

# Projekt rozšíření výrobního portfolia firmy ABC

Bc. Eva Janušová

---

Diplomová práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva Janušová**  
Osobní číslo: **M13934**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt rozšíření výrobního portfolia firmy ABC**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte poznatky vztahující se k rozšíření výrobního portfolia firmy.
- Aplikujte tyto teoretické poznatky na oblast rozšíření spotřebního trhu.

#### II. Praktická část

- Proveďte situační analýzu ve firmě ABC.
- Na základě analýz vytvořte projekt rozšíření výrobního portfolia firmy ABC.
- Vyhodnoťte náklady na rozšíření výroby a uvedení nového výrobku na trh.
- Vyhodnoťte očekávané přínosy a rizika.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BAINES, Paul, Chris FILL a Kelly PAGE. Essentials of marketing. 1st ed. Oxford: Oxford University Press, 2013, 413 s. ISBN 978-0-19-964650-0.**  
**FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.**  
**HILL, Mark E. Marketing strategy: the thinking involved. 1st ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications, 2013, 335 s. ISBN 978-1-4129-8730-1.**  
**KOTLER, Philip a Milton KOTLER. 8 strategií růstu: jak ovládnout trh. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 208 s. ISBN 978-80-265-0076-6.**  
**MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- Odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odprá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – 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 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 diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 27.4.2014



<sup>4</sup> 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá problematikou marketingového mixu ve společnosti ABC. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a analytickou část. Teoretická část charakterizuje marketingový mix a jeho jednotlivé složky, marketingovou strategii a plán marketingové komunikace a její nástroje.

V praktické části jsou popsány základní charakteristiky podniku, včetně produktového portfolia a také je provedena PEST analýza, SWOT analýza a Porterova analýza. Informace získané v analytické části sloužily jako základ pro vypracování projektu marketingového mixu. Hlavní cílem projektu je komerčně úspěšný produkt. Projekt je následně podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova:

Marketing, marketingový mix, marketingová komunikace, komunikační mix, podpora prodeje, konkurence, strategie, zákazník, PEST analýza, Porterova analýza, SWOT analýza.

## **ABSTRACT**

This diploma thesis deals with marketing mix of company ABC. The work is divided into two parts, theoretical and analytical part. The theoretical part characterises the marketing mix and its apportionable parts, marketing strategy and the plan of marketing communication and its tools.

An practical section describes the basic characteristics of the business including product portfolio and also includes PEST analysis, SWOT analysis and Porter's analysis. Information acquired from the first and the second part provided important fundamental element for an elaboration of the marketing mix project. The main objectives of the project is commercially viable product. Finally the project is submitted to the cost, time and risk analysis.

Keywords:

Marketing, marketing mix, marketing communication, communication mix, sales promotion, competition, strategy, customer, PEST analysis, Porter's analysis, SWOT analysis.

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem pedagogům Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a zejména vedoucí mé diplomové práce paní doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph. D. za odborné vedení, pomoc a cenné rady při jejím zpracování.

Dále chci poděkovat zaměstnancům firmy Podravka – Lagris a.s. za možnost vypracování této diplomové práce.

Poděkování patří také mé rodině a přátelům, kteří mě při psaní této diplomové práce a při mém studiu podporovali.

Moje motto:

*„Kdo chce, hledá způsoby, kdo nechce, hledá důvody.“*

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

## OBSAH

ÚVOD .....	11
I. ....	12
TEORETICKÁ ČÁST.....	12
<b>1    PODSTATA MARKETINGU .....</b>	<b>13</b>
<b>2    MARKETINGOVÝ MIX .....</b>	<b>15</b>
2.1    PRODUKT.....	15
2.2    CENA .....	16
2.3    DISTRIBUCE .....	16
2.4    KOMUNIKACE .....	17
2.4.1 <i>Reklama</i> .....	18
2.4.2 <i>Podpora prodeje</i> .....	19
2.4.3 <i>Public relations</i> .....	19
2.4.4 <i>Přímý marketing</i> .....	20
2.4.5 <i>Osobní prodej</i> .....	21
2.4.6 <i>Interaktivní marketing</i> .....	21
2.4.7 <i>Virální marketing</i> .....	22
<b>3    MARKETINGOVÉ PROCESY.....</b>	<b>25</b>
3.1    MARKETINGOVÝ PLÁN .....	25
3.2    MARKETINGOVÉ CÍLE.....	26
3.3    MARKETINGOVÁ KONTROLA.....	26
<b>4    MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....</b>	<b>27</b>
4.1    VÝROBKOVÁ STRATEGIE .....	27
4.1.1 <i>Strategie podle životního cyklu produktu</i> .....	27
4.1.2 <i>Proces tvorby nového produktu</i> .....	29
4.1.3 <i>Strategie volby obalu</i> .....	30
4.1.4 <i>Branding</i> .....	30
4.2    CENOVÁ STRATEGIE.....	31
4.3    DISTRIBUČNÍ STRATEGIE .....	32
4.4    KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE .....	32
4.5    STRATEGICKÝ MARKETING.....	33
4.6    BENCHMARKING.....	34
<b>5    MARKETINGOVÉ ANALÝZY A VÝZKUMY TRHU .....</b>	<b>35</b>
5.1    ANALÝZY PROSTŘEDÍ.....	35



5.1.1	<i>Interní analýza</i> .....	35
5.1.2	<i>Externí analýza</i> .....	36
5.2	ANALÝZY SPOTŘEBNÍCH TRHŮ .....	38
5.3	MARKETINGOVÝ VÝZKUM TRHU .....	42
5.3.1	<i>Primární marketingový výzkum</i> .....	43
5.3.2	<i>Sekundární marketingový výzkum</i> .....	44
5.3.3	<i>Neuromarketingový výzkum</i> .....	44
<b>6</b>	<b>ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>45</b>
<b>II.</b>	.....	<b>46</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	.....	<b>46</b>
<b>7</b>	<b>PROFIL SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>47</b>
7.1	ZÁKLADNÍ IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE SPOLEČNOSTI .....	47
7.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	47
7.3	PRODUKTOVÉ PORTFOLIO .....	48
7.4	KVALITA.....	49
<b>8</b>	<b>ANALÝZY MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>50</b>
8.1	PEST ANALÝZA .....	50
8.1.1	<i>Politicko-legislativní vlivy</i> .....	50
8.1.2	<i>Ekonomické vlivy</i> .....	51
8.1.3	<i>Sociálně-kulturní vlivy</i> .....	52
8.1.4	<i>Technické a technologické vlivy</i> .....	53
8.2	SWOT ANALÝZA .....	54
8.3	PORTEROVA ANALÝZA.....	55
8.3.1	<i>Stávající konkurence</i> .....	55
8.3.2	<i>Nová konkurence</i> .....	58
8.3.3	<i>Zákazníci</i> .....	59
8.3.4	<i>Dodavatelé</i> .....	60
8.3.5	<i>Substituční produkty</i> .....	61
<b>9</b>	<b>SEGMENTACE TRHU A PSYCHOLOGIE SPOTŘEBITELE</b> .....	<b>64</b>
<b>10</b>	<b>VÝZKUM TRHU</b> .....	<b>67</b>
10.1	PRIMÁRNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....	67
10.2	SEKUNDÁRNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	67
<b>11</b>	<b>MARKETINGOVÝ MIX</b> .....	<b>68</b>
11.1	PRODUKT A PRODUKTOVÁ STRATEGIE.....	68

11.1.1	<i>Kvalita</i> .....	68
11.1.2	<i>Značka</i> .....	72
11.1.3	<i>Obal</i> .....	73
11.1.4	<i>Hmotnost produktu</i> .....	76
11.2	CENA A CENOVÁ STRATEGIE.....	76
11.3	DISTRIBUCE A DISTRIBUČNÍ STRATEGIE.....	76
11.4	KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....	78
11.4.1	<i>Sociální marketing</i> .....	79
11.4.2	<i>Webové stránky</i> .....	83
11.4.3	<i>Podpora prodeje</i> .....	84
<b>12</b>	<b>NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU</b> .....	<b>87</b>
<b>13</b>	<b>ČASOVÁ ANALÝZA</b> .....	<b>90</b>
13.1	KRITICKÁ CESTA.....	90
<b>14</b>	<b>RIZIKOVÁ ANALÝZA</b> .....	<b>94</b>
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>96</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>97</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>101</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>102</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>103</b>

## ÚVOD

Ekonomika v roce 2014 se výrazně liší od ekonomiky před rokem 2008. Celý svět vlivem recese čelí hrozbě nízkého a pomalého ekonomického růstu. Spotřebitelé i firmy žijí v nejistotě a šetří své finanční prostředky, což je situace, která pouze dále podporuje nízké tempo růstu ekonomiky. Firmy mají v této době dvě možnosti:

Prvním z nich je snižování nákladů. Mnoho firem čelících poklesu poptávky reaguje na situaci různými způsoby omezení nákladů, například propouštěním některých pracovníků nebo snahou vydobýt si větší ústupky u dodavatelů. To však vede ke vzniku dominového efektu. Původní škrty firem stojících na vrcholu pyramidy mají za následek další škrty v každém úseku dodavatelského řetězce. Situace se tak pouze dále zhoršuje. Přes klesající ceny se zákazníci zdráhají nakupovat, neboť předpokládají, že vyčkáváním na případný další pokles cen vydělají na nákupu více.

Druhou možností je změna strategie, která dává mnohem větší smysl. Krize v odvětví či v celé zemi je skutečně tím nejvhodnějším obdobím pro zvýšení firemního tržního podílu. Za normální situace by bylo pro jedinou firmu velmi složité sebrat ostatním firmám část tržního podílu, protože se všechny nacházejí v dobré finanční situaci. V těžkých časech se však mnohé firmy ocitnou ve finanční tísní, nedostanou od bank dostatečně vysoký úvěr, rostou jejich náklady na půjčky, zbaví se některých klíčových zaměstnanců, hromadí se jim přebytečné zásoby aj. Toto je čas pro firmy s dostatečnými finančními prostředky, které tak mohou levně expandovat.

Společnost Podravka – Lagris a.s. rovněž přijala četná úsporná opatření, ale také chce jakožto zdravá prosperující společnost expandovat a zvyšovat svůj tržní podíl a rozšiřovat své produktové portfolio. Dalším produktem, kterým chce oslovit spotřebitele, je sypaný pudink pro děti. Na trhu je poměrně hodně pudingů, avšak žádný není vyloženě pro děti. Velkou výhodou je také strategie příchutí, neboť dosavadní výrobci pudingů se omezují pouze na několik málo klasických příchutí. Možností, jak zaujmout spotřebitele a přimět je ke koupi produktu je však mnohem více, což je předmětem této diplomové práce. Cílem diplomové práce je navrhnout vhodnou marketingovou strategii pro účinnou penetraci trhu.

Tato diplomová práce je rozčleněna do dvou hlavních bloků. V prvním bloku jsou popsány teoretické aspekty marketingu, strategie marketingového mixu, analýzy a výzkumy. V druhém bloku v analytické části jsou zpracovány jednotlivé analýzy. Poté projektová část řeší marketingový mix uzavřený nákladovou, časovou a rizikovou analýzou.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODSTATA MARKETINGU

Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb zákazníků. Ke zjištění potřeb a přání spotřebitelů dochází pomocí technik, metod a nástrojů marketingového výzkumu. Firmy na základě zjištěných skutečností vytvoří takové strategie, jejichž cílem je nabídnout zákazníkovi produkty za optimální cenu, s co největší přidanou hodnotou, ve správný čas a na ideálním místě. Cílem firem je dosažení růstu, který je udržitelný a ziskový, a to v krátkém i v dlouhém období. Někdy tak musí firma realizovat výrazné investice a smířit se s nižšími zisky v krátkém období pro dosažení vyšších zisků v dlouhém období. (Kotler, Keller, 2013, s. 23 a 35)

V hyperkonkurenční ekonomice se stále informovanějšími kupujícími s možnostmi neomezeného výběru může firma uspět pouze tehdy, pokud bude neustále vyladřovat svůj proces poskytování nejvyšší hodnoty zákazníkům. Nová doba přinesla tyto nové změny:

- Zákazníci jsou informovaní lépe než kdykoli předtím a mají velkou sílu. Téměř cokoli o firmě či produktu si mohou najít na Internetu. Internet a sociální sítě daly vzniknout novým médiím a informačním zdrojům.
- Zákazníci jsou čím dál ochotnější kupovat privátní značky obchodů před značkami firem, a důvěřovat jim, jsou-li levnější.
- Konkurenti dokážou kopírovat nové produkty stále snadněji a rychleji. Konkurenční výhody tak mají mnohem kratší trvání. (Kotler, Caslione, 2009, s. 150 – 151)

Odhaduje se, že na evropském trhu neuspěje až 90% nových produktů. Selhávají z mnoha důvodů, k nimž patří: zanedbaný nebo špatně interpretovaný výzkum trhu, vysoké náklady na vývoj, nadsazené odhady velikosti trhu, nesprávný positioning, nevhodná reklama či cena, odvetná reakce konkurentů, nedostatečná podpora distribučních kanálů, nedostatek kapitálu, špatné načasování uvedení produktu, kratší životní cykly produktů či společenská, ekonomická a vládní omezení. (Kotler, Keller, 2013, s. 612)

Firmy dnes prodávají své produkty prostřednictvím široké škály přímých i nepřímých kanálů. Hromadná reklama již není ani zdaleka tak účinná, jak bývala, proto firmy prozkoumávají nové formy komunikace (např. virální marketing). Zákazníci říkají firmám, jaké typy produktů požadují; a také kdy, kde a jak je chtějí kupovat. Stále častěji sdělují své názory na určité firmy a jejich produkty ostatním spotřebitelům pomocí sociálních médií. V reakci na to firmy přestávají řídit svá portfolia produktů, protože musí řídit portfolia zákazníků, přičemž shromažďují databáze jednotlivých zákazníků, aby jim dokázaly lépe

porozumět a nabídnout individualizované nabídky. Monology nahrazují dialogem se zákazníky. (Kotler, Keller, 2013, s. 23; Baines, 2013, s. 13)

Marketing již není jen oddělením zodpovědným za omezené množství úkolů, je celofiremním úsilím. Řídí vizi, poslání a strategické plánování. Bere na sebe rozhodnutí, koho chce firma za své zákazníky, jaké produkty má nabízet, jaké ceny nastaví, jaká komunikační sdělení bude vysílat a jaké použije distribuční kanály. Marketing může uspět jen tehdy, když všechna oddělení pracují na dosažení cílů společně. Dobrý marketing není náhoda, ale naopak výsledek pečlivého plánování a provedení s využitím nejmodernějších nástrojů a technik. O zákazníky v každém oboru totiž soupeří velké množství firem. A bylo by velmi naivní doufat, že zákazníci přijdou sami a že konkurence nepodnikne vše, co bude v jejích silách. (Kotler, Keller, 2013, s. 33; Severa, Krška, 2013, s. 157)

Marketéři proto musí vytvářet kompletní holistický marketing pokrývající tyto dimenze:

- Interní marketing – zajišťuje, aby každý ve firmě přijal za své příslušné marketingové principy.
- Integrovaný marketing – zajišťuje, aby jednotlivé způsoby komunikace působily ve vzájemném souladu.
- Vztahový marketing – spočívá v bohatých vztazích se zákazníky, články distribučních kanálů a dalšími marketingovými partnery.
- Výkonový marketing – chápe návratnost marketingových aktivit a programů pro firmu, stejně jako podchycení širších souvislostí a jejich právního, etického, společenského a environmentálního dopadu. (Kotler, Keller, 2013, s. 23)

## 2 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix je soubor kontrolovaných marketingových proměnných, které by měly být nastaveny tak, aby produkce firmy byla co nejbližší přáním cílového zákazníka. Marketingový mix tvoří vše, čím může firma ovlivnit poptávku po své nabídce. Hlavní možnosti nabízejí čtyři skupiny proměnných označované jako 4P: product (produkt), price (cena), place (distribuce) a promotion (komunikace). (Foret, 2011, s. 189)

### 2.1 Produkt

Produkt v marketingovém slova smyslu může být cokoli, co je možno uplatnit na trhu v procesu směny, jejímž smyslem je přitom vytváření zisku nutného pro další rozvoj firmy. Z vygenerovaného zisku je pak možno investovat do nových projektů, rozvoje, výzkumu a programů pro zaměstnance. Produkt neexistuje sám o sobě, nýbrž je utvářen trhem, jeho zákonitostmi, zvyklostmi a zejména potřebami spotřebitelů. Prodejní potenciál produktu je dán mírou, jakou je produkt schopen naplňovat některou ze zákaznických potřeb, a také finančními možnostmi spotřebitelů, které může firma svou nabídkou oslovit. Potenciál produktu určují také priority, podle kterých současní nebo budoucí zákazníci naplňují svoje potřeby a přání. (Tručka, 2013, s. 34)

Produkt zahrnuje následujících pět charakteristických stránek:

- Kvalita – je jedním z hlavních nástrojů budování pozice na trhu. Jsou jimi např. původ produktu, struktura a chuť. Kvalita může být podpořena certifikáty jakosti, např. ISO, Česká kvalita nebo Klasa.
- Provedení – je nutné poznat, co zákazník chce konkrétně.
- Design – může zabezpečit vyšší funkčnost produktu a zlepšit jeho užitné vlastnosti. V ČR by měla být designu věnována podstatně větší pozornost. Zatímco technické parametry jsou v mnoha případech konkurenceschopné, design zůstává opomíjen, a proto při srovnání se zahraničními produkty působí zastarale až zaostale.
- Značka – tvoří ji jméno (název), znak (symbol) a barva, případně jejich kombinace. Úlohou značky je identifikovat produkt a odlišit jej od konkurence.
- Obal – je jakýkoliv produkt bez ohledu na typ a použitý materiál, který je určen k pojmutí jednoho či více produktů, k jejich ochraně či zajištění, k manipulaci s nimi, k uvedení produktů do oběhu, jejich dodávce spotřebiteli nebo k předvedení, vystavení či nabídce spotřebiteli. (Foret, 2011, s. 192 – 202)

## 2.2 Cena

Cena představuje množství peněžních jednotek požadovaných za produkt. Vyjadřuje aktuální hodnotu produktu na trhu. S cenou se dá pružně pracovat, proto je důležitým a oblíbeným nástrojem komunikace se zákazníkem. (Foret, 2011, s. 211)

Cena v pojetí marketingové komunikace by měla odrážet tato hlediska:

- Potřebnost a užitečnost produktu – nakolik produkt odpovídá potřebě spotřebitele, jak ji dokáže uspokojit a jak je tato potřeba na trhu rozšířená.
- Hodnota produktu – konkrétní parametry, jako je kvalita, provedení, design, značka či nadstandardní služby, zejména v porovnání s konkurenční nabídkou.
- Dostupnost produktu – řešení jeho distribuce v podobě prodejní sítě.
- Kupní možnosti zákazníka – kolik může nebo je ochoten za produkt vynaložit.
- Cenové strategie konkurentů – jejich znalost umožní přesněji formulovat vlastní přístup. Například vyšší cenou oproti konkurenci lze podtrhnout fakt, že hodnota produktu je skutečně vyšší než konkurenční. Naopak stanovení nižší ceny než má konkurence bude nepochybným signálem k cenové válce na trhu. Nižší cena ale může také u spotřebitele vyvolat dojem nižší kvality produktu.
- Vlastní marketingové strategie – vyjadřují, co chce firma na trhu, zda bleskový úspěch nebo dlouhodobou působnost.
- Makrosociální význam produktu – odrážející obecnější přínos, např. ekologičnost, sociální dostupnost, obecnou prospěšnost, vyšší bezpečnost a ochranu zdraví, typické znaky pro sociální marketing. (Foret, 2011, s. 217)

## 2.3 Distribuce

Za distribuční kanál se považuje souhrn všech podniků a jednotlivců, kteří se stanou vlastníky nebo budou nápomocni při převodu vlastnických práv v procesech, kdy se dostává produkt od výrobce ke konečnému zákazníkovi. Úloha distribučních mezičlánků spočívá v transformaci výrobního sortimentu na nabídku zboží odpovídajícího potřebám zákazníků. Výrobci totiž nabízejí úzký sortiment ve velkých množstvích, zatímco spotřebitelé požadují široký sortiment v malém balení. V distribučních kanálech zprostředkovatelé nakupují produkty ve velkém množství od výrobců a sestavují menší skladby širšího sortimentu. Tím distribuce přispívá k vyrovnání nabídky a poptávky na trhu. (Foret, 2011, s. 221)



Výrobce a konečný zákazník jsou nedílnou součástí každého marketingového kanálu. Celkový počet úrovní prostředníků mezi nimi slouží k vyjádření délky kanálu. Od výrobce k zákazníkovi může produkt putovat přes velkoobchod, zprostředkovatele a maloobchod. Snížením počtu těchto distribučních mezičlánků dochází k úspoře nákladů. Typy cest jsou:

- Přímé – produkt jde od výrobce přímo ke spotřebiteli.
- Nepřímé – mezi výrobcem a zákazníkem je jeden nebo více distribučních mezičlánků. (Kotler, Keller, 2013, s. 458, Blažková, 2007, s. 123)

Distribuční mix zahrnuje:

- Zásoby – hlavní složkou distribučních nákladů v každé firmě jsou náklady na držení zásob, které často tvoří až 30% své hodnoty za rok. To proto, že je tvoří položky jako úroková sazba, znehodnocení, náklady na skladování, pojištění atd. Rozhodnutí o tom, kolik zásob držet, kde je skladovat nebo jaké množství objednat, jsou tedy zásadní.
- Doprava – důležitým aspektem rozhodování o dopravě je např. použitý druh dopravy, využití vlastních či najatých vozidel, plánování dodávky či četnost doručování.
- Komunikace – distribuce zahrnuje tok materiálu i informací. Je to systém zpracování objednávek, fakturační systém či systém předpovědi poptávky.
- Unifikace – způsob, jakým je zboží baleno a převáženo (např. palety či kontejnery). (McDonald, Wilson, 2012, s. 403)

## 2.4 Komunikace

V době internetové revoluce se dnes marketingová komunikace stává osobním dialogem mezi firmou a jejími zákazníky. Firmy musí své zákazníky oslovit, ale také s nimi komunikovat navzájem. Nové technologie podněcují firmy k tomu, aby přecházely od hromadné komunikace ke komunikaci oboustranné. Spotřebitelé hrají v marketingovém procesu stále aktivnější roli. A firmy se musí snažit najít ten správný způsob, jak se stát předmětem konverzační spotřebitelů. (Kotler, Keller, 2013, s. 575)

Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin spotřebitelů, pomocí kterého naplňují firmy své marketingové cíle. Na současných hyperkonkurenčních trzích se již většina firem bez marketingové komunikace neobejde. Marketingová komunikace nefunguje nikdy sama o sobě. Chybný produkt, nevhodná cena či nedostatečná distribuce nemohou být efektivní komunikační kampaní nahrazeny. Proces ko-

munikačního plánování není jednosměrný ani mechanický. Firmy musí efektivně analyzovat situaci na trhu, správně stanovit komunikační cíle a zvolit vhodnou strategii, která stanovené cíle naplní. Při plánovacím procesu jsou přitom firmy nuceny neustále se vracet k předcházejícím fázím. Jedině tak lze zajistit, že bude výsledný komunikační plán vnitřně konzistentní. (Karlíček, 2011, s. 9 – 19)

Komunikace v marketingu představuje komunikační mix. Jeho úkolem je seznámit cílovou skupinu s produktem firmy a přesvědčit ji o nákupu, vytvořit skupinu věrných zákazníků, zvýšit frekvenci a objem nákupů, seznámit se podrobněji s cílovými zákazníky, komunikovat s nimi a redukovat fluktuaci prodejů. (Jakubíková, 2013, s. 299)

Komunikační mix se sestává z těchto hlavních prostředků marketingové komunikace:

#### 2.4.1 Reklama

Reklama je formou neosobní komunikace. Zahrnuje použití placených médií ke sdělení informací o produktu. Podle použitého média se rozlišuje televizní, novinová, internetová, rozhlasová, plakátová nebo jiná. Reklamní cíle lze klasifikovat dle jejího primárního účelu:

- Informativní reklama – zaměřena na vytvoření povědomí o značce a znalosti nových produktů.
- Přesvědčovací reklama – zaměřena na vytvoření obliby, preference, přesvědčení nebo kupního záměru produktu.
- Připomínková reklama – zaměřena na stimulaci opakovaného nákupu produktu.
- Posilující reklama – zaměřena na přesvědčení současných zákazníků, že učinili správnou volbu.
- Obhajovací reklama – přináší informace nebo stanovisko, které je v rozporu s míněním veřejnosti nebo k němuž veřejnost dosud správné stanovisko nezaujala.
- Srovnávací reklama – porovnává produkt či značku s konkurenčním produktem. (Příkrylová, Jahodová, 2010, s. 68 – 69)

Konečnými cíli reklamy mohou být:

- zvýšení nebo udržení obrátu, zisku a tržního podílu;
- zavedení nového či inovovaného produktu;
- zlepšení image značky či produktu;
- zlepšení a upevnění pověsti firmy. (Jakubíková, 2013, s. 308)

Jednou z možností televizní reklamy je product placement, který lze definovat jako záměrné a placené umístění značkového produktu do audiovizuálního díla za účelem jeho propagace. Kvalitní product placement například zasazuje produkt do pozitivního kontextu filmu či seriálu a ukazuje, že jeho užívání je běžnou součástí života hrdiny. Tento druh reklamy přináší možnost oslovit specifické cílové skupiny. Product placement se ale kromě filmů prosazuje také v počítačových hrách. Má v nich své opodstatnění, není totiž nákladný a reklama se zobrazuje opakovaně každou další hrou. (Frey, 2011, s. 131 – 132)

#### 2.4.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje se dotýká produktové, cenové a distribuční politiky, a orientuje se na zákazníka, zprostředkovatele a na vlastní prodejní potenciál. Zahrnuje soubor různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších či větších nákupů určitých produktů. Podpora prodeje působí na zákazníka okamžitě a nutí ho učinit rychlá rozhodnutí. (Jakubíková, 2013, s. 315)

Rozeznáváme dvě základní komunikační strategie:

- Pull (protáhnout) strategie – je založena na snaze stimulovat poptávku konečného spotřebitele, přimět ho nakupovat, užívat více, dříve a rychleji. Spotřebitel pak vyvine tlak na distribuční cestu. Nejčastěji používanými prvky jsou např. snížení cen, kupony, vouchery, vzorky, soutěže, zboží zdarma, množstevní akce, nabídky na protiúčet, záruky a servis.
- Push (protlačit) strategie – cílem je podporovat produkt na jeho cestě ke konečnému spotřebiteli. Snaží se prodejce motivovat pomocí provizí, bonusů, pobídek, dáreků pro dealery, prodloužených úvěrů, zpožděných fakturací, vzorků, kuponů, voucherů, nabídek na zkoušku, soutěží, záruk, školení nebo předváděcích akcí. (McDonald, Wilson, 2012, s. 298 – 299, Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 50 – 51)

#### 2.4.3 Public relations

Public relations se zabývá vztahem firmy se zákazníky či s veřejností. Má tyto nástroje:

- Zprávy – nejpoužívanější nástroj, zprávy je nejlepší sestavit na příběhu, který může obsahovat objektivní informace o firmě či produktech. Tyto příběhy se mohou týkat firemních úspěchů, objevů, osobností či změn. Zprávy se také mohou vztahovat k činnosti a produkci firmy (např. firma produkující potraviny určené pro zdravý životní styl může informovat o dietách či zdravém životním stylu apod.).

- Události – organizace může upoutat pozornost pořádáním akcí pro veřejnost či sponzorstvím. Ty se mohou lišit svou formou, od jednoduchých seminářů po výstavy, soutěžní aktivity, výroční večere a originální reklamní akce.
- Publikace – materiály na podporu prodeje, např. brožury, návody, prezentace či speciální publikace jako kuchařky, které mohou připomenout firemní produkty.
- Podpora veřejně prospěšných aktivit – zahrnuje například charitativní dary ve formě kuponů na firemní produkty či sponzorování kulturních aktivit. (McDonald, Wilson, 2012, s. 303 – 304)

#### 2.4.4 Přímý marketing

Přímý marketing je využitím přímých kanálů k ovlivnění zákazníků a doručení produktů bez potřeby prostředníků. Dokáže oslovit potenciální zákazníky ve chvíli, kdy mají o nabídku produktů zájem. Využívá tyto kanály:

- Direct mail – spočívá v rozesílání nabídky, oznámení, upozornění nebo dalších položek jednotlivým spotřebitelům. Je oblíbeným médiem umožňujícím výběr cílového trhu, je flexibilní a umožňuje včasné testování a měření odezvy.
- Katalogový marketing – firmy mohou rozesílat katalogy s ucelenou nabídkou svého zboží, v tištěné podobě, na DVD či online.
- Telemarketing – představuje využití telefonu a call center k nalákání potenciálních zákazníků, prodeji stávajícím zákazníkům a poskytování služeb v podobě přijímání objednávek a zodpovídání zakázek.
- Webové stránky – představuje využití webových stránek k okamžitému nákupu. Nejčastějším prostředkem bývají e-shopy. (Kotler, Keller, 2013, s. 576 – 579)

Nevýhody přímého marketingu:

- Rozhořčení – mnozí lidé nemají rádi tvrdé prodejní praktiky přímého marketingu.
- Neférovost – některé firmy zneužívají impulzivních, méně sofistikovaných či zranitelných zákazníků, jakými bývají starší lidé či mentálně slabší jedinci.
- Podvod a klam – firmy používají úskoky v podobě nižších cen a lepší kvality, než ve skutečnosti nabízejí.
- Narušení soukromí – jména, adresy, e-mailové adresy a telefonní čísla bývají často zneužívány pro neustálé obtěžování spotřebitelů. (Kotler, Keller, 2013, s. 580)

### 2.4.5 Osobní prodej

Osobní prodej je interakce tváří v tvář s cílem nabízený produkt prezentovat, zodpovědět otázky a přijmout objednávky pomocí prodavačů a obchodních zástupců či prodejních prezentací. Prodejci, kteří intenzivně a přímo komunikují se svými zákazníky, jsou schopni lépe pochopit přání a potřeby zákazníků, jejich motivaci a individuální očekávání. Mohou připravit pro zákazníka individualizovanou nabídku, upravenou přesně podle potřeb zákazníka a zároveň získat okamžitou zpětnou vazbu. Nevýhodou osobního prodeje je menší dosah a vysoké náklady. (Kotler, Keller, 2013, s. 518)

### 2.4.6 Interaktivní marketing

Nejnovějšími a nejrychleji rostoucími kanály komunikace jsou elektronické distribuční cesty. Pestrá škála možností online komunikace znamená, že firmy mohou rozesílat na míru šitá sdělení oslovující zákazníky s důrazem na jejich konkrétní zájmy a chování. Internet je také dobře sledovatelný, a jeho účinky lze proto snadno monitorovat měřením počtu návštěvníků, kteří na stránku nebo na reklamu kliknou, jak dlouhou dobu na ní stráví a kam se následně přemísťují. Interaktivní marketing využívá tyto nástroje:

- E-mail – umožňuje informovat zákazníky a komunikovat s nimi za zlomek nákladů tradiční direct mailové kampaně. Spotřebitelé jsou ale často zavaleni e-maily a mnozí z nich využívají spamové filtry nebo vyhazují e-maily bez přečtení.
- Webové stránky – firma musí vytvářet takové webové stránky, které budou vyjadřovat její účel, historii, vizi a produkty, a které budou dostatečně atraktivní na první pohled a dostatečně zajímavé pro podnícení opakovaných návštěv. Efektivní weby by měly zahrnovat sedm designových prvků, které označují jako 7C:
  - kontext (context) – rozvržení a design stránky;
  - obsah (content) – obrázky, text, zvuky a videa, které stránky obsahují;
  - komunita (community) – podpora vzájemné komunikace mezi uživateli;
  - customizace (customization) – schopnost stránky přizpůsobit se různým uživatelům nebo umožnit uživatelům personalizovat si stránky;
  - komunikace (communication) – podpora obousměrné komunikace mezi stránkou a uživatelem;
  - propojení (connection) – míra propojenosti stránek s dalšími weby;
  - komerce (commerce) – schopnost zprostředkovat obchodní transakce.

- Kontextová reklama – velmi využívanou oblastí je placené vyhledávání (PPC). U placeného vyhledávání se zobrazuje reklama v souladu se zadáním klíčových slov při vyhledávání. Když spotřebitel zadá pomocí vyhledávačů Google.cz, Seznam.cz aj. klíčové slovo, může se nad výsledky nebo vedle nich zobrazit reklama firmy, a to v závislosti na částce nabídnuté firmou a algoritmu, který vyhledávač pro určení relevance reklamy pro určitá slova používá. Zadavatelé platí jen tehdy, když uživatelé kliknou na odkaz.
- Bannerová reklama – obsahuje obrázky a text, za jejichž umístění na relevantních stránkách firmy platí. Čím vyšší je návštěvnost stránek, tím vyšší jsou náklady. Bannery však musí lépe lákat pozornost uživatelů a mít schopnost je ovlivnit, být lépe cílené a pečlivě sledované.
- Mobilní marketing – díky všestranné povaze mobilních telefonů a schopnosti firem personalizovat svá sdělení je přitažlivost mobilního marketingu jako komunikačního nástroje velmi zajímavá. (Kotler, Keller, 2013, s. 580 – 584)

#### 2.4.7 Virální marketing

Virální marketing je snadno šířitelný a nízkonákladový. Je to dovednost, jak získat zákazníky, aby si mezi sebou řekli o produktu nebo o webové stránce. Rozeznáváme jeho pasivní a aktivní formu. Pasivní forma spoléhá pouze na slovo doporučení z úst zákazníka a nesnaží se nějakým způsobem jeho chování ovlivňovat. Snaží se pouze vyvolat kladnou reakci nabídkou kvalitního produktu. Aktivní forma se snaží pomocí virové zprávy ovlivnit chování zákazníka, a zvýšit tak prodej produktu či povědomí o značce. Za virovou zprávu lze považovat sdělení s reklamním obsahem, které je pro osoby, jež s ním přijdou do kontaktu, natolik zajímavé, že ho samovolně a vlastními prostředky šíří dál. Zahájením komunikačních procesů podněcujících diskusi o nabídce produktů firma vypustí do světa virus, který je schopen šířit se rychle a bude propagovat firmu i její produkty. (Frey, 2011, s. 77 – 78, Patalas, 2009, s. 78)

Pro mnoho produktů jsou doporučení a odkazy od důvěryhodných přátel a kolegů důležitými faktory při rozhodování, zda nakoupit. Osobní doporučení je nejúčinnějším a nejlevnějším druhem marketingu, jaký existuje. Na příjemce takového marketingu působí méně jako spam, když tvrzení pochází od někoho, koho zná. (Shih, 2010, s. 110)

Virální marketing je součástí guerilla marketingu. Guerilla marketing je nekonvenční forma marketingu (např. šokující, extravagantní, kontroverzní), při níž se nevyužívají tradiční

média (nebo se využívají, ale netradičně). Obvykle guerilla marketing využívají menší firmy s nižšími reklamními rozpočty, které kvůli prostředkům na reklamu nemohou soupeřit s velkými zadavateli. Guerillový marketing umožňuje vytvořit zajímavou reklamu za málo peněz. O to víc je však náročnější na čas a originální nápady, hodně trpělivosti, flexibility a odvahy. Guerillová kampaň musí být jedinečná, musí být první svého druhu a ani v budoucnu ji nebude možné opakovat ani použít pro jinou firmu. Důležitý je moment překvapení. Základním předpokladem úspěchu je znalost cílové skupiny. (Levinson, 2009, s. 7 – 10; Patalas, 2009, s. 49 – 56)

Virální marketing lze nejčastěji a nejúčinněji šířit na sociálních sítích, které přicházejí jako nový mocný druh marketingového kanálu. Sociální sítě jako Facebook, Twitter a MySpace dávají marketingovým pracovníkům nové schopnosti k hypertargetování. Hypertargeting je schopnost stránek sociálních sítí zacílit reklamy na základě velmi specifických kritérií a je důležitým krokem k preciznímu výkonnostnímu marketingu. Zadavatelé sdělení mohou zacílit profily členů podle filtrů, jako jsou geografická oblast, pohlaví, věk, stav, vzdělání, zaměstnání, vztahové preference a klíčová slova koníčků. (Shih, 2010, s. 95 – 96)

V sociálních médiích lidé mluví o svých potřebách, životním stylu a o tom, jakým značkám dávají přednost, vlastními slovy. Sociální média tak umožňují firmám tiše a neviditelně pozorovat každý krok, včetně těch nejsoukromějších. Tato forma průzkumu se nazývá poslouchání. Propracované algoritmy analyzují navštívené stránky, uskutečněná hledání na Internetu, na jaké reklamy uživatelé klikají, jaké informace sdílejí na sociálních sítích a jaké produkty kupují online. Z toho všeho se pak vytvářejí skutečně komplexní profily jednotlivců. Na tyto sociální grafy pak spoléhají firmy, aby mohly zacílit na jednotlivce tím nejúčinnějším způsobem. Marketing se tedy posouvá od cílení na celé skupiny na základě anonymních demografických průzkumů k cílení na jednotlivce na základě osobní psychografiky. Na Facebooku se v současné době zkoumá tzv. pocitostroj, který bude určovat, jestli má člověk dobrý nebo špatný den, a tedy kdy je z psychologického hlediska nejlepší oslovit ho s nabídkou. (Bakan, 2013, s. 42 – 43)

Definice sociálních médií:

- Potřeba sdílet informace – spousta lidí má nutkavou potřebu o sobě něco sdílet.
- Bezprostřednost jako součást každodenního života – možnost bezprostřední reakce a sdílení těchto reakcí s přáteli (skvělý zážitek, odstrašující jednání, apod.)

- Každý je zdrojem informací a každý je zaujatý – spotřebitelé se stávají zdrojem informací.
- Jak moc je slyšet – každý je vydavatelem a celebritou ve svém vlastním světě.
- Prolínání světů – otevřenost médií způsobuje, že je téměř nemožné, aby si uživatelé udrželi části svých životů oddělené. (Treadaway, Smith, 2011, s. 34 – 35)

Dalším, stále oblíbenějším virálním marketingem je marketing na YouTube.cz. Televizní reklamy jsou totiž velmi drahé a obyčejně stojí mimo dosah menších firem. Díky YouTube však mohou provádět marketing v oblasti videa i malé firmy. Cena za nahrání, hostování a streamování klipu na YouTube je nulová. Jediný výdaj připadá na natočení a úpravu videa. Jen málo videí tam jsou drahé profesionální klipy. (Miller, 2012, s. 35)

Správně podaná reklama na serveru YouTube dokáže ve firemní marketingové strategii zapůsobit virálně. Zhlédnou ji tisíce uživatelů serveru, ti ji pak umístí na četné webové stránky, např. na Facebook, kde jej shlédnou další uživatelé, kteří ho doporučí dále. Čím je video zajímavější, tím širší publikum osloví. Do krátkého třiminutového klipu lze zpracovat velké množství informací, a to zábavnou i lákavou formou. Lidé se rádi baví, učí a dozvídají se nové informace. Video na Internetu obsáhne všechny tyto tři potřeby a přitom současně jasně představí nabízený produkt. Videoreklama se na Internetu rychle zabydluje a posiluje povědomí o značce i tržby. Některé firmy upozorňují na značku, jiné propagují konkrétní produkt či posilují prodej na webových stránkách nebo využívají videí při školení. (Miller, 2012, s. 36 – 37)

Typy klipů na YouTube:

- Informativní klipy – záměrem je podat zákazníkovi informace s užitnou hodnotou, a současně umožnit klepnout na odkaz firemní stránky, na níž získají další informace anebo kde si budou moci nabízený produkt přímo koupit.
- Naučné klipy – další možností je diváky naučit, jak zacházet užitečně s produktem. Cílem je nabídnout opravdu užitečný obsah. Nic teoretického či nehmatného, diváky YouTube přitahuje praktičnost. Účelem je ukázat úkon natolik jednoduše v podobě jednoduchého stupňovitého postupu, aby přitáhl široké publikum.
- Zábavné klipy – informovat i vzdělávat je důležité, ale bavit se chtějí opravdu všichni. Firma musí vytvořit něco, co bude spotřebitelům připadat zajímavé a vtipné. Video musí vyzývat k opakovanému zhlédnutí a mělo by pobídnout ke sdílení s přáteli. (Miller, 2012, s. 44 – 45)



### 3 MARKETINGOVÉ PROCESY

#### 3.1 Marketingový plán

Marketingový plán je projektovou dokumentací, podle které se buduje a rozvíjí portfolio firemních produktů. Opírá se o konkrétní představu, kterou chce firma realizovat. Definuje postupy a prostředky. (Tručka, 2013, s. 24)

Plánování podporuje systematické myšlení. Nutí firmu, aby lépe propracovala své cíle a zásady, vede k lepší koordinaci úsilí celé společnosti a zajišťuje lépe definované standardy pro kontrolu výkonnosti. Dobré plánování umožní firmě předvídat vývoj, rychle reagovat na změny prostředí a lépe se připravit na náhlé změny trendů. Firmy obvykle připravují tyto plány:

- Roční plán – krátkodobý plán, který popisuje současnou situaci, firemní cíle, strategii pro daný rok, program činnosti, rozpočet a kontrolní mechanismy.
- Dlouhodobý plán – popisuje primární faktory a síly, které budou firmu ovlivňovat v průběhu několika následujících let.
- Strategický plán – popisuje, jak se bude firma adaptovat, aby využila příležitostí, které nabízí neustále se měnící prostředí, a udržela strategickou rovnováhu mezi cíli a možnostmi firmy a jejími proměnlivými marketingovými příležitostmi. Strategický plán má tyto složky:
  - poslání a cíle v rámci širší společnosti;
  - formulaci strategie;
  - analýzy a výzkumy;
  - formulaci programů;
  - rozpočet;
  - implementaci;
  - zpětnou vazbu a kontrolu. (Kotler, Keller, 2013, s. 80 – 86)

Marketingový plán funguje na dvou úrovních:

- Strategický marketingový plán – předestírá cílové trhy a hodnotové propozice firmy zvolené na základě analýzy nejlepších příležitostí.
- Taktický marketingový plán – konkretizuje marketingové taktiky včetně vlastností produktů, podpory, stanovení cen, prodejních kanálů a služeb. (Kotler, Keller, 2013, s. 69)

### 3.2 Marketingové cíle

Základní cíle většiny společností jsou: maximalizace příjmů, maximalizace zisků, maximalizace návratnosti investic a minimalizace nákladů. (McDonald, Wilson, 2012, s. 42)

Marketingové cíle musí být SMART, což představuje kriteria:

- jednoznačné (specific) – cíle musí jasně vyjadřovat, čeho má být dosaženo;
- měřitelné (measurable) – cíle musí být měřitelné, aby bylo možno říci, zda vůbec či nakolik bylo cíle dosaženo;
- realizovatelné (achievable) – cíle musí být realistické v daných podmínkách a za pomoci zdrojů, které jsou k dispozici;
- důležité (relevant) – cíle musí být důležité pro toho, kdo je realizuje;
- časově ohraničené (time bound) – cíle musí být stanoveny v rámci určitého časového období, které musí být také realistické. (Blažková, 2007, s. 34)

### 3.3 Marketingová kontrola

I když firma na jedné straně dokáže snadno vyčíslit marketingové výdaje a investice, na druhé straně může trvat i roky, než se projeví výsledky tohoto úsilí v podobě širšího povědomí o značce, její lepší image, vyšší věrnosti zákazníků a lepších vyhlídek nových produktů na úspěch. Kromě toho mohou marketingové výdaje časově kolidovat s celou řadou interních změn v rámci organizace i externích faktorů marketingového prostředí, čímž se izolace vlivu jedné konkrétní marketingové aktivity stává velice obtížnou. (Kotler, Keller, 2013, s. 149)

Pro objektivní a systematickou kontrolu používáme tyto techniky:

1. Kontrola ročního plánu – analýza prodeje, analýza podílu na trhu, analýza poměru výdajů a tržeb, finanční analýza, analýza postojů zákazníků aj.
2. Kontrola rentability – zjišťuje se ziskovost produktu, regionu, zákazníků, segmentů, distribučních cest, velikosti objednávek aj.
3. Kontrola efektivnosti – zjišťuje se efektivnost prodejních sil, reklamy, podpory prodeje a distribuce.
4. Kontrola strategie – hodnocení efektivitu marketingu, audit marketingu, hodnocení účinnosti marketingu a hodnocení etických a sociálních závazků firmy. (Jakubíková, 2013, s. 341)

## 4 MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Marketingové strategie jsou prostředky, díky kterým firma dosáhne svých marketingových cílů. Obvykle se zabývá konceptem 4P (výrobová, cenová, distribuční a komunikační strategie). Strategie je obsáhlou cestou ke splnění specifických cílů, popisuje prostředky, kterými by mělo být cílů dosaženo, časový plán a rozmístění zdrojů. Ze strategie vyplývá plán, který vysvětlí činnost a načasování a také obsahuje očekávaný přínos každého oddělení. (McDonald, Wilson, 2012, s. 241; Hill, 2013, s. 13)

### 4.1 Výrobová strategie

Součástí výrobové strategie budou rozhodnutí o následujících aspektech:

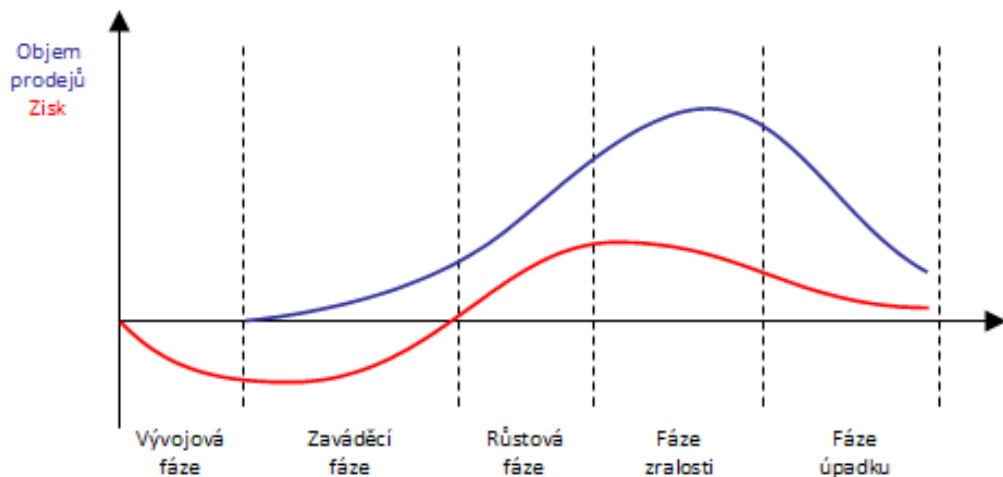
- Design produktu – zda bude design prodejním tahákem nebo ne.
- Kvalita produktu – musí být v souladu s ostatními prvky marketingového mixu (v poměru k ceně produktu).
- Vlastnosti produktu – jaké vlastnosti přidat pro zvýšení hodnoty produktu nabízeného cílovým trhům?
- Značka – rozhodnutí o značce je velice důležité, neboť značka představuje vysokou hodnotu, zákazníci se orientují podle značek, spojují si je s kvalitou, spolehlivostí a jsou zárukou prodeje. Také odlišují produkt či firmu od ostatních.
- Záruka, servis a jiné aspekty. (Blažková, 2007, s. 109)

#### 4.1.1 Strategie podle životního cyklu produktu

Jednotlivé výrobové strategie se budou odvíjet od životního cyklu produktu, neboť v každé etapě jsou různé příležitosti a problémy. V běžném tržním prostředí procházejí produkty uvedené na trh čtyřmi fázemi životního cyklu, které poskytují jedinečné příležitosti, ale i hrozby dosažení ziskovosti. Konkurenční klima je v každé této fázi jiné. Proto je potřebné během životního cyklu měnit marketingové strategie. Délka, časové rozložení i průběh životního cyklu se u jednotlivých produktů i oborů liší. Cyklus životnosti produktů se všeobecně zkracuje. Na základě koncepce životního cyklu produktu lze rozpracovat marketingové strategie podle fáze, ve které se produkty nacházejí:

- Vývojová fáze – produkt je vyvíjen, dosud není na trhu, existují pouze náklady (zisk je záporný).

- **Zaváděcí fáze** – zákazník se s produktem teprve seznamuje, poznává jeho přednosti, překonává svoji nedůvěru, četnost prodeje je obvykle nízká, zisky jsou malé. Rychlost pronikání záleží na použitém marketingovém mixu, zejména na ceně, obchodních metodách a marketingové komunikaci. Možné strategické přístupy jsou:
  - Strategie intenzivního marketingu – vysoká cena i podpora prodeje se snahou o maximální zisk, výrobce využívá zvláštních vlastností produktu. Je označovaná jako rychlý nástup (vysoká cena produktu, silná reklama).
  - Strategie výběrového proniknutí – kapacita trhu je ohraničena, marketingové náklady minimalizovány, převažuje zaměření do sfér s malou konkurencí. Je označovaná jako pomalý nástup (vysoká cena produktu, slabá reklama).
  - Strategie širokého proniknutí – nízká cena produktu při relativně vysokých nákladech, získání maximálního tržního podílu, vyrovnání se s produkty konkurence. Tato strategie je označovaná jako rychlé proniknutí (nízká cena produktu, silná reklama).
  - Strategie pasivního marketingu – nízká cena produktu při nízkých nákladech na marketingovou komunikaci, využití elasticity poptávky, proměnlivosti cen, rozsáhlejší vliv konkurence. Tato strategie je označovaná jako pomalé proniknutí (nízká cena produktu, slabá reklama).
- **Růstová fáze** – výrazně roste objem prodeje; rozšiřuje se poptávka dalších skupin zákazníků, stoupá množství produkce i přírůstky zisku; první kupující uskutečňují opakované nákupy, k nim se připojují další zákazníci; na trh pronikají i produkty konkurence; snaha získat další tržní segmenty, zvyšuje se napětí mezi konkurenty; budují se nové distribuční cesty atd. Možné strategické přístupy: modernizace a zvyšování jakosti a kvality produktu, rozšíření sortimentu o další modifikace produktu, vstup na nové tržní segmenty, využití nových distribučních sítí.
- **Fáze zralosti** – růst objemu prodeje se zpomaluje; v odvětví se vytváří přebytek kapacity; zralost prochází třemi časovými etapami (mírné zvyšování prodeje, ustálení prodeje na určité úrovni, začátek mírného poklesu zisku); výrobci se slabými pozicemi začínají opouštět trh. Možné strategické postupy: pokusit se dosáhnout maximálního zisku změnou komunikačního mixu či zintenzivněním distribuce.
- **Fáze úpadku** – výrazný pokles prodeje, prudký pokles zisku, konkurence je silná. Možné strategické přístupy: zvýšení investic, vyřazení ztrátových produktů, silné omezení nákladů aj. (Jakubíková, 2013, s. 225 – 226)



Graf 1. Životní cyklus produktu (Managementmania.com, 2014)

#### 4.1.2 Proces tvorby nového produktu

Konkurenceschopná produktová nabídka je základem pro tržní úspěch. Proto je důležitý produktový výzkum, který navazuje na analýzu poptávky:

- 1. Nové nápady (podněty pro inovace produktů) – pro potřeby zákazníků či firmy.
- 2. Hodnocení a třídění nápadů – soulad nápadů s posláním, celkovými a marketingovými cíli firmy; realizovatelnost nápadů z hlediska zdrojů a schopností firmy. Důležité informace jsou: typ a velikost potenciálního trhu, síla konkurence, možnost dosažení určitého tržního podílu, možný vstup aj. V závěru této fáze se formuluje první varianta marketingové koncepce produktu.
- 3. Obchodní analýza – hodnocení produktu na základě očekávaných nákladů, dosažení ziskových cílů firmy; hodnocení ve vztahu k naplnění potřeb; přání potenciálních zákazníků; atraktivita produktu, možnost získání patentu na produkt.
- 4. Vývoj produktu – upřesnění marketingové koncepce produktu; výroba jednoho či více prototypů; spotřebitelské a technické testy.
- 5. Testování trhu – sestavení marketingového mixu produktu; zavedení produktu na trh v omezeném rozsahu; sledování reakce spotřebitelů apod. Prodej netestovaných produktů s sebou nese nebezpečí ztráty důvěry distributorů i zákazníků.
- 6. Komericializace – vyhotovení marketingové strategie pro zavedení produktu na trh a vytvoření konečné podoby marketingového plánu; zavedení výroby v plném rozsahu; realizace marketingové strategie; sledování úspěšnosti produktu a kontrola marketingového plánu. (Jakubíková, 2013, s. 232 – 233)

### 4.1.3 Strategie volby obalu

Obal oslovuje zákazníky jako první. Silně ovlivňuje jejich kupní rozhodování. Obal plní požadavky výroby, obchodu, zákazníků i legislativy. Obal musí zákazníka zaujmout, být originální a zároveň funkční. Musí být výrazný, aby vynikl, ale nesmí spotřebitele odradit. Nejlépe se prodávají obaly, které se nějakým způsobem odlišují. Zároveň musí korespondovat s baleným produktem, jeho vlastnostmi, způsobem přepravy a skladováním. Trendem je vytváření obalů, které téměř nezatěžují životní prostředí. Zákazníci mají rádi obaly uživatelsky přívětivé, které se lehce skládají i otevírají. U všech obalů firmy je nutné dodržet jednotný styl, aby zákazník firmu lépe rozpoznal. Důležitou součástí obalu je etiketa, která slouží k identifikaci produktu a označuje jeho kvalitu. (Jakubíková, 2013, s. 219)

Obal musí plnit řadu cílů:

- identifikovat značku;
- přenášet popisné a přesvědčivé informace;
- usnadnit přepravu a ochranu produktu;
- napomáhat domácímu uskladnění;
- napomáhat při spotřebě produktu. (Kotler, Keller, 2013, s. 385)

Typy obalů:

- primární – přímý obal produktu;
- sekundární – obal chránící primární obal;
- transportní – obal zamezující škodám při dopravě a usnadňující skladování. (Jakubíková, 2013, s. 220)

### 4.1.4 Branding

Jedním z nejhodnotnějších nehmotných aktiv firmy jsou její značky. Síla značky produktu se nazývá branding. Jeho podstatou je vytváření rozdílů mezi produkty. Vytvoření silné značky vyžaduje detailní plánování, dlouhodobou oddanost a nápaditě navržený a provedený marketing. Silná značka přináší věrnost zákazníků, v jejím jádru však musí spočívat skvělý produkt. Strategické řízení značky spojuje návrh a implementaci marketingových aktivit a programů budujících, měřících a řídicích značky s cílem maximalizovat jejich hodnotu. Značky identifikují původ nebo výrobce produktů a umožňují zákazníkům přisuzovat zodpovědnost za jejich kvalitu určitému výrobcí či distributorovi. (Kotler, Keller, 2013, s. 279 – 281)

Firmy mohou ovlivňovat spotřebitele již od útlého věku. Mohou cíleně pěstovat vnímavost populace v průběhu jejího utváření. Dokonce tříleté děti cítí tlak okolí ve smyslu užívání určitých značek a věří, že oblékat si, vlastnit nebo konzumovat určité značky jim může pomoci prosadit se v životě. (Lindstrom, 2012, s. 28)

## 4.2 Cenová strategie

Stanovení ceny je důležitou strategií. Nejnižší cena nemusí mít vždy nejlepší úspěch, zákazník má totiž za to, že vyšší cena = vyšší kvalita a naopak. I když firma produkuje levně a efektivně kvalitní produkty, úspěch nedosáhne, pokud lidé její produkty reálně nekupují. (McDonald, Wilson, 2012, s. 24)

Firma může využívat tyto metody stanovení cen:

- Nákladově orientovaná tvorba ceny – snahou firmy je docílit ceny pokrývající náklady na marketing, vývoj, výrobu, distribuci, prodej a také odměny za úsilí a riziko. Náklady určují dolní hranici ceny, horní hranici ceny určuje poptávka.
- Cena orientovaná na poptávku – metoda využívá cenovou elasticitu poptávky v závislosti na struktuře poptávky, cenové představě zákazníků, cenové třídě zákazníků a významu, který přikládají zákazníci image a kvalitě produktu.
- Cena stanovená v závislosti na konkurenci – řídí se cenou konkurence a věnuje menší pozornost nákladům a poptávce. Cena může být oproti konkurenci nižší, stejná či vyšší.
- Cena podle vnímané hodnoty zákazníkem – odráží pohled zákazníka, pro kterého nejsou důležité výrobní náklady, ale hodnota produktu. Vnímaná hodnota se skládá z představy zákazníků o důležitosti produktu, z úrovně distribuce, kvality záruky, zákaznické podpory, pověsti, důvěryhodnosti a vážnosti dodavatele.
- Další strategie, např. psychologická tvorba ceny, tvorba cen podle hodnoty, diferencovaná tvorba cen, adaptivní tvorba cen, tvorba cen sdílením přínosů a rizika, tvorba cen aukcí či obálkovou metodou. (Jakubíková, 2013, s. 279 – 283)

Stanovení ceny:

- 1. Stanovení cílů pricingu;
- 2. Určení poptávky;
- 3. Odhad nákladů;
- 4. Analýza nákladů, cen a nabídek konkurence;

- 5. Zvolení pricingové metody;
- 6. Rozhodnutí o konečné ceně. (Kotler, Keller, 2013, s. 427)

### 4.3 Distribuční strategie

Strategie podle typu distribuce:

- Strategie intenzivní distribuce – prodej ve velkém množství na všech příhodných místech, je vhodná pro zboží s nízkou cenou a nízkou marží. Výhodou je masovost prodeje, nevýhodou i prodej konkurenčních značek.
- Strategie selektivní distribuce – středně omezený počet prodejních míst.
- Strategie exkluzivní distribuce – malý počet prodejních míst, vysoká cena, vysoké marže, malý objem. Zabraňuje prodeji konkurenčních značek, nevýhodou je malé pokrytí trhu. (Blažková, 2007, s. 123 – 124)

Strategie motivace v distribučních cestách:

- Strategie tlaku (push) – takzvaně tlačí produkt pomocí marketingových stimulů od výrobce k zákazníkovi.
- Strategie tahu (pull) – je zaměřena přímo na zákazníka (spotřebitele). Cílem je vzbudit zájem spotřebitelů, podnítit jejich ochotu produkt vlastnit. Zákazník požaduje produkt od prodejce a prodejce od výrobce. (Jakubíková, 2013, s. 263)

### 4.4 Komunikační strategie

V marketingové komunikaci je důležité si vždy jasně stanovit komunikační cíl, kterého chce firma dosáhnout. Tento písemný dokument by měl obsahovat:

- Úvod – zhodnocení současné situace, pozice produktu na trhu apod.
- Cíle – čeho chce firma dosáhnout.
- Cílové skupiny – s kým bude firma komunikovat.
- Prostředky – které složky komunikačního mixu bude firma využívat, jaká média zapojí, co všechno bude dělat.
- Sdělení – co bude firma cílové skupině říkat.
- Načasování – kdy budou jednotlivé prostředky nasazovány a na jak dlouho.
- Zpětná vazba – jak bude firma ověřovat, zda dosáhla cíle.
- Rozpočet – jaké prostředky jsou vyčleněny na jednotlivé aktivity.
- Zodpovědnost – kdo to vše udělá a za co zodpovědný. (Blažková, 2007, s. 127)



Pro tvorbu komunikačního plánu je potřeba klást si tyto otázky:

- Kdo – Kdo je cílovým publikem firmy?
- Co – Jakou reakci chce firma u svých cílových zákazníků vyvolat? Jaké jsou její specifické komunikační cíle? Co chce říct, čím je chce přesvědčit, aby cítili, věřili, rozuměli či věděli o koupi produktu?
- Jak – Jaké má firma důkazy, že má přijatelné cíle vhodné pro své zákazníky?
- Kde – Kde je pro firmu nejvýhodnější místo pro komunikaci z hlediska nákladů ve vztahu ke svým zákazníkům? Kde je pro ni nejprospěšnější místo pro komunikaci z hlediska očekávaných reakcí ve vztahu ke kvalitě dostupných kanálů?
- Kdy – Kdy mají být firemní sdělení předána spotřebitelům? Jaké jsou důvody pro konkrétní harmonogram těchto sdělení? Co limituje svobodu jejich volby?
- Výsledek – Jaké výsledky firma očekává? Jak bude výsledky měřit? Je pro měření výsledků potřeba připravit něco předem? Jak bude posuzovat relativní úspěch svých komunikačních aktivit?
- Rozpočet – Jaké množství finančních prostředků vyžadují zamýšlené aktivity? Kolik peněz bude možné uvolnit? Jak budeme kontrolovat výdaje?
- Harmonogram – Co má kdo dělat a kdy? Kolik peněz má být utraceno za co, kde a kdy? (McDonald, Wilson, 2012, s. 281 – 282)

## 4.5 Strategický marketing

Strategický marketing je proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, který tvoří:

- Segmentace trhu – rozdělení trhu na výrazné skupiny kupujících s odlišnými potřebami a charakteristickým chováním vyžadující odlišné produkty nebo komunikaci.
- Targeting – proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů.
- Positioning – cíloví zákazníci vnímají produkt na jasném, výrazném a žádoucím místě ve srovnání s konkurenčními produkty. Vymezení produktu vůči konkurenci a vytvoření podrobného marketingového mixu. (Kotler, 2007, s. 66 – 67)

Pro marketingové strategie je potřeba formulovat, co je důležité (tzv. 5C):

- Potřeby zákazníků (customer needs) – Na uspokojení kterých potřeb a kterých zákazníků se firma zaměří?
- Schopnosti a kompetence firmy (company skills) – Jaké specifické schopnosti a dovednosti potřebuje firma k tomu, aby uspokojila potřeby cílových zákazníků?
- Konkurence (competition) – Kdo s firmou soutěží o uspokojení potřeb zákazníků?
- Spolupracovníci (collaborators) – Koho má firma oslovit, aby jí pomohl?
- Kontext (context) – Jaké kulturní, technologické a právní faktory limitují činnost firmy? (Jakubíková, 2013, s. 172)

## 4.6 Benchmarking

Benchmarking znamená dlouhodobý trvalý proces vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence z hlediska kvality a efektivnosti výroby určitého produktu, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit atd. Rozlišuje se pět typů benchmarkingu: interní, konkurenční, funkcionální, generický, spolupracující. Benchmarking slouží jako systém včasného varování, který orientuje pozornost manažerů na objektivní nutnost změn. (Jakubíková, 2013, s. 153)

Nejen velké firmy dnes při své snaze ukrojit více z celkového trhu využívají metod benchmarkingu. Cílem této metody je nalézt rozdíly v procesech, produktech a ostatních parametrech souvisejících s podnikáním a konkurencí, a následně se zdokonalovat v těch oblastech, kde za konkurencí zaostávají. Jednoduše řečeno, zlepšit to, v čem je konkurence vpředu a vyzdvihnout v tom, v čem pokulhává. Funguje to asi takto: firma nalezne konkurenci, sleduje ji, porovnává se, napodobuje, přizpůsobuje se a bojuje. Porovnává kvalitu produktů, cenu, velikost sortimentu, servis, spolehlivost dodání a další parametry. A pak se snaží být o něco vpředu před konkurencí. Jenomže konkurence nespí. A firmy běží závod stále dokola. Jejich jediným úkolem je nalézt odlišnost. A na té odlišnosti pak vytvářet nové trhy. Tento proces hledání musí založit na logickém uvažování (argumenty musí být nezvratné, neúprosné, přesvědčivé, opodstatněné a jasné). Zásadní pro tento krok je podívat se zvenčí dovnitř své firmy. Znamená to dívat se na trh pohledem zákazníka. (Severa, Krška, 2013, s. 160 – 161)

## 5 MARKETINGOVÉ ANALÝZY A VÝZKUMY TRHU

### 5.1 Analýzy prostředí

#### 5.1.1 Interní analýza

Interní analýza (analýza mikroprostředí) zkoumá vnitřní situace podniku. Zkoumají se nej-různější faktory, které na něj mají bezprostřední vliv a které může firma ovlivnit, např. organizační struktura, zdroje firmy, úroveň managementu a zaměstnanců, technologické postupy, strojní zařízení, silné a slabé stránky firmy. (Blažková, 2007, s. 44)

Implementace strategie obnáší analýzu těchto zdrojů:

- Finanční zdroje – peněžní prostředky, bankovní úvěry či půjčky a síla vztahů s investory.
- Lidské zdroje – současní zaměstnanci, nutnost přijímání nových pracovníků, změny v oblasti lidských zdrojů.
- Fyzické zdroje – výrobní zařízení (umístění továren, jejich kapacita, současné výrobní procesy, metody), marketingové zdroje a informační technologie.
- Nehmotné zdroje – pověst firmy, značky, intelektuální vlastnictví, dobré jméno. (Blažková, 2007, s. 34 – 36)

Analýza produktů:

Při analýze produktů je třeba si ujasnit, co je firemním produktem, co se snaží firma prodat a co jej činí nejlepším na trhu. Pokud bude firma nabízet jen jeden produkt, může ztratit zákazníky. Ti nenajdou, co potřebují, neboť jejich přání a potřeby se mění, a proto odejdou jinam. Firma musí nabízet portfolio produktů či množství odlišných typů produktů nebo v případě výroby jednoho produktu může nabízet několik verzí. (Blažková, 2007, s. 80)

Analýza konkurenční výhody:

Je důležité nalézt dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Jediný způsob, jak se udržet na trhu, je odlišit se od konkurence, neboť firem, které dělají totéž, nabízejí podobné produkty té samé skupině zákazníků, je mnoho. Každá firma musí nalézt něco, co je specifické jen pro ni, co ji odlišuje od jejích konkurentů, kteří ji tak nemohou kopírovat. (Blažková, 2007, s. 82)

SWOT analýza:

SWOT analýza je nástroj, který vytváří celkový přehled strategické pozice firmy a zdůrazňuje potřebu propojení vnitřních schopností firmy s vnější situací. SWOT pomáhá třídít informace generované v auditu, dále pak slouží k identifikaci klíčových problémů firmy a nabízí možnosti, jak proměnit nedostatky v přednosti a hrozby v příležitosti:

- Silné a slabé stránky (S – Strengths, W – Weaknesses) se vztahují k vnitřním zdrojům a schopnostem firmy, které jsou vnímány zákazníky. Silné stránky jsou takové, ve kterých je firma dobrá, nebo které pozitivně působí na důvěryhodnost firmy a přináší konkurenční výhodu. Slabé stránky jsou ty, které firmě chybí nebo nejsou tak dobré v porovnání s konkurencí.
- Příležitosti a hrozby (O – Opportunities, T – Threats) jsou externě orientované problémy, které mohou potenciálně ovlivnit výkonnost firmy nebo produktu. Příležitost je možnost, jak využít výhodu firmy pro její rozvoj a využití mezer na trhu. Hrozba může v budoucnosti destabilizovat a také snížit potenciální výkonnost firmy. (Baines, Fill, Page, 2011, s. 170 – 171)

### 5.1.2 Externí analýza

Externí analýza (analýza makroprostředí) je důležitá pro poznání externího okolí, ve kterém podnik působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí firmy a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho, jak bude firma na vlivy těchto změn reagovat. Nejčastější metodou je PEST analýza (politické, ekonomické, sociální a technologické faktory prostředí). (Blažková, 2007, s. 53)

Analýza trhu:

Je třeba definovat trh, na kterém firma podniká. Pod pojmem trh se rozumí celková hodnota nebo objem zboží či služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníka. Firmy musí nejdříve přemýšlet o potřebách zákazníků a až poté o produktu, kterými může tyto potřeby uspokojit. Při analýze trhu se zjišťuje: velikost, atraktivita, ziskovost, vymezení a míra růstu trhu, vývoj, predikce poptávky a tržní trendy. Je potřeba zahrnout všechny typy trhů:

- Současné trhy – potřeby zákazníků jsou uspokojovány existujícími dodavateli. Konkurence na tomto trhu je intenzivní a nově vstupující firmy se mohou setkat s obtížemi.

- Skryté trhy – firmy jsou si vědomy potenciálních zákazníků, ale ještě nikdo nenabízí produkt uspokojující jejich skryté spotřeby. Protože zde neexistuje přímá konkurence, vstup na tento trh je jednodušší.
- Vznikající trhy – tyto trhy ještě neexistují, ale ze současných podmínek a trendů lze usuzovat na jejich vznik v budoucnu. Někdy může trvat i delší dobu, než tyto trhy vzniknou, ale na druhé straně představují tyto trhy nejvíce příležitostí pro firmy. (Blažková, 2007, s. 55 – 56)

Zdroje konkurenční výhody:

- produkce s nejnižšími náklady;
- výrazná diferenciací produktů;
- dokonalá znalost zákazníků, trhu, konkurence, technologií apod.;
- právní výhoda díky patentu, autorským právům či jiné ochraně;
- výhoda vytvořená díky efektivní komunikaci;
- přístup k jedinečnému zdroji přírodních surovin;
- vyvinutí či použití nové technologie, výrobního postupu;
- neustálé inovace produktů;
- nový přístup k distribuci;
- významné postavení firmy v rámci určitého trhu. (Blažková, 2007, s. 82 - 83)

Analýza odvětví:

Odvětví je definováno jako skupina firem zásobujících určitý trh. Hranice odvětví jsou dány na straně poptávky možností substituce produktů na jiné a na straně nabídky jednoduchostí, s níž může firma přemístit produkty na nové tržní segmenty. K tomu obvykle slouží Porterova analýza pěti sil:

- Stávající konkurence – rivalita mezi existujícími firmami. Může být ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, stupněm odlišnosti mezi produkty i úrovní bariér vstupu na trh a odchodu z trhu. Hrozba stávajících konkurentů na trhu je silnější v případě poklesu trhu nebo pomalu rostoucího trhu. Výrobci jsou nuceni snižovat náklady a zlepšovat služby.
- Noví konkurenti – riziko vstupu potenciálních konkurentů. Zjišťuje se pravděpodobnost a jednoduchost, s jakou mohou nové firmy vstoupit na trh nebo jak mohou noví konkurenti zvýšit konkurenční tlak na existující firmy.

- Kupující – smluvní síla kupujících (struktura a koncentrace kupujících na trhu).
- Dodavatelé – smluvní síla dodavatelů. Jde o velikost dodavatelů na trhu a o jejich potenciál diktovat podmínky i dodávky produktů na trh.
- Substituty – hrozba substitučních produktů. Představují možnosti alternativních produktů nahrazujících současnou nabídku na trhu. (Blažková, 2007, s. 57 – 59)

Konkurenční segmentace:

- Tržní lídr – firma, která má v odvětví nejvyšší tržní podíl, obvykle vede ostatní firmy v otázkách změny cen, uvádění nových produktů, distribuční sítě a výdajů na reklamu.
- Tržní vyzyvatel – druhá největší firma v odvětví snažící se zvýšit svůj tržní podíl.
- Tržní následovatel – druhá největší firma v odvětví snažící se udržet stávající podíl.
- Výklenkář (mikrosegmentář) – firma, která obsluhuje malé segmenty, které ostatní firmy ignorují. (Kotler, Kotler, 2007, s. 69)

## 5.2 Analýzy spotřebních trhů

Firmy nejsou schopné navázat vztahy se všemi zákazníky na rozsáhlých a rozmanitých trzích. Mohou si však tyto trhy rozdělit na skupiny spotřebitelů neboli segmenty s odlišnými potřebami a přáními. Firma pak potřebuje identifikovat, které z výsledných segmentů dokáže efektivně obsluhovat a co činí každý segment jedinečným a odlišným. (Kotler, Keller, 2013, s. 251)

Segmentace trhu je odkrývání takových skupin zákazníků (tržních segmentů), kdy jsou si zákazníci uvnitř segmentu co nejvíce podobní svými tržními projevy na daném trhu, zatímco jednotlivé segmenty navzájem mezi sebou jsou svými tržními projevy co nejvíce odlišné. Segmentace trhu slouží k rozdělení trhu na segmenty, v rámci kterých mají zákazníci podobné potřeby a reakce na marketingové aktivity. Segmentace se provádí na základě nejrůznějších kritérií. (Blažková, 2007, s. 74)

Firmy musí dokonale porozumět tomu, jak spotřebitelé přemýšlejí, co cítí a jednají, a pak nabídnout každému cílovému zákazníkovi (nebo tržnímu segmentu) jasnou hodnotu. Spotřební chování zahrnuje to, jak jednotlivci, skupiny a firmy vybírají, kupují, používají a vyřazují produkty uspokojující jejich potřeby a přání. Kupní chování spotřebitele je ovlivněno těmito faktory:

- Kulturní faktory – skrze kulturu, subkulturu a sociální třídu je člověk vyrůstající ve vyspělých zemích vystaven hodnotám jako úcta k úspěchu, aktivita, efektivita a praktičnost, rozvoj, materiální pohodlí, individualismus, svoboda, externí komfort, humanitarismus, mladistvost, pohled na sebe sama, vztahy k ostatním a rituály.
- Osobní faktory – věk a stádium životního cyklu, zaměstnání a ekonomické podmínky, osobnost a vnímání sebe sama, životní styl a hodnoty.
- Společenské faktory – referenční skupiny své členy ovlivňují minimálně třemi způsoby: vystavují jedince novému chování a životnímu stylu, ovlivňují jeho postoje a vnímání sebe sama a vytváří tlak na konformitu, který může působit na volbu produktů a značek. Tam, kde je vliv referenčních skupin silný, musí firmy zjistit, jak proniknout k názorovým vůdcům a ovlivnit je. Referenční skupiny mají přímý vliv (rodina, přátelé, sousedé, kolegové, náboženství) a nepřímý vliv (aspirační a disociační skupiny). (Kotler, Keller, 2013, s. 189 – 193)

Strategie pro výběr cílového trhu:

Nemá smysl se zaměřovat na všechny trhy a získat jen nízký tržní podíl. Lepší je vybrat ty segmenty, které nám nabízejí nejvíce příležitostí. Firmy mohou volit z těchto strategií:

- Strategie jednoho segmentu – firma nabízí obvykle jeden produkt. Tato strategie bývá obvykle volbou pro menší firmy s omezenými zdroji.
- Výběrová specializace – strategie se zaměřuje na několik segmentů. Produkty se mohou, ale nemusejí lišit.
- Výrobová specializace – firma se specializuje na jeden produkt, který se snaží uplatnit v různých segmentech.
- Tržní specializace – firma se zaměřuje na segmenty jednoho dílčího trhu a nabízí různé produkty.
- Pokrytí celého trhu – firma se rozhodne obsluhovat celý trh. (Blažková, 2007, s. 76)

Kriteria segmentace spotřebních trhů:

- Geografická segmentace – země, státy, regiony, okresy, města a jejich velikosti.
- Demografická segmentace – věk, velikost rodiny, životní cyklus rodiny, pohlaví, příjem, zaměstnání, vzdělání, náboženství, rasa, kultura, generace, národnost a společenská třída. Existuje zde úzká vazba na potřeby a přání spotřebitelů.

- Psychografická segmentace – spotřebitelé jsou inspirováni jednou ze tří hlavních motivací: ideály, úspěchem a sebevyjádřením. Ti primárně motivovaní ideály se nechají vést znalostmi a principy. Ti motivovaní úspěchem hledají produkty, které jejich blízkým úspěch demonstrují. A spotřebitelé, jejichž motivací je sebevyjádření, touží po společenské nebo fyzické aktivitě, rozmanitosti a riziku.
- Behaviorální segmentace – dělí se na skupiny na základě jejich znalostí o produktu, postojů, používání či reakce na něj. (Kotler, Keller, 2013, s. 252 – 265)

Zákazníky lze segmentovat dle vztahu k firmě či produktu:

- Zákazníci sabotéři – jsou nebezpeční, odvádějí zákazníky od firmy, dělají to většinou úmyslně.
- Neloajální zákazníci – přijdou a odejdou, nakupují tam, kde je to pro ně výhodnější.
- Ztracení zákazníci – bývají často opomíjeni, firma se o ně zajímá jen sporadicky, přitom má v bývalých zákaznících nevyužitý potenciál.
- Podmíněně loajální zákazníci – nakupují u více dodavatelů, nepreferují žádného dodavatele, ale také nemají k žádnému dodavateli odpor. Zůstanou firmě věrní, dokud nenajdou lepší.
- Totálně loajální zákazníci – nakupují téměř vždy nebo výhradně u stejné firmy.
- Zákazníci fandové – fungují jako doporučovatelé produktů. Na ně se zaměřuje marketing prostřednictvím sociálních médií. Tito zkušení zákazníci zde mohou silně ovlivňovat veřejné mínění. (Jakubíková, 2013, s. 164)

Hlavní psychologické procesy důležité pro nákupní rozhodování spotřebitele:

- Motivace – potřeba se stává motivem, nabude-li takového stupně intenzity, který přiměje spotřebitele jednat. Motivace má jak směr (upřednostňování jednoho cíle před druhým), tak intenzitu (o cíl se usiluje s větším či menším nasazením).
- Vnímání – motivovaná osoba je připravena jednat, což je ovlivněno vnímáním dané situace. Vnímání je proces, kterým určitá osoba vybírá, uspořádává a interpretuje přicházející informace, aby si vytvořila smysluplný obraz o dané situaci. Lidé mohou vnímat stejný objekt rozdílně v důsledku tří procesů vnímání: selektivní pozornosti, selektivního zkreslení a selektivního zapamatování.
- Učení – vede ke změnám v chování, které jsou důsledkem zkušenosti a vzájemným působením motivů, podnětů, náznaků, reakcí a donucování.



- Emoce – reakce spotřebitelů nejsou zcela kognitivní a racionální a mohou vzbuzovat nejrůznější typy pocitů (hrdost, vzrušení, jistota atd.)
- Paměť – veškeré informace a zkušenosti, které zákazník v průběhu života získá, jsou uloženy do krátkodobé či dlouhodobé paměti a rovněž ovlivňují nákupní chování. (Kotler, Keller, 2013, s. 198 – 202)

Nákupní proces začíná dlouho před samotnou koupí a jeho důsledky se projevují ještě dlouho poté:

- 1. Rozpoznání problému – nákupní proces začíná v okamžiku, kdy kupující zjistí, že má nějaký problém nebo potřebu. Potřeba může být vyvolána vnitřním podnětem (hlad, žízeň) nebo vnějším podnětem (sousedův nový automobil).
- 2. Vyhledávání informací – spotřebitelé pátrají po informacích o produktu s mírným zájmem (zvýšená pozornost) či s vyšším zájmem (aktivní vyhledávání informací). Zdroje informací: osobní (rodina, přátelé, sousedé, známí), komerční (reklama, webové stránky, obal, obchodní zástupci, dealeři, výkladní skříně), veřejné (masové sdělovací prostředky) a zkušenostní (zacházení s produktem, užívání).
- 3. Vyhodnocení alternativ – spotřebitel zakládá svá hodnocení převážně na vědomém a racionálním základě.
- 4. Kupní rozhodnutí – při realizaci svého nákupního úmyslu může spotřebitel dojít k pěti dílčím rozhodnutím: o značce, prodejci, množství, načasování a platební metodě. I když budou spotřebitelé značky poctivě hodnotit, mohou mezi kupním úmyslem a kupním rozhodnutím zasáhnout dva obecné faktory. Prvním jsou postoje ostatních. Druhým jsou neočekávané situační faktory vnímaných rizik (funkční, fyzické, finanční, společenské, psychologické a časové riziko).
- 5. Ponákupní chování – spokojenost je funkcí souladu očekávání a vnímané funkčnosti produktu. Pokud funkčnost očekávání nespĺňuje, spotřebitel je zklamáný. Jestliže očekávání naplní, je spotřebitel spokojený. Předčí-li očekávání, je spotřebitel potěšený. Na těchto pocitech záleží, zda si zákazník produkt koupí znovu a zda o něm bude příznivě nebo nepříznivě mluvit před ostatními. (Kotler, Keller, 2013, s. 204 – 210)

Proces přijetí spotřebitelem je rozhodnutí jednotlivce stát se pravidelným uživatelem produktu a spouští proces věrnosti spotřebitele. Proces má tato stadia:

- Povědomí – spotřebitel získá povědomí o inovaci, ale nemá o ní dostatek informací.

- Zájem – spotřebitel je vnitřně motivován k vyhledávání informací o inovaci.
- Hodnocení – spotřebitel se rozmýšlí, zda inovaci vyzkoušet.
- Vyzkoušení – spotřebitel inovaci zkouší, aby upřesnil své odhady hodnoty.
- Přijetí – spotřebitel se rozhoduje inovaci plně a pravidelně používat. (Kotler, Keller, 2013, s. 632 – 633)

Připravenost vyzkoušet nový produkt:

- Inovátoři – jsou technologičtí nadšenci, kteří jsou odvážní a vychutnávají si zkoumání nových produktů a překonávání zapeklitostí.
- Včasní příjemci – jsou názoroví vůdci opatrně vyhledávající nové technologie, které by jim mohly přinést zásadní konkurenční výhodu.
- Raná většina – jsou rozvážní pragmatikové, kteří nové technologie přijímají, až když jsou jejich výhody prokázány a produkt byl přijat spotřebiteli.
- Pozdní většina – jsou skeptičtí konzervativci mající averzi k jakémukoliv riziku.
- Opozdilci – brání se inovacím. (Kotler, Keller, 2013, s. 633)

### 5.3 Marketingový výzkum trhu

Firma pro své taktické rozhodnutí v krátkém období a pro strategické rozhodnutí v dlouhém období potřebuje včasné, přesné a využitelné informace o spotřebitelích, konkurenci a jejích značkách. Marketingový výzkum se používá k poznávání názorů a přání zákazníků. Velmi důležitou součástí procesu je umění identifikovat, jak uspokojit potřeby a přání spotřebitelů lépe, než to dělá konkurence. K získání takových informací o zákaznících je vhodné použít metodologicky propracované nástroje a postupy marketingového výzkumu. Marketingový výzkum poskytuje empirické informace o situaci na trhu o zákaznících a trhu. (Kotler, Keller, 2013, s. 131, Foret, 2012, s. 3 – 7)

Proces marketingového výzkumu:

- 1. Definice problémů a cílů výzkumu.
- 2. Příprava plánu výzkumu.
- 3. Sběr informací.
- 4. Analýza informací.
- 5. Prezentace výsledků.
- 6. Rozhodnutí. (Kotler, Keller, 2013, s. 133 – 147)

### 5.3.1 Primární marketingový výzkum

Primární výzkum představuje vlastní zjištění hodnot vlastností u samostatných jednotek. Jedná se o tzv. sběr informací v terénu. Primární marketingový výzkum lze členit na:

- Kvantitativní výzkumy – zkoumají rozsáhlé soubory respondentů a snaží se zachytit názory a chování lidí co nejvíce standardizovaně. Mezi základní metody patří: osobní rozhovory, pozorování, experiment a písemné dotazování.
- Kvalitativní výzkumy – přinášejí hlubší poznání chování a motivace spotřebitelů. Objasňují jejich názory, postoje a preference, a snaží se odhalit jejich příčiny. Mezi základní techniky kvalitativního výzkumu patří: individuální hloubkové rozhovory a skupinové rozhovory. Zkoumá se např. chuť a vůně. (Foret, 2012, s. 10 – 14)

Každý konkrétní marketingový výzkum se vyznačuje určitými zvláštnostmi, které vyplývají z jedinečné povahy řešení problémů. Je to proces sestávající z následujících kroků:

- definování marketingového problému a cílů výzkumu;
- sestavení plánů výzkumu;
- shromáždění informací;
- jejich statistické zpracování a analýza;
- prezentace výsledků, včetně praktických doporučení. (Foret, 2012, s. 23)

K objektivnímu a systematickému poznávání trhu a zákazníků se používají tyto techniky empirického výzkumu:

- Dotazování – uskutečňuje se pomocí nástrojů (dotazníků, záznamových archů) a vhodně zvolené komunikace výzkumníka s dotazovaným respondentem.
- Písemné dotazování – písemná komunikace je zprostředkována pomocí dotazníků nebo ankety.
- Osobní dotazování – vyžaduje práci schopných vyškolených tazatelů. Oproti dotazníkům je náročnější jak finančně, tak i časově a organizačně. Výhodou je zde vysoká návratnost dotazníků a úplnost vyplněných údajů. Telefonické dotazování představuje velmi operativní modifikaci k osobnímu dotazování. Výhodou je snadná dosažitelnost respondenta, tzn. rychlost vyplnění dotazníku.
- Pozorování – provádí vyškolení pracovníci (pozorovatelé). Pozorovatel pouze registruje sledované reakce, způsoby chování a vlastnosti sledované jednotky.

- Experiment – je v marketingu v podstatě každá změna v nabídce. Evidované reakce zákazníků se považují za závisle proměnnou na zmíněné změně v nabídce, která je chápána jako nezávisle proměnná. (Foret, 2012, s. 39 – 61)

Druhy otázek:

- otevřené – volné, asociační, volné dokončení věty, dokončení povídky, dokončení obrázku, dokončení tematického námětu;
- uzavřené – dichotomické, výběrové, výčtové, polytomické;
- polootevřené (polozavřené). (Foret, 2012, s. 51 – 53)

Výběr respondenta:

- pravděpodobnostní (náhodný) výběr – začíná jasným definováním jednotky (zákazník, domácnost, firma) a následně volbou určité techniky výběru;
- záměrný (kvótní) výběr – je nutná znalost statistických charakteristik. (Foret, 2012, s. 68 – 69)

### 5.3.2 Sekundární marketingový výzkum

Sekundární marketingový výzkum znamená zpravidla dodatečné využití dat, která již dříve někdo shromáždil a zpracoval jako primární výzkum například pro jiné cíle a jiné zadavatele. (Foret, 2012, s. 10)

Metody sběru sekundárních informací:

- získání informací z časopisů, novin, knih;
- oslovení firem, asociací, úřadů, brožur, materiálů;
- vyhledávání informací na Internetu. (Blažková, 2007, s. 89)

### 5.3.3 Neuromarketingový výzkum

Neuromarketing je velmi moderní disciplína a jde o hraniční oblast mezi neurovědou a marketingem. Nutí marketingové odborníky přehodnocovat názory na uvažování spotřebitele a přemýšlet o dopadech těchto poznatků na jejich marketingové aktivity. Výzkumy neuromarketingu uvádějí, že respondenti výzkumů lžou nebo nemohou říct pravdu, protože prostě nevědí, proč nakupují zboží určitých značek, a neurověda o tom podává důkazy. (Du Plessis, 2011, s. 19 – 23)

## 6 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části diplomové práce je zpracována literární rešerše na téma rozšíření výrobního portfolia firmy, jelikož firma Podravka – Lagris plánuje vyrábět sypané pudinky pro děti. Cílem této diplomové práce je vytvořit ideální marketingový mix pro tento produkt.

První kapitola vysvětluje podstatu marketingu. Druhá kapitola pojednává o marketingovém mixu a jeho prvcích. Třetí kapitola vysvětluje marketingové procesy, např. marketingový plán, cíle a kontrolu. Čtvrtá kapitola se podrobně věnuje marketingové strategii a jejím dílčím strategiím: výrobní, cenové, distribuční a komunikační strategii. Je zde kladen důraz také na strategický marketing a benchmarking. Pátá kapitola předkládá teorii marketingových analýz (analýzy prostředí a analýzy spotřebních trhů) a výzkumu trhu.

Při zpracování teoretické části je čerpáno z české i zahraniční literatury vydané zejména v posledních letech, neboť marketing se neustále vyvíjí, a to nejen vlivem celosvětové hospodářské recese, ale i stoupající náročnosti spotřebitelů. Díky poznatkům zjištěným v teoretické části je zpracována analytická a projektová část diplomové práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PROFIL SPOLEČNOSTI

### 7.1 Základní identifikační údaje společnosti

Obchodní firma:	Podravka – Lagris a.s.
Sídlo:	Dolní Lhota 39, 763 23 (Zlínský kraj)
Datum zápisu do OR:	9. 12. 1997
Právní forma:	akciová společnost
IČ:	25510487
Základní kapitál:	50.050.000,- Kč
Počet zaměstnanců:	150

Společnost Podravka – Lagris a. s. (dále jen Podravka – Lagris) se zabývá výrobou, distribucí a exportem potravinářských produktů a komodit. Ke stěžejním komoditám patří kořenící směsi, produkty racionální výživy, bramborový program, sterilovaná zelenina, těstoviny, sirupy a sladké směsi na pečení. Společnost také exportuje do zahraničí s českými zemědělskými komoditami pro potravinářské i krmivářské účely. Mateřská firma sídlící v Chorvatsku má v zahraničí celkem 17 poboček na třech kontinentech (Evropa, Austrálie, a Amerika). Obchodní zastoupení má ve čtyřech státech: Česká republika, Slovenská republika, Slovinsko a Polsko.

Hlavním posláním společnosti Podravka – Lagris je poskytovat zákazníkům širokou paletu produktů za příznivé ceny, zajistit zdravotní nezávadnost potravin a nabízet pravidelně novinky v oblasti sortimentu, které budou vycházet z potřeb a přání zákazníků.

### 7.2 Historie společnosti

Společnost Podravka – Lagris a.s. vznikla spojením dvou původně samostatných firem:

Firma Podravka zahájila svou činnost v roce 1934 v Koprivnici (Chorvatsko) zpracováváním a prodejem ovoce. V roce 1957 vyrobila první dehydrované polévky, v roce 1958 Vegetu, nejvýznamnější přísadu do jídel, která se dnes prodává ve více než 40 zemích světa. V roce 1993 byla Podravka zaregistrována jako akciová společnost. V roce 2002 zrealizovala akvizici s firmou Lagris v České republice i Slovenské republice.

Společnost Lagris byla založena v ČR v roce 1991 a zabývala se obchodem s agroplodinami. Od roku 1993 začala dodávat balené produkty do maloobchodních sítí. Svou pozici na trhu posilovala rozšiřujícím se sortimentem a prezentací novinek. V roce 1996 začala

expandovat na slovenský trh. Transformace na akciovou společnost proběhla v roce 1998 se 100% českým kapitálem. V roce 2002 Lagris odkoupil chorvatský koncern Podravka prehrambena industrija, d. d. V roce 2005 dochází k přejmenování obchodního názvu firmy na Podravka – Lagris a. s.



Obr. 1. Loga značky Podravka, Lagris a Essence (Podravka – Lagris, 2014)

### 7.3 Produktové portfolio

#### Podravka:

Pod značkou Podravka se nalézá široké portfolio produktů k dochucení pokrmů:

- Podravka přísada – pro zvýraznění a vylepšení aroma jídel;
- Natura koření směsi – vyrobeny z naprosto přírodních ingrediencí;
- Klasik koření směsi – pro tradiční chuť pokrmů;
- Rajčatové výrobky – rajčata krájená, loupaná a pasírovaná;
- Ajvar – zeleninové směsi.



Obr. 2. Produkty značky Podravka (Podravka – Lagris, 2014)

#### Lagris:

Značka Lagris nabízí tyto produkty racionální výživy:

- rýže – dlouhozrná, parboiled a premium;
- luštěniny – čočka, fazole, hrách;
- racionální výživa – cizrna, sója, pohanka a jáhly;
- těstoviny – sypané a ve varných sáčcích;
- bramboroviny – bramborové kaše, knedlíky, těsto a halušky.





Obr. 3. Produkty značky Lagris (Podravka – Lagris, 2014)

### Essence:

Pod touto značkou společnost vyrábí sirupy pro všestranné použití a v různých příchutích. Sirupy získaly jako první v ČR mezinárodní ocenění chuti a kvality – The Superior Taste Award – udělované Mezinárodním institutem chuti a kvality iTQi (Brusel).



Obr. 4. Produkty značky Essence (Podravka – Lagris, 2014)

## 7.4 Kvalita

Společnost Podravka – Lagris dodržuje standardy HACCP, garantuje kvalitu podle zákona č. 110/1997Sb. a je držitelem certifikátů ISO a IFS a těchto ocenění:

- Superbrands (2012) – značka Podravka;
- Superior Taste Award (2012) – sirupy Essence;
- Obal roku (2010) – Lagris prémiové rýže;
- Obal roku (2011) – Lagris těstoviny ve varných sáčcích;
- Volba spotřebitelů Novinka roku (2010) – Lagris prémiové rýže a Podravka Natura;
- Volba spotřebitelů Novinka roku a Cena poroty (2011) – Lagris těstoviny ve varných sáčcích;
- Sial d'Or (2012) – Lagris těstoviny ve varných sáčcích;
- Kalendář roku 2013 (trade marketing – propagační materiál).

## 8 ANALÝZY MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Na firmu působí celá řada faktorů, které nemůže ovlivňovat, a přitom jsou pro ni rozhodující. Pro analýzu konkurenčního prostředí společnosti Podravka – Lagris byla použita PEST analýza, SWOT analýza a Porterova analýza.

### 8.1 PEST analýza

Základním cílem PEST analýzy je identifikace oblastí, jejichž změna by mohla mít významný dopad na firmu, a odhad změn, které by mohly v těchto oblastech nastat.

#### 8.1.1 Politicko-legislativní vlivy

Česká republika vstoupila 1. 5. 2004 do Evropské unie a od té doby se legislativa přizpůsobuje té evropské. V roce 2008 nastala světová finanční a ekonomická krize jako důsledek americké hypoteční krize, která dodnes ovlivňuje jak svět, tak i ČR.

Současná politická situace v ČR není příliš příznivá, má totiž krátkou udržitelnost vlády. Toto časté střídání vlád ovlivňuje a velmi komplikuje dlouhodobá významná opatření, která dopadají nejen na obyvatele, ale také na podnikatelské subjekty. Neustále dochází ke zvyšování hodnoty DPH, což vede ke zdražování cen potravin, energií i materiálu.

Vzhledem k stále většímu zadlužování ČR přijala vláda mnohá úsporná opatření, která se mimo jiné významnou měrou dotkla rodin s dětmi, což je cílová skupina firmy. Snížení zasáhlo porodné a příspěvky na děti, na které již dosáhnou pouze sociálně nejslabší rodiny. Došlo také ke změně rodičovského příspěvku v závislosti na výdělku a délce rodičovské dovolené.

Daňový systém ČR je v hlavních znacích podobný systémům většiny vyspělých evropských zemí, pro podnikatele je ale složitý a navíc podléhá častým změnám, což dále napomáhá ke zhoršení jeho přehlednosti. Daňové zatížení patří mezi nejvýznamnější faktory ovlivňující firmu i spotřebitele. Od roku 2013 je základní sazba DPH 21 % a snížená sazba 15 %. Tato změna se projeví v konečných cenách zboží i služeb pro spotřebitele. Daň z příjmu právnických osob je 19 %. Na firmu Podravka – Lagris působí další právní nařízení, normy a předpisy. Jedná se především o zákon o obchodních korporacích, zákoník práce, zákon o účetnictví, zákon o ochraně spotřebitele, zákon o dani z přidané hodnoty, zákon o dani z příjmů, občanský zákoník a další.

### 8.1.2 Ekonomické vlivy

Celý svět je vlivem hospodářské recese poznamenán nízkým tempem růstu. Zřejmě se nepodaří ani udržet krok s tempem výběru daní nezbytným pro samotné zahájení snižování obrovského nahromaděného veřejného dluhu ani nastartovat nová odvětví. Nedojde-li k masivnímu růstu, může se stát, že dále poroste míra nezaměstnanosti. Na podporu rostoucího počtu nezaměstnaných bude poté zapotřebí využít větší části státního rozpočtu. Lidé zůstanou nezaměstnaní po delší časový úsek z důvodu existence strukturálních změn pracovní síly (rozvoj automatizace), a také z důvodu změn způsobených pohybem hospodářského cyklu (snížená poptávka po aktuálně nezaměstnaných kvalifikovaných pracovnících). Spotřebitelé i firmy žijí v nejistotě a šetří si finanční prostředky, což je situace podporující nízké tempo růstu.

Mezi vlivy ekonomického prostředí, jež mohou ovlivnit hospodaření firmy, řadíme:

- Hrubý domácí produkt (HDP) – v roce 2013 vzrostl o 1,3 %. Růst byl zapříčiněn zejména vlivem investic, stouply prodeje automobilů z důvodu očekávaného zdražení po měnové intervenci České národní banky.
- Inflace – meziroční růst v roce 2013 byl 1,3 %. Novým ukazatelem je nyní Index vnímané inflace, který má více odrážet vliv zdražování konkrétního zboží, které Češi nejvíce kupují. Lidé jsou citlivější k položkám, za které utrácejí nejčastěji (zejména potraviny a energie), ty mají ve výpočtu vnímané inflace více než poloviční váhu. Inflace snižuje reálné příjmy obyvatel a vyšší vnímaná inflace mohla v posledních letech přispívat k ještě opatrnějším útratám domácností. Do vnímané inflace se započítávají tyto položky: potraviny a nealko, energie, zboží a služby pro domácnost, zdraví, doprava a stravování. Vypouští se např. automobily, rekreace, odívání, alkohol a tabák.
- Vývoj mezd – průměrná mzda v ČR za celý rok 2013 dosáhla výše 25 128 Kč. Meziročně tak stoupla o 0,1 %, což je v peněžním vyjádření 16 Kč. Toto číslo ukazuje vliv recese na tuzemskou ekonomiku. Spotřebitelské ceny se za rok 2013 zvýšily o 1,4 %, reálně tak průměrná mzda klesla o 1,3 %. Dokládá to pokles kupní síly obyvatel, který ve spojení s růstem cen potravin snižuje poptávku obyvatel.
- Nezaměstnanost – byla v ČR v průměru 6,9 %. Na začátku roku 2014 však došlo k jejímu zvýšení. Zatímco v lednu 2014 bylo bez místa 629 274 lidí (8,6 %), v březnu 2014 to bylo 608 315 lidí (8,3 %).

Tab. 1. Ukazatele reálné ekonomiky, měnové a fiskální ukazatele (ČSÚ, 2014)

Makroekonomický model	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
HDP (%)	5,7	3,1	-4,1	2,2	1,7	-1,2	1,3
Inflace (%)	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,1
Míra nezaměstnanosti (%)	5,3	4,4	5,2	7,6	7,6	7,2	6,9
CZK/EUR	27,762	24,942	26,445	25,290	24,586	25,143	25,974
CZK/USD	20,308	17,035	19,057	19,111	17,688	19,583	19,565
BÚ platební bilance (mld Kč)	-156,9	-81,3	-89,3	-146,6	-104,0	-94,0	39,1
BÚ/HDP (%)	-4,3	-2,1	-2,4	-3,9	-2,7	-2,4	-1,0
Saldo stát. rozpočtu (mld Kč)	-66,4	-20,0	-192,4	-156,4	-142,8	-101,0	-81,3
Státní dluh (mld Kč)	892,3	999,8	1178,2	1344,1	1499,4	1667,6	1683,3

### 8.1.3 Sociálně-kulturní vlivy

Tyto vlivy výrazně ovlivňují celkový charakter spotřebního a nákupního chování. Jsou jimi demografický vývoj, úroveň vzdělání, životní styl, kulturní hodnoty či motivace ke spotřebě. Z aktuálních sociologických poznatků o životním stylu v ČR mají pro následné chování zákazníků význam zejména:

- Proměny rodinného života – vzrůstající význam individualismu a nezávislosti na okolním světě se promítá do partnerského a rodinného soužití. Hodnoty demografických ukazatelů sňatků a porodnosti mají v ČR prokazatelně sestupnou tendenci. Založení rodiny se odkládá do pozdějšího věku a tradiční manželství je nahrazováno nesezdaným soužitím. Finanční situace mladých samostatně žijících lidí (singles, mingles) je lepší než finanční situace jejich vrstevníků majících rodiny. Přesto je váha rodiny v životních preferencích obyvatel ČR stále nejvyšší.
- Zdravý životní styl – patří v ČR dlouhodobě k nejvíce preferovaným životním hodnotám; je hned na druhém místě za rodinným životem. Přesto data Českého statistického úřadu sdělují opak o skutečném spotřebním chování obyvatel. Provedená analýza dostupných empirických údajů o každodenní spotřebě potravin, nápojů a cigaret tendenci ke zdravému životnímu stylu nijak neprokázala. Současný životní styl vykazuje některé nežádoucí negativní momenty. Především se jedná o důsledky

stále se rozšiřujícího sklonu k pasivnějšímu a nenáročnějšímu trávení volného času. Výskyt nadváhy a obezity je v ČR vyšší než v evropském průměru, Češi jsou třetí nejtlustší populací v Evropě. V konzumaci alkoholu jsou na druhém místě, v konzumaci piva mají prvenství. Naopak v konzumaci ovoce a zeleniny jsou na jednom z posledních míst v Evropě. K tomu nepochybně přispívá také trend trávení volného času v nákupních centrech a z toho plynoucího nepřiměřeného nakupování.

- Nárůst konzumních preferencí – dochází k nárůstu váhy konzumních orientací, konzumního způsobu života, užívání radosti a slasti. Odpovídá pasivnímu životnímu stylu, kdy volno lidé tráví na Internetu či v nákupních centrech.
- Senioři – stárnutí obyvatel je významnou demografickou skutečností v nejrozvinutějších zemích. Díky vysoké životní úrovni a pokrokům medicíny se obyvatelé těchto zemí dožívají stále vyššího věku. Na druhé straně odcházejí do důchodu po fyzické i psychické stránce v relativně dobrém zdravotním stavu, jsou zachovalí, svěží, aktivní a mají zájem o mnohé činnosti, na které neměli předtím čas. Nyní se zálibám mohou věnovat celý rok. Navíc jsou ekonomicky dobře situovaní, takže se stávají přitažlivým segmentem, který marketéři označují jako stříbrný věk.
- Vztahy ke komunikačním technologiím – mladí lidé jsou aktivnější, podstatně více využívají počítače a Internet. Staří lidé jsou vůči novým technologiím pasivnější a spíše sledují televizi.
- Regionální rozdíly – v sociálně-ekonomické oblasti se v ČR rozdíly zvětšují a lze předpokládat, že tomu bude i v budoucnu. Jedná se zejména o obyvatele příhraničních oblastí severních Čech a severní a jižní Moravy.

#### 8.1.4 Technické a technologické vlivy

V současném globalizovaném světě se pro firmy staly moderní technologie významným prvkem, který ovlivňuje jejich konkurenceschopnost a prosperitu. Významné jsou zejména informační a telekomunikační technologie, a to kvůli svému přesahu do ostatních hospodářských odvětví a své roli jako účinné infrastruktury pro obchodní operace a technologické postupy. Technologické prostředí je velice úzce svázané se schopností vytvářet inovační technologie a uvádět je do praktického použití.

Společnost Podravka – Lagris se snaží držet krok s novými trendy. Jedná se například o využívání nových technologií jak v oblasti výroby, tak v komunikačních technologiích (webové stránky, sociální sítě aj.).

## 8.2 SWOT analýza

Hlavním důvodem zpracování SWOT analýzy bylo určení silných a slabých stránek firmy (vnitřní prostředí), příležitostí a hrozeb (vnější prostředí). Tato analýza byla zpracována na základě dostupných informací organizace:

Tab. 2. SWOT analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy (vlastní zpracování)

STRENGTHS – silné stránky	WEAKNESSES – slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaměření na zákazníka a udržování dlouhodobých partnerských vztahů;</li> <li>• výborná znalost českého trhu;</li> <li>• kvalifikovaný personál a profesionální přístup;</li> <li>• schopnost reagovat na potřeby trhu;</li> <li>• vysoká kvalita produktů;</li> <li>• široký segment zákazníků;</li> <li>• dobrá pozice na trhu;</li> <li>• certifikace, osvědčení;</li> <li>• zvládnuté marketingové principy, nástroje a komunikace;</li> <li>• povědomí značek Podravka a Lagris.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• úsporná opatření firmy;</li> <li>• silný vliv v rozhodování mateřské společnosti.</li> </ul>
OPPORTUNITIES – příležitosti	THREATS – hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vznik nových zákaznických segmentů;</li> <li>• expanze na zahraniční trhy;</li> <li>• zvyšování poptávky po produktech v odvětví;</li> <li>• vývoj nových produktů v odvětví;</li> <li>• možnost využití nových trendů a médií v marketingové komunikaci;</li> <li>• objevení nových tržních výklenků.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dominantní postavení a podmínky obchodních řetězců;</li> <li>• silná pozice konkurenčních firem;</li> <li>• vstup nové konkurence na trh;</li> <li>• zvyšování daní;</li> <li>• zdražení vstupních materiálů;</li> <li>• dopady ekonomické recese;</li> <li>• snižující se loajalita zákazníků;</li> <li>• odvetná reakce konkurence;</li> <li>• snižování cen konkurence.</li> </ul>

**Nejdůležitější závěry vyplývající ze SWOT analýzy:**

Z analýzy jasně vyplývá, že nejdůležitější silnou stránkou firmy je jednoznačně orientace na zákazníka. Další velkou výhodou je znalost českého trhu, který má firma za dobu působení řádně zmapován, takže má přehled o zákaznících v celé České republice, preferencích spotřebitelů a samozřejmě také konkurenci. Jako největší příležitost pro firmu do budoucna lze brát možnost vstupu na nové zahraniční trhy. Slabou stránkou firmy jsou úsporná finanční opatření vlivem hospodářské recese a rozhodující vliv mateřské společnosti v Chorvatsku. Velkou hrozbou je v oblasti výroby pudingu dominantní tržní vůdce firma Dr. Oetker. Další hrozbou je také vstup nové konkurence s nižšími cenami na český trh, snižování koupěschopnosti obyvatelstva a zvyšování daní.

**8.3 Porterova analýza**

Porterova analýza pěti základních sil identifikuje zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, akce a reakce konkurenčních rivalů, a poukazuje na současnou i budoucí konkurenční situaci. Analyzuje tyto vlivy: stávající konkurenci, novou konkurenci, zákazníky, dodavatele a substituční produkty.

**8.3.1 Stávající konkurence**

Bez konkurence by nebylo kvalitních produktů a samozřejmě spokojených zákazníků. Společnost Podravka – Lagris se nachází ve velmi silném konkurenčním prostředí. Podniká v potravinářském odvětví, které je velmi rozmanité a atraktivní vzhledem k velkému počtu potenciálních zákazníků. Na firmu je neustále vyvíjen konkurenční tlak, zejména ve smyslu cenových válek či vyjednávacích praktik s distribučními mezičlánky, a proto je nutné neustále zaujímat obrannou i útočnou pozici. Firma musí čelit i konkurenci, která má větší kapitál, tradici nebo silnější vyjednávací sílu s distributory, díky níž může vyrukovat s lepším umístěním v regálech maloobchodů. Konkurenti také dokážou kopírovat nové produkty stále rychleji. Konkurenční výhody tak mají mnohem kratší trvání.

Proto je nutné analyzovat konkurenci, kdy je nutné klást si tyto otázky: Jak intenzivní je konkurence firmy? Kdo jsou konkurenti firmy? Jaké jsou jejich tržní podíly? Jakou pozici zaujímá konkurence v myslích zákazníků? Jaké strategie mají konkurenti firmy a jak jsou úspěšné? Co jsou silné a slabé stránky těchto konkurentů? Jaké hrozby pro firmu tito konkurenti představují? Jak vypadá nabídka konkurenčních produktů na trhu? Kde mají tito konkurenti reklamu a jak často? Jaké ceny mají tito konkurenti? Na čem je založen úspěch

prodeje u konkurentů? Jaké inovace či zlepšení produktu byly konkurencí v poslední době uvedeny na trh? Jak se odlišují úspěšní konkurenti od těch méně úspěšných?

**Dr. Oetker – tržní lídr nejen v oblasti pudingů:**

Dr. Oetker, s.r.o. (sídlo v Německu, pobočka v Kladně) působí ve 30 zemích Evropy a Ameriky. Také v ČR je jedním z největších podniků potravinářského průmyslu. Bohatý sortiment zahrnuje pudingy a jiné dezerty v prášku, přísady a směsi na pečení, čerstvé dezerty, mražené pizzy, dekorace a toppingy, sladká a slaná jídla v prášku, přísady pro zavařování a želírování, pizzu, instantní nápoje atd. Část z produktů vyrábí také ve velkých baleních pro velkospotřebitele.

Produkty firmy Dr. Oetker jsou na českém trhu hodně oblíbené a nebude snadné přesvědčit jejich zákazníky, aby změnili značku. V sortimentu sypaných pudingů je Dr. Oetker dominantním lídrem na trhu a bude velmi obtížné snížit jeho tržní podíl. Pudingy jsou vyráběny v poměrně široké škále kvality i příchutí, včetně varianty bez vaření. Doba je uspěchaná a moderní spotřebitelé žádají rychlá a snadná řešení. Avšak doposud tato firma nepřišla na trh se sypaným pudingem pro děti, což zřejmě napraví brzy poté, co s ním přijde na trh firma Podravka – Lagris. Puding pro děti Dr. Oetker vyrábí jen jako chlazený puding Paula. Ceny produktů Dr. Oetker jsou přijatelné, nikoli však úplně nejnižší. Tato strategie signalizuje zákazníkovi vyšší kvalitu, přesto si každý spotřebitel může svoji oblíbenou značku pudingu vybrat dle ceny i kvality v několika úrovních.

Dr. Oetker je velmi stabilní a prosperující firma, která disponuje velmi účinným marketingovým mixem a svou pozici na trhu si úspěšně buduje celá léta. Spotřebitele oslovuje kvalitou, nápaditými a jedinečnými produkty, zajímavými obaly, reklamou v médiích a v neposlední řadě internetovým marketingem, a to jak na webových stránkách (Oetker.cz, E-paula.cz, Pecemenavelikonoce.cz, Oetker-fs.cz, Hotline.oetker.cz, Pecemenavanoce.cz, Ristorante.cz, Zavarovani.cz, Topping.cz, Guseppe.cz), tak na Facebooku (Dr.Oetker Paula CZ, Pizzy Dr.Oetker, Pečeme s láskou). Dále poskytují informace o produktech a o speciální výživě (celiakie, diabetes, potravinové alergie), publikují recepty i knižně, pořádají soutěže a sponzorují SOS Dětské vesničky. Pro vývoj kvalitních a osvědčených produktů mají zkušební kuchyni. A některé jejich produkty nesou značku Klasa.



**Amylon:**

Společnost Amylon, a.s. (sídlo Havlíčkův Brod, ČR) působí na trhu již více než 100 let. Má poměrně široké produktové portfolio, včetně pudingů. Ty jsou děleny do několika kategorií. Obyčejné pudinky mají poměrně nudný obyčejný obal. V jejich prospěch naopak mluví mnohem nižší cena, i když velmi obyčejný obal může spotřebitele odradit. Další řada pudingů je Retro, která evokuje nostalgii dob dávno minulých. Další řadou pudingů jsou bio a bez lepku. Avšak všechny klasické a bio pudinky (kromě meruňkového) obsahují mnohem méně kvalitní pšeničný škrob namísto kukuřičného, což tyto produkty chuťově i nutričně znehodnocuje. Amylon sice nevyrábí vyloženě pudinky s označením pro děti, avšak obaly pudingů Retro obsahují ilustraci malého dítěte, které mohou u spotřebitele vyvolat dojem, že je tento produkt určen právě dětem.

Dalšími produkty Amylonu jsou sladká a slaná jídla, pečící směsi, dezerty a krémy, škrob, ochucené cukry, kypřicí prášek, bio produkty a další, vše v sypké konzistenci. Část z produktů firma vyrábí také ve velkých baleních pro velkospotřebitele. Firma je držitelí některých certifikátů, například bio.

Tržní podíl Amylonu je poměrně malý, zejména pudinky lze koupit asi jen v polovině supermarketů. Jejich cena je nižší než u pudingů Dr. Oetker, jejich obaly ve srovnání s konkurencí však příliš nelákají ke koupi. Společnost Amylon komunikuje se spotřebiteli webovými stránkami (Amylon.cz, Amylonshop.cz) a na Facebooku (Amylon,a.s.).

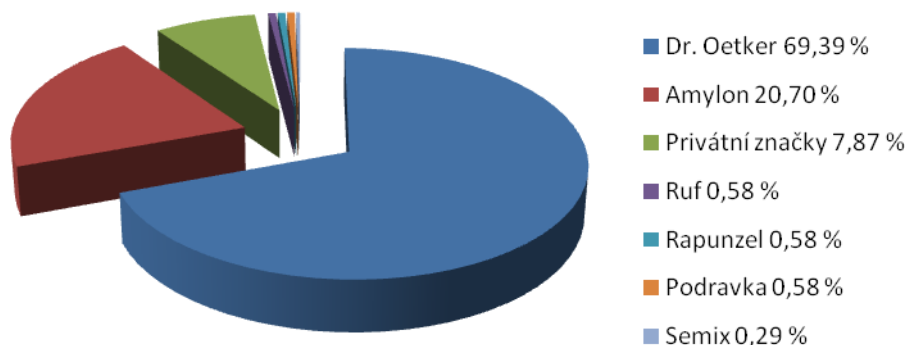
**Privátní značky supermarketů a hypermarketů:**

Většina supermarketů a hypermarketů nabízí pudinky pod svými privátními značkami, a to za nižší ceny, než mají firemní značky. Spotřebitelé tyto privátní značky často upřednostňují. Sypané pudinky pod privátní značkou mají: Drogerie DM (zn. Alnatura), Interspar (zn. Spar), Kaufland (zn. Stilla dolce), Lidl (zn. Castello a Belbake), Makro (zn. Aro), Penny (zn. Penny) a Tesco (zn. Tesco a Tesco Organic). Žádný z nich však nemá vyloženě sypaný pudink pro děti. Kvalita těchto pudingů je často velmi nízká, obsahují totiž dominantní podíl méně kvalitního pšeničného škrobu na úkor kukuřičného.

Sypané pudinky pod privátní značkou naopak nemají: Albert, Billa, Coop a Enapo. Ostatní značky se vyskytují v obchodech jen v mizivém počtu, a to Ruf, Rapunzel, Semix a Podravka. Početní a procentuální zastoupení jednotlivých druhů značek v prodejnách vyjadřuje následující tabulka a graf:

Tab. 3. Počet zastoupení jednotlivých druhů značek pudingů (vlastní zpracování)

	Albert	Billa	Biomarket	Coop	Drogerie DM	Enapo	Interspar	Kaufland	Lidl	Makro	Penny	Tesco	Celkem (ks)	Četnost (%)	
Dr. Oetker	28	28	-	28	-	26	28	28	2	29	13	28	238	69,39	
Amylon	-	9	6	10	1	10	7	17	-	-	-	11	71	20,70	
Privátní zn.	-	-	-	-	2	-	2	7	3	4	-	9	27	7,87	
Ruf	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	0,58	
Rapunzel	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0,58	
Podravka	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	1	0,29	
Semix	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,29	
													Celkem	344	100,0



Graf 2. Poměr zastoupení jednotlivých druhů značek (vlastní zpracování)

### 8.3.2 Nová konkurence

Nová konkurence je velkou hrozbou, neboť vyrábět pudinky je poměrně snadné a firmy produkující sytké potraviny obvykle mají potřebné technologie pro výrobu pudingů. Firmy bez těchto technologií však musí vynaložit vysoké náklady a tento vstup je pro ně kapitálově náročný.

### 8.3.3 Zákazníci

Zákazník nemusí být jen konečný spotřebitel produktů, jsou to také distribuční mezičlánky, přes něhož se příslušný produkt dostane ke konečnému spotřebiteli. Pokud chce být firma úspěšná, musí myslet na oba.

#### **Distribuční mezičlánky:**

Při analýze distribučních mezičlánků je potřeba klást si tyto otázky: Kdo jsou firemní odběratelé? Kolik jich je? Jaké potřeby mají tyto odběratelé? Za jakých podmínek jsou tyto odběratelé s firmou ochotni obchodovat? Co vše je potřeba k uzavření zakázky? Používá firma správné distribuční články? Jakou distribuční strategii používá? Jak vybere nejlepší distribuční cesty pro své produkty? Jak přesvědčí kvalitní distributory prodávat své produkty? Jak je naučí nejlépe vysvětlit výhody produktu spotřebiteli? Jak hodnotí firma efektivnost distribučních článků?

Distribučními mezičlánky společnosti Podravka – Lagris jsou především obchodní řetězce. Ty jsou si vědomy své dominantní pozice, jelikož výrobce potravin si nemůže dovolit nemít své produkty v těchto řetězcích. Dostat každý produkt do obchodního řetězce je otázkou dlouhých a složitých jednání (tzv. listing), které mohou trvat dlouhé měsíce, a výrobce dlouho nemá jistotu, zda bude jeho produkt přijat do regálů obchodního řetězce. Konkrétně u sypaných pudingů může nastat katastrofální situace, kdy lídr na trhu Dr. Oetker mohl uzavřít s některými obchodními řetězci exkluzivní smlouvu na dodávky pudingů a přijetí dalších substitutů, tedy i pudingů pro děti od firmy Podravka – Lagris, by tak mohlo být zcela vyloučeno. Tyto obchodní dohody se neobejdou bez dalších finančních nákladů, které obchodní řetězce požadují jako daň za přijetí produktů do jejich regálů. Po přijetí produktu obchodním řetězcem výrobce produkty rozváží do jednotlivých centrálních skladů obchodních řetězců.

#### **Koneční zákazníci:**

Při analýze konečných zákazníků je potřeba klást si tyto otázky: Kdo jsou současní zákazníci firmy? Kolik jich je? Jaké potřeby mají tyto zákazníci? Jak se jejich současné potřeby mohou změnit v budoucnu? Jaké praktické problémy se snaží tyto zákazníci řešit? Jak vysokou cenu jsou tyto zákazníci ochotni zaplatit? Co vše je potřeba k přesvědčení zákazníka k nákupu? Jak jsou zákazníci spokojeni s konkurenty a jejich produkty?

Zákazníci jsou informovaní lépe než kdykoli předtím. Mají velkou sílu. Téměř cokoli o produktu nebo firmě si mohou nalézt na Internetu. Jsou čím dál ochotnější kupovat dobře známé privátní značky obchodů a důvěřovat jim, když jsou levnější. Trh je také zaplaven obrovským množstvím produktů a konkurence je obrovská snad v každém odvětví, potravinářství nevyjímaje. Zákazníci také vyhledávají nízké ceny a ne každý je ochoten zaplatit za kvalitní produkt.

Firma musí velmi dbát na to, aby nevytvářela nespokojené zákazníky. Ti si totiž stěžují velmi vzácně, pouze asi 4%. Nespokojený zákazník sdělí své problémy minimálně deseti dalším a 13 % nespokojených to řekne dokonce až dvaceti lidem. Proč by firma měla zákazníkovi a jeho spokojenosti věnovat prvořadou pozornost a péči? Minimálně z následujících sedmi důvodů:

- Spokojený zákazník zůstane firmě nadále věrný a udržet si zákazníka vyžaduje pětkrát méně úsilí, času a peněz než získat nového.
- Spokojený zákazník je ochoten zaplatit i vyšší cenu; odlákat spokojeného zákazníka konkurenci znamená snížit při stejné hodnotě produktu jeho cenu až o 30%.
- Spokojený a věrný zákazník umožní firmě lépe překonat nenadálé problémy, spokojený zákazník firmu dokáže v takové krizi pochopit a chovat se ohleduplně.
- Spokojený zákazník předá svoji dobrou zkušenost minimálně třem dalším, a to velice účinnou a neplacenou formou ústního podání v osobní komunikaci.
- Spokojený zákazník je příznivě nakloněn zakoupit si i další produkty firmy.
- Spokojený zákazník bude k firmě velmi otevřený a je ochotný jí sdělit své zkušenosti i poznatky s užíváním produktu, případně i s konkurenční nabídkou; svými podněty pobízí k novým zlepšením a inovacím.
- Spokojený zákazník vyvolává zpětně u zaměstnanců pocit uspokojení a hrdosti na svou práci a firmu.

#### **8.3.4 Dodavatelé**

Dodavatelé jsou pro firmu Podravka – Lagris minimální hrozbou. Firma nepotřebuje žádné vzácné zdroje, naopak obchoduje s běžnými potravinářskými komoditami. Producentů těchto komodit je na trhu velmi mnoho a firma může vybírat dle cenových i kvalitativních požadavků. Problém může vzniknout pouze u dodavatelů příchutí, neboť některé požadované příchutě pro puding nemusí být k dispozici, nebo mohou být nekvalitní či cenově náročné.

### 8.3.5 Substituční produkty

Hrozba substitučních produktů je u pudingů pro děti na českém trhu obrovská. Sice žádná firma ještě nepřišla s myšlenkou sypaných pudingů pro děti, ale ostatních pudingů a pudingových dezertů je na trhu obrovské množství a většina z nich je stejně používaná právě pro děti. A puding Amylon Retro svým obalem s ilustrací dítěte může u spotřebitele evokovat, že je produkt určen právě pro děti. Největšími substituty jsou zejména pudinky a pudingové dezerty od Dr. Oetker, Amylon a privátní značky obchodních řetězců (viz tabulka níže).

Další sypané pudinky se v obchodech objevují zcela ojediněle a proto je nelze považovat za momentální hrozbu. Jde o značky Ruf, Rapunzel a Semix. Puding Podravka je produktem firmy Podravka – Lagris.

Substitutem jsou také hotové pudinky pro děti prodávané v drogeriích Rossmann pod privátní značkou Babydream. Jejich velkou výhodou je, že jsou umístěny v regálech s produkty určenými pro malé děti. Další výhodou je to, že tyto pudinky jsou již připraveny k okamžité spotřebě, nemusí být uchovávány v chladničce jako ostatní hotové pudinky a jsou určeny pro děti již od deseti měsíců. Tyto pudinky jsou vyráběny ve vanilkové, čokoládové, banánové a jahodové příchuti v balení 4 x 100g.

Vzdálenějšími, avšak nikoli zanedbatelnými substituty sypaných pudingů jsou chlazené pudinky, pudingové dezerty a jim velmi podobné produkty. Spotřebitelé totiž z důvodu úspory času či vlastního pohodlí často sáhnou po již hotových produktech. Pudingů a pudingových dezertů je v chladících pultech obchodů velké množství, avšak jediným pudingem očividně určeným pro děti je chlazený puding Paula od Dr. Oetker v příchutích vanilka, čokoláda a oříšek. V těchto regálech také spotřebitel najde řadu dalších dezertů pro děti, které je rovněž nutné brát jako substituty kvůli snadné záměně: Bobík, Lipánek, Příbináček, Kunínek, Ostraváček, Monte, Danonino, Olmíci, Kostíci, Tvaroháček a Matylida.

Tab. 4. Substituční produkty sypaných pudingů (vlastní zpracování)

Výrobce	Produktová řada	Příchutě	Ceny od – do (Kč vč. DPH)
Dr. Oetker	Premium Puding	Jahoda de Luxe, Extra Karamel, Jemná Pistácie, Pravá Vanilka Smetanová, Hořká Čokoláda	9,9 – 14,9
	Originál Puding	vanilková, čokoládová, mandlová, karamelová, jahodová, smetanovo-vanilková, kokosová, banánová	7,48 – 9,9
	Naturamyl Puding	vanilková, čokoládová, jahodová, karamelová, malinová, banánová, ananasová, kakaová	4,72 – 6,9
	Sladký moment	vanilková, čokoládová	13,69 – 16,5
	Crème Olé	kokosová, vanilková, čokoládová	13,9 – 19,1
	Dezertní speciality	Dessert Chocolat 60 % cacao, Panna Cotta	16,9 – 22,9
	Puding Originál 1kg	kakaová, vanilková, jahodová	84,99 – 97,64
Amylon	Puding klasický	čokoládová, kakaová, vanilková, jahodová, malinová, banánová, karamelová	2,9 – 4,9
	Puding Retro	banánová s karamellem, oříšková, čokoládová s višní, vaječný likér s kokosem	5,9 – 6,9
	Puding bez lepku	vanilková, jogurtová	9,9 – 11,0
	Puding bio	Vanilkový, čokoládový, jahodový	10,0 – 15,0
	Puding bio bez lepku	meruňkový	23,0 – 32,9
Privátní značky obchodních řetězců	Drogerie DM – zn. Alnatura	vanilková, čokoládová	17,9
	Interspar – zn. Spar	vanilková, čokoládová	2,9 – 3,5
	Kaufland – zn. Stilla dolce	vanilková, čokoládová, karamelová, malinová, jahodová, citronová, smetanová	2,2

	Lidl – zn. Belbake	vanilková, čokoládová	9,9
	Lidl – zn. Castello	vanilková, čokoládová, smetanová	2,5
	Makro – zn. Aro	vanilková, kakaová	2,01 – 2,92
	Makro – zn. Aro 1kg	vanilková, čokoládová,	51,75 – 86,25
	Tesco – zn. Tesco	vanilková, čokoládová, jahodová, malinová, smetanová, karamelová, kakaová	2,2 – 5,9
	Tesco – zn. Organic	vanilková, čokoládová	11,5



Obr. 5. Substituční produkty Dr. Oetker (Dr. Oetker, 2014)



Obr. 6. Substituční produkty Amylon (Amylon, 2014)

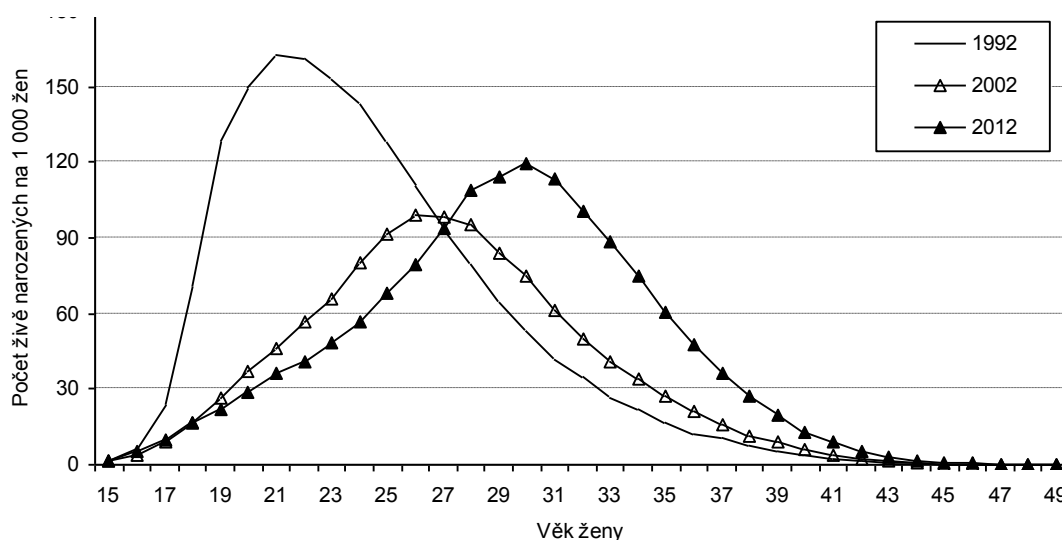
## 9 SEGMENTACE TRHU A PSYCHOLOGIE SPOTŘEBITELE

Zákazník je součástí podnikání. Není na firmě závislý, to firma je závislá na něm. Firma mu neprokazuje laskavost, když ho obslouží, to naopak on prokazuje službu firmě, poskytneli jí k tomu příležitost. Žijeme ve světě, pro který je typické obrovské množství produktů. Ve skutečnosti existuje převis nabídky v případě takřka každého statku. Zákazník si může vybrat z velkého množství typů a značek. Pohybujeme se ve společnosti hojnosti, nedostatkový je pouze zákazník. Čím přesněji dokáže firma určit své cílové zákazníky a předložit jim tu nejlepší nabídku, tím pravděpodobnější je, že jí zákazníci dají při nakupování přednost. Náklady na obsluhu zákazníků jsou mnohem nižší než náklady spojené s vyhledáváním nových zákazníků.

Cílovými zákazníky u pudingu pro děti jsou nejen děti, ale také jejich rodiče. Každá z těchto skupin má jiné požadavky na produkt, proto musí produkt zaujmout jak děti, tak jejich rodiče, proto je potřeba oslovit je odlišným způsobem.

### Rodič = rozhodovatel o koupi č. 1:

Rodič je jedním ze dvou rozhodovatelů o koupi sypaného pudingu pro děti. Největším segmentem těchto rodičů jsou především ženy ve věku 20 – 45 let (viz graf), neboť nakupují potraviny a vychovávají děti ve věku 1 – 10 let, což je cílová skupina spotřebitelů.



Graf 3. Míry plodnosti podle věku ženy, 1992 – 2012 (ČSÚ, 2014)



Rodič je ten, který nakupuje zejména rozumově. V prvním roce života dítěte je jediným rozhodovatelem o koupi produktu, s rostoucím věkem dítěte se jeho rozhodovací vliv snižuje. Rozhodování rodiče o koupi produktu podpoří zejména tyto aspekty:

- Produkt pro děti – už samotný fakt v názvu, že je pudink pro děti, rodiče dokáže velkou měrou velmi ovlivnit. V poslední době vznikl trend potravin pro děti a je prokázáno, že rodiče, aniž nad tím více přemýšlejí, sáhnou intuitivně spíše po produktu, který alespoň zdánlivě vypadá, že je určen dětem. Přitom je prokázáno, že potraviny pro děti nebývají zdravější než ty pro dospělé. Např. šunka pro děti neobsahuje méně soli a jogurty či cereálie pro děti neobsahují méně cukru, ba právě naopak, protože čím více cukru, tím více dětem chutnají.
- Vitamíny, minerály a jiné prospěšné látky – rodiče velmi uvítají informace o pozitivních účincích produktu. Proto by měl obal pudingu už na první pohled jasně sdělit, že obsahuje konkrétní vitamíny, minerály a jiné prospěšné látky. Také grafické vyobrazení příchuti evokuje přítomnost vitamínů, které podpoří spotřebitelovo rozhodování o koupi.
- Určeno pro věk od 1 roku – tento údaj na obalu informuje rodiče, že tento produkt je určen pro takto malé děti. Rodiče pak s největší pravděpodobností sáhnou po tomto produktu než po jiném sypaném pudingu, u kterého nemají vůbec jistotu, zda je vůbec pro tak malé dítě vhodný.
- Vhodný marketingový mix – perfektním zacílením produktovou, cenovou, distribuční a komunikační strategií.

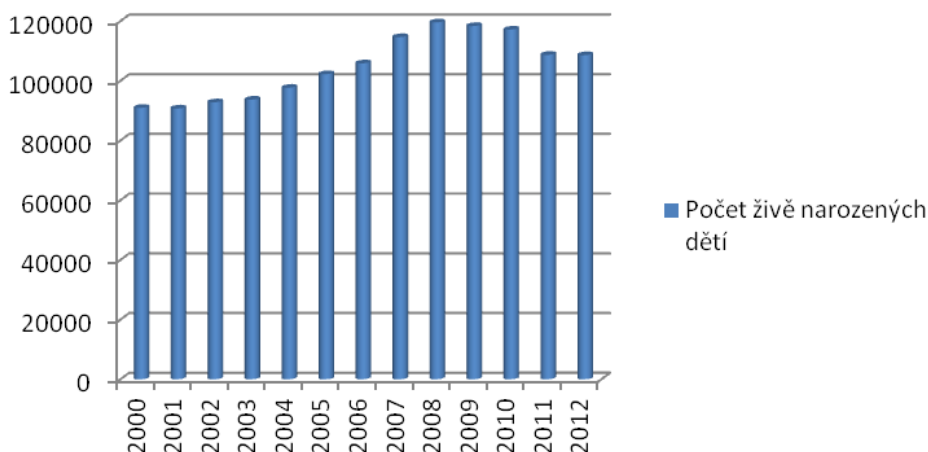
Marketing sypaných pudingů pro děti musí docílit, aby byl produkt akceptován spotřebními vůdci. Spotřebitelé jsou totiž propojeni kolektivním poměřováním, co dělají ti kolem nich, a své chování a jednání modifikují podle toho. Podle průzkumů 95% spotřebitelů (aniž by si toho byli vědomi) následuje 5% sebevědomých jedinců, kteří přesně vědí, co chtějí koupit. Lidé prostě chtějí to, co jiní lidé. Platí to o dospělých i o dětech.

Spotřebitelé také začali žít prostěji, donuceni přizpůsobit se změněnému hospodářskému klimatu vlivem recese. Přestali večeřet v restauracích a začali vařit teplé večeře a péct domácí koláče. Je načase připomenout spotřebitelům, že kupované pudinky pro děti jsou nejen drahé, ale také obsahují velké množství chemických přísad a cukru, a že je lepší variantou připravit dětem domácí pudink bez chemických přísad, s množstvím cukru dle vlastního uvážení (nebo se zdravější alternativou, např. s medem) a za mnohem lepší cenu.

**Dítě = rozhodovatel o koupi č. 2:**

Dítě je rovněž důležitým rozhodovatelem při koupi pudingu pro děti jako jeho rodič. V prvním roce života, kdy je pro něj puding již vhodný, nemá dítě žádný vliv na rozhodování o koupi, s přibývajícím věkem se však tato pravomoc zvyšuje. Následující graf dokazuje, že porodnost je v ČR sice podle evropských měřítek nízká, avšak poměrně uspokojivá. V posledních letech se rodí více než 100 tisíc dětí ročně, a každé z nich je potenciálním budoucím spotřebitelem i rozhodovatelem o koupi. Ve věku nejvlivnějších rozhodovatelů (4 – 6 let) jsou nyní nejpočetnější ročníky narozené v letech 2008 – 2010 (porodnost sahala až k 120 tisícům ročně narozených dětí). A dětí ve věku 1 – 10 let je v ČR zhruba 1 milion. Je nejvyšší čas je oslovit.

Graf 4. Počet živě narozených dětí, 2000 – 2012 (ČSÚ, 2014)



Děti už nejsou jen pojídači sladkostí a uživatelé hraček, ale vyvíjejí se ve významné spotřebitele, kteří mají vlastní peníze na útratu a navíc ještě značný vliv na to, za co utratí peníze jejich rodiče. Úkolem marketingu je zjistit, co děti chtějí (v protikladu k tomu, co pro ně chtějí jejich rodiče) a potom vymyslet kampaně a produkty odpovídající těmto touhám. Děti rozhodují o koupi emotivně, často pod vlivem svým vrstevníků. Jestliže je produkt u dětí ve velké oblibě, povídají si o něm a poté ho požadují po svých rodičích. Marketing zaměřený na děti je celý o tom, objevit emoce dětí, a pak na ně zacílit. Patří mezi ně láska, strach, zvládnutí něčeho (touha dětí získat nezávislost na dospělých či touha zvládnutí nových dovedností), fantazie (únik do snění), humor, důležitost sbírání (kartičky, známky, samolepky, magnetky) a zrcadlový efekt (touha dětí napodobovat dospělé). Stejně důležitý je správný výběr médií. Je nutné využít hluboké a trvalé zaujetí, které umožňují interaktivní média, jako jsou hry, virtuální světy a sociální sítě, pokud chtějí děti efektivně zasáhnout.

## 10 VÝZKUM TRHU

### 10.1 Primární marketingový výzkum

#### Výzkum konkurence a substitutů:

Pro připravovaný projekt rozšíření výrobního portfolia o sypané pudinky pro děti jsem provedla průzkum konkurence, substitutů a jejich distribučních kanálů, tedy jejich zastoupení v maloobchodních prodejnách, obchodních řetězcích, drogeriích a prodejnách zdravé výživy. Tyto údaje jsou vyčísleny zejména v Porterově analýze. Průzkum jsem provedla v březnu 2014 v těchto prodejnách:

- Obchodní řetězce: Albert (Zlín, Třída Tomáše Bati 4074); Billa (Zlín, Náměstí Míru 174, OC Zlaté jablko); Coop (Zlín – Louky, Třída Tomáše Bati 398, OC Terno); Enapo (Zlín, Kvítková 2898); Interspar (Zlín – Prštné, Náves 671); Kaufland (Zlín, Tyršovo nábřeží 5496, OC Čepkov); Lidl (Zlín, Díly VI 5478); Makro (Zlín – Malenovice, Třída 3. května 1198); Penny (Zlín, Okružní 5454); Tesco (Zlín, Třída 3. května 1170, OC Centro).
- Prodejna zdravé výživy: Biomarket U zeleného stromu (Zlín, nám. TGM 6, Prior).
- Drogerie: Drogerie DM (Zlín, Náměstí Míru 174, OC Zlaté jablko); Drogerie Rossmann (Zlín, Dlouhá 4216 – 4217); Drogerie Teta (Zlín, Třída Tomáše Bati 6).

#### Výzkum přijetí produktu zákazníkem:

Pro úspěšnost produktu na trhu je také velmi důležitý výzkum kvality, chutí a příchutí. Je potřeba prozkoumat kvalitu dostupných surovin i příchutí, provést výzkum mezi spotřebiteli, porovnávat s konkurencí a posléze vyvinout takové produkty, které budou svou kvalitou i příchutěmi na velmi vysoké úrovni a produkt tak bude vysoce oblíbený a ziskový. Tento výzkum bude provádět sama firma Podravka – Lagris počátkem roku 2015.

### 10.2 Sekundární marketingový výzkum

Firma Podravka – Lagris má placený přístup k sekundárnímu průzkumu trhu, ze kterého čerpá informace, které příchutě pudinků se prodávají a v jakém množství v celé ČR. Zjistí tak oblíbenost a prodej jednotlivých příchutí. Na základě těchto údajů rozhodne, které stávající příchutě bude rovněž vyrábět. Např. vanilková příchut' tvoří 50% celkového prodeje všech pudinků, a proto má smysl ji také vyrábět. Jsou ale na trhu také jiné příchutě, které tvoří velmi zanedbatelné procento prodeje, a proto nemá smysl je vyrábět.

## 11 MARKETINGOVÝ MIX

Svět se firmám mění příliš rychle na to, aby se neměnily spolu rychle s ním. Firmy musí jít s dobou, a to volá po zdokonalení schopnosti inovovat. Všechny firmy potřebují alespoň nějakým způsobem změnit své produkty, procesy, služby, ceny, distribuci a propagaci. Tato diplomová práce se zaměřuje na marketingový mix ideální pro sypané pudinky pro děti a vhodný pro firmu Podravka – Lagris.

### 11.1 Produkt a produktová strategie

Puding je dezert, který se připravuje z mléka, cukru a pudingového prášku (obsahuje škrob a příchutě). Škrob se používá buď kukuřičný, bramborový nebo pšeničný. Nejvyšší kvalita pudinku je ten, který obsahuje pouze kukuřičný škrob. Bývá ochucen různými příchutěmi. Puding se často také kombinuje s piškoty, likérem, sirupem, dělá se z něj krém na koláče či do dortů, nebo může být ingrediencí do vánočního cukroví.

Produktová strategie zahrnuje nejen samotný produkt, ale také sortiment, kvalitu, obal, značku a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.

#### 11.1.1 Kvalita

Kvalita a chuť pudinku je ovlivněna nejen příchutěmi, ale i druhem škrobu. Nejvyšší kvalita a nejchutnější škrob je kukuřičný, který je zároveň přirozeně bezlepkový. Jeho bezlepková kvalita se však obvykle ve výrobě zničí možnou kontaminací s potravinami obsahujícími lepek a jiné alergeny. Bramborový škrob je sice rovněž bezlepkový, ale není tak chutný jako kukuřičný. Dalším používaným škrobem je pšeničný škrob, ten je ale chuťově mnohem méně kvalitní a obsahuje obrovské množství lepku. V dnešní době doporučují pediatři rodičům vyhýbat se zatěžování imunitní systémů svých malých dětí jedním z největších alergenů dnešní doby, lepkem, což je rostlinná bílkovina vyskytující se nejčastěji v pšenici, a to v nejagresivnější podobě. A přesto výrobci některých pudinků v rámci úspor používají právě pšeničné škroby, které dominují ve složení jejich pudinků. Jedná se např. o některé pudinky od Amylonu (včetně bio) a téměř všechny pudinky privátních značek obchodních řetězců. Pro nejvyšší kvalitu sypaných pudinků firmy Podravka – Lagris však doporučují použití kukuřičného škrobu.

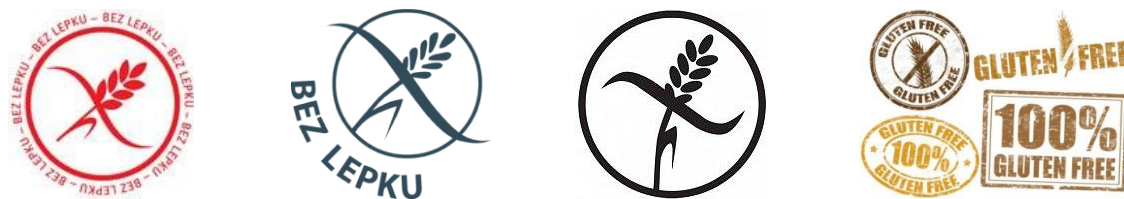
Velmi oblíbenou variantou mohou být instantní pudinky. Dnešní doba přeje polotovarům, lidé chtějí šetřit svůj čas a preferují pohodlí. Instantní pudinky mohou mít ale své stoupenky i odpůrce. Na jedné straně jsou ti spotřebitelé, kteří ocení snadnost výroby pudingu tím, že se nemusí vařit, špinit nádobí atd. Na druhé straně mohou spotřebitelé argumentovat tím, že instantní produkty obvykle nemívají dobrou a zdravou pověst, jako např. instantní polévky. Instantní pudinky produkuje Dr. Oetker pod názvem Sladký moment a Crème Olé, a Kaufland pod privátní značkou Stilla dolce.

### **Bezpečková kvalita:**

Bezpečkové potraviny požaduje kvůli celiakii stále více spotřebitelů. Celiakie je chronické autoimunitní onemocnění tenkého střeva, které je citlivé na bílkovinu zvanou lepek čili gluten. Lepek je obsažený především v pšenici, žitu a ječmeni. Proti původním předpokladům, že jde o onemocnění celkem vzácné, se naopak ukazuje, že jde o chorobu poměrně častou. V ČR se dle klasifikovaných odhadů vyskytuje 50 000 případů. Odhaduje se však, že v Česku není diagnostikováno asi 85 – 90 % osob trpících celiakií. Tento fakt je zapříčiněn skutečností, že zatímco u dětí mívá celiakie typické nepřehlédnutelné příznaky, u dospělých tomu tak být nemusí. Základem léčby je bezpečková dieta. Je nutné vyloučit mouku pšeničnou, žitnou, ječnou, včetně těch potravin, které tyto složky obsahují i v malém množství. Tržní segment bezpečkové diety je tedy dostatečně velký (50 000 současných spotřebitelů a až 450 000 budoucích spotřebitelů) a stálo by za to zaměřit se na tento segment, ačkoliv ho firma Podravka – Lagris prozatím neplánuje. V supermarketech již vznikají bezpečkové koutky, např. v Bille či Intersparu. Tato strategie má samozřejmě i svou nevýhodu: zvyšuje náklady a tedy i konečnou cenu, kterou nemusí chtít spotřebitelé, jichž se celiakie netýká, akceptovat.

Složení a označování potravin vhodných pro osoby s nesnášenlivostí lepku upravuje současná platná legislativa Nařízení komise (ES) č. 41/2009, které je pro výrobce a dodavatele povinné od 1. ledna 2012. Podle tohoto nařízení bezpečkové potraviny nesmí obsahovat více než 20 mg lepku/kg ve stavu, v němž je prodávána konečnému spotřebiteli. Potraviny pro bezpečkovou dietu musí být laboratorně zkoumány a certifikovány. Tento výzkum provádí Výzkumný ústav potravinářský Praha ([www.vupp.cz](http://www.vupp.cz)).

Certifikované potraviny v bezpečkové kvalitě mít označení „bez lepku“ nebo „gluten free“ a mohou být označeny těmito symboly:



Obr. 7. Certifikační symboly bezlepkové kvality. (Internet, 2014)

### Bio kvalita:

Značka "bio" neboli produkty ekologického zemědělství jsou trendem poslední doby. Biopotraviny jsou potraviny vyrobené ze surovin rostlinného nebo živočišného původu, které pocházejí z kontrolovaného ekologického zemědělství. To při pěstování plodin nepoužívá rizikové chemické látky a zajišťuje důstojné podmínky pro chovaná zvířata. V praxi to znamená, že při produkci biopotravin se nepoužívají pesticidy, průmyslová hnojiva a antibiotika. Při zpracovávání bioproduktů je také zakázáno používat chemická aditiva jako umělá barviva, sladidla, konzervační látky nebo syntetické chuťové přísady, a metody jako ionizující ozařování nebo genetické inženýrství. Navíc jsou biopotraviny celou cestu z pole až na pult obchodu přísně sledovány kontrolními organizacemi pro ekologické zemědělství. Zakázáno je např. bělení, působení hormonů, ozařování a mikrovlnný ohřev, nakládání s použitím chemikálií atd. Nesmí se také používat syntetické přídavné látky.

Kontrola osob podnikajících v ekologickém zemědělství a certifikace jejich produktů je prováděna na základě pověření MZe podle § 29 zákona č. 242/2000 Sb., o ekologickém zemědělství v rozsahu tohoto zákona a nařízení Rady (ES) č. 834/2007 o ekologické produkci a označování ekologických produktů. Výrobky, které jsou předmětem kontroly dle tohoto pověření, nesou kódové označení: CZ – BIO – 001. Certifikaci biopotravin provádí firma Kontrola ekologického zemědělství, o.p.s. ([www.kez.cz](http://www.kez.cz)). Certifikované potraviny v bio kvalitě mít označení „bio“ a mohou být označeny těmito symboly:



Obr. 8. Certifikační symboly bio kvality. (Internet, 2014)

Tato strategie má samozřejmě i svou nevýhodu: zvyšuje náklady a tedy i konečnou cenu, kterou nemusí chtít spotřebitelé akceptovat. V Česku je sice podle Agrární komory ochota zákazníků investovat do bioproduktů čím dál tím větší, prosadit je v ČR je ale běh na dlouhou trať. Češi totiž nejsou v porovnání se západní Evropou za biopotraviny ochotni příliš

utrácet. Bioprodukty momentálně představují jen 1 % z nákupů. Ve vyspělých zemích Evropské unie se podíl bioproduktů pohybuje okolo 4 – 5 %.

### **Příchuť:**

Příchuť je nedílnou součástí kvality pudingu. Ačkoliv je na trhu poměrně hodně druhů pudingu, příchutě jsou poměrně omezené a je zde obrovská a snadná možnost přijít s novými příchutěmi. Firma Podravka – Lagris může vybírat z těchto typů příchutí:

- Klasické příchutě, které jsou již prodávány konkurencí: ananasová, banánová, citrónová, čokoládová, jahodová, jogurtová, kakaová, karamelová, kokosová, malinová, mandlová, meruňková, oříšková, pistáciová, smetanová, vaječný likér, vanilková a višňová. Doporučuji vyrábět jen některé, které jsou velmi oblíbené a spotřebitelé je kupují nejčastěji, např. vanilkovou příchuť, která patří k nejprodávanějším.
- Další příchutě, které dosud na trhu chybí a spotřebitele mohou oslovit, např.: borůvka, broskev, brusinka, cappuccino, černý rybíz, hruška, jablko, kiwi, limetka, mandarinka, mango, máta, multivitamin, nektarinka, papája, pomeranč, skořice, švestka, třešeň, višeň.
- Příchuť lze doplnit přídatnými jmény či spojením více příchutí, které ještě mohou podpořit spotřebitelovu touhu produkt zakoupit, např.: šťavnatá hruška, zkaramelizovaná švestka, červený pomeranč, brusinka v karamelu, sladká mandarinka, zelené jablko se skořicí, višeň s vanilkou, čokoládový krém, jahody s bílou čokoládou, jahody se šlehačkou, banán v čokoládě či limetka s mátou.

Vzhledem k tomu, že tyto sypané pudinky by měly být vhodné pro děti již od jednoho roku, doporučuji použít takové příchutě, které jsou vhodné pro takto malé děti, např. přírodní či přírodně identické příchutě či aroma. Při výběru příchutě je tedy potřeba dbát nejen na typ příchutě, ale i na její kvalitu a zdravotní nezávadnost.

### **Přidaná hodnota:**

Víra funguje jako skrytý přesvědčovatel. Je možné dát produktům skoro nadpozemské účinky a přidavkem nehmotných, avšak emocionálně účinných duchovních kvalit, jako jsou zdraví, naděje, štěstí, víra, čistota, přízeň osudu a dokonce polepšení lidské duše. To, co spotřebitelé kupují, často není jen nějaká věc, nýbrž také myšlenka, kterou ta věc ztělesňuje. Postačí, aby na obalu produktu bylo například ovoce, a tento zdánlivě nevinný obrázek funguje hluboko ve spotřebitelově podvědomí. Mozek si začne vybavovat vitamíny, přírodu a zdravý životní styl. A začne připisovat produktu všemožné zdravotní kvality.

Vnější náznaky spouštějí asociace tak účinné, že spotřebitele ani nenapadne zapochybovat nebo dále přemýšlet. Ale není nutné se ani zdaleka spokojit jen s vyčkáváním a nadějí, že si dobré zdraví a duchovní pohodu spotřebitel spojí s produktem. Obal může obsahovat tvrzení, že produkt obsahuje antioxidanty, dodává energii, zlepšuje trávení atd. Obchod se zdravím je nesmírně ziskový. Je potřeba dát svým produktům přívlastky, které mají zákaz-níky přesvědčit, že kupují to nejlepší. Koupí-li si zákazník produkt s přívlastkem „přírod-ní“, zcela určitě si rád připlatí s pocitem, že udělal něco pro své zdraví nebo zdraví svých nejbližších. Jako součást obalu každé příchuti pudingu doporučuji vyobrazení suroviny, která přímo navádí spotřebitele, že produkt je plný vitamínů a jiných prospěšných látek.

### **Certifikáty:**

Spotřebitelé jsou rádi, když je produkt zkontrolován nějakou institucí, ke které mají důvěru či respekt. Všude totiž slyší, jak jsou potraviny plné éček a konzervačních látek, a proto chtějí vědět, že produkt je doporučen jako zdravý produkt někým, jehož slovo budí respekt. A proto spotřebitelé uvítají:

- certifikáty – IFS, ISO a HCCP;
- ocenění – Superbrands, Superior Taste Award, Volba spotřebitelů Novinka roku, Obal roku, Sial d'Or a další;
- značky – Klasa, Czech made nebo Česká kvalita;
- doporučení o zdravotní prospěšnosti či nezávadnosti – např. od České pediatrické společnosti, České lékařské komory, Vysoké školy chemicko-technologické v Praze (Fakulta potravinářské a biochemické technologie) a dalších.

### **11.1.2 Značka**

Lidé pomocí nakupování věcí plánují uspokojit své potřeby v budoucnosti nebo nakupují impulzivně, pro okamžitou spotřebu. Když zákazník spatří zboží určité značky, jeho neu-ronová síť už vytváří předpovědi a odhaduje, jestli dané zboží vyřeší potenciální problém, kde by bylo možné je použít, jak by se dalo použít, koho z rodiny by potěšilo, kdyby pro-dukt koupil, jak se bude cítit, když bude produkt používat apod. Učí se pouze na základě předchozích zkušeností s danou značkou (včetně reklamy, referencí od známých atd.). Při tvorbě značky tedy musí marketér pochopit zákazníka. Firma Podravka – Lagris má něko-lik možností, jaký typ značky pro pudinky použije:



- Úplně nová značka – znamená možnost vytvořit novou, nápaditou, snadno zapamatovatelnou, smysluplnou a sympatickou značku. Její logo může propůjčit značce silnou vizuální podobu. Značku může také doprovázet slogan či maskot.
- Značka, kterou již firma Podravka vlastní, ale působí v jiných zemích. Její nevýhodou je, že je na českém trhu neznámá a bude muset dlouhodobě a nákladně budovat její povědomí mezi českými spotřebiteli stejně jako úplně nová značka.
- Značka Lagris – je to značka velmi dobře známá na českém trhu a u spotřebitelů vytváří dojem značky, která produkuje zdravé potraviny, což je pro pudinky pro děti velmi žádoucí asociace. Naopak nedoporučuji vyrábět pudinky pro děti pod značkou Podravka, neboť tato značka evokuje ve spotřebiteli přísady do jídel, které nebývají určeny malým dětem.
- Cobranding – firma zvažuje i kooperaci s oblíbenou dětskou značkou, která je již na českém trhu v oblasti dětské výživy známá, a proto by usnadnila přijetí produktu spotřebitelem. Pro tuto spolupráci má firma na výběr z mnoha značek působící na českém trhu: Bebivita, Hamánek, Hami, Hipp, Hello, Leros, Nestlé, Nutrilon, Sunar, Sunárek, Sunarka. Výhodou je, že spotřebitelé tyto značky důvěrně znají a přijmou nové produkty snadněji než pod neznámou značkou. Nevýhodou je však to, že smluvní firma může chtít neúměrně vysoké ceny za propůjčení značky hned zpočátku nebo může tento krok udělat kdykoli v průběhu prodeje.

### 11.1.3 Obal

Obal je prvním setkáním zákazníka s produktem. Dobrý obal spotřebitele přiláká a svádí ho k výběru produktu. V podstatě funguje jako pětisekundový reklamní spot produktu. Dnes samotný obal svým vzhledem výrazně ovlivňuje prodej produktu a komunikaci se zákazníkem. Dříve se obal měnil obvykle po 15 letech, nyní každé 2 až 3 roky. Obal je schopen vyvolat touhu a přání zákazníka, připomenout mu reklamu na samotný produkt a upoutat jeho pozornost. Obal působí na zákazníka dlouhodobě, poskytuje mu informaci o produktu, o jeho složení, působí vizuálně a hmatově a hlavně v pravý okamžik, kdy se v prodejně rozhoduje o zakoupení. V současnosti je v zahraničí považován za velmi účinný komunikační prostředek, schopný významným způsobem odlišit jinak zcela stejné produkty. Výlučnost či exkluzivita samotného produktu je při dnešní konkurenci a přesycenosti nabídky na trhu velmi krátkodobou výhodou. Naopak obal je schopen zákazníkovi poskytnout něco jedinečného.

Obal, který láká spotřebitele ke koupi, proto musí zaujmout už na první pohled. Jeho design musí působit luxusně (spotřebitel se domnívá, že luxusní obal obsahuje luxusní produkt). Dále musí obsahovat spoustu informací a ilustrací, které přimějí spotřebitele zakoupit produkt. Obal pudingu pro děti musí oslovit dva typy spotřebitele (rodiče i děti), z nichž každý má úplně jiné požadavky na tentýž produkt.

Přední strana obalu pudingu pro děti by měla obsahovat:

- Nápis Puding PRO DĚTI – spotřebitelé, kteří nakupují pro děti, preferují produkty, které jsou určeny právě jim. Tento nápis v nich vyvolává představu, že je tento produkt pro jejich děti vhodnější a zdravější než jakýkoliv jiný produkt bez tohoto označení. Produkty pro děti podle průzkumů sice často nebývají nikterak zdravější, přesto je spousta spotřebitelů podvědomě preferuje.
- Informace o nejnižším doporučeném věku dítěte, pro které je produkt určen (optimální je věk od jednoho roku věku dítěte). Čím nižší je udaný věk, tím větší je segment dětských spotřebitelů. Tento údaj je potřeba ověřit např. u České pediatrické společnosti. Pozitivně působí také kulaté razítko.
- Informace o obsahu konkrétních vitamínů a minerálů, certifikáty kvality, doporučení odborníků, kulaté razítko s ověřením kvality a jiné motivační informace. Toto lze také doplnit informacemi, že se jedná o český produkt, přírodní produkt, produkt vyrobený z českých surovin, vyrobeno firmou s mnohaletou tradicí, v bio či bezlepkové kvalitě, fair-trade, produkt pro spokojené bříško vašeho dítěte atd. Obal může dále obsahovat důležité informace, např. že je produkt bez éček nebo konzervačních látek.
- Ilustrovaný maskot – pomáhá dítěti zapamatovat si produkt. Ne náhodou tak mají produkty pro děti své maskoty, ať už je to chlazený puding Paula od Dr. Oetkera či další maskoti na jogurtech či cereáliích pro děti. Dítě si tak snadno asociuje souvislost mezi oblíbeným maskotem a produktem. Možností firmy je mít na obalu buď již oblíbeného maskota, který je u dětí módním hitem, např. Hello Kitty. Tato možnost je velmi účinná, avšak však velmi drahá a také kvůli módnosti dočasná. Druhou možností je vytvořit vlastního maskota, ten může vydržet v oblíbě u dětí celá léta, je levnější, avšak vyžaduje dobrý nápad. Tento způsob vyžaduje další náklady na vytvoření povědomí u spotřebitelů. Maskota lze využít jako komunikační prostředek s dítětem a podpořit jeho pozornost pomocí podpory prodeje (plyšové hračky, komiksové příběhy, omalovánky či magnety na ledničku s tímto maskotem).

- Lákavá fotografie či ilustrace příchuti – vyvolá u spotřebitele větší chuť na produkt a např. vyobrazené ovoce vytvoří představu, že produkt obsahuje vitamíny a jiné prospěšné látky, které jeho dítě nezbytně potřebuje. Obrázek může být slovně doprovázen, např. „s pravým vanilkovým luskem“, „s kousky jahod“ atd.
- Fotografie či ilustrace pudingu – typická bábovička v barvě příchuti ihned vyvolá v zákazníkovi informaci, že se jedná o puding a nemusí se již dále zabývat touto informací. Naopak se může soustředit na další informace o produktu, které podpoří jeho nákup.
- Logo značky – zákazníkovi připomene firmu vyrábějící produkt.
- Certifikát kvality – o dodržování standardů HACCP, garanci kvality podle zákona č. 110/1997Sb., držení certifikátů ISO a IFS a další.
- Ocenění – zákazníka přesvědčí o kvalitě produktu (Superior Taste Award, Sial d'Or), o inovacích (Novinka roku), o oblíbenosti (Volba spotřebitelů), o nápaditosti designu (Obal roku), o kvalitě značky (Superbrands).
- Pobídkové informace typu „Novinka“ či „Zaváděcí cena“ zvýší spotřebitelovu zvědavost.

Zadní strana obalu pudingu pro děti by měla obsahovat:

- Návod na přípravu – přehledný a snadný postup pro přípravu produktu včetně ilustrovaného návodu;
- Tipy, nápady a recepty na využití produktu – dezerty, koláče, dorty včetně fotografií těchto pokrmů.
- Soutěže a další nástroje podpory prodeje;
- Informace o dalších příchutích pudingu pro děti včetně ilustrací;
- Tabulku nutričních hodnot – energie, bílkoviny, sacharidy, tuky, vláknina, sodík, vitamíny a hmotnost produktu;
- Složení produktu – včetně alergenních složek;
- Kontakty – webové stránky, Facebook, zákaznická linka;
- Údaje o ekologické likvidaci obalů. Recyklovatelnost obalu se stává pro zákazníka z hlediska celospolečenských problémů a hodnot čím dál závažnějším, zejména v rámci sociálního marketingu.
- Logo značky a údaje o výrobcí, datum spotřeby, čárový kód, atd.

#### 11.1.4 Hmotnost produktu

Sypané pudinky pro děti doporučuji vyrábět v těchto gramážích:

- Standardní balení 37 – 40 g (většina substitutů je vyráběna v této gramáži, jedno balení vystačí na 4 porce)
- Malé balení – stále více rodin má jen jedno dítě. Pro tuto verzi doporučuji jednodušší instantní verzi, stejně jako má Dr. Oetker produkt Sladký moment.
- Velká balení – pro školní a předškolní kuchyně, kojenecké ústavy, dětské domovy, školy v přírodě aj. doporučuji firmě vyrábět nejen obvyklé balení o hmotnosti 1 kg (ca 100 porcí), ale také 0,5 kg (ca 50 porcí). Zejména mateřské školy a jesle by mohly uvítat toto půlkilogramové balení.

### 11.2 Cena a cenová strategie

Stanovení ceny je pro firmu Podravka – Lagris důležitou strategií. Nejvyšší cena nemusí být spotřebiteli přijata, protože je na trhu hodně substitutů, ať už v sypané nebo chlazené formě. Nejnižší cena by ale mohla naznačovat, že obsah může být nekvalitní či méně chutný, a zákazníci si raději připlatí, aby svým dětem dopřáli to nejlepší či nejzdravější. Dle mého průzkumu obchodů a cen substitutů (viz Tab. 4.) se ceny sypaných pudinků (v balení 37 – 40 g/ks) pohybují v závislosti na kvalitě a strategii výrobců i prodejních řetězců v rozmezí 2,2 – 32,9 Kč/ks. Výrobní cena jednoho pudinku se pohybuje okolo 2,0 Kč, proto doporučuji konečnou prodejní cenu produktu v rozmezí 9,9 – 19,9 Kč/ks.

Velká balení sypaných pudinků (1 kg) vhodných pro školy, předškolní zařízení, kojenecké ústavy a dětské domovy se pohybují v cenách 51,75 – 97,64 Kč/ks vč. DPH (viz Tab. 4). Cenu těchto pudinků navrhuji spíše při horní hranici konkurence v rozmezí 89,9 – 99,9 Kč, neboť konkurenční substituty nejenže opět nenesou označení pro děti, ale také jsou nabízeny jen v několika málo obyčejných příchutích a v obyčejných obalech. Firmě Podravka – Lagris doporučuji vyrábět pudinky nejen se zajímavými příchutěmi, ale také v lepších obalech, než má konkurence. Také doporučuji vyrábět půlkilogramová balení, nenabízí je totiž žádná konkurence.

### 11.3 Distribuce a distribuční strategie

Distribuční strategie je pro produkt velmi důležitá. Sypané pudinky pro děti se mohou prodávat rozličnými distribučními mezičlánky i strategiemi:

- Obvyklé maloobchodní řetězce – žádná firma, která chce oslovit všechny zákazníky, si nemůže dovolit nebýt v těchto řetězcích. Jedná se o supermarkety a hypermarkety (např. Albert, Billa, Interspar, Kaufland, Lidl, Tesco aj.). V těchto supermarketech již firma Podravka – Lagris prodává své produkty a proto má snadnější, nikoliv snadnou cestu do těchto řetězců. Přijetí produktu totiž předchází složitá a nákladná jednání (tzv. listing) a výsledek může být nejistý. Tato jednání probíhají zvláště s jednotlivými řetězci. Sypané pudinky pro děti ale mohou být na více místech supermarketu, než je obvyklé:
  - standardní umístění – mezi ostatními sypanými pudinky;
  - oddělení pro dětskou výživu – tyto části obchodů jsou pro umístění velmi vhodné, protože zde vybírají produkty rodiče nejmenších dětí. Nacházejí se zde značky Hamánek, Hami, Hipp, Hello, Leros, Nestlé, Nutrilon, Sunar, Sunárek, Sunarka a Vitana.
  - speciální firemní stojany – jako má např. Dr. Oetker pro pudinky v Penny;
  - bezlepkové pudinky – v odděleních pro bezlepkovou dietu, existují již např. v Bille nebo Intersparu nebo v prodejnách zdravé výživy.
  - privátní značky obchodních řetězců – další možnost distribuce. Obchodní řetězce však většinou privátní značky mají za velmi nízké ceny a v nízké kvalitě (kvalitní kukuřičný škrob je nahrazován pšeničným škrobem). V ostatních řetězcích nabízejí pudinky od Amylonu za nízkou cenu.
- Drogerie – velké obchodní řetězce, např. Drogerie DM, Drogerie Teta a Drogerie Rossmann mají prodejny po celé ČR a jejich významným prodejním sortimentem je rovněž dětská výživa (zn. Bebivita, Hamánek, Hami, Hipp, Hello, Leros, Nestlé, Nutrilon, Sunar, Sunárek, Sunarka a Vitana). Tyto drogerie mají své privátní značky: Drogerie DM nabízí značku Babylove a Drogerie Rossmann nabízí značku Babydream, která nabízí hotové nechlazené pudinky pro děti od desíti měsíců věku.
- Velkoobchody – dodávají produkty do mnoha dalších maloobchodních prodejen včetně biomarketů či velkospotřebitelům.
- Zahraniční expanze – firma Podravka má kromě chorvatské mateřské společnosti a pobočky v ČR také dalších 16 poboček v Evropě, Austrálii a Americe, proto firma může se svým produktem expandovat snadněji. Hlavně ve vyspělých zemích ocení zákazníci bio a bezlepkovou kvalitu produktu.

## 11.4 Komunikace a komunikační strategie

Během dobrých časů vydávají firmy bez problémů prostředky na reklamu a další marketingové aktivity, protože tak činí jejich konkurenti a protože firma chce, aby byl její hlas dostatečně slyšet. Firmy jsou si vědomy toho, že převážnou část reklamních výdajů lze považovat za ukázkou důvěry v produkt namísto snadno měřitelného ukazatele Návratnosti marketingových nákladů (ROMI). Jakmile však nastane zpomalení ekonomiky, firmy omezí výdaje na propagaci nebo se uchýlí k levnější propagaci. Pro firmy je jednodušší si představit ušetřené náklady než hypoteticky nabyté zisky.

Propad obchodování vede firmy ke změně nejen velikosti svého reklamního rozpočtu, ale zároveň i komunikačního mixu. Mnoho firem upouští od reklam v televizi a přesouvají výdaje na sociální média. Většina snah směřuje ke zvýšení podpory prodeje: slevy, rabaty, dva za cenu jednoho atd. Všechny tyto prostředky mají za cíl snížit cenu ve snaze o udržení si zákazníků citlivých na změnu ceny. Společnost si však musí být rovněž vědoma toho, že masivní podpora prodeje může poškodit image společnosti coby „lepší a odlišné“.

Televizní, rozhlasová, ale ani tištěná reklama dnes nefunguje tak jako dřív. Vůči reklamám jsou spotřebitelé čím dál více imunní, a vlastně jim ani nic jiného nezbyvá. Reklama je všude kolem nich. Proto se naučili většinu reklamních podnětů ignorovat, nevnímají je s potřebnou pozorností a už jim příliš nedůvěřují. Letáky ve schránce vyhazují bez přečtení, přeskakují inzertní strany časopisů a odbíhají od televize, když jim sledování filmu přeruší televizní reklama. Nebo ji aspoň přepnou na jiný kanál. Podobně je tomu i na Internetu. První reklamy byly spíše vítanou atrakcí. Dnes je většina uživatelů postižena tzv. bannerovou slepotou a na 99% reklamních bannerů nikdo nekliká.

O tom, jak lidé vnímají reklamy, vypovídají i průzkumy. Pravidelné šetření společnosti Factum Invenio potvrzuje každý rok názor, že se Češi domnívají, že reklamy je ve veřejném prostoru příliš mnoho. Lidé jsou tradičně přesyceni reklamou v nejsledovanějších komerčních televizích (TV Nova, TV Prima), kde reklama již několik posledních let obtěžuje čtyři pětiny dotázaných. Navíc se neustále zvyšuje podíl lidí nespokojených s množstvím reklamy na Internetu. S rostoucím množstvím reklamy klesá chuť danou reklamu sledovat a nechat na sebe působit. Proto je stále obtížnější zacílit reklamu tak, aby zaujala.

Tento komunikační mix je navržen tak, aby odpovídal nejen současnému marketingovému trendu s ohledem na spotřebitelské vnímání komerčního sdělení, ale také finančním možnostem firmy Podravka – Lagris. Měl by být co nejúčinnější a cenově co nejméně náročný.

### 11.4.1 Sociální marketing

Sociální sítě se stávají novým světem s globálním rozměrem. Klasický marketing s cílem přesvědčit zákazníka k nákupu produktů je čím dál častěji nahrazován nebo doplňován sociálním obchodováním, kdy je nákupní rozhodnutí ovlivněno druhými lidmi, přáteli a známými. Sociální sítě (v ČR zejména Facebook) tomuto sociálnímu obchodování dávají nový masový rozměr. V současné době je na Facebooku přihlášených přes 1,23 miliardy lidí z celého světa, v ČR to jsou asi 3 miliony lidí (duben 2014). Veškeré informace, myšlenky, názory a postoje kohokoliv z nich mohou být v jediném okamžiku přeneseny na stovky jejich přátel a známých, a díky možnosti následného sdílení těchto informací pak mohou mít potenciál oslovit téměř kohokoliv. Díky přátelům na Facebooku je marketing osobního doporučení snadný, bezmyšlenkovitý a automatický. Reklama na Facebooku proto často nevypadá jako reklama, protože přichází od přátel. Už dávno to není o sděleních šířených firmami, ale stále více o informacích sdílených mezi přáteli. Přátelé na sociálních sítích tedy vzájemně obchodují a na základě virální techniky hladce zaplétají značky a komerční sdělení do komunikace, kterou vedou mezi sebou. Uživatelé se stávají fanoušky a přáteli různých značek a přimějí své přátele, aby udělali to samé. Přes své sítě sdílejí různými značkami pořádané soutěže, kvízy, hry, aplikace a hry, dále vytvářejí značková videa, písně, příběhy a fotografie na firemních webových stránkách a virálně je distribuují svým přátelům. O produktech spotřebitelům tedy mnohem upřímněji vyprávějí jejich přátelé a známí, nežli to v reklamách dělají ti, kteří sledují pouze své vlastní zájmy. Účinnost klasické „nátlakové reklamy“ jednoduše slábne.

Firmy potřebují být tam, kde jsou jejich zákazníci, a zákazníci stále častěji tráví svůj čas na stránkách sociálních sítí, jako je Facebook. Aby však tady firmy uspěly se svojí značkou či produktem, musí nejprve bezpodmínečně poznat chování uživatelů sítí, znát důvody, které je vedou k užívání, a pochopit, co od těchto sítí očekávají, ale také to, co na svých sítích nechtějí a obtěžuje je. Proto je dnes naprostou nutností vytvářet si se zákazníky dlouhodobé pozitivní vztahy. Firmy potřebují jediné, zaujmout něčím neobvyklým a výjimečným, aby o tom uživatelé sami a rádi informovali. Důležité je soustředit na základní cíl, udělat svůj produkt pozoruhodný. Facebook jako reklamní médium je potřeba nevnímat moc vědecky. Je nutné používat selský rozum a začít se na marketing na Facebooku dívat očima jeho uživatelů.

Oslovit budoucí zákazníky lze také placenou reklamou. Využívá se pro ni hypertargeting umožňující spouštět velice specifické reklamní kampaně. Verze reklamy může být přizpů-

sobena přesnému segmentu zacílených jedinců. Lépe přizpůsobené, specifitější reklamy na oplátku přinášejí více kliknutí a nakonec také vyšší návratnost nákladů reklamy. Hypertargeting je možný díky profilovým informacím, které se členové sociálních sítí rozhodnou sdílet na svých profilech (pohlaví, datum narození, rodné město, zaměstnavatel a informace o vysoké a střední škole, rodinný stav, politické názory, náboženství, aktivity, zájmy, oblíbená hudba, televizní pořady, filmy a knihy). Dokonce i skryté informace Facebook používá k zacílení reklam.

Pro marketing na Facebooku je potřeba se ujistit, že firemní marketing je zacílen právě na svého ideálního zákazníka. Ideální zákazník je takový, který nejenže kupuje firemní produkty, on je navíc kupuje a využívá s nadšením. Nejenže potřebuje a využívá to, co firma nabízí, on to navíc i miluje. Má pocit, že bez firemního produktu nemůže být. Jakmile tedy firma začne vytvářet ta správná marketingová sdělení a vysílat je těm správným zákazníkům, nejenže u firmy budou nakupovat, ale začnou radit rodině a známým, aby u ní nakupovali také.

Zacílené reklamy na Facebooku se skládají z nadpisu, textu a obrázku. Umístění je možné v pravém sloupci nebo přímo na stránce s novými příspěvky. Umístění záleží na tom, jak si reklama vede, na reklamním rozpočtu a na volbě platební modelu:

- CPC neboli platba za kliknutí – umožňuje zadavatelům platit za počet kliknutí.
- CPM neboli cena za 1000 zobrazení – zadavatel platí podle počtu zobrazení.

Prostředky marketingu na Facebooku:

- Moderní a kreativní grafika – musí doplňovat sdělení, upoutat na první ohled a nesmí splývat s okolím. Nejlepší je být kreativní a odlišný.
- Obrázky – musí být v dostatečné kvalitě a firma k nim musí mít příslušná práva. Každý obrázek totiž podléhá autorskému zákonu a nelze jej beztrestně stáhnout z konkurenčních webů nebo vyhledávačů a použít jej. Pokud je firma nemá, cenově nejzajímavější je si obrázek zakoupit včetně potřebné licence ke komerčnímu užití. K tomu slouží fotobanky, např. Shutterstock.
- Text – základem je poutavý titulek, ostatní sdělení a kontaktní údaje musí být dobře čitelné.

Firma Podravka – Lagris může zaujmout publikováním spousty (ale ne přemíry) informací. Zákazníci ocení, když si nebude na nic hrát, hlavně ne na manažera snažícího se všechno



a všechny ovládat. Místo nudných zpráv je účinnější navázat s fanoušky a zákazníky vřelý vztah. Informace musí být ale nejen zábavné, ale i informativní a hlavně směřující spotřebitele ke koupi produktu. Na Facebooku může oslovit spotřebitele těmito příspěvky:

- Novinky – seznamovat s novinkami a ostatními produkty formou zajímavého povídání.
- Připomínat produkty a vyzývat k dialogu, recenzím, tipům, nápadům a k vyzkoušení produktu.
- Recepty, tipy, triky a nápady – vynikající recepty i s kvalitními fotografiemi přimějí spotřebitele produkt vyzkoušet. Je vhodné nabídnout jim možnosti využití pudingu pro děti (dezerty, narozeninové dorty, vánoční cukroví, dětské párty, kreativní a zábavné tipy pro servírování pudingu dětem). Recepty na Facebooku je možné sledovat také z mobilních telefonů, což bezprostředně opět nahrává snadnějšímu vaření i nákupu produktu.
- Pro děti – básničky, hádanky, kvízy, křížovky, ilustrovaný maskot pudingu (kreslené příběhy, komiksy, omalovánky), soutěže (o nejlepší výkres, o nejrychlejší odpověď, za sdílení stránek či příspěvku), angličtina pro děti, hry. Za velmi inspirativní považují konkurenční stránky Dr.Oetker Paula CZ, včetně interaktivních omalovánek a her pro děti E-paula.cz.
- Pro maminky – tipy, jak vtipně a originálně zabavit děti, soutěže s recepty, sdílení fotografií dětí konzumujících pudink (maminky se rády pochlubí).
- Certifikáty a ocenění – v očích zákazníků stoupne zájem o vyzkoušení produktu.
- Recenze a informace od spotřebitelů, jejich postřehy, nápady a připomínky, možnost zapojit fanoušky do dialogu, dotazy (jakou novou příchut' by spotřebitelé ocenili, co se jim líbí nebo co jim naopak vadí).
- Motivace pro koupi pudingu – proč dělat pudinky doma a nekupovat hotové (jsou levnější, zdravější, bez éček, bez konzervačních látek; široké využití; možnost regulovat množství cukru, hotové jsou většinou přeslazené; cukr a mléko lze zaměnit za zdravější substituty atd.)
- Propagace dalších facebookových či webových stránek firmy.

Recenze od zákazníků se mohou časem ztratit v množství informací, proto je užitečné vytvořit zde speciální rubriku na recenze, aby je mohl zákazník kdykoliv dohledat. Facebook je také vynikající prostředek, jak zjistit, co spotřebitele zajímá, jak by produkt vylepšili,

jaké novinky by přivítali. A nejlepší způsobem je zeptat se jich a naslouchat jim. Firma by měla využít způsoby, jak získat nové nápady od svých zákazníků:

- Pozorovat, jakým způsobem zákazníci jejich produkt používají.
- Ptát se zákazníků na jejich problémy s produktem.
- Ptát se zákazníků na jejich vysněné produkty.
- Hledat nové nápady na Internetu.
- Vytvořit okolo své značky komunitu nadšenců diskutujících o produktu.
- Podporovat zákazníky v jejich snahách pozměnit nebo zdokonalit produkt.

Pro tuto práci je ideální mít spolehlivého zaměstnance, který bude mít na starost působení na sociálních médiích a bude publikovat nejlépe každý den. Tato práce skrývá více rolí a úkolů, které může vykonávat jeden nebo více zaměstnanců:

- Hlavní vedoucí – dohlíží nad celou kampaní, musí řídit celý proces.
- Sběrač podnikových požadavků – shromažďuje názory na kampaň.
- Kreativcec – převádí hrubé podnikové koncepce na něco zajímavého, kreativního a zábavného. Přitom se využívá brainstorming, tvorba koncepcí a prezentace nápadů na novou kampaň. Tato role vyžaduje schopnost přicházet s novými nápady a zároveň je dokázat realizovat pomocí obrázků, ikon, grafiky a textu.
- Reportér – má za úkol sbírat statistiky týkající se výsledků kampaně v rámci všech typů médií a zpracovávat výsledky do logických sestav.

Firma Podravka – Lagris má v současné době pro své značky také zavedené stránky na Facebooku, a to: Podravka, Lagris ČR, Kořenící směs a Sirupy Essence. Všechny tyto stránky mají velmi pěkný design. Také velmi oceňují vlastní recepty a tipy na párty. Na těchto stránkách najde spotřebitel spoustu vynikajících receptů. Recepty jsou však většinou pouze odkazem na internetový časopis [Apetitonline.cz](http://Apetitonline.cz) a jiné webové stránky, a jsou tedy skvělým doporučením pro cizí firmy, bohužel ale chybí spojení s firemními produkty. Také zde většinou chybí prezentace produktů, včetně informací o zdravotních účincích. Např. pohanka (zn. Lagris): lze o ní publikovat spoustu zajímavých článků, jelikož je velmi zdravá. Už tyto zajímavé informace (podpořeny prezentací pohanky od Lagrisu, která je přece nejlepší, nejzdravější, nejchutnější, od českých farmářů, v obalu šetrícím životní prostředí atd.) vyvolají u spotřebitele zájem (informace o zdravém životním stylu patří mezi nejvyhledávanější témata zejména u žen). Spotřebitelův zájem podpoří ještě recept na vynikající pohankový pokrm (obsahující pohanku jedinečně od Lagrisu), který si právě uvařili

někteří uživatelé těchto stránek a tento recept chválí a doporučují ostatním. Zákaznice pak pravděpodobně zakoupí pohanku značky Lagris.

#### 11.4.2 Webové stránky

Web je zdroj informací pro řešení potřeb a problémů zákazníků. Důležité je, aby webové stránky rychle a jednoduše poskytly zájemcům odpovědi a nezahlcovaly je zbytečnými informacemi. Odpovědi na svoje otázky by měl návštěvník najít pohodlně ve struktuře stránek. Sloužit k tomu mohou videonávody, fórum, blog a různé další formy diskuse. Dobrou formou je také FAQ (odpovědi na často kladené otázky). Stránky mají být kromě místa, kde zákazníci najdou cenné informace, také nástrojem na zvýšení prodeje. Kvalitní web musí obsahovat kvalitní prodejní texty. Text musí popsat zajímavě a dostatečně výhody prezentovaných produktů a vysvětlit, jak pomůže zákazníkům vyřešit jejich potřebu či problém. Web musí návštěvníka zaujmout tak, aby si váš web zapamatoval. A také musí skvěle prezentovat firmu a značku a budit důvěru spotřebitele. Nejdůležitějším prvkem je interaktivita se zákazníkem.

Webové stránky, které budou věnovány dětským pudům, by měly splňovat:

- Nalezitelnost – firma potřebuje, aby ji spotřebitelé na Internetu snadno našli. Pro mnoho spotřebitelů je místem vstupu na Internet políčko pro vyhledávání ve vyhledávacích (v ČR nejčastěji Seznam.cz a Google.cz). Pro firmu důležité, aby se její stránky objevovaly na začátku výsledků hledání. Efektivní získávání zákazníků z vyhledávání začíná tím, že se dozví více o nich samotných a o tom, co hledají. Přední místo ve vyhledávacích pak firmě umožní ideální klíčová slova a kvalitní SEO (optimalizace pro vyhledávače).
- Přitáhnout pozornost uživatelů – marketing na Internetu vyžaduje, aby zákazník dobrovolně navštívil webové stránky. Je třeba ujistit se o tom, že jméno firemní domény se dá snadno zapamatovat, nejlépe tak, že se dá asociovat s nabídkou na stránce nebo je blízké názvu firmy či značkám produktů. Firma by měla také hodnotit účinnost komunikačních aktivit a kontrolovat, zda stránku vyhledává očekávaný druh potenciálních zákazníků.
- Upoutat pozornost a přimět uživatele ke spolupráci: při lákání pozornosti je třeba potenciálního zákazníka vtáhnout do hry, a aby se na stránky opakovaně vracel. Je žádoucí, aby webové prezentace byly ztvárněny atraktivně, obsahově zajímavě, přehledně a uváděné informace byly aktuální a lehce dostupné. Ideální je nabídnout

spotřebitelům skvělé recepty, kde využijí právě dětské pudinky (např. nápady na dezerty pro děti, dětské párty, dorty atd.). Dětské spotřebitele zase přitáhnou zajímavé hry či soutěže.

- Moderní a kreativní grafika – musí doplňovat sdělení, upoutat na první ohled a nesmí splývat s okolím. Nejlepší je být kreativní a odlišný. Obrázky musí být v dostatečné kvalitě a firma k nim musí mít příslušná práva, neboť každý obrázek podléhá autorskému zákonu a nelze jej beztrestně použít z konkurenčních webů nebo vyhledávačů.
- Integrovaná marketingová komunikace – všechny webové a facebookové stránky a další prvky komunikačního mixu musí být navzájem propojeny.

Firma Podravka – Lagris již má webové stránky pro své značky a produkty, a to: Podravka.cz, Lagris.cz, Korenici-smes.cz a Sirupy-essence.cz. Tyto webové stránky mají pěkný design a splňují všechny předpoklady pro podporu marketingu: obsahují informace o produktech, recepty, kontakty a odkazy na Facebook a ostatní webové stránky značek firmy.

### 11.4.3 Podpora prodeje

#### **Sampling pro malospotřebitele:**

Sampling je v současné době velmi úspěšnou metodou, jak se produkt může dostat k zákazníkům. Jedná se v podstatě o distribuci zkušebních vzorků přímo do rukou potenciálních zákazníků, kteří jej tak mohou vyzkoušet, a v případě zájmu poté i zakoupit. Nejen že tím produkty získají na povědomí, ale umožní i zvýšit jejich prodej. Účelem samplingu je posílit u konzumentů uvědomění o značce daného produktu (že tento daný produkt existuje a je k mání) a vědomě či podvědomě ho přesvědčit, aby si daný produkt kupoval.

Účinným samplinem je přibalování malých vzorků do časopisů pro maminky s malými dětmi. Zde se jedná o cílenější sampling s užší skupinou potenciálních konzumentů. Sypaný pudink pro děti je velmi vhodným a zajímavým produktem pro tento druh propagace. Doporučuji sampling sypaných pudingů do časopisů pro rodiče malých dětí (Moje Betynka, Miminko, Maminka, Máma a Já, Rodiče). Už samotný pudink bude velkým lákadlem ke koupi časopisu, neboť tímto samplinem dostává spotřebitel přidanou hodnotu zcela zdarma. A také tento sampling tvoří reklamu sám sobě. Obal spotřebitele zaujme a ten si jej s chutí a zvědavostí prohlédne. S takovým zájmem by si tento spotřebitel nikdy neprohlédnul reklamu v časopisu, s jakým si prohlédne tento produkt. I tady platí, že obal samplingu musí vypadat luxusně a lákat spotřebitele k vyzkoušení a ke koupi.

**Sampling pro velkospotřebitele:**

Firemní strategií je vyrábět sypané pudinky pro děti také v balení pro velkospotřebitele. Tyto velkospotřebitele však rovněž musí firma v zájmu propagace produktu oslovit, zejména školy, mateřské školy, dětské domovy a kojenecké ústavy, které jsou největšími potenciálními zákazníky. Zde doporučuji adresný sampling, tedy přímé darování nejen vzorků, ale i informačních materiálů, a to nejen pudinků, ale i dalších vzorků produktů firmy, které jsou určeny velkoodběratelům. Nejekonomičtější a velmi účinnou formou je zaslání vzorků zástupcům školních a předškolních kuchyní poštou spolu s telefonickým kontaktem obchodního zástupce, který nejenže kontroluje, zda se vzorky dostanou do správných rukou, ale také může podat informace k produktům, poradit a vysvětlit, a tím podpořit následnou koupi těchto produktů.

**Ochutnávka:**

Výbornou podporou prodeje jsou ochutnávky v supermarketech. Tento způsob propagace je sice nákladnější a zasáhne malou skupinu zákazníků, avšak velice přesně a účelně. Touto formou lze zasáhnout jak rodiče, tak jejich děti, které na místě ochutnají a v případě zájmu stimulují rodiče k okamžité koupi produktu. Obsluha ochutnávky také může podat další doplňující informace o kvalitě, příchutích, značce, umístění produktu apod.

**Výhodná balení:**

Spotřebitelé preferují akce, zvýhodněná balení a jiné přidané hodnoty, které jim pomohou v kupním rozhodování. Doporučuji využití výhodných balení, a to jak jednodruhových (jen pomerančové pudinky) nebo mix příchutí (spotřebitel se má možnost seznámit s více příchutěmi najednou). Toto výhodné balení může obsahovat další pudink (akce 5 + 1), které ke koupi motivuje hlavně rodiče. Nebo jím může být nějaký drobný dárek, např. magnet na lednici s vyobrazením produktového maskota, ten udělá radost dětem a magnet bude na lednici ještě dlouho dětem i jeho rodičům připomínat produkt a motivovat je k opakovanému nákupu či sbírání dalších magnetů do série.

**Dárky:**

Každý člověk je rád obdarováván, počínaje dětmi, dospělé nevyjímaje. Dárky za koupi produktu by měly být takové, aby byly spotřebitelem přijaty s velkou radostí a byly dále používány, přičemž vzniká opět asociace s produktem a jeho opakovanou koupí. Dárky pro děti mohou být např. magnety na lednici, které jsou pak neustále na očích nejen dětem, ale

i jejich rodičům. Maminky pak zcela jistě potěší kuchařky (s méně či více nápadnou propagací produktů, kromě pudingů lze zakomponovat i ostatní značky a produkty firmy), krásné plechové dózy (sloužící i po celá léta pro uchovávání potravin a ještě lépe pro stálou zásobu pudingů pro děti) aj. Firma Podravka – Lagris také může jako ceny v soutěži na Facebooku darovat balení svých produktů, např. v deklarované hodnotě 500 Kč může obsahovat rýži, těstoviny, luštěniny, kořenící směsi, sirupy, rajčatové směsi, aj.). Pořizovací cena pro firmu je 200 Kč (= režijní náklady na výrobu), čímž firma ušetří. Výherce potěšený z výhry se tak velmi ochotně seznámí s novými produkty, vyzkouší je a příště si v obchodě možná opět vybere tyto produkty se vzpomínkou na výhru.

**Soutěže:**

Soutěže podporují kladné přijetí produktu, neboť děti i dospělí rádi soutěží. Soutěžit mohou spotřebitelé na Facebooku, na webových stránkách nebo o soutěži může informovat obal produktu.

## 12 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

### Facebook:

- Mzdové výdaje na zaměstnance, kteří vytváří marketing dětských sypaných pudingů na Facebooku za rok 2015 ... 80.000 Kč
- PPC kampaň na Facebooku - cena za 1 proklik – obecně se cena za klik pohybuje od 0,4 do 15 Kč. V ČR je průměrná cena za proklik cca ... 7 Kč
- Cena za PPC kampaň 2015 při počtu 10.000 prokliků ... 70.000 Kč

### Webové stránky:

- Mzdové výdaje na tvorbu a údržbu ... 70.000 Kč
- Pronájem webové domény na rok 2015 ... 1.000 Kč
- Hosting webových stránek na rok 2015 ... 200 Kč

### Ochutnávky v supermarketech:

- Mzdové výdaje na brigádníky celkem za 1.000 hodin (mzda jednoho pracovníka je 60 Kč/h) ... 60.000 Kč
- Materiál na ochutnávky (uvařené pudinky + plastové kelímky a lžičky + propagační materiál + stánek) ... 10.000 Kč

### Dárky a odměny pro výhodná balení a soutěže:

- Magnety s maskotem na lednici pro děti (cena 2,5 Kč/ks), celkový počet 20.000ks, vhodné pro výhodná balení 5+1 nebo soutěže ... 50.000 Kč
- Plechové dózy s firemním potiskem pro uskladnění pudingů, pastelek aj. (pořizovací cena 20 Kč/ks), celkový počet 1.000 ks, vhodné pro soutěže ... 20.000 Kč
- Produkty firmy Podravka – Lagris (např. jako výhra v soutěži na Facebooku v deklarované hodnotě 500 Kč může obsahovat rýži, těstoviny, luštěniny, kořenící směsi, sirupy, rajčatové směsi, aj.), pořizovací cena pro firmu je 200 Kč (= režijní náklady na výrobu), celkový počet 100 ks ... 20.000 Kč

Sampling pro velkospotřebitele – účinnou a ekonomicky přijatelnou strategií předání vzorků velkospotřebitelům (zástupcům školních a předškolních kuchyní, kojeneckých ústavů

a dětských domovů) je zaslání poštou a následná komunikace a zodpovězení otázek po telefonu s obchodním zástupcem:

- Mzdové náklady na obchodního zástupce za ca 3 týdny ... 30.000 Kč
- Náklady na telefon ... 15.000 Kč
- Náklady na poštovné ... 15.000 Kč
- Náklady na vzorky a propagační materiál ... 30.000 Kč

Sampling pro malospotřebitele v časopisech pro rodiče s malými dětmi – vzorek sypaného dětského pudingu vložený před obálku časopisu, zabalený v průhledné fólii. Do samplingu je potřeba započíst také cenu samotného vzorku. Výrobní cena jednoho kusu sypaného pudingu je 2 Kč.

Tab. 5. Náklady samplingu pro malospotřebitele v časopisech (vlastní zpracování)

Časopis (Vydavatelství)	Cena za 1 sampling (Kč) do hmotnosti 80g	Průměrný tištěný náklad (ks)	Cena za sampling celkem (Kč)	Výrobní cena vkládaných vzorků celkem (Kč)	Cena celkem (Kč)
Moje Betyнка (Burda Media)	1,5	30.000	45.000	60.000	105.000
Miminko (Affinity Media)	2,5	31.000	77.500	62.000	139.500
Maminka (Mladá Fronta)	7,5	54.550	409.125	109.100	518.225
Máma a já (Orbis in)	2,5	50.000	125.000	100.000	225.000
Rodiče (Floren Capital)	1,0	36.000	36.000*	72.000	108.000

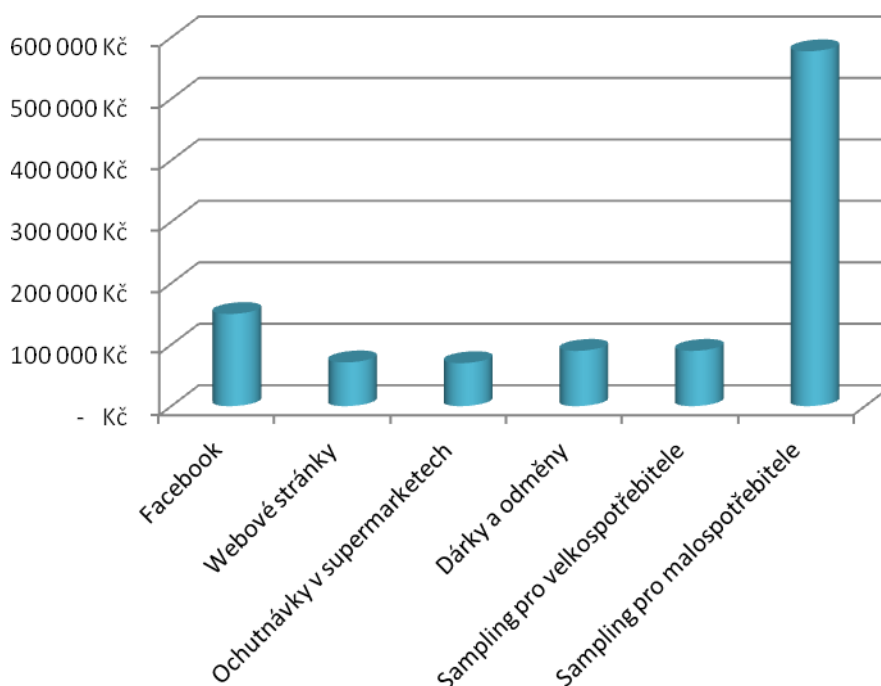
\* K objednavce samplingu do všech 36.000 výtisků časopisu Rodiče je celostránková reklama jako bonus zdarma.

O některých cenách za vložení samplingu je možné ještě s jednotlivými inzertními odděleními časopisů vyjednávat. Vzhledem k vysoké ceně za sampling v časopisu Maminka s tímto časopisem již není v další kalkulaci počítáno. Pro přehlednost byly všechny položky plánovaného rozpočtu sestaveny do tabulky a následně také do grafického znázornění. Jedná se o rozpočet nákladů na jeden rok (2015).



Tab. 6. Celkové roční náklady r. 2015 (vlastní zpracování)

Nástroj marketingové komunikace	Roční náklady (r. 2015) na realizaci (Kč)
Facebook	150.000
Webové stránky	71.200
Ochutnávky v supermarketech	70.000
Dárky a odměny	90.000
Sampling pro velkospotřebitele	90.000
Sampling pro malospotřebitele v časopisech (bez časopisu Maminka)	577.500
Náklady celkem (Kč)	1.048.700



Graf 5. Roční náklady na komunikační mix (vlastní zpracování)

Výsledná celková částka se vyšplhala poměrně vysoko. Je ale potřeba zohlednit, že některé investice by se již v dalších letech nevyskytovaly. Plánované roční investice do marketingových aktivit se ve firmě Podravka – Lagris pohybují v řádech statisíců, proto je využití navržených opatření z hlediska nákladů reálné, ale není samozřejmě nutné využít všechny navržené formy propagace v jednom roce.

## 13 ČASOVÁ ANALÝZA

Úspěšný projekt musí mít také vypracovaný časový harmonogram jednotlivých marketingových činností. Tento harmonogram zpracovaný pro firmu Podravka - Lagris lze vidět v následující tabulce. Byl vypracován pro období leden – prosinec roku 2015. Marketingové aktivity jsou tedy znázorněny v průběhu celého roku.

Tab. 7. Časový harmonogram projektu roku 2015 (vlastní zpracování)

Marketingová aktivita	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Facebook – tvorba stránky	X	X	X									
Facebook – běžný provoz				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Webové stránky – tvorba stránek	X	X	X									
Webové stránky – běžný provoz				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ochutnávky v supermarketech				X	X							
Dárky a odměny				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sampling pro velkospotřebitele				X								
Sampling – časopis Moje Betyнка				X								
Sampling – časopis Miminko					X							
Sampling – časopis Máma a já						X						
Sampling – časopis Rodiče							X					

S ohledem na finanční zatížení pro podnik byly marketingové aktivity naplánovány rovnoměrně v průběhu celého roku 2015.

### 13.1 Kritická cesta

Kritická cesta umožní vyhledat činnosti, jejichž prodloužení by vedlo k prodloužení délky celého projektu. Pro zjištění kritické cesty je potřeba seřadit jednotlivé činnosti projektu chronologicky za sebou.

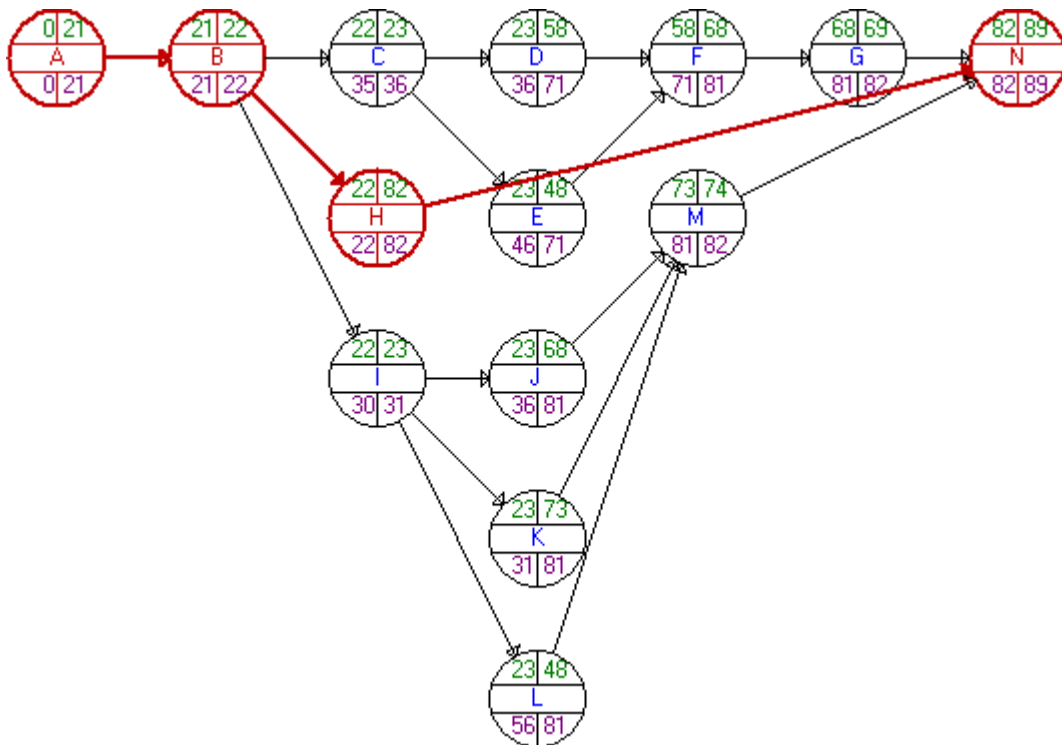
Tab. 8. Kritická cesta celého projektu (vlastní zpracování)

Čin- nost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předcháze- jící činnosti
A	Návrh projektu marketingové komunikace, schválení projektu a navrhovaného rozpočtu.	21	-
B	Zahájení projektu.	1	A
C	Zahájení realizace výroby.	1	B
D	Výzkum a vývoj příchutí a kvality pudingů.	35	C
E	Vývoj a realizace obalu.	25	C
F	Tvorba cenové strategie	10	D, E
G	Zahájení výroby sypaných pudingů pro děti.	1	F
H	Tvorba distribuční strategie včetně jednání s obchodními řetězci o zařazení pudingů do jejich prodejního sortimentu.	60	B
I	Zahájení přípravy komunikačního mixu.	1	B
J	Tvorba a spuštění stránky na Facebooku včetně reklamní kampaně.	45	I
K	Webové stránky pro pudingy pro děti – tvorba včetně SEO a spuštění stránek.	50	I
L	Příprava a výroba dárků a odměn.	25	I
M	Spuštění kampaně komunikačního mixu.	1	J, K, L
N	Analýzy dosavadního průběhu příprav výroby a komunikačního mixu, zhodnocení a implementace nápravných opatření a snížení případných rizik.	7	G, H, M

Následující tabulka i graf zachycují kritickou cestu projektu. Zpracovány byly programem WinQSB.

Tab. 9. Hodnocení činností projektu v programu WinQSB (vlastní zpracování)

04-27-2014 17:22:47	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	21	0	21	0	21	0
2	B	Yes	1	21	22	21	22	0
3	C	no	1	22	23	35	36	13
4	D	no	35	23	58	36	71	13
5	E	no	25	23	48	46	71	23
6	F	no	10	58	68	71	81	13
7	G	no	1	68	69	81	82	13
8	H	Yes	60	22	82	22	82	0
9	I	no	1	22	23	30	31	8
10	J	no	45	23	68	36	81	13
11	K	no	50	23	73	31	81	8
12	L	no	25	23	48	56	81	33
13	M	no	1	73	74	81	82	8
14	N	Yes	7	82	89	82	89	0
	Project Completion Time	=	89	days				
	Number of Critical Path(s)	=	1					



Graf 6. Grafické znázornění kritické cesty (vlastní zpracování)

Pro realizaci projektu byla zjištěna 1 kritická cesta. Na této kritické cestě se nacházejí činnosti s nulovou časovou rezervou, a proto by prodloužením doby trvání této činnosti došlo ke zpoždění celého projektu. Tato kritická cesta zahrnuje časově nejnáročnější činnost, kterou bude distribuční strategie, zejména jednání se zástupci jednotlivých obchodních řetězců o zařazení sypaných dětských pudingu do jejich prodejního sortimentu (tzv. listing).

Coby krátkodobý až střednědobý cíl je pro firmu důležité, aby vypracovala konkrétní komunikační plán na základě návrhů prezentovaných v této diplomové práci. Je zásadní, aby veškeré nástroje na sebe navazovaly a veškerá reklamní a propagační sdělení byla navzájem provázána. Navrhované komunikační nástroje by měly zvýšit povědomí spotřebitelů o novém produktu firmy, zabránit riziku odklonu zákazníků a zlepšit vztahy jak s konečnými zákazníky, tak s obchodními partnery.

Pro firmu je taktéž důležité, aby prováděla marketingovou komunikaci se zpětnou vazbou, hodnocením výsledků a implementací nápravných opatření. Je důležité, aby pravidelně vyhodnocovala její přínosy a vlivy na marketingové a ekonomické cíle firmy.

## 14 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Pro naplnění cílů firmy a správné převedení marketingového plánu do praxe je důležité, aby firma znala rizika s ním spojená, aby je uměla správně vyhodnotit a aby byla schopná jim za pomoci preventivních opatření předcházet. Pokud by v této oblasti došlo k podcenění a následnému selhání, mohlo by to mít pro firmu vážné důsledky. V následující tabulce je vyobrazen seznam hlavních rizik, která jsou bodově ohodnocena.

Tab. 10. Hodnocení hlavních rizik projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Nebezpečnost			Pravděpodobnost vzniku			Hodnocení
	Nízká = 0,15	Střední = 0,35	Vysoká = 0,5	Nízká = 0,25	Střední = 0,5	Vysoká = 0,75	
Zamítnutí navrhovaného marketingového mixu mateřskou společností		X			X		0,18
Zamítnutí prodeje produktu některým obchodním řetězcem			X		X		0,25
Skutečné náklady přesáhnou ty plánované		X		X			0,09
Neprofesionální práce na sociálních sítích		X		X			0,09
Nízký zásah potenciálních zákazníků na Internetu	X				X		0,08
Nereagování zákazníků na cenové nabídky		X			X		0,18
Neschválení plánovaného rozpočtu			X		X		0,25
Nesplnění hlavních cílů projektu	X				X		0,08
Nedodržení časového harmonogramu	X			X			0,04
Nízká účinnost marketingových nástrojů		X				X	0,26
Dopad ekonomické krize			X		X		0,25

Z výsledků uvedených v předchozí tabulce vyplývá, že největší riziko představuje zamítnutí prodeje produktu některým obchodním řetězcem, neschválení plánovaného rozpočtu,

nízká účinnost marketingových nástrojů a dopad ekonomické krize. Pro tato i ostatní rizika byla stanovena možná opatření, viz následující tabulka.

*Tab. 11. Rizika a jejich možná opatření (vlastní zpracování)*

Riziko projektu	Návrh opatření
Zamítnutí navrhovaného marketingového mixu mateřskou společností	Kvalitní a detailní zpracování, dobře zvolená prezentace projektu, důsledná obhajoba, vyzdvižení pozitivních dopadů pro firmu.
Zamítnutí prodeje produktu některým obchodním řetězcem	Kvalitní a detailní zpracování požadavků, profesionální jednání a prezentace, vytrvalost.
Skutečné náklady přesáhnou ty plánované	Důkladný průzkum cen všech marketingových nástrojů, stanovení rezervy, pravidelné porovnávání plánu s realitou.
Neprofesionální práce na sociálních sítích	Kvalitní zpracování a design, školení zaměstnanců, kontrola, prezentace směřující k nákupu produktu.
Nízký zásah potenciálních zákazníků na Internetu	Kvalitní zpracování a design, vhodně zvolená klíčová slova ve vyhledávacích, profesionální SEO.
Nereagování zákazníků na cenové nabídky	Detailní analýzy trhu, změna cenové hladiny, změna komunikačního mixu.
Neschválení plánovaného rozpočtu	Detailní zpracování rozpočtu, vhodné odůvodnění, případná eliminace některých investičních bodů, navržení kompromisu.
Nesplnění hlavních cílů projektu	Pravidelné analyzování účinků marketingové komunikace, průzkumy a dotazníky.
Nedodržení časového harmonogramu	Stanovení kompetencí pro jednotlivé úkoly, průběžné kontroly termínů, stanovení časové rezervy.
Nízká účinnost marketingových nástrojů	Dodržování plánu, pružné reagování na všechny změny trhu a přizpůsobení se jim, průběžné kontroly účinnosti.
Dopad ekonomické krize	Úsporná opatření, strategické rozšiřování produktového portfolia, expanze firmy, rozšíření distribučních kanálů, cenová strategie, přidaná hodnota produktu, efektivní komunikační mix.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout projekt na rozšíření produktového portfolia, a zejména projekt marketingového mixu pro produkt sypané pudinky pro děti, a to ve společnosti Podravka – Lagris, a. s. Tohoto cíle bylo v projektové části dosaženo a byly zde navrženy efektivní postupy.

Z analýz současného prostředí a trhu vyplynulo, že zajištění účinného marketingového mixu bude v budoucnu stále obtížnější a náročnější. Velké množství komunikačních kanálů totiž umožňuje, aby každý spotřebitel měl stále větší možnosti komunikovat s velkým množstvím lidí, ovlivňovat jejich pohledy na značky a nákupní rozhodování. Prioritou marketingové komunikace se tak stává snaha o navázání aktivního a trvalého dialogu se zákazníkem. A také produkty a značky vykazují známky pohybu v rámci životního cyklu. Nacházejí se v určitém bodě na časové ose, nabývají na popularitě, dosáhnou nejvyšší úrovně a začnou klesat. Některé produkty je potřeba podpořit, jiné omezit nebo úplně odstranit. V období hospodářského propadu se musí firma zaměřit na pozici svých produktů. Je čas začít zbavovat se ztrátových produktů a výrazněji podpořit nové produkty.

Firma se také nachází v silně konkurenčním prostředí. Na trhu se sypanými pudinky působí pouze dvě velké firmy, a ostatní jsou produkty privátních značek obchodních řetězců a také produkty firem se zanedbatelným tržním podílem. Ovšem jedna z velkých firem je velmi silným soupeřem, kterému lze jen obtížně sebrat kus tržního podílu bez následné odvety.

Projekt navržený v rámci této diplomové práce přináší soubor návrhů a opatření marketingového mixu, které by mohly napomoci ke splnění stanovených cílů, tedy oslovit co největší podíl zacíleného tržního segmentu a budovat další distribuční kanály. Ke zvýšení povědomí zákazníků o produktech firmy by mohl posloužit komplexní marketingový mix, tedy použití efektivní produktové, cenové, distribuční a komunikační strategie. A všechny tyto strategie musí být doprovázeny průběžnými analýzami, vyhodnoceními, zjišťováním nedostatků a následnou implementací nápravných opatření.

Na základě závěrů této práce se může firma Podravka – Lagris rozhodnout o využití marketingových nástrojů a prostředků. Zároveň tato práce může posloužit firmě jako základ pro vypracování konkrétnějšího a rozsáhlejšího projektu či ucelené firemní strategie. Koncept tohoto marketingového mixu byl navržen tak, aby působil kompaktně a uceleně. Zároveň ale i tak, aby případné zamítnutí či vynechání některého z kroků nemělo vliv na efektivitu těch dalších, které se firma rozhodne realizovat.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

BAINES, Paul, Chris FILL a Kelly PAGE. *Essentials of marketing*. 1st ed. Oxford: Oxford University Press, 2013, 413 s. ISBN 978-0-19-964650-0.

BAINES, Paul, Chris FILL a Kelly PAGE. *Marketing*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2011, 756 s. ISBN 978-0-19-957961-7.

BAKAN, Joel. *Dětství pod palbou: jak velký byznys ovlivňuje děti*. 1. vyd. Praha: Triton, 2013, 309 s. ISBN 978-80-7387-653-1.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DU PLESSIS, Erik. *Jak zákazník vnímá značku: nahlédněte s pomocí neurovědy do hlav spotřebitelů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 256 s. ISBN 978-80-251-3529-7.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 2. Brno: BizBooks, 2012, 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.

FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011, 203 s., ISBN 978-80-7261-237-6.

HILL, Mark E. *Marketing strategy: the thinking involved*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications, 2013, 335 s. ISBN 978-1-4129-8730-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a John A CASLIONE. *Chaotika: řízení a marketing v éře turbulencí*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, 214 s. ISBN 978-80-251-2599-1.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip a Milton KOTLER. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 208 s. ISBN 978-80-265-0076-6.

LINDSTROM Martin. *Vyluxované mozky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 288 s. ISBN 978-80-7261-191-1.

LEVINSON, Jay Conrad. *Guerilla marketing: nejúčinnější a finančně nenáročný marketing*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2009, 326 s. ISBN 978-80-251-3546-4.

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

MILLER, Michael. *Internetový marketing s YouTube: průvodce využitím on-line videa v byznysu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 296 s. ISBN 978-80-251-3672-0.

PATALAS, Thomas. *Guerillový marketing: jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 191 s. ISBN 978-80-247-2484-3.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

SEVERA, Miroslav a Lukáš KRŠKA. *Černá ovce Facebooku: jak (ne)vydělávat na sociálních sítích*. 1. vyd. Jindřichův Hradec: Economicus, 2013, 198 s. ISBN 978-80-905214-3-8.

SHIH, Clara Chung-wai. *Vydělávejte na Facebooku: jak využít sociální síť k oslovení nových zákazníků, vytvoření lepších produktů a zvýšení prodejů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 246 s. ISBN 978-80-251-2833-6.

TREADAWAY, Chris a Mari SMITH. *Marketing na Facebooku: výukový kurz*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 296 s. ISBN 978-80-251-3337-8.

TRUČKA, Jaroslav. *Marketing jako šachová hra: vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 212 s. ISBN 978-80-265-0054-4.

**Elektronické zdroje:**

AMYLON. *Firemní webové stránky*. [online]. 2014. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.amylon.cz/>, <http://www.amylonshop.cz/>.

AMYLON. *Firemní facebookové stránky*. [online]. 2014. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/#!/Amylon?fref=ts>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. In: *Český statistický úřad* [online]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>

DR. OETKER. *Firemní webové stránky*. [online]. 2014. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.oetker.cz/>, <http://www.e-paula.cz/main/>, <http://www.oetker-fs.cz/>, <http://www.pecemenavelikonoce.cz/>, <http://www.hotline.oetker.cz/>, <http://www.ristorante.cz/>, <http://www.pecemenavanoce.cz/>, <http://www.zavarovani.cz/>, <http://topping.cz/>, <http://www.guseppe.cz/>,

DR. OETKER. *Firemní facebookové stránky*. [online]. 2014. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/#!/Dr.Oetker.Paula.CZ?fref=ts>, <https://www.facebook.com/#!/DrOetker.CZ?fref=ts>, <https://www.facebook.com/#!/Peceme.s.laskou.Dr.Oetker?fref=ts>.

FACEBOOK. In: *Facebook*. [online]. 2014. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/>

GOOGLE. In: *Google*. [online]. 2014. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <https://www.google.cz/>

KONTROLA EKOLOGICKÉHO ZEMĚDĚLSTVÍ. In: *Kontrola ekologického zemědělství*. [online]. 2014. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.kez.cz/>

MANAGEMENTMANIA. *Životní cyklus výrobku*. [online]. 2014. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>.

PODRAVKA – LAGRIS. *Firemní webové stránky*. [online]. 2014. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.podravka.cz/>, <http://www.lagris.cz/>, <http://www.korenici-smes.cz/>, <http://www.sirupy-essence.cz/>.

PODRAVKA – LAGRIS. *Firemní facebookové stránky*. [online]. 2014. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/#!/podravka.cz?fref=ts>, <https://www.facebook.com/lagris.cz?ref=ts&fref=ts>, <https://www.facebook.com/lagris.cz?ref=ts&fref=ts#!/korenici.smes?fref=ts>, <https://www.facebook.com/lagris.cz?ref=ts&fref=ts#!/sirupyessence?fref=ts>.

- SEZNAM. In: *Seznam*. [online]. 2014. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.seznam.cz/>
- VÝZKUMNÝ ÚSTAV POTRAVINÁŘSKÝ PRAHA. In: *Výzkumný ústav potravinářský Praha*. [online]. 2014. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.vupp.cz/>
- YOUTUBE. In: *YouTube*. [online]. 2014. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.youtube.com/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- ČSÚ Český statistický úřad  
ČR Česká republika  
OC Obchodní centrum  
SEO Optimalizace pro vyhledávače

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Loga značky Podravka, Lagris a Essence (Podravka – Lagris, 2014) .....	48
Obr. 2. Produkty značky Podravka (Podravka – Lagris, 2014) .....	48
Obr. 3. Produkty značky Lagris (Podravka – Lagris, 2014) .....	49
Obr. 4. Produkty značky Essence (Podravka – Lagris, 2014) .....	49
Obr. 5. Substituční produkty Dr. Oetker (Dr. Oetker, 2014) .....	63
Obr. 6. Substituční produkty Amylon (Amylon, 2014) .....	63
Obr. 7. Certifikační symboly bezpečnostní kvality (Internet, 2014) .....	70
Obr. 8. Certifikační symboly bio kvality (Internet, 2014) .....	70
Graf 1. Životní cyklus produktu (Managementmania.com, 2014) .....	29
Graf 2. Poměr zastoupení jednotlivých druhů značek (vlastní zpracování) .....	58
Graf 3. Míry plodnosti podle věku ženy, 1992 – 2012 (ČSÚ, 2014) .....	64
Graf 4. Počet živě narozených dětí, 2000 – 2012 (ČSÚ, 2014) .....	66
Graf 5. Roční náklady na komunikační mix (vlastní zpracování) .....	89
Graf 6. Grafické znázornění kritické cesty (vlastní zpracování) .....	92

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Ukazatele reálné ekonomiky, měnové a fiskální ukazatele (ČSÚ, 2014) .....	52
Tab. 2. SWOT analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy (vlastní zpracování) .....	54
Tab. 3. Počet zastoupení jednotlivých druhů značek pudingů (vlastní zpracování) .....	58
Tab. 4. Substituční produkty sypaných pudingů (vlastní zpracování) .....	62
Tab. 5. Náklady samplingu pro malospotřebitele v časopisech (vlastní zpracování) .....	88
Tab. 6. Celkové roční náklady r. 2015 (vlastní zpracování) .....	89
Tab. 7. Časový harmonogram projektu roku 2015 (vlastní zpracování) .....	90
Tab. 8. Kritická cesta celého projektu (vlastní zpracování) .....	91
Tab. 9. Hodnocení činností projektu v programu WinQSB (vlastní zpracování) .....	92
Tab. 10. Hodnocení hlavních rizik projektu (vlastní zpracování) .....	94
Tab. 11. Rizika a jejich možná opatření (vlastní zpracování) .....	95