

## Vybrané aspekty riadenia ponuky v slovenských priemyselných podnikoch

**prof. Ing. Jaroslav Kita, CSc.**

*Katedra marketingu, Ekonomická univerzita Bratislava, Dolnozemska cesta 1, Bratislava, Slovensko, Tel.00421267291130, kita@euba.sk*

### **Abstract**

The article represents the results of empirical study realised in Slovak industry companies. The aim is to explain the approaches of companies with different size to an offer in view of the fact that the groups of companies defined on the basis of the number of employees make possible to better qualify the relationship client-supplier as a subset sustainable development focused on the creation of value-oriented offer.

### **Kľúčové slová**

Industry company, relationship client-supplier, offer, value for client, value oriented offer

### **Úvod**

Súčasný podnik sú neustále konfrontované so zmenami prostredia a náhlymi zvratmi v ich cykle vývoja, ktoré vyžadujú zmeny riadenia ich ponuky. Z tohto dôvodu podniky sa snažia uprednostňovať také prístupy k riadeniu ponuky, ktoré sú zároveň zdrojom konkurencieschopnosti a tvorby hodnoty

Cieľom článku je objasniť vybrané aspekty riadenia ponuky z hľadiska priemyselných podnikov rôznych veľkostných typov, ktoré pôsobia na území Slovenskej republiky. V prvej časti článok najskôr prezentuje metodológiu prieskumu. V druhej časti sa článok zaoberá problematikou vzťahu zákazník-dodávateľ na trhu slovenských priemyselných podnikov, t.j. ako podnik dodávateľ a môže doceliť zákazníka na základe jeho potrieb, získať ho a byť mu oporou svojou ponukou v jeho aktivitách, z hľadiska výsledkov prieskumu. Vzhľadom na to, že obchodná politika podnikov vedená v tomto duchu pokrýva širokú paletu rozhodnutí marketingových manažérov mikropodnikov, malých podnikov, stredných podnikov a veľkých podnikov, výsledky prieskumu čiastočne objasňujú mechanizmus riadenia ponuky v slovenských priemyselných podnikoch. V závere uvádza niektoré konštatovania, ktoré by mohli byť predmetom ďalšieho skúmania. Téma článku vychádza z riešenia vedeckovo-výskumného projektu VEGA 1/0228/08 „Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov“.

## Diskusia

Prechod od logiky ceny predaja stanovenej podnikom k trhovej [Stalk, 2008] cene núti podniky zaoberať sa ponukou v súvislosti s očakávaniami ich zákazníkov, pretože trhové ceny sa menia v závislosti od stupňa spokojnosti zákazníkov s výrobkami a službami, ktoré získali nákupom. Nestačí však len realizovať analýzy trhu s cieľom lepšie identifikovať očakávania zákazníkov, ale treba sa zaoberať tvorbou ponuky v súlade s týmito očakávaniami.

Ponuka podniku je zložitým súborom rôznych atribútov [Binninger, 2007] hmotných výrobkov a nehmotných služieb ktorá spája trh a podnik a ktorá zdôvodňuje existenciu podniku, jeho legitímnosť a právo žiadať peňažnú úhradu za ponúkané produkty v reťazci výroba – distribúcia – spotreba. Ponuka je vlastná podniku, definujú ju jeho riadiaci pracovníci a stanovujú jej cenu.

Proaktívne prispôsobenie sa ponuky potrebám zákazníkov je čoraz viac rozhodujúcim faktorom úspechu podniku dodávateľa [Sahut, 2008]. Z tohto dôvodu ponuka sa dostáva do centra pozornosti manažérskych disciplín. Nejde už viac o to, aby podnik jednoducho identifikoval dopyt, ale aby vytvoril nové podmienky rastu na základe znalosti a kompetencií. Z tohto hľadiska záujem o riadenie ponuky vedie k skúmaniu niektorých jeho vybraných aspektov: interných charakteristík podniku (technológie, plánovania, výskumu a vývoja) a marketingového prístupu ( tvorby trhových segmentov či trhových medzier, ktorým podnik bude vedieť zdôvodniť ponúkané výhody a diferencovať ich formou trhovej pozície, informačných zdrojov podniku, obchodného modelu, ktorý bude oporou pre zákazníka).

Na ilustráciu tohto konštatovania sa uskutočnil začiatkom roku 2009 prieskum na tému“ Nové prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov“. Jeho cieľom bolo verifikovať uvedené aspekty skúmania ponuky na priemyselnom trhu Slovenskej republiky. Boli dopytovaní manažéri predaja 476 podnikov všetkých veľkostí pôsobiacich na území Slovenska na základe dotazníka obsahujúceho 53 otázok, rozdelených do 7 kategórií, z ktorých prvá podávala všeobecné informácie o podniku (adresu, odvetvie, počet zamestnancov a podobne), ostané brali do úvahy predaj a obchodné rokovanie, segmentáciu trhu a prvky trhovej pozície, informácie o zákazníkoch, vzťahy zákazník-dodávateľ, organizáciu predaja podniku. Dotazník bol vypracovaný v roku 2008 pre podniky všetkých veľkostí, pôsobiacich v rôznych odvetviach národného hospodárstva. Vzorka podnikov bola reprezentovaná podnikmi rôznej technologickej úrovne, t.j. podnikmi s nízkou, resp. priemernou intenzitou technológie (potravinársky priemysel, drevársky priemysel, textilný a odevný priemysel, nábytkársky priemysel a podobne) a podniky pôsobiace v odvetviach s vyššou technologickou intenzitou (strojársky priemysel, metalurgický priemysel, gumársky priemysel, elektrotechnický a elektronický priemysel a podobne).

Táto vzorka na jednej strane vytvorila dostatočné podmienky na hodnotenie celkovej problematiky ponuky a predaja, na druhej strane umožnila formulovanie úsudku o segmentácii, správaní sa podnikov v oblasti vyhľadávania informácií, vzťahov zákazník-dodávateľ ako aj organizácie predaja v podnikoch všetkých veľkostí. Pre účely analýzy sa zostavili deskriptívne tabuľky umožňujúce percentuálne vyjadrenie získaných odpovedí respondentov. Tabuľka 1 charakterizuje klasifikáciu podnikov podľa počtu pracovníkov. Celkový počet 476 podnikov je rozdelených do 4 kategórií podľa európskej klasifikácie podnikov.

Tabuľka 1 – Klasifikácia podnikov podľa počtu pracovníkov

Typ podniku	Mikropodnik	Malý podnik	Stredný podnik	Veľký podnik
Podiel v %	22,7	25,6	27,7	23,9
Cekový počet podnikov	108	122	132	114

Zdroj : vlastné spracovanie

Klasifikácia podnikov umožnila zaoberať sa ich internými charakteristikami [Sutton,1998], pretože ponechávajú dodávateľovi určité pole pôsobnosti na vyjadrenie hodnoty ponuky v závislosti od rozsahu väčších, resp. menších možností. Ponúkané produkty sa môžu charakterizovať väčšou funkčnosťou a výkonnosťou. Interné charakteristiky sú len chápané ako možné potenciálne limity z hľadiska výskumu, plánovania, spolupráce a technológie pre ktoré bola navrhnutá stupnica od « veľmi slabé » po « veľmi rozvinuté ». Na základe získaných údajov bolo možné vypracovať nasledujúce komentáre k uvedeným interným charakteristikám :

a) v súčasnosti sa čoraz viac uznáva, že úspech podnikov je spojený výskumom a vývojom. Z výsledkov prieskumu vyplýva, že v prípade mikropodnikov (64,8 %) a malých podnikov (65,6) výskum a vývoj je charakterizovaný ako « veľmi slabý » a « nedostatočný ». Naopak stredné (50,8) a veľké podniky (66,7%) prejavujú veľký záujem o vývoj ich produktov, čo sa prejavuje aktivitami výskumu a vývoja « dost rozvinutými » a « veľmi rozvinutými » ;

b) podniky v nových podmienkach menia svoj obchodný model tak, aby vyjadroval potreby trhu, ak ten starý ich už neodráža. Nielenže inovujú vo vzťahu k zákazníkovi, ale prichádzajú s novými prístupmi, ako sa dostať k zákazníkovi čo najbližšie. Z tohto aspektu venujú aj pozornosť otázkam plánovania. Prechádzajú od dlhodobého plánovania k strednodobému, dokonca až k plánovaniu na kratšie časové obdobie. Ciele firiem sa stanovujú na kratšie obdobie ako v minulosti, v niektorých prípadoch je plánovacie obdobie rozvrhnuté na štvrtroky. Podniky sa posúvajú od kontinuálnych dlhodobých aktivít ku kratším projektovým. Manažéri podnikov sú opatrnejší, pozorne zvažujú svoje investície a kroky.

Nestabilná ekonomická situácia má tak popri mnohých negatívnych dôsledkoch aj pozitívny vplyv - vedie k zodpovednejšiemu správaniu voči investíciám a projektom. Väčšina odpovedí, s výnimkou mikropodnikov (39,8%), ktoré sa týkali systému plánovania v podniku ukazuje, že tento prvok riadenia je v malých podnikoch podnikoch (75,4%), v stredných podnikoch (84,1%) a vo veľkých podnikoch (90,4%) « dost' », resp. « veľmi rozvinutý ». Táto skutočnosť znamená, že mnohé podniky pochopili nutnosť lepšie sa pripravovať na budúcnosť a investovať do znalostí o trhu. Racionálne a systémové plánovanie umožňuje podnikom riadiť svoje zdroje a posilniť najmä problémové oblasti.

c) technológia je faktorom ovplyvňujúcim ponuku podnikov a má kľúčový význam z hľadiska transformácie európskeho priemyslu a hospodárstva pri uplatnení bezpečného, sociálne zodpovedného a udržateľného prístupu. Vytvára vhodné podmienky pre kontinuálnu inováciu v priemyselných činnostiach. Posilňuje priemyselnú konkurencieschopnosť a produkciu výrobkov vysokej kvality a vedie k maximálnemu zvýšeniu pridanej hodnoty. Výsledky prieskumu ukazujú v podnikoch všetkých veľkostí, t.j. v mikropodnikoch (82,4%), v malých podnikoch (88,6%), v stredných podnikoch (90,2%) a vo veľkých podnikoch (96,5%) zreteľnú výhodu v prospech « dost' » až « veľmi rozvinutej » úrovne technológie .

Kvalitu vzťahu zákazník-dodávateľ je oveľa ľahšie dosiahnuť, ak potreby zákazníka sú uspokojené ponukou dodávateľa. Z tohto hľadiska každý marketingový prístup vyžaduje pozornosť vo vzťahu k potrebám zákazníkov. Efektívnosť tohto prístupu vyžaduje zohľadniť na jednej strane rozdiely medzi zákazníkmi na základe segmentácie a na druhej strane konkurencie, na základe sledovania trhu. Získané výsledky z prieskumu sa týkajú vybaných praktík marketingu (segmentácie a trhovej pozície ponuky) v podnikoch. Segmentácia zákazníkov by mala zodpovedať prístupu rozšírenia potenciálnej hodnoty tak pre zákazníka, ako aj pre dodávateľa. Zároveň je potrebné povedať, že v niektorých odvetviach, v ktorých podniky pôsobia, nie sú potrebné sofistikované výskumy segmentácie, ktoré by umožňovali poznať akú hierarchiu by mali mať atribúty ponuky. Pokiaľ ide o získané výsledky, možno vidieť rozdiely, podľa veľkosti podnikov. 28,2% mikropodnikov segmentuje ich ponuku, aby reagovalo na špecifický dopyt zákazníkov, to znamená ponúkajú diferencované produkty na základe kritérií formulovaných zákazníkmi. 32,6 malých podnikov segmentuje ich ponuku na základe reakcií na ponuku konkurencie a stredné a veľké podniky segmentujú ich ponuku, pretože ich marketéri vedia viac, resp. menej na základe intuície odhadnúť, ktoré verzie produktov sa na trhu dobre predajú. Z uvedeného vyplýva, že v podnikoch prevládajú dva rozhodovacie postupy. Prvý postup je dominantný a spočíva v pripôsobení sa podniku nárokom prostredia. Druhý postup má proaktívny charakter, pre ktorý je typické riešenie problému, v ktorom su pravidlá postupu medzi zákazníkom a dodávateľom vytvárané. Kombinácia týchto rozhodovacích postupov sa integruje v manažérskych prístupoch tvorby hodnoty ponuky v slovenských priemyselných podnikoch.

V prípade trhovej pozície, resp. prvkov, ktorými podniky valorizujú ich ponuku, tieto spočívajú všeobecne na vyššej ponúkanej hodnote vo forme disponibility produktov, starostlivosti o zákazníka, atribútov produktov a podobne. Prostredníctvom procesu tvorby hodnoty vo forme použitých surovín na výrobu produktov, poskytovaných inovácií, atď. alebo na základe ceny predaja. Z výsledkov prieskumu vyplýva, že v prvom prípade určite existuje homogenita správania podnikov všetkých veľkostí. Tieto preferujú cenu predaja ako kritérium trhovej pozície ich ponuky. Podniky prostredníctvom ceny predaja vedia v súčasnosti lepšie vyjadriť pridanú hodnotu ich ponúk, avšak v prípade období hospodárskych problémov a v prípadoch keď zákazník vyvíja nátlak na cenu, podniky musia ich presvedčať o hodnotách, ktoré sú späté s ich ponukou. V druhom prípade, pre mikropodniky sú dôležité atribúty produktov, ktoré charakterizujú ich ponuku a pre iné podniky to sú inovácie, ktoré prináša ich ponuka do procesu tvorby hodnoty v podniku zákazníka.

Každý marketingový prístup súvisí s informáciami o vývoji na trhu, o konkurencii a prostredí. Otvorenosť voči externému prostrediu sa prejavuje v schopnosti podniku mobilizovať zdroje súvisiace s informáciami, aby reagoval na nové požiadavky zákazníkov. Úsilie vynaložené na získanie čo najpresnejších informácií je neoddeliteľné od správneho marketingového prístupu. Uvedené úsilie závisí od schopnosti a vôle každého podniku vyhľadávať a používať tieto informácie vo formovaní vlastnej stratégie orientovanej na docielenie zákazníkov, ich získanie a poskytnutie podpory v ich aktivitách na základe dodaného produktu. Z tohto hľadiska kvalita pozorovania trhu a spôsob, akým sa vykonáva môžu zohrať dôležitú úlohu v úspechu, resp. v omyloch podniku. Pochopenie rôznych informačných systémov podnikov, vyžaduje poznanie preferovaných informačných zdrojov. Hlavnými informačnými zdrojmi v mikropodnikoch, malých podnikoch, stredných podnikoch sú predovšetkým zákazníci. Možno povedať, že charakteristickým rysom odlišenia týchto podnikov od veľkých podnikov je interaktívny marketing. Systematicky uprednostňujú priame kontakty, napríklad prostredníctvom internetu. Veľké podniky uprednostňujú priame kontakty počas výstav, konferencií, veľtrhov [Kita, Repkova, Kita, 2007] a podobne. Približne rovnaký význam pripisujú veľké podniky zákazníkovi ako zdroju informácií a tiež obchodnému personálu, ktorý zohráva významnú úlohu pri získavaní informácií a v získavaní zákazníkov a udržiavaní vzťahov po predaji. Z tohto hľadiska možno konštatovať, že kvalita a hustota podnikových sietí rozhoduje o ich informačných zdrojoch.

Pozorovanie konkurenčného prostredia je proces prostredníctvom ktorého sa podnik informuje o vývoji konkurencie na trhu. Intenzita pozorovania konkurenčného prostredia závisí od veľkosti podniku a určite tiež od rozličných obchodných modelov, ktoré podnik používa. Výsledky prieskumu sa líšia podľa toho či ide o mikropodnik, malý podnik, stredný alebo veľký podnik. Získané informácie, ktoré podniky získali o konkurencii sú nasledujúce: mikropodniky a malé podniky sa snažia získať odpoveď na otázky „aké sú ceny konkurentov, akí sú priami konkurenti a akí sú potenciálni konkurenti?“. Stredne podniky si želajú poznať odpovede na otázky „akí sú priami konkurenti, aké sú ceny konkurentov a akí sú potenciálni konkurenti?“. Veľké podniky chcú odpoveď na otázky „akí sú priami konkurenti, ceny konkurentov a aký je trhový podiel konkurentov?“. Možno poznamenať, že efekt veľkosti podniku hrá dôležitú úlohu vo vyhľadávaní informácií týkajúcich sa výskumu, vývoja a globálnej stratégie konkurentov. Veľké podniky sa jasne odlišujú od podnikoch s menším počtom zamestnancov ako je 250, pretože pre tieto podniky informácia o výskume a globálnej stratégii konkurentov je dôležitejšia než v iných podnikoch.

Ideálna ponuka zodpovedá potrebám zákazníka a vedie ku konvergencii celého podniku okolo modelu vyhrávajúci-vyhrávajúci. Skutočný úspech predaja spočíva na prísľuboch zákazníka « po predaji », ktoré sa prejavujú v opätovných nákupoch, v spoľahlivých referenciách a v dlhodobom vzťahu. Postup ako takýto stav dosiahnuť spočíva v tom, že je treba ku každému predaju pristupovať ako k joint venture, t.j. ako ku vzájomne výhodnej transakcii prospešnej tak pre predávajúceho ako aj pre zákazníka. Tento typ vzťahu predpokladá priaznivé prostredie, ktoré umožní dosť vyrovnané rozdelenie vytvorených zdrojov. Zároveň to predpokladá existenciu jasných pravidiel hry zostavených na etike. Etika vyhrávajúci-vyhrávajúci by mala byť v preniknutá celým podnikom dodávateľa. Hlavný úspech tvorby trvalej hodnoty podniku spočíva podľa výsledkov prieskumu v nasledujúcom hodnotení : starostlivosť o zákazníka a vernosť zákazníkov (byť vypočutý, vo vôli, aby všetci boli vyhrávajúci a v zodpovednosti), v predvídaní prekážok a v predchádzaní rizikám (ekologickým, legislatívnym, imidžu a podobne), v znižovaní nákladov súvisiacich so spotrebou niektorých zdrojov, resp. so zníženou produkciou odpadu a podobne. Mikropodniky považujú za kľúč úspechu starostlivosť o zákazníkov a lojalitu zákazníkov, rešpektovanie zákazníka a znižovanie nákladov. Model úspechu malých podnikov je založený na akcentovaní starostlivosti o zákazníka a znižovaní nákladov, ak aj na dôveryhodnosti dodávateľa. Stredné podniky zdôrazňujú predvídanie prekážok a predchádzanie rizikám, starostlivosť o zákazníka, lojalitu zákazníkov, znižovanie nákladov a spoluprácu s dôveryhodným dodávateľom. Veľké podniky akcentujú starostlivosť o zákazníka, predvídanie prekážok a predchádzanie rizikám, ako aj znižovanie nákladov.

## Závery

Z aktuálneho prieskumu vyplývajú nasledujúce závery o prístupoch slovenských priemyselných podnikov k riadeniu ponuky z hľadiska vybraných aspektov, ktoré sa dotýkajú:

- interných charakteristík podniku ( technológie, plánovania, výskumu a vývoja),
- marketingového prístupu (segmentácie, trhovej pozície ponuky, informačných zdrojov a obchodného modelu).

Interné charakteristiky prenechávajú dodávateľom určité pole pôsobnosti na vyjadrenie hodnoty ponuky vo vzťahoch zákazník dodávateľ.. Jednou z týchto charakteristík je úroveň technológie v skúmaných podnikoch, ktorá bola hodnotená predovšetkým pozitívne, pretože prispieva k zvýšeniu pridanej hodnoty a vedie k posilneniu priemyselnej konkurencieschopnosti a produkcie výrobkov vysokej kvality. Ostatné dve interné charakteristiky podnikov sa vyznačujú diferencovaným prístupom podnikov. S výnimkou mikropodnikov, väčšina podnikov venuje pozornosť otázkam plánovania. Avšak prístupy podnikov k výskumu a vývoju sú rozdielne. Mikropodniky a malé podniky, čo je zrejme dané ich veľkosťou a zdrojmi, hodnotia výskum a vývoj ako slabý a nedostatočný. Kým stredné a veľké podniky ako dosť a veľmi rozvinutý. Kvalita vzťahu zákazník-dodávateľ je ľahšie dosiahnuteľná v prípade, že potreby zákazníka sú spojené s adekvátnou ponukou dodávateľa. Z tohto hľadiska prístup trvalej hodnoty vo vzťahoch so zákazníkom hrá rozhodujúcu úlohu v úspechu obchodných vzťahoch. Pre dodávateľa je dôležité vedieť ako docieľiť, získať zákazníka a byť mu oporou svojou ponukou v jeho aktivitách. Ako vyplýva z výsledkov prieskumu, každá veľkostná kategória podniku sa odlišuje svojim profilom. Tento je podmienený aj existenciou marketingového prístupu založeného na troch dimenziách: pochopení potrieb zákazníka, informáciách o trhu, štrukturovaní ponuky podniku na základe modelu vyhrávajúci-vyhrávajúci. Z analýzy výsledkov prieskumu vyplývajú dva rozhodovacie prístupy. Prvý prístup je dominantný a spočíva v reagovaní podniku na požiadavky zákazníkov a prostredia. Druhý prístup má proaktívny charakter a predpokladá dohodnuté pravidlá hry medzi zákazníkom a dodávateľom. Kombinácia týchto dvoch prístupov je integrálnou súčasťou manažérskych praktík priemyselných podnikov v procese tvorby hodnoty ponuky. Najlepšie hodnotu svojej podniky vedia podniky vyjadriť prostredníctvom ceny. Pokiaľ ide o informácie o trhu, možno konštatovať, že kvalita a hustota podnikových sietí rozhoduje o ich informačných zdrojoch. Intenzita dohľadu nad konkurenciou závisí od veľkosti podniku a určite tiež od rozličných obchodných modelov, ktoré podnik používa. Výsledky prieskumu na túto tému sa líšia podľa toho či ide o mikropodnik, malý podnik, stredný alebo veľký podnik.

Hlavný úspech tvorby trvalej hodnoty podniku spočíva podľa výsledkov prieskumu v nasledujúcom hodnotení : starostlivosť o zákazníka a lojalita zákazníkov, v predvídaní prekážok a v predchádzaní rizikám, v znižovaní nákladov súvisiacich so spotrebou niektorých zdrojov, resp. so zníženou produkciou odpadu a podobne.

Budúci úspech trhovej ponuky slovenských priemyselných podnikov bude zrejme súvisieť s mobilizáciou ľudského činiteľa každej organizácie. Tvorba ponuky nezávisí však len od kompetentnosti marketingového útvaru podniku, ide o skutočný tranzverzálny, participatívny a implikujúci proces. Vytvoriť novú ponuku, ktorá generuje vlastné podmienky rastu je kolektívnym činom: sú potrebné početné kompetencie a skutočná ľudská reťaz. Vytvoriť nové trhy, nájsť tvorivé myšlienky, ktoré ponúkajú nové perspektívy rastu vyžaduje od podnikov dneška a zajtrajška akceptovanie týchto nových výziev. Tieto skutočnosti vyžadujú tvorivé prístupy k riadeniu ponuky priemyselných podnikov vyžadujúce pridať hodnotu k ponuke a vytvoriť nové perspektívy rastu.

### Zoznam literatúry

#### Časopis

KITA, J., REPKOVA, D., KITA, P. : L'achat comme le facteur stratégique de la compétitivité des entreprises sur le territoire de la Slovaquie dans l'Europe élargie à l'exemple de la fonction des achats. *Ekonomické rozhledy*, 36, 2007, n<sup>o</sup> 3, str. 184.

Konferencie, sympozia

SAHUT, J.M., CHAËBOUNI, I.: Vers les supply chain virtuelles. In: Nové prístupy k riadeniu ponuky podnikov a jazykový výchova ekonomických odborníkov. Vyd.. EKONOM, Bratislava 2008, str. 91 ISBN 978-80-225-2621-0

#### Knihy

STALK, G.: Five future strategies you need right now. Boston: Harvard Business Press, 2008, str. 44. ISBN 978-1-4221-2126-9

SUTTON, C.: Strategic concepts. London: MacMillan Business, 1998, 176. ISBN 0-333-72529-8

#### Knihy(viacej autorov)

BINNNGER, A.S.: Évolution et enjeux des marques de distributeur: de l'approche opportuniste à l'intégration stratégique. In: Marketing. Analysis et perspectives. Paris: Vuibert, 2007, str. 201. ISBN 978-2-7117-6940-7



**Summary**

prof. Ing. Jaroslav Kita, CSc.

**Selected Aspects in Managing the Offer in Slovak Industry Companies**

The aim of article is to qualify the selected aspects in the offer management in point of view of industry companies with different size which run a business in Slovak Republic. First part of the article represents a methodology of the empirical study. Second part concerns with a problem of the relationship client-supplier in the Slovak industrial market, i. e. as supplier's company can target a client on the basis of his needs, achieve him and to be his support in his activities. In this context the company trade policy realised meets a variety scale of decisions of marketing managers in micro-sized, small-sized, middle and big-sized companies. The research results partially clear the mechanism of managing the offer in the Slovak industrial companies. In conclusion, there are represented some claims which could be an object of further research. The results from the actual study show: internal characteristics of company, the creation of market segments, company information sources, application of trade model. The study, which was realised in the Slovak industrial companies, verified that the companies apply the different approaches to the offer management. The study arised from size types of companies because of that that groups of companies determined on the basis of the number of employees make possible to better qualify the relationship client-supplier as a subset sustainable development focused on the creation of the value-oriented offer.

**Doručeno redakci:** 11.5. 2009

**Recenzováno:** květen 2009

**Schváleno k publikování:** 15.6. 2009