

**PRODUKTOVÝ MIX VE VZTAHU K CÍLOVÝM
SKUPINÁM - NÁVRH NA ÚPRAVU
PRODUKTOVÉHO MIXU**

Bc. Lubomír Bača

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lubomír BAČA**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Produktový mix ve vztahu k cílovým skupinám-návrh
na úpravu produktového mixu**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska charakterizující teorii produktového mixu ve vztahu k cílovým skupinám.
2. Charakterizujte výchozí situaci a v návaznosti na téma diplomové práce formulujte cíle a hypotézy diplomové práce.
3. Analyzujte současnou situaci firmy ABC pomocí BCG analýzy, doplňte analýzou produktového mixu a identifikací cílových skupin a formulujte východiska pro projektové návrhy.
4. S využitím výsledků realizovaných analýz navrhněte doporučení směřující k úpravě produktového mixu se zaměřením na využití nových obalů.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

- KOTLER, P.; KELLER, L. K.: Marketing Management (twelfth edition), 12. vyd. New Jersey (USA): Pearson Prentice Hall, 2006. Počet stran 816, ISBN 0-13-145757
- BLAŽKOVÁ, M.: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Počet stran 280, ISBN 978-80-247-1535-3.
- KIRBY, J.; MARSDEN, P.: Connected Marketing The Viral, Buzz and Word of Mouth Revolution, 1. vyd. Burlington (UK): Elsevier, 2006. Počet stran 319, ISBN-10: 0-7506-6634-X
- FOG, K.; BUDTZ, C.; YAKABOYLU, B.: Storytelling-Branding in Practice, 1. vyd. Berlin (D): Springer, 2005. Počet stran 237, ISBN 3-540-23501-9
- KOŠTURIÁK, J.; CHAL, J.: INOVACE-vaše konkureční výhoda!, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. Počet stran 176, ISBN 978-80-251-1929-7

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **26. dubna 2010**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2009

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 17. 3. 2010

LUBOŠÍR BAEGL 

Jméno, příjmení, podpis

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

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledek obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnožení.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše, přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Diplomová práce je napsána na společnost ABC s.r.o., která je předním potravinářským výrobcem v oblasti střední Evropy. V případě ABC s.r.o. je cílem této práce prověření zda je možné uvažovat o obměně produktového mixu za využití nových forem obalů, prezentace těchto nových možností a návrh doporučení pro úpravu produktového mixu.

Klíčová slova: odlišnost, produktový mix, inovace, hliníkové obaly, flexibilní obaly, BCG analýza, marketingová komunikace, analýza cílových skupin

ABSTRACT

I wrote this diploma work on the company ABC s.r.o., which is a leading food producer in the area of the Central Europe. In case of ABC s.r.o, the goal of this work is to check whether is possible to think about the modification of product mix by using new forms of packaging, the presentation of these new possibilities and the proposal of recommendation for the modification of the product mix.

Keywords: differentiation, product mix, innovation, aluminium packaging, flexible packaging, BCG analysis, marketing communication, analysis of target groups

Poděkování,

Děkuji Ing. Radomile Soukalové, Ph.D za pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 REFEREČNÍ RÁMEC DIPLOMOVÉ PRÁCE, FORMULACE HYPOTÉZ, METODIKA ŘEŠENÍ	11
1.1 REFEREČNÍ RÁMEC DIPLOMOVÉ PRÁCE	11
1.2 FORMULACE HYPOTÉZ.....	11
1.3 METODIKA ŘEŠENÍ	12
2 ÚVOD DO TEORIE PRODUKTOVÉHO MIXU	13
2.1 KOMPLEXNÍ ANALÝZA PRODUKTOVÉHO MIXU VČETNĚ DOPLŇUJÍCÍCH ANALÝZ.....	14
2.1.1 BCG matice	15
2.2 STÁŘÍ/ŽIVOTNÍ FÁZE NABÍZENÝCH PRODUKTŮ	17
2.3 MÍRA INOVACE	18
2.4 ODLIŠENÍ (DIFERENCIACE)	19
2.5 SEGMENTACE	21
2.6 SPECIFICKÉ FAKTORY PRODUKTOVÉ MIXU	23
2.7 KOMUNIKAČNÍ MIX	25
2.7.1 Aktuální trendy v marketingové komunikaci.....	26
2.7.2 Příběh jako výrazný prvek marketingové komunikace.....	30
2.7.3 Branding.....	31
2.8 MARKETING&MANAGEMENT	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
3 CHARAKTERISTIKA A ANALÝZY SPOLEČNOSTI ABC	37
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ABC S.R.O.....	37
3.2 BCG ANALÝZA SPOLEČNOSTI ABC S.R.O.....	39
3.2.1 Vyhodnocení BCG analýzy.....	41
3.3 ANALÝZA CÍLOVÝCH SKUPIN SPOLEČNOSTI ABC S.R.O.....	43
III PROJEKTOVÁ ČÁST	46
4 NÁVRHY NA ÚPRAVU PRODUKTOVÉHO MIXU	47
4.1 NÁHRADA PLECHOVÝCH OBALŮ.....	47
4.1.1 Restrukturalizace současného obalového portfolia a používaných značek v oblasti paštik	49
4.1.2 Konverze další částí plechových obalů do pevných hliníkových obalů	51
4.1.3 Rozdělení obalů a značek podle kvality produktu	53
4.2 FLEXIBILNÍ OBALY	54
4.2.1 Doypacky na kečupy	55
4.2.2 Ostatní zvažované využití	56

4.3	MARKETINGOVÁ A KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE NAVRŽENÝCH ÚPRAV PRODUKTOVÉHO MIXU.....	57
ZÁVĚR.....		59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		60
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		63
SEZNAM OBRÁZKŮ		64
SEZNAM TABULEK.....		65

ÚVOD

Hlavním cílem této diplomové práce je prověřením zda je možné ve společnosti ABC s.r.o. uvažovat o obměně produktového mixu za využití nových forem obalů, prezentace těchto nových možností a navržení doporučení pro úpravu produktového mixu. Samotná práce ve svém rozsahu nemůže pokrýt komplexnost daného problému, ale snaží se poukázat na vybrané aspekty, které zásadně ovlivňují strukturu produktového mixu a jeho možnou úpravu.

Práce je uvedena teoretickou částí, která v první části vymezuje referenční rámec diplomové práce, formuluje hypotézy a představuje metodiku řešení práce. Druhá část teoreticko-metodologickou částí následně shrnuje teorii k danému tématu. Základními pracovními hypotézami práce jsou teze, že se segment trhu, na kterém působí společnost ABC s.r.o., přizpůsobuje moderním vývojovým obalovým trendům, tak jako v zemích západní Evropy a Velké Británie. Další pracovní hypotézou je, že český zákazník preferuje cenu před provedením obalu.

Třetí část práce se soustředí na charakteristiku společnosti ABC s.r.o., BCG analýzu a její vyhodnocení a analýzu cílových skupin.

Čtvrtá, projektová část se soustředí na základě provedených analýz na možné vhodné obaly, s jejichž pomocí lze uvažovat o úpravě produktového mixu. Zejména především na možnost inovace balení vybraných výrobků v podobě využití nových typů obalů. A to konkrétně na náhradu a doplnění produktového portfolia ve skleněných a plechových obalech za plastové a hliníkové obaly. Návrhy na úpravu produktového mixu jsou řešeny komplexně, včetně nákladové stránky, výhod a nevýhod úpravy a možné marketingové strategie pro takové řešení.

Samotný závěr je pak shrnutí diplomové práce, jejich cílů, ověření hypotéz a doporučení a návrhy, které vycházejí z analytické a projektové části práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 REFEREČNÍ RÁMEC DIPLOMOVÉ PRÁCE, FORMULACE HYPOTÉZ, METODIKA ŘEŠENÍ

1.1 Referenční rámec diplomové práce

V reakci na společenské změny po roce 1989 a s rozvojem technologií v devadesátých letech minulého století došlo k výraznému vývoji v oblasti obalů pro pasteurované/sterilované potraviny, kterým se věnuje má diplomová práce. Před tímto datem byl tehdejší československý trh poměrně homogenní a z hlediska obalů mu dominovaly skleněné a plechové obaly. S otevřením trhu a vznikem konkurenčního prostředí vznikla nutnost hledat nové obalové alternativy, které měly za cíl oslovit zákazníka a zároveň umožnit získání konkurenční výhody. Dochází k masivní náhradě části plechových obalů za hliníkové obaly, které představují pro zákazníka pohodlnější variantu (snadné otevření) při zachování veškerých ostatních vlastností. Zároveň s tímto krokem dochází ke snižování hmotnosti všech obalů za využití nových konstrukčních prvků, které umožňují zachování kvality obalů i při snížení jejich hmotnosti. U plechových obalů (plechovek) se objevují inovace, které umožňují jejich snadnější otevření (např. řešení „Easy Open“ nebo „Easy Peel“). Na trhu se také začínají výrazně prosazovat plastové obaly, které v rámci některých segmentů tohoto trhu vytvářejí nové tržní výklenky (např. u chlazených paštik – značky „Veselá pastýřka“ od společnosti ABC nebo „Krajanka“ od společnosti Alimpex). Dochází k použití plastových obalů pro kečupy, které nacházejí velké uplatnění pro zákazníky, kteří dávají přednost ceně před kvalitou.

V současné době tento vývoj nadále pokračuje. Nové technologie přináší nové možnosti v obalových materiálech, ale zároveň tyto nové možnosti narážejí na omezené finanční zdroje zákazníků. A právě s tímto dilematem se zabývá má diplomová práce.

1.2 Formulace hypotéz

1. Segment trhu, na kterém působí ABC s.r.o. se přizpůsobuje moderním vývojovým obalovým trendům tak jako v zemích západní Evropy a Velké Británie.
2. Český zákazník preferuje cenu před provedením obalu.

1.3 Metodika řešení

1. **Analýza obalů a vývojových trendů** - rámcově popisuje aktuální situaci a očekávaný budoucí vývoj z pohledu autora diplomové práce. Tato analýza je součástí referenčního rámce diplomové práce.
2. **Charakteristika ABC s.r.o.** – v rámci praktické části je zpracována stručná charakteristika této potravinářské společnosti, která vychází z interních dat společnosti.
3. **BCG analýza a analýza produktového portfolia** – praktická část práce dále obsahuje zpracovanou BCG analýzu společnosti ABC s.r.o. spolu s rozбором jednotlivých částí produktového portfolia. BCG analýza je sestavena podle metodiky z referenčních zdrojů uvedených v teoretické části. Informace pro sestavení BCG analýzy pochází z externích dat o situaci na trhu ČR a z interních dat společnosti, které mají základ v datech manažerského informačního systému (přehled prodejů).
4. **Analýza cílových skupin** – je zpracována na základě Sinus sociovize pro ČR z roku 2003 a referenční literatury k tomuto typu výzkumu. Vychází z poznatků uvedených v teoretické části a doplňuje praktickou část diplomové práce.

2 ÚVOD DO TEORIE PRODUKTOVÉHO MIXU

Předmětem každého podnikání je zisk. Přestože to může znít jako jistý anachronismus, toto zlaté podnikatelské pravidlo je nadále platné. Zisk samozřejmě nelze chápat jako pouze finanční efekt, ale jako něco co přináší motivaci, růst, rozvoj a prosperitu. Nezbytným předpokladem pro dlouhodobé dosahování zisku u podnikatelských subjektů je vhodná tržní strategie a s ní optimální nastavení produktového mixu.

Podle M. Portera existují čtyři obecné tržní strategie [11, s. 113], která si firma musí vybrat:

- 1) *Vedení v nákladech*
- 2) *Produktová diferenciaci*
- 3) *Zaměření na náklady*
- 4) *Zaměření na diferenciaci*

Samozřejmě lze uvést, že se toto Porterovo členění nevyhnulo kritice a lze s ním polemizovat. Podle jeho kritiků zejména neřeší možnosti firem podle velikosti. Velké společnosti mají větší investiční možnosti, takže mohou volit široce zaměřené strategie, malé společnosti naopak volí spíše specializaci. Porterův původní model také neřeší skutečnost, že existují společnosti, které dokážou realizovat kombinaci vysokého zisku při nízkých výrobních nákladech (v současnosti např. iPhone společnosti Apple).

V dnešní době, která se nevyznačuje unitárním přístupem, se tedy spíše setkáme s mixem z řady níže uvedených marketingových strategií, které ovlivňují produktový mix např.:

Tab. 1 Přehled marketingových strategií [4, s. 107-108]

Členění strategií	Typ strategií
Dle marketingové mixu	Cenové strategie Dle marketingového mixu Distribuční strategie Komunikační strategie
Dle cyklu životnosti trhu	Zavádění - strategie pro vstup na nové trhy Růst - strategie pro rostoucí trhy Zralost - strategie pro zralé a nasycené trhy

Tyto strategie se promítají do nastavení produktové mixu a definují jeho výslednou strukturu a atraktivitu. Jádrem problému tržních strategií tak nadále zůstává optimální nastavení produktového mixu.

Nastavení produktového mixu je v obecné rovině spojeno s těmito níže uvedeným faktory:

- a) Komplexní analýza produktového mixu včetně doplňujících analýz
- b) Stáří/životní fázi nabízených výrobků a služeb
- c) Mírou inovace
- d) Odlišení firmy od konkurence
- e) Volbou vhodných segmentů
- f) Specifickými faktory produktového portfolia
- g) Komunikačním mixem
- h) Marketing&Managementem

2.1 Komplexní analýza produktového mixu včetně doplňujících analýz

Pro provedení analýz na úpravu produktové mixu můžeme použít širokou paletu nástrojů. V praxi se zejména setkáme s přístupem [4, s. 61-83] v podobě analýzy trhu, analýzy odvětví, analýzy konkurence, analýzy obchodních partnerů a odběratelů, analýzy odbytových cest, analýzy konečných zákazníků, hodnocení atraktivity segmentu, analýzy výrobku, zdroje konkurenční výhody. V závislosti na možnostech pak dále můžeme provést analýzu firmy, marketingu, komunikace, organizační struktury firmy, použité technologie a informačního systému, finanční situace.

Pro analýzu portfolia používáme nejčastěji tyto modely – portfoliové matice, jmenovitě: BCG matice, GE matice, matice životního cyklu odvětví, Shell Matice. Z mého pohledu považuji za vhodné blíže zmínit BCG matici, kvůli její relativní jednoduchosti.

2.1.1 BCG matice

Popis BCG matice je převzat z publikace „Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy“ od Martiny Blažkové [4, s. 143-146]:

„Základem tohoto modelu je myšlenka, že čím vyšší tržní podíl náš výrobek/podnikatelská jednotka má nebo čím rychleji určitý trh roste, tím lepší je to pro naši firmu. Pozice výrobku/podnikatelské jednotky v této matici tedy vypovídá o spotřebě nebo tvorbě finančních prostředků na tento výrobek/podnikatelskou jednotku. Matice je rozdělena do čtyř kvadrantů, z nichž každý představuje odlišný typ obchodu (charakteristika každého je určena podle množství prostředků, které jednotlivé kvadranty pro podnik vytvářejí anebo od podniku vyžadují):

Otazníky – výrobky s nízkým tržním podílem, ale operující na trhu s vysokým tempem růstu. Otazníky mají potenciál, ale vyžadují peněžní hotovost za účelem zvýšení tržního podílu na úkor silnějších konkurentů. Je třeba zvážit, zda investovat do otazníků, do kolika obchodů a které stáhnout z trhu, protože představují nejistou budoucnost. Mohou být ztrátové i ziskové.

Hvězdy – když je otazník úspěšný, stane se hvězdou, která má relativně silné postavení vůči ostatním konkurentům a operuje na trhu s vysokým tempem růstu. Je třeba vynaložit velké peněžní prostředky na udržení pozice. Hvězdy jsou ziskové. Očekává se, že v budoucnu se po snížení tempa růstu stanou peněžními krávami.

Peněžní krávy – peněžní krávy mají vysoký relativní tržní podíl, ale nízké tempo růstu. Jsou to zralé úspěšné produkty, které nepotřebují velké množství investic. Produkuje velkou peněžní hotovost, která je používána k financování ostatních skupin, zejména hvězd.

Psi – produkty s nízkým relativním tržním podílem na málo atraktivním trhu a nízkým tempem růstu. Většinou přinášejí nízké zisky, někdy ztráty. Je třeba zvážit, zda je omezit nebo zastavit, zejména pokud nejsou perspektivní.

Jednotlivé výrobky/podnikatelské jednotky jsou prezentovány kruhem, jehož obsah je přímo úměrný výši tržeb zkoumaného výrobku/podnikatelské jednotky.

Postup při analýze:

- 1) Vytvoření matice a zjištění potřebných údajů a čísel, jako relativní tržní podíl, předpokládaný růst trhu, tržby.
- 2) Zjištění pozice v matici a zanesení jednotlivých výrobků/obchodů do matice.
- 3) Zhodnocení portfolia a postavení jednotlivých obchodů – určení, zda je portfolio zdravé: kolik má firma čeho (pokud má hodně psů, otazníků a málo ostatních, portfolio je nevyvážené), zkoumat vývoj postavení (minulost s přítomností a budoucností).
- 4) Stanovení strategie pro každý výrobek a přiřazení finančních prostředků.

Pro každý výrobek/podnikatelskou jednotku lze vybrat z následujících strategií, které určují jak se chovat a jak postupovat na základě výsledků analýzy:

- 1) Budovat tržní podíl – cílem je zvýšení tržního podílu výrobku na trhu. Vhodné pro otazníky s předpoklady stát se hvězdou, někdy i u hvězd vytvářejících významné příjmy na rostoucích trzích. Vyžaduje značné finanční prostředky.
- 2) Udržovat – firma investuje jen tolik, aby udržela výrobek v současné pozici, tj. cílem je udržení tržního podílu. Vhodné pro silné peněžní krávy, aby přinášely hotovost.
- 3) Sklízet – firma snižuje výši investovaných peněz, aby maximalizovala krátkodobou peněžní hotovost a zisk z daného výrobku. Vhodné pro slabé peněžní krávy, jejichž budoucnost je nejasná. Může se použít také u otazníků a psů.
- 4) Zbavovat se – cílem je obchod prodat, zlikvidovat, aby se peněžní prostředky použily jinde. Vhodné pro psy a otazníky, které působí jako brzda při získávání zisků.

Výrobky prodělávají životní cyklus. V ideálním případě začínají jako otazníky, stávají se hvězdami, potom peněžními krávami a na závěr jsou z nich psi. Jestliže skutečná dráha určitého výrobku není uspokojivá, měla by firma navrhnout novou strategii, tím se matice stává prostředkem pro strategické plánování ve firmě. Znamená to nepřetržité změny portfolia, změny strategií a předpoklad být připraven na vstupy nových výrobků a výstupy těch, které uzavřely životní cyklus. Je třeba dávat pozor na špatně přiřazené cíle nebo

strategii, např. není dobré investovat značné prostředky do psů v naději, že se podaří časem zvrátit jejich neperspektivní postavení, nebo udržovat příliš velký počet otazníků a pak investovat do každého z nich méně, než by bylo zapotřebí. Je také nutno dávat pozor na počet výrobků v jednotlivých kvadrantech, příliš mnoho v levém a pravém horním kvadrantu znamená problémy s financováním.

Výhody:

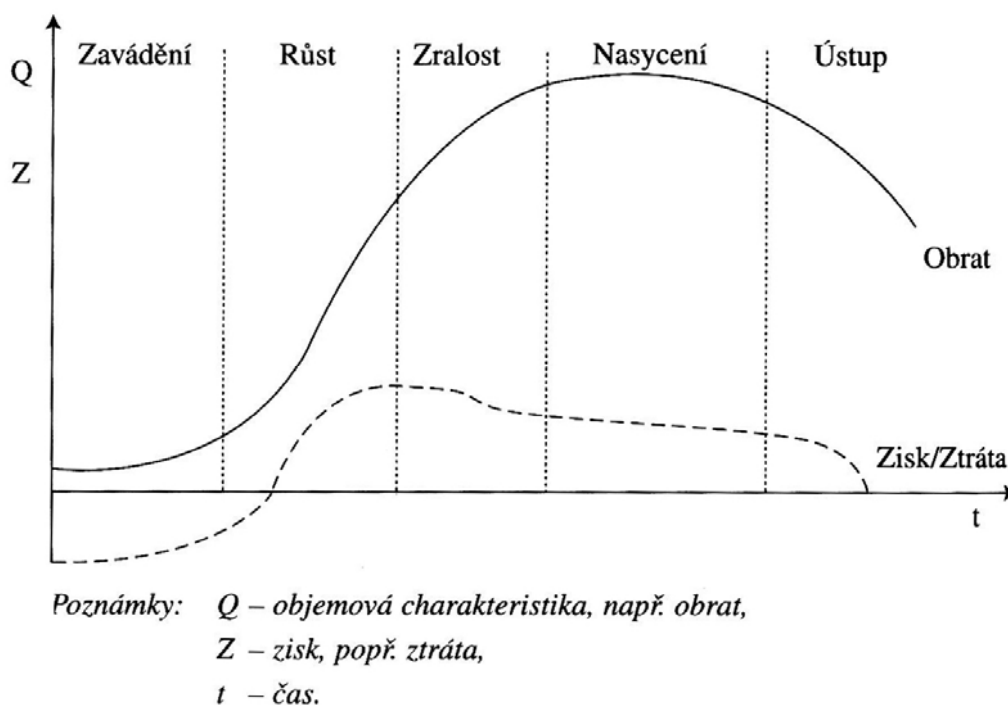
- jednoduchý model, který lze využít jako vodítko při plánování, ukazující silné a slabé stránky firmy (z hlediska současné ziskovosti)
- ukazuje, jakou hotovost budou jednotlivé výrobky vyžadovat v určitém časovém období

Nevýhody:

- posuzuje pouze dva faktory, který ne vždy znamenají faktor úspěchu nebo atraktivitu trhu, matice je značně zjednodušující a subjektivní
- matice uvažuje pouze o současné ziskovosti a neidentifikuje, které obchody nabízejí nejlepší investiční příležitosti“

2.2 Stáří/životní fáze nabízených produktů

Většina výrobků projde tímto vývojem s tou výhradou, že některé výrobky lze trvalou inovací zablokovat v úvodní fázi sestupu a relativně dlouho je udržovat na tomto bodě. Zde níže uvedený obrázek řeší klasickou situaci. V praxi se často setkáváme s touto křivkou v různých podobách, která reflektuje úspěšnost a životnost produktu.



Obr. 1. Etapy životního cyklu výrobku (obecná schéma) [6, s. 151]

2.3 Míra inovace

Zásadní podmínkou pro inovace je existence takového vnitropodnikové klima, které inovace přijímá, považuje je za zdroj svého dalšího růstu a náležitě je oceňuje. V praxi tato skutečnost není pravidlem, protože inovace čerá zaběhnuté vody a vyžaduje aktivitu. Netřeba dodávat, že negativní nebo laxní přístup k inovacím ve střednědobém a dlouhodobém výhledu vede k úpadku nebo k výrazným ztrátám u podnikatelské jednotky.

Ján Košturiak a Ján Chal' se své knize „INOVACE – vaše konkurenční výhoda!“ uvádí [11, s. 63-64], že cíle inovace jsou obvykle definovány následovně:

- Dosáhnout vyšší penetrace na existujícím trhu (zvýšení prodeje, obsazení nových segmentů na trhu).
- Zlepšení produktů a služeb (nové funkce, jednoduchost, spolehlivost, úspornost), zlepšení výkonnosti prodeje (více zákazníků, vyšší ziskovost na zákazníka), zefektivnění prodeje (rychlejší a jednodušší obsluha zákazníka, např. elektronické kanály, internet).
- Přejít na geograficky nové trhy (adaptace produktu a procesů na místní podmínky, zastoupení).

- *Nové produkty pro existující nebo nové zákazníky.*

Petr Knight [5, s. 15] zaujímá k inovacím tuto kritickou poznámku:

„Děláme to vždycky tímhle způsobem je důvěrně známá mantra. Mnohé firmy, i když si uvědomují nesmyslnost praktik, které by dávno měly patřit historii, stále dělají „to, co jsme vždycky dělali“. Jen obléknou produkt do trochu novějších šatů, na starý omšelý výrobek dají nový obal a spustí nově vyhlížející kampaň ve víře, že dodá produktu oživující injekci. A to je živná půda pro plýtvání.“

Postup vytváření hodnoty pro zákazníka přes inovace [11, s. 87]:

- *vybrat správné lidi, vybrat správný problém, definovat správně problém, identifikovat správné příčiny*
- *najít správného zákazníka, najít správně hodnotu a produkt pro zákazníka*
- *najít správnou cenu pro zákazníka a firmu, dosáhnout správných nákladů, najít správný čas na prodej*
- *najít správný čas pro další inovaci, identifikovat nesplněný sen zákazníka*

2.4 Odlišení (diferenciace)

Krátkou podkapitolu o odlišení uvádím citací od Teda Levita z jeho knihy „Thinking about management“ (1991) [13, s. 31]:

„Jednou z nejdůležitějších strategických a taktických aktivit, do níž společnosti musejí stále investovat, je proces odlišení se od ostatních. Není to proces, který by mohl být ponechán osudu. A odlišovat se může naprosto všechno, dokonce i tzv. komodity jako je cement, měď, pšenice, peníze, letecký náklad, pojištění na moře. Neexistuje nic, co by bylo neměnné jako komodity, existují jen lidé, kteří se chovají a myslí v kategorii komodit. Všechno může být odlišeno, jak bylo právě doloženo, a většinou tomu i tak je. Pomysleme jen na různá mýdla, piva, investiční vklady, kreditní karty, sklady, centra pomoci, vzdělání. Žádná ze společností nemusí uváznout v pasti pouhého soutěžení o ceny výrobků. Historie ukazuje, že společnosti, které se vydaly pouze cestou prodeje samotného zboží i poté, co dramaticky snížily své náklady, zanikly.“

Mimo snahy se odlišit je také dobré být první [13, s. 81]:

„Přineseme-li na trh danou myšlenku jako první a chce-li nás náš konkurent napodobit, v konečném důsledku dosáhne toho, že jen podporuje naši prvotní myšlenku. Je mnohem snadnější dostat se do povědomí široké veřejnosti jako první, než se snažit přesvědčit někoho, že náš výrobek je lepší než výrobek toho, kdo tu byl před námi.“

Za pozornost stojí také zmínit, jak vnímá odlišnost „guru“ managementu M. Porter [13, s. 39]:

„Ve svém posledním sborníku článků nazvaných On competition (K otázce konkurence) definuje Michael Porter kvalitu výrobku a zákaznickou spointánnost. Poukazuje na to, že je od sebe nutné oddělit provozní efektivitu a strategické umístění výrobku. Pod pojmem provozní efektivita rozumí schopnost vykonávat stejné činnosti lépe, než je vykonávají naši konkurenti. Může být zdrojem krátkodobých konkurenčních výhod, ale v dlouhodobém horizontu není tato výhoda dostačující. Podle Portera se společnosti snaží stále více se standardizovat, což zákonitě vede ke stále větší podobnosti. Tento jev považuje za negativní a zdůrazňuje, že společnosti se potřebují profilovat odlišně od svých konkurentů, což znamená, že musejí nalézt svou jedinečnou (a smysluplnou) zvláštnost. „Provozní efektivita znamená, že všichni běží stejný závod, ale my běžíme rychleji,“ říká Michael Porter. „Ale strategie je běžet takový závod, o kterém dopředu víme, že ho můžeme vyhrát.“ Profesor Porter narazil na jádro problému.“

Odlišnost je běh na dlouhou trať a je dobré si zapamatovat vlastní odlišnost. Tuto potřebu lze krásně vyjádřit těmito dvěma citacemi [13, s. 179] a [13, s. 166]:

„V době, kdy společnost vzniká, je management zaujat podstatou či odlišností daného výrobku nebo služby. Ale jak plyne čas, přicházejí do vedení noví lidé a původní odlišnost se může vytratit s tím, jak přicházejí nové postoje a návrhy. Paměť společnosti pomalu slábne. Je potřeba najít nějaký způsob, jak si uchovat původní odlišení, a zajistit, aby mu porozuměly následující generace managementu. To se přihodilo i společnosti General Motors, která všechny své značky z finančních důvodů upravila tak, že vypadaly stejně. Tento výpadek paměti vedl k dramatickým ztrátám trhu“

Jde o to zapamatovat si vlastní odlišnost: „Většina neúspěšných značek měla kdysi skvělou diferenciační myšlenku, ale zničili sami sebe tím, že přidávali více a více verzí, Chevrolet bylo kdysi ceněné rodinné auto. A co je dnes? (To nikdo neví).“

2.5 Segmentace

Obecně nám segmentace slouží k pochopení potřeb trhu a vybrání jeho vhodné části (segmentu), kde naše nabídka nalezne svého zákazníka a uspokojí jeho potřeby.

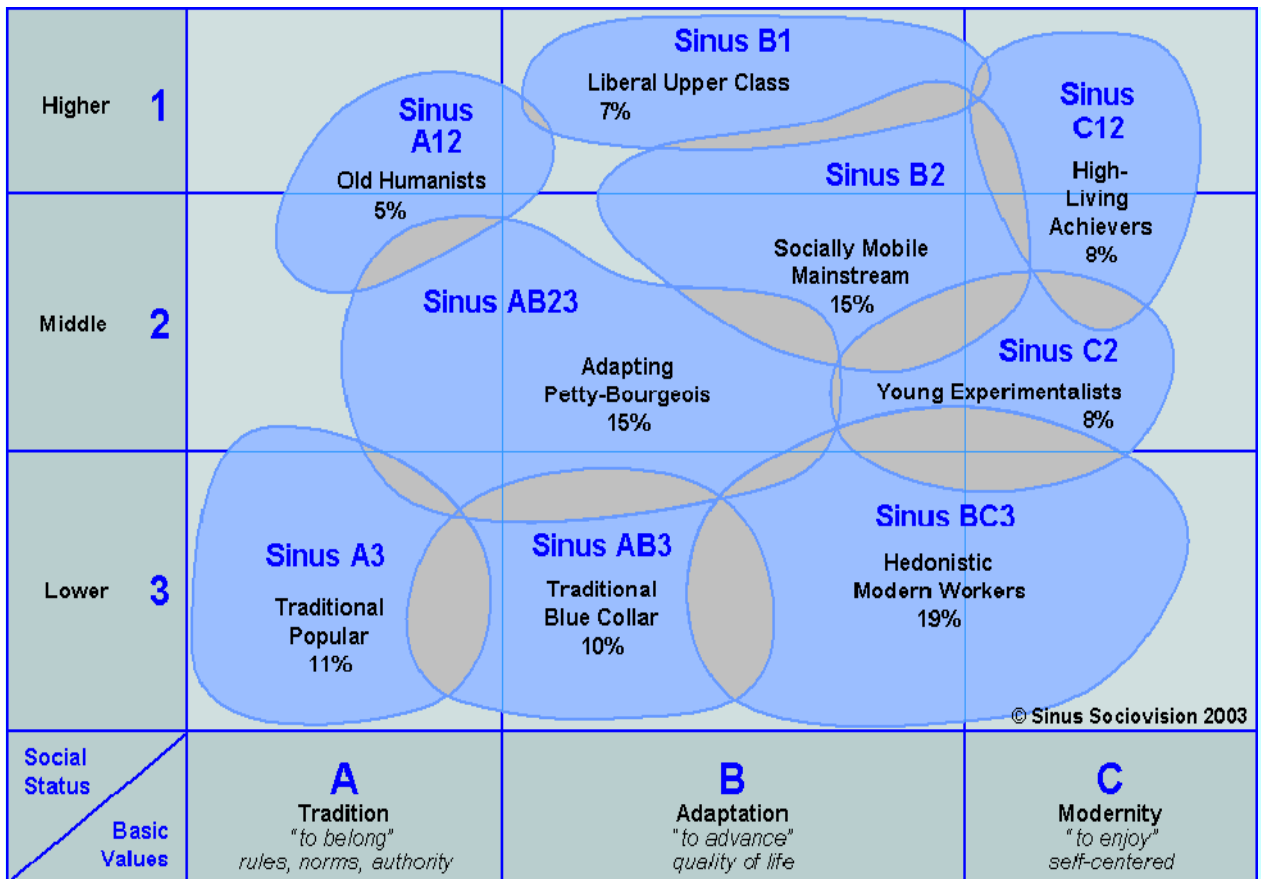
Přínos segmentace:

- Uspokojení potřeb zákazníka - výrobek byl vyvinut a vyroben podle zákazníka.
- Zákazník je ochoten zaplatit za výrobek s požadovanými vlastnostmi vyšší cenu.
- Efektivnější stimulace a distribuce - firma používá stimulační prostředky reklamy a distribuuje jen do konkrétních segmentů.
- Konkurenční výhody – je nabídnut výrobek odlišný od ostatních, vzniká nový trh, na kterém nemusí být tak silná konkurence.

Petr Knight ve své knize „Vysoce efektivní marketingový plán“ uvádí postup jak ověřit zacílení vašeho produktu mezi zákazníky [5, s. 66]:

- *zjistěte přesně, co si vaše cílová skupina myslí o vašich výrobcích a službách*
- *pokud to nevíte spolehlivě, proveďte výzkum*
- *pokud jste nová nebo neznámá značka (firma), zjistěte, co si vaše cílová skupina myslí o vašich konkurentech*

Ve středoevropském prostoru se v současné době začínají uplatňovat modely cílových skupin jako Sinus sociovize, cílové skupiny podle semiometrického modelu TNS Infratestu, cílové skupiny podle Galaxie GIM, Euro-Socion-Styles. Podrobnému popisu těchto nových modelů se věnují autoři J. Kalka a F. Allgayer ve své knize „Marketing podle cílových skupin“ [26]. Ve všech těchto modelech jsou spotřebitelé podle svých specifických atributů rozčleněni do několika homogenních segmentů, které mají unikátní charakteristiku.



Obr. 2. Sinus sociovizie ČR v roce 2003

Tab. 2. Data Sinus sociovizie pro Německo, autorem DP selektované data z hlediska potřeby potravinářského průmyslu [26, s. 8 - 96]

Třída	Třída (cz transkripce)	Charakteristika spotřebitelů	Preferované hodnoty
Sinus A12 Old Humanists	Konzervativní	Převážně starší intelektuálové, dobře informovaní a objektivní, kosmopolitní horizont, hluboké sympatie ke kulturnímu dědictví	Otázky zdraví a výživy, nemají rádi hloupou reklamu, Aldi, Lidl, "early adopters"
Sinus A3 Traditional Popular	Tradicionalisté	Lidé s vysokým vzděláním a vysokými příjmy, jsou sebevědomí, otevření a tolerantní. Kladou silný důraz na výkonnost a efektivitu (schopnosti)	Otázky zdraví, ekologické potraviny, vaření, pečení, Kaufhaus, nižší konzum, věrnost značkám
Sinus B1 Liberal upper class	Etablování	Lidé s vysokým vzděláním a vysokými příjmy, jsou sebevědomí, otevření a tolerantní. Kladou silný důraz na výkonnost a efektivitu (schopnosti), mají zřetelné neo-liberální názory, k řešení problému přistupují technokraticky, jsou si vědomi svého postavení	Aktivní život, malá zasazitelnost audio-vizuální reklamou, musí být zajímavá, kvalitní věci

Třída	Třída (cz transkripce)	Charakteristika spotřebitelů	Preferované hodnoty
Sinus C12 High-living Achievers	Mladí a úspěšní	Typicky lidé pracující ve městech, vysoce kvalifikovaní, mají komfortní finanční situaci. Vůle dosáhnout úspěchu na trhu, přitom silné požitkářské tendence, spotřeba zboží vysoké kvality	Často pod 30 let, vysoký příjem, luxusní zboží, auta
Sinus C2 Young Experimentalists	Experimentátoři	Městská mládež, často dosud studující, snaží se být odlišná, originální a autentická. Chut' provokovat, tendence opustit realitu, kritičtí k liberální tržní ekonomice, ale bez alternativního výhledu.	Naklonění novinkám, často vysoké vzdělání, hotová jídla, restaurace s rychlým občerstvením, žádná pevná představa o značkách, Aldi ne Lidl,
Sinus BC3 Hedonistic Modern Workers	Hedonici	Mladí a mladší dospělí, úmyslně opouštějící svůj dělnický původ, poněkud zmatení, vyhledávají legraci, vzrušení a zábavu, svolní k narušivému jednání	Orientování na zábavu, restaurace s rychlým občerstvením, afnice k erotice, hledí na cenu, Aldi, tradiční značky, hotové jídla, dietní strava,
Sinus AB3 Traditional Blue Collar	Materialisté/Nostalgici	Silná identifikace s „dělnickou třídou“, frustrování ze ztráty sociální ochrany a (symbolického) politického statutu. Nostalgičtí vzhledem k dřívějšímu stavu.	Materialističtí zaměření, privátní značky (nápodoby značek), nákupní centra, cena, hotová jídla, restaurace s rychlým občerstvením, možnost lpět na domácích
Sinus AB23 Adapting Petty-Bourgeois	Nižší střední třída	Pozvolna adaptující se na novou situaci, snaží se řídit a plánovat svůj život. Silný důraz na bezpečnost, přizpůsobivost jako pozitivní vlastnost	

2.6 Specifické faktory produktové mixu

Jaroslav Hadraba ve své knize „Marketing - produktový mix, tvorba inovací produktů“ uvádí [13, s. 14-15], že: „Produktový (výrobní) mix podniku chápeme jako soubor všech produktů, které daný podnik nabízí na trhu k prodeji. Dále může být produktový mix účelově členěn na produktové (výrobní) řady a ty opět účelově na další dílčí produktové řady (podřady či výrobní položky apod.). Posláním produktové politiky je utváření pro podnik optimální struktury produkce (výrobní a poskytovaných služeb). Rozhodování o inovacích a jejich tvorba tvoří klíčovou oblast celkové produktové politiky podniku“

Zároveň by nová hodnotová nabídka neměla být pouhým předmětem volby jako jedna mnoha variant, ale předmětem neutuchající touhy zákazníky je mít. Vyvolejte v kupujícím vnitřní napětí a motivaci ke koupi. Užitečnou závislost [11, s. 13] např.:

Tab. 3. Způsob provedení inovace [11, s. 75]

Hodnota	Princip	Příklad
Úplně nová hodnota	Uspokojení neuspokojované potřeby	Goex – pantofle, která dýchá a nezpůsobuje vlhkost a zápach nohy
	Latentní potřeba	Skype - telefonování přes internet, mobilní telefony
Odlišná hodnota	Hybridní odvětví	Internetové kavárny
	Přenesení modelu z jiných odvětví	Počítačová grafika do animovaných filmů, MP3
	Nové trendy – nové trhy	Zdraví – horské kolo, YouTube, bio potraviny
	Hybridní segment	Capella wines, Red Bull
Větší hodnota	Větší užitek, konstantní náklady	Kompaktní digitální fotoaparát
	Větší užitek, nižší náklady	Mobilní telefon
	Nižší užitek, výrazně nižší náklady	Nízkonákladové letecké společnosti

V rámci produktového mixu je vhodné také zmínit roli outsourcingu. Jeho pozici v produktovém mixu vhodně vystihuje P. Kotler v krátké poznámce v „bibli“ marketingu – knize „Marketing&Management“ [3, s. 28]: „Od děláni všeho k nákupu více zboží a služeb z vnějšku. Stále více společnosti volí mít vlastní značku než fyzická aktiva (výrobu). Společnosti stále také zvýšeně přenášejí aktivity do outsourcingových firem. Jejich maximum: přenést takové aktivity, které ostatní mohou udělat levněji a lépe, ale ponechat si hlavní (jádrové) aktivity.“

V této souvislosti je také doporučeno zvážit do jaké míry je do našeho produktového mixu vhodný co-branding – tj. prodej výrobků třetí strany společně s našimi produkty a zda takové aktivity zahrnout do našeho marketingového plánu.

Samostatnou částí produktového mixu je nastavení cenové hladiny. Ke stanovení ceny lze přistupovat z mnoha pohledů, ale její podobu výrazně ovlivňuje zvolená marketingová strategie.

Standardně se operuje s těmito základními přístupy pro stanovení ceny [2, s. 497-518] např.:

- *nákladově orientovaná tvorba cen (přirážka k ceně)*
- *hodnotově orientovaná tvorba cen (na základě vnímané hodnoty)*
- *stanovení ceny podle konkurence*
- *strategie vysokých zaváděcích cen*
- *strategie nízkých zaváděcích cen*

2.7 Komunikační mix

Zásadním problémem, kterým dnes v marketingové komunikaci čelíme je přesyce-
nost koncových zákazníků reklamou. Samozřejmě vždy bude existovat jistý segment popu-
lace, který můžeme orwellovsky nazvat „prolét“ či poněkud vulgárněji „stádečko“, který
nebude nikdy dobře odolný vůči marketingové manipulaci. Otázkou pak zůstává, zda
marketingovou komunikaci/manipulací vytěžovat tento segment nebo se snažit o jiný, méně
manipulativní přístup.

Pro představu uvádím představu o nasycenosti reklamou mezi rokem 1965 a 2002 [7,
s. 201].

*Velké produkty nepociťovaly nutnost potřeby fámové reklamy (word of mouth)
v některých situacích během minulého století:*

- *počet konkurenčních výrobků byl omezen*
- *zákaznické zdroje informací byly omezené*
- *objem marketingové komunikace byl omezený*
- *cyklus životnosti výrobku byl dlouhý*

V kontrastu je dnešní stav:

- *každý rok, je uvedeno na trh v Evropě více než půl milionu nových produktů*
- *v roce 1965 by tři reklamní spoty v televizi dosáhly na 80 % cílového publika
hlavního proudu. V roce 2002 byste na to potřebovali 117 spotů.*
- *předpokládá se, že lidé jsou vystavení přibližně 3000 zprávám denně*
- *životní cyklus výrobků se zkracuje*

Z těchto výše uvedených důvodů je zcela jasné, že na úplně základní úrovni nám postačuje řídit se tímto stručným a dobrým doporučením P. Knighta [5, s. 66-67]:

- *stručně popište, co vaše výrobky a služby skutečně dělají*
- *odstraňte všechny okrajové a nedůležité informace*
- *soustřeďte se na jádro nabídky*
- *odstraňte všechny firemní žvásty, vaši posluchači je nepotřebují slyšet*

A to všechno proto, že ve skutečnosti existují pouze tři druhy nezákazníků a to [11, s. 84]:

- *Ti, kteří vás neznají*
- *Ti, kteří odmítají vaši nabídku*
- *Ti, kteří čekají na lepší alternativu*

2.7.1 Aktuální trendy v marketingové komunikaci

V komunikačním mixu a také v marketingovém plánování platí [5, s. 122], že: „Metody, které vám pomáhají dnes, nemusí pomáhat stejně dobře příští rok nebo možná již příští měsíc či dokonce příští týden. Jednou z mála stálých věcí v životě je změna, a ačkoli lidé říkají, že se jí bojí a nemají ji rádi, je takové tvrzení v rozporu s touhou po nových věcech, které mnozí z nás zřejmě v sobě mají. Proto je velmi důležité trvale vyhodnocovat marketingové iniciativy a zajistit tak, abyste za své peníze dostali odpovídající hodnotu. Dost často se firmy drží vyjetých kolejí a tváří v tvář poklesům poptávky a prodeje jsou donuceny ke změnám. To často vede ke zvýšení výdajů, když kromě zavedených metod zkoušejí nové nápady a nová media.“

S čím se náš komunikační mix musí vyrovnat, je rostoucí síla zákazníků, kterou P. Kotler definuje takto [3, s. 14]: „Zákazníci stále více očekávají vyšší kvalitu a služby a nějakou kustomizaci. Mají stále méně a méně času a chtějí více pohodlí. Všimají si méně odlišnosti reálného výrobku a prokazují méně loajality ke značce. Mohou získat rozsáhlé informace o výrobku i z dalších zdrojů, což jim dovoluje nakupovat více inteligentně. Projevují větší cenovou citlivost v jejich hledání hodnoty.“

Z tohoto pohledu je pak také vhodné začlenit do naší komunikace a marketingu koncept sociálního marketingu, který P. Kotler popisuje tímto způsobem [3, s. 20]: „Kon-

cept sociálního marketingu vyzývá, aby tržní subjekty zabudovaly sociální a etické ohledy do jejich marketingových praktik. Musí vyvážit a žonglovat často konfliktní kritéria firmního zisku, zákaznického uspokojení a veřejného zájmu.“

V době propojených komunikací se prostě nevyplácí podceňovat zákazníka. Za příklad stojí případ hudebníka Dave Carroll vs United Airlines [24]. Dave Carroll měl prostě tu smůlu, že mu letištní zřízenci poškodili při nakládání do letadla jeho hudební nástroj a United Airlines při řešení jeho reklamace zaujaly pozici mrtvého brouka. Dave Carroll(a) ve zdravém rozčilení nenapadlo nic jiného než svůj příběh zhudebnit a umístit na youtube.com [25]. A co čert nechtěl, klip zafungoval jako virální (anti)reklama. Při počtu zhlédnutí kolem 1 mil. společnost uznala chybu a škodu uhradila. Bohužel pro United Airlines, sledovanost tohoto klipu došla až na hodnotu 5 mil. zhlédnutí. V United Airlines zjevně zpytují svědomí, jestli jim těch původně nárokováných 1.200 USD nestálo za to zaplatit hned...

V dnešním světě je prostě nutné pracovat s novými postupy. Zároveň, pokud to jde, vracet se ke starým metodám a přizpůsobovat je dnešním poměrům. Současnou situaci vystihují tyto citace [7, s. 98 a s. 103-104]:

„Pokud značka nemá tak hluboko do kapsy (co se týče zdrojů) jako její konkurenti a nevlastní jejich vlastní kanál, musí použít řadu metod, aby byla viděna a slyšena, a virální marketing je stále důležitější částí tohoto arzenálu.“

„Zákazníci jsou také zapojeni více než předtím do kontroly komunikací a doručování zpráv na globální úrovni, díky růstu digitálních medií, jako jsou blogy a fóra. V důsledku toho inzerenti narážejí na problém, že je stále více a více těžší dosáhnout na marketingově plaché, roztržité obecnost, tak, aby je samotné zaujali.“

Je tedy zřejmé, že pro úspěch v podnikání a nastaveného produktového mixu již dnes nestačí pouze dobrý výrobek a cena, je potřeba, aby se o nás vědělo. Tento problém podle mě vystihuje tato citace z knihy „Storytelling – Branding in Practise“ [8, s.19-20]:

„Západ je světem materiálního nadbytku. Jsme zavaleni volbami, přesto, společnosti pokračují ve výrobě produktů a poskytování služeb, které jsou v podstatě ty samé. Selhali v porozumění toho, že nechceme více produktů a že se poptávka posunuje směrem k produktům, které nám poskytnou unikátní zkušenosti - produkty, které apelují na naše

sný a emoce, a přidávají smysl do našeho snažení o *dobrý život*. Těžké časy leží před těmi společnostmi, které zavřeli svoje oči a pokračují v konkurenci pouze produktem a cenou.“

V návaznosti na tuto situaci je tedy zřejmé, že pokud má být naše komunikace dlouhodobě úspěšná je potřeba se zaměřit na získání ovlivňovatelů (opinion makers), kteří nám v propojené komunikaci mohou velmi výrazně pomoci při udržení a získávání nových trhů a dále mohou dát naší značce jistý „metafyzický“ rozměr – příběh, který ji odlišuje od konkurence. V krátkosti si to dovoluji shrnout v těchto dvou citacích [7, s. 224 a s. 258]:

„Sumarizace propojených vztahů

Někteří klienti, zákazníci nebo spotřebitelé jsou více vlivnější než ostatní. Jednotné, přijatelné a úspěšné řešení pro identifikaci, kteří klienti, zákazníci, spotřebitelé to jsou a jak s nimi nejlépe mluvit neexistuje. Pro hledání lze využít:

- 1) Ovlivňovatelé jsou on-line. Všichni experti se shodují, že nejvíce vlivní zákazníci jsou hladoví po informacích a propojení (v rámci sítí). A tak tráví čas on-line a tady je můžete nejsnadněji najít, přes dotazníky nebo posloucháním vašich nejhlasitějších zákazníků.
- 2) Nemusí být nutně raní osvojitelé nebo „trendsetteři“, ale mnozí jsou.
- 3) Ovlivňovatelé jsou často poněkud odděleni od hlavního proudu (se zájmem o určité kategorie a k nim navázané informační zdroje).
- 4) Chtějí být slyšeni. Pokud dáte ovlivňovatelům možnost být slyšeni v rámci vaší společnosti – jako je poslouchání jejich názorů a kritice a potvrdíte, že na jejich názorech záleží – poskytnete jim přesvědčivý důvod, aby vás dostali do „řeči“ (v pozitivním slova smyslu).“

Pro bližší seznámení uvádím stručný přehled nových marketingových přístupů, které do marketingové komunikace vstoupily v průběhu 90. let minulého století:

Tab. 4. Nové trendy v marketingové komunikaci od 90. let minulého století [7, s. 199]

	Rozšíření povědomí o značce – slabá podpora	Tlak na prodej – silná podpora
Zpráva se šíří od zákazníka k zákazníkovi (klasický, nepřilíš řízený word of mouth marketing)	Viral marketing Buzz marketing	Influencer marketing Evangelist marketing
Osobní kontaktní marketing značky s každým individuálním zákazníkem (záměrný, skrytě řízený mouth marketing)	Street marketing	Skrytý/tajný marketing

Přes nové principy, stále zůstává platný axiom, že veškerá snaha je marná, pokud z ní není nějaký měřitelný efekt [7, s. 103]: „Konečným cílem jakéhokoliv virálního marketingu, resp. aktivitami v rámci něho, by mělo být získání měřitelných benefitů pro značku – a to znamená odezvu, ne pouze „vyvalené oči“. Nezáleží na tom, kolikrát bude váš videoklip viděn nebo vaše (počítačová) hra hrána, když si nikdo nezapamatuje, nedoporučí nebo nekoupí váš produkt.“

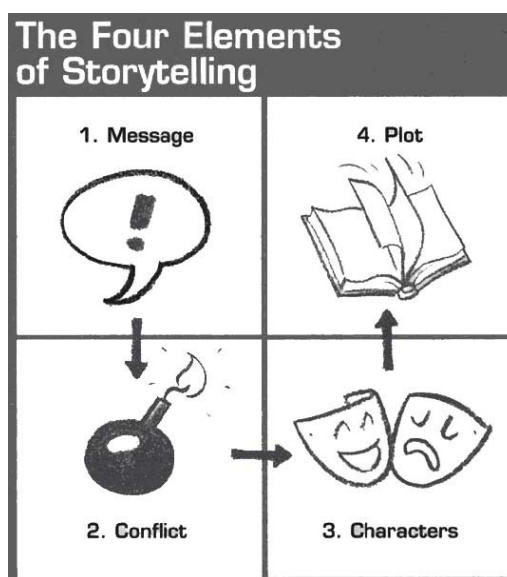
Specifickou součástí marketingové komunikace je komunikace našich značek. Samotnou značku můžeme charakterizovat tímto způsobem [8, s. 20]: „Značka je vnímaná jako přidaná hodnota, kterou společnost nebo produkt reprezentuje a způsobuje, že jsme loajální v našich preferencích jak společnosti, tak jejímu výrobku. Silná značka je kombinací faktů a emocí. Racionalizujeme a legitimizujeme našimi mozky, ale nakupujeme našimi srdci, ať šampon nebo pojištění.“

Tato citace je svým způsobem eufemismus, protože dnešní „klasické značky“ čelí invazi „privátních značek“, který svým způsobem ničí představu o tradičních značkách. Aby se „klasické značky“ této invazi „lupičů těl“ v podobě „privátních značek“ ubránily, snaží se jim čelit větší odlišností a přidanou hodnotou. V této souvislosti stojí za zmínku zvláštní postoj české veřejnosti ke značkám u textilu, který se ale zrcadlí i v dalších komoditách [25]: „Kromě krize je dalším důvodem, proč lidé chodí častěji k Vietnamcům, odolnost Čechů vůči značkovému zboží. Značky totiž nakupují, pokud jim vyhovují užité vlastnosti výrobku. Značka sama o sobě je důležitá jen pro menší část lidí, zejména pro mladší ročníky. „Celých 40 procent dotázaných považuje značkové zboží za předražené,“ říká autorka průzkumu Martina Drtinová. Tato vlastnost se přitom u Čechů nemění, a to i

přesto, že před dvěma roky Incoma Gfk předpokládala, že dojde ke změně poměru. Tehdy totiž nepokládala značku na oblečení za důležitou téměř polovina lidí, 45 procent. Češi se přitom ve své obezřetnosti ke značkám liší od mnoha dalších evropských národů. Například spotřebitelé v Rusku či Polsku dávají přednost značkovému zboží, protože za jeho pomoci demonstrují své dobré ekonomické postavení. Donedávna tomu bylo podobně i v Německu, které mělo vysokou úroveň nákupů. Nyní ji ovšem již nemá. Změnila to dlouhodobá ekonomická stagnace. „Když byl Němec příslušník vyšší střední třídy, nemohl chodit třeba do Lidlu. Nebyl to obchod pro něj,“ říká Tomek. To se ovšem změnilo. Celoevropským trendem ovšem je, že si lidé sice kupují levnější neznačkové zboží, zároveň to ovšem kompenzují nákupy dražšího značkového zboží.“

2.7.2 Příběh jako výrazný prvek marketingové komunikace

Z hlediska naší komunikace to ovšem znamená, že musíme komunikovat naše odlišení a nejlepší jak to udělat je mít vlastní příběh, kteří si spotřebitelé budou pamatovat. Autoři Fog, Budtz a Yakaboylu uvádí ve své knize [8, s. 31] toto základní pojetí příběhu (viz obrázek):



Obr. 3. Čtyři základní prvky vyprávění
[8, s. 31]

Tradiční úspěšný příběh se podle těchto autorů skládá ze čtyř částí – 1. poselství (message), 2. konfliktu (conflict) – který příběh akceleruje, 3. postav příběhu (story, např. Mirek Dušín vs Dlouhé Bidlo) a 4. (plot) zápletkou příběhu. Tyto čtyři ingredience doká-

žou stvořit dokonalejší příběh. Samozřejmě při tvorbě je potřeba brát ohled zejména na tyto faktory [8, s. 32]:

- *Snaž se lpět na jedné zprávě v příběhu. Pokud chcete komunikovat více než to, potřebujete priority. Příběh s více než jednou hlavní zprávou se vystavuje riziku, že se stane zmateným a nejasným.*
- Základní prvky pro tvorbu příběhu společnosti mimo vnější prostředí
 - a) *Vize společnosti, poslání a hodnoty*

Co je posláním vaší společnosti a jaká je za ním vize? Které hodnoty považuje vaše společnost jako nejvíce důležité a proč? Jak se tyto hodnoty projevují ve vlastních aktivitách společnosti? Jsou komunikovány interně nebo externě?
 - b) *Milníky společnosti*

Jak může být fakticky popsán historický vývoj společnosti? Proč byla společnost založena a za jakých okolností? Co byly nejvýznamnější firemní události, neúspěchy právě tak jako úspěchy? Které vtipy o důležitých lidech a událostech jsou stále vyprávěny v rámci společnosti?
 - c) *Příběhy zaměstnanců.*

Co říkají zaměstnanci o vaší společnosti. Jaké příběhy si říkají o pracovišti. Které příběhy sdílí během „pauzy na kávu“? Které události a zkušenosti používají zaměstnanci k popisu společnosti? Co je to, co činí společnost speciálním místem pro práci (zaměstnání)? Kde zaměstnanci cítí, že společnost vytváří odlišnost?

Dokončený, komunikovatelný příběh je potřeba „prodat“ zákazníkům, aby začal žít svým vlastním životem. V tom momentu sice nad ním ztrácíme kontrolu, ale to nám na druhé straně otevírá spoustu možností jak se k němu hlásit a jak jej využít v naší marketingové komunikaci. Je třeba říct, že dobrý příběh zavazuje a pokud to nebudeme respektovat, zůstane časem jen příběh o kdysi dobré značce, nikoliv existující firmě.

2.7.3 Branding

Výrazným obsahem marketingové komunikace je komunikace značky a brandingů jako výrazného prvku, který ovlivňuje bytí a nebytí společnosti a jejího produktového mixu.

Komunikujeme zejména typy značek podle [3, s. 297]:

- 1) *Individuální jména*
- 2) *Vše zastřešuje jedna značka*
- 3) *Mix individuálního jména a korporátního názvu*

Při brandingů nám také často vzniká dilema, zda zavádět pro produkt novou značku, či výrobek nebo výrobkovou řadu zahrnout pod současnou značku [3, s. 298-301]:

Výhody zavádění výrobku/výrobní řady pod existující značku

- lepší možnost přijetí výrobku
- pozitivní vliv na ostatní výrobky v rámci značky

Nevýhody zavádění výrobku/výrobní řady pod existující značku

- značka přestane být vnímaná pro vymezené původní produkty, které následkem toho mohou přijít o složku, proč byly původně odlišné
- neúspěch zavedení nového výrobku pod jednotnou značkou, může obchodně poškodit ostatní výrobky pod touto značkou
- kanibalizace na úkor prodeje původních výrobků (P. Kotler [3, s. 299], na druhou stranu zmiňuje, že je lepší preventivní kanibalizace vlastní řady vlastními výrobky než se o něj nechat připravit konkurencí).

Při samotném brandingů a pozicování výrobků nám často vznikají tato dilema, která jsou spojena s tím, zda se snažíme nabídnout zákazníkovi odlišnost nebo pouze srovnat krok s konkurencí. Uvedeny jsou jen některé případy [3, s. 317]: „nízká cena vs vysoká kvalita, chuť vs nízký obsah kalorií, výživné vs dobře chutnající, mocný vs bezpečný, silný vs uhlazený, všudypřítomný vs exkluzivní, rozmanitý vs jednoduchý“

2.8 Marketing&Management

Tato poslední podkapitola je de facto syntézou předchozích informací. V jádru jde o to, že naše veškeré snažení může být promarněno, pokud se podcení management našich aktivit nebo nenalezne podporu v současném vedení, které může být zafixované v jiném

paradigmatu, než do kterého se trh dostává. Petr Knight to své knize uvádí tímto povedeným citátem [5, s. 55]:

„Myslím, že prvotní příčinou neúspěchu firem v komunikaci a dokonce i v takových věcech jako vývoj produktu je přesvědčení mnoha ředitelů, že mají vždy pravdu a že všichni sdílejí jejich názor, nebo že nakonec ke stejnému názoru dojdou také. Toto přesvědčení je nebezpečné a působí tolik škod, že hraničí s kriminálním činem.“

Na základě předchozích informací je tedy víc než jasné, že kvalitní marketingový plán může být jedním z klíčových pilířů pro úpravu produktového mixu a distribučních cest. Tady chci zdůraznit, že součástí marketingové plánu má být i marketingový výzkum. P. Kotler definuje marketingový plán tímto způsobem [3, s. 43]: „Marketingový plán je hlavní nástrojem pro řízení a koordinaci marketingové úsilí. Marketingový plán běží ve dvou rovinách - strategické a taktické. Strategický marketingový plán vytyčuje cílové trhy a přehled hodnot, které budou nabídnuty a je založený na analýze nejlepších tržních příležitostí. Taktický marketingový plán specifikuje marketingovou taktiku, včetně vlastností výrobku, reklamy, podpory prodeje, cenové politiky, prodejních kanálů a služeb.“

Pokud se ještě vrátím k P. Knightovi, tak ten vystihuje podobu vysoce efektivního marketingového plánu v této podobě [3, s. 21-25]:

- *vytyčení cíle, stanovte hodnotu cíle (ideálně v penězích)*
- *promyslete následky (někdy je lepší nedělat nic)*
- *poznejte cílovou skupinu, co si myslí a co dělají, co chcete, aby si mysleli a dělali*
- *jaký je váš příběh, znáte hlavní přednosti své nabídky, jaký to bude mít přínos*
- *poznejte sami sebe, jak mluvit k cílové skupině, kolik na to máte*
- *jaké jsou další zdroje, vyhodnořte svůj plán a co dále*

Tři body každého plánu:

- *musí to být něco, co se vám vyplatí*
- *musí to být jeden samostatný vytčený cíl*
- *musí to být cíl naprosto jasný a snadno pochopitelný*

Zároveň nabádá k jisté obezřetnosti při plánování projektu [5, s. 37]: „Nesnažte se vymáčkout každý haléř pro svůj projekt předtím, než začal, nechte si něco na později“. Při

našem plánování bychom měli mít vždy na paměti, že existují níže zmíněné trhy [3, s. 127] a v jejich rámci bychom měli zpracovávat náš marketingový plán:

Základní rozdělení trhů:

- *potencionální trh - skupina všech existujících zákazníků*
- *dostupný trh - skupina všech existujících zákazníků, kteří mají zdroje a jsou je ochotni utrácet, obecně nás zajímá jeho velikost (ve finančním objemu)*
- *cílový trh - kvalifikovaná část cílového trhu, na kterou se společnost zaměřuje*
opět musíme mít představu, o jak velký trh z hlediska kupujících jde ve finančním vyjádření
- *penetrovaný trh - skupina zákazníků, která již kupuje např. naše produkty*

Jak již bylo uvedeno výše, podnikatelský subjekt by si měl najít dostatečnou míru odlišnosti a svůj segment trhu, který pro něho bude konkurenční výhodou. Samotnou konkurenční výhodou popisuje P. Kotler takto [3, s. 150]: „Konkurenční výhoda je schopnost společnosti dělat jedním nebo více způsoby to co konkurence neumí nebo se není schopna srovnat. Všeobecně, společnost, která doufá, že vydrží na trhu, musí v jejím podnikání stále vynalézat/vyvíjet nové výhody. Jakákoliv konkurenční výhoda musí být viděna zákazníky jako zákaznická výhoda. Např. pokud společnost dodává dříve než konkurence, tak to nebude zákaznická výhoda, pokud zákazník nezná hodnotu rychlosti. Společnosti se musí zaměřit na budování zákaznických výhod. Potom budou dodávat vyšší zákaznickou hodnotu a uspokojení, které povedou k opakovaným nákupům a konečně k vyšší ziskovosti společnosti.“

Posláním managementu a marketingu není jen získat nové trhy, ale také mít efektivní marketingovou strategii a marketingový plán pro udržení současného tržního podílu. Podle Kotlera toho můžeme dosáhnout těmito způsoby:

1) Budováním pout se zákazníkem (structural ties) v podobě [3, s. 162]

- a) *Uzavření dlouhodobých smluv/kontraktů.*
- b) *Účtování nižších cen zákazníkům, kteří nakupují větší množství.*
- c) *Proměňte produkt do dlouhodobé služby.*

2) Nalezením nových trhů a zvýšením frekvence nákupu aktuálních produktů [3, s. 349-351]

Firma, která má vedoucí postavení na trhu má v podstatě dva způsoby jako si uchovat svou dominantní pozici. První z možností je rozšíření a průnik do jiných tržních segmentů a nalezení nových zákazníků (např. v jiné územní oblasti). Druhou možností je zvýšení spotřeby resp. frekvence nákupů aktuálních produktů např. ze strany současných zákazníků. Tento příklad se dá např. vztáhnout na použití osobní automobilů, které se s masovým rozšířením staly alternativou vůči veřejné dopravě.

3) Udržením konkurenční výhody [3, s. 349-351]

Pro konkurenci s rivaly orientovanými na hodnotu, musí zavedené společnosti zavázat trvalé cesty k obchodnímu úspěchu - udržení nákladů, nalezení zdrojů odlišení a efektivní řízení cen. V této souvislosti je diferenciací spíše o identifikaci příležitostí, které nevyužila konkurence.

Poslední věcí, kterou bych v této sekci zmínil je samotný způsob vývoje produktu. V „kotlerovském pojetí“ [3, s. 699] často narážíme na tento způsob vývoje nového produktu - nápad, prověřování, vývoj konceptu nového výrobku a testování, vývoj mark. strategie, obchodní analýza, vývoj produktu, testování a komercializace. V praxi se ovšem také setkáváme pouze s „instinktem“ – tzn., že jsou přeskočeny některé části vývoje a upřednostněna obchodní analýza s komercializací před komplexním řešením jaké uvádí Kotler (tj. často se vynechá marketingový průzkum, střednědobá a dlouhodobá marketingové strategie). Nežřídko se tak děje v reakci na konkurenční produkty nebo při nižší kvalitativní úrovni marketingu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA A ANALÝZY SPOLEČNOSTI ABC

3.1 Charakteristika společnosti ABC s.r.o.

Společnost ABC s.r.o. navazuje na tradici konzervářenské výroby v oblasti Moravského Slovácka, která se datuje do 20. let minulého století a na její rozvoj v průběhu minulého století. Od třicátých let 20. století byla tato výroba provozována pod hlavičkou brněnského podniku Biochema, který do společnosti přinesl i její dnešní reálný název. Poté, vzhledem ke komunistickému puči v roce 1948 a následnému znárodnění probíhá výrobní činnost pod hlavičkou společnosti Slovácké konzervárny, koncernový podnik. Po převratu v roce 1989 a nastolení nových politických a společenských poměrů dochází ke vzniku současné společnosti.

Podáním a schválením privatizačního projektu je vytvořena společnost ABC, a.s., jejichž akcionáři jsou jak autoři privatizačního projektu, tak zaměstnanci společnosti. Vzhledem k tehdejší situaci na trhu se tak stává jasná vlastnická struktura a podnikatelský záměr výhodou. Zatímco jiné konzervářenské podniky doplácí na špatný management nebo na konflikty dílčích spoluvlastníků, špatné financování, u společnosti ABC to problém není. V důsledku toho společnost časem ovládne větší část zbývajících konzerváren na jižní Moravě (Otma Mařatice, Pika Bzenec, Fruta Kunovice, Fruta Podivín), značku „Veselá pastýřka“ a stane se jedničkou v oblasti konzervářství v rámci bývalého Československa. Postupně také dochází k „vypořádání“ s bývalými vlastníky akcií, kterým je buď nabídnuto zachování pracovního místa v případě „dobrovolného prodeje akcií“ nebo vynucený odchod ze společnosti.

Po období expanze v ČR společnost dále expanduje na východoevropské trhy, v rámci těchto aktivit dochází k založení výrobního závodu v Rusku a v Rumunsku. V roce 2006 společnost vstupuje na trh baget a sendvičů odkupem výrobního závodu v Letohradu a značek „MADE“ a „BAPA“. Pro posílení pozice je v roce 2008 v Rumunsku zakoupena značka „ANTREFRIG“. V roce 2009 společnost odkupuje trh a značku „GLOBUS“ pro masné výrobky v Maďarsku a zároveň dochází k jejímu prodeji islandské investiční společnosti Nordic Partners a k transformaci z a.s. na s.r.o. V lednu 2010 dochází k další expanzi a společnost získává do svého portfolia značky a trh společností „SELIKO“ a „APETIT“.

Rok 2010 zastihuje společnost ABC s.r.o. v relativně dobré formě. Po historicky nejlepším výsledku v roce 2008 (obrat 5,2 mld. Kč) přichází v roce 2009 10 % propad zapříčiněný celosvětovou ekonomickou depresí.

Společnost v současné době řídí generální ředitel a na činnost společnosti dohlíží dozorčí rada. Sídlo společnosti je v ČR a odsud je také řízena síť výrobních závodů a obchodních poboček. Vzhledem k problematickému finančnímu propojení současných majitelů s jejich původním zdrojem financování pro aktivity společnosti - islandskou bankou Landsbanki, došlo k přeúvěrování ze strany konsorcia bank v čele s ČSOB v rámci dohody o zajištění financování do roku 2013 a to za poměrně příznivých podmínek. Negativem tohoto kroku ovšem je, že je nutné, ne malou část zdrojů, věnovat na splátky tohoto financování, což vede k dílčímu omezení investičních a marketingových aktivit.

V současné době společnost ABC s.r.o. zaměstnává cca 2000 lidí. Společnost se primárně zaměřuje na obsluhu trhu v rámci střední a východní Evropy. Má velmi silné postavení v rámci ČR, SR, Maďarska. Společnost rezignovala na budování značky v rámci západní Evropy a v této oblasti působí jako outsourcingový dodavatel pro některé nadnárodní firmy, pro které jejich výrobky pod jejich značkou vyrábí. Společnost vidí svoji prioritu na trzích střední a východní Evropy vzhledem ke kulturní blízkosti a také menším finančním nárokům na marketingové aktivity. Zda-li je takový přístup udržitelný o tom lze v této době pouze spekulovat. V každém případě ho lze vnímat jako jednu ze slabín společnosti. Ostatně logo společnosti ABC - maskot v podobě červeného medvěda a sám název společnosti vznikl v první půlce 20. století jako marketingový experiment tehdejší Bi-ochemy, který ji měl pomoci uspět na irském trhu (název společnosti ABC znamená staroirsky domov).

V povědomí československé veřejnosti je společnost zafixována trojicí svých paš-tik – Májka, Matěj, Svačinka, reklamou na Májku s Bolkem Polívkou v roli „Bohuše“ (fiktivní postava muže z lidu - Bohumila Stejskala ve filmu V. Chytilové „Dědictví aneb kurvahošigutentag“) se zlidovělými slogany „Bohušu pospěš“ a „Májka – zlaté dědictví“. V neposlední řadě také logem červeného medvěda, kterým je komunikačním logem společnosti.

Dalšími charakteristickými rysy společnosti, bez ohledu na její dominantní postavení v některých výrobcích na některých trzích, je velmi konzervativní přístup. Bez ohledu na svoji tržní pozici společnost velmi málo riskuje s uváděním nových výrobků. Pokud

se tak stane, obvykle je zcela běžné, že tak děje bez většího průzkumu trhu nebo s malou marketingovou podporou. V důsledku toho větší část zákaznického segmentu nemá komplexní představu, co společnost mimo velmi známých výrobků nabízí. Mimo velmi povedenou reklamu na „Májku“ nejsou ostatní marketingové aktivity příliš výrazné a nemají hlubší dopad.

Co je mi známo, tak společnost v minulých letech nezpracovávala žádný větší výzkum trhu ve spolupráci s výzkumnou agenturou. To samé lze říci o testování výrobků před komercializací. Stále převažuje „instinkt“ před finančně náročnějším marketingovým výzkumem. Nicméně toto spoléhání na instinkt vede k tomu, že se společnost snaží pokrýt ve svých aktivitách (mimo kojenecké výživy) všechny segmenty trhu. To vzhledem k omezenosti marketingových zdrojů vede k ne zcela efektivnímu zaměření marketingu a společnost nemá jasné korektní informace, kdo jsou její zákazníci a jaké jsou jejich potřeby. Z hlediska marketingu je dobré vědět, kolik se čeho na trhu prodá (data z řetězců) a využít tyto informace v rámci vývoje inovací. Na druhé straně by ovšem měla být společnost ABC více aktivní na poli inovací a naplno využívat pozice tržního lídra než se uchýlovat ke kopírování konkurence (vyzyvatelů), která často provádí, právě na základě dat z prodejů řetězců. Konzervativnost se také projevuje v designu obalu a jejich grafické podobě. Z dodavatelského pohledu je společnost hodnocena jako velmi solidní zákazník, který ctí své slovo, ale na druhé straně je velmi tvrdý, nesmlouvavý co se týče cen a obchodních podmínek.

Základní vizí společnosti je uspokojovat potřeby středně a nízko příjmových zákazníků a nadále posilovat své pozice v rámci střední a východní Evropy. Do budoucna také společnost nevyklučuje další akvizice pro posílení jejich pozic v tomto prostoru.

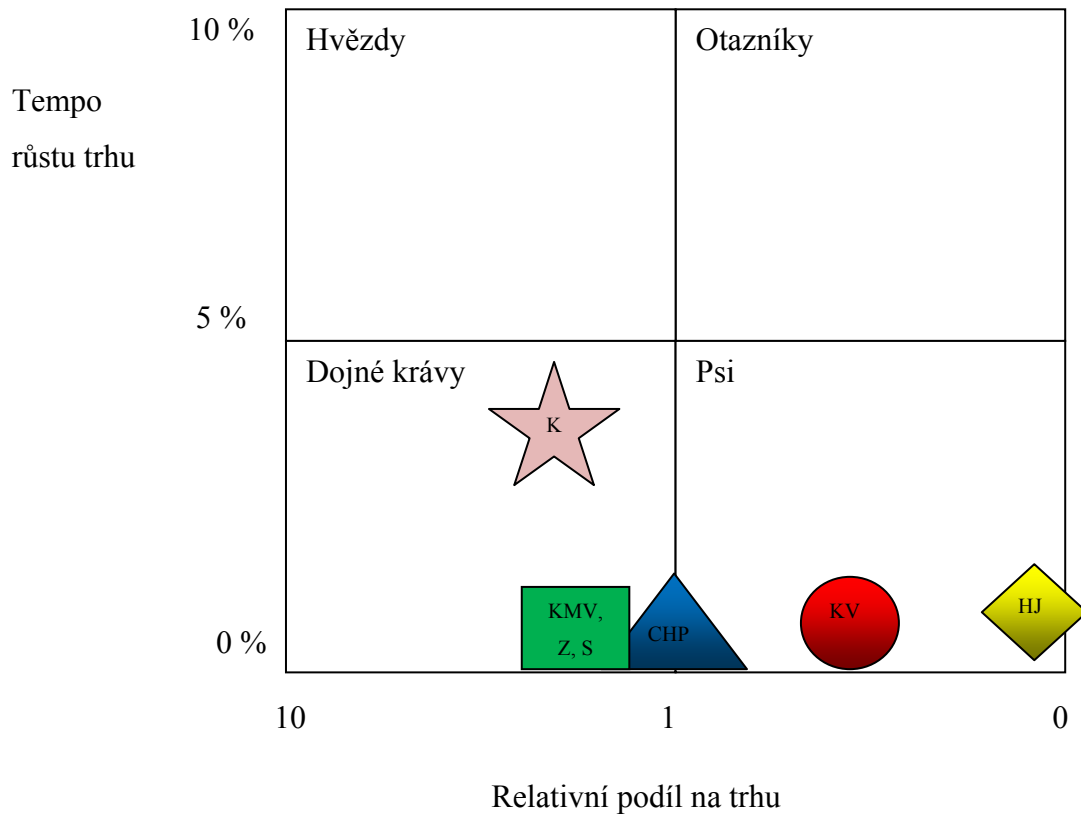
3.2 BCG analýza společnosti ABC s.r.o.

BCG analýza je ovlivněna nestandardní situací v rámci ekonomiky ČR, která v roce 2009 v důsledku celosvětové ekonomické deprese, finančních problémů vstoupila do recese se všemi s tím plynoucími následky (růst nezaměstnanosti, stagnace příjmů, omezení spotřeby). To se také projevilo na trhu, kde působí společnost ABC. Došlo k jeho zmenšení a případný růst se obvykle realizoval na úkor tržního podílu konkurence.

BCG analýza byla zpracovaná na základě vývoje prodeje v letech 2008 a 2009 v rámci prodeje ČR a z dostupných interních údajů, které měl autor DP k dispozici.

Tab. 5. Data BCG analýzy

Skupina výrobků	Objem prodeje (t)		Tempo růstu	Podíl na trhu	Podíl největšího konkurenta	Relativní podíl
	rok 2008	rok 2009				
Chlazené paštiky (CHP)	2 121	1 962	-7,50 %	35 %	35 % (Alimpex)	1
Chlazené hotové jídla (HJ)	550	552	0,36 %	10 %	50 % (Helifood)	0,2
Konzervované masné výrobky (KMV)	26 784	23 737	-11,38 %	55 %	20 % (PT Servis)	2,75
Kečupy (K)	11 453	11 908	3,97 %	40 %	15 % (Spak)	2,67
Kojenecká výživa (KV)	8 148	6 704	-17,72 %	25 %	40 % (Nutricia Deva)	0,625
Sladká - povidla, džemy, ovocné směsi (S)	10 397	9 006	-13,37 %	50 %	25 % (polské dovozy)	2
Tepelně zpracovaná zelenina (Z)	34 267	28 971	-15,6 %	40 %	20 % (Bonduelle)	2



Obr. 4. Vizualizace BCG matice společnosti ABC, není v měřítku

3.2.1 Vyhodnocení BCG analýzy

Pro rok 2009 společnost ABC předpokládala dle původního obchodního plánu navýšení celkových výkonů o 10 %. Vzhledem k tomu, co se během roku 2009 odehrávalo v ekonomice, došlo k revizi požadavků a byla snaha uhájit dosažené výkony roku 2008, což se ovšem nepovedlo.

Z hlediska BCG analýzy se to projevilo absencí produktů v kategoriích hvězdy a otazníky. Na druhé straně absence těchto kategorií může být chápána jako neuspokojivá absence kvalitních inovací, které by tyto dvě kategorie mohly generovat i za nepříznivých podmínek na trhu.

Pro potřeby analýzy byly považovány záporné hodnoty jako nulové a byly použity zkratky produktů v grafickém vyjádření.

Obsazení kategorie „Dojné krávy“ v BCG matici jde na vrub velmi konzervativního přístupu k inovacím a dominantního postavení na trhu, které společnost u uvedených

výrobků na trhu má (kečupy, masokonzervy, sterilovaná/pasterovaná zelenina, sladká). Jde o klíčové výrobní aktivity s výrobky ve fázi zralosti. Akvizice značky „SELIKO“ v roce 2010 je jenom potvrzení této skutečnosti.

Někde napůl mezi touto kategorií a kategorií „Psi“ jsou chlazené paštiky. Pro posílení konkurenční pozice byly v roce 2009 spuštěny dva inovační projekty, které v jednom v případě již vyústily do finálního řešení. Ve spolupráci s fy Greiner Slušovice došlo k inovaci obalu na chlazenou paštiku, který se ovšem ne málo inspiroval konkurenčním řešením a od kterého se očekává, že zvýší tržní podíl na úkor konkurence a posílí tento segment. Na tuto otázku ovšem odpoví až prodej v roce 2010.

V kategorii „Psi“ jsem identifikoval dvě položky. První z nich jsou chlazená hotová jídla. Z hlediska BCG matice není jejich umístění optimální, ale to je problém dvoufaktorové analýzy, která neřeší ziskovost a nejlepší dlouhodobé investiční příležitosti. Společnost ABC vnímá trh hotových chlazených jídel jako investiční příležitost a tomu odpovídají i její značné investice do výrobních zařízení pro tyto výrobky. To se ovšem moc nekryje se slabým marketingem a obchodními úspěchy v této oblasti. Z pohledu společnosti jsou chlazená hotová jídla viděna jako růstový segment, který bude i v naší oblasti kopírovat trend masové spotřeby takových jídel jako je tomu v západní Evropě. Obvykle jsou tyto jídla pasterizovaná, což se projevuje v jejich lepších chuťových vlastnostech ve srovnání se sterilovanými hotovými jídly. Na druhé straně ovšem pasterizace neumožňuje životnost díla v chlazeném boxu větší než 20-30 dnů a to klade zvýšené nároky na logistiku u těchto výrobků.

Tento segment je také spojen s ekonomickou aktivitou obyvatelstva. Při vysoké nezaměstnanosti bude jeho růstový potenciál na nízké úrovni. V roce 2010 byl tento segment posílen aktivizací značky Apetit, který byl v tomto segmentu dvojkou na trhu. Pokud se podaří udržet tržní podíl spojený s touto aktivizací, dá se předpokládat, že společnost ABC se do budoucna stane vyzyvatelem současné jedničky na trhu, fy Helifood.

Druhou identifikovanou položkou v této kategorii jsou kojenecké výživy. Vzhledem k drastičnosti poklesu u těchto výrobků nelze tento pokles svést pouze na ekonomickou situaci. Cílem společnosti je růst v tomto segmentu a posílení tržní pozice. Z tohoto důvodu se na tuto kategorii z marketingového hlediska poměrně velmi zaměřuje. Bohužel konkurence je úspěšnější. Konkurence dokázala otevřít distribuční kanál pro tento segment přes pediatry a lékárny a pomocí fámové reklamy (word of mouth) šířené prostřed-

nictvím lehce manipulovatelné kategorie „mladá maminka“ o „špatnosti“ (např. vyšší podíl cukru) výživ společnosti ABC dosáhnout většího tržního podílu. Samozřejmě nelze svádět vše na konkurenci a je nutné zvážit, zda se inovací obalů kojeneckých vyživ, která proběhla formou výměny designu etiket, více neztratilo, než získalo. Zda konverze „červeného medvěda“ na „modrého medvěda“ bez ohledu na fakt, že „modrých medvědů“ už je na trhu více (např. maskot farmaceutické společnosti Berlin Chemie) byla tím správným rozhodnutím a zda je skutečně bílá barva etiket v regálech výraznější než předchozí žlutá (není). Nakonec k tomu ještě přibyla aféra s „Bio“ brokolicovou kojeneckou výživou. Tyto všechny faktory spolu s poklesem trhu mohou stát za poklesem prodejů a tržního podílu, což je vážný úder plánovanému obchodnímu plánu, který počítal s navýšením prodejů až o 50 % oproti roku 2008.

V roce 2010 chce společnost tomuto poklesu čelit rozšířením počtu nabízených výrobků v nových obalech (láhev na 250 g) a intenzivním marketingem.

Poslední dobou je pro společnost typické mixovat v názvu výrobků český a anglický jazyk. Např. „Kojenecká výživa BabySmoothies“, „hotová jídla ABC Power“ či zcela surrealistické pojmenování „Fresh Gurmán ABC Life Style“ (bageta). Zda toto prznění obou jazyků souzní s myšlením dílčích segmentů je otázka pro marketingový výzkum a hlubší analýzu. U recipientů s vyšším vzděláním to pravděpodobně povede k ironické parafrázi ve stylu filmu „Černí baroni“ v odkazu na majora Terazkyho: „A povedzte mi Kefalín, čo si predstavujete pod takým slovom - Lájf štajl“ s možnými negativními konotacemi.

Reálným faktem je, že s marketingovým rozpočtem na úrovni 5 % obrátu se klasickými metodami příliš zázraků udělat nedá, a proto je nutné být za této situace maximálně, ale inteligentně originální.

3.3 Analýza cílových skupin společnosti ABC s.r.o.

Pro tuto analýzu jsem se rozhodl využít model Sinus sociovize z výzkumu pro ČR v roce 2003 (grafická podoba viz teoretická část DP). I přes jeho stáří, má stále vypovídací hodnotu. Základní parametry jsou podobné s výzkumem realizovaný pro Německo. Navíc vzhledem ke společné dlouhé historii a kulturním vazbám jsou podobné i charakteristiky jednotlivých tříd spotřebitelů. Kategorie jednotlivých uživatelů a jejich nákupní zvyklosti z hlediska potravinářského průmyslu jsou uvedeny v Tab. 2. v teoretické části DP.

Vzhledem k růstu životní úrovně v období po zpracování tohoto výzkumu předpokládám, že došlo k posílení třídy „konzervativní střed“ na úkor třídy „nižší střední třída“. Zmíněny jsou preferované hodnoty zajímavé pro potravinářský průmysl. V českém kontextu je také velmi těžké definovat obchodní řetězec Aldi, který bude s úrovní kvality prodeje a služeb někde na úrovni nebo nepatrně vyšší než obchodní řetězec Lidl.

Protože filozofií společnosti ABC je vyrábět a prodávat výrobky, které si může dovolit nakupovat segment spotřebitelů s průměrným a podprůměrným příjmem (8.000 -23.000 Kč hrubá mzda) lze na základě tohoto výzkumu identifikovat zákazníky společnosti.

Přestože společnost, mimo kojenecké výživy, uplatňuje nediferenciovaný marketing a na segmenty působí spíše nastavením cenových kategorií výrobových tříd (za cenu nižší a vyšší kvality) můžeme za cílové skupiny spotřebitelů považovat kategorie konzervativní střed, nižší střední třída, hedoniky, a materialisty/nostalgiky. V praxi to pak znamená, že 59 % populace má co dočinění s výrobky společnosti ABC nebo může být jejich stálými uživateli. U ostatních kategorií nelze vyloučit spotřebu, ale oslovení těchto kategorií již vyžaduje uplatnění marketingu šitého na míru těmto skupinám. Zdroj zákazníků společnosti leží v těchto čtyřech výše uvedených segmentech.

Do nosného segmentu spotřebitelů, jejichž spotřeba tvoří hlavní tržby společnosti, jsem úmyslně nezařadil tradicionalisty. Důvodem je nižší spotřeba tohoto segmentu a také často nižší příjem.

V uvedených segmentech může fungovat hromadný marketing, přičemž z hlediska umístění se marketingové aktivity zacilují na konzervativní střed a ten na sebe nabaluje ostatní třídy. Je jednodušší říct, kdo není zákazník společnosti, než je její zákazník. Určitě jimi nebudou segmenty vyhledávající vyšší kvalitu, než kterou považuje masový trh za akceptovatelnou. Z hlediska sinus sociovize do této kategorie patří mladí a úspěšní, etablování a konzervativní.

Výrobní sortiment společnosti je zaměřen na celé věkové spektrum populace, nicméně, z hlediska uživatelské příjemnosti budou děti, ženy a starší lidé zápasit u některých výrobovů s jejich otevřením. Tuto otázku společnost v rámci středoevropského regionu příliš moc neřeší, přestože je to jedním ze zdrojů konkurenční výhody.

Z hlediska preference tištěných medií budou u zákazníků dominovat deníky Blesk, Aha, Mladá Fronta Dnes, Právo, Deník (sít' regionálních novin), časopisy Žena a život,

Rytmus Života, časopisy pro maminky, magazíny hlavních deníků, TV magazíny. Z pozice elektronických medií to pak budou televizní stanice ČT1, N@VA, Prima, ČT 24, ČT 4, Óčko. Na poli rozhlasových stanic Český rozhlas Radiožurnál, Frekvence 1, Impuls a silné regionální komerční rádia zaměřená na populaci od 4-55 let. Z hlediska internetu to bude portál seznam.cz, aktuálně.cz, idnes.cz. Internetová gramotnost se bude spíše projevat u konzervativního středu. Pro část segmentů bude počítač nadále zdrojem strachu a nedůvěry.

Pokud jde o obchodní sítě, budou v ní dominovat diskonty – Lidl, Kaufland, Penny Market a Tesco. Ve venkovském a maloměstském prostředí to budou obchodní sítě Jednota, COOP a Hruška.

U konzervativního středu a hedoniků je nutné počítat s tím, že mají v oblibě nákupní centra.

Populace těchto v segmentech dokáže využívat internet, ale dá se předpokládat, že jeho dopad, co se týče nakupování potravin, nebude zatím zásadní. Internet se dá v rámci těchto segmentů využít pro to co je v anglické terminologii označovaného jako „brand enthusiast“ a „opinion maker“ k šíření pozitivních informací o výrobcích společnosti a jí samotné.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

4 NÁVRHY NA ÚPRAVU PRODUKTOVÉHO MIXU

V následující části diplomové práce jsou prezentovány nové a alternativní druhy obalů, kterými lze inovovat nabízený produktový mix společnosti.

4.1 Náhrada plechových obalů

Od druhé poloviny 90. let minulého století se začínají na trhu prosazovat Al obaly s vrstvou polypropylenu (která brání kontaktu díla s hliníkem) jako alternativní obaly vůči do té doby dominantním obalům z pocínovaného plechu (tradiční plechovky). Tyto obaly doslova způsobily revoluci a v závislosti na regionu dokázaly nahradit až 50 % a více používaných plechových obalů. Jejich plusem je jejich cena, lehká skladovatelnost, levnější logistika (tzn. obaly lze skládat do sebe, což u plechovek nelze), rychlejší tempo výroby a možnost snadného otevření pro zákazníka.

Nicméně tyto výhody jsou vykoupeny nevýhodou v podobě snadnějšího mechanického poškození obalu (pokrčení, ne proražení), omezeností tvaru dána technologií lisováním a nutností poměrně velkých výrobní sérií u individuálních designů. Už z tohoto důvodu je většina obalů na trhu ve standardní zlaté barvě.

Výrobci plechovek se pokusili tomuto konkurenčnímu tlaku čelit v podobě inovací „Easy Open“ – plechovky se otevírají přes otevírací kroužek sloužící k otevření horního víčka plechovky nebo „Easy Peel“, kde došlo náhradě plechového víčka systémem na bázi hliníkové víčka pro snadnější otevření. V průběhu let ještě výrobci spolu se zákazníky testovali a vyvíjely různé tvary obalů. U společnosti ABC byl takový vývoj završen poměrně zdařilým hliníkovým obalem ve tvaru ledvinky a potiskem hliníkové misky ve firemních barvách. Bohužel společnost v roce 2010 od tohoto potištěného obalu ustoupila a do budoucna bude tento obal pouze ve zlaté verzi, protože u části managementu převážily vlastní „manažerské“ zájmy (EBITDA) před dlouhodobým zájmem marketingové komunikace značky.

Nicméně tyto klasické hliníkové obaly jsou ve fázi zralosti a jejich dalším prostorem pro růst je obsazení ještě většího podílu trhu, který v současnosti drží plechové obaly. Rámcově jde o desítky milionu kusů obalů. Ovšem tuto věc lze realizovat jen při kvalitativní změně současných obalů. Jedním z těchto řešení jsou nové obaly na bázi 130 mic a

160 mic tvrdých hliníkových slitin, které nabízejí reálnou alternativu plechovkám v objemu od 80 – 120 ml.

Lídrem těchto budoucích náhrad je holandská divize nadnárodní společnosti AMCOR (resp. Alcan Flexible Packaging před fúzí v lednu 2010). Její vývoj se orientuje na vyvinutí takových hliníkových misek, které budou, co se týče tvaru plně srovnatelné s plechovými obaly a zákazník bude mít problém poznat rozdíl. V praxi to znamená žádné žebrování nebo „vrásky“ jako na současných hliníkových obalech a naprosto hladký, lehký a přitom velmi pevný obal.

Samozřejmě, že pokud se tloušťka standardního hliníkového obalu pohybuje na hodnotě 80/30 mic (vrstva Al a PP) a nový obal bude pracovat v tloušťce 130-160/30 mic, tak se to odrazí v ceně. Ale koncept tohoto obalu není konkurovat levným Al obalům, ale jak jichž bylo řečeno obsadit tržní podíl, kde se dnes nacházejí plechové obaly Easy Peel a Easy Open.

Tab. 6. Srovnání alternativ volných obalů v objemu 100 – 124 ml

	Standardní Al obal (80/30 mic)	Hladký Al obal na bázi tvrzených slitin (130/30 mic)	Plechovka	Plechovka „Easy Peel“
Výhody	Cena, lehká dostupnost, široké spektrum objemů a výrobců, logistika, produktivita	Cena, pevnost obalu, inovace na trhu, skladovatelnost, logistika, produktivita. Pěkný design	Tradiční obal, relativně malé výrobní série s individuálním potiskem (od 20.000 ks), levné tiskové přípravy	Relativně malé výrobní série s individuálním potiskem (od 20.000 ks). Dobře se otevírá. Pěkný design.
	Standardní Al	Hladký Al obal	Plechovka	Plechovka

	obal (80/30 mic)	na bázi tvrzených slitin (160/30 mic)		„Easy Peel“
Nevýhody	Náchylné na poškození, potisky jsou drahé a vyžadují vysoké série (ideálně od 1 mil. Kusů). Vysoké náklady na vývoj nového obalu (160.000 EUR)	Min. série pro potisk je 1.500.000 ks, vysoké náklady tiskové přípravy (hlubotisk u misek). Zatím. pouze jeden dodavatel. Cena nástroje na nový obal 150.000 EUR.	Při přepravě se vozí „vzduch“, obal trpí rezivěním při vyšší vlhkosti ve výrobě. Velmi starý obal. Nutno použití otvíváku na konzervy – nebezpečí úrazu. Problém s rezivěním.	Cena. Jeden dodavatel. Nižší produktivita výroby. Logistika – vozí se „vzduch“. Problém s rezivěním.
Standardní design	Potištěné víčko/etiketa+víčko + zlatá miska	Potištěné víčko + potištěná miska	Nepotištěné víčko + potištěná miska	Potištěné víčko + potištěná miska
Cena cca set (miska + víčko)	0,92 Kč	1,85 Kč	1,55 Kč	2,90 Kč

4.1.1 Restrukturalizace současného obalového portfolia a používaných značek v oblasti paštik

Na úrovni obrátu 5,2 mld. Kč už nelze pracovat jenom na bázi instinktu. Společnost musí reagovat na existující kritiku některých spotřebitelů, co se týče kvality některých výrobků. Musí si uchovat svoji odlišnost, bojovat o svůj tržní podíl a kvalitativně ho posilovat a ne se nechat tlačit jenom k výrobě „takypotravin“. Jde o to čelit vnitrofiremní tezi „řetězce nás k tomu dotlačily“. Nic společnosti nebrání pokračovat ve výrobě „takypotravin“, ale k tomu nutné přizpůsobit portfolio značek s odlišením pro „nižší kvalitu - takypotraviny“ a „vyšší kvalitu - potraviny“.

Prvním krokem by měl výběr značek pro nižší a vyšší kvalitu. Z hlediska tohoto kroku (pro CZ/SK oblast) je pro kategorii s nižší kvalitou vhodné použít stávající levné značky „WWW cena, „Za babku“, „Seliko“ a vzhledem k tomu, kam až se trh posunul, přímo i značku společnosti ABC. Pro vyšší kvalitu začít jako standard používat značku „Veselá Pastýřka“ a nepropojovat ji se značkou ABC. Toto členění již částečně funguje, ale je poněkud problematicky využíváno z hlediska výrobních značek. Typicky problematickým případem je výrobek Májka. Ten se prodává v plechových obalech pod značkou ABC, v hliníkových obalech pod značkou ABC a zároveň jako „Veselá Pastýřka – Májka“, ve skleněných obalech pod značkou ABC a plastových obalech pod značkou ABC a znovu jako „Veselá Pastýřka - Májka“.

Ze svého pohledu považuji za nezbytné, aby produktové značky jako Májka, Svačina, Matěj nebyly zahrnovány pod značku „Veselá Pastýřka“ a pracovaly pouze pod značkou ABC. Je možné, že tímto krokem může dojít k poškození tržního podílu těchto dílčích výrobků. Na druhé straně nám to uvolní dobře komunikovatelnou značku Veselá Pastýřka pro výrobky s vyšší kvalitou a umožní její lepší komunikaci (a nejen ji).

Jaký je tato „nevyhraněnost“ problém lze krásně dokumentovat např. na výrobku Májka. Představme si modelovou situaci našeho spotřebitele Franty. Jde si obchodu koupit svou oblíbenou paštiku značky Májka. V regálu uvidí Májku v balení ve 115 g klasické plechovce za 11,- Kč. Hned vedle je pohozena Májka 100 g v obalu „Easy Peel“, ale ta stojí 15,50 Kč. Mimo to je dnes zrovna „akce“ a tak v polici vedle ještě leží Májka 75g + 33 % zdarma za 11,50 Kč/ks. Franta evidentně nemá moc sto chutí trápit se s otevíráním plechovky a je ochotný si za to připlatit. Májka v plechovce „Easy Peel“ vypadá pěkně, ale je o 4 Kč dražší. Franta váhá, zrovna dnes mají ještě v akci „pivo“ světlé výčepní „Klasik“ za 3,90 Kč/ks. Poprvé v životě se podívá na složení výrobku. Ke svému překvapení zjistí, že je úplně stejné a navíc jsou tam ty „ěčka“, jak o nich posledně u televize mluvila Máňa, když se dívali na zprávy na N@vě před Ordinací. Stejně složení, nižší cena, nakonec Frantu přesvědčí, že ta Májka v hliníkovém obalu bude nakonec ta nejlepší volba a ještě zbude na „Klasika“. Spokojený s nákupním rozhodnutím pokračuje v dalších nákupech. Společnost ABC by se proti takovému zkreslení ohradila a uvedla, že každý výrobek pro každý specifický obal má jinou recepturu. To je sice pravda, ale nikdo to radši moc nekomunikuje, protože taková věc se moc dobře komunikovat nedá a těžko se dělá reklama např. na Májku s vyšší a nižší kvalitou. Z toho důvodu je opravdu nutné rozlišit značky

podle stupně kvality a ten odrazit v provedení obalu. To, že tento příběh není zcela smyšlený, dokazuje fakt, že společnost prodá desítky milionů paštik v levných hliníkových obalech, několik milionů v plechovkách a pouze cca 1,5 mil. v obalech „Easy Peel“. Jak je vidět, příběh s lepší recepturou moc nezabírá a to nezmiňuji fakt, že někteří zákazníci vůbec ani netuší, že takový „lepší“ produkt na trhu existuje.

V rámci tohoto kroku považují také za vhodné realizovat marketingový výzkum, který by měl se zaměřit na přesné popsání současných zákazníků, zároveň by měl také zkoumat důvody pro odmítání výrobků, co zákazníkům vadí na výrobcích, co by jim u výrobků pomohlo (např. snadnější otevírání obalů), příležitosti v jednotlivých segmentech. Cílem výzkumu by mělo být získání relevantních údajů o trhu a využít tento výzkum jako jeden z nástrojů pro strategické plánování, inovaci a vývoj nových produktů.

4.1.2 Konverze další částí plechových obalů do pevných hliníkových obalů

Standardní plechovka s potiskem v objemu 117-124 ml je využívána v objemu 10 mil. setů pro segment paštik a rajských protlaků. Prostor pro její inovaci moc není, lze pouze vyměnit běžné víčko za „Easy Open“ řešení. Tím se ale zvýší cena obalu o cca 0,40 Kč/ks. Z hlediska nákupu a pestrosti pak již zůstává jedinou výhodou možnost vyrábět nízké výrobní série (20.000 ks) při relativně nízkých nákladech tiskových příprav.

Na druhé straně společnost ABC není malovýrobce a ve své pozici bych se měla vyvarovat příliš hlubokým výrobním řadám, které následně zatěžují logistiku společnosti. Také přemýšlíme nad tím jak náš obal učinit více atraktivním a zároveň pokud možno snížit náklady. Při ceně nového pevného hliníkového obalu na úrovni 1,85 Kč/ks zde existuje reálná alternativa, kterou může společnost ABC využít.

Na konci roku 2010 bude k dispozici volný obal v objemu 100 ml. Před komercializací obalu bude možnost provést provozní testy a tím si ověřit zda výrobní technologie bude schopná s tímto obalem pracovat bez výraznějších nákladů na investice.

Protože 100 ml nás zatím může limitovat, co se týče gramáže pro obaly na paštiky, nebude pro začátek špatnou volbou zkusit využít tento obal v oblasti segmentu rajských protlaků. V této oblasti se sice využívají levné hliníkové obaly, ale plechovky jsou v tomto segmentu z hlediska prodeje společnosti obchodně úspěšnější. Svou roli na tom sehrává asi i nižší přitažlivost obalu. Pro prodej protlaků je typická červená barva obalu (misky) a to (asi) moc nejde dobře dohromady se zlatou barvou hliníkové misky, korunované hliníko-

vým víčkem ve zlaté barvě a křivě nalepenou etiketou. Pevný hliníkový obal s hlubotiskem, který komunikuje se zákazníkem jak s víčkem tak miskou může být velmi dobrou alternativou, který nejde proti zvyklosti na trhu. Z hlediska realizace máme dvě možnosti. Buď tento projekt pojmeme jako experiment s tím, že vytvoříme „nový výrobek“ do výrobní řady rajsých protlaků anebo se „natvrdo“ rozhodneme zkonvertovat např. protlaky v plechovkách pod značkou ABC přímo do tohoto nového obalu.

Obě alternativy mají své plusy a mínusy. Plusem je možnost komunikovat nový obal, jeho snadné otevírání, pevnost. Mínusem může být záporná reakce spotřebitelů vůči novému obalu, cena obalu z důvodu použití základního nízkokapacitního nástroje dodavatele.

Z hlediska komunikační strategie bychom na inovaci měli upozornit formou TV reklamy a prezentací v prodejních letáčích. Na škodu by také nebylo spustit balení v multipacku. Buď v „akční“ verzi (2+1 zdarma, 3+1 zdarma) nebo jako prostředek stálého prodeje za zvýhodněnou cenu.

Z časového hlediska bychom mohli hodnotit úspěšnost konverze do nového obalu nebo startu nové řady na konci roku 2011. Pokud se tato konverze/start nové řady obchodně zdaří, nemělo by se váhat s konverzí rajsých protlaků prodávaných pod značkou „Otma“ a „ABC“. S tímto krokem je nutné realizovat pracovní fázi II a to komplexní konverze majoritní části obalů v plechu v objemu 117-124 ml. Protože tento segment operuje do gramáží 115g a ty nám volný obal nepokryje, nezbyla by nám jiná možnost než zainvestovat výrobu nového lisovacího nástroje pro misky s větším objemem. Rámcově by šlo investici v hodnotě cca 150.000 EUR, s tím že tato částka by šla určitě zafinancovat postupným rozpouštěním do ceny obalu nebo ji snížit domluvou s výrobcem např. rozdělením práv na exkluzivitu v dílčích regionech. Z časového hlediska by nám vývoj nového nástroje mohl trvat spolu s testováním cca $\frac{3}{4}$ roku. Tzn. v létě roku 2012 bychom tento obal mohli komerčně nasadit.

Podotýkám, že relativním zdrojem financování může být i úspora oproti nákupu plechovky s víčkem „Easy Open“, větší efektivita práce, odpadnutí starosti s rezivěním a ochranou proti ní.

Tato druhá fáze komercializace by měla potvrdit výsledky první. Stačí potvrdit, protože budeme stále operovat s ne malou inovací portfolia. V této fázi už bychom měli

začít pracovat s uváděním i na ostatních operovaných trzích než pouze na středoevropském regionu, tzn. v Rusku a Rumunsku. Na jaře 2013 budeme moci vyhodnotit průběh této druhé fáze a v případě, že potvrdí očekávání, provést třetí fázi v podobě nahrazení desítky milionů kusů těchto plechovek na rumunském a ruském trhu. Zde je však nutné uvést, že v těchto oblastech a při takovémto stupni použití plechových obalů se možná nedosáhne 100 % náhrady, ale pokud se dostaneme na úroveň 30-50 %, bude to výrazný úspěch.

Při konverzi takového rázu se určitě nevyhneme problému s „konzervativci“, kteří tuto změnu obalu budou chápat jako „zradu“ a posun k nižší kvalitě. Zde je zcela na místě říct, že nebudeme komunikovat fakt, že kupujeme o něco levnější obal, ale např. to, že ho lze snadno skrčit (vnímáno jako ekologické plus – zabere v popelnici méně místa), jeho použití je k šetrnějšímu prostředí (nevozí se vzduch při přepravě prázdného obalu). Zde by také společnosti ABC prospělo, aby se více mediálně angažovala v otázce recyklace hliníkových obalů. Z hlediska ekologie je totiž výroba hliníkových obalů jen o něco málo šetrnější než výroba plechových obalů.

4.1.3 Rozdělení obalů a značek podle kvality produktu

Levný segment v podobě značek „ABC“, „WWW cena“, „Za babku“, „Seliko“ by měl ve zvýšené míře využívat levné hliníkové obaly. Zároveň můžeme pro tento segment uvolnit ty výrobky, které se dříve vyráběly do plechových obalů. Značky „Májka“, „Svačinka“, „Matěj“ budou mít nadále unikátní designy a ostatní druhy budou využívat buď univerzální obal s tím, že se odlišení provede víčkem nebo generický obal, kde bude odlišení provedenou barvou obalu a malou změnou textu. Zde je třeba pracovat s faktem, že min. nákup misek bude na úrovni 375.000 ks/motiv při výrobní šarži 1.500.000 ks. Z tohoto omezení je nutné vycházet při konstrukci inovované produktové řady.

Je evidentní, že v případě tohoto nového řešení se stane řada obalů „Easy Peel“ v tomto segmentu portfolia zbytečnou. Podle mého subjektivního pohledu lze tyto robustní obaly stále využít v rámci produktového portfolia společnosti, ale pro jiné (náročnější) segmenty.

Po vyčistění portfolia budeme mít značku „Veselá Pastýřka“ pro výrobky s vyšší kvalitou. Pro značku „Veselá Pastýřka“ bychom mohli využít jak nové stylizované pevné hliníkové obaly, tak i obaly „Easy Peel“ pro nejluxusnější řady.

Pro realizaci takového kroku nám musí napomocť uskutečněný marketingový výzkum trhu a to zejména poradit v otázce, zda je trh ochotný přijmout vyšší cenu za vyšší kvalitu. Pokud to nedokáže náš trh, určitě existují trhy, které jsou schopny takový výrobek akceptovat. To samozřejmě stojí peníze a možná se nevyhneme nutnosti konverzi značky do jiné jazykové verze a kulturního prostředí. Na druhé straně nás ovšem nebude zatěžovat nestrádaný kontext a balast značky „ABC“ na neproniknutém trhu, takže na tomto trhu můžeme např. použít i název „ABC“. Když to dokáže slovinská společnost Droga Kolinška, která prodává ve velkém objemu 100 g paštiky pod značkou „Argeta“ při ceně kolem 1 – 1,2 EUR/ks ve Slovinsku a na trzích západní Evropy, měla by to dokázat i společnost ABC. Výrobky na této úrovni dokážou z hlediska sinus sociovize oslovit kategorie „Etablování“, „Tradicionalisti“, „Mladí a úspěšní“, „Experimentátoři“ a samozřejmě „Konzervativní střed“. Zároveň výrobky s vyšší přidanou hodnotou vytváří odlišnost společnosti. Pracovat jenom na vytváření kontextu značky ABC = „takypotravin“ není tou nejlepší dlouhodobou prémium strategií.

4.2 Flexibilní obaly

V anglické terminologii označované jako „flexible packaging“. Jeden ze stále rostoucích segmentů obalového trhu. V praxi nejde o nic jiného než o vytvořené „sáčky“ v různých velikostech a provedení (bez potisku nebo s potiskem) na bázi folií s bariérou proti pronikání kyslíku nebo s minimální bariérou. Dále se tyto folie rozlišují v závislosti na zpracování, aplikaci, díle uvnitř a způsobu použití pro konečného spotřebitele.

Ve společnosti ABC je tento druh obalů zatím využíván jen pro gastro balení zeleniny (10 kg sáčky se sterilovanou zeleninou). Od roku 2007 se společnost zabývá myšlenkou využití flexibilního balení jako obalu pro kečup. Tyto sáčky proto tento druh použití jsou v obalářské terminologii označované jako „doypack(y)“. Další oživení v této oblasti přinesl až rok 2010 v reakci na trendy v západní Evropě a v neposlední řadě jako možnost inovace balení při relativně příznivé ceně flexibilních obalů.

Výhodou těchto obalů proti sklu, plastovým a ostatním obalům je cena a atraktivní design. Nevýhodou pak nutnost vyšších výrobní sérií a délka životnosti produktu. U skleněných obalů je standard 24-36 měsíců, u flexibilního balení max. 12-24 měsíců. V poslední době je běžné, že řetězce odmítají produkty ve skle, které mají víc než 1/3 životnosti za sebou. To hraje ve prospěch flexibilních obalů.

4.2.1 Doypacky na kečupy

V roce 2007 téměř došlo k realizaci tohoto projektu, ale ten byl na poslední chvíli zastaven. V důsledku toho má společnost k dispozici nevyužitá strojní zařízení vhodná pro výrobu těchto sáčků. Bohužel toto zařízení je spíše vhodné na výrobu vzorků než jako prostředek masové výroby vzhledem k nutnosti manuální obsluhy a z toho pramenící nízké produktivity, nemožnosti horkého rozlivu (plnění dílem, které při aplikační teplotě kolem 95 °C a následném prudkém zchlazení dokáže provést touto metodou vlastní sterilaci v uzavřeném obalu).

Od konce roku 2008 jsem se snažil oživit myšlenku těchto obalů v rámci společnosti. Během roku 2009 byla má představa, vzhledem k limitující dostupné výrobní technologii, najít obal pro plnění při nižší teplotě, schopností obstát sterilaci v autoklávu a mít tak technologické řešení nejenom pro kečupy, ale i pro dětské výživy. Alternativně jsem uvažoval o využití tohoto obalu pro segment levných kečupů. Představy marketingového oddělení ovšem byly jiné a celý projekt se za poměrně chaotického řízení posunul k původní myšlence výroby kečupu s konzervantem. Zde jsme opět na křižovatce pro klíčové rozhodnutí. Z mého subjektivního pohledu společnosti ABC chybí průzkum trhu, který by nám dokázal napomoci s odpovědí, zda realizovat komercializaci či nikoliv. Bez průzkumu trhu lze uvažovat pouze o realizaci menšího vzorkové série kečupů v tomto balení např. v nezávislých sítích nebo vybraném řetězci. Plná komercializace při min. výrobním množství 200.000 ks (standardní cena nákupu) a ceně kolem 2,15 Kč/obal by byla „sázkou do loterie“. Navíc budeme stále zápasit s nízkou produktivitou výroby.

V případě mého řešení, a pokud bude tržní reakce pozitivní, lze uvažovat o plné komercializaci. Ta si ovšem vyžaduje investice pro dosažení produktivity, které se mohou pohybovat v řádu 3-10 mil. Kč (značné). Na druhé se nám tím otevře prostor pro konverzi např. části skleněných obalů pro omáčky, části skla pro kečupy do flexibilního balení a příležitost přinést zákazníkovi kvalitní atraktivní obal s inovovanými produkty a také možnost zacílit např. se 100 g balení (u omáček) na „singles“ v rámci spotřebitelů.

Sám o sobě doypack s uzávěrem pro kečup v gramáži 490 g je na stejné cenové úrovni jako např. PP kečupová láhev s uzávěrem. De facto výrobky stojí proti sobě. Plusem, v případě společnosti ABC, zatím nevyužitým, je možnost využít doypack pro výrobky bez konzervantů a tím vytvořit levnější alternativu vůči skleněným obalům a plastovým bariérovým láhvím. Trh pro tento obal představuje kanibalizaci vlastních produktových

řad, ale také část tržního podílu konkurence (za předpokladu, že produkt zákazníky osloví). V ČR jsme zatím dočkali doypacků jen u sýrových omáček, několika marinád a dětských nápojů. Naproti tomu v Rusku doypack obaly zcela ovládly trh s kečupy.

4.2.2 Ostatní zvažované využití

Nutnost vysokých vstupních investic spojené s pořízením linek pro výrobu flexibilních obalů (skládání sáčků, nové plničky, úprava dopravníků a dalších technologií) jsou stále limitujícím faktorem a společnost ABC se zdráhá investovat v této oblasti. V rámci diskutovaných projektů je možné využít toto balení na balení zeleniny, kde vzniká značná úspora vůči skleněným obalům, ale na druhé straně přichází zákazník o možnost postupné spotřeby, které mu umožňuje skleněný obal a také delší životnost produktu ve skle. Také je na místě otázka jak trh dokáže v rámci sterilované zeleniny takové balení přijmout. Určitě zde existuje možnost, ale je ji potřeba rozvinout marketingovým výzkumem a otestováním trhu reálnými vzorky. Tento přístup není cizí např. společnosti Heinz, která tímto způsobem běžně postupuje. Marketingový výzkum a např. 50.000 ks reálných výrobků ve flexibilním balení dokážou pomoci s rozhodnutím, zda realizovat masovou výrobu či nikoliv.

Dalším segmentem, kde se dá úspěšně využít flexibilní balení, jsou připravená hotová jídla. Obvykle jde o sterilované produkty s dobou životnosti 6-12 měsíců. V rámci trhu společnosti ABC je to „panenské území“. Trh hotových jídel roste a tak jako v západní Evropě zde existuje prostor pro uplatnění hotových jídel v těchto obalech. Cena obalu pro hotová jídla se pohybuje na úrovni 1,20 - 1,50 Kč/ks (250-300 g díla). Pro potřeby trhu společnosti ABC, který není zdaleka tak rozvinutý jako v západní Evropě by ovšem bylo nutné spíše uvažovat o univerzálním flexibilním obalu, který by šel ještě odlišovat dílčí etiketou nebo o výběru 3-5 základních jídel, které se v takovém obalu budou realizovat. Problém těchto obalů je fakt, že optimální ekonomické výrobní množství začíná na úrovni 100 -150.000 ks obalů. Navíc cena litografií také není zanedbatelná (100 – 150 EUR/barva při flexotisku).

Vzhledem k téměř nulovému trhu je zcela na místě otázka zda trh tento produkt dokáže přijmout. Zda již uzrála vhodná doba nebo ne.

4.3 Marketingová a komunikační strategie navržených úprav produktového mixu.

„Pány“ obchodního prostoru v rámci středoevropského trhu jsou řetězce, které jsme si úspěšně nechali přerůst přes hlavu. V našich podmínkách ani moc nezáleží, co zákazníci chtějí, ale co jim řetězec nabídne (vnutí). Nelze například srovnávat nabídku zboží v řetězci Kaufland v Německu a České republice. Jde o dva jiné světy. Z toho důvodu, je vhodné se uchýlit spíše ke strategii tlaku než tahu. Pokud dokážeme produkt protlačit přes nákupčí řetězců, dostat ho do letáků, jsme na dobré cestě.

Samozřejmě nelze úplně vynechat strategii tahu. Společnosti ABC, ale chybí lepší platforma pro komunikaci se zákazníky než e-mail. Má široké spektrum možností – řízený firemní blog, otevření diskusních fór přímo na firemním webu, podchycení „propagátorů značky“ a „opion makers“ a následná práce s nimi (posílání čerstvých informací, fyzických vzorků nových výrobků). Společnost ABC se také příliš zafixovala na rodinu Polívkových pro její audiovizuální reklamu. Po pravdě řečeno Polívkovi nejsou zrovna z levného kraje a jejich finanční požadavky tomu odpovídají. Ne, že by to nešlo snést, ale proč zůstat ve stereotypu starých úspěšných reklam a nepokusit se o něco nového. Značka „Veselá Pastýřka“, přímo vybízí k vytvoření použitelného archetypu pro marketingovou komunikaci v podobě ženského trickstera (ženský trickster je např. Šeherezáda, Liška Bystrouška) a následné rozpracování jejich příběhů. Experimentálně zkusit využít sociální sítě (komerční kanál na Twitter(u), zvážit vlastní profil Facebook(u). Ač si o Facebook(u) můžeme myslet cokoliv, část např. dnešní dívčí populace ho využívá. Jednoho dne z nich budou matky, které se budou rozhodovat mezi naší a konkurenční dětskou výživou. Ostatně penetrace sociální sítě Facebook byla v únoru 2010 v ČR na úrovni dvou miliónů registrací [27].

V našem segmentu trhu je vhodné uvádět inovace s využitím audiovizuální reklamy (TV spoty v televizích nebo např. před videi na internetu - nejdou zatím „odkliknout“). Po té pokračovat dle dílčích segmentů tiskovou reklamou v příslušných vhodných mediích a zakončovat naše působení objevením v letácích (obchodní sítí), ochutnávkami a případně podporou prodeje.

Tradičně jsou ochutnávky vnímány jako rozdávání nových výrobků nebo jejich pořízení za lepší cenu a jako forma podpory prodeje s dočasným zlepšením prodeje. Ano,

to by stále měla být jejich součástí. Ale je zde několik „ale“. Zaujmu např. každého pěkné mladé hostesky? Není lepší pro specifický segment nasadit „muže a ženy z lidu“ (bez ohledu na to, že to třeba budou herci) a docílit tím „upřímnější komunikaci“ – on je jedním/jedna z nás? Tento koncept již využila ve svém marketingu např. značka „Dove“. Ano je to marketingová manipulace, ale ještě v udržitelné etické rovině. Proč neudělat z ochutnávek zážitek, který zůstane recipientovi v paměti? Proč nepoužít pro nalákání zájemců příjemné aroma dobrého jídla? Např. při prodeji pikantní paštiky na topinky použít pro posílení efektu a senzorického působení silnější umělé aroma usmažených topinek. Topinky s paštikou samozřejmě nabídneme ochutnávajícím. Pokud to jde, je vhodné ochutnávajícím vnutit např. myšlenku (např. že dostanou dárek – třeba červeného medvídka), aby se podívali na firemní web, zanechali svůj nám tam svůj e-mail pro naši další komunikaci.

Ideální je také využít fámový marketing, a proto je důležité získat propagátory značky a „opinion makers“ a pracovat s nimi. Tyto aktivity nejsou o příliš vysokých nákladech. Stačí skupina dvou tří lidí, v rámci ČR a SR, kteří se budou o tyto aktivity starat (pro tuto oblast). Pro další regiony je potřeba počítat s větším počtem lidí.

Firemní web není špatný, ale spíše je korporátní než zákaznický. Zde je také prostor pro vylepšení. Web je místo kde chodí koncový spotřebitel pro informace. Má být prostorem, kde ho přesvědčíme, proč jsou naše výrobky dobré a zároveň zde můžeme dát našim výrobkům prostor pro jejich příběh. Nikdy není na škodu uvádět na webu, kde zákazník může naše výrobky koupit a kde právě probíhají ochutnávky.

ZÁVĚR

Diplomová práce potvrdila hypotézu, že se český trh přizpůsobuje moderním vývojovým obalovým trendům tak jako v zemích západní Evropy a Velké Británie. Typickou ukázkou tohoto trendu je růst prodeje pasterovaných hotových jídel. V oblasti plechových obalů je to pak využití obalů „Easy Peel“ a z hlediska flexibilního balení pak reálné projekty o realizaci balení kečupu, zeleniny a hotových jídel do tohoto druhu balení.

Zároveň diplomová práce potvrdila hypotézu, že český zákazník preferuje cenu před provedením obalu. Bohužel stále platí slova bývalého spolujeditele firmy ABC, Martina Nuhlička. Jeho oblíbená glosa byla, že v roce 1989 stálo malé balení Májky 4,50 Kčs/ks, komentované poznámkou, že to nebyl nic moc výrobek vzhledem k podmínkám výroby. Po dvaceti letech stojí malé balení Májky díky neustálé inovaci stále 4,50 Kč/ks. „To je věc, kterou jsme dokázali, a lidé mají Májku rádi a stále ji kupují“. A proto jsme dnes pořád tady a nejsilnější na trhu. Cynické, ale pravdivé. Konečná volba kvality je vždy na spotřebiteli.

Společnost ABC by si pro potřebu dalšího rozvoje a lepší poznání jejich současných a potencionálních zákazníků měla zpracovat marketingový výzkum trhu. Je také nutné, aby pokračovala v nastoleném tempu prezentovaných inovací a zároveň provedla rozlišení portfolia značek pro výrobky s nižší a vyšší kvalitou. Společnost ABC by také měla provést vnitřní a vnější analýzu, proč se jí nedaří prodávat výrobky s vyšší kvalitou v zákaznický náročnějších segmentech a najít způsob řešení tohoto problému pro udržení a posílení své tržní pozice.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SCHIFFMAN, L. G., KANUK, L. L. *Nákupní chování*. 1. vyd. Brno, Computer Press 2004. Počet stran 633. ISBN 80-251-0094-4
- [2] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Gradda Publishing, 2004. Počet stran 856. ISBN 80-247-0513-3
- [3] KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing Management (twelfth edition)*. 12. vyd. New Jersey (USA): Pearson Prentice Hall, 2006. Počet stran 816. ISBN 0-13-145757-8
- [4] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Gradda Publishing, 2007. Počet stran 280. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [5] KNIGHT, P. *Vysoce efektivní marketingový plán*. 1. vyd. Praha: Gradda Publishing, 2007. Počet stran 148. ISBN 978-80-247-1999-3
- [6] BOUČKOVÁ, J a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. Počet stran 434. ISBN 80-7179-577-1
- [7] KIRBY, J., MARSDEN, P. *Connected Marketing The Viral, Buzz and Word of Mouth Revolution*. 1. vyd. Burlington (UK): Elsevier, 2006. Počet stran 319. ISBN-10: 0-7506-6634-X
- [8] FOG, K., BUDTZ, C., YAKABOYLU, B. *Storytelling – Branding in Practice*. 1. vyd. Berlin (D): Springer, 2005. Počet stran 237. ISBN 3-540-23501-9
- [9] KIM, C. W., MAUBORGNE, R. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. 1. vyd. USA: Harvard Business School Press, 2005. Počet stran 256. ISBN-10: 1591396190
- [10] HOPKINS, C. C., *Scientific Advertising*. USA: Waking Lion Press, 2008. Počet stran 70. ISBN-10: 1434102467
- [11] KOŠTURIÁK, J., CHAL, J. *INOVACE – vaše konkurenční výhoda!* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. Počet stran 176. ISBN 978-80-251-1929-7
- [12] TROMMSDORFF, V., STEINHOFF, F. *Marketing inovací*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. Počet stran 320. ISBN 978-80-251-1929-7

- [13] TROUT, J., RIVKIN, S. *Odliš se, nebo zemři - Jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky*. 1. vyd. Praha: Gradda Publishing, 2006. Počet stran 200. ISBN 80-247-1301-2
- [13] HADRABA, J. *Marketing - produktový mix, tvorba inovací produktů*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004. Počet stran 216. ISBN 80-86473-89-9
- [14] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Gradda Publishing, 2008. Počet stran 272. ISBN 978-80-247-2690-8
- [15] KASHANI, K., JEANNET, J-P., HOROVITZ, J., MEEHAN, S., RYANS, A., TURPIN, D., WALSH, J. *Proč už neplatí tradiční marketing*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. Počet stran 192. ISBN 978-80-251-1536-7
- [16] DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2003. Počet stran 581. ISBN 80-247-0254-1
- [17] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2006. Počet stran 280. ISBN 80-247-0966-X.
- [18] VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Psychologie reklamy*. 3. vyd. Praha, Grada Publishing 2007. Počet stran 296. ISBN 978-80-247-2196-5
- [19] MARK, M., PEARSON, C. *The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*. 1. vyd. USA, McGraw-Hill, 2001. Počet stran 400. ISBN-10: 0071364153
- [20] KOUDELKA, J. *Spotřební chování a segmentace trhu*. 1. vyd. Praha, Vysoká škola ekonomie a managementu 2006. Počet stran 232. ISBN 80-86730-01-8
- [21] HEFFERNAN, M. *Ten Habits of Incompetent Managers* [online]. USA, New York, Fast Company, 8.7.2008, [cit. 2009-08-20]. Dostupný na WWW: <<http://www.fastcompany.com/resources/talent/heffernan/10-signs-incompetent-managers-102307.html>>
- [22] KOTYZOVÁ, P. *Definice a rámce spotřebitelského chování*, Zlín, UTB, FMK 2009. Počet stran 126. ppt prezentace
- [23] SLFISHER *United Backs Down After YouTube Criticism* [online]. USA, New York, Daniweb, 9.7.2009, [cit. 2009-08-20]. Dostupný na WWW: <<http://www.daniweb.com/blogs/entry4512.html>>

- [24] SONSOFMAXWELL *United Breaks Guitars* [online]. USA, YouTube, 6.7.2009, [cit. 2009-08-20]. Dostupný na WWW:
<<http://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo>>
- [25] CECHL, P. *U Vietnamců se obléká stále více lidí* [online]. Praha, VLTAVA-LABE-PRESS, 6.8.2009, [cit. 2009-08-20]. Dostupný na WWW:
<<http://www.denik.cz/ekonomika/u-vietnamcu-se-obleka-stale-vice-lidi20090806.html>>
- [26] KALKA, J., ALLGAYER, F. *Marketing podle cílových skupin*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. Počet stran 270. ISBN 978-80-251-1617-3
- [27] KAFKA, D. *Marketing na Facebooku: tipy, triky a fakta o nejpoblárnější sociální síti dneška* [online]. Praha, IDIRECT, 16.2.2010, [cit. 2010-03-16]. Dostupný na WWW:
<<http://idirekt.cz/marketingove-zpravodajstvi/marketing-na-facebooku-tipy-triky-a-fakta-o-nejpopularnejsi-socialni-siti-dneska>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PP	polypropylen.
Al	hliník.
Volný obal	obal, který lze využívat bez omezení a licenčních poplatků.
Doypack	druh flexibilního balení, de facto zákaznický upravený typ sáčku na bázi vícevrstevných folií.
Easy Open	druh plechovky opatřený víčkem, které je speciálně perforované a opatřené kroužkem pro snadnější otevření.
Easy Peel	druh plechovky, které používá jako uzávěr kombinaci hliníkové folie vně kovového víčka pro snadnější otevření.
BCG	Boston Consulting Group Business matice. Využívána pro portfoliový model strategie.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Etapy životního cyklu výrobku (obecná schéma)	18
Obr. 2. Sinus sociovize ČR v roce 2003	22
Obr. 3. Čtyři základní prvky vyprávění	30
Obr. 4. Vizualizace BCG matice společnosti ABC, není v měřítku.....	41

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Přehled marketingových strategií	13
Tab. 2. Data Sinus sociovize pro Německo, autorem DP selektované data z hlediska potřeby potravinářského průmyslu	22
Tab. 3. Způsob provedení inovace	24
Tab. 4. Nové trendy v marketingové komunikace od 90. let minulého století	28
Tab. 5. Data BCG analýzy	40
Tab. 6. Srovnání alternativ volných obalů v objemu 100 – 124 ml.....	48