



Program
rozvoja vidieka SR
2014-2020



MINISTERSTVO
PŮDOHOSPODÁRSTVA
A ROZVOJA VIDIEKA
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Európsky poľnohospodársky fond pre rozvoj vidieka :
Európa investuje do vidieckych oblastí

KVALITA A JEJ RIADENIE AKO DÔLEŽITÝ MARKETINGOVÝ NÁSTROJ PRI PREDAJI PRODUKTOV KONEČNÉMU SPOTREBITEĽOVI

(Program rozvoja vidieka SR 2014 – 2020: 1.1 – Podpora na akcie odborného vzdelávania a získavania zručností b) vzdelávacie programy nepresahujúce 18 mesiacov)

Študijný materiál

Radovan Savov, Ľubomír Kubinec, Drahoslav Lančarič, Roman Serenčes

2024

Obsah:

1. Kvalita – významný prvok v marketingu pri predaji produktov konečnému spotrebiteľovi 3
2. Inovácie vo výrobe smerujúce k certifikovaniu manažérskych systémov kvality 18
3. Inovatívne prístupy marketingu aplikované v riadení kvality 60
4. Ekonomické aspekty riadenia kvality a dopad kvality na ekonomickú efektívnosť poľnohospodárskeho podniku..... 90

1 KVALITA – VÝZNAMNÝ PRVOK V MARKETINGU PRI PREDAJI PRODUKTOV KONEČNÉMU SPOTREBITEĽOVI

1.1 Koncept kvality v marketingu

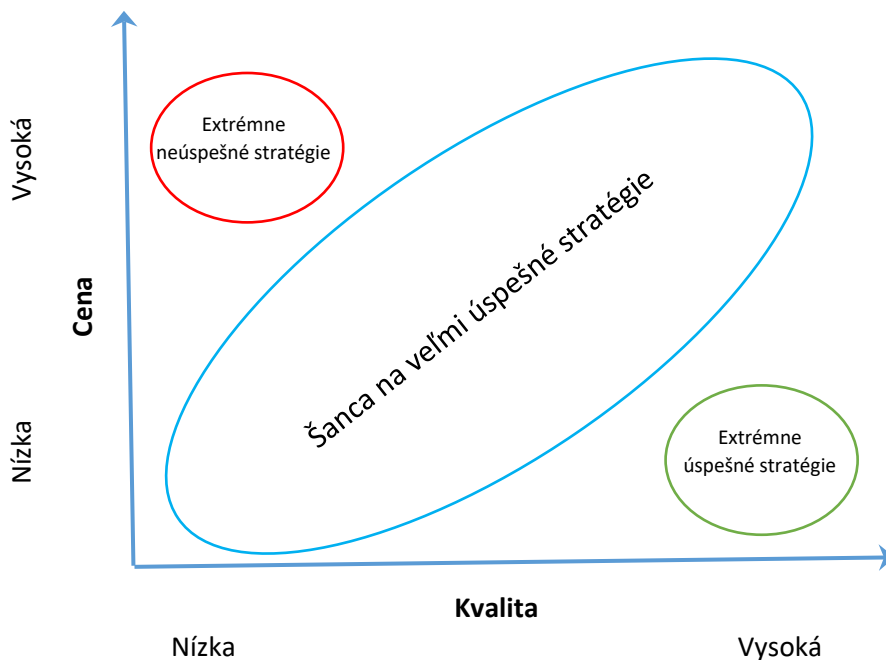
Kvalitu treba v súčasnej dobe vnímať ako jeden z dôležitých marketingových nástrojov. Je nevyhnutné, aby si to uvedomovali aj podniky, ak chcú byť na trhu úspešné. Firma, ktorá produkuje a poskytuje kvalitné výrobky alebo služby to musí využiť. Je to základom tvorby konkurenčnej výhody, ktorá slúži na porazenie súpera. Prečo teda neinformovať zákazníkov o našich prednostiach? Skôr ako začneme hovoriť o kvalite ako dôležitom nástroji v marketingu, je potrebné objasniť si poje kvalita.

V riadení podnikov je kvalita definovaná mnohými odlišnými spôsobmi, pričom sa líšia najmä od kontextu a prístupu manažmentu. Tu sú niektoré z najznámejších definícií kvality:

Ak podnik chce mať certifikovaný systém riadenia kvality, zvyčajne postupne podľa platných noriem radu ISO. Medzinárodná norma ISO 9000 definuje kvalitu ako **„stupeň, do ktorého súbor inherentných charakteristík plní požiadavky.“** Táto definícia zdôrazňuje schopnosť produktu alebo služby plniť stanovené potreby a očakávania zákazníkov. Philip Crosby, významný expert na kvalitu, ju definoval ako **„zhodu s požiadavkami.“** Podľa Crosbyho je kvalita dosiahnutá, keď produkty alebo služby spĺňajú presne tie špecifikácie, ktoré boli stanovené. W. E. Deming, odborník na kvalitu, definuje kvalitu ako **„predvídateľný stupeň jednotnosti a spoľahlivosti pri nízkych nákladoch a prispôbený trhu.“** Táto definícia kladie dôraz na stabilitu procesov, efektívnosť a orientáciu na trh. Joseph M. Juran, ďalší významný odborník na kvalitu, opisuje kvalitu ako **„spôsobilosť na použitie.“** Podľa Jurana kvalita zahŕňa schopnosť produktu alebo služby plniť zamýšľaný účel, čo zahŕňa funkčnosť, spoľahlivosť, bezpečnosť a jednoduchosť používania. Armand V. Feigenbaum, tvorca konceptu „Total Quality Control“, definuje kvalitu ako **„celkový súbor charakteristík produktu a služby, ktoré majú schopnosť splniť dané a implicitné požiadavky zákazníka.“** Táto definícia zahŕňa nielen konkrétne technické vlastnosti, ale aj širšie potreby a očakávania zákazníkov. Tieto definície kvality sú často využívané v praxi riadenia kvality v podnikoch a slúžia ako základ pre vývoj a implementáciu rôznych systémov kvality.

Každá firma si volí úroveň kvality, ktorú chce dosiahnuť a to následne určuje pozíciu jej výrobkov na trhu. Preto je dôležité si hneď uvedomiť, že kvalita výrazne vplýva na imidž a značku produktu a ich vnímanie zákazníkmi. Podniky v zásade **majú dva základné spôsoby, ako prekonať svojich súperov** na trhu. Prvá možnosť je prostredníctvom nízkych cien. Je pochopiteľné, že pri takejto stratégii nemožno očakávať špičkovú hodnotu produktu. Ale podnik aj napriek tomu môže byť úspešný. Musí mať však konkurenčnú výhodu v podobe nízkych nákladov, ktoré následne premietne do nízkej ceny. Druhý spôsob prekonania súperov spočíva v ponúknutí vyššej hodnoty – kvality v porovnaní s konkurentmi. To si však vyžaduje investície do tvorby hodnoty produktu a teda konkurenčná výhoda musí byť v odlišnosti

produktov v porovnaní s inými spoločnosťami. Treba však podotknúť, že tieto dva strategické varianty sa vzájomne kombinujú, pretože podnik vždy predáva určitú úroveň kvality za určitú cenu. Kombináciou týchto dvoch strategických variantov dostávame mnohé variácie, ktoré podniky môžu uplatňovať. Jedna z nich je však vopred odsúdená na neúspech. Je to stratégia nízkej kvality za vysokú cenu. Nikto predsa nie je ochotný kúpiť nekvalitný produkt a zaplatiť zaň veľa peňazí. Druhá stratégia je ideálna, teoreticky najúspešnejšia. Ide o stratégiu, pri ktorej producent ponúka vysokokvalitné produkty za nízku cenu. Takéto produkty by si určite našli obľubu u zákazníkov. Avšak táto stratégia je v praxi takmer nerealizovateľná (ak nie je podporená dotáciami resp. inými podporami zo strany externých subjektov – napr. štátu). Medzi týmito dvoma extrémnymi stratégiami však existujú mnohé, ktoré majú šancu na úspech.



Obrázok 1.1 Vzťah ceny a kvality – stratégie

Zdroj: spracovanie autora

1.2 Dimenzie kvality

Pojem kvalita nemožno jednoznačne definovať, keďže pre každého človeka môže znamenať niečo iné. Vnímanie kvality pre jednotlivcov závisí od konkrétnej situácie, od hodnôt a preferencií ľudí. Najčastejšie možno vnímať kvalitu ako:

- **Trvanlivosť a spoľahlivosť** – za kvalitné považujú ľudia produkty, ktoré sú spoľahlivé a vydržia dlhšiu dobu slúžiť danému účelu, pre ktorý boli kúpené, bez nutnosti vynakladania ďalších dodatočných nákladov. Ako príklad možno uviesť kombajn alebo

traktor, ktoré spoľahlivo slúžia mnoho rokov a netreba do nich investovať v podobe nákladov na opravy.

- **Presnosť a precíznosť** – kvalita môže byť vnímaná ako „dokonalý“ produkt alebo služba, ktorá presne naplňa svoj účel. Príkladom môže byť nejaká súčiastka vyrobená presne na mieru s minimálnou resp. žiadnou odchýlkou.
- **Estetická hodnota** – ide o naplnenie požiadaviek na produkt z hľadiska estetickej stránky. Pre niektorých ľudí hrá veľmi dôležitú úlohu a ide napríklad o krásny dizajn, príjemné materiály a detailné prevedenie. Mnohí zákazníci preceňujú tento aspekt pred inými aspektami kvality. Za príklad môžeme uviesť ovocie alebo zeleninu, ktoré výborne navonok vyzerajú, ale chuťovo nemusia byť tak lahodné, ako produkty, ktoré na prvý pohľad vyzerajú horšie.
- **Funkčnosť a použiteľnosť** – kvalitu možno chápať aj ako schopnosť produktu alebo služby efektívne a jednoducho plniť svoj účel. Napríklad softvér, ktorý je intuitívny a ľahko použiteľný v účtovníctve, môže byť vnímaný ako kvalitný, pretože spĺňa potreby používateľa bez zbytočných komplikácií.
- **Etická a environmentálna zodpovednosť** – v súčasnosti stále viac vnímaný aspekt kvality, pretože pre mnohých zákazníkov je kvalita spojená s tým, ako produkt alebo služba prispieva k udržateľnosti a etike. Produkty vyrobené šetrne alebo s minimálnym dopadom na životné prostredie, môžu byť považované za kvalitné z etického hľadiska. Príkladom môže byť produkty, ktoré nie sú balené a ľudia si ich môžu nakúpiť do vlastných nádob.



Obrázok 1.2 Dimenzie kvality

Zdroj: spracovanie autora

Toto sú hlavné aspekty kvality, ktoré musí brať do úvahy výrobca resp. predajca produktov, či poskytovateľ služieb. Keďže ľudia rôznym spôsobom reagujú na tieto aspekty, tak si aj podniky musia určiť stratégiu kvality, na ktorú sa budú zameriavať. Je ideálne, ak dokážu naplniť všetky tieto aspekty, ale v praxi to nie je vždy reálne možné. Zvlášť, keď do úvahy musíme brať aj

ekonomické aspekty výrobcu a predajcu. Pretože pri napíňaní jednotlivých aspektov kvality, je nutné vynakladať dodatočné prostriedky, ktoré však môžu narušiť ekonomické výsledky podnikov. Avšak náklady na kvalitu treba vnímať ako investíciu, ktorá má priniesť zvýšený objem predaja a následne zvýšený objem tržieb a zisku.

1.3 Vnímanie kvality zákazníkom

Keďže kvalitu nie je možné jednoznačne zdefinovať, vplýva na ňu mnoho faktorov, ktoré vníma zákazník. Tieto faktory komplexne tvoria celkový obraz, ktorý si zákazníci o kvalite vytvárajú, a preto hrajú dôležitú úlohu v ich nákupnom správaní. Z marketingového hľadiska možno považovať za najdôležitejšie nasledovné faktory:

- **Značka produktu** – hrá významnú úlohu vo vnímaní kvality. Dobré známe značky, ktoré sa už etablovali na trhu ako poskytovatelia vysoko kvalitných produktov, budú spotrebiteľmi vnímané ako spoľahlivé a zákazníci budú ochotní zaplatiť vyššiu cenu. Na druhej strane, negatívne vnímaná značka z pohľadu kvality výrazne ovplyvní správanie zákazníkov nežiadúcim spôsobom a môže zapríčiniť vážne následky v konkurencii iných produktov. Reputácia značky ovplyvňuje dôveru spotrebiteľov aj smerom k novým produktom, ktoré konkrétny producent ponúka. Ako príklad dobrej reputácie firmy naviazanej na ďalšie produkty možno uviesť farmára, ktorý produkuje vysokokvalitné ovocie, vďaka ktorému má množstvo zákazníkov. Následne po ich spracovaní a výrobe produktov z ovocia má veľkú perspektívu, že mu súčasní zákazníci zostanú verní aj pri týchto produktoch.
- **Cena produktu** – často ovplyvňuje vnímanie jeho kvality. Vyššia cena môže byť spájaná s vyššou kvalitou, pretože spotrebiteľia predpokladajú, že drahšie produkty obsahujú kvalitnejšie materiály alebo technológie. Cena je vyjadrením hodnoty produktu. Ak spotrebiteľia cítia, že za danú cenu dostávajú vysokú úroveň kvality, ich vnímanie produktu bude pozitívne. Stanovenie ceny sa môže pokladať za strategickú otázku, pretože vysoko stanovená cena môže viesť k tomu, že si výrobok kúpi len veľmi malý okruh zákazníkov z dôvodu nájdenia podobného produktu za nižšiu cenu. Na druhej strane príliš nízka cena môže viesť k vnímaniu produktu ako menej kvalitného a opäť môže mať dopad na množstvo predaných produktov.
- **Zákaznícke skúsenosti a recenzie** - majú veľký vplyv na vnímanie kvality. Pozitívne skúsenosti, ako aj kvalitná zákaznícka podpora, môžu výrazne posilniť vnímanie produktu ako kvalitného. Recenzie a odporúčania od iných zákazníkov, najmä od dôveryhodných zdrojov, hrajú významnú úlohu pri tvorbe názoru na kvalitu produktu. V súčasnom svete, kde je veľmi jednoduché nájsť recenzie na jednotlivé produkty, či firmy, musia podnikatelia oveľa viac dbať práve na kvalitu produktov, či ponúkaných služieb. Z výskumov vyplýva, že jedna negatívna recenzia musí byť vyvážená minimálne 10-15 pozitívnymi recenziami, aby sa neznížilo vnímanie kvality zákazníkmi.

- **Certifikáty a ocenenia** – certifikáty kvality alebo bezpečnosti môžu poskytnúť dodatočnú istotu o kvalite produktu. Produkty s uznávanými certifikátmi alebo oceneniami sú často vnímané ako kvalitnejšie. Ocenenia získané v nezávislých testoch alebo hodnoteniach môžu tiež posilniť vnímanie kvality u spotrebiteľov. Každý certifikát, či ocenenie zvyšuje hodnotu produktu, preto investícia do týchto certifikátov by mala byť prirodzenou voľbou manažérov a majiteľov firiem. Čím je certifikát prestížnejší, tým viac otvára dvere v rámci biznisu. Veľký význam majú certifikáty viazané na produkt (napr. Značka kvality, eko produkty a pod.), ale ešte väčší certifikáty viazané na podnik (napr. certifikát systému manažmentu kvality podľa ISO, systému environmentálneho manažérstva a iné).

Kvalita môže byť posudzovaná a vnímaná subjektívne alebo objektívne. Subjektívne a objektívne hodnotenie formujú celkové vnímanie, a preto ovplyvňujú rozhodovací proces pri nákupe. Každý z týchto typov hodnotení má svoju špecifickú úlohu a prispieva k tomu, ako zákazníci hodnotia kvalitu:

- **Subjektívne hodnotenie kvality** – je založené na osobných pocitoch, preferenciách a skúsenostiach zákazníka. Jeho súčasťou sú najmä **osobné preferencie**. Zákazníci hodnotia kvalitu na základe svojich individuálnych potrieb a očakávaní. Napríklad estetický vzhľad, farba, vôňa alebo pocit z produktu môžu byť veľmi dôležité pre jedného zákazníka, zatiaľ čo pre iného môžu byť irelevantné. Súčasťou subjektívneho hodnotenia sú aj emócie, pretože kvalita je často spojená s **emocionálnou odozvou**, ktorú produkt vyvoláva. Luxusné značky často využívajú túto subjektívnu stránku, aby vytvorili dojem výnimočnosti a prestíže. Pri pozitívnej emócii má zákazník tendenciu opätovať nákup u toho istého výrobcu alebo predajcu. Najčastejšie posudzujú zákazníci produkt na základe **vnímanej hodnoty**. Zákazníci môžu považovať produkt za kvalitný, ak majú pocit, že jeho hodnota preyšuje cenu. Tento pocit je však subjektívny a môže sa líšiť medzi jednotlivcami na základe ich skúseností a očakávaní.
- **Objektívne hodnotenie kvality** – sa opiera o merateľné, kvantifikovateľné vlastnosti a špecifikácie produktu. Zvyčajne sa realizuje na základe **merateľných parametrov**. Zákazníci posudzujú kvalitu na základe objektívnych údajov, ako sú technické špecifikácie, výkon, trvanlivosť, bezpečnosť alebo spoľahlivosť. Napríklad poľnohospodárske produkty môžu byť posudzované na základe obsahu vlákniny, cukru, prípadne iných látok. Obsah nežiadúcich prvkov v potravinách môže viesť k negatívnej reklame a zároveň pokazeniu reputácie daného podniku. Súčasťou objektívneho hodnotenia sú aj rôzne **testy a certifikácie**. Produkty, ktoré prechádzajú prísnymi testami kvality a získavajú certifikáty (napríklad ISO, CE), sú často považované za objektívne kvalitné. Tieto testy poskytujú dôveryhodné informácie o produkte a jeho vlastnostiach. Často sú podmienkou pre uvedenie na konkrétny trh. Súčasťou môžu byť aj **odborné recenzie**, ktoré tiež možno považovať za objektívne hodnotenie kvality. Hodnotenia v odborných časopisoch, nezávislé recenzie alebo spotrebiteľské testy poskytujú objektívny základ na porovnávanie kvality medzi rôznymi produktmi.

Je pochopiteľné, že zákazníci kombinujú obidva spôsoby hodnotenia. Kombináciou subjektívneho a objektívneho hodnotenia si zákazníci vytvárajú ucelený obraz o kvalite produktu, ktorý je dôležitý pri rozhodovacom procese pri nákupe. Objektívne hodnotenie, ako sú certifikácie a technické špecifikácie, poskytuje zákazníkovi pocit bezpečia, že produkt spĺňa určité štandardy. Subjektívne hodnotenie, naopak, umožňuje zákazníkovi prispôbiť si tento produkt svojim osobným preferenciám a pocitom.

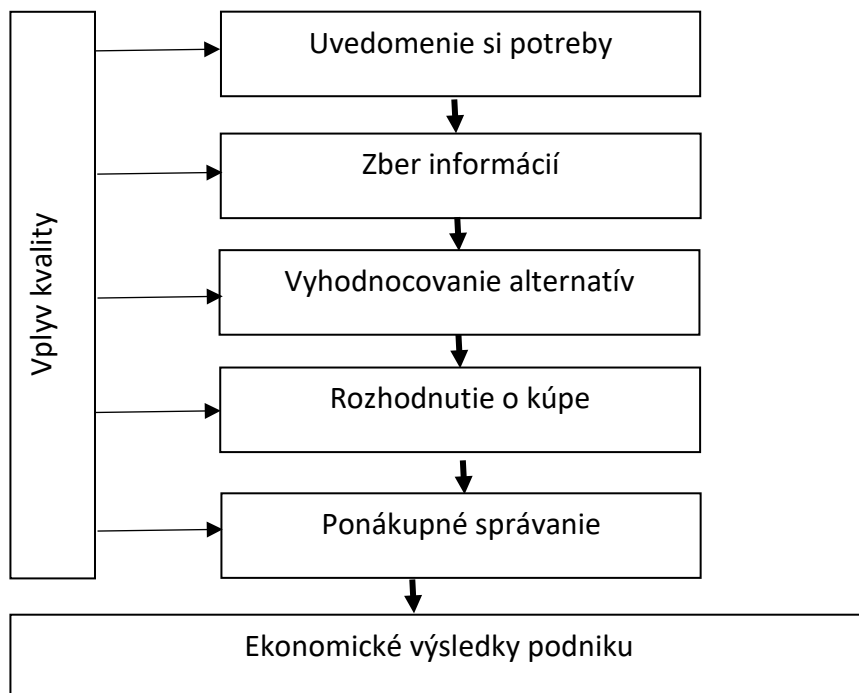
1.4 Rozhodovací proces nákupného správania

Poznanie rozhodovacieho procesu umožňuje jeho usmerňovanie a riadenie. Tento proces pri nákupe zahŕňa viaceré fázy, ktorými zákazník prechádza. Jednotlivé fázy sú nasledovné:

1. **Uvedomenie si potreby (rozpoznanie problému)** – predstavuje úvodnú fázu, keď si spotrebiteľ uvedomí, že má potrebu alebo problém, ktorý je potrebné vyriešiť. Toto uvedomenie môže byť vyvolané **vnútornými podnetmi** (napríklad hlad, smäd) alebo **vonkajšími podnetmi** (reklama, odporúčanie). Z uvedeného vyplýva, že už v tejto fáze môže byť spotrebiteľ ovplyvňovaný potrebným smerom zo strany podniku vhodne nastavenou marketingovou stratégiou. Napr. komunikovanie zdravých potravín obsahujúcich množstvo vitamínov, alebo prospešných látok môže vyvolať potrebu konzumovať práve tieto potraviny.
2. **Zber informácií** – nasleduje po rozpoznaní potreby, keď začne spotrebiteľ hľadať informácie o možných riešeniach naplnenia svojej potreby. Tento zber informácií môže byť **interný** (vlastné skúsenosti a znalosti) alebo **externý** (konzultácie, recenzie, reklamy, sociálne siete). Takže aj tu vidíme priestor na ovplyvňovanie zákazníka správnym smerom. Zákazník vyhľadáva rôzne referencie od známych, porovnáva produkty a následne sa rozhoduje.
3. **Vyhodnocovanie alternatív** – spotrebiteľ porovnáva dostupné alternatívy na základe rôznych kritérií. Zvyčajne sú kritériami cena, kvalita, funkcie, značka, dostupnosť, a iné osobné preferencie. Pričom každé z týchto **kritérií má pre každého spotrebiteľa inú dôležitosť**, váhu. V tomto kroku sa výber produktu resp. dodávateľa zužuje na menej variantov a začína zvažovať výhody a nevýhody každého z nich. Takže aj tu vidíme vplyv kvality na zákazníka, a preto je nevyhnutné sa jej venovať a dobre ju riadiť.
4. **Rozhodnutie o kúpe** – po zvážení všetkých alternatív spotrebiteľ prijme konečné rozhodnutie o nákupe. Toto rozhodnutie môže byť **ovplyvnené rôznymi faktormi**, vrátane predchádzajúcich fáz procesu, osobných preferencií, emocionálnych reakcií, či vplyvov z vonkajšieho prostredia (napr. aktuálne zľavy, dostupnosť na sklade). Spotrebiteľ sa teda rozhodne kúpiť konkrétny produkt, pretože spĺňa jeho požiadavky a je dostupný za prijateľnú cenu. Túto fázu kvalita až tak nevie ovplyvniť ako predchádzajúce, pretože na zákazníka vplyva mnoho ďalších externých faktorov, ktoré môžu zapríčiniť impulzívny nákup.

5. **Ponákupné správanie** - po nákupe spotrebiteľ hodnotí svoj nákup a skúsenosti s produktom, službou resp. dodávateľom. Toto hodnotenie môže viesť k spokojnosti alebo nespokojnosti, čo ovplyvní budúce nákupné rozhodnutia a lojalitu voči značke. Ak je spotrebiteľ spokojný, môže produkt odporučiť ostatným; ak je nespokojný, môže zdieľať negatívnu skúsenosť alebo sa rozhodnúť pre inú značku v budúcnosti. Takže práve tu sa môže výrazne ukázať vplyv kvality na zákazníka. Ak je produkt kvalitný, môže priniesť ďalších zákazníkov a zlepšiť tak ekonomické výsledky podniku.

V niektorých prípadoch, najmä pri impulzívnych nákupoch alebo nízkonákladových produktoch, môže byť tento proces skrátenejší, pričom niektoré fázy sa môžu prekrývať alebo byť vynechané. Na druhej strane, pri drahších a zložitejších produktoch, ako sú automobily alebo domy, môže byť rozhodovací proces oveľa komplexnejší a dlhší.



Obrázok 1.3 Rozhodovací proces nákupného správania

Zdroj: spracovanie autora

Dôležitú úlohu pri rozhodovacom procese hrajú aj psychologické aspekty vnímania kvality, ktoré ovplyvňujú ako spotrebiteľia hodnotia produkty a služby. Tieto aspekty môžu výrazne formovať spotrebiteľské správanie. Medzi hlavné aspekty možno zaradiť **vnímanú hodnotu** (Perceived Value), kde spotrebiteľia často hodnotia kvalitu na základe svojej subjektívne vnímanej hodnoty, ktorú produkt poskytuje. Ak produkt ponúka viac, ako zákazník očakáva v pomere k cene, je vnímaný ako kvalitnejší. Ďalším aspektom je **tzv. haló efekt**, ktorý nastáva,

keď pozitívny dojem z jednej charakteristiky produktu (napríklad značky alebo dizajnu) ovplyvňuje celkové vnímanie kvality aj v iných oblastiach. Dobrá reputácia značky môže spôsobiť, že spotrebiteľ vníma produkt ako kvalitný, aj keď nemá dostatok informácií o jeho vlastnostiach. Ako ďalší aspekt možno uviesť tzv. **kognitívnu disonanciu**, ktorá sa môže u zákazníkov objaviť po nákupe. Vtedy majú pochybnosti o kvalite svojho výberu. Aby túto disonanciu znížili, môžu začať hľadať informácie, ktoré potvrdzujú správnosť ich rozhodnutia, čím zvyšujú svoje vnímanie kvality. Ďalším aspektom môže byť **efekt referenčnej ceny (Price-Quality Heuristic)**, kde spotrebiteľia často spájajú vyššiu cenu s vyššou kvalitou, aj keď to nemusí vždy zodpovedať realite. Cena môže slúžiť ako psychologický signál kvality, najmä ak nemajú dostatok informácií na objektívne zhodnotenie produktu. Dôležitú úlohu z hľadiska psychológie hrá aj vnímanie rizika. Spotrebiteľia vnímajú riziko spojené s nákupom nového alebo neznámeho produktu. Vyššie vnímané riziko môže viesť k tomu, že sa budú viac spoliehať na známe značky, recenzie alebo odporúčania, aby sa uistili, že získavajú kvalitný produkt. Ako ďalší psychologický aspekt možno vidieť aj **tzv. sociálny dôkaz (Social Proof)**, pretože ľudia majú tendenciu veriť, že produkt je kvalitný, ak ho používa alebo odporúča veľké množstvo iných ľudí. Sociálny dôkaz môže pochádzať z recenzií, hodnotení, odporúčaní od známych, alebo z toho, že produkt vidia u iných ľudí. Ako posledný uvádzame vnímanú autenticnosť, keď spotrebiteľia často vnímajú produkty ako kvalitnejšie, ak ich považujú za autentické, či už ide o tradičné postupy výroby, pôvod surovín, alebo hodnoty značky. Autenticnosť môže vytvoriť hlboké emocionálne spojenie medzi zákazníkom a produktom. Ako príklad v tomto aspekte možno uviesť bio produkty resp. tzv. „domáce“ produkty.

Tieto psychologické aspekty ukazujú, že vnímanie kvality je komplexný proces, ktorý zahŕňa nielen objektívne hodnotenie vlastností produktu, ale aj subjektívne a emocionálne reakcie spotrebiteľa.

1.5 Stratégie na komunikáciu kvality v marketingu

Komunikácia kvality v marketingu je zásadná pre úspech značky a produktu, pretože umožňuje firmám presvedčiť zákazníkov, že ponúkajú hodnotný produkt, ktorý stojí za ich peniaze. Pokúsime sa uviesť, niektoré účinné stratégie na komunikáciu kvality:

- **Zdôraznenie konkurenčných výhod** – ide o spôsob, kde firma identifikuje a následne komunikuje unikátne vlastnosti, ktoré odlišujú produkt od konkurencie. Tieto výhody môžu byť v oblasti technológie, funkčnosti, trvanlivosti, alebo inovácií. V prípade poľnohospodárskych alebo potravinárskych produktoch môže ísť napr. o výnimočné zloženie potraviny, ktorá obsahuje výraznejší objem vitamínov a minerálnych látok.
- **Používanie certifikátov a ocenení** – práve certifikáty a ocenenia od uznávaných organizácií v odvetví poskytujú dôveryhodný dôkaz o kvalite produktu. Ich zobrazenie v marketingových materiáloch zvyšuje dôveru zákazníkov. Výrobca potravín môže komunikovať, že jeho produkty sú certifikované ako bio, alebo že získali ocenenie za kvalitu alebo výnimočnosť za príslušný rok. Nemusí sa pritom jednať iba o certifikáty

a ocenenia vzťahujúce sa na konkrétny produkt, ale môžu sa vzťahovať na celú firmu. Príkladom môžu byť certifikáty založené na splnení noriem radu ISO alebo napr. certifikát Dôveryhodná firma.

- **Využívanie referencií** – pozitívne svedectvá od spokojných zákazníkov, odborníkov alebo influencerov môžu výrazne ovplyvniť vnímanie kvality. Referencie a recenzie fungujú ako sociálny dôkaz, ktorý potvrdzuje kvalitu produktu. Ľudia sa veľmi ľahko dokážu stotožniť s názormi iných zákazníkov a preberajú ich za svoje. Rovnako radi sa približujú známym osobnostiam, chcú sa im podobať. Preto ak je daný produkt preferovaný nejakým známym hercom, či športovcom, tak si ho radi kúpia.
- **Transparentnosť a dôraz na pôvod** – spotrebiteľia oceňujú transparentnú komunikáciu, ktorá sa týka napríklad pôvodu surovín, výrobného procesu, resp. dodržiavanie etických a environmentálnych zásad. Vnímajú to ako nástroj na zvyšovanie kvality, čo podporuje vytváranie dôvery v daný produkt alebo firmu. Príkladom môže byť výrobca potravín, ktorý komunikuje, že jeho produkt je zložený čisto z prírodných látok a pri výrobe sú maximálne rešpektované a dodržiavané environmentálne zásady.
- **Komunikácia príbehu značky** – príbeh značky založený na jej histórii, zohľadňujúci jej hodnoty, poslanie a víziu, môže výrazne zlepšiť vnímanie kvality. Spotrebiteľia sa viac stotožnia s produktom, ktorý má zaujímavý a autentický príbeh. Veľmi pozitívne môžu vnímať napr. firmu, ktorá je rodinná a je založená na tradícii viacerých generácií. Silný príbeh vie zaujať a môže pomôcť odlíšiť sa od konkurencie. Môže zároveň vytvárať pozitívne emócie a vytvoriť tak silný vzťah so zákazníkmi.
- **Dôraz na detaily v dizajne a balení** – kvalita nezahŕňa len kvalitu produktu ako takého. Kvalitný dizajn a precízne vyrobené balenie môžu byť vizuálnym dôkazom kvality. Dobre navrhnuté produkty a ich obaly často zanechávajú pozitívny prvý dojem. Je to najmä z dôvodu, že práve balenie resp. dizajn výrobku je to, čo ako prvé si všimne zákazník. A prvý dojem zohráva určite veľmi dôležitú úlohu.
- **Zameranie sa na popredajnú podporu a záruky** – kvalitu dotvára aj vhodne premyslený súbor opatrení zameraných na podporu a záruky, ktoré sú deklarované pred nákupom a realizované počas resp. po nákupe. Ponúkanie dlhodobých záruk a výbornej popredajnej podpory ukazuje dôveru firmy v kvalitu a spoľahlivosť svojich produktov. Tým sa zvyšuje dôvera zákazníkov.
- **Využívanie reklamných kampaní založených na skúsenostiach** – umožnenie zákazníkovi vyskúšať produkt alebo zažiť jeho výhody na vlastnej koži je účinný spôsob, ako komunikovať kvalitu. Tieto skúsenosti môžu byť sprostredkované cez ukážky, vzorky alebo interaktívne kampane. Firma, vyrábajúca potraviny, môže ponúkať vzorky v obchodoch alebo na podujatiach, aby spotrebiteľia mohli okamžite zažiť kvalitu produktu.
- **Prezentácia parametrov produktov a štatistík** – pre niektorých spotrebiteľov môže byť dôležité komunikovať objektívne merateľné parametre a štatistiky, ktoré dokazujú vysokú úroveň kvality. Dôležitú úlohu môžu zohrať práve výsledky relevantného vedeckého výskumu alebo testu, ktorý dokáže pozitívne zdôrazniť vybrané parametre

daného produktu, čo ho môže odlíšiť od konkurencie a vybudovať zvýšenú dôveru zákazníkov založenú na vnímaní kvality.

Všetky tieto stratégie pomáhajú firmám účinne komunikovať kvalitu svojich produktov a služieb a budovať dôveru a lojalitu zákazníkov. Ja pochopiteľné, že tieto stratégie sa neaplikujú izolovane, ale skôr komplexne a vzájomne sa prepájajú. **Branding a budovanie dôvery** prostredníctvom kvality sú kľúčové koncepty v marketingu, ktoré sú navzájom úzko prepojené. Dôvera je základom vzťahu medzi zákazníkom a značkou. Je postavená na vnímaní schopnosti, spoľahlivosti a úprimnosti značky. Silná značka, ktorá je vnímaná ako kvalitná, môže viesť k vyššej lojalite zákazníkov a ich dôvere v produkty alebo služby. Branding je proces, ktorým sa vytvára a spravuje identita značky. Táto identita zahŕňa nielen vizuálne prvky (logo, farby, typografia), ale aj hodnoty, poslanie a víziu značky. Kvalita hrá kľúčovú úlohu v tom, ako je táto identita vnímaná spotrebiteľmi. Kvalita priamo prispieva k budovaniu hodnoty značky. Značky, ktoré sú vnímané ako vysoko kvalitné, majú väčšiu hodnotu, čo vedie k vyšším maržiam, lojalite zákazníkov a schopnosti konkurovať na trhu. Pre budovanie značky je nevyhnutné, aby kvalita produktov alebo služieb bola konzistentná. Spotrebitelia očakávajú rovnakú úroveň kvality pri každom nákupe, čo posilňuje ich dôveru v značku. Značky by mali aktívne komunikovať svoju kvalitu prostredníctvom marketingových kanálov, ako sú reklama, PR kampane, sociálne médiá a obaly produktov.

Dôležitú úlohu pri budovaní značky zohrávajú aj **kvalitatívne prieskumy a recenzie**. Sú to účinné nástroje na zvýšenie dôveryhodnosti značky a produktov. Ich správne využitie môže značne posilniť dôveru zákazníkov, pretože poskytujú reálne skúsenosti iných spotrebiteľov a hlbší pohľad na vnímanie kvality. Kvalitatívne prieskumy slúžia na získanie hlbších, subjektívnych názorov a skúseností zákazníkov, ktoré nie sú ľahko merateľné kvantitatívnymi metódami. Poskytujú podrobné informácie o tom, ako zákazníci vnímajú kvalitu produktu, čo očakávajú a čo ich motivuje k nákupu. Na základe výsledkov kvalitatívnych prieskumov môžu firmy prispôbiť svoje produkty a služby potrebám zákazníkov. Ak prieskum odhalí, že zákazníci oceňujú konkrétny aspekt produktu, firma môže tento aspekt ďalej rozvíjať a komunikovať ho v marketingu. Prieskumy môžu odhaliť slabé miesta v zákazníckej skúsenosti. Používanie kvalitatívnych prieskumov a recenzií ako nástroja na zvýšenie dôveryhodnosti je mimoriadne dôležité v odvetviach ako poľnohospodárstvo a potravinárstvo, kde zákazníci kladú veľký dôraz na kvalitu, pôvod a bezpečnosť produktov. Tieto nástroje umožňujú firmám získať cenné poznatky o preferenciách a obavách zákazníkov a zároveň budovať dôveru prostredníctvom autentických skúseností spotrebiteľov. Kvalitatívne prieskumy v poľnohospodárstve a potravinárstve sa môžu zameriavať na pochopenie vnímania kvality produktov zákazníkmi, ich preferencií týkajúcich sa pôvodu potravín, spôsobu výroby, ekologických postupov a ďalších faktorov, ktoré ovplyvňujú ich rozhodovanie o nákupe. Na základe kvalitatívnych prieskumov môžu farmári alebo potravinárske firmy prispôbiť svoje výrobné procesy. Napríklad, ak prieskum odhalí, že zákazníci uprednostňujú produkty bez pesticídov, farmár môže prejsť na organické pestovanie. Výsledky prieskumov môžu tiež pomôcť pri budovaní značiek, ktoré zdôrazňujú

hodnoty ako „lokálny produkt“, „organický“, alebo „vysoká kvalita“, čo môže zvýšiť dôveru zákazníkov.

Recenzie v poľnohospodárstve a potravinárstve slúžia ako dôležitý sociálny dôkaz, ktorý ovplyvňuje rozhodnutie spotrebiteľov. Recenzie od ostatných zákazníkov môžu potvrdiť kvalitu, chuť, čerstvosť a bezpečnosť potravinárskych produktov. Farmári a potravinárske firmy môžu na svojich stránkach integrovať recenzie a hodnotenia zákazníkov, aby novým návštevníkom poskytli dôveryhodný pohľad na kvalitu produktov. Ponuka zliav alebo malých darčiek za recenziu môže motivovať zákazníkov, aby zanechali spätnú väzbu. Tento postup môže viesť k získaniu väčšieho množstva recenzií, ktoré následne zvyšujú dôveryhodnosť. Pozitívne reagovanie na recenzie, najmä na sociálnych sieťach, ukazuje, že firma si cení spätnú väzbu a je ochotná zlepšovať svoje služby na základe komentárov zákazníkov.

Keď sa pozrieme na niektoré svetoznáme značky, zistíme, že boli vybudované na základoch vysokej kvality. Stavili na kvalitu ako kľúčový marketingový nástroj, **využili dôraz na kvalitu na vybudovanie svojej reputácie, lojalitu zákazníkov a trhovú podiel**. Výborným príkladom je spoločnosť **Apple**, ktorá stavia na kvalite svojich produktov v podobe špičkového dizajnu, inovatívnych technológií a jednoduchej použiteľnosti. Ich produkty, ako iPhone, iPad a MacBook, sú známe svojou dlhou životnosťou a spoľahlivosťou. Zároveň vytvoril uzavretý ekosystém, kde všetky zariadenia a služby spolupracujú hladko. Tento vysoký štandard kvality je kľúčový pre udržanie zákazníkov v rámci značky. Výsledkom toho je vysoká lojalita zákazníkov, keďže zákazníci často prechádzajú z jedného modelu iPhonu na ďalší bez zmeny značky. Vďaka prémiovej kvalite môže Apple stanoviť vysoké ceny, ktoré sú spotrebiteľia ochotní zaplatiť. Ako ďalší príklad môžeme uviesť **Toyotu**. Spoločnosť, v ktorej bola kvalita vždy na prvom a mieste a kde vznikali nové koncepty ako kaizen a TQM, ktoré zaručujú vysokú spoľahlivosť a kvalitu vozidiel. Práve vysoká odolnosť a spoľahlivosť vozidiel vedie k vysokým hodnoteniam v rôznych rebríčkoch dlhodobej spokojnosti zákazníkov a odbornej verejnosti. Vďaka tomu si Toyota udržuje popredné miesto na trhu, patrí k jedným z najväčších producentov automobilov a pritom si udržuje povesť značky, ktorá ponúka najspoľahlivejšie vozidlá. Práve dôvera zákazníkov po celom svete vďaka svojmu záväzku ku kvalite a spoľahlivosti prináša Toyote dlhodobu stabilne silnú pozíciu na trhu. Keď sa pozrieme do potravinárskeho sektoru, môžeme tu nájsť spoločnosť **Danone**, ktorá sa zameriava na produkciu kvalitných a zdravých potravín, pričom kladie dôraz na výživovú hodnotu a bezpečnosť produktov. Orientácia na zdravie a výživu je teda v popredí stratégie kvality tejto spoločnosti. Spoločnosť investuje do udržateľného poľnohospodárstva a dbá na vysokú kvalitu použitých surovín, čo zvyšuje dôveru spotrebiteľov. Zároveň je lídrom v oblasti inovácií v potravinárstve, čo posilňuje jej postavenie na trhu ako značka, ktorá kombinuje kvalitu s udržateľnosťou. Výsledkom takejto stratégie je vysoká globálna dôveryhodnosť najmä v oblasti detskej výživy a mliečnych produktov.

1.6 Prínosy riadenia kvality

Prínosy riadenia kvality by sme mohli zhrnúť nasledovne:

Poskytuje model – riadenie kvality a štandardy kvality poskytujú modely ako postupovať pri jednotlivých procesoch, tieto normy majú len odporúčací charakter vychádzajúci z mnohých návodov a skúseností z minulosti, ktoré poskytujú celý rad praktických a osvedčených poznatkov a je len na podniku ako dokáže jednotlivé časti implementovať do svojej podnikateľskej činnosti.

Proces je unifikovaný – každá činnosť musí byť rovnaká, či dnes, či zajtra, pivovary sa snažia o to, aby jednotlivé činnosti boli zhodné (napr. varenie piva – aby sa každá várka piva rovnako dlho varila), aby nedochádzalo k rozdielom vo výrobe značky (menila by sa chuť), pretože cieľom pivovarov je dosahovanie kvality z dlhodobého hľadiska, čo predstavuje výrobu piva, ktoré si zákazník kupuje s cieľom, že vie aké má vlastnosti a chce, aby mu tieto vlastnosti zostali aj dlhšie po kúpení produktu (napr. pivo vo fľaši, by z kvalitatívneho hľadiska nemalo meniť svoju farbu, za kvalitné pivo sa považuje pivo, ktoré dlhodobo si udrží svoju tradičnú farbu).

Zdokumentovanie procesov a činností – každý proces a činnosť v systéme riadenia kvality sú zdokumentované v príslušných dokumentoch kvality, z čoho lepšie vidieť, kto za čo nesie zodpovednosť, ktorá činnosť koľko trvala a odhaľujú sa tým skryté rezervy na zlepšenie riadenia celej podnikateľskej činnosti.

Ľahšie odhalenie chýb a nedostatkov – vďaka zdokumentovaniu všetkých činností je možná ľahšia identifikácia chýb, ktoré sa môžu preventívne odstraňovať, čo prinesie aj nemalú úsporu nákladov všetkého druhu, ľahšie sa nachádza aj zodpovedná osoba za daný stav.

Pomáha lepšie zameranie sa na zákazníkov – v požiadavkách na systémy manažmentu kvality podľa medzinárodných noriem ISO sa vyskytuje aj zameranie na zákazníka, čiže záväzok vrcholového manažmentu zaistiť, aby sa určili a splnili požiadavky zákazníka s cieľom zvýšiť jeho spokojnosť, takýto zákaznícky pohľad na kvalitu pomáha zvyšovať kvalitu jednotlivých výrobkov s akceptovaním požiadaviek zákazníkov, pred tým však musí byť zaistený prieskum trhu, aby sa zistili špecifické požiadavky zákazníkov na výrobok, ktoré sa neskôr zohľadňujú vo výrobnom procese.

Lepšie pochopenie cieľov organizácie pracovníkmi – všetci pracovníci si musia uvedomiť, že možnými chybami vo svojej práci zapríčiňujú nielen straty pre podnik, ale škodia aj sebe, často sa preto robia rôzne prezentácie s cieľom pochopenia najdôležitejších cieľov podniku a je nevyhnutné, aby sa každý pracovník s týmito cieľmi stotožnil a v maximálnej miere sa ich snažil naplniť.

Kvalifikačný rast pracovníkov – kvalitné výrobky sú výsledkom dôslednej práce, ktorú môžu vykonávať len vysokokvalifikovaní a odborne zaškolení pracovníci, preto sa z toho dôvodu v podnikoch pravidelne uskutočňujú rôzne kurzy, školenia a stáže, čím sa investuje do ľudí a tí zvyšujú svoje kvalifikačné schopnosti, čo má za následok kvalitnejšiu prácu a tým

predchádzanie chybám, ktorých odstraňovanie by bolo veľmi nákladné, je dôležité pre vedenie podnikov, aby chápalo investície do ľudí ako správne vložené prostriedky, ktoré prinesú prospech v budúcom období a nie ako vynaložené náklady.

Zvýšenie počtu zákazníkov a zväčšenie trhového podielu - každý zákazník si radšej kúpi kvalitný výrobok z čoho jednoznačne vyplýva, že predaj kvalitných produktov priťahuje viac zákazníkov a tým aj zvyšovanie počtu zákazníkov a zlepšenie postavenia danej firmy na trhu zvýšeným trhovým podielom.

Zvýšený objem realizovanej produkcie – kvalitný výrobok sa lepšie predáva, pričom cieľom riadenia kvality je zabezpečenie zhody požiadaviek zákazníkov s predávaným výrobkom, každá požiadavka musí byť zohľadnená, aby bol výrobok čo najkvalitnejší, pretože kvalitné je to, čo za kvalitu považujú zákazníci (rešpektovanie ich požiadaviek a špecifikácií na produkt).

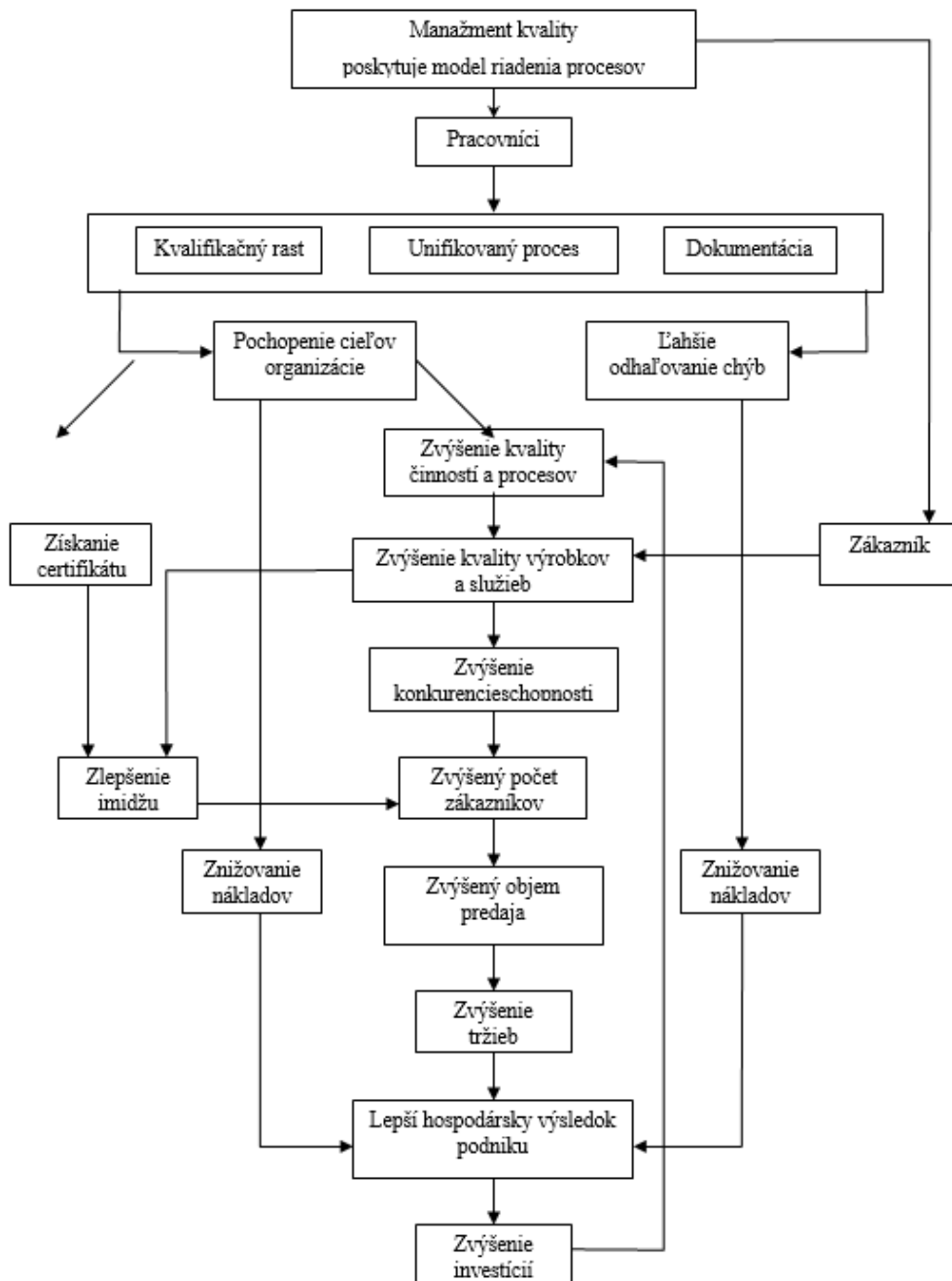
Zníženie nákladov – kvalitnou výrobou a predchádzaním chybám firmy ušetrí nemalé finančné prostriedky, ktoré sa môžu efektívnejšie využívať, odstraňovanie nedostatkov až po samotnej výrobe alebo až po realizácii produktu na trhu je veľmi nákladné a preto sa uplatňuje princíp prevencie (snaha o odhaľovanie chýb skôr ako nastanú), dochádza tak k lepšiemu využívaniu zdrojov ľudských, materiálových a finančných a nemusia sa riešiť zbytočné reklamácie na kvalitu výrobkov, ktorých náhradou prichádza podnik o zbytočne vyhodené finančné prostriedky, ako aj o dobré meno.

Zlepšenie hospodárskych výsledkov – zníženie nákladov sa pozitívne prejavuje aj v konečnom hospodárskom výsledku, riadenie kvality a neustále zlepšovanie kvality výrobkov a celej podnikateľskej činnosti má za následok aj zvýšenie objemu predaja niekedy aj za vyššiu cenu (zákazníci sú ochotní priplatiť si za kvalitu a tým získajú väčšie uspokojenie), čo sa prejavuje vo zvýšených tržbách, čím sa opäť zabezpečuje pozitívny rast hospodárskych výsledkov podniku.

Zlepšenie konkurencieschopnosti podniku – podnik, ktorý pravidelne vyrába kvalitné produkty má konkurenčnú výhodu oproti ostatným podnikom, čo sa odzrkadľuje na lepších hospodárskych výsledkoch a na lepšom postavení na trhu v tvrdom konkurenčnom boji.

Zlepšenie imidžu podniku – dobré referencie o výrobkoch daného podniku podnecujú ďalších zákazníkov k vyskúšaní produktu, kvalita je v tomto smere veľmi dôležitá, pretože negatívna reklama a negatívne referencie sa šíria rýchlejšie ako tie pozitívne, pivovary si zlepšujú imidž aj prostredníctvom podpory charitatívnych, kultúrnych a športových podujatí.

Zvýšenie investícií do výroby – zabezpečovanie kvality vo výrobnom procese si vyžaduje neustále inovácie a investície do zlepšovania technológií v podnikoch, aj pivovary sa vydali touto cestou, keď po získaní zahraničného kapitálu došlo k výrazným zmenám vo výrobnotechnologickom zariadení jednotlivých pivovarov.



Obrázok 1.4 Prepojenosť prínosov riadenia kvality

Zdroj: spracovanie autora

Získanie certifikátu – je uvedené na poslednom mieste pri výpočte prínosov manažmentu kvality a to z toho dôvodu, že podniky nemôžu zavádzať systémy riadenia kvality len kvôli certifikátu, ktorý je vlastne len formálnym potvrdením, že v danej firme je zavedený systém kvality, ale na druhej strane je veľmi dôležitý pri získavaní nových obchodných partnerov aj z krajín západnej Európy, ktorých hlavnou požiadavkou na obchodného partnera je vlastnenie certifikátu kvality, lebo bez neho zahraniční partneri do obchodu nevstupujú.

Všetky tieto prínosy navzájom súvisia (viď obrázok). V prípade, že by sa znížila kvalita činností v podniku a následne aj kvalita produktov znamenalo by to aj posun v prínosoch, ktoré na seba často nadväzujú. Systém kvality riadený podľa noriem ISO prináša do podniku určitý model, ktorý je založený na mnohých skúsenostiach z minulosti. Hybnou silou tvorby kvality v podniku sú zamestnanci, ktorý vytvárajú riadenú dokumentáciu kvality, v ktorej sú zachytávané všetky procesy a činnosti. To má za následok efektívnejšiu identifikáciu chýb a nedostatkov ešte pred samotnou výrobou, čím sa šetrí náklady, ktoré by sa vynaložili na zbytočne spotrebovaný materiál a suroviny. Pracovníci v podniku prechádzajú rôznymi školeniami, čím sa vytvára predpoklad pre ich kvalifikačný rast, čo znamená investíciu do budúcnosti pre podnik. Takto vyškolení pracovníci dokážu ľahšie pochopiť ciele a stotožniť sa s cieľmi v podniku. Toto všetko spolu s unifikovanými procesmi vedie k zdokonaľovaniu všetkých činností v organizácii. Manažment kvality je orientovaný na zákazníka a na jeho požiadavky, ktoré sa akceptujú vo výrobnom procese, čo má za následok zvýšenie kvality výrobkov, pretože sa vyhovie zákazníkovi v maximálne možnej miere. Manažment kvality vedie ku získaniu certifikátu systému riadenia kvality, ktorý v obchodnej sfére zvyšuje dôveryhodnosť podniku a zlepšuje imidž. To vedie k získaniu nových obchodných partnerov a konečných spotrebiteľov a následne aj k zvyšovaniu objemu predanej produkcie. Tým sa zvyšujú tržby, ktoré pozitívne ovplyvňujú hospodársky výsledok. V prípade kladného hospodárskeho výsledku je možné časť zisku investovať do nových technológií a do vylepšenia výrobných zariadení, čím sa opäť zvyšuje kvalita činností a následne aj finálnych výrobkov.

2 INOVÁCIE VO VÝROBE SMERUJÚCE K CERTIFIKOVANIU MANAŽÉRSKÝCH SYSTÉMOV KVALITY

2.1 Inovácie vo výrobe

Inovácie a technologický pokrok zohrávajú kľúčovú úlohu v súčasnom podnikaní či už sa jedná o poľnohospodárstvo alebo iný sektor, pričom sa čoraz viac uplatňujú v kontexte výrobných procesov a celkového inovačného cyklu. V tejto kapitole sa zameriame na definovanie nasledujúcich kľúčových pojmov, ktoré zohrávajú dôležitú úlohu v súčasnom agrosektore: Inovácia, Inovačný proces, Poľnohospodárstvo (agriculture) 4.0, Udržateľnosť vo výrobe a Technologické inovácie. Tieto koncepty tvoria základ moderných prístupov k poľnohospodárskej výrobe, s dôrazom na optimalizáciu, efektivitu a udržateľnosť.

Základné charakteristiky:

Inovácia predstavuje praktickú realizáciu nových nápadov, ktoré vedú k vytvoreniu alebo zlepšeniu tovarov a služieb. Ide o aplikáciu nových myšlienok, technológií či postupov v oblastiach, kde doteraz neboli využívané. Proces inovácií spočíva v tom, že produkt, služba alebo konkrétna oblasť sa obnovuje a modernizuje zavádzaním nových postupov, techník alebo konceptov, s cieľom vytvoriť pridanú hodnotu a zlepšiť ponuku pre zákazníkov (Taylor, 2017).

Inovačný proces je súbor krokov a aktivít, ktoré vedú k vytvoreniu a implementácii nových alebo vylepšených produktov, služieb alebo procesov. Tento proces zahŕňa rôzne fázy, ako sú generovanie nápadov, vývoj, testovanie a uvedenie na trh (Melas, 2016).

Udržateľný rozvoj, ako ho definuje Brundtlandova správa (1987), predstavuje proces zmien, v ktorom sa zabezpečuje rovnováha medzi využívaním zdrojov, investíciami a technologickými inováciami. Cieľom je vytvoriť ekologickejšie a konkurencieschopnejšie hospodárstvo, ktoré dokáže efektívnejšie spravovať a využívať prírodné zdroje, čím sa podporuje dlhodobá udržateľnosť a rast.

Udržateľná výroba potravín

Riešenie rastúcich potravinových potrieb globálnej populácie predstavuje obrovskú výzvu, ktorá zahŕňa spoluprácu vedcov, tvorcov politik a podnikov. Táto úloha je obzvlášť náročná v regiónoch, kde prevažuje malé poľnohospodárstvo (Struik a Kuyper, 2017). Kvôli obmedzeným možnostiam rozvoja často drobní poľnohospodári používajú poľnohospodárske praktiky, ktoré vyžadujú veľké množstvo zdrojov a majú negatívny vplyv na životné prostredie (Arriagada et al., 2010).

Trvalo udržateľná produkcia potravín, ktorá sa považuje za filozofiu potravinárskeho a poľnohospodárskeho systému, nefunguje izolovane. Interaguje a prelína sa s inými

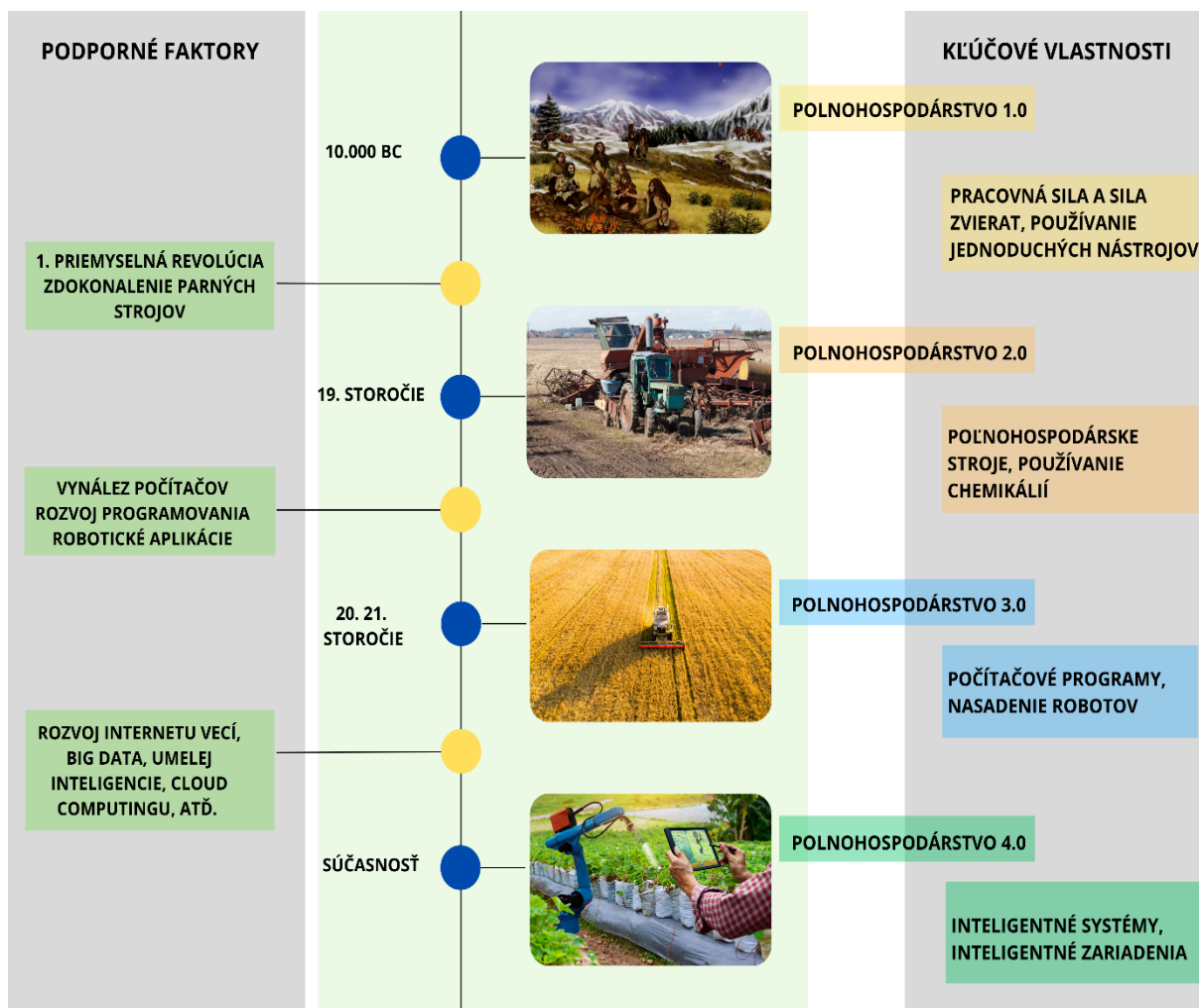
dôležitými systémami, ako sú energetický, obchodný a zdravotný systém. Tieto prepojenia zabezpečujú, že produkcia potravín nie je len ekologicky šetrná, ale zároveň prispieva k širším cieľom, ako sú efektívne využívanie energie, zdravie populácie a udržateľný obchod. (Eakin et al., 2017).

Kouhizadeh et al. (2020) upozorňujú na šesť kľúčových tém, ktoré sú zásadné pre udržateľný potravinový systém. Tieto témy zahŕňajú: a) **Odolnosť a efektívne využívanie zdrojov** – zabezpečuje dlhodobú schopnosť systémov prispôbiť sa zmenám a zároveň efektívne spravovať dostupné zdroje. b) **Udržateľná a zdravá strava** – podporuje stravovanie, ktoré je prospešné pre ľudské zdravie a zároveň šetrí životné prostredie. c) **Obehové hospodárstvo** – hrá kľúčovú úlohu v znižovaní spotreby zdrojov, odstraňovaní odpadu a podporuje ekonomický rast prostredníctvom recyklácie, opätovného použitia a obnovy v uzavretom systéme. d) **Ziskovosť a efektívnosť** – zdôrazňuje potrebu rovnováhy medzi udržateľnosťou a ekonomickou životaschopnosťou potravinových systémov. e) **Udržateľné dodávateľské reťazce a spravodlivý obchod** – zaisťuje férové obchodné praktiky a trvalú hodnotu pre všetkých účastníkov dodávateľského reťazca. f) **Transparentnosť a dôvera** – posilňuje dôveru spotrebiteľov prostredníctvom otvoreného prístupu k informáciám o pôvode a kvalite potravín.

Digitálna transformácia – Priemysel 4,0

Priemysel 4.0 otvoril dvere širokému spektru digitálnych technológií, ktoré transformujú spôsob výroby a spotreby. Rýchly rozvoj bezdrôtovej komunikácie a sietí umožnil vznik jednoduchých mobilných aplikácií a digitálnych platforiem (low-tech technológie), ktoré poskytujú užívateľom prístup k dôležitým informáciám. Zároveň pokročilé integrované systémy (high-tech technológie), podporované internetom vecí (IoT), analýzou veľkých dát, distribuovanými účtovnými technológiami (DLT) a umelou inteligenciou (AI), prepojujú inteligentné zariadenia s ľuďmi. Tento prepojený systém mení spôsob, akým sa navrhujú, vyrábajú a spotrebávajú produkty. Bez ohľadu na to, či ide o jednoduché alebo pokročilé technológie, hlavnou hnacou silou pre ich prijatie sú očakávania užívateľov, že tieto technológie poskytnú riešenia na existujúce alebo nové výzvy (Jouanjan, 2019).

Poľnohospodárstvo 4.0 predstavuje štvrtú fázu poľnohospodárskej revolúcie, ktorá sa opiera o digitálne technológie a smeruje k inteligentnejšiemu, efektívnejšiemu a ekologicky udržateľnému poľnohospodárstvu. Moderné technológie sa zavádzajú s cieľom zvýšiť udržateľnosť a zlepšiť poľnohospodárske postupy. Tento proces zahŕňa digitalizáciu a automatizáciu, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou nášho každodenného života aj podnikania. Medzi kľúčové technológie patria veľké dáta, umelá inteligencia (AI), robotika, internet vecí (IoT) a virtuálna či rozšírená realita. Tieto inovácie majú zásadný dopad na poľnohospodársku prax, pričom vedú k tzv. precíznemu poľnohospodárstvu. To využíva údaje na optimalizáciu pestovania a udržiavania plodín, čím farmári dokážu efektívnejšie využiť dostupné zdroje. Súčasťou tohto procesu je generovanie veľkého množstva údajov počas každodenných operácií naprieč celým dodávateľským reťazcom (Javaid a kol., 2022).



Obrázok 2.1 Evolúcia k Poľnohospodárstvu 4.0

Zdroj: vlastné spracovanie, Zhai et al., 2020

Inovácie sú nevyhnutným predpokladom pre rozvoj poľnohospodárstva v 21. storočí, keďže sektor čelí stále náročnejším výzvam spojeným s udržateľnosťou, rastom produktivity a odolnosťou voči environmentálnym a sociálnym zmenám. V kontexte moderného poľnohospodárstva sa inovácie stávajú hnacou silou transformačných procesov, ktoré umožňujú farmárom, podnikom a celému hodnotovému reťazcu prispôbovať sa dynamickým podmienkam trhu a meniacej sa globálnej agende (OECD,2023).

Delenie inovácií podľa OSLO manuálu sa zameriava na klasifikáciu podľa ich objektu. Základné rozdelenie uvádza inovácie na technické a netechnické. Do kategórie technických inovácií spadajú produktové a procesné inovácie, zatiaľ čo organizačné a marketingové inovácie sú zaradené medzi netechnické inovácie. Tie sa delia na:

1. **Produktové inovácie** zahŕňajú zavedenie nového alebo výrazne vylepšeného produktu či služby, pričom sa zameriavajú na jeho vlastnosti a plánované využitie. Tento typ

inovácií prináša zásadné zlepšenia v technických špecifikáciách, použitých komponentoch a materiáloch, integrovanom softvéri, užívateľskej prístupnosti a ďalších funkčných vlastnostiach produktu alebo služby.

2. **Procesné inovácie** predstavujú zavedenie nových alebo výrazne vylepšených spôsobov výroby či metód doručovania. Tento typ inovácií zahŕňa podstatné zmeny v používaných technológiách, zariadeniach alebo softvéri, ktoré vedú k zefektívneniu procesov a zlepšeniu celkovej výkonnosti systému.
3. **Marketingové inovácie** znamenajú zavedenie novej marketingovej stratégie, ktorá prináša významné zmeny v oblasti dizajnu alebo balenia produktu, jeho umiestnenia na trhu, spôsoboch propagácie alebo v prístupe k určovaniu cien. Tieto zmeny sú zamerané na zlepšenie vnímania produktu a zvýšenie jeho atraktívnosti pre zákazníkov.
4. **Organizačné inovácie** predstavujú zmeny v manažérskych prístupoch a metódach, ktoré majú za cieľ zlepšiť využívanie znalostí v podniku, zvýšiť kvalitu výrobkov a služieb, či efektívnejšie riadiť ľudské zdroje. Tieto inovácie môžu zahŕňať aj úpravy pracovných miest alebo zmeny v organizačnej štruktúre s cieľom zvýšiť efektívnosť a výkonnosť podniku (Oslo manual, 2005).

Ďalšie kategórie inovácií:

- **Inovácie služieb** zahŕňajú zavedenie nových alebo výrazne vylepšených služieb, ktoré zvyšujú hodnotu pre zákazníkov. Tento typ inovácií môže spočívať v zlepšení spôsobu, akým sú služby poskytované, v nových spôsoboch interakcie so zákazníkmi alebo v zavedení nových služieb, ktoré predtým neboli k dispozícii. Inovácie služieb často vychádzajú z potrieb zákazníkov a technologických pokrokov, ktoré umožňujú zlepšiť efektívnosť a kvalitu poskytovaných služieb (Melas, 2016).
- **Inovácie obchodných modelov:** je osobitnou dimenziou inovácie, ktorá zahŕňa rekonfiguráciu existujúcich obchodných modelov alebo navrhovanie nových (Massa & Tucci, 2021). Zaoberá sa procesom vytvárania, úpravy alebo predefinovania základnej štruktúry a komponentov obchodného modelu s cieľom vytvoriť nové hodnotové ponuky, zachytiť nové príležitosti na trhu a získať konkurenčnú výhodu (priamy predaj – debničkový systém, vertikálne farmy, precízne poľnohospodárstvo).

2.2 Úloha inovatívneho marketingu

Inovatívny marketing sa sústreďuje na trhovú expanziu prostredníctvom identifikácie nových potrieb zákazníkov, rozšírenia možností použitia produktu, oslovenia nových spotrebiteľských skupín a nachádzania nových situácií, v ktorých môže byť produkt využitý. Tento prístup si vyžaduje zásadnú transformáciu existujúceho produktu, alebo pri uvedení nového produktu prichádza s inovatívnymi riešeniami, ktoré zásadne menia trhové podmienky, distribučné kanály a môžu dokonca ovplyvniť aj celkové poslanie podniku. Inovatívny marketing sa

uplatňuje v prípade, že trhové možnosti tradičných inovácií sú vyčerpané, a zároveň na trhu vyvoláva významné zmeny. Inovácie v tomto kontexte vytvárajú nové produktové kategórie, čo má nasledovné dopady: zmena charakteru trhu, zníženie objemu predaja iných produktov, možnosť zvýšenia predaja bez negatívneho vplyvu na predaj ostatných produktov, prípadné obmedzenie predaja určitých produktových kategórií (Čimo, 2010).

Kľúčové aspekty inovatívneho marketingu:

1. Diferenciácia na konkurenčných trhoch

Podnikateľská stratégia je nevyhnutná na zabezpečenie efektívneho vykonávania obchodných operácií firmy s cieľom optimalizovať jej ziskovosť. Stratégia diferenciácie, ako jedna z Porterových typologických stratégií, kladie dôraz na vytváranie jedinečných a vysokokvalitných produktov, ktoré umožňujú podniku odlíšiť svoje produkty od konkurenčných. Táto stratégia umožňuje poskytovať zákazníkovi pridanú hodnotu, predávať produkty za prémiové ceny a zvýšiť investície do výskumu a vývoja (Porter, 1980). Podniky, ktoré uplatňujú stratégiu diferenciácie, potrebujú zaviesť pokročilé technológie, vlastníť špecializovaný majetok a zamestnávať vysoko kvalifikovaných pracovníkov, aby zabezpečili, že ich produkty budú výrazne odlišiteľné od konkurencie. Táto stratégia má potenciál zvyšovať ziskovosť podniku prostredníctvom vyššieho ziskového rozpätia, ktoré je dosahované poskytovaním jedinečných produktov (Widuri & Sutanto, 2019).

Príklad: Rodinná farma vyrábajúca organické produkty môže využiť inovatívny marketing na odlišenie svojich výrobkov s využitím technológie blockchain na sledovanie pôvodu svojich produktov, čím zákazníkovi poskytne transparentné informácie o tom, ako a kde boli plodiny vypestované. Mangla et al. (2022) navrhli rámec pre udržateľnosť dodávateľského reťazca čaju s využitím technológie blockchain. Rovnako, Bager et al. (2022) vypracovali a testovali pilotnú prípadovú štúdiu, ktorá podporuje udržateľnosť dodávateľského reťazca kávy. Obe tieto štúdie sa sústredili na tri kľúčové aspekty udržateľnosti – environmentálny, ekonomický a spoločenský – v kontexte konkrétnych dodávateľských reťazcov.

2. Zákaznícky orientovaný prístup

Prístup orientovaný na zákazníka znamená hlbšie pochopenie potrieb jednotlivých zákazníkov, hodnotenie ich budúcej ziskovosti a prispôbenie marketingových stratégií a komunikácie. Zavedenie tohto proaktívneho, zákaznícky orientovaného prístupu umožňuje maloobchodníkovi v EM lepšie reagovať na transformačné zmeny v dynamickom obchodnom prostredí (Gupta & Ramachandram, 2021).

Prechod od produktovo orientovaného k zákaznícky orientovanému prístupu si vyžaduje, aby sa maloobchodníci zamerali na rozvoj svojich analytických schopností. Spotrebiteľia, ktorí sú dnes čoraz viac prepojení prostredníctvom sociálnych médií a digitálnych interakcií, zanechávajú digitálne stopy, z ktorých môžu maloobchodníci čerpať cenné poznatky pomocou analytických nástrojov. V súčasnom dátovo bohatom prostredí môže analytika pomôcť maloobchodníkovi lepšie porozumieť tomu, ako zákazníci využívajú ich produkty a služby,

optimalizovať interné obchodné operácie a dodávateľský reťazec, riadiť zamestnancov a identifikovať potenciálne riziká naprieč celým hodnotovým reťazcom maloobchodu (PwC, 2016).

Tabuľka 2.1 Zákaznícky orientovaný prístup v rámci hodnotového reťazca maloobchodu

Adaptácia požadovanej analytiky	Požadované výkonnostné metriky
Analytika v skorých fázach (Upstream analytika):	Meranie efektivity a výkonnosti v skorých fázach (Upstream výkonnostné metriky):
<ul style="list-style-type: none"> • Analytika v obchode • Video analytika • Analytika podvodov • Analytika pracovnej sily • Geopriestorová analytika • Analytika zásob • Kognitívna analytika 	<ul style="list-style-type: none"> • Presnosť predpovedí dopytu • Obeh zásob • Úroveň služieb (neobvyklé správanie, transakcie) • Straty • Náklady na držanie zásob • Včasné objednávky – dodávatelia • Miera nevybavených objednávok • Dodacia lehota • Využívanie zdrojov a ďalšie...
Downstream analytika:	Downstream výkonnostné metriky:
<ul style="list-style-type: none"> • Analytika hodnoty zákazníka • Analytika segmentácie zákazníkov • Analytika sentimentu • Analytika sociálnych médií • Analytika lojality • Cenová analytika • Marketingová analytika • Mobilná analytika • Analytika nákupných košov 	<ul style="list-style-type: none"> • Pohodlie zákazníka • Pomer zákazníkov na jedného zamestnanca • Získavanie zákazníkov • Udržanie zákazníkov • Hodnota zapojenia zákazníkov • Zákaznícka skúsenosť • Zákazníkom vnímaná hodnota značky a ďalšie

Zdroj: vlastné spracovanie, 2024

3. Vytváranie a zachytávanie hodnoty

Tvorba hodnoty sa vzťahuje na vnímané výhody, ktoré produkty alebo služby spoločnosti prinášajú zákazníkovi. Tento proces zahŕňa vývoj ponúk, ktoré efektívne napĺňajú potreby zákazníkov, čím sa zvyšuje ich spokojnosť a lojalita. Inovatívne marketingové stratégie môžu významne podporiť tvorbu hodnoty tým, že:

- a) **Identifikujú potreby zákazníkov:** Prostredníctvom prieskumu trhu a spätnej väzby od zákazníkov môžu firmy identifikovať medzery na trhu a prispôbiť svoje produkty konkrétnym požiadavkám zákazníkov.
- b) **Zlepšujú vlastnosti produktov:** Inovatívny marketing môže zvýrazniť jedinečné vlastnosti produktu, ktoré ho odlišujú od konkurencie, čím zvyšuje jeho vnímanú hodnotu.

- c) **Vytvárajú nové trhy:** Firmy môžu inovovať nielen v oblasti vývoja produktov, ale aj v spôsobe, akým produkty propagujú a umiestňujú na trhu, čo môže vytvoriť úplne nové trhy alebo zákaznicke segmenty (Forbes, 2023).

Príklad a) Príklad: Ovocný sad pestujúci broskyne môže zistiť, že je nedostatok lokálneho drobného ovocia (jahody, čučoriedky) a prispôsobí svoju ponuku práve na túto požiadavku.

Príklad b) Príklad: Farma produkujúca organické mliečne výrobky môže prostredníctvom marketingu zdôrazniť, že jej výrobky pochádzajú z kráv chovaných vo voľnom výbehu, čo zvyšuje hodnotu pre ekologicky uvedomelých zákazníkov.

Príklad c) Poľnohospodárska spoločnosť môže uviesť na trh nové bezlepkové obilniny pre rastúci segment spotrebiteľov so zdravotnými obmedzeniami, čím rozšíri svoje trhové možnosti.

a) Prijatie nových technológií

Technológie zohrávajú v modernom farmárčení zásadnú úlohu tým, že zvyšujú produktivitu, efektivitu a udržateľnosť. Inovácie ako autonómne stroje, AI-analytika, presné poľnohospodárstvo pomocou GPS a udržateľné technológie optimalizujú využívanie zdrojov, znižujú náklady a minimalizujú environmentálny dopad. Príklady zahŕňajú presnú závlahu, monitorovanie v reálnom čase pomocou senzorov a dronov, a elektrické stroje, ako je autonómny traktor, ktorý znižuje závislosť na fosílnych palivách (Monarch Tractor, 2023).

b) Udržateľný a etický marketing

Stratégie zamerané na bežné problémy zvyšujú záujem spotrebiteľov o nákup produktov alebo služieb od takýchto spoločností. Vzhľadom na to, že moderné spoločnosti vyžadujú, aby spoločnosti boli zodpovedné a etické voči svojim zainteresovaným stranám (Tanveer et al., 2021). Existujú viaceré prístupy k udržateľnosti a etike ako napríklad:

- Prístup FBL (Marketing Financial Bottom Line) sa snaží maximalizovať finančný blahobyt s malým zohľadnením sociálneho a ekologického blahobytu (za ktorý sú zodpovedné iné zainteresované strany, ako je vláda).
- Prístup TBL (Triple Bottom Line) sa snaží zlepšiť finančný blahobyt znížením negatívnych sociálnych a ekologických externalít (starostlivosť o ľudí a planétu spôsobmi, ktoré zvýšia zisky).
- SET prístup (Social and Ecological Thought) sa snaží optimalizovať sociálny a ekologický blahobyt pri dosahovaní dostatočného finančného blahobytu (tj zmiernuje potrebu maximalizovať zisk) (Dyck & Manchanda, 2021).

c) Agilita a prispôsobivosť

Agilný prístup a metodika Scrum kladú dôraz na schopnosť tímov rýchlo reagovať na zmeny a prispôbiť sa novým podmienkam na trhu a v technológiách. Tento prístup podporuje

flexibilitu v plánovaní a realizácii projektov, čím sa skracujú dodacie časy a zvyšuje efektivita. Hlavné výhody agilného prístupu:

- Rýchlejšie dodávky – Vďaka kratším iteráciám a neustálej spätnej väzbe je možné rýchlejšie dodávať nové funkcie alebo produkty.
- Zlepšená prispôsobivosť – Agilný prístup umožňuje tímom pružne reagovať na zmeny v požiadavkách a prispôbovať sa nepredvídateľným zmenám na trhu.
- Lepšia spolupráca – Scrum podporuje úzku spoluprácu medzi členmi tímu a zákazníkmi, čo vedie k efektívnejšiemu riešeniu problémov a zlepšeniu kvality (CeMS, 2024).

Personalizácia je prispôbenie ponuky pre určitú skupinu ľudí či jednotlivcov. Personalizácia nemá za cieľ osloviť čo najviac ľudí, ale cieľi na tých správnych ľuďoch, u ktorých je najvyššia pravdepodobnosť nákupu. Personalizácia môže smerovať na:

- Oslovenie zákazníkov presne tak ako to očakávajú
- Vyzdvihnutie, aký problém produkty riešia
- Prihovorenie sa ľuďom, ktorí už prejavili záujem o produkt alebo službu
- Pripraviť ponuku na mieru aj vo vyhľadávaní (Prochyra, 2020).

d) Podpora angažovania značky

Angažovanosť spotrebiteľa a značky je definovaná ako „*spotrebiteľská kognitívna, emocionálna a behaviorálna aktivita súvisiaca so značkou súvisiaca s ústrednými interakciami značky*“ (Brodie et al., 2013). Kognitívna angažovanosť sa týka záujmu spotrebiteľov o značky a ich pozornosti, čo je stelesnením identifikácie a chápania značky spotrebiteľov (Cheung et al., 2021). Emocionálna angažovanosť sa vzťahuje na pozitívne postoje vytvorené spotrebiteľmi po interakcii so značkami, ako je láska, šťastie a hrdosť (Cheung et al., 2021). Behaviorálna angažovanosť sa týka spotrebiteľov, ktorí investujú čas a energiu do komunikácie a interakcie so značkami (Hollebeek et al., 2014).

e) Zvyšovanie návratnosti investícií

Meranie individuálnej návratnosti investícií (ROI) z marketingových iniciatív výrazne prispieva k zlepšeniu marketingových stratégií tým, že poskytuje presné údaje o účinnosti konkrétnych kampaní a kanálov. Umožňuje robiť rozhodnutia na základe dát, zlepšovať efektivitu kampaní, získavať poznatky o zákazníckych segmentoch a podporovať neustále zlepšovanie. Tieto merania pomáhajú firmám optimalizovať marketingové úsilie, ospravedlniť výdavky a zosúladiť stratégie s celkovými obchodnými cieľmi, čím sa zvyšuje celková efektivita marketingu a návratnosť investícií (Sharma, 2023).

2.3 Strategický marketing a inovácie vo výrobe

Strategický marketing je dlhodobý, orientovaný prístup, ktorý spája ciele organizácie s potrebami a požiadavkami trhu. Na rozdiel od taktického marketingu, ktorý sa zameriava na krátkodobé aktivity, strategický marketing zahŕňa plánovanie, analýzu a implementáciu marketingových stratégií, ktoré sú navrhnuté tak, aby zabezpečili konkurenčnú výhodu na trhu.

Význam strategického marketingu spočíva v jeho schopnosti vytvárať hodnotu pre zákazníkov a zároveň podporovať udržateľný rast podniku. Tým, že sa strategický marketing zameriava na hlboké pochopenie trhu, segmentáciu zákazníkov a predvídanie zmien v správaní zákazníkov, umožňuje organizáciám efektívne reagovať na výzvy a príležitosti, ktoré sa objavujú v dynamickom obchodnom prostredí.

Na stanovenie marketingových cieľov sa využíva metóda SMART, ktorá predstavuje tieto kritériá:

- **Specific** (jednoznačné) ciele musia presne vyjadrovať, čo sa má dosiahnuť
- **Measurable** (merateľné) ciele musia byť merateľné, aby sme dokázali určiť, či sa cieľ dosiahol,
- **Achievable** (realizovateľné) všetky ciele musia byť realistické v súčasných podmienkach,
- **Relevant** (dôležité) každý cieľ musí mať svoju váhu a dôležitosť
- **Time bound** (časovo ohraničené) ciele musia byť stanovené na určité obdobie, ktoré musí byť realistické, aby ho bolo možné dodržať (Blažková, 2007).

Marketingové stratégie podporujúce inovačné procesy

A) Diferenciácia produktov (product differentiation): Využitie inovácií na odlišenie produktov od konkurencie.

Diferenciácia produktov je stratégia, ktorú podniky používajú na zdôraznenie jedinečných vlastností a výhod svojho produktu alebo služby, aby ich oddelili od konkurencie. Marketingový tím komunikuje tieto jedinečné vlastnosti prostredníctvom svojich kampaní a propagácií. Potom ich predajný tím použije na preukázanie konkurenčnej výhody produktu (Hubspot, 2023).

Horizontálna diferenciácia produktu predstavuje rozdiely medzi produktmi, ktoré nie sú založené na cene alebo kvalite, ale na vlastnostiach, ktoré vyhovujú osobným preferenciám zákazníkov. Produkty v tejto kategórii sú často porovnateľné v nákladoch a kvalite, takže rozhodnutie závisí od individuálneho vkusu alebo pohodlia zákazníka (napr. príchuť sódy). Naopak, **vertikálna diferenciácia** sa opiera o objektívne kritériá, ako sú cena, kvalita a trvanlivosť, a umožňuje zoradiť produkty od najlepších po najmenej výhodné (napr. steak vs. sekaná) (Heap, 2023).

Produktová diferenciácia zahŕňa rôzne aspekty, ktoré umožňujú značkám odlíšiť svoje produkty od konkurencie.

- Cena: Rozlišuje prémiové produkty od ekonomických.
- Vlastnosti: Tvar, veľkosť alebo pôvod pomáhajú obhájiť cenu produktu.
- Kvalita a výkon: Vyššia kvalita znamená dlhšiu životnosť.
- Spoľahlivosť: Produkty s nižšou mierou poruchovosti sa vnímajú ako spoľahlivejšie.
- Vzhľad: Zásadný najmä pri luxusných produktoch.
- Distribúcia: Selektívna distribúcia môže podporiť vnímanie kvality.
- Zložitosť: Jednoduchosť používania je dôležitá, najmä v technológiách.
- Marketing: Buduje imidž značky.
- Popredajné služby: Zvyšujú dôveru a lojalitu zákazníkov (Pahwa, 2023).

B) Segmentácia trhu (market segmentation): Identifikácia trhových segmentov, ktoré ocenia inovatívne vlastnosti produktov.

Demografická segmentácia je jedným z najbežnejších spôsobov rozdelenia spotrebiteľských trhov, pretože veľkosť demografických skupín je ľahko odhadnuteľná, napríklad podľa veku, pohlavia alebo príjmu. Tento typ segmentácie je intuitívny a jednoducho pochopiteľný, čo motivuje firmy využívať ho pri tvorbe marketingových stratégií. Príkladom môže byť segmentácia na základe veku, kde sa ciele kampane prispôbia seniorom, mladým ľuďom alebo rodinám, alebo segmentácia podľa príjmu pri luxusných produktoch (Kumar, 2008).

Geografická segmentácia umožňuje firmám rozdeľovať trhy na základe rôznych geografických premenných, ako sú lokalita (od miestnych po globálne trhy), klíma (teplé vs. studené oblasti), hustota populácie (mestské vs. vidiecke oblasti) a kultúra (etnické a jazykové rozdiely). Tieto premenné pomáhajú prispôbiť produkty a marketingové stratégie špecifickým potrebám rôznych trhových segmentov, čo umožňuje efektívnejšie oslovovať zákazníkov v závislosti od ich geografickej polohy (Doan, 2024)

Behaviorálna segmentácia je dnes čoraz dostupnejšia a jednoduchšia. V minulosti bolo zložité pochopiť spotrebiteľské správanie, avšak v súčasnom „big data“ prostredí je možné získať hlbšie poznatky o zákazníkoch, najmä v digitálnom svete. Táto metóda rozdeľuje spotrebiteľov na základe ich nákupných vzorcov a spôsobu interakcie s produktmi či službami. Je to efektívny spôsob, ako komunikovať s jednotlivcami spôsobom, ktorý pravdepodobne osloví ich špecifické potreby. Avšak, správanie zákazníkov sa môže meniť v závislosti od životných udalostí, ako sú rozvod, narodenie dieťaťa alebo odchod do dôchodku. Preto je kľúčové pracovať s aktuálnymi údajmi. Behaviorálna segmentácia síce umožňuje vytvoriť vysoko relevantné kampane, no zároveň nesie riziko, že zmeny v správaní zákazníkov môžu spôsobiť, že tieto kampane stratia svoju presnosť (Kingsnort 2016).

Psychografická segmentácia je druh cielenia, ktorý umožňuje podnikom a marketérom rozdeliť zákazníkov na základe psychologických vlastností, ktoré ovplyvňujú ich nákupné správanie. Na rozdiel od behaviorálneho cielenia, ktoré meria interakcie so značkou,

psychografická segmentácia využíva údaje o tom, ako rôzne skupiny ľudí myslia, čím umožňuje podnikom efektívne oslovovať svoje publikum. Tento typ segmentácie pomáha lepšie pochopiť hodnoty, záujmy a životný štýl zákazníkov, čo vedie k prispôbeným marketingovým stratégiám (MailChimp, 2023).

2.4 Uvedenie inovatívneho produktu na trh

Proces vývoja nového produktu zahŕňa niekoľko kľúčových fáz, ktoré minimalizujú riziká a zvyšujú šance na úspech. FAO (2024) definuje 7 etáp vývoja produktu sa delí na 7 etáp:

- **Generovanie nápadov** je kľúčovým krokom pri vývoji nových produktov, kde sa zhromažďujú nápady z rôznych interných a externých zdrojov, ako sú oddelenia výskumu a vývoja, zákazníci, predajcovia, dodávatelia alebo konkurencia. V tejto fáze je dôležité neodmietáť žiadny nápad a hodnotenie nápadov sa vykonáva neskôr, aby sa minimalizovalo predčasné zamietnutie sľubných konceptov. Tento proces zahŕňa marketingové techniky ako brainstorming, synectics, morfológickú analýzu a Delphi metódu, ktoré pomáhajú odhaliť potenciál inovatívnych nápadov.
- **Proces filtrovania nápadov** začína po generovaní veľkého množstva nápadov. Cieľom je identifikovať slabé nápady, ktoré nemajú vysoké šance na úspech alebo neprinášajú dostatočný návrat investícií. Nápady musia byť hodnotené v súlade s cieľmi spoločnosti. Príkladom je výrobca spracovaného mäsa, ktorý vyvinul lepšiu väzbovú látku z ovsa. Napriek tomu, že mala vysokú kvalitu, nápad bol zamietnutý, pretože nebol v súlade s cieľmi spoločnosti a nebol vhodný pre masový trh, na ktorý sa zameriavali.
- **Testovanie konceptov** môže zahŕňať prezentácie jednoduchých výrokov potenciálnym zákazníkom alebo rôzne vizuálne a fyzické prezentácie produktov. Úspešnosť konceptových testov závisí od jasného merania reakcií a správnej interpretácie výsledkov. Hoci tieto testy často nepredpovedajú presný úspech na trhu, slúžia ako dôležitý nástroj pri predbežnej analýze potenciálu nových produktov.
- **Obchodná analýza** je fáza vývoja nového produktu, počas ktorej sa hodnotia finančné aspekty produktu, ako sú celkové investičné náklady, návratnosť investície (ROI) a doba návratnosti. Cieľom nie je vytvoriť presné predpovede predaja, ale získať hrubý odhad potenciálnych objemov predaja, príjmov a výdavkov. V tomto štádiu sa môžu vytvoriť krátkodobé, strednodobé a dlhodobé odhady finančných tokov. Zohľadňujú sa aj kvalitatívne informácie na posúdenie toho, či produktové nápady zodpovedajú cieľom a zdrojom firmy.
- **Technický vývoj** predstavuje fázu, v ktorej sa koncept produktu prekladá do prototypu alebo skúšobnej formulácie, napríklad v prípade potravinových produktov, zdravotných liekov pre zvieratá alebo agrochemikálií. V tejto fáze sa zvyšuje kapitálová investícia, pretože sa zvažuje realizovateľnosť výroby a efektívnosť nákladov. Marketingové oddelenia testujú prototypy na základe potrieb spotrebiteľov

a poskytujú spätnú väzbu, ktorá sa integruje do vývoja produktu. Úspech je ovplyvnený pochopením potrieb používateľov, marketingom, efektívnosťou vývoja a zapojením senior manažmentu.

- **Testovanie na trhu** je proces, ktorý poskytuje reálnu expozíciu produktu na trhu, aby sa otestovala jeho výkonnosť a marketingová stratégia v menšom rozsahu pred celonárodným spustením. Marketingový manažér hodnotí potenciálny zisk oproti rizikám, a to aj v priemyselných odvetviach. Ideálne testovanie poskytuje informácie o trhovom podiele, nákupných zvyklostiach a reakciách konkurencie. Hlavné výhody zahŕňajú meranie predajného výkonu v prirodzených podmienkach a možnosť identifikovať slabiny marketingovej stratégie pred finálnym uvedením produktu na trh.
- **Komercializácia produktu** znamená prechod k plnohodnotnej výrobe a uvedeniu na trh po úspešnom testovaní. Zahŕňa rozhodnutie o potrebnej výrobnnej kapacite na základe očakávaného dopytu a predaja. Spoločnosti môžu vyrábať produkt interne alebo spolupracovať s externými výrobcami na zníženie rizika. Hlavnou úlohou v tejto fáze je vytvorenie detailného marketingového plánu, riadenie jeho implementácie a sledovanie výkonu produktu pomocou informačných systémov, aby sa v prípade potreby mohli upraviť marketingové stratégie a zabezpečil úspech na trhu.

Stanovenie zákazníckych segmentov zahŕňa identifikáciu cieľových skupín na základe demografických, geografických, psychografických a behaviorálnych kritérií. Firma následne hodnotí potenciálne tržby a ziskovosť týchto segmentov. Možnosti prístupu zahŕňajú výber jedného segmentu s prispôbením produktu, produktovú špecializáciu (jeden produkt pre viac segmentov), trhovú špecializáciu (viac produktov pre jeden segment) alebo plné pokrytie trhu (viac produktov pre všetky segmenty). Alternatívne môže firma cieľiť na mikrosegmenty alebo trhové niky, ak nemá dostatok zdrojov na konkurenciu vo väčších segmentoch (Karlíček et al., 2018).

Stratégie uvedenia produktu na trh

A) **Go-to-market (GTM) stratégia** je štruktúrovaný plán, ktorý slúži na uvedenie nového produktu na trh a stimuláciu dopytu. Zahŕňa identifikáciu cieľovej skupiny, tvorbu marketingových a predajných stratégií a zabezpečenie súladu medzi kľúčovými zainteresovanými stranami. Dobre vypracovaná GTM stratégia rieši špecifický problém na trhu, pričom produkt pozicionuje ako efektívne riešenie. Hoci sa jednotlivé produkty a trhy líšia, hlavným cieľom je vytvoriť jasnú cestovnú mapu pre úspešný vstup na trh a generovanie dopytu. Kľúčové prvky stratégie uvedenia produktu na trh zahŕňajú: a) Produkt-Market Fit, b) Cieľová skupina, c) Konkurencia a dopyt, d) Distribúcia (Groschupf, 2024)

Výber správnych distribučných kanálov je nevyhnutný na dosiahnutie cieľových zákazníkov. Existujú rôzne možnosti vrátane

- a) **Priameho predaja spotrebiteľom** - zahŕňa priamy kontakt so zákazníkom, čo umožňuje výrobcovi kontrolu nad cenami a značkou. Príklady zahŕňajú predaj na trhoch,

farmárskych stánkoch, alebo online platformách. Farmár môže na miestnom trhu ponúkať produkty priamo zákazníkovi, budovať vzťah, a získať okamžitú spätnú väzbu.

- b) **E-commerce** - Online predaj prostredníctvom vlastnej webovej stránky alebo platformy umožňuje osloviť globálne publikum. Napríklad výrobca môže predávať produkty prostredníctvom e-shopu na Shopify. Hoci je potrebná investícia do SEO a reklamy, e-commerce poskytuje prístup k trhu 24/7 a zvyšuje predajný potenciál.
- c) **Lokálne potravinové huby** - sú organizácie, ktoré spájajú miestnych výrobcov s komunitou spotrebiteľov. Príkladom je potravinový hub, ktorý distribuuje produkty od viacerých farmárov a pomáha s marketingom a logistikou. Takáto spolupráca umožňuje menším výrobcovi rozšíriť svoje pôsobenie bez veľkých investícií (Ignition, 2024).

B) Product launch campaigns: Kampaň na uvedenie výrobku na trh je strategická marketingová iniciatíva, ktorej cieľom je uviesť na trh nový výrobok alebo službu. Hlavným cieľom takejto kampane je vytvoriť povedomie, vyvolať záujem a podporiť predaj medzi cieľovou skupinou.

Uvedenie produktu Slovakia Pop Chips na trh bolo dobre naplánovanou, viac-kanálovou marketingovou kampaňou zameranou na pozicionovanie tohto zdravšieho snacku ako modernej alternatívy bez pocitu viny oproti tradičným vyprážaným čipsom. Marketingová stratégia sa sústredila na niekoľko kľúčových oblastí:

Produkt bol pozicionovaný ako zdravšia alternatíva bežných zemiakových čipsov, pričom sa opieral o rastúci dopyt spotrebiteľov po nízkotučných a nízkokalorických možnostiach občerstvenia. Pop Chips sú vyrábané špeciálnou metódou "popovania", pri ktorej sa čipsy zahrievajú pod tlakom, čím sa vyhýbajú vyprážaniu. Výsledkom je produkt s o 50 % nižším obsahom tuku v porovnaní s tradičnými solenými čipsami Slovakia.



Obrázok 2.2 Kampaň Slovakia Pop Chips
Zdroj: Refresher, 2023

Televízne a digitálne kampane: Významná časť kampane bola zameraná na platformy s veľkým dosahom, ako sú televízne reklamy. Tieto reklamy zdôrazňovali kľúčové odlišnosti Pop Chips, ako je nižší obsah tuku a inovatívny spôsob prípravy, čo oslovilo hlavne zdravie orientovaných spotrebiteľov, ktorí hľadajú chutný a zároveň zdravší snack.

Sociálne médiá a online prítomnosť: Kampaň bola rozšírená aj na digitálne platformy s dôrazom na zapojenie spotrebiteľov prostredníctvom vizuálne atraktívneho a interaktívneho obsahu. Zahŕňalo to videá a infografiky, ktoré vysvetľovali proces „popovania“ a prezentovali rôzne chuťové varianty ako napríklad „kyslá smotana s cibuľkou“. Obsah zdôrazňoval aj koncept „mlsania bez výčitiek“, čo oslovilo spotrebiteľov, ktorí chcú chutný snack bez kompromisov v oblasti zdravia.

Propagácie v obchodoch: Okrem televíznych a digitálnych snáh boli pravdepodobne kľúčovou súčasťou aj propagácie v obchodoch, ktoré zahŕňali ochutnávky a propagačné zľavy s cieľom prilákať nových zákazníkov a zvýšiť predaj, čo je kľúčový faktor na trhu občerstvenia (Refresher.sk, 2023).

C) Positioning (pozicioning): Stratégia pozicionovania je súbor opatrení a postupov, ktorých cieľom je zlepšiť imidž a viditeľnosť značky, spoločnosti alebo produktu.

Príklad vhodne zvoleného positioningu produktu:

HYZA Sous-Vide je na trhu pozicionované ako prémiový produkt, ktorý šetrí čas a je určený pre moderných spotrebiteľov, ktorí hľadajú kvalitu a jednoduchosť prípravy jedál. Pozicionovanie je zamerané na viacero kľúčových segmentov, pričom každý segment je oslovovaný špecifickou komunikáciou:



Obrázok 2.3: Marketingový vizuál produktu HYZA Sous-Vide

Zdroj: <https://galtonbrands.com/projects/hyza-sous-vide>, 2024

1. Zaneprázdnení jednotlivci a profesionáli: Dôraz na pohodlie a úsporu času, komunikácia zdôrazňuje „gurmánsku kvalitu za pár minút“ prostredníctvom TV a online reklám.
2. Rodiny a študenti: Zameranie na jednoduchú prípravu a zdravé ingrediencie, propagácia cez sociálne médiá.
3. Zdravie-orientovaní spotrebiteľia: Dôraz na čerstvosť a minimálne spracovanie.

Komunikačné kanály:

- TV, online platformy, tlač, obchody.

Sledované metriky:

- Výkon predaja, spokojnosť zákazníkov, interakcia na sociálnych sieťach, podiel na trhu.

Týmto spôsobom je HYZA Sous-Vide pozicionované ako pohodlná a zdravá voľba prémiovej kvality.

Bostonská matica (Boston Consulting Group Matrix, BCG Matica) - hodnotenie a riadenia portfólia produktov a služieb

Matica BCG, vyvinutá Boston Consulting Group v 70. rokoch, je strategický marketingový nástroj určený na vizualizáciu produktového portfólia spoločností. Tento model pomáha podnikom pochopiť, do ktorých produktov by mali investovať, ktoré by mali ďalej rozvíjať, alebo ktoré by mali postupne ukončiť. Umožňuje zaviesť dlhodobú stratégiu analýzy produktov založenú na dvoch hlavných faktoroch: a) Rast trhu – Tento faktor zohľadňuje, aký veľký je potenciál pre rast konkrétneho produktu alebo služby na trhu, teda koľko nových zákazníkov môže produkt získať. b) Relatívny podiel na trhu – Tento faktor meria, aký podiel má produkt alebo služba na celkovom trhu v porovnaní s konkurenciou, a teda koľko priestoru zaberá v rámci svojho segmentu (Murphy, 2023).

Hviezdy sú produkty alebo služby, ktoré majú vysoký podiel na trhu v rýchlo rastúcich odvetviach. Tieto produkty generujú významné príjmy, ale na udržanie a rast ich podielu na trhu potrebujú značné investície. Príkladom sú inovatívne technológie, ekologické riešenia alebo nové stavebné materiály, ktoré sú čoraz populárnejšie. Hoci prinášajú veľké zisky, ich rozvoj si vyžaduje neustále finančné injekcie na udržanie konkurenčnej výhody. **Dojné kravy** sa nachádzajú na trhoch s pomalým rastom, ale majú významný podiel na trhu. Tieto produkty už nevyžadujú vysoké investície a generujú stabilné, vysoké zisky. Sú typické pre tradičné trhy, kde je produkt už pevne zakorenený a má dlhodobú hodnotu, ako napríklad stavebné projekty s veľkými reťazcami. Tieto produkty sú často finančnou oporou podnikov, keďže generujú príjmy potrebné na podporu iných, rizikovejších investícií. **Otázniky** sú produkty na rýchlo rastúcich trhoch, ktoré však zatiaľ nemajú veľký podiel na trhu. Sú spojené s vysokou mierou rizika a nepredvídateľnosti. Tieto produkty si vyžadujú značné investície, pričom podniky sa musia rozhodnúť, či budú do týchto položiek investovať ďalej s cieľom premeniť ich na „hviezdy“, alebo z nich ustúpia, ak sa ich potenciál neprejaví. Otázniky môžu byť výnimočnou

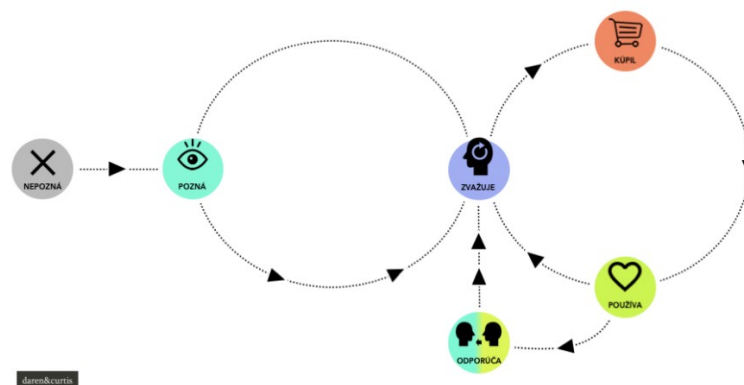
príležitosťou pre rast, no zároveň nesú so sebou vysoké riziko. **Psy** predstavujú produkty alebo služby s nízkym rastom a malým podielom na trhu. Sú často stratové a prinášajú len minimálne zisky. Pre podniky sú tieto produkty finančne zaťažujúce, pretože neponúkajú perspektívu rastu a často zaberajú zdroje, ktoré by mohli byť lepšie využité inde. Odporúča sa, aby podniky zvážili ukončenie týchto produktov a presmerovanie zdrojov do produktov s vyšším potenciálom (Kotler & Keller, 2016; Antošová, 2012).

2.5 Kľúčové marketingové modely pre strategické riadenie zákazníckej cesty

STDC model

Shoptet (2021) charakterizuje STDC ako jeden z najrchoširenejším marketingovým modelom, pomocou ktorého je možné zostaviť pochopiteľnú a prehľadnú amrekingovú stragtégiu. STDC model je rozdelený do štyroch fáz, ktoré sledujú cestu zákazníka pred a po nákupe.

- **See (Vidieť)** – V tejto fáze ide o to, aby značka oslovila čo najširšie a relevantné publikum, ktoré by mohlo mať potenciálny záujem o jej produkty. V tejto fáze nie je cieľom priamy predaj, ale zabezpečenie viditeľnosti značky a zaujatie zákazníkov.
- **Think (Premýšľať)** – V druhej fáze si zákazníci začínajú uvedomovať svoju konkrétnu potrebu, ktorú by mohol uspokojiť váš produkt. Porovnávajú rôznych predajcov, ceny a ďalšie služby. V tejto fáze je efektívne využiť cieleňé reklamy a poskytnúť hodnotný obsah, ktorý zákazníka presvedčí, aby nakúpil práve od vás.
- **Do (Kupovať)** – V tejto fáze je zákazník pripravený uskutočniť nákup. Značka musí zabezpečiť, aby bol nákupný proces čo najjednoduchší a najintuitívnejší, a aby zákazníka znovu priviedla na svoj e-shop, napríklad cez reklamu na konkrétny produkt.
- **Care (Staráť sa)** – Po nákupe prichádza fáza starostlivosti o zákazníka, ktorá podporuje dlhodobý vzťah a opakované nákupy. Táto fáza zahŕňa vernostné programy a personalizované e-maily, ktoré motivujú zákazníka k ďalšiemu nákupu.



Obrázok 2.4 Nákupný proces používateľa v modeli STDC – SEE THINK DO CARE.

Zdroj: <https://darencurtis.sk/blog/online-svet/co-je-see-thing-do-care-model/>

S-T-P (Segmentácia, Cielenie, Umiestnenie)

Segmentácia trhu je prvou fázou pri tvorbe úspešného marketingového plánu, ktorá umožňuje podnikom identifikovať a zacieliť konkrétne skupiny zákazníkov na základe spoločných charakteristík a potrieb. Tieto segmenty môžu byť rozdelené podľa psychografických aspektov, ako sú životný štýl a hodnoty, geografické oblasti (mesto, región, národ), demografické faktory (vek, pohlavie, vzdelanie) alebo správanie zákazníkov (napríklad nákupné zvyklosti a vernosť značke). **Cielenie** je druhou fázou, v ktorej si podnik vyberá konkrétne segmenty, na ktoré sa zameria. Výber segmentov je ovplyvnený rôznymi faktormi, ako sú veľkosť segmentu, jeho potenciál pre rozvoj, dosah, intenzita konkurencie a vernosť zákazníkov. Manažéri analyzujú, ktoré segmenty predstavujú pre firmu najväčší prínos a kde môže firma ponúknuť najvyššiu hodnotu. Poslednou fázou je **umiestnenie produktu** alebo značky na trh, kde cieľom je vytvoriť jedinečnú predajnú ponuku, ktorá vyzdvihuje špecifické vlastnosti alebo výhody produktu, vďaka ktorým sa odlišuje od konkurencie. Pre udržanie konzistentnosti značky je nevyhnutné, aby bola táto pozícia komunikovaná konzistentne prostredníctvom všetkých marketingových kanálov a materiálov (Kotler & Keller, 2016).

Existuje aj mnoho ďalších marketingových modelov, ktoré poskytujú širší pohľad na marketingové stratégie:

AIDA sa zameriava na fázy pozornosti, záujmu, túžby a akcie zákazníkov.

Hook kladie dôraz na prilákanie a udržanie zákazníkov.

STEPPS skúma, čo robí obsah virálnym.

RACE je rámec pre plánovanie digitálnych kampaní.

Porter Diamond sa zaoberá konkurenčnou výhodou na medzinárodných trhoch.

2.6 Digitálny marketing a inovácie

Digitálny marketing a jeho druhy

Digitálny marketing využíva technologicky náročné platformy, ako sú internet, mobilné siete a zariadenia či sociálne médiá, na priame zapojenie spotrebiteľov, komunitných skupín a podnikov. Prostredníctvom týchto platforiem poskytuje informácie, podporuje interakcie, presvedča spotrebiteľov, podnecuje k nákupu značiek a v konečnom dôsledku podporuje ziskové transakcie a budovanie dlhodobých vzťahov. Digitálny marketing je kľúčový pre dosiahnutie efektívnej a cielené komunikácie so zákazníkmi v modernom podnikateľskom prostredí (Kotler et al. 2023).

Internetový, webový a online marketing predstavujú rôzne názvy pre rovnaký koncept – marketing využívajúci digitálny priestor. Online komunikácia umožňuje priamu interakciu so zákazníkmi bez potreby tradičných médií. V súčasnosti je priamy marketing neoddeliteľne spojený s emailingom, predajné kampane sa často realizujú vo virtuálnom prostredí, a značky,

podujatia či PR aktivity sa propagujú prostredníctvom webových stránok, sociálnych médií, blogov a online komunikačných platforiem (ADMA, 2017).

Medzi najrozšírenejšie druhy digitálneho marketingu patrí:

Optimalizácia pre vyhľadávače (SEO)

SEO je proces zameraný na zvýšenie viditeľnosti webu v organických výsledkoch vyhľadávačov. Cieľom je, aby používatelia pri vyhľadávaní relevantných kľúčových slov našli obsah súvisiaci s vašou firmou, napríklad webové stránky, obrázky alebo mapové údaje, a klikli naň. Tým sa zvyšuje návštevnosť webu a šanca na konverziu, či už ide o objednávku produktu, prihlásenie k odberu newsletteru alebo inú požadovanú akciu. EO aktivity sa delia na onpage a offpage SEO. Onpage SEO zahŕňa úpravy priamo na webovej stránke, ako je optimalizácia kľúčových slov a zlepšenie preklikov, čo vedie k lepšiemu umiestneniu na dlhšie výrazy. Offpage SEO zahŕňa aktivity mimo webu, ako je získavanie spätných odkazov, a jeho cieľom je zlepšiť pozície na všetky ciele kľúčové slová a získať viac konverzií cez SERP features (Gradeta, 2023).

PPC (Pay-per-click) reklama

Platba za kliknutie (PPC) je forma sponzorovanej reklamy, ktorá sa zobrazuje na vrchole výsledkov vyhľadávačov a funguje na princípe internetovej aukcie. Firmy môžu zobrazovať svoje reklamy na základe kľúčových slov, ktoré potenciálni zákazníci vyhľadávajú (Morgan & Gurner, 2011). PPC sa tiež definuje ako model online marketingu, kde zadávatelia platia za každý klik na svoju reklamu. Tento model zahŕňa vyhľadávacie reklamy a kontextové (display) reklamy, ktoré sa zobrazujú ako bannery na iných webových stránkach (Visibility, 2023).

Obsahový marketing (content marketing)

Kuna (2021) popisuje, že unikátny obsah má viacero výhod:

- Zlepšuje konverzný pomer, pretože zákazník má viac informácií a skôr zistí, že robí správne rozhodnutie.
- Získava návštevnosť zadarmo, pretože skóruje vyššie vo vyhľadávačoch (Google, Youtube)
- Šetrí čas sebe aj zákazníkom – zodpovedané otázky sa môže odvolávať na príslušnú odpoveď.
- Generuje dáta o tom, ktorý typ problému riešia zákazníci najčastejšie a čo ich najviac zaujíma.
- Šťastnejší zamestnanci – zamestnanci sa nemusia tak často opakovať, lebo informácie sú dostupné online.
- Budovanie roly odborníka – cez kvalitný obsah a špecializáciu sa buduje povedomie experta za danú oblasť.

Podľa Kingsnorth (2022) by obsah mal vlastnosti vierohodnosti, podnecujúci k zdieľaniu, užitočný a zábavný, zaujímavý, relevantný, správne načasovaný, odlišný, týkajúci sa značky a autentický.

E-mail marketing

Podľa Sálovej, Veselej a Rakovej (2020) je e-mail marketing veľmi účinným nástrojom, ktorý umožňuje zasiahnuť veľký počet zákazníkov jedným krátkym textom. Tento nástroj je zameraný najmä na zákazníkov, ktorí už prejavili záujem o produkty alebo služby firmy. Medzi hlavné funkcie e-mail marketingu patria informovanie, budovanie vzťahu a zvýšenie návštevnosti.

Podľa webu DobryMarketing.sk (2020) niektorí podnikatelia naďalej považujú e-mail marketing za zastaraný, avšak v skutočnosti ide o jeden z najefektívnejších online marketingových nástrojov. V Európe má e-mail marketing silné postavenie a jeho dôležitosť narastá aj na Slovensku. Stále viac firiem rozpoznáva jeho potenciál, najmä v oblasti udržania vzťahov so zákazníkmi a zvyšovania predaja. Tento kanál je univerzálny, efektívne slúži veľkým spoločnostiam, ale aj menším podnikom, živnostníkom či e-shopom, kde dokáže zabezpečiť pravidelný kontakt so zákazníkmi a podporiť opakované nákupy.

Poľnohospodársky sektor	Cieľové publikum	Nápady na obsah e-mailu	Príklady CTA
Ovocný sad	Ovocinári, farmári	Tipy na starostlivosť o ovocné stromy, ochrana pred škodcami, zberové kalendáre	Stiahnite si návod na najlepší čas zberu alebo objednajte organické hnojivo na zlepšenie výnosov
Poľnohospodárska technika	Poľnohospodári podľa veľkosti farmy	Novinky v oblasti vybavenia, ekologické technológie	Pozrite si video o efektívnom používaní novej techniky, získajte cenovú ponuku
Presné poľnohospodárstvo a technológia	Tech farmári, agropodniky	Výhody smart technológií, prípadové štúdie	Prihláste sa na bezplatný test najnovších senzorov a zistite ich efektívnosť
Krmivo a starostlivosť o zvieratá	Chovatelia zvierat	Nové výživové možnosti, zdravie stáda	Prezrite si nový rad ekologických krmív alebo si prečítajte príručku o správnom manažmente
Agroturistika (zameraná na víno)	Turisti, milovníci vína	Pozvánky na vinárske podujatia, recepty na víno, ochutnávky	Rezervujte si miesto na vinársku degustáciu alebo si objednajte balíček s výberom našich vín
Poľnohospodárska výchova (organizácie)	Štátne a neziskové organizácie	Kurzy a vzdelávacie programy, úspešné príbehy	Stiahnite si e-knihu o inováciách v poľnohospodárstve alebo sa prihláste na workshop

Obrázok 2.5 Príklady e-mailových kampaní v poľnohospodárstve

Zdroj: vlastné spracovanie, 2024

Social media marketing

Využívanie sociálnych médií prináša mnoho výhod, ale aj výzvy. Medzi hlavné výhody patrí schopnosť zdieľať cieleň a personalizovaný obsah s konkrétnymi spotrebiteľmi a komunitami. Sociálne médiá sú interaktívne, čo umožňuje firmám zapojiť sa do diskusií so zákazníkmi a získavať spätnú väzbu. Ďalšou výhodou je ich okamžitosť – spoločnosti môžu komunikovať so zákazníkmi v reálnom čase, kdekoľvek a kedykoľvek, poskytovať relevantný obsah a posilňovať interakciu s cieľovým publikom (Kotler et al. 2023)

Affiliate marketing

Affiliate marketing vytvára vzťah medzi tvorcom obsahu (publisherom) a inzerentom (predajcom produktu alebo služby), pričom cieľom je sprostredkovať predaj alebo iné konverzie v online prostredí. Publisher napríklad vytvorí obsah, v ktorom vloží affiliate odkaz na produkt. Keď čitateľ na tento odkaz klikne a uskutoční požadovanú akciu (nákup alebo objednávku), publisher získa províziu. Táto spolupráca môže prebiehať prostredníctvom affiliate sietí alebo priamo medzi väčšími spoločnosťami a publishermi (Daubner, 2023).

Online trhoviská, známe aj ako marketplaces, umožňujú predajcom ponúkať svoje produkty a služby priamo zákazníkom prostredníctvom centralizovanej platformy. Tieto platformy poskytujú jednoduchší prístup k širokej škále produktov a umožňujú affiliate partnerom získať provízie za odporúčanie. Medzi najväčšie trhoviská patria Amazon, Alibaba, eBay, Rakuten či Walmart. Výhodou týchto platforiem je zvýšená viditeľnosť produktov a zjednodušený nákupný proces pre zákazníkov, čo zvyšuje efektivitu predaja (Daubner, 2023).

Influencer marketing

Jedným z najvýznamnejších trendov v oblasti marketingu na sociálnych sieťach sú influenceri. Podľa Tafesse a Wooda (2021) sú to jednotlivci, ktorí si vytvárajú hlboké psychologické väzby so svojimi sledovateľmi prostredníctvom zdieľania osobného obsahu týkajúceho sa ich životného štýlu a záujmov. Používatelia ich vnímajú ako autentických a atraktívnych. Influencer marketing využíva dôveru, ktorú si influenceri vytvorili so svojimi komunitami, aby zvýšili dosah a vplyv značiek, ktoré propagujú.

Video marketing

Video marketing je stratégia, ktorá využíva videoobsah na propagáciu produktov, služieb alebo značky. Cieľom tejto formy marketingu je prostredníctvom vizuálne príťažlivého a dynamického obsahu zvýšiť povedomie o značke, generovať potenciálnych zákazníkov a podporiť predaj. Tento typ marketingu sa realizuje prostredníctvom sociálnych sietí, webových stránok, e-mailových kampaní či webinárov. Video marketing zahŕňa širokú škálu formátov, od livestreamov po referencie, pričom v roku 2024 patrí k najefektívnejším spôsobom na zvyšovanie angažovanosti a udržania zákazníkov (Adobe Express, 2024).

Natívna reklama

Natívna reklama je forma reklamy, ktorá je nenápadne integrovaná do prirodzeného prostredia platformy, na ktorej sa zobrazuje. Tento typ reklamy sa vyznačuje tým, že nevyrušuje používateľa, ale vizuálne a obsahovo splyva s okolím. Medzi najbežnejšie formy patrí:

- Reklama vo feede – napríklad sponzorované články alebo videá na sociálnych sieťach, ktoré sú prispôbivé štýlu platformy.
- PPC reklama – platené výsledky vo vyhľadávačoch, ktoré zapadajú do dizajnu výsledkov vyhľadávania.
- Odporúčacie widgety – nachádzajú sa pri článkoch a logicky nadväzujú na ich obsah.
- Reklamné bannery – umiestnené na príbuzných webových stránkach, ktoré zodpovedajú téme zobrazeného obsahu (Visibility, 2023).

2.7 Informačné systémy v marketingu a riadenie dát

Využitie dát pre podporu marketingových rozhodnutí

A) CRM systémy

CRM, teda riadenie vzťahov so zákazníkmi, predstavuje systém, ktorý umožňuje automatizáciu a integráciu údajov týkajúcich sa zákazníkov a ich aktivít. Tento systém pokrýva oblasti ako predaj, marketing, služby a elektronický obchod (SAP, 2024).

CRM systémy ponúkajú množstvo výhod, ktoré pomáhajú zlepšiť vzťahy so zákazníkmi a celkové podnikové výsledky. Medzi hlavné prínosy patrí centralizácia zákazníckych dát, čo umožňuje všetkým oddeleniam prístup k rovnakým informáciám. CRM tiež pomáha získať a konvertovať viac potenciálnych zákazníkov tým, že sleduje interakcie naprieč kanálmi. Ďalšou výhodou je zvýšenie udržania zákazníkov prostredníctvom personalizovaných kampaní. Systémy CRM taktiež poskytujú nástroje na inteligentné rozhodovanie pomocou analytiky a prediktívnych modelov, ktoré podporujú dlhodobé plánovanie a optimalizáciu (Forbes, 2024)

Komplexný CRM systém pozostáva z troch hlavných zložiek:

- Operatívne CRM: Automatizuje základné obchodné procesy, ako sú marketing, predaj a podpora zákazníkov.
- Analytické CRM: Analyzuje správanie a vnímanie zákazníkov, ako je spokojnosť s cenou a kvalitou, aby poskytlo obchodné informácie.
- Kolaboratívne CRM: Umožňuje efektívnu a jednoduchú komunikáciu so zákazníkom zo strany celej organizácie. Využitie dát pre personalizáciu marketingových kampaní a zlepšenie zákazníckej skúsenosti (Valacich & Schneider, 2018).

B) Business Intelligence a pokročilé analýzy

Nástroje Business Intelligence (BI) umožňujú podnikom analyzovať obrovské množstvá dát, či už štruktúrovaných alebo neštruktúrovaných, aby získali prehľad o minulom aj súčasnom výkone a usmerňovali plánovanie. Niektoré nástroje, ktoré pomáhajú užívateľom vykonávať analýzy a interpretovať údaje sú:

Systémy na podporu rozhodovania (DSS): Tieto interaktívne systémy využívajú štruktúrované dáta na podporu rozhodovania na rôznych úrovniach organizácie. DSS používa modely na spracovanie údajov, napríklad pri predpovedaní predaja alebo optimalizácii zdrojov.

Online analytické spracovanie (OLAP): OLAP umožňuje rýchlu analýzu viacrozmerných dát, často uložených v databázach optimalizovaných pre rýchly prístup a dotazy. Pomáha používateľom vykonávať zložité ad hoc analýzy rôznych dimenzií dát a poskytuje hlbšie pochopenie, než je možné pri tradičných dotazoch.

Vizualizácia informácií: Grafické metódy zobrazovania zložitých dátových vzťahov poskytujú manažérom okamžitý prehľad. Digitálne nástenky (dashboards) umožňujú vizuálnu prezentáciu kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPI) a ďalších sumárnych informácií potrebných na rozhodovanie. Nástroje vizualizácie poskytujú tri základné modely použitia:

- Push reporting: Automatické reportovanie prehľadov v reálnom čase.
- Pull reporting: Umožňuje používateľom hlbšiu analýzu prostredníctvom detailnejších dotazov a individuálnych analýz (Valacich & Schneider, 2018).

C) Prediktívne nástroje:

Prediktívne modelovanie rozširuje tradičné obchodné inteligencie (BI) tým, že sa zameriava nielen na minulé a súčasné výkony, ale aj na predpovedanie budúcich trendov. Kým BI poskytuje prehľad o tom, čo sa deje, pokročilá analytika pomáha pochopiť, prečo k tomu dochádza, a čo bude nasledovať. Prediktívne modely využívajú štatistickú analýzu, data mining a strojové učenie na identifikáciu trendov a predikciu výsledkov. Tieto nástroje pracujú so štruktúrovanými aj neštruktúrovanými dátami, napríklad s historickými nákupmi a zákazníkymi sentimentmi zo sociálnych médií.

Zlepšenie finančného výkonu je možné dosiahnuť optimalizáciou finančných procesov, ako sú rozpočtovanie a riadenie rizík, pomocou prediktívnej analytiky. Tá tiež umožňuje lepšie zacieliť zákazníkov na základe ich správania a preferencií, čo vedie k efektívnejším marketingovým stratégiám. V oblasti finančných služieb, poistenia a e-commerce pomáha odhaľovať podvodné aktivity. Navyše, využitím historických dát a pokročilých algoritmov poskytuje prediktívna analytika hodnotné predpovede pre lepšie rozhodovanie (Abdullahi, 2023).

Inteligentné systémy využívajú **umelú inteligenciu (AI)** na simuláciu ľudskej inteligencie, ako je učenie či rozhodovanie. Tieto systémy, založené na strojovom učení, kombinujú senzory, softvér a počítače na zvýšenie schopností zariadení. V poľnohospodárstve nachádzajú uplatnenie napríklad drony, ktoré monitorujú úrodu, alebo roboty pomáhajúce pri zbere

plodín. Kombinácia strojového učenia a znižovania cien senzorov umožňuje efektívne využitie dát na zlepšenie výkonnosti a životnosti zariadení. Tieto technológie však vyvolávajú aj etické otázky o kontrole nad AI.

Prediktívna analytika založená na rozpoznávaní obrazu, big data a modeloch strojového učenia, v kombinácii s rôznymi druhmi robotov, sú bežné príklady použitia umelej inteligencie v poľnohospodárstve. Vysokokvalitné satelitné snímky sa zbierajú a spracovávajú, pričom výsledky sú v reálnom čase prezentované rozhodovacím orgánom. Moderné poľnohospodárske stroje dokážu zbierať obrovské množstvo dát, ktoré sa okamžite prenášajú na ďalšie spracovanie. Roboty, ako sú dojacie roboty, majú už dlhú históriu a technológie naďalej nahrádzajú kvalifikovanú pracovnú silu, najmä počas zberových sezón (Đuric, 2020).

Dátovo riadený marketing (Data driven marketing)

Pri Data-driven marketingu ide o zber komplexných údajov z online aj offline kanálov a ich analýza pomáha marketingovému tímu lepšie pochopiť psychológiu a nákupné vzorce spotrebiteľov. To umožňuje vytvoriť personalizované stratégie zamerané na cieľové publikum. Firmy čoraz viac využívajú dáta na predvídanie potrieb zákazníkov, pričom technológia hrá kľúčovú úlohu v budovaní prediktívnych modelov. Tieto modely pomáhajú spoločnostiam vytvoriť procesy zamerané na zákazníka a identifikovať faktory ovplyvňujúce rozhodovanie spotrebiteľov v každej fáze nákupného procesu (Grandhi et al. 2020).

DASE (2019) popisuje, že efektívna analytika zahŕňa nasledujúce princípy:

- Definícia cieľov: Identifikácia jasného cieľa analytiky (cieľ: zlepšenie predaja prostredníctvom lepšej segmentácie zákazníkov – zvýšenie o 10% predaj)
- Relevantné dáta: Zber len tých dát, ktoré sú pre analýzu potrebné (napr. filtrovanie nepotrebných dát – interné IP adresy)
- Vhodné nástroje: Použitie správnych analytických nástrojov (použitie analytického nástroja Google Analytics 4).
- Interpretácia výsledkov: Správna interpretácia dát pre ďalšie využitie.
- Kontinuálne zlepšovanie: Neustále zlepšovanie procesov na základe výsledkov (optimalizácia kampaní na základe spätnej väzby a vývoja trhu).

2.8 Špecifické vlastnosti a výzvy v poľnohospodárstve

Agrosektor, zahŕňajúci poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybníctvo, patrí medzi kľúčové odvetvia svetového hospodárstva. Jeho hlavnou úlohou je zabezpečenie potravinovej bezpečnosti pre rastúcu svetovú populáciu, čo si vyžaduje neustále zvyšovanie efektivity a udržateľnosti výrobných procesov. Poľnohospodárstvo má však svoje špecifické vlastnosti, ktoré ho odlišujú od iných priemyselných odvetví medzi ktoré patrí vysoká závislosť od prírodných podmienok, sezónnosť produkcie, viac produkčnosť, variabilita výnosov a potreba integrovanej správy pôdy, vody a biodiverzity.

Kým iné odvetvia môžu znížiť svoju závislosť od vonkajších faktorov, poľnohospodárstvo musí neustále čeliť výzvam, ako sú zmeny klímy, variabilita počasia, škodcovia, choroby rastlín a zvierat. Tieto faktory zvyšujú neistotu a riziká, ktoré podnikatelia v agrosektore musia neustále manažovať a vysporiadať sa s nimi. V tomto kontexte sa inovačné aktivity stávajú kľúčovými nielen pre zvyšovanie konkurencieschopnosti, ale aj pre zabezpečenie dlhodobej udržateľnosti sektora.

Agrosektor je zároveň charakterizovaný rôznorodou štruktúrou podnikov - od malých rodinných fariem až po veľké podniky, ktoré sú často súčasťou nadnárodných korporácií. Táto rôznorodosť prináša odlišné potreby a výzvy v oblasti inovácií, kde sa zohľadňujú nielen ekonomické, ale aj sociálne a environmentálne faktory. V posledných rokoch sa stále viac kladie dôraz na inovatívne prístupy, ktoré zahŕňajú dodržiavanie princípov podnikateľskej etiky, realizáciu spoločenskej zodpovednosti (CSR- Corporate Social Responsibility) a zavádzanie systémov ESG (Environmental, Social, Governance). Tieto prístupy sú čoraz dôležitejšie v kontexte nadchádzajúcej povinnosti nefinančného reportingu, ktorý nariadila Európska komisia, a v súvislosti so zavádzaním iniciatívy Green Deal, ktorá sa zameriava na udržateľný rozvoj a ochranu životného prostredia.

Dôležitosť inovácií pre konkurencieschopnosť podnikov v agrosektore

Inovácie sú základným motorom rastu a rozvoja v každom odvetví, pričom ich význam v agrosektore je ešte výraznejší vzhľadom na prebiehajúce globálne zmeny. Agropodniky čelia stále rastúcim nárokom na efektivitu výroby, znižovanie environmentálnych dopadov a dodržiavanie prísnych regulačných noriem. Navyše, spotrebiteľia sú čoraz viac zameraní na kvalitu, bezpečnosť a transparentnosť potravinových produktov, čo kladie dodatočný tlak na výrobcov, aby zavádzali pokročilé manažérske systémy kvality. Pre podniky v agrosektore sú inovácie nevyhnutné z niekoľkých dôvodov:

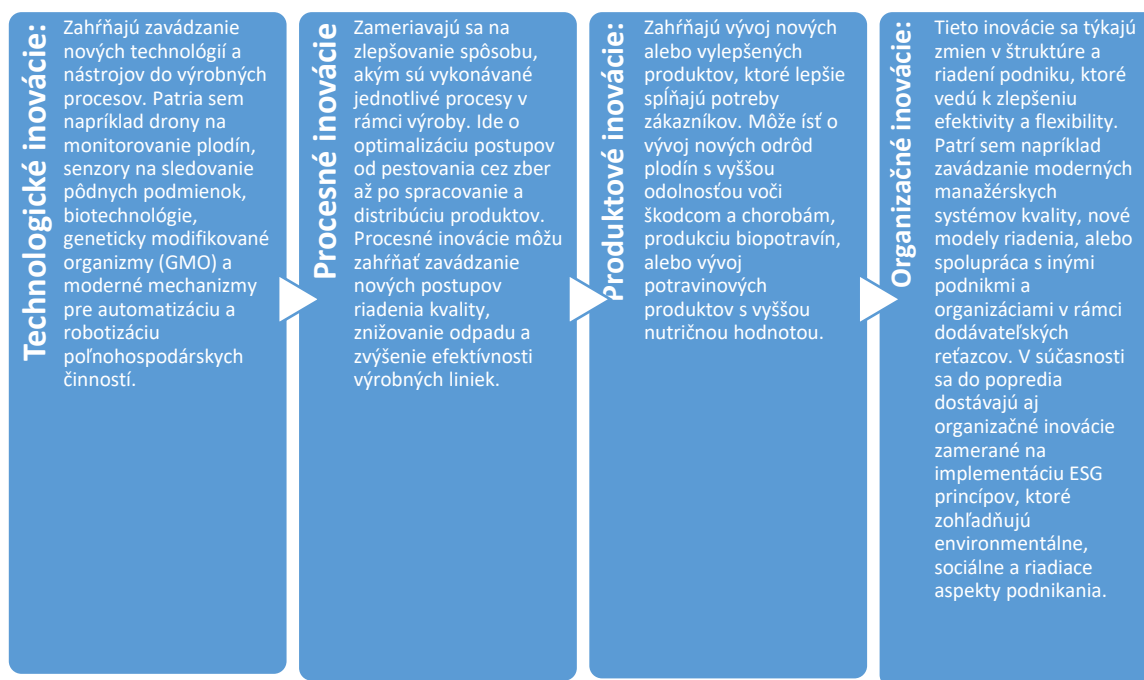
1. **Zvyšovanie efektivity a produktivity:** Inovácie umožňujú optimalizáciu výrobných procesov, čím sa znižujú náklady a zvyšuje výnos. Moderné technológie, ako sú precízne poľnohospodárstvo, automatizácia a digitalizácia, umožňujú presnejšie monitorovanie a riadenie zdrojov, čo vedie k vyššej efektívite využitia pôdy, vody a energií.
2. **Zlepšenie kvality produktov:** Zavádzanie inovácií umožňuje dosiahnuť vyššiu kvalitu potravinových produktov, čo je kľúčové pre získanie a udržanie si dôvery zákazníkov. Kvalitné produkty nielenže zvyšujú konkurenčnú výhodu, ale tiež otvárajú dvere na nové trhy a umožňujú dosiahnuť vyššie ceny.
3. **Súlad s environmentálnymi a sociálnymi požiadavkami:** Inovácie v agrosektore pomáhajú podnikom minimalizovať negatívne environmentálne dopady svojej činnosti. Patria sem technológie na zníženie emisií skleníkových plynov, efektívne hospodárenie s vodou, ochrana biodiverzity a znižovanie používania chemických látok. Navyše, v súčasnosti sú tieto inovácie neoddeliteľnou súčasťou širšieho prístupu k podnikaniu, ktorý zahŕňa aj zavádzanie ESG systémov. Podniky, ktoré zavádzajú ESG

princípy, preukazujú záväzok k trvalo udržateľnému rozvoju, sociálnej spravodlivosti a etickému riadeniu, čo je čoraz viac oceňované spotrebiteľmi aj investormi.

4. **Prispôsobenie sa meniacim sa podmienkam:** Globálne zmeny, ako sú klimatické zmeny, rastúca populácia a urbanizácia, vyžadujú od agropodnikov flexibilitu a schopnosť rýchlo sa prispôbiť novým podmienkam. Inovácie umožňujú podnikom reagovať na tieto výzvy efektívne a s minimálnymi negatívnymi dopadmi. Práve zavádzanie systémov ESG a plnenie požiadaviek nefinančného reportingu nariadeného Európskou komisiou, sa stávajú nevyhnutnými krokmi pre podniky, ktoré chcú udržať svoju konkurenčnú pozíciu na trhu.

Druhy inovácií

Inovácie v agrosektore, tak ako aj v ostatných odvetviach, môžeme rozdeliť do niekoľkých kategórií, pričom každá z nich hrá dôležitú úlohu v zlepšovaní konkurencieschopnosti a udržateľnosti podnikov.



Obrázok 2.6 Druhy inovácií

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Nilssen, 2019.

Príklady inovácií v praxi

V praxi nájdeme množstvo príkladov úspešného zavedenia inovácií, ktoré prispeli k zlepšeniu konkurencieschopnosti a udržateľnosti agropodnikov. Napríklad, precízne poľnohospodárstvo, ktoré využíva satelitné a dronové technológie na monitorovanie a optimalizáciu poľnohospodárskych činností, prinieslo značné zlepšenie výnosov a zníženie nákladov. Tento prístup umožňuje farmárom presne sledovať stav pôdy, rastlín a zavlažovania, čím sa minimalizujú straty a zvyšuje efektívnosť. Ďalším príkladom je zavedenie biotechnológií,

ktoré umožnili vývoj plodín s vyššou odolnosťou voči extrémnym poveternostným podmienkam a škodcom. Takéto plodiny nielenže prispievajú k vyšším výnosom, ale zároveň znižujú potrebu chemických postrekov, čo má pozitívny vplyv na životné prostredie.

V oblasti organizácie a manažmentu môžeme spomenúť zavádzanie certifikovaných manažérskych systémov kvality, ako je napríklad ISO 9001, ktoré zabezpečujú dodržiavanie vysokých štandardov kvality vo všetkých fázach výroby. Tieto systémy pomáhajú podnikom nielen zvýšiť dôveru zákazníkov, ale aj získať prístup na nové trhy, kde sú takéto certifikácie často požadované. Súčasťou inovatívnych prístupov v agrosektore je aj implementácia ESG systémov, ktoré integrujú environmentálne, sociálne a riadiace aspekty do podnikania. Podniky, ktoré tieto systémy zavádzajú, sú lepšie pripravené na nadchádzajúce požiadavky európskej legislatívy, vrátane povinnosti nefinančného reportingu. Európske poľnohospodárske spoločnosti už teraz vydávajú správy o svojich environmentálnych a sociálnych dopadoch, čo im umožňuje nielen plniť zákonné požiadavky, ale aj budovať pozitívny obraz u zákazníkov a investorov.

Všetky tieto inovácie spoločne prispievajú k vytvoreniu odolnejšieho, efektívnejšieho a udržateľnejšieho agrosektora, ktorý je schopný čeliť súčasným a budúcim výzvam. Podnikatelia v agrosektore, ktorí sú ochotní investovať do inovácií a zavádzať nové prístupy, sú lepšie pripravení na neustále sa meniace podmienky na trhu a môžu dosiahnuť dlhodobý úspech v tomto dynamickom odvetví.

2.9 Manažérske systémy kvality: Základné pojmy a normy

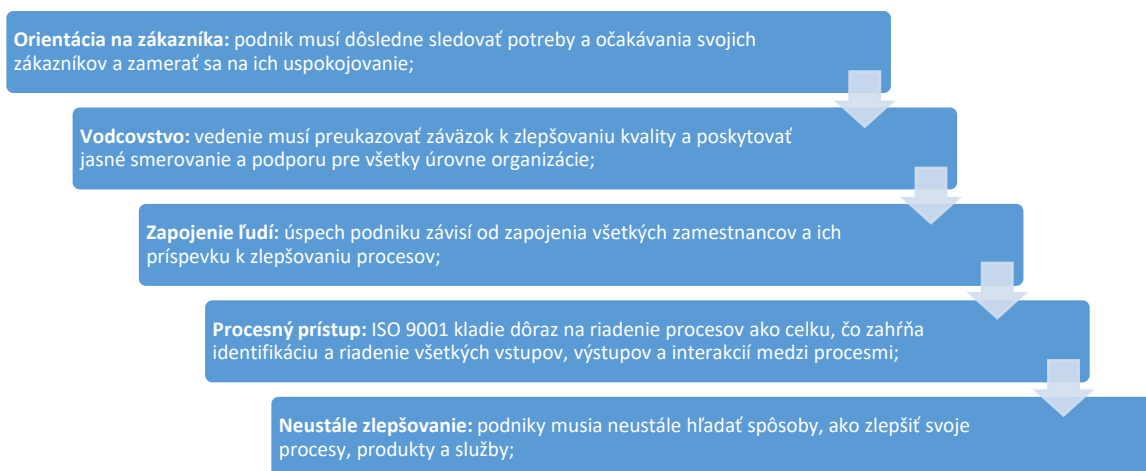
Systém manažerstva kvality (SMK) je súbor koordinovaných činností, ktoré riadia organizáciu v otázkach kvality s cieľom zlepšiť efektivitu a uspokojovať potreby zákazníkov. SMK zahŕňa všetky procesy, postupy a zodpovednosti, ktoré sú nevyhnutné na zabezpečenie, že výrobky a služby spĺňajú stanovené normy a požiadavky. Hlavné zložky systému manažerstva kvality zahŕňajú nasledovné kroky:

1. **Politika kvality:** Vyjadruje záväzok vedenia organizácie k neustálemu zlepšovaniu kvality a k uspokojovaniu potrieb zákazníkov. Politika kvality je základným dokumentom, ktorý usmerňuje všetky aktivity v oblasti kvality. Je súčasťou strategických dokumentov podniku a (najmä v menších subjektoch) býva súčasťou podnikovej stratégie, alebo iných dokumentov spracovaných v dlhodobých horizontoch.
2. **Plánovanie kvality:** Zameriava sa na stanovenie cieľov kvality a plánovanie potrebných krokov na ich dosiahnutie. Tento proces zahŕňa identifikáciu zdrojov, zodpovedností a časových harmonogramov, ktoré rozpracovávajú dlhodobé stratégie v oblasti kvality do strednodobých a krátkodobých cieľov.
3. **Riadenie procesov:** Zabezpečuje efektívne a účinné vykonávanie procesov, ktoré vedú k výrobe kvalitných produktov. Riadenie procesov zahŕňa monitorovanie, meranie a zlepšovanie procesov, aby sa zabezpečila ich konzistentnosť a efektivita.

4. **Monitorovanie a meranie:** Tento krok zahŕňa systematické sledovanie výkonnosti a kvality procesov a produktov. Cieľom je získať údaje, ktoré umožnia identifikovať odchýlky a príležitosti na zlepšenie. Dôležité je porovnávať plánovaný a skutočný stav, kvantifikovať odchýlky a rozhodnúť o ich eliminácii.
5. **Neustále zlepšovanie:** SMK je založený na princípe neustáleho zlepšovania, ktorý sa dosahuje prostredníctvom pravidelného hodnotenia výkonnosti, analýzy údajov a prijímania korekčných opatrení, ktoré sa uskutočnia na základe zistení kontrolného procesu.

V súčasnosti je čoraz dôležitejšie, aby manažérske systémy kvality integrovali nielen technické a procesné aspekty, ale aj princípy podnikateľskej etiky, spoločenskej zodpovednosti (CSR) a najnovšie aj ESG (Environmental, Social, Governance). Zavádzanie ESG systémov v rámci SMK sa stáva kľúčovým pre splnenie požiadaviek nefinančného reportingu a pre adaptáciu na environmentálne a sociálne výzvy, ktoré prichádzajú s iniciatívou Green Deal.

ISO 9001 je medzinárodná norma, ktorá stanovuje požiadavky na systém manažérstva kvality. Je to najrozšírenejšia norma v oblasti kvality a je uznávaná na celom svete. Norma ISO 9001 poskytuje rámec pre efektívne riadenie organizácie s cieľom zabezpečiť, že výrobky a služby spĺňajú požiadavky zákazníkov a regulačných predpisov.



Obrázok 2.7 Princípy aplikácie ISO 9001

Zdroj: Betegon, et al., 2021.

Výhody zavedenia ISO 9001 v agrosektore zahŕňajú zlepšenie kvality výrobkov, zvýšenie dôvery zákazníkov, zníženie nákladov a zvýšenie efektivity. Okrem toho implementácia tejto normy môže podniky pripraviť na splnenie ďalších požiadaviek v oblasti ESG a CSR, ktoré sa stávajú čoraz dôležitejšími a zároveň umožňuje plniť požiadavky na nefinančný reporting.

Ďalšie relevantné normy: ISO 22000, IFS, BRC

Certifikáty v poľnohospodárstve predstavujú kľúčový nástroj na zabezpečenie kvality, bezpečnosti a udržateľnosti produktov. Pre farmárov a spracovateľov potravín sú neoceniteľné pri diferenciacii na trhu, zvyšovaní dôvery zákazníkov a prístupe na náročnejšie trhy. Okrem normy ISO 9001 existujú v agrosektore aj ďalšie relevantné normy, ktoré sa zameriavajú na špecifické oblasti kvality a bezpečnosti, pričom medzi najdôležitejšie patria certifikáty bezpečnosť potravín a certifikáty zamerané na udržateľnosť a kvalitu:

Certifikáty zamerané na bezpečnosť potravín:

1. **ISO 22000:** norma sa zameriava na systémy manažérstva bezpečnosti potravín a je aplikovateľná na celý potravinový reťazec, od prvovýroby až po konečného spotrebiteľa. Norma ISO 22000 spája princípy HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) s celkovým systémom manažérstva kvality, čím zabezpečuje, že potravinové produkty sú bezpečné a spĺňajú všetky legislatívne požiadavky.
2. **IFS (International Featured Standards):** nejde o izolovanú normu, ale o súbor medzinárodných noriem, ktoré sa používajú najmä v maloobchode a pokrývajú rôzne aspekty kvality a bezpečnosti potravín. IFS normy zahŕňajú aj environmentálne a sociálne kritériá, čo ich robí kompatibilnými s princípmi ESG.
3. **BRC (British Retail Consortium):** špecifická norma široko uznávaná v maloobchode, najmä v Spojenom kráľovstve. BRC štandard sa zameriava na bezpečnosť, kvalitu a prevádzkovú kritickú kontrolu v potravinárskom priemysle. Normy BRC zahŕňajú aj požiadavky na environmentálnu udržateľnosť a etické riadenie, čo je v súlade s CSR a ESG konceptami.

Certifikáty zamerané na udržateľnosť a kvalitu:

- **Global G.A.P.:** komplexný systém pre poľnohospodársku výrobu, zameraný na bezpečnosť potravín, ochranu životného prostredia a sociálnu zodpovednosť.
- **EKO-produkt:** Slovenská certifikácia pre ekologické poľnohospodárske produkty, zaručujúca absenciu syntetických hnojív a pesticídov, systém upravuje zákon č. 282/2020 Z. z. o ekologickej poľnohospodárskej výrobe a po uzatvorení zmluvy s kontrolnou organizáciou môžu producenti získať EKO/BIO certifikát na predmetné produkty a umiestňovať na ne ochrannú známku.
- **Biosuisse:** Švajčiarsky štandard pre ekologické poľnohospodárstvo, kladúci dôraz na vysokú kvalitu a udržateľnosť.
- **Demeter:** Medzinárodný štandard pre biodynamické poľnohospodárstvo, využívajúci prírodné cykly a holistický prístup.

Certifikáty zvyšujú dôveru zákazníkov tým, že potvrdzujú vysoké štandardy kvality a bezpečnosti produktov. Pomáhajú podnikom získať prístup na nové trhy, kde sú často

vyžadované, a zlepšujú imidž podniku, čím zvyšujú jeho prestíž. Certifikácie tiež umožňujú diferenciaciu od konkurencie, čím zvyšujú predaj a konkurencieschopnosť a okrem toho podporujú udržateľnosť, keďže mnohé certifikáty kladú dôraz na ekologické a etické praktiky, čo pomáha znižovať negatívny dopad na životné prostredie.

Tabuľka 2.2 Príklady certifikátov využiteľných v agrosektore

Názov normy (angl.)	Názov normy (slovensky)	Popis	Certifikačná organizácia	Špecifické požiadavky	Logo certifikátu	Link
ISO 22000	Systém manažérstva bezpečnosti potravín	Zameriava sa na prevenciu kontaminácie potravín pozdĺž celého potravinového reťazca.	Mnohé národné a medzinárodné certifikačné organizácie (napr. TÜV SÜD, SGS)	Analýza rizík, HACCP, sledovateľnosť, validačné štúdie		https://www.iso.org/iso-22000-food-safety-management.html
IFS Food	Medzinárodný štandard bezpečnosti potravín	Zameraný na bezpečnosť potravín a kvalitu výrobkov pre maloobchod.	IFS	Spĺnenie všetkých modulov IFS, audit		https://www.ifs-certification.com/en/food-standard
GlobalG.A.P. Integrated Farm Assurance	Integrovaná záruka farmy	Komplexný systém, ktorý pokrýva všetky aspekty poľnohospodárskej výroby.	GLOBALG.A.P.	Moduly podľa typu farmy (ovocie, zelenina, obilniny, atď.), audit farmy		https://www.globalgap.org/
BRCGS Food Safety	Štandard bezpečnosti potravín BRC	Zameraný na bezpečnosť potravín a kvalitu výrobkov pre maloobchod.	BRCGS	Spĺnenie všetkých modulov BRCGS Food Safety, audit		https://www.brcglobalstandards.com/
EKO-produkt	Národný značka ekologického poľnohospodárstva	Označuje produkty pochádzajúce z ekologického poľnohospodárstva.	Certifikačné orgány schválené Ministerstvom pôdohospodárstva SR	Spĺnenie legislatívy EÚ pre ekologické poľnohospodárstvo, audit		https://www.uksup.sk/ooepv-registracia-ekologickych-prevadzkovatelov
Biosuisse	Švajčiarsky štandard pre ekologické poľnohospodárstvo	Známy a uznávaný štandard pre ekologické produkty.	Biosuisse	Spĺnenie štandardov Biosuisse, audit		https://www.biosuisse.ch/
Demeter	Štandard pre biodynamické poľnohospodárstvo	Zameriava sa na holistický prístup k poľnohospodárstvu.	Demeter International	Spĺnenie štandardov Demeter, audit		https://www.demeter.net/

Zdroj: vlastné spracovanie podľa <https://www.iso.org/iso-22000-food-safety-management.html>; <https://www.ifs-certification.com/en/food-standard>; <https://www.globalgap.org/>; <https://www.brcglobalstandards.com/>; <https://www.uksup.sk/ooepv-registracia-ekologickych-prevadzkovatelov>; <https://www.biosuisse.ch/>; <https://www.demeter.net/>

Zavedenie týchto noriem pomáha agropodnikom nielen zabezpečiť vysokú úroveň kvality a bezpečnosti svojich produktov, ale tiež integrovať ESG princípy do svojich procesov. To umožňuje podnikom preukázať svoju spoločenskú zodpovednosť a pripraviť sa na plnenie budúcich regulačných požiadaviek, najmä v kontexte Európskej únie.

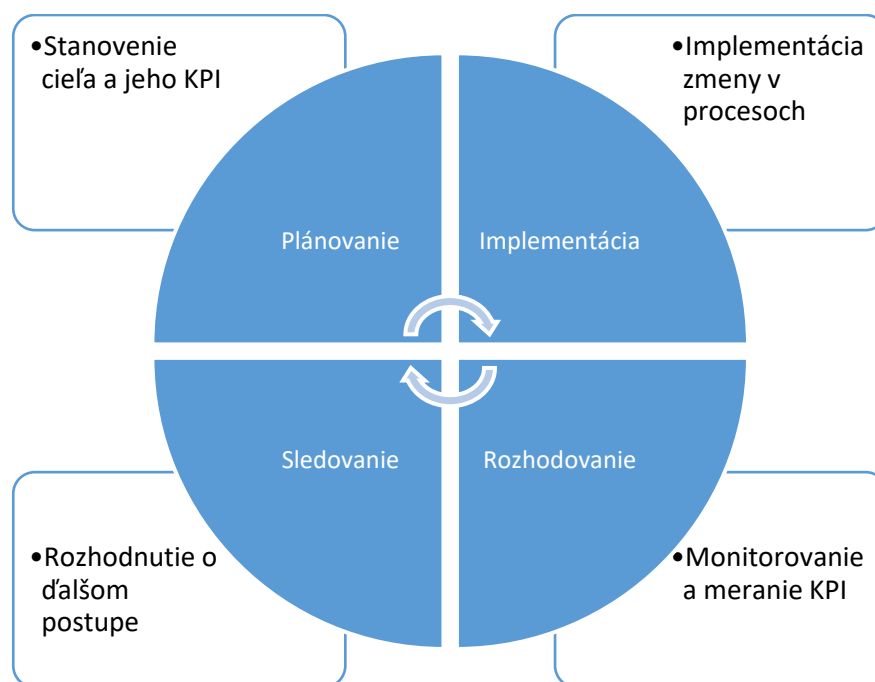
Princípy manažérstva kvality: Demingove princípy, filozofia TQM

Manažérstvo kvality je postavené na niekoľkých základných princípoch, ktoré boli formulované rôznymi teoretikmi a praktikmi kvality. Medzi najvýznamnejšie patria Demingove princípy a filozofia Total Quality Management (TQM). W. Edwards Deming, jeden z priekopníkov v oblasti manažérstva kvality, formuloval 14 princípov riadenia, ktoré sú základom pre dosiahnutie vysokej úrovne kvality. Niektoré z jeho kľúčových princípov zahŕňajú:

1. **Stálosť účelu:** podniky by mali neustále pracovať na zlepšovaní kvality svojich produktov a služieb, aby zostali konkurencieschopné a zabezpečili dlhodobý úspech.
2. **Nová filozofia:** podniky by mali prijať nové prístupy k riadeniu, ktoré sa zameriavajú na prevenciu problémov a neustále zlepšovanie.
3. **Odstránenie bariér:** V podnikoch by mali byť odstránené prekážky, ktoré bránia efektívnej komunikácii a spolupráci medzi zamestnancami.
4. **Vzdelávanie a školenie:** Zamestnanci by mali mať neustále možnosti vzdelávania a rozvoja svojich schopností, čo prispieje k zlepšeniu kvality.

Kontinuálne zlepšovanie inovačného procesu vyžaduje od podnikateľov, aby sa neustále zamýšľali, analyzovali a hodnotili vlastnú prácu. Podľa Deminga by si mali osvojiť systematický prístup nazývaný PDCA cyklus pozostávajúci zo štyroch etáp:

- Plánovanie činnosti (P-Plan) zameranej na skvalitnenie činností (plánovanie postupu overenia a zavádzania nejakej inovácie, hoci aj malej, napr. inovácia v spôsobe motivácie zamestnancov, znižovania nákladov, nákupu nových technológií, realizácie spätnej väzby a pod.).
- Realizácia plánu (D-Do).
- Hodnotenie činnosti pomocou adekvátnych metód a techník (C-Check).
- Analýza, reflexia, hodnotenie výsledkov činnosti, výsledkom čoho je nový plán činnosti a nový PDCA cyklus (A-Act).



Obrázok 2.8 Demingov kruh kvality – PDCA Cyklus

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Johnson, 2016

Total Quality Management (TQM): TQM je filozofia riadenia, ktorá kladie dôraz na neustále zlepšovanie všetkých aspektov organizácie s cieľom dosiahnuť vysokú úroveň spokojnosti zákazníkov. TQM sa zameriava na zapojenie všetkých zamestnancov do procesu zlepšovania kvality a na integráciu kvality do všetkých firemných procesov. Zavádzanie princípov TQM a Demingových princípov do agrosektora znamená nielen zlepšovanie kvality produktov, ale aj zvyšovanie environmentálnej a sociálnej zodpovednosti podnikov. Podniky, ktoré sa riadia týmito princípmi, sú lepšie pripravené na implementáciu ESG systémov a plnenie požiadaviek nefinančného reportingu, čo je dnes nevyhnutné pre úspech na európskom trhu. Týmto spôsobom manažérske systémy kvality nielen zvyšujú konkurencieschopnosť a efektívnosť agropodnikov, ale aj prispievajú k udržateľnosti a spoločenskej zodpovednosti, čo je kľúčové pre dlhodobý úspech v dynamickom a náročnom prostredí agrosektora.

2.10 Inovácie a ich vplyv na systém manažérstva kvality

Inovácie ako hnací motor zmien

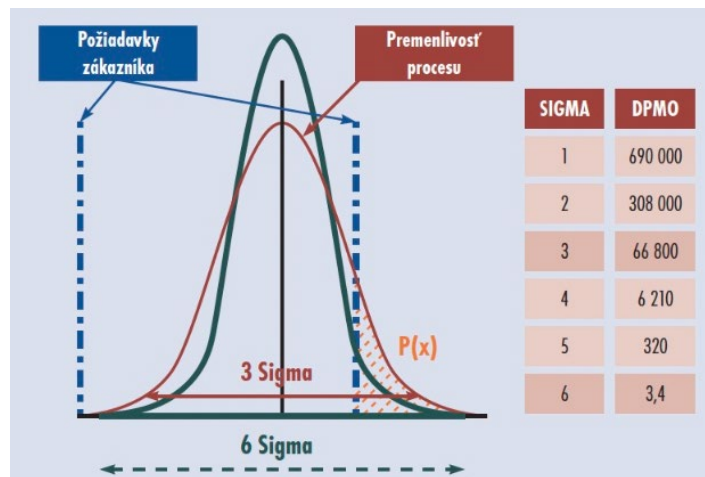
Inovácie predstavujú kľúčový faktor, ktorý poháňa vývoj a adaptáciu v rámci organizácií, vrátane systémov manažérstva kvality (SMK). V agrosektore, ktorý čelí neustálym výzvam, ako sú klimatické zmeny, požiadavky na udržateľnosť a narastajúca konkurencia, inovácie umožňujú podnikom prispôbiť sa a zostať konkurencieschopnými. Technologické inovácie, majú výrazný vplyv na zlepšenie procesov a postupov. Automatizácia, umelá inteligencia a big data analýza umožňujú presnejšie a rýchlejšie spracovanie údajov, čo vedie k lepšiemu riadeniu kvality. Napríklad, technológie na sledovanie reálneho času umožňujú okamžité

monitorovanie kvality výrobných procesov, identifikáciu odchýlok a ich rýchlu nápravu, čím sa znižuje riziko nezhôd a odpadov. Procesné inovácie vedú k zlepšovaniu efektívnosti a flexibility v rámci SMK. Nové postupy, ako napríklad lean management, zamerané na odstránenie plytvania a zlepšenie hodnotových tokov, môžu byť integrované do existujúcich systémov kvality. Týmto spôsobom inovácie podporujú neustále zlepšovanie a prispievajú k vyššej celkovej výkonnosti organizácie. Inovácie takisto prinášajú zmeny v organizačnej štruktúre a kultúre. Organizačné inovácie môžu zahŕňať nové formy riadenia kvality, ako sú agilné tímy alebo zameranie na holistické riadenie kvality, kde je kvalita vnímaná ako zodpovednosť každého zamestnanca. Toto vedie k vyššiemu zapojeniu a zodpovednosti zamestnancov, čo má priamy pozitívny vplyv na kvalitu produktov a služieb. V súčasnosti sa do popredia dostávajú aj inovatívne prístupy, ktoré integrujú princípy podnikateľskej etiky, spoločenskej zodpovednosti (CSR) a ESG, ktoré menia spôsob, akým podniky pristupujú k riadeniu kvality, pretože zohľadňujú nielen ekonomické, ale aj environmentálne a sociálne faktory. Inovácie v týchto oblastiach pomáhajú podnikom nielen zlepšiť kvalitu produktov, ale aj prispieť k udržateľnému rozvoju, čím sa zvyšuje ich hodnota pre zákazníkov a spoločnosť.

Integrovanie inovácií do systému kvality

Integrácia inovácií do systému manažérstva kvality je nevyhnutná pre zabezpečenie dlhodobej udržateľnosti a úspechu organizácie. Existuje niekoľko metód a nástrojov, ktoré môžu pomôcť podnikom efektívne zavádzať inovácie do svojich systémov kvality. Jednou z kľúčových metód je **prístup PDCA (Plan-Do-Check-Act)**, známy aj ako Demingov cyklus, ktorý umožňuje podnikom systematicky plánovať, implementovať, kontrolovať a zlepšovať inovácie v rámci SMK. PDCA je univerzálny prístup, ktorý sa dá aplikovať na všetky typy inovácií, od technologických po organizačné.

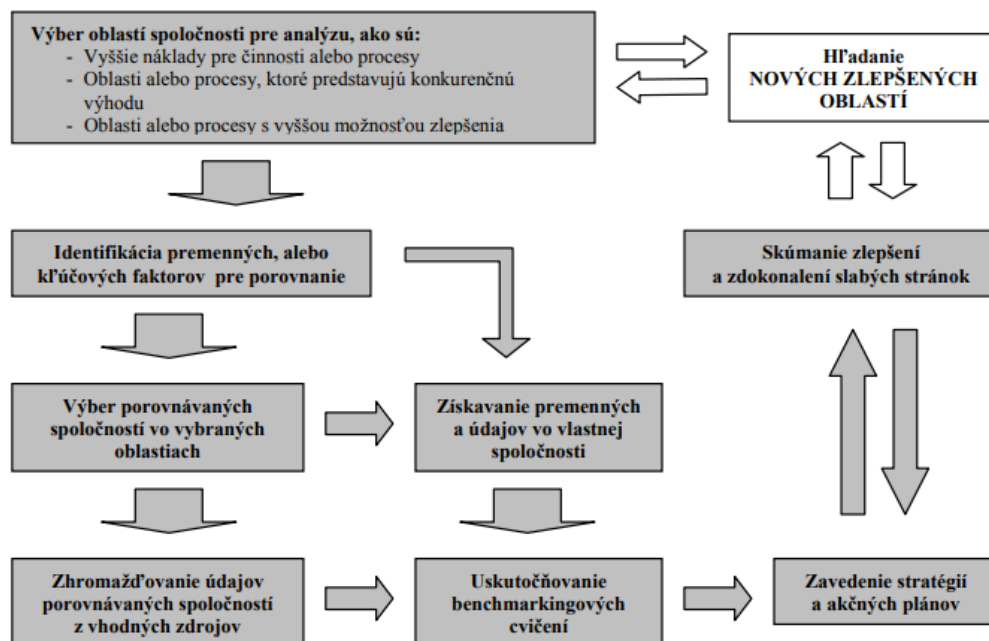
Ďalším dôležitým nástrojom je **Six Sigma**, ktorý sa zameriava na znižovanie variabilít v procesoch a zvyšovanie kvality prostredníctvom štatistických metód. Je to efektívny nástroj na integráciu inovácií do SMK, pretože umožňuje identifikovať a eliminovať príčiny nedostatkov v procesoch a zároveň zlepšovať ich výkonnosť. Ide o spôsob merania kvality, ktorý umožňuje porovnávať rôzne procesy (podľa dosiahnutej úrovne SIGMA ako premenlivosti procesu). Konkrétne ide o projektovo orientovanú metodiku riešenia problémov s využitím štatistických nástrojov. Ako systém zlepšovania kvality je zameraný na zníženie počtu chýb a ich udržanie na nízkej hodnote (tzn. DPMO - Defects per Million Opportunities = 3,4), kde "sigma" označuje písmeno gréckej abecedy σ , ktoré sa používa na vyjadrenie miery premenlivosti veličiny. Úrovně Sigma ukazujú, s akou pravdepodobnosťou sa v procese vyskytne chyba, pričom vyššie úrovne kvality Sigma predstavujú procesy, pri ktorých dôjde s menšou pravdepodobnosťou k chybe, spôsobujúcej nenaplnenie požiadavky zákazníka (napríklad úroveň kvality Sigma 3 je približne 66 800 závad na jeden milión možných, potom úroveň kvality 6 Sigma znamená menej ako 3,4 závady na jeden milión príležitostí urobiť chybu).



Obrázok 2.9 Pravdepodobnosť chyby v závislosti od úrovne SIGMA

Zdroj: FBE, 2024

Inovácie môžu byť taktiež integrované prostredníctvom **benchmarkingu**, ktorý umožňuje organizáciám porovnať svoje procesy a postupy s najlepšimi praktikami v odvetví. Benchmarking pomáha identifikovať oblasti, kde môžu byť zavedené nové inovácie na zlepšenie kvality a efektívnosti.



Obrázok 2.10 Proces benchmarkingu

Zdroj: Sabadka a Kačurák, 2002

Zavádzanie ESG princípov do SMK je tiež inovatívnym prístupom, ktorý sa čoraz viac presadzuje v agrosektore. ESG princípy pomáhajú organizáciám zohľadňovať environmentálne a sociálne aspekty pri rozhodovaní o inováciách, čo vedie k trvalo udržateľnému rastu

a pozitívnemu vplyvu na spoločnosť. Nástroje ako **ESG reporty** a **hodnotenie rizík** sú dôležitými súčasťami tohto procesu.

Riziká spojené s inováciami a spôsoby ich minimalizácie

Zavádzanie inovácií do systému manažérstva kvality prináša so sebou aj určité riziká, ktoré môžu mať negatívny vplyv na organizáciu, ak nie sú správne riadené. Medzi hlavné riziká patria:

1. **Odpor voči zmenám:** Zamestnanci môžu byť odolní voči novým postupom a technológiám, čo môže spomaliť alebo úplne zastaviť zavádzanie inovácií. Tento problém sa dá minimalizovať prostredníctvom efektívnej komunikácie, školení a zapojenia zamestnancov do procesu zmien.
2. **Finančné náklady:** Inovácie často vyžadujú významné investície do nových technológií, školení a infraštruktúry. Ak sú náklady vyššie ako očakávané prínosy, môže to negatívne ovplyvniť finančnú stabilitu organizácie. Pre správne rozhodnutia je dôležitá dôkladná analýza nákladov a prínosov a využitie financovania z externých zdrojov, ako sú dotácie a granty.
3. **Riziko zlyhania:** Nie všetky inovácie sú úspešné a môže sa stať, že nové technológie alebo procesy neprinesú očakávané výsledky. Na minimalizáciu tohto rizika je vhodné testovať inovácie na menšej škále, pred ich plným zavedením.
4. **Komplexnosť riadenia:** Integrovanie inovácií do existujúceho SMK môže zvýšiť komplexnosť riadenia, čo môže viesť k zlyhaniu v koordinácii a kontrolách. Tento problém sa dá riešiť využitím projektového riadenia a jasným rozdelením zodpovedností.

Napriek týmto rizikám inovácie prinášajú aj mnoho príležitostí, ktoré môžu výrazne zlepšiť výkonnosť a konkurencieschopnosť organizácie. Medzi tieto príležitosti patrí zvýšenie efektívnosti, zlepšenie kvality produktov a služieb, prístup na nové trhy a zvýšenie spokojnosti zákazníkov. Taktiež integrácia ESG princípov do SMK môže organizáciám pomôcť získať konkurenčnú výhodu a prispieť k udržateľnému rozvoju.

2.11 Cesta k certifikácii systému manažérstva kvality

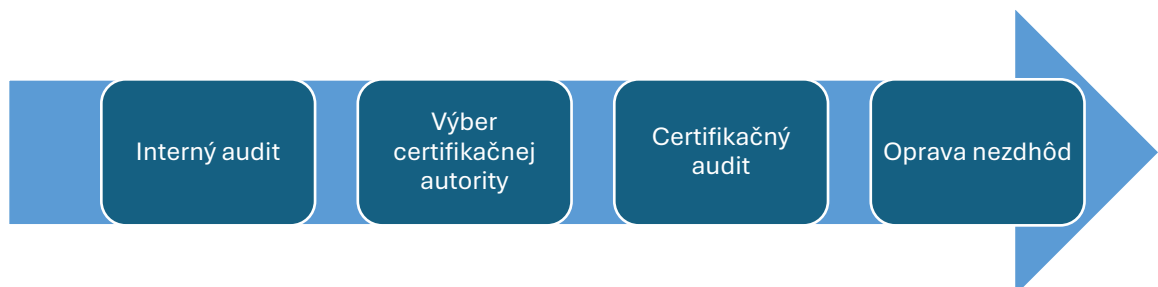
Príprava na certifikáciu

Príprava na certifikáciu systému manažérstva kvality (SMK) je dôležitým krokom pre podniky, ktoré chcú získať formálne uznanie svojich procesov a postupov. Prvým krokom je **analýza súčasného stavu**, ktorá spočíva v zhodnotení existujúcich systémov, procesov a dokumentácie. Cieľom tejto analýzy je identifikovať silné stránky a oblasti, ktoré potrebujú zlepšenie, aby splnili požiadavky konkrétnej normy (napríklad ISO 9001). Po dokončení analýzy nasleduje **stanovenie cieľov** pre certifikáciu. Tieto ciele by mali byť špecifické, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a časovo ohraničené (SMART). Je dôležité, aby boli tieto ciele v súlade so strategickými cieľmi organizácie a zohľadňovali nielen ekonomické, ale aj sociálne

a environmentálne aspekty, čím sa podporí integrácia ESG princípov. V tejto fáze je tiež nevyhnutné zabezpečiť **školenie a vzdelávanie zamestnancov** o požiadavkách normy a o krokoch potrebných na dosiahnutie certifikácie. Vytvorenie tímu pre riadenie kvality, ktorý bude zodpovedný za implementáciu potrebných zmien a prípravu na certifikáciu, je kľúčovým faktorom úspechu.

Proces certifikácie

Proces certifikácie SMK sa zvyčajne skladá z niekoľkých fáz. Pred samotnou certifikáciou je potrebné vykonať interný audit, ktorý zabezpečí, že všetky procesy a postupy sú v súlade s požiadavkami normy. Interný audit slúži ako prípravný krok a umožňuje organizácii identifikovať a napraviť nedostatky pred oficiálnym certifikačným auditom. Nasleduje výber certifikačnej autority. Certifikačná autorita (CA) je nezávislá organizácia, ktorá vykonáva certifikačný audit. Výber správnej CA je dôležitý, pretože certifikát vydaný dôveryhodnou a uznávanou autoritou má väčšiu váhu na trhu. Pri výbere by mala organizácia zohľadniť skúsenosti, odbornú kvalifikáciu a reputáciu. Po výbere nasleduje samotný certifikačný audit, ktorý je rozdelený do dvoch hlavných fáz. Prvá fáza zahŕňa preverenie dokumentácie a plánov, zatiaľ čo druhá fáza zahŕňa overenie implementácie a účinnosti SMK v praxi. Po úspešnom ukončení auditu, ak organizácia splnila všetky požiadavky, získa certifikát. Posledným krokom je oprava nezhôd. Ak počas certifikačného auditu certifikačná autorita identifikuje nezhody, organizácia dostane čas na ich nápravu. Po vykonaní nápravných opatrení môže nasledovať dodatočný audit, ktorý overí, či boli nezhody úspešne vyriešené.



Obrázok 2.11 Proces certifikácie SMK

Zdroj: Vlastné spracovanie

Úloha certifikačnej autority

Certifikačná autorita zohráva kľúčovú úlohu v procese certifikácie. Jej hlavnou úlohou je nezávislé a objektívne hodnotenie, či systém manažérstva kvality v organizácii spĺňa požiadavky príslušnej normy. Certifikačná autorita zabezpečuje, že organizácia dodržiava stanovené normy a poskytuje jej certifikát ako formálne uznanie od tretej (nezávislej) strany. Dôveryhodná certifikačná autorita je zárukou, že certifikát má medzinárodnú platnosť a je uznávaný zákazníkmi, partnermi a regulačnými orgánmi. Certifikácia od renomovanej autority tiež zvyšuje dôveru v organizáciu a môže otvárať dvere k novým obchodným príležitostiam.

Údržba certifikátu

Získanie certifikátu je len prvým krokom. Aby si organizácia udržala certifikát, musí neustále zlepšovať svoj systém manažérstva kvality. Tento kontinuálny proces zahŕňa pravidelné interné audity, monitorovanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti a zavádzanie nápravných a preventívnych opatrení na základe zistení z auditov a spätnej väzby od zákazníkov. Certifikačné authority zvyčajne požadujú pravidelné dohľadové audity, ktoré overujú, či organizácia naďalej spĺňa požiadavky normy. Tieto audity sa vykonávajú zvyčajne raz ročne a sú nevyhnutné pre udržanie platnosti certifikátu. Pri údržbe certifikátu je dôležité, aby organizácia pokračovala v integrácii nových inovácií a ESG princípov do svojho SMK. Týmto spôsobom môže nielen udržať kvalitu svojich procesov a produktov, ale aj prispieť k dlhodobej udržateľnosti a zodpovednému podnikaniu. Neustále zlepšovanie a adaptácia na nové výzvy a trendy sú nevyhnutné pre udržanie konkurencieschopnosti na dynamickom trhu agrosektora.

2,12 Manažérske poradenstvo pri zavádzaní inovácií a certifikácii

Úloha manažérskeho poradcu

Manažérske poradenstvo zohráva kľúčovú úlohu v úspešnom zavádzaní inovácií a certifikácii systémov manažérstva kvality v organizáciách. Manažérsky poradca je odborník, ktorý poskytuje podporu a vedenie počas celého procesu zmeny, pomáha organizáciám identifikovať a prekonať prekážky, ktoré bránia dosiahnutiu stanovených cieľov. V kontexte agrosektora, kde inovácie a kvalita sú kľúčovými faktormi konkurencieschopnosti, sa úloha poradcu stáva ešte dôležitejšou. Poradca prispieva k úspešnému zavádzaniu zmien tým, že poskytuje objektívny pohľad na aktuálny stav organizácie, analyzuje existujúce procesy a navrhuje efektívne riešenia na ich zlepšenie. Jeho cieľom je zabezpečiť, aby zavedené inovácie a certifikácia SMK nielen splnili požiadavky príslušných noriem, ale tiež prispeli k dlhodobej udržateľnosti a konkurencieschopnosti podniku. Dôležitou súčasťou práce poradcu je aj podpora pri zavádzaní princípov spoločenskej zodpovednosti (CSR) a ESG do podnikovej praxe. Tieto princípy sú čoraz viac prepojené so systémami manažérstva kvality, keďže zohľadňujú nielen ekonomické, ale aj environmentálne a sociálne aspekty podnikania.

Fázy poradenského procesu

Poradenský proces je komplexný a prebieha v niekoľkých fázach, pričom každá z nich má svoj význam pre úspešné zavedenie zmien v organizácii.

1. **Analýza:** V prvej fáze poradca vykonáva dôkladnú analýzu súčasného stavu organizácie. Zisťuje silné a slabé stránky existujúcich procesov, identifikuje príležitosti na zlepšenie a potenciálne riziká. Táto analýza zahŕňa nielen technické a procesné aspekty, ale aj kultúrne a organizačné faktory, ktoré môžu ovplyvniť úspech zmien.

2. **Návrh riešení:** Na základe výsledkov analýzy poradca navrhuje konkrétne riešenia a opatrenia, ktoré pomôžu organizácii dosiahnuť stanovené ciele. Tieto riešenia môžu zahŕňať zavedenie nových technológií, zlepšenie existujúcich procesov, školenia zamestnancov alebo zmenu organizačnej štruktúry. V tejto fáze sa tiež stanovujú metriky a KPI, ktoré budú slúžiť na meranie úspešnosti implementovaných zmien.
3. **Implementácia:** V tejto fáze sa navrhnuté riešenia uvádzajú do praxe. Poradca úzko spolupracuje s manažmentom a zamestnancami organizácie, aby zabezpečil hladký priebeh implementácie. Zároveň monitoruje priebeh zmien, poskytuje podporu a rieši prípadné problémy, ktoré môžu počas implementácie vzniknúť.
4. **Hodnotenie:** Po zavedení zmien poradca vykonáva hodnotenie ich efektívnosti a vplyvu na organizáciu. Toto hodnotenie zahŕňa zhodnotenie dosiahnutých výsledkov v porovnaní s pôvodnými cieľmi, identifikáciu úspechov a oblastí na ďalšie zlepšenie. Na základe výsledkov hodnotenia môže poradca navrhnúť ďalšie kroky na optimalizáciu procesov a systémov v organizácii.

Kľúčové kompetencie poradcu

Úspešný manažérsky poradca by mal disponovať širokým spektrom kompetencií, ktoré mu umožnia efektívne plniť svoju úlohu a dosahovať požadované výsledky. Základom sú odborné znalosti, ktoré zahŕňajú nielen technické aspekty týkajúce sa inovácií a systémov manažérstva kvality, ale aj vedomosti o normách, regulačných požiadavkách, trendoch v agro-sektore a princípoch CSR a ESG. Poradca musí byť schopný aplikovať tieto znalosti v konkrétnom kontexte organizácie a poskytovať relevantné odporúčania. Okrem toho dôležitú úlohu zohrávajú jeho komunikačné schopnosti nevyhnutné pre úspešnú spoluprácu s manažmentom a zamestnancami organizácie. Poradca musí vedieť jasne a zrozumiteľne prezentovať svoje analýzy a odporúčania, ako aj viesť diskusie a rokovania. Schopnosť efektívne komunikovať je kľúčová aj pri zvládaní odporu voči zmenám a motivácii zamestnancov. V neposlednom rade je v jeho práci dôležitá schopnosť budovať vzťahy. Dôvera a dobré vzťahy s klientom sú základom úspešného poradenského procesu. Poradca musí byť schopný vytvoriť a udržiavať pozitívne pracovné vzťahy, ktoré podporujú otvorenú komunikáciu a spoluprácu. Taktiež je dôležité, aby poradca vedel budovať vzťahy nielen s manažmentom, ale aj s ostatnými zainteresovanými stranami, ako sú certifikačné authority, dodávatelia a zákazníci.

2.13 Spoločenská zodpovednosť v podnikaní a ESG ako nástroje zvyšovania kvality v agro-sektore

Spoločenská zodpovednosť v podnikaní (CSR)

Spoločenská zodpovednosť v podnikaní (Corporate social responsibility - CSR) je koncept, ktorý predpokladá, že podniky by mali byť zodpovedné nielen za svoje ekonomické výsledky, ale aj za svoje sociálne a environmentálne vplyvy. Koncept sa zakladá na princípe, že podniky by mali prispievať k udržateľnému rozvoju a blahu spoločnosti ako „korporátni občania“ ktorý za to že používajú zdroje (finančné, materiálne, ľudské) realizujú aktivity v prospech

dotknutých osôb (zainteresovaných strán) ktorými sú nie len vlastníci, ale aj zamestnanci, dodávatelia, odberatelia, verejnosť, vláda a ostatné osoby ktoré sú konaním podniku akokoľvek dotknuté.

Definícia a teória zodpovednosti vychádza z toho, že podniky majú tri základné povinnosti: ekonomickú, sociálnu a environmentálnu. Tento prístup, známy ako tripple bottom line (TBL), zdôrazňuje potrebu dosahovať rovnováhu medzi ziskom, ľuďmi a planétou prostredníctvom realizácie nie len ekonomicky, ale aj sociálne a environmentálne zameraných aktivít. CSR prístupy pomáhajú podnikom zlepšovať svoje vzťahy so zainteresovanými stranami, zvyšovať reputáciu a dosahovať dlhodobú udržateľnosť.

Výhody a prínosy realizácie CSR pre podnik zahŕňajú zvýšenie dôveryhodnosti medzi zákazníkmi a partnermi, zlepšenie vzťahov so zamestnancami, prístup k novým trhom a zlepšenie finančnej výkonnosti. V agrosectore je CSR obzvlášť dôležité, pretože podniky často priamo ovplyvňujú životné prostredie a miestne komunity. CSR v agrosectore špecificky zahŕňa opatrenia na znižovanie environmentálnych vplyvov, podporu miestnych komunít a zabezpečenie udržateľného hospodárenia.

Reportovanie spoločenskej zodpovednosti je dôležitým nástrojom pre transparentnosť a zodpovednosť, predovšetkým v kontexte nastupujúcej povinnosti nefinančného reportingu zavádzanej Európskou komisiou. V súlade s požiadavkami EK podniky zverejňujú informácie o svojich CSR aktivitách a výsledkoch, čím preukazujú svoj záväzok k zodpovednému podnikaniu. Reporty bývajú spracované samostatne alebo sú často súčasťou širších ESG správ, v prípade menej pripravených podnikov aj súčasťou ročných správ a pomáhajú podnikom získať dôveru investorov a ďalších zainteresovaných strán.

Etika v podnikaní a etické kódexy

Etika v podnikaní je súbor princípov a hodnôt, ktoré usmerňujú správanie podniku a jeho Etika v podnikaní je súbor princípov a hodnôt, ktoré usmerňujú správanie podniku a jeho zamestnancov. V agrosectore, kde podniky často čelia etickým dilemám týkajúcim sa životného prostredia, zvierat a ľudských práv, je etické správanie zásadné pre dlhodobú udržateľnosť. V tejto súvislosti je užitočná formalizácia etických postojov podniku prostredníctvom špecifických dokumentov.

Etické kódexy sú formálne dokumenty, ktoré definujú očakávané správanie zamestnancov a vedenia podniku. Kódexy nemajú predpísaný obsah ani formu. Najčastejšie majú formu etikého kódexu a code of conduct, alebo kódexu správania. Zatiaľ čo etický kódex definuje základné hodnoty a princípy, ktorými sa podnik riadi, kódex správania sa zameriava na konkrétne pravidlá a normy správania. Typická štruktúra etikého kódexu zahŕňa úvodné vyhlásenie, základné princípy a hodnoty, konkrétne pokyny pre správanie a postupy pri riešení etických dilemat. Rozdiel medzi nimi spočíva v tom, že etický kódex je viac všeobecný a zameraný na hodnoty, zatiaľ čo kódex správania poskytuje konkrétne pokyny na každodenné rozhodovanie. Formalizácia etických princípov je dôležitá pre zabezpečenie toho, aby etika bola integrovaná do všetkých aspektov podnikania. Etické kódexy by mali byť prepojené

s inými podnikateľskými dokumentmi, ako sú pracovné zmluvy a interné predpisy, aby sa zabezpečilo, že etické správanie je povinnosťou pre všetkých zamestnancov.

ESG (Environmental, Social, Governance)

ESG je skratka pre environmentálne, sociálne a riadiace (governance) faktory, ktoré sa stali kľúčovými ukazovateľmi udržateľnosti a etiky v podnikaní. ESG sa prekrýva s CSR, ale je špecifickejší v tom, že sa zameriava na merateľné a hodnotené kritériá (KPI). Napojenie ESG na CSR je prirodzené, keďže obe koncepcie sa zameriavajú na zodpovedné podnikanie a udržateľnosť. ESG však prináša štruktúrovanejší prístup a umožňuje lepšie hodnotenie a porovnávanie podnikov podľa ich výkonnosti v týchto oblastiach.

ESG je koncept silne napojený na Green Deal a Green Bonds, iné nástroje Európskej komisie, ako sú nové požiadavky na nefinančné reportovanie, zdôrazňuje rastúci význam ESG. Green Deal stanovuje ambiciózne ciele na dosiahnutie klimatickej neutrality, zatiaľ čo Green Bonds poskytujú finančné prostriedky pre ekologické projekty. Nariadenia o nefinančnom reportingu vyžadujú, aby podniky zverejňovali informácie o svojich ESG aktivitách, čo podporuje väčšiu transparentnosť a zodpovednosť. Dosiahnutie určitej úrovne KPI stanovených v rámci ESG sa stáva nevyhnutnosťou pri čerpaní finančných prostriedkov nie len z dotačných prostriedkov Európskej únie, ale aj financií súkromných investorov a bánk. Čoraz viac bánk napríklad od žiadateľov o úver požaduje detailné reportovanie ich ESG cieľov prostredníctvom striktné stanovených KPI.

Nastavenie KPI je teda pre ESG je kľúčovým krokom. Typické ESG ciele pre podniky v môžu zahŕňať znižovanie emisií skleníkových plynov, zlepšovanie pracovných podmienok, podporu biodiverzity a zvyšovanie transparentnosti riadenia. Na meranie pokroku v týchto oblastiach sa používajú špecifické KPI, ktoré umožňujú sledovať a vyhodnocovať efektívnosť ESG stratégií. Typické ESG aktivity v agrosektore môžu zahŕňať znižovanie používania chemikálií, zlepšovanie pracovných podmienok pre zamestnancov a transparentné riadenie. Tieto aktivity nielen prispievajú k zlepšeniu kvality a udržateľnosti podniku, ale tiež zvyšujú jeho atraktivitu pre investorov a spotrebiteľov, ktorí čoraz viac vyhľadávajú zodpovedné a udržateľné produkty a služby.

Implementácia manažérskeho poradenstva a spoločenskej zodpovednosti prostredníctvom ESG prístupov predstavuje komplexný a efektívny nástroj na zvyšovanie kvality a udržateľnosti v agrosektore. Tieto prístupy nielenže podporujú konkurencieschopnosť podnikov, ale aj zabezpečujú ich dlhodobú prosperitu v stále náročnejšom podnikateľskom prostredí.

Záver

Inovácie a certifikácia systémov kvality sú zásadné pre úspech a konkurencieschopnosť podnikov v agrosektore. Inovácie zahŕňajú technologické, procesné, produktové a organizačné zlepšenia, ktoré umožňujú zlepšiť výkonnosť a efektívnosť. Certifikácia, na druhej strane, poskytuje formálny rámec a normy na zabezpečenie a zlepšovanie kvality produktov a služieb. Napríklad normy ako ISO 9001 a ISO 22000 ponúkajú jasné požiadavky na implementáciu a udržiavanie kvality, čo je v regulovanom prostredí agrosektora kľúčové. Integrácia inovácií

do systémov manažérstva kvality umožňuje podnikom prispôbiť sa novým výzvam a optimalizovať svoje procesy. Zavedenie inovácií môže zlepšiť efektivitu, znížiť náklady a prispieť k vyššej kvalite. Je však dôležité správne riadiť potenciálne riziká a využiť príležitosti, ktoré inovácie prinášajú.

Certifikácia systémov kvality, vrátane prípravy a procesu certifikácie, je kľúčová pre zabezpečenie vysokej úrovne kvality. Udržanie certifikátu si vyžaduje neustále zlepšovanie a dodržiavanie stanovených normatívnych požiadaviek. V tejto súvislosti významnú úlohu zohráva manažérske poradenstvo. Poradcovia poskytujú odbornú pomoc pri analýze, návrhu riešení, implementácii a hodnotení efektivity. Ich kompetencie v oblasti odborných znalostí, komunikácie a budovania vzťahov sú nevyhnutné pre úspech týchto procesov. Certifikácia systémov manažérstva kvality prináša množstvo výhod. Poskytuje podnikom formálny rámec pre zabezpečenie kvality a plnenie regulačných požiadaviek, čo zvyšuje dôveru zákazníkov a zlepšuje konkurencieschopnosť. Certifikácia tiež prispieva k zníženiu rizík, optimalizácii procesov a zvýšeniu efektívnosti. Pre agrosektor, ktorý je podrobený prísny normám a kontrolám, je certifikácia nevyhnutná pre zachovanie kvality a bezpečnosti produktov.

Budúcnosť inovácií v agrosektore bude charakterizovaná ďalším rozvojom digitálnych technológií, ako sú Internet vecí (IoT), umelá inteligencia (AI) a big data. Tieto technológie umožnia lepšie monitorovanie a riadenie poľnohospodárskych procesov, čo prispeje k vyššej efektivite a udržateľnosti. Očakáva sa, že zameranie na udržateľné praktiky a ekologické prístupy bude pokračovať. Implementácia precízneho poľnohospodárstva a zelených technológií pomôže minimalizovať environmentálny dopad a podporiť biodiverzitu. V tejto súvislosti sú spoločenská zodpovednosť a ESG (environmentálne, sociálne a správne faktory) čoraz dôležitejšie koncepty vo všetkých sektoroch, agrosektor nevynímajúc. Tieto prístupy pomáhajú podnikom zvyšovať kvalitu a udržateľnosť ich činností a prispievajú k ich pozitívnemu vplyvu na spoločnosť a životné prostredie. Je možné predpokladať, že regulačné a legislatívne zmeny, ako napríklad rastúci dôraz na nefinančné reportovanie a ESG kritériá, budú pokračovať a výrazne zasiahnu aj do formovania agrosektora. Podniky budú musieť adaptovať svoje stratégie a procesy, aby splnili nové požiadavky a zachovali svoju konkurencieschopnosť.

Odporúčania

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené konkrétne odporúčania pre agropodniky na Slovensku, ktoré sa zameriavajú na kľúčové aspekty ich rozvoja a zlepšenia. Tabuľka 2 pokrýva oblasti od zavádzania moderných technológií, cez certifikáciu a manažérske systémy kvality, až po integráciu spoločenskej zodpovednosti a ESG kritérií. Zohľadňuje tiež ekologické a udržateľné praktiky, podporu výskumu a inovácií, a dôležitosť otvorenej komunikácie a transparentnosti so zákazníkmi. Tieto odporúčania sú navrhnuté tak, aby pomohli agropodnikom optimalizovať svoje operácie, zvýšiť konkurencieschopnosť a prispieť k dlhodobej udržateľnosti v sektore.

Tabuľka 2.3 Súhrn odporúčaní pre agropodniky

1. Zavádzanie inovácií	2. Certifikácia a manažérske systémy kvality	3. Spoločenská zodpovednosť a ESG	4. Ekologické a udržateľné praktiky	5. Podpora výskumu a inovácií	6. Komunikácia a transparentnosť
<p>Investícia do technológií - Agropodniky na Slovensku by mali investovať do moderných technológií, ako sú Internet vecí (IoT), umelá inteligencia (AI) a big data. Tieto technológie umožňujú lepšie monitorovanie plodín, optimalizáciu zavažovania, predikciu výnosov a efektívnejšie riadenie zásob. Príkladom môže byť využitie senzora na sledovanie vlhkosti pôdy alebo AI na predikciu chorôb rastlín.</p>	<p>Implementácia systémov kvality- Agropodniky by mali implementovať a udržiavať manažérske systémy kvality, predovšetkým podľa noriem ako ISO 9001 a ISO 22000. Tieto normy pomáhajú zabezpečiť konzistentnú kvalitu produktov a služieb a spĺňať regulátorne požiadavky, čo je kľúčové pre prístup na zahraničné trhy.</p>	<p>Implementácia princípov CSR- Podniky by mali integrovať spoločenskú zodpovednosť do svojej podnikovej stratégie. To zahŕňa etické praktiky v obchodovaní, podporu miestnych komunit, dodržiavanie pracovných práv a environmentálnych štandardov. Realizácia CSR zvyšuje dôveru zákazníkov a prispieva k pozitívnemu imidžu podniku.</p>	<p>Zelené technológie a obaly- Podporovať používanie ekologických technológií a materiálov, vrátane udržateľných obalov a metód znižovania odpadu. Implementácia ekologických riešení pomáha minimalizovať negatívny dopad na životné prostredie a zlepšuje udržateľnosť.</p>	<p>Partnerstvo s inštitúciami- Podporovať partnerstvo s výskumnými a vzdelávacími inštitúciami, ktoré môžu poskytnúť nové poznatky a technológie. Tieto partnerstvá môžu prispieť k rozvoju nových riešení a zlepšeniu konkurencieschopnosti podnikov.</p>	<p>Komunikácia so zákazníkmi- Zabezpečiť otvorenú a transparentnú komunikáciu so zákazníkmi o praktikách a politikách kvality, CSR a ESG. Zákazníci ocenia informácie o tom, ako podnik prispieva k udržateľnosti a spoločenským hodnotám.</p>
<p>Precízne poľnohospodárstvo - Implementácia precízneho poľnohospodárstva, ktoré využíva geoinformačné systémy (GIS) a drony, môže pomôcť optimalizovať aplikáciu hnojív a pesticídov, čím</p>	<p>Certifikácia a audit- Zabezpečiť pravidelné audity a interné kontroly na udržanie certifikácie. Je dôležité pravidelne prehodnocovať a aktualizovať systémy kvality podľa aktuálnych</p>	<p>Dodržiavanie ESG kritérií- Agropodniky by mali tiež sledovať a implementovať ESG kritériá. To zahŕňa zameranie sa na environmentálne udržateľné praktiky, ako sú znižovanie emisií, efektívne</p>	<p>Efektívne využívanie zdrojov- Optimalizovať využívanie vody, energie a pôdy. Investovať do technológií, ktoré umožňujú efektívnejšie využívanie prírodných zdrojov, čím sa znižujú náklady</p>	<p>Prístup k fondom a dotáciám- Využívať dostupné fondy a dotácie na podporu inovácií a udržateľných praktík. Mnohé programy a iniciatívy poskytujú finančné prostriedky na podporu</p>	<p>Propagácia ekologických a etických iniciatív- Aktívne propagovať ekologické a etické iniciatívy podniku. Transparentná komunikácia o úsilí v oblasti udržateľnosti a spoločenskej zodpovednosti môže zvýšiť</p>

<p>sa znížia náklady a minimalizuje environmentálny dopad. Tento prístup zvyšuje efektívnosť a podporuje udržateľnosť.</p>	<p>potrieb a regulácií. Dôraz na neustále zlepšovanie pomáha udržiavať vysoké štandardy kvality.</p>	<p>využívanie zdrojov a ochrana biodiverzity. Sociálne faktory, ako sú pracovné podmienky a komunitná angažovanosť, a správne riadenie, vrátane transparentnosti a etických postupov, sú tiež kľúčové.</p>	<p>a minimalizuje environmentálny dopad.</p>	<p>technologických inovácií a ekologických projektov.</p>	<p>reputáciu podniku a prilákať zákazníkov, ktorí preferujú zodpovedné podniky.</p>
<p>Výskum a vývoj - Podporovať výskum a vývoj nových produktov a technológií, vrátane biologických a genetických zlepšení plodín a zvierat. Spolupráca s výskumnými inštitúciami a univerzitami môže priniesť nové inovácie, ktoré zlepšia konkurencieschopnosť a efektívnosť.</p>	<p>Školenie zamestnancov- Investovať do školenia zamestnancov v oblasti systémov kvality a bezpečnosti potravín. Kvalifikovaní zamestnanci sú kľúčoví pre implementáciu a udržiavanie systémov kvality, čo prispieva k celkovému zlepšeniu výkonu podniku.</p>	<p>Príprava na nefinančné reportovanie- Zabezpečiť, aby podniky boli pripravené na nefinančné reportovanie, ktoré je plánované ako povinnosť. To znamená zaviesť systémy na monitorovanie a reportovanie ESG údajov a aktivít. Transparentné reportovanie prispieva k dôvere investorov a zákazníkov a zabezpečuje súlad s legislatívnymi požiadavkami.</p>	<p>Ochrana biodiverzity- Implementovať opatrenia na ochranu biodiverzity, ako je zachovanie prirodzených biotopov a podpora diverzity plodín. Udržanie biodiverzity podporuje zdravie pôdy a zvyšuje odolnosť voči škodcom a chorobám.</p>		

Zdroj: Vlastné spracovanie

Implementácia týchto odporúčaní pomôže agropodnikom na Slovensku zlepšiť ich konkurencieschopnosť, efektívnosť a udržateľnosť, čím prispieje k ich dlhodobému úspechu a pozitívnemu vplyvu na životné prostredie a spoločnosť.

3 INOVATÍVNE PRÍSTUPY MARKETINGU APLIKOVANÉ V RIADENÍ KVALITY

3.1 Úvod do marketingu a riadenia kvality

Marketing a riadenie kvality sú kľúčovými oblasťami, ktoré zohrávajú zásadnú úlohu v úspechu každej organizácie. Hoci sa na prvý pohľad môžu zdať odlišné, ich prepojenie je nevyhnutné pre vytvorenie a udržanie konkurenčnej výhody na trhu. Tento text vám poskytne prehľad o základných pojmoch v marketingu a riadení kvality a ukáže, ako tieto dve oblasti spolu úzko súvisia.

Čo je marketing?

Marketing je komplexný proces, ktorý zahŕňa všetko, čo organizácia robí na to, aby prilákala a udržala zákazníkov. Zatiaľ čo reklama je dôležitou súčasťou marketingu, nejde o jeho jedinou zložku. Marketing zahŕňa celý rad aktivít, vrátane tvorby produktov, cenovej politiky, distribúcie, propagácie a komunikácie so zákazníkmi. Cieľom marketingu je vytvárať hodnotu pre zákazníkov a uspokojovať ich potreby efektívnym a inovatívnym spôsobom.

Riadenie kvality: Ako dosiahnuť výnimočný produkt

Riadenie kvality je systematický prístup k zabezpečeniu, že produkty a služby spĺňajú stanovené štandardy a očakávania zákazníkov. Základné princípy riadenia kvality zahŕňajú sledovanie kvality produktov počas celého výrobného procesu, zavádzanie štandardizovaných postupov, školenie zamestnancov a neustále zlepšovanie. Kvalita produktu je kľúčovým faktorom úspechu na trhu, pretože ovplyvňuje spokojnosť zákazníkov a ich lojalitu.

Prepojenie marketingu a kvality

Marketing a kvalita sú neoddeliteľne prepojené. Kvalitný produkt je základom úspešného marketingu, pretože bez neho ani najlepšia marketingová stratégia nedokáže prilákať a udržať zákazníkov. Na druhej strane, marketing zohráva kľúčovú úlohu v tom, aby sa o kvalitnom produkte dozvedeli správni zákazníci. Spoločnosti, ktoré dokážu efektívne prepojiť marketing a kvalitu, sú schopné vytvoriť silnú značku a udržať si konkurenčnú výhodu na trhu.

Kľúčové pojmy v marketingu

Segmentácia trhu

Definícia: Segmentácia trhu je proces rozdelenia širšieho trhu na menšie, homogénne skupiny zákazníkov, ktorí majú podobné potreby, charakteristiky alebo správanie. Cieľom segmentácie je prispôbiť marketingové stratégie konkrétnym segmentom, aby boli efektívnejšie.

Príklady:

- **Demografická segmentácia:** Rozdelenie trhu podľa veku, pohlavia, príjmu alebo vzdelania. Napríklad výrobca hračiek môže segmentovať trh na deti, rodičov a starých rodičov.

- **Geografická segmentácia:** Rozdelenie trhu na základe geografickej lokácie. Napríklad reťazec rýchleho občerstvenia môže prispôbiť svoje menu podľa regionálnych preferencií, ako sú korenisté jedlá v Mexiku a jemnejšie jedlá v Európe.

Cieľový trh

Definícia: Cieľový trh je konkrétny segment trhu, na ktorý je zameraná marketingová stratégia a ktorý firma považuje za najvýhodnejší pre svoje produkty alebo služby.

Príklady:

- **Luxusné automobily:** Cieľovým trhom môžu byť osoby s vysokým príjmom, ktoré hľadajú prestížne vozidlá.
- **Školské potreby:** Cieľovým trhom môžu byť rodičia detí vo veku školákov alebo samotní študenti.

Pozicionovanie

Definícia: Pozicionovanie je proces vytvorenia určitej predstavy o produkte alebo značke v mysliach cieľového trhu. Cieľom je odlíšiť sa od konkurencie a zabezpečiť, aby zákazníci vnímali produkt alebo značku podľa želaných vlastností.

Príklady:

- **Apple:** Pozicionuje svoje produkty ako prémiové a inovatívne, s dôrazom na dizajn a používateľský zážitok.
- **Volvo:** Pozicionuje svoje automobily ako bezpečné a spoľahlivé, s dôrazom na rodinnú bezpečnosť.

Marketingový mix (4P)

Definícia: Marketingový mix, známy aj ako 4P, je súbor nástrojov, ktoré firmy používajú na dosiahnutie svojich marketingových cieľov. Tieto štyri základné prvky sú produkt, cena, miesto (distribúcia) a propagácia.

Príklady:

- **Produkt:** Typ výrobku alebo služby, ich vlastnosti a kvalita. Napríklad smartfón môže mať rôzne funkcie ako vysoké rozlíšenie kamery, dlhú výdrž batérie a podobne.
- **Cena:** Cena, za ktorú je produkt predávaný. Môže zahŕňať stratégie ako zľavy, prémiové ceny alebo cenové ponuky.
- **Miesto (Distribúcia):** Kanály, cez ktoré je produkt dostupný zákazníkom. Napríklad výrobca športového oblečenia môže predávať svoje produkty cez maloobchodné predajne, online obchody alebo veľkoobchod.
- **Propagácia:** Spôsoby, ako firma komunikuje s cieľovým trhom a presvedča ho, aby kúpil produkt. Môže zahŕňať reklamu, public relations, osobný predaj a propagačné akcie.

Branding

Definícia: Branding je proces vytvárania a správy značky, ktorá zahŕňa meno, logo, dizajn a hodnoty, ktoré firma chce komunikovať. Cieľom je vytvoriť si silnú a rozpoznateľnú identitu na trhu.

Príklady:

- **Nike:** Je známa svojím charakteristickým logom "Swoosh" a sloganu "Just Do It", ktoré vytvárajú silný emocionálny spoj s výkonom a športovým duchom.
- **McDonald's:** Je známy svojím zlatým oblúkom a červenou a žltou farebnou schémou, ktoré sú spojené s rýchlym občerstvením a rodinnou atmosférou.

Hodnota pre zákazníka

Definícia: Hodnota pre zákazníka je vnímaný prínos, ktorý zákazník získa z produktu alebo služby v porovnaní s jeho cenou. Zákazníci posudzujú, či je cena odôvodnená benefitmi, ktoré produkt ponúka.

Príklady:

- **Apple iPhone:** Zákazníci vnímajú vysokú hodnotu v kvalite, dizajne a ekosystéme produktov Apple, čo odôvodňuje vyššiu cenu.
- **Walmart:** Ponúka nízke ceny na široký sortiment produktov, čo vytvára hodnotu pre zákazníkov, ktorí hľadajú úspory.

Distribučné kanály

Definícia: Distribučný kanál je cesta, ktorou produkt prechádza od výrobcu k zákazníkovi. Môže zahŕňať priame predaje, maloobchod, veľkoobchod alebo online distribúciu.

Príklady:

- **Amazon:** Predáva produkty priamo zákazníkovi cez svoju online platformu, poskytujúc rôzne možnosti doručenia.
- **Kamenné obchody:** Môžu nakupovať produkty od výrobcov a predávať ich v kamenných predajniach.

Marketingový prieskum

Definícia: Marketingový prieskum je proces zberu a analýzy údajov o trhu, zákazníkoch a konkurencii. Cieľom je získať cenné informácie na podporu rozhodovania o marketingových stratégiách.

Príklady:

- **Prieskum spokojnosti zákazníkov:** Firmy môžu vykonávať prieskumy spokojnosti, aby pochopili, ako zákazníci hodnotia ich produkty a služby a kde sú možnosti na zlepšenie.
- **Analýza konkurencie:** Firmy môžu skúmať konkurenciu, aby zistili, aké produkty a stratégie používajú a ako sa môžu odlíšiť.

Sociálne médiá

Definícia: Sociálne médiá sú platformy a nástroje, ktoré firmy používajú na komunikáciu so zákazníkmi a propagáciu svojich produktov alebo služieb. Sociálne médiá umožňujú interakciu so zákazníkmi v reálnom čase a sú dôležitým kanálom pre budovanie značky.

Príklady:

- **Facebook:** Firmy môžu využívať reklamy na Facebooku na zacielenie na konkrétne demografické skupiny.
- **Instagram:** Firmy môžu využívať vizuálny obsah na propagáciu svojich produktov, napríklad prostredníctvom influencerov.

Online marketing

Definícia: Online marketing zahŕňa všetky aktivity, ktoré firmy vykonávajú na propagáciu svojich produktov alebo služieb na internete. Zahŕňa rôzne formy digitálnej reklamy, ako sú PPC (pay-per-click), SEO (optimalizácia pre vyhľadávače), e-mail marketing a obsahový marketing.

Príklady:

- **Google AdWords:** Firmy môžu používať PPC reklamy na Google, aby prilákali návštevníkov na svoje webové stránky.
- **SEO:** Firmy optimalizujú svoje webové stránky pre vyhľadávače, aby sa zobrazovali vyššie vo výsledkoch vyhľadávania a prilákali viac návštevníkov.

Marketingová stratégia

Definícia: Marketingová stratégia je plán, ktorý definuje, ako firma dosiahne svoje marketingové ciele. Zahŕňa výber cieľového trhu, pozicionovanie, marketingový mix a rozpočet.

Príklady:

- **Rýchly rast:** Firma sa môže rozhodnúť pre stratégiu rýchleho rastu, kde investuje značné prostriedky do marketingu a reklamy s cieľom rýchlo získať trhovú podiel.
- **Diferenciácia:** Firma sa môže rozhodnúť pre stratégiu diferenciácie, kde sa snaží odlíšiť svoje produkty alebo služby od konkurencie prostredníctvom jedinečných vlastností alebo kvality.

Zhrnutie

Marketing a riadenie kvality sú dva prepojené aspekty podnikania, ktoré spolu zohrávajú kľúčovú úlohu v dosahovaní úspechu na trhu. Úspešné firmy rozumejú potrebám svojich zákazníkov, ponúkajú vysokokvalitné produkty a efektívne komunikujú svoje hodnoty a výhody prostredníctvom cielených marketingových aktivít. Dôležité je, aby tieto dva procesy spolupracovali a navzájom sa podporovali, čím sa zabezpečí dlhodobá spokojnosť zákazníkov a udržateľný rast firmy.

3.2 Tradičné a inovatívne prístupy v marketingu

Úvod

Marketing je dynamická disciplína, ktorá sa neustále vyvíja. Tradičné marketingové metódy, ako sú reklamy v televízii, rozhlase, tlači, letáky alebo výstavy, sa používajú už celé desaťročia a zohrávajú významnú úlohu v marketingových stratégiách firiem. Avšak, s príchodom digitálneho veku sa marketing výrazne zmenil a rozšíril o nové, inovatívne prístupy. Tento text skúma oba tieto svety – tradičné metódy, ktoré položili základy marketingu, a moderné, inovatívne prístupy, ktoré sú dnes čoraz viac preferované.

Tradičné prístupy v marketingu

1. Reklama v médiách

Reklama v médiách je jedným z najstarších a najrozšírenejších spôsobov, ako firmy propagujú svoje produkty a služby.

Televízia:

Televízna reklama má dlhú históriu ako účinný spôsob oslovenia širokej verejnosti. Napríklad reklama na Coca-Colu počas Super Bowlu je klasickým príkladom toho, ako veľké značky využívajú televíziu na masívny zásah. Televízna reklama umožňuje osloviť veľké množstvo ľudí naraz, čo je obzvlášť účinné pri uvádzaní nových produktov na trh.

Rádio:

Rádiová reklama je ďalšou tradičnou formou marketingu. Je obzvlášť obľúbená medzi miestnymi podnikmi, ktoré chcú prilákať zákazníkov v konkrétnych oblastiach. Napríklad miestna kaviareň môže prostredníctvom rádiových spotov informovať o svojich denných ponukách a špeciálnych akciách. Rádiová reklama je často považovaná za cenovo dostupnejšiu alternatívu k televízii, no jej dosah je obmedzený na miestnych poslucháčov.

Tlač:

Noviny a časopisy boli po celé desaťročia hlavným médiom pre reklamu. Firmy využívali tlačené médiá na propagáciu svojich produktov, služieb a značiek. Napríklad módne značky často investovali do inzercii v módnych časopisoch, aby oslovili špecifické cieľové publikum. Avšak, s poklesom čítanosti tlačených médií v prospech digitálnych platforiem, sa účinnosť tlačenej reklamy znížila.

2. Direct Mail

Poštové zásielky:

Direct mail alebo poštové zásielky sú priamou formou komunikácie so zákazníkom, kde firmy posielajú katalógy, letáky, prieskumy alebo iné propagačné materiály priamo do domácností alebo kancelárií. Napríklad banky môžu zasielať svojim zákazníkom ponuky na nové produkty, ako sú kreditné karty alebo úverové produkty. Hoci direct mail môže byť personalizovaný

a zameraný na konkrétnych zákazníkov, jeho nevýhodou sú vysoké náklady na tlač a distribúciu.

3. Výstavy a veľtrhy

Fyzická prezentácia:

Výstavy a veľtrhy sú tradičné metódy, ktoré umožňujú firmám prezentovať svoje produkty a služby priamo cieľovej skupine. Napríklad automobilky často organizujú svoje stánky na veľtrhoch, kde môžu potenciálnym zákazníkom predviesť nové modely áut, diskutovať o technických parametroch a získať spätnú väzbu priamo od spotrebiteľov. Tento prístup je mimoriadne účinný na budovanie osobných vzťahov so zákazníkmi a zvyšovanie povedomia o značke.

4. Personalizovaná reklama

Reklamné letáky:

Letáky sú jedným z najstarších nástrojov personalizovanej reklamy. Môžu byť distribuované v obchodoch alebo posielané poštou a často sú prispôbované konkrétnym lokalitám alebo demografickým skupinám. Napríklad lokálny obchod s potravinami môže posilať letáky s aktuálnymi zľavami do okolitých domácností. Hoci letáky môžu byť efektívnym spôsobom, ako osloviť miestnych zákazníkov, ich výroba a distribúcia sú nákladné a výsledky často ťažko merateľné.

Nevýhody tradičných metód

Tradičné marketingové metódy, hoci boli dlho efektívne, dnes čelia niekoľkým významným výzvam.

1. **Vysoké náklady:** Televízna reklama, tlačové inzeráty a direct mail môžu byť veľmi nákladné. V prípade televíznej reklamy sa náklady môžu vyšplhať do miliónov dolárov, najmä ak sa reklama vysiela počas populárnych programov, ako je Super Bowl. Okrem nákladov na vysielanie je potrebné zohľadniť aj náklady na produkciu reklamy.
2. **Obmedzená merateľnosť:** Meranie účinnosti tradičných metód je často zložitú. Napríklad, zatiaľ čo počet ľudí, ktorí videli televíznu reklamu, možno odhadnúť, je ťažké presne určiť, koľko z nich bolo skutočne ovplyvnených a následne urobilo nákup.
3. **Znižujúca sa efektívnosť:** S rastúcim využívaním digitálnych technológií a internetu tradičné metódy často strácajú svoj dosah. Mnoho spotrebiteľov dnes ignoruje tlačené inzeráty, prechádza cez reklamy v televízii pomocou nahrávacích zariadení alebo jednoducho nepočúva rádiové reklamy.

Inovatívne prístupy v marketingu

1. Digitálny marketing

SEO (Optimalizácia pre vyhľadávače): SEO je proces optimalizácie webových stránok tak, aby sa zobrazovali na vyšších pozíciách vo výsledkoch vyhľadávania na Google alebo iných vyhľadávačoch. Napríklad e-commerce stránky investujú do SEO, aby sa ich produkty zobrazovali na prvých miestach vo výsledkoch vyhľadávania, čím zvyšujú pravdepodobnosť, že ich potenciálni zákazníci nájdu a zakúpia.

PPC (Pay-Per-Click): PPC reklamy sú ďalšou efektívnou formou digitálneho marketingu, kde inzerenti platia za každý klik na svoju reklamu. Tieto reklamy sa zobrazujú vo vyhľadávačoch alebo na sociálnych sieťach. Napríklad Google Ads alebo reklamy na Facebooku umožňujú firmám cieľiť na konkrétne publikum na základe ich záujmov, veku, pohlavia alebo iných demografických údajov.

2. Sociálne médiá

Influencer marketing: Influencer marketing je moderný prístup, kde firmy spolupracujú s influencermi – osobami s veľkým počtom sledovateľov na sociálnych sieťach ako Instagram alebo TikTok. Títo influenceri propagujú produkty alebo služby svojim sledovateľom. Napríklad módné značky často spolupracujú s influencermi, aby získali pozornosť a dôveru mladšieho publika, ktoré sa výrazne spolieha na odporúčania od ľudí, ktorých sleduje.

Virálne kampane: Virálne kampane sú kampane, ktoré sa rýchlo šíria na sociálnych sieťach. Príkladom je virálne video alebo hashtag, ktorý sa stane trendom. Ak je kampaň úspešná, môže priniesť obrovskú viditeľnosť značke za relatívne nízke náklady.

3. Content marketing

Blogy a články: Content marketing zahŕňa tvorbu a zdieľanie hodnotného obsahu, ktorý priťahuje

a angažuje cieľovú skupinu. Napríklad spoločnosti ako HubSpot vytvárajú blogy a e-knihy, ktoré pomáhajú používateľom riešiť problémy a zároveň propagujú ich produkty a služby. Týmto spôsobom si firmy budujú dôveru a autoritu v očiach svojich zákazníkov.

Video marketing: Video obsah je jednou z najpopulárnejších foriem content marketingu. Firmy vytvárajú videá, ktoré môžu byť vzdelávacie, zábavné alebo informujúce. Napríklad YouTube kanály, ktoré recenzujú technológie alebo produkty, sú efektívnym spôsobom, ako zaujať a informovať cieľové publikum.

4. Automatizácia marketingu

E-mail marketing:

Automatizované e-mailové kampane umožňujú firmám posilať personalizované e-maily na základe správania používateľov. Napríklad e-shopy môžu posilať automatizované e-maily

s pripomienkami opustených košíkov alebo personalizovanými ponukami, čím zvyšujú pravdepodobnosť, že zákazníci dokončia svoj nákup.

5. Analytika a Big Data

Analýza údajov:

Analytické nástroje umožňujú firmám lepšie pochopiť spotrebiteľské správanie a prispôbiť svoje marketingové stratégie. Firmy môžu analyzovať údaje o nákupoch, preferenciách zákazníkov

a ďalších metrikách, aby vytvorili personalizované marketingové kampane, ktoré sú relevantnejšie

a efektívnejšie.

Prípadové štúdie

V záverečnej časti si môžeme ukázať niekoľko prípadových štúdií, ktoré demonštrujú úspech moderných marketingových stratégií. Jedným z príkladov môže byť kozmetická spoločnosť Glossier, ktorá využila influencer marketing a obsah vytvorený používateľmi na sociálnych sieťach, aby sa stala globálnou značkou. Ďalším príkladom je Dollar Shave Club, ktorý pomocou virálneho videa dokázal získať milióny zákazníkov a následne sa predal za miliardu dolárov.

Zhrnutie

Tradičné a inovatívne marketingové prístupy ponúkajú rôzne výhody a nevýhody. Tradičné metódy, hoci stále účinné, sú často drahé a majú obmedzenú merateľnosť. Na druhej strane, moderné digitálne prístupy umožňujú cielenie na konkrétne publikum, sú nákladovo efektívnejšie a ich účinnosť je ľahšie merateľná. Kombinácia oboch prístupov môže byť ideálnym riešením pre firmy, ktoré chcú dosiahnuť úspech v dnešnom konkurenčnom prostredí.

3.3 Význam inovácií v poľnohospodárstve a potravinárstve

Inovácie sú hnacou silou pokroku v mnohých odvetviach a poľnohospodárstvo spolu s potravinárstvom nie sú výnimkou. V dnešnej dobe, kedy sa svet rýchlo mení a rastie tlak na efektívnosť, udržateľnosť a kvalitu, sú inovácie kľúčové pre zachovanie konkurencieschopnosti a uspokojenie stále náročnejších potrieb trhu.

1. Čo sú inovácie

Definícia inovácií: Inovácie predstavujú proces vytvárania a zavádzania nových alebo vylepšených produktov, služieb, procesov alebo obchodných modelov, ktoré prinášajú hodnotu. Tento proces zahŕňa nielen technologický pokrok, ale aj zmeny v organizačnej štruktúre, obchodných modeloch alebo spôsoboch, akými sa firmy zapájajú na trh. Inovácie sú

často spojené s riešením existujúcich problémov alebo uspokojovaním nových potrieb, čím umožňujú organizáciám lepšie reagovať na meniace sa podmienky.

Príklady inovácií:

- **Smartfón:** Zavedenie smartfónov, ktoré kombinujú telefónne funkcie, internet, aplikácie a multimédiá do jedného zariadenia, výrazne zmenilo spôsob, akým komunikujeme a pracujeme.
- **Elektrické automobily:** Elektrické vozidlá, ako napríklad Tesla, priniesli revolúciu v automobilovom priemysle. Použitie elektrických motorov namiesto tradičných spaľovacích motorov prispelo k zníženiu emisií CO₂ a zlepšeniu environmentálnej udržateľnosti.

2. Prečo sú inovácie dôležité

V poľnohospodárstve a potravinárstve je inovovanie nevyhnutné na udržanie konkurencieschopnosti, efektívnosti a kvality produkcie. Tradičné metódy už nemusia postačovať na riešenie moderných výziev, ako sú klimatické zmeny, rastúca svetová populácia alebo náročné environmentálne regulácie. Bez inovácií by sa firmy mohli ocitnúť pozadu za konkurenciou, ktorá využíva nové technológie a prístupy na zlepšenie svojho podnikania.

Inovácie sú kľúčové aj pre udržateľný rozvoj. Znižovanie ekologickej stopy, zlepšovanie využívania zdrojov a zabezpečenie potravinovej bezpečnosti sú dôležitými cieľmi, ktoré je možné dosiahnuť len prostredníctvom inovatívnych prístupov a technológií.

3. Praktické príklady inovácií v poľnohospodárstve a potravinárstve

Inovácie v poľnohospodárstve a potravinárstve sa zameriavajú na zlepšenie všetkých aspektov produkcie, od pestovania plodín po distribúciu hotových výrobkov. Nasledujúce príklady ilustrujú, ako moderné technológie a inovatívne prístupy menia tieto odvetvia.

Precízne poľnohospodárstvo

Definícia: Precízne poľnohospodárstvo je prístup, ktorý využíva moderné technológie na monitorovanie a riadenie poľnohospodárskych operácií. Cieľom je maximalizovať výnosy, minimalizovať náklady a šetriť prírodné zdroje.

Príklady:

- **Senzory a drony:** Senzory môžu monitorovať vlhkosť pôdy, teplotu, pH a ďalšie faktory, ktoré ovplyvňujú rast plodín. Drony sú využívané na sledovanie stavu rastlín a identifikáciu problémov, ako sú škodcovia alebo choroby, v reálnom čase.
- **GPS a GIS:** Pomocou technológií GPS a GIS môžu farmári presne mapovať svoje polia a optimalizovať použitie hnojív a pesticídov, čo vedie k lepšiemu hospodáreniu s pôdou a zníženiu ekologického dopadu.

Biotechnológie

Definícia: Biotechnológie využívajú biologické procesy, organizmy alebo systémy na vývoj nových produktov a technológií, ktoré zlepšujú produktivitu a kvalitu v poľnohospodárstve a potravinárstve.

Príklady:

- **GMO plodiny:** Geneticky modifikované plodiny, ako napríklad Bt kukurica, sú odolné voči škodcom alebo herbicídum, čo zvyšuje výnosy a znižuje potrebu chemických vstupov.
- **Biologické pesticídy:** Vývoj prírodných pesticídov umožňuje kontrolu škodcov bez poškodzovania životného prostredia, čím sa znižuje závislosť na syntetických chemikáliách.

Udržateľné poľnohospodárstvo

Definícia: Udržateľné poľnohospodárstvo sa zameriava na produkciu potravín spôsobom, ktorý šetrí prírodné zdroje, znižuje negatívne dopady na životné prostredie a podporuje sociálne a ekonomické aspekty.

Príklady:

- **Agroekológia:** Táto prax zahŕňa metódy ako striedanie plodín, použitie organických hnojív a zvyšovanie biodiverzity na zlepšenie zdravia pôdy a zvýšenie odolnosti voči klimatickým zmenám.
- **Permakultúra:** Dizajn poľnohospodárskych systémov, ktoré napodobňujú prírodné ekosystémy a podporujú dlhodobú udržateľnosť.

FoodTech (technológie potravín)

Definícia: FoodTech zahŕňa aplikáciu technológie na výrobu, distribúciu a konzumáciu potravín, s cieľom zlepšiť efektivitu, kvalitu a bezpečnosť potravín.

Príklady:

- **Laboratórne mäso:** Vývoj mäsa vyrábaného v laboratóriu (in vitro), ktoré má potenciál znížiť ekologický dopad tradičného chovu zvierat a poskytnúť etickejšiu alternatívu.
- **Inteligentné balenie:** Použitie technológií na sledovanie čerstvosti potravín a prevenciu ich skazení. Napríklad obaly s integrovanými senzormi, ktoré monitorujú teplotu a vlhkosť, zabezpečujú, že potraviny zostanú bezpečné a kvalitné až do spotreby.

Automatizácia a robotika

Definícia: Automatizácia a robotika využívajú stroje a roboty na vykonávanie úloh, ktoré sú tradične vykonávané ľuďmi. Cieľom je zvýšiť efektivitu, presnosť a znížiť náklady.

Príklady:

- **Robotické zberné stroje:** Roboty sú schopné rýchlo a presne zbierať plodiny, ako sú jahody, čím sa znižuje potreba ručnej práce a zvyšuje efektívnosť.
- **Automatizované zavlažovacie systémy:** Inteligentné zavlažovacie systémy prispôbujú množstvo vody na základe údajov zo senzorov, čím optimalizujú využitie vody a znižujú plytvanie.

Senzorové technológie

Definícia: Senzorové technológie sa používajú na zber údajov z prostredia a monitorovanie rôznych parametrov, ktoré ovplyvňujú kvalitu a výnosy v poľnohospodárstve a potravinárstve.

Príklady:

- **Senzory pôdy:** Tieto senzory monitorujú vlhkosť, pH a obsah živín v pôde, čo umožňuje farmárom presnejšie riadiť hnojenie a zavlažovanie, čím zvyšujú efektívnosť a výnosy.
- **Senzory kvality vzduchu:** V skleníkoch sa používajú senzory na monitorovanie kvality vzduchu, čo pomáha optimalizovať podmienky pre rast rastlín a zlepšovať výnosy.

Rizikový manažment v poľnohospodárstve

Definícia: Rizikový manažment zahŕňa identifikáciu, hodnotenie a riadenie rizík, ktoré môžu ovplyvniť poľnohospodársku výrobu, ako sú prírodné katastrofy, choroby a trhové fluktuácie.

Príklady:

- **Poistenie plodín:** Farmári môžu využiť poistenie plodín na ochranu svojich investícií pred nepredvídateľnými udalosťami, ako sú povodne, sucho alebo škodcovia.
- **Prediktívne modelovanie:** Použitie dátových analýz a algoritmov na predpovedanie výnosov plodín, cenových trendov a potenciálnych rizík, čo umožňuje farmárom prijímať lepšie informované rozhodnutia.

Zhrnutie

Inovácie hrajú kľúčovú úlohu v rozvoji a udržateľnosti poľnohospodárstva a potravinárstva. Príklady uvedené vyššie ilustrujú, ako môžu moderné technológie a nové prístupy zlepšiť produktivitu, znížiť náklady, zlepšiť kvalitu potravín a prispieť k ochrane životného prostredia. Zavádzanie inovácií v týchto sektoroch je nevyhnutné pre ich budúci rast a udržateľnosť, čo prináša výhody nielen pre farmárov a producentov potravín, ale aj pre celú spoločnosť.

3.4 Implementácia inovácií v marketingu

Implementácia inovácií v marketingu je proces zavádzania nových alebo vylepšených marketingových stratégií, nástrojov a prístupov, ktoré podporujú rozvoj podnikania. V oblasti poľnohospodárstva môže tento proces výrazne zlepšiť spôsob, akým farmári

a poľnohospodárske podniky oslovujú zákazníkov, predávajú svoje produkty a budujú svoju značku. Pozrime sa, ako môžete implementovať inovácie v marketingu krok za krokom.

1. Identifikácia potrieb trhu

Prvým krokom je pochopenie toho, čo vaši zákazníci skutočne potrebujú. Toto vyžaduje dôkladný prieskum trhu, ktorý zahŕňa zber a analýzu dát o preferenciách, potrebách a správaní zákazníkov. Musíte si ujasniť, ako môžete tieto potreby uspokojiť lepšie ako konkurencia. Identifikácia potrieb trhu zahŕňa aj sledovanie trendov a zmien v správaní spotrebiteľov, aby ste boli schopní reagovať na nové požiadavky a očakávania.

Príklad:

Ak zistíte, že vaši zákazníci preferujú ekologicky pestované produkty, môžete túto potrebu uspokojiť tým, že zamieriate svoje produkty na organické pestovanie a vytvoríte marketingovú stratégiu, ktorá zdôrazňuje environmentálnu udržateľnosť vašej produkcie.

2. Vývoj nových produktov

Po identifikácii potrieb trhu je ďalším krokom vývoj nových produktov alebo vylepšenie existujúcich produktov tak, aby lepšie zodpovedali očakávaniam vašich zákazníkov. Tento krok zahŕňa nielen technické inovácie, ale aj kreatívny prístup k tomu, ako produkty prezentovať a propagovať.

Príklad:

Ak vaši zákazníci vyžadujú produkty s vyššou výživovou hodnotou, môžete vyvinúť novú líniu produktov obohatených o vitamíny a minerály. Vylepšenie balenia, ktoré jasne komunikuje tieto výhody, môže byť tiež kľúčovým prvkom vášho inovačného procesu.

3. Testovanie a implementácia

Pred zavedením nových produktov alebo marketingových stratégií na trh je dôležité ich testovanie. Tento proces zahŕňa pilotné kampane, prieskumy a získavanie spätnej väzby od zákazníkov. Testovanie vám umožní identifikovať a odstrániť možné problémy skôr, než spustíte veľkú kampaň.

Príklad:

Ak plánujete zaviesť nový e-commerce kanál na predaj vašich produktov, najskôr môžete spustiť testovaciu verziu pre vybranú skupinu zákazníkov. Na základe ich spätnej väzby môžete upraviť funkčnosť webu, zlepšiť používateľskú skúsenosť a optimalizovať proces nákupu.

4. Úspešné príklady

Inšpirácia úspešnými príkladmi z iných firiem môže byť cenným zdrojom nápadov pre vašu vlastnú implementáciu inovácií. Poľnohospodárske podniky po celom svete využívajú rôzne

inovatívne marketingové stratégie, ktoré im pomáhajú budovať vzťahy so zákazníkmi a zvyšovať predaj.

Príklad:

Spoločnosť **Farm Fresh To You** využíva vlastnú online platformu na predaj čerstvých organických produktov priamo spotrebiteľom. Tento prístup im umožnil nielen zvýšiť predaj, ale aj vybudovať lojálnu zákaznícku základňu, ktorá oceňuje pohodlie a kvalitu ich služieb.

5. Skupinová aktivita: Návrh inovačného plánu

Praktická časť implementácie inovácií zahŕňa vytvorenie vlastného inovačného plánu. Tento plán by mal zahŕňať identifikáciu trhu, vývoj nového produktu, jeho testovanie a spustenie marketingovej kampane. Zapojte svoj tím do brainstormingu a spoločne navrhňte stratégiu, ktorá reflektuje potreby vašich zákazníkov a aktuálne trendy na trhu.

Príklad:

Predstavte si, že pracujete na projekte pre lokálnu farmu, ktorá chce zaviesť nový produkt - sezónny box s čerstvou zeleninou. Váš tím by mal najprv identifikovať cieľovú skupinu zákazníkov, ktorí preferujú lokálne a sezónne produkty. Následne navrhnuť koncept boxu, jeho balenie a komunikačnú stratégiu, ktorá bude zdôrazňovať čerstvosť a lokálny pôvod produktov.

Implementácia inovácií v marketingu v poľnohospodárstve

Pre podniky v poľnohospodárstve môže byť implementácia inovácií v marketingu kľúčová na udržanie konkurencieschopnosti a rastu na stále sa meniacom trhu. Tu sú niektoré z kľúčových oblastí, kde môžete zavádzať inovácie:

Digitálna transformácia v marketingu

Digitálna transformácia v marketingu zahŕňa integráciu digitálnych technológií do všetkých aspektov marketingových aktivít. To umožňuje efektívnejšie oslovenie zákazníkov, zlepšovanie výkonu marketingových kampaní a lepšiu interakciu so zákazníkmi.

Príklad:

Farmári môžu využívať online trhy a e-commerce platformy, ako sú **Amazon Fresh** alebo vlastné webové obchody, na predaj svojich produktov priamo spotrebiteľom. Takto môžu lepšie kontrolovať svoj predajný kanál a poskytnúť zákazníkovi pridanú hodnotu v podobe čerstvosti a pohodlia.

Personalizácia marketingu

Personalizácia marketingu sa zameriava na prispôbenie marketingových správ konkrétnym zákazníkom na základe ich preferencií, nákupnej histórie a správania. Tento prístup zvyšuje efektívnosť kampaní a zlepšuje zákaznícku skúsenosť.

Príklad:

Farmári môžu vytvárať personalizované ponuky a kampane na základe preferencií zákazníkov. Napríklad, systém ako **LocalHarvest** poskytuje zákazníkom personalizované odporúčania a akcie na základe ich nákupov z miestnych fariem, čím zvyšuje ich lojalitu a spokojnosť.

Inovácie v distribučných kanáloch

Inovácie v distribučných kanáloch zahŕňajú nové spôsoby, ako sa produkty dostanú k zákazníkovi. Môžu zahŕňať nové logistické modely alebo partnerstvá, ktoré zlepšujú efektívnosť a znižujú náklady.

Príklad:

Farmári môžu využívať modely ako **Community Supported Agriculture (CSA)**, ktoré umožňujú predávať produkty priamo miestnym zákazníkom, čím sa skracuje dodávateľský reťazec a zvyšuje čerstvosť produktov. To môže viesť k lepšej spokojnosti zákazníkov a zvýšeniu predaja.

Zhrnutie

Implementácia inovácií v marketingu je nevyhnutným krokom pre každé poľnohospodárske podnikanie, ktoré chce byť úspešné v dnešnom dynamickom a konkurenčnom prostredí. Identifikácia potrieb trhu, vývoj nových produktov, testovanie a zavádzanie inovácií, inšpirácia úspešnými príkladmi a kolektívna tvorba inovačného plánu sú základnými krokmi, ktoré môžu pomôcť vašej firme rásť a prosperovať. Inovácie v marketingu nie sú len o technológii, ale o tom, ako lepšie porozumieť svojim zákazníkom a ponúknuť im hodnotu, ktorá prekonáva ich očakávania.

3.5 Segmentácia trhu a cieľová skupina

Segmentácia trhu a cieľové skupiny sú základné marketingové nástroje, ktoré umožňujú podnikateľom efektívne zamerať svoje úsilie na konkrétnych zákazníkov. Tento prístup pomáha zvyšovať efektívnosť marketingových kampaní a lepšie uspokojovať potreby a preferencie rôznych skupín zákazníkov. V tejto sekcii sa zameriame na metodológiu segmentácie trhu, definovanie cieľových skupín a príklady z praxe.

1. Segmentácia trhu

Definícia: Segmentácia trhu je proces rozdelenia širokého trhu na menšie, homogénne skupiny zákazníkov, ktoré majú podobné potreby, vlastnosti alebo správanie. Tento proces umožňuje podnikateľom prispôbiť svoje marketingové stratégie tak, aby efektívne oslovili a uspokojili potreby týchto segmentov.

Typy segmentácie trhu:

1. Demografická segmentácia

- **Definícia:** Rozdelenie trhu na základe demografických faktorov, ako sú vek, pohlavie, príjem, vzdelanie a rodinný stav.
- **Príklad:** Farmári môžu segmentovať svoj trh podľa veku a životného štýlu zákazníkov. Napríklad, mladšie rodiny zamerané na zdravé stravovanie a ekologické produkty môžu byť cielene oslovené prostredníctvom reklamy na organické ovocie a zeleninu. Naopak, starší zákazníci môžu uprednostňovať tradičné poľnohospodárske produkty, ako sú klasické druhy ovocia a zeleniny.

2. Geografická segmentácia

- **Definícia:** Rozdelenie trhu na základe geografických oblastí, ako sú krajiny, regióny, mestá alebo časti mesta.
- **Príklad:** Farmári môžu prispôbiť svoje marketingové aktivity podľa regionálnych preferencií. Napríklad, víno alebo syr môže byť prispôbený miestnym chuťovým preferenciám a predávaný na regionálnych trhoch. V prípade miestnych trhov môže byť úspešné zavedenie produktov, ktoré sú charakteristické pre danú oblasť alebo región.

3. Psychografická segmentácia

- **Definícia:** Rozdelenie trhu na základe životného štýlu, hodnôt, záujmov a názorov zákazníkov.
- **Príklad:** Farmári môžu cieľiť na zákazníkov, ktorí sa zaujímajú o ekologické a udržateľné produkty. Napríklad, biodynamické víno môže byť zacielené na zákazníkov, ktorí sa angažujú v ochrane životného prostredia a preferujú udržateľný životný štýl. Marketingové kampane môžu zdôrazniť ekologické certifikáty a postupy.

4. Behaviorálna segmentácia

- **Definícia:** Rozdelenie trhu na základe správania zákazníkov, ako sú nákupné návyky, spôsob používania produktu alebo reakcie na marketingové akcie.
- **Príklad:** Farmári môžu segmentovať zákazníkov podľa ich nákupných zvyklostí. Napríklad, častí zákazníci, ktorí pravidelne nakupujú sezónne produkty a sú ochotní platiť viac za čerstvé a organické produkty, môžu byť identifikovaní a cieľovo oslovení prostredníctvom špeciálnych ponúk a akcií.

2. Cieľové skupiny

Definícia: Cieľové skupiny sú konkrétne segmenty trhu, na ktoré sa podnik sústreďí s cieľom prispôbiť svoje marketingové aktivity a produkty tak, aby vyhovovali ich špecifickým potrebám a preferenciám.

Postup pri definovaní cieľových skupín:

1. Analýza a výber segmentov

- **Analýza segmentov:** Po rozdelení trhu na rôzne segmenty je dôležité analyzovať ich veľkosť, rastový potenciál, prístupnosť a ziskovosť. Táto analýza pomáha určiť, ktoré segmenty sú najperspektívnejšie a ktoré majú najväčší potenciál pre podnik.
- **Výber cieľových segmentov:** Na základe analýzy sa vyberú najatraktívnejšie segmenty, ktoré sú pre podnik najperspektívnejšie. Tento výber sa zvyčajne zameriava na segmenty, ktoré ponúkajú najvyšší potenciál rastu a zisku.

2. Vytvorenie marketingového mixu

- **Prispôsobenie produktu:** Upravte svoje produkty tak, aby vyhovovali potrebám cieľovej skupiny. To môže zahŕňať prispôsobenie vlastností produktu, balenia alebo dizajnu.
- **Cenová stratégia:** Nastavte ceny podľa preferencií a platobnej schopnosti cieľovej skupiny. Rôzne segmenty môžu mať rôzne cenové očakávania a schopnosť platiť.
- **Distribúcia:** Vyberte si kanály, ktoré sú najefektívnejšie pre doručenie produktu k cieľovej skupine. To môže zahŕňať priamy predaj, online predaj alebo distribúciu prostredníctvom maloobchodných partnerov.
- **Propagácia:** Vytvorte marketingové kampane a správy, ktoré sú prispôbené preferenciám a hodnotám cieľovej skupiny. Kampane by mali reflektovať záujmy a hodnoty cieľového segmentu a mali by byť distribuované cez kanály, ktoré sú pre nich najrelevantnejšie.

Príklady cieľových skupín pre poľnohospodárov:

1. Rodiny so zdravým životným štýlom

- **Segment:** Mladé rodiny, ktoré sa zaujímajú o zdravé stravovanie a ekologické produkty.
- **Marketingová stratégia:** Propagácia organických a lokálnych produktov prostredníctvom sociálnych médií, blogov o zdravom stravovaní a lokálnych trhoch. Použitie vizuálne atraktívnych materiálov, ktoré komunikujú výhody zdravého stravovania a ekologických postupov.

2. Gastronomické podniky a reštaurácie

- **Segment:** Reštaurácie a gastronomické podniky, ktoré hľadajú kvalitné, čerstvé a špeciálne poľnohospodárske produkty.
- **Marketingová stratégia:** Priame obchodné kontakty, prezentácie produktov na gastronomických výstavách, ponuky na špeciálne objednávky a prispôbené

balenie. Organizovanie ochutnávok a vytváranie osobných vzťahov s majiteľmi reštaurácií a kuchármi.

3. Milovníci vína a gurmáni

- **Segment:** Zákazníci, ktorí sa zaujímajú o špeciálne vína, syry alebo delikatesy.
- **Marketingová stratégia:** Organizovanie ochutnávok, podpora cez špecializované obchody a online predaj, vytváranie prémiových balíčkov produktov. Využívanie histórie a špeciálnych vlastností produktov na vytvorenie exkluzívneho imidžu.

4. Ekologicky uvedomelí spotrebitelia

- **Segment:** Zákazníci, ktorí preferujú produkty s nízkym dopadom na životné prostredie.
- **Marketingová stratégia:** Zameranie na ekologické certifikáty, transparentnosť v produkčných praktikách, edukácia o udržateľnosti prostredníctvom marketingových kampaní. Započítanie environmentálnych aspektov do všetkých marketingových materiálov a komunikácie.

Príklady z poľnohospodárstva:

1. Rodinné farmy a malé podniky

- **Segment:** Rodiny s deťmi, ktoré sa zaujímajú o čerstvé a organické produkty.
- **Cieľová skupina:** Farmy môžu vytvoriť priamy predaj cez farmárske trhy alebo online obchody, zamerané na rodičov, ktorí sa zaujímajú o zdravé jedlo pre svoje deti. To môže zahŕňať aj organizovanie rodinných podujatí na farmách, ktoré prilákajú rodičov s deťmi.

2. Udržateľné a ekologické značky

- **Segment:** Spotrebitelia, ktorí preferujú produkty vyrábané bez chemických hnojív a pesticídov.
- **Cieľová skupina:** Farmy, ktoré produkujú organické produkty, môžu cieľiť na ekologických spotrebiteľov prostredníctvom marketingových kampaní, ktoré zdôrazňujú ich udržateľné postupy. To môže zahŕňať využívanie sociálnych médií na komunikáciu výhod ekologického pestovania.

3. Premium zákazníci

- **Segment:** Zákazníci, ktorí sú ochotní platiť viac za špeciálne alebo prémiové produkty.
- **Cieľová skupina:** Poľnohospodárske podniky vyrábajúce luxusné produkty ako ručne vyrábané syry alebo exkluzívne vína môžu cieľiť na tento segment prostredníctvom špecializovaných obchodov a gurmánskych akcií. Marketingové kampane by mali zdôrazňovať exkluzivitu a kvalitu produktov.

4. Zákazníci z miestnych komunít

- **Segment:** Miestni obyvatelia, ktorí uprednostňujú nákup lokálnych produktov.
- **Cieľová skupina:** Farmári môžu vytvoriť partnerstvá s miestnymi obchodmi a reštauráciami, organizovať dni otvorených dverí a podporovať miestne akcie na zlepšenie viditeľnosti svojich produktov. Môžu tiež vytvárať marketingové kampane, ktoré zdôrazňujú podporu miestneho hospodárstva a komunitného rozvoja.

Zhrnutie

Segmentácia trhu a identifikácia cieľových skupín sú nevyhnutné pre efektívny marketing a úspech podnikania. V diskusii o týchto témach sa zamerajte na to, ako presne identifikovať potreby a preferencie vašich cieľových segmentov, ako aj na spôsoby, ako prispôbiť svoje marketingové aktivity a produkty tak, aby vyhovovali ich špecifickým potrebám. Úspešné zameranie sa na cieľovú skupinu môže výrazne zvýšiť účinnosť vašich marketingových kampaní a prispieť k lepšiemu uspokojeniu vašich zákazníkov.

3.6 Branding a budovanie značky

Branding je kľúčovým prvkom v podnikaní, ktorý ovplyvňuje, ako sú produkty a služby vnímané na trhu. V tejto sekcii sa zameriame na to, čo značka vlastne je, ako ju vytvoriť a budovať, a uvedieme konkrétne kroky a príklady, ktoré vám môžu pomôcť vytvoriť značku, ktorú ľudia milujú.

1. Čo je značka?

Definícia značky: Značka nie je len logo alebo názov. Je to komplexný súbor všetkých vnemov a dojmov, ktoré si zákazníci vytvárajú o vašej spoločnosti a jej produktoch alebo službách. Značka zahŕňa všetko – od vizuálneho dizajnu, cez hodnoty a poslanie, až po zákaznícky servis a reputáciu. Je to spôsob, akým je vaša firma vnímaná verejnosťou a ako sa odlišuje od konkurencie.

Príklad: Ak si zákazníci myslia na značku Apple, ich myšlienky často obsahujú moderný dizajn, inovácie a vysokú kvalitu. Apple sa podarilo vytvoriť silnú značku tým, že sa zameriava na svoje kľúčové hodnoty a unikátne vlastnosti, ktoré sú konzistentne prezentované vo všetkých aspektoch ich podnikania.

2. Budovanie značky

Budovanie značky je dlhodobý proces, ktorý zahŕňa vytváranie a spravovanie pozitívnych asociácií so značkou. To zahŕňa rôzne aspekty ako marketing, zákaznícky servis, kvalitu produktov a komunikáciu so zákazníkmi. Dôležité je budovať značku, ktorá je dôveryhodná a autentická.

Kroky v procese budovania značky:

1. Definovanie misie a vízie značky

- **Definícia:** Misia a vízia značky predstavujú základné hodnoty a ciele, ktoré budú formovať jej identitu a smerovanie. Misia určuje, čo značka robí a prečo, zatiaľ čo vízia opisuje, kde sa značka vidí v budúcnosti.
- **Príklad pre poľnohospodárov:** Ak je cieľom farmy produkcia organických potravín, misia môže byť „poskytovať zdravé a udržateľné potraviny miestnym komunitám“. Vízia môže byť „stať sa lídrom v oblasti ekologického poľnohospodárstva v regióne“.

2. Vytvorenie vizualizácie značky

- **Definícia:** Vizualizácia značky zahŕňa vytvorenie vizuálnych prvkov, ako sú logo, farby, písma a dizajn balenia, ktoré odrážajú hodnoty a identitu značky.
- **Príklad pre poľnohospodárov:** Farmy ako Applegate Farms používajú čisté a jednoduché logo s prírodnými farbami, ktoré zdôrazňuje ich záväzok k prírode a zdravému životnému štýlu.

3. Rozvoj kvality produktov a služieb

- **Definícia:** Zabezpečenie vysokej kvality produktov a služieb, ktorá je v súlade s hodnotami a sľubmi značky. Kvalita produktov by mala odrážať a posilňovať reputáciu značky.
- **Príklad pre poľnohospodárov:** Stonyfield Farm sa zameriava na výrobu organických jogurtov. Ich záväzok k kvalite a organickým praktikám je viditeľný v produkte a balení, čo posilňuje dôveru zákazníkov.

4. Komunikácia a marketing

- **Definícia:** Vytváranie marketingových kampaní a komunikačných stratégií, ktoré posilňujú značku a oslovujú cieľovú skupinu. Dôležité je, aby komunikácia bola konzistentná a autentická.
- **Príklad pre poľnohospodárov:** Blue Diamond Growers, výrobca mandlí, využíva silné marketingové kampane a obsahové marketingové stratégie na vzdelávanie zákazníkov o výhodách mandlí a ich použití v strave.

5. Budovanie zákazníckej lojality

- **Definícia:** Vytváranie programov a iniciatív, ktoré posilňujú vzťah so zákazníkmi a podporujú ich lojalitu k značke. Zákaznícka lojalita sa často buduje prostredníctvom kvalitného servisu a vernostných programov.
- **Príklad pre poľnohospodárov:** LocalHarvest ponúka zákazníkom možnosť predplatiť si boxy s čerstvými produktmi z miestnych fariem, čo podporuje dlhodobé vzťahy a vernosť zákazníkov.

6. Získavanie a používanie spätných väzieb

- **Definícia:** Získavanie spätnej väzby od zákazníkov a jej využívanie na zlepšenie produktov a služieb. Spätná väzba je neoceniteľná pri identifikovaní silných stránok a oblastí na zlepšenie.
- **Príklad pre poľnohospodárov:** Farmy môžu využiť dotazníky alebo recenzie na svojich webových stránkach na získanie spätných väzieb od zákazníkov o kvalite produktov a služieb, čo umožňuje prispôbiť ponuky a reagovať na potreby trhu.

3. Príklady branding a budovania značky v poľnohospodárstve

1. Farmy a lokálne produkty

- **Príklad:** Farm Fresh To You sa zameriava na priamy predaj organických produktov. Ich branding sa sústreďuje na transparentnosť, kvalitu a udržateľnosť. Používajú jasné, prírodné farby a jednoduchý dizajn balenia, ktorý posilňuje ich hodnoty.

2. Premium produkty

- **Príklad:** Miyazaki Wagyu ponúka prémiové japonské hovädzie mäso. Ich branding zdôrazňuje exkluzivitu a kvalitu, s luxusným balením a marketingovými materiálmi, ktoré posilňujú tradíciu a vysokú kvalitu produktov.

3. Ekologické a udržateľné farmy

- **Príklad:** The Organic Pantry sa špecializuje na organické potraviny a produkty z ekologických fariem. Ich branding sa sústreďuje na prírodné a ekologické aspekty, s použitím ekologických obalov a marketingových kampaní, ktoré komunikujú ich záväzok k udržateľnosti.

4. Špeciálne a lokálne produkty

- **Príklad:** Hood River Distillers vyrába lokálne destiláty a alkoholické nápoje. Ich branding sa zameriava na autentickosť a miestny pôvod, zdôrazňujúci príbehy o miestnych surovinách a výrobných praktikách.

4. Význam branding a budovania značky pre poľnohospodárov

- **Diferenciácia:** Branding pomáha poľnohospodárom odlíšiť sa od konkurencie a vytvoriť jedinečný imidž na trhu. Silná značka môže zvýšiť viditeľnosť a atraktivitu vašich produktov.
- **Dôvera a Lojalita:** Silná značka buduje dôveru a lojalitu zákazníkov, čo môže viesť k dlhodobým obchodným vzťahom. Dôveryhodná značka je často preferovaná a môže viesť k opakovaným nákupom.

- **Prémium Pozícia:** Dobrá značka umožňuje poľnohospodárom stanoviť vyššie ceny za produkty na základe ich hodnoty a kvality. Silná značka môže vytvoriť vnímanú hodnotu, ktorá ospravedlňuje vyššie ceny.
- **Marketingové Výhody:** Silný branding umožňuje efektívnejšie marketingové kampane a lepšie komunikovanie hodnôt a výhod produktov. Môže tiež pomôcť pri vytváraní silných a zapamätateľných marketingových správ.

Zhrnutie

Branding je komplexný proces, ktorý vyžaduje úsilie a konzistenciu. Správne aplikované techniky a strategický prístup môžu výrazne zvýšiť hodnotu vašej značky a úspech vášho podnikania na trhu.

3.7 Digitálny marketing a sociálne siete

Digitálny marketing je dnes nevyhnutnou súčasťou úspešnej obchodnej stratégie. Sociálne siete, ako Facebook, Instagram, Twitter a LinkedIn, ponúkajú rôzne výhody a nástroje na efektívne propagovanie produktov, budovanie značky a komunikáciu so zákazníkmi. V tejto sekcii sa zameriame na využitie digitálneho marketingu na sociálnych sieťach a poskytneme praktické rady a nástroje na zlepšenie vašich online aktivít.

1. Definícia a význam digitálneho marketingu na sociálnych sieťach

Digitálny marketing na sociálnych sieťach je proces, pri ktorom sa používajú rôzne platformy, ako sú Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn a ďalšie, na propagáciu produktov a služieb, budovanie značky a komunikáciu so zákazníkmi. Tento prístup umožňuje priamu interakciu so zákazníkmi, zvyšuje viditeľnosť značky a poskytuje cennú spätnú väzbu.

Výhody digitálneho marketingu:

- **Prístup k širokému publiku:** Sociálne siete majú obrovský dosah a umožňujú osloviť široké spektrum zákazníkov.
- **Cielená reklama:** Umožňujú presné zacielenie reklám na konkrétne demografické skupiny, geografické oblasti a záujmy.
- **Interakcia so zákazníkmi:** Podporujú priamu komunikáciu a budovanie vzťahov so zákazníkmi.
- **Meranie výkonu:** Poskytujú nástroje na sledovanie výkonu kampaní a analýzu efektívnosti.

2. Hlavné platformy sociálnych sietí a ich výhody pre poľnohospodárov

1. Facebook:

- **Výhody:** Facebook má obrovskú užívateľskú základňu a ponúka rozsiahle možnosti reklamy a analytické nástroje. Umožňuje vytvoriť firemnú stránku, ktorá môže slúžiť na zdieľanie informácií, noviniek a organizovanie udalostí.
- **Príklad:** Farmári môžu na Facebooku vytvoriť stránku, kde zverejňujú fotografie produktov, organizujú „Dni otvorených dverí“ a používajú Facebook Ads na zacielenie reklám na miestnych obyvateľov.

2. Instagram:

- **Výhody:** Instagram je vizuálna platforma, ktorá je ideálna na zdieľanie obrázkov a videí. Pomáha vytvárať estetický a autentický obraz vašej farmy a produktov.
- **Príklad:** Farmári môžu zdieľať kvalitné fotografie svojich produktov, ako sú čerstvé plody a procesy na farme. Príbehy (Stories) môžu ukazovať zákulisie a každodenný život, čo zvyšuje autenticitu a prepojenie s publikom.

3. Twitter:

- **Výhody:** Twitter umožňuje rýchle zdieľanie noviniek a aktualít. Je skvelý na interakciu s komunitou a sledovanie trendov.
- **Príklad:** Poľnohospodári môžu používať Twitter na oznámenia o nových produktoch, sezónnych ponukách a aktuálnych informáciách o počasí, ktoré ovplyvňujú produkciu.

4. LinkedIn:

- **Výhody:** LinkedIn je profesionálna sieť, ktorá je ideálna na B2B marketing a budovanie obchodných vzťahov.
- **Príklad:** Poľnohospodári môžu využívať LinkedIn na budovanie profesionálnych vzťahov s distribútormi, obchodnými partnermi a inými profesionálmi v oblasti agropodnikania.

5. Pinterest:

- **Výhody:** Pinterest je vizuálna platforma, ktorá je výnimočná pre inšpiráciu a zdieľanie receptov a DIY projektov.
- **Príklad:** Farmári môžu vytvárať pinboardy s receptami na varenie s ich produktmi alebo inšpirácie na použitie ich výrobkov v domácnosti.

3. Stratégie a taktiky digitálneho marketingu na sociálnych sieťach

1. Vytvorenie kvalitného obsahu:

- **Definícia:** Pravidelné zdieľanie hodnotného, informatívneho a vizuálne príťažlivého obsahu, ktorý oslovuje cieľovú skupinu.
- **Príklad:** The Dirty Dozen, farmár, zverejňuje fotografie svojich organických produktov, informácie o pestovaní a tipy na zdravé stravovanie. Zdieľajú videá o zbere plodín a recenzie zákazníkov, čím budujú dôveru a zaujatie.

2. Využitie reklamných kampaní:

- **Definícia:** Platené reklamy na sociálnych sieťach, ktoré sú zacielené na konkrétne demografické skupiny alebo geografické oblasti.
- **Príklad:** Farmár môže vytvoriť reklamu na Facebooku, ktorá sa zameriava na miestnych obyvateľov s propagáciou sezónnych produktov, ako sú jablká alebo tekvice počas sezóny.

3. Interakcia so zákazníkmi:

- **Definícia:** Aktívne odpovedanie na komentáre, správy a spätnú väzbu od zákazníkov. Je dôležité budovať vzťah a ukázať zákazníkovi, že ich názory sú cenené.
- **Príklad:** Farmár môže pravidelne odpovedať na otázky zákazníkov ohľadom produktov alebo objednávok a zapájať sa do diskusií o zaujímavých témach súvisiacich s poľnohospodárstvom.

4. Organizovanie súťaží a udalostí:

- **Definícia:** Vytváranie súťaží a udalostí, ktoré motivujú zákazníkov k účasti a šíreniu informácií o značke.
- **Príklad:** Poľnohospodári môžu organizovať súťaže o najlepší recept s ich produktmi alebo „Deň otvorených dverí“, kde zákazníci môžu navštíviť farmu a dozvedieť sa viac o procese výroby.

5. Používanie hashtagov:

- **Definícia:** Vytváranie a používanie relevantných hashtagov na zvýšenie dosahu a viditeľnosti príspevkov.
- **Príklad:** Farmár môže používať hashtagy ako #OrganicFarm, #FarmToTable alebo #LocalProduce na Instagram a Twitter na zvýšenie viditeľnosti svojich príspevkov medzi používateľmi, ktorí sa zaujímajú o tieto témy.

4. Meranie výkonu a analýza úspechu

1. Sledovanie metrík:

- **Definícia:** Monitorovanie kľúčových metrík, ako sú počet zobrazení, kliknutí, interakcií, zdieľaní a konverzií, ktoré pomáhajú hodnotiť efektívnosť kampaní.
- **Príklad:** Používanie analytických nástrojov ako Facebook Insights alebo Instagram Analytics na sledovanie výkonnosti príspevkov a reklám, čo poskytuje prehľad o tom, čo funguje a čo je potrebné zlepšiť.

2. Analýza dát a spätná väzba:

- **Definícia:** Analýza údajov na zistenie, ktoré typy obsahu a reklám sú najúčinnnejšie, a prispôsobenie stratégií na základe spätnej väzby od zákazníkov.
- **Príklad:** Po analýze výsledkov kampane môže farmár zistiť, že videá o procese pestovania majú vyšší engagement než fotografie produktov, a prispôbiť svoju obsahovú stratégiu tak, aby zohľadnila tento zistený trend.

5. Príklady úspešných poľnohospodárskych kampaní na sociálnych sieťach

1. Farmers Market Coalition:

- **Kampaň:** Využíva sociálne siete na propagáciu farmárskych trhov a lokálnych produktov. Zdieľajú informácie o predajcoch a udalostiach.
- **Príklad:** Príspevky o predajných dňoch, novinkách a špeciálnych ponukách od lokálnych farmárov.

2. Farm Fresh To You:

- **Kampaň:** Používa Instagram a Facebook na propagáciu farmárskych boxov a priamy predaj zákazníkom.
- **Príklad:** Vizualne príťažlivé obrázky produktov a receptov ukazujúce, ako sa produkty môžu použiť v domácnosti, čím zvyšujú atraktivitu a záujem.

3. Blue Diamond Growers:

- **Kampaň:** Využíva rôzne platformy sociálnych médií na zvýšenie povedomia o svojich produktoch a propagáciu receptov obsahujúcich mandle.
- **Príklad:** Zdieľanie videí a receptov ukazujúcich rôzne spôsoby využitia mandlí, čo pomáha oslovovať široké publikum a podporovať používanie produktov v rôznych aplikáciách.

Zhrnutie

Digitálny marketing na sociálnych sieťach je mocným nástrojom na zlepšenie viditeľnosti, budovanie vzťahov so zákazníkmi a zvýšenie predaja. Využitím rôznych platforiem a strategických prístupov môžete dosiahnuť významný úspech a efektívne osloviť vaše cieľové publikum.

3.8 Certifikácie a trvalá udržateľnosť v marketingu

Certifikácie a trvalá udržateľnosť sú dôležitými aspektmi, ktoré môžu zásadne ovplyvniť reputáciu, hodnotu a konkurencieschopnosť poľnohospodárskych podnikov. V súčasnosti, keď sa spotrebitelia stále viac zaujímajú o ekologické a etické praktiky, správna komunikácia o týchto aspektoch môže byť rozhodujúcim faktorom v získavaní dôvery a lojality zákazníkov. Táto sekcia poskytuje prehľad o certifikáciách, ich význame v marketingu, trvalej udržateľnosti a príkladoch z praxe.

1. Certifikácie v marketingu

Certifikácie sú oficiálne potvrdenia od uznávaných organizácií, ktoré potvrdzujú, že výrobky alebo služby spĺňajú určité normy alebo štandardy. V marketingu sú certifikácie dôležitým nástrojom na budovanie dôvery a posilnenie značky tým, že poskytujú zákazníkom záruku

o kvalite, bezpečnosti a etických praktikách. Tu sú hlavné typy certifikácií, ktoré sú relevantné pre poľnohospodárske podniky:

1.1. Organické certifikácie

- **Definícia:** Certifikácia, ktorá dokazuje, že produkty sú vyrábané podľa pravidiel ekologického poľnohospodárstva. Tieto pravidlá zahŕňajú obmedzené používanie syntetických pesticídov, hnojív a iných chemických látok.
- **Príklad:** Certifikát USDA Organic je uznávaný v USA a zaručuje, že produkty spĺňajú normy organického poľnohospodárstva. Farmár, ktorý produkuje organické jablká, môže tento certifikát použiť na marketingových materiáloch a obaloch, aby zákazníkom ukázal, že jeho produkty sú ekologicky šetrné.

1.2. Fair Trade Certifikácie

- **Definícia:** Certifikácia, ktorá zaručuje, že produkty boli vyrobené za spravodlivých pracovných podmienok a že producenti dostávajú férovú cenu za svoju prácu.
- **Príklad:** Fair Trade Certified označuje produkty, ako sú káva a kakao, ktoré pochádzajú z fariem, kde sú dodržiavané prísne etické a environmentálne normy. Poľnohospodári môžu použiť tento certifikát na zvýšenie atraktivity svojich výrobkov medzi zákazníkmi, ktorí si vážia etické obchodné praktiky.

1.3. Biodiverzita a udržateľnosť

- **Definícia:** Certifikácie, ktoré sa zameriavajú na zachovanie biologickej rozmanitosti a trvalú udržateľnosť praktík.
- **Príklad:** Rainforest Alliance Certified je certifikácia pre farmy, ktoré dodržiavajú normy na ochranu ekosystémov a biodiverzity. Poľnohospodár s touto certifikáciou môže propagovať svoje produkty ako priateľské k životnému prostrediu a prispievajúce k ochrane prírody.

2. Trvalá udržateľnosť v marketingu

Trvalá udržateľnosť v marketingu zahŕňa propagáciu a komunikáciu záväzku podniku k environmentálnym, sociálnym a ekonomickým aspektom udržateľnosti. Tento prístup môže výrazne zvýšiť dôveryhodnosť značky a podporiť lojalitu zákazníkov, ktorí sa zaujímajú o udržateľné produkty a praktiky. Kľúčové prvky trvalej udržateľnosti zahŕňajú:

2.1. Ekologické praktiky

- **Definícia:** Používanie environmentálne priateľských praktík v procese výroby, ako je znižovanie odpadu, recyklácia a využívanie obnoviteľných zdrojov.
- **Príklad:** Tierra Farm, výrobca organických produktov, sa zameriava na minimalizáciu odpadu a používanie recyklovateľných obalov. V marketingových kampaniach komunikujú svoju ekologickú zodpovednosť a získané certifikácie, čo zvyšuje ich atraktivitu pre zákazníkov, ktorí sa starajú o životné prostredie.

2.2. Etické obchodné praktiky

- **Definícia:** Zabezpečenie spravodlivých pracovných podmienok, bezpečnosti a spravodlivého odmeňovania zamestnancov a dodávateľov.
- **Príklad:** Equal Exchange je spoločnosť, ktorá sa zameriava na fair trade produkty. Vo svojich marketingových kampaniach zdôrazňuje, ako ich obchodné praktiky prispievajú k lepším pracovným podmienkam a spravodlivému obchodu.

2.3. Šetrnosť k prírodným zdrojom

- **Definícia:** Praktiky, ktoré šetria prírodné zdroje, ako je voda a energia, a znižujú ekologický odtlačok.
- **Príklad:** The Green Barn používa solárne panely na výrobu energie a zber dažďovej vody na zavlažovanie plodín. Tieto opatrenia sú komunikované v marketingu ako súčasť ich záväzku k udržateľnosti.

3. Implementácia certifikácií a udržateľnosti v marketingových stratégiách

3.1. Zvýraznenie Certifikácií na Obaloch a Webových Stránkach

- **Definícia:** Použitie certifikácií na obaloch produktov a na webových stránkach na zlepšenie dôveryhodnosti a zvýšenie viditeľnosti.
- **Príklad:** Farmár, ktorý má certifikát organického poľnohospodárstva, môže tento certifikát umiestniť na obaly svojich produktov a na svoju webovú stránku, aby zákazníci vedeli, že produkty sú organické a spĺňajú prísne normy.

3.2. Komunikácia o udržateľných praktikách v marketingových kampaniach

- **Definícia:** Vytváranie kampaní, ktoré zdôrazňujú ekologické a etické aspekty podnikania.
- **Príklad:** Harvest Moon Farm môže vytvoriť video kampaň, ktorá ukazuje ich procesy znižovania odpadu a používania ekologických obalov, a zdieľať ju na sociálnych sieťach a webovej stránke, aby ukázali svoj záväzok k udržateľnosti.

3.3. Vytváranie obsahu, ktorý vzdeláva zákazníkov

- **Definícia:** Vytváranie vzdelávacieho obsahu, ktorý informuje zákazníkov o dôležitosti certifikácií a udržateľných praktík.
- **Príklad:** Green Acres Farm môže pravidelne publikovať blogové príspevky alebo videá o tom, ako ich ekologické praktiky prispievajú k ochrane prírody a zdravému životnému štýlu, čím zvyšuje povedomie o hodnotách svojich produktov.

3.4. Získavanie spätných väzieb a monitorovanie vplyvu

- **Definícia:** Získavanie spätných väzieb od zákazníkov a monitorovanie, ako certifikácie a udržateľné praktiky ovplyvňujú predaje a reputáciu značky.
- **Príklad:** Local Farm Cooperative môže pravidelne zisťovať spokojnosť zákazníkov cez ankety a recenzie, aby pochopili, ako certifikácie a ich udržateľné praktiky ovplyvňujú nákupné rozhodovanie.

4. Príklady certifikácií a udržateľnosti v poľnohospodárstve

4.1. Certifikácia Organic

- **Príklad:** Earl's Farm, ktorý sa špecializuje na organické ovocie a zeleninu, používa certifikát USDA Organic v marketingu na zvýraznenie svojej ekologickej výroby a získať dôveru zákazníkov, ktorí uprednostňujú organické produkty.

4.2. Fair Trade certifikácia

- **Príklad:** Fair Trade Farms predáva kávu a kakao s Fair Trade certifikátom, čo umožňuje zákazníkom podporovať spravodlivé obchodné praktiky a podporovať lepšie pracovné podmienky pre farmárov v rozvojových krajinách.

4.3. Certifikácia Rainforest Alliance

- **Príklad:** Rainforest Farm ponúka produkty, ktoré sú certifikované Rainforest Alliance, pričom marketing zdôrazňuje ich záväzok k ochrane ekosystémov a biodiverzity, čím oslovujú ekologicky uvedomelých zákazníkov.

Zhrnutie

Certifikácie a trvalá udržateľnosť sú dôležitými nástrojmi, ktoré môžu posilniť vašu marketingovú stratégiu a pomôcť vám získať dôveru zákazníkov. Správne využitie týchto nástrojov môže prispieť k dlhodobému úspechu a konkurencieschopnosti vašich produktov na trhu.

3.9 Hodnotenie úspechu marketingových stratégií

Hodnotenie úspechu marketingových stratégií je zásadné pre optimalizáciu marketingových aktivít a zabezpečenie maximálnej návratnosti investícií. Tento proces umožňuje poľnohospodárom identifikovať efektívnosť ich kampaní, pochopiť preferencie zákazníkov a prispôbiť budúce plány. V tejto časti sa pozrieme na rôzne metódy hodnotenia úspechu marketingových stratégií, vrátane definovania kľúčových výkonových ukazovateľov (KPI), používania nástrojov na meranie, analýzy úspešných a neúspešných kampaní a diskusie o tom, ako zlepšiť marketingové stratégie na základe dát.

1. Definovanie kľúčových výkonových ukazovateľov (KPI)

Kľúčové výkonové ukazovatele (KPI) sú metriky, ktoré pomáhajú merať úspech marketingových aktivít a umožňujú sledovanie pokroku voči stanoveným cieľom. KPIs môžu byť rôzne v závislosti od cieľov kampane a typu podnikania. Tu sú príklady KPI relevantné pre poľnohospodárov:

1.1. Zvýšenie predaja

- **Definícia:** Množstvo predaných produktov alebo služieb v určitej dobe. Tento KPI ukazuje, ako marketingové aktivity prispievajú k zvýšeniu predaja.
- **Príklad:** Farmár, ktorý spustil kampaň na sociálnych médiách na propagáciu sezónnych plodín, môže sledovať, či došlo k zvýšeniu predaja jablká alebo tekvice v porovnaní s predchádzajúcim obdobím.

1.2. Návštevnosť webovej stránky

- **Definícia:** Počet návštevníkov webovej stránky farmy. Tento KPI pomáha zhodnotiť, ako marketingové aktivity ovplyvnili záujem o webovú stránku.
- **Príklad:** Poľnohospodár, ktorý implementoval novú SEO stratégiu, môže sledovať návštevnosť webu a analyzovať, či sa zvýšil počet návštev, čo naznačuje, že marketingové úsilie prilákalo viac zákazníkov.

1.3. Angažovanosť na sociálnych sieťach

- **Definícia:** Počet interakcií na príspevkoch na sociálnych médiách, ako sú „lajky“, komentáre a zdieľania. Tento KPI pomáha hodnotiť úspešnosť obsahových kampaní na sociálnych sieťach.
- **Príklad:** Farmár, ktorý pravidelne zdieľa obsah na Instagrame, môže sledovať, či sa zvýšil počet komentárov a zdieľaní po zavedení nových príspevkov alebo kampaní.

2. Analýza predajov a finančných výsledkov

Analýza predajov a finančných výsledkov poskytuje prehľad o tom, ako marketingové aktivity ovplyvnili finančné ukazovatele. Pomáha hodnotiť, či marketingové investície priniesli očakávaný návrat.

2.1. Porovnanie predajov pred a po marketingovej kampani

- **Definícia:** Analýza predajov pred a po realizácii marketingovej kampane. Tento prístup umožňuje zhodnotiť priamy dopad kampane na predaj.
- **Príklad:** Farmár, ktorý investoval do reklamy na Facebooku pre predaj čerstvých vajec, porovnáva predaj pred kampanou s predajom počas a po kampani, aby určil, aký bol jej dopad.

2.2. Výpočet návratnosti investícií (ROI)

- **Definícia:** Meranie pomeru medzi ziskom a nákladmi na marketing. Tento KPI ukazuje efektivitu investícií do marketingu.
- **Príklad:** Farmár, ktorý utratil 500 € na PPC reklamu a generoval 2000 € v predaji, môže vypočítať ROI ako $(2000 \text{ €} - 500 \text{ €}) / 500 \text{ €} = 3$, čo znamená, že na každé investované euro zarobil 3 eurá.

3. Sledovanie a analýza spätných väzieb od zákazníkov

Spätná väzba od zákazníkov poskytuje cenné informácie o tom, ako zákazníci vnímajú produkty

a služby a ako efektívne marketingové stratégie komunikujú hodnotu.

3.1. Zákaznícke recenzie a hodnotenia

- **Definícia:** Analýza hodnotení a recenzií zákazníkov na webových stránkach alebo sociálnych médiách. Tento prístup pomáha pochopiť spokojnosť zákazníkov a identifikovať oblasti na zlepšenie.
- **Príklad:** Farmár, ktorý predáva med, môže sledovať recenzie na svojich webových stránkach a sociálnych médiách, aby získal spätnú väzbu o kvalite produktu a službách.

3.2. Ankety a dotazníky

- **Definícia:** Zbieranie názorov a preferencií zákazníkov pomocou online alebo offline prieskumov. Tento nástroj poskytuje priame informácie o zákazníckych preferenciách a spokojnosti.
- **Príklad:** Farmár môže poslať zákazníkovi dotazník, ktorý sa pýta na ich spokojnosť s produktmi a nákupným procesom, čo môže poskytnúť cenné informácie na vylepšenie služieb.

4. Analýza webovej prevádzky a digitálneho marketingu

Analýza webovej prevádzky a digitálneho marketingu umožňuje sledovať, ako sa používajú rôzne marketingové kanály a aký dopad majú na návštevnosť a konverzie.

4.1. Google Analytics

- **Definícia:** Nástroj na sledovanie a analýzu návštevnosti webovej stránky. Google Analytics poskytuje podrobné údaje o návštevníkoch, vrátane toho, aké stránky sú najnavštevovanejšie a ako dlho na nich návštevníci zostávajú.
- **Príklad:** Farmár môže použiť Google Analytics na sledovanie, aké stránky na jeho webe sú najnavštevovanejšie, koľko času návštevníci strávia na stránkach a aké zdroje návštevnosti sú najúčinnnejšie.

4.2. Analýza konverzií

- **Definícia:** Meranie, ako efektívne webová stránka alebo marketingová kampaň premieňa návštevníkov na zákazníkov. Tento KPI pomáha hodnotiť úspešnosť konverzných ciest.
- **Príklad:** Farmár môže sledovať, koľko návštevníkov, ktorí klikli na reklamu na Facebooku, dokončili nákup na e-shope. To poskytuje prehľad o účinnosti kampane v oblasti konverzií.

5. Vyhodnocovanie úspechu marketingových kampaní a aktivít

Vyhodnocovanie úspechu kampaní zahŕňa porovnávanie výsledkov kampaní s ich cieľmi a plánmi. Pomáha to určiť, ktoré kampane boli najúspešnejšie a prečo.

5.1. Kampaň na sociálnych sieťach

- **Definícia:** Hodnotenie úspechu kampane na sociálnych sieťach podľa dosahu, interakcií a konverzií. Tento prístup umožňuje zhodnotiť, ako efektívne sociálne médiá prispievajú k cieľom kampane.
- **Príklad:** Farmár, ktorý uskutočnil kampaň na Instagrame na propagáciu nových produktov, analyzuje dosah kampane, počet interakcií a či sa zvýšil predaj týchto produktov.

5.2. Zmeranie účinnosti emailového marketingu

- **Definícia:** Analýza metrík ako otváracie a klikacie sadzby emailových kampaní. Tento KPI pomáha hodnotiť účinnosť emailových kampaní.
- **Príklad:** Farmár môže hodnotiť úspech emailovej kampane na propagáciu sezónnych ponúk sledovaním, koľko príjemcov email otvorilo a kliklo na odkazy v ňom.

6. Príklady hodnotenia úspechu marketingových stratégií pre poľnohospodárov

6.1. Sezónna kampaň na predaj zeleniny

- **Príklad:** Farmár, ktorý spustil kampaň na predaj čerstvej zeleniny počas sezóny, hodnotí úspech kampane na základe zvýšeného predaja a počtu nových zákazníkov získaných počas kampane.

6.2. Program vernostných odmien

- **Príklad:** Farmár, ktorý zaviedol program vernostných odmien pre pravidelných zákazníkov, analyzuje, koľko zákazníkov sa zúčastnilo programu a ako sa to odrazilo na opakovaných nákupoch.

6.3. Tvorba video obsahu o pestovaní

- **Príklad:** Farmár vytvoril video o procese pestovania svojej produkcie a hodnotí úspech tohto obsahu na základe počtu zobrazení, zdieľaní a pozitívnych komentárov, ako aj na základe nárastu záujmu o produkty.

Zhrnutie

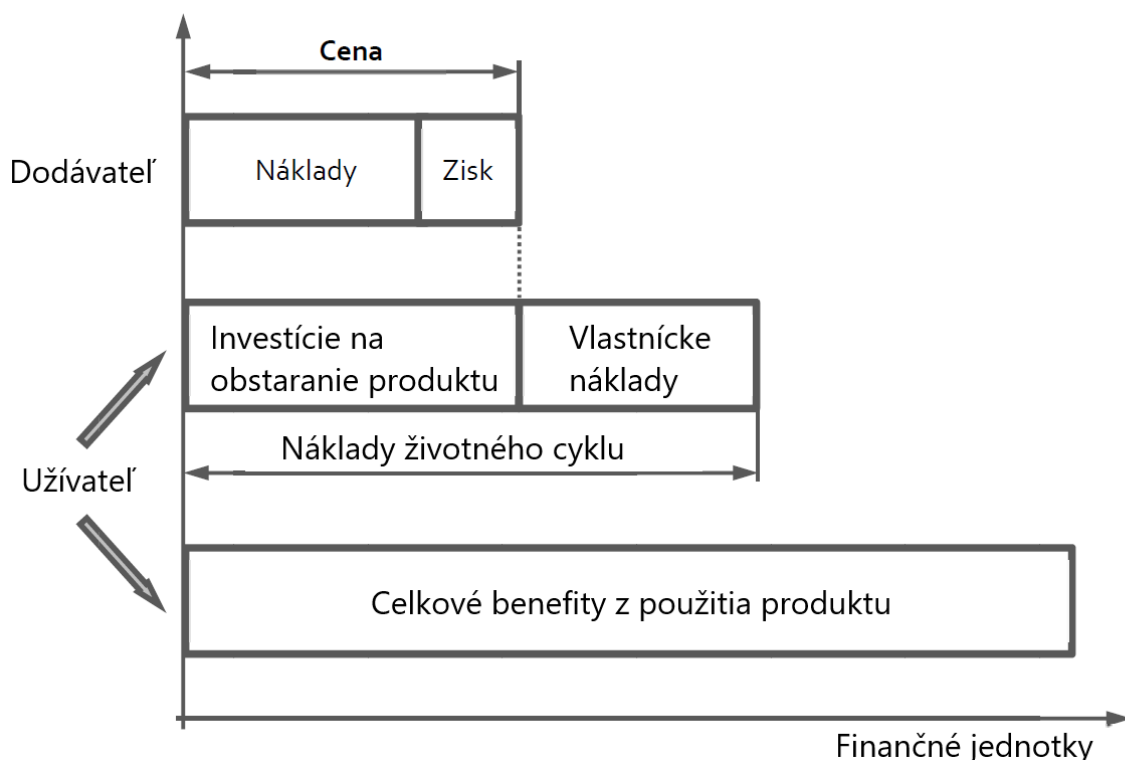
Vyhodnotenie úspechu marketingových stratégií je nevyhnutné pre optimalizáciu a zlepšovanie marketingových aktivít. Používaním KPI, analýzou predajov, spätnou väzbou od zákazníkov, a hodnotením digitálnych kampaní môžu poľnohospodári efektívne sledovať a zlepšovať svoje marketingové úsilie.

4 EKONOMICKÉ ASPEKTY RIADENIA KVALITY A DOPAD KVALITY NA EKONOMICKÚ EFEKTÍVNOŠŤ POĽNOHOSPODÁRSKEHO PODNIKU

4.1 Ekonomika kvality

Na obrázku 4.1 je vidieť prirodzené správanie a uvažovanie dvoch účastníkov trhu:

- dodávateľa (môže ísť o výrobcu, veľkoobchod, poskytovateľa služieb a pod.)
- užívateľa (môže ísť o individuálneho zákazníka alebo odberateľskú organizáciu)



Obrázok 4.1 Podstata ekonomiky kvality

Zdroj: Nenadál, J. a kol. Management kvality pro 21. století

Dodávateľia sa prostredníctvom ceny snažia pokryť nielen svoje celkové náklady, ale aj zisk. Cena statku je pre užívateľa prvou obeťou, v záujme používania statku. Investície na obstaranie produktu alebo služby môžu zahŕňať aj iné náklady jednorazového charakteru (napr. náklady na montáž a pod.). Počas obdobia používania statku, ktoré môže mať charakter dlhodobý, prichádzajú ďalšie výdaje, ktoré označujeme ako vlastnícke náklady. Sem patria náklady na prevádzku a údržbu, ale aj náklady na prestoje počas poruchy. Ak k týmto nákladom pripočítame náklady na likvidáciu statku, tak hovoríme o nákladoch životného cyklu. Je prirodzené, že každý z nás ako kupujúci hľadá čo najväčšiu hodnotu. Teda, aby celkové benefity z využitia statku prevýšili celkové náklady. To, že výrobcovia nedokážu na prvýkrát splniť požiadavky spotrebiteľa na kvalitu sa odráža na hospodárení podniku. Účinný

manažment kvality prispieva ku znižovaniu podobných ekonomických strát, čo môže následne ovplyvniť pozitívne výšku zisku. Je potrebné zvažovať jav, že existuje skupina spotrebiteľov, ktorí vyžadujú špičkovú kvalitu a sú ochotní za ňu zaplatiť vyššiu cenu. Buď majú dobré informácie alebo sú jednoducho presvedčený argumentmi dodávateľa o výhodnosti takejto investície.

Takáto investícia by sa u statkov dlhodobej spotreby mala prejaviť znížením vlastníckych nákladov. Ak hovoríme o celkových benefitoch, tie sú vyjadrené schopnosťou statku uspokojovať požiadavky. Tieto benefity netvoria len ekonomické efekty, ale aj tzv. spoločenské efekty (znižovanie fyzickej námahy, lepšie využitie času a pod.). Zaujímavé sú aj ďalšie aspekty ako väzba medzi úrovňou lojality spotrebiteľa a ekonomickou výkonnosťou dodávateľa. Manažment kvality nezanedbateľným spôsobom ovplyvňuje ekonomiku dodávateľov, ale aj užívateľov. Aj preto by sa podniky nemali vyhýbať úvahám o vzťahu ekonomiky a manažmentu kvality.

4.2 Pojem kvalita a manažment kvality

Pojmy kvalita a akosť sú významovo synonymá. V praxi sa pojem akosť používa v oblasti výroby a služieb, ale vzťahuje sa aj k činnostiam a procesom. Akosť ovplyvňuje život nás všetkých, a to doma, v práci, na nákupoch a pod. Norma ISO 9001 definuje kvalitu ako "stupeň splnenia požiadaviek súborom obsiahnutých znakov". Požiadavky sa tak delia podľa normy na očakávané (napr. zákazníkmi) alebo záväzné (napr. podľa normy).

Nenadál (2018) uvádza definíciu manažmentu kvality - Masao Umeda – rok 1993: „manažment kvality je tou časťou celopodnikového riadenia, ktorá má garantovať maximálnu spokojnosť a lojalitu spotrebiteľov tým najefektívnejším spôsobom.“

Ak má byť manažment kvality pre podnik prospešný, musí byť pevnou súčasťou celkového systému manažmentu a nie iba trpenými aktivitami. Tu sú štyri **základné funkcie moderného manažmentu kvality**:

- a) maximalizovať spokojnosť a lojalitu spotrebiteľov (tiež aj ďalších zainteresovaných strán),
- b) minimalizovať výdaje s tým spojené,
- c) kultivovať prostredie podnecujúce permanentné zlepšovanie, inovácie a zmeny,
- d) vytvárať bázu pre excelenciu¹ podnikov.

Tieto funkcie manažmentu kvality môžu byť efektívne a účinne naplňované súborom vzájomne previazaných procesov, ktoré môžeme rozčleniť na plánovanie, preukazovanie, riadenie a zlepšovanie kvality. Pri projektovaní, využívaní aj zlepšovaní procesov manažmentu kvality je potrebné zohľadniť mnohé **faktory**, ktoré nás v 21. storočí ovplyvňujú:

- a)zostrujúce sa konkurenčné prostredie,
- b)postupný zánik prirodzených monopolov,

¹ Modely excelencie slúžia ako báza tvorby a rozvoja jedného kvalitného systému manažmentu. Ide o schopnosť poskytovať tú najvyššiu možnú **výkonnosť**, prevyšujúcu očakávania všetkých zainteresovaných strán (Webster, 2020).

- c)digitalizácia spoločnosti a Priemysel 4.0),
- d)racionálne využívanie prírodných zdrojov,
- e)náročnejšie požiadavky spotrebiteľov i ďalších zainteresovaných strán,
- f)požiadavky na bezpečnosť,
- g)rozhodujúci vplyv znalostí človeka na rozvoj jednotlivých odvetví ekonomiky,
- h)úzke prepojenie procesov a IS odberateľov a dodávateľov,
- i)globalizácia a jej vplyvy, tlak na inovácie, a tým aj na tvorivosť ľudí a pod.

4.3 Priekopníci v oblasti kvality

Matisková (2014) vo svojej práci uvádza nasledovné osobnosti:

Walter A. Shewhart (1891 - 1967) pracoval pre výrobcu telefonických prístrojov. V snahe znížiť počet chýb a opráv, ponúkol v roku 1924 koncepciu regulačných diagramov. Udržovali proces pod kontrolou tým, že pomáhali rozlíšiť medzi tzv. systematickými príčinami rozptylu a náhodnými príčinami rozptylu. Náhodné akceptujeme a tie systematické sa snažíme odstrániť. Jeho regulačné diagramy sa stali významným nástrojom pre zlepšovanie produkcie a používajú sa dodnes. Úspechom Shewhartovho prístupu je pravidlo, kedy do procesu zasiahnuť a kedy ho „nechať voľne plynúť“. On je aj pôvodcom myšlienky tzv. **PDCA cyklu**:

- 1.Plánuj - aké zmeny sú žiaduce, aké údaje sú potrebné,
- 2.Vykonaj - vykonaj zmeny, zozbieraj údaje,
- 3.Testuj - pozoruj výsledky týchto zmien, čo si sa naučil a ako to využiť v ďalšom postupe,
- 4.Zlepšuj - z pozorovania výsledkov zmeny zlepši časť procesu, alebo celý proces, alebo vykonaj kroky k zvýšeniu spokojnosti zákazníka.

Philip B. Crosby (1928 - 2001) legendárnym je jeho prehlásenie o kvalite: „Kvalita je zhoda s požiadavkami“. Crosby deklaroval zodpovednosť vrcholového manažmentu za kvalitu. Na druhej strane presadzoval, aby manažéri kvality mali viac vedomostí a informácií o podnikaní a obchode. Náklady na kvalitu je jedna zo zložiek finančného systému podniku a prišiel s tzv. **štyrmi imperatívmi kvality**:

- 1.Kvalita znamená zhodu s požiadavkami.
- 2.Kvalita pochádza z prevencie.
- 3.Štandardom pre výsledok procesov je nulový počet nezhôd.
- 4.Meradlom kvality je cena za nekvalitu.

W. Edwards Deming (1900 - 1993) je hlavným hovorcom svetovej revolúcie v kvalite. Poznal sa s W. Shewhartom a študoval jeho štatistické metódy. Pozvali ho v roku 1950 do Japonska práve kvôli jeho kurzom o štatistike. Určite mimoriadne zaujímavým je Demingov reťazec: zlepši kvalitu - znížiš náklady - zlepšiš produktivitu - získaš väčší podiel na trhu kvalitou a cenou - upevníš podnik - poskytnieš zamestnanie.

14 Demingových povinností vrcholového manažmentu:

1. Vytvoriť z princípu zlepšovania procesov a služieb trvalý jav.
2. Prijať novú filozofiu: žijeme v novom ekonomickom veku - nemôžeme sa ďalej uspokojiť so zaužívanými úrovňami väd a strát.
3. Upustiť od predstavy, že kontrola je dostatočný prostriedok na dosiahnutie kvality.
4. Skončiť s praxou, keď cena je jediným kritériom pre hodnotenie obchodu, ale uvažovať aj nad kvalitou.
5. Neustále zlepšovať procesy plánovania, výroby a služieb.
6. Zaviesť tréning na pracovné miesto.
7. Zaviesť moderné metódy vedenia zamestnancov (nie pasívny dozor, ale aktívnu spoluúčasť).
8. Odstrániť strach.
9. Prelomiť bariéry medzi oddeleniami.
10. Eliminovať heslá požadujúce zvýšenie produktivity bez poskytnutia metód, ako to dosiahnuť.
11. Eliminovať číselné kvóty - nepreferovať výkonové normy pred kvalitou.
12. Považovať robotníkov za dôležitých spolupracovníkov vo výrobnom procese a nie za oponentov za vyjednávacím stolom.
13. Zaviesť programy vzdelávania a rekvalifikácie.
14. Vytvoriť takú štruktúru manažmentu, ktorá sa bude zaoberať o realizáciu predchádzajúcich 13 bodov.

Kaoru Ishikawa (1915 - 1989) popísal japonský štýl komplexného riadenia kvality (TQC – Total Quality Complex), ktorý sa začal využívať od roku 1958 a pomenoval ho CWQC (Company Wide Quality Control). Z množstva jeho myšlienok uveďme nasledujúce:

1. Je nutné vybudovať povedomie v podniku, že robotník môže prispieť k úspechu podniku svojimi návrhmi, kreativitou a hodnotnými nápadmi.
 2. Koncept krúžkov kvality, vytvorených z robotníkov z rovnakého oddelenia, neskôr ako skupiniek variabilné sa meniacich a riešiacich problémy súvisiace s kvalitou.
 3. Koncept nazvaný „Nasledujúca operácia ako zákazník“, ktorý mal odstrániť pohľad na tých, ktorých zaujímali následky ich vlastných chýb pre iné oddelenia, ako na špiónov.
- Bol považovaný za otca japonského úsilia v riadení kvality, prišiel aj s jednoduchým nástrojom pre identifikáciu možných príčin nejakého problému, známym ako diagram príčin a následku alebo Ishikawov diagram.

Joseph M. Juran (1904 - 2008) po pozícii kontrolóra kvality v podnikoch sa dal na dráhu výučby, konzultácií a písania kníh o kvalite. To viedlo aj k jeho pozvaniu do Japonska, kde prednášal desiatkam top manažérov najväčších japonských spoločností. Juranove **základné predpoklady úspechu** môžu byť zhrnuté ako:

- Top manažment podniku sa musí zaviazat k poskytnutiu času a zdrojov pre zaistenie úspechu. Top manažéri musia pôsobiť v radách kvality.

- Súčasťou podnikateľských plánov musia byť špecifické ciele pre zlepšovanie kvality a tieto musia riešiť aj: spôsob hodnotenia (merania) výsledkov voči cieľom, preverovanie výsledkov, spôsob ocenenia výborných výsledkov
- Zodpovednosť za zlepšovanie musí byť adresná.
- Pracovníci sa musia vzdelávať v riadení a zlepšovaní kvality.
- Výrobní pracovníci musia mať právo v účasti na zlepšovaní.

Veľmi známa je myšlienka, ktorú nazývame **Juranova trilógia**:

1. plánovanie kvality (quality planning),
2. riadenie kvality (quality control),
3. zlepšovanie kvality (quality improvement).

4.4 Plánovanie kvality

Nenadál (2018) konštatuje, že súčasný manažment kvality k plánovaniu, riadeniu a zlepšovaniu ešte dopĺňa preukazovanie kvality (Quality Assurance), ktoré je definované ako „časť manažmentu kvality, zameraná na poskytovanie dôvery, že požiadavky na kvalitu budú splnené“.

K hlavným **aktivitám plánovania kvality** možno zaradiť:

- stanovenie cieľov kvality a ich rozpracovanie v podniku,
- plánovanie systému manažmentu kvality,
- spracovanie plánov kvality (postupy a zdroje – ich použitie na (produkt, službu, proces),
- plánovanie znakov kvality produktov,
- plánovanie kvality procesov vrátane overovania ich spôsobilosti,
- plánovanie preventívnych opatrení s cieľom minimalizovať riziko vzniku nezhôd,
- plánovanie kontroly kvality,
- plánovanie systémov merania a overovania ich spôsobilosti.

Význam plánovania kvality neustále rastie a jeho aktivity významne rozhodujú o konkurencieschopnosti podnikov. Podstatná časť aktivít plánovania kvality sa realizuje v predvýrobných etapách a používa sa pre tieto aktivity súhrnné označenie „plánovanie kvality produktov“. Plánovanie kvality produktov zahŕňa činnosti od návrhu kvality produktu cez návrh a overenie spôsobilosti procesu až po priebeh overovacej výroby. V minulosti sa vlastná výroba považovala za rozhodujúcu etapu z hľadiska kvality konečného produktu, dnes vieme, že až z 80 percent rozhoduje o jeho kvalite už predvýrobných etapách. Plánovanie prináša rozhodnutia, ktoré určia či produkt splní požiadavky spotrebiteľa, bude konkurencieschopný a zaistí primeraný zisk. Vysoký vplyv predvýrobných etáp na konečnú kvalitu produkcie súvisí s tým, že v týchto etapách vzniká oveľa viac chýb (nezhôd) ako vo fázach realizácie. Intenzita odstraňovania vzniknutých nezhôd je však často v predvýrobných etapách malá a výraznejšie rastie až vo fázach výroby a použitia.

Ekonomika je dôležitým hľadiskom pri podpore aktivít plánovania kvality produktov. Prax ukazuje, že výdavky spojené s odstránením nezhody vo fáze návrhu môžu byť až 10-krát nižšie ako výdavky spojené s odstránením nezhody zistenej pri výrobe, 100-krát nižšie ako výdavky na odstránenie nezhody zistenej pred expedíciou daných statkov a 1 000-krát nižšie ako výdavky na odstránenie nezhody, ktorá sa dostane až k zákazníkovi.

Význam plánovania kvality statkov môžeme zhrnúť do týchto základných bodov:

- Plánovanie kvality statkov zásadným spôsobom rozhoduje o spokojnosti spotrebiteľov.
- Plánovaním kvality statkov sa predchádza vzniku nezhôd pri realizácii statku a jeho používaní.
- V predvýrobných etapách, kde sa plánovanie kvality statkov realizuje, vzniká najviac chýb (nezhôd).
- Odstraňovanie nezhôd v priebehu plánovania kvality statku je ekonomickejšie, ako odstraňovanie nezhôd v priebehu realizácie a používania.
- Na konkurencieschopnosť podniku vplýva aj správna realizácia plánovania kvality statkov.
- Používaním metód a postupov plánovania kvality podnik navonok prezentuje, že má záujem o dosiahnutie spokojnosti zákazníka a o prevenciu nezhôd, a tak zvyšuje dôveru spotrebiteľov k statkom podniku.

Postup plánovania kvality produktov podľa J. M. Jurana je nasledujúci:

1. Určenie spotrebiteľov.
2. Zistenie potrieb spotrebiteľov.
3. Preklad potrieb spotrebiteľov do reči výrobcu – používa sa aj metóda QFD².
4. Stanovenie merateľných parametrov.
5. Zavedenie merania.
6. Vývoj produktu.
7. Optimalizácia návrhu produktu (FMEA).
8. Vývoj procesu.
9. Optimalizácia a preukázanie spôsobilosti procesu.
10. Prevod procesu do výrobných inštrukcií.

V minulosti sa jednotlivé body realizovali ako sekvencie jednotlivých činností. Rôzne útvary boli zodpovedné za jednotlivé body, napr. útvar marketingu analyzoval potreby spotrebiteľa a získané informácie posunul útvaru vývoja, útvar vývoja výsledky odovzdal útvaru konštrukcie, útvar konštrukcie návrh produktu odovzdal útvaru technológie atď. Tento sekvenčný prístup má aj niekoľko nedostatkov, ako napr. nedostatočnú komunikáciu medzi jednotlivými útvarmi a zodpovednosť rôznych pracovníkov za jednotlivé čiastkové procesy. Konkurencia, rastúce požiadavky spotrebiteľov a zložitosť statkov volali po novom prístupe. V 80-tych rokoch 20. storočia sa začalo rozvíjať tzv. simultánne inžinierstvo, pri jeho uplatnení sú všetky aktivity od začiatku chápané ako integrovaný súbor činností a cieľov. Aktivity sa dejú

² Metóda QFD (Quality Function Deployment) je metódou založenou na princípe maticového diagramu, ktorá umožňuje transformáciu požiadaviek na produkt do znaku kvality navrhovaného produktu a procesu jeho realizácie a ďalšej analýzy.

súbežne a sú realizované tímom, ktorý je zložený z odborníkov z jednotlivých útvarov. Plánovanie kvality je tak realizované ako projekt, ktorý má manažéra zodpovedného za jeho priebeh. Takéto plánovanie kvality sa uplatňuje u produktov z oblasti automobilového priemyslu. Príkladom je metodika „Pokročilé plánovanie kvality produktov“ (APQP - Advanced Product Quality Planning), vyvinutá firmami Chrysler, Ford a General Motors.

Plánovanie kvality produktu je tu charakterizované ako „štruktúrovaná metóda definovania a zavedenia krokov nutných k zabezpečeniu spokojnosti spotrebiteľa s výrobkom“. Ide o tieto **hlavné prínosy plánovania kvality produktu:**

- orientuje zdroje na uspokojovanie spotrebiteľa;
- podporuje včasné odhalenie potrebných zmien (konceptia včasnej výstrahy);
- predchádza neskorším zmenám;
- vytvára produkty dobrej kvality včas a s najnižšími nákladmi.

Používanie metodiky APQP vedie k zjednodušeniu plánovania kvality výrobku a uľahčuje komunikáciu so subdodávateľmi. Overenie správnosti realizácie jednotlivých aktivít umožňujú kontrolné zoznamy otázok. Plánovanie kvality výrobkov je v metodike APQP rozdelené do 5 fáz:

1. Plánovanie a definovanie programu.
2. Návrh a vývoj výrobku.
3. Návrh a vývoj procesu.
4. Validácia výrobku a procesu.
5. Vyhodnotenie spätnej väzby a nápravné opatrenia.

Prípravná fáza, ktorá je predchodkyňou spomínaných fáz, spočíva v potrebe zaistiť výcvik pracovníkov, ktorí budú zapojení do plánovania kvality výrobku a vytvoria medziútvarový tím plánovania kvality výrobku. Tím by mali tvoriť odborníci z útvaru riadenia kvality, z útvaru návrhov a vývoja, konštrukcie, výroby, technickej kontroly, zásobovania, predaja, servisu, subdodávateľov, spotrebiteľov a pod. Potrebné je definovať oblasti pôsobenia tímu, stanovenie spôsobu komunikácie, stanovenie harmonogramu plánovania kvality výrobku a vymedzenie potrebných nákladov. Náplň jednotlivých fáz plánovania kvality výrobku je daná cez doporučené rozhodujúce vstupy a výstupy.

4.5 Riadenie kvality

V tejto časti sa budeme venovať realizácii statkov, teda tým fázam životného cyklu, ktoré nadväzujú na plánovanie statkov a spájajú sa priamo s výrobou alebo poskytovaním služieb. Ide o oblasti, ako napr.:

- nakupovanie,
- riadenie procesov výroby a poskytovania služieb,
- validáciu procesov výroby a poskytovania služieb,
- identifikáciu a sledovateľnosť statkov,
- starostlivosť o majetok spotrebiteľa,
- ochranu statkov pri skladovaní a preprave,

- riadenie infraštruktúry,
- riadenie meracích a monitorovacích zariadení,
- kontrola kvality,
- riadenie nezhodných výstupov,
- nápravné a preventívne opatrenia a pod.

Tieto oblasti majú charakter operatívneho riadenia - realizovaného v kratších časových intervaloch a reagujúceho na aktuálny stav produktov a procesov. Ich úlohou je zabezpečiť, aby boli dosiahnuté ciele stanovené vo fáze plánovania kvality.

Riadenie dodávok a dodávateľov

V globálnej ekonomike, neexistuje podnik, ktorý by pre seba a pre potrebu realizácie statkov nenakupoval hmotné a informačné vstupy od iných dodávateľov. Výsledná kvalita vyrobených statkov je tak do značnej miery závislá na nakúpených vstupných materiáloch, polotovaroach a dieloch, energiách, informáciách, službách a pod. Zároveň platí, že nielen úroveň kvality dodávok od rôznych dodávateľov je rozdielna, ale aj kvalita dodávok od jedného dodávateľa môže byť v čase premenlivá, čo treba zohľadniť. Najvýznamnejšie **dôvody** je možné zhrnúť nasledovne:

- a) Hodnota statkov je výrazne ovplyvňovaná hodnotou nakupovaných vstupov, ktorých podiel môže byť aj viac ako 80 %. Môžeme skonštatovať, že podobným podielom je kvalitou dodávok ovplyvňovaná aj kvalita finálnych produktov podniku.
- b) Podniky majú opakujúce sa problémy s výškou výdajov spojených s nízkou kvalitou dodávok, ktoré môžu ovplyvniť celkovou výkonnosť odberateľov.
- c) Dodávatelia a odberatelia sú na sebe závislí. Odberateľ na termínoch, objemoch a miere nezhodnosti dodávok, naopak dodávateľ potrebuje jasné a úplné informácie o špecifikáciách dodávok, ale tiež aj riadne preplatenie faktúr.
- d) Kvalita dodávok a vzťahy s renomovanými dodávateľmi pomáhajú udržiavať dobré meno u odberateľov. Podniky sa chvália nielen svojimi certifikátmi, ale aj certifikátmi dodávateľov, od ktorých výlučne nakupujú.

Pojem **partnerstvo** chápeme ako pracovný vzťah medzi odberateľom a dodávateľom vytvárajúci pridanú hodnotu. Aby tento vzťah bol pevný je potrebná vzájomná dôvera. Potom môžu profitovať obaja, **prínosom** je:

- zlepšenie schopnosti a pružnosti dodávateľa plniť požiadavky odberateľa,
- redukcia strát vyvolaných nízkou kvalitou u dodávateľa,
- zlepšenie úrovne vzájomnej komunikácie,
- zníženie tzv. celkových nákladov zásobovania odberateľa,
- podpora technologickej a organizačnej inovácie u oboch partnerov,
- tvorba prostredia pre trvalé zlepšovanie procesov a pod.

Za nefungujúcim vzťahom s dodávateľom môže byť nezáujem odberateľa o problémy dodávateľa a jeho nejasné, často sa meniace formulovanie požiadaviek. To sa môže prejaviť aj tak, že dodávateľ prestane plniť požiadavky na kvalitu, napr. nedodržiavajú sa termíny alebo dodávky obsahujú nezhody. Odberateľ môže mať problémy s plynulosťou a výkonnosťou výroby, čo ho tlačí do výkonnosti nad rámec reálnych možností. Potom sa mu zvyšuje objem nezhôd, neplní termíny a eviduje straty vyvolané nízkou kvalitou. To môže vyvolať ekonomické problémy a aj boj o prežitie.

Ak je spolupráca a dôvera, potom odberateľ prestane vnímať dodávateľa ako jedno z najväčších rizikových miest, ktoré môže zlyhať a ktorému sa nedá dôverovať. Vytváranie vzájomne prospešných vzťahov medzi dodávateľmi a odberateľmi je jediná cesta k prosperite. Základnou úlohou nákupu je systematické zabezpečovanie surovín, materiálov, služieb a informácií tak, aby požiadavky nakupujúceho boli splnené (množstvo, kvalita, termíny, štruktúra a miesto dodania). Kvalita vzťahov s dodávateľmi je predpokladom kvality dodávok! V tejto súvislosti môžeme hovoriť o tzv. programoch partnerstva s dodávateľmi, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou systému manažmentu odberateľa. Tieto programy predstavujú súbor vzájomne prepojených a ovplyvňujúcich sa procesov, kde zaraďujeme tieto oblasti:

1. Tvorba politiky a stratégie vzťahov s dodávateľmi.
2. Definovanie požiadaviek na dodávky.
3. Hodnotenie a výber dodávateľov.
4. Spoločné plánovanie s dodávateľmi.
5. Posudzovanie stavu vyzretosti systému manažmentu u dodávateľa.
6. Overovanie zhody dodávok.
7. Priebežné hodnotenie výkonnosti dodávateľa.
8. Motivovanie dodávateľov.
9. Neustále zlepšovanie dodávateľov.
10. Komunikácia s dodávateľmi.
11. Administrácia procesov partnerstva s dodávateľmi.
12. Neustále zlepšovanie a rozvoj programu partnerstva s dodávateľmi.

4.6 Zlepšovanie kvality

Ako uvádza Nenadál (2018) neustále zmeny sú vlastnosťou všetkých prírodných dejov a procesov. Zmena je ako prechod od jedného stavu k druhému, ako premena určitých prvkov či vlastností. Táto odchýlka môže byť pozitívna (zlepšenie) alebo negatívna (zhoršenie).

Zmeny sú aj súčasťou podnikania a vôbec života podnikov. V dnešnom turbulentnom prostredí je realizácia pozitívnych zmien rozhodujúcim faktorom pre udržanie životaschopného, efektívneho a konkurencieschopného podniku. Formou týchto zmien je zlepšovanie. Zlepšovanie je proces realizácie zámerných pozitívnych zmien (proces zlepšovania môže byť aj neefektívny), proces, ktorý prebieha naprieč celým podnikom, dodávateľským reťazcom alebo sieťou a je potrebné ho riadiť a optimalizovať. Zlepšenie, ako pozitívna zmena, vytvára pridanú hodnotu nielen pre spotrebiteľa, ale aj pre podnik a jeho zamestnancov.

Na zlepšovanie sa treba pozrieť aj z pohľadu jeho vlastnej efektívnosti, pružnosti a rýchlosti. Malo by mať tiež ekologický a sociálne udržateľný rozmer. Existujú **dva základné prístupy k realizácii procesu zlepšovania:**

- prístup založený na postupných krokoch (kontinuálne zlepšovanie),
- prístup založený na inovovaní.

Podstatou prvého prístupu je realizácia postupných malých zmien, ktoré predstavujú postupné zdokonalenie existujúcich výrobných procesov a pracovných postupov, zvyšovanie kvality, úsporu materiálu a času, znižovanie nákladov, vyššiu bezpečnosť práce a nižšiu úrazovosť. Riadenie kontinuálneho zlepšovania je charakteristické spoľahlivosťou, predvídateľnosťou a nízkym rizikom, získavalo si stále väčšiu pozornosť v spojení s TQM (Total Quality Management). Zvýšená pozornosť bola reakciou na úspechy, ktorých na základe zlepšovania kvality v procese nepretržitých zmien dosahovali japonskí výrobcovia.

Druhý prístup je spojený s realizáciou radikálnych zmien a inovácií. Inovácia je zlepšenie, ktoré predstavuje úspešnú transformáciu nových konceptov a znalostí do nových statkov alebo procesov, ktoré prinesú spotrebiteľovi novú hodnotu a výrazné zvýšenie výkonnosti podniku. Systematický prístup k zlepšovaniu sa začal v 50. rokoch minulého storočia v japonskej Toyote, kde kontinuálne zlepšovanie v spojení so štíhlym podnikom bolo základnou formou zvyšovania výkonnosti podniku. Od 90. rokov minulého storočia sa objavili ďalšie koncepty zlepšovania - teória obmedzení (TOC) a Six Sigma. Zlepšovanie na strategickej úrovni má na starosti top manažment. Už len znižovanie nákladov a zoštieňovanie procesov v dnešnom svete nestačí, inovácie sú odpoveďou na výzvy súčasnosti.

Toyota zaviedla 3 formy zlepšovania: Kaizen, Kaikaku, Kakushin (3K).

KAI (zmena) + ZEN (k lepšiemu) = kontinuálne zlepšovanie

Kaizen je založený na malých zlepšeniach realizovaných jednotlivými pracovníkmi v rámci ich denných aktivít s cieľom zjednodušiť, urýchliť a zjednodušiť prácu a vytvoriť viac hodnoty s menším alebo žiadnym plytvaním. Ide o finančne nenáročný proces. Môže mať podobu spontánneho procesu (podávanie zlepšovacích návrhov jednotlivými pracovníkmi) alebo podobu vedeného procesu vo forme Kaizen krúžkov a workshopov.

KAI (zmena) + KAKU (radikálna) = transformácia/veľké zlepšenie

Tlak konkurencie a premenlivosť trhov prinútili Toyotu zamyslieť sa nad zlepšením Kaizenu tak, aby sa zmeny implementovali rýchlejšie. Vznikol Kaikaku a zameriava sa na radikálne zlepšenie. Prekračuje hranice výroby a môže viesť k zmene podnikateľského modelu. Kaikaku má podobu veľkých oddelených projektov so špecifickými cieľmi.

KAKU (revolučná, radikálna) + SHIN (nové) = inovácie

Kakushin je o inováciách, (prechod na Industry 4.0) a tiež sa realizuje v podobe projektov.

Tieto koncepcie sa týkajú zmeny, ktorá vedie k zlepšeniu, ale odlišujú sa poriadkom zlepšenia, obvykle sú realizované zamestnancami na rôznych úrovniach a odlišujú sa finančnou náročnosťou. Ak chce byť podnik konkurencieschopný musí aplikovať všetky tri formy zlepšovania (3M). Niektoré japonské podniky vtiahli do procesu Kaikaku každého pracovníka.

Bolo potrebné vytvoriť kultúru kreatívnej nespokojnosti, kreatívneho riešenia problémov a pozitívneho myslenia. Hovoríme o tzv. kontinuálnom inovovaní, kde základom je vybilancovanie evolučných a revolučných iniciatív a používaných metód a metódik inkrementálneho (prírastkového) zlepšovania a inovovania.

So zlepšovaním cestou inovovania je úzko spojený manažment inovácií a manažment zmien. Inovačný proces je dynamický proces, ktorý má tri fázy: invenciu (nápad), adopciu inovácie (prevzatie) a difúziu (prenikanie). Manažment inovácií sa prepája s manažmentom dodávateľských reťazcov a sietí a vyžaduje kolektívne procesy učenia.

S problematikou zlepšovania a inovovania súvisí tiež tzv. dizajnérske myslenie - rešpektujúce budúceho užívateľa. Zmeny charakterizujú život podnikov, ktoré musia reagovať na rýchle zmeny okolitého prostredia. Riadenie zmien sa orientuje na samotné zmeny, na ich zavedenie a presadzovanie do života podniku, stavia na sociálnej psychológii a organizačnom správaní, používa sociotechniku, rôzne metódy analýzy dopadov a pod. Cieľom je minimalizácia dopadu zmien na pracovníkov, minimalizácia ich odporu proti zavedeniu zmeny a vytváranie podpory medzi zamestnancami v prospech projektu zmeny. Najznámejší model riadenia zmien je Kotterov model, ale tiež existujú modely kritických faktorov úspechu.

Prístupy k tejto problematike sú dané firemnou kultúrou, veľkosťou podniku, priemyslovým odvetvím, národnosťou, postojom a hodnotami manažmentu či skúsenosťami jeho členov, ale vždy sa opierajú o niektorý z konceptov, ktoré sú overené v praxi. Najčastejšie ide o tieto prístupy: Štíhly podnik, TOC (Theory of Constraints), Six Sigma.

Tabuľka 4.1 Porovnanie konceptov Štíhly podnik, Six Sigma a TOC

Štíhly podnik	Six Sigma	TOC
Minimalizácia plytvania (činnosťou bez pridanej hodnoty)	Minimalizácia variability procesu (stabilnejší proces = vyššia pridaná hodnota)	Maximalizácia prietoku (pridanej hodnoty za jednotku času)
Problém je príležitosť	Problém je príležitosť k zlepšeniu	Každá zmena je aktivovaná nájdením obmedzenia (úzkeho miesta)
Problém sa detailne skúma a rieši tam, kde vzniká	Dokonalé porozumenie procesom na základe analýzy faktov	Nutné identifikovať obmedzenie, jeho príčiny a následky
Snaha o dokonalosť - nikdy nekončiace zlepšovanie	Snaha o takmer dokonalé procesy	Maximálne využitie kapacity úzkeho miesta
Dôvera a spolupráca	Spolupráca v projektovom tíme	Podriadenie lokálnych optím celku

Zdroj: Nenadál, J. a kol. Management kvality pro 21. století

PDCA v praxi znamená, že zlepšovací tím (napr. krúžok kvality) neustále a opakovane pracuje v cykle plánuj - realizuj plán - porovnaj výsledky s pôvodným plánom - urob prípadné úpravy a plošne zlepšenie implementuj (PDCA) a štandardizuj - realizuj plán - porovnaj výsledky s pôvodným plánom - urob prípadné úpravy a plošne zlepšenie implementuj (SDCA).

Základné kroky PDCA cyklu boli postupne v rámci ďalších techník riešenia problémov A3 (SPS - Systematic Problem Solving), 8D, resp. DMAIC rozpracované do detailnejších postupov.

Tabuľka.4.2 Štruktúra vybraných techník riešenia problémov

PDCA	A3 (SPS)	8D	DMAIC
P Plánuj	Ujasni si problém	1. Vytvor tím a urob zber informácií 2. Popíš problém	D Definuj
	Bližšie špecifikuj problém		M Meraj
	Stanov cieľ	3. Definuj okamžité opatrenia (izoluj problém)	
	Analyzuj koreňovú príčinu	4. Analyzuj koreňovú príčinu	A Analyzuj
	Urči opatrenie k zlepšeniu	5. Definuj možné trvalé nápravné opatrenie	
D Realizuj plán	Zaved' opatrenie k zlepšeniu	6. Implementuj trvalé nápravné opatrenie	I Zlepši
C Porovnaj výsledok s plánom	Vyhodnoť výsledky a procesy	7. Definuj spôsoby prevencie proti opakovaniu problému	C Kontroluj
A Uprav a plošne zaved'	Štandardizuj zlepšenie	8. Komunikuj výsledky zlepšenia	

Zdroj: Nenadál, J. a kol. Management kvality pro 21. století

4.7 Hodnotenie efektívnosti v manažmente kvality

Nenadál (2018) uvádza definíciu, ktorú už v r. 2003 vypracovala EFQM Representative Office vymedzujúc výkonnosť ako „mieru dosahovaných výsledkov jednotlivcami, skupinami, procesmi alebo systémami“. Pod výkonnosť môžeme zahrnúť aj pojmy ako efektívnosť, nákladovosť, účinnosť a pod. Výkonnosť a jej hodnotenie je činnosť, kde sa sleduje ako sa reálne plnia naplánované hodnoty jednotlivých ukazovateľov. **Meranie a hodnotenie výkonnosti má odpovedať na otázky:**

- do akej miery v podniku pracujeme dobre,
- či plníme stanovené ciele (strategické aj krátkodobé),
- či sú naše zainteresované strany skutočne uspokojované,
- či máme naše procesy, činnosti a systémy manažmentu v podniku pod kontrolou,
- kde sú naše slabšie a silnejšie stránky,

- či realizované zmeny, inovácie a zlepšenia naplnili naše očakávania, ale aj ďalších strán,
- aké dáta a informácie môžeme využiť pre iné hodnotiace aktivity (napr. interný audit, sebahodnotenie,....),
- akú komunikáciu zvoliť vo vnútri podniku,
- ako využívať informácie na odmeňovanie a uznávanie jednotlivcov a tímov,
- ako efektívne naplňovať princíp rozhodovania na základe faktov.

Všetky pokročilé koncepcie manažmentu kvality a modely excelencie sú rozvíjané s cieľom maximalizovať spokojnosť a lojalitu spotrebiteľov, tak aj ďalších zainteresovaných strán. Teda, spokojnosť a lojalita sú akýmsi koncovým efektom snaženia sa podnikov a je funkciou závislou na mnohých iných aspektoch výkonnosti napr. ľudí, procesov, dodávateľov a pod. Predpokladajme, že základným účelom merania je snaha získať od zástupcov jednotlivých zainteresovaných strán informácie o tom, ako sú vnímané podnikom dodávané a poskytované statky. Na základe analýzy výhod a nevýhod je potrebné si zvoliť najvhodnejšiu formu aplikovania spätnej väzby (interview, dotazníky, skupinové diskusie a pod.) a logicky určiť, u akej zo zainteresovaných strán bude meranie spokojnosti a lojality aplikované. Úroveň pozitívneho, ale aj negatívneho vnímania je posudzovaná cez určité charakteristiky, ktorým hovoríme znaky vnímania. Nástrojom na uplatňovanie akejkoľvek spätnej väzby sú dotazníky. Ide o súbor vhodne formulovaných otázok, ktoré reflektujú jednotlivé znaky vnímania. Ďalším krokom je výber reprezentatívnej vzorky zástupcov jednotlivých zainteresovaných strán. Takto získané dáta by mali byť spoľahlivé a relevantné, a mali by sa dať porovnať s celkovými ekonomickými výsledkami podnikov. Výstupy majú byť využívané ako systematické informačné vstupy pre rozhodovanie o nutných zmenách, resp. aktivitách zlepšovania. Efektívnosť realizovaných zlepšení má byť posudzovaná následnou aplikáciou spätnej väzby. Existuje tu časové oneskorenie, pretože dopady realizovaných zmien a zlepšení sa môžu v praxi prejaviť až po dlhšej dobe. Je logické, že takto prezentovaný univerzálny algoritmus môže mať u jednotlivých zainteresovaných strán určité špecifiká. A tak, upozorníme na niektoré súvislosti:

- a) norma ISO 9001 a na ňu nadväzujúce odvetvové štandardy vyžadujú iba meranie spokojnosti, oproti tomu, meranie lojality je doporučované iba modelmi excelencie,
- b) pri definovaní znakov vnímania (spokojnosti alebo lojality) musíme brať ohľad, že veľmi často ide o iné charakteristiky ako technické parametre výrobkov, a ešte sa môžu u jednotlivých záujmových skupín aj veľmi líšiť,
- c) pri zbere dát by sme mali vždy preferovať metódy tzv. priameho styku, hlavne interview, hoci je relatívne nákladná, ale tá objektívnejšia,
- d) nemôžeme vychádzať iba z výpočtu jedného ukazovateľa, napr. indexu spokojnosti, indexu lojality, odhalenie možností ďalšieho zlepšovania si vyžaduje aj systematické využívanie iných štatistických nástrojov,
- e) všetky merania spokojnosti je nutné chápať ako pohľad do minulosti, kľúčovým by mal byť pohľad do budúcnosti - a to je meranie lojality – umožní predpovedať ako sa

spotrebitelia a ďalšie zainteresované strany v budúcnosti zachovajú k našim statkom, výrobnej značke a pod

Auditovanie patrí k štandardným procesom prakticky všetkých systémov manažmentu a v pokročilých systémoch manažmentu kvality aj naďalej budú hrať nespochybniteľnú úlohu ako audity interné, tak externé (napr. u dodávateľov) alebo audity certifikačné (robené treťou stranou). Budeme sa venovať interným auditom, pretože by mali byť významnou platformou pre odhaľovanie príležitostí k ďalšiemu zlepšovaniu. Inštitút interných audítorov Veľkej Británie a Írska definuje interný audit nasledovne: „interný audit je nezávislý, objektívny a konzultačný súbor aktivít pridávajúcí podniku hodnotu a zlepšujúci procesy podniku“. V tejto definícii sú tri pozoruhodné prvky:

- audítor má byť zároveň aj konzultantom a radcom, nemá iba upozorňovať na nezhody,
- každý audit by mal prinášať hodnotu, teda má byť užitočnou a pozitívne očakávanou akciou, ktorej efekty sú v tom, že sa dokážeme nad zisteniami zamyslieť, poučiť a následne zlepšiť,
- interný audit je považovaný za ukončený až po realizácii opatrení nápravného charakteru, ale najmä opatrení, ktoré zlepšia výkonnosť auditovaných procesov.

Interní audítori by mali preverovať či a ako:

- podnik identifikuje riziká a príležitosti spojené s procesmi systémov manažmentu,
- sú všetky riziká v registri rizík systematicky analyzované a či kritériá tejto analýzy sú objektívne,
- manažment podniku a vlastníci hodnotia procesy rizika a príležitostí,
- sú jednotlivé riziká eliminované a príležitosti využívané v záujme zlepšovania,
- boli konkrétne opatrenia na elimináciu rizík a využitia príležitostí realizované a s akým efektom a pod.

Význam interných auditov procesov systémov manažmentu bude narastať, okrem už spomínaných rizík budú zamerané aj na trvalé zlepšovanie.

Sebahodnotenie môže byť definované ako „všetko - zahrňujúci, systematický a pravidelný proces preskúmania činností podniku a jeho výsledkov na základe modelu excelencie“. Podstatou sebahodnotenia je, že vycvičení pracovníci na základe systematického a podrobného zberu a analýzy dát z vlastného podniku posudzujú efektívnosť uplatňovaných prístupov k riadeniu podniku a jednotlivých procesov, ale tiež trendy a súvislosti vývoja najrôznejších ukazovateľov výkonnosti podnikov. Cieľom sebahodnotenia je odhalenie silných a hlavne slabých stránok podniku, ktoré sú považované za príležitosť k zlepšovaniu.

Rozvoj excelencie organizácií (podnikov) je dnes bez aplikácie benchmarkingu prakticky nemožný, o čom svedčí aj fakt, že všetky tzv. modely excelencie s jeho systematickým využívaním počítajú. Americká spoločnosť pre kvalitu (ASQ) ho definuje: „benchmarking je technika, v ktorej rámci podnik meria svoju výkonnosť v porovnaní s podnikmi, ktoré predstavujú svetovú špičku, zisťujú, ako tieto podniky svetovú výkonnosť dosiahli a využívajú získané informácie k zlepšovaniu svojej vlastnej výkonnosti“.

Ako so všetkými takto získanými informáciami pracovať? V návrhu normy ISO 9004 sa uvádza, aby analýza výkonnosti v podnikoch umožňovala identifikáciu takých problémových miest, ako sú:

- a) neúčinné a neefektívne využívanie zdrojov a odbornej spôsobilosti a znalostí ľudí,
- b) podceňovanie posudzovania rizík a príležitostí,
- c) slabé miesta pri naplňovaní princípov vodcovstva a pod.

Výsledky meraní a hodnotenia výkonnosti by totiž členovia vrcholového vedenia podnikov mali využívať k čo najobjektívnejším rozhodnutiam o ďalšom strategickom smerovaní. Najvhodnejšou platformou pre tieto rozhodnutia je tzv. preskúmanie systému manažmentu:

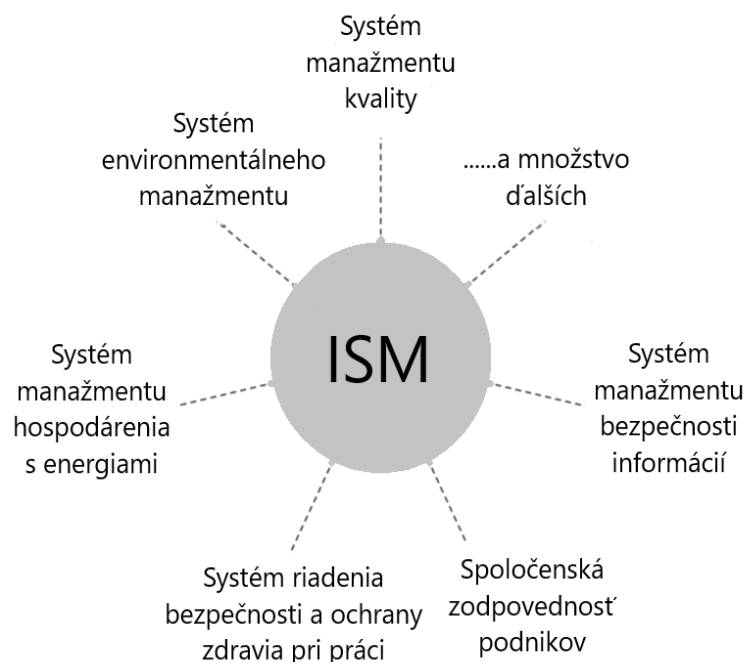
- a) je jediným nástrojom kontroly vrcholového vedenia podnikov nad stavom a výkonnosťou systému manažmentu kvality a aj celkového systému manažmentu,
- b) pomáha pochopiť podstatu jednotlivých princípov pokročilého manažmentu kvality,
- c) jeho úroveň a forma realizácie vypovedá o skutočnom vzťahu vrcholového vedenia k systému manažmentu kvality,
- d) vrcholové vedenie sa tak stáva spotrebiteľom, ktorý očakáva informácie o výsledkoch rôznych meraní a hodnotení, nepriamo si vynucuje dostatočne podrobné robenie týchto meraní a hodnotení.

Obrázok ukazuje len niektoré zo súčasných oblastí **integrovaných systémov manažmentu** a naznačuje aj existenciu celej rady ďalších. Napr. dodatočná integrácia požiadaviek špeciálnych výrobných odvetví, prirodzená integrácia zvláštnych požiadaviek vybraných výrobných odvetví, integrované systémy managementu – ide o integráciu manažmentu kvality (QMS), životného prostredia (EMS) a bezpečnosti práce (BOZP), ale v súčasnej dobe k nim môžu pribúdať aj ďalšie: bezpečnosť informácií, spoločenská zodpovednosť podnikov, hospodárenie s energiami a pod., komplexná podniková integrácia - prepája jednotlivé izolované systémy a podsystémy podniku, existujúce systémy manažmentu, oddelenia a funkcie vo vnútri a napája ich na celý hodnotový reťazec od dodávateľa až po spotrebiteľa.

D. M. Bailey (2014) tvrdí, že cesta za excelenciou je cestou za podnikovou kultúrou. Akákoľvek snaha o dosahovanie excelencie musí začať plným pochopením základných princípov moderného manažmentu kvality.

Toto pochopenie je kľúčové u vrcholových manažérov, ale mali by sa s nimi stotožniť aj všetky ďalšie skupiny riadiacich pracovníkov. Dôležité je ich naplňovanie každodennými činnosťami, orientovanými ako na strategické smerovanie, tak aj na množstvo operatívnych akcií.

Cesta k budúcim úspechom je sprevádzaná obvykle aj množstvom neúspechov, problémov a nepochopením. Preto prinášame dvanásť dôvodov, pre ktoré úsilie o excelenciu organizácií (podnikov) zlyháva. Tieto **dôvody** sformuloval P. Hoskote (<http://blog.bpir.com/bad-practices>):



Obrázok 4.2 Integrované systémy manažmentu

Zdroj: Nenadál, J. a kol. Management kvality pro 21. století

1. Absencia silného partnerstva s dodávateľmi, ďalšími externými partnermi, ale aj s vlastnými pracovníkmi.
2. Výcvik ľudí založený na osвете a chýbajúce akcie o efektívnosti tohoto výcviku.
3. Nevyužívanie služieb a skúseností externých konzultantov.
4. Pocit istoty, že to, čo robíme, je to najlepšie, čoho sme schopní, pretože len neistota nás dokáže posúvať ďalej.
5. Zmätené nakladanie s výsledkami sebahodnotenia, keď sa sústredíme len na prijímanie opatrení k náprave našich chýb, podceňujeme vlastné zlepšovanie a odhalené silné stránky nedokážeme využiť k posilneniu trhovej pozície.
6. Podcenenie komunikácie o zmysle, potrebách zapojenia, rolách a činnostiach, ktoré sú s excelenciou spojené, a ktoré si musia pracovníci plne uvedomovať.
7. Nevyužívanie všetkých vhodných metód a nástrojov.
8. Povrchné plánovanie, bez jasne vymedzených krátkodobých a dlhodobých cieľov a prepojené so snahou o čo najmenšiu spotrebu finančných zdrojov.
9. Obmedzené šírenie dobrých praktík a nevyužívanie učiacej sa funkcie benchmarkingu - nepochopenie úsilia priamej konkurencie, ale aj našich partnerov.
10. Nedostatočné prepojenie úsilia rôznych tímov a ľudí z jednotlivých organizačných jednotiek pri naplňovaní strategických rozvojových plánov.
11. Roztrieštené delegovanie zodpovednosti za dosahovanie míľnikov excelencie na veľké množstvo ľudí v podnikoch.

12. Za činnosti, vyplývajúce z auditov, nie sú zodpovední len pracovníci útvarov manažmentu kvality a manažéri projektov implementácie modelov excelencie. Základným predpokladom úspechu na ceste k excelencii však vždy zostane vodcovská rola vrcholového manažmentu.

Je vecou strategickej voľby, či podnik cestu k vynikajúcej výkonnosti nastúpi. Táto voľba musí byť vždy založená na objektívnej analýze prínosov, nákladov, rizík a príležitostí. Šance a potenciálne prínosy tejto cesty z dlhodobého hľadiska pravdepodobne vysoko prevážia negatíva.

4.8 Efektívnosť poľnohospodárskeho podniku

Gozora (2017) definuje podnik ako „formu podnikateľskej činnosti, v rámci ktorej nastáva cieľavedomé spájanie hmotných, finančných a ľudských zdrojov v jednej výrobo – organizačnej jednotke s uzatvoreným obratom hodnoty a cieľom produkovať úžitkové hodnoty pre potreby trhu a na uspokojenie vlastných potrieb.“

Pod podnikateľským riadením Bezák – Gozora (1991) chápú procesnú činnosť založenú na kreatívnych, inovačných a systémových prístupoch manažérov. Od profesijnej úrovne manažérov závisí ekonomická efektívnosť vstupov vo výrobnom procese, úspešnosť predaja výrobkov a ekonomická úroveň podniku.

V podniku rozlišujeme tieto sféry činnosti:

- a) nákup – zabezpečuje výrobné faktory do výrobného procesu,
- b) výroba – transformuje výrobné faktory na finálne statky,
- c) odbyt – presun finálnych statkov na trh, kde prostredníctvom svojej úžitkovej hodnoty uspokojujú spotrebiteľov.

Podnik na trhu získava za úhradu výrobné faktory (prácu, stroje, technológiu, know-how,...), tieto kombinuje a transformuje na finálne statky. Tie potom predáva na trhu za úhradu a dosahuje hospodársky výsledok, ak je realizačná cena vyššia ako jednotkové náklady na statok dosahuje zisk.

Hazlitt (2008) píše, že firemné zisky dosahujú priemerne menej než 6 % národného dôchodku alebo že priemerné zisky všetkých výrobných podnikov po odpočítaní dane z príjmu dosahujú menej než 5 centov na každý dolár tržieb.

Každý jednotlivец, investujúci kapitál do podnikania, na sebe berie nielen to riziko, že nedosiahne zisk, ale aj to, že stratí celú investovanú čiastku.

Vládna politika má dnes tendenciu predpokladať, že výroba bude samočinne pokračovať nezávisle na tom, aké prekážky jej bude klásť do cesty.

Jednou z funkcií zisku je smerovať výrobné faktory tak, aby výroba tisícov rôznych druhov statkov bola uvedená do súladu s dopytom. Žiadny byrokrat nemôže tento problém efektívnejšie vyriešiť. Ďalšou funkciou zisku je neustále vyvíjať tlak na vedenie každého konkurenčného podniku, aby zavádzalo ďalšie úspory a zlepšenia, bez ohľadu na už dosiahnutú úroveň. V dobrých časoch to vedenie podniku robí preto, aby zväčšilo svoje zisky,

v normálnych časoch aby sa podnik udržal pred konkurentami, v zlých časoch aby vôbec prežil. Zisky totiž môžu klesnúť na nulu, ale môžu sa aj rýchle zmeniť na straty.

Napriek všeobecnému názoru, zisky nie sú dosahované zvyšovaním cien, ale zavedením úspor a vylepšení, ktoré znižujú výrobné náklady. Podniky s týmto prístupom sa rozširujú na úkor neefektívnych podnikov s vyššími nákladmi. Prospech z toho majú spotrebitelia a verejnosť. Zisky pramenia zo vzťahu nákladov a cien a informujú nás nie len o tom, aké druhy statkov je najekonomickejšie vyrábať, ale tiež o tom, aké sú najekonomickejšie spôsoby ich výroby. Väčší zisk samozrejme získa človek, ktorý vyrobí lepší statok ako jeho sused alebo prípadne človek, ktorý rovnaký statok vyrobí efektívnejšie. Funkcia zisku pri odmeňovaní a stimulovaní lepšej kvality a inovácií však nebola nikdy spochybnená.

Podniky rozdeľujeme podľa rôznych kritérií a hľadísk, nás bude zaujímať rozdelenie podľa ekonomickej činnosti a zameriame sa na poľnohospodárske a potravinárske podniky.

Poľnohospodárske podniky – hospodárske organizácie, ktoré sa vyznačujú biologickým, plošným a sezónnym charakterom výroby. Finálnym statkom sú poľnohospodárske produkty, ktoré sa v ďalšom spracovaní premieňajú na potravinárske produkty. Poľnohospodárske produkty majú odlišné požiadavky na skladovanie, manipuláciu a odbyt, zároveň sú nositeľmi rôznych rizík a potravinovej bezpečnosti.

Potravinárske podniky – spracovatelia poľnohospodárskej produkcie na potraviny, ich výroba je založená na biotechnologických procesoch s osobitými požiadavkami na kvalitu spracovania, trvanlivosť výrobkov, normy a štandardy vstupných prímiesí a prídavných látok.

Pojem efektívnosť/výkonnosť je potrebné chápať ako snahu podniku o čo najlepšie zhodnotenie investícií vložených do podnikateľských aktivít (Frost, 2005).

Meradlom podnikateľskej výkonnosti je úroveň zhodnotenia vloženého kapitálu do podnikania, teda množstvo a doba s akou sa táto čiastka vráti v podobe príjmov. Adaptácia podnikov na ekonomické podmienky a dosahovanie vyššej konkurencieschopnosti sa odráža aj vo vnímaní a meraní výkonnosti podniku (Dluhošová, 2008).

Výkonnosť podniku je jeho schopnosť, čo najlepšie zhodnotiť vložený kapitál do samotného podniku, ako aj do jeho podnikateľských aktív. Podnik je riadený a zároveň viazaný záujmami viacerých zainteresovaných subjektov, ako napríklad záujmami vlastníkov, investorov, zamestnancov, zákazníkov, veriteľov a pod. Preto je aj výkonnosť podniku hodnotená z rôznych hľadísk so zameraním na záujmy vyššie uvedených subjektov. Odlišne hodnotia výkonnosť vlastníci a odlišne zákazníci (Neumaierová, 2003).

Tabuľka.4.3 Zmena pohľadu manažérov na zdroje výkonnosti

Tradičné zdroje slúžiace k zvyšovaniu podnikateľskej výkonnosti	Nové zdroje slúžiace k zvyšovaniu podnikateľskej výkonnosti
Objem kapitálových zdrojov	Rozsah podnikateľských kompetencií
Kapitálové investície	Vytváranie nových znalostí
Rozširovanie produkcie	Reinžiniering podnikateľských procesov
Kontrolné činnosti	Manažment kvality

Koordinácia pracovných činností v hierarchickej štruktúre managementu	Delegácia rozhodovacích pravomocí na miesto výkonu pracovnej činnosti
Plnenie príkazov	Komunikácia
Strategické plánovanie	Strategické myslenie
Nákup a zásobovanie	Získavanie spoľahlivých partnerov
Predaj	Uspokojovanie spotrebiteľov

Zdroj: Pitra, Z. Zvyšovanie podnikateľskej výkonnosti firmy.

Meranie výkonnosti je založené najmä na kategórii zisku, ktorá predstavuje primárny cieľ podnikania. Pre určenie podnikovej výkonnosti sa využívajú ukazovatele, ktoré vychádzajú z finančného účtovníctva podniku. Zisk je hlavným finančným meradlom výkonnosti podniku. Je to tým, že zisk je najviac zrozumiteľnou ekonomickou veličinou, ktorá je ľahko zistiteľná a rýchlo dostupná hodnota. Existujú však rôzne kategórie zisku, ktoré sa uplatňujú pri hodnotení výkonnosti, pričom ich výber je závislý od potreby a úrovne hodnotenia výkonnosti. Pre meranie výkonnosti podniku sa používajú pomerové ukazovatele finančnej analýzy, ktoré umožňujú sledovať, merať a hodnotiť výsledky finančnej výkonnosti a prijímať efektívne manažérske rozhodnutia. Mapujú najmä hlavné aktivity podniku v oblastiach rentability, ziskovosti, solventnosti a investičnej oblasti, tieto klasické finančné ukazovatele majú nízku výpovednú hodnotu pri analyzovaní a hodnotení výkonnosti podniku, a to najmä z pohľadu tvorby strategických manažérskych rozhodnutí. Je to spôsobené aj tým, že tieto výsledky sú analyzované niekedy izolovane. Je potrebné analyzovať viac období, aby bolo možné zodpovedne posúdiť ich minulý vývoj a potom predpovedať ich budúci vývoj. Zároveň je potrebné dlhodobo analyzovať odchýlky vo výkonnosti od interných a externých hodnôt. Externé sú stanovené buď konkurenciou v odvetví alebo daným trhom. Analýza odchýlok má zamerať pozornosť manažérov na podnikovú neefektívnosť.

Je potrebné definovať také ciele, ktoré by ukázali budúcu existenciu podniku, teda také investovanie vlastného kapitálu, ktoré predstavuje najlepšie riešenie. Pre tento zámer je vhodné použiť ukazovatele rentability, obratu, ale aj ukazovatele likvidity podniku. Je možné použiť aj iné ukazovatele, ako napr. hodnota podniku meraná ukazovateľom EVA - Economic Value Added alebo FCF - Free Cash Flow, nákladovosť, kapitálová štruktúra, cena za kapitál - WACC a niektoré ďalšie. V rámci finančnej perspektívy sa sledujú dlhodobá a krátkodobá výkonnosť podniku, uspokojovanie potrieb vlastníkov, ktoré sú merané ukazovateľom EVA a jeho modifikáciami.

Kvalita 4.0 je novovznikajúca koncepcia riadenia kvality, ktorá v poslednej dobe priťahuje veľkú pozornosť z dôvodu čoraz zložitejších požiadaviek zákazníkov spojených s tvrdšou konkurenciou a technologickým vývojom. Kvalita 4.0 sa zaoberá zosúladením postupov riadenia kvality s technológiami Industry 4.0, ako je umelá inteligencia a digitalizácia, s cieľom dosiahnuť efektívnosť podniku.

4.9 Kvalita a bezpečnosť agropotravinárskej produkcie

Golian (2017) konštatuje, že agropotravinová a výživová bezpečnosť v Európe prechádza zásadnými zmenami, a je potrebné si všimnúť viacero faktorov. Ide predovšetkým o ekonomické prepočty rôznych variant produkčných systémov, ktoré budú zohľadňovať predovšetkým dopad klimatickej zmeny, zmeny stravovacích návykov, znižovanie objemu skleníkových plynov, znižovanie spotreby vody a energie, znižovanie energetickej hodnoty potravín a znižovanie odpadov pri výrobe a v stravovaní. Tieto faktory je potrebné analyzovať a následne vysvetliť verejnosti.

Vláda Slovenskej republiky schválila uznesením č. 606 zo 16. októbra 2013 Národný program kvality Slovenskej republiky na roky 2013 - 2016 a úlohou koordinátora štátnej politiky kvality poverila Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky. V súlade s bodom C.4 vyššie uvedeného uznesenia vlády SR pripravil úrad nový strategický dokument, ako základ národného programu kvality na obdobie rokov 2017- 2021. Na tieto dokumenty nadviazal Národný program kvality Slovenskej republiky na roky 2022-2026.

Poslanie národného programu kvality zostane aj v nastávajúcom päťročnom období prioritne zamerané na podporu zlepšovania kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií pôsobiacich vo verejnom aj súkromnom sektore so zameraním na trvalo udržateľnú kvalitu života a konkurencieschopnosť vo všetkých oblastiach života spoločnosti.

Stratégia zlepšovania kvality je v súlade s Európskou chartou kvality, ktorou Európska únia deklarovala svoje presvedčenie, že v globálnej svetovej ekonomike je kvalita určujúcim faktorom úspešnosti podnikania a v podstatnej miere rozhoduje o konkurencieschopnosti organizácií a postavení národných ekonomík vo svete. V súlade s Európskou chartou kvality bola prijatá aj Charta kvality Slovenskej republiky, ktorá je otvorená na pristúpenie všetkým organizáciám a jednotlivcom, ktorí považujú kvalitu za rozhodujúci imperatív v spoločnosti, v národnej ekonomike i v medzinárodnej konkurencii. **Tri strategické ciele stratégie:**

1. Výnimočnosť organizácie – podporovanie systémového prístupu k dosahovaniu výnimočnosti organizácie z hľadiska kvality poskytovaných produktov a služieb.
2. Manažérstvo kvality - podporovanie zlepšovania kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií pomocou samohodnotenia a benchmarkingu a implementácie požiadaviek systémových noriem.
3. Konkurencieschopnosť - podporovanie organizácií (podnikov) k neustálemu zlepšovaniu a trvalo udržateľnému rozvoju.

Päť prioritných oblastí stratégie:

1. Zlepšovanie organizácií podporovaním zavádzania komplexného manažérstva kvality (TQM).
2. Zvyšovanie kultúry kvality podporovaním, propagovaním a udeľovaním Národnej ceny SR za kvalitu (ďalej len „NCSRK“) a Národnej ceny SR za spoločenskú zodpovednosť (ďalej len „NCSRSZ“).

3. Identifikácia príležitostí na zlepšovanie samohodnotením a rozvíjanie benchmarkingu a benchlearningu organizovaním iniciačných podujatí a aktivít.
4. Spolupráca so zainteresovanými stranami na implementácii stratégie a organizovanie spoločných iniciatív na podporu zlepšovania kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií.
5. Dosahovanie lepších výsledkov podporovaním strategického plánovania výnimočnosti a systémov riadenia výkonnosti a rozvoja zamestnancov.

Pokrivčák a kol. (2016) píše, že potravinovej bezpečnosti, spotrebe a kvalite potravín, vplyvu cien a príjmov na dopyt po potravinách a na blahobyt domácností sa venuje v súčasnosti veľa priestoru. Najkomplexnejšiu definíciu poskytuje Potravinová a poľnohospodárska organizácia (FAO. 1998), ktorá definuje potravinovú bezpečnosť ako „situáciu, keď všetci ľudia, v každom čase, majú fyzický, sociálny a ekonomický prístup k dostatočnému množstvu bezpečných a výživných potravín, ktoré uspokojujú ich stravovacie potreby a potravinové preferencie pre aktívny a zdravý život“. Táto definícia je postavená na štyroch základných pilieroch: dostupnosť potravín, prístup k potravinám, využitie potravín a potravinová stabilita.

Konzumácia pestrej stravy zabezpečuje vyvážený príjem živín, podporuje dobrý zdravotný stav, čím sa predchádza viacerým civilizačným ochoreniam. Ak chceme zlepšiť prístup domácností k potravinám a stimulovať dopyt po diverzifikovanej strave mali by sme sa orientovať na politiku podpory príjmov a nie na politiku znižovania cien potravín prostredníctvom vládnych regulácií, najmä u nízkopríjmových skupín domácností. Ďalším možným opatrením by mohlo byť zvýšenie informovanosti obyvateľstva o dôležitosti konzumovania pestrej stravy, keďže vzdelanie má podstatný vplyv na dopyt po diverzifikovanej strave. Tiež existuje výrazná sezónnosť v potravinovej diverzite a rozdiely medzi vidiekom a mestom, čo sa dá zmierniť budovaním lepšej dopravnej infraštruktúry. Potravinová bezpečnosť je dôležitým aspektom blahobytu domácností, a tým celej spoločnosti.

EÚ (2017) Politika bezpečnosti potravín v EÚ ako aj opatrenia v tejto oblasti sa sústreďujú na

4 hlavné oblasti ochrany:

- Hygiena potravín: potravinárske podniky od fariem po reštaurácie vrátane podnikov, ktoré dovážajú potraviny do EÚ, musia dodržiavať potravinové právo EÚ.
- Zdravie zvierat: hygienické kontroly a sanitárne opatrenia týkajúce sa spoločenských, hospodárskych a voľne žijúcich zvierat slúžia na monitorovanie a manažment chorôb a sledovanie pohybu všetkých hospodárskych zvierat.
- Zdravie rastlín: odhaľovaním a eradikáciou škodcov v skorom štádiu sa zabraňuje ich šíreniu a zabezpečuje sa zdravé osivo.
- Kontaminanty a rezíduá: monitorovaním sa zabraňuje kontaminácii potravín a krmív. Na domáce a dovážané potraviny a krmivá sa uplatňujú maximálne prípustné limity.

Vysoká úroveň ochrany zdravia ľudí je prvoradým cieľom všetkých právnych predpisov EÚ v poľnohospodárstve a potravinárskom priemysle. Zdravie zvierat a rastlín je rovnako dôležité.

Rozsiahly súbor právnych predpisov platných v celej EÚ pokrýva celý reťazec výroby a spracovania potravín „z farmy na vidličku“ v rámci EÚ, a týka sa aj dovezeného a vyvezeného tovaru. Pokiaľ ide o bezpečnosť potravín, je EÚ v celej svojej rozmanitosti jediným subjektom. Každý členský štát EÚ je zodpovedný za implementáciu týchto harmonizovaných noriem a za zavedenie spoľahlivých úradných kontrol s ich vynútiteľnosťou. Európska komisia prostredníctvom pravidelných auditov overuje, či sú kontroly vo všetkých členských štátoch rovnako účinné. Pravidelné školiace podujatia pre inšpektorov na úrovni EÚ zabezpečujú, aby sa osvedčené postupy používali v celej Európe. To sa dosahuje prostredníctvom systému **s tromi vrstvami kontroly:**

1. Európska komisia má jedinečnú povinnosť vykonávať audit systémov kontroly členských štátov a krajín, ktoré vyvážajú do EÚ, overuje, či sú účinné.
2. Zodpovednosť členských štátov alebo v prípade dovozu administratívy krajiny, v ktorej podniká, aby zaviedli systémy úradnej kontroly na overenie účinnosti samokontroly podnikateľov.
3. Jasné rozdelenie zodpovednosti na podniky manipulujúce s potravinami a na poľnohospodárov za dodržiavanie pravidiel EÚ spojené s povinnosťou sebakontroly.

Právo Európskej únie zaväzuje však všetky podniky, ako aj členské štáty, aby sa usilovali o neustály zlepšovanie a mali veľmi vysokú úroveň bezpečnosti pre všetkých spotrebiteľov vo všetkých regiónoch sveta. Povinnosti podnikov, ktoré narábajú (manipulujú) s potravinami:

- mať zdokumentovanú samokontrolu na mieste,
- identifikovať a pravidelne prehodnocovať kritické body svojich procesov a zabezpečiť, aby sa v týchto bodoch uplatňovali kontroly,
- informovať orgány o svojich činnostiach a spolupracovať pri úradných kontrolách;
- zodpovedať za bezpečnosť potravín a krmív, ktoré vyrábajú, prepravujú, skladujú alebo predávajú,
- zabezpečiť vysledovateľnosť, rýchlou identifikáciou akéhokoľvek dodávateľa alebo príjemcu,
- okamžite informovať príslušné orgány, ak máte dôvod domnievať sa, že jedlo alebo krmivo nie je bezpečné,
- okamžite stiahnuť potraviny alebo krmivá z trhu, ak máte dôvod sa domnievať, že to nie je bezpečné.

Členské štáty EÚ sú zodpovedné za presadzovanie uplatniteľných právnych predpisov EÚ v celom potravinovom a krmivovom reťazci. Príslušné orgány musia podľa potreby organizovať úradné kontroly (ktoré odrážajú riziko príslušných kategórií výrobkov) overiť, či činnosti potravinárskych podnikov a tovaru uvádzaného na trh EÚ sú v súlade so všetkými požiadavkami. Členské štáty pracujú na základe transparentných a koordinovaných plánov kontroly. Krajiny mimo EÚ, ktoré chcú vyvážať do ktoréhokoľvek z členských štátov EÚ, musia mať podobné kontrolné systémy a zaručiť súlad dovážaných potravín so všetkými platnými normami EÚ. Úloha vnútroštátnych orgánov - asi 100 000 nezávislých a dobre vyškolených

zamestnancov monitoruje 25 miliónov podnikov zaoberajúcich s potravinami, ktoré sú aktívne v celom dodávateľskom reťazci EÚ – od výroby krmív po reštauráciu; program „Lepšia odborná príprava pre bezpečnejšie potraviny“ zabezpečuje, aby sa šírili osvedčené postupy medzi príslušné orgány v celej EÚ a vybrané partnerské krajiny mimo EÚ.

Do EÚ sa každý deň dováža obrovské množstvo hospodárskych zvierat, potravín a výrobkov. **TRACES** - TRADE Control and Expert System - je online systém, ktorý sleduje všetky pohyby zvierat, rastlín, potravín a krmív dovážaných z krajín mimo EÚ a obchodovaných vo všetkých členských štátoch. Systém TRACES riadi úradné kontroly a pravidelné plánovanie prepravy zvierat online. Príslušné vnútroštátne orgány zverejňujú svoje osvedčenia online prostredníctvom systému TRACES pred odoslaním zásielky. Úrady v prijímajúcich krajinách sú vopred informované o príchode a môžu načasovať svoje kontroly na hraniciach EÚ, v cieľovom mieste alebo dokonca počas transportu živých zvierat. Systém TRACES zjednodušuje obchod a robí ho bezpečnejším pomocou používateľsky príjemného rozhrania dostupného v 35 jazykoch. Prostredníctvom systému TRACES je pripojených viac ako 36 000 používateľov z takmer 80 krajín sveta a systém vydáva viac ako 50 000 veterinárnych a fytoosanitárnych osvedčení každý mesiac.

Systém rýchleho varovania pre potraviny a krmivá (**RASFF**) umožňuje okamžitú reakciu vo všetkých členských štátoch EÚ na akékoľvek ohrozenie verejného zdravia, ktoré možno zistiť na jednotnom trhu alebo pri hraničných kontrolách. Každý rok sa spracováva viac ako 3 000 oznámení, aby mohli príslušné orgány okamžite reagovať a stiahnuť akékoľvek podozrivé tovary z trhu rýchlo a efektívne.

EÚ má účinné pravidlá na zabezpečenie prevencie, dozoru a kontroly chorôb zvierat. Účinné hygienické kontroly a karanténne opatrenia sa vzťahujú na domáce zvieratá, hospodárske zvieratá a voľne žijúce zvieratá. Poľnohospodári a prevádzkovatelia potravinárskych podnikov zohrávajú kľúčovú úlohu v prevencii a dohľade. Preto je ich zodpovednosť a povinnosti jasne definované v právnych predpisoch EÚ. Koordinované programy dohľadu udržiavajú choroby voľne žijúcich živočíchov pod kontrolou a zabraňujú ich šíreniu do nepredvídaných udalostí. Plány a pravidelné simulačné cvičenia vo všetkých členských štátoch zabezpečujú stálu pripravenosť a vysokú mieru odolnosti. Všetky pohyby hospodárskych zvierat v rámci členských štátov EÚ a medzi nimi sa zaznamenávajú v elektronických databázach. To je nákladná povinnosť pre chovateľov hospodárskych zvierat, ale umožňuje trvalé vysledovanie zvierat a okamžité kroky v prípade prepuknutia choroby, ale aj k zabráneniu jej ďalšieho šírenia. Systém oznamovania chorôb zvierat v EÚ poskytuje nepretržite okamžitú výmenu informácií na identifikáciu a izoláciu potenciálnych nosičov nebezpečných patogénov. Okamžité oznámenia tiež smerujú obchodným partnerom EÚ prostredníctvom Svetového informačného systému o zdraví zvierat.

Zdravie rastlín je kľúčovým faktorom trvalo udržateľného a konkurencieschopného poľnohospodárstva, záhradníctva a lesníctva. Zdravé osivo a množiaci materiál sú potrebné na zachovanie lesov, na ziskové plodiny v poľnohospodárstve a na potravinovú bezpečnosť. Pokiaľ ide o zvieratá, zdravie rastlín a bezpečnosť potravín systémy zdravia rastlín v členských štátoch podliehajú pravidelným auditom Európskej komisie. Vzhľadom na existenciu

vnútorného trhu EÚ sa národné organizácie na ochranu rastlín časom značne rozvinuli a získali skúsenosti s dohľadom nad škodcami na ich územiach. Vyžadujú to právne predpisy EÚ. Toto je užitočná odbornosť, pokiaľ potvrdzujú, že výrobky EÚ, ako napríklad ovocie, sú bez karanténnych škodcov z krajín dovozu. EÚ prispôsobuje svetový obchod a dovoz exotického ovocia alebo okrasných rastlín z celého sveta, aby poskytla spotrebiteľom prístup k najširšej palete možností - nesmie to však súvisieť s dovozom škodcov, chorôb alebo invázných druhov. S cieľom čeliť výzvam svetového obchodu sa režim zdravia rastlín v EÚ výrazne zmodernizoval. Nové nariadenie posilňuje schopnosť odhaliť a eradikovať škodcov v ranom štádiu a jej cieľom je zabrániť zavedeniu potenciálne rizikovej rastliny alebo materiálu z krajín mimo EÚ, kým sa nepreukáže ich bezpečnosť.

EÚ má najprísnejší monitorovací systém, ktorý bráni kontaminácii našich potravín a krmív. Maximálne prijateľné limity sa vzťahujú na potraviny a krmivá vyrábané v EÚ alebo dovážané do EÚ. Materiály prichádzajúce do styku s potravinami sú tiež prísne regulované, aby sa vylúčila akákoľvek kontaminácia. Vnútroštátne orgány udržiavajú rozsiahle programy odberu vzoriek a analýz z farmy na vidličku, aby sa zabezpečilo, že sa identifikujú potenciálne zdroje kontaminácie a udržia sa bezpečné úrovne vo všetkých fázach výroby potravín a spracovania. EFSA zbiera údaje od členských štátov a uverejňuje pravidelné správy. Posledná analýza zahŕňala výsledky takmer 81 000 vzoriek z 27 členských štátov EÚ.

Použitá literatúra

- Abdullahi, A. (2023). What Is Predictive Analytics? Benefits, Models and Use Cases. TechRepublic. Dostupné z: <https://www.techrepublic.com/article/what-is-predictive-analytics/> [cit. 1. 9. 2024].
- ADMA. (2017). Aký je rozdiel medzi digitálnym, internetovým a online marketingom? Dostupné z: <https://adma.sk/aky-je-rozdiel-medzi-digitalnym-internetovym-a-online-marketingom/> [cit. 6. 9. 2024].
- ADMA. (2017). Aký je rozdiel medzi digitálnym, internetovým a online marketingom? Dostupné z: <https://adma.sk/aky-je-rozdiel-medzi-digitalnym-internetovym-a-online-marketingom/> [cit. 6. 9. 2024].
- Adobe Express. (2024). A guide to video marketing & why it's essential in 2024. Adobe. Dostupné z: <https://www.adobe.com/express/learn/blog/video-marketing> [cit. 7. 9. 2024].
- Antošová, M. (2012). Strategický manažment a rozhodovanie. Wolters Kluwer. ISBN: 978-80-807-8530-7
- Arriagada, R. A., Sills, E. O., Pattanayak, S. K., Cubbage, F. W., & González, E. (2010). Modeling fertilizer externalities around Palo Verde National Park, Costa Rica. *Agricultural Economics*, 41(6), 567-575.
- Bager, S. L., Singh, C., & Persson, U. M. (2022). Blockchain is not a silver bullet for agro-food supply chain sustainability: Insights from a coffee case study. *Current Research in Environmental Sustainability*, 4, 100163. <https://doi.org/10.1016/j.crsust.2022.100163>.
- Bailey, D. M. (2014) Journey to Excellence. Quality Progress. 2014, roč. 47. s. 42 - 45. ISSN 0033-524X
- Betegon, M. A. T., González, V. B., Ramírez, N. B., Arce, A. M., De Guzmán, J. R., & Calvo, F. J. R. (2021). Quality management system implementation based on lean principles and ISO 9001: 2015 standard in an advanced simulation centre. *Clinical Simulation in Nursing*, 51, 28-37.
- Bezák, A. – Gozora, V. (1991) Riadenie podnikov. Nitra: VŠP, 183 s. ISBN 80-7137-016-9
- Blažková, M. (2007) Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, a. s., 208 s. ISBN 978-80-247-1535-3
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105-114.
- Bryant, L., & Garnham, B. (2014). Economies, ethics and emotions: Farmer distress within the moral economy of agribusiness. *Journal of Rural Studies*, 34, 304-312.

- CeMS. (n.d.). Agilné princípy a Scrum: Zrýchlenie dodávok a efektívne reakcie na zmeny. Certifikačný manažérskych systémov. Dostupné z: <https://www.cems.sk/blog/1205-agilne-principy-a-scrum-zrychlenie-dodavok-a-efektivne-reakcie-na-zmeny> [cit. 4. 9. 2024].
- Cordova-Buiza, F., Huaranga-Castillo, F., & Trillo-Corales, C. (2021, November). Corporate social responsibility actions in agribusiness: Towards sustainable community development. In *2021 IEEE Sciences and Humanities International Research Conference (SHIRCON)* (pp. 1-4). IEEE.
- Čech, J. (2022). Čo je STDC – See Thing Do Care model a prečo je dôležitý pre váš marketing? Dostupné z: <https://darencurtis.sk/blog/online-svet/co-je-see-thing-do-care-model/> [cit. 6. 9. 2024].
- Daroshka, V., Aleksandrov, I., Fedorova, M., Chekhovskikh, I., Ol, E., & Trushkin, V. (2022, May). Agriculture and ESG transformation: Domestic and foreign experience of green agribusiness finance. In *International Scientific Conference on Agricultural Machinery Industry "Interagromash"* (pp. 2357-2368). Cham: Springer International Publishing.
- DASE. (2019). 5 princípov efektívnej analytiky v praxi. Dostupné z: https://www.dase-analytics.com/blog/sk/5-principov-efektivnej-analytiky-v-praxi/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwlvW2BhDyARIsADnle-Jm4n25F4lwCDcj023VjEkFoHxkGGnD5h1Es385JyUnVdGula95-wMaAg2WEALw_wcB [cit. 9. 9. 2024].
- Daubner, D. (2023). Čo je to online a digitálny marketing? Spoznajte jeho výhody a nástroje. ui42. Dostupné z: <https://www.ui42.sk/blog/co-je-to-online-a-digitalny-marketing> [cit. 4. 9. 2024].
- Dluhošová, D. (2008) Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. vyd. Praha: Ekopress, 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6
- DOBRYMARKETING.SK. 2020. E-mail marketing v praxi. In *Dobry Marketing*. [online] 20. November 2020. [cit. 2021-08-20]. Dostupné na: <https://dobrymarketing.sk/blog/e-mail-marketing-v-praxi>
- Dorfleitner, G., Halbritter, G., & Nguyen, M. (2015). Measuring the level and risk of corporate responsibility—An empirical comparison of different ESG rating approaches. *Journal of Asset Management*, 16, 450-466.
- Đurić, I. (2020). Digital technology and agricultural markets – Background paper for The State of Agricultural Commodity Markets (SOCO) 2020. Rome: FAO. <https://doi.org/10.4060/cb0701en>.
- Dyck, B., & Manchanda, R. V. (2021). Sustainable marketing based on virtue ethics: Addressing socio-ecological challenges facing humankind. *AMS Review*, 11, 115-132.

- Eakin, H., Connors, J. P., Wharton, C., Bertmann, F., Xiong, A., & Stoltzfus, J. (2017). Identifying attributes of food system sustainability: Emerging themes and consensus. *Agriculture and Human Values*, 34, 757-773.
- Európska únia (2017) Ensuring Food Is Safe. The veterinary and phytosanitary system
- Forbes. (2023). How Can Technology Help Businesses Create and Capture Value? Dostupné z: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/06/06/how-can-technology-help-businesses-create-and-capture-value/> [cit. 30. 8. 2024].
- Frost, W. (2005) ABCs of Activity Based Management. Iuniverse. 188s. ISBN 13978-0-595-80328-6.
- Golian, J. (2018) Potravinová a výživová bezpečnosť v európe - súčasná situácia, výzvy a príležitosti, silné stránky vedy a techniky. Zborník prác z medzinárodnej vedeckej konferencie Bezpečnosť a kontrola potravín v Piešťanoch. Nitra: SPU. ISBN 978-80-552-1813-7
- Gozora, V. (2017) Krízový manažment podniku. Praha: Wolters Kluwer, 1.vyd. ISBN 978-80-7552-805-6
- Groschupf, S. (2024). What is a go-to-market strategy? GTM plan template + examples. HubSpot. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/sales/gtm-strategy-1-varb> [cit. 6. 9. 2024].
- Gupta, S., & Ramachandran, D. (2021). Emerging market retail: transitioning from a product-centric to a customer-centric approach. *Journal of Retailing*, 97(4), 597-620. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.01.008>.
- Hazlitt, H. (2008) Ekonomie v jedné lekci. [český překlad Radovan Kačín, Josef Šíma]. Alfa Nakladatelství, Praha: 1.vyd., Liberální institut, 192 s. Název Originálu: Economics in one Lesson. Přeloženo z angličtiny. ISBN 978-80-87197-05-9 (Alfa Nakladatelství); ISBN 80-86389-41-3 (Liberální institut)
- Heap. (2023). Product Differentiation: What Is It & How Does It Set You Apart? Dostupné z: <https://www.heap.io/topics/product-differentiation> [cit. 5. 9. 2024].
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149-165.
- Cheung, M. L., Pires, G. D., Rosenberger, P. J., Leung, W. K., & Sharipudin, M. N. S. (2021). The role of consumer-consumer interaction and consumer-brand interaction in driving consumer-brand engagement and behavioral intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102574.

- Cheung, M. L., Pires, G., Rosenberger III, P. J., Leung, W. K., & Chang, M. K. (2021). The role of social media elements in driving co-creation and engagement. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(10), 1994-2018.
- Ignition. (2024). Go-to-market strategy for farming. Have Ignition. Dostupné z: <https://www.haveignition.com/industry-guides/go-to-market-strategy-for-farming> [cit. 9. 9. 2024].
- INVELITY. (2022). Čo je obsahový marketing a prečo ho potrebujete. Dostupné z: https://www.invelity.com/blog/co-je-obsahovy-marketing-preco-ho-potrebujete/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwlvW2BhDyARIsADnle-JAtgyxE1DVvsOJoQuX0t9PtIDzUQEpMGTKFqcLXuKTXxHIE9O0eoXoaAroHEALw_wcB [cit. 2. 9. 2024].
- Javaid, M., Haleem, A., Singh, R. P., & Suman, R. (2022). Enhancing smart farming through the applications of Agriculture 4.0 technologies. *International Journal of Intelligent Networks*, 3, 150-164. <https://doi.org/10.1016/j.ijin.2022.09.004>.
- Johnson, C. N. (2016). The benefits of PDCA. *Quality Progress*, 49(1), 45.
- Jouanjean, M. (2019), "Digital opportunities for trade in the agriculture and food sectors", OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers, No. 122, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/91c40e07-en>.
- Karlíček, M. et al. (2018). *Základy marketingu*. Grada. ISBN: 978-80-247-5869-5
- Kingsnorth, S. (2016). *Stratégie digitálneho marketingu*. Lingea, 1. vydanie. ISBN: 978-80-7508-714-0.
- Klapalová, A., & Makara, V. *MANAGEMENT KVALITY A VÝKONNOSŤ PODNIKU*.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Balasubramanian, S. (2023). *Principles of Marketing*. Pearson. ISBN: 978-1-292-44933-3.
- Kouhizadeh, M., Zhu, Q., & Sarkis, J. (2020). Blockchain and the circular economy: potential tensions and critical reflections from practice. *Production Planning & Control*, 31(11-12), 950-966.
- Kumar, N. (2008). *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2439-3.
- Llach, J., Casadesus, M., & Marimon, F. (2011). Relationship between quality-management systems and organizational innovations. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 21(1), 52-66.
- Mailchimp. (2023) *Psychographic Segmentation: What Is It?* Mailchimp. Dostupné z: <https://mailchimp.com/resources/psychographic-segmentation-examples/> [cit. 5. 9. 2024].

- Manažment rizík s vplyvom na výkonnosť podnikov. [online] [cit.2020-01-06], dostupné na <<https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Kiselakova2/subor /3.pdf>>
- Mangla, S. K., Kazançoğlu, Y., Yıldızbaşı, A., Öztürk, C., & Çalık, A. (2022). A conceptual framework for blockchain-based sustainable supply chain and evaluating implementation barriers: A case of the tea supply chain. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3027>.
- Marchevská, M., & Mitříková, J. (2020). ZÁKLADNÉ PRINCÍPY SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI PODNIKOV. *Mladá Veda*, 8(2), 236-244.
- Massa, L., & Tucci, C. (2021). Innovation and Business Models. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management* Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.296>
- Matisková, D. (2014) Z histórie Manažérstva kvality a jeho osobností, Portál pre odborné publikovanie, [online] [cit.2019-12-27] dostupné na <poster.us.sk> ISSN 1338-0087
- Melas, V. (2016). Význam inovácií v 21. Storočí: The importance of innovation in the 21st century. *Slovak Journal of Public Policy and Public Administration*, 3(1). Dostupné z: <https://sjpppa.fsvucm.sk/index.php/journal/article/view/60> [cit. 5. 9. 2024].
- Monarch Tractor. (2023). Farming technology adoption guide. Monarch Tractor. Dostupné z: <https://www.monarchtractor.com/blog/farming-technology> [cit. 8. 9. 2024].
- Murphy, E. (2023). How the BCG Matrix Helps the Agriculture Industry and Why You May Be Missing Your Target. Stratagon. Dostupné z: <https://www.stratagon.com/blog/how-the-bcg-matrix-helps-the-agriculture-industry> [cit. 5. 9. 2024].
- Národný program kvality. [online], [cit.2020-01-03], dostupné na <<https://www.unms.sk/?Narodny-program-kvality-SR-2017-2021>>
- Nenadál, J. a kol. (2018) Management kvality pro 21. století – e-kniha, Praha: Management Press, 1.vyd., ISBN 978-80-726-1558-2
- Neumaierová, I. (2003) Aplikace řízení hodnoty. Praha: VŠE v Praze. Nakladatelství Oeconomica. ISBN 80-245-0536-3.
- Nilssen, M. (2019). To the smart city and beyond? Developing a typology of smart urban innovation. *Technological forecasting and social change*, 142, 98-104.
- Norma ISO 9001, [online] dostupné na <<https://managementmania.com/sk/iso-9001>>
- OECD. (2023). Agricultural productivity and innovation. Dostupné z: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/agricultural-productivity-and-innovation.html#key-messages> [cit. 8. 9. 2024].
- of the European Union explained. Luxembourg: Publications Office of the European Union. [online], [cit.2020-01-07], dostupné na <<http://europa.eu>>, ISBN 978-92-79-68874-4

- Organizational Excellence Frameworks - How to fail. [online] [cit. 2019-12-27], dostupné na <<http://blog.bpir.com/bad-practices>>
- OSLO MANUAL: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition. (2005). OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
- Pahwa, A. (2023). Product Differentiation – Definition, Types, Importance & Examples. Feedough. Dostupné z: <https://www.feedough.com/product-differentiation-definition-types-importance-examples/> [cit. 7. 9. 2024].
- Pitra, Z. (2001) Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy. Praha : Ekopress, 305 s. ISBN 80-86119-64-5
- Pokrivčák, J. a kol. (2016) Diverzita spotřeby potravin na Slovensku. [online], [cit.2020-01-07], dostupné na <http://eprints.lincoln.ac.uk/23758/1/PE_Cupak_Pokrivcak_Rizov.pdf>
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.
- Prochyra, A. (2020) Personalizácia je cesta, ktorou miniete každé euro efektívne. In. 123 tipov pre online affiliate marketing. Affiliate sieť Dognet, ISBN: 978-80-89969-09-8
- PwC. (2016). Driving Retail Growth by Leveraging Analytics PwC India and Retailers Association of India. Dostupné z: <https://www.pwc.in/assets/pdfs/publications/2016/profitable-growth-for-retail-businesses-online.pdf> [cit. 1. 9. 2024].
- Refresher.sk. (2023). Chceš si zamlsat' na slaných čipsoch? Táto maškrtka je rovnako chutná, ale má o 50 % menej tuku. Refresher.sk. Dostupné z: <https://refresher.sk/143130-Chces-si-zamlsat-na-slanych-cipsoch-Tato-maskrta-je-rovnako-chutna-ale-ma-o-50-menej-tuku> [cit. 8. 9. 2024].
- Sabadka, Č., Kačurák, M. 2002. BENCHMARKING AKO NÁSTROJ PRE ZVYŠOVANIE VÝKONNOSTI A EFEKTÍVNOSTI PODNIKU. Transfer inovácií 4/2002
- Sálová, A. - Veselá, Z. - Raková, M. (2020). Copywriting: Pište texty, které prodávají. 2.vyd. Brno: Computer Press, 2020. 349 s. ISBN 978-80-251-5017-7.
- SAP. (2024). Čo je CRM?. SAP Slovensko. Dostupné z: <https://www.sap.com/sk/products/crm/what-is-crm.html> [cit. 4. 9. 2024].
- Sharma, M., & Kodali, R. (2008). TQM implementation elements for manufacturing excellence. The TQM Journal, 20(6), 599-621.
- Shoptet. (2021). Co je model See Think Do Care a jak vám pomůže pri provozování e-shopu? Dostupné z: <https://blog.shoptet.cz/see-think-do-care-model/> [cit. 4. 9. 2024].
- Struik C. P., Kuyper W. T. (2017). Sustainable intensification in agriculture: the richer shade of green. A review. Agronomy for Sustainable Development 37(5), DOI:10.1007/s13593-017-0445-7

- Tafesse, W. a Wood, B. P. (2021). Followers' engagement with Instagram influencers: The role of influencers' content and engagement strategy. In *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 58, s. 102303, ISSN 0969-6989, [online]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102303>
- Tanveer M, Ahmad AR, Mahmood H, Haq IU. Úloha etického marketingu pri posilňovaní vzťahov so spotrebiteľskou značkou a lojalite k značke: udržateľný marketingový prístup. *Udržateľnosť*. 2021; 13(12):6839. <https://doi.org/10.3390/su13126839>
- Taylor, S. P. (2017). What Is Innovation? A Study of the Definitions, Academic Models and Applicability of Innovation to an Example of Social Housing in England. Dostupné z: https://insight.cumbria.ac.uk/id/eprint/3475/1/Taylor_WhatIsInnovation.pdf [cit. 6. 9. 2024].
- Valacich, J., & Schneider, C. (2018). *Information Systems Today: Managing in the Digital World*. Pearson. ISBN: 978-0-13-463520-0.
- Visibility. (2023). Nativna reklama. Visibility. Dostupné z: <https://visibility.sk/blog/slovník/nativna-reklama/> [cit. 9. 9. 2024].
- Webster, M.: So what is organizational excellence, [online] [cit.2020-01-06] dostupné na <<https://realorganizationalexcellence.com>>
- Widuri R., Sutanto E. J. (2019). Differentiation Strategy and Market Competition as Determinants of Earnings Management. Conference: Proceedings of the International Conference on Tourism, Economics, Accounting, Management, and Social Science (TEAMS 2018). DOI:10.2991/teams-18.2019.30