

Konkurenceschopnost vybrané kategorie produktů koření a kořenící směsi v maloobchodě

Mgr. Alena Hubáčková

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Mgr. Alena Hubáčková**
Osobní číslo: **K21059**
Studijní program: **N0414P180005 Marketingová komunikace**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Konkurenceschopnost vybrané kategorie produktů koření a kořenících směsí v maloobchodě**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o retail marketingu, FMCG a jeho specifikách.
2. Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte výzkumné otázky a cíle práce.
3. Zpracujte analýzu konkurence v kategorii koření a kořenících směsí na tradičním / nezávislém trhu. Provedte monitoring zastoupení TOP 30 výrobků vybrané společnosti v regálech maloobchodních sítí.
4. Na základě výsledků analýz formulujte a zhodnoťte zjištění a zodpovězte výzkumné otázky.
5. Na základě teoretické a praktické části vypracujte projekt, který povede k zefektivnění konkurenceschopnosti vybrané kategorie.

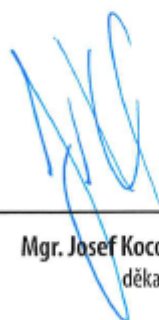
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- JADERNÁ, Eva a Hana VOLFOVÁ. Moderní retail marketing. Praha: Grada Publishing, 2021. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-1384-2.
- JESENSKÝ, Daniel. Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing. 2. vydání. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1724-6.
- MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- WEST, Douglas C., John B. FORD, Essam IBRAHIM. Strategic marketing: creating competitive advantage. Third edition. New York, NY: Oxford University Press, 2015. ISBN 978-0-19-968409-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lenka Harantová, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2023**



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 3. dubna 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 8.4.2023

Jméno a příjmení studenta: ALENA HUBAČKOVÁ



podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti kategorie koření a kořenících směsí v maloobchodě, konkrétně na tradičním trhu. Teoretická část se věnuje vymezení a definování souvisejících pojmů retail marketingu a analýzy konkurence. Navazující praktická část je zaměřena na výzkum a hodnocení dat pomocí metody pozorování a polostrukturovaných rozhovorů. Pro komplexní pohled na konkurenceschopnost kategorie koření je součástí výzkumu i implementace Porterovy analýzy pěti sil. O poznatky získané z výzkumu se opírá projektová část práce, která obsahuje konkrétní návrhy projektů, které mají za cíl zdokonalení marketingové komunikace značky Vitana v kategorii koření a kořenících směsí. Projektová část je doplněna o nákladovost, časový harmonogram a nastínění rizik projektů.

Klíčová slova:

Konkurenceschopnost, koření, místo prodeje, maloobchod, druhotné umístění, spotřebitel.

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the analysis of the competitiveness of the category of spices and spice mixes in retail, specifically in the traditional market. The theoretical part is dedicated to defining the related concepts of retail marketing and competitor analysis. The subsequent practical part is focused on research and data evaluation using observation methods and semi-structured interviews. For a comprehensive view of the competitiveness of the spices category, the research also includes the implementation of Porter's model of five forces analysis. The project part is based on the knowledge gained from the research, which contains specific project proposals that aim to improve the marketing communication of the Vitana brand in the category of spices and spice mixes. The project part is supplemented by cost analysis, time line and outline of project risks.

Keywords:

Competitiveness, Spices, Point of Sale, Retail, Secondary Positioning, Consumer.

Chtěla bych poděkovat všem, kteří mi drželi palce a pomáhali mi při zpracování diplomové práce. Kolegům, kteří mě podporovali při psaní i v rámci mé pracovní agendy a kteří umožnili realizaci této práce. Rodině, která stojí při mně. V neposlední řadě děkuji cenným radám a velmi ochotnému a milému vedení diplomové práce paní Ing. Lence Harantové, PhD. Děkuji BH, AB, JB i sama sobě.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1.2 INSTORE MARKETING.....	13
1.3 NÁKUPNÍ A SPOTŘEBNÍ CHOVÁNÍ.....	14
1.3.1 Vlivy na spotřební chování a proces rozhodování	15
1.4 ČESKÝ TRH FMCG.....	18
1.4.1 Moderní trh (MT).....	18
1.4.2 Tradiční trh (TT).....	18
1.5 PRODUKTY V RETAILU.....	19
1.5.1 Prodejna a sortiment.....	20
1.6 CATEGORY MANAGEMENT	20
1.6.1 Kategorie	21
1.7 SEGMENTACE V RETAILU.....	21
1.7.1 Segmentace a její měřítka	22
2 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ FIRMY.....	24
2.1 KONKURENCE	24
2.1.1 Konkurenční postavení na trhu	24
3 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	26
3.1 KONKURENCE	26
3.2 KUPUJÍCÍ / ZÁKAZNÍCI	27
3.3 DODAVATELÉ.....	28
3.4 SUBSTITUTY	28
3.5 VSTUP NOVÝCH KONKURENTŮ	29
3.6 FUNGOVÁNÍ MODELU PĚTI SIL	29
4 CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	31
4.1 CÍLE PRÁCE	31
4.2 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	31
4.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	31
4.4 METODY SBĚRU DAT	32
4.4.1 Metoda pozorování.....	32
4.4.2 Kvalitativní dotazování	33
4.4.3 Desk research	34
4.4.4 Porterův model pěti sil	34
5 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36

6	VSTUPNÍ ANALÝZA A POPIS FIRMY	37
6.1	POPIS SPOLEČNOSTI A JEJÍHO PROSTŘEDÍ	37
6.2	HISTORIE	37
6.3	VZNIK VITANY	38
6.3.1	Novodobá historie Vitany	39
6.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU	39
6.5	KATEGORIE KOŘENÍ A KOŘENÍCÍ SMĚSI	40
6.5.1	Kategorie koření a kořenící směsi	40
6.5.2	Cílová skupina značky	41
6.6	KOMUNIKACE ZNAČKY VITANA	41
7	ANALÝZA VYBRANÝCH KONKURENTŮ	44
7.1	PRYMAT GROUP - PĚKNÝ UNIMEX (AVOKÁDO, NADIR).....	44
7.1.1	Prymat Group na českém trhu	45
7.2	JOHANN KOTÁNYI, SPOL. S R.O. (KOTÁNYI, ORIENT)	46
7.2.1	Kotányi na českém trhu	47
8	POROVNÁNÍ KONKURENTŮ DLE VYBRANÝCH KRITÉRIÍ	49
8.1	SROVNÁNÍ KONKURENTŮ DLE TRŽNÍHO PODÍLU	50
8.2	SROVNÁNÍ KONKURENCE DLE CEN VÝROBKŮ	51
8.3	VYHODNOCENÍ ANALÝZY KONKURENCE	53
9	APLIKACE PORTEROVA MODELU PĚTI SIL.....	55
9.1	STÁVAJÍCÍ KONKURENCE A RIVALITA MEZI SOUPEŘI	55
9.2	RIZIKO VSTUPU POTENCIÁLNÍ KONKURENCE	59
9.3	HROZBA SUBSTITUTŮ	60
9.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ.....	61
9.5	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	64
9.6	SHRnutí PORTEROVY ANALÝZY	70
10	VÝZKUM.....	72
10.1	PRIMÁRNÍ KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ.....	72
10.1.1	Průběh pozorování	73
10.2	HODNOCENÍ ZASTOUPENÍ ZNAČEK V KATEGORII KOŘENÍ NA TT	75
10.3	ZASTOUPENÍ TOP 30 VÝROBKŮ NA TRADIČNÍM TRHU TT	76
11	SHRnutí A ZÁVĚRY Z VÝZKUMU	79
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	83
12	PROJEKT K ZEFEKTIVNĚNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉ KATEGORIE.....	84
12.1	CÍLE PROJEKTU.....	84

12.2	NAVRHOVANÉ ZMĚNY	84
12.2.1	Strategie komunikace	84
12.2.2	Nástroje komunikačního mixu	85
12.3	NÁKLADOVOST PROJEKTU	100
12.4	HARMONOGRAM PROJEKTU	103
12.5	RIZIKA A JINÁ OMEZENÍ PROJEKTU	104
12.5.1	Nedostatek zdrojů.....	105
12.5.2	Časový rámec	105
12.5.3	Nevhodná komunikace	106
12.5.4	Nerelevantní spolupráce	106
12.5.5	Aktivnější konkurence	106
12.5.6	Externí podmínky	107
12.6	VYHODNOCENÍ A MĚŘENÍ ÚČINNOSTI PROJEKTU	107
	ZÁVĚR	110
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	112
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	117
	SEZNAM OBRÁZKŮ	118
	SEZNAM TABULEK.....	119
	SEZNAM PŘÍLOH.....	120

ÚVOD

Tématem diplomové práce je analýza konkurenceschopnosti kategorie koření a kořenících směsí v maloobchodě, konkrétně na tradičním trhu. Diplomová práce vymezuje na svém počátku teoretická východiska a specifika retailového marketingu, kterému se autorka věnuje v rámci své profese. Právě odlišení od konkurence je klíčem k zaujetí spotřebitelů a k samotnému nákupu produktů.

Cílem diplomové práce je pomocí dat a informací získaných z analýz navrhnout zdokonalení Trade marketingových aktivit kategorie koření a kořenících směsí. Strategie k vytyčenému cíli bude vystavěna na základě prostudování odborné literatury a zvoleného výzkumu. Pro získání primárních dat je zvolena metoda pozorování, kterou doplní polostrukturované rozhovory se zástupci vybrané společnosti. Pomocí získaných dat spolu s informacemi získaných pomocí metody desk research bude provedena Porterova analýza pěti sil, která vyhodnotí konkurenceschopnost daného odvětví.

První část práce se věnuje teoretickým východiskům, na které následuje praktická část diplomové práce. Ve druhé části je přiblížena značka Vitana, od historie až po produktové portfolio a cílového zákazníka. Následuje srovnání se dvěma hlavními konkurenty na trhu. Součástí praktické části je i výzkum, který je zaměřený na metodu pozorování a polostrukturované rozhovory.

Poslední částí, je část projektová, která se věnuje konkrétním návrhům vedoucí ke zdokonalení marketingové komunikace značky Vitana na základě získaných poznatků a závěrů z výzkumu, která přímo navazuje na praktickou část diplomové práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMŮ A SPECIFIKA ODVĚTVÍ

Následující kapitola představí specifika marketingu v rámci retailového prostředí. Kapitola definuje vybrané odborné pojmy, pro přehlednost a snadnější orientaci v tématu.

1.1 Retail Marketing

V následující kapitole budou představeny specifické aspekty marketingu v retailovém prostředí. Budou přiblíženy jednotlivé činnosti, kterým by měl každý retailer věnovat pozornost, aby jeho pozice na trhu byla úspěšná a efektivní. Budou představeny nástroje, které pomáhají naplňovat cíle maloobchodu (dále bude využívána zkratka MO). Vedle toho budou přiblížena i specifika marketingového mixu v retailu.

Marketing v retailu se v prostředí MO prolíná s dalšími aspekty, jako je nákupní a spotřební chování, plánování výroby a logistika. Proto je důležité, abychom byli obeznámeni se všemi specifiky a dle toho uměli správně zasadit marketingovou komunikaci. Protože správně zvládnutý marketing v místě prodeje přináší konkurenční výhodu i vnímání z pohledu spotřebitele. Prodejci z maloobchodních sítí mají vedle klasických cílů jako je ziskovost i další podcíle a úkoly, kterým musí čelit. Dle Jaderné a Volfové (2021) do této kategorie spadá i efektivní práce se skladovými zásobami, vystavení zboží v regálech na prodejních, cenotvorba nebo třeba navození příjemné nákupní atmosféry.

Jak je již nastíněno výše, tak prostředí MO se potýká s velkým množstvím aspektů, které jej mohou ovlivnit. V posledních několika letech sem vstupují nejrůznější externí vlivy, jako byla například pandemie COVID-19 nebo války na Ukrajině, zdražování cen energií apod. Pokud bychom měli na aktuální situaci nahlédnout komplexně, tak všechny tyto vlivy ovlivňují MO a spotřebitele poměrně citelně. Retailové prostředí se potýká s novými výzvami i změnou spotřebitelského chování. MO musí tedy reagovat na tyto změny a pokusit se odhadnout správný čas a způsob, jak s danou situací naložit (Jesenský, 2020).

Informace o změnách chování i prodejích je obchodník schopen zachytit pomocí IT nástrojů. Jedním z nich je databáze CRM, která slouží pro uchování kontaktů nebo třeba prostřednictvím věrnostních programů (Kašík a Havlíček, 2012). Díky vstupním informacím, které musí spotřebitel vyplnit retailer získá potřebné údaje (demografie, přehled o nakupovaných položkách, výši útraty apod.) Na základě těchto informací je možné personalizovat zvýhodněné nabídky a komunikovat se spotřebiteli. Avšak zavedení IT

inovací v je nákladnou investicí a pro oblast MO se jedná o dlouhodobou investici (Jaderná a Volfová, 2021).

1.2 Instore Marketing

Marketingová komunikace v místě prodeje je jedním z nástrojů podpory prodeje, jejíž cílem je motivovat spotřebitele k nákupu. Pracuje s krátkodobými podněty, které cílí na spotřebitele a jeho smysly. Dle Bočka (2009) v Jesenský (2020, str. 35) je instore marketing definován jako: „soubor reklamních prostředků používaných uvnitř prodejny, které jsou určeny k ovlivnění nákupního rozhodování“. Marketingová komunikace v místě prodeje skýtá několik druhů nástrojů, se kterými pracuje. Jedná se o nejrůznější typy stojanů a druhotných umístění, plakáty, poutače, roll-upy, polepy, cenovky, televizní monitory apod. Všechny tyto nástroje ovlivňují spotřebitele k impulzivnímu chování, kdy dochází ke snahám zvýšit touhu po produktu. Vedle toho však instore marketing buduje a posiluje značku, slouží k odlišení od konkurenčních značek nebo k podnícení nákupu (Zamazalová, 2010).

Pro orientaci v názvosloví instore marketingu následuje přehled používaných zkratk:

- POS = point of sales
- POP = point of purchase
- POM = point of buying

Jesenský (2020) zkratku POP vysvětluje jako místo nákupu, POS definuje místem prodeje a poslední zkratkou POM označuje jako moment pravdy, který je níže popsáný.

V zásadě jde o zaujetí spotřebitele pomocí POP komunikace v rovině mentální i fyzické. Cílem POP komunikace je zaujetí až vyrušení spotřebitele se záměrem prodeje produktu. Poslední dobou je využívaným nástrojem i multisenzorická komunikace, která působí na smysly spotřebitele. Velmi dobře pak spotřebitel reaguje na emocionální bázi a smyslová komunikace zapříčiní, že spotřebitel je více otevřen impulzivním nákupům (Jesenský, 2020).

Dalším důležitým termínem je tzv. bod pravdy. Dle Jesenského (2018) jde o poslední okamžik, kdy se zákazník rozhoduje, zda a jaký výrobek si zakoupí. Anderson (2016) vymezuje tři MOT neboli *Moment of Truth* v době nákupu. Jedná se o nulový moment pravdy, kdy si spotřebitel sám vyhledává informace ještě před návštěvnou prodejního místa. V tomto bodě se spotřebitel nachází již v místě prodeje, kde je zboží umístěné v regále

či druhotném umístění. Dalším momentem pravdy je dle Andersona fáze rozbalování produktu a jeho použití. Prakticky si jednotlivé momenty pravdy můžeme představit jako nějaký bod zlomu, kdy se spotřebitel doopravdy rozhoduje, zda nakoupí. Je to poslední moment, kdy značka může ovlivnit rozhodnutí spotřebitele ve svůj prospěch.

1.3 Nákupní a spotřební chování

Pro cíle diplomové práce je nutné, abychom si přesně definovali pojmy spotřební a nákupní chování a rozdíly, které z toho plynou. Dle Jaderné a Volfové (2021) je možné spotřební chování vymezit jako širší proces aktivit jako je: výběr, nákup nebo spotřebu produktu u jednotlivců či skupin. Avšak toto nejsou jediné činnosti, které do spotřebního chování můžeme zařadit. Vedle toho do této kategorie spadá i studium toho, jak lidé myslí a vnímají podněty v místě prodeje, uspokojují své potřeby, přání a jak vzniká jejich loajalita.

Nákupní chování oproti tomu představuje mnohem užší proces, které můžeme označit jako součást spotřebního chování. Nákupní chování pokrývá pouze plánování uspokojení potřeby (Jesenský, 2020). V následujících kapitolách budeme užívat termín spotřebitelské chování. Obrázek 1 graficky znázorňuje rozdíly mezi spotřebním a nákupním chováním.

Spotřební chování	Nákupní chování
Definování potřeb a přání	Definování potřeb a přání
Hodnocení alternativ produktu a prodejce	Hodnocení alternativ produktu a prodejce
Nákup a spotřeba produktu	Nákup produktu
Opuštění produktu (pozitivní, negativní)	

Obrázek 1: Rozdíl mezi spotřebním chováním a nákupním chováním.

Zdroj: Jaderná a Volfová. str. 54, 2021 (vlastní zpracování).

Uspokojení přání a tužeb spotřebitele nebylo vždy primárním parametrem a prošlo svým vlastním vývojem. Od úsilí vyrobit masově co nejvíce zboží s nejnižšími náklady, aby bylo do nejvíce spotřebitelů uspokojeno. Prostředí retailu se zaměřuje především na jednotlivce,

tedy na osobní spotřebitele. Avšak díky všestranné nabídce produktů přispívají retailové hráči i k uspokojení potřeb společnosti jako takové (Jaderná a Volfová, 2021).

Vedle uspokojování potřeb mají spotřebitelé i svá přání. Potřeby a přání jsou dvě zcela odlišné kategorie, proto je zapotřebí rozdíl mezi nimi přesně definovat, aby bylo možné následně efektivně rozvíjet marketingovou koncepci. Potreba je termín, který označuje stav nedostatku, respektive popisuje stav, kdy jedinec cítí nedostatek. Z dlouhodobého nedosažení potřeb může vzniknout frustrace, následně deprivace. Každý jedinec má své individuální potřeby, které jsou zcela subjektivní. Hierarchii potřeb popsal Maslow (2021), který vytvořil pyramidu a rozdělil je na několik částí. Aby spotřebitelé uspokojili ty nejvyšší potřeby, je nutné, aby měli uspokojeny potřeby v nižších patrech pyramidy. Tento postup je v retailu velmi důležitý pro plánování marketingového mixu u jednotlivých produktových kategorií.

Dle Jakubíkové (2013) oproti tomu přání má již konkrétní podobu potřeby. Jakmile si spotřebitel svoji potřebu uvědomí, začne je obratem řešit – znamená to, že nabývá na představě, jak by to mělo vypadat. V tomto momentu vzniká přání, které na rozdíl od potřeb bývá částečně vrozené a poté utvářeno dle kulturního a sociálního prostředí jedince. Vliv na tvorbu přání mají tzv. názoroví vůdci mezi které řadíme rodinu, přátele, odborníky nebo třeba známé osobnosti.¹ Tito lidé mohou vytvářet základ pro tvorbu přání širší společnosti. Kromě toho má zde vliv i úroveň dosaženého vzdělání, ekonomická situace nebo třeba zdravotní stav.

Retailéři nejsou schopni naplnit osobní přání každého jedince a z toho důvodu se snaží volit takové marketingové strategie, které mohou odhadnout obecnou atmosféru ve společnosti a s tím spojená přání u spotřebitelů. Ale i přes to, že spotřebitelé vnímají své potřeby a přání, tak nemusí být pravidlem, že tyto tužby naplní. Cílem retailerů je tedy motivovat spotřebitele k jejich naplnění tím, že uzpůsobí sortiment či zohlední požadavky spotřebitelů (Jaderná a Volfová, 2021).

1.3.1 Vlivy na spotřební chování a proces rozhodování

Aby bylo možné ovlivňovat spotřebitele a jejich chování, je nutné pochopit proces rozhodování. Jak spotřebitel nákup vnímá, plánuje a další externí vlivy, které na něj působí.

¹ Dnes lze tyto osoby nazývat jako influencersy.

Z toho jednoznačně vyplývá, že spotřebitelské rozhodování je vcelku složitý a komplexní proces, který dle Jaderné a Volfové (2021) můžeme rozdělit do tří fází:

- Plánování
- Realizace
- Hodnocení

Externí vlivy na spotřebitelské rozhodování

Vnější vlivy, které působí na chování spotřebitelů se objevují zejména v přípravných fázích rozhodovacího procesu, kde mají svoji roli kulturní a sociální vzorce jedinců.

Aby mohli firmy ovlivňovat spotřebitele musí nejprve vynaložit úsilí se stanovením správného marketingového mixu jako je produkt, cena, prodejna a reklama. Pokud firma tyto procesy vyladí k dokonalosti, pak tyto faktory vstupují do potřeb a přání spotřebitelů. Například díky reklamě a marketingové komunikaci jsou spotřebitelé ochotní zkoušet nové typy produktů a důvěra ve značku stoupá (Jesenský, 2020).

Již výše zmíněná kultura je dalším externím prvkem, který vstupuje do spotřebitelského rozhodování. Kulturu lze chápat jako souhrn nabytých zásad, zvyků a názorů, které regulují chování společnosti jako celku. Formuje jejich chování a kultura odráží třeba i národní povahu (Jaderná a Volfová, 2021).

Dle Chernatony (2009) musí marketéři brát na vědomí, že dopad kultury na její členy je přirozený a samozřejmý a s těmito informacemi je nutné pracovat. Lidé kulturu explicitně nevnímají – přijímají ji zcela automaticky, chovají se dle zaběhlých kulturních vzorců a tradic. Cílem marketingu v retailu je porozumět chování spotřebitelů a naučit je přijímat změny s cílem vlastního prospěchu.

Další termín, který se pojí s kulturou je referenční skupina, pomocí které můžeme jednotlivé typy spotřebitelů segmentovat do menších kategorií dle předem vymezených kritérií. Pomocí rozdělení do referenčních skupin můžeme zjednodušeně pochopit názory, zvyky a postoje jedinců v dané skupině a efektivněji k nim komunikovat. Nejvýznamnější referenční skupinou je rodina, která svým členům utváří a vykresluje jejich spotřební zvyklosti.

Mezi další externí vlivy, které vstupují do spotřebitelského chování a rozhodování jsou dle Jaderné a Volfové (2021) samotné situace. Z pohledu retailu jsou situace celkem pohodlně uchopitelné, protože zahrnují všechny činitele, působí na spotřebitele v místě prodeje. Dochází k rozvoji atmosféry, které má vést k podnícení nákupu a impulzům. V tomto bodě

je vhodné se pozastavit u davového chování a jeho specifika. Jedinci v davu ztrácí svou přirozenou osobitost a přizpůsobí se chování davu. Ilustrovat to lze na příkladu, kdy retailový řetězec nastaví velmi nízké ceny pro vybrané produkty. Nastane situace, kdy spotřebitelé zcela ztratí vlastní úsudek a ztratí zábrany, začnou se chovat pudově. Tyto situace nejsou v České republice ničím neobvyklým a otázkou zůstává, zda se takové strategie v souladu s etikou.

Interní vlivy na spotřebitelské rozhodování

Vysekalová (2012) vymezuje interní vlivy oproti externím vlivům u spotřebitelského rozhodování tak, že jsou orientovány na psychologii a jedná se o vrozené pohnutky jedinců. Další charakteristikou, která spadá do této kategorie je členění osob dle pohlaví. Ženy a muži se liší spotřebním chováním, kdy ženy nakupují častěji než muži a jsou proto podstatnou skupinou spotřebitelů.

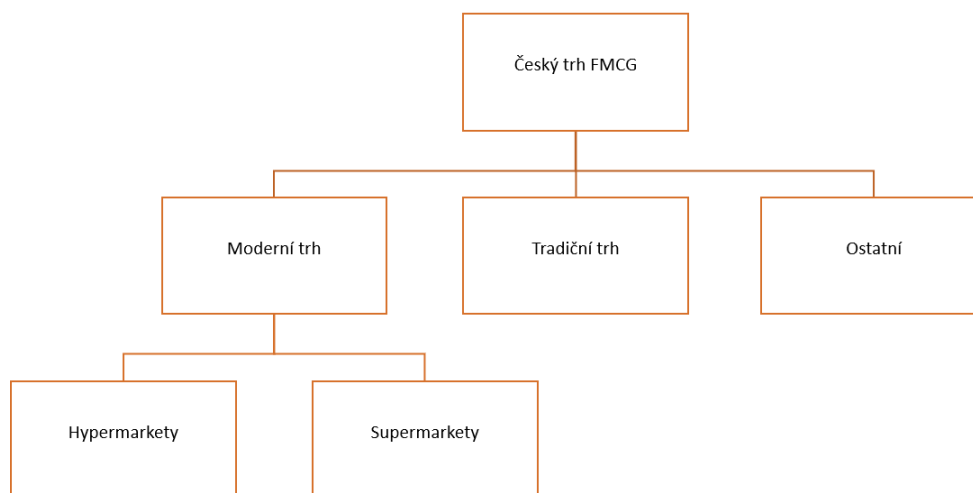
Dle Jaderné a Volfové (2021) mezi interní vlivy, které působí na spotřebitelské rozhodování, spadá celá řada aspektů – temperament, materialismus, osobnost nebo míra ovlivnění referenčními skupinami. Zastavíme se však u dvou termínů, které si specifikujeme blíže.

Prvním z nich je vnímání a to, jak jedinec reaguje na realitu kolem sebe. Vnímání umožňuje jednotlivé lidské smysly. Právě lidské smysly jsou v posledních letech v hledáčku marketingových specialistů, kteří se zaměřují na jejich stimulaci. Jako příklad můžeme uvést multisenzorický marketing, který je dnes běžnou součástí nákupních centrem nebo jiných obchodních jednotek. Vůně působí na spotřebitele a díky pozitivním pocitům často i více nakoupí nebo stráví více času v obchodě (Jesenský, 2020).

Vedle výše uvedených aspektů vnitřních aspektů může u spotřebitelů docházet dle Jaderné a Volfové (2021) k přechodným stavům. Tento termín si lze představit jako aktuální rozpoložení jedince. Prakticky se jedná o nálady, rozpoložení a emoce, které mají přímý vliv na rozhodovací proces. Kromě toho do této skupiny lze zařadit i zdravotní stav a prožitky. Posledním parametrem, je spotřebitelská zkušenost. Jedinci obecně zkušenosti nabývají nejčastěji v rodině a poté se rozšiřují s finanční samostatností. Dle stávajících zkušeností spotřebitelé mohou produkty či služby ze svého života vyřadit, omezit nebo naopak zvýšit četnost jejich nákupu.

1.4 Český trh FMCG

Následující kapitola se bude zabývat členěním českého trhu FMCG² neboli trhu s rychloobrátkovým zbožím. V našich regionálních podmínkách je trh FMCG rozdělován na trh moderní a tradiční. V posledních několika letech je možné přidat ještě prodejní kanál e-commerce. V následující kapitole bude přiblížena charakteristika moderního trhu, poté bude následovat kapitola, která bude zaměřena více na specifika tradičního trhu. Obrázek č. 2 graficky znázorňuje český trh FMCG.



Obrázek 2: Struktura českého trhu FMCG. (vlastní zpracování)

1.4.1 Moderní trh (MT)

Ani v případě tzv. moderního trhu neexistuje žádná jednotná definice. Budeme tedy vycházet z toho, jak je moderní trh vnímán ve společnosti Orkla v rámci svého portfolia výrobků. Do moderního trhu lze zařadit velké retailové prodejny, které se ještě mohou členit na diskonty a ostatní supermarkety. Pro diskonty jsou typické nižší ceny, oproti tomu ostatním supermarketům a mají odlišné marketingové strategie prodeje. Tento typ prodejen na moderním trhu často disponují větší prodejní plochou, šířkou a hloubkou sortimentu. Do této kategorie řadíme společnost Ahold, Globus, Tesco, Billa, Lidl, Kaufland, Penny a Norma. Na českém trhu FMCG mají tyto prodejci větší část prodeje (Skála, 2011).

1.4.2 Tradiční trh (TT)

Dle Skály (2011) může tradiční trh být také označován jako nezávislý trh, pro který jsou typické menší formáty prodejen, který tvoří tuzemští retailéři. Formáty prodejen nemají

² FMCG neboli Fast Moving Consumer Goods.

pouze malé formáty, naopak jejich členění je různé dle velikosti prodejny. Obecně lze rozdělit tyto prodejny na SM supermarkety, B prodejny, C prodejny. Kdy platí, že SM mají největší formát, poté následují prodejny typu B a nakonec C.³ Toto členění je odvozeno dle výše obratu jednotlivých obchodních jednotek.

V českém prostředí má tradiční trh vcelku specifickou roli tím, že má historicky silné postavení na trhu. Do této části trhu lze zařadit společnosti Makro a síť Můj obchod, COOP Centrum, COOP Morava, obchodní síť Hruška, Enapo, JIP, Flop, CBA Nuget, Čepos se svými prodejny Bala, Brněnka, Eso Market, ROSA market a Pramen.⁴

TT je typický tím, že má specifické spotřebitele s charakteristickým nákupním profilem. Prvním typem zákazníka jsou lidé žijící spíše ve městech s vyšší kupní silou, kteří mají nároky na skladbu a výběr značek. Na prodejnách TT spatřují benefity v časové dostupnosti prodejen a relativně dobrým výběrem sortimentu. Druhým typem jsou opravdu tradiční zákazníci, kteří jsou zastánci spíše konzervativního přístupu k nákupu. Jsou na prodejnu zvyklí a šetří díky střídavé spotřebě. Profil typického nakupujícího spotřebitele je roztržštěný, ale umožňuje tak prodejcům vydat se různými cestami a prodejními strategiemi (Skála, 2011). Tato diplomová práce se bude soustředit právě na tradiční trh.

1.5 Produkty v retailu

Retail a marketing spolu stojí na základních pilířích jako je produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. Pro vzhled do tématu si přiblížíme produkt, který je spotřebitelům nabízen tak, aby spotřebitel dostal to, po čem touží. Tím dojde ke koupi, a nakonec je spokojen jak výrobce, tak i retailer (Jaderná a Volfová, 2021).

Je však nutné si uvědomit, že retail, je velmi dynamicky se rozvíjející obor a často dochází k obměnám v nabídce produktů. Marketéři musí zaměřovat svoji pozornost nejen na chování spotřebitelů, ale odhadnout budoucí trendy, které zapracují v rámci přípravy a inovací nových produktů (Jesenský, 2020).

Pro ucelený pohled je nutné definovat, co to je produkt. Dle Kotlera (2017) jako produkt lze brát vše, co je nabídnuto na trhu k zakoupení pro uspokojení přání a potřeb spotřebitelů. Jaderná a Volfová (2021) se domnívají, že jednotliví retailoví hráči nemohou zcela ovlivnit přesnou produkci výrobků, ale stojí v roli, kdy si mohou vybírat dodavatele produktu dle předem stanovených kritérií, se kterými jsou výrobci zpravidla předem obeznámeni.

³ Interní označení prodejen TT dle společnosti Orkla Foods Česko a Slovensko.

⁴ Opět vycházíme z rozdělení zákazníků tradičního trhu z pohledu Orkla Foods Česko a Slovensko.

1.5.1 Prodejna a sortiment

Následující podkapitola vymezí vztah mezi sortimentem a prodejnou.

Sortiment

Jaderná a Volfová (2021) uvádí, že sortiment v retailu by měl reflektovat potřeby a přání spotřebitelů, kdy dle stanovené strategie snaží odlišit sortiment, a to co se týče hloubkou, tak i šířkou sortimentu. Pro přesnou orientaci si vymezíme pojmy jako je šířka a hloubka sortimentu. Šířka sortimentu je termín, který označuje počet sortimentních druhů a pod názvem hloubka sortimentu rozumíme počet druhů výrobků ve výrobkové řadě. Sortiment je v retailu klíčový prvek, pomocí kterého se mohou jednotliví retailoví hráči vzájemně odlišit. Odráží se mimo jiné také od velikosti prodejny, kdy od velkých formátů, jako jsou supermarketů očekává široký a hluboký sortiment.

Prodejna

Jak již bylo naznačeno v řádcích výše, retailer se stará o skladbu sortimentu v prodejně a k tomu rozvíjí přidružené služby. Jeho snahou je také se dostatečně vymezit vůči konkurenci a navodit i příjemný zážitek při nakupování. Pozitivní a příjemná atmosféra a instore marketing mohou zásadně ovlivnit zákaznický zážitek (Jaderná a Volfová, 2021).

1.6 Category management

Jaderná a Volfová (2021) vymezují category management jako koncepci z retailového prostředí, která je výsledkem společného úsilí výrobce a prodejce, přesněji myšleno retailera. Předmětem category managementu je řízení kategorie produktů jako tzv. „*Strategic Business Units*“ (SBU). Cílem tohoto procesu je pozdvihnout prodej produktů tak, aby z toho profitovaly všechny zastoupené strany. Zjednodušeně lze říct, že se jedná o promyšlenou a strategickou práci se sortimentem se záměrem nastavení nabídky, která by měla oslovit jak spotřebitele, tak i prodejce. Spotřebitelům správné uchopení category managementu může usnadnit proces rozhodování při nákupu a mělo by vést i k povýšení zážitku z nakupování. Oproti tomu výrobcům a prodejcům jde primárně o navýšení prodejů.

Správné uchopení strategie category managementu dle Jesenského (2020) může přinášet obchodníkům jistou konkurenční výhodu a obchodníci tak mohou vytěžít příležitosti, jak zaujmout spotřebitele, správně a cíleně komunikovat nebo jak optimalizovat portfolio zalistovaných produktů. Další argument, který stojí za pro rozvinutí strategie category managementu u jednotlivých retailerů je ten, že může být uspořádán na míru a dle potřeb každému obchodníku / retailerovi. Zároveň je tato strategie flexibilním přístupem pro

hodnocení produktových kategorií. V neposlední řadě category management zasahuje a posiluje spotřebitelskou preferenci a zvyšuje loajalitu spotřebitelů (Jaderná a Volfová, 2021).

1.6.1 Kategorie

Category management zjednodušeně vnímá kategorii jako skupinu produktů, kterou lze řídit tak, aby dávala spotřebitelům nějaký smysl (Jaderná a Volfová, 2021). V praxi to můžeme chápat jako uspokojování potřeb spotřebitelů, rozdělení produktů nikoliv dle jejich parametrů, ale podle toho, jak se vzájemně doplňují nebo dle zákaznických skupin.

Jak je již zmíněno výše, kategorie jsou řízené jako strategické jednotky (SBU) a jejich role by měly pokrývat tři základní oblasti – co zákazníci přejí, zákaznické skupiny neboli segmenty a technologii, jak ke zboží přistoupit. Jednotlivé kategorie jsou samostatně řízeny a organizovány, mají různé konkurenty dle oblasti působení a zpravidla bývá zaštitěna zodpovědnou osobou ze strany retailera. Vyhodnocování jednotlivých kategorií je dle Jaderné a Volfové (2021) analytický proces, jehož hlavním cílem je zaručení rozvoje a úspěchu dané kategorie. K naplnění těchto kroků bývá často využívána situační analýza, ze které se posléze vychází. V rámci situační analýzy by mělo být zhodnoceno mikro i makro prostředí.

1.7 Segmentace v retailu

Aby bylo možné efektivně oslovit spotřebitele, je nutné si spotřebitele rozdělit dle systémů a pak dle toho přizpůsobit marketingovou komunikaci. Podle Jaderné a Volfové (2021) segmentaci lze vymezit jako rozdělení a popsání trhu na jednotlivé zákazníky, respektive na shluky zákazníků dle předem stanovených kritérií. Tyto segmenty mají spojující prvky, jako jsou jejich potřeby, nákupní chování a další faktory, které si následně přiblížíme.

Segmentace je jedna z částí strategického marketingu, jako je tomu zacílení (targeting) nebo umístění (positioning). Segmentace se zabývá spotřebiteli, a to z toho důvodu, že samotné chování spotřebitelů je komplikovaná disciplína, která je pod vlivem dalších sil. Jde o faktory týkající se sociologie, psychologie, logika a mnohé další vědecké disciplíny (Jesenský, 2020). Nasbírání informací o spotřebitelích se už z podstaty věci zjednodušují, aby mohlo dojít k rozdělení spotřebitelů na jednotlivé segmenty. Takže jedince je možné spojit do skupin dle jejich shodných znaků. Součástí jednoho segmentu by v ideálním případě měli být spotřebitelé, kteří cílí za stejnými benefity a touží po stejném užitku. Každý

segment má svoji vnitřní homogenitu a vnější heterogenitu. Vnitřní homogenita pracuje s tím, jak podobná mají spotřebitelé v rámci jednoho segmentu očekávání, preference a jak se chovají. Čím vyšší je vnitřní homogenita, tím více se chování a návyky spotřebitelů překrývají. Vedle toho je důležité, aby se od sebe jednotlivé segmenty lišily, a to co v největší možné míře. Toto zaručuje vnější heterogenita, která značí právě rozdíl mezi segmenty spotřebitelů. Díky tomu je možné implementovat individualizaci marketingových aktivit přímo pro daný segment, aniž by se segmenty vzájemně překrývaly (West, Ford a Ibrahim, 2015).

Další důležitou vlastností segmentů je jejich velikost a významnost. V případě že segment není dostatečně početný, je možné že nebude mít ani dostatečnou kupní sílu pro retailery či výrobce. Nemusí se proto firmám vyplatit zaměřovat se na určité typy segmentů, a to například z důvodu nereálného návratu investic a nízké prodejnosti. Kromě významnosti je podstatné, aby segment byl dostupný – musí existovat způsob, jak na tyto spotřebitele zacílit a pobídnout je k nákupu (Jesenský, 2020).

1.7.1 Segmentace a její měřítka

Variant, jak si rozdělit spotřebitele do jednotlivých segmentů je hned několik. Tím nejfrekventovanějším přístupem je segmentace na základě demografických dat. Dle Jaderné a Volfové (2021) sem lze zařadit faktory jako je například věk, pohlaví, náboženství, vzdělání a příjem nebo třeba místo bydliště. Za pomoci výše zmíněných demografických ukazatelů můžeme rozřadit spotřebitelé do pomyslných skupin a cílit na tyto skupiny vhodným marketingovým nástrojem a mixem. Nespornou výhodou demografických dat je to, že jsou relativně snadno dostupná na Českém statistickém úřadu (ČSÚ, 2022).

Vedle demografické segmentace existuje i segmentace geografická. Tato segmentace funguje na principu členění geografických jednotek na světadíly, státy, regiony, kraje, okrasy či jiné územní celky. Geografická segmentace vysvětluje požadavky spotřebitelů z jednotlivých regionů a zároveň dokáže zdůvodnit některé situace, které se spotřebitelského chování dotýkají a ovlivňují jej. Je zcela přirozené, že jiné potřeby mají lidé, kteří žijí na venkově oproti obyvatelům z měst. Zcela logicky větší konkurence v MO je ve městech, kde bývá i širší a hlubší nabídka produktového sortimentu.

Kombinací demografické a geografické segmentace je tzv. geodemografická segmentace. Tento druh segmentace spotřebitelů se zaměřuje nejen na geografickou lokaci, ale i na vybraná demografická data. Pomocí obou těchto kritérií lze cílit na vybrané segmenty, které

mají již vcelku vyspecifikovaný ráz. Například se může jednat o matky samoživitelky ve velkých městech.

Následujícím kritériem je psychografická segmentace, která spočívá v psychologii a pohledu na spotřebitelské chování v souvislosti na životním stylu jedinců nebo sociálním postavení. Může se však jednat i o to, jak spotřebitelé tráví volný čas (Jesenský, 2020).

Zvláštní druh segmentace je tvořen na základě tzv. behaviorálních kritérií. Tato segmentace se primárně zaměřuje na to, jak spotřebitelé nakupují přímo v místě prodeje, jak se u toho chovají nebo jaké mají zvyklosti. Retaileri mají vlastní rozdělení spotřebitelů dle jejich chování. Může to být například, zda spotřebitel nakupuje v prodejně pravidelně, zda nakupuje i nové inovativní produkty či má své stálice, jejichž nákup opakuje neustále dokola. Vedle toho retaileri sledují i frekvenci nákupů, pomocí kterých analyzují loajalitu spotřebitelů (Zamazalová, 2010).

Podle Jaderné a Volfové (2021) je vhodné všechny výše zmíněné způsoby a druhy segmentace zkombinovat, a to z toho důvodu, že je možné získat ucelenější obraz spotřebitele. Bude možné lépe segment specifikovat a následně jej oslovit v místě prodeje.

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ FIRMY

Následující kapitola se bude věnovat strategické analýze, kdy se pokusí odhalit trendy, které ovlivňují vnější prostředí firmy a které mohou zasáhnout i do budoucího vývoje.

2.1 Konkurence

Dle sociologické encyklopedie Akademie věd (2023) je konkurence definována obecně jako proces, kde se střetávají různé zájmy různých subjektů na trhu. Jakubíková (2013) tvrdí, že právě konkurence je jeden z důležitých faktorů, který ovlivňuje marketingový potenciál firmy. Je tedy zcela přirozené, že jednotlivé firmy pátrají po svých stávajících a potenciálních konkurentech. Vedle toho zjišťují jejich postavení na trhu, cíle, inovace, strategie či slabiny a silné stránky. Vedle toho Jakubíková (2013) navrhuje firmám aplikovat analýzu konkurence na všechny relevantní konkurenty, vymezit si jejich silné a slabé stránky a na tomto základě identifikovat své vlastní výhody a slabé stránky. Pro tyto účely Jakubíková doporučuje zpracování profilu konkurence a pozorovat její chování i výsledky na trhu. Vedle toho doporučuje i provést analýzu segmentů, na které konkurence cílí.

2.1.1 Konkurenční postavení na trhu

Na trhu můžeme vymezit strategie firem dle jejich tržního postavení. Dle Soukalové (2015) lze rozdělit trh v poměru 40 % pro tržního vůdce pak 30 % pro vyzyvatele následně 20 % pro následovatele a v poslední řadě 10 % pro troškaře.

Postavení tržního vůdce

Jak už název napovídá, jde o společnost, která zaujímá největší podíl na trhu. Většinou přichází s inovacemi a působí na tok distribučních cest a je lídrem v reklamní propagaci. Nicméně udržení si pozice tržního vůdce se pojí i s hledáním cest, jak stále navyšovat poptávku na trhu a tím si střežit růst svého tržního podílu na trhu. To může být uvedeno v realitu launchem nových produktů či oslovení nového segmentu spotřebitelů (Soukalová, 2015).

Postavení tržního vyzyvatele

Snahou společností na pozici vyzyvatele je atak na pozici tržních vůdců nebo na jiné tržní vyzyvatele v rámci kategorie. Cílem je tedy ukousnutí tržního podílu sami pro sebe. Napadení tržního vůdce je riskantní krok, který však může být velmi výnosný. Taktika k rozšíření svého postavení na trhu může mít řadu podob – cenová strategie, uvedení nových

produktů, rozšíření služeb, zefektivnění distribuční sítě nebo cílenější marketingová komunikace (Soukalová, 2015).

Postavení tržního následovatele

Podle Soukalové (2015) je postavení tržního následovatele na trhu význačné tím, že usiluje o následovnictví vedoucích firem nikoliv o nejlepší postavení na trhu. Cílem následovatele je zachování stávajícího tržního podílu bez zájmu použít se do nejistých kroků. Oproti tomu tržní následovatelé mohou být naopak terčem tržních vyzyvatelů. Jako svoji strategii mohou následovatelé použít hned několik postupů, a to pro svoji obranu a udržení se. První z nich lze nazvat skrytý protivník, což spočívá v napodobování produktů a odprodej těchto výrobků nelegálním způsobem. Druhou strategii, která se následovateli nabízí je forma parazitování v tom smyslu, že sám následovatel napodobuje chování jiné společnosti v některé z oblastí – reklama, balení, typ produktu apod. Vedle toho existuje ještě napodobování. V tomto případě se jedná o částečné přebírání pouze vybraných rysů a aspektů, jednat se může o unikátní obal, distribuci, rys výrobku, marketingovou komunikaci anebo cokoli dalšího. Obecně lze konstatovat, že postavení následovatele na trhu je charakteristické nižší ziskovostí, a to i díky tomu, že sám nepřichází z žádnými inovacemi na trh.

Postavení tržního troškaře

Tržní troškař je velmi specifické postavení firem na trhu. Jsou charakteristické především tím, že obsluhují malý segment na trhu s velmi úzkou specializací. Troškaři nabízejí vysokou přidanou hodnotu a velmi propracovaný systém prodeje. To vše souvisí s tím, že velmi dobře zná své zákazníky, kterému se nabízí komplexní portfolio služeb. Tento přístup koresponduje s vyšší cenou a strategií troškařů je starat se o své segmenty, zvané také jako výklenky na trhu (Soukalová, 2019).

3 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Porterův model pěti sil je jedním z nástrojů, který slouží k analýze konkurenčního prostředí. Avšak jednání a strategie firem nejsou určovány pouze chováním konkurence, ale nahlíží se i na další činitele, které model zohledňuje (Chermatony, 2009). Porterova analýza se využívá pro zkoumání oborového okolí podniku a vyvstává ze základu, že strategie zkoumaného podniku a jeho pozice působí v určitém odvětví a trhu. Pozice vybrané společnosti je ovlivněna 5 faktory, kterými se Porterova analýzy zabývá (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

Jakubíková (2013) ve své knize zmiňuje i šestý faktor – komplementy, kterými jsou míněna závislá odvětví. Vedle Jakubíkové vysvětlují komplementy i Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) jako druh zboží, který se nakupuje společně s dalším zbožím. Příkladem jsou například lyže a lyžařské boty. Pokud si budeme chtít na horách zalyžovat, musíme si zakoupit či zapůjčit jak lyže, tak i lyžařské boty. Za předpokladu, že by nám jedna z těchto věcí chyběla, nebyli bychom schopní lyžovat.

Brechta a Grasseová (2013) se domnívají, že jakmile si společnost zanalyzuje a vyhodnotí všechny výše zmíněné faktory – konkurenci, zákazníky, dodavatele, substituty a vstup nových konkurentů, tak je schopná určit, do jaké míry jednotlivé faktory ovlivňují její chod a jak se těmto faktorům bránit.

3.1 Konkurence

První silou z Porterova modelu je konkurence. Sám Porter konkurenci ji vymezuje ve dvou rovinách, první z nich jde o správný způsob myšlení. Předpokladem k úspěchu je schopnost firmy vytvářet jedinečné hodnoty. Magretta (2012) důrazně zmiňuje, Porterovou myšlenkou je nebýt nejlepší, ale tvořit jedinečné hodnoty. Jinými slovy nejde o drtivou porážku soupeřů, ale o to, jakou hodnotu bude příslušná firma vytvářet. Konkurenceschopnost není sport ani válka, proto Magretta (2012) dle Porterovo vyjádření apeluje na fakt, že nelze používat terminologii typu: „*Válka může mít jen jediného vítěze*“ nebo jiné metafory, které sice mohou sjednotit firemního ducha, ale z pohledu pochopení konkurence jsou liché. V tržním prostředí se totiž zcela přirozeně může dařit více subjektům a každý může být svým způsobem vítěz. V praxi to může znamenat, že jednotlivé společnosti si tvoří svoji vlastní hru i pravidla, a tak i své jedinečné hodnoty (Magretta, 2012).

V případě že, by se všichni aktéři v daném odvětví snažili být nejlepší, došlo by k situaci, kdy by firmy jednaly pravděpodobně stejným způsobem a dostaly se do patové situace.

Nastala by bitva, ve které by neměl, kdo vyhrát. I přesto však někdy dochází k připodobňování, že se odlišnosti u firem stírají. Zbývá pak jediné kritérium, podle kterého se zákazníci řídí a tím je cena. Podle Portera jedinečná strategie a hodnoty jsou právě tou správnou cestou k dosažení unikátnosti, a to včetně metod k jejímu dosažení. Jedním z faktorů může být míra inovací. Ve druhé rovině Porter vnímá konkurenci jako využití správných analytických nástrojů (Kašík a Havlíček, 2012).

Jakubíková (2013) konkurenci chápe jako jeden z faktorů, které ovlivňují marketingovou komunikaci vybrané společnosti. Firmy se musí odlišit svými hodnotami a vynaložit větší úsilí než konkurence, pro to, aby uspokojili své cílové zákazníky. Ideálně si tak zajistí strategickou výhodu oproti nabízeným konkurenčním produktům či službám (Kotler, Jain a Maesincee, 2007).

Jedním z cílů konkurenčního počínání je dosažení zisku. Avšak dle Magrett (2012) je konkurenční jednání s cílem dosažení zisků ještě o poznání náročnější disciplína. Do tohoto procesu je zapojená celá řada aktérů a jde o utkání kdo si v rámci celého odvětví připíše právě onu hodnotu a jedinečnost. Vedle toho však firmy soupeří i o zisky, a to nejen mezi sebou, ale i vůči svým zákazníkům, dodavatelům a svojí přímou i nepřímou konkurencí.

Vedle toho vysvětluje i ziskovost vybraného odvětví. Vedle toho si díky aplikaci rámce pěti sil můžeme zodpovědět co se děje v odvětví, co je důležité ve vztahu konkurenčního jednání a čemu případně věnovat zvýšenou pozornost. Struktura odvětví je vypovídající hodnota, která nám slouží jako nástroj k poznání dynamiky konkurence v odvětví. Právě struktura odvětví znázorňuje ekonomickou sílu konkurence tak, že rozpoznáme, do jaké míry externí vlivy ovlivňují strategické příležitosti pro naši společnost (Magretta, 2012).

3.2 Kupující / zákazníci

Druhou silou jsou zákazníci a kupující, mezi kterými mohou být jak fyzické osoby, tak i osoby právnické. Firmy rozlišují ještě různé kategorie zákazníků / kupujících na koncové spotřebitele svých produktů, kupce či možné kupce a jejich uživatele (Jakubíková, 2013). Bezsporně vždy závisí na typologii odvětví vybrané firmy. Motivace ke koupi jednotlivých zákazníků se liší, protože každý z nich má jiná očekávání a touhy. Není tedy možné naprosto jasně predikovat chování zákazníků předvídat jejich reakce. Jakubíková (2013) ve své publikaci zdůrazňuje že základním stavebním kamenem jsou pro firmy jejich loajální zákazníci o které by měli pečovat. Oproti tomu Mark Earls (2008)

zastává ve své knize tvrzení, že nejvíce cenný zákazník je takový, který utratí nejvíce zdrojů. Vedle těchto zákazníků Earls (2008) zmiňuje i důležitost nejvíce loajálních zákazníků, takže se jeho pohled s Jakubíkovou do značné míry překrývá.

Sledování zákazníků a jejich následná analýza podává informace ohledně trhu i vztahu k produktům. Analyzují se sociodemografické faktory zákazníků, geografické osídlení, nákupní rozhodování, růst prodejů – jde tedy o informace, které je zapotřebí neustále aktualizovat. Za předpokladu, že váha argumentů kupujících bude vysoká, zužitkují svůj vliv k ponížení cen a tím pádem k nižší ziskovosti odvětví. Vedle tlaku na nízkou cenu mohou kupující požadovat i další stanoviska, příkladem může být tlak kupujících na firmy, aby do svých produktů více promítli své hodnoty či poskytli služby navíc.

Součástí jednoho odvětví může být více segmentačních skupin, které mohou mít jinou sílu ve vyjednávání i cenovou citlivost (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

3.3 Dodavatelé

Třetí silou v Porterově modelu jsou dodavatelé. Jakubíková (2013) mezi dodavatele řadí jednotlivce, ale i firmy a organizace, které obchodují a poskytují zdroje pro výrobu produktů či služeb. Většina firem není závislá pouze na jednom dodavateli, ale má jich hned několik. Jednotlivé dodavatele lze roztrždit do skupin, jako jsou například dodavatelé vstupní suroviny pro výrobu, jako jsou suroviny či obalové materiály apod. Výrobní firmy jsou na svých dodavateli závislé, a proto dnes výběr dodavatelského řetězce probíhá pod drobnohledem a obširným schvalovacím procesem, kde se hodnotí jejich certifikace, postavení na trhu, včasnost dodávek a další důležité faktory (Jakubíková, 2013).

Dle Magretta (2012) v případě, že vyjednávací síla dodavatelského řetězce je významná bude jejich cenotvorba orientovaná na vyšší cenu či na získání příznivějších obchodních podmínek. Stejně jako tomu bylo v případě silného postavení kupujících bude v tomto případě ziskovost odvětví nižší, a to z toho důvodu, že si zástupci z dodavatelských řetězců uříznou větší část hodnoty.

3.4 Substituty

Čtvrtou silou, která se řadí do Porterova modelu jsou substituty. Mezi substituty řadíme takové výrobky nebo služby, které svými vlastnostmi dokážou taktéž uspokojit potřebu jako produkt v daném odvětví. Co se týče ceny, tak substituty vytvářejí tzv. cenový strop, tedy

ustanovují přesnou výši cen, kterou mají již zavedení výrobci a mohou ji zachovat, ačkoliv by poklesly prodeje (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

Substituty nejsou přímými konkurenty vybraného odvětví. Z tohoto pohledu je obtížné, jakkoliv predikovat jejich výskyt a může být téměř nemožné zachytit je včas či hned jakmile se objeví na trhu. V rámci modelu pěti sil je důležité se na substituty zaměřit i z pohledu jejich ekonomické výtěžnosti, charakteristiky, co přináší vzhledem k jejich ceně či jiným vlastnostem (Magretta, 2012). Dle Kašíka a Havlíčka (2012), výskyt substitutů významně vstupuje do cenotvorby produktů.

3.5 Vstup nových konkurentů

Pátou silou jsou potenciální nově vstupující aktéři do odvětví, kteří by odvětví rozšířili a snažili by se zajistit si tržní podíl, to však nemají tak snadné, protože snad každé odvětví je chráněno bariérami vstupu. Hrozba vstupu nových aktérů má vliv na ziskovost odvětví a dle Magretta (2012) hned ve dvou pohledech. První je jejich vliv na zamrazení výše cen, neboť vyšší ceny by se nově vstupujících aktérům mohli zdát přitažlivé. Vedle toho pak stávající výrobci na trhu musí zaplatit vyšší výdaje, aby uspokojili potřeby zákazníků. Tento jen může potenciálním aktérům sebrat vítr z plachet a od vstupu je to odradí, protože by z počátku nemuseli stíhat konkurenci.

3.6 Fungování modelu pěti sil

V případě, že jednotliví aktéři v odvětví povedou urputný konkurenční boj se může stát, že se tento aspekt promítne do ziskovosti odvětví (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017). Svoji vytvářenou hodnotu ztratí a přenesou na kupující ve formě snížení cen. Popřípadě, když vynaloží vyšší náklady pro konkurenční jednání. Mimo jiné konkurenční soupeření může ovlivnit i cenovou konkurenci, inovaci nových produktů, zefektivnění zákaznického servisu nebo třeba alokaci zdrojů do reklamy a marketingové komunikace. Porter sám upozorňuje na to fakt, že boj v rámci cen je nejničivějším způsobem v rámci konkurenčního boje. A to z důvodu, který je již zmíněn na předchozích stránkách – čím více se konkurenční boj odehrává na úrovni cen, tím více dochází ke sklouzávání k tomu být tzv. „nejlepší“ nikoliv o vytváření hodnot a jedinečnosti (Magretta, 2012).

Prostě zahrnuje vše v oblasti byznysu, od vztahů se zákazníky, konkurencí, dodavateli, prodávajícími až po fungování trhu, nabídkou poptávkou a nabídkou. Dle Magretta (2012) je model zcela funkční tím, že je všestranná a zároveň základní. Mimo jiné fungování odvětví

však mohou ovlivnit i další faktory, jako je legislativa, technologický vývoj, tyto aspekty mají taktéž vliv a zasahují do všech sil. V daných odvětvích je zásadní včas rozpoznat vstup těchto faktorů, protože mohou zásadně ovlivnit ziskovost a vývoj odvětví. Například implementace nových technologií může sice dočasně zvýšit náklady, ale pozitivně se promítnou do ceny, kterou dokáží za daných okolností snížit. Stejně tak to může být na legislativní úrovni a státních zásadách.

Působení všech sil v Porterově modelu je zásadní pro celé fungování, ovlivňuje totiž cenotvorbu, s přihlédnutím na náklady i investice či konkurenční soupeření. Co však může formovat odvětví je jeho struktura, která má přímý vliv na ekonomickou hodnotu, která je distribuována napříč aktéry. To znamená, kolik půjde za zákazníky, dodavateli, výrobcům substitutů či nově vstupujících hráčům v odvětví (Kašík a Havlíček, 2012).

Podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017) lze obecně konstatovat, že modelový rámec pěti sil se využívá pro vymezení atraktivity vybraného odvětví, proto je klíčovým nástrojem pro již stávající firmy, ale i pro subjekty, které se ke vstupu teprve chystají či nad ním uvažují. Podle Margretta (2012) existuje i jiný názor, který nabízí vysvětlení, že pomocí tohoto rámce je možné nahlédnout a porozumět složitostem konkurence, a díky tom přijmout opatření, která povedou ke zvýšení výkonnosti. Co se týče ještě samotného odvětví, tak je nutné brát na zřetel, že není statické a v průběhu času se proměňuje. Stejně tak tomu platí i v ziskovosti odvětví. Postupem se argumentační převaha jednotlivých sil přelívá a mění. Je přirozené a legitimní, že ke změnám v průběhu času dochází, nejtěžší disciplínou je včasné rozpoznání přicházejících zásadních proměnných aspektů a přijít se strategickou změnou, která ovlivní všech pět sil (Magretta, 2012).

4 CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Následující kapitola se zaměřuje na cíle práce a výzkumné metody sběru dat.

4.1 Cíle práce

Cílem výzkumu bude na základě analýz a monitoringu konkurence navrhnout projekt na zdokonalení Trade marketingových aktivit vybrané kategorie koření a kořenících směsí značky Vitana. Cílovým trhem bude území České republiky, konkrétně maloobchod.

Dalším pod-cílem diplomové práce bude analýza dostupnosti TOP 30 výrobků na tradičním trhu společnosti Orkla. Pod názvem TOP 30 výrobků se skrývá 30 vybraných výrobků, které jsou vybrány na základě specifikace. Cílem nástroje TOP 30 je 100 % pokrytí trhu, tedy mít zastoupených všech 30 vybraných produktů na MO. Seznam TOP 30 výrobků je k nahlédnutí v příloze diplomové práce.

4.2 Metodika zpracování práce

Marketingový výzkum, který bude stanoven pro cíle diplomové práce bude probíhat na dvou úrovních. První z nich je metoda pozorování, pomocí které proběhne sběr dat terénu. Sběr dat bude proveden vybranými a proškolenými zaměstnanci společnosti Orkla pomocí hodnotitelských formulářů, které se pak zpracují pomocí MS Excel. Pro návaznost informací z primárního šetření budou provedeny polostrukturované rozhovory s vybranými zástupci společnosti, z oddělení Sales, Nákupu a Marketingu. Na základě sesbíraných dat bude provedena Porterova analýza pěti sil, která zanalyzuje sílu daného odvětví / kategorie.

4.3 Výzkumné otázky

S přihlédnutím na cíle práce budou stanoveny tři výzkumné otázky, které budou prostřednictvím informací ze sběru dat zodpovězeny. První otázka se zabývá tím, jaký je současný stav konkurence se vybrané kategorii koření a kořenících směsí. Na první otázku navazuje VO2, která se zabývá již značkou Vitana samostatně a jejím způsobem komunikace. Poslední výzkumná otázka rámuje pokrytí TOP 30 výrobků vybrané společnosti v maloobchodě. Výzkumné otázky budou zodpovězené pomocí metody pozorování, polostrukturovaných rozhovorů a pomocí Porterovy analýzy pěti sil.

VO1: Jaký je stav konkurence v kategorii koření a kořenících směsí?

VO2: Jaká byla četnost výskytu značek koření a kořenících směsí v době pozorování v maloobchodě?

VO3: Jaký byl stav pokrytí tradičního trhu TOP 30 produkty společnosti Orkla Foods Česko a Slovensko v době pozorování?

4.4 Metody sběru dat

V rámci diplomové práce bude využito několik druhů metod pro sběr a zpracování dat. Pro analýzu teoretických dat bude využita metoda Desk Research, která vyjde z analýzy souvisejících dokumentů a publikací na zvolené téma.

Pro zpracování diplomové práce bude zvolena metoda kvantitativního pozorování, která bude doplněna o kvalitativní polostrukturovaného dotazování. Prostřednictvím metody pozorování bude zjištěn stav, tedy co se děje a vše bude posléze doplněno o informace z dotazování.

4.4.1 Metoda pozorování

Metoda pozorování bude využita pro cíle diplomové práce, konkrétně pro pozorování místa prodeje – zda je zboží přítomné na regále a jaké společnosti jsou v rámci MO / konkrétní prodejny tradičního trhu zastoupené. Pozorování jako metoda výzkumu doplní data zvoleného výzkumného problému. Pozorování, které bude využito pro sběr dat je součástí kvantitativního výzkumu, má předem stanovenou strukturu, jak bude probíhat přímo navazuje na výzkumnou otázku. Cílem strukturovaného pozorování bude změřit a zaznamenat určitý stav či chování. Získáme tedy odpovědi na otázky, co a jak, nikoliv však na otázku proč. Dle Mičíka (2022) lze pozorování zařadit mezi nepřímé metody sběru dat, a to z toho důvodu, že výzkumník / hodnotitel nemusí být v přímém kontaktu s probandy, není tak závislý na jejich vůli a náladě ke spolupráci.

Dle Kozla (2006) musí být při strukturovaném pozorování dodržován standardizovaný postup u všech hodnotitelů, a to v pohledu na – postup, obsah a způsobu zaznamenání dat. Strukturované pozorování je zaznamenáváno do předem připravených scénářů, díky kterým je možné sběr dat standardizovat a zaznamenávat je systémově. Data z pozorování se zaznamenávají v přesný moment, kdy pozorování probíhá nemusíme se spoléhat na to, jak si hodnotitel pozorování třeba zpětně vybaví. Avšak nevýhodou pozorování může být vyšší cena a zdlouhavější sběr dat (Mičík, 2022).

Nespornou výhodou metody pozorování je nezávislost na případné neochotě probandů ke spolupráci reagovat na pokládané otázky. Vedle toho díky pozorování je možné získat celou řadu souvislostí, které do té doby nebyly jasně evidentní. Avšak na druhou stranu jde o časově náročnou metodu sběru dat s vcelku jednotvárným průběhem a s vysokými nároky na hodnotitele (Kozel, 2006).

Pozorování bývá využívání v kombinaci i s dalšími metodami sběru dat, dle Kozla (2006) nejčastěji bývá doplněno o dotazování formou rozhovorů. Výsledky z pozorování je nutné zaznamenat a využít tato primární data pro následnou analýzu, ideálně pomocí nějakého statistického softwaru. Co se týče scénáře pro pozorování, jediným opravdu daným bodem je poznámka, zda je na prodejně zboží zastoupeno či nikoliv a od jakého výrobce. V tomto případě není vhodné zaznamenávat pozorování na kameru, neboť by to obnášelo nutnost získání souhlasu, což by mohlo být problematické a dokonce nereálné.

4.4.2 Kvalitativní dotazování

Další metodou zvolenou pro naplnění cílů diplomové práce je polostrukturované individuální dotazování osobní formou. Dle Čiháka (2022) kvalitativní dotazování je jednou z nejčastějších metod, jak získat data pro výzkum. Čihák (2022) navazuje na Kozla (2006) o podstatu této metody, kdy chápe, že účel dotazování je v tázaní respondentů a jejich odpovědi jsou základem pro získání primárních dat pro výzkum.

Metoda polostrukturovaného dotazování je typická tím, že má předem definovanou osnovu a vytyčená témata, kterých se dotýká. Avšak samotný proces dotazování je vcelku flexibilní a lze jej proměňovat (Hendl, 2008). V rámci této metody výzkumník neočekává předem změny odpovědí. Výzkumník se během dotazování pokouší adaptovat, aby se přizpůsobil možnostem probandů a poskytl tak prostor a svobodu pro jeho odpovědi. Dle Hendla (2008) má tento postup hned několik pozitiv. Lze si ověřit, zda proband správně porozuměl položeným otázkám a zároveň se tak dozvíme jeho subjektivní názor a pohled na danou problematiku. Další nespornou výhodou polostrukturovaného dotazování je i fakt, že výzkumník může během rozhovoru své otázky přeformulovat a téma stočit i jiným směrem, otázky doplnit nebo třeba přeskočit úplně, v případě, že respondent otázku již sám zodpověděl. Právě díky svému charakteru mohou výzkumníci poznat motivy respondentů a pochopit je. Vedle toho je možné se zaměřit i na sledování neverbální komunikace respondentů, která může být vypovídající. Dle Kozla (2006) má strukturované dotazování svoji výhodu v tom, že část rozhovoru může tazatel vést dle připraveného scénáře a zbytek

dotazů volně doplňovat a celková možnost flexibilně reagovat. Avšak jako nevýhoda této metody může být spatřována například ve vyšších nákladech a spotřeby času či v náročnější organizaci výzkumu (Mičík, 2022).

4.4.3 Desk research

Další metodou, která bude v rámci diplomové práce využita je metoda Desk Research. Jedná se o vyhledání, sesbírání, analýzu až po samotné vyhodnocení již existujících dat. Teoretická východiska práce vycházejí z poznatků, které budou zjištěny prostřednictvím této metody. Jde především o sekundární typ dat, který je volně dostupný a využít je může každý. Právě dostupnost je nespornou výhodou tohoto způsobu výzkumu, avšak data často nemusí obsahovat všechna potřebná data, která badatel pro účel svého výzkumu potřebuje.

Jsou to právě sekundární data, která tvoří základ pro většinu analýz. Řadíme sem analýzu odborných studií, výzkumu, dokumentů, odborných článků, zákony apod (Drhová, Veselý a Nekola, 2007).

4.4.4 Porterův model pěti sil

Porterův model se využívá k analýze konkurence v odvětví, které lze charakterizovat dle několika faktorů. Pomocí tohoto modelu bude možné získat komplexní pohled na analýzu situace, proto jde o velmi vhodný nástroj pro diplomovou práci. Porterův model zhodnotí model tzv. pěti sil z pohledu: dodavatelů, nových konkurentů, kupujících, substitutů a konkurujících podniků v odvětvích (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

5 SHRNUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce se zaměřuje na vymezení pojmů a nastínění důležitých aspektů ze světa retailu. Vysvětlení, co je jeho obsahem a co za poslední roky retail ovlivnilo. Vedle retailu je v této kapitole popsána i marketingová komunikace v místě prodeje – Instore Marketing. Jedná se o podporu prodeje, která pracuje s krátkodobými podněty a jejím cílem je zaujmout spotřebitele se záměrem prodeje (Jesenský, 2020). V teoretické části jsou dále popsány rozdíly mezi nákupním a spotřebním chováním, které jsou doplněné o nastínění interních a externích vlivů, které mohou rozhodovací proces spotřebitelů ovlivňovat.

Další podkapitolou, která je vydefinována v rámci teoretické části je vymezení českého trhu FMCG s rychloobrátkovým zbožím. Trh se skládá z moderního a tradičního trhu, který je zde popsán do většího detailu s ohledem na zaměření diplomové práce.

Po kapitole s vymezením trhu FMCG navazuje vzhled do nabídky produktů v rámci trhu. Kapitola se dále rozvíjí do vysvětlení koncepce Category Managementu a jeho pravidel. Bez rozdělení zákazníků do jednotlivých segmentů by nebylo možné na spotřebitele správně zacílit a uchopit umístění produktů na prodejní ploše ani vývoj nových produktů. Následuje popis strategické analýzy okolí firmy a vymezení postavení konkurentů na trhu.

Teoretická část se uzavírá charakteristikou Porterovým modelem pěti sil, který hodnotí konkurenceschopnost daného odvětví dle všech pěti aspektů, kterými se zabývá.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 VSTUPNÍ ANALÝZA A POPIS FIRMY

Ve vstupní kapitole v praktické části bude popsána společnost Vitana, posléze společnost Orkla a její kategorie koření a kořenících směsí. V rámci této kapitoly budou popsány základní informace a charakteristiky o společnosti, přiblížení vývoje kategorie koření a kořenících směsí v českém maloobchodním prostředí.

6.1 Popis společnosti a jejího prostředí

Značka Vitana, která bude analyzována pro cíle diplomové práce, je od roku 2019 součástí skupiny norského koncernu Orkla ASA. Orkla je původně skandinávská společnost, která zastává pozici lídra na tamním trhu. Ve skandinávském portfoliu se nachází jak potravinářské značky, tak i drogistické zboží.

Rok 2019 byl pro českou odnož skupiny Orkla zlomový – došlo ke spojení několika významných českých regionálních značek a k výrazné diverzifikaci portfolia. Vedle Vitany je v portfoliu značka Hamé, Znojmia, Otma, Májka nebo třeba Masox. Značku Vitana ztělesňuje obsáhlé portfolio produktů, do základu pokrmů bez obtížné přípravy.

Během posledních několika let Orkla pracuje na vývoji inovací, na zlepšení podpory prodeje a distribuci, ale hlavně na optimalizaci sortimentu. Snaží se na trh uvádět takové výrobky, které odpovídají požadavkům spotřebitelů a také legislativě.

6.2 Historie

Historie společnosti Vitana sahá do doby Rakouska-Uherska, kdy tehdejší firma Graf, předchůdce společnosti Vitana, roku 1907 patentovala „tekuté polévkové koření“, které vyráběla továrna v Byšicích. Pomocí masivní reklamy si firma Graf vydobyla přední pozice na trhu v oblasti dnešních Čech, Moravy i Rakouska. Obrázek č. 3 odkazuje na jeden z prvních reklamních vizuálů společnosti Graf.



Obrázek 3: Reklama na tekuté koření Graf. (Zenčík, 2019)

6.3 Vznik Vitany

Začátky značky Vitana se datují do roku 1950, byl ustanoven samostatný podnik Průmysl polévkových přípravků, jehož součástí byla mimo jiné továrna v Kralupech nad Vltavou, kde se vyráběla Maggi. Po urovnání finančních záležitostí s původními švýcarskými majiteli patentů na výrobu polévkového koření Maggi byla dne 5. prosince 1950 zahájena výroba tekutého polévkového koření dle vlastní receptury pod novou značkou – Vitana.

Byšická továrna od roku 1951 také patřila pod správu Průmysl polévkových přípravků a přestala využívat název Graf, kterou nahradila právě značka Vitana. Nově vzniklá Vitana už měla svoji podobu loga tak, jak ji známe dnes, avšak bez posazení v červeném oválu.

O tom, jak název Vitana vznikl se nedochovaly žádné prameny ani záznamy a v dané situaci lze pouze fabulovat. Předpokládá se však že pravděpodobně vychází z jedné ze dvou argumentací.

- Odvozením z latinského slova vita (život) či vitalis (životnost).
- Spojitost se slovem vítat (Vitana výrobky budou vždy vítány).

Historickým milníkem značky Vitana se stal však rok 1963, kdy se prvně objevil reklamní slogan „*Vitana vaří za vás*“. Obrázek č. 4 zobrazuje ikonický reklamní vizuál značky Vitana s charakteristickým sloganem.



Obrázek 4: Reklamní vizuál Vitana. (Místo prodeje, 2019)

Následující desetiletí se také neslo na vlně inovací, a to zejména v obalové technologii a v inovaci produktů. V Byšicích byly nainstalovány nové moderní linky balicích strojů a polévkové sáčky byly vyráběny z hliníkové folie pokryté foto-potiskem. Avšak během 70. let trápily byšický výrobní závod i rozsáhlé nedodávky surovin a nepravidelné zásobování. roku.

6.3.1 Novodobá historie Vitany

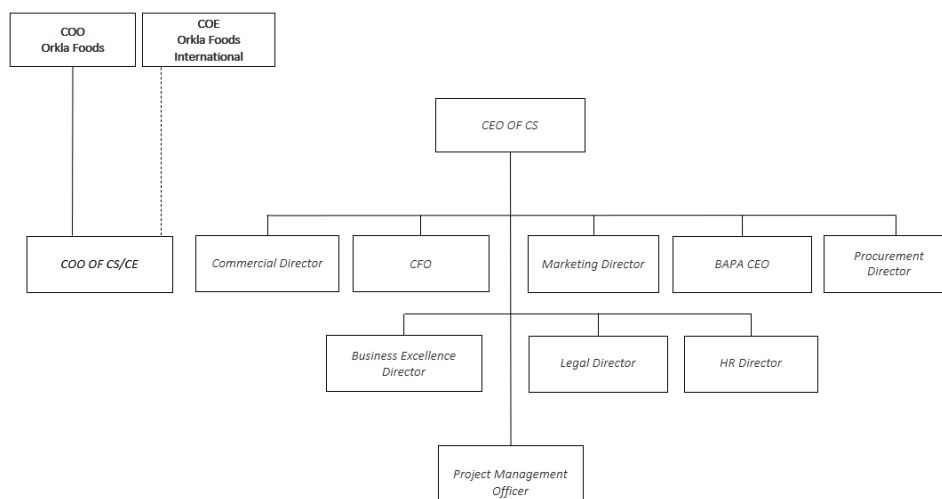
Vitana se stala akciovou společností, která se roku 1992 stala součástí norské společnosti Rieber & Søn. Během 90. let došlo k rozšíření výrobních kapacit, příkladem je závod Emerko Vansdorf, kde byla soustředěna výroba koření a arašídů. Po roce 2005 byla norským majitelem přesunuta veškerá výroba koření pro norský trh do Čech.

Portfolio Vitany se rozšiřovalo i po roce 2010, kdy došlo k představení zásadní novinky „Pyramidky“, kořenící směsi v pevných sáčcích a o rok později došlo k launchi nové značky pro profesionální gastro podniky a vývařovny značka Chef Club, která pokrývá oblast Food Servisu. V současné době čítá portfolio Vitany přes více než 400 druhů výrobků a společnost je lídrem na trhu v pro ni nejdůležitějších kategoriích, tj. koření a kořenících směsí, polévkách a bujonech (Zenčík, 2019).

6.4 Organizační struktura podniku

Pomocí jasně dané struktury podniku je možná rychlá a přehledná orientace ve formálním řízení společnosti a jejích organizačních jednotek. Na první pohled jsou zřejmé vztahy nadřízenosti a podřízenosti jednotlivých funkcí a organizačních jednotek. Ze struktury vyplývá i organizace a dělba práce pro jednotlivé organizační jednotky.

Organizační struktura společnosti Orkla Foods Česko a Slovensko je možné definovat jako liniově štábní strukturu podniku. V této struktura vedoucí manažer deleguje část své agendy a rozhodovacích pravomocí. Rozdělení pracovní agendy v rámci týmů je rozdělováno dle projektů. Znamená to, že liniové prvky, manažeři, mají rozhodovací pravomoci a koordinuje své podřízené, kteří nedisponují rozhodovacími pravomocemi (BusinessInfo.cz, 2020).



Obrázek 5: Struktura vedení společnosti. (vlastní zpracování)

6.5 Kategorie koření a kořenících směsí

Právě kategorie koření a kořenících směsí, která je předmětem zkoumání diplomové práce, je spjatá s výrobním závodem v severočeském Vansdorfu. Po skončení privatizace společností Emarko roku 1993, ve výrobním závodě ve Vansdorfu započala výroba koření pod značkou J. C. Horn. Vedle toho běžela i výroba sušených plodů a arašíd. Ve stejném období zde byla zahájena i produkce luštěnin a výroba rýže. Kvůli rozšíření výroby byl zakoupen závod Bask v Roudnici nad Labem. Tím vlastnické změny neskončil. Roku 1997 společnost Emarko přijímá nabídku od Vitany (Rieber & Søn) a kompletně přešla do jejího vlastnictví. Poté se výrobní závod ve Vansdorfu orientoval výhradně na výrobu jednodruhového koření a kořenících směsí. Výroba luštěnin a rýže je zcela přesunuta do Roudnice, výroba arašídů zase do Ruska a prodej suchých plodů byl zrušen úplně (Zenčík, 2019).

6.5.1 Kategorie koření a kořenících směsí

Kategorie koření a kořenících směsí je poměrně rozsáhlou kategorií, která má ročně obrát cca 2 mld. Kč, avšak oproti roku 2021 se jedná o pokles prodejů o 5,3 % (Gregor, 2022). Kategorii lze rozdělit na koření jednodruhové a na kořenících směsí, které se liší svým složením a chutí. Avšak pro interní označení je v této kategorii ještě vymezená kategorie „bylinky“ (Vitana.cz, 2022).

Dle Nielsen dat, která zveřejnil Zboží a prodej, nejvyšší tržby přinesl prodej mix bylinek, které přesáhly 27 % z celkových prodejů. Druhý v pořadí následoval jednodruhový pepř mletý se 14,9 % a poté paprika sladká s 8,2 % z celkových tržeb v rámci kategorie koření. Co se týče samotného balení a obalu, tak čeští spotřebitelé jasně preferují koření v sáčcích, které tvoří 93,3 % z tržeb. Poté následují mlýnky s kořením, které činí celkem 4 % z obrátu kategorie (Gregor, 2022).

Co se týče velikosti kategorie a počtu kupujících, tak se jedná o velmi stabilní kategorii. Dle dat ze Zboží a prodej, tak frekvence nákupu koření domácností se odehrává cca jednou za tři týdny. Na českém trhu domácnosti nejvíce kupují jednodruhová koření, a to v průměru jednou za pět týdnů. Z hlediska prodejů jsou na druhém místě kořenících směsí, které domácnosti nakupují přibližně jednou za dva měsíce. V posledních několika měsících kategorie bojuje s nárůstem cen, která je z části ovlivněna nárůstem řepkového oleje, který se pro výrobu koření využívá. Obchodníci proto vyvíjejí tlak na slevy a promo akce, kdy nutí výrobce prodávat za nevýhodných podmínek. Dalším trendem v rámci kategorie je

vývoj nových koření z kuchyní z celého světa, jako je indická, japonská nebo třeba thajská kuchyně (Gregor, 2022).

6.5.2 Cílová skupina značky

Dle segmentace dospělé populace, kterou rozlišuje výzkumná společnost, která zároveň vychází ze studie TNS Aisa Lifestyle (2012), lze spotřebitele značky Vitana zařadit do kategorie tzv. družní. Studie celkem rozlišuje šest různých zákaznických segmentů, pro které se vyznačují charakteristickým spotřebitelským chováním. Družných spotřebitelů je dle studie v populaci přibližně 26 % a je pro ni charakteristické vyhledávání společnosti, vyhledávání blízkosti osob kolem sebe a mají týmového ducha (MediaGuru.cz, 2012). Dalšími jejich charakterovými rysy je starostlivost, srdečnost a soudržnost. Aktivně udržují přátelství i dobré vztahy v práci a sousedství. Nejraději tráví čas pohromadě se svojí rodinou. Co se týče stupně dosaženého vzdělání, nejčastěji zástupci této spotřebitelské skupiny mají střední vzdělání bez maturity a mívají průměrné příjmy, kdy se snaží moc zbytečně neutrácet. Dle shrnutí výzkumné zprávy se družní obávají pod tíhou ekonomické situace poklesu své životní úrovně. Pohled a využívání médií vnímá tato skupina jen na pozadí fungování společnosti kolem nich. Věkově je tato skupina rovnoměrně rozložena, jen je zde menší podíl generace Y a Z (Kantar, 2021).

Kromě skupiny družných spadá do cílové kategorie i skupina tzv. starostlivých. Pro starostlivé je důležité uchránit harmonii a rodinného ducha. Samozřejmě pak dobře vychovat své potomky a mít partnera, který je spolehlivý. Co se týče přístupem zacházení s penězi, tak jsou to šetřivé typy. Okolní svět, který vnímají skrz média berou jako svůj vlastní náhled na svět. Dle z posledního výzkumu z roku 2020 je dle Kantaru (2021) dohromady 59 % Čechů, kteří reprezentují právě tyto dvě skupiny. Značka Vitana si svoji cílovou skupinu definovala jako ženy, od věku 25–55 let. Žijí s rodinou ve vlastní domácnosti, pravidelně několikrát do týdne vaří a při vaření používají koření a kořenící směsi. Obě skupiny, družní i starostliví, upřednostňují sledování televize, avšak s postupem času se mění i jejich vnímání a stylu využívání internetu (MediaGuru, 2012).

6.6 Komunikace značky Vitana

Strategická komunikace značky Vitana je rozložena na několika platformách, které tvoří celkový rámec jejího komunikačního mixu. Největší důraz značka klade na komunikaci v místě prodeje, a to napříč trhem. Instore komunikace je rozložena do několika kampaní

v rámci celého kalendářního roku a na kategorii koření se explicitně zaměřuje minimálně dvakrát ročně. Komunikace značky Vitana probíhá na dvou úrovních, a to ATL a BTL. Pro kategorii koření je důležitá nadlinková televizní kampaň, která je známá pod názvem „Gorilování s Vitanou“, kdy je vysílána každý rok na přelomu jara a léta, v době, kdy začíná čas grilování. Kromě televizní reklamy využívá Vitana i časopisy a noviny pro PR články. Tyto aktivity mají za cíl budovat a udržovat povědomí o značce a její dosah. Cílem televizní reklamy je posílení vnímání značky Vitana jako odborníka na koření a důraz na prémiovost značky. PR komunikaci značka do února 2023 vykonávala in house, avšak od března 2023 jsou tyto činnosti delegovány na externí PR agenturu, která je zodpovědná za externí komunikaci s médii i za krizovou komunikaci.

Pro širší spektrum činností, alespoň co se marketingové komunikace týče, využívá značka Vitana podlinkové aktivity. Právě BTL je nosnou částí komunikační strategie zejména v místě prodeje, prostřednictvím komunikace v místě prodeje, druhotných umístění a nejrůznějších forem podpory prodeje. Bezesporu do této kategorie spadá i online komunikace, kterou značka Vitana však využívá spíše. Disponuje sice účty na sociálních sítích Facebook (Vitana Facebook, 2023) a Instagram (Vitana Instagram, 2023), avšak nenásleduje žádný mediální plán a nevyužívá svůj potenciál naplno.

Kromě toho je značka Vitana partnerem televizních pořadů jako je například Herbář v České televizi. Jedná se o pořad o zdravějším stravování a lifestylu obecně. V roce 2021 Vitana ve spolupráci s Kateřinou Winterovou uvedla na trh pět nových koření právě ve spojitosti s Herbářem. Předmětem spolupráce s Herbářem je Product Placement výrobků Vitana, zejména koření a zvyšování povědomí o značce.

Komunikace v místě prodeje

Značka Vitana během jednoho kalendářního roku kopíruje a implementuje aktivace z tzv. akčního plánu. Kategorie koření má silnou aktivaci v období duben až srpen, tedy období typické pro letní grilování. Poté následuje předvánoční období, kdy se značka zaměřuje na vánoční pečení. V předvánočním čase se obaly vybraných druhů koření mění na vánoční motiv. Doba grilování i Vánoce jsou obdobím, kdy se značka Vitana silně zaměřuje na komunikaci v místě prodeje. Pravidelně napříč trhem organizuje Taylor Made Activity (TMA), spotřebitelské soutěže na vybraných zákaznících a zejména v počtu druhotných umístění na prodejní ploše v maloobchodních sítích. Vizualizaci v místě prodeje přibližuje příloha č. 4.

Online komunikace

Online komunikace značky Vitana v kategorii koření a kořenících směsí je komunikována několika posty během kalendářního roku, a to organickou formou na sociálních sítích Facebook a Instagram, kde má značka několika tisícovou základnu sledujících. Nejedná se o žádný ucelený koncept ani media plán, který by kategorie následovala.

Informačním kanálem, o který se kategorie koření opírá jsou webové stránky značky Vitana a poté webové stránky Vše o koření (Vseokoření.cz, 2023). Stránky přehledně komunikují zajímavá témata, která by byla možná transformovat i do prostředí sociálních sítí.

V současné době není potenciál sociálních sítí ani webového rozhraní systematicky využíván.

Podpora prodeje

Kromě TV pořadu společně Vitana společně s Kateřinou Winterovou spolupracovala na kuchařce o koření. Kuchařka poutavě informuje o sklizni a pěstování koření. V této návaznosti značky Vitana rozšířila portfolio koření o světovou řadu, kterou navrhla sama Kateřina Winterová. Vedle Product Placementu se značky pravidelně zapojuje do soutěže „nejdůvěryhodnější značka“ kde se pravidelně umísťuje na předních příčkách. Značka poté může v rámci své komunikace využívat tento titul a komunikovat jej směrem ke spotřebitelům.

ATL – Televizní reklama

Značka Vitana komunikuje kategorii koření prostřednictvím televizní reklamy pouze jedenkrát během roku, a to vždy během grilovací sezóny. Již několik let po sobě navazuje na kampaň „Pojďme gorilovat“. Dle výzkumu, který pro značku Vitana zpracovával Kantar, tak právě tuto kampaň hodnotí spotřebitelé jako odlišnou, snadno zapamatovatelnou a veselou (Kantar, 2022). Silná televizní kampaň většinou trvá od dubna do června, stejně jako další aktivity na podporu grilování.

7 ANALÝZA VYBRANÝCH KONKURENTŮ

V následující kapitole bude popsána přímá konkurence značky Vitana v kategorii koření a kořenících směsí v maloobchodě na území České republiky. Přiblíženy budou dva hlavní konkurenti, kteří byli identifikováni dle jejich výskytu zastoupení na trhu. Právě tyto značky jsou vedle Vitana koření nejčastější volbou českých spotřebitelů a ovlivňují i chování zákazníků a určují cenovou hladinu.

7.1 Prymat Group – Pěkný Unimex (Avokádo, Nadir)

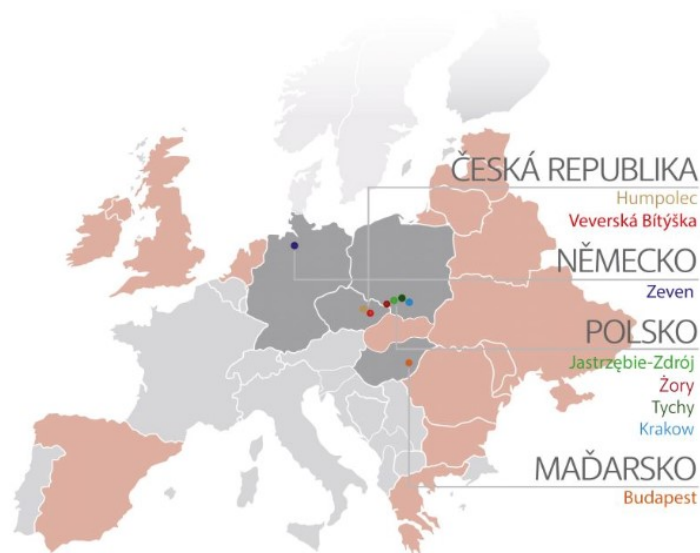
Prymat Group je jedním z vedoucích výrobců koření a kořenících směsí a je i významným zpracovatelem zeleniny a ovoce v regionu střední a východní Evropy. Nabízí sortiment pro maloobchod, ať už pro moderní či tradiční trh, tak i pro institucionální vaření a segment HoReCa (PrymatGroup.pl/cz, 2023).

Historie společnosti Prymat Group se začala psát již roku 1983, nicméně mezníkem byl rok 1995, kdy začala výroba a prodej dehydrovaného ochucovadla pod značkou Kuchárek. Ještě tentýž rok společnost zaregistrovala značku Prymat jako výrobce koření, která nabízela jak jednodruhy, tak i kořenící směsi. Koncem 90. let došlo k raketovému vzestupu společnosti a investovala do výrobních technologií a automatizace. Pro efektivní řízení výroby došlo také inovacím na poli softwaru a implementaci nejrůznějších certifikátů. Společnosti si postupně vybuodovala pozici lídra na polském trhu v kategoriích koření a kořenících směsích, kde si dopomohli masivní marketingovou komunikací, pro podporu zavedení značky (PrymatGroup.pl/cz, 2022). V roce 2007 došlo k akvizici, kdy původem česká společnost Pěkný – Unimex a maďarská společnost Lacikonyha Magyarorszák Kft. dopomohly ke vzniku skupiny Prymat Group. Skupina nabízí své výrobky napříč evropským trhem, zejména ve východní Evropě a pobaltských zemích. Firma exportuje část svých výrobků i do zámoří, USA nebo Japonska či Austrálie. Díky akvizici z roku 2007 se společnost orientuje na strategickou expanzi na nové trhy, neboť disponují kapacitami pro velkovýrobu. Jen v České republice se nachází dva výrobní závody a oba sídlí podél dálnice D1. Od roku 2019 působí skupina i na německém trhu (PrymatGroup.pl/cz, 2022).

Společnost v současné době provozuje celkem osm výrobních závodů, které se rozprostírají na 9600 m² výrobní plochy. Oddělení kvality a výzkumu se snaží zapracovávat požadavky a přání spotřebitelů, ve shodě s platnými certifikacemi a normami. Při procesu vývoje nových produktů jsou novinky laboratorně testovány a podrobeny drobnohledu odborníků.

Prioritou skupiny Prymat Group jsou investice do výrobních závodů, technologií, tak aby dokázali reagovat na očekávání zákazníků a koncových spotřebitelů. Splňují nejvyšší standardy z pohledu kvality, což potvrzují nejrůznějšími potravinářskými certifikacemi. Vedle toho si vyvíjí a zpracovávají vlastní receptury výrobků tak, aby byly v souladu s chuťovým profilem zákazníků. Zdůrazňují potřebu pečlivého výběru vstupních surovin a spolupráci s ověřenými dodavateli.

Skupina Prymat Group hledá zefektivnění procesů napříč celou společností, například pracují na optimalizaci vytížení vozového parku nebo zdokonalují vnitřní procesy firmy. Obrázek č. 6 znázorňuje mapu trhů, kde Prymat Group působí. Vedle toho jsou na mapě znázorněny i lokace jednotlivých výrobních závodů.



Obrázek 6: Mapa výrobních závodů Prymat Group. (prymatgroup.pl, 2023)

7.1.1 Prymat Group na českém trhu

Česká odnož Pěkný-Unimex byla založena roku 1992 ve Veverské Bítýšce nedaleko Brna. Jako první produkty z kategorie koření, které společnost uvedla na trh byla značka Nadir, a to v roce 1994. Poté, o pár let později, společnost uvedla značku Avokádo, do které taktéž zařadili taktéž koření a kořenící směsi a zanedlouho po uvedení se Avokádo stalo vlajkovou lodí společnosti.

Své produkty na trhu prodává pod značkami Avokádo, Nadir či Kuchárek nebo koření it's NATURAL. Hlavní sídlo má společnost v Praze na Vinohradech, kde pracují nižší desítky zaměstnanců. Poté mají na území České republiky dva výrobní závody, první, jak už bylo zmíněno ve Veverské Bítýšce, druhý v Humpolci. Plný provoz ve výrobním závodě

v Humpolci byl spuštěn roku 2001. O šest let později, v roce 2007, došlo k akvizici s polskou společností Prymat.

Společnost nabízí kromě koření i nejrůznější druhy marinád, sterilované zeleniny, dochucovadel pro maloobchodní retailové sítě, ale i profesionálním gastro provozům a pro průmyslový potravinářský trh.

Jedním z hlavních cílů, které si i česká odnož vytyčila je výroba kvalitních a bezpečných potravin, které jsou pro spotřebitele svojí formou atraktivní. V sortimentu již několik let nabízí koření bez přidaného glutamátu, umělých barviv a konzervantů. Nabízejí i koření v bio kvalitě pro náročné spotřebitele. Během několika posledních pár let pracují na marketingové komunikace, zejména BLT formou. Komunikují trade market aktivity, edukativní témata ze světa vaření a trendů tak, aby spotřebitelé vnímali vaření jako příjemně strávené chvíle (Avokado.cz, 2022). Strategické řízení společnosti se plně kryje se zbytkem skupiny Prymat Group, avšak obaly jsou zcela lokalizovány.

7.2 Johann Kotányi, spol. s r.o. (Kotányi, Orient)

Společnost Johann Kotányi, spol. s r.o. obchoduje již více než jedno století, přesně to je 142 let. Jedná se o rakouskou rodinnou firmu, jejíž začátky se pojí s Johannem Kotányini, jejím zakladatelem, který v Szegedu začal budovat společnost na zpracování paprikového koření roku 1881. Právě unikátní koření paprika a jeho kvalita dopomohla společnosti stát se výhradním dodavatelem na císařský dvůr Frace Josefa II. Recept je přísně střežený, a i dnes se jeho postup dodržuje společně a se správným výběrem odrůd paprik. O pár let později se společnost přestěhovala do Vídně, nejvýznamnějšího města v regionu střední Evropy a sídla moci celého Rakouska-Uherska. Zakladatel Johann Kotányi zbudoval ve Vídni mlýn na opracování papriky, který byl vystavěný na území Rakouska jako první. Právě z této továrny poté začal exportovat papriku na území Čech, Slovenska a samozřejmě i do Maďarska. Postupem času se produkce diverzifikovala a rozšířila a společnost Kotányi se stala předním výrobcem ve svém odvětví.

V současné době je provoz plně automatizován a běží na nejmodernějších výrobních technologiích. Sídlo společnosti se dnes nachází ve Wolkersdorfu, v malém městečku vzdáleném přibližně 34 km z Vídně. Testují se zde vzorky vstupních surovin, řídí inovace a rozvíjí se strategie celé společnosti. V areálu závodu se nachází také laboratoře, kde se vyvíjí nové produktové směsi koření (Kotanyi.com/cz, 2023).

I v evropském měřítku je Johann Kotányi, spol. s r.o. významným výrobcem a dodavatelem koření a kořenících směsí. Dle informací uvedených na oficiálních webových stránkách úspěch společnosti leží na vyladěné chuti a ověřených receptur, spolu s vlastním vývojem a kontrolou vstupních surovin. Společnost neobchoduje pouze na území Evropy, ale exportuje své výrobky do celého světa. Kotányi obchoduje ve více na 100 světových trzích, kde se stále opírá o kvalitu a svoji firemní filozofii (Cahlík, 2011). Na mapu trhů mezinárodního působení společnosti Kotányi poukazuje obrázek č. 7.



Obrázek 7: Mapa mezinárodního působení společnosti Kotányi (kotanyi.com, 2023)

7.2.1 Kotányi na českém trhu

Na území Čech je společnost Kotányi zastoupena od roku 1993 formou tzv. dceřiné společnosti pod názvem Johann Kotányi s.r.o. V České republice spotřebitelům nabízí koření a kořenící směsi, v nejrůznějších typech balení. Vedle domácností se zaměřuje i na nabídku profesionálních gastronomických provozů, kde nabízí větší specializovaná balení. V dnešní době je společnost Kotányi v České republice rozdělená na českou a moravskou část, kde má své obchodní zastoupení prostřednictvím obchodních zástupců. Každý obchodní zástupce má region, o který se stará a aktivně vyhledává obchodní příležitosti a hýčká si již stávající. Obchodní zástupci jsou zodpovědní jak za retailový prodej, tak i za oblast veřejného stravování a HoReCa. Vedle toho spolupracují s vybranými velkoobchody či maloobchodními sítěmi.

Centrální sídlo společnosti je v Praze, kde je se nachází nižší desítky zaměstnanců, jako je jednatel, vedoucí obchodu, provozní oddělení a marketing. Právě centrála je tím orgánem, který komunikuje s mateřskou centrálou v Rakousku (Cahlík, 2011). V České republice má tedy společnost pouze malý manažerský a obchodní tým. Nenachází se zde žádný výrobní závod ani oddělení inovací. Nabídka je zde unifikovaná jako v jiných evropských zemích. Co se týče sortimentu, tak je v jednotlivých zemích také shodný – koření, kořenících směsí,

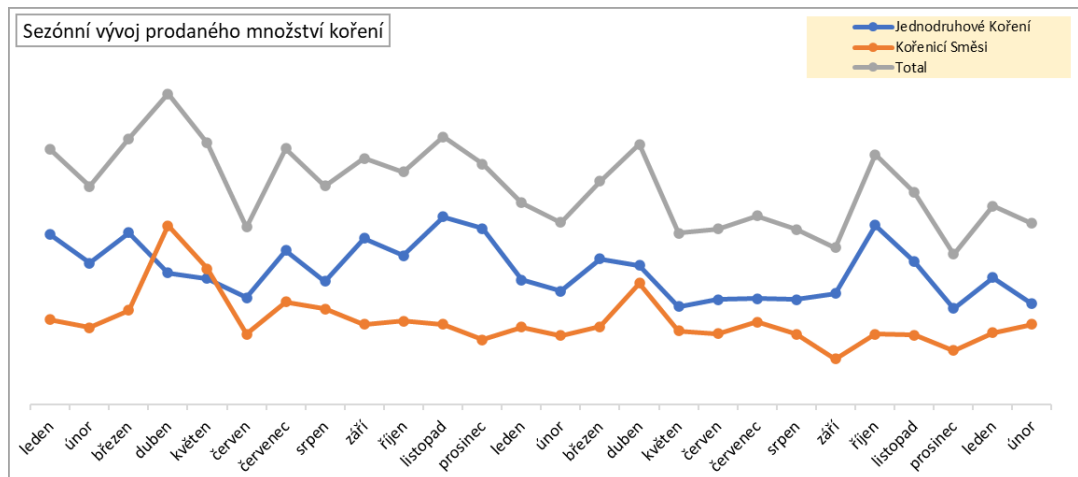
včetně vizuálu obalů. Stejně tak je tomu i u receptur, které se nepřizpůsobují jednotlivých národních preferencích a jsou tedy všude stejné. Při procesu uvedení nových produktů na trh si společnost stanoví zkušební trh, kde novinku zalistuje, zavede a dle úspěšnosti poté rozroluje prodej i do ostatních zemí.

V České republice spotřebitelé vnímají značku koření Kotányi za odborníka v této kategorii, a to zejména díky široké nabídce i speciálních produktů, jmenovitě se jedná o šafrán, šalvěj nebo medvědí česnek. Avšak je nutné si uvědomit, že společnost je orientuje výhradně na produktu koření a kořenících směsí a je zcela přirozené, že je lídrem a odborníkem v daném odvětví. Možná i svému názvu, který je nezapadá do českého jazyka se může zdát spotřebitelům neobvyklý, možná až exotický (Tlustá, 2018).

Vedle koření pod značkou Kotányi společnost nabízí i nižší řadu pod názvem Orient, která se prodává levněji, avšak její listing v retailu není tolik rozšířený jako jejich core řada.

8 POROVNÁNÍ KONKURENTŮ DLE VYBRANÝCH KRITÉRIÍ

Koření jako kategorie je velmi ovlivněno sezónností, tedy navýšením spotřeby koření. Jsou jím doba adventu, kolem Vánoc, kdy domácnosti pečou vánoční cukroví. Druhá silná sezónní vlna nastává s oteplením a začátkem grilovací sezóny, která začíná každoročně počátkem dubna. Grilovací sezóna se překrývá s Velikonocemi, které jsou také typické pro rodinné pečení a vaření, kdy dochází k sekundárnímu vrcholu v rámci spotřeby koření. Obrázek č. 10 graficky znázorňuje spotřebu koření a kořenících směsí na českém trhu od ledna 2020 až do srpna 2022 a je možné tak sledovat opakující se trendy. Brand manažer kategorie koření a kořenících směsí značky Vitana potvrdil sezónnost v prodeji koření. Avšak typy koření, které spotřebitelé nakupují se liší dle období. Jak vyličil Brand Manager: *„Určitě, Vánoce jsou takový náš evergreen. Využíváme i různé recepty, které máme nafocené, jsou to takové hero produkty, které každý zná, už jenom tím obdobím je to samozřejmě třeba skořice, badyán, nejrůznější citrusové a pomerančové kůry a tak dále.“* Kromě období Vánoc je v kategorii koření významná grilovací sezóna, která začíná od začátku dubna do konce srpna. Právě na začátek tohoto období se plánuje uvedení nových produktů na trh, aby si společnosti udržely konkurenční výhodu a upoutaly v ideálním případě koncového spotřebitele. A vedle toho i navýšili obrat zákazníkům v maloobchodních sítích. Dle Brand Managera koření Vitana: *„To je takzvaná grilovací sezóna, pro kterou vždycky připravujeme novinky. A právě v tomto období máme nejvíce našponovanou komunikaci, ať už televizní, teď zrovna třeba připravujeme egon k televizní reklamě, ve které budou vystupovat naše nové produkty.“* Pro rok 2023 značka Vitana uvedla 7 nových položek z kategorie koření, ale i tekutých omáček. *„To znamená v letošním případě SMOKY, což je taková řada steakových omáček a koření, které jsou připravené na bázi chuťového profilu se zauzeným aromatem, kdy nepotřebujete pro grilování klasický gril, ale můžete využít i elektrický gril, který máte třeba doma na balkoně“* dodal Brand manažer koření Vitana. Cílem je prodloužení grilovací sezóny, která nemusí skončit koncem léta.



Obrázek 8: Graf sezónní prodej koření. (Orkla 2023, vlastní zpracování)

Obrázek č. 8 znázorňuje sezónnost prodejů v kategorii koření. Jsou zde znázorněny jak kořenící mixy, tak i jednodruhy. Začátkem jara začíná grilovací sezóna, kdy je výrazný nárůst prodejů u kořenících směsí, které jsou ideální právě pro grilovací sezónu a používají se tedy častěji než jednodruhové koření. Oproti tomu pro nárůst prodejů jednodruhového je typické předvánoční období, kdy se obecně více peče, a tedy i koření se více spotřebovává, třeba pro pečení vánočního cukroví. Sezónnost prodejů potvrzuje u Zboží a prodej, dle kterého má kategorie koření dvě hlavní sezóny: „Jedna je v létě při grilování a druhá v zimě při pečení. Ta je pro český národ významnější“ (Gregor, 2022).

Následující podkapitoly zhodnotí postavení konkurence na trhu ze dvou různých pohledů. Prvním je srovnání dle tržního podílu napříč českým trhem. Druhým kritériem byla zvolena spotřebitelská cena koření.

8.1 Srovnání konkurentů dle tržního podílu

Hodnotícím kritériem pro analýzu konkurence v kategorii koření a kořenících směsí byl mimo jiné zvolen i tržní podíl v maloobchodě.

Obrázek č. 9 znázorňuje koláčový graf, který byl pro cíle diplomové práce vytvořen pro období duben 2021 až březen 2022. Výpočet tržního podílu společnosti Orkla byl vypočítán pomocí veřejně dostupných dat z odborného časopisu Zboží a prodej a z interních dat společnosti Orkla o počtu prodaných kusů koření. Pomocí těchto údajů bylo možné rámcově vypočítat orientační tržní podíl značky Vitana v kategorii koření a kořenících směsí. Z výsledku, který je znázorněn v koláčovém grafu na obrázku č. 9 je zřejmé, že Orkla zaujímá největší tržní postavení na trhu. Podle výpočtu se jedná o 47 % tržní podíl v českém maloobchodě. Vedle toho, na trhu působí další dva významní hráči a pak celá řada malých

aktérů, kteří dohromady vyplňují zbývajících 53 % trhu. Logicky z toho vyplývá, že když se tento podíl rozdělí mezi zbylé společnosti, tak žádná z nich nemůže získat stejný nebo dokonce větší tržní podíl než společnost Orkla se svojí značkou koření Vitana. Pod celkovým tržním podílem jsou schované značky Kotányi, Avokádo a PvL. Poté se na trhu vyskytují další drobní výrobci, kteří mají zanedbatelné pokrytí trhu oproti třem hlavním značkám.

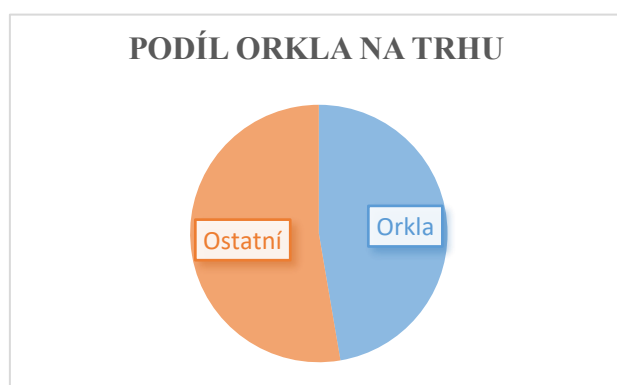
Kromě tohoto postupu je přesné rozdělení tržního podílu možné zjistit pomocí Nielsen dat, které společnost Orkla pravidelně nakupuje, avšak po diskusi s právním oddělením a dohodou se samotnou společností Nielsen, která je koncovým vlastníkem dat, není možné data zveřejňovat třetím stranám. Obrázek č. 9 graficky znázorňuje podíl společnosti Orkla v kategorii koření a kořenících směsí.

Tabulka 1: Výpočet podílu na trhu. (vlastní zpracování)

Výpočet podílu na trhu – v objemu (kusy)

	mil. ks balení	období
Celý trh	149	04/2021-03/2022
Orkla	70,5	2021
Ostatní	78,5	
Orkla podíl	47 %	

Zdroj: Zboží a prodej 07/2022 a interní data společnosti Orkla.



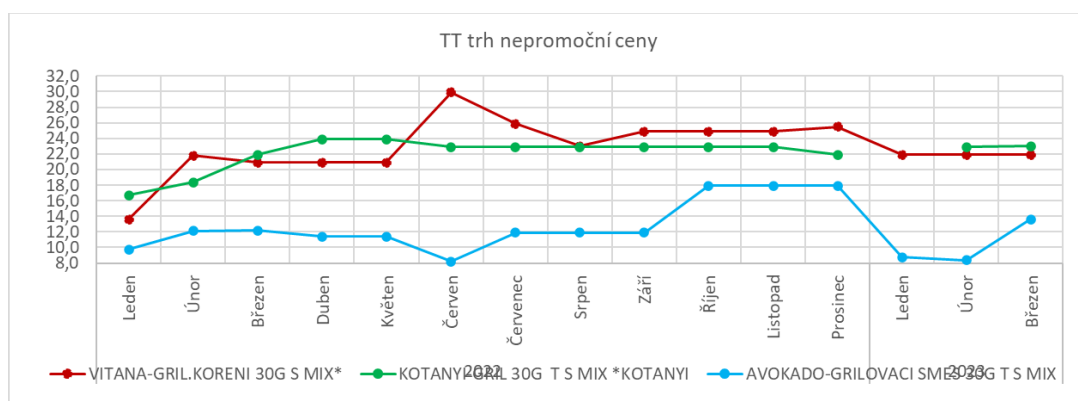
Obrázek 9: Podíl společnosti Orkla v kategorii koření a kořenících směsí. (vlastní zpracování)

8.2 Srovnání konkurence dle cen výrobků

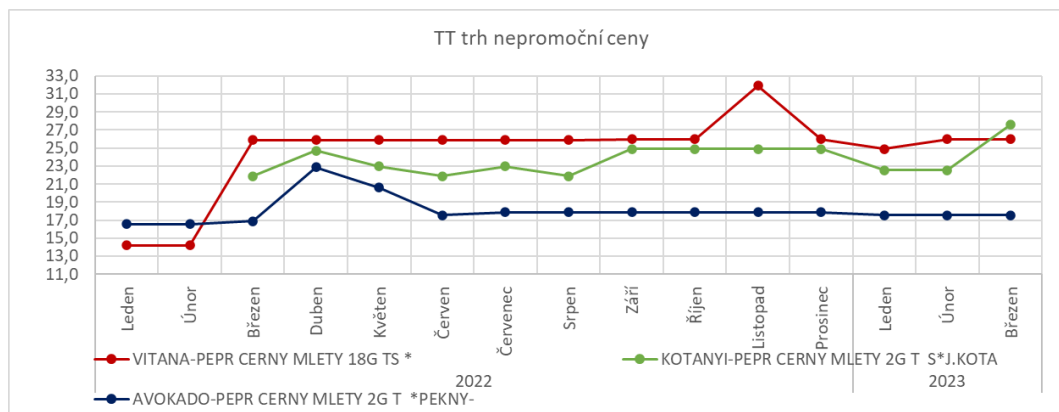
Dalším kritériem, dle kterého byly konkurenční značky koření porovnávány byla spotřebitelská cena. Data jsou pravidelně systematicky sbírána obchodními zástupci přímo z trhu a zasílaná oddělení Business Insights k analýze a k zpracování interních reportů. Data se shromažďují z celého trhu, a to jak z moderního, tak i tradičního. Sledují se data v rámci několika produktových kategorií. Avšak analýza vyhodnocení konkurence v kategorii koření a kořenících směsí se zaměřuje na zákazníky TT z pohledu jednodruhového koření i mixů.

Obchodní zástupci zaznamenávají ceny od značky Vitana, Kotányi a Avokádo. Ceny jsou sbírány na zákaznících Makro, Hruška, COOP Centrum, JIP, ROSA a poté se člení trh na tzv. ostatní. Spotřebitelské ceny si nastavují samotní zákazníci TT, kdy produkty nakoupí od výrobce za předem domluvenou cenu, ke které však přidají vlastní prodejní marži.

Tabulka 2 uvádí nepromoční ceny za celý rok 2022 na TT. V kategorii kořeních mixů se sleduje grilovací koření a v jednodruhových koření se sbírají ceny za pepř. Tyto položky jsou zvoleny naprosto cíleně, protože se jedná o nejprodejnější položky, co se týče objemu v obou kategoriích. Obrázek č. 10 zobrazuje vývoj cen a cenové posazení jednotlivých značek napříč rokem 2022 a končí v březnu 2023. Z grafu je jednoznačně zřejmé, že v lednu 2022 bylo nejdražší značkou koření výrobce Kotányi, kdy se poté začátkem roku nejvyšší ceny střídala na straně Vitany a Kotányi. Nejnižší položenou cenu zaujímá značka Avokádo. Nejaktuálnější data z jara 2023 demonstrují, že značka Kotányi pravděpodobně změnila cenovou strategii a opět se vrátila na pozici nejdražší značky.



Obrázek 10: Zobrazení vývoje cen kořeních směsí na TT ve vybraném období. (vlastní zpracování)



Obrázek 11: Zobrazení vývoje cen v jednodruhovém koření na TT ve vybraném období. (Orkla 2022, vlastní zpracování)

Jiná situace z pohledu cen se odehrává v kategorii jednodruhového koření, konkrétně pepř. V této kategorii bylo nejdražší značkou koření Avokádo, které následně zaujalo nejnižší cenovou pozici v rámci TT. Naopak nejvyšší spotřebitelskou cenou za pepř disponuje za pepř značka Vitana, kterou její pozici pravděpodobně nahradí značka Kotányi, alespoň to vyplývá z dat z března 2023.

Stálost cen je v dnešní době turbulentní oblastí, která se může měnit i několikrát během kalendářního roku. Cenová strategie je komplexním tématem, do kterého vstupuje celá řada faktorů.

8.3 Vyhodnocení analýzy konkurence

Pomocí analýzy konkurence byly vydefinovány tři hlavní značky koření a kořenících směsí v maloobchodě – Vitana, Kotányi, Avokádo. Jejich portfolio se do značné míry překrývá s drobnými odlišnostmi. Zároveň všechny výše zmíněné značky působí v regionu centrální Evropy a Prymat Group, zejména pak Kotányi po celém světě. Co se týče historie, tak všechny tři značky jsou velmi silně historicky spjaté s regionem střední Evropy, kde jejich výroba začala. Nejdelší historii má rakouská značka Kotányi, která je na trhu více než 142 let. Následuje značka Vitana, která vznikla v 50. letech spojením několika dalších společností a družstev. Oproti tomu značka Avokádo je ze všech tří nejmladší a vznikla až po Sametové revoluci v 90. letech minulého století. I tento odlišný vývoj bezesporu mohl historicky ovlivnit rozvoj těchto značek a jejich společností. Kotányi povětšinu své historie působila v zemi s volným tržním prostředním a demokratickými principy. Kdežto společnost Vitana vznikla velmi umělou cestou v tvrdých 50. letech, kdy ještě nebylo Československo plně zotavené po druhé světové válce a mnoho surovin nebylo na trhu k dostání. Samotná

výroba koření byla nejprve pod značkou J. C. Horn a až posléze se rebrandovalo koření pod značku Vitana. Značka Avokádo vznikala už v demokratických podmínkách 90. let, kdy ovšem často chyběl kvalifikovaný personál a zkušenosti s volným a demokratickým obchodem, kdy se to většina lokálních podnikatelů učila za pochodu. V dnešní době jsou však všechny tři značky součástí mezinárodních korporátních společností.

Kotányi, Avokádo i Vitana pokrývají retailovou část trhu a současně se zaměřují i na oblast určenou profesionálům v oboru z HoReCa segmentu. Současně, každá ze zastoupených značek v retailovém prostředí disponuje dvěma značkami koření. Jedna je vždy prémiovější, která je doplněna o cenově níže posazenou značku. Touto taktikou pokrývají širší portfolio i pro cenově citlivější zákazníky. Spotřeba koření je vázaná dle sezóny, která má své tři hlavní časové úseky jako je duben, start grilovací sezóny a velikonoční vaření, poté předvánoční čas, který je spjatý s přípravou vánočních pokrmů a sladkého pečeni.

Hlavní rozdíly v analýzy konkurence byly definovány při zkoumání tržního podílu na trhu. Tržní podíl byl zkoumán na kategorii kořenících směsí a jednodruhového koření zvlášť. V obou kategoriích měla největší tržní podíl značka Vitana, kdy zastávala pozici tržního vůdce.

Značka Vitana má v kategorii koření a kořenících směsí nejlepší tržní podíl v obou kategoriích. Můžeme se domnívat, že její postavení může být dáno historicky, každoročně se soustředí na sezónní prodej koření prostřednictvím ATL i BTL kampaní, jako například „Gorilování s Vitanou“ dále vánoční a velikonoční kampaň. Pro udržení stávajících pozic s přihlédnutím na turbulentní dobu plnou nepředvídatelných změn je nutné, aby značka Vitana pokračovala v marketingové a mediální komunikaci.

Druhým kritériem, prostřednictvím kterého bylo na vybrané značky pohlíženo byla spotřebitelská cena za kilogram, kde je vidět rozdíl mezi značkovým kořením a PvL obchodních řetězců. Zde je prostor pro přípravu strategie, která pomůže podpořit stávající pozice značkových výrobců koření, aniž by obchodní řetězce daly přednost levnějšímu neznačkovému sortimentu.

9 APLIKACE PORTEROVA MODELU PĚTI SIL

Porterova analýza pěti sil byla aplikována pro analýzu daného odvětví a k rozboru konkurenčního prostředí. Za předpokladu, že analýza napoví, že odvětví je přesycené, konkurence silná, pak se společnosti Orkla, značce Vitana, nevyplatí investovat do zdokonalování komunikačního mixu značky Vitana v kategorii koření a kořenících směsí v maloobchodě, které je pro ni klíčovým segmentem.

9.1 Stávající konkurence a rivalita mezi soupeři

Mezi stávající konkurenci na českém trhu hrají prim tři hlavní výrobci koření. Jsou jimi značka Vitana od společnosti Orkla Foods Česko a Slovensko, koření Avokádo od polské skupiny Prymat Group a koření Kotányi od stejnojmenného výrobce. Český trh je primárně saturován těmito výrobci, kdy každý z nich ještě nabízí levnější řadu koření. Orkla nabízí jako levnější alternativu koření pod značkou J. C. Horn, Prymat Group prodává koření Nadir a společnost Kotányi má svoji značku Orient. Český trh je napříč pokrytý těmito značkami, a to jak na moderním, tak i tradičním trhu či e-commerce.

Diplomová práce se však zaměrujeme na nezávislý trh, zvaný též jako tradiční, kde se vyskytují i jiní drobní výrobci, jako je například Drana, koření Jiří Červenka, GurmEko nebo Kulinář Petr Stupka. Tři Key Account Manažeři tradičního trhu, se kterými bylo provedeno polostrukturovaní dotazování popsali, že na TT existují silní hráči v kategorii koření a kořenících směsí, kteří jsou svými cenami přijatelnější pro jejich zákazníky a logicky i pro koncové spotřebitele. Product manažerka za Vitana koření přiblížila situaci na trhu s kořením: „*Je to naše nejdůležitější kategorie, jsme jednička na trhu, máme vysoký market share a snažíme se tak i chovat.*“ Nastínila tak, že se společnost Orkla profiluje jako expert na kategorii koření, kdy kromě klasických položek má ve svém portfoliu i netypické a ojedinělé druhy koření, které si díky svojí velikosti může u dodavatelů dovolit.

Dle KAM 1 byl historicky na TT v 90. letech pouze koření značky Kotányi a Vitana. Kotányi bylo vnímáno jako prémiové koření a cenově bylo i dražší. Postupem času si koření Vitana vybuodovalo jistou pozici na trhu a přeskočilo i koření Kotányi. Nárůst dalšího konkurenta, značky Avokádo popsal KAM 1 takto: „*Pak nám tady z popela stanul soupeř Avokádo, který všechny drtí nízkou cenou.*“ Navázal KAM 2, který upozornil na českého výrobce koření Drana, který se na TT již několikátým rokem rozrůstá na TT.

Vlastnické vazby a propojenost na tradičním trhu jsou velmi komplikované a složité, protože každá obchodní síť, někdy i družstvo odebírá jiný typ zboží dle jejich preferencí. Mohou preferovat lokálního výrobce, nejprodávanější a nejznámější značky nebo třeba cenově dostupné produkty. Vedle klasické obchodní struktury se koření prodává i prostřednictvím jiných prodejních kanálů, jako jsou farmářské trhy, obchodech se zdravou výživou nebo na e-shopech malých prodejců. Avšak nesmíme opomenout ani fakt, že maloobchodní sítě v dnešní době disponují vlastní privátní značkou (PvL). Právě PvL jsou dnes na výrazném vzestupu a zastávají výrazné procento prodejů jednotlivých zákazníků. Typické pro privátní značku je levnější cena a většinou i méně kvalitnější obsah koření. Růst privátních značek potvrdila i Product manažerka koření Vitana: *„Privátky nám teď šlapou na paty. Bohužel je to díky cenové strategii, kterou v současné době máme.“* Kdy kladla důraz na cenovou senzibilitu koncových spotřebitelů.

Jednotliví výrobci koření a kořenících směsí mezi sebou soupeří zejména v oblasti cenotvorby, kvality, inovací a v neposlední řadě také v marketingové komunikaci, a to jak ATL, tak i BTL. Product manažerka koření Vitana sleduje konkurenci zejména optikou prostřednictvím Nielsen dat. Nielsen prodává data ze zákaznických účtenek a jsou tedy úplným a skutečným vlastníkem dat o přesných prodejích na českém trhu. Marketingové oddělení Vitany sleduje zejména tržní podíly, vývoj trhu, vývoj jednotlivých kategorií a podkategorií. Avšak na konkurenci Product manažerka pohlíží nejen prostřednictvím dat, ale celkově sleduje i socio-ekonomickou situaci, která ovlivňuje spotřebitelné a impulzivní chování v místě nákupu. Vysvětlila to: *„Na informace a návštěvy trhu využíváme kolegy z jiných oddělení, hlavně z Instore oddělení, kteří jezdí na storechecky. My bychom jezdili do trhu rádi častěji, ale bohužel vzhledem k aktuální situaci se nám to nedaří. Ale samozřejmě, už jenom díky tomu, když člověk jde nakupovat, tak čistě z profesní deformace si všimá určitých kategorií, takže nějaká blesková kontrola probíhá.“* Vedle toho sleduje hlavní konkurenty i na sociálních sítích Facebook a Instagram.

Společnost Prymat Group posledních několik let investuje prostřednictvím značky Avokádo do marketingové komunikace. V roce 2022 zorganizovala celonárodní Trade marketingovou aktivitu – soutěž o vůz Mini Cooper. Společnost Avokádo organizuje celonárodní soutěž o ceny každý druhý rok. Mechanika soutěže z roku 2022 spočívala v nákupu výrobku od značky Avokádo a registraci na soutěžním webu. Soutěž probíhala od 1.5. do 28.8. 2022 na území celé České republiky. Komunikace k soutěži byla komunikována podlinkovými kanály, jako jsou sociální sítě, POSM nebo v místě prodeje na obalech a Instore stojanech

umístěných jako druhotné umístění na prodejně. Vizuál národní spotřebitelské soutěže značky Avokádo demonstruje obrázek č. 12.

V přechozích letech společnost podpořila i ATL marketingovou komunikaci, kdy formou televizního sponzoringu či Product Placementu podpořila pořady jako Kluci v akci, Prostřeno, Kluci na cestách apod. (avokado.cz, 2023). I díky těmto aktivitám se dostala do povědomí spotřebitelů a vybuodovala si stabilní pozici na českém trhu. Avšak dnes komunikačnímu mixu české odnoži skupiny Prymat Group dominují online komunikační kanály. Prostřednictvím marketingových kampaní se pokouší získat pozici české jedničky, společnosti Vitana, napodobováním jejich výrobků.

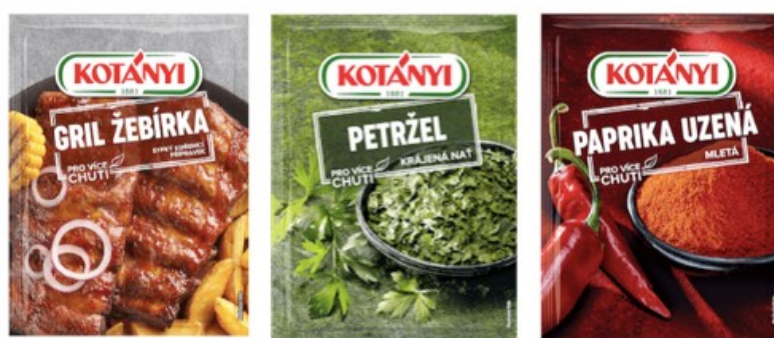


Obrázek 12: POS materiál k soutěži s kořením Avokádo. (avokado.cz, 2023)

Společnost Kotányi sice není aktivní na poli spotřebitelských soutěží, oproti tomu je silná v inovaci produktů, v již stávajícím portfoliu. V posledních několika letech společnost představila několik novinek, poslední novinkou je dle oficiálního instagramového profilu společnosti sypký kořenící přípravek Pomerančový pepř, který je vhodný pro přípravu drůbežího masa a ryb. Dalším příkladem jsou kořenící směsi Quick and easy, řada kořenících směsí pro přípravu pokrmů. Vedle toho v roce 2022 společnost Kotányi rebrandovala retailové balení koření a koření a kořenících směsí. Vizuál rebrandovaných obalů retailového koření ukazuje obrázek č. 13. Product manažerka koření a kořenících směsí značky Vitana upozornila na rebranding obalů značky Kotányi svými slovy: „Pak ještě Kotányi třeba letos přišlo s novým obalem, ale víceméně si myslím, že se chtějí tvářit papírově. Koukala jsem na složení materiálů a je úplně stejné, jako minulá řada.“

Avšak Kotányi investuje značkou část peněz i do marketingové komunikace. V posledních několika letech společnost využívala Product Placement v TV pořadech s kuchařem

Zdeňkem Polreichem (Facebook Kotányi, 2023). Společnost uzavírá mimo jiné obchodní partnerství pro vybranou část výrobků ze svého produktového portfolia. Tato strategie se opírá o sezónnost v odvětví, například jednodruhové koření pro vánoční pečení či pikantní směsi koření pro letní grilování. Obchodní tým reaguje dle sezóny umístováním druhotných umístění v místě prodeje spolu s propagačními POS. Tón komunikace a vizuály jsou nastolovány z rakouské centrály pouze s částečnou lokalizací jednotlivých trhů. Dle obchodního zástupce společnosti jsou téměř všechny stojany a propagační materiály vyráběny v Rakousku a až poté doručeny do Čech či na jiný trh v rámci společnosti (Cahlík, 2011).



Obrázek 13: Nové retailové obaly koření. (Kotanyi.cz, 2022)

Pro objektivizaci Porterovy analýza tak, aby odrážela reálný stav věcí byly polostrukturované rozhovory doplněné se všemi dotazovanými o vyplnění tabulky, které zhodnocují jednotlivá kritéria. Tabulka č. 2 poukazuje na fakt, že skóre konkurenční rivality v odvětví vyšlo v hodnotě 6,2 což je poměrně vysoký výsledek a rivalita v odvětví není pouhým slovem ale skutečností, podle které jednotliví aktéři vystupují.

Tabulka 2: Tabulka pro hodnocení konkurenční rivality v odvětví. (vlastní zpracování)

Konkurenční rivalita v odvětví	Odhad:
(1 bod ... nejnižší, 9 bodů nejvyšší)	
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost.	5
Růst odvětví	6
Podíl zisků / prodeje - velké fixní náklady.	6
Diferenciace výrobků a služeb.	7
Diferenciace konkurentů.	6
Rozšiřují se kapacity ve větších přírůstcích?	3
Intenzita strategického úsilí.	7
Náklady odchodu z odvětví.	6
Charakter konkurence, postoj k business etice.	7
Šíře konkurence.	9
Celkem (z max. 90 bodů) =	62
Průměrné skóre (celkem /10)=	6,2

9.2 Riziko vstupu potenciální konkurence

Vstup do odvětví je obestaven bariérami, které znesnadňují vstup novým případným konkurentům. V potravinářství je významnou bariérou stávající legislativa, a to jak česká, tak i legislativa daná z Evropské unie. Ze zákona musí všechny potravinářské výroby splňovat nejpřísnější hygienické a bezpečnostní předpisy a implementovat jakostní systém na řízení kvality. Další podstatnou bariérou vstupu do odvětví je vybavení výrobní provozů a zahájení samotné výroby. Legislativní ošetření v potravinářství zmínil i ředitel nákupního oddělení: „*To je jeden parametr, druhý je, že se neustále zpřísňuje legislativa. Tím, jak jde věda a pokrok dopředu, tak se stále zpřísňují analytické metody pro analýzu potravin a chemie. Takže každý rok je seznam pesticidů delší a delší.*“ Tyto požadavky zvyšují tlak na kvalitu a certifikaci výrobků. Právě tato investice může být pro drobné či začínající výrobce likvidační investice.

Nicméně potravinářský průmysl není tolik náročný na počáteční investice, proto není obtížné vstoupit na trh jako nový hráč a příchod konkurence v tomto odvětví hrozí neustále a jeho pravděpodobnost je vcelku vysoká. Následující faktor, který bychom mohli označit jako bariéru vstupu jsou úspory z rozsahu výroby. V potravinářství jsou fixní náklady vyšší a nová společnost by musela zasmluvnit výrobu s velmi vysokým objemem produkce. Jinak nebude možné, aby nová konkurence rozmělnila výdaje, což se nutně musí promítnout do ceny výrobků. Z tohoto pohledu by bylo pro nováčky velmi obtížné se prosadit i vzhledem k tomu, že trh je v daném odvětví poměrně saturovaný.

Následující tabulka č. 3 poukazuje na skóre vstupu nových hráčů do odvětví, které vyšlo 4,1. Hrozba vstupu je tedy spíše nižší.

Tabulka 3: Tabulka pro hodnocení hrozby do odvětví. (vlastní zpracování)

Hrozba vstupu do odvětví	Odhad:
(1 bod ... nejnižší, 9 bodů nejvyšší)	
Úspory z rozsahu	7
Kapitálová náročnost do vstupu do odvětví	4
Přístup k distribučním kanálům.	3
Potřeba vlastnit při vstupu technologie, patenty atd.	3
Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle.	4
Schopnost existujících konkurentů snižovat náklady.	8
Diferenciace výrobků, loajalita zákazníků.	3
Vládní politika.	5
Vývoj po případném vstupu do odvětví.	4
Celkem (z max. 90 bodů) =	41
Průměrné skóre (celkem /10)=	4,1

9.3 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů v kategorii koření a kořenící směsí je velmi nízká. Bezespору lze koření případně zaměnit sušenou bylinkou za čerstvou. V maloobchodní síti jsou dnes zcela běžně k dostání čerstvé bylinky v květináčích hned v několika odrůdách. Fresh bylinky mají výraznější chuť oproti sušené variantě, a kromě toho působí moderně, kdy následují trend vaření z čerstvých, nezpracovaných surovin. To ovšem není jediný možný substitut. Spotřebitelé si mohou sami koření vypěstovat a usušit ke své vlastní potřebě, nejde o velkovýrobu, ale spíše o jedince. Kromě toho si kulinářští fanoušci mohou připravovat kořenící směsi sami dle vlastních receptů.

Následující, více komerční forma substitutu jsou tekuté omáčky a dochucovadla vhodné ke zvýraznění chuti pokrmů. Jedná se často o exotické omáčky pocházející z asijské kuchyně, které si své místo našly i v českých domácnostech. Jmenovitě jde o nejrůznější chilli, rybí, ústřicové či jiné druhy omáček nebo třeba vegety. Product manažerka značky Vitana vnímá substitut ke koření jako: „*To je chyták. No koření v podstatě nenahradíš. Respektive, čím tu chuť můžeš docílit je třeba nějaký silný vývar, ale ten se do přípravy všech jídel použít nedá.*“ Nalezení plnohodnotného substitutu je v této kategorie nedosažitelné ve stejné intenzitě a kvalitě pro jakou je koření využíváno.

Tabulka č. 4 s výpočtem skóre hrozby substitutů v odvětví dosáhla úrovně 1,6. Výsledek tedy naznačuje, že hrozba substitutů je v rámci odvětví nízká a potvrzuje i přechodí analýzu.

Tabulka 4: Tabulka s vyhodnocením skóre hrozby substitutů. (vlastní zpracování)

Hrozba substitutů	Odhad:
(1 bod ... nejnižší, 9 bodů nejvyšší)	
Existence mnoha substitutů na trhu.	2
Konkurence v odvětví substitutů.	2
Hroba substitutů v budoucnu?	2
Vývoj cen substitutů.	5
Užité vlastnosti substitutů.	5
Celkem (z max. 90 bodů) =	16
Průměrné skóre (celkem /10) =	1,6

9.4 Vyjednávací síla zákazníků

Mezi zákazníky značky Vitana řadíme obchodní subjekty na trhu. Diplomová práce se zaměřuje na maloobchod – tradiční trh. Jedná se o obchodní sítě, které pokrývají cca 99 % trhu a roční zisky dosahují cca 1 mld. Kč (Interní zdroj, Orkla Foods Česko a Slovensko, 2023). Jde tedy o B2B prodej obchodním společnostem.

Prostředníkem, pomocí kterého jednotlivé společnosti komunikují se zákazníky jsou Key Account Manažeři. Právě oni jsou zodpovědní za řízení vztahů se zákazníky, prodejní výsledky na jednotlivých řetězcích a vzájemný obchod, ziskovost. Vedle toho strategicky prohlubují obchodní vztahy, připravují obchodní plány a vyjednávají obchodní podmínky. Další nepopiratelnou součástí jejich práce je i plánování marketingových aktivit na svých zákaznících. Tři vybraní KAM ze společnosti Orkla z tradičního trhu poukázali na několik témat a na způsob vyjednávání se zákazníky během polostrukturovaného dotazování.

Nejprve však popsali zákazníky tradičního trhu, kam zařadili Rosa Market, CBA Nuget, maloobchodní síť Hruška, ČEPOS, COOP Centrum a COOP Morava, Makro a JIP. Právě skladba těchto zákazníků tvoří největší objem prodeje, kolem 90 %.

Proband KAM 1 rozdělil tradiční trh do tří kategorií. První z nich jsou družstva, kam například spadá COOP Centrum a COOP Morava. Dále TT rozčlenil na vietnamský trh, kam spadá několik velkoobchodů. A za třetí na to vše ostatní, kam spadají zbývající zákazníci, neboť nejsou svým fungováním od sebe tolik odlišní. Řízení a struktura zákazníků společnosti Orkla není však jednotná. Povětšinou existuje centrála, která zastřešuje prodejní aktivity, ať už do vlastní sítě maloobchodů nebo prodávají třetím stranám. Například KAM 1 má na starosti COOP Centrum, které má cca 3000 prodejen a KAM 2 má zákazníka JIP, který má 14 Cash & Carry prodejen a zhruba 20-30 maloobchodů. Avšak síla JIPu spočívá v zásobování dalších 5 000 prodejen v rámci českého trhu, které lze brát jako třetí stranu.

KAM 3 doplnil: „*Mimo to ještě jednáme s centrály, protože vlastně tradiční trh jsou tuzemští obchodníci. Tak jednáme s centrály, plus s majiteli tady těch tuzemských sítí maloobchodních prodejen.*“

KAM 2 popsal i vztah zákazníků a nákupu ve velkoobchodech, kdy na českém trhu nejsou zastoupeny pouze velkoobchody, ale fungují zde i nezávislé maloobchodní sítě, které nemají svůj vlastní velkoobchod. Konkrétně jde o ČEPOS a společnost Makro. Právě tyto dvě společnosti jsou v postavení, kdy přeprořádávají třetím stranám, například nezávislé síti ESO nebo Javor. Důvodem, proč vznikají tyto nezávislé sítě maloobchodníků je zlepšení vyjednávací i nákupní pozice směrem k dodavatelům. V případě, že nezávislá síť bude čítat x-tisíc malých prodejen, tak bude v lepším vyjednávací pozici než provozovatel jediné prodejny.

Podstata TT je zejména o vztazích a dlouholetých zkušenostech. Vše je o dlouhodobém budování vztahů, vzájemné důvěře a spolupráci. KAM 3 nastínil fungování TT: „*Nový člověk, který nemá vůbec ponětí o tom, co se na tradičním trhu děje, a nemá s tím vůbec žádnou zkušenost tak velmi těžko navazuje nějaký vztah a velmi těžko buduje nějaký obchod.*“ Co se týče samotné komunikace se zákazníky, tak jednotliví KAM jsou se svými zákazníky v každodenním kontaktu, ať už telefonicky či e-mailovou formou. Podle KAM 2: „*Důvod se vždycky najde. Tím, že u toho zákazníka zastřešujeme, jak tu obchodní část, tak ručíme za implementaci marketingových strategií, tak samozřejmě máme na starosti tu denní běžnou agendu, ohledně listingu, před-listingu do-listingu položek. To znamená dejme tomu obchodní, marketingová a administrativní, ano to správné slovo, tu administrativní část.*“ Lze to tedy shrnout do takových tematických okruhů, přes obchod, marketing a servisní administrativu.

Jednotliví KAM pro svoji komunikaci volí určité vyjednávací strategie a pozice. Všichni tři respondenti se také shodli na tom, že klíčové je pochopit, co zákazník potřebuje a co je pro něj důležité. Při přípravě na vyjednávání se jednotliví KAM připravují i s pomocí dalších oddělení jako je Business Development, Marketing nebo třeba Demand Planning. KAM 1 definoval výhody vyjednávání společnosti Orkla: „*Možná nám tady nahrává síla Orkly. Síla jednotlivých značek Vitana, Hamé, Znojmia a tak dále. Je to vyjednávání. Může být jednodušší, když máme tu komplexitu. Ostatně máme širší portfolio než někdo malý. Můžeme do toho zatáhnout i paštiky i sterilovanou zeleninu.*“ Jednotliví KAM vnímají svoji

strategickou pozici v tom, že za nimi stojí síla sortimentu, ale zároveň si jsou vědomi, že to jsou právě jejich zákazníci, kdo prodávají spotřebitelům.

Navázal ve své odpovědi KAM 2, kde reflektoval, že vnímá proměnu ve své vyjednávací pozici. Popsal to jako: *„Já mám pocit, že poslední dobou ty naši zákazníci i my, že se to vyjednávání, které jsme dříve vedli, smrskává na prosazení svých cílů a teď myšleno jejich cílů a mých cílů a to, kdo si, co urve a urval. Tak z toho mám takový pocit.“* Nicméně všichni respondenti se shodli, že zastávají rovnocennou pozici ve vyjednávání směrem k jejich zákazníkům, a to z toho důvodu, protože obě strany se vzájemně potřebují, aby došly k zisku. Jak již naznačily předchozí odpovědi, zároveň vnímají svoji pozici vzhledem k okolnostem jako nově oslabenou. Vysvětlili i to, v čem spatřují rozdíl v době pandemie COVID-19 a v současnosti. Během pandemie zákazníci dosahovali enormních prodejů a výrobci, společnosti jako je Orkla nestíhali vyrábět zboží. KAM 3 celou situaci popsal: *„To znamená, že všichni lidi byli zavřený doma a řetězce omezené nějakým způsobem a všude panika. A jakože musíme se předzásobit, to znamená, že ten prodej a poptávka byla obrovská. Ten zásadní rozdíl teď je, že ta poptávka není.“* Naopak spotřebitelé v současné době šetří a zákazníci tedy neprodávají a tlačí na co nejnižší prodejní cenu. Avšak vzhledem k nárůstu provozních nákladů musí výrobní společnosti zdražovat. Na to navazuje dle KAM další fenomén dnešní doby, a to je odliv spotřebitelů do Polska a Německa, kde pravidelně nakupují za nižší ceny. Přeshraniční nákupy velmi ovlivnili příhraniční maloobchodní prodejny, kterým rapidně klesly prodeje nebo je to přímo zlikvidovalo. Právě vysoká cena produktů je nejpalčivějším místem ve vztahu k zákazníkům. Podle KAM 1 výrobci zdražují, protože potřebují pokrýt zvyšující se náklady a naproti tomu zákazníci tlačí na nižší cenu, aby byli konkurenceschopní a spotřebitelé nejezdili nakupovat do Polska a Německa. Motivace zákazníků je přirozeně zisk.

Problémem však není pouze cena, ale i zastaralé systémy a fungování jednotlivých zákazníků TT. Někteří z nich inovují, mají digitální platební systém, kdy mají všechny pobočky vzájemně propojené a jsou schopni sbírat data. Avšak většina zákazníků se podle KAM 3 inovací a změn bojí. Přesně to popsal: *Myslím si, že je jejich takový zásadní problém, že nechtějí s tím ani v podstatě nic moc dělat. Čekají, jako kdyby od nás, že my přijdeme s něčím a my to za ně uděláme. Jo, ale oni sami s celou tou sítí a se vším moc jako nemají chuť cokoli dělat a měnit.“*

Doba, ve které se v současné době nacházíme nahrává zákazníkům. Je to z důvodu rostoucích nákladů, kdy několikrát ročně dochází ke zdražení, a to vše se účtuje při podepisování obchodních podmínek. Právě uzavírání obchodních podmínek je ta pomyslná překážka, kterou musí obchodní manažeři vyladit a posléze i přeskočit. V případě, že by se obě strany neshodly na podmínkách v obchodních podmínkách, prakticky by to znamenalo ukončení obchodního vztahu a konec prodeje zalistovaných výrobků a nahrazení je jinými. Ať už levnějšími nebo třeba jiným typem balení, po kterém je poptávka či cokoliv jiného, co je pro danou chvíli aktuální.

Avšak strana výrobce má také své argumenty, kterými motivuje chování zákazníků. Jedná se o tzv. roční bonusy a chystané marketingové aktivity, které si hradí výrobce v dané maloobchodní síti za účelem navýšení prodejů. Je to tzv. win win řešení, protože se navýší prodej jak obchodní jednotce, tak i výrobcí.

Tabulka č. 5 ukazuje skóre výpočtu pro vyjednávací sílu zákazníků vyšlo v hodnotě 2,1 a poukazuje na fakt, že výsledek je v rozporu z informace z polostrukturovaného rozhovoru s KAM, kde bylo řečeno, že vyjednávací síla je vyvážená.

Tabulka 5: Hodnocení vyjednávací síly zákazníků. (vlastní zpracování)

Vyjednávací síla zákazníků	Odhad:
(1 bod ... nejnižší, 9 bodů nejvyšší)	
Počet významných zákazníků.	7
Význam výrobku pro zákazníka.	4
Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci.	3
Hrozba zpětné integrace.	3
Ziskovost zákazníka.	4
Celkem (z max. 90 bodů) =	21
Průměrné skóre (celkem /10) =	2,1

9.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Orkla Foods Česko a Slovensko má celou řadu dodavatelů surovin. Nejedná se pouze o vstupní suroviny do výroby, ale také o obalové materiály, energie, technologie a součástky, poskytovatele služeb nebo třeba pracovní síly. Prosperita společnosti se tedy z velké části opírá o svůj dodavatelský řetězec. O vztahy s dodavateli se stará nákupní oddělení, které sídlí částečně ve výrobním závodě v Byšicích a v moravských Kunovicích, odkud probíhá nákup surovin z celého světa. Nákupní oddělení má ve firmě velmi důležitou roli, neboť výše nákladů, za které společnost nakoupí se přímo promítá do ceny výrobků. Struktura nákupního oddělení je zastřešena ředitelem nákupu, který je zároveň členem

managementu a deleguje úkoly v rámci svého oddělení. Každý člen z týmu nákupu je zodpovědný za svěřenou kategorii. I ředitel nákupu je zodpovědný svoji kategorií, kterou je právě nákup koření jako suroviny a rýže. Jednotliví nákupčí nakupují dle materiálové specifikace, kterou upřesňuje marketing, spolu s oddělením kvality. Dle slov ředitele nákupu, je množství nakupované suroviny odhadováno pomocí tzv. Forecastů, které zasílá Sales Department. Na základě toho se počty promítají do specifikace produktu a nakoupí se poptávané množství surovin. Samotná frekvence nákupu od dodavatelů surovin nefunguje na pravidelné bázi – každá surovina je specifická. Zejména v kategorii koření a kořenících směsí hraje sezónnost významnou roli. Sezóna pro nákup koření se odehrává vesměs v období od listopadu do února, tedy v době sklizně převážné většiny surovin. Z toho důvodu, musí nákupčí znát přesný Forecast, aby objednal potřebné množství a nedošlo k plýtvání nebo naopak suroviny bylo nedostatek.

Avšak hlavní pracovní náplní ředitele směrem k dodavatelům je nastavení obchodních vztahů. Jak sám řekl, tak spolupracuje z 80 % se stále stejnými dodavateli, se kterými obchoduje řadu let. Důvodem je zdoluhavý interní schvalovací proces nových dodavatelů, a to zejména z pohledu Food safety a kvality. S tím se pojí i to, že dodavatelé musí projít kontrolním auditem společnosti a mít platnou celou řadu certifikátů, které zaručují kvalitu a bezpečnost potravin. Dle ředitele nákupu pak musí také noví dodavatelé projít ověřením, zda nejsou na sankčním seznamu. To znamená, že musí být transparentní, kdo je opravdový skutečný vlastník a že se nejedná o žádné skryté vlastníky, což by mohlo slova vést k ohrožení reputace na trhu a odlivu zákazníků. Pro tyto případy existují speciální databáze, které tyto informace umožní rozklíčovat.

Podle ředitele nákupu se způsob nákupu pro jednotlivé kategorie liší. Nicméně, co se neliší je vyjednávací obchodní strategie vůči dodavatelům. Svoji strategii má jak výrobní společnost, tak i dodavatel suroviny. „Pro většinu položek máme zároveň více alternativních dodavatelů, kteří vědí, že nejsou jediní“ říká nákupní ředitel. To společnosti pomáhá udržovat přirozenou konkurenci. Do výběrových řízení vždy Orkla oslovuje vždy několik dodavatelů, kteří vědí, že nemají garantovanou nabídku. Pak si společnost vybere dodavatele podle nejvýhodnější nabídky. Avšak i nadále probíhá dialog s těmi firmami, které v řízení neuspěly. „Proto moje zkušenost je ta, že při výběrovém řízení je velmi užitečné dát dodavatelům zpětnou vazbu, zejména těm neúspěšným. To znamená, vysvětlit jim, proč neuspěli“ domnívá se totiž, že pokud by společnost Orkla neúspěšnému dodavateli neřekla důvod, proč neuspěl, nemusel by se dalších výběrových tendrů vůbec účastnit, protože by se

dodavatel mohl domnívat, že je to zcela zbytečné. A to zejména, pokud by se neúspěch opakoval několikrát v řadě. Právě toto je podle nákupního oddělení společnosti klíčové pro budování dlouhodobých vztahů s dodavateli. Pokud jsou nabídky srovnatelné, tak dodavatele společnost střídá. „*Pokud jsou nabídky velmi srovnatelné, tak se to snažím dělat tak, že je střídám, abych je udržoval v provozní teplotě*“ dodal nákupní ředitel MB.

S dodavateli nákupní oddělení komunikuje různě, záleží na pracovní pozici. Pracovníci z logistiky jsou v denním kontaktu, vyřizují objednávky apod. Ředitel nákupu jedná s dodavateli několikrát za kvartál, kdy je nutné vyřešit případné reklamace či neshody, které nejsou v kompetenci ostatních pracovníků. Poté, když je období sklizně koření, tak obvolá dodavatele, aby zjistit podmínky sklizně a množství úrody, od které se bude vyvíjet výsledná cena. Oslovuje vždy několik dodavatelů, aby si mohl udělat ucelený obrázek.

Od začátku globální pandemie COVID-19 až po válku na Ukrajině se dodavatelská síť proměnila, a to vše se vepsalo do výše cen. Turbulentní podmínky posledních pár let ovlivnily celou řadu odvětví a potravinářství tato krize postihla ve velké míře. Nehledě na to, že potravinářství se opírá i o přírodní podmínky, které určují úrodu či neúrodu, která také jako silný faktor ovlivňuje růst cen a množství dodávek, které jsou dostupné na trhu.

V současné době jako nejpalčivějším problémem je výše energií. Vše eskalovalo krachem některých dodavatelů na českém trhu, kdy se ceny vyšponovaly do závratných výšin. Vzhledem k tomu, že Orkla Foods Česko a Slovensko disponuje 12 výrobními závody ve třech zemích je jasné, že provozní náklady jsou obrovské a v těchto provozech je spotřeba energií i tepla velmi vysoká, a hlavně v několika směnném provozu.

Avšak portfolio dodavatelů v kategorii koření je poměrně stabilní a na vzájemné informace se mohou povětšinou naprosto spolehnout. Co se týče samotné strategie vyjednávání, tak ta je pro každou surovinu odlišná. Ředitel nákupu ji vysvětlil na Krajličově matici, složenou

ze čtyř kvadrantů. Prakticky jde o schéma, které zobrazuje, jak je náročné a strategické získat materiál pro společnost. Získat některé suroviny může být jednoduché a je v tomto segmentu

Vysoký vliv na zisk	Pákové položky	Strategické položky
Nízký vliv na zisk	Nekritické položky	Úzké Hrdlo položky
	Malé riziko nedodání / mnoho dodavatelů / jednoduchý nákup	Velké riziko nedodání / málo dodavatelů / Složitý nákup

Obrázek 14: Krajličova matice. (Aupen.cz, 2017)

velká konkurence. Jako příklad lze uvést vanilku, kterou je dle slov ředitele nákupu možné zakoupit pouze na Madagaskaru, pokud pochází odjinud tak vysvětlil že: „*Všude jinde už to není ta správná vanilka. Na Madagaskaru je velmi omezené množství.*“ S dodavatelem vanilky bude nákupní oddělení jednat zcela odlišně než s dodavatelem pepře. Pepř je sice pro společnost velmi důležitá surovina, avšak dodavatelů je celá řada. Pěstuje se například ve Vietnamu a poté dle jeho slov: „*celá Čína je plná pepře.*“

Nákupní strategie společnosti tkví v budování dlouhodobých vztahů s dodavateli a uvědomění si, že někteří dodavatelé jsou vzácnější než jiní. Neexistuje tedy jediná strategie, ale na každou surovinu se využívá jiná, podle její vzácnosti a alokace. Vedle toho dalším důležitým aspektem v komunikaci s dodavateli je množství objemů poptávaného množství suroviny. V případě, že společnost bude odebírat materiál od velmi malých dodavatelů, kteří nebudou moci respektovat 120denní fakturační lhůtu může je to zcela zlikvidovat, což není cílem ani jedné ze stran. Pokud bude společnost vyjednávat s gigantickým dodavatelem, pak nemusí být společnost Orkla dostatečně zajímavým zákazníkem vzhledem k odebíranému objemu. Cílem nákupu je najít dodavatele, pro kterého poptávané objemy budou dostatečně zajímavé na to, aby měla Orkla výhodnou pozici pro vyjednávání. V případě, že bude jedna ze stran závislá, nevěstí to nic dobrého pro trvalý byznys. Interní doporučení vedení oddělení nákupu zní dle jeho slov: „*Strategie, kterou používám a kterou říkáme i našim lidem je mít strategické dodavatele, kteří jsou průměrní velikostí, objemem a obratem.*“

Samotná komunikace s dodavatelem aktivně plyne, jediný moment, kdy se strany neshodnou je při vyjednávání o cenách. Dodavatelé cílí na to, aby ceny šly nahoru a společnosti jako je

Orkla se naopak snaží, aby ceny klesaly. Při stanovování cen je pro kupující stranu velmi nevýhodné, když je v dané kategorii pouze jeden dodavatel, který je v monopolním postavení. A to z důvodu, že si určuje podmínky prodeje. Jedná se právě o prodejce vanilky z Madagaskaru, kteří si jsou vědomi, že své zboží prodají za všech okolností, protože poptávka předbíhá nabídku. Ideální stav je, když společnost nakupuje suroviny, které jsou tzv. Industrial Standard, tedy to, co kupují i ostatní společnosti. Jde o zboží, které je srovnatelné tomu, jaké nakupuje konkurence.

Komunikace s dodavatelským řetězcem se během několika posledních let proměnila pod vlivem externích vlivů, jako byla globální pandemie COVID-19 a válka na Ukrajině. Vlivem pandemie ubylo osobního setkávání, tak jak bylo zvykem potkat se několikrát ročně na vybraných veletrzích. Vše nahradily komunikační online platformy. Komunikace se více zprofesionalizovala a ubylo méně tzv. Small Talks, kdy je dialog velmi byznysově zaměřený.

Určitá proměna nastala i u surovin, která v kategorii koření nebyla dle slov ředitele nákupu až tolik výrazná. Změna byla hmatatelná zejména v zemích původu, například Čína byla půl roku mimo provoz a neexportovalo se a zkolabovala námořní doprava. To se projevilo krátkými výpadky nebo naopak přebytky surovin.

Cenu surovin dodavatelů ovlivňuje i přenášení nákladů jejich směrem, kdy výrobci chtějí ušetřit za vlastní rozbory a certifikáty kvality, a proto tyto nároky požadují od dodavatelů. Tyto aspekty se poté logicky promítají do cen surovin. Další trend, který ovlivňuje cenu je téma udržitelnosti. *„Samozřejmě je levnější vykácet prales než pořádku dokola hnojit jedno, a to samé pole, kdy se pak každý rok snižují výnosy a efektivita farmářů. To však není vina těch dodavatelů, ale jsou tu legislativní vlivy, obzvláště tady v Evropské Unii“* dodal ředitel nákupu.

Sledování nákupu přímé konkurence není dle ředitele nákupu společnosti Orkla možné, neboť se nákup řídí interními etickými pravidly a jednak by tento postup nebyl zcela legální a mohl by přilákat pozornost antimonopolního úřadu. Dodavatelé, kteří prodávají vícero výrobcům dodržují obchodní tajemství a vzájemně neinformuje o byznysu vícero stran. S tím souvisí i celková spolehlivost dodavatelského řetězce, která je velmi spolehlivá, a to i díky budování právě dlouhodobých obchodních vztahů. Aspekt, který do dodávek vkročil je však válka na Ukrajině, která měla vliv zejména na skleněné obaly a na rajčatové produkty. Právě Ukrajina byla výhradním dodavatelem rajčat pro celou evropskou Orklu. Ředitel nákupu

situaci nastínil se slovy: „*A pak přišla válka, někdy toho čtyřicátého února, tak už v půlce března byl ten závod úplně rozbombardovaný. Leží úplně na hranicích s Ruskem, takže kdoví.*“ Právě na území Ukrajiny, Ruska a Běloruska se nacházely kapacity pro výrobu obalového skla, které jsou v současné době mimo provoz. Aktuálně dodavatelský trh se skleněnými obaly si diktuje ceny. Vedle toho, ceny za obalové materiály se zvýšily kvůli energetické krizi. Většina obalového materiálu, ať už je to sklo, hliník nebo plast je energeticky na výrobu velmi náročný i proto ceny raketově vzrostly. Touto optikou je zřejmé, že obalové materiály jsou pod dvojitým tlakem. První z nich je navýšení cen za jejich výrobu a druhý aspekt je tlak na jejich udržitelnost. Proto, aby obaly byly udržitelné je nevyhnutelné, aby obaly prošly nákladnými investicemi tak, aby byly plně recyklovatelné. To vše se promítá do finální ceny, kterou poté spotřebitelé vnímají v obchodních domech.

Jedním ze způsobů, jak nákup surovin zlevnit je dle ředitele nákupu společnost Orkla účast v aukcích. Těchto aukcí se společnost v současné době neúčastní, protože vedou k rozvolňování vztahů s dodavateli a anonymizaci, což neodpovídá firemní nákupní strategii.

V kategorii koření a kořenících směsí pod vlivem pandemie zanikl nákupní mezičlánek v podobě překupníků ze třetích strany. V současné době společnost nakupuje napřímo od pěstitelů ze země původu, kde jsou i zpracovatelské kapacity. Co se týče kategorie koření a kořenících směsí, tak výrobní závod ve Vansdorfu, který má produkci kořenících produktů na starosti, je do jisté míry moderní provozem, kde se při renovaci myslelo na úsporu energií i vody. Vyrábí se zde i koření pro norský trh, kde sídlí společnost Orkla ASA, která zaštiťuje všechny jednotlivé Orkly v jednotlivých státech. Dochází tak k rozmělnění nákladů pro výrobu, což má jistý synergický efekt, neboť díky větším objednávkám od dodavatelů je lepší výchozí pozice pro vyjednání výhodnějších cen pro vstupní surovinu. Avšak co se týče obalových materiálů, tak ty se od těch českých liší. Na norský trh společnost dodává jiný druh retailových obalů, pro segment Food Servisu však obalové materiály pro koření jsou totožné jako v Česku, pouze s jiným designem potisku a s lokalizací do příslušného národního jazyka.

Tabulka č. 6 představuje s vyhodnocení vyjednávací silou dodavatelů činí průměrné skóre 1,8. To znamená, že síla dodavatelů je minimální a převažuje síla odběratelů. Nelze ale opomenout fakta, která zazněla v rámci polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem nákupu

společnosti Orkla, který upozornil na to, že každý druh koření je nutná jiná vyjednávací strategie.

Tabulka 6: Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů. (vlastní zpracování)

Vyjednávací síla dodavatelů	Odhad:
(1 bod ... nejnižší, 9 bodů nejvyšší)	
Počet a význam dodavatelů.	3
Existence substitutů - jako hrozba dodavatelů.	2
Význam odběratelů pro dodavatele.	1
Hrozba vstupů dodavatelů do odvětví.	5
Organizovanost pracovní síly v odvětví.	7
Celkem (z max. 90 bodů) =	18
Průměrné skóre (celkem /10) =	1,8

9.6 Shrnutí Porterovy analýzy

Pomocí Porterovy analýzy pěti sil je možné zhodnotit konkurenceschopnost vybraného odvětví. Analýza se věnuje pěti oblastem, na které nahlíží. První z nich je stávající konkurence v odvětví a rivalita mezi soupeři. Na českém trhu jsou zastoupeny tři hlavní značky koření a kořenících směsí, kterými jsou Vitana, Kotányi a Avokádo. Avšak kromě těchto značek nelze opomenout ani privátní značky jednotlivých maloobchodů, protože v posledních několika měsících právě PvL nabírají na síle především díky své cenové politice.

Jednotlivé značky koření mezi sebou soupeří v několika oblastech, od prodeje, po marketingovou komunikaci až po míru inovací svých produktů. Značka Avokádo je v posledních několika letech aktivní na sociálních sítích, kdy buduje základnu svých spotřebitelů. Značka Kotányi je naopak velmi silná v inovacích a uvádění nových produktů na trh. Skóre v konkurenci prostředí je v odvětví poměrně vysoké.

Druhým aspektem Porterovy analýzy je riziko vstupu potenciální konkurence, kdy se hodnotí bariéry vstupu případným novým konkurentům. Mezi hlavní bariéry se řadí obsáhlá potravinářská legislativa a přísné hygienické a bezpečnostní předpisy. Tlak na bezpečnost a kvalitu potravin může být pro začínající výrobce likvidační investicí. Skóre rizika vstupu nových hráčů do odvětví má průměrnou hodnotu.

Třetím aspektem se zabývá hrozbou substitutů, která je v kategoriích koření a kořenících směsí možná, avšak velmi omezená. Proto je skóre s výpočtem hrozby substitutů nízké.

Čtvrtým aspektem je vyjednávací síla zákazníků, kteří v tomto případě představují maloobchodní prodejci. O komunikaci se zákazníky se starají Key Account Manažeři, kteří jsou zodpovědní za prodejní výsledky. Zákazníci TT, na které je diplomová práce zaměřena,

lze rozdělit do tří okruhů na družstva, vietnamský trh a poté na zbytek MO. Struktura zákazníků je tedy velmi odlišná. Podstatou komunikace se zákazníky na TT jsou dlouholeté vztahy a vzájemná důvěra i spolupráce. Klíčové je pochopit motivace a potřeby zákazníků a tyto potřeby mu pomoci splnit. Díky širokému portfoliu společnosti Orkla má na trhu silnou pozici, protože dokáže zákazníkům poskytnout komplexní sortimentní nabídku. Vyjednávací pozice se zákazníky je víceméně rovnocenná, jen v posledních letech se komunikace orientuje na naplnění cílů a stanovení cen.

Poslední aspekt se zabývá vyjednávací silou dodavatelů. Prosperita společnosti je z velké části závislá na kvalitě a zodpovědnosti svého dodavatelského řetězce. Společnost buduje dlouhodobé vztahy se svými dodavateli i proto, že schválení nového dodavatele je administrativně náročný krok. Nový dodavatel musí splňovat celou řadu certifikací a ručit za bezpečnost a kvalitu potravin. Vyjednávací strategie s dodavateli se liší dle jejich suroviny, protože některé suroviny jsou cennější víc než jiné. Dle toho odpovídá strategická komunikace a nákup společnosti.

Celkové skóre Porterovy analýzy pěti sil zobrazení v tabulce č. 7 ukazuje, že jednotlivé síly nemají silnou váhu. Rivalita v odvětví má nejvyšší skóre, kterou následuje hrozba vstupu do odvětví. Nízká hodnota pro vyjednávací sílu s dodavateli a zákazníky může deklarovat sílu a komplexitu Orkly díky širokému portfoliu výrobků, které společnosti pomáhá ve strategické komunikaci.

Tabulka 7: Hodnocení celkového skóre Porterovy analýzy. (vlastní zpracování)

Tabulka pro vyhodnocení celkového skóre	Odhad:
(1 bod ... nejnižší, 9 bodů nejvyšší)	
Konkurenční rivalita v odvětví.	6,2
Hrozba vstupu do odvětví.	4,1
Hrozba substitutů.	1,6
Vyjednávací síla dodavatelů.	1,8
Vyjednávací síla zákazníků.	2,1
Celkem (z max. 90 bodů) =	15,8
Průměrné skóre (celkem /10) =	1,58

10 VÝZKUM

Jak již bylo popsáno v teoretické části, v kapitole metodologie, primární výzkum pomocí sběru dat probíhal na území celé České republiky v maloobchodu. Avšak trh byl vymezený pouze na tzv. tradiční trh. Sběr dat pomocí pozorování byl doplněn pro celistvost informací o polostrukturované dotazování se zaměstnanci vybrané společnosti.

Nadcházející kapitola se bude zaměřovat na popis výzkumu a jeho následným hlavním východiskům.

10.1 Primární kvalitativní šetření

Pozorování jednotlivých hodnotitelů mělo za cíl zjistit stav zastoupených značek v kategorii koření a kořenících směsí na tradičním trhu. Vedle toho dalším podcílem bylo odhalit zastoupení vybraných produktů „TOP 30“, nejprodávanějších produktů na TT a jejich přítomnost na prodejnách. Následně polostrukturované dotazování bylo provedeno se záměrem dosažení komplexních informací o stavu v odvětví, včetně definování vztahů mezi aktéry na trhu.

Hlavním cílem práce bylo zjistit pomocí analýz a monitoringu zastoupení značek ve vybraném odvětví, poté na základě analýzy dat a zjištění stavu navrhnout zdokonalení Trade Marketingových aktivit, které povedou k odlišení od konkurence, posílení značky Vitana na trhu a k navýšení prodejů.

Podmínky sběru dat hodnotitelů v terénu byly limitovány tím faktem, že sběr dat probíhal po celý měsíc září 2022, dle volby hodnotitele. Nebylo tak možné dosáhnout rovných podmínek, avšak vzhledem k alokaci lidských zdrojů a kapacit ve vozovém parku by výzkum za kratší dobu nebyl proveditelný. Dalším limitem byl způsob předání dat elektronickou formou, kdy někteří hodnotitelé vyplňovali formuláře bez ohledu na nastavené funkce v programu excel, pomocí kterého byla data vyhodnocována. Proto bylo nutné data přelít do nového formuláře ve stejném znění.

Záznam hodnocení se v jednotlivých fázích pozorování lišil. V případě záznamu výskytu značky koření hodnotitelé písemně zaznamenávali všechny značky přítomné na prodejní ploše. Oproti tomu zastoupení TOP 30 výrobků se zaznamenávalo:

- 1 = přítomen na prodejní ploše
- 0 = absence produktu na prodejní ploše.

Záznamové archy poté v elektronické podobě zasílali jednotliví hodnotitelé zodpovědné osobě ke zpracování.

10.1.1 Průběh pozorování

V září 2022 byl napříč firmou Orkla Foods Česko a Slovensko provedený storecheck TT, kde jednotliví hodnotitelé sbírali data s cílem zjistit aktuální stav v kategorii koření a kořenících směsí v maloobchodě. Zaznamenání stavu a výskytu značek koření a kořenících směsí však nebyl jediným kritériem pro sběr dat, formulář sledoval hned několik cílů, které jednotliví hodnotitelé zaznamenávali. Evidoval se výskyt sortimentu tzv. TOP 30 výrobků na regálu, značky koření a kořenících směsí, vedle toho se zaznamenával výskyt všech výrobců paštik, dále stojanů a druhotných umístění přímé konkurence i evidence vlastních stojanů a v neposlední řadě i Trade Marketingové aktivity komunikované přímo na prodejnách.

Avšak pro cíle diplomové práce bude zveřejněna a zpracována pouze vybraná data. Práce se bude zaměřovat na analýzu konkurence v kategorii koření a kořenících směsí a zastoupení TOP 30 produktů společnosti Orkla na regálech MO.

Formát hodnotitelských formulářů pro záznam dat z terénu byl interně vytvořen pro účely společnosti tak, aby odpovídal jejím potřebám. Ještě před samotným začátkem pozorování bylo proškoleny všech 35 hodnotitelů výzkumu online formou prostřednictvím MS Teams. Každý účastník v rámci svého pozorování zaznamenal výsledky z celkem 10 různých prodejen a třech vydefinovaných formátů prodejen – SM, B, C. Skladba obchodů byla předem jasně definována dle jejich formátu. Každý hodnotitel měl za úkol navštívit 2 obchody formátu SM, 6 B, 2 C prodejny. Samotná skladba prodejen (adres a obchodní síť) již byla v režii každého hodnotitele. Tabulka č. 8 vysvětluje rozdělení formátů prodejen dle celkového obrátu prodejny. Mimo pohled obrátu prodejny je potřeba při členění segmentů přihlídnout k obchodním příležitostem u zákazníka, jeho potenciálu, možnosti využití druhotných umístění a zalistování TOP skupin výrobků.

Tabulka 8: Definování typu prodejny dle obrátu.
(vlastní zpracování)

Vymezení velikosti prodejen	
SM	obrat nad 3 mil.
B	obrat 1,5 -3 mil.
C	obrat 0,75 - 1,5 mil.

Před zahájením pozorování v terénu byl povinen každý hodnotitel bezpodmínečně se nahlásit vedoucímu příslušné prodejny. V případě, že vedoucí prodejny nebyl přítomen, byl povinen se hodnotitel nahlásit u odpovědné osoby z přítomného personálu. Poté již hodnotitelé zaznamenávali všechna sledovaná kritéria. Důvodem, proč se hodnotitelé předem hlásili byl prostý. Ve vybraných obchodech není pozitivně přijímáno fotit prodejní plochu nebo si detailně zaznamenávat informace z obchodu. Vedle toho, tento způsob pozorování by mohl v zaměstnancích prodejny budit dojem, že se jedná o kontrolu od státních orgánů. Z těchto důvodů bylo nezbytné nahlášené přítomnosti hodnotitelů, aby se předešlo případným nedorozuměním a problémům. Hodnotitelé vždy nahlásili své jméno, název firmy, kterou zastupují a někdy také jméno obchodního zástupce, který daný region servisuje. Při odchodu hodnotitelé předložili vedoucím pracovníkům prodejny zaznamenané výsledky o sortimentu. Položky z TOP 30 výrobků, které nebyly přítomné na prodejní ploše byly zaznamenány do formuláře, kdy zaměstnanci prodejen oznámili důvod, proč nebylo zboží umístěné na prodejní ploše. Příčin mohlo být hned několik – doprodání zboží, čekání na závoz objednávky, out of stock, omezená listace produktů. Následně vedoucí prodejny opatřili formulář svým podpisem a razítkem.

V rámci storechecku bylo navštíveno celkem 334 prodejen (68 SM, 202 B, 64 C) což odpovídá 22 % z celkového počtu servisovaných prodejen na tradičním trhu společností Orkla. Celkem obchodní tým tradičního trhu v době výzkumu servisoval 1525 prodejen.

Co se týče skladby a nominování hodnotitelů, tak ti byli jmenováni ze tří různých divizí. Deset hodnotitelů z divize Sales, 11 hodnotitelů z divize Business Development a 14 hodnotitelů z Marketingového oddělení. Všichni byli řádně proškolení na prvním či druhém termínu online školení, a kromě toho všem hodnotitelům byl zaslán manuál s metodologickými pokyny, jak postupovat při sběru dat v terénu.

Obchodní tým tradičního trhu čítal v době sběru dat 18 obchodních zástupců, kteří servisovali celé území České republiky. Každý z nich má v interním nástroji CRM systému přidělený počet prodejen a jejich velikosti včetně listingu vybraného sortimentu. Na tomto základě byla oblast každého obchodního zástupce navštívena dvěma různými hodnotiteli, kteří si sami určili svoji trasu tak, aby si vzájemně nedublovali návštěvy jednotlivých obchodů. Původně mělo být navštíveno 350 prodejen, avšak 16 prodejen nebylo navštíveno z nejrůznějších důvodů. Například měla obchodní jednotka již po zavírací době, obchod

zanikl v nedávné době nebo se přestěhoval či neseďela adresa v CRM systému, odkud byla data zpracovávána.

10.2 Hodnocení zastoupení značek v kategorii koření na TT

Jednotliví hodnotitelé do formulářů určených pro sběr dat zaznamenávali při svých návštěvách prodejen výskyt všech značek koření a kořenících směsí, které byly přítomné v dané obchodní jednotce. Nebyly zaznamenávány počty druhů koření a kořenících směsí, ale byl zaznamenáván výskyt značek výrobců. Z kapacitních důvodů nebylo možné sledovat počty druhů koření a kořenících značek vzhledem k tomu, jaké další množství faktorů a parametrů hodnotitelé během pozorování zaznamenávali.

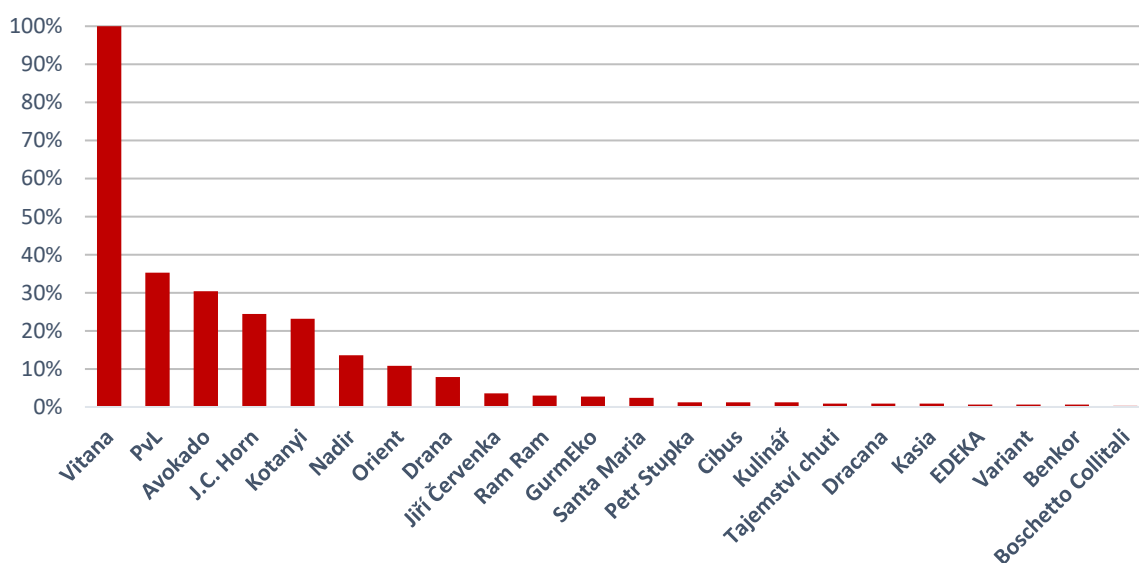
Nejpočetnějších výsledků v počtu výskytů značky dosáhlo koření od Vitany, a to přesně 100 %. Znamená to, že na každé navštívené prodejně se prodávalo koření nebo kořenící směs značky Vitana. Následoval výskyt privátních značek, který byl hodnotiteli zaznamenán na 35 % prodejnách ze všech navštívených. Každá síť obchodů či družstev má dnes již vlastní privátní značku, která je výrazně levnější než značkové zboží. PVL se stávají významným hráčem v tomto odvětví, kdy je možné se domnívat, že vzhledem k ekonomické situaci se pozice PVL ještě zesílí (Hemolová, 2021).

Třetí v pořadí bylo nejčastěji zaznamenáno koření Avokádo s 30 %. Dále následovalo koření J. C. Horn s 24 %. J. C. Horn je levnější značka koření, kterou vlastní stejný majitel jako koření Vitana.

Další, v pořadí čtvrtý nejčastější výskyt, zaznamenala značka koření Kotányi s 23 %. Následovaly levnější varianty od společnosti Prymat Group, která vlastní výše zmíněnou značku Avokádo i Kotányi, Nadir se 14 % výskytu a koření Orient 11 %. Koření Nadir je součástí polské společnosti Prymat Group a koření Orient vlastní rakouská společnost Kotányi. Poté již následovaly značky s výskytem nižší než 10 %. Je jím například český výrobce koření Drana s 8 %. Díky tomu, že tradiční trh není řízený centrálně a některé prodejny si skladbu svého sortimentu řídí sami, se vyskytuje na trhu řada menších výrobců, kteří působí lokálně či spolupracují jen s vybranými velkoobchody a nejsou zalistované napříč trhem. Nemohou tak široce pokrýt a distribuovat zboží na trh a stát se masovým dodavatelem.

Některé obchodní sítě mají svoji vlastní strategii v Category Managementu a například obchodní síť prodejen Hruška ponechává koření Vitana exkluzivitu. Vedle Vitany je možné zakoupit si v prodejnách Hruška i levnější řadu koření J. C. Horn. Obecně velmi dobré

pokrytí TT kořením Vitana je dané historicky, ale svoji roli odvádí i Trade Marketingové aktivity, na které se společnost Orkla každoročně zaměřuje. Právě tyto aktivity mají za cíl podněcovat impulzivní nákupy a ovlivňovat spotřebitele, aby si zboží koupil. Vynaložené zdroje na marketingové aktivity často otevírá bránu výrobcům, neboť se jedná o podporu prodeje, na kterou vynakládá finanční prostředky výrobce, a nikoliv provozovatel prodejní jednotky. V kategorii koření je obecně napříč výrobci koření kladen důraz na komunikaci v místě prodeje, pro které jsou typicky POS materiály, stojany a druhotná umístění, která jsou na prodejní ploše strategicky umístěná. Obrázek č. 15 graficky znázorňuje výsledky pozorování.



Obrázek 15: Zastoupení značek koření na TT ve vybraném období (vlastní zpracování)

10.3 Zastoupení TOP 30 výrobků na tradičním trhu TT

Při vyhodnocení sběru dat ze zastoupení TOP 30 výrobků byly výsledky zaznamenávány dle segmentů prodejen. To znamená, že hodnotitelé hodnotili jednotlivé segmenty prodejen SM, B, C zvlášť.

Největší formát prodejen „SM“, prodejny s obratem nad 3 mil., byl v období sběru dat pokryt z 94,9 % sortimentu z TOP 30. Přirozeně následoval formát prodejen typu „B“, kde sortiment TOP 30 produktů pokrýval 92,8 % výrobků. Nejmenší formát typu „C“ měl pokryto nejmenší procento, a to 87,2 %. Procentuální zastoupení pokrytí sortimentu TOP 30 je zcela přirozené, protože nejmenší formát má limitovaný prodejní prostor a z toho důvodu je šíře a hloubka sortimentu značně omezená na základní potraviny a jiné zboží.

Z výsledků analýzy dat vyplývá, že na všech formátech obchodů tradičního trhu, který společnost servisuje se nachází prostor na zlepšení k pokrytí celého trhu. Při detailnějším prozkoumání grafu jednotlivých výrobků a jejich procentuálním zastoupení je zřejmé, že nejnižší pokrytí měly mražené výrobky – Polévková směs 47 % a Špenátový protlak 27 %. Tato snížená distribuce je zapříčiněná dvěma faktory, jedním z nich je limitovaný prostor v mrazícím boxu na prodejní ploše, který je omezený a řízený dle sezónnosti. Vzhledem k tomu, že sběr dat v rámci pozorování probíhal v září 2022 bylo možné, že mrazící boxy byly naplněny ještě mraženými dezerty a zmrzlínami z letních prázdnin. Dalším důvodem je i fakt, že silné postavení na trhu v kategorii mražených výrobků zaujímá výrobce Nowaco, který ve vybraných obchodních sítích disponuje exkluzivním postavením. V neposlední řadě nelze opomenout i vysoké ceny za energie, které nutí prodejce omezovat provoz mrazících a chladících boxů na prodejní ploše. Tím mohlo dojít k odprodeji zboží bez náhrady.

Dalším výrobkem, který měl nižší zastoupení na regále oproti zbytku sortimentu z TOP 30 byla paštika Májka 120 g, která dle dat pokrývala 83 % z hodnocených prodejen. Vzhledem k tomu, že se paštika Májka vyskytuje na seznamu TOP 30 hned v několika obměnách – 48 g, 100 g, 120 g a vedle ní ještě další paštiky a pomazánky od Hamé lze se domnívat, že pro spotřebitele není tato velikost atraktivní nebo jsou vzhledem k vyšší gramáži spotřebitelé citliví na cenu a upřednostní levnější variantu s logicky menší gramáží.

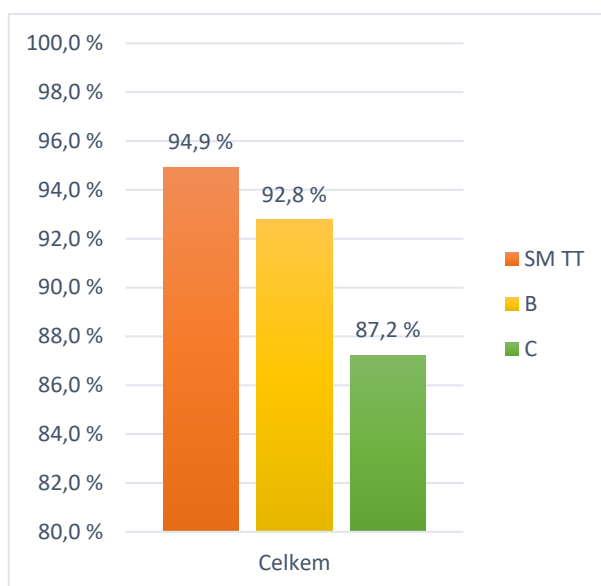
Poté další nejnižší zastoupení, 84 %, zaznamenala Hamé švestková povidla 120 g a sladký kečup Hamé 500 g. Právě u rajčatového základu a rajčat došlo od roku 2021 k navýšení ceny za vstupní suroviny a zákazníci cíleně omezují rajčatový sortiment, či hledají levnější varianty v PvL řadách. I to může stát za propadem zastoupení tohoto výrobku na regále a nyní se výrobky pouze doprodávají. Stejně tomu je i v případě švestkových povidel, kdy maloobchodní síť družstev COOP má silnou privátní značku švestkových povidel, jejichž cenová hladina je položena níže než u značkových povidel Hamé.

Oproti tomu, nejlepší výsledky pokrytí trhu mělo tekuté dochucovadlo do polévek a omáček Klasik s 98 %. O jedno procento méně mělo zastoupení grilovací koření, směs sterilované zeleniny Halali, vařivá gulášová polévka, kmín celý a rýže loupaná.

Celkem 9 výrobků mělo pokrytí méně než 90 %, zde je znatelný prostor ke zlepšení situace. Hlavní problém je to, když není zboží dostupné na prodejní ploše / regálu pak nemůže generovat zisk. Cílem pokrytí výrobků TOP 30 je dosáhnout pokrytí 100 % na všech formátech prodejen typu SM, B, C.

Pro zlepšení pokrytí výrobků TOP 30 v maloobchodních sítí tradičního se nabízí nastavení motivačního systému obchodních zástupců, který by byl přímo navázaný na sortiment z TOP 30 a vstupoval by přímo do motivační složky mzdy obchodních zástupců. Jednotliví obchodní zástupci by tak byli finančně motivováni k tomu, aby se pokrytí v jejich regionu zvýšilo. Nástrojem, kterým by tohoto cíle mohli dosáhnout je individuální listing položek, které například v některých sítích chybí. Avšak není to pouze o práci obchodních zástupců, ale také Key Account Manažerů, kteří s vybranými zákazníky koordinují listing výrobků na centrální úrovni a s pomocí obchodních konzultantů je distribuují do prodejní sítě.

Obrázek č. 16 graficky představuje procentuální zastoupení výrobků z TOP 30 dle jednotlivých segmentů prodejen.



Obrázek 16: Procentuální zastoupení sortimentu TOP 30 dle segmentu (vlastní zpracování)

11 SHRNUTÍ A ZÁVĚRY Z VÝZKUMU

V této kapitole budou shrnuty a zodpovězeny výzkumné otázky, které bylo možné zodpovědět po provedení primárního a sekundárního výzkumu. Návrhy k řešení budou poté zapracovány v projektové části diplomové práce.

VO1: Jaký je stav konkurence v kategorii koření a kořenících směsí?

Z analýzy odvětví vyplývá, že kategorie koření a kořenících směsí je z velké části rozdělena mezi tři největší hráče, kterými je značka Vitana, Kotányi a Avokádo. Značka Vitana je na českém trhu etablována od 50. let minulého století a je aktivní i v jiných produktových kategoriích. Oproti tomu dvě zbývající značky ekonomicky působí na českém trhu od 90. let. Co se týče vlastnických struktur, tak značka Avokádo i Vitana spadají pod zahraniční koncerny, které je spravují prostřednictvím místní pobočky, které lokálně řídí marketing, výrobu a logistiku. V případě značky Vitany jsou takto řízeny i inovace. Společnost Kotányi stále patří rakouským vlastníkům, kteří začínali s malou rodinou firmou. Výroba i marketing jsou zcela závislé na rakouské centrále, kde se vyrábí veškeré koření, které pak putuje na český trh. Stejně tak je tomu i v případě marketingu a inovací. V České republice má Kotányi pouze obchodní tým a několik administrativních pracovníků. Avokádo i Vitana mají na území české republiky výrobní závody, kde koření vyrábějí a odkud ho také expedují. Obě značky expedují produkty i pro ostatní značky v rámci svých koncernů. V případě Vitany se jedná o dodávky koření pro norský trh pod značkou Toro, Avokádo produkuje výrobu koření Prymat.

Co se týče portfolia, a to jak do své šířky i hloubky, tak značka Vitana a Kotányi přicházejí pravidelně s inovacemi. Značka Vitana se primárně soustředí na inovace v rámci retailu, kdežto Kotányi je velmi silný v inovacích pro profesionální gastro provozovny. Značka Avokádo přichází s novinkami z jejich centrály Prymat Group. Dalším společným znakem všech tří hlavních hráčů v kategorii koření je ten, že vedle jejich hlavní značky mají i své levnější varianty. V případě značky Avokádo se jedná o podznačku Nadir, u Kotányi Orient a značky Vitana má svoji druhou značku s názvem J. C. Horn. Zároveň všechny tři značky mají i vedlejší prodej v souvisejících kategoriích – marinády, sterilovaná zelenina nebo třeba ochucovadla.

Pro zjištění stavu konkurenceschopnosti v kategorii koření bylo na jednotlivé hráče na trhu nahlíženo dvěma základními pohledy. Prvním z nich byl tržní podíl v kategorii a druhým

kritériem byla cena. Přístup k datům o tržním podílu tak, aby data mohla být pro cíle diplomové práce zveřejněna je velmi limitovaný. Využití komplexních dat společnosti Nielsen nebylo možné, a proto byla využita data z periodika Zboží a prodej. Na tomto základě se pomocí interních dat o prodeji značky Vitana vypočítal orientační tržní podíl značky Vitana, který se pohybuje okolo 47 %. Na tato data navazuje i vyhodnocení pozorování zastoupení značek koření na TT, kde vyšlo, že koření od značky Vitana bylo zastoupeno na každé obchodní jednotce navštívené během pozorování. Lze se tedy domnívat, že díky širokému pokrytí trhu. Poté hloubce a šířce sortimentu má Vitana výhodnější postavení oproti konkurenci. Druhým kritériem, dle kterého bylo na kategorii nahlíženo byla spotřebitelská cena za produkt. V tomto případě jsou data o cenách kořenících směsí a jednodruhového koření sledována odděleně. Vývoj cen kořenících směsí se od ledna 2022 vcelku dynamicky proměňuje, cenová hladina tak není stálá po dobu celého roku. Nástup zvýšení cen začátkem grilovací sezóny zohledňují značky Vitana i Kotányi. Na jaře 2022 měla nejvyšší spotřebitelskou cenu značka Kotányi, která se pohybovala okolo 24 Kč za balení. Následovala značka Vitana, ze kterou ve stejném období spotřebitelé zaplatili 21 Kč za balení. Cenová politika značky Avokádo v totožném období je posazena o dost níže, cca 12 Kč za balení. Během letních měsíců značka Vitana navýšila cenu a stala se tak nejdražší značkou. Začátkem roku 2023 se situace na trhu opět změnila a značka Kotányi se stala opět nejdražší značkou v kategorii kořenících směsí o cca 2 koruny oproti Vitana koření.

Vedle zmíněných kritérií bylo na konkurenceschopnost kategorie nahlíženo i prostřednictvím Porterovy analýzy pěti sil. Porterův model pěti sil byl analyzován pomocí veřejně dostupných sekundárních dat a poté doplněn o polostrukturované rozhovory s vybranými zaměstnanci společnosti Orkla. Pomocí jejich optiky bylo možné ohodnotit jednotlivé síly v Porterově modelu. Co se týče stavu konkurence a vzájemné rivality, tak největší konkurencí v rámci kategorie spatřují KAM i Brand Manažerka společnosti Orkla v růstu privátních značek. Právě PvL mají specifickou cenovou strategii, které značkové produkty mohou čelit pouze velmi obtížně. Cestou, jakou se značky mohou vůči PvL a vlastně i mezi sebou vymezit je marketingová komunikace prostřednictvím komunikačního mixu a mírou inovací. Při analýze rizika vstupu nových konkurentů do kategorie koření bylo vyhodnoceno na základě polostrukturovaných rozhovorů, že potravinářský průmysl je středně náročný na počáteční investice, proto vstup nové konkurence je možný. Avšak i přes tento fakt existují v rámci odvětví určité bariéry, které

mohou být pro vstup odrazující. Jedná se o vytvoření distribuční sítě, přísná národní i evropská legislativa, tlak na kvalitu výrobků a jejich certifikaci. Při analýze substitutů nebyl nalezen žádný plnohodnotný produkt. Existují jiné druhy výrobků, které mohou koření pouze částečně nahradit. Jsou tím například čerstvé bylinky, tekutá dochucovadla a směsi koření vyrobené po domácku. Pohled na vyjednávací sílu zákazníků přiblížily polostrukturované rozhovory s KAM. Z těchto rozhovorů vyplývá, že mají výrobci a zákazníci při vyjednávání rovnocennou pozici, protože se obě strany navzájem potřebují, aby přišly k zisku. Nicméně vzájemná vyjednávací strategie se však zacílila na dosahování zisků a cílů. Oproti tomu vyjednávací síla dodavatelů koření se liší druh od druhu. Znamená to, že získat a nakoupit některé druhy koření je obtížnější než jiné. Dodavatelé často přihlížejí k dlouhodobým vztahům.

Konkurenceschopnost kategorie koření a kořenících směsí na velmi mnoho proměnných faktorů, na kterých záleží a jednotliví výrobci si je musí sledovat. Ať je to míra inovací, zvolení vhodném marketingové komunikace, pomocí které se oproti konkurenci vymezí nebo rozsáhlou distribuční a prodejní sítí.

VO2: Jaká byla četnost výskytu značek koření a kořenících směsí v době pozorování v maloobchodě?

V rámci sběru dat pomocí metody pozorování bylo zaznamenáváno zastoupení značek koření a kořenících směsí v navštívených obchodních jednotkách. Značka Vitana dosáhla výsledku pokrytí 100 %, což znamená, že každý z hodnotitelů zaznamenal alespoň jeden druh koření značky Vitana v každé obchodní jednotce. Druhé nejsilnější zastoupení měly PvL, které pokrývaly 35 % trhu. Výsledky provedeného šetření naznačují možný trend růstu PvL značek pro následující období. Třetí v pořadí byla v četnosti výskytu zastoupena značka Avokádo s 30 %. Poté následovala levnější značka společnosti Orkla J. C. Horn s 24 %. Značky Kotányi byla zaznamenána až jako čtvrtá v pořadí, co se četnosti výskytu týče, s 23 % výskytu. Poté následovaly levnější značky od společnosti Prymat group – Nadir a Orient od společnosti Kotányi.

Z výsledků pozorování vyplývá, že značka Vitana byla v době sběru dat velmi dobře zastoupena na TT. Exkluzivita v kategorii koření na obchodní síti Hruška se mohla do těchto výsledků promítnout. Po četnosti výskytu značky Vitana následují až PvL, jejíž výsledky jsou

odskočené o 65 %. Značka Avokádo, J. C. Horn a Kotányi mají velmi rovnoměrné pokrytí, co se četnosti týče.

VO3: Jaký byl stav pokrytí tradičního trhu TOP 30 produkty společnosti Orkla Foods Česko a Slovensko v době pozorování?

Z provedeného pozorování na TT, které proběhlo na území celé České republiky v září 2022 vyplývá, že pokrytí trhu těmito produkty nedosahuje 100 % a nachází se zde prostor na zlepšení distribuce. Při detailnějším pohledu je očividné, že zastoupení vybraných kategorií je dokonce nižší než 50 %. Jedná se o kategorii mražených výrobků.

Na zastoupení výrobků na MO na TT je nutné pohlížet i optikou zvolených segmentů prodejen. Segment SM má průměrné zastoupení produktů TOP 30 na 94,9 %. Segment B v průměru 92,8 %. Nejhůře dopadly prodejní jednotky, které spadají do segmentu C, který má i nejnižší obrat v rámci všech segmentů. Segment C byl v době pozorování v průměru pokrytý z 87,2 % TOP 30 výrobky společnosti Orkla.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

12 PROJEKT K ZEFEKTIVNĚNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉ KATEGORIE

Cílem výzkumu je na základě analýz a monitoringu konkurence navrhnout projekt na zdokonalení Trade Marketingových aktivit vybrané kategorie koření a kořenících směsí značky Vitana. Praktický výzkum a návrh projektu mají poskytnout souhrnné východisko, které povede k zefektivnění marketingové komunikace společnosti. Poznatky a výsledky z obou těchto částí, které jsou obsažené v praktické části práce budou v navazující kapitole spojeny do komplexního návrhu řešení.

12.1 Cíle projektu

Cílem návrhu projektu je navrhnout řešení, která povedou ke zdokonalení marketingové komunikaci značky Vitana v kategorii koření a kořenících směsí. A to napříč trhy tak, aby komunikace zlepšovala image značky, zároveň aby jednotlivé kroky byly realizovatelné a odpovídaly reálným požadavkům a situaci na trhu. To vše v souladu se zvoleným časovým rámcem a omezeným rozpočtem společnosti. Mimo jiné v průběhu zpracování a analýzy diplomové práce vzešly další podcíle, kterými jsou:

- Udržení si stávajících nebo rozšíření pozic na trhu, pomocí komunikace v místě prodeje.
- Naplánování komunikačního mixu dle sezónnosti na 1 rok.
- Produktové proškolení obchodního týmu a rozvoj prodejní argumentace.

12.2 Navrhované změny

Následující podkapitoly se budou zabývat detailnějším rozpadem dílčích cílů, kde budou přiblíženy již konkrétní řešení, jejichž cílem je naplnění vytečených cílů a jejich naplnění.

12.2.1 Strategie komunikace

Značka Vitana si udržuje pozici tržního vůdce v kategorii koření a kořenících směsí a dle toho se snaží i reagovat na trhu. Pravidelně přichází na trh s inovacemi a novinkami ve svém portfoliu. Avšak, co se týče samotné marketingové komunikace, již léta následuje stejný řád a postup, alespoň co se týče v místě prodeje. Online komunikační kanály jsou využívány sporadicky a nepravidelně, bez jakékoliv ucelenější koncepce a cíle. Proto bude projekt zaměřen na zdokonalení již stávajících marketingových aktivit a na jejich rozpracování.

Vzhledem k postavení značky ve vybrané kategorii koření a kořenících směsí je cílem strategie udržení stávajících pozic, motivovat koncové spotřebitele k nákupu, ale i prostřednictvím proškoleného obchodního týmu motivovat zákazníky k podpoření a rozvoji B2B odchodu.

12.2.2 Nástroje komunikačního mixu

Vhodně zvolené nástroje komunikačního mixu musí korespondovat s výběrem cílové skupiny, na kterou bude komunikace cílit. Značka Vitana disponuje hned několika komunikačními nástroji, které ke svojí komunikaci využívá, ale často neefektivně a zcela nahodile bez zohlednění širšího kontextu. Každá značka by si měla optimálně nastavit svůj komunikační mix tak, aby cílila na své core spotřebitele, ale zároveň by měla zohlednit i rostoucí trendy. Příkladem je značka Vitana, která primárně komunikuje v místě prodeje, tak by mohla zacílit na spotřebitele i v online prostředí, jehož potenciál nevyužívá.

Podpora prodeje

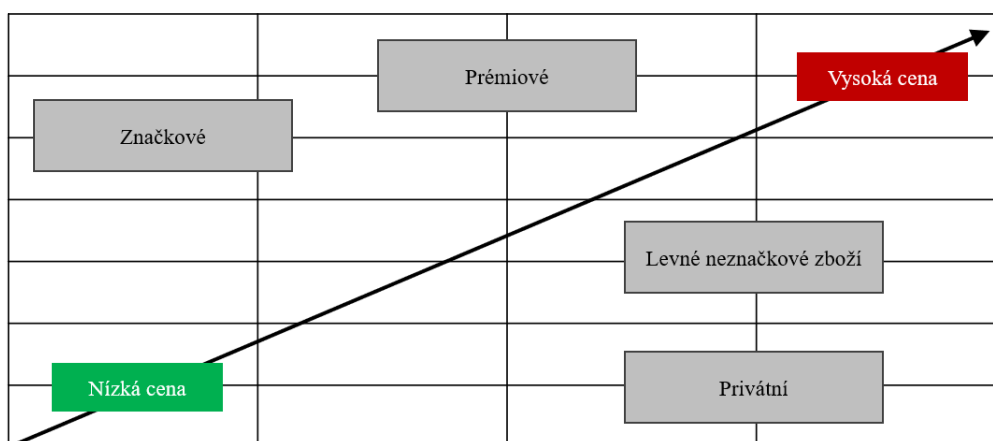
V rámci podpory prodeje se značka Vitana v kategorii koření může zaměřit na zdokonalení komunikace v místě prodeje. Zejména co se týče vizibility a merchandisingu, a to jak primárního umístění, kde spotřebitelé pravidelně nakupují daný produkt, ale i druhotné umístění. Při sekundárním umístění je výrobek vystavený na ještě jiném místě v rámci prodejny v prostoru s vysokou frekvencí zákazníků. Pomocí druhotného umístění získává výrobce další možnost navýšení prodejů a rozšíření sortimentu na prodejní ploše.

Vedle DU je nutné dodržovat základní Merchandisingová pravidla, která fungují také jako marketingová podpora, jejíž cílem je snaha zajistit, aby se správné výrobky ocitly na správném místě, ve správný čas a se správnou cenou. Tato disciplína zahrnuje umístění zboží v regálech dle planogramů, které se vytváří na základě prodejních dat. Dále se jedná o obchodnickou činnost, jako je kontrola a správnost cenovek, vystavení výrobků v prodejním regále, vždy otočení přední stranou dopředu. Odstranění konkurenčních či jiných výrobků z DU nebo protřídění zboží dle data trvanlivosti. S tím souvisí i kontrola výrobků dle data spotřeby – výrobky s nejstarším datem spotřeby jsou umístěné vpředu, jako první. Všechny tyto pravidla musí ovládat obchodní tým, který provozovny maloobchodní sítě navštěvuje a servisuje. Pro tyto účely je nutné, aby byl každý OZ při nástupu do pracovního poměru řádně proškolen a měl k dispozici manuál se všemi jeho povinnostmi.

V neposlední řadě je absolutní nutností pravidelné proškolení obchodního týmu, které bude zároveň sloužit i jako workshop pro optimalizaci a zlepšování obchodnické práce.

S merchandisingovými pravidly se musí OZ obeznámit ihned po nástupu na pracovní pozici od svého přímého nadřízeného. Kromě vystavení zboží na regále by se měl obchodní tým starat o nadstavbu merchandisingových služeb, jako je udržování pořádku, čistoty regálů s vystavenými produkty a jejich přehlednost. Pečlivě vyrovnané zboží v regále, které vyvolává dojem serióznosti a důvěryhodnosti. Vedle toho přehledně rozmístěné a oceněné zboží je pro zákazníka spolehlivým vodítkem při nákupu. Umístění produktů jedné značky pohromadě utvoří ucelený barevný blok a usnadňuje zákazníkovi orientaci v regále. V neposlední řadě viditelná cena může zrychlit prodeje jednotlivých položek. Dosažitelnost produktů v regále hraje taktéž významnou roli, kdy spotřebitel vnímá podněty nejvíce ve výšce očí a až 15 % pod ní, to je cca 150–100 cm (Jesenský, 2020).

Obrázek č. 17 zobrazuje cenová pravidla pro rozmístění výrobků na prodejním regále.



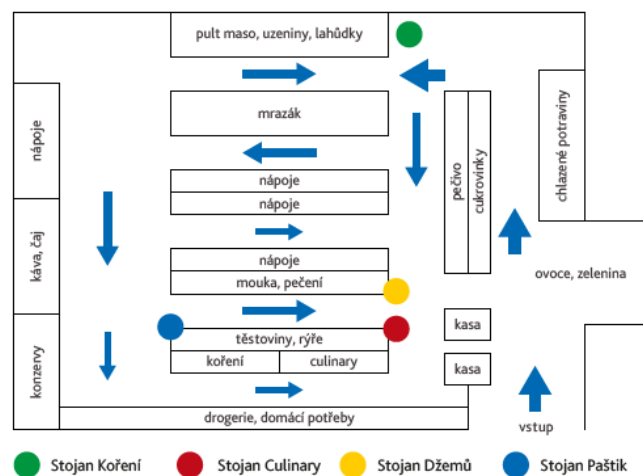
Obrázek 17: Doporučení pro rozmístění výrobků (vlastní zpracování).

Kromě dodržování merchandisingových pravidel jsou dalším velmi důležitým nástrojem komunikace v místě prodeje druhotná umístění. Cílem tohoto sekundárního vystavení zboží na prodejní ploše je mít příležitost ovlivnit úspěšnost prodeje, ale funguje také velmi dobře jako nástroj k prezentaci značky. Každý obchodník by měl projít školením o typech a formátech DU, jak tyto formáty na prodejní ploše umisťovat s přihlédnutím na zákaznickou cestu. Každý formát DU musí mít vytvořený speciální planogram dle prodejních dat s ohlédnutím na kampaň v rámci které se DU umisťuje. V případě paletového vystavení zboží, kdy mají obchodníci volné pole působnosti k vystavení zboží, bez přiřazeného planogramu, by měli tematicky dodržovat zboží z letákových promocií, priority

odprodejů poskytnutých od KAM nebo vystavit zboží, kterého je na prodejně velká zásoba či má ohroženou trvanlivost.

Pro zefektivnění prodejů a brandované komunikace v místě prodeje by v manuálu pro obchodní zástupce mělo být uvedené doporučení, jak DU nejlépe umístit. Například umístění paletových ostrovů do sekce s akčním zbožím, sekce potravin. Dále se soustředit na čela regálů, kde je hlavní tok zákazníků v prodejně. U dočasně vystavovaných stojanů je důležité umístění u regálů, ve kterém je stálé umístění zboží nebo se situují tak, aby byl stojan přehledně vidět, když zákazník prochází kolem, a aby nebyl stojan otočený zády směrem do zákaznické cesty.

Prodejní plocha má svoji vlastní dynamiku a každá sekce má odlišnou frekvenci toku zákazníků. Obchodníci musí zjistit, kudy chodí největší počet zákazníků, jaká pokladna je nejčastěji otevřená, a to z toho důvodu, protože zákazníci využívají nejkratší trasu od čerstvých potravin k pokladně. Následující schéma zobrazení na obrázku č. 18 ukazuje, kde mohou být v prodejně umístěny jednotlivé DU.



Obrázek 18: Tok zákazníků v MO (vlastní zpracování).

Pravidla pro umístění zboží v DU lze shrnout do několika bodů, které budou obsahem manuálu pro obchodní tým. Jedná se o:

Vystavování promočního nebo sezónního zboží, v případě, že nedostane obchodní tým jinou interní prioritu k vystavení zboží v DU v rámci akční podpory, pak vždy musí vystavovat aktuálně sezónní zboží. Udržovat DU v trvale reprezentativním stavu. To znamená zajistit a udržovat vystavené zboží na realizovaném DU v co nejlepší kondici po celou dobu vystavení na prodejní ploše. Udržovat samostatné vystavení a v případě jeho poškození včas realizovat zajištění náhradního řešení a objednání nových prvků DU pro jeho trvalý

a bezvadný vzhled. Monitoring aktivit umístěných DU v interním CRM systému. Dle nastavených pravidel provádět monitoring zrealizovaných DU přes jejich zadávání do CRM přes osobní tablety OZ při každé návštěvě prodejní jednotky. Na základě toho bude možné vyhodnocení všech zrealizovaných DU a nastavení finanční motivace obchodního týmu do jejich finanční odměny, která by byla připočítána vedle jejich fixní mzdy. Časové pravidlo realizace, akceptace a zadání DU do CRM. Pravidlem pro korektní zadání DU do CRM je akceptace správné délky trvání DU je jeho udržení na MO po dobu jednoho měsíce. V případě, že je DU s příslušnou prodejní jednotkou dohodnuté na delší časový úsek, pak se následující měsíc DU zadává do CRM jako nové. Použití paletových omotávek u DU. Při umístění formátů celopaleta, půlpaleta a čtvrtpaleta je doporučováno využívat paletovou omotávku v co největší míře. Ideální jsou tato vystavení za použití více palet na sobě tak, aby výrobky byly blíže k zákazníkovi a měl k jejich dosažení bezproblémový přístup. Instaluje se vždy omotávka dané promoce / kampaně, případně by se měla využít univerzální paletová omotávka. Neaktuální designy DU s promoci. Dlouhodobé udržení DU na prodejní ploše je vždy podmíněno výměnou komunikací na DU za aktuální dle platné podpory, případně opět využití univerzálních přelepů. DU bez cenovek není počítáno jako DU. Každý formát DU na prodejní ploše musí mít bezpodmínečně cenovky u všech vystavených produktů. DU bez cenovek by nemělo být bráno jako platný formát, který se promítá do finančního ohodnocení obchodního týmu.

Instore komunikace a Trade Marketingové aktivity

Společnost Orkla se velmi intenzivně věnuje komunikaci v místě prodeje formou DU, ale i dalším aktivitám. Promoční a kampaňové aktivity na své core kategorie, mezi které bezesporu patří i kategorie koření a kořenících směsí. Důkazem toho jsou data nasbíraná v rámci pozorování, kdy značka Vitana pokrývá 100 % na TT. Avšak pro udržení své silné pozice je velmi důležité tyto aktivity rozvíjet dále a zlepšovat tak, aby značka Vitana byla v rámci vybrané kategorie stále konkurenceschopná.

Právě komunikace v místě prodeje je nástroj, který dokáže propojovat komunikaci značky s produktem, ale i s obchodem. Ideální stav je, když v rámci komunikace v obchodě na spotřebitele cílí emoční podněty, které dokážou vyvolat v jednotlivcích emoce. Zejména pozitivní emoce, se kterými se mohou ztotožnit.

Tato práce rozpracovává návrh dvou hlavních Instore kampaní v rámci kategorie koření a kořenících směsí, kterými je grilovací sezóna a období Vánoc. Grilovací sezóna již několik let po sobě pracuje s kampaní „Pojďme gorilovat“ jejíž základy jsou popsány v kapitole

komunikace značky Vitana. Vzhledem k tomu, že společnost hodlá v kampani i nadále pokračovat bude její další pokračování rozpracováno, právě v tomto návrhu projektu.

Kampaň „Pojďme gorilovat“

Základem úspěšné Instore komunikace v místě prodeje je precizně zpracované a vyrobené DU na vhodném místě v rámci obchodní jednotky. Právě grafické zpracování stojanů a vystavení má prostor ke zdokonalení. Větší formáty druhotných vystavení pro grilování působí nepřehledně a někteří spotřebitelé si nemusí spojit grilování s gorilou – právě tu komunikační linku, která je pointou v televizní reklamě. Prakticky na každém vystavení je zobrazená gorila, na červeném pozadí s claimem a grilem. Celopaletí a půlpaleta obsahují i nadstavbové komponenty, které DU stylizují na grilovací místo, které mají spotřebitelé doma. Překombinovaná grafika spolu s 3D komponenty mohou na spotřebitele působit nepřehledně a nedostupně. Obrázek č. 19 zobrazuje vizualizaci DU, která byla v roce 2022 využita v s místě prodeje.



Obrázek 19: Vizualizace DU grilování (Interní zdroj Orkla, 2023).

Grafická vizualizace by měla být jednodušší a mít jasné poselství např. „Dnes grilovačka?“. Tím POS komunikuje napřímo se spotřebitelem, kdy ho podněcuje k impulzu neplánovaně, ale i plánovaně grilovat a nakoupit produkty pro tuto příležitost.

DU nejsou využívány ani pro další komunikaci značky, chybí zejména upozornění na uvedení nových produktů na trh a představení jejich benefitů. Tím by tak vznikl i tlak na

obchodní řetězce pro listaci nových produktů, které značka Vitana pravidelně každý rok uvádí. Kromě komunikace nových produktů mohou stojany, zejména menších formátů jako je ¼ či 1/6, informovat spotřebitele o Trade marketingových aktivitách na daném zákazníkovi, a to na bočnicích a top kartě u stojanů. Bude tak doplněna komunikace značky, která plyne zejména prostřednictvím jiných POS materiálů, jako je wobler, letákové okno či plakáty. Nevýhodou těchto tiskovin je to, že nejsou pevně připevněné k regálu či stojanu a mohou vypadnout z regálové lišty nebo mohou být zcizeny. Z tohoto důvodu se zdá jako velmi vhodné řešení komunikovat tyto aktivity přímo na stojanech.

Stojany však nejsou jediným prodejním místem v obchodních jednotkách. Primárním umístěním je trvalé vystavení na regále. Samotné zvýraznění zboží v regále může být komunikováno formou shelf stopperu, který je umístěný svisle přímo na regálu, kolmo směrem do uličky. Hlavní funkcí shelf stopperu je upozornění na výrobky v regálu či mohou komunikovat jiné nosné téma. Umístění stopperů musí být vždy povolené centrálou či vedením obchodní jednotky a zpravidla je zpoplatněné a jeho umístění je domluvené na předem stanovenou dobu. Úkolem obchodních zástupců by bylo být vytipovat prodejny, kam mohou být umístěné jednotlivé formáty DU a kde je vhodné vzhledem k obratu prodejny umístit další podpurné POS materiály jako jsou právě shelf stoppery.

Pro podporu komunikace grilovací kampaně a udržení pozic v regále, ale i počet DU je dalším vhodným řešením organizace celonárodní spotřebitelské soutěže o motivující ceny. Vhodně zvolené soutěžní ceny a mechanika soutěže zvyšuje Brand Awareness a zlepšuje vztah spotřebitelů ke značce. Dalším nosným argumentem k organizaci celonárodní spotřebitelské promoce je navýšení prodejů a vytvoření databáze kontaktů, kterou bude možné oslovovat při dalších soutěžích nebo informování o nových produktech. Organizací spotřebitelské soutěže by byla pověřena externí agentura, která by měla na starosti soutěžní mechaniku, zpracování pravidel soutěže, návrh grafického zpracování, losování výherců, reporting o průběhu soutěže, zajištění výher, e-mailingovou podporu, komunikaci s výherci, zajištění soutěžní Micro-Site. Cílem spotřebitelské soutěže by bylo navýšení prodejů v kategorii koření a kořenících směsí v předem stanoveném termínu, během grilovací kampaně (duben-srpen), o 15 % oproti minulému roku. Samotný výběr agentury, která by měla soutěž na starosti by proběhl tendrem, kdy společnost osloví několik agentur, které by na základě briefu představily koncept soutěže, výherní ceny a také kalkulaci. Po zvolení organizátorské agentury společně s firmou Orkla vytvoří scénář soutěže a představí časový plán jednotlivých kroků včetně mediální komunikace. Následovalo by odladění soutěžní

mechaniky a tvorba soutěžních pravidel, která musejí projít souhlasem ze strany právního oddělení společnosti Orkla. Kromě právního oddělení musejí být pravidla zaslána i tzv. Compliance Managerovi, který dohlíží na implementaci interních pravidel a regulací, včetně výběru dodavatelů či posouzení etických rizik. Jakmile budou soutěžní pravidla i mechanika schválené z příslušných míst je možné začít realizovat systémy, které se budou starat o evidenci soutěžících. Jedná se o kontaktní formuláře a online registrace. Po proškolení a informování zaměstnanců o průběhu a konání soutěže může dojít ke spuštění soutěže.

Pro ucelenou komunikaci soutěže lze zvážit i komunikaci přímo na produktech, v tomto případě na sáčcích s kořením, třeba ve formě přelepu či samolepky. Tyto stickery by byly lepeny pouze na vybrané druhy koření, a to na všechny grilovací směsi a druhy související. Výrobní závod musí být srozuměn s termínem výroby pro dodání takto označených produktů v dostatečném předstihu, a hlavně s přesným výrobním objemem, aby se vše stihlo vyrobit a expedovat do prodeje. Kromě výrobního závodu musejí být o konání celonárodní promoce informováni KAM a to jak z MT, tak i TT, kteří tuto aktivitu představí svým zákazníkům a otevřou debatu o centrálních DU, které zajistí navýšení prodejů jak výrobci, tak i maloobchodní jednotce, což je jejich společným cílem. Kromě prodejů budou v místě prodeje informovat o národní promoci i stojany a další formáty DU, kde bude komunikace přímo explicitně uvedena. Pro efektivní komunikaci by na prodejně měly být viditelné i POS materiály jako jsou wobler, plakáty a či výše zmiňované shelf stoppery.

Vánoční kampaň v místě prodeje

Na základě analýzy dat prodejů je evidentní, že další silným obdobím je právě období Vánoc, kdy spotřebitelé pečou vánoční cukroví a nakupují zejména jednodruhové⁵ koření. Značka Vitana v kategorii koření a kořenících směsí již po léta pracuje s vánoční kampaní, která je v podstatě každý rok totožná. Kritické pro toto období je správné načasování kampaně a její exekuce do jednotlivých maloobchodních jednotek. Graf sezónnosti jasně dokazuje, že čas dodání nabalených stojanů a DU je konec měsíce září, aby od začátku října byly DU umístěny na prodejní ploše a odstartovala komunikace směrem na koncové spotřebitele. Proto, aby byla komunikace během vánoční kampaně efektivní, tak musí být zapamatovatelná, aby se odlišila od ostatních DU na prodejní ploše. Čas Vánoc je v retailu velmi naboostovaný zbožím, a to jak zbožím v regálech, tak i počtem DU na prodejní ploše. Značka Vitana v kategorii koření a kořenících směsí má během této kampaně DU složené

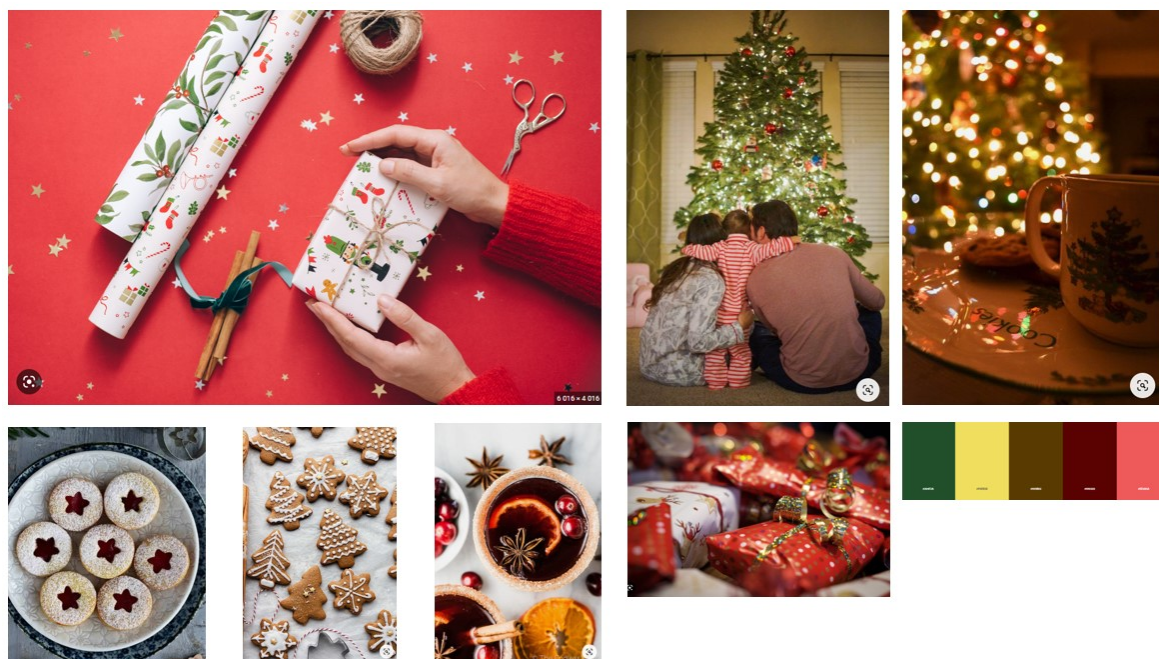
⁵ Skořice, badyán, anýz, citronová a pomerančová kůra apod.

z více značek, které má společnost Orkla ve svém portfoliu. Planogramy zohledňují sezónnost, takže v DU kromě vybraných druhů koření jsou navrženy i pečící přípravky, nebo třeba džemy. Společnost Orkla se tak nabízí spotřebitelům komplexní řešení produktů pro období Vánoc. Obrázek č. 20 demonstruje návrh planogramů pro exekuci vánočních stojanů, od celopaletí až po čtvrtinové stojany. Položky do DU budou vybírány na základě informací z prodejních dat z předešlé sezóny a po konzultaci s jednotlivými KAM. Kromě prodejnosti bude zohledněna i vhodnost položek pro dané období, tedy vhodné produkty pro pečení a pro přípravu tradičních českých pokrmů. Planogramy na obrázku č. 20 jsou vytvořeny v programu Quant a jsou řazeny přesně podle toho, jak budou umístěny v místě prodeje. Jednotlivé výrobky mají vždy zakreslené pozice i počet kartonů a kusů, které lze kapacitně do vybraného formátu DU umístit. Řazení má několik svých důvodů, jako například to, že zákazník se ve stojanech orientuje pohledem z levého horního rohu, doprava, směrem dolů. Stejně, jako se čte kniha postupuje i pohled zákazníků a jejich pozornost. (Jesenský, 2020) Vedle toho, hlavním benefitem planogramů je i optimalizace zásob, kdy je možné pomocí softwaru napočítat přesný počet zboží, který je možný umístit v rámci jednoho DU dle jeho velikosti. Kromě optimalizace zásob je přínosem i přehledné vystavení novinek, které jsou umístěny na dobře viditelných místech, ideálně v úrovni očí dospělého člověka. Do vánočních planogramů budou zaneseny výrobky z několika produktových kategorií, které se navzájem doplňují. Jde primárně o koření a pečící přípravky jako jsou ochucené cukry, droždí a prášek na pečení. Větší formáty DU mohou navíc obsahovat i džemy a ovocné pomazánky. Tyto sladké kategorie budou doplněny i o majonézy a tatarské omáčky, typické pro přípravu štedrovečerní tabule.



Obrázek 20: Ukázka planogramů pro vánoční DU. (Quant, vlastní tvorba)

Počty a formáty jednotlivých DU na jednotlivých zákaznících budou upřesněny po domluvě s KAM, kteří jsou zprostředkovateli mezi zákazníkem a Instore oddělením. Po nahlášení přesného počtu stojanů odstartuje celá řada činností, které oddělení Instore musí vyřešit souběžně. Jedná se o grafickou podobu stojanů a zajištění jejich výroby, včasného dodání a nabalení zboží plus výroba tiskových materiálů. Purchasing manažer, který je zodpovědný za technický vývoj stojanů a jejich dodání poptá kalkulaci za výrobu u několika různých dodavatelů a na základě kalkulace poté vybere výrobce pro danou kampaň. V České republice existuje několik velmi spolehlivých výrobců POS jako je například firma Dago, Authentica, Thimm, POS Média, Astron nebo třeba společnost Sittardia. Většina z těchto výrobců dokáže zajistit i kreativitu stojanů, avšak pro rozpracování klíčového vizuálu nebo zcela nové kampaně musí výrobce ze strany zadavatele dostat velmi dobrý zadavatelský brief. Vedle technických parametrů jednotlivých DU bude zaslán i Mood Board, který se pokusí shrnout atmosféru a emoce, které má vánoční kampaň ve spotřebitelích vyvolat. Jedná se o stylizaci barev, tvarů nebo textur. Pro přípravu Mood Boardu je dobré nechat se inspirovat na vizuálních vyhledávačích, které se na inspiraci zaměřují, popřípadě foto banky, které mají k dispozici celou řadu podkladů k použití.



Obrázek 21: Mood Board pro vánoční kampaň (vlastní zpracování, dle Pinterest)

Pro vánoční kampaň společnost vytvoří novou sjednocující grafiku, která všechny zahrnuté produktové kategorie sjednotí a zároveň bude korespondovat se značkou a bude zapamatovatelná ze strany spotřebitelů.

Jako nadstavba u vybraných maloobchodních jednotek bude zapojená i senzorická komunikace. Prostřednictvím senzorické komunikace je možné apelovat na jednotlivé smysly a navodit atmosféru z níž vyplyne emoce (Jesenský, 2020). Jde o velmi specifickou disciplínu, která může vytvořit konkurenční výhodu. Nabízí totiž spotřebitelům jedinečný zážitek, podporuje identitu značky a je důvodem ke koupi. Zrak v sensorice hraje důležitou roli, neboť zdraví jedinci vše vnímají vizuálně, vnímají barevné podněty a reagují na optické podněty. Vizuelní vjem je možné zvýšit použitím vůně, které pak stimulují chuť na konkrétní produkt. Tento princip se běžně využívá v trafikách, kde je cítit vůně kávy a čerstvého pečiva (Jesenský, 2020). Implementace senzorického marketingu pro společnost Orkla ve vánoční kampani se bude soustředit na vůni vánočního cukroví, kde mezi nejvýraznější vůně patří skořice, perníkové koření, badyán nebo třeba vanilka. Multisenzorická komunikace působí na jednotlivce podprahově a je aktivována ve správný moment během nákupu, kde je zboží okamžitě dostupné. Právě čich má ze všech smyslů největší vliv na emoce člověka, díky přímému propojení čichových receptorů s centrem emocí. To vše má pak za následek to, že jedinci nejdříve prožívají emoce, pak jednají a až poté myslí (Lindstrom, 2009). Takže čich může hrát v rámci komunikace v místě prodeje velmi zajímavou úlohu, která není v současné době společností využívána. Každý jedinec má schopnost si vůni zapamatovat a přiřadit si ji k místům nebo předmětům, v tomto případě produktům, se kterými si jedinci budují citovou vazbu (Lindstrom, 2005). V případě, když je vůně příjemná, tak to neovlivňuje jen pozitivní vnímání a hodnocení obchodu nebo služby, ale vůně, která bude pro výrobek typická pak jedincům asociuje vzpomínky a tím působí na emoce (Kimmel, 2013). A přesně toto je požadovaný efekt, který může zapříčinit, že se spotřebitelé budou ke konkrétní značce vracet a své emoce si tak budou připomínat. Aromata a vůně mohou být využívány pro prostředí celé prodejny, nicméně pro zvýšení konkurenceschopnosti značky Vitana v kategorii koření a kořenících směsí je vhodné spíše využití vůní pouze pro konkrétní kategorii zboží nebo dokonce pouze DU. Pomocí difuzérů je možné působit na menším prostoru a díky proudění vzduchotechniky a toku zákazníků se aroma šíří do okolí. Avšak na druhou stranu je nesmírně důležité zvolit přiměřenou intenzitu vůně, aby nezasahovala do jiných produktových kategorií nebo znepríjemňovala nákup citlivým spotřebitelům, které může vůně obtěžovat (Jesenský, 2020). Dle výzkumu Szekeressové

(2005) je vhodné v předvánočním období zvolit například vůni mandarinek, skořice nebo vanilky, které přirozeně navozují vánoční atmosféru a aktivovat tak centra mozku, které ovlivňují emoční stav jedinců. Je tedy více než zřejmé, že využití vůní v místě prodeje je velmi užitečným nástrojem, který dokáže při správně zvolené míře ovlivnit spotřebitelské chování a podpořit navýšení impulzivních nákupů (GaiaGroup.cz, 2023). Co se týče samotné instalace v místě prodeje, tak existuje několik způsobů, jak implementovat vůně do DU. Prvním z nich je instalace aroma difuzérů, které jsou diskrétní a pracují velmi spolehlivě. Kromě difuzérů je možné využít i osvěžovače vzduchu, které budou instalované na stojanech a nadávkované pro časové okno, kdy budou DU umístěny na prodejní ploše. Finální způsob bude vybrán, po zprostředkovatelské firmě a na základě kalkulace jednotlivých řešení. Co se týče samotných počtů stojanů a jejich doby umístění, tak se tyto informace budou lišit u jednotlivých zákazníků. Následující tabulka představuje přehled stojanů a DU s multisenzorickou komunikací v místě prodeje. Vedle tohoto pilotního testování budou u nezmíněných zákazníků klasické stojany bez čichové složky. Důvodem jsou vysoké pořizovací náklady, ale i možnost porovnání obou variant.

Tabulka 9: Přehled počtu DU na TT i MT pro testování vánoční komunikace (vlastní zpracování)

	Počet stojanů TT		Počet stojanů MT	Typ prodejny
Prodejny SM	280 ks celopaletí	Tesco	80 ks celopaletí	Hypermarket
Prodejny B	150 ks stojanů 1/4	Albert	87 ks shop-in-shopů	Hypermarket
Makro	13 ks pětipaletí	Globus	15 ks celopaletí	všechny stejné

Na tradičním trhu budou pro testování zahrnuté všechny prodejny typu SM, které mají z TT nejvyšší obraty. Vedle SM prodejen obchodní zástupci vyberou i 150 prodejen typu B a poté stojany s multisenzorickou komunikací budou vystaveny i ve všech obchodních domech Makro. Na moderním trhu budou druhotná umístění vybrána na zákaznících Tesco Hypermarket, Albert Hypermarket a poté na všech prodejnách Globus. Tyto zákazníci byly zvoleni pro velikost prodejní plochy a mimo jiné i proto, že pravidelně se na těchto zákaznících instalují DU.

Termíny pro umístění multisenzorických stojanů budou naplánované od 2. týdne měsíce října do konce 2. týdne měsíce prosinec. Přesnější termíny pro instalaci DU dohodnou KAM se svými zákazníky a tyto informace předají Instore oddělení spolu s Purchasing manažerem, kteří budou mít na starosti přípravu a exekuci DU. Co se týče umístění DU přímo na prodejní ploše, tak vystavení budou umístěna vždy v okolí uličky s moukami a přípravky na pečení.

Strategický rozvoj online komunikačních platforem

Značka Vitana komunikuje v online světě na několika platformách, Facebook, Instagram, YouTube, a především na svých webových stránkách. Právě sociální sítě jsou vhodným nástrojem pro komunikaci novinek a obecně pro demonstraci sezónních produktů. Vzhledem k nekoncepčnímu uchopení současné komunikační linky značky Vitana napříč celým produktovým portfoliem je nezbytné, aby si společnost vytyčila cíle a strategická témata, která chce komunikovat a udávat tak trendy v oblasti FMCG marketingu. Právě sociální sítě jsou populárním zdrojem zábavy, kdy spotřebitelé a spotřebitelky dennodenně navštěvují sociální média a konzumují tam obsah. Je tedy více než nutné, aby značka Vitana na tento trend implementovala zavčasu.

Pro hýčkání pozice tržního vůdce, kterou značka Vitana v kategorii koření a kořenících směsí zaujímá by si měla stanovit obsah, kterému se chce věnovat tak, aby byl konzistentní a navazoval na image značky obecně. Strategií, kterou k tomu může značka Vitana přistoupit je tzv. Branded Entertainment, který nabízí inovativní pojetí marketingu a posiluje vazby se svými zákazníky/spotřebiteli. V praxi jde o spojení reklamy se zábavním průmyslem s cílem vyvolat emoce stanovením kreativní strategie a brandovanou produkcí. Tento druh komunikace cílí spíše na mladší spotřebitele, pro které značka Vitana není v současné době atraktivní. Může tedy dojít k rozšíření spotřebitelské základny při zvolení několika komunikačních strategií pro různé cílové skupiny.

Oslovení několika různých cílových skupin spotřebitelů je možný i prostřednictvím influencerů, kteří mají své publikum na sociálních sítích, především na síti Instagram a TikTok. Agentury dnes běžně nabízejí pomoc a konzultace v oblasti Influencer Marketingu a portfoliem svých influencerů, které má pod svojí záštitou. V roce 2022 značka Vitana v rámci grilovací kampaně spolupracovala s Josefem Vařekou, hudebníkem, který na krátkých sestříhaných videích griloval s kořením od Vitany. Vzhledem k pozitivním ohlasům by bylo prospěšné na spolupráci navázat a komunikaci rozpracovat. Pro grilovací sezónu 2023 značka Vitana připravila nový koncept Smoky koření, který by influenceri mohli představit a komunikovat jeho benefity a unikátní příchutě. Influencer marketing vytváří autentický obsah, který je možný zacílit na vybranou skupinu uživatelů. Výhodou metrik na sociálních sítích je, že de vše dá měřit a zjistit tak, co kampaň reálně přinesla.

Je možné zjistit přesný zásah příspěvků od influencerů, který je lze vyjádřit poměrem stanovené ceny za uzavřenou spolupráci. Vedle toho každý influencer disponuje demografickými statistikami o jeho followers, na jejich základě je možné si zvolit vhodného

adepta, abychom komunikovali tomu, komu opravdu chceme a na koho cílíme. Díky dostupným datům lze předejít tomu, aby se cílové skupiny u jednotlivých influencerů překrývaly, což by znamenalo prezentovat stejný obsah totožným lidem. Samotná skladba influencerů, kteří by stáli za značkou Vitana by měla být různorodá. Ideální kombinací je, aby byli zastoupeni tzv. micro influenceři, což jsou účty s do 100 000 sledujících a mají své specifické publikum (WeDigital.cz, 2023). Vedle influencer marketingu existuje i tzv. ambassadoring, kdy dochází k uzavření dlouhodobé spolupráce s vybranými influencerem. Komunikace může být více propracovaná a kontinuální, kdy dojde ke sloučení influencerů se značkou očima spotřebitelů. To však může přinášet i reputační riziko, ale spíše převažují benefity, ze kterých mohou mít prospěch všechny zúčastněné strany (MediaGuru.cz, 2023).

Kromě nastartování komunikace na sociálních sítích by bylo vhodné, aby společnost rebrandovala webové stránky, které mohou působit zastaralým a neatraktivním dojmem. Samotný obsah je spíše staršího data a aktuální články se přidávají spíše sporadicky. Webové stránky by mohly sloužit jako hlavní propojující linka celé komunikace značky. Informovaly by o nových výrobcích, jejich benefitech, dále o spotřebitelských soutěžích a další strategické komunikaci značky Vitana, ať už by se to týkalo kategorie koření nebo kořenících směsí, ale i dalších kategorií, které značka seskupuje.

Inovace a rozvoj produktových řad

Pokud chce být značka Vitana lídrem kategorie koření a kořenících směsí, musí se stále vyvíjet a udávat tempo ve svém odvětví. Z polostrukturovaného rozhovoru s Brand manažerem vyplývá, že na inovacích společnost pracuje napříč odděleními. Nosnými inovacemi v rámci kategorie je vývoj nových kořenících směsí, které by portfolio značky mohly rozšířit. Nabízí se řada světového koření, která vznikla ve spolupráci s Kateřinou Winterovou, která v současné době čítá celkem pět druhů kořenících mixů. Řada se skládá z Kari, Rasel el Hanout, Garam Masala, Provensálské koření s levandulí a perníkového koření se špetkou pepře. Pro potvrzení pozice inovátora a vůdce trhu by mohla společnost vyvinout další chutě, které by do řady doplnily. Nové druhy budou vybrány na základě dat ze společnosti Kantar, se kterou společnost každoročně spolupracuje při analýze vybraných kategorií. Výzkum pravidelně obsahuje přehled trendů nákupního chování a chutě spotřebitelů, které jsou na vzestupu. Jinou variantou, která může vést k objevení a nápadu k novému druhu koření je inspirace v zahraničí a národních kuchyních. Inspirace může vycházet z řeckých bylinek, bulharské barevné soli nebo třeba v pikantní směsi piri-piri.

Co se týče jednodruhového koření zařazení nového druhu závisí na forecastu předpokládaných prodejů, které musí deklarovat určité množství proto, aby jeho výroba a prodej byla rentabilní. Portfolio značky Vitana je již rozsáhlé, takže ty nejvýznamnější druhy koření a bylin má již v prodeji.

Avšak vývoj nových druhů koření není jediným možným způsobem inovací. Zde je velký prostor na inovaci a modernizaci obalových materiálů, do kterých je koření ukládáno. Značka Vitana balí koření do unikátních obalů, se zabudovaným znovu otevíratelným zipem, díky kterému zůstane chuť koření déle čerstvější. Značka Avokádo ani Kotányi tento druh obalů nevyužívá, a tak Vitana může disponovat jistou konkurenční výhodou. Nicméně, tento mechanismus není součástí XXL balení koření od značky Vitana. Právě tato větší balení by využila obal se zipem, a to z důvodu větší gramáže, kdy koření spotřebitelé budou využívat pravděpodobně po delší dobu. Zip udržuje chuť koření v těchto větších balení stále čerstvou, a i skladování by bylo pro spotřebitele snadnější a obsah by se nevysypával ven z pytlíčku. Vedle funkce obalu je dnes globálním tématem udržitelnost, myšlena výroba a složení obalových materiálů, tak aby byly plně recyklovatelné. Kvůli zipovému mechanismu mají obaly koření dvojí membránu. Každá z membrán je samostatně recyklovatelná, avšak pokud spotřebitel vrstvy od sebe nerozdělí není možné obal řádně recyklovat a obal pak musí být vhozen do smíšeného odpadu. Vývoj nových materiálů, které by byly šetrné k životnímu prostředí, recyklovatelné a zároveň by měly stejné vlastnosti jako obal současný je komplexní proces, který je nutný v dohledné době podstoupit. Specialisté na obaly společně s Brand manažerem kategorie koření by měli společně pracovat na nalezení vhodného materiálu, který by společnosti přinesl jedinečné postavení na trhu, které by pomohlo vedle ochrany přírodních zdrojů získat pozornost zejména mladší generace, které je téma udržitelnosti blízké.

Organizace akcí a eventů

Značka Vitana v žádné své kategorii produktů nepracuje s Event Marketingem, prostřednictvím kterého může značka poznávat a ovlivňovat své spotřebitele. Díky poskytnutému zážitku mohou dopřát svým zákazníkům a spotřebitelům zkušenost, emoci, které si spojí se značkou či přímo s vybraným produktem. Pomocí Eventů může značka představit své produkty nebo služby a podpořit budování vztahů se spotřebiteli. Nemusí však cílit pouze na spotřebitele, dalšími aktéry, které je možné a vhodné oslovit jsou novináři, kteří se zabývají tématem vaření nebo gastronomií obecně. Jednou z možností, jak využít výhod Eventů by mohla být organizace grilování ve smyslu „*Otevírání grilovací sezóny*“.

Akce by se konala pravidelně před začátkem léta, dle dat z grafu sezónnosti prodeje koření by vhodný čas mohl být koncem dubna, kdy počasí začíná inklinovat k jarním nebo až k letním teplotám a lidé začínají sedět na zahrádkách, kde grilují. Akce by se konala v místě, kde by bylo možné i venkovní grilování a prostor měl příjemnou atmosféru. Pro rámcovou představu lze uvést například Radlickou kulturní sportovnu, na Praze 5. Cílem akce by bylo představení nových produktů pro následující sezónu nebo rozšíření povědomí o již stávajících produktech. Grilování by zajistili externí kuchaři, se kterými společnost kooperuje v přípravě nejrůznějších receptů. Kuchaři by předvedli grilovací show, kde by ukázali spotřebitelům, jak pracovat s masem či jiným alternativním produktem, který by namarinovali a poté připravili na grilu. Komunikovali by benefity koření a vysvětlili k čemu je nevhodnější přípravek využít a jakým způsobem přípravy. Vedle koření by značka poskytla i ochucené omáčky na grilování, kečupy a speciální hořčice, které má ve svém produktovém portfoliu. Kromě tekutých omáček má značka k dispozici i sterilovanou zeleninu Znojmia nebo rostlinné alternativy masa od značky Naturlí. Všechny tyto kategorie zapadají do konceptu grilování.

Specifikace, pro koho by byl Event primárně určený by musel být v souladu se strategickou komunikací firmy. Bezesporu jednou skupinou pozvaných by byli novináři z vybraných časopisů a periodik, kteří se v této oblasti pohybují. Vedle toho, aby došlo k propojení online a offline světa by pozvánku získali i micro influenceři, se kterými značka spolupracuje a i ti, kteří jsou pro komunikaci relevantní. Pro ty, kteří by nespolečně spolupracovali se značkou dlouhodobě by se jednalo o vyzkoušení spolupráce a posouzení, zda by toto partnerství mohlo do budoucna fungovat. Dle obchodní dohody by všichni pozvaní influenceři akci publikovali na svých sociálních sítích a upozornili by na nové produkty. Popřípadě by komunikovali to, na čem by se vzájemně dohodli v rámci spolupráce. Tím byl zaručený průnik komunikace u cílové skupiny na sociálních sítích. Spotřebitelé by tak mohli být motivováni k tomu, aby produkt sami vyzkoušeli a ochutnali. Detailnější strategie by bylo rozpracovaná s agenturou, která by Event zaštiťovala spolu s Brand Manažerem značky Vitana.

Kromě tohoto hlavního Eventu společnost podporuje stavbu veřejných grilovacích míst napříč celou Českou republikou. Provozuje i webové stránky www.grilujemevemeste.cz s uvedenými lokacemi, kde je možné grilovat. Cílem společnosti je, aby si lidé mohli užít grilování třeba i ve městech, kde ne každý má svoji zahradu nebo balkón. Pro rozšíření povědomí o těchto místech, kdy některé z nich vybudovala sama značka Vitana, by bylo

možné zorganizovat sousedské grilování pro místní komunitu. Externí kuchař by opět připravil grilovací show s vybranými produkty, které by přiblížil účastníkům akce. Lidé by tak měli zprostředkovaný zážitek, kdy by měli možnost užít si příjemný čas se svými sousedy a při tom ochutnat pochoutky z grilu. Vedlejším produktem těchto akcí je tvorba kvalitního obsahu ať už na sociální síť nebo pro PR. Právě tyto akce by mohly podpořit vnímání značky Vitana jako odborníka na grilování a jako partnera pro každé vaření.

12.3 Nákladovost projektu

Jednotlivé nákladové položky na projekt jsou zaznamenány v příložených tabulkách. Náklady jsou rozděleny dle dílčích projektů tak, jak následují v kapitole s návrhy projektu. Zároveň jsou náklady rozlišeny na jednorázové platby, ale i na platby paušální či pravidelně se opakující v daných intervalech.

Rozpočtový návrh projektu vychází z hledání střední cesty, co se týče výše plateb s ohledem na odvedení kvalitní a profesionální práce projektového řešení. Tabulka č. 10 představuje náklady na komunikaci v místě prodeje a Trade Marketingové aktivity s tím spojené:

Tabulka 10: Náklady na organizaci Eventu „Otevírání grilovací sezóny“ (vlastní zpracování).

Kampaň	Položky	Cena	Frekvence platby
Instore	Tvorba manuálu pro obchodníky + tisk	60 000 Kč	Jednorázově
	Optimalizace Merchandisingových pravidel	20 000 Kč	Jednorázově
	Optimalizace planogramů	10 000 Kč	Jednorázově
	Pravidelná školení obchodního týmu	40 000 Kč	Opakovaně
	DU grafika	250 000 Kč	Jednorázově
	DU pronájem	5 000 000 Kč	Jednorázově
	DU výroba	780 000 Kč	Jednorázově
	DU logistika a instalace	150 000 Kč	Jednorázově
	Letákové promoce	350 000 Kč	Jednorázově
	Nastavení systému CRM	10 000 Kč	Jednorázově
	Jednorázové platby:	6 630 000 Kč	
	Opakované platby:	40 000 Kč	
	Celkem:	6 670 000 Kč	
Kampaň	Položky	Cena	Frekvence platby
Trade MKT aktivity	Spotřebitelká soutěž - agenturní FEE	250 000 Kč	Jednorázově
	Výhry	1 500 000 Kč	Jednorázově
	POP a POS	200 000 Kč	Jednorázově
	Správa DTB kontaktů	50 000 Kč	Opakovaně
	Micro-Site	120 000 Kč	Jednorázově
	Kontrola legislativy	15 000 Kč	Jednorázově
	Proškolení a informování zaměstnanců	5 000 Kč	Jednorázově
	Stickery	20 000 Kč	Jednorázově
	Grafika	60 000 Kč	Jednorázově
	Multisenzorická komunikace + vývoj	200 000 Kč	Jednorázově
	Pronájem prodejní plochy	3 000 000 Kč	Jednorázově
	Logistika a instalace	150 000 Kč	Jednorázově
	Jednorázové platby:	5 520 000 Kč	
	Opakované platby:	50 000 Kč	
	Celkem:	5 570 000 Kč	

Tabulka 11: Náklady projektu týkající se Online komunikace značky Vitana (vlastní zpracování).

Kampaň	Položky	Cena	Frekvence platby
Event začátek grilování	Pronájem	150 000 Kč	jednorázově
	Agentura Fee	150 000 Kč	jednorázově
	Kuchaři	70 000 Kč	jednorázově
	Vzorky	35 000 Kč	jednorázově
	PR	130 000 Kč	jednorázově
	Online propagace	130 000 Kč	jednorázově
	Influenceri	250 000 Kč	jednorázově
	Grafika + tiskoviny	25 000 Kč	jednorázově
	Technika	50 000 Kč	jednorázově
	Výzdoba a dekorace	15 000 Kč	jednorázově
	Moderátor (if its needed)	50 000 Kč	jednorázově
	Fotograf	20 000 Kč	jednorázově
	Hostesky	15 000 Kč	jednorázově
	Dárkové předměty	20 000 Kč	jednorázově
	Celková suma:		1 110 000 Kč

Tabulka 12: Celkové náklady za inovaci vývoje nového produktu a inovaci udržitelných obalových materiálů (vlastní zpracování).

Kampaň	Položky	Cena	Frekvence platby	
Online komunikace	Analýza trendů v online prostředí	150 000 Kč	Jednorázově	
	Ustanovení způsobu nové strategie	200 000 Kč	Jednorázově	
	Branded Entertainment produkce	800 000 Kč	Opakovaně	
	Správa Instagramu	80 000 Kč	Opakovaně	
	Správa Facebooku	50 000 Kč	Opakovaně	
	Zřízení a správa účtu na TikToku	50 000 Kč	Opakovaně	
	Rebranding webových stránek	250 000 Kč	Jednorázově	
	Spolupráce s Micro Influencery	500 000 Kč	Opakovaně	
	Ambasoring - Josef Vařeka	1 500 000 Kč	Opakovaně	
	Jednorázové platby:		600 000 Kč	
	Opakované platby:		2 980 000 Kč	
	Celkem:		3 580 000 Kč	

Tabulka 13: Přehled nákladů za inovace (vlastní zpracování).

Kampaň	Položky	Cena	Frekvence platby	
Inovace nových produktů	Analýza trendů v kategorii	150 000 Kč	Jednorázově	
	Analýza spotřebitelského chování	150 000 Kč	Jednorázově	
	Vzorky ze zahraničí	15 000 Kč	Jednorázově	
	Laboratorní vývoj	200 000 Kč	Opakovaně	
	Testování bezpečnosti a kvality	150 000 Kč	Jednorázově	
	Laboratorní testování (sezorika)	80 000 Kč	Opakovaně	
	Nákup surovin	2 000 000 Kč	Jednorázově	
	Certifikace surovin	500 000 Kč	Jednorázově	
	Nákup obalového materiálu	1 500 000 Kč	Jednorázově	
	Grafika obalu	50 000 Kč	Jednorázově	
	Kuchař - benefity výrobku	30 000 Kč	Jednorázově	
	Výroba prototypu	25 000 Kč	Jednorázově	
	Prodejní argumentace	2 000 Kč	Jednorázově	
		Jednorázové platby:	4 572 000 Kč	
		Opakované platby:	280 000 Kč	
		Celkem:	4 852 000 Kč	
Kampaň	Položky	Cena	Frekvence platby	
Inovace obalů	Chemická analýza složení	150 000 Kč	Jednorázově	
	Testování bezpečnosti a kvality	150 000 Kč	Jednorázově	
	Optimalizace výrobní linky	400 000 Kč	Jednorázově	
	Testování výroby prototypu	80 000 Kč	Jednorázově	
		Celkem:	780 000 Kč	

Projektové investice s ročním odhadem 22 562 000 Kč. Rozpad jednotlivých nákladů reprezentuje tabulka č. 14, kde je zobrazený rozpad na jednotlivé kampaně. Pro hloubkovou analýzu projektů a jeho implementaci je nutné vypočítat ROI v roce předešlém nebo alespoň analyzovat prodeje z minulých let, s přihlédnutím na vývoj kategorie a dle toho projekty posunout.

Tabulka 14: Celkové náklady (vlastní zpracování).

Kampaň	Náklady
Instore MKT	12 240 000 Kč
Online MKT	3 580 000 Kč
Event MKT	1 110 000 Kč
Inovace	5 632 000
Celkové náklady:	22 562 000 Kč

12.4 Harmonogram projektu

Harmonogram a časový plán projektu je rozpracován od března do prosince v rámci jednoho kalendářního roku. Harmonogram slouží i pro projektovou část jednotlivých projektů, kdy je vhodný pro přehled a zahájení příprav a včasné komunikaci aktivit.

Díky přehledu je možné sledovat posloupnost jednotlivých projektů tak, aby bylo zřejmé, zda realizace odpovídá projektu.

Tabulka 15: Harmonogram projektů (vlastní zpracování).

2023	Harmonogram projektového plánu										
Měsíc	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	
Instore		DU grilování						DU Vánoce + senzorika			
			Celonárodní soutěž								
Online	Optimalizace webu		Grilování: Influencer MKT + Ambassador IG + FB + TikTok + WEB					Vánoční pečení IG + FB + TikTok			
Eventy		Gril season opening			Komunitní grilování						
Inovace		Launch novinek					Práce na vývoji produktů a obalových materiálů				

Tabulka č. 15 jasně definuje časový rámec, kdy budou aktivity komunikované. Na odpovědných manažerech projektů spočívá zodpovědnost správné alokaci lidských zdrojů a včasným začátkem projektů tak, aby se jednotlivé aktivace stihly v řádném a předem stanoveném termínu, neboť se opírají o data, která jasně kopírují sezónnost s přihlédnutím na objem prodaného zboží.

12.5 Rizika a jiná omezení projektu

Následující kapitola si klade za cíl objevit všechna rizika, která mohou vstoupit do realizace jednotlivých projektů. Pokusí se tak přiblížit omezení spolu s riziky, která mohou nastat a vstoupit do průběhu příprav. Rizikem rozumíme neplánované na nežádoucí události, které mohou náhle nastat a negativně ovlivnit přípravu a průběh projektu nebo už samotné realizace (Brecht a Grasseová, 2013). Některá nečekaná rizika mohou mít nakonec i pozitivní dopad, a to i přes to, že se dějí neplánovaně a nečekaně.

Tabulka 16: Rizika ohrožení projektu (vlastní zpracování).

Riziko	Specifikace	Výše rizika	Pravděpodobnost vzniku
Nedostatek zdrojů	Finanční	Střední	Střední
Nedostatek zdrojů	Lidské	Střední	Střední
Časový rámec	Nedodržení termínů	Vysoká	Vysoká
Nevhodná komunikace	Komunikační mix	Střední	Střední
Nerelevantní spolupráce	Agentury, Influenceři	Vysoká	Vysoká
Aktivnější konkurence	Střet aktivací	Vysoká	Vysoká
Externí podmínky	Suroviny, spolupráce	Vysoká	

Tabulka č. 16 představuje seznam omezení a rizik, která mohou nastat. Následuje detailnější přiblížení jednotlivých rizik a navržení plánu jejich krizového řešení.

12.5.1 Nedostatek zdrojů

Nedostatek zdrojů pro realizaci projektů je bezesporu velkým rizikem a omezením. V první řadě je důležité mít pro realizaci projektu schválený rozpočet, který bude možné čerpat po dobu aktivace. Návrh budgetu zpravidla a jeho schválení probíhá zpravidla s ročním předstihem, avšak je zde prostor pro drobné obměny v plánu a projektu. Musí být tedy alokovány zdroje pro značku Vitana a její konkrétní produktovou kategorii. Společnost musí tuto částku brát jako investici, kterou bude moct následně snižovat na optimální hranici. V případě, že by společnost neměla k dispozici dostatek kapitálu, je možné řešení posunout projekt o rok později či vynechat některou z aktivit dle posouzení dopadů. Tím by se cena za projekt snížila, ale opravdu je nutné na tato omezení hledět v širším kontextu.

Avšak kromě finančních zdrojů je nutné uvědomit si i kapacitu lidských zdrojů. Zda společnost disponuje s dostatečným počtem zaměstnanců, kteří mají zkušenosti s řízením značky, vývojem inovací anebo třeba s externí komunikací. Fluktuaci zaměstnanců lze omezit jen částečně pomocí rozvoje zaměstnanců, dostatečnou interní komunikací a systémem odměňování. Je na každé firmě, jakou strategii zvolí pro nábor a udržení kvalitních zaměstnanců.

Vedle financí a lidských zdrojů je zde ještě aspekt dostatečné výrobní kapacity. Výroba musí předem vědět, jaký objem produktů se bude vyrábět, aby mohla výrobu naplánovat. Výrobní linky jsou pravidelně kontrolovány, aby se předešlo přetížení a poruchovosti zdrojů, které by pak případně omezovali výrobu a zapříčinily by třeba výpadek některých druhů produktů.

12.5.2 Časový rámeček

Zvolením tak rozsáhlých a komplexních projektů může docházet k jejich posunutí, za které bude možné všechny náležitosti stihnout. Je možné, že dojde k nedodržení termínů a posunutí začátku aktivace. Nicméně, některé z projektů mohou být právně upraveny a je možné z těchto proluk vyvodit důsledky. Sezónnost kategorie koření a kořenících je jasně daná, proto je důležité, aby projekty byly spuštěny zavčasu a mohly proběhnout v celé své délce. Jinak se společnost připravuje o zisky a o konkurenční výhodu na trhu.

Pokud se však stane, že časový harmonogram bude muset být z nejrůznějších důvodů posunutý, tak by mělo dojít k přepracování plánu. Firma by měla časový plán poupravit, zaktualizovat tak, aby si vytyčila priority a zabezpečila chod následujících aktivací.

Riziko pro nedodržení časové osy je vysoké, ale nemělo by ohrozit plynulý prodej výrobků, který udržuje společnost v chodu a generuje zisky.

12.5.3 Nevhodná komunikace

Špatně zvolený komunikační mix může na spotřebitele působit chaoticky a nepřehledně. Kromě toho může dojít k tomu, že bude cílit na jinou nerelevantní skupinu zákazníků, která značce doslova nic nepřinese. Nevhodně zvolené téma strategické komunikace může zapříčinit komunikační šum a nedoručení tématu spotřebitelům. Komunikační šum má schopnost vzniknout v situaci, kdy samotný jedinec řídí projekt a chytí se vlastní kreativy, která odvede projekt úplně jinam. Nebylo by pak překvapením, kdyby došlo k nepochopení a špatnému předání informací a dezinterpretaci zadání.

12.5.4 Nerelevantní spolupráce

Vytyčené projekty se neobejdou bez pomoci nejrůznějších dodavatelů a agentur. Společnost své značky tak svěřuje do rukou třetích stran s tím, aby společnými silami značku posunuly. Avšak někdy může dojít k opačnému efektu. Pokud si obě strany předem nevyjasní formu a tón spolupráce může dojít k tomu, že se agentura se značkou neprotne a spolupráce bude mít žádný nebo minimální dopad. V extrémním případě může dojít k odloučení od Brand Identity a reputačnímu riziku, jak na straně značky, tak i na straně agentury. Pro vyloučení rizika je důležité společně vyladit brief, po kterém následuje debrief s připomínkami a komentáři.

Vedle agentur v rámci projektu značka plánuje využít i Influencer Marketing, který je velmi citlivý a křehký. V případě, že značka nebude spolupracovat s vhodně zvolenými influencery, může to trvale a nenávratně poškodit její image. Důležité je spolupracovat s profesionály, kteří mají dosah a kvalitní obsah. Neexistuje však žádný manuál na to, jak být správný influencer a obavy, že spolupráce nebude zcela hladká jsou naprosto na místě. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně novou oblast marketingu může dojít na jedné ze stran ke zklamání. Kromě obav ze špatné reputace je dalším rizikem návratnost investic. Důležitý je především styl propagace a sledující daného influencera.

12.5.5 Aktivnější konkurence

Vzhledem k sezónnosti prodeje koření, budou pravděpodobně všichni hráči na trhu svoji komunikaci a aktivace soustředit do vybraných časových oken. Trh FMCG je obecně velmi dynamicky a proměnlivý. Vstup aktivace ze strany konkurence je možný neustále, a to jak

uvedením nových produktů na trh, tak silnou marketingovou komunikací. Proti aktivaci konkurence je velmi obtížné bojovat, cílem značky by mělo být dostatečně se odlišit od stávající konkurence a využívat vhodné komunikační nástroje a strategii. Pokud firma přestane do komunikace investovat stává se značka neviditelnou a budou ji kupovat jen její core spotřebitelé.

12.5.6 Externí podmínky

Mezi rizika a omezení patří i externí podmínky, které společnost nedokáže ovlivnit. V případě vývoje nových surovin či obalů se může jednat o nedostatek surovin, nedostatečné technologické možnosti v invenci udržitelných obalů nebo o neúrodu.

Při organizování zejména venkovních eventů se nabízí jako hlavní riziko špatné počasí, které by mohlo konání eventu ohrozit. Řešením by mohlo být nalezení takového prostoru, kde by bylo i zázemí budovy anebo úplného přesunutí termínu akce.

S nedostatkem surovin je hledání řešení o něco obtížnější. Značka může přeplatit ostatní výrobce, avšak za vysokou cenu nebo daný druh produktu po nějaký čas nevyrábět a být na výpadku.

12.6 Vyhodnocení a měření účinnosti projektu

Abychom věděli, zda zvolený projekt naplnil své predikce je nutné, aby byl měřitelný a uchopitelný dle vhodně zvolené metriky.

Jednou složkou v rámci projektové části je rozpracování konceptu Instore marketingu, komunikace v místě prodeje. Samotné DU je možné měřit dobou, kdy se obsah vystavení vyprodá. Plamogramy, které jsou do DU připravovány by měly zohledňovat cenu stojanů a pronájem plochy, kde je stojan postaven. Stojany by měly ekonomicky dávat smysl. Pokud odprodej zboží z DU bude trvat delší dobu, než na kterou je druhotné umístění naplánované, tak se musí optimalizovat skladba výrobků v planogramu, aby se spotřebitelům zdála atraktivnější. Avšak to není jediné hledisko, které zasahuje do přípravy planogramů. Dalším hlediskem je ještě výběr produktů, které mají výhodnou marži. Oddělení Category Managementu musí sledovat prodejní data jednotlivých řetězců a zároveň analyzovat interní data z pohledu nákladů na výrobu a vhodnou výši marží. V případě vánoční kampaně s použitím multisenzorické komunikace bude její vyhodnocení zajímavé. Je možné srovnat vánoční prodeje z minulých let, ale pro potvrzení fungování tohoto unikátního nástroje komunikace v místě prodeje by bylo na místě aktivaci zopakovat a porovnat.

Tvorba obchodního manuálu s Merchandisingovými pravidly je nástroj, který se bude velmi obtížně vyhodnocovat. Řešením je proškolení obchodního týmu, který na svých prodejnách, které servisuje začne tato pravidla důsledně dodržovat. Pak by na základě prodejních dat bylo možné zjistit rozdíl prodeje před a po zavedení těchto pravidel. Otázkou zůstává důslednost a pečlivost obchodního týmu, který má kromě Instore aktivit i jinou obchodnickou agendu. Ani dlouhodobé sledování prodejních dat nemusí být správnou cestou, neboť v současné době existuje tolik proměnných faktorů, že by se tyto změny nemusely projevit.

Oproti tomu Trade Marketingové aktivity by měly být již snadněji hodnotitelné pomocí ROI. Jako obecně platný vzorec je možné využít:

$$\text{ROI} = (\text{výnos} - \text{investice}) / \text{investice} * 100 (\%)$$

Pokud výsledek vyjde vyšší než 0 %, pak se investice vrátila, je v kladných hodnotách. V případě, že výsledná hodnota bude záporná, pak se tato aktivita společnosti nevyplatila, investice byly vyšší než výnosy. Tímto mechanismem je možné zhodnotit výsledek celonárodní promoce z ekonomického hlediska.

Online komunikace v digitálním prostředí je vcelku uchopitelná a umožňuje náhledy přehledů a reportů. Obě nejvíce využívané platformy sociálních medií, Facebook a Instagram, zobrazují přehledy o počtu zobrazení příspěvků, prokliků a další metriky. Totéž platí pro placený obsah, kde je nesmírně důležité na začátku kampaně správně nastavit cíle, kterých prostřednictvím placené reklamy chceme dosáhnout. Spolupráce s influencery a ambasadory značky je také velmi dobře měřitelná, kdy se v rámci spolupráce musí dokládat přehled zásahů komunikace a postů vybraných jedinců. Pokud budou mít influenceři vygenerovaný kód například se slevou 10 % na online nákup na Rohlík.cz či Košík.cz je možné pak vypočítat ROI a zjistit, zda aktivace dává ekonomicky smysl. Dalším pohledem, jak vyhodnocovat online komunikaci by měla být prodejní data z maloobchodní sítě. Stejný princip by byl použitý i v rámci obsahu vytvoření prostřednictvím koncepce Branded Entertainmentu, který bude umístěn na sociálních sítích.

Zhodnocení návštěvnosti webových stránek je možné pomocí nástroje Google Analytics, které poskytuje celou řadu metrik. Nicméně, je třeba brát na vědomí, že webové stránky mají

zcela jinou úlohu než sociální média, která mají především bavit a komunikovat strategická témata značky. Webové stránky slouží často pro umístění informací a k prezentaci společnosti, nikoliv jako hlavní komunikační platforma.

Nejsložitější hodnocení je v případě pořádání eventů, jejichž přínos se měří komplikovaně a obtížně. Nelze viditelně prokázat změnu vztahů se spotřebiteli ani s byznys partnery. Jednou z možností, jak zjistit, jestli byl event přínosem se zaslání dotazníku všem zúčastněným, ale to pouze za předpokladu, že máme k dispozici kontakt na jednotlivce a smíme je dle GDPR využít. Druhým způsobem je provést anketu ještě v době konání akce, což nemusí vést k relevantním výsledkům. Cílem eventů by mělo být generování zisku v době, kdy zúčastněné osoby budou nakupovat koření.

Důkazem úspěchu inovací vývoje nových produktů je jasným ukazatelem prodej. Prvním úspěchem je listace zboží do maloobchodní sítě, pak se prokáže, zda výrobek v konkurenčním prostředí obstojí. V případě, že prodej nebudou podle představ, je možné jej propagovat prostřednictvím reklamy anebo jej přestat vyrábět úplně. Žádný mezistupeň mezi tím není možný.

ZÁVĚR

Diplomová práce se věnovala tématu konkurenceschopnosti v kategorii koření a kořenících směsí v maloobchodě. Záměrem práce bylo přiblížit stávající situaci na trhu pomocí několika výzkumných metod – pozorováním a polostrukturovanými rozhovory, které byly doplněny o Porterovu analýzu pěti sil. Výstupem celé diplomové práce bylo vytvoření souhrnného návrhu vedoucí ke zdokonalení marketingové komunikace značky Vitana na základě zjištěných informací z výzkumu.

Úvodní část práce se věnuje teoretickému ukotvení a pojmům z oblasti retail marketingu a českého trhu s FMCG. Praktická část je věnována výzkumu, který poukazuje na reálný stav kategorie koření a kořenících směsí v době pozorování. Vyhodnocení dat přiblížilo, jaké bylo zastoupení značek koření a jejich četnost výskytu na jednotlivých obchodních jednotkách. Vedle analýzy četnosti výskytu značek výzkum sledoval i zastoupení TOP 30 výrobků společnosti Orkla. Vyhodnocení sběru dat ukázalo, že vybrané kategorie produktů jsou nerovnoměrně zastoupeny a autorka poukázala na možné příčiny této situace.

Pro komplexní představu konkurenceschopnosti v kategorii koření byly provedeny polostrukturované rozhovory s vybranými zástupci ze společnosti Orkla z oddělení Sales, nákup a marketingové oddělení. Díky specifickým pohledům jednotlivých oddělení bylo možné pohlížet na každou sílu Porterova modelu a následně vyhodnotit skóre u stávající i potenciální konkurence, zákazníků, dodavatelů, ale i substitutů. Z informací získaných v rámci zkoumání Porterova modelu vyplývá, že konkurenceschopnost v odvětví koření a kořenících je středně silná.

Na základě zjištění dat a informací z výzkumu byla navržena i projektová část, která se zaměřuje na komunikaci v místě prodeje, rozpracovává nejdůležitější kampaně v rámci sezóny, a to grilování a vánoční kampaň s využitím multisenzotické komunikace. Projekt navrhuje změny Instore komunikace, včetně optimalizace Category Managementu s Merchandisingem. Pro zlepšení komunikace v místě prodeje autorka doporučuje vytvořit manuál pro obchodní zástupce, aby exekuce druhotných umístění byla efektivní.

Dále se projekt zaměřuje na strategický rozvoj online komunikace na vybraných platformách, jako je aktualizace webových stránek a spolupráce s influencery na sociálních sítích. Projekt poté navazuje na návrh řešení inovací a rozvoj produktových řad i produktových materiálů, které jsou pro značku Vitana jako tržního vůdce důležité.

V neposlední řadě se projektová část řešení zaměřuje i na organizaci eventů, které mohou rozvíjet vztah se svými spotřebiteli a budovat komunitu kolem značky Vitana.

Kromě návrhů jednotlivých projektů byla zohledněna i nákladovost plánů v rámci jejich realizace a vyčíslena celkovou kalkulací. Vedle finančních odhadů byl zohledněný i časový rámec, který představil harmonogram jednotlivých aktivit během kalendářního roku. Jsou zde nastíněná i možná rizika a omezení projektu, které mohou vstoupit do příprav.

Autorka diplomové práce usuzuje, že vytyčené cíle práce splnila a zformovala základ pro rozpracování projektů společnosti Orkla a značky Vitana v kategorii koření.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ANDERSON, Keith, 2016. The Path to Purchase: *Why Recursive Moments of Truth Matter*. A Medium Corporation. Dostupné na: https://medium.com/@keith_anderson/the-path-to-repurchase-why-recursive-moments-of-truth-matter-41cd34042ef9.

AVOKÁDO, 2022. *Vyhrajte MINI COOPER*. In: Avokado.cz [online]. 4.5.2022 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://avokado.cz/aktuality/vyhrajte-mini-cooper/>.

BOČEK, Martin, Daniel JESENSKÝ a Daniela KROFIÁNOVÁ, 2009. *POP – In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2840-7.

BUSINESS INFO, 2020. *Kombinované organizační struktury*. Businessinfo.cz [online]. 6.1.2020 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/typy-organizacnich-struktur-cleneni/3/>.

BRECHTA, Bohumil, GRASSEOVÁ, Monika, ed., 2013. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0179-1.

CAHLÍK, Radim, 2011. *Aplikace marketingového mixu při obchodování s kořením v České republice*. Zlín. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta technologická. Vedoucí práce Ing. Naděžda Zlámalová.

Český statistický úřad, 2022. *Statistiky obyvatelstvo* [online]. 2022 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide.

DRHOVÁ, Zuzana, VESELÝ, Arnošt a Martin NEKOLA, ed, 2007. *Analýza a tvorba veřejných politik: přístupy, metody a praxe*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-86429-75-5.

DE CHERNATONY, Leslie, 2009. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2007-1.

EARLS, Mark, 2008. *7 principů masového marketingu: jak dostat dav na svou stranu*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 9788025119112.

GAIA, 2021: *Katalog vůní*. Gaiagroup.cz [online]. 2021 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: https://www.gaiagroup.cz/files/KATALOG_VUNI_2021.pdf.

GORILUJEME VE MĚSTĚ, 2023: *Mapa grilovacích míst v ČR*. [online]. 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://grilujemevemeste.cz/>.

GREGOR, Pavel, 2022. *Roste zájem o původ koření a ochucovadel*. Zboží&Prodej [online]. 17.7.2022 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/2022/07/17/zboziprodej-6-7-2022-roste-zajem-o-puvod-koreni-a-ochucovadel/>.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.

HEMOLOVÁ, Jitka, 2021. *ZBOŽÍ&PRODEJ*. Privátky rostly loni rychleji než tradiční značky [online]. In: 23.4.2021 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/2021/04/23/privatky-rostly-loni-rychleji-nez-tradicni-znacky/>.

HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.

JADERNÁ, Eva a Hana VOLFOVÁ, 2021. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-1384-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JESENSKÝ, Daniel, 2020. *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing*. 2. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1724-6.

JESENSKÝ, Daniel, 2018. *Moment pravdy již nepřichází pouze mezi regály. Je všudypřítomný*. Zboží&Prodej [online]. 7.5.2018 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/2018/05/07/daniel-jesensky-blog-moment-pravdy-pop-komunikace/>.

KLUCI V AKCI, 2013. *ABECEDA KOŘENÍ S AVOKÁDEM*: Aktuality. In: Avokado.cz [online]. 3.3. 2013 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <http://avokado.cz/aktuality/kluci-v-akci-abeceda-koreni-s-avokadem/>.

KANTAR, 2022. *Studie lifestyle 2022*. [online]. In: 2022 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: https://cz.kantar.com/wp-content/uploads/2022/03/Lifestyle2022_nabidka-studie.pdf.

- KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2012. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 978-80-7408-060-9.
- KIMMEL, Allan J, 2013. *Psychological foundations of marketing: the keys to consumer behavior*. Second edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 9781138219151.
- KLEMENT, Vítězslav, 2022. *ZBOŽÍ&PRODEJ*. Poznejte aktuální trendy influencer marketingu. In: MediaGuru [online]. 14.9.2022 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2022/09/poznejte-aktualni-trendy-influencer-marketingu>
- KOTÁNYI, 2023. *Koření* [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.kotanyi.com/cz/vyrobky/koreni/>.
- KOTÁNYI, 2023. *Náš výhled na působení v mezinárodním měřítku je pro náš úspěch klíčový*. [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.kotanyi.com/cz/o-nas/vyhled-na-mezinarodni-pusobeni/>
- KOTÁNYI CZ, 2023. In: *Facebook* [online]. [cit. 2023-04-10] Dostupné z: <https://www.facebook.com/Kotanyicz/posts/pfbid0FGAEfTnw3JKXS9aeJrjh13toWUiWLNdy34vzrjA69J9XyivpHN5hT5t1BvexPYjrl>.
- KOTÁNYI, 2023. *Představujeme nás nový moderní závod*. Kotányi [online]. 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.kotanyi.com/cz/o-nas/zavod/>.
- KOTLER, Philip, Dipak C. JAIN a Suvit MAESINCEE, 2007. *Marketing v pohybu: nový přístup k zisku, růstu a obnově*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-161-4.
- KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.
- LINDSTRÖM, Martin, 2009. *Nákupologie: pravda a lži o tom, proč nakupujeme*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2396-6.
- LINDSTRÖM, Martin, 2005. *Brand Sence: build powerful brands throught touch, taste, smell sight, and sound*. New York: Free Press.

MACEK, Vladimír, 2022. Interview. In: *Příběhy slavných značek. Český Rozhlas*. Dvojka. [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://dvojka.rozhlas.cz/vitana-za-zrodem-instantniho-jidla-byla-snaha-nahradit-delnikum-drahe-maso-a-8115090>.

MASLOW, Abraham Harold, 2021. *Motivace a osobnost*. Přeložil Pavla LE ROCH. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1728-2.

MEDIA GURU, 2012. *Lifestylová studie: Jak žijí Češi?* Media Guru [online]. 29.6.2012 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2012/06/lifestylova-studie-jak-ziji-cesi/>.

MEDIA GURU, 2020. *Práce s category managementem zvyšuje efektivitu i prodeje*. Mediaguru.cz [online]. 24.10.2020 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/10/prace-s-category-managementem-zvysuje-efektivitu-i-prodeje/>.

MÍČÍK, Michal, 2022. *Marketingový výzkum*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-1080-4.

Orkla Foods Česko a Slovensko, 2022. *TOP 30 produktů TT. 2022*. Praha.

OUPIC, Miroslav, 2018. *Spotřebitelé na tradičním trhu nakupují rychle a řídí se zvykem: Zajímavosti z retailu*. Místo prodeje. [online]. 26.10.2018 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.mistoprodeje.cz/obsah/zajimavosti-z-retailu/spotrebitele-tradicnim-trhu-nakupuji-rychle-ridi-se-zvykem/>.

OUPIC, Miroslav, 2019. *Vitana slaví, neboť přesně před sto lety se začala psát její historie: Zajímavosti z retailu*. Místo prodeje. [online]. 2.7.2019 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.mistoprodeje.cz/obsah/zajimavosti-z-retailu/vitana-slavi-nebot-presne-pred-sto-lety-se-zacala-psat-jeji-historie/>.

PRYMAT GROUP, 2023. *O Prymat Group* [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://prymatgroup.pl/cs/o-prymat-group-2/>.

SKÁLA, Zdeněk, 2011. *Tržní trendy nahrávají malým formátům*. Quanto.cz [online]. 2011 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: https://www.quanto.cz/_files/_attachments/2011-zbozi-prodej-trendy-01.pdf.

SOCIOLOGICKÁ ENCYKLOPEDIÉ, 2017. *Konkurence* [online]. Akademie věd [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Konkurence>.

SOUKALOVÁ, Radomila, 2019. *Aktuální případové studie a prezentace na* www.vyuka.fmk.utb.cz – kurz KMAR3.

SOUKALOVÁ, Radomila, 2015. *Marketing... je věda kreativní*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM. ISBN 978-80-87500-71-2.

SZEKERESSOVÁ, Erika, 2005. *Nákupné prostredie a chovanie spotrebiteľa. Analýza predajne Albert*. Praha. Vedoucí práce Jan Koudelka.

ŠLACHTA, Jan, 2017. *Z nákupu se musí stát řízení nákupu*. Apuen.cz [online]. 21.3.2017 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://apuen.cz/blog>.

TLUSTÁ, Kateřina, 2018. *Vnímání značky*. Zlín. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací. Vedoucí práce Doc. PhDr. Jitka Vysekalová, Ph.D.

VANĚČEK, Drahoš, 2008. *Řízení dodavatelského řetězce: (Supply chain management)*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-7394-078-2.

VITANA, 2023. In: *Facebook* [online]. 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: https://www.facebook.com/Vitana.cz/?locale=cs_CZ.

VITANA, 2023. In: *Instagram* [online]. 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: https://www.instagram.com/vitana_cz/?hl=cs.

VITANA, 2023. [online]. 2023 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://vitana.cz/>.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2012. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024740058.

WE DIGITAL, 2023. *Influencer marketing*. WeDigital.cz [online]. 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.wedigital.cz/>.

WEST, Douglas C., John B. FORD, Essam IBRAHIM, 2015. *Strategic marketing: creating competitive advantage*. Third edition. New York, NY: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-968409-0.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074001154.

ZBOŽÍ&PRODEJ, 2023. *Partneři pro distribuci: Zboží&Prodej* [online]. 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/distribuce/>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČSÚ	Český statistický úřad
DU	Druhotné umístění
FMCG	Rychloobrátkové zboží
HoReCa	Hotely, restaurace, kavárny
KAM	Key Account Manažer
MO	Maloobchod
MOT	Moment of Truth
MT	Moderní trh
OK	Obchodní konzultant
OZ	Obchodní zástupce
POM	Point of Buying
POP	Point of Purchase
POS	Point of Sales
PvL	Privátní značka
SBU	Strategic Business Units
TT	Tradiční trh

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Rozdíl mezi spotřebním chováním a nákupním chováním	14
Obrázek 2: Struktura českého trhu FMCG	18
Obrázek 3: Reklama na tekuté koření Graf.	37
Obrázek 4: Reklamní vizuál Vitana.	38
Obrázek 5: Struktura vedení společnosti.	39
Obrázek 6: Mapa výrobních závodů Prymat Group.	45
Obrázek 7: Mapa mezinárodního působení společnosti Kotányi	47
Obrázek 8: Graf sezónní prodej koření.	50
Obrázek 9: Tržní podíl značky Vitana v kategorii koření.	51
Obrázek 10: Zobrazení vývoje cen kořenících směsí TT.	52
Obrázek 11: Zobrazení vývoje cen jednodruhového koření TT.	53
Obrázek 12: POS materiál ke spotřebitelské soutěži Avokádo.	57
Obrázek 13: Nove retailové obaly koření Kotányi.	58
Obrázek 14: Krajličova matice.	67
Obrázek 15: Zastoupení značek koření na TT ve vybraném období	76
Obrázek 16: Procentuální zastoupení sortimentu TOP 30 dle segmentu.....	78
Obrázek 17: Doporučení pro rozmístění výrobků	86
Obrázek 18: Tok zákazníků v MO.....	87
Obrázek 19: Vizualizace DU grilování.....	89
Obrázek 20: Ukázka planogramů pro vánoční DU.....	92
Obrázek 21: Mood Board pro vánoční kampaň.....	93

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výpočet podílu na trhu.	51
Tabulka 2: Tabulka pro hodnocení konkurenční rivality v odvětví.....	59
Tabulka 3: Tabulka pro hodnocení hrozby do odvětví.	60
Tabulka 4: Tabulka s vyhodnocením skóre hrozby substitutů.	61
Tabulka 5: Hodnocení vyjednávací síly zákazníků.	64
Tabulka 6: Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů.	70
Tabulka 7: Hodnocení celkového skóre Porterovy analýzy.	71
Tabulka 8: Definování typu prodejny dle obrátu.	73
Tabulka 9: Přehled počtu DU na TT i MT pro testování vánoční komunikace.....	95
Tabulka 10: Náklady na organizaci Eventu „Otevírání grilovací sezóny“	101
Tabulka 11: Upřesňuje náklady projektu týkající se Online komunikace značky Vitana.	102
Tabulka 12: Celkové náklady za inovace a vývoje obalových materiálů.	102
Tabulka 13: Přehled nákladů za inovace.	103
Tabulka 14: Celkové náklady	103
Tabulka 15: Harmonogram projektů.....	104
Tabulka 16: Rizika ohrožení projektu.	104

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P 1: Graf zastoupení TOP 30 výrobků na TT

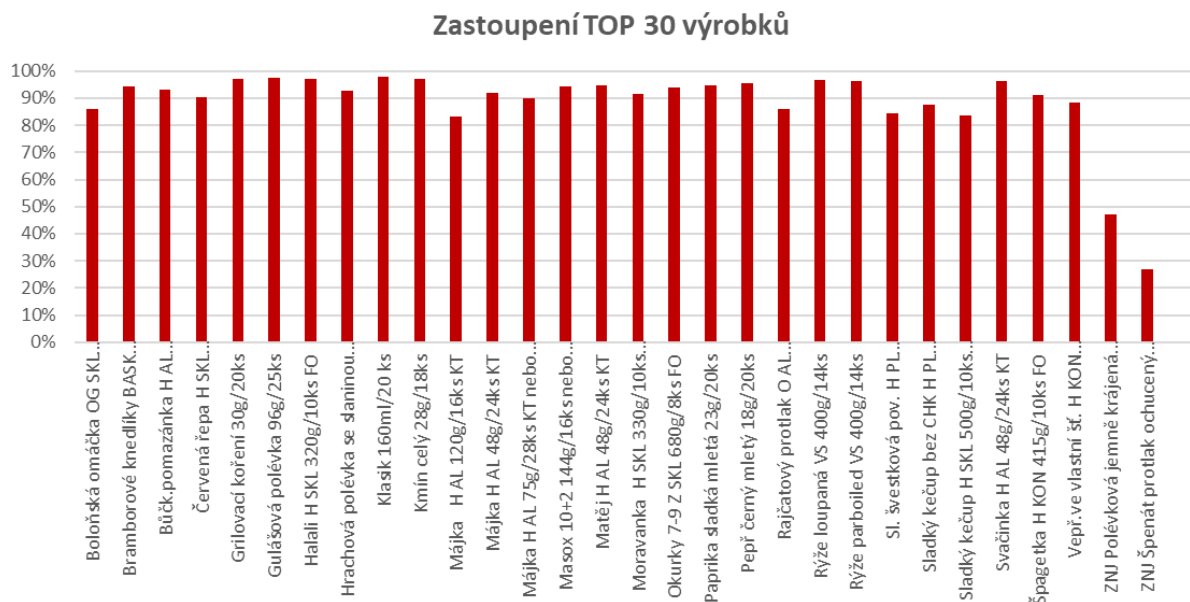
Příloha P 2: Seznam TOP 30 výrobků na TT

Příloha P 3: Hodnotitelský formulář při pozorování

Příloha P 4: Druhotné umístění grilování a Vánoce

Příloha P 5: Odkaz na polostrukturované rozhovory

PŘÍLOHA 1: GRAF ZASTOUPENÍ TOP 30 VÝROBKŮ NA TT



Zdroj: Orkla Česko a Slovensko (2022)

PŘÍLOHA 2: SEZNAM TOP 30 PRODUKTŮ NA TT

Orkla Foods Česko a Slovensko **Hamé** **Vitana**

30 nejprodávanejších výrobků

24626 Kmín celý 28g	24618 Paprika sladká mletá 23g	24632 Pepř černý mletý 18g	24592 Grilovací koření 30g	24864 Klasik 160ml	25556 Masox 10+2 144g
25385 Gulašová polévka 96g	25325 Hrachová pol. se sl. 75g	19146 Bramborové knedlíky BASK 400g	24246 Ryže loupaná VS 400g	24244 Ryže parboiled VS 400g	
37328 Májka H AL 48g	37421 Májka H AL 75g	37586 Májka H AL 120g	37352 Matěj H AL 48g	37344 Svačinka H AL 48g	37435 Bůčková pomazánka H AL 75g
37203 Vepř. ve vlastní šť. H KON 400g	37262 Špagetka H KON 415g	38151 Okurky 7-9 Z SKL 680g	38028 Červená řepa H SKL 330g	38084 Halali H SKL 320g	38038 Moravanka H SKL 330g
38108 Kečup sladký H SKL 500g	37614 Rajč. protlak O AL 120g	37990 Boloňská om. OG SKL 350g	38393 Kečup sladký bez CHK H PL 900g	39091 ZIJ Špenát Protlak ochucený 400g	27217 ZIJ Polévková Jemně krájená 350g
38321 Sl. švestková pov. H PL 440g	27199 Špenát ochucený Dione 400g	27045 Exklusivní polévková Dione 350g			

Platnost od 1. 1. 2022
Orkla Foods Česko a Slovensko, Mělnická 133, 277 32 Byšice, Tel.: 315 645 111, www.vitana.cz, www.hame.cz

Zdroj: Orkla Česko a Slovensko (2022)

PŘÍLOHA 3: HODNOTITELSKÝ FORMULÁŘ PŘI POZOROVÁNÍ

kontroloval				Dostupnost "TOP 30"																																	
jméno OZ :				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
pojádí MO / Položka	Kód zákazníka	Název MO	Město	ulice	typ MO (SM, B, C)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1		Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka	24020 : Kmin celý 28g/18ks	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2		Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka	24613 : Paprika sladká miedá 24g/20ks	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3		Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka	24632 : Pepř černý mletý 18g/20ks	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4		Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka	24690 : Grilovací koření 30g/20ks	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5		Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka	24804 : Klasik 16mm/20 ks	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
6		Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka	25590 : Masox 10x2 144g/16ks nebo Masox 12K	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
7		Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka	26246 : Sýra loupaná VS 400g/14ks	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
8		Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka	26248 : Sýra parboiled VS 400g/14ks	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
9		Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka	10140 : Bramborové knedlíky BA SK 400g/18ks	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
10		Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka	37430 : Sládek pomazánka H AL 75g/28ks KT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
11		Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka	37500 : Májka H AL 120g/16ks KT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
12		Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka	37320 : Májka H AL 48g/24ks KT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13		Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka	37420 : Májka H AL 75g/28ks KT nebo Májka H AL 75g 28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14		Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka	37500 : Májka H AL 48g/24ks KT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15		Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka	37340 : Svačinka H AL 48g/24ks KT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
						36274 : Sl. svačková pov. H PL 44g/12ks KT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
						25386 : Gulášová polévka 96g/25ks	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
						26320 : Hrachová polévka se slaninou 75g/22ks	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
						37290 : Špagetka H KON 415g/10ks FO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
						37290 : Vepř. ve vlastní šť. H KON 400g/8ks FO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
						38110 : Škurky 7.5 Z SKL 68g/8ks FO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
						38020 : Cereviňa řepa H SKL 320g/10ks FO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
						30030 : Moravanka H SKL 330g/10ks FO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
						30090 : Hraji H SKL 320g/10ks FO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
						30390 : Sladký kecup bez CHK H PL 300g/10ks FO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
						36100 : Sladký kecup H SKL 500g/10ks FO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
						37610 : Rajčatový protlak O AL 125g/24ks KT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
						37690 : Boloňská omáčka OG SKL 350g/10ks FO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
						38090 : ZN Špenát protlak ochucený 400g/28ks	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
						27217 : ZN Poljevková jemně krájená 330g/20ks	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

kontroloval				Dostupnost "TOP 30"																																
jméno OZ :				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
pojádí MO / Položka	Kód zákazníka	Název MO	Město	ulice	typ MO (SM, B, C)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	vyplň formulář 1	Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka																															
2	vyplň formulář 1	Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka																															
3	vyplň formulář 1	Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka																															
4	vyplň formulář 1	Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka																															
5	vyplň formulář 1	Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka																															
6	vyplň formulář 1	Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka																															
7	vyplň formulář 1	Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka																															
8	vyplň formulář 1	Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka																															
9	vyplň formulář 1	Zadej kód zákazníka	Zadej kód zákazníka	kód zákaz	Zadej kód zákazníka																															

Zdroj: Orkla Česko a Slovensko (2022)

PŘÍLOHA 4: DRUHOTNÉ UMÍSTĚNÍ GRILOVÁNÍ A VÁNOCE



Zdroj: Orkla Česko a Slovensko (2022)

PŘÍLOHA 5: DRUHOTNÉ UMÍSTĚNÍ GRILOVÁNÍ A VÁNOCE

Odkaz na scénář a přepis polostrukturovaných rozhovorů:

<https://drive.google.com/drive/folders/1gVkiibij5ZfuNZYm0LTYMJbh-LuGsGIx>