejšie uvádzanými odpoveďami "príroda, kvalita životného prostredia" (48% obcí), "výhodná poloha" (35%), "obyvatelia - životný štýl" (20%) a "kultúrne, spoločenské a športové vyžitie" (20%). Uvádzané odpovede reflektujú realie obcí. V regióne R1 sa marketingové posolstvo orientuje na výhodnú polohu a vhodnú infraštruktúru na bývanie v satelitných obciach centra. Horský región L1 stavia marketingové posolstvo na prírode - subjektívne nepovažuje polohu za výhodnú, i keď jej charakteristiky sú porovnateľné s regiónom L2, ktorý vníma polohu ako výhodnú. Pri absencii prírody ako posolstva, región R1 vysiela posolstvo o príjemných obyvateľoch a životnom štýle. Najnižší výskyt spomedzi uvádzaných odpovedí sme zaznamenali v prípade "príležitosti na podnikanie" - ako marketingové posolstvo sa vyskytovalo iba v jednom zo štyroch regiónov, L2. Marketingové posolstvo podnikateľom adresuje približne jedna štvrtina respondujúcich obcí z regiónu - takto reflektujú cieľ pritiahnúť podnikateľov do už existujúcich, ale nedostatočne naplnených priemyselných parkov. Percentuálne zastúpenie odpovedí obcí po regiónoch a v celej vzorke je v tabuľke č. 1.

Marketingové posolstvo	R1-ZS	R2-ZS	L1-SS	L2-VS	Celá vzorka
príroda, kvalita živ. prostredia	8%	33%	73%	88%	48%
výhodná poloha	58%	22%	0%	63%	35%
obyvatelia, životný štýl	42%	22%	9%	0%	20%
kult., spoloč. a šport. vyžitie	25%	33%	18%	0%	20%
zar. a služby na rekreáciu, tur. ruch	8%	22%	18%	13%	15%
infraštruktúra na bývanie	25%	0%	0%	0%	8%
pracovné príležitosti	25%	0%	0%	0%	8%
hist. pamiatky, zaujímavosti	8%	11%	0%	13%	8%
príležitosti na podnikanie	0%	0%	0%	25%	5%

Tabuľka 1: Marketingové posolstvo

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: KVPC, n. o. (2017)

## Marketingový slogan

Respondenti odpovedali na otázku v znení "Má obec marketingový slogan?" odpoveďou Áno / Nie s uvedením znenia sloganu. Slogan má v priemere iba približne jedna desatina obcí. Najvyšší podiel (22%) bol zistený v regióne R1; žiadna obec nemala slogan v regióne L2. Znenie sloganov považujeme buď sa príliš všeobecné, alebo za adresované skôr miestnym obyvateľom než vhodné na marketing obce, napr.: "Názov mesta - Naše mesto" alebo "Obyvatelia obce - na kope!". Samotné regióny v čase prieskumu neuvádzali existenciu sloganu regiónu - považujeme za veľmi vhodné, aby marketingovo efektívne slogany pre regióny prijali.

# Konkurencia obcí / regiónov

Respondenti odpovedali na otázku v znení "Má obec konkurenciu?" odpoveďou Áno / Nie s pomenovaním vnímanej konkurencie. Konkurenciu vníma v priemere približne jedna štvrtina obcí celej vzorky (23%). Medzi hodnotami regiónov boli zistené značné rozdiely. V regióne L2 vnímajú, podľa nášho názoru objektívne v súlade s realitou, konkurenciu až dve tretiny obcí - ako konkurenciu uvádzajú susedný región a obce vo vlastnom regióne. V prosperujúcom regióne R1 uviedla bližšie nešpecifikovanú konkurenciu iba jedna obec. Zaujímavým zistením je, že aj keď obce v regiónoch, okrem regiónu L1, neuvádzajú ostatné obce ako konkurenciu, miera ich spolupráce je veľmi nízka (tabuľka č. 7). Obcami uvádzanú konkurenciu považujeme za výrazne nižšiu ako skutočnú. Reálnejší obraz o konkurencii obcí by bolo možné odvodiť napr. z analýzy programov hospodárskeho a sociálneho rozvoja obcí. Prehľad výsledkov zisťovania je uvedený v tabuľke č. 2.

## Cieľové skupiny marketingovej komunikácie

Cieľové skupiny marketingovej komunikácie boli zisťované pomocou otázky: "Na koho sa marketingová komunikácia obracia?", na ktorú bolo možné uviesť viac odpovedí. Klasifikáciu cieľových skupín marketingu územnej jednotky uvádza napríklad Olšavský (2014, s. 47). Najdôležitejšou cieľovou skupinou marketingovej komunikácie pre obce sú ich obyvatelia. Uviedli ich všetky obce urbánnych regiónov R1 a R2 (100% obcí), v horskom regióne L1 to bolo 83% obcí. V celej vzorke označilo vlastných obyvateľov za primárnu cieľovú marketingovú skupinu takmer 90% obcí. Návštevníkov považuje v celej vzorke za dôležitú cieľovú skupinu približne polovica obcí (51%). Najviac je to v horskom regióne L2, (88%), najmenej v priemyselno - poľnohospodárskom regióne R1, kde návštevníkov ako cieľovú skupinu označilo len 15% obcí. Podnikatelia sú cieľovou skupinou vo dvoch tretinách obcí regiónu R2, v regióne R1 s veľkými priemyselnými komplexmi však iba približne v každej štvrtnej obci. V celej vzorke je marketingová komunikácia zameraná na podnikateľov približne v jednej tretine obcí. Obce nemajú dostatočne zosúladené cieľové skupiny marketingovej komunikácie s marketingovým prednostami. Nesúlad vidno napr. v regióne L1, ktorého centrom sú významné kúpele. Prírodu ako posolstvo, aj prednosť v regióne L1 komunikuje približne 90% obcí, ale návštevníkov ako cieľovú skupinu vníma iba 58% obcí. Prírodu ako príležitosť pre podnikateľov v ňom komunikuje iba 34% obcí. V tabuľke č. 2 je uvedený prehľad výsledkov zisťovania pre otázky: marketingový slogan, konkurencia a cieľové skupiny marketingovej komunikácie.

Región	Slogan	Konkurencia	Cieľové skupiny		
			návštevníci	obyvatelia	podnikatelia
R1-ZS	14%	7%	15%	100%	23%
R2-ZS	22%	22%	63%	100%	63%
L1-SS	7%	17%	58%	83%	25%
L2-VS	0%	63%	88%	63%	38%
Celá vzorka	10%	23%	51%	88%	34%

Tabuľka 2: Marketingový slogan, konkurencia a cieľové skupiny komunikácie

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: KVPC, n. o. (2017)

# Prednosť, na ktorej obec stavia svoju marketingovú stratégiu

V oblasti marketingovej stratégie respondenti odpovedali na otázku "Uvedte prednosť, na ktorej obec stavia svoju marketingovú stratégiu". Uviesť bolo možné viac odpovedí. V celej vzorke približne dve tretiny obcí stavajú marketingovú stratégiu na prírode, ktorá ich obklopuje. Najviac, nad 90% obcí, stavia marketingovú stratégiu na prírode v horských regiónoch L1 a L2, v industriálno - poľnohospodárskom regióne R1 naopak, žiadna obec. V skúmaných regiónoch obce marketingovú najčastejšie stavajú okrem prírody na zariadeniach a službách (40%), polohe voči centru regiónu (33%), na pamiatkach (24%) a na podujatiach, ktoré organizujú (20%). Marketingové stratégie obcí na jednej strane zohľadňujú realitu (príroda, poloha obce, pamiatky) - na druhej strane však odpovede vypovedajú o nižšej marketingovej aktivite obcí: v troch regiónoch zo štyroch iba približne jedna desatina obcí stavia marketingovú stratégiu na podujatiach (na ich organizácii sa však okrem obcí podieľajú aj iné subjekty). Uvádzané prednosti sú v obciach adekvátne premietnuté do marketingového poslstva v troch z piatich najčastejšie uvádzaných predností ("príroda", "poloha" a "podujatia"). Prednosti "zariadenia a služby" a "pamiatky" sa v posolstvách obcí uvádzajú vo výrazne nižšej miere. Korelačný koeficient je 0,768. Vykonaný prieskum nebol zameraný na spoločnú marketingovú stratégiu regiónov, avšak jeho výsledky môžu pri vypracovaní integrovaných stratégií poslúžiť ako zdroj údajov. Prehľad zistených marketingových predností je uvedený v tabulke č. 3, porovnanie s výskytom v marketingovom poslstve je uvedené v stĺpci "Posolstvo".

Prednosť	R1-ZS	R2-ZS	L1-SS	L2-VS	Celá vzorka	Posolstvo
príroda	0%	78%	92%	91%	65%	48%
zariadenia a služby	36%	67%	17%	45%	40%	15%
poloha	55%	22%	0%	55%	33%	35%
pamiatky	9%	33%	17%	36%	23%	8%
podujatia	9%	56%	8%	9%	19%	20%
kvalita života	0%	22%	0%	0%	5%	-
lokálne produkty	0%	22%	0%	0%	5%	-
prístup k návštevníkom	0%	22%	0%	0%	5%	-

Tabulka 3: Prednosť, na ktorej stavia obec marketingovú stratégiu

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: KVPC, n. o. (2017)

## Využívané marketingové nástroje

Preferované marketingové nástroje boli zisťované otázkou v znení "Aké marketingové nástroje sa využívajú v obci?". Prípustných bolo viac odpovedí. Najviac využívaným marketingovým nástrojom je webová stránka obce. Využívalo ju nad 90% obcí, pričom v regiónoch R1 a R2 to boli všetky obce. Najnižší podiel obcí s webovou stránkou bol v horskom regióne L1 - ako zdôvodnenie obce uvádzali nevyhovujúce alebo neexistujúce internetové pripojenie obce. K ďalším najviac využívaným marketingovým nástrojom patria prospekty a letáky (približne v 60% obcí) a propagačné predmety (približne v polovici obcí). Kultúrne, spoločenské a športové podujatia považuje za významný marketingový nástroj približne 40% obcí. Veľký rozdiel vo vnímaní využívania podujatí ako marketingového nástroja je však medzi horskými regiónmami L1 (8%) a L2 (100%). Prekvapivo nízke bolo využívanie sociálnych sietí ako marketingových nástrojov - uviedol ich iba región R2. V čase spracovania tohto príspevku (február 2017) bolo vykonané vlastné zisťovanie využívania sociálnych

sietí v regióne R1. V priebehu približne dvoch rokov začala využívať sociálne siete približne polovica obcí a pri započítaní neoficiálnych profilov, ktoré však prispievajú k marketingu obcí, dosahuje využívanie sociálnych sietí až približne 75% obcí regiónu R1. Sumarizácia odpovedí z prieskumu využívania marketingových nástrojov je uvedená v tabuľke č. 4.

Marketingový nástroj	R1-ZS	R2-ZS	L1-SS	L2-VS	Celá vzorka
web	100%	100%	83%	92%	93%
prospekty, letáky	62%	75%	42%	50%	56%
propagačné predmety	15%	63%	58%	67%	49%
podujatia	31%	38%	8%	100%	44%
informačné tabule	31%	50%	0%	50%	31%
miestna tlač /rozhlas	46%	38%	0%	42%	31%
videá, multimédiá	0%	13%	8%	0%	4%
sociálne siete	0%	13%	0%	0%	2%

Tabuľka 4: Využívané marketingové nástroje  
Zdroj: vlastné spracovanie podľa: KVPC, n. o. (2017)

## Dôležitosť marketingových nástrojov z hľadiska úspechu

Vnímaný význam marketingových nástrojov bol zisťovaný pomocou otázky “Ktorý z marketingových nástrojov je najpodstatnejší z hľadiska úspechu?”. Uviest' bolo možné viac odpovedí. V rámci celej vzorky boli ako najdôležitejšie nástroje marketingu obcí vnímané webové stránky (60% obcí) a “publikácie, prospekty a letáky” (približne v polovici obcí). Oba nástroje boli zároveň najrovnomernejšie vnímané vo všetkých štyroch regiónoch. “Podujatia” a “informačné tabule” vnímajú ako dôležité nástroje úspešného marketingu zhodne približne v jednej štvrtine obcí. V päťici najdôležitejších nástrojov z hľadiska úspešnosti obce uvádzali ešte propagačné darčkové predmety. Uvádzaná dôležitosť nástrojov “podujatia”, “informačné tabule” a “propagačné predmety” bola medzi regiónmi veľmi rozdielna. Prehľad vnímanej dôležitosti marketingových nástrojov je uvedený v tabuľke č. 5.

Marketingový nástroj	R1-ZS	R2-ZS	L1-SS	L2-VS	Celá vzorka
web	44%	67%	70%	60%	60%
publikácie, prospekty	44%	67%	50%	50%	51%
podujatia	22%	67%	10%	20%	26%
informačné tabule	22%	0%	0%	50%	24%
propagačné predmety	11%	17%	10%	30%	17%

Tabuľka 5: Dôležitosť marketingových nástrojov z hľadiska úspechu  
Zdroj: vlastné spracovanie podľa: KVPC, n. o. (2017)

## Marketingové nástroje z hľadiska



# vynakladaných prostriedkov

Poradie marketingových nástrojov z hľadiska vynakladaných prostriedkov bolo zisťované pomocou otázky "Ktorý z nástrojov je najpodstatnejší z hľadiska vynaložených prostriedkov?". Uviest bolo možné viac odpovedí. Uvádzané percentuálne podiely vyjadrujú hodnotenie nákladovosti v odpovediach respondentov, nie podiel na výdavkoch obcí. V celej vzorke boli ako nákladovo najvýznamnejšie nástroje marketingu obcí uvádzané webové stránky (73% obcí) približne v porovnateľnom pomernom zastúpení vo všetkých štyroch regiónoch, nasledované nástrojmi "publikácie, prospekty a letáky", "podujatia" a "propagačné predmety", uvádzanými približne v jednej tretine obcí. Vynakladanie prostriedkov na rôzne marketingové nástroje bolo najvyrovnanejšie v regióne R2, naopak v susediacom a porovnateľnom regióne R1 bola najvýraznejšie dominancia jedného nástroja (web, 82%). Prehľad poradia marketingových nástrojov z hľadiska vynakladaných prostriedkov je uvedený v tabuľke č. 6.

Marketingový nástroj	R1-ZS	R2-ZS	L1-SS	L2-VS	Celá vzorka
web	82%	67%	73%	70%	73%
publikácie, prospekty	18%	56%	36%	40%	37%
podujatia	36%	56%	18%	20%	32%
propagačné predmety	9%	33%	36%	40%	29%

Tabuľka 6: Marketingové nástroje z hľadiska vynakladaných prostriedkov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: KVPC, n. o. (2017)

## Oblasti spolupráce obce pri marketingovej komunikácii

Spolupráca obcí je jedným z kritických faktorov úspešnosti funkčných mestských regiónov a mala by sa stať jednou z priorít miestnej politiky (Nižňanský 2017, s. 6-9). Oblasti spolupráce obcí pri marketingovej komunikácii boli zisťované pomocou otázky "V akej oblasti spolupracuje obec s inými obcami pri marketingovej komunikácii?". Uviest bolo možné viac odpovedí. Ako dominantnú oblasť medziobecnú spolupráce vo všetkých regiónoch obce uvádzali podujatia, rovnako to bolo v celej vzorke (76%). Obce v regiónoch R1 a R2 uvádzali medzi oblasťami spolupráce ešte propagáciu a združenia obcí. V horskom regióne L2 obce spolupracujú iba v oblasti podujatí (100% obcí). Uvádzanú mieru spolupráce, okrem oblasti "podujatí", hodnotíme vo všetkých regiónoch ako veľmi nízku. Miera spolupráce obcí sa v horských regiónoch L1 a L2 blíži k nule. Neuspokojivý stav podčiarkuje aj malý počet uvedených oblastí spolupráce. Prehľad oblastí spolupráce obcí pri marketingovej komunikácii je uvedený v tabuľke č. 7.

Oblasť spolupráce	R1-ZS	R2-ZS	L1-SS	L2-VS	Celá vzorka
Podujatia	88%	67%	64%	100%	76%
Propagácia	63%	33%	9%	0%	26%
združenie obcí	25%	33%	18%	0%	21%

Tabuľka 7: Oblasti spolupráce pri marketingovej komunikácii

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: KVPC, n. o. (2017)

# Krížové porovnanie odpovedí k marketingovým nástrojom a komunikácii

Cieľom analýzy závislostí bolo zistenie súladu odpovedí k marketingovým nástrojom. Do analýzy boli vybrané obce, ktoré odpovedali aspoň na dve z troch otázok: "Využívané marketingové nástroje", "Dôležitosť marketingových nástrojov z hľadiska úspechu" a "Marketingové nástroje z hľadiska vynakladaných prostriedkov". Úplné trojice odpovedí pre nástroj "web" uviedlo 80% a pre nástroj "prospekty" 50% obcí. Pri nástrojoch "propagačné predmety" a "podujatia" uviedla úplné odpovede menej ako polovica obcí a získané odpovede neboli vhodné na analýzu závislostí. Okrem nástroja "web", pri ktorom korelujú "využitie" a "náklady", odpovede vo vzorke korelujú slabo alebo nekorelujú. Zistenia vypovedajú podľa nášho názoru o tom, že prístup k nástrojom marketingovej komunikácie nie je v celej vzorke, a ani v jednom regióne, vyvážený v trojuholníku: "využitie - úspech - náklady". Na druhej strane, v prípade nástrojov "web", "prospekty" a "podujatia" bola v celej vzorke identifikovaná iba jedna obec, v ktorej vynakladali najviac prostriedkov na nástroj marketingovej komunikácie, ale zároveň tento nástroj neuvádzali ani ako využívaný, ani ako dôležitý z hľadiska úspechu. Uvedený nesúlad bol v prípade nástroja "propagačné predmety" identifikovaný približne v jednej pätine obcí. Zistenie interpretujeme tak, že obce vynakladajú relatívne viac prostriedkov na propagačné predmety, ale zároveň ich nepovažujú za najdôležitejšie z hľadiska úspechu a /alebo za najvyužívanejší nástroj. Vysvetlením môže byť tradícia v prezentácii obce takýmto spôsobom alebo snaha naplniť očakávania cieľovej skupiny (návštevníci, obyvatelia). Celkovo však nejde o významnejšie nákladové položky z rozpočtov obcí.

## Záver

Prezentované výsledky a poznatky z vykonaného prieskumu preukázali nielen užitočnosť, ale aj potrebu využívania empirických zisťovaní v praxi marketingovej komunikácie, osobitne v oblasti miestneho a regionálneho rozvoja. Keďže podľa uznávaných modelov a metodík predstavuje výskum zvyčajne úvodnú fázu procesu marketingovej komunikácie, je príspevok zároveň podnetom na aplikáciu ďalších krokov: akcia - komunikácia - evaluácia (Foret 2014, s. 7-14). Veríme, že príspevok zaujme nielen marketingových špecialistov, ale bude inšpiráciou pre aktérov v oblasti marketingu v obciach a združeniach obcí, ktorí často nie sú marketingovými špecialistami, na vykonanie vlastných prieskumov. Zistenia z prieskumov môžu regióny a jednotlivé obce využiť na aktualizáciu stratégií rozvoja územia a v oblasti marketingovej komunikácie. Problematike funkčných mestských regiónov, vrátane tvorby ich stratégií a analýz marketingových aspektov sa v Slovenskej republike systematicky venuje Komunálne výskumné a poradenské centrum, n.o., Piešťany, v rámci dlhodobého projektu Únie miest Slovenska: „Mestské regióny“. Výstupy z projektu sú prístupné aj na webových stránkach centra (KVPC, n. o. 2017).

## Poznámky/Notes

Použitá skratka, KVPC, n. o., uvádzaná v zdrojoch znamená Komunálne výskumné a poradenské centrum, n. o., Piešťany.

## Literatúra/List of References

[1] Bezák, A., 1990. Funkčné mestské regióny v sídelnom systéme Slovenska. In: Geografický časopis. 1990, 42(1), s. 57-73. ISSN 0016-7193.

- [2] Foret, M., 2011. Marketingová komunikace. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [3] Foret, M., 2014. Využití modelu RACE v projektu Partnerství pro místní rozvoj. In: Marketing Science & Inspirations. 2014, 9(3), s. 7-14. ISSN 1338-7944.
- [4] Nižňanský, V., 2017. Roztrieštený alebo spolupracujúci mestský región. Piešťany: Komunálne výskumné a poradenské centrum, 2017, s. 6-9. [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné na: <<http://www.komunal.eu/sk/municipality/163-roztriesteny-alebo-spojeny-mestsky-region-2>>
- [5] Nižňanský, V. a Ručinská, S., 2015a. Spolupráca obcí v mestskom regióne. Bratislava: Únia miest Slovenska, 2015, s. 7. ISBN 978-80-972006-2-6. [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné na: <<http://www.komunal.eu/sk/municipality/138-spolupraca-obci-v-mestskom-regione>>
- [6] Nižňanský, V. a Ručinská, S., 2015b. Mestský región Trnava. Komunálne výskumné a poradenské centrum, 2015, s. 6-8.[online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné na: <<http://www.komunal.eu/sk/municipality/mestsky-region-trnava-2/139-mestsky-region-trnava-sprava>>
- [7] Nižňanský, V., Ručinská, S. a Rafaj, P., 2015c. Spolupráca obcí v mestskom regióne Trnava. Mestský región v číslach a údajoch. Piešťany: Komunálne výskumné a poradenské centrum, 2015. [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné na: <<http://www.komunal.eu/sk/municipality/mestsky-region-trnava-2/neverejne-vystupy-tt/145-spolupraca-obci-v-mestskom-regione-trnava-mestsky-region-v-cislach-a-udajoch>>
- [8] 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.
- [9] Vaňová, A., Božíková, A. a Foret, M., 2013. Communicating Town. In: Best Practices in Marketing and their Impact on Quality of Life. Dordrecht: Springer, 2013, s. 63-78. ISBN 978-94-007-5877-3.
- [10] Komunálne výskumné a poradenské centrum, n. o., Piešťany, 2017. [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné na: <<http://www.komunal.eu/sk/municipality>>

## Kľúčové slová/Key Words

marketingová komunikácia, funkčný mestský región, marketingové nástroje, spolupráca obcí  
marketing communications, functional urban region, marketing tools, inter-municipal cooperation

## JEL klasifikácia

M31, R58

## Résumé

Survey of selected marketing aspects in functional urban regions of Slovakia  
The aim of this paper is to present the results of research aimed at marketing communications of the functional urban regions. At the beginning, the term of the functional urban regions is defined and brief characteristics of the regions, which were the subject of research conducted, is given. This paper summarizes the findings of selected aspects of marketing communications, including marketing message, slogan, target groups, priorities, instruments and cooperation. In line with the journal's focus, this underlying paper provides "marketing inspirations" for practical applications of marketing in the area of the local and regional development. This paper is devoted not only to marketing specialists, but serves also as an inspiration for actors in the field of municipality marketing and the associations of these actors, who are often not specialists in the area of marketing to such extent in order to construct and perform their own survey. The findings of the survey can be leveraged by the regions and individual municipalities in order to update their development strategies, as well as in the areas of marketing communication.

## Kontakt na autorov/Addresses

Ing. Peter Rafaj, Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra marketingu, Odbojárov 10, P. O. Box 95, 820 05 Bratislava 25, e-mail: msc@stonline.sk

doc. Ing. Mgr. Ľubomíra Strážovská, PhD, Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra marketingu, Odbojárov 10, P. O. Box 95, 820 05 Bratislava 25, e-mail: lubomira.strazovska@fm.uniba.sk

## Recenzované

27. február 2017 / 9. marec 2017

---

## [Marketingové problémy predmetu Etický hacking](#)

# Marketingové problémy predmetu Etický hacking

**Marketingové problémy predmetu s názvom Etický hacking, ktorý je vyučovaný na Fakulte managementu Univerzity Komenského v Bratislave sú obsahom predkladaného príspevku. Východiskom je pochopenie aktuálnosti a potenciál inovatívnosti témy etického hackingu v súvislosti s prácou manažéra a následne priblíženie priebehu výučby tohto predmetu. Vzdelávanie študentov prebieha bezpečne pomocou systému virtualizačného prostredia openStack, v ktorom majú študenti možnosť skúšať a testovať informačné a operačné systémy vrátane sietí v tzv. „sandboxe“ bez rizika interferencie a poškodenia školskej siete. Marketingová podpora predmetu má za cieľ zvýšiť záujem relevantnej cieľovej skupiny študentov, ktorí po ukončení vysokoškolského vzdelania zhodnotia získané poznatky v praxi a budú komunikovať prospešnosť predmetu u študentov rozhodujúcich sa o výbere predmetu Etický hacking.**

## Úvod

Etický hacking je v súčasnom globalizovanom svete IS/IT prvkom, ktorý rozhoduje o architektúre IS/ICT v podnikoch. Všetky podniky v súčasnosti spracovávajú citlivé dáta ako napr. osobné údaje, preto podľa legislatívy musia vytvoriť bezpečnostný projekt a musia sa zaoberať manažmentom bezpečnosti. Praktickou stránkou testovania bezpečnosti IS/ICT vo firmách je práve etický hacking. Ide o využívanie bežne dostupných, ako aj menej dostupných techník ako sa dostať do systémov, prípadne ich poškodiť. Manažér nemôže tvrdiť, že jeho informačný systém je bezpečný, pokiaľ nespracoval komplexnú sadu bezpečnostných testov a nevyhodnotil ich z hľadiska závažnosti. V súčasnosti existuje medzinárodný štandard OWASP - Open Web Application Security Project, ktorý

definuje postupné kroky, ako vykonávať dané testy (OWASP 2016). Na vykonanie týchto krokov v mene spoločnosti je však potrebný špecialista, tzv. „etický hacker“, ktorý musí disponovať dostatočnými znalosťami v tejto oblasti. Príprava týchto špecialistov vyžaduje nielen teoretické poznatky, ale najmä praktické skúsenosti.

## Obsah predmetu

Obsahom predmetu Etický hacking je objasniť zložitosť a rozsah problému zabezpečenia systémov pre spracovanie údajov a poskytovanie informácií s dôrazom na úlohu manažéra v procese budovania a prevádzkovania takýchto systémov (Karovič et al. 2016a, Karovič et al. 2016b). Úvod tvoria všeobecné základy bezpečnosti a vymedzenie pojmu „bezpečný informačný systém“. Ďalej sú rozobrané základné technické a programové prostriedky ochrany IS a špecifiká bezpečnosti v sieťach. Kľúčové sú rozdiely pre zásady bezpečnosti pri procese vzniku IS a zásady bezpečnosti pri prevádzke IS. Ľudský faktor a bezpečnostná kultúra organizácie majú napomôcť pri chápaní úlohy manažéra bezpečnosti v organizácii. Teoretické poznatky sú nakoniec zhrnuté v základných bezpečnostných princípoch (Drahošová a Karovič 2015b). Študent sa taktiež má oboznámiť s úlohou auditu IS. Z týchto tematických okruhov boli v predmete naplánované jednotlivé semináre, ktoré je možné vnímať ako ucelený tematický plán.

Tematický plán predmetu Etický hacking zahŕňa nasledovné oblasti:

1. Úvod do etického hackingu
2. Praktická ukážka nástrojov určených pre penetračné testovanie
3. Praktická ukážka penetračného testu IT bezpečnosti servera
4. Základné princípy počítačových vírusov
5. Demonštrácia monitorovania sietí
6. Možnosti priamych útokov na sieťové zariadenia
7. Demonštrácia možnosti ochrany proti technikám hackerov
8. Personálna bezpečnosť a bezpečnosť biometrických osobných údajov
9. ISO 27001 - systém manažmentu bezpečnosti
10. Zákon č. 122/2013 Z.z. - Zákon o ochrane osobných údajov
11. OWASP - Open Web Application Security Project
13. Sociálne inžinierstvo
14. Trendy v manažmente bezpečnosti
15. Študentský battle v sandboxe

Po úspešnom absolvovaní by mali študenti ovládať základy IT bezpečnosti a mali by byť schopní testovať bezpečnosť IS/ICT vo firme, uplatňovať princípy informačnej bezpečnosti IS/IT vo svojej manažérskej praxi a aktívne pôsobiť v rámci systému riadenia informačnej bezpečnosti vo firme v rôznych fázach vývoja životného cyklu IS/IT.

## Inovácia výučby

Inovácia výučby spočíva v použití virtualizačného nástroja simulujúceho reálne sieťové riešenie IS/IKT. Cieľ a prínos výučby je v získaní empirických skúseností vďaka možnosti prakticky vyskúšať techniky útočníka-hackera aj ochrancu-administrátora alebo manažéra bezpečnosti IS/IKT. Na záver semestra bola pre študentov pripravená a odskúšaná malá súťaž, tzv. „študentský battle v sandboxe“. Prvá skupina študentov má za úlohu upraviť a nastaviť zámerne zle zabezpečené technologické riešenia, ktoré boli vytvorené lektorom. Študenti majú k dispozícii komplexnú sieť s aktívnymi sieťovými prvkami a pripravenými aplikáciami, ktoré však nepripravovali oni sami. Druhá,

súperiaca skupina študentov má za úlohu hľadať chyby v zabezpečení po opravách prvej skupiny. Obe skupiny študentov predmetu Etický hacking musia realizovať tzv. „black test“ podľa OWASP s nasadením systému Kali Linux (Karovič 2013; Drahošová a Karovič 2015a). Študenti tak majú možnosť reálne otestovať svoje vedomosti a zručnosti a získať tak empirické skúsenosti s ochranou IS/ICT. Práve vďaka praktickým cvičeniam získajú predstavu o penetračných testoch a osvoja si zásady pri riadení bezpečnosti v organizácii.

## Marketingové problémy

Etický hacking je nový výberový predmet v učebných osnovách a v súčasnej dobe nie je vyučovaný na žiadnej inej vysokej škole resp. univerzite v Slovenskej republike. Z pohľadu marketingovej teórie je možné považovať tento predmet za produkt, ktorý je zaradený do ponuky ďalších výberových predmetov na Fakulte managementu Univerzity Komenského v Bratislave. Z tejto ponuky si študenti môžu vybrať tie predmety, ktoré sú z ich pohľadu dostatočne atraktívne. Atraktivita predmetu môže byť zložená z rôznych aspektov, ako napríklad: záujem o samotný obsah predmetu a uplatnenie v praxi po ukončení štúdia, záujem o získanie kontaktov na prednášajúcich podieľajúcich sa na výučbe, záujem o získanie hodnotenia resp. kreditov za absolvované štúdium a ďalšie benefity. Výberový predmet sa musí stať dostatočne atraktívnym, pokiaľ má študentov zaujať a tí ho majú uprednostniť pred ďalšími.

Z pohľadu atraktivity témy je možné považovať za zaujímavé zistenie prieskumu Eurobarometra (European Commission 2015) realizovaného v roku 2015 v krajinách Európskej únie, že na Slovensku pokladá počítačová kriminalita za problém spoločnosti iba 13% opýtaných Slovákov, pričom za najdôležitejší problém bola označená chudoba (37%), terorizmus (36%) a korupcia (34%). Z tohto pohľadu sa môže javiť problematika hackingu ako špecifická a menej podstatná vo vnímaní celej spoločnosti. O to zaujímavejšie vyznievajú zistenia prieskumu z toho istého roku medzi študentmi Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave (Vokounová 2016), ktorí označili počítačová kriminalita za najmenej závažný faktor bezpečnosti spoločnosti (8,5%). Tieto zistenia naznačujú, že téma etického hackingu bude považovaná za menej významná u študentov spoločensko-vedných odborov vo všeobecnosti.

Ďalším faktorom vplývajúcim na atraktivitu predmetu je samotný názov. So slovami „hacking“ „hacker“ sa spája už vo svojej podstate negatívna činnosť, ktorá má byť eliminovaná a od ktorej sa treba dištancovať. Avšak pôvodne sa pod pojmom „hacks“ označovali činnosti na vylepšovanie programov, ktoré mali zvýšiť výkon počítačov. Teda hacking mal pôvodne pozitívny význam. Až neskôr sa začal spájať s aktivitami organizovanými za účelom osobného prospechu (Engebretson 2013). Prívlastok „etický“ dodáva hackingovým aktivitám jasnejší význam. Ide o činnosti a nástroje, ktoré hacker používa za účelom vylepšenia bezpečnosti systémov. Ide o odborníka, ktorý pozná slabé a zraniteľné miesta v systémoch a pri ich ochrane využíva poznatky o správaní útočníkov. Napriek tomu je možné predpokladať, že obsah predmetu Etický hacking bude pre študentov vyvolávať kontroverzné predstavy. Čo však môže byť aj pozitívom, že sa v ponuke ďalších predmetov odliší. Pre zvýšenie atraktivity predmetu je potrebné bližšie špecifikovať cieľovú skupinu študentov, ktorým je určený. Primárnu skupinu tvoria študenti so zameraním na manažment informačných systémov. Tejto skupine študentov sa nemusí javiť problematika hackingu ako okrajová a dokonca ani neznáma. Nakolko ponuka výberových predmetov je pestrá a študenti si ich môžu vybrať aj z ponuky ďalších katedier bolo by zaujímavé uvažovať aj nad oslovením študentov so zameraním na ďalšie funkčné oblasti manažmentu ako napr. marketing, finančný manažment či personálny manažment. Dôvodom je praktické zameranie informačných systémov, ktoré sú súčasťou práce každého manažéra, bez ohľadu na jeho špecializáciu. Podstatným je obsah predmetu a jeho poslanstvo pre všetkých študentov/budúcich riadiacich pracovníkov organizácie: Bezpečnosť informačného systému nie je iba otázkou oddelenia informačných systémov. Napríklad marketing firmy sa snaží priblížiť zákazníkovi čo najbližšie, ponúknuť mu hodnotný produkt a to čo pri najmenších nákladoch. Marketéri preto vo

svojej práci využívajú databázy, on-line databázy, elektronické obchodovanie, umožňujú zákazníkovi sledovať pohyb objednaného tovaru a platiť za tento tovar bezhotovostne. No v projektoch na priblíženie sa k zákazníkovi zostáva opomenutá bezpečnosť komunikácie a uchovávanie informácií. Únik informácií sa netýka iba malých organizácií. Aj profesionálna internetová spoločnosť Yahoo musela v septembri 2016 priznať, že v roku 2014 došlo k veľkému úniku informácií o najmenej 500 miliónoch užívateľov (Pcrevue.sk 2016). Ponúknutie služieb on-line prístupu do informačných systémov organizácie predstavuje riziko, preto je potrebné počítat s jeho minimalizáciou už na začiatku, pri koncipovaní návrhu rozpočtu projektu vrátane položky bezpečnosť informačného systému. V opačnom prípade môže byť strata súkromia zákazníka spojená s negatívnym postojom a stratou dôvery. Treťou potenciálnou skupinou študentov so záujmom o predmet môžu byť všetci študenti Univerzity Komenského v Bratislave, ktorým umožňuje čl. 21 ods. 5 Študijného poriadku univerzity (2015) zapísať si výberový predmet aj z inej ako domácej fakulty. Konkrétnym opatrením na zvýšenie záujmu študentov o predmet by mala byť cieľená marketingová komunikácia s vyššie uvedenými skupinami študentov. Samotný predmet sa nachádza v ponuke výberových predmetov vo fakultnej ročenke, ktorú študenti dostávajú pri zápise. Na začiatku akademického roka, keď si študenti zostavujú študijný plán by mali dostať informáciu o obsahovej náplni predmetu. Možno pri tom využiť informačné nástenky, elektronickú poštu, letáky. Tiež by bolo možné zorganizovať informačnú prezentáciu predmetu pred zápsmi. Veľmi efektívnou formou komunikácie by mohla byť sila hovoreného slova, kedy by študenti po absolvovaní predmetu poskytli referencie spolužiakom. K predmetu by bolo možné vytvoriť komunitnú webovskú stránku alebo stránku na sociálnej sieti a naplňať jej obsah diskusiami k téme etického hackingu. Na samotnom predmete by mohli participovať odborníci z praxe, čo by mohlo zvýšiť záujem študentov pri získavaní priameho kontaktu s potenciálnymi zamestnávateľmi a uplatnením sa po ukončení štúdia. Zabezpečenie spätnej väzby k obsahu a forme výučby zo strany študenta by mohlo zvýšiť užitočnosť predmetu a zefektívniť prácu vyučujúcich. Ideálnym stavom by malo byť vytvorenie podmienok na šírenie dobrého povedomia o predmete a jeho prínose, ktoré by sa šírilo spolu s komunikačnými aktivitami vyučujúcich - učiteľov aj zástupcov z praxe.

## Záver

V súčasnej dobe je ochrana a zabezpečenie informačného systému respektíve ochrana informácií veľmi zásadnou úlohou manažérov a to nielen v podnikovej sfére. Príprava manažérov na úlohu spojenú s ochranou informácií môže začať už na školách pomocou výučby a to nielen v teoretickej rovine. Predmet Etický hacking pomocou praktického cvičenia, ukážkami techník a premýšľania nad slabými miestami informačných systémov môže napomôcť budúcim manažérom pri riadení bezpečnosti toku informácií v organizáciách (Múčková, Karovič a Krajčík 2015). Výučba predmetu bez použitia virtuálneho prostredia openStack bola veľmi náročnou úlohou a väčšinu ukážok techník a nástrojov nebolo možné realizovať, vzhľadom na zabezpečenie školskej siete. Použitím softvéru openStack bolo dosiahnuté oddelenie systému zabezpečujúceho chod školy a výukového - testovacieho prostredia, v ktorom bolo možné rýchle nasadenie rôznych modelov a testovanie ich bezpečnosti (Openstack, 2016). Najdôležitejším parametrom bolo zabezpečenie oddelenia kritických častí školskej siete od modelov siete a technológií tvorených vo virtuálnom prostredí openStacku, avšak so zabezpečením prístupu do internetu, čím sme dosiahli, že sa systém javil ako reálny. Prostredie bolo testované jeden semester a výučba prebehla s ohľadom možnosti servera a prispôsobené na jeho funkcionality. Plán budúcej výučby predmetu je orientovaný na zavedenie hybridnej architektúry a testovanie aj iných systémov a architektúr siete. Marketingové problémy predmetu etický hacking vychádzajú z praktických skúseností s jeho vyučovaním. Súvisia s niekoľkými aspektmi: vnímanie opodstatnenosti témy hackingu u študentov informačných systémov, ale aj študentov ďalších zameraní a formami komunikácie prínosov štúdia predmetu Etický hacking vyplývajúcich z jeho obsahového zamerania. Za kritický faktor v podpore



predmetu je možné považovať silu hovoreného slova, marketingovú komunikáciu a spätnú väzbu od študentov.

## Literatúra/List of References

- [1] Drahošová, M. a Karovič, V., 2015a. Cloud and virtualization in Linux environment. In: CER Comparative European research 2015: International Scientific Conference for PhD students of EU countries [4th]. Londýn, s. 130-33. ISBN 978-0-9928772-8-6. [online]. [cit. 2016-10-13]. Dostupné na: <[http://www.sciemcee.org/library/proceedings/cer/cer2015\\_proceedings02.pdf](http://www.sciemcee.org/library/proceedings/cer/cer2015_proceedings02.pdf)>
- [2] Drahošová, M. a Karovič, V., 2015b. Information security. In: CER Comparative European research 2015 : International Scientific Conference for PhD students of EU countries [4th] - Londýn, s. 134-37. ISBN 978-0-9928772-8-6. [online]. [cit. 2016-10-13]. Dostupné na: <[http://www.sciemcee.org/library/proceedings/cer/cer2015\\_proceedings02.pdf](http://www.sciemcee.org/library/proceedings/cer/cer2015_proceedings02.pdf)>
- [3] Engebretson, P., 2013. The basics of hacking and penetration testing. Ethical hacking and penetration testing made easy. Elsevier, 2013. ISBN 978-0-12-411644-3.
- [4] European Commission, 2015. Special Eurobarometer 432, 2015. Europeans' Attitudes Towards Security. [online]. [cit. 2015-08-15]. Dostupné na: <[http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_432\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_432_en.pdf)>
- [5] Karovič, V., 2013. Linux. In: Digital Science Magazine. 2013. ISSN 1339-3782. [online]. [cit. 2016-04-29]. Dostupné na: <<http://digitalmag.sk/linux/>>
- [6] Karovič, V., Karovič, V., Veselý, P., Olšavský, F. a Greguš, M., 2016a. Nasadenie virtualizačného prostredia openstack na výučbové účely. In: Marketing Science and Inspirations. 2016, 11(1), s. 43-52. ISSN 1338-7944.
- [7] Karovič, V., Karovič, V., Veselý, P., Olšavský, F. a Greguš, M., 2016b. Nasadenie virtualizačného prostredia openstack na výučbové účely. In: Marketing Science and Inspirations. 2016, 11(2), s. 2-5. ISSN 1338-7944.
- [8] Múčková, O., Karovič, V. a Krajčík, M., 2015. Bezpečnosť ako jeden z prvkov integrovaného systému manažérstva. In: Digital Science Magazine. 2015. ISSN 1339-3782. [online]. [cit. 2016-04-29]. Dostupné na: <[http://digitalmag.sk/bezpecnost\\_ako\\_jeden\\_z\\_prvkov/](http://digitalmag.sk/bezpecnost_ako_jeden_z_prvkov/)>
- [9] Openstack, 2016. OpenStack Docs: Overview and components, 2016. [online]. [cit. 2016-10-13]. Dostupné na: <<http://docs.openstack.org/liberty/networking-guide/intro-os-networking-overview.html>>
- [10] OWASP, 2016. [online]. [cit. 2016-10-13]. Dostupné na: <[https://www.owasp.org/index.php/Main\\_Page](https://www.owasp.org/index.php/Main_Page)>
- [11] Pcrevue.sk, 2016. Yahoo potvrdilo veľký únik informácií z roku 2014, 2016. [online]. [cit. 2016-10-13]. Dostupné na: <<http://www.pcrevue.sk/a/Yahoo-potvrdilo-velky-unik-informacii-z-roku-2014>>
- [12] Vnútorný predpis č. 8/2015 Univerzity Komenského v Bratislave, Študijný poriadok
- [13] Vokounová, D., 2016. Rebríček hodnôt mladých ľudí a ich postoj k prisťahovalectvu. In: Marketing Science and Inspirations. 2016, 11(4). ISSN 1338-7944.

## Kľúčové slová/Key Words

etický hacking, marketing predmetu, sila hovoreného slova, marketingová komunikácia  
ethical hacking, marketing of subject, word of mouth, marketing communication

## JEL klasifikácia

I23, M31

## Résumé

Marketing problems of subject called Ethical hacking

Marketing problems of subject called ethical hacking, which is taught at the Faculty of Management at Comenius University in Bratislava are listed below. The starting point is to understand the timeline and potential of innovation of topics of ethical hacking in connection with the work of managers elucidated during this teaching subjects. Education of students progresses through the security system OpenStack virtualization environments in which students have the opportunity to test information operating systems including the so-called "Sandbox" without risk of interference damage to the school network. Marketing support of subject aims to increase the interest of relevant target groups of learners who, after completing university education will evaluate the lessons learned in practice, we communicate the usefulness of the object in the student's Crucial is the choice of subjects Ethical Hacking. A critical factor in promoting the subject can be considered the strength of the spoken word marketing communication tools.

## Kontakt na autorov/Address

Ing. Vincent Karovič, PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra marketingu, Odbojárov 10, P. O. Box 95, 820 05 Bratislava 25, e-mail: [vincent.karovic@fm.uniba.sk](mailto:vincent.karovic@fm.uniba.sk)

Mgr. Vincent Karovič, Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra marketingu, Odbojárov 10, P. O. Box 95, 820 05 Bratislava 25, e-mail: [vincent.karovic2@fm.uniba.sk](mailto:vincent.karovic2@fm.uniba.sk)

PhDr. Peter Veselý, PhD., MBA, Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra marketingu, Odbojárov 10, P. O. Box 95, 820 05 Bratislava 25, e-mail: [peter.vesely@fm.uniba.sk](mailto:peter.vesely@fm.uniba.sk)

Mgr. František Olšavský, PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra marketingu, Odbojárov 10, P. O. Box 95, 820 05 Bratislava 25, e-mail: [frantisek.olsavsky@fm.uniba.sk](mailto:frantisek.olsavsky@fm.uniba.sk)

## Recenzované/Reviewed

10. november 2016 / 13. november 2016

---

## [B2B-marketing communication strategies in CEE](#)

## **B2B-marketing communication strategies in**

# CEE

**For Austrian (B2B) companies, the increasing prosperity and rapid development of Central and Eastern European (CEE) countries appear to offer rather attractive locations to achieve the goal of becoming competitive market participants. Companies in the process of internationalization need a precise indication of critical success factors and trends concerning Marketing and Sales Management in CEE. Numerous Austrian companies are already successfully operating in CEE countries; many other Austrian companies, especially SMEs, are actually on their way to expanding their business into these promising regions.**

**Cumulating the experience of successful companies already active in CEE countries and discovering critical success factors are the overall aims of a Barometer Study started in 2007 by the department of Global Sales Management at the Upper Austrian University of Applied Sciences in Steyr. The longitudinal study covers important aspects before and during the process of internationalization, including typical patterns of information retrieval and analysis, decisive factors for the selection of target markets, implementation of marketing communications, relationship management with local partners and motivational aspects of sales staff in the Czech Republic, Slovakia, Hungary, Poland, Russia, Ukraine, Bulgaria, and Romania.**

**In this contribution, three research questions with a focus on B2B-Marketing communication strategies of Austrian businesses' sales staff in CEE, contrasting findings from 2007 and 2013 and representing a view from before and after the financial crisis are discussed. This paper will investigate further the organization of marketing communication as well as discuss adaption versus standardization strategies. In addition, communication measures and parts of the marketing mix perceived to be successful by Austrian companies will be expounded.**

## Introduction

After the fall of the Iron Curtain and with it the starting changes and liberalization of political and economic systems, Central and Eastern European markets have become increasingly attractive for foreign companies (Paliwoda 2007). Not only are Multinational Corporations increasing their investment in the emerging countries of CEE (Golebiowska-Tatai and Klonowski 2009) but also western SMEs are navigating away from their home markets due to globalization and saturated markets and towards new markets in so-called transition countries (Blanchflower 2000). In addition, the accession of some CEE countries to the European Union has facilitated the entrance, decreased trade barriers and attracted an increasing number of foreign investors due to low labor costs, low taxation and minimal regulation systems (Pohl 2004). Also the ease of doing business index illustrates in 2013 that 19 out of 21 CEE countries were ranked among 50% of the worldwide best nations with regard to their economic activity (WKO 2014).

However, while from 1998 to 2008 the nominal growth rate of the CEE countries was 137% (WKO 2014) during the financial crisis of 2008/2009 CEE countries were affected especially hard. The downfall of export markets, a decrease in foreign direct investment (FDI) and the slump of local currencies led to a deterioration in many of the CEE countries' gross domestic product (GDP) in 2009 (Schuh 2012) while the entire economic region shrank 6,4% of its GDP (WKO 2014).

Nevertheless, since 2010 the growth rate of CEE countries has been above the EU-18 average but below that one of the world economic growth (WKO 2014). Austria has been considered a gateway to the CEE countries in terms of political as well as economic aspects (Berchtold 2010). Due to its past and a common national territory with 12 out of the 21 CEE countries during the Austrian-Hungarian

empire from 1867 until 1918 (WKOÖE 2014), Austria held a leading role when it comes to doing business with the CEE region. It has not only been among the first countries to intensify its economic activity and relations with the CEE region since its market liberalization but also benefitted from its local and cultural insights. Thus, Austria's economy has been strongly affected in terms of trade and investment by the CEE region's development (Huber 2003).

Since Austria geographically neighbors the CEE countries, it is furthermore argued by Bandelj (2002) that direct foreign investment is closely linked to social relations and cultural similarities, stating that "[...] hosts might be more open to investments that they consider closer to their cultural values and practices and resist those that are perceived as distant." (2002, p. 422). Thus Austria's history and interconnections with the CEE region might explain the countries' relatively strong investment and interest when compared to other EU member states.

While in 1989 already 30% of Austrian FDI was invested into the CEE countries (Huber 2003), from the time period of 1992 to 1995 Austrian FDI into CEE countries increased enormously and added up to 43,6% of total outward investment (Altzinger 2008). Austria has been able to nearly double its exports to the CEE countries within the last ten years (WKOÖE 2014), this means that 21% of all Austrian total exports have gone to the Central and Eastern European region. In 2014, in Upper Austria alone, around 3100 companies exported to the CEE region (WKOÖE 2014).

Nevertheless, in 2009 Austrian companies viewed marketing and sales as the major challenges when conducting business in CEE. 74% considered the optimization of products and services as challenging while 73% planned to extend sales channels (Gebrüder Weiss Transportlogistik 2009) which is why there is a need for further research in this area.

## 1 Objectives

This paper aims at giving an overview of the ongoing discussions concerning marketing strategies, particularly marketing communication, in the CEE countries in literature by analyzing secondary data. Furthermore, the results of the Barometer Study (2007, 2013) illustrate findings from the primary research with regards to successful marketing communication strategies of Austrian B2B SMEs in CEE. Thus, the following research questions shall be answered, comparing results in 2007 and in 2013, i.e. before and after the financial crisis:

- I. How is marketing communication organized by Austrian companies in CEE?
- II. How much autonomy is given to the local organizations, and to what degree is marketing communication being standardized in CEE?
- III. Which communication measures have been most beneficial to business performance for Austrian SMEs in the B2B segment?

## 2 Methodology

The Intercultural Management and Emerging Markets Center at the department Global Sales and Marketing at the University of Applied Sciences, Upper Austria, School of Management, conducted the Barometer Study in 2007 and 2013. The longitudinal study aims at investigating about the attractiveness as well as applied strategies in the Central CEE region with regards to B2B Sales and Marketing. By conducting quantitative research through expert interviews, important aspects before and during the process of internationalization of Austrian SMEs (note [1]) as well as decisive factors for selecting target markets, relationship management with sales partners and marketing strategies are retrieved.

The first implementation of the Barometer Study in 2007 consisted of a sample size of 198 processed telephone interviews. The second implementation of the Barometer Study in 2013 consisted of a sample size of 240 computerized telephone interviews with Austrian sales and marketing experts being responsible for the CEE region.

The selection criteria for the chosen samples were Austrian B2B companies with ongoing business

activities in Bulgaria, Poland, Romania, Russia, Slovakia, the Czech Republic, Ukraine and Hungary in different industries while the sampling frame consists of company listings in different business databases (mainly the Hoppenstedt Data Base).

### **3 Organization of marketing communication**

Since the inception of globalization much has been discussed if the marketing process and activities should be organized by the headquarters or from abroad, either following the contingency approach where structure follows strategy (Chandler 1962) or conversely the process perspective (Ruekert and Walker and Roering 1985; Harris 1992; Özsoy and Prussia 2009). Also ongoing discussions with regards to external or internal marketing activity allocations have led to heated argumentations, comparing and contrasting organization theory and institutional economics (Ruekert and Walker and Roering 1985).

Kotabe and Omura (1989) for example contend that globally standardized products show a higher market share as well as a superior profit performance compared to companies that decentralize marketing communication decision making. On the contrary, Harris (1992) argues that European Multinationals need to move on from a centralized approach to decentralized marketing organization and structure in order to react to differences in market conditions and consumer preferences. Furthermore, he points out that "[...] excessive centralization damages the moral of national subsidiaries and inhibits their ability to react flexibly to tactical developments" (p. 51-52). Özsoy and Prussia (2000) advocate the same contingency approach by claiming no standardized marketing strategy, structure, and performance for subsidiaries and show that centralized structures have a negative effect on the national subsidiary in the long run while localized marketing strategies "[...] decentralized marketing decision making have emerged as key success factors in subsidiary marketing" (p. 48).

#### **I. How is marketing communication organized by Austrian companies in CEE?**

According to the 2013 Barometer Study, in Austrian SMEs 41% of Austrian marketing communication in the CEE countries is centralized, whereas 42% is decentralized, which shows a balance between the two approaches. Only 16% of the 240 interviewees specified that marketing communication was organized externally through a sales partner in the respective country of CEE, while only 1% used the service of an agency in the exporting country. For Bulgaria, which only joined the European Union in 2007, with 50%, slightly more interviewees declared that marketing communication was organized by the Austrian headquarters, whereas Ukraine was the country with the highest centralized organization with 56%. In Russia, likewise only one quarter reported to have its marketing communication decentralized by their own subsidiary, whereas 28% of the interviewees stated that it was done externally through a sales person in Russia. Thus, Russia is the country where Austrian companies obviously tend to prefer the organization to be externally coordinated through a sales partner, while in Poland and Hungary, two countries historically very close to Austria, there is also a trend towards decentralized decision making but rather by the subsidiary on site in the respective country.

In general it can be derived from the Barometer Study that there is a tendency towards decentralized decision making and autonomy with regards to marketing decisions comparing the findings of 2007 and 2013. Especially the selection of the promoted products and services is more and more being decentralized to a local marketing department which has gone up from 11% in 2007 to 36% in 2013, thus acknowledging greater knowledge about the market of the subsidiaries in the CEE region. Autonomy is also ascending concerning the planning of advertisement with regards to media and frequency with an increase of 25% from 2007 to 2013. Moreover, success monitoring and

marketing controlling is for a third of the Austrian SMEs in the B2B sector a fully autonomous marketing decision done and conducted by the local organization abroad. The slightest increase in sovereignty has been given to local subsidiaries with regards to corporate identity and corporate design, which is still done by the headquarters in Austria.

## **4 Adaptation versus Standardization**

Most of the literature found extensively discusses (Jensen and Szulanski 2004; Berchtold and Pircher and Stadler 2010; Kostova and Roth 2002; Solberg 2001) if global companies should adapt or standardize their strategy when entering a foreign market. While in contingency research it is debated that “[...] firm specific assets need to be adapted to fit with the new local environments” (Berchtold and Pircher and Stadler 2010, p. 525) Jensen and Szulanski (2004) allege that adaptation is counterproductive and suggest a ‘Mc Donald’s approach’ by standardizing not only the offer but all other processes in order to ease the replication and thus create economies of scale. Solberg (2001) picks up the discussion of adaptation and standardization of international marketing communication. He highlights that since the sixties (Elinder 1961; 1965; Fatt 1967; Buzell 1968), the beginning of globalization, throughout the financial crisis in 2008 until now the importance of the match of marketing strategies with local culture has been unclear.

A study conducted by Berchtold, Pircher and Stadler (2010) investigated the knowledge transfer from Austrian Multinationals to their affiliates in the CEE countries. They gathered empirical data through archival research, publicly available data and 22 expert interviews from 15 Austrian companies. While their research focuses on Austrian MNEs instead of SMEs, the results were by some means similar to those of the Barometer Study. The emerging common pattern showed that products and work processes were mostly standardized. Adaptations were made with regards to the local institutional environment. With regard to marketing communication the 15 Austrian firms usually applied a standardized advertising approach as well as standardized and centralized design for the CEE markets. One interviewee from the company Baumax even mentioned that they had changed from adapting to local tastes and practices to a more standardized approach even in advertising in order to reduce costs and improve efficiency because “[...] as customer expectations in different Eastern European countries are compatible” (2010, p. 540).

## **II. How much autonomy is given to the local organizations, and to what degree is marketing communication being standardized in CEE?**

Findings from the Barometer Study show that the level of standardization has been marginally declining since 2007. When asked to judge the level of standardization of the marketing communication from a four-stage categorization (entirely standardized, rather standardized, rather country-specific, entirely country specific) 19% of interviewees described it as entirely standardized, while in 2013 only 15% held this opinion. In 2013 11% of managers reported an entirely country-specific and thus adapted marketing communication strategy, whereas in 2007 it was marginally less. A more substantial increase of 7% reported to have adopted a rather country-specific strategy, from 34% in 2007 up to 41% in 2013. However, according to the study this also differs within the industries and the type of goods sold and produced. Especially in the material goods industry one quarter applied an entirely standardized approach; whereas, within the commerce sector and services only 7% employed an entirely standardized marketing communication strategy and 33% a rather country-specific one, while 14% (in comparison to an average of 8%) decided for an entirely country-specific strategy.

## **5 Marketing communication mix**

In 1986, Walters already indicated the severity of designing a marketing strategy that fits all countries and can be applied to all elements of the marketing mix. Lannon (1991) became more precise when she advocated the standardization of some of the marketing mix elements while she advised others to be adapted to the local markets. While she considered the role of advertisement and its execution depend on the national sales market, she argued that the physical function of the product, its advertising idea and the brand personality should be standardized. However, her main focus was on the product. In terms of services, the level of standardization in each national subsidiary is yet to be investigated and a current ongoing debate is taking place right now in not only industry but also research. Chase (1987) and Solberg (2000) highlight that while the strategy should be standardized the execution should be calibrated.

### **III. Which communication measures have been most beneficial to business performance for Austrian SMEs in the B2B segment?**

The Barometer Study shows that since the financial crisis in 2008 the quality level of goods and services has gained importance. While in 2013 94% of Austrian SMEs perceived the quality level of goods and services, and thus the image, perception and (physical) features of the product or service, as the most important marketing communication measures in order to be successful in the CEE markets, in 2007 85% advocated quality as the crucial marketing communication measurement. Also advisory capacity and the image of the company have increased 6% since the financial crisis. In contrast it is interesting to note that "Made in Austria" is becoming less and less of a sales argument. While still being weighed as important, it seems like a high level of quality is not anymore linked to the country of origin.

In addition, a high innovation standard can lead to corporate success in the CEE region. Since 2007 an additional 9% of Austrian SMEs consider the level of innovativeness as crucial. This might lead to the conclusion that now also markets in the East are becoming more and more saturated while competition is steadily increasing.

Promotional mix brochures and leaflets in the local language have been considered as very beneficial to business performance. Also 47% of the interviewees, representing a tremendous increase of 17%, campaigned for email newsletters and 42% for advertising letters and mailings with an increase of 7% from 2007 to 2013. 13% linked business success with advertising gifts, and also sponsoring was contemplated as less beneficial with regards to the two points of measurement of the study.

Altogether, it can be concluded that the marketing communication strategy and with it the marketing mix, as already pointed out by Chase (1987) and Solberg (2000), of Austrian SMEs are driven by standardization on a strategic level, while fine tuning like the translation of promotional material and minor adaptations are done at an operational level.

## **6 Summary and business implications**

To conclude, it can be said that in terms of marketing organization much has been argued in literature. While many multinationals follow a standardized marketing communication strategy, which is supported by centralized decision making; others are gradually adopting a decentralized approach and giving more power and control to national subsidiaries, thus acknowledging their country-specific knowledge and expertise. According to the Barometer Study (2007, 2013) there is a tendency towards decentralized marketing decision making, also changes are marginal. In addition,



marketing communication is becoming more country-specifically adapted. This is also supported when it comes to the marketing mix and communication measures where adaptations with regard to language (leaflets, brochures, homepages, etc.) increased and are perceived to be beneficial for business success in the CEE countries.

It can be argued that a more standardized and globalized B2B marketing strategy in 2007 has proven to be more vulnerable to external circumstances like the global financial crisis in 2008/2009. Thus, in addition to more experience and its positive connection with the learning curve and a more extensive market cultivation in 2013, Austrian SMEs tend to have learnt from the financial crisis to adopt a more country-specific approach and to tailor their marketing communication strategies more to the national subsidiaries' needs.

## **7 Limitations and outlook**

The Barometer Study has only investigated further about the CEE countries of Bulgaria, Poland, Romania, Russia, Slovakia, the Czech Republic, Ukraine and Hungary. According to the MOEL, the German equivalent to CEE, listing of the WKOOE (2014) 21 countries are categorized as part of the Central and Eastern European region. Thus in practice and literature there exists various definitions and distinctions of Central and Eastern European countries. The Barometer Study (2007, 2013) however did not focus on a commonly defined geographical and economic region.

Also it has been illustrated by the study that marketing strategies differ in different industries and thus no general conclusion can be drawn. Last but not least, national culture might be more important in the service industry than concerning the product.

The longitudinal study is to be continued in autumn 2015. Further research will set an additional focuses on international services in the B2B sales and marketing field. Hence, this research gap is to be closed with the continuation of the longitudinal study.

## **Poznámky/Notes**

[1] SME definition according to the Ifm Bonn (<http://en.ifm-bonn.org/definitions/sme-definition-of-ifm-bonn/>) with up to 500 employees.

## **Literatúra/List of References**

[1] Altzinger, W., 2008. The profitability of Austrian foreign direct investment - reinvestment or repatriation? In: FIW Research Report Number 010. pp. 1-17.

[2] Bandelj, N., 2002. Embedded economies: social relations as determinants of foreign direct investment in Central and Eastern Europe. In: Social Forces. 2002, 81(2), pp. 411-444. ISSN 0037-7732.

[3] Barometer Study, 2007 and 2013. B2B-Marketing and Sales Strategies of Austrian Companies in CEE. Report, Steyr: Department of Global Sales and Marketing, University of Applied Sciences Upper Austria.

[4] Berchtold, S. and Pircher, R. and Stadler, Ch., 2010. Global integration versus local adaptation: a case study of Austrian MNCs in Eastern Europe. In: European Journal of International Management. 2010, 4(5), pp. 524-549. ISSN 1751-6757.

[5] Blanchflower, D. G., 2000. Unemployment, well-being and wage curves in Eastern and Central Europe. In: Journal of Japanese and International Economies. 2000, 15(4), pp. 364-402. ISSN 0889-1583.

[6] Buzzell, R., 1968. Can you standardize multinational marketing? In: Harvard Business Review. 1968, 46 (6), pp. 102-113. ISSN 0017-8012.

[7] Chandler, A. D., 1962. Strategy and structure. Cambridge, MA: MIT Press. ISBN

9780262530095.

- [8] Chase, D., 1987. A global comeback. In: Advertising Age. 1987, 20, pp. 142+. ISSN 0001-8899.
- [9] Elinder, E., 1961. International advertisers must devise universal ads. In: Advertising Age. 1961, 27, pp. 91. ISSN 0001-8899.
- [10] Fatt, A. C., 1967. The danger of "local" international advertising. In: Journal of Marketing. 1967, 31(1), pp. 60-62. ISSN 0022-2429.
- [11] Gebrüder Weiss Transportlogistik 2009. Österreichische Unternehmen halten an Mittel- und Osteuropa fest. Ostnews. Aktuelle Informationen über Zentral- und Osteuropa, 81 (Juni), 1-7.
- [12] Gołębiowska-Tataj, D. and Klonowski, D., 2009. When east meets west: corporate governance challenges in emerging markets of Central and Eastern Europe - the case of Polish aggregate processors. In: Post-Communist Economies. 2009, 21(3), pp. 361-371. ISSN 1463-1377.
- [13] Huber, P., 2003. On the determinants of cross border co-operation of Austrian firms with Central and Eastern European partners. Austrian Institute for Economic Research (WIFO), 1-25.
- [14] Jensen, R. and Szulanski, G., 2004. Stickiness and the adaptation of organizational practices in cross-border knowledge transfers. In: Journal of International Business Studies. 2004, 35(6), pp. 508-523. ISSN 0047-2506.
- [15] Kostova, T. and Roth, K., 2002. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. In: Academy of Management Journal. 2002, 45(1), pp. 215-233. ISSN 0001-4273.
- [16] Kotabe, M. and Omura, S. G., 1989. Sourcing strategies of European and Japanese multinationals. In: Journal of International Business Studies. 1989, 20(1), pp. 113-130. ISSN 0047-2506.
- [17] Lannon, J., 1991. Developing brand strategies across borders. In: Marketing and Research Today. 1991, 19(3), pp. 160-169. ISSN 0923-5957.
- [18] Obrovsky, M. et al., 2014. Mittel- und Osteuropa. Facts & News. Linz.
- [19] Özsomer, A. and Prussia, G. E., 2000. Competing perspectives in international marketing strategy: contingency and process models. In: Journal of International Marketing. 2000, 8(1), pp. 27-50. ISSN 1069-031X.
- [20] Paliwoda, S. J., 1997. Capitalising on the emergent markets of Central and Eastern Europe. In: European Business Journal. 1997, 9(1), pp. 27. ISSN 0955-808X.
- [21] Pohl, C., 2004. Die Entwicklung der Korruption in Mittel- und Osteuropa. In: ifo Dresden. 2004, 11(6), pp. 23-25. ISSN 0945-5922.
- [22] Ruekert, R. W. and Walker, O. C. and Roering, K., 1985. The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance. In: Journal of Marketing. 49(2), pp. 13-25. ISSN 0022-2429.
- [23] Schuh, A., 2000. Global standardization as a success formula for marketing in Central Eastern Europe? In: Journal of World Business. 2000, 35(2), pp. 133-148. ISSN 1090-9516.
- [24] Schuh, A., 2012. Strategy review for Central and Eastern Europe. In: Journal of East-West Business. 2012, 18(2), pp. 185-207. ISSN 1528-6959.
- [25] Solberg, A. C., 2000. Standardization or adaptation of the international marketing mix: the role of the local subsidiary/representative. In: Journal of International Marketing. 2000, 8(1), pp. 78-98. ISSN 1069-031X.
- [26] Solberg, C. A., 2002. The perennial issue of adaptation or standardization of international marketing communication: organizational contingencies and performance. In: Journal of International Marketing. 2002, 10(3), pp. 1-21. ISSN 1069-031X.
- [27] Walters, P. G., 1986. International marketing policy: a discussion of the standardization construct and its relevance for corporate policy. In: Journal of International Business Studies. 1986, 17(2), pp. 55-69. ISSN 0047-2506.

## **Klíčové slová/Key Words**

CEE countries, communication strategies, sales staff, marketing communication

krajiny strednej a východnej Európy, komunikačné stratégie, predajný personál, marketingová komunikácia

## **JEL**

M31

## **Résumé**

B2B marketingové komunikačné stratégie v Strednej a Východnej Európe

Pre rakúske firmy pôsobiace na B2B trhoch, rastúca prosperita a rýchly rozvoj krajín Strednej a Východnej Európy (CEE), zdá sa, že ponúka pomerne atraktívne lokality na dosiahnutie cieľa, ktorým je stať sa konkurenčnými účastníkmi trhu. Firmy v procese internacionalizácie potrebujú presný výpočet kritických faktorov úspechu a trendov týkajúcich sa marketingu a riadenie predaja v krajinách CEE. Mnohé rakúske firmy už úspešne pôsobia v krajinách CEE; mnoho ďalších rakúskych firiem, najmä malé a stredné, sú skutočne na ceste k rozšíreniu svojho podnikania do týchto slubných regiónov.

Získavanie skúseností úspešných firiem už pôsobiacich v krajinách CEE a objavovanie kritických faktorov úspechu sú hlavným cieľom štúdií Barometer Study, ktoré sa začali v roku 2007 na Oddelení Global Sales Management na hornorakúskej Upper Austrian University of Applied Sciences v Steyri. Štúdie zahŕňajú dôležité aspekty pred a počas procesu internacionalizácie, vrátane typických vzorcov vyhľadávania a analýzy informácií, rozhodujúcich faktorov pre výber cieľových trhov, uskutočnenie marketingovej komunikácie, riadenie vzťahov s miestnymi partnermi a motiváciu predajného personálu v Českej republike, na Slovensku, Maďarsku, Poľsku, Rusku, Ukrajine, Bulharsku a Rumunsku.

V tomto príspevku, sú diskutované tri výskumné otázky so zameraním na B2B-marketingové komunikačné stratégie obchodného personálu rakúskych podnikov v krajinách CEE, porovnanie zistení z roku 2007 a 2013 čo zodpovedá pohľadu pred a po finančnej kríze. Tento príspevok ďalej skúma organizáciu marketingovej komunikácie a rovnako tak rozoberá stratégie adaptácie verzus štandardizácie. Okrem toho budú vysvetlené opatrenia v komunikácii a časti marketingového mixu považované rakúskymi firmami za úspešné.

## **Kontakt na autorov/Addresses**

FH-Prof. Ing. Dr. Margarethe Überwimmer, Upper Austria University of Applied Sciences, School of Management, Study Programme Global Sales and Marketing, Wehrgrabengasse 1-3, 4400 Steyr, Austria, e-mail: margarethe.ueberwimmer@fh-steyr.at

Teresa Gangl MA, Upper Austria University of Applied Sciences, School of Management, Study Programme Global Sales and Marketing, Wehrgrabengasse 1-3, 4400 Steyr, Austria, e-mail: teresa.gangl@fh-steyr.at

MMag. Sophie Wiesinger, Upper Austria University of Applied Sciences, School of Management, Study Programme Global Sales and Marketing, Wehrgrabengasse 1-3, 4400 Steyr, Austria, e-mail: sophie.wiesinger@hotmail.com

# **Recenzované**

26. marec 2015 / 26. marec 2015