

# **Analýza marketingové komunikace firmy VÁHALA a spol. s.r.o.**

Ondřej Štefka

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej ŠTEFKA**  
Osobní číslo: **M10347**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza marketingové komunikace firmy Váhala a spol. s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti marketingové komunikace.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav, využití marketingových komunikací a jejich dopad na prodej.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte doporučení, vedoucí ke zlepšení současného využívání marketingových nástrojů.

Záver

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

**FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. 1. vyd. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.**

**KOTLER, Philip. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.**

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

**PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS. Marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 581 s. ISBN 80-247-0254-1.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Vaněk**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení 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 výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské 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.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 13. 5. 2013



<sup>4</sup>zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku 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 přihlídí k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem této bakalářské práce je analyzovat marketingovou komunikaci firmy VÁHALA a spol. s.r.o. Práce se skládá ze dvou částí. První představuje teoretické informace o marketingovém mixu, zejména tedy o propagaci. Součástí marketingové komunikace jsou také trhy B2B a B2C. Závěrem teoretické části je rozebráno strategické plánování firmy, konkrétně se jedná o benchmarking a SWOT analýzu, která je hlavním předmětem následné praktické části.

Obsahem praktické části je představit společnost VÁHALA a spol. s r.o. Marketingový mix dále odhalí přednosti a nedostatky společnosti. Další částí je analýza konkurence a benchmarking. Výsledkem celé práce je pomocí SWOT analýzy najít vhodné marketingové strategie pro budoucnost firmy.

Klíčová slova: marketingová komunikace, propagace, konkurence, marketingová strategie, B2B, B2C, SWOT analýza, benchmarking

## **ABSTRACT**

The aim of this bachelor thesis is analysis of marketing communication of the company VÁHALA a spol. Ltd. The thesis is divided into two parts. The first one includes theoretical informations about marketing mix, mainly the promotion. Parts of the marketing communication are also B2B and B2C markets. In the end of theoretical part we discuss about strategic planing of the company, namely Benchmarking and SWOT analysis. SWOT is the main subjekt of subsequent practical part.

The practical part is about introducing the company VÁHALA a spol. Ltd. Marketing mix further reveals the strengths and weaknesses of the company. Another part is the competition analysis and benchmarking. The result of this thesis is to use SWOT analysis to find appropriate marketing strategy for the future of the company.

Keywords: marketing communications, promotion, competition, marketing strategy, B2B, B2C, SWOT analysis, benchmarking

Zde bych rád poděkoval všem, kteří svou měrou přispěli k tvorbě této bakalářské práce. Jmenovitě jsou to vedoucí mé bakalářské práce Ing. Jiří Vaněk. Dále bych rád poděkoval Fakultě managementu a ekonomiky a vedení knihovny UTB za poskytnutou literaturu a příjemné pracovní prostředí. Ze strany firmy VÁHALA a spol. bych rád poděkoval jednatelem Ing. Ladislavu Denkoví, vedoucí marketingového a obchodního oddělení paní Barboře Denkové a mému otci Ing. Radomíru Štefkovi jako obchodnímu zástupci za poskytnuté podklady a ochotu. Děkuji

*„Pracuj, aby ses učil.“*

**Robert Kiyosaki**

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 MARKETINGOVÝ MIX .....</b>	<b>12</b>
1.1 PRODUKT .....	13
1.1.1 Vrstvy.....	13
1.1.2 Design .....	14
1.1.3 Diferenciace .....	14
1.2 CENA.....	14
1.2.1 Elasticita ceny .....	14
1.2.2 Oceňování .....	15
1.3 DISTRIBUCE.....	16
1.3.1 Základní strategie distribuce .....	16
1.3.2 způsoby distribuce.....	16
1.3.3 Distribuce Tomáše Baří .....	17
1.4 PROPAGACE.....	17
1.4.1 Reklama.....	18
1.4.2 Podpora prodeje .....	21
1.4.3 Public relations.....	22
1.4.4 Osobní prodej.....	24
1.4.5 Direkt marketing .....	24
<b>2 B2B A B2C MARKETING.....</b>	<b>26</b>
2.1 B2B.....	26
2.1.1 Uživatelé .....	26
2.1.2 Ovlivňovatelé .....	26
2.1.3 Nákupčí .....	27
2.1.4 Rozhodovatelé.....	27
2.2 B2C.....	27
2.2.1 Chování spotřebitele a ovlivňující faktory .....	27
<b>3 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ .....</b>	<b>29</b>
3.1 ROČNÍ PLÁN .....	29
3.2 DLOUHODOBÝ PLÁN .....	29
3.3 STRATEGICKÝ PLÁN .....	29
3.3.1 Postup při plánování.....	29
3.3.2 SWOT analýza .....	30
3.4 BENCHMARKING .....	33
3.4.1 Cyklus benchmarkingu.....	34
3.5 PORTEROVA ANALÝZA .....	36
3.5.1 Konkurenční rivalita.....	36
3.5.2 Síla kupujících.....	37
3.5.3 Síla dodavatelů .....	38
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>40</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOST VÁHALA A SPOL. S. R. O. ....</b>	<b>41</b>



4.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	41
4.2	HISTORIE FIRMY .....	42
4.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	42
4.4	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	43
4.5	FINANČNÍ ANALÝZA .....	44
<b>5</b>	<b>MARKETINGOVÝ MIX .....</b>	<b>47</b>
5.1	PRODUKT .....	47
5.2	CENA.....	48
5.3	DISTRIBUCE.....	49
5.3.1	B2B .....	49
5.3.2	B2C .....	50
5.4	PROPAGACE.....	50
5.4.1	Modelová promo akce na prodejnách maloobchodní sítě Brněnka .....	50
5.4.2	Ostatní významné marketingové akce firmy.....	52
5.4.3	Hodnocení komunikačního mixu firmy VÁHALA a spol. s r. o. ....	53
<b>6</b>	<b>KONKURENCE.....</b>	<b>55</b>
6.1	MP KRÁSNO A. S. ....	55
6.2	KOSTELECKÉ UZENINY A. S. ....	56
6.3	STEINHAUSER.....	56
6.4	BENCHMARKING .....	57
6.4.1	Praktická podpora průzkumu .....	57
6.4.2	Hodnocení benchmarkingu .....	57
<b>7</b>	<b>SWOT ANALÝZA FIRMY.....</b>	<b>60</b>
7.1	VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ FIRMY IFE.....	60
7.1.1	Silné stránky.....	60
7.1.2	Slabé stránky .....	60
7.2	VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ FIRMY EFE .....	61
7.3	ZVOLENÍ STRATEGIE.....	64
7.3.1	Rozšíření a udržení exportu .....	66
7.3.2	E-shop .....	67
7.3.3	Oslovení firem za účelem prodeje dárkových balení pro zvláštní příležitosti firmy.....	68
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>76</b>

## ÚVOD

Anglické slovo marketing obsahuje pojem market - trh a příponu -ing ve významu nějakého pohybu, činnosti. Když porovnáme činnost například Henryho Forda, musíme uznat, že i on a jiní již kolem roku 1920 používali marketingu orientovaného na výrobu a pak na prodej. Dnes se mluví o absolutním marketingu, zaměřeném na zaměstnance ve výrobě a na celou poptávku, rozdělenou do segmentů podle zájmu kupujících. Marketing se stal od roku 1949 předmětem vědeckého zkoumání. Na Harvard Business School se mu věnovali např. N. H. Borden a James Culliton, na Minnesota University E. J. Carthy, Jakubíková D., z jiných pak James Cleven a Philip Kohler a mnoho jiných. Díky jim se marketing stal nejenom předmětem zkoumání, ale také vědeckým fenoménem a konkrétním návodem pro komplexní a účelnou činností v oblasti výroby, trhu a konzumu. Zavádí se rozsáhlý výzkum trhu, aby byl výrobek prodejný ve vhodný čas, za vhodnou cenu a ve vhodné inovaci. Tomu se věnují všichni zaměstnanci firmy a k tomu je zaměřen i cílený vliv na zákazníka.

Ve své práci se chci v první části pokusit shrnout základní teoretické poznatky a postupy, jimiž se marketing ve své činnosti řídí bez ohledu na velikost a druh výroby nebo služby. Ve druhé části se chci zabývat zjištěním, jak menší firma, o níž mohu získat podrobnější informace, využívá marketingové teorie. Pokusím se také dojít k závěru, jaký má marketingová činnost vliv na tuto firmu a její hospodaření a jakými marketingovými strategiemi by se měla v budoucnosti zabývat.

## TEORETICKÁ ČÁST

## 1 MARKETINGOVÝ MIX

Je důležité si uvědomit, že marketing se dotýká každého, nejen podnikatelů a manažerů. V realitě se s marketingem se setkáváme čím dál častěji. Každý navštívíme hypermarkety, ale i kulturní a sportovní akce nebo zdravotnická zařízení. Všude na nás reklama působí, a proto je dobré znát základní principy a marketingové systémy. V mojí práci se zaměřím spíše na marketingovou komunikaci z pohledu firmy a to konkrétně firmy VÁHALA a spol. s.r.o. (Foret, 2003, s. 7)

Kotler se ve své literatuře zaměřuje na čtyři C, která mají pojmout klasická čtyři P z pohledu zákazníka. Jsou to tyto:

- Hodnota z hlediska zákazníka (CustomerValue)
- Náklady pro zákazníka (Cost to theCustomer)
- Pohodlí (Convenience)
- Komunikace (Communication) (Kotler, 2000, s. 114)

Podle pana Foreta je základem každé marketingové komunikace především znalost zákazníka. Na základě marketingových informací (můžeme je získat ze zpravodajství, vlastním výzkumem nebo analýzou konkurence) můžeme reagovat na potřeby zákazníka a nachystat mu odpovídající nabídku (zahrnuje celý marketingový mix – 4p). Ve druhé části marketingového systému se zaměřujeme na odezvu zákazníka, ale také odezvu konkurence, protože ta se snaží reagovat na každé naše úspěšné kroky. V praxi bych to osobně prováděl tak, že v části analýzy konkurence bych se zaměřil na přednosti konkurenčních firem a snažil se najít v daném oboru další možnosti, anebo navázat na úspěchy konkurence a jejich výrobu vylepšit. V podstatě se jedná o benchmarking. (Foret, 2003, s. 11-12)

Jiná literatura Příkrylové a Jahodové doplňuje základní teorii marketingového mixu o důležitý poznatek, že: „kvalita funkčnosti systému spočívá v kvantitě informací s co nejvyšší pravděpodobnosti jejich přesného přenosu“. To znamená velký počet respondentů, velký počet konkurenčních firem, podrobnou analýzu konkurence a to vše s co největší přesností a efektem. Toto vyplývá z matematické teorie komunikace, kterou vymyslel Norbert Wiener. (Příkrylová, 2010, s. 18)

## 1.1 Produkt

Slovy Fortera je podstata marketingu v zajišťování a uspokojování lidských potřeb prostřednictvím směny. Právě produkt, který vyrábíme je předmětem směny. (Foret, 2003, s. 12)

Patrick Pelsmacker ale i Miroslav Foret rozdělují produkt do tří vrstev.

### 1.1.1 Vrstvy

#### *První vrstva produktu*

První je Jádru, které představuje základní užitek produktu a důvod proč by si jej zákazník měl koupit a značka, kterou výrobek nese. Do jádra také patří obal, kterému se podrobně věnuje Philip Kotler, a dokonce jej označuje za další marketingové P. (Kotler, 2000, s. 113)

#### *Druhá vrstva produktu*

Skutečný nebo někdy reálný produkt potom zahrnuje tyto charakteristické stránky:

- Kvalita
- Provedení
- Design
- Značka (Foret, 2011, s. 192)

Foret se odkazuje na odrážky v uvedené druhé vrstvě. Vyzdvihuje kvalitu, protože ta představuje pro zákazníka schopnost a způsobilost plnit své funkce. V kvalitě jsou totiž zahrnuty další vlastnosti jako životnost, pohotovost, spolehlivost, přesnost, způsob fungování, údržba materiálu. Tomuto napomáhají například certifikáty ISO, Czech Made, Klasa a podobně. (Foret, 2011, s. 193)

#### *Třetí vrstva produktu*

Třetí vrstva produktu je tzv. rozšířený produkt, který přidává jádru hodnotu v podobě servisu pro zákazníka. Je to povrchová servisní vrstva, která zahrnuje dodávku, instalaci, propojení služby a postupy pro řešení stížností a reklamací. První výčet vlastností produktu je vybrán ze seznamu pana Pelsmackera. Přínos pro zákazníka, vlastnosti produktu, varianty, kvalita, design, značka, balení, služby, záruky. (Pelsmacker, 2003, s. 24)

### 1.1.2 Design

Zajímavá je u produktu také práce s designem. Není to pouze vzhledový prvek, může také zvýšit funkčnost a užité vlastnosti. Další přednosti zajímavého designu je přilákání pozornosti zákazníka a učinit tak výrobek jedinečný na celém trhu. (Foret, 2011, s. 195)

### 1.1.3 Diferenciace

V některých případech se může zdát, že dvě konkurenční firmy vyrábějí podobný, téměř totožný výrobek. Kotler ve své knize popisuje názor profesora Theodora Levitta, který říká: „*Neexistuje nic takového jako komodita. Všechno zboží a všechny služby lze diferencovat.*“ Diferencovat, tedy rozlišit. Jak se tedy dva stejné výrobky od různých výrobců liší? Kotler to vysvětluje na příkladu cigaret. Nejlepší světové značky kuřáci dle průzkumu nerozeznají. Můžeme tedy říci, že je to jejich subjektivní pocit, že jejich oblíbená značka je nejlepší. Tato skutečnost je podmíněna pouze jedinou věcí, a tou je dlouholetá reklamní kampaň. (Kotler, 2000, s. 116)

## 1.2 Cena

„Cena je jediným marketingovým nástrojem, který nic nestojí. Naopak je zdrojem prostředků pro výrobu a marketingové aktivity.“ (Pelsmacker, 2003, s. 24)

Cena se od ostatních složek marketingového mixu liší tím, že produkuje příjmy. Zbylé tři složky vytvářejí náklady. Proto se každá firma bude snažit o co největší cenu. Musí neustále předvídat, jakou změnu prodeje přinese zvýšení ceny. (Kotler, 2000, s. 118)

Do třetice odlišná teorie Jany Příkrylové: „Cena je to, co zákazník musí zaplatit, aby produkt získal. Patří k ní také všechny často negativní prožitky, které jsou s určitým produktem spojené, tj. kromě finančních nákladů také ztráta času, fyzická námaha či psychické vypětí.“ Můj názor na tuto teorii je vcelku pozitivní, protože poukazuje kromě mých výrobních nákladů také na to, co musí zákazník udělat, aby si výrobek koupil. Totiž já, jako zákazník vždycky přemýšlím, jestli se mi vyplatí koupit produkt na internetu (žádná cesta do obchodu, zpravidla nižší cena, dodávka domů) nebo jej koupit v kamenném obchodě (zajištěná případná reklamace). (Příkrylová, 2010, s.17)

### 1.2.1 Elasticita ceny

Cena je oblíbeným nástrojem, protože je velmi pružná. Jednodušší je vymyslet akční cenu na nějaký výrobek, než vymýšlet nové místa prodeje nebo reklamní kampaň.

### *Elastická cena*

V klasickém pojetí ceny platí nepřímá úměra, čím více roste cena, tím rychleji klesá poptávka. Tato úměra platí u klasického zboží, které podléhá konkurenci. (Foret, 2011, s. 212)

### *Neelastická cena*

V tomto případě neplatí pravidlo, že se zvýšením ceny klesá poptávka. Jde o luxusní nenahraditelné zboží, které si zákazníci budou kupovat i za horších podmínek (luxusní oblečení, auta nebo různá výrobní zařízení. Mohou to být také výrobky, u kterých změnu ceny zákazník prostě neřeší (zápalky). (Foret, 2011, s. 212)

## **1.2.2 Oceňování**

V praxi se používají v zásadě tři způsoby určování ceny (jdou označit jako „3C“)

### *Costfunction*

Tento přístup založený na nákladech se používá nejvíce. Paradoxně z této metody zjistíme pouze cenu, pod kterou nesmíme jít (bod zvratu). V praxi tato varianta funguje pouze orientačně. Každý podnikatel, se kterým jsem v životě měl tu čest, mi řekl, musím se dostat na cenu konkurence za každých okolností, bez ohledu na výši zisku. Pokud mám výrobek (bez přidané hodnoty oproti konkurenci), tak jej prostě za vyšší cenu neprodá. (Foret, 2011, s. 212)

### *Competitors'prices*

Oceňování podle konkurence vychází z běžné tržní ceny obdobné konkurenční nabídky. Přesně to o čem jsem psal výše. Klasickým příkladem je výběrové řízení. Ale v praxi to platí od jogurtů až po stavby dálnic. (Foret, 2011, s. 213)

### *Customers'demandschedule*

Rozhodně bychom vyšší ceny neměli chápat jenom v její absolutní velikosti, ale především ve vztahu k hodnotě produktu. Zatímco absolutní výše ceny může ovlivnit zákazníkovo rozhodnutí si jej koupit, vztah k jeho hodnotě určuje míru jeho spokojenosti. Pokud nízké hodnotě odpovídá nízká cena, zákazník by měl být spokojen. Naopak pokud je nekvalitní produkt a navíc předražen, nemůžeme očekávat spokojeného zákazníka. (Foret, 2011, s. 220)

### 1.3 Distribuce

Způsobů jak dostat vlastní výrobek nebo službu k cílovému zákazníkovi je mnoho. Pokuším se jednoduše a srozumitelně popsat podstatu distribuce, základní strategie a problémy, se kterými se na cestě k zákazníkovi můžeme potkat. Do této kapitoly zahrnu také komunikaci se zákazníkem. (Foret, 2011, s. 221)

Jak už jsem jednou zmínil, zákazník při výběru zboží přihlíží kromě samotné ceny výrobku také na to, co musí udělat, aby jej získal. Proto můžeme říci, že distribuce dokáže ovlivnit samotný produkt a jeho propagaci. Distribuci nelze měnit operativně, jako tomu bylo u ceny. (Foret, 2011, s. 222)

#### 1.3.1 Základní strategie distribuce

##### *Intenzivní distribuce*

Používá se zejména u zboží denní spotřeby. Produkty je potřeba dostat do mnoha prodejen. Zákazníci toto zboží potřebují v kteroukoli denní i noční dobu. Proto je potřeba dodávat zboží často. (Foret, 2003, s. 112)

##### *Exkluzivní distribuce*

Je opakem intenzivní distribuce. Prodejce má výhradní právo, za což producent očekává větší péči a lepší podporu prodeje svého jedinečného luxusního produktu. Důležitá je kontrola kvality. Znakem exkluzivity je také jedinečné místo prodeje. Očekává se individuální přístup a přidaná hodnota. Jedná se o výjimečné zboží, jako jsou luxusní auta, šperky, kožichy nebo jachty. (Foret, 2003, s. 112)

##### *Selektivní distribuce*

Využívá obě předchozí varianty. Snaží se kontrolovat distribuci produktu a přitom se snaží o maximální dostupnost zboží pro zákazníky. V tomto případě se jedná o prodej značkového oblečení, výpočetní techniky a podobně. Očekáváme, že se nám při tomto nákupu bude prodejce osobně věnovat. (Foret, 2003, s. 112)

#### 1.3.2 způsoby distribuce

V marketingu chápeme distribuci jako proces pohybu zboží z místa na místo. Pan Foret ovšem tuto teorii rozšiřuje o další dva kroky. (Foret, 2011, s. 222)



### *Fyzická*

Představuje skutečný tok zboží. Doprava pomocí různých dopravních prostředků do skladů, supermarketů a kamenných obchodů podle potřeb poptávky. (Foret, 2011, s. 222)

### *Změna vlastnických vztahů*

V tomto momentě dochází ke směně a umožňuje kupujícímu užívat předměty nebo služby, které potřebují nebo chtějí mít. (Foret, 2011, s. 222)

### *Doprovodné a podpůrné činnosti*

Zde patří všechny činnosti, které souvisejí s přesným dodáním zboží na místo určení. Jsou to především organizace marketingového výzkumu, zajišťování propagace zboží, poradenská činnost, poskytování úvěrů, pojišťování přepravovaných produktů. (Foret, 2011, s. 222)

V distribuci nám pomáhají celkem tři skupiny subjektů. První jsou *výrobci*, kteří se starají o produkci výrobků a služeb. Následují *distributoři*, ti mají na starost dodání zboží k zákazníkovi a představují velkoobchod, maloobchod, osobní prodejce apod. Do třetice jsou to *podpůrné organizace*, které pomáhají získávat informace o trhu. Agentury provádějící průzkumy trhu, reklamní agentury, pojišťovny, banky nebo advokátní kanceláře. (Foret, 2011, s. 219)

#### **1.3.3 Distribuce Tomáše Baťa**

Jako student Univerzity Tomáše Bati bych neměl opomenout revoluci v baťově distribuci jeho bot. Tomáš Baťa prodával svou produkci výhradně ve vlastních prodejnách. Tento nápad byl před téměř sto lety naprostou novinkou. Baťa si jej přivezl z USA. Hlavní význam viděl nejen v tom, že sníží režii a tím zvýší zisk, ale především možnost poznávat nové trhy. Navíc všechny prodejny, kterých měl více než 2000, měly tzv. správárnu nebo i pedikúru. Tím si dokázal držet stávající zákazníky. (Foret, 2011, s. 223)

### **1.4 Propagace**

Propagace je mým posledním P. Zahrnuje veškeré komunikační nástroje, které mohou zákazníkovi předat sdělení o výrobku nebo službě. Podle Kotlera je rozdělím do těchto kategorií:

- Reklama

- Podpora prodeje
- Public relations
- Prodejní personál (osobní prodej)
- Přímý marketing (Kotler, 2000, s. 124)

Jak můžeme vidět propagace je velmi obsáhlé téma. Jana Příkrylová tyto vyjmenované složky řadí do tzv. *Komunikačního mixu*. Rozšiřuje Kotlerovu teorii ještě o další body, kterými jsou sponzoring a veletrhy a výstavy. (Příkrylová, 2010, s. 63)

Příkrylová zdůrazňuje význam *positioningu* jako jednu z nejdiskutovanějších strategických koncepcí. Jde o to, dostat do budoucna konkrétní produkt nebo službu do podvědomí lidí. Tímto se může celá firma odlišit od konkurence a získat si tak zákazníky. Největší využití této metody je v automobilovém a farmaceutickém průmyslu. Úspěšný positioning vyžaduje pečlivě připravený plán postavený na výzkumu:

- Konkurentů
- Nejdůležitějších vlastností produktů
- Pozice konkurenčních výrobků
- Tržních segmentů (Příkrylová, 2010, s. 63)

#### 1.4.1 Reklama

*„Reklama má mnoho forem a způsobů použití. Propaguje určitý konkrétní produkt nebo také dlouhodobou představu, kterou si mají zákazníci o firmě vytvořit.“* (Foret, 2011, s. 256)

Reklamu si možná častěji představíme ve sdělovacích prostředcích, kde se na nás valí ze všech stran. Existují ale také formy osobního prodeje a prezentace, které vynikají mimořádnou účinností. Dále jsou to letáky nebo hostesky, které prodej také podporuje. (Příkrylová, 2010, s. 66)

#### *Základní funkce reklamy*

##### *Informativní*

Reklama informuje o novém produktu a o jeho vlastnostech. Účelem této reklamy je vyvolat zájem a poptávku (pull-strategie). (Foret, 2011, s. 256)

##### *Přesvědčovací*

Reklama nastupuje v období zvýšeného konkurenčního tlaku a jde proto o to, aby zapůsobila na zákazníka tak, aby si zakoupil právě náš produkt (push-strategie). Někdy tato reklama přechází do reklamy srovnávací, porovnávací náš produkt s jiným, nebo dokonce s jinými. (Foret, 2011, s. 257)

#### *Připomínající*

Reklama má udržet v povědomí zákazníků produkt i značku, například před nadcházející sezonou. (Foret, 2011, s. 257)

#### ***Televize vs. reklamní letáky***

Reklama je nejúčinnějším nástrojem budování povědomí o existenci podniku a výrobku. Podle Kotlera je nejlepší reklama ta, která je přesně cílená na zákazníky. Dokonce z velké části ztrácí smysl i reklamní spot v televizi, který vzhledem ke své vysoké ceně nezasahuje primárně tu cílovou skupinu, ke které je reklama vytvořena. Podle něj je mnohem lepším řešením použití specializovaných médií jako časopisů. V ten moment se reklama stává spíše investicí než výdajem a tak by to mělo být. (Kotler, 2000, s. 126)

#### ***Ostatní způsoby reklamy a jejich specifika***

*„Rozhodnutí o koncepci sdělení je provázáno s rozhodnutím o použitém médiu. Přestože je třeba všemi médii šířit totéž sdělení, jeho konkrétní forma bude jiná pro každé médium.“*  
(Kotler, 2000, s. 126)

Mohou to být například noviny, internet, kino, časopisy, rozhlas, billboardy, direct mail nebo telefon. (Kotler, 2000, s. 126)

Zajímavý je fakt, že se některé firmy řídí pravidlem: „Utratíme-li za reklamu příliš málo, může to znamenat, že utrácejí příliš mnoho, protože jejich reklamy nikoho zvlášť nezajímají“. Když jsem si to přeložil do svého jazyka, na reklamu v televizi potřebuje podnik veliký balík peněz, který zajistí pořádnou „masáž“ diváka a reklama se mu tak vryje do paměti. (Kotler, 2000, s. 126)

#### ***Obhajovací a srovnávací reklamy***

##### *Obhajovací*

Tato reklama je jedna z forem přesvědčovací reklamy, která vznikla jako důsledek reklamních aktivit konkurentů. Jak už název napovídá, tato reklama má zákazníka přesvědčit, že

veřejnost k produktu nebo službě nezaujala správné stanovisko a chce přesvědčit o opaku. Hojně se tento způsob používá u neziskových organizací, které chtějí upozornit na některé aspekty jako například ochrana před AIDS, boj proti domácímu násilí. Konkrétně mě napadá projekt Nemyslíš, zaplatíš. Který se v Česku rozjel před několika lety a upozorňuje na neduhy řidičů a fatální následky. (Přikrylová, 2010, s. 69)

Obhajovací reklama se dá použít také u ziskových organizací. Především jsou to obory energetiky. V dnešní době jsou to u nás dva velcí konkurenti (ČEZ a E-on). Často se v televizi setkáváme s reklamou v oboru financí, kde se nespočet společností snaží zalíbit (většinou prostřednictvím prospěchu společnosti a PR) zákazníkovi. Reklamy jsou orientovány na širokou veřejnost a snaží se ukázat řešení běžných situací. (Přikrylová, 2010, s. 69)

Vlastní příklad: Reklama na povinné ručení „stonasto“ u České pojišťovny, která ukazuje, jak snadno se dá vyřešit problém s havárií a pokračovat v jízdě ve vypůjčeném voze (pokud si pojištění sjednáte do dvou měsíců, máte mobil zdarma).

#### *Srovnávací*

Tento typ reklamy se používá při porovnávání dvou konkurenčních výrobků nebo služeb. Tuto strategii nejvíce používají firmy, které nejsou lídry na trhu a snaží se poukázat na své přednosti oproti zavedené konkurenci. Velké firmy naopak nepřipouštějí, že by tyto malé firmy mohly být konkurentem, a proto tuto reklamu nepoužívají. (Přikrylová, 2010, s. 69)

V některých zemích je dokonce srovnávací reklama zakázána, jelikož je často předmětem soudních sporů. Odborníci tvrdí, že z dlouhodobých cílů nemá tato reklama smysl. Osobně si ale myslím, že je používána právě pro řešení krátkodobých cílů a má pouze nastartovat prodej novinky na trhu. (Přikrylová, 2010, s. 69)

Vlastní příklad: V nedávné době přišla společnost Apple s reklamou „apple piano“. Poukazuje na to, že menší přístroj (iphone) má stejné funkce jako větší (ipad) a také funguje sto procentní kompatibilita. Společnost Microsoft na tuto reklamu reagovala tak, že ve svém spotu porovnává svůj nový tablet (Microsoft Surface), který toho umí podstatně více než jen brnkání na klavír. Reklamy jsou dostupné na serveru youtube.com pod názvem Apple piano a Surface piano.

Dle Přikrylové je dobré se při tvorbě reklamy držet následujících pravidel:

- Výběrovost a specifičnost
- Odhad dlouhodobé popularity

- Originalita
- Průběžná analýza (Přikrylová, 2010, s. 70)

### 1.4.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje soubor motivačních prostředků, které mají zákazníky přimět k tomu, aby nakoupili raději hned než později. Reklama, o které již byla řeč, je dlouhodobým nástrojem k utváření postoje trhu k určité značce. Cílem podpory prodeje je vyvolat okamžitou koupi. Tomu nasvědčují i fakta kdy se podpora prodeje používá nejčastěji. V případech pokud se prodejcům nedaří prodat určitou normu zboží, pokud zavádějí nový produkt nebo zaznamenávají úpadek stávajícího produktu. (Foret, 2011, s. 130)

Mezi podpory prodeje patří: slevy (akce, výprodeje), zvýhodněná balení (dva za cenu jedné), prémie (dárky zdarma), spotřebitelské soutěže (hry-odměny), vzorky (ochutnávky), předváděcí akce. (Foret, 2011, s. 130)

#### *Účinnost podpory prodeje*

Tato komunikační aktivita má za cíl zvýšit prodej, učinit produkt pro zákazníky atraktivnějším a dostupnějším. V tomto ohledu je podpora prodeje nejúčinnějším nástrojem propagace. Je ale i stinná stránka věci, a to v tom, že je finančně náročná (dáváme zákazníkovi něco zdarma). Používá se pouze pro krátkodobý efekt. (Foret, 2011, s. 130)

Způsobů jak podpořit prodej je mnoho a aby to mělo žádaný efekt, je potřeba tuto činnost směřovat efektivně k zákazníkovi. Pan Kotler uvádí, že dnešní poměr využívání reklamy a podpory prodeje je 30:70, zatímco dříve tomu bylo opačně. Důležité je zaznamenávání výsledků jednotlivých akcí, ze kterých se firma může poučit a zlepšit. (Kotler, 2003, s. 89)

Vhodným způsobem jak podpořit například maloobchody aby na naše produkty upozorňovaly zákazníky je, že motivujeme kromě zákazníků i prodejce. Tím se efektivnost mnohonásobně zvýší. Kotler také tvrdí, že podpora prodeje by se neměla provádět v kombinaci s reklamou (která působí dlouhodobě do podvědomí). (Kotler, 2003, s. 89)

Na základě předchozího odstavce pan Foret rozděluje podporu prodeje podle toho, na koho se vztahuje

- Podpora prodeje na konečné zákazníky
- Podpora prodeje na zprostředkovatele (Foret, 2011, s. 130)

### *Zásadní nevýhoda v ČR*

Přestože většina akcí na podporu prodeje vede ke zvýšení tržeb, bývají prodělečné! Jak je to možné? Jsou případy, kdy akce přiláká nové zákazníky, aby výrobek vyzkoušeli, a kdy zákazníci zjistí, že jim výrobek vyhovuje lépe než doposud používaná značka. Většina akcí ale přiláká pouze lidi, kteří přecházejí od značky k značce a hledají nejvýhodnější ceny, takže jakmile přijdeme se speciální nabídkou nebo akcí, lidé přejdou k nám. Pokud to samé udělá konkurence, zákazníci přejdou k ní. Toto je nekonečný boj. Na podobném příkladu uvedu Firmu VÁHALA a spol. s.r.o. v praktické části. (Kotler, 2003, s. 89)

#### **1.4.3 Public relations**

Proč se PR využívá čím dál častěji? Protože reklama ztrácí svůj původní smysl a účinek. Je čím dál obtížnější oslovit masový trh. Reklamy lidé čím dál více ignorují a hlavně jí nevěří. (Kotler, 2000, s. 129)

Proč firmy utrácí desítky milionů za reklamy, místo aby se zaměřili na PR? Firma, která má televizní reklamy, má z 99% agentury, které jí vše zajišťují. Tyto PR agentury vlastní reklamní agentury a ty jim přináší několikanásobně větší zisky, než doporučením PR. Nemají tedy zájem na tom, aby se PR nějak vehementně prosazovalo. (Kotler, 2000, s. 129)

Kotler ale dodává, reklama má výhodu v tom, že za ni zaplatím a výsledek je očekávatelný. V případě PR se můžeme jen modlit, zda se dostaneme s pochvalným článkem do známého časopisu nebo jestli náš produkt pozitivně ohodnotí ve sledovaném televizním pořadu (PR - mnohem lepší a důvěryhodnější způsob propagace). (Kotler, 2003, s. 106)

Já jsem ve své práci zahrnul PR do propagace, to znamená do marketingového mixu, někteří se ovšem domnívají, že veřejné mínění zastřešuje celý marketingový mix a působí ve všech odvětvích. (Kotler, 2003, s. 106)

### *Jak začít s Public Relations*

Eliška Novotná ve své knize popisuje PR jako komunikaci, kterou pokud nebudou firmy využívat, zůstanou navždy outsidersy nebo dokonce zaniknou. Spousta těchto, především středních a malých firem bere PR jako další zbytečné výdaje. (Novotná, 2011, s. 55)

Clark Caywood vymezil čtyři úrovně integrace public relations v organizaci:

- Rozvoj a koordinace osob nebo organizací, které se přímo podílí na úspěšném fungování firmy. Jsou to tedy naši odběratelé a zákazníci.
- Sjednocený zájem všech úrovní managementu ve firmě, který směřuje k dobrému jménu společnosti.
- V této úrovni je potřeba přizpůsobovat firmu podle vyvolaných změn u veřejnosti. Velká zodpovědnost za PR. Je potřeba aktivně reagovat na negativní informace o naší firmě a udržet dobré jméno.
- U propracovaných PR systémů jsou firmy schopné odhadovat trendy vývoje společnosti a upozorňovat management na příležitosti, ale i rizika. (Novotná, 2011, s. 56)

Tyto úrovně se využívají v daném pořadí a jsou seřazeny podle náročnosti a rozsahu činností, které oddělení PR musí vykonávat. Pořadí také odpovídá časovému sledu, některé mohou probíhat zároveň. (Novotná, 2011, s. 57)

#### *Uvědomování*

Firmy si nejprve uvědomí, že změna v prostředí může znamenat ohrožení, proto je potřeba změnit přístup k PR a začít se na něj zaměřovat. Vlivy jsou: módní trendy, změny legislativy, změna priorit, životní prostředí, konkurence. (Novotná, 2011, s. 57)

#### *Vytvoření konkrétní představy*

Nyní máme rozjetý systém PR a pozorujeme, zda jsou koncepce důsledně koordinovány. Organizace zjišťuje, které prostředky veřejnost vnímá pozitivně. Podle toho oddělení posoudí efektivnost metod a vytvoří tzv. **koncepci PR**. (Novotná, 2011, s. 57-58)

#### *Funkční integrace*

Sladění úsilí v rámci organizace. Firma určuje a vymezuje přesné postupy v daných situacích. Rozděluje zodpovědnost pracovníků.

Uvedu na vlastním příkladu, firma XY je poškozena zprávou ve sdělovacích prostředcích, která ji očeřuje a popisuje nekvalitní výrobky objevené v prodejně. V takovém případě je potřeba, aby zodpovědná osoba (mluvčí) vystoupila a sdělila veřejně svůj názor. PR oddělení také vymýšlí jak získat zpět dobré jméno firmy a jak vyvrátit nepravdivou zprávu. (Novotná, 2011, s. 58)

### *Ochrana zájmů spotřebitele*

Zaměřujeme se na klíčové skupiny (zákazníky, odběratele). Přizpůsobujeme se jejich potřebám, trendům a očekáváním? Zvažujeme výši nákladů při navazování trvalejších vztahů, protože PR je vždy dlouhodobou záležitostí a v delším horizontu přináší kýžené ovoce. Snažíme se rovnoměrně působit na všechny skupiny. (Novotná, 2011, s. 58)

### *Integrace zainteresovaných osob*

Udržení a prohloubení vztahu s okolím. Aktualizace databáze zainteresovaných složek. Hlídní situace a reakce na krizové situace. Navazování potřebných vztahů se sdělovacími prostředky.

**Můžeme využít Paretovo pravidlo 80/20 a zaměřit se na daných 20% klíčových osob a organizací, které z 80% působí na naše PR společnosti.** (Novotná, 2011, s. 59)

#### **1.4.4 Osobní prodej**

Jedná se přímý styk se zákazníkem. Charakteristickými rysy jsou především účinně a přesně cílené působení na zákazníka. Můžeme reagovat na dotazy, dokonce i na neverbální vjemy a tím se dostat k finálnímu prodeji. Působí zde i jistý tlak na zákazníka. (Foret, 2011, s. 304)

Mezi nevýhody patří malý rádius působení oproti reklamě. Tento způsob je sice efektivní, ale velmi nákladný. Vše musíme řešit osobně přímo s klienty. (Foret, 2011, s. 305)

Proto vznikly společnosti typu multilevel marketing, které tyto náklady dokázaly řešit. Mezi nejznámější patří americká společnost Amway. Díky tomuto systému je možné postupně oslovovat velké množství lidí a rozšiřovat působnost. (Foret, 2011, s. 305)

Podle Donalda Trumpa 66ti letého amerického realitního magnáta je MLM v dnešní době systém každého podniku, jen si to neuvědomujeme. Popisuje ve svém článku pro časopis FirstClass. (FirstClass© 2013)

#### **1.4.5 Direkt marketing**

Direkt marketing má mnoho společného s osobním prodejem nebo s elektronickou komunikací. Je charakterizován segmentací trhu a využitím mobilního telefonu nebo emailu. Díky obrovskému rozvoji v tomto odvětví se tato metoda začala stále více uplatňovat a stále více je efektivnější. (Foret, 2011, s. 347)



Velmi populární jsou v tomto směru databáze s kompletními informacemi o zákaznících. Tyto databáze se cení i na stovky tisíc korun. Díky přesným informacím o zákazníkovi (věk, pohlaví, zájmy, lokalita, předchozí nákupy) může nabízející přesně nabídnout zboží podle předpokládaných potřeb. Za direct marketing jsou považovány také veškeré letáky, které z našich schránek nejčastěji míří rovnou do krabice s tříděným odpadem. (Foret, 2011, s. 348)

### *Aktivní*

Takový marketing, který přímo komunikuje se zákazníkem. Při využití telefonu se jedná o aktivní přístup operátora, který musí zaujmout volaného již v prvních sekundách hovoru. Představí se a představí produkt a jeho výhody. Musí pohotově reagovat na dotazy a připomínky. Výhodou tohoto typu je získávání zpětné vazby a komentáře volaných. (Foret, 2011, s. 350)

### *Pasivní*

Jedná se takové prostředky, které se vytvoří a dále se jen čeká na jejich účinek. Jsou to již zmíněné letáky, nebo běžná reklama v televizi v kombinaci se zpětnou vazbou nebo například okamžitým nákupem (teleshopping). Tato varianta je levnější, může obsáhnout velké množství potencionálních zákazníků, ale nemá tak velikou úspěšnost. Proto se používá spíše u spotřebního zboží, kde lidé reagují na slevy a akce. (Foret, 2011, s. 350)

## 2 B2B A B2C MARKETING

### 2.1 B2B

Jednoduše řečeno B2B marketing existuje mezi společnostmi. Podstatou je nakoupit/prodat zboží za účelem užívání, úpravy nebo zhodnocení. Variantou je také další prodej nakoupeného zboží. (Kotler, 2007b, s. 362)

V B2B trhu se převážně používá takzvaný přímý nákup. To znamená, že firmy nakupují zboží přímo od výrobce za velkoobchodní ceny. Další varianty jsou opakovaný nákup, modifikovaný nákup a nové nákupní zadání. Pokud je firma se zbožím spokojená, může dlouhodobě využívat přímý opakovaný nákup. V praxi se také projevuje, jak moc se dané dva subjekty znají a důvěřují si. Dle toho se také můžou měnit podmínky dodání zboží. (Kotler, 2007b, s. 367)

Projevuje se také jisté chování u organizací, na které působí vlivy jako ekonomika, politika, konkurence a okolní prostředí. Nebudou přece odebírat velké objemy materiálu od společnosti, která je zároveň možným konkurentem. (Kotler, 2007b, s. 366)

Další možností je leasing, který využívají podniky pro nákup například desetimilionových aktiv, aby mohly provozovat svou činnost. Nebo tzv. zpětný leasing, kdy potřebuje firma aktuálně finance a prodá a zpětně pronajme například kancelářské prostory. (Kotler, 2007b, s. 364)

Vystupují zde tyto role:

#### 2.1.1 Uživatelé

Členové, kteří dané zboží v nakupující organizaci využívají. Mohou pomáhat specifikaci objednávky. (Kotler, 2007b, s. 370)

#### 2.1.2 Ovlivňovatelé

Členové, kteří mají vliv na rozhodnutí. Zajišťují specifikaci a hodnotí klady a zápory obchodu. (Kotler, 2007b, s. 370)

### 2.1.3 Nákupčí

Lidé s pravomocí vybrat dodavatele a sjednat obchod. Podílejí se také na specifikaci a musí bezvadně zvládnout komunikaci s dodavatelem. Většinou se jedná o manažery firmy nebo obchodní ředitele. (Kotler, 2007b, s. 370)

### 2.1.4 Rozhodovatelé

Mají formální i neformální pravomoc schválit vybraného dodavatele. Většinou zasahují jen do zásadních obchodních rozhodnutí. (Kotler, 2007b, s. 370)

## 2.2 B2C

„Business to customer“ management nám říká, co ovlivňuje prodejce (firmy) a nákupčí (domácnosti) při propagaci a prodeji/nákupu. V podstatě jsem se o tomto již zmínil v marketingovém mixu, kde jsou zohledněny čtyři faktory, které mají vliv na prodej zboží zákazníkovi. Nicméně existují zde další faktory. (Kotler, 2007a, s. 177)

### 2.2.1 Chování spotřebitele a ovlivňující faktory

Pro prodávajícího je obrovskou výhodou znalost zákazníka. Jak se změní poptávka vzhledem k ceně a podobně. Jednoduchá a účinná teorie Kotlera říká, že existuje stimul – reakce. Tyto zaznamenané hodnoty nám utvářejí pohled na účinnost reklamy, PR, a dalších způsobů propagace. (Kotler, 2007a, s. 178)

#### *Kulturní faktor*

Tento faktor je dán prostředím, ve kterém žijeme. Uvědomujeme potřeby, které vnímáme v závislosti na svém okolí. Vliv na tyto potřeby má: poznání, vlastnost chtít si zjednodušit a zpříjemnit život, společnost nebo rodina. (Kotler, 2007a, s. 179)

Dalším faktorem je národnost, zeměpisná oblast, náboženství, rasa. Toto jsou tzv. subkultury, ze kterých se skládá v podstatě celý svět. (Kotler, 2007a, s. 178)

Sociální skupiny jsou dalším „subfaktorem“ v kulturním světě. Podle Kotlera rozlišujeme několik skupin v závislosti na jejich vzdělání, majetku a příjmu. Ve skupinách také převládají společné názory, zájmy a jednání. Člověk se může svobodně pohybovat v jakékoli vrstvě v závislosti na jeho potřebách (samozřejmě jej omezují některé faktory). (Kotler, 2007a, s. 180)

Sociální vrstvy dělí Kotler na: nejvyšší, vyšší, lepší průměr, střední vrstva, dělnická třída, lepší spodina, spodina (Kotler, 2007a, s. 180)

### ***Sociální faktor***

Referenční skupiny ovlivňují chování jednotlivce. Primárně jsou to blízké osoby, se kterými se osobně scházím a z různých pohledů mě ovlivňují (rodina, přátelé, sousedé). Sekundárně jsou to osoby, které nepůsobí nepřetržitě (náboženství, zájmy). Aspirační skupiny, představují ty, do kterých bychom chtěli patřit (kariévní růst, vysněný fotbalový tým), naopak nežádoucí skupiny jsou ty, do kterých bychom nikdy zapadnout nechtěli. (Kotler, 2007a, s. 180)

Existují zde lidé, kteří mají vůdčí postavení u určité skupiny lidí. Nemusí to být pouze lidé ve vedení společnosti a podobně. Mohou být vůdci jen v některých oblastech a v některých se zase mohou nechat vést někým jiným. Příklad: Člověk, který rozumí ozvučení a audio má vůdčí postavení u svých známých a obdivovatelů na trhu audio aparatur. A jeho názor sdílejí všichni (může si postupně nechat zaplatit i za reklamu). (Kotler, 2007a, s. 182)

Samozřejmostí je vliv zmíněné rodiny, kde existují dominantní osoby, ovšem opět v různých rolích a situacích. Muž má například dominantní postavení z hlediska financí, žena může rozhodovat o barvě záclon v koupelně. (Kotler, 2007a, s. 182)

### ***Osobní faktor***

Vliv má současný věk jedince a jeho potřeby. S tím souvisí také psychologický životní cyklus, který je mnohdy snadným terčem pro obchodníky. Znají psychologii mladého člověka a dokážou přizpůsobit reklamu a nabídku přesně jeho požadavkům. (Kotler, 2007a, s. 184)

Potřeby souvisí s povoláním, které člověk vykonává. Souvisí s ekonomickými podmínkami a životním stylem (zájmy, strava). Je vhodné zde zmínit Maslowovu pyramidu potřeb, která znázorňuje postupné uspokojování člověka, v závislosti na jeho současném stavu. (Kotler, 2007a, s. 189)

### 3 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Plánování může působit jako vedlejší povinnost firmy resp. manažera. Realita by ale měla být právě opačná. Může se zdát, že v dnešním světě, kde se neustále všechno mění. Nemá cenu vytvářet jakékoli dlouhodobé nebo krátkodobé plány. Paradoxem je to, že právě naše plány nám pomohou mnohem lépe reagovat na změny trhu, konkurence a lépe propracovat koordinaci a úsilí celé společnosti. Plánování se dělí především podle toho, na jakou dobu plán realizujeme. (Kotler, 2007b, s. 87)

#### 3.1 Roční plán

Představuje krátkodobý plán, který popisuje současnou situaci společnosti a její cíle, strategii, rozpočet na následující rok a kontrolní mechanismy. Z logiky se provádí každoročně a také se každoročně kontrolují splněné a nesplněné cíle společnosti. (Kotler, 2007b, s. 87)

#### 3.2 Dlouhodobý plán

Popisuje primární faktory a síly, které budou organizaci ovlivňovat v průběhu několika následujících let, zahrnují dlouhodobé cíle, hlavní marketingové strategie a prostředky nezbytné pro jejich dosažení.

Rozdíl oproti ročnímu plánu je v tom, že plánujeme na více let dopředu. Ovšem aktualizaci provádíme také každoročně a pozorujeme, jak se naše dlouhodobé plány mění. (Kotler, 2007b, s. 87)

#### 3.3 Strategický plán

Nejvíce se budu zabývat strategickým plánováním, které popisuje, jak se bude společnost adaptovat, aby využila příležitostí, které nabízí neustále se měnící prostředí, a udržela strategickou rovnováhu mezi cíli a možnostmi organizací a jejími proměnlivými marketingovými příležitostmi. (Kotler, 2007b, s. 88)

##### 3.3.1 Postup při plánování

Strategické plánování je základem pro marketingový plán. Začínáme celkovým záměrem a posláním. Tyto základní vodítka nás dostávají k plánování firmy, konkurence, trhu a prostředí, v němž se pohybujeme. (Kotler, 2007b, s. 88)

### *Analýza*

Společnost musí analyzovat své prostředí, aby našla atraktivní příležitosti a vyhnula se problémům. Zaměřujeme se na silné a slabé stránky a potenciál, kterým disponujeme. (Kotler, 2007b, s. 88)

### *Plánování*

Během strategického plánování je potřeba rozhodovat o aktivitách jednotlivých jednotek firmy. Předmětem je dosažení strategických a dílčích cílů a plánování produktů a značky. (Kotler, 2007b, s. 88)

### *Provádění*

V této části se plány stávají skutečností a vedou k dosažení cílů. Plány provádějí lidé ve spolupráci s organizací. (Kotler, 2007b, s. 88)

### *Kontrola*

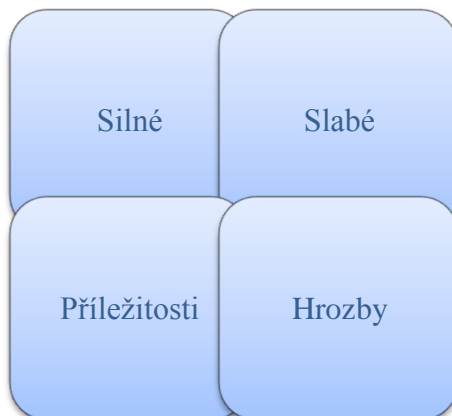
Vyhodnocování výsledků zaznamenávání hodnot pro příští využití ve firmě. Případně se napravují možné chyby. Toto vyhodnocení provádí analýza. (Kotler, 2007b, s. 88)

## **3.3.2 SWOT analýza**

Strategické plánování má několik složek. Jednou z nich je také SWOT analýza, které se budu více věnovat hlavně v návaznosti na praktickou část bakalářské práce.

Swot analýza zjišťuje na základě strategického auditu klíčové silné (**S**trengths) a slabé stránky (**W**eaknesses), příležitosti (**O**pportunities) a hrozby (**T**hreats). (Kotler, 2007b, s. 97)

Ve SWOT tabulce vidíme přehledně jednotlivé složky matice. Co je ale nejdůležitější, je vzájemné propojení všech čtyř dimenzí a jejich formulace do podnikových aktivit a činů. Pravá a levá strana jdou často proti sobě, což pro manažery představuje překážku, kterou je potřeba při zohlednění priorit překonat. Je potřeba podnik přizpůsobit vnějším faktorům.

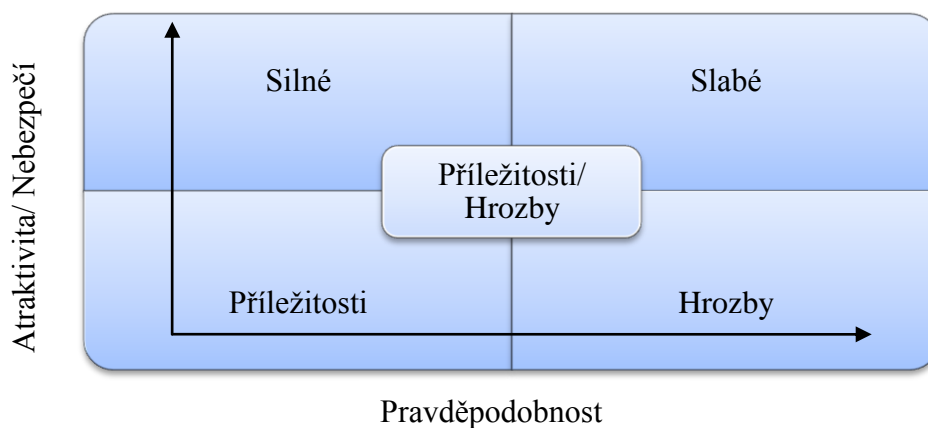


*Obr. 1 Schéma SWOT analýzy*

*(Kotler, 2000, s. 92)*

Některé aspekty existence podniku nelze přiřadit do SWOT předem, záleží na tom, co představuje pro firmu, zda silnou a slabou stránku, nebo příležitost a hrozbu. (Kozel, 2006, s. 40)

V praxi se analýza provádí tak, že se definuje důležitost a pravděpodobnost výskytu. Tyto dvě veličiny obodujeme například na stupnici od 0 do 1 a vynásobením dostáváme výslednou důležitost pro naši firmu. Na základě dat můžeme vytvořit přehledné grafické zobrazení všech faktorů. K tomu nám slouží matice závažnost/výkonnost (Kozel, 2006, s. 40)



*Obr. 2 SWOT analýza – význam hodnot (Kotler, 2000, s. 93)*

Tyto čtyři složky jsou zahrnuty ve dvou kategoriích

### *Interní prostředí firmy*

Příkladem vnitřních faktorů podnikání je výkonnost a motivace pracovníků, efektivita procesů, logistické systémy a podobně. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem nebo benchmarkingem. Silné a slabé stránky podniku jsou faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy (aktiva, podnikové zdroje). (Finance-management © 2012)

#### *Silné stránky*

Silné stránky představují ty aspekty, které přesahují konkurenci. Pokud v něčem je naše firma dobrá, ale konkurence je stále lepší, není to naše silná stránka. Naopak silnou stránkou může být například jen jedna z možných vlastností výrobku. V takovém případě je dobré kupujícím zdůraznit tuto přednost a naopak se snažit dohnat nedokonalosti vůči konkurenci. Snažíme se o maximalizaci vlivu. (Kotler, 2007, s. 99)

#### *Slabé stránky*

Dá se říci, že pokud v něčem nejsme nejlepší, je to naše slabá stránka. Jak jsem již zmínil, je vždy třeba brát v potaz danou situaci a aspekt, protože jeho důležitost je vždy relativní. Snažíme se o minimalizaci jejich vlivu. (Kotler, 2007, s. 98)

### *Externí prostředí firmy*

Toto prostředí nemůže podnik tak dobře kontrolovat. Přestože podnik nemůže externí faktory kontrolovat, může je alespoň identifikovat pomocí například vhodné analýzy konkurence, demografických, ekonomických, politických, technických nebo sociálních faktorů působících v okolí podniku. V běžné praxi tvoří SWOT analýzu soubor potřebných externích i interních analýz podniku. Mezi externí faktory se řadí devizový kurz, změna úrokových sazeb nebo fáze hospodářského cyklu. (Finance-management © 2012)

#### *Příležitosti*

Úkolem manažera je znát svou firmu a předvídat důležité trendy, které mohou mít dopad na firmu. Příležitostí firmy může být například odborná znalost, nízké výrobní náklady, lepší komunikace se zákazníkem. Historie společnosti, nebo i její vedlejší aktivity mohou mít také velký vliv na PR, tudíž na příležitost prosadit se v konkurenci. (Finance-management © 2012)



### *Hrozby*

Ne všechny hrozby vyžadují stejnou pozornost či obavy. Manažer by měl posoudit potenciál škody, které mohou způsobit. Poté by se měl zaměřit na nejpravděpodobnější a potenciálně nejničivější z nich a předem vypracovat plán jak se s nimi vypořádat. (Finance-management © 2012)

## **3.4 Benchmarking**

Základ pojmu „benchmarking“ tvoří anglické slovo „benchmark“. V různěodborně zaměřených slovnících lze nalézt jeho překlad jako „standard“, „značka zeměměřiče pro měření výšky“, v novějších slovnících se uvádí i „komparativní bod“ či „porovnávací ukazatel“. Právě tento poslední výklad nejlépe charakterizuje podstatu benchmarkingu. Benchmarking je metoda řízení kvality. Je to metoda zlepšování učením se od druhých, způsob řízení změny. Je to neustále pokračující činnost, která se snaží nalézt nejlepší praktické postupy uvnitř organizací s podobnými funkcemi a jejímž smyslem je dosáhnout lepších výkonů ve vlastní organizaci. Pojem benchmarking mohou jeho různí uživatelé vykládat různě. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2006, s. 4)

Pro některé je to jednoduše proces porovnávání nákladů, jiní o něm hovoří, když chtějí pojmenovat zlepšené služby. Jedna z definic říká, že je to využití strukturovaného porovnávání s cílem definovat a zlepšovat dobré praktické postupy. Benchmarking je technika trvalé optimalizace, která porovnává a analyzuje procesy (služby) za účelem zjistit nejlepší praxe (praktické postupy), s nimiž se pak organizace poměruje. Benchmarking je postup, při němž jsme tak skromní, že přiznáme, že je někdo jiný v něčem lepší, a potom... jsme tak chytří, že zjistíme, jak se jim v tom můžeme vyrovnat nebo je dokonce předstihnout. Smyslem benchmarkingu je zjištění:

- jak si organizace stojí ve srovnání s ostatními, především pokud jde o výstupy, tj. výsledky služeb vašim zákazníkům;
  - jak organizace pracuje z hlediska vstupů, tj. personálu, financí a dalších zdrojů, a jaká je úroveň služeb, které pomocí vstupů zajišťuje;
  - nejen rezerv v organizaci, ale především poznání, jak některé věci dělají jiní.
- (Ministerstvo vnitra České republiky, 2006, s. 6)

Benchmarking umožňuje organizaci neustále se zlepšovat, měřit výkon, porovnávat výkon své organizace s jinými a zvyšovat kvalitu služeb. (Ministerstvo vnitra České republiky 2006)

Co je porovnáváno?	Vůči čemu je organizace porovnávána?	
	Jiné organizaci	standardu
činnosti (procesy)	Nejlepší praxe	Model kvality
výsledky	Ukaatele výkonnosti	Standardy výkonnosti

*Obr. 3 Používané znaky podle formy porovnávání (Ministerstvo vnitra České republiky, 2006, s. 7)*

Závislost výběru „znaků“ podle kritérií subjektu a objektu porovnávání ilustruje obrázek 3. Hledání a analýza nejlepší praxe bude využívána ve vzájemném porovnávání činností mezi organizacemi, modely kvality budou využívány při porovnávání skutečných činností vůči činnostem definovaným jako standard, ukazatele výkonnosti budou používány při porovnávání výsledků organizace vůči výsledkům jiných organizací a standardy výkonnosti lze aplikovat při porovnávání výsledků vůči cílům a výsledkům definovaným jako standard.

**Benchmarking vždy měří dva základní parametry každé činnosti nebo služby: CENU a VÝKON (KVALITU). Organizace může poskytovat velmi levné služby, které však neuspokojí potřeby klientů – občanů.** (Ministerstvo vnitra České republiky, 2006, s. 11)

Přestože porovnáваме pouze dvě veličiny jejich vliv je podmíněn spoustou dalších hodnot. Pokud máme firmu, která má v jistém organizačním procesu menší náklady o 15%, nemůžeme říci „musíme snížit náklady o 15%“. Smyslem je najít konkrétní důvody proč tak tomu je. Jakými změnami toho lze dosáhnout v naší firmě. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2006, s. 11)

### 3.4.1 Cyklus benchmarkingu

V sedmi krocích představím, jak tyto činnosti vytvářejí cyklus, výběru, měření, analýzy, implementace změn a kontroly. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2006, s. 16)

#### *výběr činností*

Výběr toho co chceme porovnávat je prvním krokem. Je potřeba zvolit službu nebo činnost, která lze měřit. Základem pro výběr daného faktoru je například velký počet stížností, reklamací, vysoké náklady nebo jiné problémy, které firma musí odstranit. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2006, s. 17)

### ***vypracování profilu***

Tento krok umožňuje lépe porozumět činnosti, pro něž má být proveden benchmarking. Pokud má být daná služba důkladně analyzována, je výhodné využít některé nástroje mapování procesů, např. logické modely a kalkulaci nákladů podle činností. To umožní navrhnout vhodné ukazatele výkonu (pokud ještě neexistují). Ukazatele by měly umožnit získat o službě zevrubné a relevantní informace. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2006, s. 17)

### ***Sběr a analýza dat o výkonu***

V tomto bodě se provede sběr dat o službě (programu), který vychází z ukazatelů výkonu stanovených v předchozím kroku. Tento krok může být poměrně časově náročný v závislosti na tom, o jakou službu jde, a jak snadno se data získávají. Sebraná data se analyzují. Tato analýza může zahrnovat vzorce dat, nejnižší či nejvyšší náklady, výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků apod. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2006, s. 17)

### ***Stanovení pásma výkonů***

Dalším krokem po dokončení analýzy dat je stanovení pásma dobrých či aspoň přijatelných výkonů. Nejprve je třeba stanovit kritéria pro vymezení tohoto pásma. K nim se pak přiřazují data v souřadnicovém systému, aby se zjistilo, kdo má nejlepší výkon nebo patří do skupiny nejlepších. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2006, s. 18)

### ***Identifikace nejlepších postupů***

V tomto kroku se zjišťuje nejlepší postup. Nejlepší postup je preferovaná metoda poskytování služby (realizace činnosti) založená na provázaných hodnotách spadajících do pásma výkonu. Nejlepší postupy se stanoví na základě kombinace nákladů nebo kvality. Vypracování strategií pro porovnávání. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2006, s. 18)

### ***Vypracování strategií pro porovnávání***

Dalším krokem je zpracování strategie pro porovnávání. Je proto třeba velmi podrobně prostudovat nejlepší postup. Je nutné zvážit jeho eventuální modifikaci (pokud je zapotřebí) a přizpůsobit ji potřebám a možnostem dané organizace v rámci návrhu podrobného procesu implementace. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2006, s. 18)

### *Vyhodnocení výsledků a procesů*

Tento krok zahrnuje monitorování nově zavedeného nejlepšího postupu pro zjištění, zda se hodnoty výkonu programu nebo služby zlepšily. Hodnocení může trvat dost dlouho, než se zavedený nejlepší postup „usadí“, takže zpočátku jeho hodnoty nemusí přesně odpovídat požadavkům. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2006, s. 18)

## **3.5 Porterova analýza**

Je další z možných analýz zabývající se vlivy, které působí na naši společnost. Michael E. Porter vymyslel tuto analýzu jako protipól ke SWOT analýze. Říká, že SWOT analýza není dostatečná pro komplexní analýzu firmy, a proto má o této analýze celou knihu. Vy-píchnu zde pouze pět základních faktorů, o kterých Porter v podstatě hovoří. (Businessvi-ze.cz © 2011)

Konkurenční rivalita, hrozba vstupu nových konkurentů na trh a hrozbu vzniku substitutů, což jsou faktory zabývající se obecně konkurencí na trhu, a pak (vyjednávací) sílu kupujících a sílu dodavatelů, která bezprostředně ovlivňuje tvorbu cen na daném trhu. (Businessvize.cz © 2011)

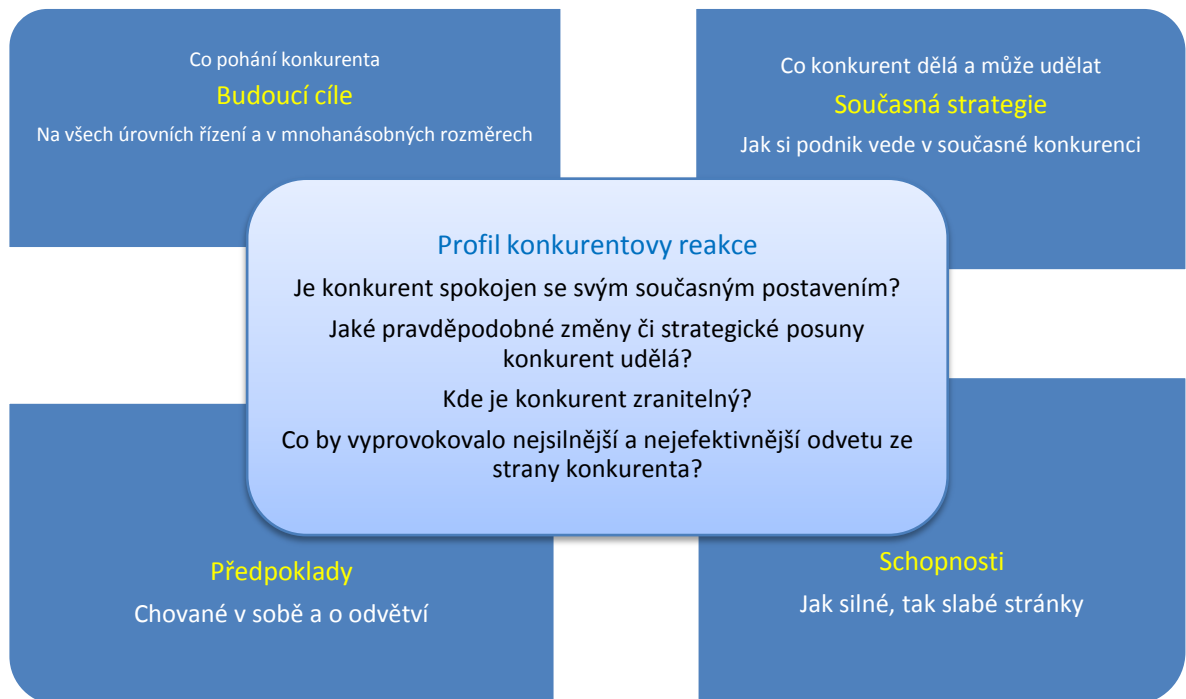
Pro téma marketingové komunikace použiju tři z těchto pěti faktorů.

### **3.5.1 Konkurenční rivalita**

Konkurenční strategie zahrnuje zaujetí takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností, jež odlišují daný subjekt od jeho konkurentů, z toho vyplývá, že ústředním aspektem formulování strategie je citlivá analýza konkurentů. (Porter, 1994, s. 48)

Analýza konkurentů je nezbytná, máme-li odpovědět na otázky: „Proti komu máme v odvětví zahájit boj a v jakém pořadí?“ „Co znamená určitý konkurentův strategický po-čin?“ Existují čtyři komponenty pro analýzu konkurence: **budoucí cíle, současná strategie, předpoklady a schopnosti**. Pokud se zorientujeme v těchto komponentech, dokážeme sestavit konkurentovy možné reakce. Většina firem se daleko více zaměřuje na současné strategie a aktuální schopnosti konkurentů, neboli na pravou stranu obrázku 4. Je jednoduš-ší se zaměřit na současné chování konkurence než složitě analyzovat jeho budoucí cíle a předpoklady (levá strana obrázku 3). Paradoxně právě tyto dvě komponenty nám určují zásadní budoucnost konkurence. (Porter, 1994, s. 49)

Po podrobném probrání každé komponenty je otázkou jak mohou být složeny dohromady, abychom odpověděli na otázky uvedené v obrázku 4.



Obr. 4 Komponenty analýzy konkurenta (Porter, 1994, s. 50)

### 3.5.2 Síla kupujících

Politika vůči kupujícím je často nahlížena příliš omezeně s prioritou kladenou na provozní problémy. Avšak prostřednictvím pozornosti věnované rozsáhlým otázkám strategie vůči odběratelům může být firma schopna zlepšit svou konkurenční pozici a snížit svou zranitelnost. (Porter, 1994, s. 111)

Většinou jako firma nedodáváme zboží pouze jednomu kupujícímu (odběrateli), ale různým skupinám. „Vyjednávací vliv této skupiny odběratelů, díváme-li se na ni ze souhrnného hlediska, je jednou z klíčových konkurenčních sil určujících potenciální ziskovost odvětví.“(Porter, 1994, s. 111)

Odběratelé se liší v mnoha ohledech. Každý může náš výrobek používat na jinou věc. S tím také souvisí růst našich odběratelů. Snažíme se zaměřovat na odběratele, u kterých vidíme potenciál růstu a můžeme tedy postupem času očekávat vyšší objednávky. Tento růst firmy se dá pozorovat ze tří úhlů. První je míra růstu jeho odvětví. Ta závisí na ekonomických průzkumech v jednotlivých letech a trendech jakými se společnost řídí (substituční produkty, vývoj v oblasti, atd.) Druhým je míra růstu primárních segmentů. Každý

segment roste různou rychlostí a je dobré se zaměřit na ty nejrychlejší. Třetí je podíl na trhu v odvětví a v klíčových segmentech. Zde se zaměřujeme přímo na odběratele a na jejich podíl na trhu a historii. (Porter, 1994, s. 114)

Každý zákazník může požadovat jinou kvalitu a jiné doplňkové služby jako třeba servis. Proto nestačí pouze prodat, z dlouhodobého hlediska je důležité si najít stálé a kvalitní odběratele. Firma si tyto odběratele nemusí pouze najít, ale také si je vytvořit. (Porter, 1994, s. 114)

Ze strategického hlediska se mohou dodavatelé snažit o vyjednávání vzhledem ke svému aktuálnímu postavení na trhu. Větší společnosti mají také větší možnost získat slevu než maloodběratelé. Větší odběratelé si mohou dokonce přizpůsobovat výrobky podle vlastních potřeb. Čím méně je možných alternativ výrobků, tím se více omezuje možnost vyjednávání. Pan Porter to označuje za přirozený vyjednávací vliv. (Porter, 1994, s. 113)

Na druhou stranu je zde tendence vyjednávat dosažení nižších cen neboli nižšího ziskového rozpětí pro dodavatele. Odběratelé, kteří tyto strategické metody nevyužívají (nebyli citliví na cenu), se mohou dostat do problémů. V momentě, kdy se objeví substituční produkt nebo konkurence, která nutí snižovat marži, je vyjednávací odběratel v riziku. Při vyhoceném vyjednávání se zohledňují také náklady na získání nového odběratele, investice za přeškolení zaměstnanců, nové potřebné zařízení, změna logistiky a také psychická cena poškození vztahů. Je nutno podotknout, že u většiny odběratelů je pořizovací cena materiálu jen zlomkem z jeho celkových nákladů, a proto zohledňují fakt, že: „Škoda ze selhání produktu je v poměru k jeho ceně vysoká.“ Jinými slovy si nemůžou dovolit nakupovat nekvalitní zboží, a proto si připlatí za kvalitu a zůstávají u zaběhlých dodavatelů. (Porter, 1994, s. 116)

### 3.5.3 Síla dodavatelů

Základní problémy nákupní strategie ze strukturálního hlediska jsou:

- stabilita a konkurenceschopnost společenství dodavatelů
- optimální stupeň vertikální integrace
- rozdělení nákupů mezi schopné dodavatele
- vybudování maximálního vlivu u zvolených dodavatelů (Porter, 1994, s. 126)

Stejně jako u odběratelů i dodavatele si hledáme podle jejich stability a konkurenceschopnosti. Je žádoucí nakupovat od dodavatelů, kteří si udrží nebo zlepší svou konkurenční

pozici. Také vnímáme hledisko, zda budou dodavatelé schopni dlouhodobě zajistit potřeby naší firmy, minimalizujeme tím náklady spojené s vyhledáváním dalších kvalitních dodavatelů. (Porter, 1994, s. 304)

Vertikální integrace je kombinací technologicky odlišné výroby, distribuce, odbytu nebo dalších ekonomických procesů v rámci jedné firmy. Představuje rozhodnutí za účelem dosažení hospodářských cílů. Zjednodušeně řečeno se jedná o rozhodnutí, zda dělat věci sám nebo si pomoci externími subjekty. Záleží na objemu procházející produkce a na tom, zda jsme schopni všechny obslužné operace vedoucí k zisku zvládnout. Strategické přínosy integrace jsou především otázkou nákladů a úspor. Je mnoho dostupných úspor z rozsahu. Nejčastěji jsou to náklady ve výrobě, odbytu, nákupu, řízení. Dodavatelé tedy nemusejí být pouze společnosti, které nám dodávají materiál. Pokud jsme firmou, která má velké množství materiálu, ale nemá dostatek odběratelů, najme si společnost, která s určitou provizí bude materiál prodávat. Z celkového hlediska se ale firmy snaží o komplexní rozsah a o to, aby dokázala vše vyrábět a prodávat sama. (Porter, 1994, s. 304)

Jednou ze zásad u odběratelů by měla být diverzifikace rizika. To znamená větší množství dodavatelů, aby se zlepšila vyjednávací pozice firmy, a také aby případná ztráta dodavatele neměla tak vážné následky pro běh naší firmy. Na druhou stranu je dobré mít většího dodavatele pro vyjednávání množstevních slev a dalších výhod. Může se stát, že díky kvalitní technické pomoci dodavatele se stáváme závislí na jeho zboží nebo službách. Je potřeba si hlídat nezávislost a nedostat se do situace, kdy mi moji dodavatelé budou diktovat co a za kolik nakupovat. (Porter, 1994, s. 305)

## **PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOST VÁHALA A SPOL. S. R. O.

### 4.1 Základní informace



Obr. 5 Logo VÁHALA a spol. (VÁHALA A SPOL. S.R.O. © 2013a)

<b>Datum zápisu:</b>	19.prosince 1990
<b>Obchodní firma:</b>	VÁHALA a spol. s r.o. výroba a prodej masných a lahůdkářských výrobků
<b>Sídlo:</b>	Náměstí Míru 97, 753 66 Hustopeče nad Bečvou
<b>Identifikační číslo:</b>	136 43 819
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- řeznictví a uzenářství</li><li>- výroba a prodej výrobků studené kuchyně</li><li>- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona</li><li>- hostinská činnost</li></ul>
<b>Statutární orgán:</b>	
<b>Jednatel:</b>	Robert VÁHALA, dat. nar. 01.06.1953 Hustopeče nad Bečvou 97, okres Přerov den vzniku funkce: 19.prosince 1990
<b>Jednatel:</b>	Ladislav Denk, dat. nar. 11.12. 1965 Obora III 150, Krásno nad Bečvou, Valašské meziříčí Den vzniku funkce: 12. prosince 2012

(Výpis z obchodního rejstříku v příloze P I)

Dále ve společnosti figuruje 7 společníků, s různým podílem na obratu firmy. Celkový základní kapitál společnosti je 1 712 000,- Kč.

Právní forma je společnost s ručením omezeným a do obchodního rejstříku byla zapsána 19. 12. 1990. Po transformaci v roce 2002 jsou vlastníky certifikátu ISO 9001:2001 a certifikátu HACCP, což je systém řízení kvality a zdravotní nezávadnosti potravin založených na prevenci a certifikátu BRC. Zahrnuje také požadavky na hygienu a stavebně technické aspekty v provozu. (VÁHALA A SPOL. S.R.O.© 2013a)

## 4.2 Historie firmy

Firma byla založena roku 1933 panem Robertem Váhalou seniorem. Hned po vojně zúročil své znalosti a dovednosti z řeznického řemesla a vedení obchodu, a začal se svým vlastním řeznictvím v rodné obci Hustopeče nad Bečvou. V roce 1946 se firma rozrostla o konzervárnu masa a hotových jídel, kde se vyráběly především paštiky. Během fungování firmy Robert VÁHALA vždy dbal na kvalitu a hlídal nejnovější trendy v oboru.

V roce 1950 byl všechn majetek znárodněn. Velkého překvapení se dočkal v roce 1991, kdy bylo vše navraceno. Znovu se pustil do řemesla i s celou svou rodinou a začali společně budovat firmu, která dnes zaměstnává přes 240 zaměstnanců. Roku 1997 byl položen základní kámen pro výstavbu nového závodu v Hustopečích nad Bečvou, který splňuje všechny normy Evropské Unie a dodnes funguje jako hlavní výrobní závod. V roce 2000 se firma rozhodla stát mezinárodní a začala expandovat na Slovensko. Od té doby firma začala sbírat jedno ocenění za druhým. V průběhu se specializuje na vysokou kvalitu, kvalitní ingredience a speciální lahůdky v masném průmyslu. (VÁHALA A SPOL. S.R.O.© 2013a)

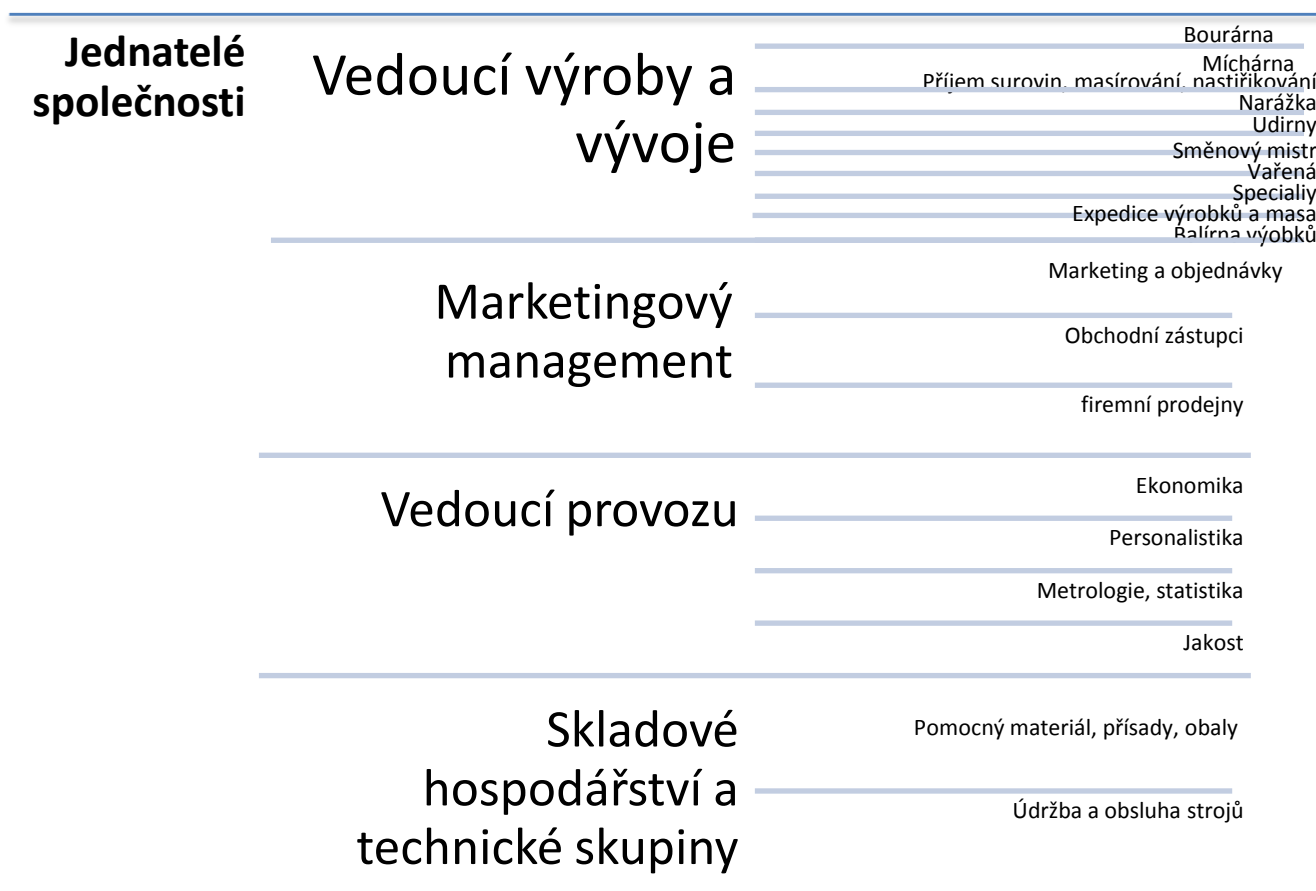
## 4.3 Organizační struktura

Společnost vlastní celkem 7 společníků s různým podílem na obratu. Jsou to Vlastislav Váhala, Robert Váhala, Svatopluk Váhala, Ing. Ladislav Denk, Vlastimil Váhala, Jan Váhala a Zdeňka Krupičková. V čele společnosti jsou dva jednatelé Robert Váhala a Ing. Ladislav Denk (jednatelem od 12. 12. 2012).

Organizačně je firma uspořádána do čtyř oblastí:

- Útvar Vedoucí výroby a vývoje (Vlastislav VÁHALA)
- Útvar Vedoucí provozu (Robert VÁHALA)

- Marketingový management (Ing. Ladislav Denk)
- Útvar Skladového hospodářství a technické skupiny (Lukáš VÁHALA)



Obr. 6 Hierarchie společnosti VÁHALA a spol. (Vlastní zpracování)

#### 4.4 Předmět podnikání

VÁHALA a spol. s. r. o. se zaměřuje na výrobky masného průmyslu. V jejich portfoliu je veliká rozmanitost všech masných výrobků, různých chutí a tvarů. Během posledních let pravidelně inovuje výrobky na míru svým zákazníkům. Téměř všechny výrobky jsou přizpůsobeny bezlepkové dietě. Drží krok také v moderních trendech, jako jsou letní gril párty nebo řada Bambini určená pro děti. Když jsme u moderních trendů, VÁHALA disponuje nejnovějšími stroji, které zajišťují perfektní provedení a kvalitu. Díky dlouholeté tradici se může společnost pochlubit tradičními recepturami především v oboru játrovek. Součástí firmy nejsou jatka, a proto jsou všechny suroviny od tuzemských nebo zahraničních dodavatelů. (VÁHALA A SPOL. S.R.O. © 2013a)

Jak jsem již zmínil, VÁHALA se může pochlubit spoustou ocenění.

- V březnu 2002 získává ocenění Zlatý Ibucob a první Zlatou Salimu
- Opět v roce 2004 získává Zlatou Salimu za Mysliveckou šunku
- V roce 2006 třetí Zlatá Salima za Váhalovu slaninu
- První řada výrobků oceněná značkou české kvality KLASA
- V roce 2008 čtvrtá Zlatá Salima za Pečenou šunku
- Roku 2011 další řada výrobků dostává ocenění KLASA
- Roku 2012 získává Farmářská klobása ocenění Regionální potraviny Olomouckého kraje 2012 (VÁHALA A SPOL. S.R.O.© 2013b)

Na základě tohoto stručného výčtu si dovoluji tvrdit, že největší předností firmy VÁHALA a spol. s. r. o. na českém trhu je kvalita, která je opravdu nadstandardní, a pokud si vyberete jakýkoli výrobek, nebudete zklamáni. (VÁHALA A SPOL. S.R.O.© 2013b)

#### 4.5 Finanční analýza

Na základě údajů z účetních závěrek se pokusím vyčíslit finanční ukazatele, které pomohou vyjádřit strategii firmy, míru zadlužení a vývoj, kterým se současně firma ubírá. Jsou to především ukazatele rentability, likvidity, obratovosti, zadluženosti a finanční páky. Uvedu také hodnoty ukazatelů, ve kterých by se firma měla pohybovat.

Rentabilita nám ukazuje, jak společnost zvládá zhodnocování svých vkladů svou podnikatelskou aktivitou. Rentabilita vlastního kapitálu určuje, jak firma zhodnocuje své vložené prostředky. Hodnota v roce 2011 byla na 3,68% což není žádná sláva. Hodnota by se měla pohybovat na úrovni 10%. Jednoduše v takových číslech, aby se vůbec podnikání vyplatilo. V roce předešlém (2010) bylo číslo 8,2%, což už je lepší. Bylo to způsobeno vyšší výkonovou spotřebou, která byla vyšší než loni. Rentabilita aktiv ukazuje zhodnocení celého majetku. V roce 2011 dosahovala hodnoty 1,22%. Rentabilita tržeb představuje marži neboli poměr zisku a tržeb. V roce 2011 to bylo 14% marže.

Likvidita dosahovala nadprůměrných hodnot, především z důvodu velkého množství prostředků na bankovním účtu firmy. Běžná likvidita, která představuje likviditu celého oběžného majetku, měla v roce 2011 hodnotu 2,64 (doporučené hodnoty 1,5-2). Likvidita pohotová, to znamená oběžná aktiva snížená o zásoby, dosahovala 2,25 (doporučená 1-1,5). Hotovostní likvidita, představující pouze finanční majetek je 0,99 (doporučená 0,5-0,7). Dalo by se říci, že je firma příliš likvidní, což na jednu stranu znamená výbornou stabilitu a

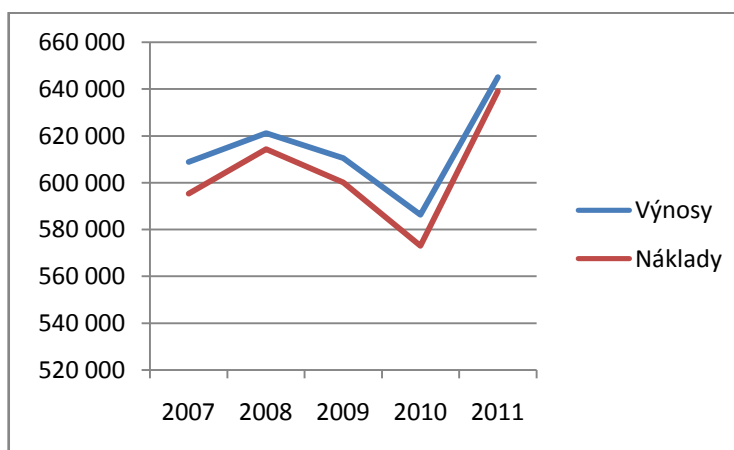
odolnost vůči výkyvům na trhu, ale na druhou stranu zbytečné držení peněz a ztráta z možných investic.

Doba obratu pohledávek neboli dluhů od dodavatelů, byla 36,8 dní. Naopak doba obratu závazků byla jen 29,7 dní. To znamená, že své pohledávky dostávala zaplacenou o 7 dní později, než sama platila své závazky. Proto je potřeba myslet na pracovní kapitál, kterým je potřeba pokrýt tento časový rozdíl. Doba obratu zásob je 11,7 dní. Hodnota je pozitivní, a proto konstatuji, že se firma snaží minimalizovat skladovací náklady.

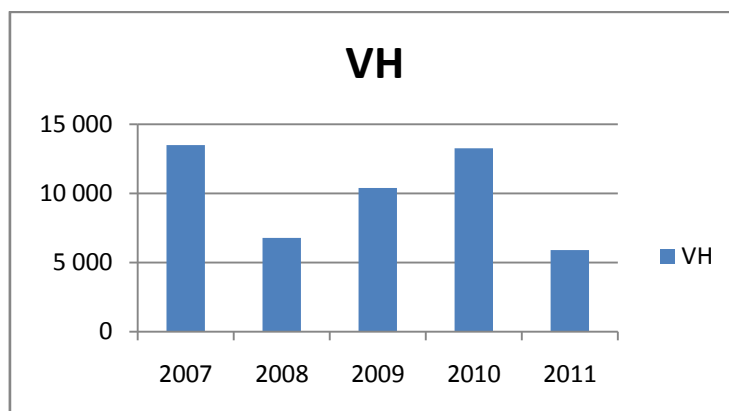
Zadluženost firmy je podílem cizích zdrojů na celkovém majetku firmy. V našem případě byla v roce 2011 zadluženost 27,11%. Díky splaceným úvěrům a leasingům je firma z tohoto pohledu zcela zdravá, protože 63% je ve vlastním kapitálu. Tento poměr se rok od roku zvyšuje i z důvodu rostoucího nerozděleného zisku z minulých let. Finanční páka je na úrovni 1,4 (doporučené hodnoty 1-2). Obecně je pravidlem, že určitá míra zadlužení je pro podnik prospěšná. Vlastní kapitál je z pravidla dražší než cizí. Pokud svým podnikáním dokážeme překonat úroky z cizího kapitálu.

Závěrem se dá hovořit o velmi zdravé společnosti se zodpovědným přístupem a dlouhodobým růstem.

V následujících grafech můžeme pozorovat vývoj nákladů a výnosů v letech od 2007 do 2011 a také z toho vyplývající výsledek hospodaření.



Obr. 7 Náklady a výnosy (vlastní zpracování)



Obr. 8 Výsledek hospodaření (vlastní zpracování)

## 5 MARKETINGOVÝ MIX

### 5.1 Produkt

Firma VÁHALA a spol. se pyšní celou řadou masných a lahůdkářských výrobků. Dělí se do různých sekcí podle způsobu výroby. Chlebíčky, saláty, pomazánky, aspikové výrobky, utopenci a obložené mísy představují tzv. Lahůdkářské výrobky. Dále jsou to vařené výrobky (paštiky), uzená masa, pečené výrobky, salámy, šunky. Současný poměr těchto dvou odvětví je následující: Uzeniny (masné výrobky) 85%, Lahůdkářské výrobky 15%

Kromě tzv. jádra výrobku neboli jeho konkrétního využití jsou zde další části výrobku, které nabízí další vlastnosti a působí na zákazníka. Je to především kvalita zvolených surovin. Firma VÁHALA a spol. se tímto také pyšní na svých obalech. Tím jsem nakouzl další část výrobku a tou je design. V dnešní době je velmi důležité na první pohled vyčnívat z řad spousty výrobců uzenin. Jedním ze základních variant je zajímavý obal výrobku. VÁHALA a spol. tímto jednoznačně vyniká. Jejich Vánoční nebo Velikonoční akce jsou toho jasným důkazem. Pevné kartonové obaly na šunky nebo paštiky v misce nevypadají lacině. Ostatně zvažte sami na obrázcích.



Obr. 1 Váhalova paštika (VÁHALA A SPOL. S.R.O. © 2013a)



Obr. 2 Myslivecká šunka, dárkové balení (VÁHALA A SPOL.  
S.R.O. © 2013a)

Podle poptávky se firma zaměřuje na samoobslužný prodej. Jedná se o klasické výrobky, které vidíme v regálech. Velký důraz je kladen na vzhled. Velmi se rozšiřuje prodej již nakrájených výrobků určených ke svačince. Výhodou je delší trvanlivost z titulu vakuovaného obalu.

Dále je to prodej na Fresh pultech, kde jsou výrobky čerstvé a nebalené. Podle potřeb zákazníka čerstvě nakrájeny a zabaleny ke spotřebě. Výhodou u tohoto typu prodeje je rozhodně čerstvost a jemnější nakrájení, které poskytuje větší požitek. Záleží ovšem na prodejci a na jeho podmínkách, ve kterých zboží uchovává.

## 5.2 Cena

Jelikož firma VÁHALA a spol. využívá pouze kvalitní suroviny (nenajdeme zde soju, mouku nebo separáty) musí se to projevit i v ceně.

„Ano firma využívá kalkulace pro stanovení cen výrobků. Zohledňuje se vstupní cena surovin, obaly, energie, a práce. Přičte se marže. Tímto nám vzniká základní cena bez DPH.“

„Každému zákazníkovi je jedno s jakými náklady vyrábíme, důležitá je konkurenceschopná cena. Proto dále cenu přizpůsobujeme podle jednotlivých odběratelů.“ Říká spolumajitel firmy pan Ladislav Denk. Samozřejmě, že nemůžeme vyrábět pod hranicí nákladů. Hlídá-



me si ale ceny konkurence a v cenovém rozdílu prodáváme kvalitu. Nikdy ale nebudeme snižovat cenu na úkor nízké jakosti.

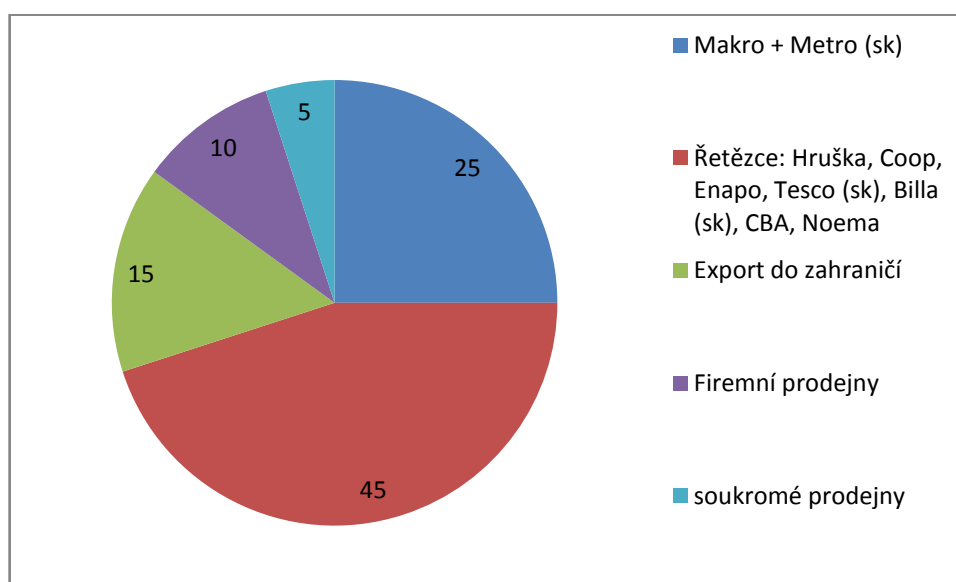
Výsledná cena se stanovuje na základě kalkulačního vzorce, který má firma vlastní. Ceny se mohou pohybovat v určitém rozmezí podle regionu, ve kterém se výrobek prodává. Záleží také na objemu prodeje. Rozdílnou cenu dostane MAKRO a METRO, protože odbírají obrovské množství výrobků. Dražší budou ceny pro maloobchody nebo řetězce AHOLD nebo COOP.

Firma využívá akční ceny, které v české republice fungují opravdu na 100%. Tyto akce střídá u jednotlivých výrobků. Efekt slev se v prodeji projeví někdy až na 200%.

## 5.3 Distribuce

### 5.3.1 B2B

Snaha o maximální velikost distribuční sítě a tím spojená diverzifikace odběratelského rizika je určitě znát. VÁHALA a spol. dodává své zboží do velkých řetězců jako je MAKRO, slovenské METRO. Konkrétní údaje o odběratelích uvedu v následujícím grafu (Obr. 3). Řetězce jsou zahrnuty v jednom oddíle, protože se jejich poměr a odběr často mění. Můžeme jasně říci, že se firma snaží rozšiřovat odběratelské portfolio. B2B zastává 90% odbytu.



Obr. 3 Podíl odběratelů firmy VÁHALA a spol. (vlastní zpracování)

Co se týká zahraničního prodeje kromě Slovenské republiky, VÁHALA úspěšně exportuje do Německa, Rakousko, Itálie, Maďarsko. K tomu využívají spediční firmu NAGEL, která

má působnost po celé Evropě a například do Itálie dokáže dostat zboží do dvou dnů s relativně nízkými náklady.

### 5.3.2 B2C

Firma má také svoje vlastní firemní prodejny. Je jich celkem 9 a jsou rozmístěny po celé České republice. Jedna z prodejen je přímo v sídle společnosti ve městě Hustopeče nad Bečvou. Další jsou rozmístěny převážně po Moravě. Valašské Meziříčí, Hranice na Moravě a Olomouc. Tři prodejny jsou v Brně, jedna v Praze a v Hradci Králové.

Tyto prodejny se vyznačují jedinečným designem a díky dobré pověsti a kvalitě má těchto 9 prodejen nepřetržitý odbyt a fronty zákazníků. O tom svědčí 10% podíl na celkovém prodeji firmy.



*Obr. 9 Firemní prodejna OD Kaufland, Praha (cszm.cz © 2006)*

## 5.4 Propagace

### 5.4.1 Modelová promo akce na prodejnách maloobchodní sítě Brněnka

V rámci této akce dostala firma VÁHALA a spol. s r. o. možnost prosadit svých 8 vybraných výrobků v nové síti Brněnka. Cílem akce je dosáhnout zalistování 8 výrobků do základního sortimentu prodejen. Akce bude podpořena různými komunikačními prvky pro podporu prodeje. Vyčleněné tři týdny musí stačit na vysledování zájmu o nové výrobky a opakovatelnost závozů.

*Využití komunikační strategie*

Reklama – Pro akci byly vybrány reklamní plakáty velikosti A2, které jsou vylepeny po dvojicích na vybraných prodejnách. Na plakátech byly fotografie výrobků s cenami.

Direct mail – ve stejném grafickém znění byly vyrobeny letáky velikosti A4, ty byly rozneseny do schránek v částech Brna v blízkosti prodejen Brněnka.

PR – Jednalo se především o komunikaci s vedením prodejen. Bodem bylo předání informací o firmě VÁHALA a utvrzení o kvalitě výrobků. (bez separátů, bez mouky, vysoký obsah masa, bez lepku)

Podpora prodeje – V prvním týdnu probíhaly na prodejnách ochutnávky 3-4 výrobků. V dalším týdnu byly prodejnám poskytnuty výrobky k samo ochutnávkám (prováděla prodejna sama). Věnování výrobků je efektivním marketingovým nástrojem, který utužuje vztahy s obchodníky. Ochutnávky provádí vlastní obchodní zástupci s nejlepšími znalostmi o firmě. Jde také o navázání osobních vztahů s vedoucími prodejen, kteří mají na starost průběžné objednávky.

*Vyhodnocení akce*

Akce proběhla v listopadu roku 2012 a bylo do ní zařazeno 5 prodejen. Tuto akci bychom mohli označit za úspěšnou, pokud by se podařilo stabilizovat odbyt výrobků na přijatelné úrovni. Následující tabulka nám ukáže přibližné tržby v jednotlivých měsících od promo akce.

*Tab. 1 Objem prodeje výrobků (Vlastní zpracování)*

<b>listopad 2012</b>	<b>prosinec 2012</b>	<b>leden 2013</b>	<b>únor 2013</b>
<b>PROMO AKCE</b>			
<b>73 000 Kč</b>	27 000 Kč	13 500 Kč	1 500 Kč

Podle čísel je zřejmé, že se odbyt nepodařilo udržet. Vidíme úspěch v prvním měsíci, kdy byly výrobky podpořeny marketingovou strategií. Je potřeba říci, že po ukončení akce v listopadu byly ceny „základní“ beze slev a zákazníci o výrobky VÁHALA přestali mít zájem. Nemusí to být způsobeno pouze vlivem zákazníka. Na Brněnsku existuje spousta menších regionálních výrobců, kteří mají v prodejnách Brněnka pevnou pozici a pravidelný odbyt.

### *Navrhované řešení*

Bylo by potřeba znát přesné náklady, které přinesl tento marketingový projekt. Pokud by to bylo finančně únosné, doporučil bych trošku jinou cenovou strategii. Předpokládám, že zavedené výrobky ostatních výrobců jsou levnější a tudíž je po promo akci zákazníci začali opět kupovat. Vhodné by bylo tuto akci prodloužit, nebo optimalizovat ceny podle konkurence. Představit je v blízkosti konkurenčních výrobků a vyzdvihnout Váhalovu kvalitu a obsah jednotlivých výrobků. V ten moment by se nad volbou zákazník pozastavil a zvažil, zda chce kvalitu za podobnou cenu. Takto by se firma VÁHALA dostala do povědomí jako kvalitní výrobce a v průběhu 3 měsíců by mohla cenu upravit na základní. Je otázkou, zda by tento návrh byl proveditelný z pohledu nákladů.

#### **5.4.2 Ostatní významné marketingové akce firmy**

##### *Sendvičový nářez*

Již v roce 2001 se povedla velká akce s výrobkem Sendvičový nářez. Šlo o prosazení tohoto výrobku na trh. Z komunikačního mixu byly využity Direct mail, letáky rozesílané po městě do schránek, železné billboardy umístěné u vchodu do prodejny, a plakáty u jednotlivých výrobků v regálech. Byla vyhlášena soutěž o nejlepší recept s použitím tohoto výrobku jako hlavní ingredience. Díky této chytré akci se zúčastnily tisíce lidí, kteří chtěli nové recepty vymyslet. Po ukončení akce se nasbíralo přes 800 receptů od zákazníků z Česka a Slovenska. Tato akce byla velmi úspěšná, protože dokázala zajistit odbyt Sendvičového nářezu v horizontu let. Výrobek se dodnes vyrábí ve značném objemu.

##### *Soutěž VÁHALA – Velkopopovický Kozel*

Ve velkém Cash & Carry řetězci Makro byla vyhlášena soutěž ve spolupráci s pivovarem Velkopopovický Kozel. Šlo o vzájemnou podporu prodeje svých výrobků. Konkrétně se jednalo o utopence v octovém láku, které dostal zákazník zdarma, pokud si koupil dvě přepravky piv Kozla. Tato akce díky standardně velkým odběrům měla úspěch a přinesla firmě zisky. Pivo se v české republice pije hojně, a proto se díky této akci dostali utopenci do povědomí zákazníků. Nebyla ale natolik úspěšná, aby firma v těchto objemech dodávala utopence již půl roku po akci. Byla ale v „černých“ číslech, takže zisková.

(reklamní leták B2C v příloze P V)

### 5.4.3 Hodnocení komunikačního mixu firmy VÁHALA a spol. s r. o.

#### *Slevy a podpory prodeje*

Nejvýznamnější a nejvyužívanější je systém slev, který se neustále ve firmě obnovuje a upravuje na základě konkurence. Obchodní zástupci denně objíždějí jednotlivé prodejny a představují akční zboží. Akce je vždy spojena s vazbou na konkurenci a snaží se prosazovat zboží, na které konkurence zaměřená není. Objem prodejů u zboží v akci se zvedá v průměru o 50 – 200%. Již dnes existuje eshop pro B2B trh, který nabízí akční zboží prodejnám.

Nejúčinnější je okamžitá výhra pro zákazníka. To znamená, že při nákupu určitého objemu dostanete nějaký výrobek zdarma. V předvánočním čase probíhají na firemních prodejnách týdny na podporu vybraných výrobků – Párkový a klobásový týden (je podpořen POS materiály na podporu prodeje), týden s Váhalovými specialitami a podobně.

#### *Soutěže*

Tuto variantu využívá VÁHALA nejvíce ze všech konkurentů v ČR. Akce vymýšlí ve spolupráci s agenturami, které ve finále soutěže zajišťují. Každý rok probíhá okolo 10-15 takovýchto soutěží. Rozlišují se dva základní typy podle toho, na koho je soutěž zaměřena. V první variantě je to soutěž pro prodejce jednotlivých prodejen. Pokud budou objednávat určité množství výrobků, mohou vyhrát ceny, výrobky nebo poukazy. Někdy se jedná o hodnotné ceny v tisících korun. Další varianta je cílená na zákazníka. Jak jsem zmínil, úspěšné akce byly v souvislosti s recepty, další byly zaměřeny například na letní gril akce, ke kterým se přizpůsobily soutěžní ceny.

#### *Billboardy a reklamy*

Tato strategie nemá ve firmě VÁHALA velkých inovací. Dlouhodobě využívá několik reklamních ploch pro svou reklamu. Většinou se jedná o plochy v blízkosti prodejen. Slouží pouze jako pasivní podpora prodeje. Dále jsou to bannery v klip rámech na firemních prodejnách, roll up, letáčky A6 a D1, visuté bannery a TV s firemní prezentací (opět na firemních prodejnách)

### ***Osobní prodej***

Tento způsob prodeje je využíván jen na úrovni B2B, prostřednictvím obchodních zástupců. Tento způsob je sice nákladný, ale zajišťuje osobní kontakt se všemi prodejními místy. Přináší tak aktuální a rychlé informace pro obě strany.

### ***Public Relation***

Neplacená prezentace v odborných časopisech Zboží Prodej, Regal, Potravinářská revue, tiskové zprávy zasílané médiím. V roce 2012 firma spolupracovala s PR agenturou Botticelli, tiskové zprávy jsou umístěny na webu. Při výběru se pravidelně účastní odborných veletrhů Salima v Brně a ANUGA v Kolíně nad Rýnem V neposlední řadě zde patří vánoční dárky, jako poděkování za spolupráci.

Na úrovni B2C jsou to Farmářské trhy, Masopust ve Valašském muzeu v RpR, letáčky informující o novinkách, historii, výročí firmy, recepty – tyto jsou k dispozici na prodejních, ochutnávky na firemních prodejních- grilování. Zajímavým a důležitým benefitem, který je v současné době velmi zajímavý pro komunikaci je fakt, že od ledna 2013 většina z výrobků již neobsahuje lepek.

### ***Direct marketing***

Tato forma komunikace je v segmentu B2B efektivní. Tito nám se svým svolením poskytli své emailové adresy, kterých firma využívá k rozesílání newsletterů, tiskových zpráv. Tato cesta se také využívá k zasílání aktuálních nabídek – např. zvýhodněných cen jen pro určitou skupinu zákazníků.

Na úrovni B2C se jedná o distribuci letáků do schránek, vkládání letáček při nákupu do tašek – zde je větší pravděpodobnost, že jakmile zákazník, který ve firmě VÁHALA již nějaký výrobek koupil a dostal tento letáček do tašky, bude mít doma více času na jeho přečtení a uvědomění si značky.

## 6 KONKURENCE

Největším současným problémem v masném průmyslu je vlastní cenová politika, ale i konkurence. Lidé slyší na slevy a akční ceny. Jak řekl jednatel společnosti Ing. Ladislav Denk, konkurence má větší rozpočet vyčleněný na reklamu a také akční zboží je častěji vidět u konkurence. Ještě těžší to je pokud se VÁHALA zaměřuje výhradně na kvalitu, s podřadnými surovinami se u Váhalů nepotkáte. VÁHALA a spol. se řadí do větších masokombinátů v České republice, proto jako konkurenty uvedu stejně velké nebo větší podniky.

### 6.1 MP Krásno a. s.

Mezi největší konkurenty firmy VÁHALA a spol. patří určitě MP Krásno a. s. Kromě toho, že má sídlo ve Valašském Meziříčí, kousek od firmy VÁHALA a spol., je to přední výrobce uzenin na českém trhu. Současně mají třetí příčku z pohledu objemu produkce na českém trhu. Jejich produkty můžeme nalézt téměř u všech obchodních řetězců po celé republice. Drží se moderních trendů, ale také nabízí tradiční Valašské speciality. Daří se jim marketingová komunikace na úrovni B2B i B2C.

Mezi přednostmi patří komunikace se zákazníkem a se spotřebitelskou veřejností. Kladou důraz na silný tým obchodních zástupců a využíváním dvou zelených linek, které jsou zdarma. Modernizují své internetové stránky a pravidelně vkládají třeba novinky z akcí, kterých se Krásno účastí. Přestože se říká, že masna, která používá kuřecí separát je podřadná (firma MP Krásno je jednou z nich), vyrábějí také kvalitní výrobky, které získaly ocenění.

Jedním z nich je Valašské klobása. Krásno využilo společnost NAR pro prosazení Valašské klobásy na trh. Použili motto „Nejchutnější Valašské klobása na světě“. Úkolem bylo zvýšení povědomí značky Krásno a zvýšit poptávku. Byly použity nové etikety a speciální obaly. Cílovou skupinou byly ženy 25-55 let se středním až vyšším příjmem. Kampaň probíhala okolo roku 2002 po celém území České republiky. Inzerce byla v denících a časopisech pro ženy. Dále Krásno použilo P.O.S. předměty pro zvýšení povědomí.

Oproti firmě VÁHALA využívá navíc televizní reklamu, která ovšem představuje velkou část marketingového rozpočtu a reklamu v podobě banerů na internetu.

## 6.2 Kostelecké uzeniny a. s.

Kostelecké uzeniny a. s. jsou konkurentem s historií. Založení společnosti sahá do roku 1917. Postupně se společnost rozrostla a dnes zaujímá přední příčky v celkovém podílu trhu. KU je součástí skupiny Agrofert vlastněné Ing. Andrejem Babišem a současně zaujímají druhé místo mezi podniky na českém trhu.

KU jsou dalším konkurentem, stejně jako Krásno, které nekonkuruje kvalitou, ale cenou. Cena je totiž důvod, proč se tito velcí hráči na trhu stále drží. Za zmínku určitě stojí privátní značky. KU využívají tuto část komunikačního mixu, protože tím získávají osobnější přístup k odběrateli. Příkladem může být značka Vocílka, která je nabízená v řetězci Billa. Paradoxně se chlubí vysokou kvalitou svých výrobků, přesto, že ve většině je obsažen kuřecí separát.

## 6.3 Steinhauser

Pokud opomeneme menší soukromá řeznictví a uzenářství, je Steinhauser jediným konkurentem v kvalitě výrobků. Jejich velkou předností je stejně jako u firmy VÁHALA a spol. kvalita, na kterou nedají dopustit. Steinhauser patří mezi menší podniky na českém trhu. Jejich centrála je v Tišnově v Jihomoravském kraji. Díky vysoké kvalitě se daří vyvážet výrobky do celé Evropy. Zárukou jsou také certifikáty, které byly firmě uděleny. Mezi nejvýznamnější patří BRC nebo HACCP, které vlastní od roku 2003.

Dokonce sama obchodní zástupkyně firmy Steinhauser označila firmu VÁHALA a spol. za jediného konkurenta na českém trhu. Tím nepřímo říká, že větší firmy zmíněné výše nejsou žádnou konkurencí z pohledu kvality. Nevyužívá téměř žádnou z masivních reklam, které známe. Dávají přednost osobnímu prodeji na úrovni B2B. V ČR nemají celoplošné pokrytí. Vše dohánějí v zahraničním obchodě, kam vyvážejí značnou část svých výrobků.



## 6.4 Benchmarking

Tab. 2 Tabulka porovnání marketingové komunikace (Vlastní zpracování)

kritéria	konkurence					
	VÁHALA a spol.	Steinhauser	MP Krásno	Kost. Uzeniny	Maso Planá	Schneider
Komunikace s odběrateli	8	9	6	6	5	5
Komunikace s cíl. zák.	8	5	8	7	5	5
Využití televizní reklamy	3	1	7	8	5	7
Schopnost prosadit výrobek (vhodný marketing)	6	6	8	9	7	6
Návštěvnost veletrhů a veřejných akcí	9	5	9	8	6	8
pokrytí trhu ČR	6	5	9	9	7	9
Public relation a povědomí o značce	8	6	7	9	6	8
Celkem bodů	<b>49</b>	<b>40</b>	<b>51</b>	<b>55</b>	<b>41</b>	<b>48</b>
% porovnání s nejlepším výsledkem	89%	73%	93%	100%	75%	87%

Tabulka 2 ukazuje celorepublikové porovnání 6 největších konkurentů firmy VÁHALA a spol. v jednotlivých kritériích. Celkem bylo vybráno 7 nejkompexnějších kritérií v oboru marketingové komunikace, které byly obodovány od 0 nejhorší po 10 nejlepší. Modrou barvou jsou označeny nedostatky.

### 6.4.1 Praktická podpora průzkumu

S hodnocením jsem spolupracoval s jednatelem společnosti Ing. Ladislavem Denkem. Kromě toho jsem získal aktuální **průzkum trhu renomované české nadnárodní agentury PPM Factum**, která zaujímá přední příčky na evropském trhu v průzkumech a realizacích projektů. Konkrétně se průzkumy týkají loajality zákazníků k jednotlivým značkám a také povědomí o značkách. V obou případech dopadl průzkum pro firmu VÁHALA nadprůměrně. (Agentura výzkumu trhu. PPM Factum© 2013)

### 6.4.2 Hodnocení benchmarkingu

Komunikace s odběrateli, tedy s řetězci a obchody na úrovni B2B se drží společnost VÁHALA v nadstandardu. Využívá 9 obchodních zástupců (z toho 3 na Slovensku). Při bodování jsem vycházel z informací, které mi poskytl přední obchodní zástupce, shodou okolností můj otec Ing. Radomír Štefka. Největší rozdíl oproti konkurenci je v přístupu a

v jednání. Někteří zástupci, kteří mají výhradní postavení u jednotlivých řetězců, si vůbec neváží jejich výhodného obchodního postavení. „To je ale mezera, kterou dokážeme nahradit našimi kvalitními službami“, říká Ing. Radomír Štefka.

Komunikace na úrovni B2C, tedy ve firemních prodejnách se firmě daří. Prodejny jsou stylově vybavené reklamními plakáty a billboardy. Mají jednotný vzhled, který přitahuje zákazníky. Působí dojmem kvalitní prodejny. Pokud se podíváme na konkurenci, musíme uznat, že jejich prodejny působí mnohdy také výborným dojmem. Předností například MP Krásno je, že nabízí také výsekové maso, což firma VÁHALA nenabízí. Předností Váhaly je naopak strategické postavení v pronajatých prostorách OD Kaufland, kde prochází tisíce lidí denně.

Televizní reklamu firma VÁHALA použila pouze jednou a to regionální v regionální televizi TV Beskyd. Na hlavních televizních kanálech se objevuje pouze v rámci reklamy obchodních řetězců, které v reklamách nabízí akční výrobky. Velké společnosti jako Kostelecké uzeniny, které mají rozpočet na televizní reklamu v desítkách milionů, vidíme v televizi každý den. Privátní značka Kosteleckých uzenin Vocílka měla v poslední době rozsáhlou televizní i billboardovou kampaň, která měla velký úspěch. KU se podařilo zajistit stabilní odbyt vlastních výrobků značky Vocílka v řetězcích BILLA.

Schopnost prodat vlastní výrobek je velice subjektivní kritérium. Je potřeba dobrého nápadu, jak se v konkurenci prosadit. Bodové ohodnocení ovšem odpovídá zároveň rozpočtu, který firmy vyčleňují na propagaci a prosazení svého výrobku. Sám Ing. Ladislav Denk se přiznal, že v poslední době se více šetřilo a spíše se tyto akce v menší míře jen testovaly. Jedna z posledních akcí je podrobně popsána v předchozí kapitole propagace - Brněnka.

V roce 2006 investovala VÁHALA podstatnou část do PR v podobě velkého reklamního projektu na veletrhu Salima 2006. Vše podpořilo získání Zlaté Salimy za (dodnes nejprodávanější) Váhalovu slaninu. Od této chvíle navštěvuje všechny významné české i zahraniční akce a veletrhy. Nutno říci, že na zahraničních veletrzích se oproti konkurenci VÁHALA prosazuje mnohem lépe. Svědčí o tom také 15% podíl exportu na celkovém odbytu.

VÁHALA má oproti konkurenci menší pokrytí trhu. „Je to způsobeno vyšší cenou našich výrobků, některé řetězce naše výrobky nechťejí, protože jim konkurence nabídne „stejný“ výrobek za nižší cenu,“ říká Ing. Ladislav Denk. Právě proto, že se nedaří dostat na veškerý český trh, volí VÁHALA export a firemní prodejny, které se dnes podporuje lépe.

Podle dvou průzkumů agentury PPM Factum si firma v povědomí vedla nadprůměrně. Z grafu I vidíme, že aféry v masném průmyslu nejméně ohrozí značky Chodura, VÁHALA a Pikok. Jinak řečeno zákazníci těchto značek jsou v Česku nejloajálnější a věří svým značkám. Nejvíce je to znát na úrovni B2C, kde jakékoli aféry minimálně ovlivňují prodej mastných výrobků. (Viz příloha P II, Loajalita zákazníků ke svým značkám)

U grafu II vidíme povědomí o značce. VÁHALA se umístil na 8 místě, s tím, že v první desítce je 5 privátních značek (Vocílka = Billa, Globus, Tesco, Spar, Albert Quality). Respondenti byli dotázáni na jednu značku uzenin, která je napadla. Pokud opomenou většinu privátních značek, která je z pohledu kvality vnímána negativně a jejich povědomí je zásluhou velikých objemů prodeje, si VÁHALA stojí na dobrém místě a v povědomí zákazníků má své místo. (Viz příloha P III, Povědomí o značce)

## 7 SWOT ANALÝZA FIRMY

Tato analýza slouží jako základ k určení vhodné marketingové komunikace. Vychází ze silných, slabých stránek představujících vnitřní prostředí firmy (IFE) a z příležitostí a hrozeb, které představují vnější prostředí firmy (EFE).

### 7.1 Vnitřní prostředí firmy IFE

Nejprve si rozebereme vnitřní vlivy firmy. Měla by využít své silné stránky k maximálnímu efektu v propagaci svých výrobků a naopak nastavit řešení pro stránky slabé.

#### 7.1.1 Silné stránky

Tab. 3 Silné stránky (Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	
Letákový a billboardový marketing na českou tradici	5
Kampaň na prodej bezlepkových výrobků	7
Billboardová a letáková reklama umístěná v blízkosti prodeje zaměřená na slevy	8
Snaha o rozšíření působnosti pomocí marketingových akcí	6
Marketingová komunikace se zahraničními odběrateli	9
Silné povědomí o značce	10
Kvalita v systému prodeje (obchodní zástupci, přijímání objednávek)	7
Bezproblémová komunikace na úrovni B2C	8
BRC, norma ISO 9001:2001, ocenění a značky kvality KLASA (13ks)	6
Pravidelná účast na veletrzích (ČR, i zahraniční)	9
Přehledné webové stránky s kompletními informacemi o firmě a produktech	7

#### 7.1.2 Slabé stránky

Tab. 4 Slabé stránky (Vlastní zpracování)

SLABÉ STRÁNKY	
Malé využití moderních marketingových technologií (sociální sítě, internetová reklama)	8
Prosazení marketingových akcí do některých řetězců	7
Malý rozpočet na reklamu	7
Málo slevových akcí pro spotřebitele	8
Špatně cílená reklama	6

Pro matici hodnotící interní faktory (silné a slabé stránky) bylo vybráno pět nejvýznamnějších položek. Každé byla přiřazena hodnota, která představuje váhu. Rating je stupnice od 1-4 a hodnotí významnost silných a slabých stran.

*Tab. 5 Matice hodnotící interní faktory (Vlastní zpracování)*

S/W	Popis	Váha	Rating	Celkem
S1	Billboardová a letáková reklama cílená na kvalitu	0,15	4	0,6
S2	Marketingová komunikace se zahraničními odběrateli	0,12	4	0,48
S3	Silné povědomí o značce	0,09	3	0,27
S4	bezproblémová komunikace na úrovni B2C	0,12	3	0,36
S5	Pravidelná účast na veletrzích (čr, i zahraničí)	0,1	3	0,3
W1	Malé využití moderních marketingových technologií (sociální sítě, internetová reklama)	0,09	2	0,18
W2	Prosazení marketingových akcí do některých řetězců	0,12	1	0,12
W3	Malý rozpočet na reklamu	0,08	1	0,08
W4	Málo slevových akcí pro spotřebitele	0,07	1	0,07
W5	Špatně cílená reklama	0,06	1	0,06
Suma		1		<b>2,52</b>

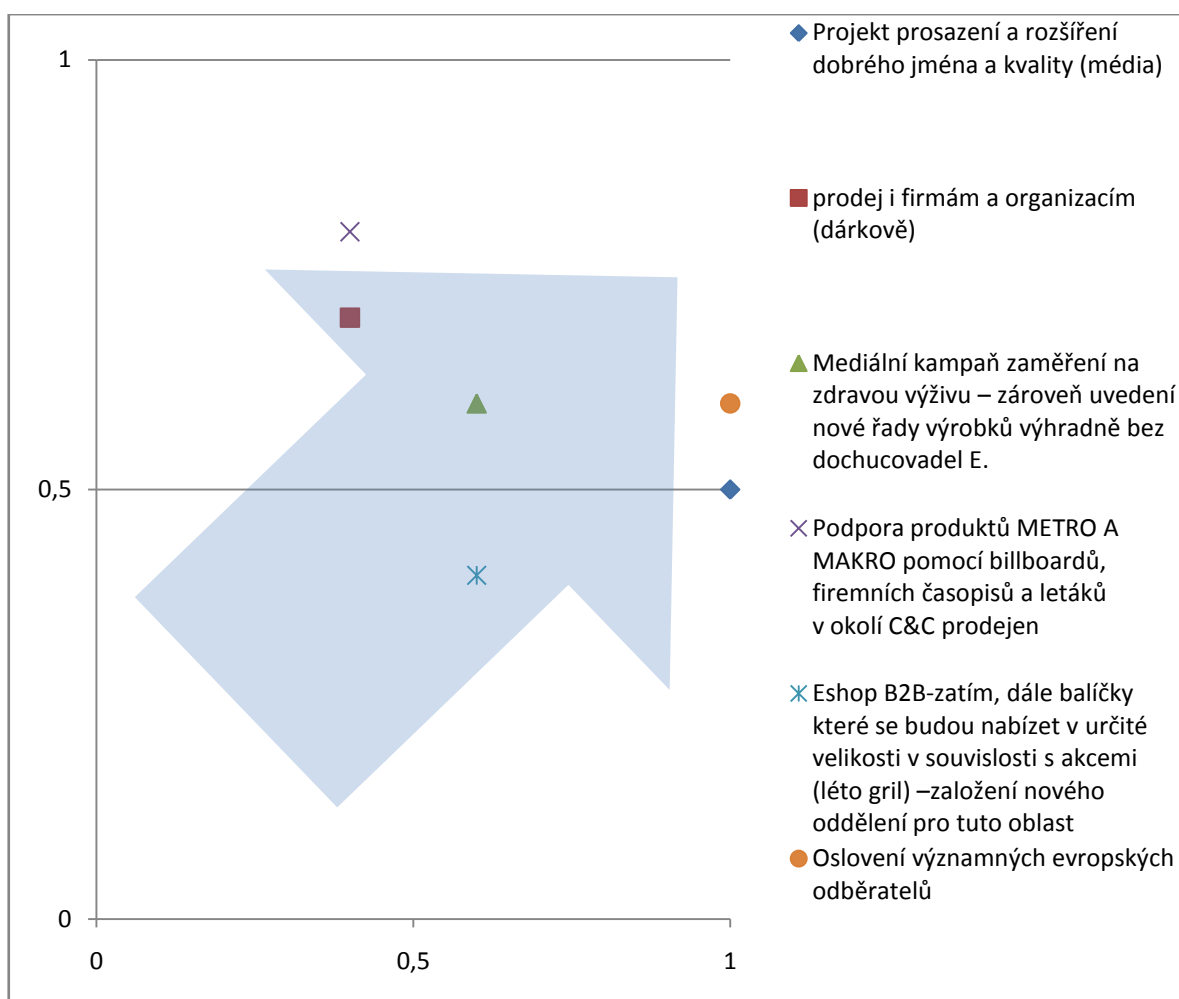
## 7.2 Vnější prostředí firmy EFE

Jsou zde také vnější vlivy, které působí na společnost. Je potřeba si tyto body uvědomovat. Vyhýbat se hrozbám a využívat příležitosti.

U příležitosti a hrozby pro podnik VÁHALA a spol. k jednotlivým faktorům přiřazeny hodnoty pravděpodobnosti a možného dopadu. Na základě těchto hodnot je vytvořená analýza příležitostí a hrozeb v grafech. Na grafech osa y znázorňuje pravděpodobnost, osa x význam. Grafy jsou rozděleny na 4 kvadranty, přičemž pravý horní kvadrant vyobrazuje faktory, kterými by se podnik měl nejvíce zabývat a které budou využity pro další analýzu hodnocení externích faktorů.

Tab. 6 Příležitosti firmy (Vlastní zpracování)

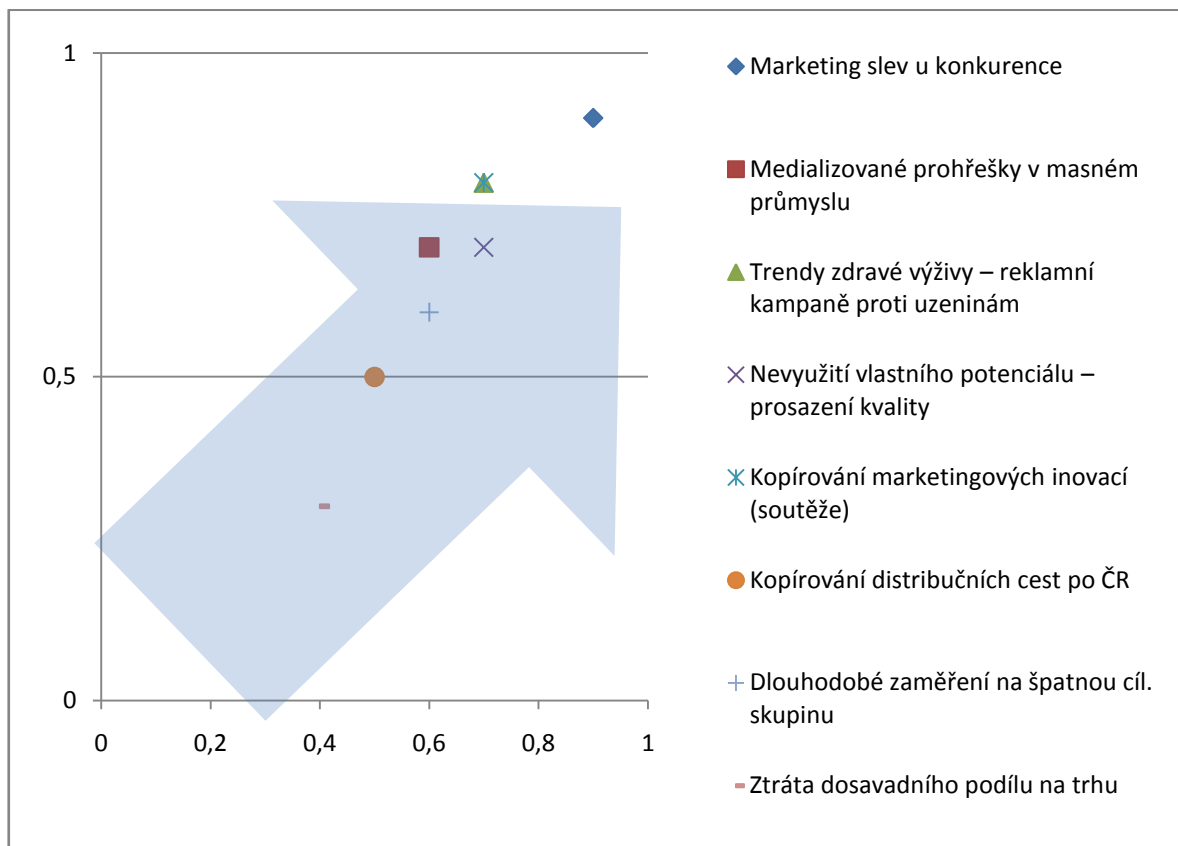
PŘÍLEŽITOSTI	Pravděpodobnost	Atraktivita	Součin
Projekt prosazení a rozšíření dobrého jména a kvality (médiá)	0,4	1	0,4
prodej i firmám a organizacím (dárkově)	0,7	0,4	0,28
Mediální kampaň zaměřená na zdravou výživu – zároveň uvedení nové řady výrobků výhradně bez dochucovadel E.	0,5	0,5	0,25
Podpora produktů METRO A MAKRO pomocí billboardů, firemních časopisů a letáků v okolí C&C prodejen	0,7	0,3	0,21
EshopB2C-zatím, dále balíčky které se budou nabízet v určité velikosti v souvislosti s akcemi(léto gril) –založení nového oddělení pro tuto oblast	0,4	0,6	0,24
Oslovení významných evropských odběratelů	0,5	1	0,5



Obr. 10 Matice příležitostí (Vlastní zpracování)

Tab. 7 Hrozby firmy (Vlastní zpracování)

HROZBY	Pravděpodobnost	Ohrožení	Součin
Marketing slev u konkurence	0,9	0,9	0,81
Medializované prohřešky v masném průmyslu	0,7	0,6	0,42
Trendy zdravé výživy – reklamní kampaně proti uzeninám	0,8	0,7	0,56
Nevyužití vlastního potenciálu – prosazení kvality	0,7	0,7	0,49
Kopírování marketingových inovací (soutěže)	0,8	0,7	0,56
Kopírování distribučních cest po ČR	0,5	0,5	0,25
Dlouhodobé zaměření na špatnou cíl. skupinu	0,6	0,6	0,36
Ztráta dosavadního podílu na trhu	0,3	0,4	0,12



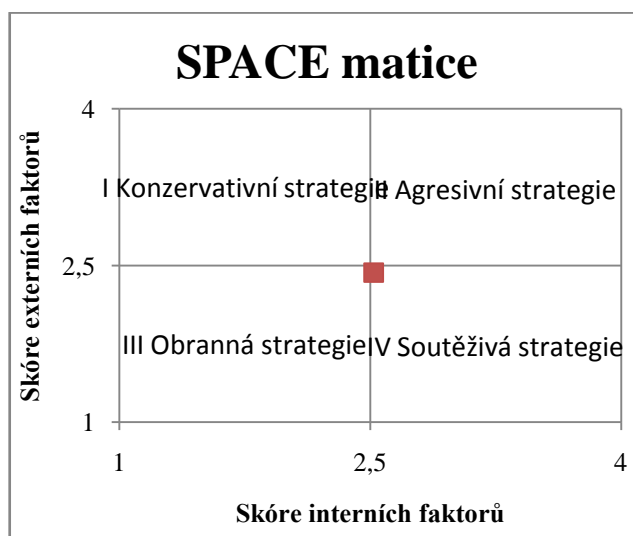
Obr. 11 Matice hrozeb (Vlastní zpracování)

Tab. 8 Matice hodnotící externí faktory (Vlastní zpracování)

S/W	Popis	Váha	Rating	Celkem
O1	Projekt prosazení a rozšíření dobrého jména a kvality (médiá)	0,13	4	0,52
O2	prodej i firmám a organizacím (dárkově)	0,1	3	0,3
O3	Mediální kampaň zaměřená na zdravou výživu – zároveň uvedení nové řady výrobků výhradně bez dochucovadel E.	0,08	3	0,24
O4	Podpora produktů METRO A MAKRO pomocí billboardů, firemních časopisů a letáků v okolí C&C prodejen	0,11	3	0,33
O5	Eshop B2C-zatím, dále balíčky které se budou nabízet v určité velikosti v souvislosti s akcemi (léto gril) –založení nového oddělení pro tuto oblast	0,13	3	0,39
T1	Marketing slev u konkurence	0,11	2	0,22
T2	Medializované prohřešky v masném průmyslu	0,1	1	0,1
T3	Trendy zdravé výživy – reklamní kampaně proti uzeninám	0,09	2	0,18
T4	Nevyužití vlastního potenciálu – prosazení kvality	0,09	1	0,09
T5	Kopírování marketingových inovací (soutěže)	0,06	1	0,06
Suma		1		2,43

### 7.3 Zvolení strategie

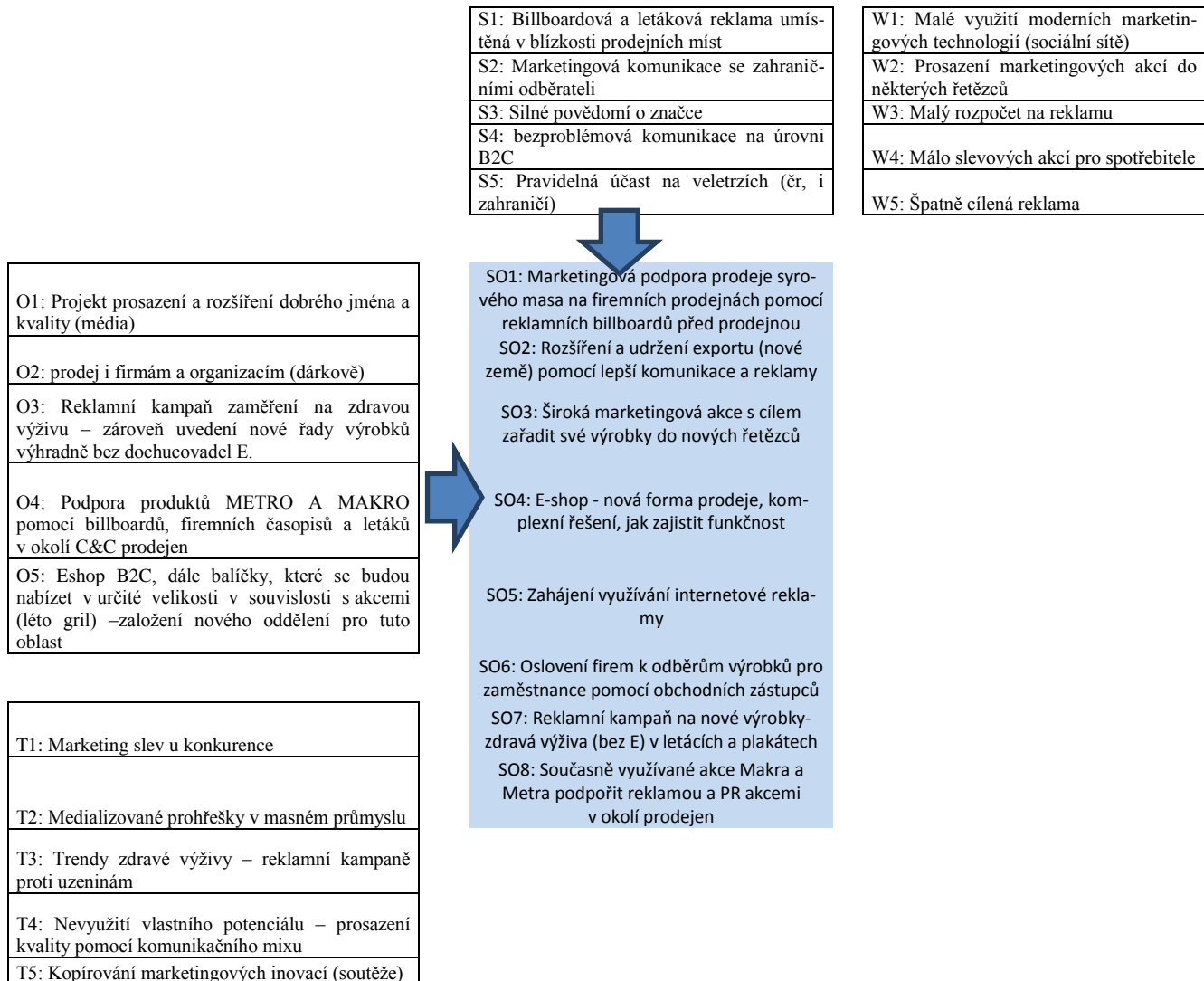
Z výpočtů IFE a EFE matice z předchozích tabulek jsme získali dvě důležitá čísla, která nám dále pomohou specifikovat. Na které dvě veličiny se firma bude zaměřovat. Na obrázku č. 12 vidíme, že se výsledný bod pohybuje ve středu kvadrantů, a proto zvolíme soutěživou strategii k využití hlavních předností firmy ke zdokonalení komunikace se zákazníky. Ta spočívá v porovnání SILNÝCH STRÁNEK firmy a PŘÍLEŽITOSTÍ. Uvedu 8 strategií, které by měly vézt ke zlepšení současného stavu marketingové komunikace pomocí komunikačního mixu.



Obr. 12 Space matice (Vlastní zpracování)



Tab. 9 SWOT matice (Vlastní zpracování)



Tab. 10 QSPM matice. (Vlastní zpracování)

Strategie		ST1		ST2		ST3		ST4		ST5		ST6		ST7		ST8	
Klíčové faktory	Váha	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA
		<b>Příležitosti</b>															
O1	0,13	1	0,13	2	0,26	4	0,52	3	0,39	4	0,52	4	0,52	4	0,52	3	0,39
O2	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	4	0,4	1	0,1	2	0,2
O3	0,08	1	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32	3	0,24	2	0,16	4	0,32	4	0,32
O4	0,11	2	0,22	1	0,11	3	0,33	4	0,44	2	0,22	2	0,22	3	0,33	2	0,22
O5	0,13	2	0,26	4	0,52	1	0,13	1	0,13	2	0,26	1	0,13	1	0,13	3	0,39
<b>Hrozby</b>																	
T1	0,11	1	0,11	3	0,33	2	0,22	2	0,22	3	0,33	2	0,22	3	0,33	4	0,44
T2	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2	4	0,4	4	0,4	2	0,2
T3	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18	2	0,18	2	0,18	4	0,36	2	0,18	3	0,27
T4	0,09	1	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	2	0,18	4	0,36	1	0,09	1	0,09
T5	0,06	1	0,06	3	0,18	1	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12	4	0,24	3	0,18
<b>Silné stránky</b>																	
S1	0,15	2	0,3	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
S2	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
S3	0,09	3	0,27	4	0,36	1	0,09	1	0,09	2	0,18	1	0,09	1	0,09	2	0,18
S4	0,12	1	0,12	3	0,36	2	0,24	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
S5	0,1	1	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4	3	0,3	4	0,4
<b>Slabé stránky</b>																	
W1	0,09	4	0,36	2	0,18	1	0,09	3	0,27	1	0,09	2	0,18	1	0,09	1	0,09
W2	0,12	3	0,36	2	0,24	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	2	0,24	1	0,12
W3	0,08	1	0,08	3	0,24	3	0,24	1	0,08	1	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16
W4	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	4	0,28	4	0,28	2	0,14
W5	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06
<b>Celkem</b>		3,89		5,55		4,94		5,76		5,28		6,08		5,4		5,17	
<b>Pořadí</b>		8		3		7		2		5		1		4		6	

### 7.3.1 Rozšíření a udržení exportu

Třetí místo z pohledu atraktivity pro firmu získala marketingová strategie o rozšíření a udržení exportu. Firma VÁHALA se již delší dobu zaměřuje na zahraniční obchod (od r. 2006 již roste počet odběratelů v Německu). Dnes posílá celých 15% produkce do zahraničí.

V úvodu této strategie je potřeba nachystat kalkulaci pro dodávky zboží do jednotlivých zemí. Dodávku zboží bude zajišťovat společnost NAGEL, která se zaměřuje na rychlé dodávky potravin po celé Evropě. Dalším krokem budou jednání se zástupci jednotlivých

prodejních sítí. Marketingový mix například v Německu bude podporován sloganem ve stylu „Dáváme chuti tvar – VÁHALA – ochutnejte českou kvalitu“. Veškerý prodej bude podpořen dárky (výrobky a dárkové předměty) pro vedoucí prodejen a billboardy umístěné před prodejny. Dále to budou plakáty v blízkosti regálů, kde budou výrobky rozmístěny. Zákazníky ve všech zemích bude tato podpora prodeje lákat na české výrobky, které neznají. Reklamní předměty s potiskem loga firmy budou rozdávány na jednotlivých jednáních a poté také na prodejnách. Bude se jednat o předměty do 500 Kč. Drobné předměty jako propisky, pивní otvíráky, řeznické nože, deštníky a fotbalové míče s logem firmy.

Pro oslovení širší sítě obchodů v zahraničních zemích Německo, Rakousko, Itálie, Slovensko, Maďarsko (nově také Srbsko a Ukrajina) bude vyčleněn v marketingovém oddělení tým 3 lidí, který bude postupně kontaktovat vedoucí prodejen a domlouvat schůzky s jednatelem společnosti.

V rámci této strategie se firma VÁHALA a spol. zaměří na stávající odběratele i dodavatele. Ty bude obvolávat stejná skupina lidí za stejným účelem. Předmětem jednání bude současný stav vzájemné komunikace a možné návrhy na zdokonalení. Zejména v návaznosti na rozšiřující se export firmy VÁHALA.

V komunikaci s hlavním vedením zahraničních řetězců se musí nachystat profily společnosti v různých jazycích, ukázky výrobků jak klasických, tak ve zvláštních dárkových baleních, tak abychom svým novým odběratelům představili kvalitní fungující a spolehlivou společnost.

### 7.3.2 E-shop

Tento návrh má za cíl dostat kvalitní vybrané výrobky cestou B2C k zákazníkovi prostřednictvím obchodních řetězců, které nemají klasickou povinnost výrobek koupit a prodat, nýbrž jen převzít v rámci dodávky zboží a následně předat osobně zákazníkovi, který si výrobek objednal.

Tato možnost přinese zákazníkovi výběr výrobků z domova. Vybere si z několika variant podle velikosti a obsahu, „balíčky“ budou rozesílány na zákaznickem určené místo. Místa budou vyznačeny na online mapě na stránkách firmy. VÁHALA tak nemusí spoléhat na kvalitu prodeje jednotlivých řetězců a prodejců. Zaručuje tím kvalitu a čerstvost výrobků, které si zákazník převezme.

Veškerou práci na sebe bere firma VÁHALA, proto musí zajistit bezproblémový příjem a výdej těchto balíčků. Musí zajistit ideální skladování, které nebude omezovat prodejny. V souvislosti bude nabídnuta odměna v podobě poukázek pro vedoucí prodejen, které na tento E-shop přistoupí. Bude využita propagace pomocí Direct mailů, ale také rozesílání poutavých letáčků do poštovních schránek. Tyto letáčky (papírové i elektronické) budou informovat o komfortní variantě pořízení výrobků prostřednictvím internetu.

V prvních dvou měsících akce budou jednotlivé výrobky v akční ceně, aby si zákazníci ve velkém počtu vyzkoušeli, zda je tento nákup pro ně zajímavý.

Online nákup bude možný jak pouhým zadáním jména, příjmení a místa odběru, tak přes registraci, kde bude moci zákazník zadat veškeré podklady, potřebné pro nákup. Platba bude probíhat elektronicky nebo pomocí poštovních poukázek. Zakázka bude zaplacená vždy předem, aby nedocházelo k tomu, že si zákazník svůj balíček nevyzvedne.

### **7.3.3 Oslovení firem za účelem prodeje dárkových balení pro zvláštní příležitosti firmy**

Tuto možnost firma využila. Povedlo se zajistit takovýto příležitostný odběr do několika firem a organizací. Jedná se o významné události firmy, jako jsou výročí, oslavy, Vánoce nebo jiné svátky. V tomto projektu jde o rozšíření kmene organizací, kterým bude zboží dodáváno. Kromě výnosu z tržby má tento projekt hlubší význam. Dostane takto značku do podvědomí mnoha lidí. Získá užší vazby na vedení společností, tím rozšiřuje působnost.

Před samotnou nabídkou společnostem bude předcházet opět kalkulace nákladů. Nachystají se varianty balení a výrobků, které se budou nabízet. Určí se cena a způsob zabalení. Pro lepší a rychlejší komunikaci s organizacemi budou mít zástupci firmy VÁHALA vytištěné materiály s ukázkami jak jednotlivé výrobky a balíčky vypadají a jak jednoduše je mohou například zaměstnancům rozdat. Tyto dary jsou daňově odečitatelnou položkou, tudíž je to zajímavé také pro majitele firem. V dalším kroku to budou dárky a výrobky zdarma pro vedení společnosti, jako projev důvěry a zájmu o bližší spolupráci. Na základě průzkumu povědomí o značce se budou obchodní zástupci zaměřovat na společnosti na Moravě a v blízkosti sídla společnosti VÁHALA a spol.

## ZÁVĚR

Po dobu zpracovávání mé bakalářské práce jsem měl možnost se seznámit s činností firmy VÁHALA a spol. s r.o., výroba a prodej masných a lahůdkářských výrobků se sídlem v Hustopečích nad Bečvou. Umožnili mi poznat její organizaci, provoz a hlavně marketingové pracoviště. Zjistil jsem, že velká část vědomostí, kterých jsem použil v teoretické části mé práce o marketingové komunikaci, je ve firmě uplatňována. Týká se to marketingového mixu, komunikace se zákazníky na úrovni B2B a B2C a strategického plánování.

Společnost zná dokonale své výrobky, receptura je vlastní. Kromě samotného produktu se snaží přidat přidanou hodnotu v podobě dokonalé komunikace se zákazníky. Cena představuje především hodnotu produktu. Na základě kvality, kterou má na prvním místě, musí mít úměrně kvalitně zpracovanou cenovou politiku. Tím se dostávám k dalšímu bodu marketingového mixu. Propagace je současně pro firmu nejdůležitějším bodem, je potřeba nadále plánovat akce, které se v minulosti osvědčily. V českém cenovém boji je to jediný způsob jak přitáhnout zákazníky. Jsem rád, že jsem se v této práci této problematice mohl zabývat. Závěrečná SWOT analýza je jasným důkazem toho, že se dá inovovat kromě propagace také v distribuci. Výsledné tři zvolené strategie se týkají především novinek v marketingové distribuci, které firma může uplatnit.

Trh B2B zastává 90% celé produkce. Zde se marketingově výborně prosadily klasické akční letáky upozorňující na slevy. Úspěšné byly akce sítě Hruška zaměřené na motivaci zaměstnanců (prodejců).

Trh B2C, který představuje 10%. Zdá se to být málo, ale tento objem produkce zajišťuje pouze 9 prodejen po české republice. Proto se firma správně zaměřila také na propagaci ve vlastních prodejnách. Nejvíce v Česku působí podpora prodeje. Okamžitá výhra pro zákazníka například při nákupu nad 150Kč Zlatá paštika zdarma (nebo jiný dárek).

Komunikace se zákazníkem probíhá také na úrovni Public Relation. Pravidelné návštěvy Farmářských trhů nebo Masopustu ve Valašském muzeu v RpR.

Strategické plánování shrnu podle časového hlediska na krátkodobé (do jednoho roku). Mezi tyto plány patří rozšíření výrobků do několika dalších řetězců. Podle analýzy benchmarkingu se mi potvrdil nedostatek pokrytí trhu z pohledu dostupnosti zboží v jednotlivých prodejnách v českých řetězcích. Novinky konkrétně jsou Spar, Billa, Glo-

bus. Tyto trhy bude firma dobývat podobným způsobem jako ukázkový příklad výše, Brněnka.

Dlouhodobé plány má firma v navýšení podílu na trhu ČR. A posun o pozici výše v žebříčku největších dodavatelů masných výrobků (současně 6 pozice). Tento cíl si firma stanovila minulý rok s vizí 3 let. Již dnes se podle posledních průzkumů řadí na 5 místo.

Úplným závěrem bych rád navázal na vyhodnocení swot analýzy. Věřím, že výsledné informace budou pro firmu prospěšné. E-shop, nebo jiná inovace v distribučních cestách může být mým předmětem u další diplomové práce.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ Hana, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 303 s. ISBN 9788024736228.
- KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 203 s. ISBN 8072610821.
- KOTLER, Philip, 2007a. *Marketing management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 788 s. ISBN 9788024713595.
- FORET, Miroslav, 2003. *Marketing pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Edika, 184 s. ISBN 9788026600060.
- FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. Vyd. 3. Brno: ComputerPress, 486 s. ISBN 9788025134320.
- POTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 8072610104.
- PELSMACKER, Patrick de, BERGH Joeri van den a GEUENS Maggie, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 581 s. ISBN 8024702541.
- NOVOTNÁ, Eliška, NOVÝ Jan a MUSIL Martin, 2011. *Management public relations*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 160 s. ISBN 9788024517568.
- KOTLER, Philip, 2007b. *Moderní marketing*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 9788024715452.
- KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 277 s. ISBN 8024709666
- PORTER, Michael E, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 8085605112.
- Ministerstvo vnitra ČR, *Benchmarking ve veřejné správě*, 2006. Vyd. Dopln. a upr. 2. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor modernizace veřejné správy, 112 s. ISBN 8023973266.
- Finance-management, 2012. *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59>

- Agentura výzkumu trhu. PPM Factum, 2013. *Factum.cz* [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.factum.cz/>
- VÁHALA A SPOL. S.R.O., 2013a. *Historie firmy v bodech* [online]. [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: VÁHALA A SPOL. S.R.O. <i>Historie firmy v bodech</i> [online]. [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: <http://www.vahala.cz/historie-firmy-v-bodech/t-312/>
- VÁHALA A SPOL. S.R.O., 2013b. *Příběh firmy VÁHALA* [online]. [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: <http://www.vahala.cz/pribeh-firmy-vahala/t-323/>
- Businessvize.cz, 2011. [online]. [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- Donald Trump o přímém prodeji: *V MLM jsme všichni, jen to nevíme*. FirstClass, 2013. [online]. First Class.cz, 12. 3. 2013 [cit. 2013-05-11]. Dostupné z: <http://www.firstclass.cz/mysleni-bohatych/donald-trump-o-kontroverznim-primem-prodeji-v-mlm-jsme-vsichni-jen-to-nevime/>
- CSZM.CZ. *Český svaz zpracovatelů masa*, 2006. [online]. [cit. 2013-05-11]. Dostupné z: <http://www.cszm.cz/aktualita.asp?id=103>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BRC	potravinářský certifikát - British Retail Consortium
ČR	Česká republika
DIČ	daňové identifikační číslo
DPH	daň z přidané hodnoty
EFE	externalFactorEvaluation (externí hodnotící faktory)
HACCP	potravinářský certifikát - Hazard Analysis and CriticalControlPoints
IFE	internalFactorEvaluation (interní hodnotící faktory)
IS/STAG	informační systém školy
ISO	potravinářská norma - International Organization for Standardization
KU	Kostelecké uzeniny
Ltd.	společnost s ručením omezeným anglicky
MLM	multilevel marketing
O	příležitosti anglicky
OD	obchodní dům
POS	pomůcky podpory prodeje - Point Of Sale
PR	public Relation - veřejné mínění
RpR	Rožnov pod Radhoštěm
S	silné stránky anglicky
T	hrozby anglicky
USA	Spojené státy Americké
UTB	univerzita Tomáše Bati
W	slabé stránky anglicky

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Schéma SWOT analýzy (Kotler, 2000, s. 92) .....</i>	<i>31</i>
<i>Obr. 2 SWOT analýza – význam hodnot (Kotler, 2000, s. 93).....</i>	<i>31</i>
<i>Obr. 3 Používané znaky podle formy porovnávání (Ministerstvo vnitra České republiky, 2006, s. 7) .....</i>	<i>34</i>
<i>Obr. 4 Komponenty analýzy konkurenta (Porter, 1994, s. 50).....</i>	<i>37</i>
<i>Obr. 5 Logo VÁHALA a spol. (VÁHALA A SPOL. S.R.O. © 2013a ) .....</i>	<i>41</i>
<i>Obr. 6 Hierarchie společnosti VÁHALA a spol. (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>43</i>
<i>Obr. 7 Náklady a výnosy (vlastní zpracování).....</i>	<i>45</i>
<i>Obr. 8 Výsledek hospodaření (vlastní zpracování).....</i>	<i>46</i>
<i>Obr. 9 Firemní prodejna OD Kaufland, Praha (cszm.cz © 2006) .....</i>	<i>50</i>
<i>Obr. 10 Matice příležitostí (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>62</i>
<i>Obr. 11 Matice hrozeb (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>63</i>
<i>Obr. 12 Space matice (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>64</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Objem prodeje výrobků (Vlastní zpracování)</i> .....	51
<i>Tab. 2 Tabulka porovnání marketingové komunikace (Vlastní zpracování)</i> .....	57
<i>Tab. 3 Silné stránky (Vlastní zpracování)</i> .....	60
<i>Tab. 4 Slabé stránky (Vlastní zpracování)</i> .....	60
<i>Tab. 5 Matice hodnotící interní faktory (Vlastní zpracování)</i> .....	61
<i>Tab. 6 Příležitosti firmy (Vlastní zpracování)</i> .....	62
<i>Tab. 7 Hrozby firmy (Vlastní zpracování)</i> .....	63
<i>Tab. 8 Matice hodnotící externí faktory (Vlastní zpracování)</i> .....	64
<i>Tab. 9 SWOT matice (Vlastní zpracování)</i> .....	65
<i>Tab. 10 QSPM matice. (Vlastní zpracování)</i> .....	66

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Výpis z obchodního rejstříku
- P II Loajalita zákazníků ke svým značkám
- P III Povědomí o značce
- P IV Reklamní leták B2B

# PŘÍLOHA P I: VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU

## Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného  
Krajským soudem v Ostravě  
oddíl C, vložka 215

<b>Datum zápisu:</b>	19. prosince 1990
<b>Spisová značka:</b>	C 215 vedená u Krajského soudu v Ostravě
<b>Obchodní firma:</b>	VÁHALA a spol. s r.o. výroba a prodej masných a lahůdkářských výrobků
<b>Sídlo:</b>	náměstí Míru 97, 753 66 Hustopeče nad Bečvou
<b>Identifikační číslo:</b>	136 43 819
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	řeznictví a uzenářství hostinská činnost výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1až 3 živnostenského zákona
<b>Statutární orgán:</b>	<b>Jednatel:</b> Robert Váhala, dat. nar. 1. června 1953 Hustopeče nad Bečvou 97, okres Přerov den vzniku funkce: 19. prosince 1990 <b>jednatel:</b> LADISLAV DENK, dat. nar. 11. prosince 1965 Obora III 150, Krásno nad Bečvou, 757 01 Valašské Meziříčí den vzniku funkce: 12. prosince 2012
<b>Způsob jednání:</b>	Jednatelé jednají jménem společnosti samostatně.
<b>Dozorčí rada:</b>	<b>předseda dozorčí rady:</b> VLASTISLAV VAHALA, dat. nar. 21. ledna 1938 Obora 65, Krásno nad Bečvou, 757 01 Valašské Meziříčí den vzniku funkce: 12. prosince 2012 den vzniku členství: 12. prosince 2012 <b>člen dozorčí rady:</b> SVATOPLUK VÁHALA, dat. nar. 8. ledna 1936 Na Zelince 1218, Lipník nad Bečvou I-Město, 751 31 Lipník nad Bečvou den vzniku členství: 12. prosince 2012 <b>člen dozorčí rady:</b> ZDENKA KRUPÍČKOVÁ, dat. nar. 9. května 1939 Družstevní 1074, 757 01 Valašské Meziříčí den vzniku členství: 12. prosince 2012
<b>Společníci:</b>	ROBERT VÁHALA, dat. nar. 1. června 1953 náměstí Míru 97, 753 66 Hustopeče nad Bečvou <b>Vklad:</b> 244 000,- Kč <b>Splaceno:</b> 100 % <b>Obchodní podíl:</b> 15 %

oddíl C, vložka 215

Svatopluk Váhala, dat. nar. 8. ledna 1936  
Lipník nad Bečvou, Na Zelince 1218, PSČ 751 31  
**Vklad:** 160 000,- Kč  
**Splaceno:** 160 000,- Kč  
**Obchodní podíl:** 5 %

VLASTIMIL VAHALA, dat. nar. 8. srpna 1971  
Dlouhá 310, 753 66 Hustopeče nad Bečvou  
**Vklad:** 256 000,- Kč  
**Splaceno:** 100 %  
**Obchodní podíl:** 16 %

LADISLAV DENK, dat. nar. 11. prosince 1965  
Obora III 150, Krásno nad Bečvou, 757 01 Valašské Meziříčí  
**Vklad:** 258 000,- Kč  
**Splaceno:** 100 %  
**Obchodní podíl:** 16 %

Jan Váhala, dat. nar. 26. března 1978  
Hustopeče nad Bečvou 97, PSČ 753 66  
**Vklad:** 102 000,- Kč  
**Splaceno:** 102 000,- Kč  
**Obchodní podíl:** 20 %

HANA MITROVÁ, dat. nar. 28. dubna 1962  
Kraiczova 1044, 757 01 Valašské Meziříčí  
**Vklad:** 321 000,- Kč  
**Splaceno:** 100 %  
**Obchodní podíl:** 5 %

ZDEŇKA VÁHALOVÁ, dat. nar. 26. července 1954  
náměstí Míru 97, 753 66 Hustopeče nad Bečvou  
**Vklad:** 162 000,- Kč  
**Splaceno:** 100 %  
**Obchodní podíl:** 10 %

LUKÁŠ VAHALA, dat. nar. 11. srpna 1981  
Obora 65, Krásno nad Bečvou, 757 01 Valašské Meziříčí  
**Vklad:** 209 000,- Kč  
**Splaceno:** 100 %  
**Obchodní podíl:** 13 %

**Základní kapitál:** 1 712 000,- Kč

**Správnost tohoto výpisu se potvrzuje**

Krajský soud v Ostravě

Číslo výpisu: R101/2013

Výpis se poskytuje dle § 200dc o.s.ř.

Vyhotovil: Diana Brodická

Diana Brodická

# PŘÍLOHA P II: LOAJALITA ZÁKAZNÍKŮ KE SVÝM ZNAČKÁM



## GRAF I. Zákazníci uzenin Chodura, Váhala a Pikok jsou relativně „nejloajálnější“ ke svým značkám.

Kupují dané značky (pravidelně + občas), %



- Zákazníci **Le&co, Vocílka, Krásna a Coopu** začali po aféře věnovat více pozornosti složení výrobků.
- Zákazníci pravidelně kupující značku **Procházka** více než ostatní omezili spotřebu uzenin.

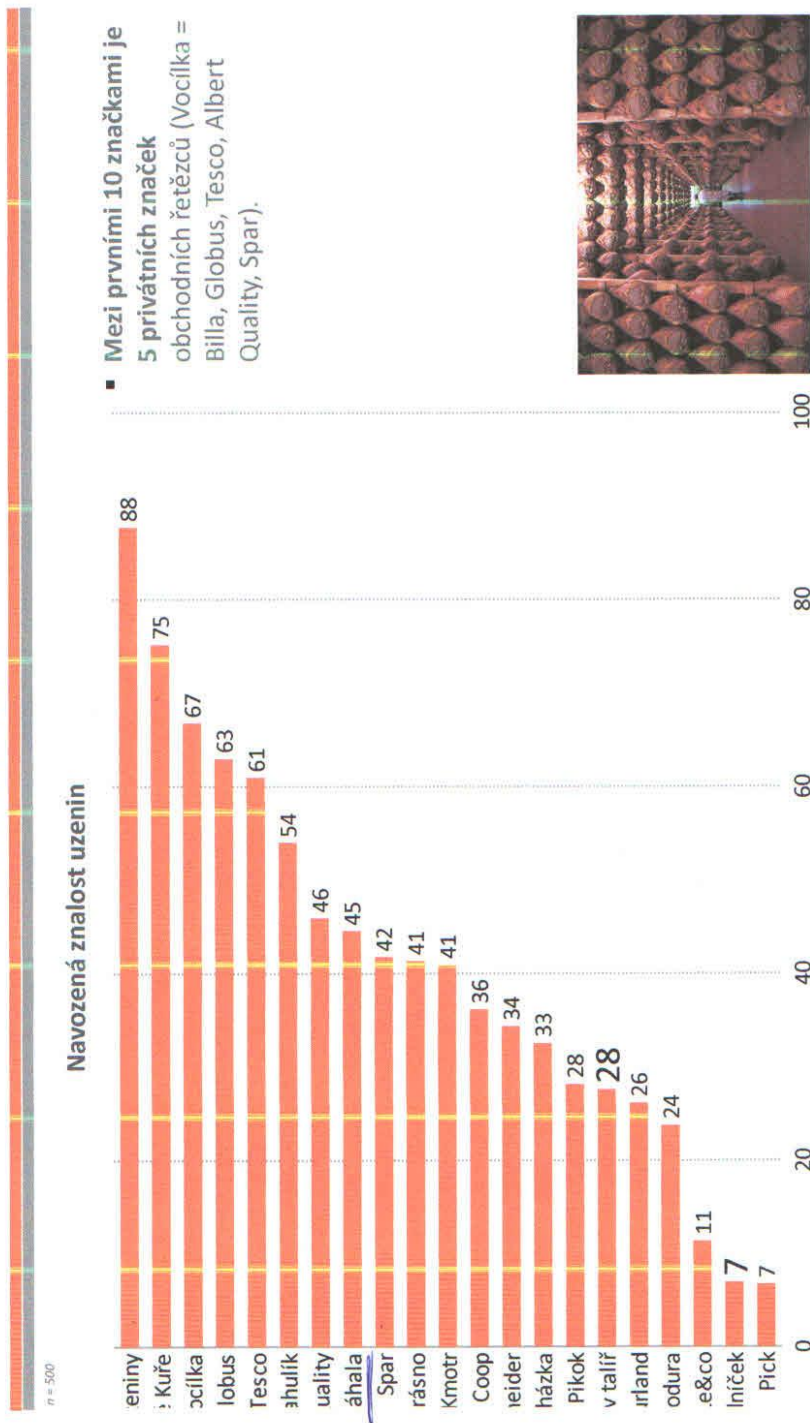
- ano - omezil/a jsem kvůli této aféře spotřebu uzenin
- ano - změnil/a jsem kvůli této aféře značky uzenin, které kupuji
- ano - nakupuji uzeniny stále stejných značek, ale věnuji větší pozornost složení výrobků

Q7. Změnila tato aféra vaše nákupní chování?

# PŘÍLOHA P III: POVĚDOMÍ O ZNAČCE



**GRAF II.**  
Mezi nejznámější značky uzenin patří Kostelecké uzeniny a Vodňanské Kuře.



Q1. Znáte následující výrobce uzenin?



# Kup 2 přepravky Kozla

## a odměň se utopenci!

Výdej na oddělení Zákaznických služeb.  
1 registrace = max. 5 utopenců 680g / 1den.



**ALKOHOL ZA VOLANT NEPATŘÍ**  
[www.napivosrozumem.cz](http://www.napivosrozumem.cz)

**Kdo umí, umí**

Akce trvá od 27. 2. do 12. 3. 2013 nebo do vydání zásob.  
Platí pro všechny lahvé varianty Velkopopovického Kozla 0,5l.

**makro**  
Partner profesionálů