

Projekt strategie obrany proti značkám obchodních řetězců u rychloobrátkového zboží firmy Unilever

Bc. Ondřej Král

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRAKT

Práce analyzuje rozrůstající se trh vlastních značek obchodních řetězců a jejich možný vliv na zavedené značky tradičních producentů. Hlavní zaměření práce je na výrobky rychloobrátkového zboží. Analýza se nezaměřuje nejen na obchodní řetězce, ale také na původ vlastních značek, jejich rozšíření v ČR a v neposlední řadě také na jejich výrobce. V praktické části práce obsahuje doporučené nástroje pro boj s vlastními značkami v segmentu rychloobrátkového zboží a ucelenou strategii pro značku firmy Unilever Rama. Cílem strategie sestavené z původních několika nástrojů je udržení stávajícího podílu Ramy na trhu. Na úplný závěr je zařazena nákladová a riziková analýza navrhované strategie.

ABSTRACT

This master thesis discusses the growing market of brands owned by the retailers themselves (Distributor Owned Brand - DOB) and their possible influence on brands of traditional producers (Manufacturer Owned Brand – MOB). The main focus of the paper is on Fast Moving Consumer Goods – FMCG. The analysis is not focused only on the situation of the retailers but also the DOBs, where they are coming from, their market penetration in the Czech Republic and last but not the least also on the producers of DOBs. The practical part includes recommended tools for the competitor's fight with the DOBs of the FMCG market. Secondly, the practical part also includes a complete strategy for Unilever's brand Rama. Goal of the strategy is to keep the market share of Rama brand in the market at the same position as it is now. At the end you can find costs and risks analysis of the suggested strategy.

„V momentu kdy zjistíte svého konkurenta, už bývá zpravidla pozdě!“ *neznámý autor*

Rád bych věnoval své poděkování vedoucímu mé práce Ing. Vratislavu Kozákovi, PhD. a Petrovi Tejklovi z firmy Unilever za jejich profesionální pomoc v podobě poskytovaných rad, stylu vedení a ponechání značné volnosti nejen myšlenek, ale i pracovního stylu, který mi umožnil práci vytvořit v takovém rozsahu a kvalitě. Děkuji.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 PRODUKT, ZNAČKA A POZICE NA TRHU	9
1.1 PRODUKT	9
1.1.1 Značka jako klíčová část produktu	9
1.1.2 Budování značky	10
1.1.3 Úspěšné příklady značek	13
1.1.4 Výrobní řada	14
1.2 POZICE NA TRHU	17
1.3 CO JE IMAGE, JAKÁ JE JEHO SOUVISLOST S PRODUKTEM?	18
1.4 ROZHODOVÁNÍ ZÁKAZNÍKA	20
1.5 DISTRIBUČNÍ KANÁLY	22
II. PRAKTICKÁ ČÁST	24
2 FIRMA UNILEVER	25
2.1 O FIRMĚ UNILEVER	25
2.2 HISTORIE A VÝVOJ	25
2.3 VLASTNICKÁ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	26
2.4 VYBRANÉ EKONOMICKÉ UKAZATELE	27
3 VÝROBEK VERSUS ZNAČKA	28
3.1 DISTRIBUTOR OWN BRAND (DOB)	28
3.1.1 Původ vlastních značek obchodních řetězců (DOB) v ČR a ve světě	30
3.1.2 Úloha DOB	31
3.1.3 Kdo a proč je výrobcem DOB pro obchodní řetězce?	32
3.1.4 Popis nejrozvinutějších segmentů DOB	33
3.1.5 Obchodní řetězce na českém maloobchodním trhu	34
3.1.6 Stav DOB na českém maloobchodním trhu	36
3.1.7 Stav DOB na evropském maloobchodním trhu	39
3.1.8 Na čem všem může nebo nemůže být napsáno „Tesco“?	40
3.2 MANUFACTURER OWN BRAND (MOB)	41
3.2.1 Kteří producenti MOB jsou nejvíce zranitelní vůči DOB a proč?	41
3.3 KTERÉ SEGMENTY MOHOU BÝT VLASTNÍMI ZNAČKAMI NEJVÍCE OHROŽENY?	42
3.3.1 Porovnání pozic DOB a značek Unilever ve vybraných segmentech	43
3.4 SEGMENT MARGARÍNŮ	43
3.4.1 Jak je tento segment definován	44
3.4.2 Jaké jsou v segmentu margarínů výrobky a výrobci	44
3.4.3 Jaká je pozice Ramy?	45
3.5 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ SPOTŘEBITELŮ	45

3.6	CO ZPŮSOBUJE VÝHODU DOB NA TRHU?	46
3.7	SHRnutí SITUACE, VE KTERÉ SE VÝROBCI NACHÁZÍ.....	47
III.	PRAKTICKÁ ČÁST.....	48
4	NÁVRH VŠEOBECNÝCH NÁSTROJŮ	49
4.1	VŠEOBECNÉ NÁSTROJE PRO KONKURENČNÍ BOJ MEZI MOB A DOB	49
5	NÁVRH ŘEŠENÍ PRO RAMU V SEGMENTU MARGARÍNŮ.....	53
5.1	NÁVRH STRATEGIE VEDOUcí K UDRŽENÍ TRŽNÍHO PODÍLU RAMY V SEGMENTU MARGARÍNŮ	53
5.1.1	Marketingové nástroje.....	53
5.1.2	Obchodní nástroje	56
IV.	NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA	57
6	NÁKLADY DOPORUČENÍ.....	58
6.1	IDENTIFIKACE NÁKLADOVÝCH STRÁNEK A JEJICH KALKULACE.....	58
7	RIZIKA DOPORUČENÍ	61
7.1	IDENTIFIKACE MOŽNÝCH RIZIK	61
7.2	MOŽNOSTI ELIMINACE TĚCHTO RIZIK	61
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65

ÚVOD

Jako návštěvníci jakéhokoli super/hyper marketu či diskontní prodejny jste v posledních letech zřejmě zaznamenali existenci vlastních značek těchto obchodních řetězců (DOB - Distributor Own Brand, v překladu Vlastní značka obchodního řetězce). Ti všímavější zákazníci jsou dokonce schopni popsat jejich vývoj na trhu, tzn. velký rozmach. Je pravda, že výrobky s označením „Mince“, „Koruna“, „Tesco“ apod. již zde existují delší dobu, ale teprve v posledních dvou letech se rozšířily stejně masivně, jako samotné obchodní řetězce.

Někdo si možná může myslet, že jde o specialitu našeho trhu, a že tyto výrobky byly vyvinuty, aby vyhovovaly české maloobchodní nátuře, opak je ale pravdou. Pro tyto výrobky s vlastní značkou obchodních řetězců používaný odborný název Distributor Own Brand vznikl v Anglii a odtud se dále rozšířil. Z toho vyplývá, že stejný maloobchodní jev existuje i v zahraničí.

Pro dokreslení významu problému souboje vlastních značek a značek tradičních výrobců (souboj DOB a MOB) bych rád uvedl, že se jedná o trh v rozsahu několika desítek miliard českých korun ročně. Toto číslo představuje odhad uskutečněných nákupů v maloobchodních řetězcích v segmentu rychloobrátkového zboží u výrobků, jež jsou nebo mohou být předmětem etablování těchto značek. Celkový objem uskutečněných nákupů spotřebiteli v ČR za rok představuje přibližně 230 – 240 miliard Kč.

Práce má ambice být jednou z prvních (pokud ne úplně první), komplexně zpracovaných akademických prací na téma souboje DOB a tradičních značek (MOB - Manufacturer Own Brand, v překladu vlastní značka výrobců) o podíl na trhu. Doufám, že po jejím přečtení usoudíte, že mnou vytvořená teoretická část není v rozporu s dostupnými prameny, provedená analýza odpovídá skutečnosti na trhu a navrhované řešení z praktické části by mohly vést k posílení značek výrobců (MOB). Pokud tak tomu alespoň částečně je, práce splnila svůj úkol.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRODUKT, ZNAČKA A POZICE NA TRHU

1.1 Produkt

Produkt je základní součástí marketingového mixu. Podle vymezení Americké marketingové asociace se za produkt považuje to, co lze na trhu nabízet k pozornosti, k získání, k používání nebo ke spotřebě, co má schopnost uspokojit přání nebo potřebu druhých lidí. Proto mezi produkty řadíme jak fyzické předměty a služby, tak také osoby, místa, organizace, myšlenky, kulturní výtvořy a mnohé další.

V analytickém pohledu rozlišujeme na produktu následující tři úrovně:

- 1) Jádřo, jako obecné vyjádřění toho, co jako zákazníci kupujeme. Je to základní užitek, který nám produkt přináší. Například osobní automobil nám umožňuje zcela svobodně, pohodlně a rychle cestovat, být nezávislími na hromadné dopravě, nemuset se fyzicky namáhat chozením pěšky, šlapáním na kole. U luxusního vozu, podobně jako v případě nabídky dovolené v zahraničí, se dokonce může jednat o splnění dětského snu.
- 2) Vlastní, skutečný nebo někdy také reálný produkt potom zahrnuje následujících pět charakteristických znaků:
 - a) kvalitu;
 - b) provedení;
 - c) styl a jemu nadřazený design;
 - d) značku;
 - e) obal.
- 3) Rozšířený, širší produkt obsahuje například námi nabízené další dodatečné služby či výhody pro zákazníky, jako jsou delší záruční lhůty, garanční a pogaranční opravy, odborná instruktáž, leasing, platba na splátky. [1]

1.1.1 Značka jako klíčová část produktu

Značka znamená jméno (název), znak (symbol) a barvu, případně jejich kombinace. Úlohou značky je identifikovat výrobek nebo službu a odlišit je od konkurence. Podobně jako

v případě designu, je také značka u nás věnována poměrně malá a hlavně nedostatečná pozornost.

Vlastní značka (nepřesně, ale rozšířeně nazývána také logo) je tvořena jménem (označením) a symbolickou částí. Jméno představuje slovní značku, jméno značky. Jedná se o tu součást značky, kterou lze vyslovit. Symbolická část je znak značky, tedy to, co lze vizuálně rozeznat, nikoli však vyslovit, pouze verbálně popsat. Jedná se o symbol, tvar, barevnou kombinaci či typ písma.

Značka by měla být snadno vyslovitelná, měla by naznačovat třídu výrobku, měla by poskytovat pozitivní asociace a měla by mít vztah k doplňujícímu symbolu, jako je tomu například v případě firmy Apple a jejího nakousnutého jablka. Základem by však také mělo být, že by značka byla jedinečná, originální, což není zrovna případ firmy Apple. Vždyť se stejným názvem i symbolem jablka založili Beatles v roce 1968 vlastní gramofonovou společnost. [1]

Dovolím si zajít ještě dál, protože dle mého názoru je značka velmi přesně determinována kvalitou, inovační úrovní, cenou a možná i dalšími faktory (což by mělo na první pohled vyplývat z jména a označení značky popsaného Koretem).

1.1.2 Budování značky

Pro budování značky a její životaschopnost se obecně považují za podstatné následující čtyři aspekty:

1. *diferenciace* - značka se musí zřetelně odlišovat od konkurence, být jedinečná;
2. *relevantnost* - musí mít pro zákazníka význam, případně význam odpovídající vlastnostem produktu, jako je vhodnější nezvat osobní automobil Šíp než Hlemýžď;
3. *prestiž* - je závislá na kvalitě produktu, jeho oblibě, ale může být posílena i cizojazyčným slovem, namísto výše uvedeného Šíp raději Arrow.
4. *znalost* - lepší znalostí pochopitelně vynikají zavedené, celosvětově proslulé značky, jako jsou Coca-Cola, McDonald's, Marlboro či Nescafé. Jejich známost a věhlas se po desetiletí prakticky nemění.

Značka má svoji hodnotu (soustřeďuje se v ní dlouhodobě budovaná pověst, image výrobce), kterou je třeba chránit. Za tímto účelem zákon umožňuje registraci obchodních značek, kdy je značka ze zákona chráněna proti zneužití po určitou dobu na určitém teritoriu. Registraci v ČR za úplaty provádí Úřad na ochranu průmyslového vlastnictví.

Značkování zboží se stalo v poslední době velmi rozšířeným. Vyžaduje sice zvýšené náklady na obaly, na reklamu, ale na druhé straně zároveň má nemalé přednosti:

- a) značka usnadňuje kupujícímu rozhodování, přitahuje pozornost;
- b) značka usnadňuje obchodníkům přehled při objednávání zboží, přispívá k unikátnosti výrobku, pěstuje loajalitu zákazníků a umožňuje lepší využití segmentace trhu;
- c) jelikož značka překračuje anonymitu a konkretizuje výrobce a jeho produkt, přispívá k jeho vyšší a trvalé kvalitě.

Otázka značky se v současnosti stává stále důležitějším prvkem marketingového řízení. Buduje se loajalita zákazníka vůči značce, posiluje se povědomí, asociuje se kvalita, hlídá se právní ochrana. Značku jsme schopni rozkládat na jednotlivé její složky a u nich sledovat, jaké vyvolávají u zákazníků asociace. Například můžeme srovnávat značky osobních počítačů podle toho, jak zákazníci hodnotí jejich spolehlivost, flexibilitu, perspektivnost, vůdčí pozici v oboru atd. Díky dekompozici značky na jednotlivé složky jsme dále schopni provést měření její ekonomické hodnoty a převést ji na cenu.

Snaha vytvářet pro každý produkt jedinečné jméno, v němž se neobjeví název firmy, jak to bylo typické pro Procter & Gamble, je dnes již minulostí. Zejména při zavádění nového produktu je vždy vhodné využít současně také název firmy.

Podobně se v poslední době přechází od názvu firmy s označením typu, což bylo značně inženýrské a technické, k názvu se jménem. Typické je to u našich výrobců osobních automobilů – zatímco Tatra zůstala u prvního přístupu (Tatra 700), Škoda přešla na jména (Favorit, Felicia, Octavia, Fabia). [1]

Při rozhodování o značce je třeba přemýšlet nad následujícími otázkami:

1. Mít značku nebo nemít?

Pro - Značka představuje jedinečný způsob odlišení se na trhu, který zabraňuje kopírování nabídky konkurencí, umožňuje větší diferenciaci nabídky (individuální značky) a usnadňuje obchodování (prezentace, reklamace, objednávání ...)

Proti - Budování značky je nákladné.

2. Čí značku používat?

Značku výrobce - vhodné zejména pro unikátní, prestižní výrobky, vnímané jako symbol společenského statusu.

Značku obchodníka - vhodné především pro produkty běžné spotřeby.

3. Jaký typ značky používat?

Individuální značka pro každou položku výrobní řady - Tento způsob užívání značky je nákladný, ale umožňuje nejlépe diferencovat a individualizovat nabídku. Při případných problémech jedné značky pak není poškozeno renomé značek ostatních. (např. výrobky firem Henkel, Procter & Gamble) atd.)

Jednotná značka pro určitou kategorii výrobku - Tento typ značky většinou zahrnuje jméno firmy doplněné o název dané kategorie výrobku (např. Majolenska Hellmann's atp.).

Jednotná značka pro všechny výrobky firmy - Budování jediné firemní značky je relativně nejlevnější a navíc pomáhá vytvářet jednotnou firemní image. Nebezpečí ale hrozí při problémech některého z produktů, kdy může dojít k poškození jména celé společnosti a všech jejích výrobků. (např. SONY, PHILIPS atd.)

Zastřešující značka výrobce a značka pro každý produkt (Škoda + Felicia, Fabia, Octavia, Superb, Opavia + názvy různých cukrovinek)

4. Jak značku poziciovat a kdy ji repositionovat?

Jde o to, jakou strategii positioning pro značku zvolit, aby byla vnímána jako zvláštnost na trhu (viz kapitola o positioningu). Při změně preferencí zákazníků je třeba včas provést repositioning značky.

5. Použít zavedenou značku pro novou kategorii výrobku?

Pokud je stará značka v daném segmentu dobře zavedena, pak je její využití pro novou kategorii výrobku vhodné. Jméno dobře známé značky totiž dává novému produktu šanci, že si ho zákazníci brzy všimnou a že jej také dříve přijmou. [2]

1.1.3 Úspěšné příklady značek

Zahraniční značky – Google, Coca-Cola a Mini:

Google je značka, kterou loni nejvíce lidí na světě hodnotilo jako nejlepší. Vyplývá to z rozsáhlé studie výzkumné marketinkové firmy Interbrand.

Internetový vyhledávač Google se v anketě, v níž každoročně odpovídá několik tisíc respondentů z celého světa, umístil v čele několikátý rok po sobě. Firma přitom nevyužívá žádné masivní marketinkové kampaně jako například další oblíbené značky Nokia či Coca-Cola. "Neměl téměř žádnou propagaci a jeho věhlas se šířil zejména díky doporučení uživatelů," uvádí agentura Reuters. Růst IT sektoru dokládá i druhé místo výrobce elektroniky Apple.

Ten prošel v posledních dvou letech výraznou změnou firemní image, když se kromě osobních počítačů začal soustředit na zábavní elektroniku. Podle odborníka na marketink Robina Rusche ze společnosti Interbrand dosáhl Apple druhého místa zejména díky malým přehrávačům hudby iPod, které se staly bestsellerem sezóny ve Spojených státech.

Podle marketinkových expertů, které oslovil zpravodajský server BBC News, je vítězství těchto dvou značek do velké míry dáno tím, že hlasování probíhalo jen po internetu. Na síti jsou totiž tyto dvě značky jedny z nejviditelnějších.

Překvapením letošních výsledků ankety je třetí místo britského výrobce malých automobilů Mini, kterého v současnosti ovládá automobilka BMW.

"Značka Mini tak trochu ze seznamu vybočuje. Jde o luxusnější zboží, než mají ostatní firmy v žebříčku, nicméně do podobných průzkumů znalosti značek se mnohdy promítají přání respondentů a jejich snaha jít s trendem," uvedl Daniel Köppl, šéfredaktor týdeníku Media&Marketing. Rusch k tomu dodává, že automobilka BMW dobře spojila nostalgii, kterou k vozidlu cítí spousta lidí, s možnostmi moderních technologií.

Názory internetové komunity se však od obecného mínění liší. Svědčí o tom žebříček nejlepších značek roku 2003, který byl sestaven také firmou Interbrand, a to na základě odpovědí široké veřejnosti. V něm zvítězila společnost Coca-Cola. Na druhém místě se umístila společnost Microsoft a na dalším výrobce počítačů IBM.

"Úspěch firem v anketě, jakou sestavuje Interbrand, je například posílení akcí na burze nebo lepší pozice při jednání s partnery," tvrdí Köppl. [3]

Nejlepší značky světa za rok 2003	
Nejvíce se vryly do povědomí lidí	Nejlépe zhodnotily svou značku
Google	Coca-Cola
Apple	Microsoft
Mini	IBM
Coca-Cola	General Electric
Samsung	Intel
Ikea	Nokia
Nokia	Disney

Zdroj: Brandchannel/Interbrand

Obr. 1. Pořadí nejlepších značek světa.

Česká značka – úspěch ŠkodaAuto v Británii:

Před deseti dvanácti lety, by nikdo z nás zřejmě ani nepomyslel na to, že by se vozy Škoda mohly zařadit mezi nejoblíbenější a nejprodávanější vozy ve Velké Británii. Fakty to ovšem říkají jasně a to nejen u nových vozů, kde Škoda Octavia figuruje na 6. místě a Fabia na 8. místě (dvěma vozy v první desítce se nemůže chlubit nikdo), ale i u ojetin, což je o to zajímavější.

ŠkodaAuto tohoto dokázala díky umu šéfa jejich zastoupení Škoda UK, Dermota Kellyho. Vedení všech reklamních kampaní bylo jen a jen na vedení britské pobočky. Hlavně jim vděčí ŠkodaAuto za úspěch - samozřejmě také samotné kvalitě vozů). Však taky reklamní kampaně jsou dost odlišné od těch, které se používají jinde. Jak jinak by se podařilo během deseti let udělat z auta tak vděčného pro vtipy opravdový best-seller na tomto velmi náročném trhu.

Dnes má Dermot Kelly ambice radit s marketingem renomované firmě Rolls Royce. Pro ŠkodaAuto je dnes britský trh třetí největší, takže má být na co pyšná. [4]

1.1.4 Výrobní řada

Výrobní řada je skupina výrobků, které jsou spolu těsně spjaty, protože plní podobné funkce, prodávají se stejným skupinám zákazníků, procházejí stejnými distribučními cestami a patří do stejné cenové skupiny. Každá výrobní řada je zpravidla řízena jiným manažerem.

V rámci výrobní řady firma rozhoduje o:

- Délce výrobkové řady.
- Hloubce výrobkové řady.
- Profilování výrobkové řady.
- Způsobu modernizace výrobkové řady.
- Redukci položek výrobkové řady.

Rozhodování o délce a hloubce výrobkové řady

Délka výrobkové řady udává množství typů výrobků (značek) v rámci dané výrobkové řady (kategorie výrobku) u daného výrobce.

Hloubka výrobkové řady udává počet variant výrobku u jednotlivých položek výrobkové řady.

Lze-li zvýšit zisk z výrobkové řady přidáním dalších položek, je dosavadní výrobková řada příliš malá a je vhodné ji "natáhnout" či "zahustit", tzn. doplnit o další položku(y) (viz následující obr.). Vznik dalších požadavků na výrobek umožňující firmám rozšiřovat své výrobkové řady je důsledek diferenciací trhu v etapě růstu a zralosti, kdy dochází k segmentaci trhu.

1. *Natahování výrobkové řady*

Výrobkovou řadu lze "natáhnout" dvěma způsoby:

- *Natahování nahoru* - znamená přidávání výrobků dokonalejších za vyšší cenu. Tento způsob prodlužování výrobkové řady je velmi finančně náročný a je třeba pečlivě zvážit, zda to skutečně odpovídá potřebám trhu. Natahování nahoru si mohou dovolit jen velké, finančně silné firmy, které mají zdroje a schopnosti na zavádění dokonalejšího (finance, technologie a zkušenosti). Někdy dosažitelná prodejní cena nového, dokonalého výrobku nemusí odpovídat vynaloženým nákladům a může tedy dojít ke snížení celkového zisku firmy.
- *Natahování dolů* - znamená přidávání výrobků jednodušších za nižší cenu. Tento způsob prodlužování výrobkové řady nelze využít, jestliže je produkt vnímán jako symbol společenského statusu, neboť by snížení kvality a ceny znamenalo ztrátu image výrobce luxusního zboží. Tato strategie je tedy vhodná pouze pro prostředky běžné spotřeby.

2. *Zahušťování výrobkové řady - rozhodování o hloubce výrobkové řady*

K zahušťování výrobkové řady dochází, jestliže jsou přidávány další varianty výrobku v rámci daného rozpětí výrobkové řady, tzn. jsou přidávány další a další vlastnosti výrobku. Snaha o takovéto "ucpávání děr" je neefektivní, pokud danou variantu výrobku zákazníci nepotřebují nebo pokud to vede ke kanibalizmu a matení zákazníků. Firma se vždy musí snažit, aby zákazník dovedl rozlišit každou položku výrobkové řady, tzn., že každá položka musí být natolik odlišná od ostatních položek v řadě, aby ji bylo možné zřetelně rozpoznat.

Rozhodování o způsobu profilování výrobkové řady

Neboť z finančních důvodů nelze v rámci výrobkové řady propagovat všechny výrobky, je vhodné zvolit jednu nebo několik položek jako "představitel", které se mají postarat o přitažlivost celé výrobkové řady.

Jako "představitel" výrobkové řady lze zvolit:

- *Výrobek(y) z horního konce výrobkové řady* - je vhodné, pokud jde o prestižní zboží, které je symbolem společenského statusu.
- *Výrobek(y) z dolního konce výrobkové řady* - je vhodné, jestliže jde o běžné spotřební předměty.

Vždy je nezbytné **PROFILOVAT SE TÍM NEJŽÁDANĚJŠÍM**, tzn. zvolit jako "představitel" ty položky, které jsou chtěné a ne se tímto způsobem snažit podpořit prodej málo žádaných výrobků.

Rozhodování o způsobu modernizace výrobkové řady

Podnik má výběr mezi dvěma způsoby modernizace výrobkové řady:

- *Modernizace všech položek výrobkové řady najednou* - Tento způsob modernizace je značně nákladný a rizikový (velké ztráty při neúspěchu), ale při úspěchu může být značně efektivní a přispět k rychlému získání trhu na úkor konkurence. Využívá se zejména v případech výjimečného a radikálního zlepšování výrobků.
- *Postupná modernizace výrobkové řady "kus po kuse" (tzv. per-partes)* - Tato modernizace je méně finančně náročná a méně riziková než varianta předchozí, ale výjimečnost a návratnost celé investice může být ohrožena "kopírováním" konkurencí.

Rozhodování o redukci položek výrobkové řady

Firma musí provádět pečlivou analýzu prodejů a zisků u jednotlivých položek výrobní řady a v případě potřeby je z výrobní řady odstranit. Důvodem pro selektivní odstranění výrobní položky může být její zastaralost, ale i nedostatek výrobních kapacit producenta. [5]

1.2 Pozice na trhu

Výsledná tržní pozice nabídky jakékoli firmy je dána tím, jak ji vnímají klíčové skupiny veřejnosti, včetně zákazníků. Jde o to, jak právě oni vidí a definují vaše nejdůležitější vlastnosti, jaké místo nám přisuzují ve svém vědomí ve srovnání s konkurenční nabídkou. Je pozice na trhu dokázali definovat sami. Jinak nám ji vymezí konkurence, což se nám jednak nemusí líbit a hlavně to vyvolá zmatek u našich zákazníků.

Vlastní tvorba tržní pozice vzniká ze znalosti a vyhodnocení tří hlavních oblastí:

1. zákazníka – z analýzy jeho potřeb a charakteristik, které ústí v již zmíněnou segmentaci trhu a výběr cílových skupin;
2. vnitřních zdrojů firmy;
3. analýzy a diferenciaci konkurence.

Možných strategií tvorby tržní pozice je opět více. Kupříkladu vycházejí z :

- vícenásobného účelu použití, kdy čaj v létě zažene žízeň a v zimě má léčivé účinky;
- zvláštní charakteristiky, jakou jsou nízká cena, vynikající výkon, proslulá spolehlivost švýcarských hodinek;
- rozšířeného použití, kdy zubní pasta je vhodná pro celou rodinu, pro děti i dospělé;
- vztahu ke konkurenci, kdy jsme na trhu nejlepší, číslo jedna, nebo naopak jsme druhí, ale o to víc se snažíme, či dokonce jsme jen menší firma, která si klientů, zejména menších, více považuje a věnuje jim individuální péči;
- přesahování své výrobní kategorie, kdy sportovní obuv (botasky) se staly univerzálně používanou obuví pro každodenní nošení;
- ze speciálního použití, jak je známé u některých léků.

V zásadě se celý proces tvorby pozice skládá z těchto tří kroků:

1. identifikace našich možných konkurenčních výhod, například nižší ceny, rychlost dodávky, větší užitek;
2. výběr optimálních výhod, případně jedné nejdůležitější;
3. efektivní komunikace a propagace zvolené pozice, tedy musíme ji zveřejnit, dát ve všeobecnou známost, aby klíčové skupiny veřejnosti, včetně zákazníků, jasně věděly, co od nás a naší nabídky mohou očekávat, co jim oproti konkurenci nabízíme.

Jak již bylo uvedeno, o jasné zvolené tržní pozici musí vědět veřejnost a zákazníci, ale také naši konkurenti. Je to zřetelný projev toho, že si uvědomujeme a víme, proč a hlavně pro koho na trhu jsme. [1]

1.3 Co je image, jaká je jeho souvislost s produktem?

Z psychologického hlediska pomůže tento pojem objasnit analýza psychických procesů, které vznik image umožňují. Předměty vstupující do našeho vědomí jsou ovlivňovány prožitkovou sférou každého subjektu v pozitivním nebo negativním smyslu, což je závislé nejen na „já“, ale také na konkrétní situaci. Včleněním obsahů našeho vnímání do vnějšího světa je umožněno tzv. procesem „projekce“, což v širším smyslu znamená postupy při řešení situací založené na „pseudoobjektivizaci“ probíhající na základě nashromážděných prožitkových kvalit ve vztahu k danému objektu, kterým může být předmět, osoba, událost, podnik, značka a samozřejmě i konkrétní produkt. Při procesu projekce dochází k podřazení představ spojených s daným předmětem určitému způsobu nazírání, zpracování dané reality. Může jít např. o přiřazení určitých kvalit firmě, produktu nebo značce, které jim objektivně neodpovídají. Vzniká tak psychologická realita, která se částečně nebo vůbec nekryje se skutečností. Tento posun způsobený osobní prožitkovou sférou subjektu je základem pro vznik image. Proces projekce nepůsobí izolovaně, ale význam má i proces opačný, tj. proces selektivního subtrahovaného vnímání, kdy na rozdíl „od přidávání vlastností“ jsou nežádoucí vlastnosti předmětu „odnímány“. Tyto skutečnosti ovlivňující z psychologického hlediska tvorbu image jsou důležité i pro proces jeho posilování či změny, což jsou zadání, se kterými se v praxi můžeme setkat.

Lze tedy říci, že image má povahu zobecnělého a zjednodušeného symbolu, který je založený na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu.

V oblasti tržní psychologie se tento pojem váže na zjištění, že to, co spotřebitel kupuje, je celková „osobnost“ produktu, kterou tvoří nejen technické parametry, ale i představy, názory a emocionální kvality, které si s ním spojuje. Image produktu či konkrétní značky je tedy obrazem, který si člověk vytvořil o jeho skutečných i imaginárních vlastnostech, subjektivně prožívanou představou o potřebách, které může uspokojovat, i s obsahem určitých očekávání.

Dle působnosti či rozšířenosti dělíme obvykle image na univerzální, platný v podstatě na celém světě bez podstatných rozdílů v jednotlivých zemích či cílových skupinách, a specifický, zvýrazňující místní zvláštnosti nebo specifika jednotlivých cílových skupin.

Na základě toho, jak image ovlivňuje trh, jsou nejčastěji rozlišovány tyto tři typy:

- Druhový image – pro celý druh nebo skupinu zboží, kde hrají roli generalizované emocionální vztahy určité třídy výrobků. Důležité je, že tento typ image pomáhá utvářet pozici výrobku určitého druhu v kontextu celé tržní situace.
- Produktový/značkový image – pro výrobek známý pod určitou značkou, který hraje významnou roli při orientaci spotřebitele v nabídce. Produktový/značkový image by měl být jasný, vztahující se k důležitým potřebám osobnosti spotřebitele ve vazbě na určité vlastnosti výrobku.
- Firemní/podnikový image – je označován rovněž jako „company“ nebo „corporate“ image. Je určován kvalitou firmy a způsobem komunikace této kvality při přijímání veřejností.

Obecně lze říci, že vztah mezi druhovým a produktovým/značkovým image je takový, že druhový image vytváří pole, v němž se produktový/značkový image realizuje. Omezující vliv druhového image může být překonán vytvořením pozitivního značkového image, který v takovém případě přeroste druhový image. Může ovšem nastat i opačný případ, kdy vysoce pozitivní druhový image je neúčinný při nákupním rozhodování o výrobku s výrazně negativním značkovým image.

Vztah produktového/značkového a firemního image je tak těsný, že uvažovat o nich odděleně můžeme jen pro účely analýzy, ale v praxi je oddělovat nelze. Tak např. se běžně díváme na dobrý výrobní podnik jako na podnik, který má dobré produkty, a naopak dobrý produkt je považován za výrobek dobrého podniku. To znamená, že tendence, které směřují

ke změně nebo posílení firemního image, současně také ovlivňují image produktů. Pro vztah mezi image firmy (podniku) se v literatuře obvykle uvádějí čtyři základní možnosti vztahů.

Identita – Firemní image a image produktů se v nejširší míře kryjí. Produkt/značka se stává vyjádřením firmy a firma vyjadřuje značku. Nedochází k diferencování mezi image podniku a image výrobku. S tímto vztahem se setkáváme zejména u firem v oblasti investiční výroby.

Pozitivní integrace – V tomto případě jde nikoliv o překrytí, ale o úzké sepětí mezi firemním a produktovým/značkovým image. K pozitivní integraci může dojít jen tehdy, když jsou mezi firemním a produktovým/značkovým image psychologické styčné body, a to nejméně v několika dimenzích. Image firmy však nemůže být libovolně rozšířen na různé výrobky, nýbrž jen ne ty, u kterých odpovídá jejich psychologická struktura struktuře image podniku.

Negativní integrace – K negativní integraci dochází při pokusu sjednotit heterogenní psychické kvality. Firemní image může převzít jen velmi omezený počet výrobků/značek.

Izolace – Izolace představuje oddělení image produktu a image podniku. [6]

1.4 Rozhodování zákazníka

V současnosti patří k nejuznávanějším poměrně komplexní model, který chování a rozhodování zákazníků vyjadřuje následujícími pěti stádii:

- 1) Stadium, kdy zákazník rozpoznává své potřeby. Projevují se zde významné individuální odlišnosti vycházející z rozdílných demografických charakteristik, životního stylu, osobnostních charakteristik, znalostí, postojů, motivací zákazníků. Neméně silně působí také vlivy prostředí – socioekonomické, kulturní či rodinné. Konečně třetím faktorem jsou předchozí informace v paměti zákazníka, které předcházejí do dalšího, druhého stadia.
- 2) Stadium představuje proces vyhledávání informací, a to jednak vnitřních, což právě mohou být v paměti uložené předchozí informace nebo dokonce minulé osobní zkušenost s nabídkou. K nim se potom další komunikací (osobní, ale také pomocí hromadných sdělovacích prostředků či marketingových prezentací) přidávají vnější informace z okolí.

- 3) Stadium zahrnuje vyhodnocení variant nabídky, což znamená pro zákazníka předně nutnost být vystaven působení nabídky, věnovat jí pozornost, pochopit ji, přijmout ji a nakonec si ji udržet v paměti.
- 4) Stadium představuje již vlastní rozhodnutí – nákup, tedy zda a co nakonec koupí.
- 5) Krok je stadiem vyhodnocení nákupu. V této fázi jde především o to, zda je zákazník se zakoupeným produktem spokojen či naopak nespokojen.

Vlastní chování a rozhodování zákazníků je navíc ovlivňováno řadou faktorů. Pro názornost si je můžeme odlišit podle jednotlivých společenských oblastí (úrovní). Na makroúrovni se jedná o vlivy makroprostředí v podobě působení kulturních, demografických, geografických, politických a další faktorů. Vezměme si třeba u nás tradiční vysokou spotřebu vepřového masa ve srovnání s islámskými zeměmi. Naopak potřeby pro vodní sporty jsou v našich podmínkách méně žádané než v přímořských letoviscích.

Mezouroveň zahrnuje místní, teritoriální odlišnosti vyplývající z různosti životního způsobu, zvyků, obyčejů, tradic v jednotlivých regionech (jižní Morava oproti severním Čechám), stejně jako v určitých socioekonomických skupinách (soukromí podnikatelé ve srovnání s důchodci).

Konečně mikroúroveň představuje individuální a skupinové vlivy a stránky každého jednotlivého zákazníka, jež jsou také relativně nejsnáze ovlivnitelné reklamou a dalšími nástroji marketingové komunikace. Sem řadíme jednak individuální vrozené dispozice, ale také působení rodiny, přátel, spolupracovníků, vlastní životní úroveň.

Celkově však značně omezené možnosti ovlivnění chování a rozhodování zákazníků marketingovou komunikací plynou zejména z toho, že se v nich promítají silné vlivy předchozích dvou vyšších úrovní (makro a mezo). Navíc také zdánlivě přehlednější rovina konkrétního jednotlivce představuje ve skutečnosti rozsáhlý souhrn vzájemně provázaných faktorů, kdy na mnohé z nich nemá propagační působení veskrze žádný nebo má jen zcela minimální vliv. [1]

1.5 Distribuční kanály

Rozhodnutí o tom, jakými cestami (kanály) se náš produkt dostane na trh a k zákazníkovi, patří v komunikaci se zákazníkem mezi nejdůležitější a následně ovlivňuje použití ostatních marketingových nástrojů. Kupříkladu na výši ceny se odrazí, zda se naše nabídka bude prodávat prostřednictvím velkoobchodních firem nebo naopak specializovaných maloobchodních prodejen. Obdobně dokáže distribuce ovlivnit dokonce samotný produkt (kvalitu, provedení, značku a zejména rozšíření produktu) i jeho propagaci.

Rozhodnutí o odbytových cestách jsou obvykle vázána dlouhodobými smlouvami. Na rozdíl od jiných součástí marketingového mixu distribuci nelze měnit operativně. Je to záležitost dlouhodobější, vyžadující perspektivní plánování a rozhodování.

Za odbytový (distribuční) kanál se považuje souhrn všech podniků a jednotlivců, kteří se stanou vlastníky, nebo budou nápomocni při převodu vlastnictví produktů v případech, kdy se produkt dostává od výrobce ke konečnému spotřebiteli nebo k dalšímu průmyslovému zpracování.

Úloha distribučních zprostředkovatelů spočívá v transformaci výrobního sortimentu na nabídku zboží odpovídající potřebám zákazníků.

Touto transformací se řeší rozpor, kdy výrobci na jedné straně vyrábí úzký sortiment ve velkých množstvích, zatímco spotřebitelé na druhé straně chtějí široký sortiment v malých množstvích. V distribuční kanálech potom zprostředkovatelé nakupují ve velkém od mnohých výrobců a sestavují menší skladby širšího sortimentu. Tím distribuce přispívá k vyrovnaní nabídky a poptávky na trhu.

Obecně základní funkce distribučního kanálu spočívá v překlenutí časových, prostorových a vlastnických rozdílů mezi producenty produktů a jejich uživateli. Konkrétně se jedná především o následujících osm oblastí činnosti:

1. výzkum trhu;
2. propagace odbytu;
3. získávání kontaktů, navazování vztahů s potencionálními odběrateli;
4. transformace a přizpůsobení produktu potřebám zákazníků spočívající především v třídění, kompletaci, balení, ale také úpravách zboží;

5. vyjednávání a zprostředkování, dosažení dohody o ceně a ostatních podmínkách;
6. fyzická distribuce – doprava a skladování
7. financování;
8. přebírání rizika.

Obvykle máme ve zvyku komunikovat především se zákazníky, kteří nakupují a platí. Úlohu konečných spotřebitelů, kteří nemusejí zboží nakupovat, případně ani platit, si buď neuvědomujeme, nebo ji nedoceňujeme. I spotřebitelé mohou v mnoha případech sami rozhodovat nebo alespoň spolurozhodovat o nákupech, ale hlavně nám mohou být velice nápomocni v souboji s odběrateli (distributory). Vezměme si například síť nadnárodních hypermarketů, kde podmínky zejména pro dodavatele připomínají časy panování koloniálních velmocí v Africe nebo v Asii. Prodejci jednají z pozice síly, dělají milost, že budou prodávat zboží toho či onoho dodavatele, dodavatel jim za to musí platit, dodávat zboží zdarma atd. Za této situace by bylo výhodné využít strategie tahu (pull) a oslovit přímo spotřebitele, kteří v hypermarketech nakupují. Ukázat jim přednosti nabídky dodavatele, nalákat je na ni, aby oni sami ji začali vyžadovat na prodejcích. Tímto společným postupem dodavatelů a spotřebitelů by se mohlo zmírnit diktátorská nadvláda distributorů. [1]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 FIRMA UNILEVER

2.1 O firmě Unilever

Existuje několik důvodů, proč jsem rozhodl spolupracovat na této práci s firmou Unilever. Především dává soustavně příležitost mladým lidem, kteří se pak stávají základním stavebním kamenem úspěchu firmy. Dalším důvodem je, že firma má eminentní zájem na zpracování tohoto tématu, protože se bezprostředně dotýká jejich výrobků či celých segmentů, kde je hojně zastoupena.

Společnost Unilever je jeden z největších výrobců spotřebního zboží (především potravin a kosmetiky) na světě s obratem asi 48 miliard EURO. Společnost působí ve 150 zemích světa, ve kterých zaměstnává více než 265 000 lidí. Každý den se 200 milionů spotřebitelů rozhodne pro některý z výrobků společnosti Unilever.

Stejně jako celosvětově, tak i v České republice patří společnost Unilever mezi největší výrobce a dodavatele spotřebního zboží. V Čechách a na Moravě provozuje dva závody – v Povltavských tukových závodech v Nelahozevsi Unilever vyrábí rostlinné tuky Rama, Flora a Perla, mýdla Lux i kosmetiku Rexona a Ponds. Ze Zábřehu na Moravě pocházejí majonézy Hellmann's a instantní produkty Knorr. Ve spolupráci s místními výrobci je na český trh dodávána část portfolia zmrzlin Algida. Z dovozu pocházejí čaje Lipton, kosmetika Dove nebo čisticí prostředky Domestos a Cif. Od svého vstupu do České republiky v roce 1991 zde společnost investovala přes 6 miliard korun.

Unilever ČR si udržuje postavení jednoho z nejžádanějších zaměstnavatelů na českých vysokých školách (třikrát za 5 let první místo, v roce 2004 třetí místo). Ke konci roku 2003 společnost zaměstnávala 1400 pracovníků. [7]

2.2 Historie a vývoj

Důvody pro vytvoření společnosti Unilever v roce 1929, kdy došlo k fúzi podniků Margarine Unie z Holandska a Lever Brothers z Velké Británie, byly komerční, neboť si konkurovaly

v získávání surovin (tuky a oleje), přičemž ale každá z nich vyráběla jiné druhy zboží. Kořeny společnosti dokonce nalezneme i v českých zemích.

V roce 1848 založil Jiří Schicht nedaleko Ústí nad Labem podnik na výrobu mýdel a svíček. Jeden z jeho vnuků se v roce 1930 stal spoluzakladatelem a prvním celosvětovým prezidentem společnosti Unilever.

William Hesketh Lever, později Lord Leverhulme, založil společnost Lever Brothers v roce 1885 a brzy vybudoval továrny na výrobu mýdla v Evropě, Severní Americe, Austrálii a na Dálném Východě a podniky na zpracování olejů v Port Sunlightu a v australském Sydney.

Po roce 1917 se jeho zájem obrací k obchodu s potravinami, rybami, konzervářským zbožím, masem a se zmrzlinářskými výrobky.

V roce 1872 začali konkurující si firmy Jurgens a Van den Bergh výrobu margarínů. Ekonomická nutnost je ale dovedla k fúzi a ke zformování společnosti Margarine Unie NV v Holandsku a Margarine Unie ve Velké Británii. Následovalo připojení dalších společností, např. už zmiňovaného podniku Jiřího Schichta.

V roce 1929 pak došlo již k založení společnosti Unilever poté, co došlo k fúzi podniků Margarine Unie z Holandska a Lever Brothers z Velké Británie

V osmdesátých letech ziskovost zvyšovala akviziční politika, Unilever získal Brooke Bond Group, Chesebrough-Pond's v Americe a Faberge-Elizabeth Arden a Calvin Klein.

V roce 1986 společnost prodala většinu svých služeb a přidružených aktivit a počátkem 90tých let prováděla akvizice v Polsku, v České republice a na Slovensku, v Maďarsku, v Rusku a v Rumunsku. Podnikání se zaměřilo pouze na čtyři hlavní skupiny výrobků – potraviny, výrobky pro osobní péči a hygienu, péči o domácnost a speciální chemikálie.

Na český a slovenský trh Unilever vstoupil v roce 1991, v roce 2001 došlo k jeho fúzi s firmou Bestfoods. [7]

2.3 Vlastnická a organizační struktura

Unilever ČR, spol. s r. o.; Společníci: Marga B. V., Rotterdam, Nizozemí a Saponia B. V., Rotterdam, Nizozemí (obě patří do koncernu Unilever N.V.).

Unilever je v ČR rozdělen do 4 základních Divizí.

Divize Potraviny - tradičně silnými značkami této divize jsou Rama, Perla a Hera. Dále pak Flora, Rama Crème Bonjour, olivové oleje Bertolli, Rama Crémefine, Knorr (desítky druhů polévek, bujónů a dalších pochutin pro přípravu pokrmů), Hellmann's (zahrnující dresinky, hořčice, tatarské omáčky a majonézy) a samozřejmě čaje Lipton.

Divize cateringu Foodsolutions - Cateringová divize během roku 2003 nadále úspěšně zásobovala profesionální cateringový trh (cateringové firmy, jídelny, hotely a restaurace) kvalitními výrobky značek Knorr, Hellmann's a Lipton ve velkých baleních. Navzdory obtížným podmínkám na trhu zaznamenala divize významné nárůsty prodejů a upevnila si tak pozici jedničky na trhu s velkoobjemovými výrobky pro účely cateringu.

Divize zmrzlina Algida a mražených výrobků - zahrnuje např. značky jako Magnum, Cornetto, kopečkovou zmrzlinu Cornetto Soft a rodinné balení dezertů Carte d'Or. Magnum Sandwich získal na sklonku roku 2003 ocenění »Výrobek roku«.

Divize Kosmetika a výrobky pro domácnost - zahrnuje např. značky Dove, Signal, Rexona, Cif, Sunsilk nebo Domestos, které najdete zřejmě ve většině domácností. [8]

2.4 Vybrané ekonomické ukazatele

Tab. 1. Údaje o společnosti Unilever

Údaje společnosti Unilever (v tis. Kč)			
	2003	2002	2001
Obrat celkem v dvojím členění, z toho:	7 923 474	7 999 083	6 387 949
Tržby z tuzemska	5 531 553	5 686 447	4 848 649
Tržby ze zahraničí	2 391 921	2 312 636	1 539 300
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	5 628 555	5 793 231	4 359 332
Tržby z prodeje zboží	2 294 919	2 205 852	2 028 617
Provozní výsledek hospodaření	736 533	515 318	286 549
Hospodářský výsledek po zdanění	521 317	457 002	150 180
Aktiva celkem (netto)	3 431 371	3 594 615	3 346 565
Základní kapitál	500 000	500 000	500 000
Vlastní kapitál celkem	1 080 322	1 029 189	712 003
Počet zaměstnanců	1 681	1 627	1 219

[8]

3 VÝROBEK VERSUS ZNAČKA

3.1 Distributor Own Brand (DOB)

DOB je takový výrobek, který je prodáván pouze v daném obchodním řetězci (supermarketu, hypermarketu apod.) a nikde jinde ho ve stejné podobě nenajdeme. Je typický hned několika rysy:

Obal - jde o obal speciálně uzpůsobený pro tento řetězec, vypadá většinou jednoduše s jasným rozpoznatelným symbolem, pomocí něhož zákazník může tento výrobek identifikovat, jako o výrobek patřící do této skupiny výrobků. Obal je také jednoduše řešený a není proto nákladný. Má vzbuzovat pocit, že právě obal je jednou z důvodů, proč je výrobek levnější než ostatní.

Verze 1 – na první pohled rozpoznatelný, výrobek je jasně označen logem super/hypermarketu či jiným označením, pod kterým se prodává. Viz. obrázek č. 2 – margarín v řetězci Julius Meinl.



Obr.2. Etiketa vlastního výrobku obchodního řetězce Julius Meinl.

Verze 2 – na první pohled nerozpoznatelný, výrobek se na první pohled jeví jako jakýkoli jiný výrobek z kategorie MOB a upoutá pouze cenou. Rozpoznat to, že se jedná o vlastní výrobek obchodního řetězce se dá pouze z malého označení obvykle na zadní straně výrobku nebo ze slovního sdělení, opět obvykle na zadní straně. Viz. obrázek č. 3 – fazole v Kauflandu.



Obr.3. Etiketa vlastního výrobku obchodního řetězce Kaufland.

Balení - obvykle se neprodává ve větších či speciálních baleních oproti dalším výrobkům v daném segmentu. Jednak je to spojeno s finanční náročností na vývoj speciálního balení a také dalším důvodem je možnost porovnání obvykle nižší ceny vůči ostatním výrobkům při stejném množství.

Cena- výrobek je výrazně levnější než jeho konkurenti. Kladný cenový rozdíl není vždy pravidlem a někdy existuje i levnější výrobek, ale toto je asi 1% případů. Cenová difference se dle mého sledování pohybuje od 9 % až do závratných 800 % (jedná se o tělový šampón v řetězci Tesco).

Časové omezení - nabídka některých výrobků z této kategorie je někdy časově omezena a nemusí být při každé návštěvě zákazníka k dispozici. Tato situace hlavně nastávala, když byly dodávky DOB výrobku v počátcích. Postupem času, kdy se dodávky DOB výrobků velmi zprofesionalizovaly se již tento efekt vyskytuje málokdy.

Množstevní omezení - u drtivé většiny obchodů a produktů je striktně omezeno množství, které si můžete koupit v rámci jednoho nákupu. Výrobek je označen cedulkou: „Tohoto výrobku můžete koupit v rámci jednoho nákupu X ks.“ Obvykle se ale toto nekontroluje.

Prodejní místo/plocha - co je zajímavé, DOB obvykle nedisponují výrazným zvýhodněním v rámci prodejního místa v prodejně. Mírná výhoda může být větší prodejní plocha, kterou obvykle mají. Jejich zvýhodnění je z hlediska poměru prodeje a poměru plochy, na které jsou prodávány.

Marketing - na tyto výrobky je pouze omezená reklama. Zatím několikrát se objevila v TV a je silně zastoupena v samotných obchodech. Ovšem její objem je stále menší než marketing na MOB výrobky.

Kvalita - obvykle se liší jeho kvalita/receptura od ostatních výrobků v segmentu, což také umožňuje výrazně snížit cenu. Nemělo by se stávat, že je výrobek nepoživatelný, zdravotně závadný, ale mnohdy sám zákazník je schopen poznat, že si nekoupil tu nejvyšší možnou kvalitu.

3.1.1 Původ vlastních značek obchodních řetězců (DOB) v ČR a ve světě

V posledních letech se stále více prosazují DOB. Jejich význam souvisí s posílením úlohy distributorů (prodejců) na úkor producentů plynoucím z převahy nabídky nad poptávkou. Stejný produkt dokáže dnes distributorům nabízet spousta domácích i zahraničních výrobců. Prodejce proto může rozhodovat o tom, zda a jak a především co bude nakonec zákazníkům nabízet. Svého silného postavení na trhu využívá mimo jiné i k tomu, že produktu dá nakonec svoji vlastní značku.

Tento přístup je typický zejména pro supermarketky. Zatímco na počátku osmdesátých let tvořily maloobchodní značky v průměru pouze okolo pětiny jejich obratu, dnes je to již více než třetina. Jsou však značné rozdíly mezi zeměmi, mezi jednotlivými řetězci i mezi druhy zboží. Nejvíce jsou maloobchodní značky zastoupeny v USA, Velké Británii, Německu a Francii. Stoprocentní podíl na celkovém obratu mají obchodní značky v obchodních domech Mark&Spencer, zhruba poloviční v Sainsbury a Tesco a okolo pětiny v Aldi a Spar. Podle jednotlivých druhů zboží jsou obchodní značky častější u pečiva a mléčných výrobků než třeba u sladkostí.

V České republice byl počátek vlastních značek obchodních řetězců poměrně nenápadný. Spotřebitelé si jich poprvé všimli, když si supermarketky objednaly vlastní pivo, které sice nadchlo cenou – v devadesátých letech kolem 3-4 korun- ale velmi zklamalo kvalitou. Poté se začaly opatrně objevovat značky v dalších segmentech a opatrně sondovat reakce zákazníků, aby se neopakoval tak výrazný neúspěch v segmentu lahvových piv (ten má možná dopad ještě dnes).

V počátcích se také jednalo pouze o sezónní produkty. Bylo zcela běžné, že produkty v těchto začátcích občas v regálech supermarketů chyběly, protože výrobce prostě neměl

volné kapacity, supermarket nebyl schopen odhadnout poptávku, koordinace výroby specializovaných obalů atd. Teprve později se výroba a dodavatelský řetězec natolik ustálil, že zákazníci nacházejí tyto značky pravidelně a ve stále více segmentech.

3.1.2 Úloha DOB

Produkt s vlastní značkou obchodního řetězce hraje několik hlavních úloh, které by se zjednodušeně daly sloučit pod společný jmenovatel, zisk.

Zmiňovanými úlohami jsou:

- vybudování loajality k obchodnímu řetězci (za předpokladu akceptování kvality výrobku, cenové hladiny, obalu apod.)
- prodej většího množství výrobků v daném segmentu
- poskytnutí levnější alternativy k dražším výrobkům
- konkurenční boj řetězců, mimořádný pro tento okamžik v ČR (zvýšení podílu na trhu)

Vlastní značku obchodního řetězce nelze vnímat pouze v omezeném kontextu nejlevnějšího, nejméně kvalitního, nejvíce viditelného a nejprodávanějšího výrobku v obchodě. Takto zjednodušeně to opravdu není. V současné chvíli se nejenom na našem maloobchodním trhu, ale také v celé západní Evropě odehrává velice intenzivní konkurenční boj mezi jednotlivými obchodními řetězci. V západní Evropě se bojuje o stárnoucího zákazníka, kterých je navíc čím dál tím méně ve střední a východní Evropě se bojuje o stále rozdělené trhy, kde jsou stále k dispozici desítky procent trhu. Řetězce přicházejí a zase budou odcházet, jejich podíly se budou přerozdělovat mezi ostatní. Mezi ty, kteří přežijí a budou na trzích působit stále. V tomto kontextu jsou vlastní značky jedním z konkurenčních nástrojů pro získání většího podílu na trhu (stejně jako maloobchodní síť, cenová hladina, všeobecná nabídka atd.), zvýšení ziskovosti řetězce, zvýšení tržního podílu atd.

Zavedení DOB do obchodních řetězců představuje přímý střet zájmů výrobců a prodejců, protože výrobce chce vyrábět silnou značku pro každého prodejce, což prodejci vytváří konkurenci v rámci všech dalších prodejců tohoto výrobků. Prodejce se tak snaží prodávat výrobek, který se bude prodávat pouze v tomto daném řetězci. Tím zvyšuje svou konkurenceschopnost.

3.1.3 Kdo a proč je výrobcem DOB pro obchodní řetězce?

Kdo? Nedá se najít jednoznačná odpověď na otázku, kdo je typických výrobcem vlastních značek pro obchodní řetězce. Jsou totiž velice různorodí. Mnohdy jde o lokální výrobce nebo dovozce různých produktů, ale mnohdy jde o renomované tuzemské výrobce, kteří disponují vlastními zavedenými výrobními řadami. Pro řetězce, tak pivo třeba vyrábí Ježek Jihlava, typický lokální výrobce, masové konzervy, paštiky a konzervy vyrábí Hamé Babice, který je již více zavedeným výrobcem. Linea Nivnice vyrábí pro Julius Meinel koncentrovaný sirup. Ovšem minerální vodu pro Delvitu vyrábí General Bottlers Copany – alias Pepsi Cola a masové výrobky dodávají Kostelecké uzeniny. Je zcela běžné, že takový výrobce vyrábí značky pro několik různých obchodních řetězců. Občas se nejedná o výrobce, ale pouhé dovozce pro tyto řetězce. Jde o případy, kde výrobce, který do daného řetězce již něco dodává, zajišťuje dovoz dané vlastní značky do ČR nezřídka i z druhého konce světa – Latinská Amerika, Čína.

Proč? Motivů je také několik, i když nejsou tak různorodé jako profily výrobců vlastních značek. Původně si výrobci díky produkci speciálních značek vyplňovali volné výrobní kapacity a vlastní značky tak byli buď sezónními nebo měly řetězce problémy zabezpečit je v nepřetržité nabídce. Dnes jsou motivy mnohem více orientované na přežití výrobců na trhu, na profit, který z této produkce mají a další plynoucí výhody.

- 1) V případě, že se jedná o lokálního výrobce je pro něho velice zajímavé množství, v jakém se produkují tyto značky. Mnohdy se totiž vyrovnají jeho samotné produkci.
- 2) Výrobce se nezajímá o marketing těchto značek, protože v podstatě žádný neexistuje.
- 3) Má dopředu garantovaný odběr – i když je kontrakt jen na omezenou dobu.
- 4) Nevyvíjí recepturu, obal ani speciální balení.
- 5) Neplatí z těchto produktů žádné speciální poplatky, které jsou tolik rozšířené u ostatní produkce. Např. poplatky za:
 - zalistování, zařazení výrobku do prodeje;
 - poplatky za speciální umístění v prodejně či regálu;
 - poplatky za účast výrobku ve speciálních akcích řetězců;

- poplatky za „úspěch výrobku“, kdy řetězec zpětně inkasuje i 10% z tržeb daného výrobku zpět od výrobce (samozřejmě výrobce již s tímto musí počítat při kalkulaci ceny).
- 6) Řetězec je poté ochoten vzít do prodeje i další produkty daného výrobce, který tak výrazně zvyšuje svůj profit. Výrobce pak do sítě dodává vlastní značku daného řetězce a dalších několik svých výrobků. Byť jsou třeba přímými konkurenty v daném segmentu. Výrobce tak snižuje fixní náklady a následně inkasuje vyšší profit z vlastní produkce MOB výrobků.
- 7) V případě, že výrobce dodává pro řetězec jejich vlastní značky, nezřídka kdy tento výrobce produkuje výrobek i pro ostatní země, kde daný řetězec působí a produkce se tak násobně zvětšuje. To samé platí i o produktech výrobce. Řetězec je pak ochotný nakoupit produkci výrobce i pro ostatní země – výrobce se tak lépe prosazuje v mezinárodní konkurenci.

Důvodů proč s řetězcí spolupracovat na vlastních značkách je opravdu mnoho a mnohdy při kombinaci výhod plynoucích z výše popsaných bodů je docíleno vysokého tlaku na cenu, dodací podmínky atd. a řetězce nemají problém si výrobky obstarat v jakémkoli množství za opravdu nízkou cenu.

Nezjistil jsem žádné speciální nahlížení výrobců nespolupracujících s obchodními řetězcí na ty, kteří velmi úzce s řetězcí spolupracují. Je logické, že nadnárodní firmy (Henkel, Unilever, Procter & Gamble, Nestlé) a další producenti prémiových značek nad takovými firmami pochybovačně ohrnují nos, ale to není jediný důvod proč tak reagují.

3.1.4 Popis nejrozvinutějších segmentů DOB

V posledním roce se z rapidním rozvojem supermarketů rapidně zvýšila nabídka jejich vlastních značek. Existuje ovšem několik segmentů (samozřejmě také díky tomu, co lze v supermarketech prodávat) nadmíru rozvinutých.

Potraviny – dalo by se říci, že pokud by chtěl kupovat jen výrobky vlastních značek, tak by dokázal sestavit kompletní jídelníček bez mezer. Nabídka je opravdu rozmanitá: jogurty, plátkový sýr, paštiky, džusy, minerální vody, ochucené nealkoholické nápoje, sterilizované fazole, čerstvé brambory, čaj, polévky v sáčku, mléko, chipsy, křupky, vlašský salát, kynutý knedlík, salám vysočina, rostlinný olej, rýže ve varných sáčcích, koření, kečup, hořčice, müsli tyčinky, zavařeniny, žvýkačky, pivo, mražené ryby a mořské plody, kysané zelí,

mražená zelenina, cukr, mouku, instantní kávu, pomazánkové máslo, oplatky a cukrovinky, tuk na pečení, sterilované párky, utopenci, cappuccino, marmeláda, toastový chleba atd. Nabídka ale obsahuje i takové těžko uvěřitelné položky jako je strouhaný kokos v kilovém balení.

Drogistické zboží – už nejde o tak rozšířený segment, ale o to zajímavější, protože marže zde dosahují vyšší průměrné úrovně. Nabídka je ale i tak docela ucelená a obsahuje: mýdlo, zubní pastu, zubní kartáček – i multipack, kartáček na nehty, vlasový šampón, tělový šampón, WC čistič, toaletní papír, papírové kapesníky, prací prášek, dámské vložky, dětské pleny, čisticí prášek, tekutý prostředek na nádobí, škrob na prádlo, atd.

Elektronika – toastovač, varná konvice, vysavač, žehlička, kávovar atd.

Drobné domácí vybavení – skleněné džbánky, ubrousky, sklenice, žárovky, svíčky, houbovou utěrku, kartáč, prostírání

Další výrobky – žrádlo pro domácí zvířata, voňavý stromeček do auta, cigarety, CD disky, kapalina do vstřikovače, nátěrové barvy, kancelářské židle, textilní výrobky - oblečení

3.1.5 Obchodní řetězce na českém maloobchodním trhu

Popisuji hlavní obchodní řetězce o nichž jsem získal údaje z dostupných zdrojů o jejich tržbách v ČR, počtu poboček, popř. počtu zaměstnanců apod.

TESCO bylo založeno ve Velké Británii (VB) Jackem Cohenem na počátku 20 století. Nyní je ve Velké Británii jedničkou v prodeji potravin a se svými 221 000 zaměstnanci je zde největším zaměstnavatelem v soukromém sektoru. Do střední Evropy vstoupila společnost TESCO v roce 1996, když koupila 13 obchodních domů v České a Slovenské republice od americké společnosti Kmart a v tomtéž roce otevřela první hypermarket v Budapešti. V roce 2003 se jen v Čechách a na Slovensku otevřelo 11 nových hypermarketů. Stávajícím počtem provozoven se společnost TESCO stala největší sítí hypermarketů ve střední Evropě.

AHOLD Czech Republic je největší tuzemskou maloobchodní společností. S obratem 924 milionů eur za rok 2002 je dnes největší na domácím trhu. Společnost byla založena v roce 1991 a na český trh vstoupila mezi prvními maloobchodními řetězci. Její síť moderních supermarketů Albert (Počet obchodů: 184) a hypermarketů Hypernova (počet obchodů 49) spolehlivě pokrývají celou Českou republiku. Počet zaměstnanců dosahuje 13 000.

Julius Meinl - Poprvé se značka Julius Meinl objevila na českém trhu v roce 1862. Úspěšné působení společnosti bylo v Československu bohužel ukončeno v roce 1948 znárodněním. Julius Meinl se přestěhoval do Anglie, kde dokonce získal britské občanství. V roce 1999 otevřela společnost jako svou 100. prodejnu supermarket v OD Kotva. V současnosti nejsou známy jak počty prodejen, tak tržby společnosti či počty zaměstnanců.

Delvita – Společnost Delhaize Group vstoupila na český trh v roce 1991 a otevírá svůj první supermarket Delvita v Praze. V současné době provozuje 97 prodejen v České republice. V roce 2004 rovněž získala ocenění supermarket roku.

Billa – V květnu 2005 provozovala firma BILLA, spol. s r.o. v České republice 73 prodejen a zaměstnává více než 2100 pracovníků. V roce 1996 se stala novým majitelem koncernu (s výjimkou firem Billa-Real a Libro) německá skupina REWE, která je největším obchodním řetězcem v oblasti prodeje potravin v Evropě.

Lidl & Kaufland – jsou součástí podnikatelské skupiny Schwarz. V Německu a evropských zemích dosahuje skupina se 75 000 pracovníky každoročního obratu přes 23 miliard Euro.

Carrefour - Společnost Carrefour, která v České republice existuje od roku 1997, provozuje v současné době 10 hypermarketů v České republice. Zatímco v lednu roku 1999 zaměstnávala společnost Carrefour 426 lidí, v současné době je tento počet více než 9x vyšší a představuje téměř 4100 osob.

Penny Market - Společnost Penny Market s.r.o. je dceřinou společností významného německého obchodního řetězce REWE, který je jednou z největších světových obchodních společností, stejně jako je Penny Market jednou z největších českých obchodních společností. Penny Market je diskontní potravinářský řetězec, typu "tvrdý diskont", což znamená, že sortiment je užší (přesto obsahuje všechno běžné zboží každodenní potřeby); hlavní důraz je kladen na co nejnižší cenu při zachování kvality - podle hesla "NIKDE NENÍ LEVNĚJI". Síť obsahuje přibližně 150 prodejen.

Interspar - Historii firmy SPAR v České republice začal psát rakouský koncern SPAR, který zahájil své aktivity v České republice v březnu roku 1992. Firma pod původním názvem SPAR Partner získala jako jedna ze dvou firem (spolu se SPAR Šumava) licenci na užívání ochranné známky SPAR v České republice. Provozuje celkem 19 hypermarketů.

3.1.6 Stav DOB na českém maloobchodním trhu

Po provedení výzkumu v období dubna a května v obchodních řetězcích na různých místech České republiky, uvádím následující fakta:

Vlastní DOB má většina obchodních řetězců působících v ČR. Každý řetězec má vlastní modifikaci DOB, používá jinou strategii v oblasti obalu, ceny, umístění, sortimentu atd. Následující přehled popisuje pouze značky a fakta vztahující se k rychloobrátkovému zboží.

Tesco - zřejmě nejaktivnější řetězec v rámci DOB. Vzhledem k jeho širokému sortimentu, můžeme najít DOB snad na každém kroku. Používá označení „Tesco – Value“ nebo v české verzi „Tesco – výhodný nákup“. S podivem je, že v českých obchodech najdeme vedle sebe českou i anglickou verzi. Obal je tvořen kombinací bílé, červené a modré barvy s dominancí loga Tesco, neobsahuje žádnou další fotku apod. Všechny výrobky jsou v tomto velice dobře sladěné.



Obr.4. Etiketa vlastní značky „Kukuřice“ obchodního řetězce Tesco.

Albert - má docela jinou strategii vlastních DOB. Má dokonce dvě, jednu klasickou „Albert“ a druhou, lehce se blížící Tescu a tj. „EuroShopper“. Albert se po stránce obalu nejví tak „levně“ a díky obalu se jeví poměrně atraktivně. Co se týče počtu výrobků s touto značkou, jeví se v mírné převaze „EuroShopper“, který má obal velice jednoduše řešený s tmavě červeno hnědou barvou a kulatým logem obsahujícím „EuroShopper“ po obvodu.



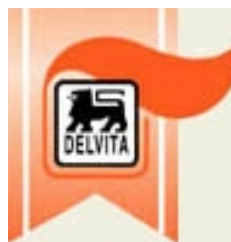
Obr.5.a 6. Označení vlastních značek OR Albert.

Julius Meinl - má svou DOB pod názvem „MINCE“. Logo je velice výrazné a jasně rozpoznatelné, jednoduché. Je řešeno jako modrý ovál s bílým nápisem Mince obvykle umístěným na horní části obalu výrobku. Zajímavým řešením je speciální oblast několika regálů v prodejně, kde je drtivá většina DOB umístěna. Je výrazně označena jako „Mince – diskontní zóna, cenový ráj“.



Obr.7. Vyobrazení vlastní značky OR Julius Meinl.

Delvita - množství výrobků je snad nejmenší a stejně tak logo je velice špatně viditelné, rozpoznatelné. Někdy by si člověk mohl koupit DOB v Delvitě, aniž by o tom vůbec věděl. Logo má ve znaku zvíře připomínající lva doplněné nápisem Delvita nebo číslicí 365.



Obr.8. Označení vlastních značek OR Delvita.

Billa - má velice dobře viditelný DOB „Clever“ s rozzářeným vrškem loga, jako by se jednalo opravdu o výborný nápad, zakoupení tohoto výrobku. Šíře sortimentu je velice dobrá, dosahuje počtu až 290 výrobku v přibližně 20 kategoriích.



Obr.9. Vyobrazení vlastních značek OR Billa.

Lidl - se zdá být přeborníkem ve vlastních značkách, což na první pohled nemusí být zřejmé. Jeho strategie je poměrně odlišná od strategie ostatních, kdy svou vlastní značku opatřují logem či názvem svého řetězce. Lidl se vydal strategií, kdy každý svůj je svou opravdovou značkou, ovšem při zachování mnohých tradičních znaků ostatních vlastních značek. Nedělá výrobku marketing, má jednodušší obal, je výrazně levnější a mnohdy ho pro Lidl v naprosto stejné kvalitě, vzhledu a designu vyrábí hned několik výrobců.

Interspar – výrobky pod privátní značkou SPAR mají své zástupce napříč celým sortimentem a najdete je jak v oblasti potravinářského, tak i nepotravinářského zboží. Výrobky nesoucí značku SPAR většinou patří mezi nejprodávanější ve své výrobní skupině. Počet značek dosahuje až 240.

Kaufland – tento řetězec má dvě řady výrobků. Ten první má poměrně výrazné označení na přední straně obalu velký „K“ (jako Kaufland) s dovětkem „Classic“. Druhá řada je standardně označena na zadní straně výrobku menším logem Kaufland (viz. obrázek). Výrobky obou typů nejsou zastoupeny ve všech segmentech napříč supermarketem. Jsou jen v hlavních kategoriích a zřejmě jen tam, kde je obrátka nejvyšší.



Obr.10. Vyobrazení vlastní značky „Fazolí“ OR Kaufland.

Carrefour – vlastní značky tohoto řetězce jsou označeny výraznou jedničkou v horní části obalu, který je mimořádně dobře viditelný a rozeznatelný. Výrobky samotné jsou velmi dobře označeny a zákazník si v supermarketu je schopen vždy najít tyto výrobky, stejně jako výrobky toho času nejlevnější. Sortiment je velice dobře rozprostřen mezi segmenty a výrobky jsou dobře rozmístěny a nápaditě zpracovány.



Obr.11. Vyobrazení vlastní značky „Jahod“ OR Carrefour.

Hypernova – vzhledem k tomu, že Hypernova patří do k Aholdu stejně jako Albert, můžeme se setkat se stejnou značkou EuroShopper, ale také vlastní značkou označenou poměrně výrazným „H“. Nicméně EuroShopper výrazně převládá co se počtu výrobků týče, i když to vizuálně není zjevné.



Obr.12.a 13. Označení vlastních značek OR Hypernova.

Podle různých výzkumů trhu se DOB podílejí na maloobchodních tržbách přibližně 5-ti procenty. Podle vyjádření samotných řetězců to je někde mezi 8 až 15 procenty. Růst tohoto trhu se odhaduje přibližně na 10 procent za poslední rok. Oproti jiným státům roste trh vlastních značek v ČR o 6 % rychleji než v jiných zemích Evropy. Další zajímavé číslo je, že v 75 procentech výrobních kategorií dosahuje podíl DOB výrobků méně než 10 % trhu.

3.1.7 Stav DOB na evropském maloobchodním trhu

V ostatních státech na západ od našich hranic je situace podobná té naší. Obchodní řetězce vedou obchodní válku o spotřebitele. Trh je ovšem velmi výrazněji přerozdělen a jednotlivé řetězce mají mnohem větší podíly na trhu. Oproti tomu je váš trh velice rozdroben, což znamená, že se o trh stále bojuje. Není zde zatím tak dominantní síť jako např. Tesco ve Velké Británii či Carrefour ve Francii.

Tak např. v Anglii dosahuje podíl DOB na trhu 40 %, v Německu 27 % - podobně tak v Belgii, ve Francii a Španělsku je to přibližně 20 % a v Itálii asi 12 %.

Největší rozdíl je v tom, že v zahraničí je několik „řad“ DOB v obchodních řetězcích. Např. Tesco má tyto řady 3, přičemž první řada je výrazně nejlevnější. U zákazníků bojuje hlavně cenou a v dané kategorii je vždy nejlevnější. Druhá kategorie již soupeří s výrobky renomovaných výrobců a útočí na pozice těchto výrobků (tyto dvě kategorie jsou v ČR zastoupeny). Třetí kategorie je kategorie luxusního zboží, kdy DOB výrobek mnohdy cenou převyšuje nejdražší výrobky kategorie a i kvalita je minimálně srovnatelná. Nástup této kategorie se dá očekávat v ČR po zabydlení prvních dvou kategorií na trhu.

Co se týče podílu v kategoriích, tak např. v Německu mají DOB výrobky podíl do 10 procent trhu pouze v 32 % kategorií, což je výrazně méně oproti ČR. V Německu již také byla založena asociace na obranu před DOB výrobky.

3.1.8 Na čem všem může nebo nemůže být napsáno „Tesco“?

V lehké nadsázce by se dalo říci, že na všem. Teoreticky neexistuje segment, který je zastoupen v supermarketech a ještě by se v něm neobjevila vlastní značka tohoto řetězce. K produkci vlastní značky řetězci stačí, aby si řetězec zajistil producenta tohoto výrobku, nechal navrhnout etikety (jejich výrobu zajišťuje producent a v případě dovozu se posílají přímo k producentovi klidně do Číny) a odsouhlasil cenu, díky níž se vymezí vůči konkurenci.

Výrobkům, do kterého se řetězcům nevyplatí vstupovat může být takový případ, kdy cena je příliš nízká, aby se dala výrazně odlišit od ostatních značek (např. párátko), obrátka zboží je poměrně nízká (např. opravdu luxusní výrobky), existující značky u těchto výrobků mají mimořádně silnou pozici (např. barvy na vlasy), a nebo se jedná o tak unikátní výrobek, že je nemožné ho uvést pod vlastní značkou (např. osobní automobil).

Nabízí se otázka, proč obchodní řetězce plošně nenahradí současné výrobky svými vlastními značkami? Otázka je jednoduchá, protože by ztratili podíl v segmentu, odpovídající velikosti tržního podílu konkrétního výrobku. Také je třeba pamatovat na to, že výrobci by museli investovat neuvěřitelné množství prostředků do vybudování povědomí o značce – vybudovat zcela nový produkt. Takové prostředky obchodní řetězce nemají, byť jsou sebevětší.

3.2 Manufacturer Own Brand (MOB)

Tyto výrobky mají několik typických znaků a byť je zákazníci nechápou jako něco unikátního či mimořádného, dají se tyto atributy jednoduše vyjmenovat:

- výrobek, který je výhradně produkován jediným výrobcem
- obvykle je součástí širší výrobkové řady
- obvykle je registrována jeho ochranná známka
- je k dostání je ve většině druhů obchodů
- je k dostání na větším územím (mnohdy i několik států) pod stejným označením
- výrobcem je obvykle výrazně marketingově podporován
- výrobce se snaží budovat povědomí o značce a zajistit jeho dostupnost
- výrobek je zvláštní recepturu, je typický co do chuti a složení
- výrobek má typický obal, balení

3.2.1 Kteří producenti MOB jsou nejvíce zranitelní vůči DOB a proč?

V České republice existují tisíce a možná i desetitisíce dodavatelů obchodním řetězcům. Dělí se ovšem do několika málo typických skupin, z jejichž definice vyplývá míra zranitelnosti.

Výrobci, kteří pro OR nevyrábí, byť by mohli – jedná se především o nadnárodní výrobce, kteří jsou schopni dosahovat potřebného množství, logistického zabezpečení a cenové dostupnosti. Tito výrobci ovšem nikdy pro obchodní řetězce vyrábět nebudou, i když k tomu dostávají nabídky. Jejich mezinárodně stanovené pravidla jim to nedovolují a je to proti jejich obchodní a firemní politice. Ohrožení těchto výrobců je nízké v případě, že dokáží udržet postavení svých výrobků na trhu.

Výrobci, kteří pro OR nevyrábí, byť by chtěli – jedná se o výrobce, kteří nejsou schopni naplnit požadavky na vyráběné množství, cenu, popř. balení apod. Vyrábějí několik vlastních lokálních výrobků, jejichž pozice je absolutně minoritní a v žádném segmentu nejsou dominantním producentem. Jejich zájem pro řetězce vyrábět je poměrně velký a pokud budou schopni investovat do výrobních kapacit, výrobních linek apod., budou schopni v budoucnu pro OR vyrábět. Ohrožení těchto výrobců spočívá v jejich přílišné koncentraci na výrobu pro OR namísto produkce svých vlastních výrobků. Další ohrožení

by byla vysoká investice do výrobních zařízení, které se nemusí vyplatit při nízké ziskovosti výroby pro OR, stejně tak jako při vypovězení/změně dohod s OR, což je častým jevem.

Výrobci, kteří vyrábějí jen pro OR – existují výrobci, kteří se z rozmachem vlastních značek a rozšířením obchodních řetězců stali výhradními producenty těchto značek. Ohrožení těchto výrobců by vyplývalo se špatnou orientací na segmenty, kde by vlastní značky mohly zaujmout silnou pozici. Rovněž je třeba zajistit dostatečnou ziskovost produkce, protože marže u vlastních značek jsou nastaveny velmi nízko. Nezanedbatelným jevem je dále konkurence mezi výrobcí stejného zaměření, protože kontrakty mezi mnoha výrobcí se posuzují někdy jen podle nabídnuté ceny.

Výrobci, kteří částečně pro OR vyrábějí – obvykle jde o silné národní výrobce, kteří mají na trhu etablované své vlastní výrobky, občas i s výrazným podílem na trhu. Výrobou pro OR si doplňují svůj sortiment, je to nástroj pro proniknutí do zahraničí či do celé ČR. Beze zbytku tak využijí své výrobní kapacity. Jejich ohrožení vyplývá ze spojení vlastních značek OR a značek výrobce, kdy dostatečně nebude viditelná kvalita či další benefity těchto značek. Zákazníci pak opustí výrobky výrobce a přesunou se k vlastním značkám OR, které později může vyrábět kdokoli, kdekoli za nižší cenu.

3.3 Které segmenty mohou být vlastními značkami nejvíce ohroženy?

Všeobecně by se dalo říci, že jsou výrazným záběrem vlastních značek obchodních řetězců ohroženy všechny segmenty, kde se špatně konkuruje kvalitou, kde se kvalita špatně komunikuje, dokazuje. Kde nejsou hmatatelné výhody prémiových výrobků, ať výhody reálné fyzické kvality tak důvěryhodné emoční benefity. Zároveň jsou ohroženy segmenty, kde není výrazný hráč, který by měl větší podíl v segmentu a ten je rozdělen mezi mnoho menších/lokálních/luxusních výrobců.

Ohrožení spočívá ve větším prosazení se vlastních značek vůči prémiovým značkám jakéhokoli výrobce daného segmentu. Např. segment lahvého piva je docela imunní a podíl vlastních značek činí přibližně 2 procenta. Rovněž v segmentu margarínů dosahuje podíl přibližně pouze 3,5 procenta. Ale existují segmenty, jako např. balená voda či nealkoholické nápoje, které jsou silně vnímané pouze jako komodita a podíl vlastních značek dosahuje až 30 procent v segmentu.

Konkrétně pro Unilever jsou samozřejmě nejohroženějšími segmenty všechny. Jednak ty, kde má nejsilnější pozici, protože, kdyby se zde DOB výrobky výrazněji prosadily, Unilever by výrazně tratil. Dále jsou to ty, které jsou k prosazení se DOB výrobků nejvhodnější a také tam, kde Unilever nedisponuje silnou pozicí nebo značkou a pro DOB výrobky by tak bylo přirozeně snazší se prosadit.

3.3.1 Porovnání pozic DOB a značek Unilever ve vybraných segmentech

Segment jedlých tuků – pokud tento segment nebereme jako souhrn másel, margarínů, pečicích tuků a pomazánkových másel (níže blíže definován), ale jako segment pouze margarínů, tak nejsilnější značkou v segmentu je Rama. Její podíl je přibližně 25 % a podíl DOB výrobků v tomto segmentu je někde mezi 3,5 až 5-ti procenty.

Segment dressingů – tento segment je také zatím silně imunní proti vlastním značkám a Tatarská omáčka Hellmann's je opět vedoucí značkou v segmentu. DOB výrobky se zde zatím objevovaly napříč obchodními řetězci velmi sporadicky. Ovšem tlak vlastních značek začíná být čím dál tím více cítit.

Segment kečupů – je rozdělen mezi desítky producentů, z nichž žádný nedosahuje většího tržního podílu. Unilever vstoupil do tohoto segmentu s kečupy Hellmann's, ovšem nevýhoda je, že segment nemá žádnou strukturu - měřítko kvality. Ani Heinz – jako prémiový výrobce - se nesnaží spotřebitelům vysvětlit měřítko kvality kečupů, což dává silnou pozici pro vlastní značky, které mohou být vyrobeny velice levně, v nízké kvalitě a odpadá tak rozhodování zákazníka i podle kvality, protože neví, jak je kvalita definována.

Segment polévek – značka Unileveru Knorr čelí silnějšímu tlaku hlavně u diskontních řetězců, jinak je jednou z vedoucích značek v segmentu.

3.4 Segment margarínů

Předmětem praktické části diplomové práce je segment margarínů, protože je pro Unilever velmi důležitý. V tomto segmentu nejenže má vedoucí roli, ale značky Rama, Perla a Flora jsou jedněmi z nejsilnějších potravinářských značek Unileveru vůbec. Unikátnost tohoto segmentu je dána tím, že i když je v segmentu spousta DOB výrobků, ty v něm zatím nemají podstatnější tržní podíl. Tento stav umožňuje výrobkům Unilever zaujímat velkou část segmentu. V případě razantnějšího vstupu a prosazení se DOB výrobků v tomto segmentu

by Unilever možná o tuto výsadní pozici přišel a zcela určitě by musel investovat obrovské prostředky do zvýšeného konkurenčního boje nejen ze současnými konkurenty, ale i s vlastními značkami obchodních řetězců.

3.4.1 Jak je tento segment definován

Segment jedlých tuků se skládá ze segmentu margarínů (ten má 4 základní druhy výrobků) a segmentu másel. Základní druhy výrobků v segmentu margarínů jsou:

- margaríny na mazání; typickými představiteli je právě Rama, Perla, Jihočeské máslo apod.
- margaríny na smažení – typickým představitelem je Ceres soft
- margaríny na pečení; typickým představitelem je Hera, Stela apod.
- pomazánkové másla; tj. např. Rama Bonjoure, Jihočeské pomazánkové máslo apod.

Obvykle se tento segment (všechny 4 kategorie společně) včetně másel bere jako celek, kdy se poté jako potencionální konkurenti chápou i různé druhy lehce roztíratelných sýrů.

Pro účely praktické části bude brán v úvahu pouze jedna část tohoto segmentu, což jsou margaríny na mazání, tzn. přímí konkurenti Ramy. Doporučení tedy nezahrnují potencionální substituty či alternativy v oblasti margarínů na pečení a pomazánkových másel.

3.4.2 Jaké jsou v segmentu margarínů výrobky a výrobci

Byť v segmentu zatím nejsou žádné velmi silné DOB výrobky, je konkurence poměrně silná. Níže uvádím přehled hlavních výrobců a jejich značek.

OLMA - Čerstvé máslo, Máslo, Easy, Olivia, Zlatá Haná

Unilever – Perla, Perla Tip, Flora, Rama, Bertolli

Setuza - ALFA, DIANA, STELLA, LUKANA a FAVORIT

Rasio Polska Foods (dovozce IMCO, s.r.o.) – Finea, Lahodný Duet

Friesland ČR - Máslová pochoutka Milla

Palma SR - Veto, Palma Provitae, Palma, Palmarin, Cera

Brinkers – výrobce DOB značek pro Billu, Albert, Julius Meinl, Tesco atd.

3.4.3 Jaká je pozice Ramy?

Jak už bylo výše naznačeno, pozice Ramy je do jisté míry unikátní. Její podíl na trhu dosahuje cca 25 % a tento podíl by měla dlouhodobě udržovat. Cenově je skoro nejvýše a rovněž kvalitativně je měřítkem kvality. Je zastoupena ve všech řetězcích a nejenže má největší tržní podíl, ale také největší známost značky na trhu. Oproti tomu rozhodně nepatří do kategorie produktů, který by utrácel stovky (ba ani výrazné desítky) miliónů korun do propagace značky.

Její pozice je rázu, kdy se vše v tomto segmentu odvíjí od její pozice. Jak tržní pozice, ceny, inovace, tak např. balení apod. Její nevýhodou tedy může být, že se na ni v určitý moment mohou všichni ostatní zaměřit a tím její pozici ohrozit.

Hlavní cílovou skupinou je zaneprázdněná moderní maminka, která má stále rodinu na prvním místě, ale chce být aktivní také v jiných oblastech.

3.5 Nákupní chování spotřebitelů

Čeští spotřebitelé si velmi rychle zvykli nakupovat vlastní značky obchodních řetězců. Však také mají z čeho vybírat, protože nabídka řetězců je opravdu široká. Zpočátku možná pochybovali o kvalitě některých výrobků, ale po jejich vyzkoušení se přesvědčili, že i když kvalita nemusí být vždy ta nejlepší, stále je akceptovatelná, obal je nezajímá a cena je potěší. Zákazníci začali položky svého nákupu postupně kombinovat s vlastními značkami. Někteří rovnou přešli k nákupu pouze těchto značek a mohou tak ušetřit i stovky korun při opravdu velkém nákupu. Při pohledu do nákupních košíků zjistíte, že spotřebitelé nakupují balenou vodu pod vlastní značkou, ale u jiných výrobků to zase nedělají, např. u piva, tvrdého alkoholu, mléka nebo zubní pasty. V košíku jiného zákazníka můžete objevit 3 litry kvalitního mléka a zároveň 3 litry mléka jako vlastní značky – spotřebitelé kombinují.

Možná by mohlo být českým fenoménem, že spousta spotřebitelů záměrně nenakupuje vlastní značky v momentu, kdy vědí, že se do jejich domácnosti chystá návštěva. Dalo by se říci, že se stydí za to, že takové výrobky běžně nakupují, ale teď to neudělají a nakoupí výrobky prémiové značky.

Zákazníci mnohdy nevědí co nakupují. Vůbec si nevšimnou, že koupili vlastní značku řetězce. Rozlišují pouze ceny a automaticky do nákupního košíku dávají tyto výrobky, blíže nestudují výrobce, dovozce, složení apod. Z tohoto se dá odvodit, že určitých případech je rozhodovacím elementem pouze cena.

3.6 Co způsobuje výhodu DOB na trhu?

Výhoda vlastních značek vyplývá už se samotné podstaty obchodního vztahu mezi prodejci a výrobcí. Prodejci naprosto změnili po léta zažitý koncept obchodní strategie win/win/win a stali se výraznou hrozbou i pro dominantní světové výrobce.

Strategie win/win/win předpokládala soulad mezi zájmy výrobcí, prodejci a spotřebiteli. Tato strategie hovoří o tom, že výrobce výrobek vyrobí a s přiměřenou marží ho prodá prodejci, který ten samý výrobek, opět s přiměřenou marží prodá spotřebiteli. Ten je spokojený, protože koupil kvalitní výrobek za přiměřenou cenu, a protože je spokojený, tak do obchodu přichází znovu a nákup opakuje. Prodejce opakuje nákup u výrobce a všichni tak „vyhráli“. Výrobci své výrobky konzultovaly s prodejci, aby jim dobře vyhovovaly, co se týče balení, positioningu apod.

V dnešní době se ovšem prodejci snaží přebírat iniciativu a rozhodovat o tom, co se bude prodávat v plné míře. Jsou to do jisté míry oni, kdo rozhoduje o tom, co se bude prodávat a jestli daný výrobek bude ke koupi v jejich řetězci.

Tlak řetězců je tak ohromný, že si klidně může dovolit vylistovat (vyřadit dané výrobky z nabídky v celém řetězci) výrobky či kompletní sortiment výrobce v případě, že výrobce nepřistoupí na podmínky (množství, kvalita, cena, balení, dodací a platební podmínky, atd.), které řetězec požaduje. Čím je výrobce menší, disponuje menším počtem výrobků a výrobky navíc mají malý podíl v segmentu, tím je pozice výrobce slabší. V takových případech je řetězec opravdu velmi rychle schopen vyřadit všechny jeho výrobky a stejně rychle tohoto výrobce nahradit jiným, který bude schopen a ochoten stanovené podmínky splnit. Pouze větší výrobci, jejichž značky mají nebyvalou silnou pozici a velký podíl na trhu daného segmentu si mohou s řetězcem tvrdě vyjednávat a v případě zásadní neshody sice řetězec „naoko“ výrobce potrestá ve formě vylistování některých výrobků či druhů balení z jeho produkce, ale vždy si ponechá značky se největším podílem v segmentu, protože jejich vyřazením by přišel o adekvátní část spotřebitelů, kteří by tento výrobek v jeho síti nenašli.

Výhoda DOB je tedy především způsobena silnou pozicí obchodních řetězců vůči výrobcům, dále silnou pozicí obchodních řetězců na domácím maloobchodním trhu a v neposlední řadě je výrazně podporována zájmem spotřebitelů o tento typ výrobků.

3.7 Shrnutí situace, ve které se výrobci nachází

Souboji s vlastními značkami není možné se vyhnout. Důležité bude, jestli se souboj bude odehrávat podle režie obchodních řetězců nebo podle režie výrobců tradičních značek. Vlastní značky se staly další konkurentem a zřejmě na vždy jím zůstane. Z tohoto hlediska je nutné plánovat jakékoli další kroky v obchodní i marketingové oblasti.

Vlastní značky snižují podíly původních značek, tzn. snižují příjmy těchto společností. K náhradě těchto „ztrát“ bude nutné přijmout další kroky, někdy možná nečekané, aby společnosti udržely svůj růst a i nadále přinášely zhodnocení vložených prostředků svých akcionářů.

Výroba DOB výrobků se stala velmi organizovanou záležitostí a existence specializovaných výrobců, připravených kdykoli začít pro obchodní řetězce skoro cokoli v daném segmentu je varovných znamením, že jde o velmi zajímavý trh, který nabývá na významu.

Úspěch DOB výrobků v několika původních segment podnítil zavedení dalších DOB výrobků do více segmentů, popř. rozšíření nabídky vlastních značek napříč řetězci jako strategie v boji o maloobchodního zákazníka.

Tento souboj se navíc odehrává v unikátní náladě společnosti, kdy nakupující (zákazníci) jsou čím dál tím více vyspělí, stále více rozlišují jak mezi jednotlivými výrobky, tak mezi výrobci. I když mají čím dál tím více prostředků k dispozici, nejsou ochotni utrácet tyto prostředky za nadstandardní výrobky bez patřičného opodstatnění.

Pozitivní zprávou pro producenty MOB výrobků může být úvaha, že se zvyšujícím se životním standardem českého obyvatelstva bude stoupat zájem o prémiové značky. Tento trend sice zcela jistě nástup vlastních značek na náš trh nezastaví, ale může výrazně pracovat ve prospěch výrobků MOB výrobků a ne proti nim.

III. PRAKTICKÁ ČÁST

4 NÁVRH VŠEOBECNÝCH NÁSTROJŮ

Jakkoli se mohou zdát Unilever a další světoví výrobci (Henkel, Procter&Gamble, Masterfoods, Nestlé, Kraft Foods či Danone a mnozí další) významnými producenty, kteří by si mohli diktovat podmínky prodeje svých výrobků v maloobchodních řetězcích, jejich situace je i přesto velice komplikovaná a složitá. Řetězce sice s nimi mají těžší vyjednávací pozici vyplývající z jejich pozice výrobců světových značek známých pomalu v každém koutě zeměkoule, ale řetězce na druhou stranu vědí, že pokud mohou z někoho získat významné prostředky (např. listovací poplatky, obrátové poplatky apod.), tak jsou to právě tyto firmy.

Jejich situace je o to složitější, že jako dodavatelé do prakticky všech obchodních řetězců musí hlídat všechny tyto procesy a dodavatelské podmínky, všechny konkurenční výrobky a stejně tak vlastní značky obchodních řetězců. Navíc tito výrobci jsou zastoupení v několika segmentech, čímž se nároky ještě zvyšují. Vlastní značky jsou doménou nejen potravin ale i dalších segmentů.

Všeobecné nástroje jak čelit vlastním výrobkům OR v tomto širším kontextu samozřejmě nabývají na významu. Jejich rozšíření na sebe nenechá dlouho čekat. Stejně tak jejich pravidelné inovace budou nezbytnou součástí boje, protože ne vše funguje navždy. Využití těchto nástrojů vždy záleží na situační analýze toho či onoho výrobku a segmentu, ovšem mnou níže navrhované se zaměřují především na boj z pohledu rychloobrátkového zboží a prémiových značek.

4.1 Všeobecné nástroje pro konkurenční boj mezi MOB a DOB

Jakýkoli výrobce rychloobrátkového zboží by mohl použít následující nástroje pro boj mezi vlastními značkami OR a značkami své vlastní produkce, popř. importovanými značkami.

Optimální počet značek v segmentu. Aby firma mohla rychle a efektivně spravovat svůj v segmentu je dlouhodobě neúnosné, aby firma disponovala více výrobky v segmentu, aby takto vytvářela vnitřní konkurenci. Pokud takový segment existuje, musí být výrobky diverzifikované v rámci svých cílových skupin zákazníků. Optimální počet výrobků poté může rozprostřít napříč segmentem a obchodními řetězci tak, aby co nejlépe segment ochránil před prosazením se vlastních značek.

Limitovaný počet značek firmy. Tento limit firmě umožní efektivně marketingově, inovačně a obchodně podporovat výrobky, což je nutnost pro přežití značek firmy v konkurenci nejen DOB, ale i MOB výrobků. Nelze napříč trhem mít stovky ba tisíce značek.

Zastoupení firmy v odvětvích. Je velmi těžké vést firmu působící v několika odvětvích najednou. Firma je tak v konkurenčních boji se specialisty v každém z těchto odvětví. Každá značka takového výrobce čelí konkurenci mnohem ostřejší než v případě nespecializovaného producenta. Firma se musí neustále ohlížet na všechny strany. Trošku to připomíná obra, na kterého ze všech stran útočí stejně velcí obři či jen o trošku menší. V této situaci bych doporučoval striktní rozdělení či holdingové uspořádání se specializací na odlišné odvětví. I tak lze využívat synergických efektů ze spolupráce.

Horizontální rozšíření. Segment by byl zaplaven množstvím dalších značek z produkce Unilever, při zachování co nejvíce vyčnívající pozice vedoucího výrobků (za předpokladu, že je to výrobek Unilever). Tento nástroj by způsobil, že zákazníkům by se výrazně zvýšila nabídka produktů, ovšem s pozitivním efektem pro nás. Zákazník by se ve většině případů přiklonil ke koupi našeho výrobků.

Silná marketingová podpora. Jedině silná marketingová podpora může být účinným nástrojem pro prosazení se výrobku vůči vlastním značkám. Ty totiž touto marketingovou podporou zatím v tak velkém rozsahu nedisponují. Pokud bude mít zákazník vybudován silný vztah se značkou a pomocí marketingové kampaně se tento vztah udržuje, popř. komunikují další inovace či výhody.

Budování značky. Velmi účinný nástroj v podobě budování velmi silné značky, která sice může mít své soupeře v podobě vlastních značek, ale samotné řetězce budou rády tuto značku prodávat, protože disponuje extrémně silnou pozicí na trhu. Nikdo si nedovolí potlačovat úspěšnou značku, která má 30 % nebo 40 % trhu. Vyjednávací pozice této značky je naprosto odlišná od běžných značek a to se odráží v podpoře této značky samotnými řetězci.

Bonusový tlak. Jde o filozofii potlačení motivace zavádět vlastní značky obchodními řetězci. Firma jako dodavatel MOB výrobků by odměňovala ty obchodní řetězce, které by nestavěly proti těmto výrobkům své DOB výrobky. Odměna by se realizovala v podobě bonusů z realizovaných prodejů. Prodejci pak přirozeně záleží na množství realizovaného

objemu prodeje. Úvaha samozřejmě vychází z předpokladu, že je lepší odměnit ty, kteří DOB výrobky proti našim značkám nepostaví, než trestat ty, kteří tuto cestu zvolí a vystaví nás tak další konkurenci.

DOB výrobek jako otvírač nového segmentu. Občas se stane, že výrobek jako vlastní značka se někdy dostává do role otvírače segmentu pro zákazníky. Zpravidla jde o dražší výrobní segment, o kterých zákazníci neuvažovali, že by si koupili. Díky jejich levnější variantě v podobě vlastní značky jsou ale ochotní takový výrobek poprvé vyzkoušet. Poté se dá v tomto segmentu pokračovat se zavedením dražších a kvalitnějších výrobků, které mohou zaujmout rozhodující tržní podíl. Měly by se tedy velmi výrazně sledovat nástupy DOB výrobků v segmentech, kde by Unilever mohl profitovat v rámci prodeje svých výrobků.

Přehrazení segmentu. V případě tlaku z dolních pater segmentu definované kvalitou a cenou bych doporučoval použít nového vlastního výrobku, který by se pohyboval někde na rozhraní lehce nadprůměrné kvality a ceny. Plnil by funkci jakési přehrady v podobě nákupního rozhodování. Zákazníci, kteří zvažují nákup mezi levnějšími alternativami, včetně našeho výrobku, by se uchýlovali k nákupu právě tohoto výrobku. Prodejním emocionálním nástrojem by byla komunikace dobré kvality od věrohodného výrobce s přidanou hodnotou pro zákazníka v podobě pocitu, že si kupuje výrobek, za který se nemusí stydět a může ho servírovat na stůl i návštěvě.

Inovační proudění. Inovace jsou neodmyslitelnou součástí konkurenčního boje. V této chvíli, kdy vlastní značky přebírají použitelné inovace z MOB výrobků docela svižným tempem, je třeba být náležitě připraven. Nelze ve zdlouhavém řízení rozhodovat o inovacích, ale mít je neustále připravené a bojovat jakýmsi inovačním prouděním, které není možno vlastními značkami efektivně zachytit a použít. Připravené inovace by měly být v oblastech jako balení, receptury, složení, marketingové podpory atd. a nepoužívaly by se až když ty předchozí budou převzaty DOB výrobky, ale v pravidelných intervalech na základě situační analýzy.

Preferované umístění v obchodech – pokud se mají jakékoli výrobky prodávat ve velkém množství, zákazníci musí být schopni je velmi rychle najít ve svých obchodech. Zrovna v kategorii margarínů je více výrobců a násobně více značek, které zabírají větší prostor, takže rychlá orientace je velmi důležitá. Ještě důležitější je situace u diskontních prodejců,

kde si zákazník občas musí přebrat prázdné krabice, aby našel výrobek, který zamýšlel koupit.

Budování image producenta – je dnes neodmyslitelnou součástí komunikace se zákazníkem a mohl by mít vliv i na vyjednávání s obchodními řetězci. Zákazníci se čím dál tím více zajímají o to, jakým způsobem chovají ke svému okolí, ke svým zaměstnancům, odběratelům a dodavatelům a také co vracejí společnosti, ze které „čerpají“ své zisky. Pokud se toto podaří dostatečně dobře komunikovat (a v první řadě samozřejmě dodržovat), získá firma konkurenční náskok.

5 NÁVRH ŘEŠENÍ PRO RAMU V SEGMENTU MARGARÍNŮ

Mít vypracované detailní řešení pro boj s vlastními značkami u tak nosného výrobku, jakým Rama zcela určitě je, je naprostou nutností. Dnes se pohybujeme ve velmi náročném konkurenčním prostředí náročném nejen na cenu a kvalitu, ale rovněž na emocionální stránku výrobku.

5.1 Návrh strategie vedoucí k udržení tržního podílu Ramy v segmentu margarínů

Nástroje níže popsané a dohromady tvořící jakousi možnost sestavení strategie, jsem vybral na základě pečlivého uvážení a věřím v jejich účinnost. Některé všeobecně popsané nástroje z kapitoly 4.1 jsou zde dále detailněji rozpracovány.

Při rozhodování o jejich použití a kombinaci musí být vždy zvažována rizika a náklady odhadnuté v další části práce nebo nové rizika a náklady aktuální v době zamýšleného použití. Při vytváření této strategie není možno nechat se inspirovat žádným podobným příkladem z minulosti či jiného trhu – žádný takový případ totiž neexistuje.

Primárním efektem strategie je vyvolat zájem u spotřebitelů, který ulehčí prosazování Ramy a jejích marketingově/obchodních nástrojů u obchodních řetězců (sekundární efekt), které by byly mírně tlačeny poptávkou po těchto výrobcích samotnými spotřebiteli (terciální efekt).

5.1.1 Marketingové nástroje

Marketingová inovace obalu – dát obalu nový nádech v podobě jeho zpracování známým návrhářem. Výrobek by tak dostal zajímavý nádech mystičnosti. Inovace by neměla vliv na funkčnost obalu, technické náklady na úpravu výroby by byly nízké. Této inovace by se dalo výborně využít v emocionální rovině marketingové komunikace.

Ekologická inovace obalu – v době rozšiřující se CSR – jako strategie pro řízení společnosti k níž se Unilever částečně také hlásí, by bylo úžasné vyvinout produkt, který je maximálně ekologicky zpracovatelný. Vyvinout obal jehož maximální část by byla organicky rozložitelná a byla by daleko od současných plastů by mohla pomoci Ramě získat image výrobku, který je nejen dobrý, ale jeho obal nezatěžuje životní prostředí.

Uživatelská inovace obalu I. – udělat inovaci obalu v ergonomické rovině, kdy by se máslo z obalu nabíralo na nůž maximálně efektivně. Tato inovace by se zároveň mohla uskutečnit ve spojitosti s marketingovou inovací obalu.

Inovace složení, sezónní příchutě – pokládám to za chybějící článek ve výrobkové řadě másel Rama. Šlo o sezónní příchutě jaro, léto, podzim a zima. Tyto příchutě by obsahovaly výhradně přísady na bázích bylin a zdravotně prospěšných látek přírodního původu. Každý čtvrt rok by se v obchodech objevovaly tyto speciální „jarní edice“ poté „letní edice“ a nakonec i „podzimní a zimní edice“ kde by se nedostatek příležitostí najít něco kvalitního a marketingově použitelné v ČR nahradil něčím příhodným z exotických zemí, kde v našich zimních měsících probíhá jaro či léto. Bylo by nutné velmi silně komunikovat původ nových „ingrediencí“. Samozřejmě, že by tradiční Rama byla zachována.

Uživatelská inovace obalu II. – při uvádění příchutí Ramy na trh by mohl být otestován rozdělený kelímek, kde by v jedné půlce byla tradiční Rama a v té druhé půlce Rama s jinou příchutí. Každá čtvrt rok jiná. To by možná pomohlo při zavádění výrobku na trh a jejímu rychlejšímu rozšíření. Postupem času by se mohlo přejít k výrobě výrobků pouze se zmiňovanými příchutěmi. Tato inovace by mohla přilákat nerozhodné nebo nerozhodnuté spotřebitele. Vzhledem k tomu, že by se jednalo o časově omezenou nabídku, museli by si spotřebitelé na tuto inovaci zvyknout poměrně rychle.

Cross marketing s výrobcem tmavého pečiva – zkusit vytvořit cross marketing s výrobcem tmavého pečiva velkého výrobce nebo právě super/hyper marketů, kteří si tyto výrobky v drtivé většině sami pečou. U spotřebitelů by se apelovalo na zdravou notu a ideální spojení těchto dvou výrobků. Tímto krokem by se mohla ukojit touha OR dělat s Ramou speciální akce, či spolupráce Unileveru na výrobě vlastních značek pro řetězce. Spojení těchto dvou výrobků by se provádělo především jako in-store aktivita, ne o společné balení.

Cross marketing uvnitř firmy – doporučoval bych začít dělat cross marketing s výrobky uvnitř firmy Unilever. Např. polévku Knorr vylepšíte přidáním lžičky margarínu Rama. Stejně tak při domácí výrobě pomazánek apod.

Marketingová kampaň ve stylu komodita vs. značka – pokračovat ve výrazném odlišení Ramy jako značky oproti jiným margarínům, které mohou zákazníci chápat jako komoditu, kterou lze nahradit jinou komoditou, tj. jiným margarínem nebo např. roztíratelným sýrem

apod. Toto zajisté pomůže udržet současné zákazníky. Komunikace by byla zaměřena jednak na silnou komunikaci špičkové kvality a v emocionální rovině na komunikaci benefitů, plynoucích z její spotřeby.

Rama Piknik – doporučoval bych uvést na trh Ramu s dovětkem Piknik. Tato Rama by jednak mohla obsahovat speciální příchutě či inovaci balení vhodnou k tomuto účelu, ale především, by její marketingová kampaň byla postavena na uveřejňování vhodných míst pro piknik s rodinou nebo míst pro výlet na obalu. Unilever by mohl spojit tuto akci s finanční podporou těchto míst apod.

Menší balení – Rama by se mohla vyrábět v menších baleních pro menší rodiny či jednotlivce. Ti si tak mohou Ramu koupit častěji, vždy čerstvou, voňavou a chutnou. Rama je dostupná pouze v jedné velikosti balení na rozdíl od jiných konkurentů, což by mohlo zvýšit její podíl na trhu uspokojením potřeb těchto zákazníků.

Jednička v umístění v obchodech – vzhledem k tomu, že Rama je jednička v podílu na trhu, měla by být jednička i v umístění v obchodech, což ne vždy je realitou. Při očekávání boje v tomto segmentu by se na toto mělo zaměřit, protože jde o jeden z nejúčinnějších prodejních nástrojů přímo v obchodě.

Extra prodejní místo – vzhledem k tomu, že Unilever disponuje poměrně velkým množstvím výrobků, mohl by si zřídit prodejní zóny či vlastní obchůdky v super/hyper marketech, kde by se prodávaly jenom výrobky Unileveru. Na zákazníky by se akcentovalo, že zde najdou zdravé výrobky; výrobky Unilever. Tyto místa by byly výrazně označeny, vizuálně zajímavě zpracovány, navozující zvláštní atmosféru.

Image Unileveru – Image firmy je to důležitější pokud vyrábí několik druhů výrobků v několika odlišných segmentech, protože kvalita a prodeje jednoho výrobku by mohly ovlivňovat situaci ostatních. Pokud má zákazník pozitivní mínění o firmě a výrobku, který kupuje, snáze uvěří kvalitě pro něho nového výrobku a nechá se přesvědčit k jeho koupi. Proto je důležité zaměřit se na image firmy a dostatečně ji komunikovat napříč segmenty, v kterých působí.

Nárůst trhu - zvýšení spotřeby – jak výrobci, tak prodejci jde o to, aby se Ramy prodávalo co nejvíce. Pokud již nejde zvyšovat podíl Ramy v segmentu, musí se zvýšit celý segment, aby při zachování tržního podílu Ramy se zvedla i její spotřeba. K tomuto doporučuji nechat se inspirovat zahraničními zvyky a trhy, kde všude se dá margarín použít

a tento zvyk se snažit prosadit v také v „české“ kuchyni. Takových příkladů je již několik, vždyť před 15-ti lety nikdo z nás nepředpokládal, že bude k prodeji rohlík se zapečeným sýrem či anglickou slaninou či plněný čokoládou. Ukázat tak spotřebitelům k čemu dalšímu se margarín v jiných zemích používá a oni by to měli dělat taky, protože je dobře.

5.1.2 Obchodní nástroje

Držet cenu pro koncové zákazníky – Doporučoval bych, vyvarovat se poskytování slev koncovým spotřebitelům bez opravdu mimořádných důvodů. Takové slevy, zvláště časté vyvolávají pochybnosti o původní ceně a kvalitě a výrobek se stává předmětem nákupu pouze v období těchto slev, které se pro udržení prodejnosti musí stále častěji opakovat, což má neblahý vliv na tržby. Slevy ničí prémiovou značku.

Stimulovat prodejce různými bonusy/odměnami – doporučoval bych „oficiální“ politiku zvýhodňování prodejců, kteří patřičně podporují prodej Ramy, tím že proti ní nestaví své vlastní značky a neohrožují tak prodeje našeho výrobku. Odměňování musí vycházet z přesné kalkulace výhodnosti nejen pro nás, ale také pro OR.

Soutěž pro OR – zavést obdobu spotřebitelské soutěže pro OR, jež by stimulovala řetězce k co největšímu prodeji Ramy. Možná by se to dalo spojit i s ostatními výrobky Unileveru a udělat něco jako: „Nejlepší prodejce výrobků Unilever“. Soutěž by se pravidelně vyhodnocovala podle jasných kritérií a odměnou by byla finanční částka odpovídající vytvořenému efektu.

IV. NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

6 NÁKLADY DOPORUČENÍ

Náklady jsou neodmyslitelnou otázkou každé nové strategie/inovace. Pouze v případě akceptovatelných nákladů, mohou být strategie/inovace úspěšné. Náklady níže vyčíslené jsou pouhým odhadem. I když se jedná o odhad, snažil jsem se je pomocí dostupných zdrojů kvantifikovat co nejpřesněji. Přesto jsou mnohé náklady z důvodů nedostupnosti relevantních údajů nedefinovatelné.

6.1 Identifikace nákladových stránek a jejich kalkulace

Marketingová inovace obalu – částka za takovouto úpravu by nebyla převratně vysoká, odhadoval bych ji v řádech statisíců Kč. V případě úspěšného zpracování by se ve velmi krátkém horizontu vrátila. # 0,5 – 1,0 mil. Kč

Ekologická inovace obalu – jednalo by se o poměrně nákladnou inovaci, protože by bylo nutno zakoupit patent či takový materiál vyvinout. K těmto nákladům se musí připočítat náklady na komunikaci této inovace. Ovšem tyto náklady se daly rozpustit mezi další produkty, kde by později uvnitř firmy byla tato inovace použitelná a také mezi jednotlivé státy, kde Unilever působí a také by měli o takovou inovaci zájem. # nedefinovatelné

Uživatelská inovace obalu I. – tato inovace by se mohla zadat jako diplomová práce studentům designu apod. a v tom případě, by se náklady výrazně snížily a omezily pouze na testování, výzkum zvyků spotřebitelů apod. Poté samozřejmě vznikly náklady v technologické části nutností úpravy výroby. # 0,5 – 1,5 mil. Kč

Inovace složení, sezónní příchutě – z mého pohledu jsou náklady nevyčíslitelné, byť pocházejí z oblasti výzkumu složení, nákupu zmiňovaných ingrediencí a propagace této inovace. Pro alespoň základní kalkulaci bych potřeboval detailní informace o složení produktu a ceně ingrediencí, které by se použily. # nedefinovatelné

Uživatelská inovace obalu II. – při dělení kelímku by náklady vznikly zejména v oblasti designu, vývoje a testování. Popř. by musel být vyvinuta nová krabice na balení výrobků apod. # 0,5 – 1,5 mil. Kč

Cross marketing s výrobcem tmavého pečiva – vzhledem k tomu, že by šlo o in-store aktivity a časově omezené (nelze toto dělat celý rok a ve všech super/hypermarketech).

Investice by představovala výroba vizuálů, mzdové náklady, vzorky apod. # 0,1 – 0,3 mil. Kč (za týden a jedno prodejní místo)

Cross marketing uvnitř firmy – v podstatě by se jednalo jen o velmi mírnou úpravu obalů dotčených výrobků. # 0,05 – 0,15 mil. Kč

Marketingová kampaň ve stylu komodita vs. značka – vzhledem k tomu, že by se muselo komunikovat napříč médii a po delší časové období. Bylo by nutné vytvořit několik komunikačních linií. # desítky mil. Kč

Rama Piknik – bylo by zapotřebí jen lehkého marketingu, protože tento výrobek by se mohl „svězt“ s dosavadními výrobky. Další náklady by vznikly výběrem lokalit na výrobek, popř. jejich finanční podporou. # 0,1 – 0,15 mil. Kč (bez uvažované podpory lokalit)

Menší balení – zřejmě by šlo o velmi vysoké náklady, protože by se musely upravit výrobní postupy, obchodní a cenová strategie, balení atd. Na toto by musel navázat marketing, „nákup“ prodejních ploch v obchodních řetězcích atd. # cca milióny Kč

Jednička v umístění v obchodech – koupit taková místa je velice nákladné, i když se tato investice obvykle navrácí. # cca milióny Kč ročně v hlavních řetězcích

Extra prodejní místo – pokud by se jednalo o speciální „zóny“ uvnitř super/hypermarketů byly by náklady zřejmě násobně nižší než u varianty zřízení speciálních obchůdků mimo prodejní plochu OR, ale stále uvnitř objektu (jako např. trafiky, rychlé občerstvení, fonotéky, čistírna apod.). # cca milióny Kč/# cca několik miliónů Kč

Image Unileveru – jde zřejmě o nejkomplexnější a nejdélhodobější navrhovaný nástroj. Náklady se velmi vyčísľují, už jen proto, že se jedná o dlouhodobý cíl vedení firmy a zasahuje do mnoha oblastí. # nedefinovatelné

Zvýšení spotřeby – opět je velmi těžké vyčísľit náklady, zvláště pokud není nástroj ve finální podobě. # nedefinovatelné

Držet cenu pro koncové zákazníky – náklady tohoto nástroje jsou definované náklady ušľých příležitostí, který vznikly, kdybychom cenu snížili a uskutečnili tak navrhovaný obchod. Ovšem podle mne jsou tyto náklady pouze krátkodobé. V dlouhodobém horizontu tyto náklady neexistují. # nejsou

Stimulovat prodejce různými bonusy/odměnami – pokud by měly být odměny ve výši, které by OR vůbec zajímaly, musely by tvořit významný podíl vůči dosavadnímu profitu, který získávají z prodeje Ramy. # milióny Kč/ ročně

Soutěž pro OR – vhodná odměna nemusí být vždycky finančně náročná, ovšem v tomto případě toto pravidlo asi neplatí. # statisíce Kč/ ročně

Náklady u jednotlivých nástrojů, které tvoří jednodlitou strategii se mnohdy špatně velmi konkrétně definují. Na první pohled je však zřejmé, že jsou velmi vysoké a i když vezmeme v úvahu spodní hranici součtu, jedná se o desítky miliónů korun.

7 RIZIKA DOPORUČENÍ

V této kapitole odhaduji rizika mnou navrhovaných nástrojů, které by se při realizaci mohly objevit. Podle mého názoru jsou tyto rizika ta nejvýznamnější a rovněž se snažím naznačit možné cesty, jak tyto rizika eliminovat.

7.1 Identifikace možných rizik

Identifikaci rizik bych rozdělil všeobecně do několika základních skupin:

Rizika plynoucí ze špatně zvoleného doporučení. Existuje riziko, že firma rozhodne o provedení jedno, více nebo všech doporučení, které navrhuji a doporučení, které jsem navrhl a firma se je rozhodla zrealizovat, byly navrženy špatně. Ano, toto riziko zde existuje a je přirozeně velké.

Rizika při realizaci. Dalším rizikem je, že doporučení, byť jsou navrženy dobře jsou zrealizovány špatně. Prostě se nepovede jejich přetvoření ve skutečnost. Obecně jsou tyto

Rizika z výzkumu. Výzkum by plnil ověřovací techniku správnosti našeho záměru, ale udělal špatně, takže jsme nedostali odpověď na otázku, kterou jsme potřebovali zjistit, a kterou jsme se ptali. Tudíž následná realizace může být špatně zaměřena.

Rizika rychlého napodobení. Inovace/doporučení, která by se zrealizovala, by byla velmi rychle převzata konkurencí. V podstatě ještě dříve, než by stačila vytvořit patřičný efekt pro nás.

Rizika z nákladů. Inovace se povede, ale nepřinese efekt v potřebné výši. Inovace/doporučení je tedy nerentabilní, i když náklady zůstaly v plánované výši.

Riziko z předběhnutí konkurencí. Stejnou inovaci jakou plánujeme zrealizovat, může mít v plánu i konkurence a mohou nás při její zavedení na trh předběhnout. Poté je třeba zvážit, jestli takovou inovaci i přesto uskutečnit nebo přijít s něčím jiným.

7.2 Možnosti eliminace těchto rizik

Eliminace rizik navrhovaných doporučení se v drtivé většině dají odstranit nebo alespoň snížit předcházejícím výzkumem zaměřeným na zjištění reakce na každé navrhované doporučení.

Každé výše popsané riziko má ale svoji specifickou formu eliminace:

Rizika plynoucí ze špatně zvoleného doporučení – snažil jsem se proniknout to tématu co nehlouběji, abych byl schopen porozumět co nejdetailnějším spojitostem tohoto problému. Mé doporučení jsou tedy založeny na tomto poznání.

Rizika při realizaci – nezbyvá než se hodně věnovat controllingu a pokud možno udržení know-how v realizačním týmu, pomocí zařazení lidí, kteří inovaci navrhovali do realizačního týmu.

Rizika z výzkumu – výzkum by měl samozřejmě proveden profesionálně, neměla by chybět úvaha selským rozumem. Zpětná vazba je samozřejmě nezbytná.

Rizika rychlého napodobení – čím více je inovace unikátní, sofistikovanější a dražší, tím složitější je ji napodobit. Nutné je ovšem zvládnout rychle její uvedení na trh, aby začal přinášet efekt co nejrychleji.

Rizika z nákladů – je důkladné zvážit náklady, které je nutné investovat. Některé inovace by možná byly zajímavé, ale náklady nutné k realizaci jsou příliš vysoké. Později se ale situace může změnit a realizace inovace by byla opodstatněná.

Riziko z předběhnutí konkurencí – je třeba naše plány co se týče příprav inovace maximálně utajit, aby se riziko napodobení konkurencí omezilo na náhodu při úvaze o stejné inovaci.

ZÁVĚR

Jsem velmi rád, že jsem dostal šanci psát práci o problematice DOB výrobků na českém maloobchodním trhu, protože se jedná nejen o aktuální problém, týkající se drtivé většiny obyvatelstva, ale také proto, že jsem se mnohému při psaní této práce naučil.

Práce navrhuje všeobecné nástroje pro boj s vlastními značkami obchodních řetězců, jejichž přítomnost na českém trhu popisují v analytické části práce. Práce rovněž popisuje důvody zavádění vlastních značek z pohledu obchodních řetězců a jejich současný podíl na prodeji v maloobchodních řetězcích. Čtenář se může díky vloženým obrázkům seznámit s přesnou podobou vlastních značek u jednotlivých řetězců na české trhu.

Konkrétní závěry praktické části jsou v podobě navržených patnácti nástrojů (rozdělených do marketingové a obchodní části), jejichž kombinací lze vytvořit jednoduchou strategii obrany proti vlastním značkám. Tyto navrhované doporučení se vztahují na značku Rama, jako vedoucí výrobek v segmentu margarínů.

Tyto doporučení jsou také podrobeny nákladové a rizikové analýze, která je nezbytná pro efektivní použití těchto výrobků.

Doufám, že se naplní mé přání v podobě smysluplnosti těchto doporučení pro firmu a jejich funkčnosti v praxi. Jejich detailní dopracování by bylo předmětem další minimálně jedné diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
- [2] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera – Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. . 1. vyd. Praha (3. dotisk): Management Press, 2004. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [3] IHNED: *Google je nejlepší značka světa, tvrdí průzkum* [online]. [cit. 2005-4-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.hn.ihned.cz/>>.
- [4] ČULÍK, Jan, *Škodovka chce pomoci s marketingem automobilce Rolls Royce* [online]. [cit. 2005-3-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.britskelisty.cz/>>.
- [5] Univerzita Pardubice: *Taktické marketingové plánování* [online]. [cit. 2005-05-05]. Dostupný z WWW: <http://www.upce.cz/priloha/kemch_zm12>.
- [6] VYSEKALOVÁ, Jitka, *Psychologie spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 282 s. ISBN 80-247-0393-9.
- [7] *O společnosti Unilever* [online]. [cit. 2005-3-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.unilever.cz>>.
- [8] *Výroční zpráva Unilever 2003* [online]. [cit. 2005-3-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.unilever.cz>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Pořadí nejlepších značek světa.....	14
Obr. 2. Etiketa vlastního výrobku obchodního řetězce Julius Meinl.	28
Obr. 3. Etiketa vlastního výrobku obchodního řetězce Kaufland.	29
Obr. 4. Etiketa vlastní značky „Kukuřice“ obchodního řetězce Tesco.	36
Obr. 5. Označení vlastních značek OR Albert.....	36
Obr. 6. Označení vlastních značek OR Albert.....	36
Obr. 7. Vyobrazení vlastní značky OR Julius Meinl.	37
Obr. 8. Označení vlastních značek OR Delvita..	37
Obr. 9. Vyobrazení vlastních značek OR Billa.	37
Obr. 10. Vyobrazení vlastní značky „Fazolí“ OR Kaufland..	38
Obr. 11. Vyobrazení vlastní značky „Jahod“ OR Carrefour.....	39
Obr. 12. Označení vlastních značek OR Hypernova.....	39
Obr. 13. Označení vlastních značek OR Hypernova.....	39