

# Projekt budování obchodní značky Podravka

Bc. Ďurčanová Alena

---

Diplomová práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Alena Ďurčanová**  
Osobní číslo: **M19818**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Projekt budování obchodní značky Podravka**

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši pro oblast budování značky na trhu.

#### II. Praktická část

- Analyzujte značku Podravka a její umístění na trhu.
- Zpracujte projekt budování značky Podravka.
- Vypracujte nákladovou, časovou a rizikovou analýzu.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**  
Jazyk zpracování: **Slovenština**

#### Seznam doporučené literatury:

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

KAPFERER, Jean-Noël. *The New Strategic Brand Management: Advanced and Strategic Thinking*. 5th ed. London: Kogan Page, 2012, 512 s. ISBN 9780749465155.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a kolektiv. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada, 2019, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

VASELINOVA, Elena a Marija Gogova SAMONIKOV. *Building Brand Equity and Consumer Trust Through Radical Transparency Practices*. Pennsylvania, USA: IGI Global, 2018, 392 s. ISBN 9781522524175.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jan Kramoliš, Ph.D.**  
Ústav ekonomie

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel ústavu

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práca sa zaoberá projektom budovania obchodnej značky Podravka-Lagris a.s.. Teoretická časť je zameraná na teoretické východiská, ktoré slúžia ako podklad pre spracovanie praktickej a projektovej časti práce. Praktická časť sa zameriava na charakterizovanie spoločnosti, cieľovej skupiny, realizáciu analýz a prieskum trhu. Na základe uskutočneného marketingového výskumu je vypracovaný projekt budovania obchodnej značky Podravka prostredníctvom zavedenia novej produktovej kategórie. Projekt je podrobený časovej, rizikovej a nákladovej analýze.

**Kľúčové slová:** budovanie značky, analýza podniku, prieskum trhu, marketingový mix, zavedenie produktovej kategórie

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with brand building of Podravka-Lagris company. Theoretical part focuses on theoretical standpoint which serves as a basis for practical and project part of the thesis. The practical part includes company and target group characteristics, execution of analyses and market research. On the basis of conducted market research, project of brand building of Podravka brand, through new product category launch, is carried out. The project is analysed from the perspective of time, risks and costs.

**Keywords:** brand building, company analysis, market research, marketing mix, launch of new product category

Ďakujem vedúcemu diplomovej práce Ph.D. Kramolišovi za odborné vedenie diplomovej práce, a ďalej za čas, ktorý mi venoval pri spracovávaní práce. Taktiež ďakujem svojim blízkym a priateľovi, ktorí ma podporovali počas celého štúdia.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

# OBSAH

<b>CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....</b>	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ.....</b>	<b>13</b>
<b>1 BRANDING .....</b>	<b>14</b>
1.1 DÔLEŽITOSŤ BRANDU .....	14
1.2 BRAND AKO CENNÉ AKTÍVUM SPOLOČNOSTI .....	15
1.3 HALO EFFECT BRANDU .....	15
1.4 SOMA BRANDU .....	16
1.5 BRAND IDENTITY.....	16
1.5.1 Logo .....	17
1.5.2 Slogan.....	17
1.5.3 Obal.....	18
1.5.4 Brand image .....	18
1.6 BRAND POSITIONING .....	19
1.6.1 Percepčná mapa positioningu.....	20
1.7 BRAND BUILDING .....	21
1.7.1 Kroky brand buildingu .....	22
1.7.2 Integrovaný brand building.....	22
1.8 BRAND EQUITY.....	23
1.8.1 Metódy merania brand equity .....	24
1.8.2 Komponenty brand equity.....	24
<b>2 KOMUNIKAČNÝ MIX.....</b>	<b>28</b>
2.1 REKLAMA.....	29
2.2 PUBLIC RELATIONS.....	31
2.2.1 Úloha a dopad PR.....	32
2.2.2 Nástroje PR .....	32
2.3 OSOBNÝ PREDAJ.....	33
2.3.1 Prístupy osobného predaju .....	33
2.4 PODPORA PREDAJA .....	34
2.5 PRIAMY MARKETING .....	35
<b>3 SPOTREBITEĽSKÝ TRH.....</b>	<b>37</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOTREBITEĽSKÉHO TRHU .....	37
3.2 SEGMENTÁCIA SPOTREBITEĽSKÉHO TRHU .....	37
3.3 TARGETING SPOTREBITEĽSKÉHO TRHU .....	38
3.3.1 Výber cieľového tržného segmentu .....	38
3.4 POSITIONING SPOTREBITEĽSKÉHO TRHU .....	39
3.4.1 Stratégie positioningu.....	39
3.5 NÁKUPNÉ CHOVANIE SPOTREBITEĽA .....	40
3.6 SITUAČNÁ ANALÝZA .....	41
3.6.1 SWOT analýza .....	42
<b>4 UVÁDZANIE NOVEJ TRŽNEJ PONUKY.....</b>	<b>44</b>

4.1	MOŽNOSTI NOVÝCH VÝROBKOV .....	44
4.2	PROCES ADOPCIE PRODUKTU SPOTREBITEĽOM .....	46
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČASŤ .....</b>	<b>47</b>
<b>5</b>	<b>PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI PODRAVKA – LAGRIS A.S. ....</b>	<b>48</b>
5.1	VEDENIE SPOLOČNOSTI PODRAVKA-LAGRIS A.S. ....	48
5.2	BRAND IDENTITY SPOLOČNOSTI .....	49
5.3	STRATÉGIA SPOLOČNOSTI.....	50
5.3.1	Cieľový zákazník .....	52
<b>6</b>	<b>PEST ANALÝZA .....</b>	<b>53</b>
6.1.1	Politicko-legislatívne faktory .....	53
6.1.2	Ekonomické faktory .....	53
6.1.3	Sociálno-kultúrne faktory.....	55
6.1.4	Technologické faktory .....	56
<b>7</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE .....</b>	<b>57</b>
7.1	ZHRNUTIE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA .....	67
<b>8</b>	<b>PORTEROVA ANALÝZA PIATICH SÍL .....</b>	<b>69</b>
8.1	EXISTUJÚCA KONKURENCIA .....	69
8.2	POTENCIONÁLNA KONKURENCIA.....	69
8.3	VPLYV ODBERATEĽOV.....	70
8.4	VPLYV DODÁVATEĽOV .....	70
8.5	SUBSTITUČNÉ PRODUKTY .....	71
<b>9</b>	<b>ANALÝZA KONKURENCIE.....</b>	<b>72</b>
9.1	BENCHMARKING – PARADAJKOVÝ PRETLAK .....	73
9.2	BENCHMARKING – PASÍROVANÉ PARADAJKY .....	75
9.3	ZHRNUTIE ANALÝZY KONKURENCIE .....	76
<b>10</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>77</b>
10.1	ZHRNUTIE SWOT ANALÝZY .....	80
<b>11</b>	<b>PROJEKT BUDOVANIA ZNAČKY PODRAVKA .....</b>	<b>82</b>
11.1	CIELE PROJEKTU .....	82
11.2	CIEĽOVÁ SKUPINA NOVEJ PRODUKTOVEJ KATEGÓRIE.....	82
<b>12</b>	<b>MARKETINGOVÝ MIX .....</b>	<b>83</b>
12.1	PRODUKT .....	83
12.1.1	Dodávateľia .....	84
12.1.2	Veľkosť balenia a obal .....	85
12.2	CENA.....	85
12.3	DISTRIBÚCIA .....	86
12.3.1	Pokrytie trhu.....	86
12.4	PROPAGÁCIA .....	87
12.4.1	Reklama.....	87
12.4.2	Podpora predaja.....	91
<b>13</b>	<b>ČASOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>93</b>



13.1	SIETĽOVÁ ANALÝZA – METÓDA CPM .....	93
13.2	HARMONOGRAM MARKETINGOVÝCH AKTIVÍT .....	95
13.3	ZHRNUTIE ČASOVEJ ANALÝZY .....	96
<b>14</b>	<b>RIZIKOVÁ ANALÝZA.....</b>	<b>97</b>
14.1	ZHRNUTIE RIZIKOVEJ ANALÝZY .....	98
<b>15</b>	<b>NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>99</b>
15.1	ZHRNUTIE NÁKLADOVEJ ANALÝZY .....	101
<b>16</b>	<b>VERIFIKÁCIA DOSIAHNUTÝCH CIEĽOV PROJEKTU .....</b>	<b>102</b>
16.1	ZVÝŠENIE POZITÍVNEHO VNÍMANIA ZNAČKY PODRAVKA .....	102
16.2	ZVÝŠENIE TRŽIEB POMOCOU ODBYTU PRODUKTOV NOVEJ KATEGÓRIE .....	102
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>105</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>106</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>111</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>112</b>
	<b>ZOZNAM GRAFOV .....</b>	<b>113</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>114</b>

## ÚVOD

Súčasná doba a trh sú charakteristické čoraz rýchlejším tempom životného štýlu. Ľudia sú vďaka rastu informačných technológií, internetu, vplyvu globálnych trendov a iných tendencií čoraz náročnejší a pokiaľ chcú spoločnosti v takomto turbulentnom období uspieť, musia neustále sledovať nové trendy aby dokázali uspokojiť potreby a túžby spotrebiteľov.

Potravinársky trh je značne nasýtený a to nielen množstvom a kvalitou, ale zásobený je vo veľkej miere aj ponukou tuzemských či zahraničných produktov. V takto vysoko konkurenčnom odvetví musia spoločnosti neustále monitorovať dianie na trhu, analyzovať konkurentov a reagovať na zmeny na trhu, aby dokázali uspokojiť či získať nových zákazníkov.

Nielen český, ale aj svetový trh s potravinami zažíva výraznú zmenu v podobe rastúceho dopytu po zdraví prospešných potravinách. Tie možno charakterizovať ako produkty bez prídavných látok, „éčiek“, farbív, konzervačných látok či produkty organickej alebo bio podoby. V súčasnosti je v potravinárskom sektore najvýraznejším spotrebiteľským trendom práve zmienený dopyt po zdravých a kvalitnejších potravinách. Avšak tento trend má viacero podôb a neobmedzuje sa nevyhnutne len na ingrediencie. Medzi ďalšie dôvody rastu popularity trendu je napríklad dopyt po produktoch obsahujúcich rastlinný tuk alebo diverzifikácia príjmu bielkovín.

Neoddeliteľnou súčasťou úspešného podnikania potravinárskej spoločnosti je prispôsobovanie portfólia súčasným trendom. Značka môže zavedením nového výrobku využiť tržnej príležitosti a získať priaznivý tržný podiel. Na druhú stranu, tento krok je spájaný s významnými rizikami, ktoré musia byť predvídané a spoločnosti musia disponovať dostatočným kapitálovým krytím k úspešnému zavedeniu výrobku a naplneniu svojich obchodných cieľov.

Spoločnosť Podravka-Lagris a.s. má portfólio výrobkov, ktorými si je schopná udržať svoj tržný podiel a trend rastúcich tržieb. Avšak spoločnosť nezaostáva v analýze trhu a na základe tržných výskumov zistila, že je ich značka spájaná primárne s kategóriou dochucovadiel, ktorá nie je z dlhodobého hľadiska na trhu udržateľná a trendy. Navyše z výsledkov vyplynulo mnoho negatívnych asociácií so značkou Podravka práve kvôli nezdravým ochucovadlám. Spotrebiteľia čoraz menej a menej vyhľadávajú produkty s nezdravými zložkami v zložení, akou je napríklad glutaman sodný. Tento poznatok

vychádza z rozrastajúceho sa trendu zdravého stravovania. Spoločnosť sa rozhodla reagovať a predstaviť novú produktovú radu, ktorá bude v súlade s trendom. Od zavedenia nových výrobkov spoločnosť očakáva zvýšenie pozitívneho vnímania svojej značky a získanie uspokojujúceho tržného podielu. V rámci diplomovej práce bude navrhnutý projekt budovania značky Podravka prostredníctvom uvedenia novej produktovej rady, ktorá zohľadňuje súčasné požiadavky trhu.

## CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Cieľom tejto diplomovej práce je projekt budovania obchodnej značky Podravka. Spoločnosť reaguje na rozrastajúci sa trend zdravého stravovania a rozhodla sa tomu prispôsobiť svoje produktové portfólio. V tejto súvislosti bude vytvorený projekt budovania obchodnej značky Podravka prostredníctvom zavedenia novej paradajkovej produktovej rady, ktorá zohľadňuje požiadavky zdravej výživy.

Čiastkové ciele k vypracovaniu projektu zohľadňujú špecifiká produktov a finančné možnosti spoločnosti Podravka-Lagris a.s., a medzi tieto ciele možno zaradiť:

- identifikovať a analyzovať konkurenciu,
- spracovať analýzu okolitého prostredia spoločnosti,
- určiť marketingovú stratégiu uvedenia novej produktovej rady,
- charakterizovať finančné náležitosti projektu.

V teoretickej časti diplomovej práce bude spracovaná literárna rešerš, ktorá bude udávať teoretické východiska pre praktickú časť. V praktickej časti bude spracovaný kvantitatívny výskum prostredníctvom dotazníkového šetrenia. Výstupy dotazníkového šetrenia budú interpretované a vyhodnotené. Ďalšími metódami zvolenými k riešeniu problematiky sú PEST analýza, slúžiaca k strategickej analýze okolitého prostredia spoločnosti, Porterova analýza 5 konkurenčných síl, vďaka ktorej možno analyzovať odvetvie a súvisiace riziká, SWOT analýza, ktorá identifikuje silné a slabé stránky spoločnosti, príležitosti ktoré možno využiť, či hrozby ktoré by mali byť eliminované. Na základe výsledkov uskutočnených analýz bude zostavený projekt, na ktorý bude aplikovaná nákladová, časová, riziková analýza.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 BRANDING

Podľa American Marketing Association (Keller, Apéria a Georgson 2012, 4) je brand názov, termín, symbol, design či ich kombinácia určená k identifikácii produktu alebo služby predajcu, s cieľom odlíšenia sa od brandu konkurencie.

Brand alebo značka sa stala dôležitou súčasťou novodobej spoločnosti a prenikla do všetkých sfér života človeka, do ekonomickej, kultúrnej, spoločenskej, až po náboženskú. Keďže značka predstavuje nepopierateľnú súčasť ekonomík, mala by byť analyzovaná z viacerých hľadísk, a to napríklad makroekonomického, mikroekonomického, sociologického, psychologického, historického či semiotického. Značka môže byť dokonca analyzovaná prostredníctvom vedeckého odboru akým je neuroveda (Kapferer 2012, 7).

Branding možno definovať ako marketingovú praktiku, v ktorej spoločnosť vytvorí meno, logo a design, ktoré budú ľahko identifikovateľné a priradené k danej spoločnosti. Branding napomáha identifikovaniu produktu a odlíšeni od iného produktu či služby. Je dôležitý nielen kvôli tomu, že zapríčiňuje vznik dojmu na zákazníka, ale zákazník si vďaka brandu dokáže vytvoriť očakávania od spoločnosti. Spoločnosť prostredníctvom brandu zdieľuje a objasňuje prečo je lepšou voľbou pre zákazníka než produkt konkurenčného podniku (Smithson, 2015). Avšak ako Kapferer (2012, 31) tvrdí, branding nie je len o priradení značky produktu a signalizovaní tejto správy potencionálnym zákazníkom, ale vyžaduje dlhodobé zapojenie managementu organizácie, značné množstvo zdrojov a schopností.

### 1.1 Dôležitosť brandu

Na otázky prečo je brand tak dôležitý a akú funkciu plní pre spoločnosť, keď je pre marketérov tak cenný sa dá odpovedať z viacerých perspektív. Na hodnotu značky sa dá pozeráť z perspektívy majiteľa a zákazníka značky:

#### Majiteľ značky

- zdroj finančnej návratnosti
- zdroj konkurenčnej výhody
- faktor kvality pre spokojných zákazníkov
- prostriedok identifikácie, ktorý napomáha jednoduchému zaobchádzaniu či sledovaniu
- prostriedok umožňujúci právne chrániť jedinečné charakteristiky

- prostriedok k zabezpečeniu jedinečných asociácií produktu (Keller, Apéria a Georgson 2012, 8).

### **Zákazník**

- faktor zníženia rizika
- identifikácia zdroju produktu
- faktor kvality
- väzba s výrobcem produktu
- znižuje náklady na vyhľadavanie produktu
- pridelovanie zodpovednosti výrobcovi (Keller, Apéria a Georgson 2012, 8).

## **1.2 Brand ako cenné aktívum spoločnosti**

Keďže značka predstavuje pre spoločnosť nehmotné aktívum, ktoré vytvára pridanú hodnotu a generuje zisk, je vnímaná ako súčasť kapitálu firmy. Avšak značka okrem finančného aktíva môže predstavovať podmienené aktíva. Aktíva majú za úlohu vo všeobecnosti vytvárať úžitok v dlhodobom období. Na to, aby bola značka schopná vytvárať spoločnosti úžitok a finančnú hodnotu, musí byť úzko spätá s reálnymi aktívami, pretože značka nemôže existovať bez produktu či služby. Produkt alebo služba stelesňuje značku a na ich základe sa značka stáva skutočnou (Kapferer 2012, 8).

## **1.3 Halo effect brandu**

Brand dokáže ovplyvňovať zákazníkov vďaka emóciám, ktoré spúšťa v ich mysliach. Pre organizáciu je kľúčové zvoliť správny názov a symbol brandu, pretože práve tie budú utvárať identitu danej organizácie. Evokácie brandu dokážu zákazníka cielene ovplyvniť za podmienok, že:

- sú okamžite prístupné v mysliach zákazníka
- zákazník im skutočne verí a o značke nepochybuje
- sú zákazníkom vysoko cenené
- sú v značnej miere odlišiteľné od konkurencie (Kapferer 2012, 39-40).

Ako Kapferer (2012, 39) tvrdí, evokácie vyvolané názvom a symbolom značky nie sú jediné faktory ovplyvňujúce zákazníka. Ďalšími aspektmi, ktoré zákazníka ovplyvňujú sú priama skúsenosť s produktom na základe zraku, čuchu, sluchu či dotyku alebo samotné

užívania produktu a následná reakcia zákazníka v podobe word of mouth komunikácie (Kapferer 2012, 39).

#### 1.4 Soma brandu

Ako už bolo zmienené v 1. kapitole, neuroveda dokáže ovplyvniť vnímanie značky. Soma brandu je pocitový komponent interpretácie a tvorí súčasť vstupných informácií racionálnych procesov, ktoré nastávajú pri výbere značky spomedzi iných alternatív. V procese rozhodovania zákazníci nevnímajú len fyzické aspekty, ale taktiež pocity aké k značke cítia, či budú cítiť pri jej využívaní. Keďže pri nákupnom rozhodovaní hrá soma (myšlienky zákazníka pri nákupe) významnú úlohu, dôležité pre marketérov je vytvoriť očakávanie pocitov pri spotrebe. Avšak dôležité nie je len definovať somu značky, ale taktiež dbať na charakteristiky produktu, ktoré by mohli prekonať samotné očakávania zákazníka. Zákazníka dokáže zaujať malý darček, akým je hračka v balení produktu, a ovplyvniť tak jeho nákupné rozhodnutie (Du Plessis 2011, 201-202).

#### 1.5 Brand identity

Brand identity alebo identita značky je vonkajšia tvár značky, ktorá zahŕňa elementy ako: názov, slogan, farby a grafický štýl, logo, obal, znelku, štýl komunikácie a vizuálny vzhľad. Inými slovami, brand identity je to, ako značka vyzerá navonok, aké pocity vyvoláva a komunikuje s okolím, na základe čoho vytvára zážitok, ktorý ľudí podnecuje nadviazať so značkou vzťah (Butler, 2020).

Podľa Kellera, Apéria a Georgsona (2012, 153), brand identity by mala byť vybudovaná spôsobom, ktorým bude schopná vytvoriť silnú brand equity spoločnosti. Podľa customer-based brand equity modelu, elementy identity značky by mali byť vybrané tak, aby zvyšovali povedomie, vytvárali pozitívne asociácie značky či odozvy a vzťahy k značke (Keller, Apéria a Georgson 2012, 153).

Existuje niekoľko kritérií výberu elementov značky, ktorými by sa mala spoločnosť pri výbere jednotlivých elementov riadiť:

- významnosť
- zapamätateľnosť
- schopnosť adaptácie
- schopnosť ochrany



- sympatickosť (Keller, Apéria a Georgson 2012, 153).

### 1.5.1 Logo

Napriek tomu, že názov značky je zvyčajne najdôležitejší element identity značky, vizuálne elementy značky hrajú značnú úlohu v budovaní brand equity spoločnosti, najmä z hľadiska povedomia značky (Keller, Apéria a Georgson 2012, 171).

Značky je možné rozdeliť podľa grafického stvárnenia, teda loga, do nasledujúcich kategórií:

1. obrazové značky: spoločnosť, ktorá používa piktogram ako vizuálny symbol
2. typografické značky: spoločnosť, ktorá používa stvárnenie písma ako vizuálny symbol
3. kombinované značky: spoločnosť používa piktogram a písmo na vizuálnu reprezentáciu (Nagyová, Babčanová a Košičiarová 2016, 23).

### 1.5.2 Slogan

Slogan je krátka fráza, ktorá komunikuje deskriptívne alebo presvedčujúce informácie značky. Často sa vyskytujú v propagačných kampaniach, ale môžu hrať dôležitú rolu taktiež na obale produktu či iných aspektoch marketingu. Slogany sú dôležitými prvkami identity značky, pretože predstavujú prostriedok budovania silnej brand equity spoločnosti. (Keller, Apéria a Georgson 2012, 178).

Slogany môžu obsahovať názov značky za účelom šírenia povedomia a zároveň budovania image, ako tak učinila napríklad kozmetická značka Maybelline – „Maybe she’s born with it, maybe it’s Maybelline“ (Keller, Apéria a Georgson 2012, 182). Na druhú stranu existujú taktiež slogany s obsahom, ktorý je jednak relevantný k významu vzťahujúceho sa k produktu aj mimo neho. Predstavitel’ tohto typu sloganu je Champion sportwear: „It takes a little more to make a Champion“ (Keller, Apéria a Georgson 2012, 178), ktorý môže byť interpretovaný z rôznych uhlov pohľadu. Prostredníctvom charakteristiky produktu – táto značka je vyrobená zo špeciálneho materiálu s jedinečnou starostlivosťou, alebo prostredníctvom predstavivosti užívateľa – značku oblečenia nosia špičkový športovci. Táto kombinácia jedinečnej charakteristiky produktu a predstavivosti užívateľa predstavujú silnú platformu budovania brand equity značky ako aj jej image (Keller, Apéria a Georgson 2012, 182).

### 1.5.3 Obal

Obal produktu má informačné, identifikačné a ochranné vlastnosti, ale na čom taktiež záleží je jeho estetická stránka (Nagyová, Babčanová a Košičiarová 2016, 26). Obal slúži zákazníkovi ako aj spoločnosti a pre obe strany musí spĺňať a dosiahnuť určitých charakteristických vlastností:

- identifikovanie značky
- poskytovanie deskriptívnych a presvedčujúcich informácií
- schopnosť uskladnenia v domácnosti
- poskytovanie ochrany počas prepravy (Keller, Apéria a Georgson 2012, 184).

K uspokojeniu potrieb zákazníka a dosiahnutiu marketingových cieľov musí byť obal vytvorený správne z estetickej aj funkčnej stránky. Vzhľad obalu je zásadným faktorom v mieste predaja výrobku. Aby si zákazník dokázal vybrať z tisícok produktov práve produkt spoločnosti, musí sa obal v regáli vynímať a zákazníka zaujať. Keďže zákazník môže prísť so značkou produktu do kontaktu prvý krát v supermarkete, je potrebné tomu obal prispôbiť a ak je nutné, inovovať. Z tohto dôvodu sa obal niekedy nazýva „posledných päť sekúnd marketingu“ alebo „posledný obchodný zástupca“ (Keller, Apéria a Georgson 2012, 185).

Jeden z najdôležitejších elementov vizuálneho designu je práve farba a niektorí návrhári obalu tvrdia, že spotrebiteľia majú takzvanú „farebnú slovnú zásobu“ v spojitosti s produktami a od istého typu produktu si sľubujú určité farby. Niektoré značky majú takzvané „vlastníctvo farby“ a pre iné značky by mohlo byť obťažné používať rovnakú farbu, napríklad pre Kitkat je typická červená, pre Kodak film žltá či pre 7 UP je typická zelená. Výber správnej farby je pre obal kľúčový, pretože farba môže ovplyvniť vnímanie produktu zákazníkmi (Keller, Apéria a Georgson 2012, 186-187).

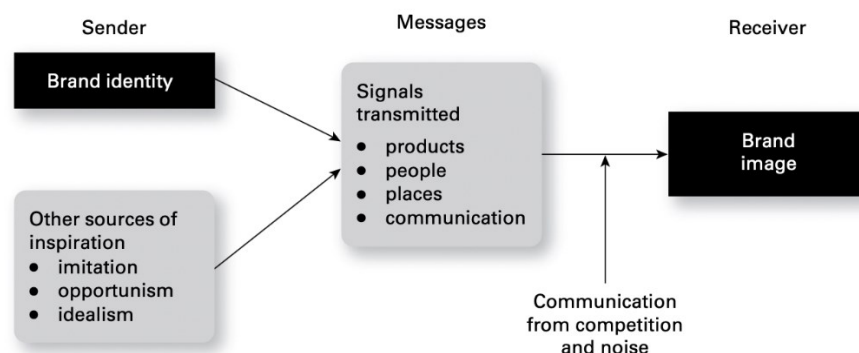
### 1.5.4 Brand image

Brand image alebo image značky je súbor presvedčení, dojmov a myšlienok zákazníka. Inými slovami, brand image je vnímanie identity, zámeru a hodnôt značky zákazníkom. Toto vnímanie sa líši u každého zákazníka v závislosti na osobných hodnotách, myšlienkach a dojmoch každého z nich (Gaid, 2019). Avšak ako Nagyová, Babčanová a Košičiarová (2016, 36) tvrdia, vnímanie značky je podmienené marketingovým procesom, v ktorom nastáva reťazec stimul-reakcia, kde reakcia závisí na stimule.

Propagácia značky predstavuje stimul a snahou je vytvoriť efekt, teda požadovanú reakciu (Nagyová, Babčanová a Košičiarová 2016, 36).

Vzťahy medzi image podniku a značky sa delia do nasledujúcich kategórií:

- kladná integrácia – image značky a spoločnosti sa súčasne ovplyvňujú, preto je dôležitý aj image spoločnosti, ktorý sa odzrkadľuje na značke a na druhú stranu, silná značka buduje image spoločnosti.
- Identita – identita značky a organizácie je nepopierateľne spätá a keďže značka a organizácia sú takmer identické a názov organizácie je prakticky značkou organizácie, nezastupuje len produkty, ale aj výrobcu.
- Izolácia – v niektorých situáciách dochádza k oddeleniu jedného alebo viacerých značiek produktu od spoločnosti, a to napríklad v prípade vzniku produktu, ktorý nesúvisí so spoločnosťou či jej image.
- Dezintegrácia – ak spoločnosť použije taktiku spájania psychologicky protikladných charakteristík značky a spoločnosti stráca dôveryhodnosť u zákazníkov (Nagyová, Babčanová a Košičiarová 2016, 36-37).



Obrázok 1 - Brand identity a brand image (Kapferer 2012, 152)

## 1.6 Brand positioning

Brand positioning je jedným zo základných princípov v marketingu a ide o utvorenie pozície výrobku na trhu spoločne s prispôbením výrobku zákazníkovi pomocou marketingového mixu. Princíp positioningu je aktívne reprezentovať identitu značky a jej ponúkanú hodnotu zákazníkovi a zároveň poukazovať na výhody značky oproti konkurencii (Nagyová, Babčanová a Košičiarová 2016, 48-49).

Keller, Apéria a Georgson (2012, 104) tvrdia, že brand positioning je srdcom marketingovej stratégie. Ako samotný názov naznačuje, cieľom positioningu je nájdenie správnej lokality v mysliach skupiny zákazníkov alebo v tržnom segmente, aby o produkte uvažovali požadovaným spôsobom (Keller, Apéria a Georgson 2012, 104).

CBBE model uvádza hlavné deskriptory pozície značky:

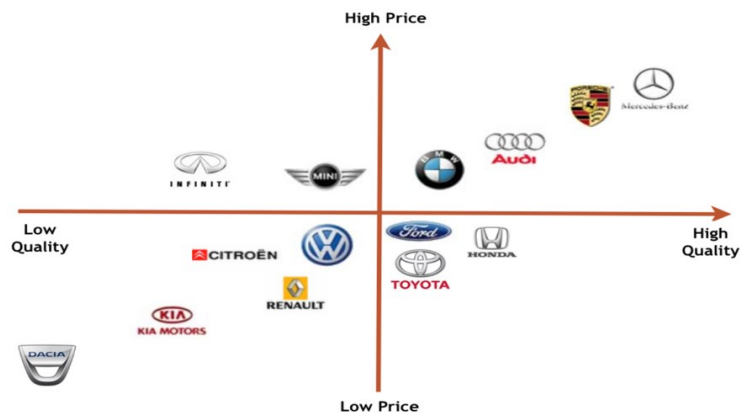
- kto je cieľový zákazník,
- kto sú konkurenti,
- spoločné vlastnosti značky a konkurencie,
- odlišné vlastnosti značky a konkurencie = konkurenčná výhoda (Keller, Apéria a Georgson 2012, 104).

### 1.6.1 Percepčná mapa positioningu

Percepčná mapa má za úlohu poukázať na vnímanie značky zákazníkom. Mapa umožňuje analyzovanie umiestnenia konkurentov v porovnaní so značkou spoločnosti a poskytuje možnosť nájdenia príležitostí na trhu (CFI, 2020). Medzi hlavné výhody využívania percepčnej mapy patria:

1. posudzovanie silných a slabých stránok konkurentov podľa kritérií dôležitých pre zákazníkov,
2. identifikovanie konkurenčnej výhody značky spoločnosti,
3. identifikovanie tržných príležitostí – prázdne pole v blízkosti ideálneho bodu v percepčnej mape predstavuje pre spoločnosť potencionálnu tržnú príležitosť,
4. pochopenie akým smerom sa uberajú a vyvíjajú ideálne body na mape – body sa môžu pohybovať v závislosti na tom, ako sa vyvíja tržné prostredie a spoločnosť môže posun využiť k získaniu konkurenčnej výhody (SIS International Research, 2018).

K demonštrácii percepčnej mapy je použitá mapa vnímania ceny a kvality značiek automobilového priemyslu zákazníkom:



Obrázok 2 - Percepčná mapa značiek automobilového priemyslu (Bellanger, 2014)

## 1.7 Brand building

Brand building alebo budovanie obchodnej značky je proces vytvárania povedomia značky spoločnosti prostredníctvom stratégie a kampaní s cieľom vybudovania unikátneho image na trhu. Inými slovami, brand building je zlepšovanie brand equity pomocou reklamných kampaní a propagačných stratégií. Tento proces vyžaduje inováciu, kreativitu, správne nastavenú ponúkanú hodnotu, neustály monitoring a hlavne zabezpečovanie pozitívnych skúseností zákazníka (MBA Skool Team, 2020).



Obrázok 3 - Brand building proces (MBA Skool Team, 2020)

### 1.7.1 Kroky brand buildingu

Brand building zahŕňa niekoľko krokov:

- charakterizovanie značky: prvým krokom je charakterizovanie značky prostredníctvom popisu výrobku, obalu či loga. Spôsob, akým je značka definovaná pomáha vytvárať hodnotu značky a tvorí základ vnímania značky zákazníkom. Je dôležité vytvoriť asociácie značky v myslí zákazníka pomocou charakterizovania značky.
- Diferenciácia a positioning: akonáhle vznikne určitá značka, kľúčové je odlíšenie sa od konkurencie jedinečnou hodnotou a správny positioning značky.
- Propagácia značky: propagácia značky prostredníctvom médií či online je jedným z najdôležitejších pilierov brand buildingu, ktorý pomáha budovať povedomie o značke.
- Personalizácia značky: efektívnym spôsobom brand buildingu je umožnenie zákazníkovi byť spätý so značkou vďaka inováciám ako možnosť customizácie.
- Hodnotenie značky: spoločnosť sa nakoniec zameriava na monitoring a posudzovanie zvolených ukazovateľov (MBA Skool Team, 2020).

Kroky brand buildingu adresujú zásadným otázkam zákazníkov ohľadom značky a oblasti otázok sa zameriavajú na (Keller, Apéria a Georgson 2012, 65) :

- a) brand identity (identita značky) – zákazníka zaujíma kto spoločnosť je,
- b) brand meaning (význam značky) – zákazníka zaujíma čo alebo čím spoločnosť je,
- c) brand responses (odozva značky) – odozva, ako zákazník spoločnosť vníma,
- d) brand relationships (vzťahy značky) – aký vzťah si zákazník chce so spoločnosťou vybudovať.

Medzi oblasťami existuje nadväznosť. To znamená, že význam značky nemôže vzniknúť pokiaľ nebola vytvorená identita značky, odozva značky nemôže existovať pokiaľ nevznikne význam a vzťahy nemôžu byť vytvorené bez zistenia odoziev značky (Keller, Apéria a Georgson 2012, 66).

### 1.7.2 Integrovaný brand building

Na brand building sa dá pozeráť aj z iného uhlu pohľadu. Zamestnanci spoločnosti sú motivovaní rôznymi metódami aby si vytvorili určité chovanie voči značke. Avšak pri použití nevhodnej motivácie môže nastať, že vznik chovania nebude odrážať hodnoty

značky a značka teda nemusí dosiahnuť požadovaných cieľov. V spoločnosti je nutné zabezpečiť konzistentnosť v tom, aby sa všetci zamestnanci podieľali na rozvoji značky a aby medzi jednotlivými oddeleniami, podieľajúcimi sa na rozvoji značky, dochádzalo k dostatočnej integrácii (Chernatony 2009, 73-74).

Existujú rozdielne spôsoby zdokonalenia integrovaného rozvoja značky:

- analyzovanie cesty zákazníka pri styku so značkou,
- Wolff Olinsov model – hlavná myšlienka značky je odrážaná prostredníctvom produktu spoločnosti, prostredia, komunikácie či chovania zamestnancov (Chernatony 2009, 76-79).

## 1.8 Brand equity

Brand equity je súbor aktív a pasív spojených so značkou, jej názvom a logom, ktoré prispievajú k hodnote produktu či služby spoločnosti a ich zákazníkom. Na základe brand equity je vytváraný vzťah medzi značkou a zákazníkom a jej hodnota sa odráža od toho, aké je chovanie a vnímanie značky zákazníkom. Avšak brand equity je merateľná taktiež na základe poznatkov z výkazov hodnôt ukazovateľov, akými sú napríklad tržná cena, ziskovosť alebo dopyt (Shaw, 2018).

Agentúra DDB uskutočnila prieskum, v ktorom sa zamerala na zisťovanie, aké charakteristiky by mala úspešná značka podľa marketingových riaditeľov mať. Z výsledkov prieskumu vyplynuli nasledujúce zistenia:

- povedomie o značke – (65 % respondentov),
- sila positioningu značky, osobnosť, koncept, jasný a odlišný image značky – (39 % respondentov),
- sila symbolov rozpoznateľnosti značky zákazníkom (balenie, logo,...) – (36 % respondentov),
- vnímaný štatút značky, lojalita zákazníkov značke – (24 % respondentov) (Kapferer 2012, 15-16).

Ako Kapferer (2012, 16) uvádza, existuje niekoľko metód merania brand equity, avšak dôležité je vybrať metódu, ktorá bude zohľadňovať parametre, ktoré sa so značkou spájajú. Manažér si teda vyberie špecifickú metódu v závislosti na tom, aké parametre chce alebo nechce zohľadniť:

- meranie hodnoty v peňažných alebo nepeňažných jednotkách,
- zohľadnenie času pri meraní,
- branie zretele na konkurenciu pri meraní,
- zohľadnenie marketingového mixu značky pri meraní,... (Kapferer 2012, 16).

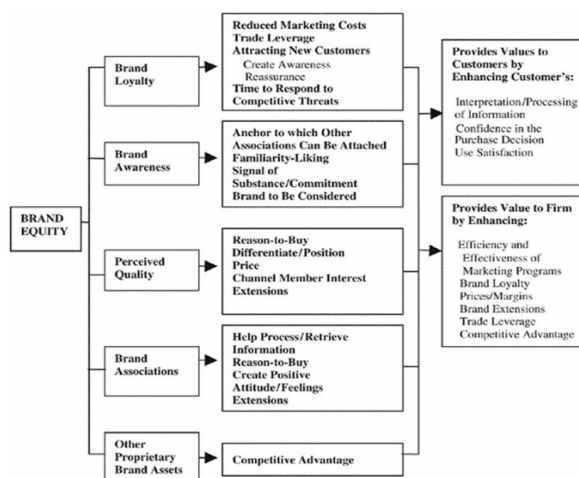
### 1.8.1 Metódy merania brand equity

Spoločnosť môže využiť dva rozličné prístupy na meranie brand equity svojej značky:

1. Finančný prístup – značka môže byť ekonomicky veľmi kladne ocenená, niekedy viac než ostatné aktíva spoločnosti a môže mať dokonca dlhšiu životnosť než produkty spoločnosti. V tomto prístupe je brand equity charakteristická prírastkom dodatočného cash flow, čo zapríčiňuje predaj značkových produktov (Nagyová, Babčanová a Košičiarová 2016, 62).
2. Behaviorálny prístup – značka môže byť niekedy jediným predmetom záujmu pri kúpe a silná značka má miesto v povedomí zákazníka. Tento prístup sa zaoberá analyzovaním reakcie zákazníka na značku z perspektívy jeho postoja k značke. Ako už bolo zmienené, silná značka má vysoký potenciál, preto aj reakcia zákazníka na silnú značku je zvyčajne omnoho kladnejšia než reakcia a vnímanie slabšej značky (Nagyová, Babčanová a Košičiarová 2016, 62).

### 1.8.2 Komponenty brand equity

Podľa Veselinovej a Samonikovej (2018, 11) aktíva a pasíva, ktoré stavajú základy pre brand equity možno rozdeliť do niekoľkých kategórií, ktoré zobrazuje nasledujúci obrázok.



Obrázok 4 - Brand equity model (Veselinova a Samonikov 2018, 11)



- **Brand loyalty**

Pojem brand loyalty (vernosť značky) sa vyznačuje preferenciou určitej značky zákazníkom na úkor podobnej značky na trhu. Výsledkom je opakujúci sa odbyt produktu a podľa Shawa (2018) je najlepším spôsobom zvýšenia povedomia o značke prostredníctvom metódy word of mouth marketingu. Tento pilier brand equity je dôležitý, pretože pre akýkoľvek podnik je relatívne finančne náročnejšie získať nového zákazníka, ako udržať stávajúceho, najmä ak je zákazník spokojný a sú uspokojené všetky jeho potreby. Ako už bolo spomínané, verný zákazník šíri povedomie o značke a môže spoločnosti pomôcť získať potencionálnych zákazníkov. Navyše brand loyalty znižuje zraniteľnosť spoločnosti voči konkurenčnému pôsobeniu na trhu, kvôli možnému odradeniu konkurenta od vkladania finančných prostriedkov k prilákaniu zákazníka, ktorý je už spokojný a verný inej značke (Veselinova a Samonikov 2018, 11- 12). Autorky Veselinova a Samonikova (2018, 52) uvádzajú, že je niekoľko štádií vernosti zákazníka určitej značke. Každé z nich predstavuje pre management odlišnú výzvu a vynakladanie rôznych aktív a nie každé z nich je typické pre každý produkt a trhu. Spodok pyramídy tvorí nelojálny, cenovo senzitívny zákazník, druhý level tvorí spokojný zákazník, nakupujúci často a v rovnakej cenovej hladine. Stred pyramídy predstavuje spokojný zákazník, nakupujúci v rôznych cenových reláciách. Štvrtý level utvára zákazník, ktorý obľubuje značku a je s ňou emocionálne spätý a top level predstavuje oddaný zákazník (Veselinova a Samonikov 2018, 52).

- **Brand awareness**

Základom brand buildingu je vytvorenie povedomia o značke u zákazníka, aby si bol schopný vytvoriť asociáciu medzi danou značkou a odpovedajúcou produktovou kategóriou. Budovanie povedomia o značke je pre marketérov dôležité z hľadiska zvýšenia viditeľnosti značky u cieľovej skupiny prostredníctvom rôznych propagačných kampaní (Shaw, 2018). Okrem toho, zákazníci, ktorí si kupujú značku s ktorou sú stotožnení predpokladajú, že produkt nesúci danú značku je spoľahlivý a v zodpovednej kvalite. Výhodou pre spoločnosť potom je, že ak je práve ich značka rozpoznateľná, bude takmer vždy uprednostnená pred neznámou značkou. Existuje niekoľko štádií, ktorými si značka pri budovaní svojho povedomia musí prejsť, aby dosiahla najsilnejšiu pozíciu

z hľadiska povedomia u zákazníka. Jednotlivé štádia sú zobrazené v nasledujúcom obrázku (Veselinova a Samonikov 2018, 12- 20).



Obrázok 5 - Pyramída budovania povedomia značky (Veselinova a Samonikov 2018, 19).

- **Brand association**

Fáza, kedy má zákazník pozitívne asociácie voči značke predstavuje pre obe strany, teda pre zákazníka aj vlastníka značky win-win situáciu. Na strane dopytu je spokojný zákazník a na strane ponuky firma prosperujúca z opakovaných predajov a narastajúcich tržieb. Existuje niekoľko spôsobov, ako sa môže spoločnosť pokúsiť budovať pozitívne asociácie, a to v závislosti na tom aké sú jej možnosti. Typickým príkladom budovania asociácií je pomocou designu či vizualizácie, správne zvoleného jazyka alebo kreativity, napríklad formou použitia personifikácie v reklamnom zdení (Schmidt, 2020).

- **Perceived quality**

Keďže zákazníci majú tendenciu porovnávať značky na základe rôznych kvalitatívnych a kvantitatívnych parametrov, úlohou firmy je zabezpečiť, aby bol produkt vyrobený v požadovanej kvalite, ktorej musí odpovedať aj cena. Preto spoločnosť musí nevyhnutne poskytovať dostatok informácií, poznatky a špecifikácie každému relevantnému stakeholdrovi. Čím informovanejší zákazník je o výhodách a kvalite, tým vyššiu konkurenčnú výhodu spoločnosť získava, pretože vnímaná kvalita priamo ovplyvňuje nákupné rozhodovanie a lojalitu značke (Shaw, 2018). Navyše ako Veselinova a Samonikova tvrdia (2018, 12), vysoká

vnímaná kvalita značky umožňuje nastavenie prémiovej ceny a vo výsledku aj vyššej marže, ktorá môže byť investovaná späť do budovania brand equity.

- **Proprietary brand assets**

Posledná kategória brand equity modelu zahŕňa aktíva spoločnosti, ako napríklad patenty, ochranné známky či dobre rozvinuté distribútorské kanály. Nielenže tieto aktíva ktoré spoločnosť vlastní predstavujú konkurenčnú výhodu, ale môžu zabrániť vo vzniku nekalej konkurenčnej praxi, kedy chce konkurenčný podnik napríklad odkopírovať či už obal alebo logo (Veselinova a Samonikov 2018, 13).

## 2 KOMUNIKAČNÝ MIX

Komunikačný mix je zdrojom nástrojov spoločnosti na angažovanie a komunikáciu so zákazníkmi alebo stakeholdrami. K odoslaniu jasnej a presvedčivej správy musí byť každý nástroj marketingového mixu riadený pod dohľadom konceptu integrovanej marketingovej komunikácie (Kotler a Armstrong 2016, 447).

Marketingový mix spoločnosti sa skladá so špecifickej kombinácie reklamy, public relations, osobného predaju, priameho marketingu a podpory predaja. Prostredníctvom týchto nástrojov spoločnosť udržiava kontakt so zákazníkmi, presvedčivo komunikuje hodnotu značky a buduje vzťahy so zákazníkmi (Kotler a Armstrong 2016, 447).

Avšak marketingová komunikácia sa venuje ďaleko širšej oblasti než len špecifickým propagačným nástrojom. Kotler a Armstrong (2016, 447) uvádzajú, že design produktu, jeho tvar, cena, farba obalu taktiež komunikujú zákazníkovi určitú správu či myšlienku.

Tabuľka 1 - Charakteristiky nástrojov marketingového mixu (Vlastné spracovanie podľa Dahlén, Lange a Smith 2010, 281)

	Reklama	Podpora predaja	PR	Osobný predaj	Priamy marketing
<b>Komunikácia</b>					
Schopnosť doručiť správu osobne	Nízka	Nízka	Nízka	Vysoká	Vysoká
Schopnosť osloviť široké publikum	Vysoká	Stredná	Stredná	Nízka	Stredná
Stupeň interakcie	Nízky	Nízky	Nízky	Vysoký	Vysoký
Vierohodnosť cieľového publika	Nízka	Stredná	Vysoká	Stredná	Stredná
<b>Náklady</b>					
Celkové náklady	Vysoké	Stredné	Nízke	Vysoké	Stredné
Náklady na jedinca	Vysoké	Stredné	Nízke	Vysoké	Vysoké
Plytvanie nákladmi	Vysoké	Stredné	Vysoké	Nízke	Nízke
Hodnota investícií	Vysoká	Stredná	Nízka	Vysoká	Stredná
<b>Kontrola</b>					
Schopnosť osloviť cieľové publikum	Stredná	Vysoká	Nízka	Stredná	Vysoká
Schopnosť managementu prispôsobovania počas okolnostných zmien	Stredná	Vysoká	Nízka	Stredná	Vysoká

V tabuľke vyššie je spracovaný prehľad charakteristík jednotlivých typov marketingového mixu. Na základe charakteristík a ich výhod či nevýhod si management zvolí optimálny typ nástroju marketingového mixu.

## 2.1 Reklama

Podľa Copleyho (2014, 152) je reklama definovaná ako akákoľvek forma platenej komunikácie s cieľom informovať a, alebo presvedčať zákazníka. Reklama je jednou z častí marketingového mixu a je vnímaná ako umenie presvedčovania, pretože je súčasťou kreatívneho priemyslu a spoločnosti. Niektorí považujú za „pop art“ tanec, populárnu hudbu či divadlo, no rovnako môže byť vnímaná aj táto časť marketingového mixu (Copley 2014, 152).

Reklama je využívaná v najväčšej miere obchodnými spoločnosťami, neziskovými organizáciami či marketingovými agentúrami k propagácii ich cieľov rôznym cieľovým skupinám. Management marketingu musí rozhodnúť o 4 kľúčových faktoroch pri tvorbe reklamy:

1. **Stanovenie cieľov reklamy** – prvým krokom tvorby reklamy je stanovenie jej cieľov, ktoré môžu byť definované ako špecifická úloha komunikácie určená k osloveniu cieleného zákazníka v špecifickom čase. Ciele by mali vychádzať z predchádzajúcich rozhodnutí managementu týkajúcich sa cieľového trhu, positioningu a marketingového mixu, ktoré udávajú smer reklame. Vo všeobecnosti je hlavným cieľom reklamy upútať zákazníkov, budovať s nimi vzťahy pomocou komunikovania ponúkanej hodnoty. Ciele môžu byť, v závislosti na ich poslaní, členené do 3 kategórií: informovanie, pripomínanie a presvedčovanie (Kotler a Armstrong 2016, 474-475).
2. **Stanovenie rozpočtu reklamy** – po stanovení cieľov nasleduje druhý krok tvorby reklamy a to stanovenie rozpočtu. Spoločnosť určí rozpočet v závislosti na tom, v akom štádiu životného cyklu sa výrobok nachádza. Nové produkty zvyčajne potrebujú vysoký rozpočet na budovanie povedomia a získania zákazníkov, zatiaľ čo vyspelé značky nevyžadujú vysoký rozpočet. Značky, ktoré sa nachádzajú v presýtenom tržnom prostredí potrebujú vyšší rozpočet k tomu, aby zaujali pomedzi konkurentmi (Kotler a Armstrong 2016, 477). Podľa Kotlera a Kellera (2013, 545), existuje niekoľko faktorov, ktoré ovplyvňujú výšku rozpočtu: tržný

podiel, štádium životného cyklu produktu, nahraditeľnosť produktu, frekvencia reklamy a komunikačné zahltenie.

**3. Tvorba reklamnej stratégie** – tento krok pozostáva z dvoch častí, vytvorenie reklamného zdelenia a zvolenie reklamného média. Voľba toho, aké médium použiť pre reklamnú kampaň – televízia, tlač, video, webová stránka, email či webové stránky je niekedy kritickejšia než kreatívne komponenty kampane. Najdôležitejšími krokmi pri výbere reklamného média je určenie: dosahu, frekvencie a dopadu, voľba: typu reklamného média a výber: mediálneho načasovania (Kotler a Armstrong 2016, 477-482). Je nutné stanoviť koľko expozícií povedie k dosiahnutiu požadovaného cieľa, akým môže byť napríklad zvýšenie povedomia značky. Úspešnosť expozícií je závislé na troch faktoroch:

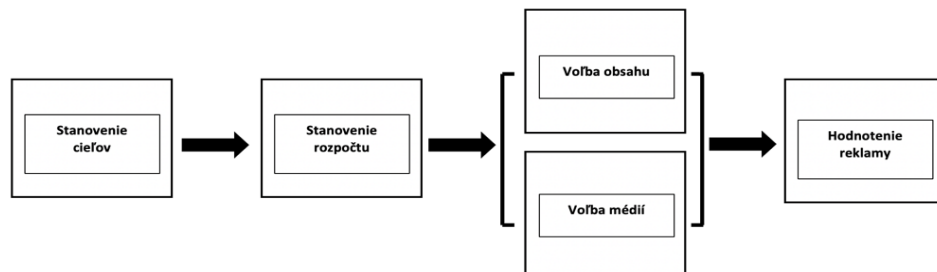
- dosah – určenie koľko domácností je vystavených danému médiu,
- frekvencia – hodnota, ktorá určuje koľkokrát bola domácnosť vystavená obsahu reklamy,
- dopad – kvalita vystavenia zdelenia domácnostiam v danom médiu (Kotler a Keller 2013, 551).

Reklama môže byť úspešná iba ak získa dostatočnú pozornosť, zapojenie zákazníkov a správne komunikuje obsah, preto je aj obsah dôležitým komponentom. Jedným zo spôsobov, akým môže obsah zaujať verejnosť je zlúčenie reklamy a zábavy, takzvaný „advertainment“. Úlohou tohto spojenia je vytvorenie zábavnej reklamy, ktorú budú zákazníci chcieť sledovať (Kotler a Armstrong 2016, 477-482). Typickým príkladom sú vianočné reklamné kampane spoločnosti CocaCola alebo reklamná kampaň menej známej slovenskej firmy Dedoles, ktorá práve v roku 2020 odštartovala komunikačný koncept s pútavým a zábavným obsahom.

Ďalšou stratégiou môže byť stratégia správy a obsahu, ktorej podstatou je vytvorenie kreatívneho konceptu – hlavnej myšlienky – ktorá upúta zapamätateľným spôsobom. Kreatívny koncept môže mať podobu frázy, vizualizácie alebo ich kombinácie. Avšak táto myšlienka by mala byť uveriteľná, zmysluplná a odlišná (Kotler a Armstrong 2016, 478-480).

**4. Hodnotenie efektivity reklamy** – posledným krokom, ktorým sa musí marketingové oddelenie zaoberať je hodnotenie efektivity a návratnosť investícií reklamnej kampane. Vo všeobecnosti sa hodnotia 2 typy výsledkov reklamy: efekt

komunikačného zdelenia a efekt zisku. To, či bude obsah komunikovaný správnym spôsobom sa dá otestovať už pred samotným spustením analyzovaním reakcií zákazníkov, ktorým je reklama prezentovaná. Po spustení reklamy je možné vyhodnocovanie na základe toho ako reklama ovplyvnila povedomie značky, zapojenie zákazníkov, ich znalosti či preferencie. Na druhú stranu, zisk je omnoho ťažšie merateľný. Firme sa obťažne meria návratnosť investícií po zistení, že im reklama pomohla zvýšiť povedomie o značke napríklad o 20%. Jedným zo spôsobov je porovnanie predajov pred realizovaním reklamnej kampane a po jej ukončení (Kotler a Armstrong 2016, 486).



Obrázok 6 - Zásadné rozhodnutia pri tvorbe reklamy (Vlastné spracovanie podľa Kotler a Armstrong 2016, 475)

## 2.2 Public relations

Kotler a Armstrong (2016, 490) tvrdia, že donedávna sa public relations (PR) považovalo za nevlastné dieťa marketingu kvôli jeho limitovanému využitiu. Tento názor sa rýchlo mení, pretože čím viac marketérov považuje PR za nástroj k budovaniu povedomia značky, vytváraniu vzťahov so zákazníkmi a má v spoločnosti veľký dopad. Túto súčasť marketingového mixu možno definovať ako nástroj hromadného marketingu, ktorý pozostáva z aktivít určených k zapojovaniu a budovaniu dobrých vzťahov so zainteresovanými skupinami spoločnosti, ako dodávateľmi, zákazníkmi, akcionármi, zamestnancami (Kotler a Armstrong 2016, 490; Příkrylová 2019, 119). Oddelenie PR má na starosti niektoré, alebo všetky z uvedených funkcií:

- public affairs (verejné záležitosti) – úlohou je udržiavať alebo budovať silné lokálne alebo národné vzťahy,
- product publicity (publicita produktu) – úlohou publicity produktu je zvyšovať predaje výrobku spoločnosti,

- lobbying – k tomu, aby mohla spoločnosť presadzovať či ovplyvňovať legislatívu, musí udržiavať dobré vzťahy so zákonodarcami,
- press relations (vzťahy s tlačou) – cieľom je poskytovanie užitočných a vhodných informácií tlači k prilákaní pozornosti zákazníkov, či zvýšenia povedomia produktu spoločnosti,
- investor relations (vzťahy s investormi) – pre spoločnosť je dôležité udržiavanie dobrých vzťahov s jej akcionármi,
- development (vývoj) – spolupráca s darcami alebo členmi neziskovej organizácie je nutná k získaniu finančnej či nefinančnej podpory (Kotler a Armstrong 2016, 490).

### 2.2.1 Úloha a dopad PR

PR majú silný dopad na budovanie povedomia za omnoho nižšie náklady v porovnaní s reklamou. Pri využití PR spoločnosť totižto neposkytuje finančné prostriedky médiám ale svojim zamestnancom k vytvoreniu a zdieľaniu informácií a riadeniu udalostí. Pokiaľ spoločnosť vytvorí zaujímavú správu či udalosť, niekoľko médií môže prejavíť záujem o ich zdieľanie a vo výsledku sa dostaví rovnaký efekt ako u reklamy, s rozdielom ušetrenia veľkého množstva finančných prostriedkov firmy. Navyše PR môže zapojiť samotných zákazníkov, zakomponovať ich do príbehu a výsledný efekt môže byť ohromný. Túto taktiku zapojenia zákazníkov využila v minulosti spoločnosť CocaCola v kampani „Hug Me“, ktorou zaujala 112 miliónov osôb v časovom rozmedzí 1 týždňa (Kotler a Armstrong 2016, 491).

Napriek vysokému potenciálu PR býva tento nástroj marketingového mixu často ignorovaný, pretože kompetentní zamestnanci sú zaneprázdnení, alebo je na PR vyčlenená len veľmi malá, často nedostačujúca, časť rozpočtu (Kotler a Armstrong 2016, 491).

### 2.2.2 Nástroje PR

Dahlen, Lange a Smith (2010, 400) tvrdia, že PR pokrýva strategické a taktické hľadiská, iniciatívne a reakčné aktivity, interné a externé publikum a správa sa buď ako vodca alebo podpora marketingových aktivít spoločnosti. V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené jednotlivé nástroje PR a techniky k propagovaniu značky spoločnosti, reakcii na negatívnu spätnú väzbu od zákazníkov, k predstaveniu nového image, produktu alebo čohokoľvek, čo pozitívnym spôsobom ovplyvňuje reputáciu spoločnosti (Dahlen, Lange a Smith 2010, 400).



Tabuľka 2 - Nástroje PR (Vlastné spracovanie podľa Dahlen, Lange a Smith 2012, 400)

Nástroj PR	Príklad
Event	Semináre, exhibície, pravidelné porady, tlačová konferencia, spoločenská udalosť, výstava.
Reklama	Kampaň k podpore image značky.
Sponsorship	Angažmá v športových, umeleckých, či iných aktivitách k získaniu pozitívnych asociácií so značkou spoločnosti.
News	Tlačové správy, tlačové konferencie, ktorých cieľom je získať záujem verejnosti prostredníctvom médií.
Prejav	Odpovede na otázky médií, komentovanie feedbacku zákazníkov.
Verejnoprospešné aktivity	Tým, že sa spoločnosť angažuje v dobročinných udalostiach buduje svoj goodwill.
Interný nástroj	Bulletin, brífing zamestnancov, školenia.
Publikácie	Výročné správy, brožúry, newsletter, audiovizuálne materiály, intranet, webové stránky.
Identity media	Vizuálna identita spoločnosti sa odzrkadľuje na logu, symboloch, pracovnom odevu a iných.

## 2.3 Osobný predaj

Kotler a Armstrong (2013, 418) definujú osobný predaj ako medzil'udský nástroj marketingovej komunikácie, ktorý zahŕňa interakciu medzi predajcom a zákazníkom a to či už osobne, telefonicky, mailom, prostredníctvom videa alebo iným spôsobom. Osobný predaj môže byť efektívnejší než reklama vo viac komplexnejších predajných situáciách (Kotler a Armstrong 2013, 418). Úlohou osobného predaju je vytváranie vzťahov a presvedčanie zákazníkov s cieľom zvyšovania predajov. Osoby, ktoré majú za úlohu podnecovanie vzniku predajov sú obchodní zástupcovia, predajcovia, agenti, oblastní manažéri, obchodní konzultanti (Kotler a Armstrong 2016, 508).

### 2.3.1 Prístupy osobného predaju

Existuje niekoľko prístupov osobného predaju a to napríklad teória predaja podľa modelu AIDA alebo teória vhodných okolností. Prvá teória je založená na 4 štádiách - attention (pozornosť), interest (záujem), desire (túžba), action (čin), ktorými si zákazník prechádza

počas úspešnej prezentácie predajcu. Cieľom prvej fázy, pozornosti, je zabezpečenie pozornosti zákazníka predajcom či obchodným zástupcom. V nasledujúcej fáze sa predajca snaží zmeniť zákazníkovu pozornosť na záujem, a to prostredníctvom entuziastickému prístupu k produktu, pomocou vzoriek alebo vizuálnou formou brožúr. Vďaka týmto technikám predajca podnecuje zmenu záujmu na túžbu, ktorá vedie k poslednému štádiu, ktorým je samotná akcia. V poslednej fáze je zákazník pripravený, v ideálnej situácii, k nákupu produktu. Na druhú stranu, princíp druhej teórie spočíva v tom, že predajca, po tom ako získa zákazníkovu pozornosť a záujem, prezentuje tie správne apely v správnej situácii, ktorú bude nasledovať požadovaný efekt – nákup (Erminote, 2020).

## 2.4 Podpora predaja

Podpora predaja je ďalším nástrojom marketingového mixu pomocou ktorého sa spoločnosť pokúša podnecovať zákazníkov k používaniu alebo vyskúšaní produktu či služby, ktoré by povedli k zvyšovaniu predajov. Podpora predaja má mnoho podôb, ale cieľom každej z nich je presvedčanie cieľového zákazníka stať sa zákazníkom spoločnosti (Gyant, 2020).

Podpora predaja je ľahšie kontrolovateľná než osobný predaj, ale oba nástroje mixu sú efektívnejšie z krátkodobého hľadiska. Spoločnosť využíva podporu predaja k dosiahnutiu krátkodobých cieľov, ako zvýšenia zisku, bloku konkurencie alebo dokonca k prežitiu. Kľúčovými úlohami podpory predaja sú predovšetkým aktivity ako:

- prilákanie zákazníkov konkurencie,
- podnecovanie k častejšiemu užívaniu značky,
- cross-selling alebo up-selling produktu,
- pomoc pri premene záujemcu na zákazníka,
- vzdelávanie zákazníka a ovplyvňovanie povedomia cieľového zákazníka o značke,
- povzbudzovanie skúsenia produktu danej značky, ktoré povedie k zakúpeniu (Dahlen, Lange a Smith 2010, 429).

U podpory predaja sa dajú využiť push alebo pull stratégie a to vo vzťahu B2B (business to business), B2C (business to customer), R2C (retailer to customer). V nasledujúcej tabuľke je spracovaný prehľad R2C push stratégie podpory predaja (Dahlen, Lange a Smith 2010, 431-436).

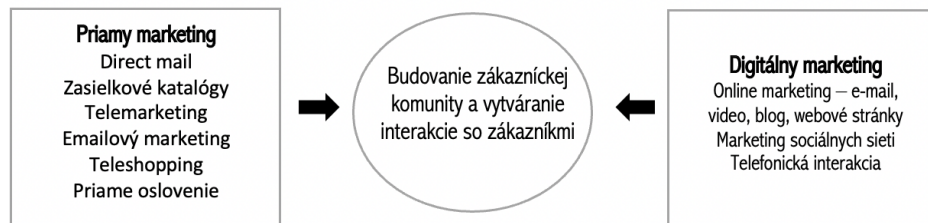
Tabuľka 3 – R2C push stratégie podpory predaja (Vlastné spracovanie podľa Dahlen, Lange a Smith 2010,438-439)

Podpora predaja	Popis
Vzorok produktu	Predajca zákazníkom poskytuje vzorky produktu k zisteniu či sú ich požiadavky na produkt uspokojené alebo nie.
Záruka	Snaha znížiť riziko z kúpy produktu tým, že predajca poskytuje na produkt garanciu alebo záruku.
Rozloženie produktov v predajni	Fyzické rozmiestnenie produktov v predajni môže ovplyvniť zákazníka k zakúpeniu produktu.
Vystavenie produktu v mieste predaja a merchandising	Reprezentácia fotografickou formou a vystavenie tovaru kreatívnym spôsobom sa môžu chovať ako „tichý obchodný zástupca“.
Privátne značky	Predajca môže vystaviť produkt výrobcu k vlastnej verzii produktu s privátnou značkou za zámerom konkurovania alebo ako komplement.
Reklama	Lokálna tlač môže byť využitá predajcom napríklad k oznámeniu otvorenia novej predajne.
Vernostný program	Včŕaka odmenám vernostného programu sa predajcovi môžu zvyšovať predaje.
Prostredie predajne	Zvukové alebo čuchové faktory sa využívajú k dosiahnutiu zmyslového zážitku.
Zľavy	Zníženie cien je krátkodobou taktikou, ktorá zvyšuje predaje.
BOGOF	Taktika Buy One, Get One Free môže viesť k permanentnej zmene nákupného správania.
Doručenie zdarma	Rozšírenie služieb o doručenie produktu zákazníkovi zdarma môže povzbudiť nákupné rozhodnutie zákazníkov, ktorí nie sú ochotní cestovať do predajne.

## 2.5 Priamy marketing

Priamy marketing zahŕňa priame jednanie s pozorne zvolenými cieľovými zákazníkmi k získaniu bezprostrednej odozvy a budovaniu stálych vzťahov medzi spoločnosťou a zákazníkmi. Spoločnosti využívajú tento nástroj k individuálnej úprave ponuky a obsahu potrebám a záujmom úzko definovanému tržnému segmentu. Týmto spôsobom si spoločnosť buduje komunitu zákazníkov značky, zlepšuje komunikáciu so zákazníkmi alebo zvyšuje svoje predaje. Mnohé spoločnosti volia priamy marketing ako hlavný prístup k marketingu, alebo ako doplnok k iným prístupom. Preto mnohé obchodné domy predávajú tovar predovšetkým z ich pultov, ale volia taktiež predaj prostredníctvom priameho mailu, online katalógov či sociálnych sietí (Kotler a Armstrong 2016, 535).

Podľa Kotlera a Armstronga (2016, 538) je priamy marketing úzko spätý s digitálnym marketingom a oba nástroje majú za úlohu dosiahnuť rovnaké ciele.



Obrázok 7 - Priamy a digitálny marketing (Vlastné spracovanie podľa Kotler a Armstrong 2016, 539)

Priamy marketing má oproti iným nástrojom marketingového mixu niekoľko výhod:

- môže byť upravený podľa individuálnych potrieb zákazníka a taktiež personalizovaný,
- efekt priameho marketingu je omnoho lepšie merateľný ako výsledok ostatných nástrojov marketingového mixu,
- môže byť použitý na veľmi úzku skupinu cieľových zákazníkov, produkt môže byť vytvorený či doručený podľa špecifických potrieb zákazníka, čo umožňuje budovanie pozitívnych vzťahov so zákazníkmi,
- vďaka vzniku dialógu so zákazníkom hrá priamy marketing významnú rolu pri budovaní lojality zákazníkov,
- umožňuje malým podnikom ušetriť náklady a využiť tento nástroj ako konkurenčnú výhodu oproti veľkým organizáciám, ktoré majú veľký rozpočet na marketingovú komunikáciu (Dahlen, Lange a Smith 2010, 441).

### 3 SPOTREBITEĽSKÝ TRH

Spotrebiteľský trh je súhrn všetkých jednotlivcov a domácností, ktorí predstavujú konečných spotrebiteľov a tieto subjekty produkt ďalej nepredávajú. Kedykoľvek si jednotlivec zakúpi produkt, stáva sa súčasťou spotrebiteľského trhu (Shaw, 2020).

#### 3.1 Charakteristika spotrebiteľského trhu

Spotrebiteľský trh sa skladá z rôznych kupcov a spotrebiteľov rôzneho pôvodu či charakteristík, preto má každý jednotlivec iné preferencie a požiadavky. Z toho dôvodu si spoločnosť volí a zameriava sa na vhodný tržný segment v závislosti na preferenciách (Shaw, 2020).

#### 3.2 Segmentácia spotrebiteľského trhu

Tržná segmentácia je proces rozdelenia trhu na požadované, jednoznačné a odlišné segmenty, ktoré bude môcť spoločnosť efektívne a účinne osloviť výrobkami alebo službami k uspokojeniu ich potrieb (Kotler a Armstrong 2016, 223).

1. Geografická segmentácia – odpovedá na otázku: „Kde je cieľový zákazník?“ Spotrebiteľský trh môže byť charakterizovaný prostredníctvom geografických faktorov, akým je poloha spotrebiteľa. Ďalej zahŕňa hustotu populácie, veľkosť trhu, klimatické charakteristiky, región. Je dôležité poznať tieto faktory, pretože na nich môže závisieť úspech spoločnosti (Shaw, 2020).
2. Demografická segmentácia – odpovedá na otázku: „Kto je cieľový zákazník?“ Demografické faktory určujú spotrebiteľov vek, pohlavie, príjem, národnosť, ekonomické a sociálne súvislosti, náboženstvo, vzdelanie či iné (Shaw, 2020).
3. Psychografická segmentácia – odpovedá na otázku: „Prečo je práve on cieľový zákazník?“ Tento typ segmentácie sa zameriava na osobnosti a záujmy zákazníkov a oproti demografickej segmentácii sa môže náročnejšie identifikovať a určovať. Patria tu faktory ako hodnoty, presvedčenia, životné ciele, záujmy alebo názory zákazníka (Thomas, 2020).
4. Behaviorálna segmentácia – odpovedá na otázku: „Aká je reakcia a správanie zákazníka?“ Segmentácia vyžaduje marketingový výskum k zisteniu aká vysoká je lojalita zákazníka značke. Úlohou behaviorálnej charakteristiky je definovanie reakcií zákazníkov na ponuku, benefity či napríklad obal produktu. Na základe

týchto faktorov spoločnosť zvolí správy tržný výklenok (market niche) (Shaw, 2020).

### 3.3 Targeting spotrebiteľského trhu

Segmentácia trhu firme odhaľuje jej príležitosti v tržnom segmente. Firma musí zhodnotiť rozličné tržné segmenty a rozhodnúť sa, ktoré potreby tržného segmentu dokáže najlepšie uspokojiť. Existujú tri faktory, ktoré musí firma posúdiť pri výbere segmentu: ciele a zdroje spoločnosti, veľkosť a rast segmentu a štrukturálna príťažlivosť segmentu (Kotler a Armstrong 2016, 232).

#### 3.3.1 Výber cieľového tržného segmentu

Po zhodnotení rôznych segmentov si spoločnosť musí zvoliť segment alebo viaceré segmenty a to pomocou rôznych stratégií:

1. Diferencovaný marketing – pomocou tejto stratégie si spoločnosť zvolí viacero segmentov a každému navrhne vlastnú ponuku, čím môže doceliť vyšších predajov a silnejšiu pozíciu v každom tržnom segmente. Avšak nevýhodou tohto prístupu sú vyššie náklady či už na vývoj rozličných produktov pre každý segment, vytvorenie rôznych marketingových plánov alebo financovanie reklamných kampaní pre jednotlivé segmenty (Kotler a Armstrong 2016, 233-234).
2. Nediferencovaný marketing – táto stratégia spočíva v tom, že sa spoločnosť rozhodne zamerať na celý trh s rovnakou ponukou a nesnaží sa uspokojiť potreby jednotlivých segmentov. Tým pádom spoločnosť navrhne produkt a marketingový plán, ktorý bude apelovať na najväčší objem kupujúcich (Kotler a Armstrong 2016, 233).
3. Koncentrovaný marketing – pri využití tohto typu marketingu je cieľom spoločnosti získať veľký podiel malého segmentu. Vďaka tomu je spoločnosť schopná získať silnú marketingovú pozíciu pretože pozná potreby zákazníkov a nadobúda výnimočnú reputáciu. Napriek tomu, že koncentrovaný marketing môže byť veľmi ziskový, zahŕňa nadpriemerné riziká, pretože spoločnosť spolieha len na daný segment a jej pozíciu môže ľahko ohroziť vstup konkurenta (Kotler a Armstrong 2016, 234-235).

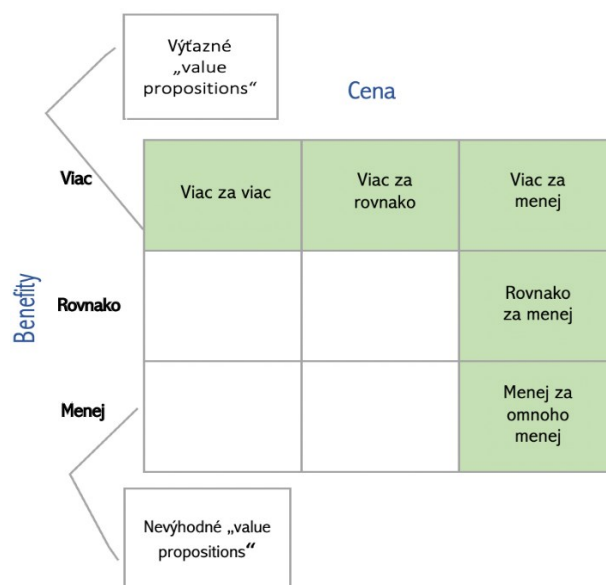
4. Mikromarketing – zahŕňa upravenie produktov alebo marketingových programov potrebám a túžbam špecifických jednotlivcov a lokálnym tržným segmentom (Kotler a Armstrong 2016, 235).

### 3.4 Positioning spotrebiteľského trhu

Okrem stanovenia cieľového segmentu musí spoločnosť určiť takzvanú „value proposition“ teda ponúkanú hodnotu zákazníkom – ako vznikne jedinečná hodnota v cieľovom segmente a akú pozíciu spoločnosť zaujme. Podľa Kotlera a Armstronga (2016, 238) „product position“ je definovanie produktu zákazníkom a vnímanie atribútov produktu, teda na akom mieste je produkt umiestnený v mysliach zákazníka oproti konkurenčným produktom (Kotler a Armstrong 2016, 244).

#### 3.4.1 Stratégie positioningu

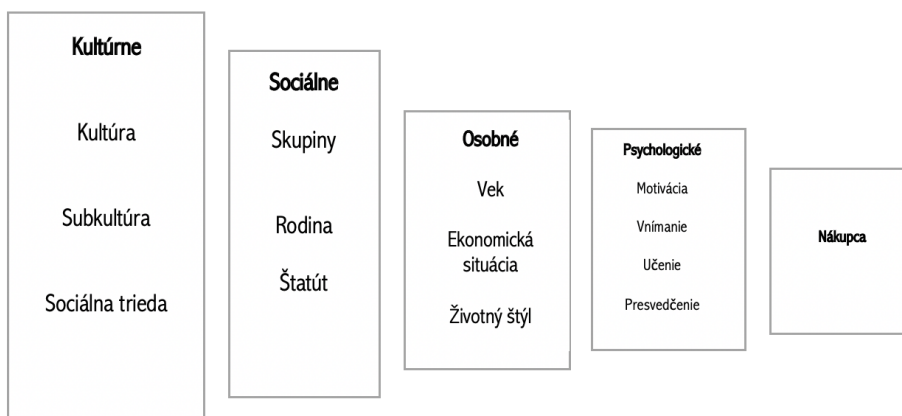
Ako už bolo v kapitole 3.4 zmienené, positioning značky je založený na „value proposition“, ktorú tvorí súbor benefitov vďaka ktorým je značka odlišiteľná a získa svoju pozíciu. Existuje niekoľko stratégií tvorby „value proposition“ vďaka ktorej firma získa svoju pozíciu. Tieto stratégie sú zobrazené na nasledujúcom obrázku, kde najvýhodnejšiu pozíciu majú firmy ponúkajúce hodnotu vyobrazenú v zelených políčkach (Kotler a Armstrong 2016, 244).



Obrázok 8 - Tvorba „value proposition“  
(Vlastné spracovanie podľa Kotler a Armstrong 2016, 224)

### 3.5 Nákupné chovanie spotrebiteľa

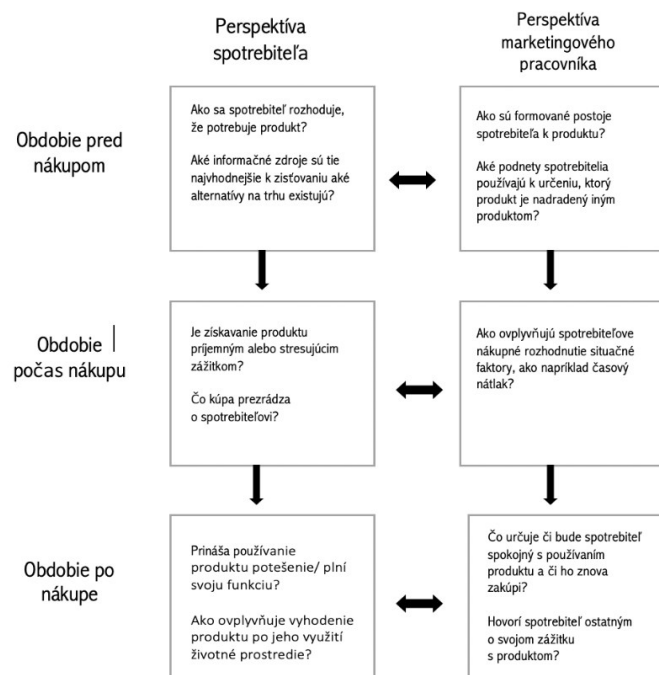
Podľa Kotlera a Armstronga (2016, 166), spotrebiteľské nákupné chovanie je proces nákupného chovania konečných spotrebiteľov, ktorí kupujú produkt či službu pre osobnú potrebu. Títo jednotlivci či domácnosti tvoria spotrebiteľský trh a na základe ich správania sa vytvoril model spotrebiteľského chovania. Existuje niekoľko faktorov, ktoré ovplyvňujú spotrebiteľské chovanie a tieto faktory sú zobrazené na nasledujúcom obrázku (Kotler a Armstrong 2016, 166-167).



Obrázok 9 - Charakteristiky ovplyvňujúce spotrebiteľské chovanie  
(Vlastné spracovanie podľa Kotler a Armstrong 2016, 167)

Jeden z modelov spotrebiteľského chovania sa nazýva Solomonov model procesu zrovnávania. Podstata tohto modelu spočíva v zrovnávaní perspektív spotrebiteľa a marketingového pracovníka spoločnosti z pohľadu obdobia pred, počas a po nákupe (Francis, 2014):





Obrázok 10 - Model spotrebiteľského chovania  
(Vlastné spracovanie podľa Francis, 2014)

### 3.6 Situačná analýza

Situačná analýza je komplexná analýza, ktorá skúma vonkajšie a vnútorné faktory (makroprostredie, mikroprostredie), ktoré ovplyvňujú podnikanie spoločnosti. Cieľom uskutočňovania situačnej analýzy je charakterizovanie vhodného pomeru medzi príležitosťami spoločnosti, ktoré sa vyskytujú vo vonkajšom prostredí firmy a dostupnými zdrojmi, či už finančnými alebo nefinančnými (Jakubíková 2013, 94). Obsah tohto typu analýzy býva rozličný, ale vo väčšine prípadov sa používa štruktúra 5C (niekedy 4C alebo dokonca 7C):

- company (spoločnosť) – analyzovanie vnútorných faktorov spoločnosti (kvalita managementu, finančná situácia, image spoločnosti a iné),
- customers (zákazníci) – analyzovanie zákazníckeho segmentu,
- competitors (konkurencia) – analyzovanie konkurencie spoločnosti,
- climate – makroekonomické faktory vonkajšieho prostredia,
- collaborations (spolupracujúce firmy) – analyzovanie firiem, s ktorými by bolo možné nadviazať spoluprácu (Jakubíková 2013, 94).

Podľa Jakubíkovej (2013, 96), situačná analýza pozostáva z niekoľkých krokov: spracovanie projektu analýzy, zhromaždenie informácií, analyzovanie informácií, interpretácia zistení a uskutočnenie.

### 3.6.1 SWOT analýza

Existuje mnoho metód situačnej analýzy a jednou z najpoužívanejších je SWOT analýza. Analýza spočíva v určení dôležitosti silných a slabých stránok spoločnosti a možnostiach reagovať na zmeny v jej prostredí. Obsah analýzy pozostáva z určenia silných a slabých stránok (vnútorné prostredie spoločnosti) a príležitostí spoločne s hrozbami (vonkajšie prostredie spoločnosti) (Jakubíková 2013, 129).

Silné stránky sú vnútorné, pozitívne atribúty spoločnosti, ktoré dokáže spoločnosť kontrolovať. Táto časť SWOT analýzy môže charakterizovať napríklad:

- úspešné obchodné procesy,
- aktíva spoločnosti – skúsenosti, vzdelanie zamestnancov, reputáciu, obchodnú sieť alebo fyzické aktíva ako technológie, vybavenie, patenty,
- konkurenčnú výhodu (Parsons, 2018).

Slabé stránky sú negatívne faktory, ktoré predstavujú slabiny a spoločnosť by sa mala pokúšať ich zmierňovať alebo odstraňovať. Patria tu faktory ako:

- slabiny v obchodných procesoch,
- absencia hmotných aktív,
- nedostatočný management podniku,
- nevyhovujúca geografická poloha spoločnosti (Parsons, 2018).

Na druhú stranu, príležitosti sú externé faktory podnikateľského prostredia, ktoré majú potenciál stať sa prínosom spoločnosti:

- nové trendy, ktoré povzbudzujú predaj výrobkov spoločnosti,
- udalosti, ktorých môže spoločnosť využiť k budovaniu svojho povedomia,
- zmeny v legislatíve, ktoré môžu pozitívne ovplyvniť fungovanie spoločnosti (Parsons, 2018).

Posledným faktorom SWOT analýzy sú hrozby, ktoré rovnako ako príležitosti vyplývajú z externého prostredia spoločnosti a firma nad nimi nemá kontrolu:

- zásoba surovín,

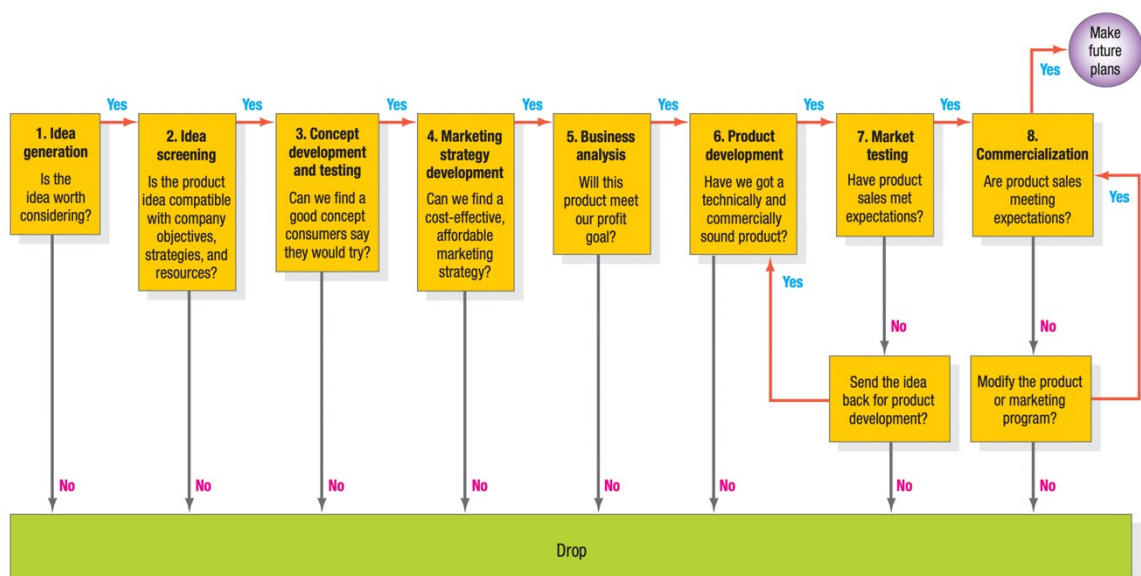
- potencionálny konkurenti,
- potencionálny vývoj technológií,
- zmena nákupného rozhodovania a iné (Parsons, 2018).

## 4 UVÁDZANIE NOVEJ TRŽNEJ PONUKY

Vývoj nového produktu do veľkej miery ovplyvňuje budúcnosť spoločnosti. Nový výrobok dokáže udržať alebo zvyšovať predaje, novinky na trhu môžu transformovať priemyslové odvetvia a dokonca zmeniť ľudské životy. Spoločnosti sa snažia eliminovať mieru neúspechu uvádzania nových produktov prekonávaním noriem odvetvia či starých konvencií pri vývoji produktov (Kotler a Keller 2013, 567).

### 4.1 Možnosti nových výrobkov

Existuje mnoho podôb nových výrobkov a predovšetkým spôsobov ich vzniku. Spoločnosť môže rozšíriť svoje portfólio vývojom nového produktu alebo nadobudnutím patentu, licencie, franšízy alebo odkúpením inej firmy. Vývoj produktu sa môže odohrávať v laboratóriách samotnej firmy, alebo môže byť zodpovednosť vývoju presunutá na outsourcingové spoločnosti (Kotler a Keller 2013, 567).



Obrázok 11 - Rozhodovací proces vývoja nového produktu (Kotler a Keller 2013, 573)

Obrázok vyššie zobrazuje rozhodovací proces vývoja nového produktu. Prvou fázou procesu je vytváranie nových nápadov. Podľa Kotlera a Kellera (2013, 573), najlepšie príležitosti vznikajú odhalením najvhodnejšieho súboru nenaplnených potrieb zákazníkov alebo inováciou technologického charakteru. Nápady na nové produkty môžu vzniknúť z interakcie so záujmovými skupinami alebo využitím techník podnecujúcich kreativitu,

ako napríklad výpis atribútov, morfológická analýza, analýza spätného predpokladu (Kotler a Keller 2013, 573-577).

Druhou časťou procesu je preverovanie nápadov, ktorej hlavným cieľom je zamietnuť chabé nápady v čo najkratšom časovom úseku a to z toho dôvodu, že náklady na vývoj produktu značne rastú s každým štádiom procesu. Nový nápad by mal byť charakterizovaný formou prehľadu pre schvaľovací komisiu. Tento popis obsahuje nápad produktu, cieľovú skupinu, konkurenciu, odhadovanú veľkosť trhu, cenu produktu, čas a náklady vývoju a výroby či návratnosť investícií. Nápady sú posudzované schvaľovacou komisiou na základe viackriteriálnej analýzy a vyhodnotené (Kotler a Keller 2013, 578).

Tretou fázou je vývoj konceptu a testovanie, ktorá je nevyhnutným, ale nie dostatočným krokom úspechu nového výrobku. Po zrealizovaní tejto fázy dostane spoločnosť možnosť zhodnotenia produktu na základe zákazníckej odozvy k otázkam ako:

- komunikácia a dôveryhodnosť – sú benefity jasné a uveriteľné?
- Level potreby – môže produkt uspokojiť vaše potreby?
- Medzera na trhu – uspokojujú existujúce produkty dané potreby?
- Vnímaná hodnota – je cena primeraná k hodnote produktu?
- Úmysel nákupu – kúpili by ste si (určite, možno, pravdepodobne nie, určite nie) produkt?
- Frekvencia nákupu – kto by používal produkt, kedy a ako často (Kotler a Keller 2013, 579-581)?

Štvrtá fáza je vytvorenie marketingovej stratégie, ktorá bude rentabilná, nákladovo dostupná a efektívna. Nasledujúci krok zahŕňa obchodnú analýzu, kde management zostaví odhadované náklady a predaje, odhadne ziskový trend a určí, či môže produkt uspokojiť ciele spoločnosti. Pokiaľ áno, projekt sa posúva do štádia vývoja. Požiadavky cieľových zákazníkov môžu byť transformované do reálnej podoby produktu pomocou metódy nasadenia kvalitných funkcií. Úlohou metódy je prevzatie zoznamu požadovaných atribútov definovaných na základe tržného výskumu, následne premenených v zoznam technických atribútov, ktoré použijú vývojári (Kotler a Keller 2013, 582-585).

Po tom ako je management spokojný s psychologickými a funkčnými atribútmi výrobku je nový produkt pripravený k získaniu značky, loga, obalu a následne vystavený tržnému testovaniu. Posledným krokom celého reťazcu je komercializácia, ktorá obnáša vynaloženie doposiaľ najväčšieho finančného obnosu. Možnosťami spoločnosti je

například uzatvorenie zmluvy na výrobu produktu alebo výstavba vlastného výrobného závodu (Kotler a Keller 2013, 585-588).

## 4.2 Proces adopcie produktu spotrebiteľom

Adopcia produktu je individuálnym rozhodnutím spotrebiteľa stať sa pravidelným spotrebiteľom/užívateľom nového produktu. Proces sa skladá z 5 štádií:

1. povedomie – spotrebiteľ si je vedomý novej inovácie, avšak nemá dostatok informácií,
2. záujem – spotrebiteľ je stimulovaný k vyhľadávaniu informácií o inovácii,
3. hodnotenie – spotrebiteľ zvažuje či inováciu vyskúša,
4. skúšobná verzia – spotrebiteľ vyskúša inováciu aby zlepšil odhad jej hodnoty,
5. adopcia – spotrebiteľ sa rozhodne pre pravidelné používanie inovácie (Kotler a Keller 2013, 589).

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

## 5 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI PODRAVKA – LAGRIS A.S.

Spoločnosť Podravka zahájila činnosť v roku 1947 ako národný chorvátsky podnik. Avšak predchodcom dnešnej Podravky bola dielňa založená v roku 1934 bratmi Wolfmi, ktorých obchodný zámer spočíval v spracovaní a predaji ovocia. Názov firmy bol odvodený od obyvateľiek chorvátskeho regiónu Podravina (Podravka, © 2021).

Spoločnosť sa preslávila predovšetkým výrobou a predajom prísady do jedál Vegetou (na českom trhu známou ako Podravka prísada do jedál, pretože názov Vegeta je na českom trhu už zaregistrovaný inou spoločnosťou), ktorú vytvoril tím odborníkov Podravky, spoločne s profesorkou Zlatou Bartl. Táto univerzálna prísada je vyvážená aj do zahraničia a to viac než 50 rokov.

Skupina Podravka je v dnešnej dobe medzinárodnou spoločnosťou s centrálou v Chorvátsku. Spoločnosť pôsobí na mnohých trhoch, avšak v juhovýchodnej Európe predstavuje najväčšiu potravinársku spoločnosť. Pod Podravku patria taktiež značky ako Lino, Žito, Eva, Essence a predovšetkým česká značka Lagris, ktorá je známa predajom príloh a strukovín (Podravka, © 2021). Dôležitým míľnikom spoločnosti bola akvizícia firmy Lagris, ktorá sa stala súčasťou Podravky v roku 2002 a od tej doby pôsobí na českom trhu ako jednotná spoločnosť - Podravka-Lagris a.s. (Podravka, © 2021).

Hlavnou činnosťou na ktorú sa spoločnosť špecializuje je výroba a predaj potravín a nápojov. Spoločnosť Podravka-Lagris a.s. sa zaoberá balením strukovín, ryže, korenia, dehydratovaných výrobkov. Medzi ďalšie oblasti obchodnej činnosti patrí výroba či balenie koreníacich zmesí, bujónov a mnoho iných výrobkov (Podravka, © 2021).

### 5.1 Vedenie spoločnosti Podravka-Lagris a.s.

Riadením spoločnosti Podravka-Lagris a.s. (ďalej len Podravka-Lagris) je poverené predstavenstvo, ktorého členom je

- predseda predstavenstva: Marko Vitejl.

Ďalší orgán akciovej spoločnosti Podravka-Lagris je dozorná rada s ustanovenými členmi:

- predseda dozornej rady: Ljiljana Šapina,
- člen dozornej rady: Milan Tadić,
- člen dozornej rady: Marko Prlić.



Spoločnosť má určeného prokuristu, ktorý ju zastupuje na základe plnej moci:

- Nikola Nakić.

Sídlo spoločnosti je v Dolní Lhota 39, 76323 Dolní Lhota.

Predmetom činnosti je podľa obchodného registru:

- výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- cestná motorová doprava – nákladná prevádzkovaná vozidlami alebo inými súpravami s najväčšou povolenou hmotnosťou nepresahujúcou 3,5 tony, ak sú určené na prepravu zvierat alebo vecí (Veřejný rejstřík a Sbíрка listin, ©2021).

## 5.2 Brand identity spoločnosti

### *Logo spoločnosti*

Logo spoločnosti prešlo rokmi mnohými zmenami, kým sa dopracovalo do dnešnej podoby. Za posledných tridsať rokov bola dominantnou farbou loga červená farba na bielom podklade. Spoločnosť volila červenú farbu nielen kvôli tomu, že sa zaraďuje medzi teplé a výrazné farby, ale predovšetkým kvôli tomu, že má pozitívny vplyv na emócie spotrebiteľov. Na nasledujúcich obrázkoch je prezentovaný čiastočný historický vývin loga spoločnosti na chorvátskych výrobkoch.



Obrázok 12 - Historický vývin loga Podravka (Podravka, © 2021)

Spoločnosť v súčasnej dobe využíva viaceré varianty loga, ktoré reprezentujú spoločnosť na rôznych produktových kategóriách.



Obrázok 13 - Varianty loga spoločnosti (Podravka, © 2021)

### *Slogan spoločnosti*

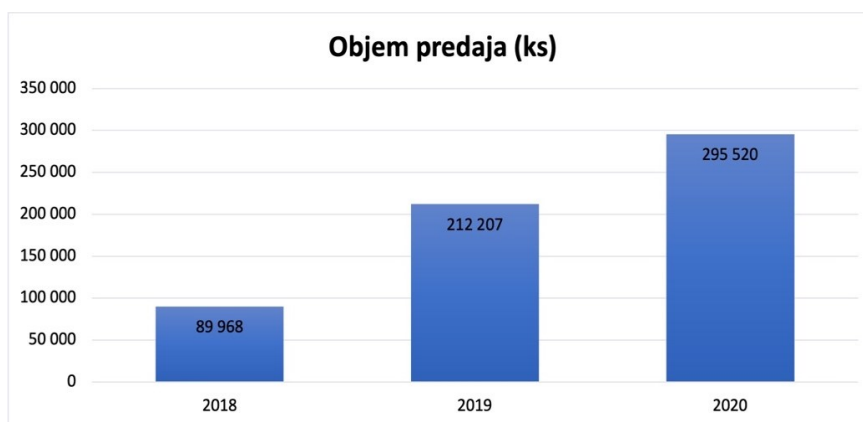
Slogany Podravky, rovnako ako jej logo, prešli mnohými zmenami, ale spoločnosť sa vždy snažila ponechať symbol srdca, ktorý je pre ňu typický a symbolizuje pozitívne emócie. Slogany „Od srdca k srdci“ a „Vždy se srdcem“ zostávali dlhé roky bezo zmeny. V kampaniach sa mnoho rokov využívala varianta „Když vaříte srdcem, vaříte polévky Podravka“. V súčasnosti slogan značky Podravka znie „Srdeční záležitost“.

### **5.3 Stratégia spoločnosti**

Táto kapitola pojednáva o stratégii spoločnosti zameranej na súčasné budovanie značky. Primárnym cieľom budovania značky v posledných rokoch bolo prispôbiť značku novodobému českému zákazníkovi a inovovať produkty v súvislosti s tržnými trendmi. Na základe niekoľkých prieskumov bol zistený rozrastajúci sa globálny trend zdravého životného štýlu. Z výsledkov medzinárodného výskumu prieskumnej agentúry Ipsos vyplýva, že 80 % celosvetovej populácie je presvedčených, že zdravé stravovanie je najdôležitejším faktorom ako predísť zdravotným problémom (Kneblíková, 2019). Spoločnosť Podravka-Lagris si taktiež nechala uskutočniť výskum trhu od agentúr Nielsen a Mintel Group Ltd., ktoré trend rozrastajúceho sa stravovania potvrdili aj na českom trhu.

Spočiatku sa spoločnosť zamerala na prísadu do jedál Podravka, snahou bolo poskytnúť zákazníkom taktiež zdravú verziu tohto produktu. Dôvodom neboli klesajúce tržby alebo objem predaja klasickej prísady do jedál Podravka, ale zistenie, že z dlhodobého hľadiska nie je kategória ochučovadiel trendy v stravovaní. Spoločnosť sa v rámci tejto produktovej kategórie rozhodla vyrobiť produkty vhodné pre mladú generáciu a reagovať na trend rastúceho záujmu spotrebiteľov o zdravý životný štýl. Tak vznikla produktová rada Podravka Natur, ktorá je výsledkom spojenia tradičnej prísady do jedál, s aktuálnymi predstavami o zdravom stravovaní a požiadavkami na prírodný produkt. Značka sa od

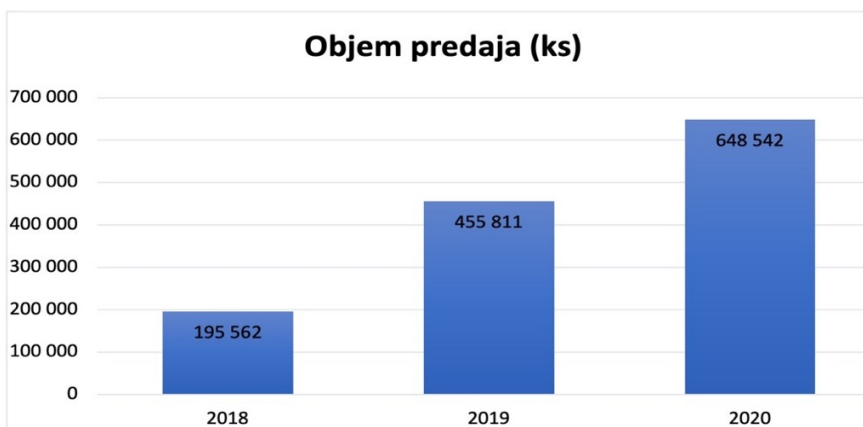
konca roku 2017 snažila získať mladých zákazníkov vďaka prednostiam výrobkov Natur, ktoré neobsahujú glutaman sodný ani „éčka“, len prírodné ingrediencie.



Graf 1 - Objem predaja výrobku Podravka Natur prísada (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov spoločnosti)

Z výsledkov medziročného objemu predaja za trojročné časové obdobie je viditeľné, že sa prísade do jedál Podravka Natur na trhu darí. Predaje majú rastúci trend, v roku 2019 objem predaja vzrástol o 136 % v porovnaní s rokom 2018. V roku 2020 nedošlo k tak markantnému medziročnému nárastu, avšak predaje vzrástli, a to o 39 %.

V ďalšom kroku budovania značky sa spoločnosť zamerala na nájdenie úplne odlišnej kategórie mimo ochucovadlá. Zámerom bolo aby produkt nevyžadoval nové technológie a bol v súlade s tržnými trendmi. Podravka vyvinula produkt Ajvar – čisto zeleninovú prílohu z papriek a baklažánov, ktorá sa vyrába v Chorvátsku. Na takýto typ produktu spoločnosť vlastnila závod na sterilizovanú zeleninu a ďalším dôvodom uvedenia produktu na český trh bolo zistenie, že takýto výrobok nebol pre drvivú väčšinu známy.



Graf 2 - Objem predaja výrobku Ajvar (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov spoločnosti)

Z grafu vyplývá, že výrobku Ajvar sa na českom trhu darí. V roku 2019 zaznamenal nárast predaja o 133 % v porovnaní s predchádzajúcim rokom a medzoročný nárast medzi rokmi 2019 a 2020 bol 42 %.

### 5.3.1 Cieľový zákazník

Primárnou cieľovou skupinou značky Podravka sú ženy:

- vek: 25-40,
- oblasť bydliska: mesto, dedina,
- osobnosť: ženy, ktoré majú radi chutné jedno a pravidelne varia. Chcú ochutnať nové chute a spôsoby akým pripravovať jedlo.
- Varenie: používajú kvalitné, autentické, chutné suroviny. Dôležitá je praktická a rýchla príprava jedál, rovnako ako tendencia pripravovať moderné a jednoduché pokrmy. Varia párkrát za týždeň.
- Nákupné tendencie: pri nakupovaní produktu je pre nich dôležitá znalosť zloženia.

## 6 PEST ANALÝZA

Analýza PEST slúži k strategickej analýze vonkajšieho prostredia spoločnosti. Táto kapitola teda pojednáva o makro prostredí ovplyvňujúce prevádzku spoločnosti Podravka-Lagris.

### 6.1.1 Politicko-legislatívne faktory

Politická situácia z národného pohľadu, teda Českej republiky, má zásadný vplyv na podnikateľské prostredie. Avšak keďže je Česká republika súčasťou nadnárodných zoskupení, je dôležité brať v úvahu taktiež vplyvy nadnárodného charakteru. Možno medzi tieto faktory zaradiť:

- politickú situáciu v krajine,
- výšku minimálnej mzdy,
- zákon o ochrane spotrebiteľa,
- zmeny zákonov týkajúcich sa daní,
- obmedzujúce nariadenia českej vlády týkajúce sa corona pandémie.

Potravinársku spoločnosť, ktorou je Podravka-Lagris, ovplyvňuje do veľkej miery legislatíva Európskej únie, týkajúca sa výroby potravín, ktorá zaznamenala zmeny aj v roku 2020. Jedná sa napríklad o zásady v oblasti riadenia potravinových alergénov, prepracované znenie globálnej normy hygieny potravín či iné (Úřední věstník Evropské unie, 2021). Zmeny nastali aj na území samotnej Českej republiky a jedná sa o schválenie snemovne o kvótach na potraviny z českej produkcie v predajniach nad 400 metrov štvorcových. Spoločnosť ovplyvnili taktiež nariadenia českej vlády v súvislosti s covid pandemiou.

Ďalšou legislatívnou zmenou je zrušenie superhrubej mzdy k 1.1.2021. Zamestnancom sa teda od zmeny, ktorá je súčasťou daňového balíčku roku 2021, počíta daň z príjmu z hrubej mzdy, namiesto zo superhrubej mzdy. Táto zmena má pozitívny dopad na celkový príjem zamestnancov.

### 6.1.2 Ekonomické faktory

Táto časť PEST analýzy je nevyhnutnou pri voľbe firemnej stratégie. V závislosti na stave ekonomiky a fáze hospodárskeho cyklu sa formujú nákupné zvyklosti a z týchto faktorov sa taktiež vyvíja kúpna sila obyvateľstva. Pochopenie makroekonomických faktorov môže

spoločnosti pomôcť k správnej cenotvorbe alebo pri rozhodovaní o marketingových aktivitách. Ekonomické faktory, ktoré ovplyvňujú firmy na území Českej republiky sú napríklad:

### ***Miera inflácie***

Priemerná miera inflácie vzrástla medziročne z 2,8 % na 3,2 % v roku 2020 a dosiahla najvyššiu hodnotu za posledných 8 rokov. Najväčší vplyv mali na nárast cenovej hladiny potraviny, alkoholické a nealkoholické nápoje či ceny bývania. Očakávaná miera inflácie pre rok 2021 sa bude podľa prognóz pohybovať okolo priemeru 2,2 % (Forbes, 2021).

Rastúca miera inflácie má vplyv na ceny vstupných surovín a táto skutočnosť tým pádom vedie k zdražovaniu výrobkov spoločnosti Podravka-Lagris.

### ***Nezamestnanosť***

Na konci roku 2020 narástla miera nezamestnanosti na 4 %, bez zamestnania je najviac ľudí od roku 2017. Úrad práce evidoval k 31.12.2020 približne 292 000 uchádzačov o prácu, v porovnaní s rokom 2019 je to o 76 000 viac nezamestnaných. Na firmy začali doliehať vládne nariadenia v súvislosti s covid pandémiou a zamestnávateľia začínali prepúšťať. Najviac postihnuté odvetvia boli služby, pohostinstvo či kultúra (Businessinfo.cz, 2021).

Potravinárske spoločnosti situácia pandémie neovplyvnila natoľko aby museli prepúšťať svojich zamestnancov, na druhú stranu ani prijímať nových. Podľa predsedu predstavenstva spoločnosti Podravka-Lagris a.s. Marka Vitelja (Patočková, 2020), spoločnosť pokrýva či už výrobu alebo chod spoločnosti z vlastných zdrojov a to aj kvôli hygienickým opatreniam a nových zamestnancov nehľadajú, no nehodlajú prepúšťať ani stávajúcich.

### ***HDP***

Česká ekonomika zaznamenala v roku 2020 historicky najhlbší pokles svojej výkonnosti. Hrubý domáci produkt medziročne poklesol o 5,6 %, tento pokles bol spôsobený predovšetkým dôsledkom koronavírusovej pandémie a ovplyvnili ho investičné výdaje, spotreba domácností a pokles zahraničného dopytu v prvej polovici roku 2020. V najväčšej miere prepad hrubej pridanej hodnoty poznamenal odvetvia ako dopravu, obchod, ubytovanie či pohostinstvo (Český statistický úrad, 2021). Napriek tomu, že pandémia ovplyvnila takmer každý sektor, spoločnosť Podravka-Lagris vykázala vyššie predaje

v oblasti retail, zatiaľ čo predaje v gastro segmente klesali. Týmto výsledkom napomohol zvýšený predaj trvanlivých potravín ako ryže a strukovín v roku 2020. V konečnom súčte nedošlo k poklesu tržieb spoločnosti.

Uvedenie novej produktovej rady v oblasti potravinárskeho priemyslu nie je pre rok 2021 riskantným krokom, pretože tržby predaja potravín aj napriek pandémie rástli - tržby v maloobchode zaznamenali na konci roku 2020 nárast o 3,7 %. Predpokladaný je aj nárast HDP v roku 2021 a to o 2,8 % (Deloitte, ©2021).

### ***Priemerná mzda***

Priemerná hrubá nominálna mzda v roku 2020 činila 35 611 Kč a medziročne došlo k nárastu o 1500 Kč, v percentuálnej hodnote bol prírastok 4,4 %. Došlo taktiež k nárastu spotrebiteľských cien, a síce o 3,2 % a reálne sa priemerná mzda medziročne zvýšila o 1,2 % (Český statistický úrad, 2021).

Keďže mzdy rastú rýchlejšie než spotrebiteľské ceny, domácnostiam zostáva vyššia čiastka na útratu. Avšak v neľahkej covid situácii až 36 % Čechov nakupuje menej a 24 % nakupuje len nevyhnutné podľa prieskumu spoločnosti EY (Česká tisková kancelár, 2020). Je preto nutné priemernú mzdu zohľadniť aj pri cenotvorbe novej produktovej rady.

### **6.1.3 Sociálno-kultúrne faktory**

Zahŕňajú analýzu demografických ukazovateľov, náboženské otázky, kultúrne a obchodné zvyklosti či životný štýl obyvateľstva a tieto faktory sú dôležité pre segmentáciu, targeting a positioning na trhu.

#### ***Životný štýl***

Zdravý životný štýl ovplyvňuje premenu stravovacích návykov nielen v Česku, ale na celom svete. Podľa výskumu agentúry Ipsos, až 80 % celosvetovej populácie je presvedčených o pozitívnom vplyve zdravých potravín a nápojov na ľudské telo. Podľa spoločnosti Nielsen, rast zdravých kategórií z dlhodobého pohľadu predbehne nezdravé kategórie, kde sa zaraďujú potraviny s nezdravým zložením (Kneblíková, 2019).

Pre spoločnosť Podravka-Lagris je tento trend pozitívnym faktorom, keďže výrobky novej produktovej rady zohľadňujú zdravý životný štýl a obsahujú len prírodné suroviny. Výhodou je taktiež to, že spoločnosť dokáže uspokojiť novými výrobkami potreby v oblasti bezlepkovej diéty a podobne.

#### 6.1.4 Technologické faktory

Technologické prostredie je pre firmu dôležité či už z pohľadu zvyšovania produktivity práce, alebo znižovania nákladov firmy. Preto je dôležité neustále sledovať zmeny v tomto rozvíjajúcom sa prostredí a v súčasnosti taktiež do technológií investovať pre udržanie konkurencieschopnosti. Do tejto časti PEST analýzy patria faktory:

- adaptácia nových technológií,
- výskum a vývoj prostredníctvom dotácií EU,
- optimalizácia internej logistiky a iné.

Samotné prostredie potravinárskej spoločnosti je do vysokej miery spojené s adaptáciou nových technológií týkajúcich sa bezpečnosti potravín. Spoločnosť taktiež využíva interné laboratórium a s ním spojené technológie k uskutočňovaniu senzorickej a vizuálnej kontroly surovín. V súčasnosti sa spoločnosť potýka s limitovanými kapacitami skladu a rieši možnosti modernizácie a rozšírenia logistického zázemia.



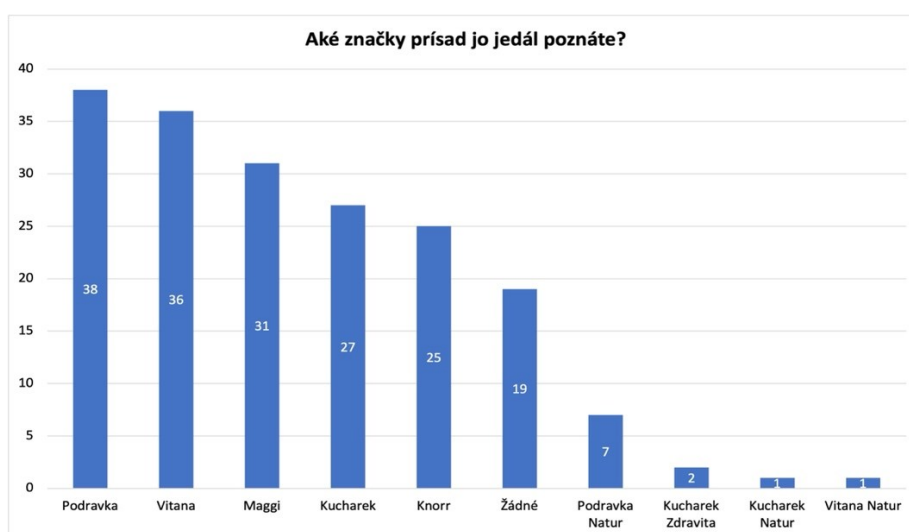
## 7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE

Pre realizáciu kvantitatívnej analýzy bola zvolená metóda dotazníkového šetrenia. Cieľom výskumu bolo zistenie povedomia a vnímania značky Podravka na českom trhu, jej portfólia výrobkov, nákupných zvyklostí spojených so značkou v porovnaní s konkurenciou a vnímanie respondentov na návrh budovania značky, ktorý bude predmetom projektovej časti.

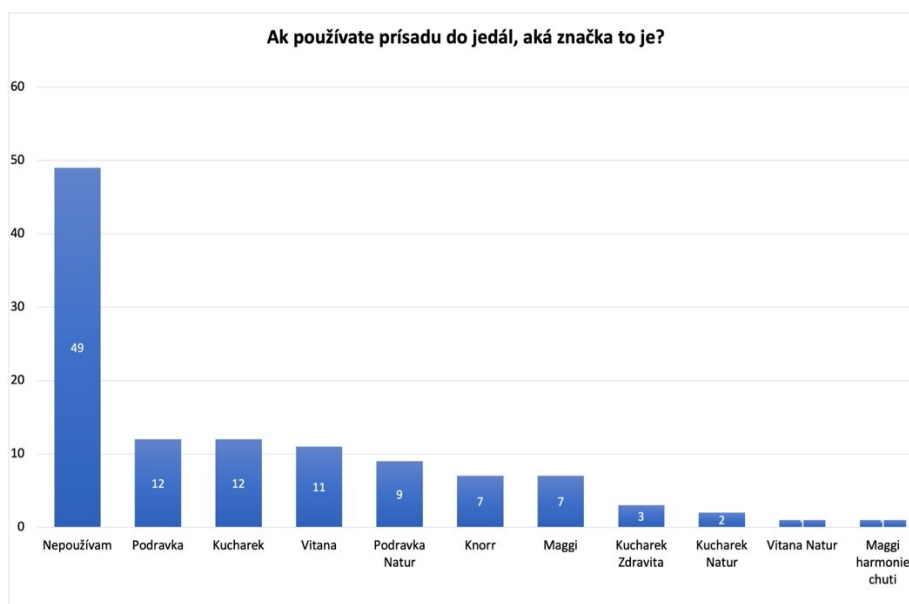
Dotazníkové šetrenie bolo realizované on-line formou prostredníctvom celorepublikového výskumu. Pri výbere vzorku bol zvolený celorepublikový výskum z dôvodu diferenciacie respondentov a zabráneniu skresleniu výsledkov. Dotazník bol podrobený pre-testu, na základe ktorého boli upravené niektoré otázky s cieľom predísť ich nesprávnemu pochopeniu.

Na dotazníkové šetrenie odpovedalo 102 respondentov, z toho 51 % žien a 49 % mužov. Najpočetnejšiu vekovú kategóriu respondentov, teda 40,2 % tvorila veková skupina 25-30 rokov, nasledovala skupina 32-38 s 34,3 %, ďalej 18-24 s hodnotou 19,6 % a na konci sa umiestnili vekové kategórie 39-45, 46-52, 53 a viac so zanedbateľnou percentuálnou hodnotou. Keďže má spoločnosť vybudované povedomie v rámci celej republiky, cieľovou vzorkou boli ľudia z akejkoľvek lokality republiky. Avšak dôležité bolo zistenie, či respondenti pochádzajú z mesta, veľkomesta alebo dediny, kvôli tomu, že spotrebiteľia majú iné nákupné návyky v závislosti na lokalite ich bydliska. Skupina 44,1 % respondentov pochádzala z mesta, 28,4 % z dediny a 27,5 % z veľkomesta.

### Otázka č. 1-2:



Graf 3 - Otázka 1 (Vlastné spracovanie)



Graf 4 - Otázka 2 (Vlastné spracovanie)

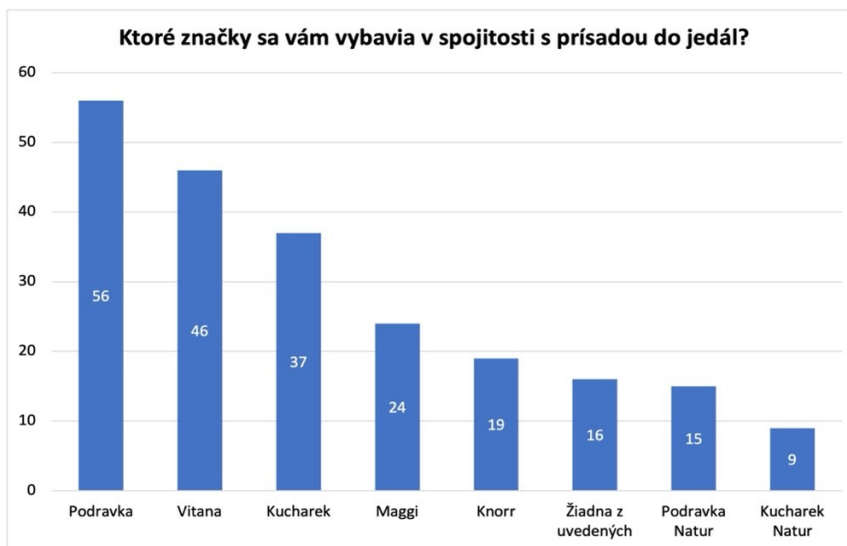
Zo všetkých 102 respondentov odpovedalo najväčšie percento, teda 20 %, že poznajú Podravku ako značku prísad do jedál a 4 % respondentov zmienili aj Podravku Natur. Z tejto odpovede možno vypožorovať, že povedomie o značke v súvislosti s uvedenou kategóriou je vysoké, ale stále je možnosť dostať sa do povedomia ďalších ľudí. O tom vypovedá aj fakt, že sa tesne za Podravkou umiestnila jej konkurencia Vitana s 19 %. Pri prvej otázke je nutné brať v úvahu, že respondenti častokrát neuvádzali len jednu značku, ale v odpovediach sa nachádzali skupiny rôznych značiek produktu. Z pohľadu celkových 102 respondentov dotazníku pozná Podravku prísadu 24 žien a 13 mužov. 43 % respondentov so znalosťou Podravky pochádza z mesta, 32 % z dediny a 24 % z veľkomesta. Najpočetnejšiu vekovú skupinu týchto respondentov tvorí kategória 25-31.

Naopak u Podravky Natur sú pohlavia respondentov vyrovnané, odpovedali 4 ženy a 4 muži a najpočetnejšiu vekovú skupinu opäť tvorilo rozmedzie 25-31, z toho 75 % respondentov pochádza z mesta.

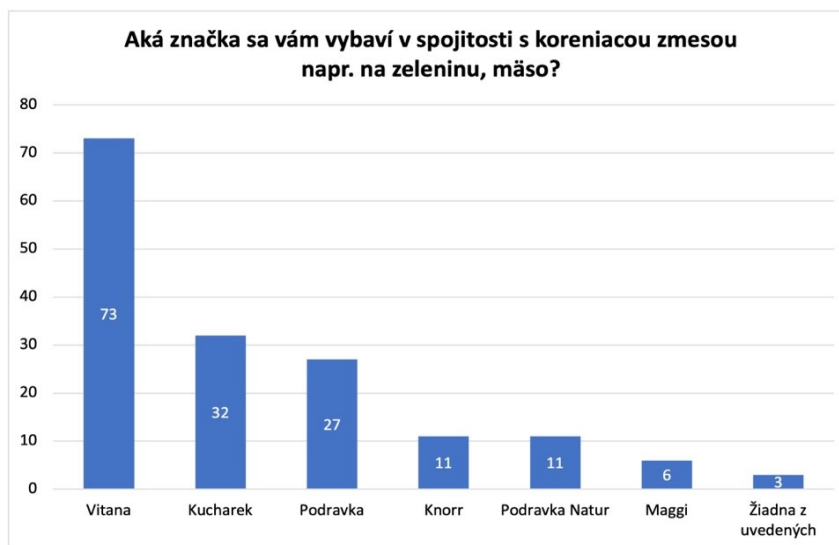
Prísadu do jedál používa 18 % respondentov, z toho 8 % používa Podravku Natur. Opäť je nutné zdôrazniť fakt, že respondenti často uvádzali, že používajú viacero značiek. Avšak pre spoločnosť Podravka je toto zistenie pozitívne, pretože ich produkt je najpoužívanejším spomedzi všetkých značiek a dobre si vedie aj zdravá verzia prísady Natur, napriek tomu, že sa na českom trhu vyskytuje len od druhej polovice roku 2017.

**Otázka č. 3:**

Cieľom danej otázky bolo zistiť, aké je povedomie respondentov o značke Podravka u jednotlivých produktoch.

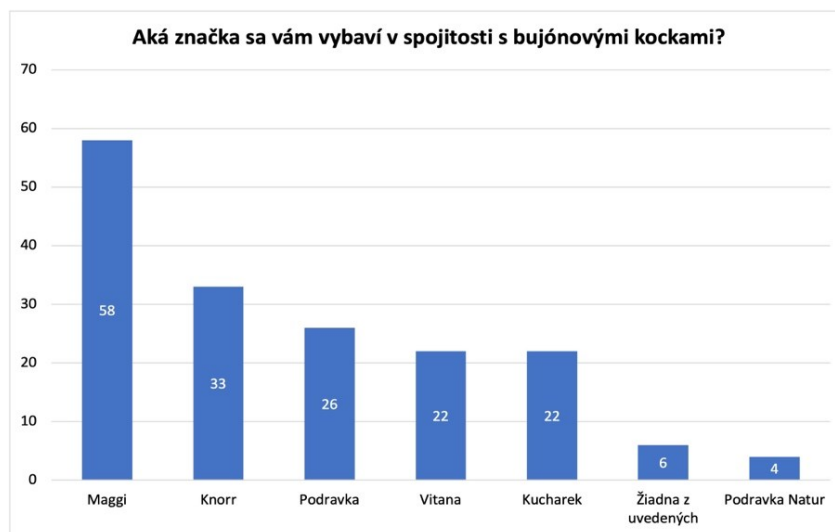


Graf 5 - Otázka 3 a (Vlastné spracovanie)

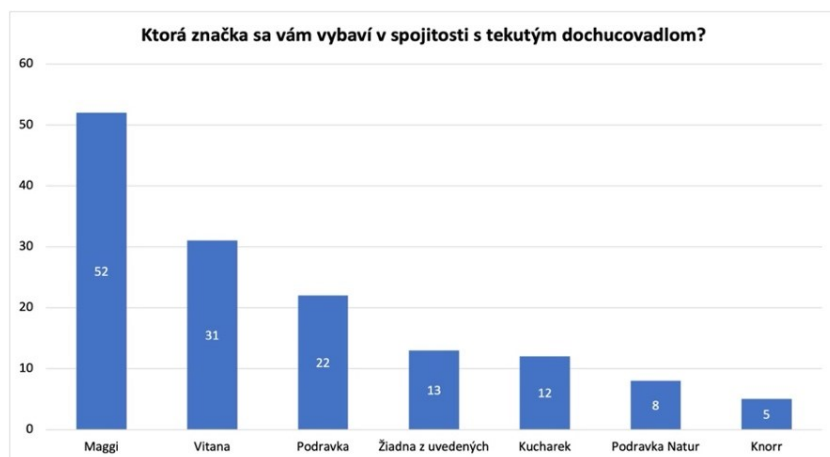


Graf 6 - Otázka 3 b (Vlastné spracovanie)

U otázky č. 3 možno vidieť, že značka Podravka je lídrom v kategórii prísad do jedál. Spoločnosť získala 32 % a má silnú pozíciu v povedomí respondentov. U koreniacich zmesí obsadila spoločnosť tretie miesto a Natur verzia štvrté. Vodcom tohto produktu je Vitana, avšak Podravka sa umiestnila na lepšej pozícii ako silný konkurent Knorr.



Graf 7 - Otázka 3 c (Vlastné spracovanie)



Graf 8 - Otázka 3 d (Vlastné spracovanie)

U produktu bujónových kociek je povedomie relatívne vysoké vzhľadom na fakt, že momentálne spoločnosť bujóny nemá zalistované v žiadnej maloobchodnej predajni. Podravka spoločne s Podravkou Natur získali o 4 % hlasov viac než značka Vitana, ktorá je na českom trhu veľmi silným hráčom. Na druhú stranu tekuté dochucovadlo získalo len 6 hlasov od celkových 102 respondentov. Spoločnosť uviedla tekuté dochucovadlo pod značkou Natur v roku 2020, čo je s vysokou pravdepodobnosťou dôvod, prečo tento produkt získal nižšie percento.

**Otázka č. 4: Ktoré značky uvedených výrobkov používate? (prísada do jedál; koreniaca zmes; bujónové kocky; tekuté dochucovadlo)**

Cieľom danej otázky bolo zistiť, koľko percent respondentov je reálnymi spotrebiteľmi jednotlivých produktov spoločnosti Podravka. Z celkových 102 respondentov tvorí 24 %

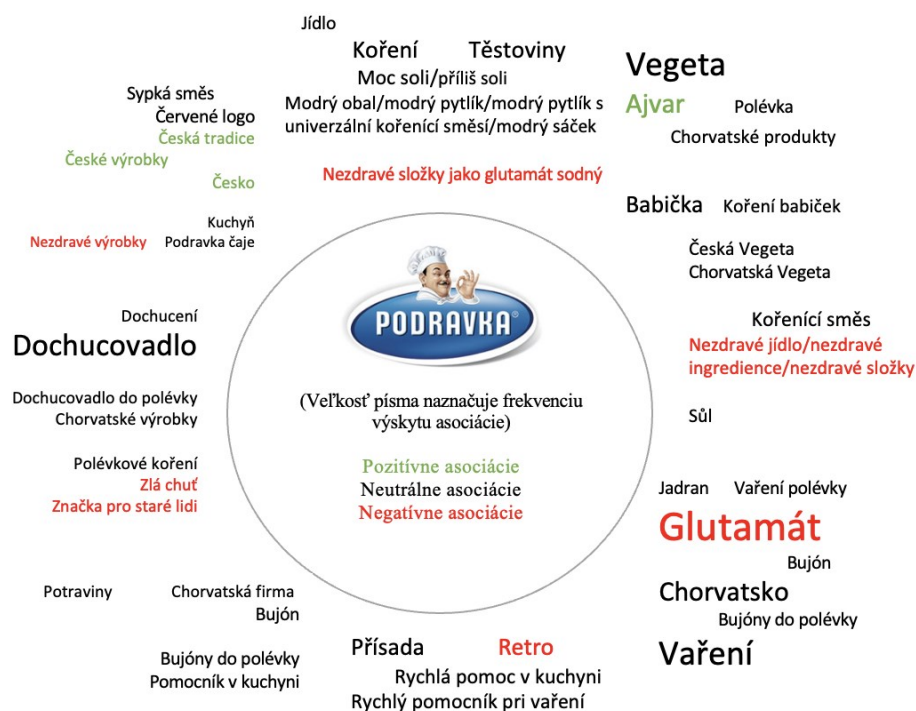
spotrebiteľov prísady do jedál značky Podravka. U tohto produktu je vysoké nielen povedomie, ale aj jeho spotreba, ktorá je na 1. mieste spomedzi uvedených značiek. U koreniacich zmesí je tržným lídrom jednoznačne značka Vitana. Z výsledkov ďalej vyplýva, že 16 % respondentov je spotrebiteľmi bujónov Podravky, z toho patria 4 % Podravka Natur verzii. Tesne za Podravkou sú najpoužívanejšie značky bujónov Knorr a Maggi. Tekuté dochucovadlo používa 5 % respondentov, avšak tento produkt sa na trhu nachádza od druhej polovice roka 2020 a nemá vybudovanú tak silnú zákaznícku základňu ako silní konkurenti Maggi či Vitana.

### Otázka č. 5: Poznáte potravinársku značku Podravka?

Na otázku, týkajúcu sa povedomia značky, odpovedalo 100 % vzorku respondentov, teda 102 osôb. Z tohoto zistenia možno tvrdiť, že povedomie o značke je veľmi vysoké.

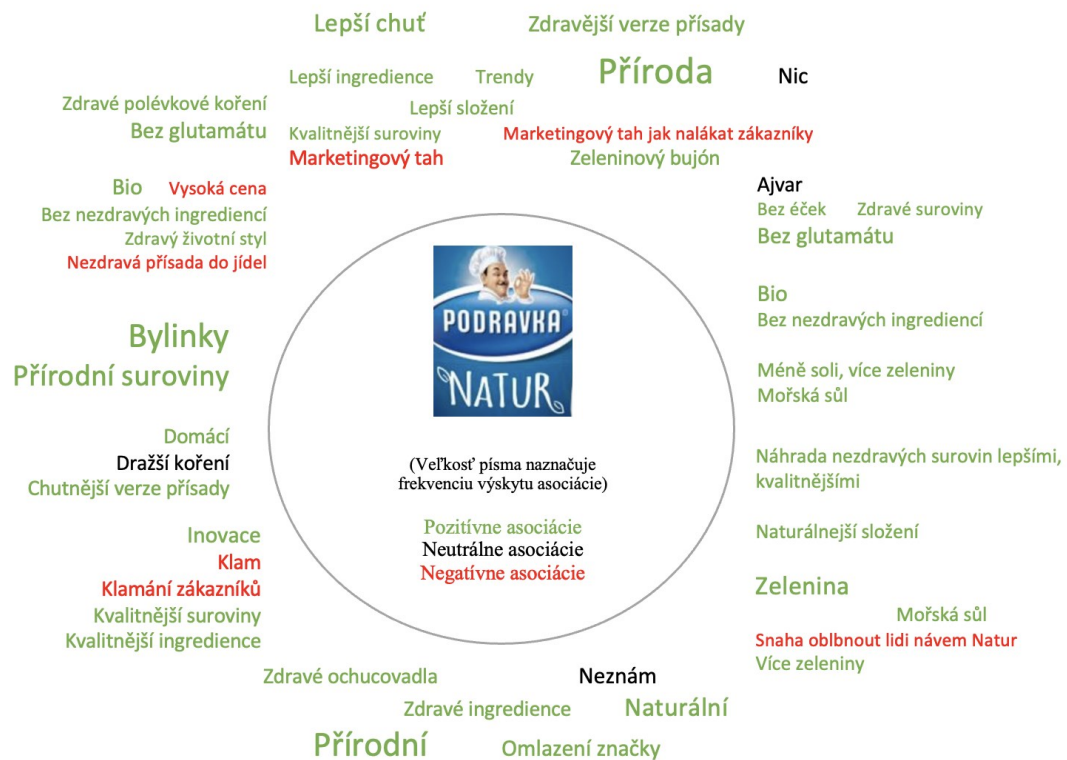
### Otázka č. 6: Čo si spontánne predstavíte keď počujete Podravka?; Otázka č. 7: Čo si spontánne predstavíte keď počujete Podravka Natur?

Cieľom otázok bolo zistiť vnímanie značky respondentmi a to prostredníctvom asociácií. Respondenti u tejto otázky neboli obmedzený počtom slov a na základe ich odpovedí bol zostavený graf v schéme wordcloud, kde veľkosť písma naznačuje frekvenciu výskytu asociácie a farby zobrazujú, či sa jedná o pozitívne, negatívne alebo neutrálne asociácie.



Obrázok 14 - Asociácie značky Podravka (Vlastné spracovanie)

Značka Podravka je vo vysokej miere spájaná s prísadou do jedál a väčšina atribútov je vnímaná prostredníctvom tohto produktu. Najčastejšie asociácie značky sú neutrálne a objavujú sa aj negatívne asociácie a to v súvislosti s nezdravými zložkami zloženia prísady do jedál. Celkom 19 % respondentov použilo negatívnu asociáciu a 78 % z nich tvorili ženy. Negatívne asociácie používali najčastejšie mladí ľudia a drvivá väčšina pochádza z miest a veľkomiest. Mladí ľudia vnímajú značku ako nezdravú a staromódnu. Neutrálne asociácie sa viažu k vnímaniu značky ako tradičnej a známej s emočnými väzbami respondentov na značku, ako napríklad spomienky na detstvo, varenie s babičkou a iné. V najmenej miere sa objavili pozitívne asociácie, ktoré uviedli len 4 % všetkých respondentov. Táto skupina vníma značku ako tradičnú značku, ktorej výrobky si spája s českou kvalitou.



Obrázok 15 - Asociácie Podravka Natur (Vlastné spracovanie)

Podravka Natur je vnímaná veľmi pozitívne a 78 respondentov uviedlo určitú formu pozitívnej asociácie k danej značke. Z výsledkov vyplýva, že si vzorka respondentov opäť spája Podravku Natur s prísadou do jedál, avšak v tomto prípade ju vníma ako zdravšiu verziu klasickej Podravka prísady. Respondenti si spájajú značku s naturálnymi, chutnými produktami so zdravým zložením, bez umelých, nezdravých látok, ktorou je napríklad

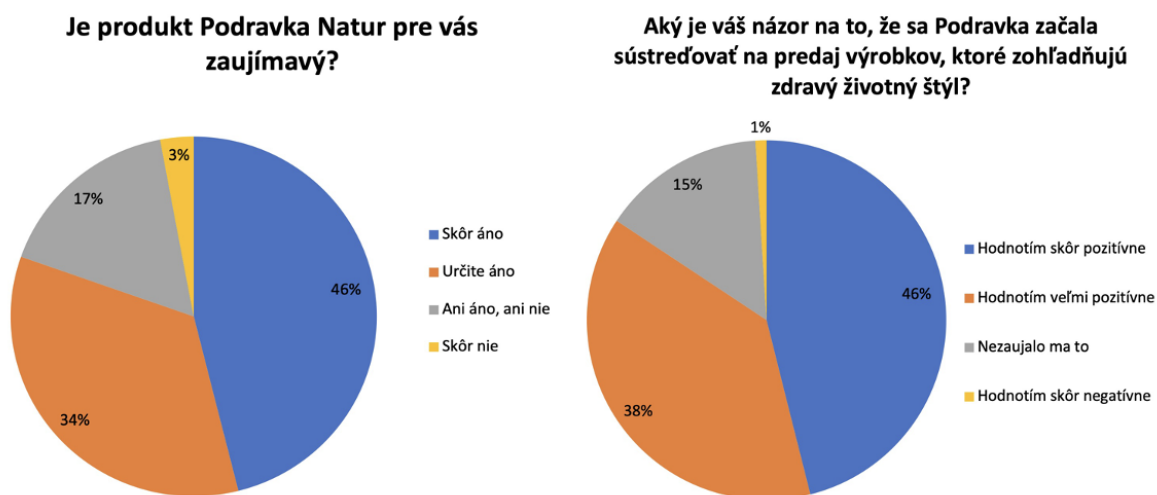
glutaman sodný. Respondenti, ktorí uvádzali pozitívne asociácie boli prevažne z mesta a veľkomesta a najpočetnejšiu vekovú kategóriu tvorilo rozmedzie 25-31 a 32-38.

11 respondentov si spája značku s negatívnymi asociáciami a vníma značku ako marketingový ťah s cieľom nalákať nových zákazníkov a zvýšiť tržby spoločnosti.

**Otázka č. 8: Podravka vytvorila špeciálnu produktovú radu Podravka Natur bez pridaných zvyrazňovačov chuti, konzervačných látok,.. Je to typ produktu, ktorý je pre vás zaujímavý?**

**Otázka č. 9: Aký je váš názor na to, že sa Podravka začala sústreďovať na predaj výrobkov, ktoré zohľadňujú zdravý životný štýl?**

Cieľom týchto otázok bolo zistiť ako respondenti vnímajú a reagujú na spôsob budovania značky, ktorého snahou bolo zaujať moderného zákazníka produktami Podravka Natur, ktoré odpovedajú súčasným trendom.

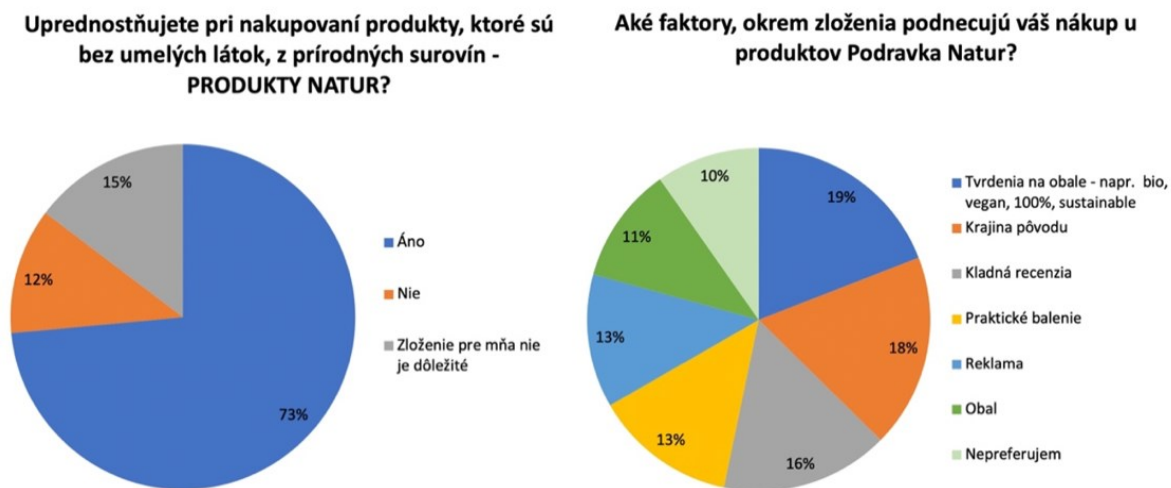


Graf 9 - Otázka 8-9 (Vlastné spracovanie)

Z odpovedí vyplynulo, že pre 34 % respondentov sú produkty Podravka Natur určite zaujímavé, 46 % odpovedalo na otázku „skôr áno“, 17 % odpovedalo neutrálne a len 3 % negatívne. Zistenie, že 80 % vzorky respondentov reaguje na produktovú radu kladne a 84 % kladne hodnotí sústredenie firmy na predaj výrobkov Natur je veľmi pozitívne zistenie pre spoločnosť. Respondenti teda pozitívne vnímajú tento smer budovania značky Podravka a tento rozvoj značky by mal byť naďalej podporovaný.

**Otázka č. 10 – 11:**

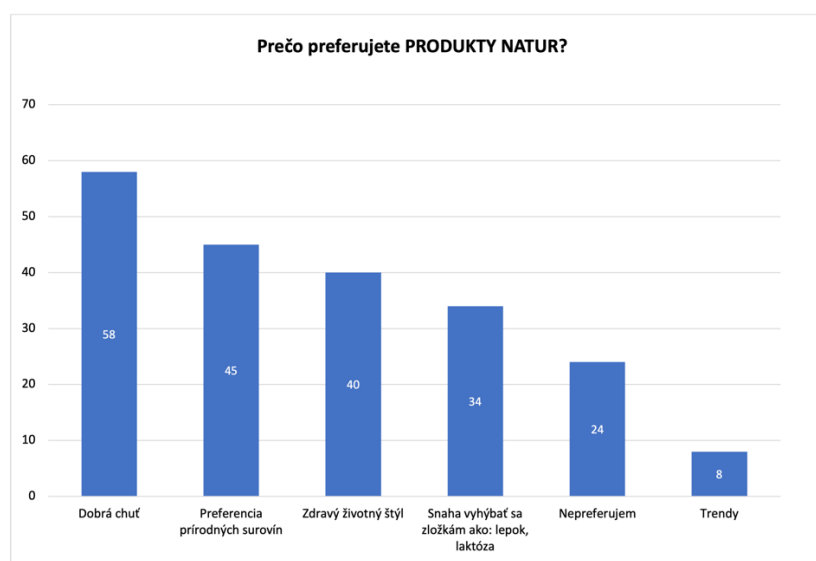
(PRODUKTY NATUR – všeobecné označenie pre produkty bez umelých, konzervačných látok, z prírodných a kvalitných surovín)



Graf 10 - Otázka 10-11 (Vlastné spracovanie)

Až 73 % respondentov uviedlo, že je pre nich zloženie pri nakupovaní dôležité. Toto tvrdenie vychádza z odpovedí respondentov pochádzajúcich v najväčšej miere z mesta a najfrekvencovanejšou vekovou skupinou bola kategória 25-31, 32-38. Z výsledkov druhého grafu vyplýva, že okrem zloženia podnecujú nákup u respondentov tvrdenia na obale – 19 %, krajina pôvodu – 18 %, kladná recenzia – 16 %, praktické balenie a reklama – 13 %, obal – 11 %.

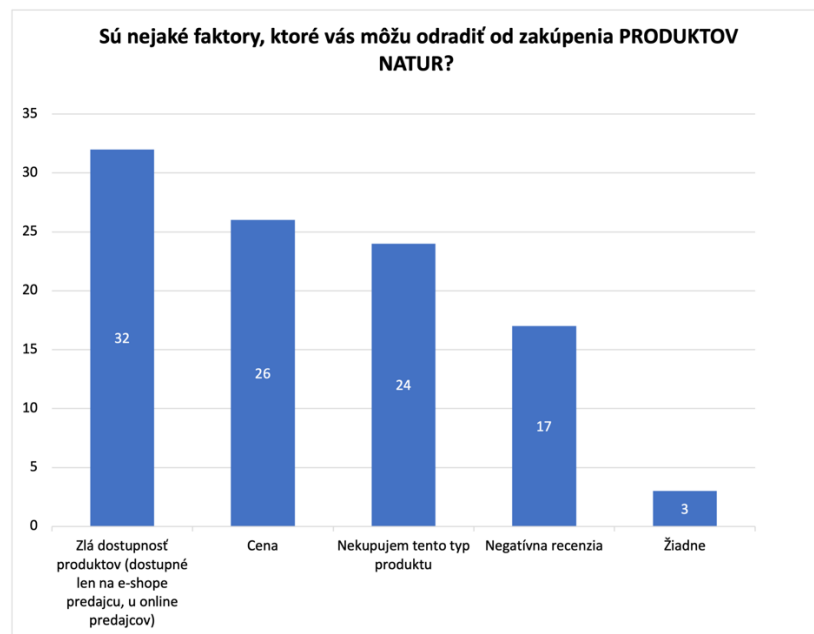
#### Otázka č. 12-13:



Graf 11 - Otázka 12 (Vlastné spracovanie)



V najväčšej miere respondenti preferujú PRODUKTY NATUR kvôli dobrej chuti a preferencii prírodných surovín. Vzorka taktiež záleží na zdravom životnom štýle či vyhýbaní sa zložkám v zložení, akými sú lepok či laktóza. Okrem faktorov podnecujúcich nákup existuje rada podnetov, ktoré od nákupu odradzujú. V nasledujúcom grafe sú zobrazené tieto podnety.



Graf 12 - Otázka 13 (Vlastné spracovanie)

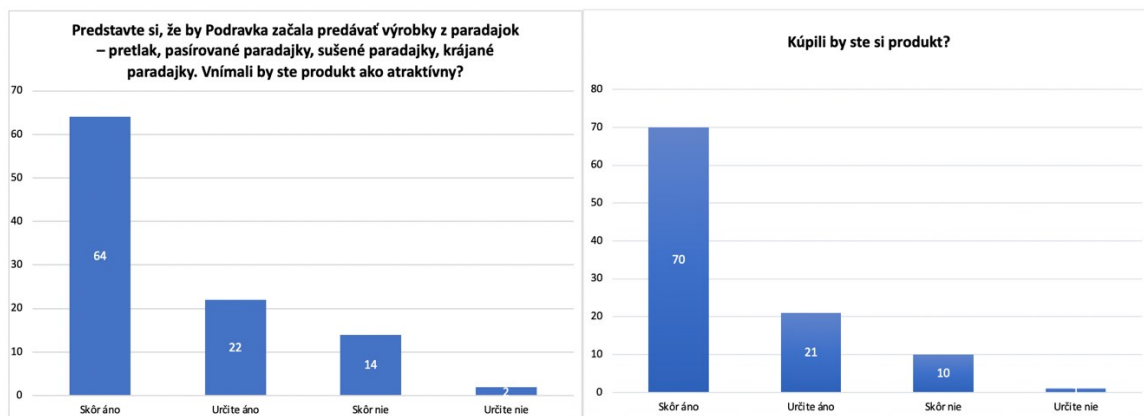
Faktory, ktoré v najväčšej miere odradzujú od rozhodnutia uskutočniť nákup sú zlá dostupnosť produktov (31 %), cena (25 %) alebo negatívna recenzia (17 %). Týmto faktorom by mala byť venovaná obzvlášť dôležitá pozornosť pri uvádzaní nového produktu na trh alebo pri znovu uvedení produktovej kategórie do reťazcov.

**Otázka 14: Priradíte jednotlivým faktorom, kvôli ktorým by ste uprednostnili produkt jednej značky namiesto konkurenčného produktu váhu od 1-5, kde 5 je najvyššia váha (cenová propagácia; zloženie produktu; lepšia chuť; nižšia cena; podpora v mieste predaja; promo balenie s grátis obsahom; lepšie balenie; vegánske zloženie)**

Najlepšie hodnotenými faktormi, ktoré dosiahli najviac hlasov priradených váhe 5, teda najvyššej váhe, sú: lepšia chuť s počtom hlasov – 82, zloženie produktu – 55, nižšia cena a promo balenie s grátis obsahom 21, cenová propagácia 20, lepšie balenie – 15, podpora v mieste predaja – 14 a vegánske zloženie – 9. Chuť a zloženie produktu sú rozhodujúcimi faktormi pri výbere značky produktu. Ak respondenti produkt nechutnali, je možné

z výsledkov usudzovať, že okrem zloženia má na ich nákupné rozhodnutie vplyv cena alebo promo balenie s grátis obsahom.

#### Otázka 14:

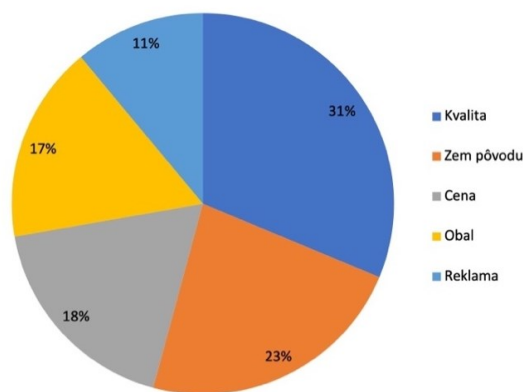


Graf 13 - Otázka 14 (Vlastné spracovanie)

Zaradenie 14. otázky do dotazníku malo za cieľ získať prehľad o hypotetickom záujme a názore respondentov o zavedení novej produktovej kategórie Podravka na trh. Z výsledkov možno tvrdiť, že vzorka respondentov pozitívne vníma či už atraktivitu alebo výnimočnosť produktov. Ďalším dôležitým zistením je aj poznatok, že 70 respondentov by si produkty skôr kúpili a 21 respondentov by si produkty určite kúpili. Výsledky vykazujú len malé percento respondentov, ktorí hodnotili produktovú kategóriu negatívne.

#### Otázka 15:

**Čo by bolo motívom k tomu, aby ste si vybrali paradajkové produkty od Podravky namiesto konkurenčných produktov?**



Graf 14 - Otázka 15 (Vlastné spracovanie)

Výrobky paradajkovej produktovej kategórie Podravka majú určité pozitívne atribúty a otázka č. 15 slúži k zisteniu, ktoré z vlastností by mohli ovplyvňovať nákupné rozhodovanie respondentov u tejto kategórie. V najväčšej miere respondenti inklinujú k uprednostneniu značky kvôli kvalite, predovšetkým respondenti vekovej kategórie 25-31. Na druhej priečke sa umiestnil faktor zem pôvodu, na základe ktorého sa najčastejšie rozhoduje skupina 25-31 a 32-38. 18 % respondentov, v najväčšom podiele veková skupina 25-31, považuje cenu za dôležitý faktor. Najmenšie percento – 17 % respondentov, väčšinou z vekovej skupiny 18-24, dbá na obal a reklamu ako rozhodujúci faktor pri kúpe daného produktu. Keďže výhodami paradajkovej produktovej rady Podravka sú práve vysoká kvalita ingrediencií, zem pôvodu či obal, je možné predpokladať, že by respondenti uprednostnili výrobok značky Podravka namiesto výrobku konkurencie.

## 7.1 Zhrnutie dotazníkového šetrenia

Výsledky dotazníkového šetrenia vykazujú nielen 100 % povedomie vzorky respondentov o značke Podravka, ale taktiež vysoké povedomie o jednotlivých výrobkoch spoločnosti. Hlavným predmetom prieskumu bolo zistiť ako respondenti reagujú na doterajší spôsob budovania značky Podravka a ako vnímajú budovanie značky, ktoré je predmetom projektovej časti, teda uvedenie novej produktovej kategórie. Z odpovedí dotazníku vyplynulo, že vzorka 84 % respondentov veľmi pozitívne hodnotí sústredenie na Natur kategóriu a predovšetkým jej pozitívne atribúty. Z ďalších odpovedí je zrejmé, že nová kategória paradajkových produktov je vnímaná pozitívne u 86 osôb a 91 % z nich by si výrobok z produktovej rady kúpilo. Nielen tento poznatok, ale aj zistenie, že respondenti považujú za najdôležitejšie faktory pri výbere paradajkových produktov práve tie, ktoré sú typické pre značku Podravka, naznačujú pozitívne vnímanie a potencionálny záujem o dané produkty. Pri uvedení produktovej rady na trh je však nutné tieto pozitívne vlastnosti dostatočne komunikovať v rámci marketingových kampaní, či prostredníctvom komunikácie na obale, aby si bol zákazník týchto predností vedomý.

Ďalšou skúmanou záležitosťou v dotazníku bolo vnímanie značky Podravka a Podravka Natur. Značka Podravka bola v najväčšej miere spájaná s neutrálnymi asociáciami a 19 % respondentov použilo negatívne asociácie, ktoré sa väčšinou týkali nezdravých látok v zložení prísady do jedál. Odporúčaním pre spoločnosť je, aby sa v rámci marketingovej komunikácie zamerali na zmenu vnímania značky Podravka v mysliach zákazníkov,

odklonením od vnímání značky len prostřednictvím přísady. K této změně může dojít i díky uvedení nové paradajkové produktové kategorie a komunikování jejích benefitů a pozitivních atributů zákazníkovi či potenciálním zákazníkovi. Naopak Podravku Natur vnímalo pozitivně až 78 respondentů, tento směr budování tedy hodnotili respondenti pozitivně. Pro většinu respondentů jsou nejdůležitějšími atributy při koupi obdobných produktů dobrá chuť, preference přírodních surovin, zdravý životní styl či snaha vyhýbat se složkám jako lepky. Tyto definované vlastnosti jsou zásadné pro další rozvoj značky a měly by být podporované.

## 8 PORTEROVA ANALÝZA PIATICH SÍL

Táto kapitola pojednáva o analýze konkurenčného prostredia spoločnosti Podravka-Lagris v súvislosti s paradajkovou produktovou radou, ktorej predstavenie na trh bude predmetom projektovej časti v rámci budovania značky Podravka. Analýza bude uskutočnená prostredníctvom Porterového modelu piatich konkurenčných síl, medzi ktoré patrí existujúca konkurencia, potencionálna konkurencia, vplyv odberateľov, vplyv dodávateľov a substitučné produkty.

### 8.1 Existujúca konkurencia

Na českom trhu sa vyskytuje viacero značiek, ktoré sa sústreďujú na predaj paradajkových výrobkov. Konkurentmi paradajkovej produktovej kategórie Podravka na českom trhu sú značky Giana, Valfrutta, Cirio, Franz Josef Kaiser a iné.

Značka Giana sa sústreďuje na predaj pasírovaných paradajok, pretlaku, kečupu, krájaných/celých paradajok. Značka je silným konkurentom predovšetkým v súvislosti s pasírovanými paradajkami a pretlakom. Ďalším dôležitým konkurentom je značka Valfrutta, ktorej portfólio sa skladá z pasírovaných paradajok, krájaných/celých paradajok.

Konkurent Cirio predstavuje pre spoločnosť konkurenciu kvôli tomu, že ponúka zákazníkom široké portfólio produktov a jedná sa o taliansku značku. Značka Franz Josef Kaiser má vysoký tržný podiel na trhu so sušenými paradajkami, preto je považovaná za konkurenta len v oblasti spomínaného produktu.

Avšak za najväčšiu hrozbu pre spoločnosť Podravka-Lagris možno považovať tuzemskú značku Giana, pretože jej tržný podiel v rámci kategórie je takmer 14 %. Značka môže zákazníkov osloviť širším portfóliom produktov. Druhým silným konkurentom je značka Valfrutta, ktorá disponuje takmer 5% tržným podielom a konkuruje Podravka produktom pôvodom surovín, čo môže viesť k zníženiu konkurencieschopnosti podniku (Interné zdroje spoločnosti Podravka-Lagris a.s., 2019).

### 8.2 Potencionálna konkurencia

Vstup nového konkurenta na trh je obťažný z viacerých dôvodov. Jedným z dôvodov je kapitálová náročnosť, pretože nielen technologické a strojné vybavenie vyžaduje veľkú finančnú investíciu, ale taktiež výrobné priestory, ktoré musia vyhovovať prísnyh hygienickým normám. Ďalším dôvodom je náročnosť diferenciacie produktu. Spoločnosti

ktoré na trhu pôsobia sú úspešné vďaka tradícii, vysokému povedomiu a dôležitým faktorom úspechu v tomto odvetví sú taktiež asociácie značky. Keďže potencionálny konkurent bude mať pravdepodobne nulové povedomie na trhu, bariérou jeho vstupu na trh by mohlo byť získanie potencionálnych zákazníkov, alebo získanie lojality zákazníkov, ktorí už obľubujú inú značku produktu. Získať zákazníkov by bolo možné vďaka konkurenčnej výhode alebo marketingovým aktivitám. Avšak na trhu s trvanlivými produktmi je ťažké získať konkurenčnú výhodu, ktorú by súper už nemali, môže sa jednáť napríklad o kvalitu surovín, jedinečný obal, design či chuť. Nový konkurent by mohol zaujať zákazníkov vďaka marketingovej kampani, avšak táto stratégia by vyžadovala nákladnú finančnú investíciu. Faktorom úspechu novej značky by mohla byť aj snaha potlačiť konkurenciu prostredníctvom cenovej politiky, ktorú by konkurencia nemusela ustáť.

### 8.3 Vplyv odberateľov

Odberateľov v tomto prípade predstavujú obchodní partneri ako maloobchodné či veľkoobchodné predajne. Odberateľom moderného alebo tradičného trhu je nutné ponúknuť uspokojujúce obchodné podmienky vďaka ktorým budú ponúkať sortiment produktovej rady Podravka. Stimulujúcimi obchodnými podmienkami môžu byť napríklad cena alebo marketingová podpora, ktoré môžu napomôcť k rozrastaniu distribučnej siete. Spoločnosť Podravka-Largis v minulosti využívala služby spoločností sústreďujúcich sa na výskum trhu a tejto stratégie by mohla využiť aj v rámci novej produktovej kategórie. Zistenia plynúce z marketingových výskumov by mohla spoločnosť implementovať za cieľom rozvíjať pozitívne vzťahy s odberateľmi.

### 8.4 Vplyv dodávateľov

Dodávateľmi novej produktovej kategórie sú materská spoločnosť a spoločnosť poskytujúca outsourcingové služby. Časť výrobkov – pretlak a pasírované paradajky budú nakupované z materskej spoločnosti, ktorá ich vyrába vo vlastnom závode. Výhodou tohto dodávateľského vzťahu je schopnosť poskytnúť na trhu nižšiu cenu vďaka nižšej obstarávacej cene.

Zostávajúce výrobky portfólia – sušené paradajky, krájané/celé lúpané paradajky spoločnosť nakupuje prostredníctvom outsourcingových služieb talianskej firmy. Spoločnosť Podravka-Lagris si určuje vyšpecifikované požiadavky na zostavenie

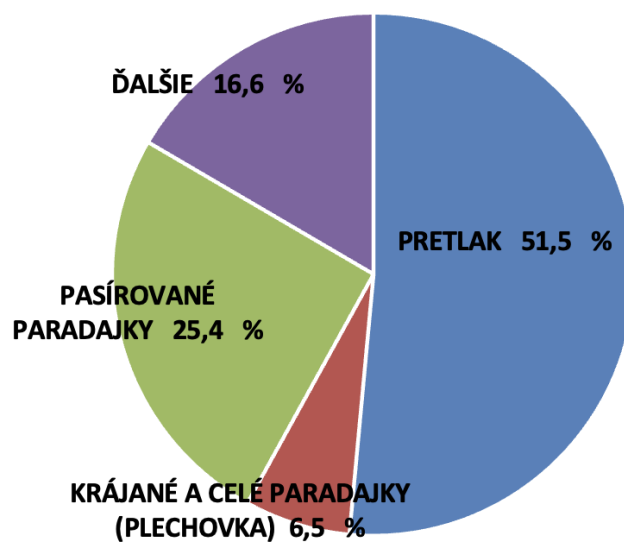
kompletného výrobku, od obalu a jeho designu až po suroviny. Avšak tento spôsob nákupu výrobkov je nákladnejší v porovnaní s nakupovaním výrobkov z materskej spoločnosti. Ďalšou nevýhodou sú riziká vyplývajúce z dodávateľsko-odberateľských vzťahov, ako napríklad nemožnosť dohliadnuť na riadenie kvality pri výrobe dodávajúcej firmy.

### **8.5 Substitučné produkty**

Paradajková produktová rada Podravka má substitučné produkty, pretože potravinársky trh možno charakterizovať ako relatívne presýtený. Za substitúty možno považovať výrobky ako kečupy, paradajkové omáčky, pesto, sterilizované výrobky, dresingy. Hrozbe substitučných výrobkov možno predísť vďaka diferenciacii jednotlivých produktov, a to napríklad vďaka kvalite či inej jedinečnej vlastnosti alebo prostredníctvom splňania požiadaviek tržných trendov, ktoré by uspokojili potreby a túžby potencionálnych zákazníkov.

## 9 ANALÝZA KONKURENCIE

Na základe zistení tržnej analýzy výskumnej a analytickej agentúry Nielsen, najpredávanejšie top produkty paradajkovej produktovej kategórie sú pasírované paradajky a paradajkový pretlak (Interné zdroje spoločnosti Podravka-Lagris a.s. – Nielsen data, 2019). Keďže práve tieto produkty robia najväčší obrat v rámci kategórie, značka Podravka sa najviac sústreďuje práve na týchto lídrov. Zostávajúce produkty, ktoré značka Podravka zákazníkom ponúka sú na doplnenie portfólia. Analýza bude teda zameraná na spomínaných lídrov. Nasledujúci graf potvrdzuje tvrdenie, ktoré produkty sú na trhu z danej kategórie najpredávanejšie a to na základe podielu na ročnom obrate.








Graf 15 - Lídri kategórie (Interné zdroje spoločnosti - Nielsen dáta, 2019)

V nasledujúcich dvoch podkapitolách budú uskutočnené analýzy konkurentov pretlaku a pasírovaných paradajok formou benchmarkingu. Stanovené budú jednotlivé faktory, ktoré budú následne ohodnotené v intervale od 1-5, kde 5 je najlepší stupeň ohodnotenia. Faktory ktoré budú hodnotené sú zloženie, tvrdenia na obale, cena, vlastnosti produktu.



## 9.1 Benchmarking – paradajkový pretlak

Tabuľka 4 - Konkurenti pretlaku (Vlastné spracovanie)

Názov produktu	Giana paradajkový pretlak	Hamé paradajkový pretlak	San Fabio paradajkový pretlak	Otma paradajkový pretlak	Hruška paradajkový pretlak
Značka	Giana	Hamé	San Fabio	Otma	Hruška
Obrázok					
Gramáž	140 g	150 g	140 g	115 g	115 g
Hodnotené faktory:					
Zloženie	4	2	4	2	2
Tvrdenia na obale	3	2	1	1	1
Cena	5	3	3	3	3
Vlastnosti	5	4	3	4	2
Celkové skóre	4,25	2,75	2,75	2,5	2

V tabuľke vyššie možno vidieť konkurenciu kľúčového produktu novej produktovej kategórie Podravka, paradajkového pretlaku. Na prvom mieste sa umiestnila značka Giana, od výrobcu Gaston s.r.o. Tento produkt neobsahuje prídavné látky ako sladidlá či zahusťovadla, avšak v zložení sa nachádza nízke percento pridanej soli a preto boli faktoru zloženia priradené 4 body. V súvislosti s tvrdeniami na obale boli produktu priradené 3 body. Značka uvádza, že je produkt dvakrát koncentrovanej, čo prináša zákazníkovi výhodu v spotrebe. Produkt je hustejší a zákazník ho môže využívať dlhšiu dobu v porovnaní s konkurenciou. Cene bolo priradených 5 bodov, zákazník si môže produkt zaobstarat' v reťazcoch moderného trhu za 13,90 CZK, čo je výhodná a nízka cena zohľadňujúc všetky atribúty produktu. Vlastnosti získali 5 bodov, pretože zem pôvodu surovín je Taliansko.

Produkt značky Hamé má o niečo nižšie skóre, zloženiu boli priradené 2 body, pretože obsahuje prídavné látky ktoré znižujú jeho atraktivitu. Značka uvádza na obale tvrdenie – bez lepku, avšak u tohto tvrdenia je otázna relevantnosť, keďže u obdobných produktoch zákazník ani lepok neočakáva a preto získala značka len 2 body. Čo sa týka ceny, tú má produkt nastavenú najvyššie zo všetkých konkurentov. Produkt má síce najvyššiu gramáž,







avšak z pohľadu prídavných látok v zložení je cena pomerne vysoká – 18,50 CZK. Zem pôvodu produktu je Česko, avšak u paradajkových produktoch je žiadanejšou zemou pôvodu Taliansko a z toho dôvodu získal produkt 4 body v oblasti vlastností.

Produkt privátnej značky Penny získal 4 body v súvislosti so zložením – rovnako ako produkt značky Giana obsahuje len 1 % pridanej soli. Tvrdenia na obale, ktoré by mohli osloviť zákazníkov, produkt neobsahuje a v tejto oblasti dosahuje najnižší počet bodov. Cena produktu je pre zákazníkov najdostupnejšia – 8,90 CZK, avšak je nutné prideliť nižší počet bodov, pretože nižšia cena je pre privátne značky typická. Pri hodnotení vlastností je nutné zdôrazniť, že privátne značky nepredstavujú tak výraznú konkurenciu pre paradajkové výrobky značky Podravka. Preto boli u hodnotenia vlastností odčítané body a značka získava 3 body za zem pôvodu - Taliansko.

Na posledných dvoch priečkach sa umiestnil produkt značky Otma a privátnej značky Hruška. Za zloženie boli produktom udelené 2 body, keďže obe značky nakupujú produkt od výrobcu Hamé, ich zloženie je zhodné – s prídavnými látkami, ktoré znižujú kvalitu produktu. Tvrdenia na obale nemožno nájsť a výrobky v tejto oblasti preto dosiahli najnižší počet bodov. Značka Otma predáva 115 gramový produkt za 13,30 CZK na modernom trhu a cena je len o 0,60 CZK nižšia než u 25 g väčšieho produktu Giana, preto za cenu získal len 3 body. Rovnako tak získal 3 body produkt privátnej značky Hruška, aj keď jeho cena činí len 10,90 CZK. Tradičný trh je charakteristický nižšími cenami, preto produkt získava nižší počet bodov. Za vlastnosti boli značke Otma priradené 4 body, zem pôvodu je ako u značky Hamé Česko, avšak žiadanejšou krajinou pôvodu surovín je v tomto prípade Taliansko. Produkt značky Hruška bol v tejto oblasti ohodnotený 2 bodmi, pretože privátne značky nepredstavujú pre značku Podravka primárnu konkurenciu.

## 9.2 Benchmarking – pasírované paradajky

Tabuľka 5 - Konkurenti pasírovaných paradajok (Vlastné spracovanie)

Názov produktu	Cirio pasírované paradajky	Mutti pasírované paradajky	Giana pasírované paradajky	Valfrutta pasírované paradajky	San Fabio pasírované paradajky	Kaufland pasírované paradajky
Značka	Cirio	Mutti	Giana	Valfrutta	San Fabio	Kaufland
Obrázok						
Gramáž	500 g	500 g	500 g	500 g	500 g	500 g
Hodnotené faktory:						
Zloženie	3	4	3	4	4	4
Tvrdenia na obale	5	5	1	1	1	1
Cena	5	1	5	4	3	3
Vlastnosti	5	5	5	5	3	2
Celkové skóre	4,5	3,75	3,5	3,5	2,75	2,5

V rámci zloženia ako hodnoteného faktoru získali značky Mutti, Valfrutta, San Fabio a Kaufland 4 body, 1 bod bol odčítaný kvôli prídavku soli v zložení. Značka Cirio a Giana boli ohodnotené stredom intervalu, pretože kvalitu znižuje ďalšia prídavná látka – kyselina. Tvrdenia na obale obsahujú produkty značky Cirio a Mutti, ktoré informujú zákazníkov o krajine pôvodu surovín. Bodovo najnižšiu hodnotu v tejto oblasti získali pasírované paradajky značky Giana, Valfrutta, San Fabio a Kaufland, pretože tvrdenia neobsahujú. Cenovo sú najdostupnejšie produkty Giana a Cirio, ich cena činí 22,90 CZK. Naopak najvyššou cenou sa vyznačuje produkt Mutti, ktorý stojí takmer dvojnásobok ceny – 43,90 CZK. Z toho dôvodu bol ohodnotený najnižšou bodovou hodnotou. Značka Valfrutta sa umiestnila uprostred cenového rozmedzia uvedených cien konkurentov a cena činí 34,90 CZK na modernom trhu. Tento produkt bol preto ohodnotený bodovým stredom. Najnižšími cenami disponujú výrobky privátnych značiek, avšak týmto výrobcom boli odčítané dva body na základe toho, že privátne značky tradične ponúkajú zákazníkom omnoho nižšie ceny než ostatné značky moderného trhu. U vlastností získavajú všetky

značky plný počet bodov, okrem privátnej značky Kaufland a San Fabio. Produktom privátnych značiek boli strhnuté 2 body kvôli tomu, že nepredstavujú primárnu konkurenciu pre paradajkové produkty značky Podravka. Značke Kaufland bol dodatočne strhnutý 1 bod za zem pôvodu, ktorou je Poľsko.

### 9.3 Zhrnutie analýzy konkurencie

Z výsledkov analýzy paradajkového pretlaku vyplynulo, že top traja konkurenti pretlaku sú značky Giana, Hamé a San Fabio. Ani jeden konkurent nezískal plný počet bodov v rámci zloženia a tvrdení na obale. To vytvára na trhu priestor pre produkt, ktorý by zákazníkov mohol zaujať zložením bez akýchkoľvek prídavných látok a tvrdeniami na obale o jeho kvalite. Práve tieto dva faktory majú podľa výsledkov dotazníkového šetrenia v kapitole 5 veľký vplyv na nákupné rozhodnutie zákazníka v súvislosti s kategóriou paradajkových produktov.

Na druhú stranu, top traja konkurenti pasírovaných paradajok značky Podravka, ktorí získali najvyššie skóre v rámci benchmarkingu sú Cirio, Mutti, Giana. Avšak z výsledkov vyplýva, že každý z produktov má v zložení prídavné látky ako kyseliny či soľ, čo rovnako ako v prípade pretlaku vytvára konkurenčnú výhodu pre produkt, ktorý by mal zloženie bez akýchkoľvek prídavných látok.

## 10 SWOT ANALÝZA

K zhodnoteniu súčasného stavu spoločnosti bude využitá SWOT analýza. Vstupnými dátami pre spracovanie analýzy boli dáta získané z interných zdrojov spoločnosti, predovšetkým vďaka brainstormingu v spolupráci s import-export manažérom a brand manažérkou spoločnosti a taktiež výsledky z uskutočnených analýz.

Tabuľka 6 - Silné a slabé stránky (Vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
Dlhoročná tradícia	Spoločnosť známa predovšetkým prostredníctvom prísady do jedál
Rozsiahle produktové portfólio	Nevýhody nadnárodnej spoločnosti
Unikátne technológie	Používanie 2 typov loga
Držiteľ certifikácie IFS a BRC	Infraštruktúra spojená s umiestnením podniku
Jedinečná chuť výrobkov	
Silná značka	
Skúsenosť zamestnancov	
Vysoké povedomie o značke	

Tabuľka 7 - Príležitosti a hrozby (Vlastné spracovanie)

Príležitosti	Hrozby
Rozvoj a budovanie ďalších kategórii	Úpadok predajov v Gastro priemysle
Rozvíjajúci sa online obchod potravín	Agresívna obchodná politika zo strany reťazcov
Rozšírenie skladovacích priestorov	Dôsledky vplyvu globálnej pandémie na ekonomiku
Budovanie značky prostredníctvom sponzoringu.	Silná konkurencia
Potenciál využiť tržnú medzeru	Vnímanie výrobkov zákazníkmi
Nevyužitý potenciál e-shopu spoločnosti	Ľahký vstup konkurenčných firiem do odvetvia

### ***Silné stránky***

Značka Podravka sa na trhu nachádza viac ako 70 rokov, počas ktorých si vybudovala dlhoročnú tradíciu, získala mnoho stálych zákazníkov. Pôsobí na viac ako šesťdesiatich trhoch a získala štatút prednej potravinárskej spoločnosti v strednej, východnej a juhovýchodnej Európe. Vďaka tomu spotrebitelia na piatich kontinentoch poznajú hodnoty výrobkov a Podravka sa tak stala silnou značkou na trhu. Ďalšiu silnú stránku predstavuje možnosť výberu z rôznych produktových kategórii. Jednotlivé kategórie sú pomerne obsiahle a preto sú schopné uspokojiť potreby širokého spektra zákazníkov.

Unikátne technológie sú charakteristickou vlastnosťou spoločnosti a vďaka najmodernejším výrobným technológiám dokáže spoločnosť poskytovať záruku výrobkov vysokej kvality. O kvalite vypovedá taktiež fakt, že sa spoločnosť stala držiteľom certifikácie IFS a BRC. V potravinárskom priemysle je certifikácia IFS a BRC štandardom zameraným na bezpečnosť potravín, kvalitu produktov či procesov. Tieto štandardy zvyšujú reputáciu značky, poskytujú klientom dôveru v dodávateľský reťazec a predovšetkým vytvárajú konkurenčnú výhodu. Mimo certifikácie získala aj rôzne ocenenia, ktoré vypovedajú o jedinečnej chuti výrobkov. Spoločnosť získala mnoho ocenení od odborníkov a to konkrétne Superior Taste Award niekoľko rokov po sebe a to na výrobky rôznych kategórií.

Skúsenosti zamestnancov tvoria taktiež silnú stránku firmy. Ich dlhoročné skúsenosti, účasť na rôznorodých projektoch a know-how zvyšujú konkurencieschopnosť podniku a zisk spoločnosti. Ďalšou silnou stránkou je vysoké povedomie o značke, toto tvrdenie vyplýva z dotazníkového šetrenia v kapitole 7.

### ***Slabé stránky***

Značka Podravka je spojená hlavne s výrobkami kategórie dochucovadiel/ prísad do jedál, preto je pre spoločnosť náročnejšie presadiť sa v kategóriách, ktoré s vyššie uvedenou nesúvisia. Je potrebné väčšie úsilie a hlavne väčšie množstvo investícií do propagácie iných kategórií. Za ďalšiu slabú stránku možno zaradiť nevýhody nadnárodnej spoločnosti, ktorou Podravka je. Ústredie firmy má veľký, niekedy rozhodujúci vplyv aj v jednotlivých pobočkách. Vďaka tomuto spôsobu centralistického rozhodovania môže dochádzať k spomaľovaniu a sťažovaniu rozhodovacích procesov.

V České republice společnost využívá dva typy loga, ale obe s názvom Podravka (červené logo, modré logo s kuchárom). Tento fakt predstavuje slabú stránku, pretože pre niektorých zákazníkov môže byť používanie viacerých log máťúce.

Infraštruktúra podniku predstavuje slabú stránku. Lokalita spoločnosti má obmedzené možnosti dopravy, v blízkosti spoločnosti nie je možnosť vlakovej dopravy a ďalšie nevýhody nastávajú v zimnom období, kedy dochádza k najväčším problémom s prepravou.

### ***Príležitosti***

Zásadnou príležitosťou spoločnosti je využitie vysokého povedomia o značke pre vybudovanie významného tržného podielu v rámci ďalších produktových kategórií. Táto príležitosť by sa dala napríklad využiť v rámci rozvoja a budovania značky Lino. Značka je tradičnou značkou pre deti a vývojom detskej výživy sa zaoberá viac ako 40 rokov. Okrem Chorvátska si Lino vybudovalo výrazné postavenie aj na ďalších trhoch juhovýchodnej Európy. Marketingová kampaň by mohla pomôcť zvýšiť povedomie na českom trhu, predovšetkým o čokoládovej pomazánke Lino, ktorá za svoju chuť získala ocenenie Superior Taste Award.

Rozvíjajúci sa online obchod potravín predstavuje pre firmu ďalšiu príležitosť. Podľa prieskumu konzultačnej spoločnosti Acomware a agentúry Ipsos (Kašparová, 2019), viac než tretina Čechov (36 %) nakupuje potraviny a tovar dennej spotreby cez internet. Počet ľudí, ktorí nakupujú online cez internetové obchody ako Rohlík a Košík neustále rastie a tento trend bude pokračovať aj v ďalších rokoch. Síce je toto odvetvie stále v rozmachu a online nákup potravín s dorúčením zákazníkovi domov je dostupný približne len polovici Českej republiky, Podravka by mohla využiť prosperity online nakupovania (Kašparová, 2019).

Rozšírenie skladovacích priestorov a výstavba nového skladu s modernými technológiami umožní efektívnejšie skladovanie a distribúciu výrobkov a mimo iné poslúži taktiež pre rozvoj e-shopu spoločnosti. Z marketingového pohľadu by naopak firma mohla využiť sponzoring na budovanie svojej značky. Podravka by sa mohla viac angažovať v sponzoringu verejných akcií a udalostí aj s regionálnou pôsobnosťou.

Analýza konkurencie v kapitole 9. odhalila tržnú medzeru na trhu s paradajkovými produktami, ktorú dokážu pokryť výrobky, ktorých zloženie nie je degradované

prídavnými látkami. Spoločnosť Podravka-Lagris má potenciál tržnú medzeru pokryť novou produktovou radou a využiť tak ďalšiu tržnú príležitosť.

V súčasnosti nevyužíva spoločnosť plný potenciál firemného e-shopu. Nepropaguje sa takmer žiadnym spôsobom. Dôvodom sú hlavne nedostatočné personálne možnosti pre uspokojenie potencionálneho dopytu a taktiež vplyv covid pandémie. Spoločnosť by sa mohla zamerať na túto príležitosť a využiť jej silný potenciál.

### ***Hrozby***

V dôsledku celosvetovej korona krízy a nariadení českej vlády o zatvorení reštaurácií predaje v gastro priemysle klesajú. Keďže sa Podravka angažuje v predaji výrobkov nielen pre retail ale aj gastro, predstavuje úpadok predajov v gastro priemysle pre spoločnosť hrozbu. Čo sa týka koronavírusovej krízy, jej dôsledky ovplyvňujú ekonomiku a následkom sa znižuje kúpna sila obyvateľstva. Tento fakt môže taktiež negatívne ovplyvniť spoločnosť. Ďalšou hrozbou pre spoločnosť je agresívna obchodná politika zo strany reťazcov. Obchodné reťazce vyvíjajú enormný tlak na predajcov v snahe znížiť ceny komodít.

Silná konkurencia v potravinárskom priemysle je hrozbou spoločnosti. V dnešnej dobe má takmer každá produktová kategória s vysokým potenciálom silných konkurentov, preto nie je jednoduché sa na trhu presadiť, a to hlavne v prípade uvádzania výrobkov novej kategórie. Rovnako dôležitou hrozbou je aj pomerne jednoduchý vstup nových konkurentov do odvetvia.

S ohľadom na silné povedomie značky v kategórii dochucovadiel hrozí predpokladanie zákazníkmi, že každý výrobok značky Podravka obsahuje prísadu do jedál. Takýto predpoklad môže vyvolať dojem, že všetky výrobky značky môžu obsahovať nezdravú zložku - glutaman sodný, ktorý je súčasťou zloženia Podravky prísady do jedál. Z tohoto dôvodu je nevyhnutné tento dojem vyvracať v rámci marketingovej propagácie a komunikácie na obale.

## **10.1 Zhrnutie SWOT analýzy**

SWOT analýza odhalila všetky faktory, od silných stránok až po nové príležitosti pre ďalší rozvoj spoločnosti. Spoločnosť môže zvoliť optimálnu stratégiu k zlepšeniu svojho fungovania na základe vzájomného pôsobenia faktorov medzi kvadrantmi. Odporúčaním pre spoločnosť je využiť defenzívnu stratégiu, ktorej podstatou je využitie silných stránok



k eliminácii hrozieb. Silné stránky ako vlastníctvo unikátnych technológií a certifikátov IFS a BRC môžu napomôcť k zníženiu hrozby silnej konkurencie a jej dopadu na spoločnosť. Ďalej môže spoločnosť využiť svojej dlhoročnej tradície či silnej značky k odstráneniu hrozby vstupu nového konkurenta na trh. Alternatívou je voľba ofenzívnej stratégie, v ktorej sa využívajú príležitosti za pomoci silných stránok. Na základe skúsenosti a kvalifikovanosti zamestnancov je možné využiť ponúkajúcu sa príležitosť budovania značky prostredníctvom sponzoringu. Ďalšou ofenzívnou stratégiou je možnosť využitia rozsiahleho portfólia spoločnosti k rozšíreniu sortimentu v online obchodnej sfére s potravinami.

## 11 PROJEKT BUDOVANIA ZNAČKY PODRAVKA

Spoločnosť Podravka-Lagris sa aktívne už niekoľko rokov snaží zmeniť vnímanie svojej značky. Spoločnosť sa rozhodla zohľadniť súčasný trend zdravého stravovania a prispôbiť tomu svoje výrobky. V rámci tohto budovania predstavila výrobky zamerané na zdravý životný štýl a táto zmena bola zákazníkmi pozitívne vnímaná, čomu nasvedčujú aj výsledky dotazníkového šetrenia v kapitole 7. Preto sa spoločnosť v rámci ďalšieho budovania svojej značky rozhodla uviesť novú produktovú radu na český trh – radu paradajkových produktov, ktorá je taktiež v súlade s rastúcim trendom zdravej výživy.

Spoločnosť sa v minulosti angažovala v predaji paradajkových výrobkov, avšak veľmi pasívne a vzhľadom k silnej konkurencii boli výrobky z reťazcov stiahnuté. Keďže má táto kategória vysoký potenciál, spoločnosť sa rozhodla uviesť túto kategóriu na trh znovu a získať zmysluplný index distribúcie. Výsledky analýzy konkurencie v kapitole 9.3 odhalili tržnú medzeru pre paradajkové výrobky bez prídavných látok a soli. Značka Podravka dokáže práve túto medzeru na trhu vyplniť svojimi produktami a zaujať zákazníkov predovšetkým vďaka kvalite svojich výrobkov.

### 11.1 Ciele projektu

Na základe rozšírenia portfólia značky Podravka o paradajkovú produktovú radu, zostavením marketingovej a komunikačnej stratégie by malo byť dosiahnutých týchto cieľov:

- i. zvýšenie pozitívneho vnímania značky Podravka
- ii. zvýšenie tržieb a celkových predajov.

### 11.2 Cieľová skupina novej produktovej kategórie

Cieľovou skupinou sú mladší spotrebitelia, muži aj ženy vo vekovom rozmedzí 20-49 rokov. Charakteristiku cieľovej skupiny možno popísať nasledovne:

- stredné až vysoké príjmy,
- preferencia zdravého životného štýlu,
- obľuba jednoduchých a rýchlych jedál,
- používanie kvalitných produktov.

## 12 MARKETINGOVÝ MIX

### 12.1 Produkt

Na základe poznatkov, ktoré vyplynuli z analýzy konkurencie je súčasný trh zastúpený paradajkovými produktami, ktorých kvalitatívne vlastnosti sú degradované prídavnými látkami v zložení. Ako už bolo zmienené, produkty značky Podravka dokážu na trhu vyplniť medzeru vďaka kvalite svojich produktov. Práve kvalita činí konkurenčnú výhodu značky Podravka a má vysoký potenciál spoločnosti napomôcť zvýšiť jej pozitívne vnímanie a dosiahnuť v rámci tejto kategórie vysoký ekonomický zisk.

Nasledujúca tabuľka zobrazuje výrobky paradajkovej produktovej rady Podravka. Lídrmi kategórie sú pretlak a pasírované paradajky. Zostávajúce produkty sú na doplnenie portfólia.

Tabuľka 8 - Podravka produktová rada (Vlastné spracovanie)

Názov produktu	Podravka pretlak	Podravka pasírované paradajky	Podravka paradajky lúpané celé	Podravka paradajky krájané lúpané	Podravka sušené paradajky
Obrázok					
Gramáž	120 g	500 g	400 g	400 g	190 g

Vlastnosti produktov možno popísať na základe tzv. unique selling proposition (ďalej len USP), ktorého slovenský ekvivalent je jedinečný predajný argument. Tento pojem možno definovať ako unikátnu vlastnosť značky alebo produktu, ktorá odlišuje produkt určitej značky od konkurencie (Uďan, 2014).

#### *Pretlak*

- praktické, znovu uzatvárateľné balenie
- možnosť širokého využitia po dobu 60 dní po otvorení
- zloženie zo 100 % paradajok, bez prídavných látok a soli
- zem pôvodu - Chorvátsko

***Pasírované paradajky***

- zloženie zo 100 % paradajok, bez prídavných látok a soli
- certifikácia „Vím co jím“
- vyrobené 24 hodín od zberu
- zem pôvodu - Chorvátsko

***Paradajky krájané lúpané***

- suroviny dozreté pod stredomorským slnkom
- bez pridanej soli
- vyrobené 24 hodín od zberu
- zem pôvodu - Taliansko

***Paradajky celé lúpané***

- suroviny dozreté pod stredomorským slnkom
- vyrobené 24 hodín od zberu
- zloženie zo 100 % paradajok, bez prídavných látok a soli
- zem pôvodu - Taliansko

***Sušené paradajky***

- bez „éčiek“
- zem pôvodu – Taliansko.

**12.1.1 Dodávateľia**

Materská spoločnosť Podravka d.d. vlastní závod na sterilizovanú zeleninu a bude dodávateľom lídrov kategórie – pretlaku a pasírovaných paradajok. Výhodami tohto dodávateľského vzťahu sú nižšie náklady na obstaranie výrobkov a know-how materskej spoločnosti z oblasti výroby zeleninových produktov. Už od samotného založenia v roku 1934 sa Podravka špecializovala na spracovanie zeleniny a ovocia. Dodávateľom zostávajúcich produktov portfólia bude outsourcingová talianska spoločnosť. U tohto odberateľského vzťahu je výhodou prenesenie rizík na outsourcingovú spoločnosť a úspora prevádzkových a personálnych kapacít.

### 12.1.2 Veľkosť balenia a obal

Veľkosť balenia bola stanovená na základe dvoch kritérií, a to na základe výrobných možností a predajných dát. Po zohľadnení výsledkov tržného výskumu bola určená požadovaná veľkosť v závislosti na gramáži konkurenčných produktov a súčasne zohľadnila výrobné možnosti dodávateľa.

Stratégia pri voľbe obalového materiálu nevychádza len z požadovaných vlastností obalu, ale zohľadňuje taktiež finančnú perspektívu. V portfóliu možno nájsť jeden výrobok v tetra pak balení – pasírované paradajky. Zmena designu tetra pak balenia je nákladnejšia v porovnaní s iným obalovým materiálom, keďže požaduje zmenu celkového vzhľadu kartónu. Preto došlo k rozhodnutiu na krájané a celé paradajky využiť kovovú plechovku. Tento obal má lepšie vlastnosti z pohľadu trvanlivosti a výrobných možností. Pri zmene designu stačí vymeniť etiketu, ktorej náklady sú minimálne v porovnaní s tetra pak obalom. Na druhú stranu, za obalový materiál pretlaku bola zvolená hliníková tuba, vďaka ktorej bude mať pretlak omnoho dlhšiu trvanlivosť v porovnaní s konkurenciou. Posledný výrobok – sušené paradajky sú umiestnené v skle, keďže sa surovina nachádza v oleji.

Veľký dôraz bol kladený aj na design jednotlivých výrobkov. Zvolené boli výrazné farby, ktoré dokážu zákazníkov zaujať. Červená farba je súčasťou loga a ilustrácií na balení. Spoločnosť nevsadila len na pútavé farby, ale aj na moderný design či praktické balenie.

## 12.2 Cena

Odporúčané stanovenie ceny v prípade paradajkovej produktovej rady je konkurenčne orientovaná cena. Na základe USP výrobkov novej rady je spoločnosti navrhovaná cenotvorba nad cenovou hladinou konkurencie. Je nepravdepodobné, že zákazníkov vyššia cena odradí, keďže produkty spĺňajú vysoký kvalitatívny štandard a v porovnaní s konkurenciou neobsahujú prídavné látky, soľ, „éčka či iné. Navrhovanou stratégiou je cenová pozícia 10 % nad cenami paradajkových výrobkov hlavného konkurenta Giana v súvislosti so štandardnou cenou. U pretlaku 17 % vďaka vysokej kvalite a dlhej trvanlivosti. Na druhú stranu, u cenového zvýhodnenia je navrhovaná cenová pozícia 10 % pod štandardnými cenami výrobkov značky Giana. Navrhované ceny jednotlivých výrobkov značky Podravka možno vidieť v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 9 - Ceny výrobkov (Vlastné spracovanie)

Názov produktu	Podravka pretlak	Podravka pasírované paradajky	Podravka paradajky lúpané celé	Podravka paradajky krájané lúpané	Podravka sušené paradajky
Obrázok					
Cena	16,90 CZK	29,90 CZK	23,90 CZK	23,90 CZK	49,90 CZK

### 12.3 Distribúcia

V rámci distribúcie bude využívaný priamy predaj aj nepriamy predaj prostredníctvom sprostredkovateľov. Spoločnosť bude predávať výrobky priamo cieľovým zákazníkom cez svoj e-shop a firemnú predajňu, ktorá sa nachádza v areáli sídla spoločnosti. Nevýhodou tohto spôsobu predaja je zaisťovanie súvisiacich služieb ako obsluhy, služby v mieste predaja, logistiku, správu e-shopu a iné. Výhodou je priamy kontakt so zákazníkom, možnosť udržiavania osobných vzťahov.

Avšak hlavnou distribučnou cestou bude predaj cez medzičlánky – maloobchody. Výhodou tohto spôsobu je, že spoločnosti neplynú náklady spojené s predajom konečnému zákazníkovi ako v prípade priameho predaja. Nevýhodou je vyššia konečná cena výrobkov vzhľadom k prirážke maloobchodu a absencia kontaktu s konečným zákazníkom.

#### 12.3.1 Pokrytie trhu

Dôležitosť jednotlivých reťazcov možno definovať na základe ich tržného podielu za rok 2020. Top 5 reťazcov a ich percentuálne hodnoty sú:

- Lidl – 12,8 %
- Kaufland – 12,5 %
- Albert – 11,7 %
- Tesco – 9,5 %
- Penny – 8,6 % (Interné zdroje spoločnosti Podravka-Lagris a.s., 2020).

Cieľom je zalistovanie novej produktovej kategórie minimálne do 2 reťazcov z uvedených lídrov na trhu do konca roku 2022 a získať 10% tržný podiel. Reťazec Lidl nepredstavuje

pre spoločnosť možnosť, keďže funguje na báze privátnych značiek. Z toho dôvodu je požadovaným cieľom zalistovať produkty minimálne do reťazcov Kaufland a Albert.

Čo sa týka jednotlivých produktov, ideálnym stavom bude na všetkých reťazcoch mať zalistovanú celú produktovú radu, avšak najväčší tlak bude kladený na lídrov kategórie – pretlak a pasírované paradajky. Tieto produkty majú najvyšší podiel na ročnom obrate z celej kategórie, pretlak dosahuje 51,5 % a pasírované paradajky 25,4 % (Interné dáta spoločnosti Podravka-Lagris a.s. – Nielsen dáta, 2019).

## 12.4 Propagácia

Komunikácia je veľmi dôležitou súčasťou marketingového mixu, predovšetkým pri zavedení nových výrobkov na trh. Nová produktová kategória má pomôcť spoločnosti k budovaniu jej značky a pozitívnemu vnímaniu, preto tomu musia byť usporiadané aj komunikačné ciele. Dôležitá je komunikácia benefitov výrobkov, ktoré podliehajú trendu zdravého stravovania k snahe zmeniť vnímanie značky. Cieľom je nadviazať na doterajší spôsob budovania, v ktorom sa značka odvracia od nezdravých surovín a zameriava sa na tie zdravé. Týmto spôsobom môže spoločnosť osloviť nových zákazníkov a dostať svoju značku medzi top potravinárske spoločnosti na českom trhu.

### 12.4.1 Reklama

Prioritou reklamnej kampane je komunikácia benefitov a predností výrobkov cieľovej skupine. Výsledkom kampane by malo byť posilnenie pozitívneho vnímania značky Podravka, rastúca predajnosť výrobkov.

Hlavné prednosti o ktorých budú zákazníci informovaní sú:

- produkty vysokej kvality – 100 % paradajky,
- bez prídavných látok,
- vhodné pre vegánov a vegetariánov,
- bohaté na lykopén,
- vhodné pre diéty,
- pretlak v tube – znovu uzatvárateľné balenie,
- vysoká trvanlivosť pretlaku.

### *Televízna reklama*

Sledovanosť televízneho vysielania osôb vekovej kategórie cieľovej skupiny (20-49) je približne 4 hodiny. Počas roku 2020 sledovanosť výrazne stúpala a preto je televízia jedným z najvplyvnejších spôsobov prenosu reklamy (Asociace komerčních televízí, 2021). Voľba relácie bola ovplyvnená cieľovou skupinou, náturou a sledovanosťou relácie. Odporúčaná forma reklamnej kampane je vo forme product placement a injektáže v kuchárskej relácii Prostřeno. Táto relácia je jednou z najsledovanejších relácií v Česku. Z postbuy reportu (11/2020) mediálnej kampane Podravka prísady do jedál Natur vyplýva, že reláciu sledovalo 1,7 milión ľudí vekovej kategórie 15+. Je preto možné odhadnúť očakávanú sledovanosť kampane novej produktovej rady jej cieľovou skupinou – 1 milión divákov (Interné zdroje spoločnosti).

V rámci product placement bude celá paradajková produktová rada prirodzene zakomponovaná do deja relácie, čo umožní predstavenie jej benefitov a vlastností. Výrobky budú propagované každý deň počas celého týždňa natáčania. Na druhú stranu, injektáž sa zobrazí na 5 sekúnd v každom dieli celotýždňovej série. Nasledujúce obrázky zobrazujú ukážku ako by mohla vyzerat' reklamná kampaň v oboch reklamných formách.



Obrázok 16 - Product placement (Vlastné spracovanie)





Obrázok 17 - Injektáž (Vlastné spracovanie)

### *Inzercia v tlači*

Ako ďalšia forma reklamy je navrhovaná inzercia v tlači. Zvolený bol najčítanejší časopis o varení v ČR (čítanosť - 202 000) a držiteľ ocenenia Časopis roku. Tento časopis o varení a o jedle ako životnom štýle čítajú ženy aj muži 25-45 rokov, moderní a vzdelaní, s vášňou pre varenie (Burda International, ©2021). Táto charakteristika vystihuje cieľovú skupinu novej paradajkovej rady a preto bude ideálnym prostriedkom pre inzerciu nových výrobkov.

Pre umiestnenie výrobkov bude využitá inzercia na jednej štandardnej strane časopisu. Na prvej polovici strany bude zobrazená celá produktová rada, popísané budú jej benefity a výhody a pre väčšiu efektivitu budú využívané „claims“, ako napríklad:



Obrázok 18 - Claims (Interné zdroje spoločnosti, 2021)

Na druhej polovici strany budú ukážky lákavých receptov, ktoré budú zahŕňať paradajkové výrobky značky Podravka.

### ***WOM kampaň***

WOM kampaň je vhodným nástrojom k vyvolaniu rozruchu okolo určitej značky či produktu. Má za cieľ šíriť reklamu medzi samotnými zákazníkmi a je preto ďalším navrhovaným propagačným nástrojom novej produktovej rady prostredníctvom služby Můj Super Box. Jedná sa o službu, kde si zákazník objedná krabicu plnú noviniek na trhu za výhodnú cenu a po otestovaní produkty hodnotí na webe, pričom má možnosť vyhrať ďalší box zdarma. Týmto spôsobom šíri recenzie na produkty či už na webe alebo medzi známymi a rodinou.

Cieľom je získanie feedbacku od 1000 spotrebiteľov v priebehu jednotlivých mesiacov. Propagovaný bude pretlak, pasírované a sušené paradajky.

### ***Online kampaň***

Podľa prieskumu AMI Digital Index 2020, priemerná doba strávená Čechmi na sociálnych sieťach je 2:40 hodín denne. Najpoužívanějšími sociálnymi sieťami v ČR sú YouTube, Facebook a Instagram (Mediaguru, 2020). V ČR využíva sociálne siete 59 % obyvateľov, z toho vekovo vysoké percento patrí priemeru populácie (Mediaguru, 2020). Z toho dôvodu sú sociálne siete nevyhnutnou súčasťou komunikačnej stratégie novej produktovej rady.

V rámci online stratégie je spoločnosti odporúčané spolupracovať na tvorbe obsahu s agentúrou XY, ktorej bude zadaný brief, na základe ktorého zostavia online kampaň na sieťach Facebook, Instagram a Youtube. Navrhovaná kampaň bude prebiehať v podobe postupného zverejňovania fotiek, videí s animáciami či receptami, s cieľom komunikovať užívateľom uvedenie novej rady, ktorá nadväzuje na trend zdravého stravovania a taktiež výhody jednotlivých produktov. Kampaň bude prebiehať v hlavných mesiacoch predaja, teda september-december.

Nová rada by mala byť propagovaná aj na webových stránkach spoločnosti vo forme bannerov či upútavky na nové produkty s odkazom na možnosť zakúpenia prostredníctvom e-shopu.

Spoločnosti je odporúčaná taktiež spolupráca s českými food bloggermi. Výber konkrétnych bloggerov bude závisieť na dohode a podmienkach spolupráce, preferovaný spôsob spolupráce je barter, ktorý spoločnosti ušetrí množstvo nákladov. Potencionálnymi bloggermi s ktorými by mohla byť zahájená spolupráca sú: Kitchenette, Cukrfree či

Mycookingdiary. Bloggy sa obsahom zameriavajú na cieľovú skupinu, ktorá je charakteristická pre novú radu, propagujú zdravý životný štýl a používajú kvalitné suroviny. Spolupráca by bola zahájená hneď od uvedenia a postupne by pokračovala až do konca roku 2021.

#### **12.4.2 Podpora predaja**

Podpora v mieste predaja je nevyhnutnou súčasťou komunikačného mixu pri uvedení novej produktovej rady. Spoločnosť môže tým pádom podporiť odbyt výrobkov aj v samotnom mieste predaja a odporúčané sú nasledujúce formy podpory predaja.

##### ***Predajné stojany***

Stojany budú vyrobené v grafickom prevedení reklamnej kampane novej produktovej rady. Tieto stojany budú mať za cieľ upútať zákazníkov, aby uprednostnili paradajkové výrobky Podravky namiesto konkurenčných výrobkov. Produkty novej rady navyše získajú tzv. druhotné umiestnenie, tzn. umiestnenie na najfrekventovanejších miestach predajní s najväčším tokom nakupujúcich.

Propagačné stojany budú vystavené predovšetkým na predajniach maloobchodných sietí tradičného trhu, keďže z pohľadu nákladov je to omnoho dostupnejšia varianta v porovnaní s moderným trhom. Jedná sa o predajne COOP Jednota, Hruška, Enapo. Promo stojany budú na predajne umiestnené ihneď po zavedení novej produktovej rady.

##### ***Darček k nákupu***

Ďalšou promo akciou je zakúpenie paradajkových produktov Podravka v stanovenej hodnote a získanie darčeku k nákupu v predajniach maloobchodných reťazcov tradičného a moderného trhu. Cieľom je maximalizácia objemu predaja nových výrobkov a zaujatie zákazníkov. Tí si nákup môžu jednoduchšie zapamätať a značka si môže získať ich vernosť. Suma za ktorú musia zákazníci nakúpiť k získaniu darčeku bude závisieť na dohode s jednotlivými maloobchodnými predajňami. Rovnako tak budú určené konkrétne predajne – na základe dohody a ochoty maloobchodných sietí podieľať sa na danej promo akcii. Samotný darček bude zvolený v gastro tematike. Paradajkové výrobky sú často využívané k príprave večerí, k čomu neodmysliteľne patrí aj pohár dobrého vína. Preto je jednou z možností sada na víno v darčekovej krabičke, vid' nasledujúci obrázok.



Obrázok 19 - Darčkový predmet  
(Vlastné spracovanie)

### ***Ochutnávky***

Za normálnych okolností by bolo ďalšou možnosťou podpory predaja ochutnávanie produktov. Akcia by sa mohla uskutočniť v reťazcoch moderného trhu, kde by hostesky prezentovali produkt, predovšetkým jeho výhody a nakupujúci by mali možnosť ochutnania produktov. Avšak, v dobe kedy stále prevláda corona vírus a platia obmedzujúce nariadenia nie je možné ochutnávky zrealizovať.

## 13 ČASOVÁ ANALÝZA

### 13.1 Siet'ová analýza – metóda CPM

Siet'ová analýza sa zaoberá modelovaním určitej skupiny činností, ktoré musia byť uskutočnené k dosiahnutiu stanoveného cieľa. Metóda CPM je jednou zo základných metód siet'ovej analýzy a používa sa pre deterministické činnosti. Úlohou tejto metódy je určiť dobu trvania projektu prostredníctvom kritickej cesty, ktorú možno definovať ako časovo najdlhšiu sériu vzájomne závislých činností z počiatočného uzlu do koncového uzlu (ManagementMania, ©2016).

Pre časovú analýzu projektu bola zvolená siet'ová analýza a na základe metódy CPM bude vypočítaná doba trvania zavedenia novej produktovej rady, jednotlivé kritické činnosti a časové rezervy trvania činností. Nasledujúca tabuľka zobrazuje harmonogram činností, na základe ktorého bolo zostavené ručné riešenie.

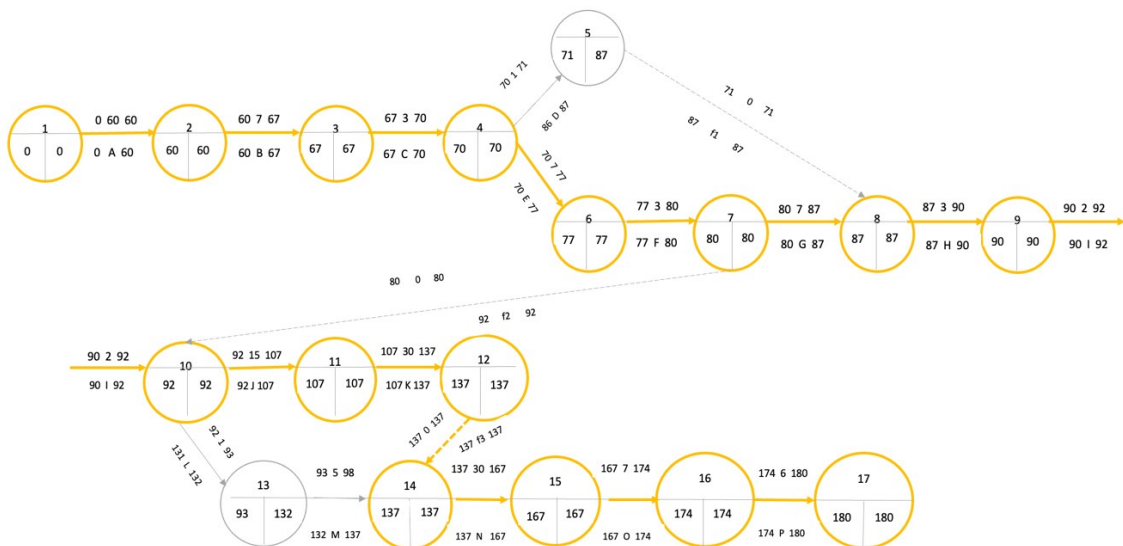
Tabuľka 10 - Harmonogram činností (Vlastné spracovanie)

Symbol činnosti	Popis činností	Doba trvania (dni)	Predchádzajúce činnosti
A	Návrh projektu	60	-
B	Vyhodnocovanie nápadu	7	A
C	Schválenie projektu centrálou	3	B
D	Stanovenie cieľov projektu a KPI	1	C
E	Prieskum trhu	7	C
F	Výber charakteristík produktovej rady	3	E
G	Dopyt a kalkulácia	7	F
H	Výber dodávateľa	3	D,G
I	Schválenie dodávateľa	2	H
J	Jednanie s reťazcami o zalistovaní produktovej rady	15	F,I
K	Príprava marketingových aktivít	30	J
L	Dodanie výrobkov na sklad	1	I
M	Distribúcia výrobkov odberateľom	5	L
N	Podpora predaja	30	K,M
O	Vyhodnotenie KPI a dosiahnutých cieľov	7	N
P	Optimalizácia a upravenie procesov do nasledujúceho roku	6	O

Tabuľka 11 - WinQSB (Vlastné spracovanie)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	180					
A	60	0	60	0	60	0
B	7	60	67	60	67	0
C	3	67	70	67	70	0
D	1	70	71	86	87	16
E	7	70	77	70	77	0
F	3	77	80	77	80	0
G	7	80	87	80	87	0
H	3	87	90	87	90	0
I	2	90	92	90	92	0
J	15	92	107	92	107	0
K	30	107	137	107	137	0
L	1	92	93	131	132	39
M	5	93	98	132	137	39
N	30	137	167	137	167	0
O	7	167	174	167	174	0
P	6	174	180	174	180	0

Tabuľka 12 - Ručné riešenie sieťovej analýzy (Vlastné riešenie)



**Kritická cesta:** A-B-C-E-F-G-H-I-J-K-N-O-P

**Časové rezervy:**

Celková časová rezerva (RC)      D = 16, L = 39, M = 39

Voľná časová rezerva (RV)      D = 0, L = 0, M = 39

Nezávislá časová rezerva (RN)      D = 0, L = 0, M = 0       $RC \geq RV \geq RN$  ... platí

Po prevedení ručného riešenia vyšla kritická cesta A-B-C-E-F-G-H-I-J-K-N-O-P. Projekt zavedenia novej produktovej rady na trh bude podľa výsledkov trvať 180 dní. Keby došlo k oneskoreniu činností na kritickej ceste, znamenalo by to oneskorenie celého projektu. Časové rezervy sa vyskytujú u činností D (stanovenie cieľov projektu a KPI), L (dodanie výrobkov na sklad), M (distribúcia výrobkov odberateľom) a ich hodnoty sú zobrazené vyššie. Jednotlivé celkové časové rezervy sú časovým intervalom, o ktorý je možné

činnosť posunúť, bez toho aby sa zmenila celková doba trvania projektu. Tabuľka 9 je riešením programu WinQSB a vykazuje totožné hodnoty ako ručne riešená verzia.

### 13.2 Harmonogram marketingových aktivít

V nasledujúcej tabuľke je spracovaný časový harmonogram jednotlivých marketingových aktivít vzťahujúcich sa k propagácii novej produktovej rady. Uvedenie paradajkovej rady na trh je plánované na september/2021. Aktivity sú rozvrhnuté na hlavné mesiace predaja, teda na september-december/2021.

Tabuľka 13 - Harmonogram marketingových aktivít (Vlastné spracovanie)

HARMONOGRAM MARKETINGOVÝCH AKTIVÍT																	
Mesiac	September				Október				November				December				
Týždeň	36.	37.	38.	39.	40.	41.	42.	43.	44.	45.	46.	47.	48.	49.	50.	51.	52.
<b>REKLAMA</b>																	
TV reklama																	
- Product placement																	
- Injektáž																	
Tlač																	
<b>BUZZ MARKETING</b>																	
WOM kampaň																	
<b>ONLINE MARKETING</b>																	
Facebook																	
Instagram																	
Youtube																	
Web																	
E-shop																	
Food blogging																	
<b>PODPORA PREDAJA</b>																	
Propagačné stojany																	
Darček k nákupu																	

Televízna reklama bude prebiehať v relácii Prostřeno, ktorej celotýždňová séria pozostáva z piatich dielov. Product placement a injektáž budú umiestnené do každého dielu a ich realizácia bude prebiehať v 37. týždni. Táto propagácia je finančne náročná a preto sa už v ďalších mesiacoch nebude opakovať. Reklama v časopise Apetit je rozvrhnutá na hlavný mesiac predaja – september, kedy sa čitatelia budú môcť dozvedieť o zavedení novej paradajkovej rady. Ďalšia forma propagácie je WOM kampaň. Táto aktivita je rozvrhnutá v priebehu všetkých mesiacov, počas ktorých bude prostredníctvom služby Můj Super Box oslovených minimálne 1000 jednotlivcov, ktorí budú následne reagovať na produkty

a vyjadrovať svoje názory. V rámci online marketingu bude väčšina aktivít prebiehať nepretržite, a to predovšetkým marketingová komunikácia na sociálnych sieťach či webe a e-shope. Spolupráca s food bloggermi je plánovaná v striedavých intervaloch počas každého mesiaca. Poslednou formou propagácie je podpora predaja. Tá bude prebiehať v dvoch vlnách – počas 37 až 42 týždňa budú na maloobchodné predajne tradičného a moderného trhu umiestnené propagačné stojany a od 43 do 47 týždňa budú mať zákazníci možnosť dostať k nákupu Podravka paradajkových produktov darček v maloobchodných predajniach.

### **13.3 Zhrnutie časovej analýzy**

Doba trvania projektu zavedenia novej produktovej rady je odhadovaná na 180 dní. Je nutné venovať zvýšenú pozornosť činnostiam nachádzajúcim sa na kritickej ceste, pretože ak by došlo k zdržaniu počiatku činnosti alebo k predĺženiu doby trvania činnosti, oneskorila by sa celková doba trvania projektu. V časovej analýze projektu bol určený taktiež časový harmonogram jednotlivých marketingových aktivít. Zobrazuje rozvrhnutie aktivít do jednotlivých týždňov v hlavných mesiacoch predaja.



## 14 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Realizácia akéhokoľvek projektu je spojená s prípadnými rizikami, ktoré môžu nastať v jeho priebehu a negatívne ho ovplyvniť. Avšak rizikám možno predísť a zamedziť negatívne dopadu na projekt včasnou identifikáciou a nájdením vhodného riešenia.

Nasledujúca tabuľka zobrazuje riziká, ktoré môžu nastať v projekte zavedenia novej produktovej kategórie v rámci budovania značky Podravka. Jednotlivým rizikám je priradená závažnosť rizika a pravdepodobnosť jeho vzniku. Riziká sú podľa ich závažnosti rozdelené do intervalov:

- vysoké riziko: 0,7
- stredné riziko: 0,5
- nízke riziko: 0,3

Tabuľka 14 - Riziká (Vlastné spracovanie)

RIZIKO	PRAVDEPODOBNOŠŤ VZNIKU RIZIKA			ZÁVAŽNOSŤ RIZIKA			VÝSLEDOK
	vysoké riziko 0,7	stredné riziko 0,5	nízke riziko 0,3	vysoké riziko 0,7	stredné riziko 0,5	nízke riziko 0,3	
Nedodržanie časového harmonogramu		x			x		0,25
Časové vyťaženie marketingového oddelenia		x				x	0,15
Zvýšenie nákladov v priebehu realizácie			x	x			0,21
Vysoko konkurenčné prostredie		x			x		0,25
Nízky záujem spotrebiteľov o produkty			x	x			0,21
Nízka efektivita navrhovaných marketing. aktivít			x	x			0,21
Nedostatok finančných prostriedkov			x	x			0,21
Nedosiahnutie stanovených cieľov			x	x			0,21
Nedostupnosť výrobkov v regáloch reťazcov			x	x			0,21

Najzávažnejšími rizikami projektu sú nedodržanie časového harmonogramu a vysoko konkurenčné prostredie. Nedodržanie časového harmonogramu by mohlo značne ohroziť celý projekt. Obzvlášť počas prevládajúcej koronavírusovej pandémie dochádza k neustálym zmenám na trhu a preto je nutné tomuto riziku venovať dostatočnú pozornosť. Riziko možno eliminovať dôkladným plánovaním, priebežnou kontrolou plnenia stanovených cieľov či záložnými variantami, ktoré možno v niektorých prípadoch využiť.

Druhým najväčším rizikom je vysoko konkurenčné prostredie. Trh s paradajkovými výrobkami je dostatočne nasýtený a preto musí spoločnosť v čo najväčšej miere komunikovať výhody produktovej rady a poukazovať na spĺňajúce požiadavky trendu zdravého stravovania.

***Opatrenia pre ďalšie riziká:***

***Časové vyťaženie marketingového oddelenia:*** zamestnanci marketingového oddelenia spoločnosti Podravka-Lagris sú pracovne vyťažení a pokiaľ by začalo riziko predstavovať vyššiu hrozbu, mohlo by byť eliminované zvýšením personálnych kapacít.

***Zvýšenie nákladov v priebehu realizácie:*** v prípade zvýšenia nákladov, či už z pohľadu mzdového ohodnotenia alebo suroviny, by sa zmena premietla v nákladových kalkuláciách a výsledkom by mohli byť vyššie konečné ceny výrobkov.

***Nízky záujem spotrebiteľov o produkty:*** nová produktová rada by mala zákazníkov zaujať predovšetkým vďaka kvalite výrobkov. Opatrením pre toto riziko by bolo zameranie sa na dostatočnú komunikáciu benefitov výrobkov zákazníkom, ďalšia investícia do marketingových aktivít alebo ich adjustácia.

***Nízka efektivita navrhovaných marketingových aktivít:*** nevhodnému zacieleniu marketingových aktivít je možné predchádzať monitoringom trhu, priebežným vyhodnocovaním komunikačného mixu a optimalizáciou jednotlivých nástrojov.

***Nedostatok finančných prostriedkov:*** vznik tohto rizika by bolo možné eliminovať najradikálnejším opatrením v podobe obmedzení niektorých marketingových aktivít, avšak tomuto riziku sa dá predísť vďaka vyjednávaniam množstevných zliav, priaznivých obchodných podmienok v rámci dlhodobej spolupráce či hromadnými objednávkami.

***Nedosiahnutie stanovených cieľov:*** pre elimináciu tohto rizika by bola nutná optimalizácia stávajúcich procesov či zmena celkovej stratégie.

***Nedostupnosť výrobkov v regáloch reťazcov:*** poistná zásoba na sklade spoločnosti môže napomôcť v prípade, že by sa reťazcom predčasne vypredali zásoby.

**14.1 Zhrnutie rizikovej analýzy**

Na základe výsledkov analýzy boli identifikované riziká, ktoré môžu nastať v priebehu realizácie projektu. Najviac rizikové časti projektu sú nedodržanie časového harmonogramu a vysoko konkurenčné prostredie. Protiopatrenia boli navrhnuté pre všetky stanovené riziká a slúžia ako návrh spoločnosti pre elimináciu pri prípadnom vzniku rizika.

## 15 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Jednou z najdôležitejších analýz projektu je nákladová analýza. V tejto kapitole budú predstavené predpokladané náklady na celý projekt. Pri tvorbe nákladov sa vychádzalo z aktuálnych tržných cien či interných dát, ktoré sa vzťahujú k predchádzajúcim objednávkam marketingových aktivít. Je nutné zdôrazniť, že nasledujúca nákladová analýza je odhadom nákladov plynúcich z projektu zavedenia novej produktovej rady v rámci budovania značky Podravka.

V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené odhadované priame a nepriame náklady novej produktovej rady. Spoločnosť všetky výrobky kupuje ako hotový výrobok. Pasírované paradajky a pretlak nakupuje od svojej materskej spoločnosti. Zostávajúce produkty nakupuje od talianskej outsourcingovej spoločnosti. Náklady na 1 ks zobrazujú približné obstarávacie ceny jednotlivých výrobkov. Je nutné zdôrazniť, že tieto náklady nezobrazujú reálne obstarávacie ceny, ktoré spoločnosti plynú z obchodných vzťahov s dodávateľmi. Uvedené ceny sú odhadom z cenníkov obdobného dodávateľa s akým spolupracuje spoločnosť. Po vynásobení obstarávacích nákladov ročným množstvom a pripočítaním nákladov na dopravu vznikli celkové priame náklady v hodnote 3 092 300 Kč.

Tabuľka 15 - Priame a nepriame náklady (Vlastné spracovanie)

PREDPOKLADANÉ PRIAME A NEPRIAME NÁKLADY						
	NÁKLADY NA 1 KS (Kč)	ROČNÉ MNOŽSTVO (ks)	DOPRAVA	PRIAME NÁKLADY CELKOM (Kč)	NEPRIAME NÁKLADY (Kč)	CELKOVÉ NÁKLADY (Kč)
Pasírované paradajky 500 g, kartón	6,66	90 000	45 900	645 300		
Pretlak 120 g, hliníková tuba	4,1	280 000	142 800	1 290 800		
Paradajky lúpané celé 400 g, plechovka	7,17	40 000	20 400	307 200		
Paradajky lúpané krájané 400 g, plechovka	7,17	40 000	20 400	307 200		
Sušené paradajky 190 g, sklo	14,97	35 000	17 850	541 800		
Doprava na 1 ks výrobku	0,51					
<b>Celkom</b>				<b>3 092 300</b>	<b>3 117 950</b>	<b>6 210 250</b>

Okrem priamych nákladov plynú spoločnosti aj nepriame náklady. Medzi nepriame náklady možno zaradiť náklady na grafické práce spojené s prípravou etikety na jednotlivé výrobky. Ako už bolo spomínané, spoločnosť sa v minulosti podieľala na predaji paradajkových výrobkov. K ušetreniu nákladov boli etikety týchto produktov zaslané grafickej agentúre. Agentúra aktualizovala design a informácie na starých etiketách a pre produkty, ktoré v minulosti neboli v portfóliu paradajkovej rady vytvorila nové etikety v rovnakom designe. Hotové etikety boli následne zaslané dodávateľom, ktorí nové etikety

použili pri výrobe produktov. Náklady grafických prací spojených s tvorbou etikiet produktov činia 22 000 Kč. Ďalším nepriamym nákladom sú náklady na marketingové aktivity, ktoré zobrazuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 16 - Náklady na marketingové aktivity (Vlastné spracovanie)

NÁKLADY NA MARKETINGOVÉ AKTIVITY			
	NÁKLADY NA JEDNOTKU	POČET JEDNOTIEK	NÁKLADY CELKOM
<b>REKLAMA</b>			<b>1 330 000 Kč</b>
TV reklama			1200 000 Kč
- product placement	160 000 Kč	5	800 000 Kč
- injekťáž	80 000 Kč	10	400000 Kč
Tlač			60 000 Kč
- Appetit štandardná strana	60 000 Kč	1	60 000 Kč
WOM kampaň			70 000 Kč
- Můj Super Box	70 Kč	1000	70 000 Kč
<b>ONLINE MARKETING</b>			<b>645 950 Kč</b>
- Facebook, Instagram, Youtube	25 650 Kč	23	589 950 Kč
- Web, e-shop bannery	13 500 Kč	4	54 000 Kč
- Blog	500 Kč	4	2000 Kč
<b>PODPORA PREDAJA</b>			<b>1 120 000 Kč</b>
- Propagačné stojany	32 000 Kč	20	640 000 Kč
- Darček k nákupu	24 000 Kč	20	480 000 Kč
<b>CELKOM</b>			<b>3 095 950 Kč</b>

Do reklamy je predpokladaná investícia 1330 000 Kč. Product placement aj injekťáž sa budú odohrávať v kuchárskej relácii Prostřeno. Do nákladov product placementu je započítaných 5 jednotiek, ktoré predstavujú 5 dielov 1 série v ktorej bude nová produktová rada propagovaná a celková výška týchto nákladov činí 800 000 Kč. Injekťáž bude zobrazovaná 2x v každom dieli po dobu 10 sekúnd a teda za celkových 10 zobrazení počas celej série sú očakávané náklady 400 000 Kč. Do televíznej reklamy bude investovaná najväčšia čiastka zo všetkých foriem marketingových aktivít – 1200 000 Kč.

Náklady za propagáciu na štandardnej strane časopisu *Apetit* dosahujú sumu 60 000 Kč. Pokiaľ by sa spoločnosť rozhodla využiť propagáciu v časopise vo väčšej miere, je možnosť vyjednaní nižšej ceny.

V rámci WOM kampane je plánovaný dosah 1000 spotrebiteľov služby *Můj Super Box*. Spotrebiteľia budú poskytovať recenzie či ohlasy známym a rodine na novú produktovú radu po jej otestovaní a tým bude dosah kampane prirodzene rásť. V závislosti na úspešnosti akcie, teda pozitívnych reakciách spotrebiteľov, bude plán odbytu boxov navýšený a s tým bude očakávaný aj rast nákladov.

Online marketingová kampaň na sociálnych sieťach Facebook, Instagram, Youtube je odhadovaná na 589 950 Kč. Tieto náklady plynú zo spolupráce s agentúrou XY, ktorej služby spoločnosť využíva už niekoľko rokov. Agentúra nebude spracovávať len obsah pre sociálne siete, ale bude zodpovedná taktiež za tvorbu bannerov, ktoré budú využívané napríklad na webe alebo e-shope. Tvorba bannerov je vyčíslená na 54 000 Kč.

Posledným online marketingovým nástrojom je obsah tvorený food bloggermi. Táto spolupráca bude založená na báze barteru, preto náklady na 1 spoluprácu činia 500 Kč. Táto suma zahŕňa box produktov novej rady a náklady na dopravu.

V súvislosti s podporou predaja boli naplánované propagačné stojany. Náklady na umiestnenie stojanov do jednej maloobchodnej predajne sú vyčíslené na 32 000 Kč. Umiestnenie do 20 predajní činí 640 000 Kč. Druhou formou podpory predaja bude možnosť dostať darček k nákupu nových výrobkov. Odhadovaná suma tejto aktivity je 24 000 Kč na 1 predajňu. V rámci tejto akcie bude zahájená spolupráca s 20 predajňami, z toho dôvodu sa náklady dostanú na hodnotu 480 000 Kč.

Celkové náklady na marketingové aktivity sú odhadované na 3 095 950 Kč. Po sčítaní s nákladmi na grafické práce etikiet v hodnote 22 000 Kč vznikajú celkové nepriame náklady 3 117 950 Kč. Po sčítaní priamych a nepriamych nákladov možno určiť približné celkové náklady projektu - 6 210 250 Kč.

### **15.1 Zhrnutie nákladovej analýzy**

Nákladová analýza definovala predpokladané priame aj nepriame náklady projektu. Priame náklady zahŕňajú obstarávacie ceny a dopravu na jednotlivé výrobky. Nepriame náklady sú spojené s designom výrobkov a nákladmi na marketingové aktivity. Po sčítaní priamych a nepriamych nákladov vyšli celkové odhadované náklady projektu 6 210 250 Kč.

## 16 VERIFIKÁCIA DOSIAHNUTÝCH CIEĽOV PROJEKTU

Meranie efektivity akéhokoľvek projektu je spojené s vyhodnocovaním cieľov na základe stanovených kritérií. Prostredníctvom uskutočnenia projektu diplomovej práce by mali byť dosiahnuté 2 ciele: zvýšenie pozitívneho vnímania značky Podravka a zvýšenie tržieb pomocou odbytu produktov novej kategórie. Nasledujúce kapitoly popisujú hodnotenie efektivity každého z uvedených cieľov.

### 16.1 Zvýšenie pozitívneho vnímania značky Podravka

Dotazníkové šetrenie odhalilo v rámci skúmania vnímania značky Podravka mnoho negatívnych asociácií vzťahujúcich sa predovšetkým k nezdravým zložkám stávajúcich produktov značky, ako glutaman sodný. 30 % respondentov použilo negatívne asociácie, najčastejšie mladí ľudia a drvivá väčšina pochádza z miest a veľkomiest. Mladí ľudia vnímajú značku ako nezdravú a staromódnu. Požadovaným výsledkom uvedenia novej paradajkovej produktovej rady je pokles negatívnych asociácií spojených s glutamanom sodným o 20 % a nárast pozitívnych asociácií vnímania značky ako modernej, zohľadňujúcej zdravý životný štýl o 20 %. Tieto výsledky by mali byť merané za časové obdobie 09/2021 – 09/2022, teda rok po uvedení novej produktovej kategórie. Dosiahnutie týchto výsledkov je nutné merať pomocou tržného prieskumu. Spoločnosť v súčasnosti využíva služby výskumnej agentúry XY, s ktorou by mohli spolupracovať aj v rámci uskutočnenia zmieneného výskumu. Nové dáta budú následne porovnané s výsledkami dotazníkového šetrenia diplomovej práce a vyhodnotené v súvislosti so stanovenými požadovanými hodnotami.

### 16.2 Zvýšenie tržieb pomocou odbytu produktov novej kategórie

Nová produktová rada má potenciál získať vďaka kvalite svojich výrobkov významný tržný podiel. Z toho vyplýva zvýšenie tržieb pomocou odbytu nových výrobkov. Ročné množstvá odbytu výrobkov, pri ktorých dosiahne spoločnosť požadované tržby sú:

- pasírované paradajky – 90 000 ks,
- pretlak – 280 000 ks,
- paradajky lúpané celé – 40 000 ks,
- paradajky lúpané krájané – 40 000 ks,
- sušené paradajky – 35 000 ks.

Pokiaľ bude počet predaných výrobkov dosahovať minimálne vyššie uvedené hodnoty, stanovený cieľ bude naplnený. Nasledujúca tabuľka zobrazuje tržby pri odbyte daných kusov jednotlivých výrobkov novej produktovej rady. Avšak pokiaľ sa management rozhodne pre cenové zvýhodnenie produktovej rady, ročné množstvá môžu dosahovať odlišných hodnôt a tým pádom nastanú zmeny taktiež v celkových tržbách.

Tabuľka 17 - Predpokladané tržby (Vlastné spracovanie)

<b>PREDPOKLADANÉ TRŽBY</b>			
	<b>PREDAJNÁ CENA 1 KS (Kč)</b>	<b>ROČNÉ MNOŽSTVO (ks)</b>	<b>CELKOVÉ TRŽBY</b>
Pasírované paradajky 500 g, kartón	29,9	90 000	2 691 000
Pretlak 120 g, hliníková tuba	16,9	280 000	4 732 000
Paradajky lúpané celé 400 g, plechovka	23,9	40 000	956 000
Paradajky lúpané krájané 400 g, plechovka	23,9	40 000	956 000
Sušené paradajky 190 g, sklo	49,9	35 000	1 746 500
<b>Celkom</b>			<b>11 081 500</b>

Intervaly dosiahnutých hodnôt v tabuľke 16 popisujú kritéria splnenia projektu a následne sú predstavené riešenia v prípade nedosiahnutia cieľov.

Tabuľka 18 - Kritéria splnenia projektu (Vlastné spracovanie)

<b>KRITÉRIA SPLNENIA PROJEKTU</b>	
<b>1. Zvýšenie pozitívneho vnímania značky</b>	<b>Výsledok</b>
100 % a viac	Cieľ úspešne dosiahnutý
75-99 %	Cieľ takmer dosiahnutý
51-74 %	Cieľ iba čiastočne dosiahnutý
50 % a menej	Cieľ nedosiahnutý
<b>2. Dosiahnutý objem predaných jednotiek</b>	
100 % a viac	Cieľ úspešne dosiahnutý
75-99 %	Cieľ takmer dosiahnutý
51-74 %	Cieľ iba čiastočne dosiahnutý
50 % a menej	Cieľ nedosiahnutý

V prípade, že bude prvý cieľ takmer dosiahnutý bude potrebné zahrnúť dodatočný nástroj marketingovej komunikácie, aby si boli zákazníci vedomí všetkých benefitov a výhod

novej produktovej rady. Ak bude cieľ iba čiastočne dosiahnutý, bude potrebné prehodnotiť cielenie stratégie, uskutočniť tržnú analýzu a získať spätnú väzbu od spotrebiteľov, upraviť obsah marketingovej komunikácie, ktorý by lepšie odrážal a komunikoval snahu spoločnosti zohľadňovať trend zdravého stravovania a prispôbovať svoje portfólio zdravému životnému štýlu. Pri nedosiahnutom ciele je odporúčaním pre spoločnosť pozastaviť reklamy na produkty, uskutočniť kompletnú tržnú analýzu, prehodnotiť stratégiu budovania svojej značky.

Pokiaľ bude cieľ 2 takmer dosiahnutý, bude potrebné adjustovať stávajúcu stratégiu prostredníctvom informácií o trhu a ekonomike, na základe dopytu a makro dát. Ak bude cieľ iba čiastočne dosiahnutý, bude nutné zhodnotiť stratégiu v rámci informácií o trhu a ekonomike, ale taktiež zmeny, ktoré nastali na strane konkurencie a súčasne efektívnosť reklamy. V prípade, že by cieľ nebol dosiahnutý, odporúčaním je pozastaviť ďalšie reklamy na produkty, uskutočniť kompletnú analýzu trhu, konkurencie a samotnej marketingovej kampane.



## ZÁVER

Cieľom diplomovej práce bol projekt budovania obchodnej značky Podravka. V nadväznosti na rozrastajúci sa trend zdravého stravovania sa spoločnosť Podravka-Lagris a.s. rozhodla budovať svoju značku prispôbovaním svojho portfólia požiadavkám trhu na zdravú výživu. V tejto súvislosti bol navrhnutý projekt zavedenia novej paradajkovej produktovej rady.

Diplomová práca sa skladá z teoretickej a praktickej časti. Prvá časť práce udáva teoretické východiska, ktoré slúžili ako podklad pre spracovanie praktickej časti. V praktickej časti bola použitá makroekonomická analýza PEST pre zhodnotenie okolitého prostredia spoločnosti, Portrov model piatich konkurenčných síl k analýze odvetvia a SWOT analýza k identifikácii vnútorných a vonkajších faktorov, ktoré pôsobia na podnikanie spoločnosti Podravka-Lagris a.s.. Súčasťou praktickej časti je aj kvantitatívna analýza vo forme dotazníkového šetrenia, ktorá, mimo iné, odhalila vnímanie návrhu budovania značky Podravka, ktoré je súčasťou projektu diplomovej práce. Z výsledkov vyplynulo, že respondenti na spôsob budovania značky prostredníctvom uvedenia novej kategórie, zohľadňujúcej zdravý životný štýl, reagujú pozitívne. Následne bola prevedená analýza konkurentov a určená medzera na trhu. Značka Podravka dokáže novou produktovou radou medzeru vyplniť, preto bol navrhnutý projekt zavedenia novej paradajkovej produktovej rady.

V rámci projektu bola predstavená spoločnosť, cieľová skupina a marketingový mix, ktorý charakterizuje novú produktovú radu, popisuje odporúčanú predajnú cenu a navrhovanú propagáciu. Nakoniec bol projekt podrobený časovej, rizikovej a nákladovej analýze.

Prínosom diplomovej práce sú jednak poznatky z uskutočnených analýz a kvantitatívny výskum, ktorý identifikoval preferencie respondentov, nákupné zvyklosti, vnímanie a povedomie o značke Podravka, poskytol prehľad o používaní výrobkov spoločnosti a taktiež reakcie na návrh zavedenia novej produktovej rady. Tieto zistenia môžu spoločnosti pomôcť pri rozhodovaní. Podľa spoločnosti Podravka-Lagris a.s. je navrhnutý projekt prínosný a objektívny.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY**

- Apetit, © 2003—2021. *Burda International CZ* [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <http://burda.cz/cs/inzerce/casopisy-zivotniho-stylu/apetit>
- ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER, 2013. *Marketing: an introduction*. 11th edition. Harlow: Pearson, 534 s. ISBN 9780273767183.
- Asociace komerčních televizí, 2021. *Televizní sledovanost byla loni nejvyšší za 24 let měření* [online]. [cit. 2021-05-01]. Dostupné z: <https://www.aktv.cz/televizni-sledovanost-byla-loni-nejvyssi-za-24-let-mereni/>
- BELLANGER, Sebastien, 2014. *Perceptual maps: Consumer perception by Price and Quality* [online]. [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://rockstarsbm.wordpress.com/2014/11/23/perceptual-maps/>
- Business Info, 2021. *Nezaměstnanost je nejvyšší za tři roky, přesáhla čtyři procenta* [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/nezamestnanost-je-nejvyssi-za-tri-roky-presahla-ctyri-procenta/>
- CFI. *Market Positioning: Influencing consumer perception of a brand or product in relation to rival brands* [online]. [cit. 2021-11-15]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/market-positioning/>
- COPLEY, Paul, 2014. *Marketing communications management: analysis, planning, implementation*. 2nd edition. London: SAGE Publications, 464 p. ISBN 9780857027863.
- Český Statistický Úřad, 2021. *Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2020* [online]. [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2020>
- Český Statistický Úřad, 2021. *Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2020* [online]. [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2020>
- ČTK, 2020. *Češi méně nakupují, víc vaří doma, tolik necestují. Jak pandemie zasáhla do peněženek* [online]. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cesi-pocituji-ekonomicke-dopady-pandemie-tretine-klesl-prije/r~2ee23da4df9b11eaa25cac1f6b220ee8/>

- DAHLÉN, Micael, Fredrik LANGE a Terry SMITH, 2010. *Marketing communications: a brand narrative approach*. Hoboken: Wiley, 584 p. ISBN 9780470319925.
- DANDU, Radu, 2015. *What Is Branding and Why Is It Important for Your Business?* [online]. [cit. 2020-11-01]. Dostupné z: <https://www.brandingmag.com/2015/10/14/what-is-branding-and-why-is-it-important-for-your-business/>
- DE CHERNATONY, Leslie, 2009. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, 315 s. ISBN 9788025120071.
- Deloitte. *Výhledy české ekonomiky pro rok 2021: Růst HDP o 2,8 %, rozhodnou restriktce i ochota dále podnikat* [online]. [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky-pro-rok-2021.html>
- DU PLESSIS, Erik, 2011. *Jak zákazník vnímá značku: nahlédněte s pomocí neurovědy do hlav spotřebitelů*. Brno: Computer Press, 256 s. ISBN 9788025135297.
- ERMINOTE, Daric, 2020. *Marketing Guide — Personal Selling and Sales Promotion* [online]. [cit. 2021-12-05]. Dostupné z: <https://daric-erminote.medium.com/marketing-guide-personal-selling-and-sales-promotion-12-474a6ac271fc>
- Forbes Česko, 2021. *Průměrná míra inflace za rok 2020 byla 3,2 procenta. To je nejvíc za posledních osm let* [online]. [cit. 2021-01-09]. Dostupné z: <https://forbes.cz/inflace-prumerna-mira-za-rok-2020-byla-32-procenta-to-je-nejvic-za-poslednich-osm-let/>
- GAID, Amanda, 2020. *The Ultimate Guide to Brand Image* [online]. [cit. 2021-11-13]. Dostupné z: <https://www.oberlo.com/blog/brand-image>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KAPFERER, Jean-Noël, 2012. *The New Strategic Brand Management: Advanced and Strategic Thinking*. 5th edition. London: Kogan Page, 512 p. ISBN 9780749465155.
- KAŠPAROVÁ, Lenka, 2019. *Potraviný na internetu. Kam vám dovezou tašky s nákupy?* [online]. [cit. 2020-12-22]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/kosik-cz-rohlik-cz-a-tesco-kam-vam-dovezou-nakup-potravim-z-internetu/>

- KELLER, Kevin Lane, Tony APÉRIA a Mats GOERGSON, 2012. *Strategic Brand Management: a European perspective*. 2nd edition. Harlow, England: Pearson Education Limited, 940 p. ISBN 978-0-273-73787-2.
- KNEBLÍKOVÁ, Markéta, 2019. *Trendy ve stravování Čechů: zdravěji...a rostlinně?* [online]. [cit. 2020-12-25]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/trendy-ve-stravovani-cechu-zdravejia-rostlinne-0>
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2016. *Principles of marketing*. 16th edition. Boston: Pearson, 731 p. ISBN 9781292092485.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing Management*. 14th edition. New Jersey: Prentice Hall, 657 p. ISBN 978-0-13-210292-6.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- ManagementMania, 2019. *Metoda kritické cesty – CPM (Critical Path Method)* [online]. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-cpm>
- MBA Knowledge Base. *Solomon Model of Comparison Process – Model of Consumer Behavior* [online]. [cit. 2020-12-19]. Dostupné z: <https://www.mbaknol.com/marketing-management/solomon-model-of-comparison-process-model-of-consumer-behavior/>
- MBA Skool Team, 2020. *Brand Building* [online]. [cit. 2021-04-30]. Dostupné z: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/13022-brand-building.html>
- MediaGuru, 2020. *Češi letos tráví na sítích víc času, příliš jim ale nedůvěřují* [online]. [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/08/cesi-letos-travi-na-sitich-vic-casu-prilis-jim-ale-neduveruji/>
- MediaGuru, 2020. *Sociální sítě používá 59 % Čechů, ale jen 12 % seniorů* [online]. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/07/socialni-site-pouziva-59-cechu-ale-jen-12-senioru/>
- NAGYOVÁ, Ľudmila, Dagmar BABČANOVÁ a Ingrida KOŠIČIAROVÁ, 2016. *Značka: nositeľ imidžu výrobcu*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 139 s. ISBN 978-80-552-1556-3.
- O Podravce, © 2021. *Podravka* [online]. [cit. 2020-12-19]. Dostupné z: <https://www.podravka.cz/o-podravce/>

- PARSONS, Noah, 2021. *What Is a SWOT Analysis and How to Do It Right (With Examples)* [online]. [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: <https://www.liveplan.com/blog/what-is-a-swot-analysis-and-how-to-do-it-right-with-examples/>
- PATOČKOVÁ, Martina, 2020. *Mívali jsme rýži na 1,5 měsíce, dnes jsou to dny, říká šéf Podravka-Lagris* [online]. [cit. 2021-01-12]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/marko-vitejl-podravka-lagris-rozhovor.A200322\\_175301\\_ekonomika\\_mato](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/marko-vitejl-podravka-lagris-rozhovor.A200322_175301_ekonomika_mato)
- Podravka-Lagris a.s., Nielsen Data. Nielsen Admosphere*, 2019. Informačný dokument 11/2019.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a kolektiv, 2019. *Moderní marketingová komunikace. 2.*, zcela přepracované vydání. Praha: Grada, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
- SHAW, Ahsan Ali, 2018. *Brand Equity Importance and Examples* [online]. [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <https://www.marketingtutor.net/brand-equity-importance-examples/>
- SHAW, Ahsan Ali, 2020. *Consumer Markets – Definition, Characteristic & Examples* [online]. [cit. 2020-12-16]. Dostupné z: <https://www.marketingtutor.net/what-are-consumer-markets/>
- SCHMIDT, Cory, 2020. *How a memory becomes a sale: A guide to brand association* [online]. [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <https://www.canto.com/blog/brand-association/>
- SIS International Research. *Using Brand Positioning & Perceptual Maps for Competitive Advantage* [online]. [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <https://www.sisinternational.com/using-brand-positioning-perceptual-maps-for-competitive-advantage/>
- THOMAS, Stephen Röttsch, 2020. *4 Types of Market Segmentation With Real-World Examples* [online]. [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <https://www.yieldify.com/blog/types-of-market-segmentation/>
- UĎAN, Miroslav, 2014. *Co to je USP a jak ho využít?* [online]. [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://channelworld.cz/analyzy/co-to-je-usp-a-jak-ho-vyuzit-11710>
- Úřední věstník Evropské unie, 2021. *Novela nařízení o hygieně potravin* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.potravinyinfo.cz/33/novela-narizeni-o>

hygiene-potravin-

uniqueidgOkE4NvrWuMEMvw3uZDmFka5hcFQr42SQM4s2UgKwmw/?uri\_vie  
w\_type=4

VASELINOVA, Elena a Marija Gogova SAMONIKOV, 2018. *Building Brand Equity and Consumer Trust Through Radical Transparency Practices*. Pennsylvania, USA: IGI Global, 392 p. ISBN 9781522524175.

Veřejný rejstřík a Sbirka listin, 2021. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=581808&typ=PLATNY>

Word Stream, 2021. *15 Insanely Effective Sales Promotion Examples To Win More Customers* [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2020/10/13/sales-promotion-examples>

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obrázok 1 - Brand identity a brand image (Kapferer 2012, 152).....	19
Obrázok 2 - Percepčná mapa značiek automobilového priemyslu (Bellanger, 2014).....	21
Obrázok 3 - Brand building proces (MBA Skool Team, 2020).....	21
Obrázok 4 - Brand equity model (Veselinova a Samonikov 2018, 11).....	24
Obrázok 5 - Pyramída budovania povedomia značky (Veselinova a Samonikov 2018, 19).....	26
Obrázok 6 - Zásadné rozhodnutia pri tvorbe reklamy (Vlastné spracovanie podľa Kotler a Armstrong 2016, 475) .....	31
Obrázok 7 - Priamy a digitálny marketing (Vlastné spracovanie podľa Kotler a Armstrong 2016, 539) .....	36
Obrázok 8 - Tvorba „value proposition“ (Vlastné spracovanie podľa Kotler a Armstrong 2016, 224) .....	39
Obrázok 9 - Charakteristiky ovplyvňujúce spotrebiteľské chovanie (Vlastné spracovanie podľa Kotler a Armstrong 2016, 167).....	40
Obrázok 10 - Model spotrebiteľského chovania (Vlastné spracovanie podľa Francis, 2014).....	41
Obrázok 11 - Rozhodovací proces vývoja nového produktu (Kotler a Keller 2013, 573).....	44
Obrázok 12 - Historický vývin loga Podravka (Podravka, © 2021) .....	49
Obrázok 13 - Varianty loga spoločnosti (Podravka, © 2021) .....	50
Obrázok 14 - Asociácie značky Podravka (Vlastné spracovanie) .....	61
Obrázok 15 - Asociácie Podravka Natur (Vlastné spracovanie) .....	62
Obrázok 16 - Product placement (Vlastné spracovanie) .....	88
Obrázok 17 - Injektáž (Vlastné spracovanie) .....	89
Obrázok 18 - Claims (Interné zdroje spoločnosti, 2021).....	89
Obrázok 19 - Darčkový predmet (Vlastné spracovanie).....	92

**ZOZNAM TABULIEK**

Tabuľka 1 - Charakteristiky nástrojov marketingového mixu (Vlastné spracovanie podľa Dahlén, Lange a Smith 2010, 281) .....	28
Tabuľka 2 - Nástroje PR (Vlastné spracovanie podľa Dahlen, Lange a Smith 2012, 400).....	33
Tabuľka 3 – R2C push stratégie podpory predaja (Vlastné spracovanie podľa Dahlen, Lange a Smith 2010,438-439) .....	35
Tabuľka 4 - Konkurenti pretlaku (Vlastné spracovanie) .....	73
Tabuľka 5 - Konkurenti pasírovaných paradajok (Vlastné spracovanie) .....	75
Tabuľka 6 - Silné a slabé stránky (Vlastné spracovanie).....	77
Tabuľka 7 - Príležitosti a hrozby (Vlastné spracovanie) .....	77
Tabuľka 8 - Podravka produktová rada (Vlastné spracovanie) .....	83
Tabuľka 9 - Ceny výrobkov (Vlastné spracovanie).....	86
Tabuľka 10 - Harmonogram činností (Vlastné spracovanie).....	93
Tabuľka 11 - WinQSB (Vlastné spracovanie).....	94
Tabuľka 12 - Ručné riešenie sieťovej analýzy (Vlastné riešenie) .....	94
Tabuľka 13 - Harmonogram marketingových aktivít (Vlastné spracovanie).....	95
Tabuľka 14 - Riziká (Vlastné spracovanie) .....	97
Tabuľka 15 - Priame a nepriame náklady (Vlastné spracovanie).....	99
Tabuľka 16 - Náklady na marketingové aktivity (Vlastné spracovanie) .....	100
Tabuľka 17 - Predpokladané tržby (Vlastné spracovanie).....	103
Tabuľka 18 - Kritéria splnenia projektu (Vlastné spracovanie) .....	103



**ZOZNAM GRAFOV**

Graf 1 - Objem predaja výrobku Podravka Natur prísada (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov spoločnosti) .....	51
Graf 2 - Objem predaja výrobku Ajvar (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov spoločnosti) .....	51
Graf 3 - Otázka 1 (Vlastné spracovanie) .....	57
Graf 4 - Otázka 2 (Vlastné spracovanie) .....	58
Graf 5 - Otázka 3 a (Vlastné spracovanie).....	59
Graf 6 - Otázka 3 b (Vlastné spracovanie) .....	59
Graf 7 - Otázka 3 c (Vlastné spracovanie).....	60
Graf 8 - Otázka 3 d (Vlastné spracovanie) .....	60
Graf 9 - Otázka 8-9 (Vlastné spracovanie) .....	63
Graf 10 - Otázka 10-11 (Vlastné spracovanie) .....	64
Graf 11 - Otázka 12 (Vlastné spracovanie) .....	64
Graf 12 - Otázka 13 (Vlastné spracovanie) .....	65
Graf 13 - Otázka 14 (Vlastné spracovanie) .....	66
Graf 14 - Otázka 15 (Vlastné spracovanie) .....	66
Graf 15 - Lídri kategórie (Interné zdroje spoločnosti - Nielsen dáta, 2019) .....	72

## ZOZNAM PRÍLOH

P I: dotazníkové šetrenie

## PRÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE

Sekce 1 z 3

## Sekce 1

Popis formuláře

Aké značky prísad do jedál poznáte? \*

Text dlouhé odpovědi

Ak používate prísadu do jedál, aká značka to je? \*

Nepoužívam

Jiná...

Ktoré značky sa vám vybavía v spojitosti s uvedenými výrobkami? \*

	Kuchárek	Podravka	Vitana	Maggi	Podravka...	Knorr	Kuchárek...	Žiadna z ...
Prísada d...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koreniac...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bujónové...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tekuté d...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ktoré značky uvedených výrobov používate? \*

	Vitana	Knorr	Podravka...	Kuchárek...	Maggi	Podravka	Kuchárek	Žiadna z ...
Prísada d...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koreniac...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bujónové...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tekuté d...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Poznáte potravinársku značku Podravka? \*

Ak nepoznáte, prejdite na sekciu 2.

Áno

Nie

Čo si spontánne predstavíte keď počujete Podravka? \*

Text dlouhé odpovědi

Čo si spontánne predstavíte keď počujete Podravka Natur? \*

Text dlouhé odpovědi

Čo si spontánne predstavíte keď počujete Podravka Natur? \*

Text dlouhé odpovědi

Podravka vytvorila špeciálnu produktovú radu Podravka Natur bez pridaných zvýrazňovačov chuti (glutamát), konzervačných látok, umelých farbív a aróm. Je to typ produktu, ktorý je pre vás zaujímavý? \*

(Produkty Podravka Natur nie sú bio.)

- Určite áno
- Skôr áno
- Ani áno, ani nie
- Skôr nie
- Určite nie

Aký je váš názor na to, že sa Podravka začala sústreďovať na predaj výrobkov, ktoré zohľadňujú zdravý životný štýl? Napr. Ajvar, Podravka Natur prísada, Koreniace zmesi Podravka Natur. \*

(Produkty Podravka Natur nie sú bio.)

- Hodnotím veľmi pozitívne
- Hodnotím skôr pozitívne
- Nezaujalo ma to
- Hodnotím skôr negatívne
- Hodnotím veľmi negatívne

Po sekcii 1 Pokračovať na ďalšiu sekcii ▾

Sekcie 2 z 3

## Sekcie 2



Popis (nepovinný)

Uprednostňujete pri nakupovaní produkty, ktoré sú bez umelých látok, z prírodných a kvalitných surovín - nie je tým myslený bio produkt (ďalej označované ako PRODUKTY NATUR), alebo pre vás zloženie nie je dôležité? \*

- Áno
- Nie
- Zloženie pre mňa nie je dôležité

Ak preferujete PRODUKTY NATUR, aké faktory, okrem zloženia podnecujú váš nákup? \*

- Reklama
- Kladná recenzia
- Obal
- Tvrdenia na obale - napr. bio, vegan, 100%, sustainable
- Praktické balenie
- Krajina pôvodu
- Npreferujem

Prečo preferujete PRODUKTY NATUR? \*

- Zdravý životný štýl
- Dobrá chuť
- Trendy
- Snaha vyhýbať sa zložkám ako: lepok, laktóza
- Preferencia prírodných surovín
- Nepreferujem

Sú nejaké faktory, ktoré vás môžu odradiť od zakúpenia PRODUKTOV NATUR? \*

- Cena
- Negatívna recenzia
- Zlá dostupnosť produktov (dostupné len na e-shope predajcu, u online predajcov)
- Žiadne
- Nekupujem tento typ produktu
- Jiná...

Priradte jednotlivým faktorom, kvôli ktorým by ste uprednostnili produkt jednej značky namiesto konkurenčného produktu váhu od 1-5, kde 5 je najvyššia váha. \*

	1	2	3	4	5
Cenová propag...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zloženie produ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lepšia chuť	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nižšia cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora v mies...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promo balenie ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lepšie balenie -...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vegánske zlože...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Predstavte si, že by Podravka začala predávať výrobky z paradajok – pretlak, pasírované paradajky, sušené paradajky, krájané paradajky. Ako by ste tento produkt vnímali? \*



	Určite áno	Skôr áno	Skôr nie	Určite nie
Produkt je atraktívny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produkt je výnimoč...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kúpil/a by som si p...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Čo by bolo motívom k tomu, aby ste si vybrali paradajkové produkty od Podravky namiesto konkurenčných produktov? \*

- Cena
- Kvalita
- Zem pôvodu
- Obal
- Reklama

Po sekci 2 Pokračovať na ďalší sekci ▾

Sekce 3 z 3

### Sekce 3

Popis (nepovinný)

Aké je vaše pohlavie? \*

- Muž
- Žena

Aký je váš vek? \*

- 18-24
- 25-31
- 32-38
- 39-45
- 46-52
- 53-59
- 60-viac

Aká je oblasť vášho bydliska? \*

- Dedina (do 5000 obyvateľov)
- Mesto (od 5000 do 100 000 obyvateľov)
- Veľkomesto (od 100 000 obyvateľov)
- Jiná...