

**Projekt marketingové komunikace za účelem
zlepšení konkurenčního postavení firmy
Medar s.r.o. na českém trhu**

Bc. Alžběta Kenšová

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	Alžběta Kenšová
Osobní číslo:	M13400
Studijní program:	N6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Management a marketing
Forma studia:	prezenční
Téma práce:	Projekt marketingové komunikace za účelem zlepšení konkurenčního postavení firmy Medar s.r.o. na českém trhu

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte rešerši odborné literatury v oblasti marketingové komunikace a konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Analyzujte současné konkurenční postavení a úroveň marketingové komunikace společnosti Medar s.r.o. na českém trhu.
- Na základě výsledků analýz vypracujte projekt marketingové komunikace pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Medar s.r.o. na českém trhu.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

FILL, Chris. *Marketing communications: interactivity, communities and content*. 5th ed. Harlow: Prentice Hall, 2009, 958 s. ISBN 978-0-273-71722-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketing communications: a European perspective*. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 2007, 610 s. ISBN 978-0-273-70693-9.

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

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



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


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 23. 4. 2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je projekt marketingové komunikace společnosti Medar s.r.o. se zaměřením na český trh. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část pojednává o marketingové komunikaci a hlavních nástrojích marketingového komunikačního mixu. Dále jsou vymezeny základní pojmy v oblasti konkurence a konkurenčního postavení na trhu. Praktická část je věnována představení společnosti a je provedena PESTE analýza, Porterova konkurenční analýza a GE matice včetně rozboru aktuální úrovně komunikačních aktivit. Na závěr je provedena souhrnná SWOT analýza jako východisko pro následující projekt. V praktické části je navržen projekt marketingové komunikace za účelem zlepšení konkurenčního postavení společnosti Medar s.r.o. na českém trhu. Celý projekt je podroben nákladové, časové i rizikové analýze.

Klíčová slova: Marketingová komunikace, komunikační mix, konkurenční postavení, GE matice, SWOT analýza, reklama

ABSTRACT

The main aim of this thesis is project of marketing communication for company Medar s.r.o. focusing on the Czech market. The work is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part deals with marketing communication and the main tools of the marketing communication mix. Furthermore, the basic concepts of competition and competitive position in the market are defined. The practical part is devoted to the presentation of the company. PEST analysis, Porter's competitive analysis and GE matrix are performed including an analysis of the current level of communication activities. In conclusion is performed a summary SWOT analysis as the basis for the next project. In the practical part is designed the project of marketing communication in order to improve the competitive position of Medar s.r.o. on the Czech market. The entire project is subjected to cost, time and risk analysis.

Keywords: Marketing Communication, Communication Mix, Competitive Position, GE Matrix, SWOT Analysis, Advertising

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a odborné vedení mé diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti Medar s.r.o. za věnovaný čas a poskytnutí všech potřebných materiálů a informací.

V neposlední řadě chci poděkovat svým prarodičům za neustálou podporu po celou dobu mého studia a důvěru, kterou ve mě vložili.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE JAKO SOUČÁST MARKETINGOVÉHO MIXU	12
1.1 PROCES MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	14
1.2 CÍLE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	14
1.3 INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	15
1.4 NOVÉ TRENDY V MARKETINGOVÉ KOMUNIKACI.....	16
1.5 SPECIFIKA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE V POTRAVINÁŘSKÉM PRŮMYSLU	18
2 NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	19
2.1 REKLAMA.....	19
2.1.1 Historický vývoj reklamy.....	20
2.2 PODPORA PRODEJE	21
2.3 PUBLIC RELATIONS	22
2.4 PŘÍMÝ MARKETING.....	23
2.5 OSOBNÍ PRODEJ	25
2.6 INTERNETOVÝ MARKETING	26
3 KONKURENČNÍ POSTAVENÍ FIRMY NA TRHU.....	29
3.1 VYMEZENÍ POJMU KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST.....	29
3.2 ANALÝZA KONKURENCE	29
3.3 DRUHY KONKURENČNÍCH STRATEGIÍ	30
3.4 ROZDĚLENÍ KONKURENCE DLE KOTLERA	31
4 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ	33
4.1 PESTE ANALÝZA	33
4.2 PORTEROVA KONKURENČNÍ ANALÝZA	35
4.3 GE MATICE.....	36
4.4 SWOT ANALÝZA	37
5 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
6 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI MEDAR S.R.O.	41
6.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	41
6.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	42
6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	42
7 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	44
7.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	44
7.1.1 Politicko – legislativní prostředí	44
7.1.2 Ekonomické prostředí	45
7.1.3 Sociálně kulturní prostředí	47
7.1.4 Technologické prostředí.....	48

7.1.5	Ekologické prostředí	49
7.2	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	49
7.2.1	Porterova konkurenční analýza	49
7.2.2	GE matice	58
7.3	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ A MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	60
7.3.1	Reklama	61
7.3.2	Osobní prodej	62
7.3.3	Podpora prodeje	63
7.3.4	Public relations	64
7.3.5	Přímý marketing	65
7.3.6	Internetový marketing	65
7.4	SWOT ANALÝZA	69
7.4.1	Silné stránky	70
7.4.2	Slabé stránky	70
7.4.3	Příležitosti	71
7.4.4	Hrozby	72
7.4.5	Matematický model SWOT analýzy	72
8	PROJEKT MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI MEDAR, S.R.O. NA ČESKÉM TRHU	74
8.1	STANOVENÍ CÍLŮ PROJEKTU A ROZPOČTU	74
8.2	URČENÍ CÍLOVÝCH SKUPIN	75
8.3	NÁVRH KONKRÉTNÍCH NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	75
8.3.1	Reklama	75
8.3.2	Podpora prodeje	81
8.3.3	Public relations	85
8.4	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	91
8.4.1	Analýza pomocí metody CPM	91
8.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	93
8.5.1	Odhad návratnosti projektu	95
8.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	96
8.6.1	Možnosti eliminace rizika	97
8.7	NÁVRH METOD MĚŘENÍ ÚSPĚŠNOSTI REALIZACE	98
8.8	MATICE ODPOVĚDNOSTI A KONTROLA PROJEKTU	100
	ZÁVĚR	102
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	103
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	109
	SEZNAM OBRÁZKŮ	110
	SEZNAM TABULEK	111
	SEZNAM PŘÍLOH	113

ÚVOD

Jak vylepšit své konkurenční postavení je otázkou mnoha firem. Dnešní trh je přesycen bohatou škálou různorodých výrobků a služeb, takže je stále těžší odlišit se od konkurence a zaujmout pozornost zákazníka. Přestože má společnost kvalitní produkty či jinou konkurenční výhodu, je důležité tuto hodnotu sdělit zákazníkovi a neopomíjet výhody, které marketingová komunikace přináší.

Marketingová komunikace už dávno není pouhým čtvrtým bodem marketingového mixu, ale stává se účinným nástrojem při vylepšování konkurenčního postavení na daných trzích. Společnosti, které disponují integrovanou komunikací a kvalitně zpracovanými komunikačními plány mají nezpochybnitelnou výhodu oproti společnostem, které tuto oblast zanedbávají. Zákazník dnešní doby je denně konfrontován s řadou reklamních kampaní a firmy, které v tomto směru nevyvíjejí cílené aktivity, mohou přicházet o své potenciální zákazníky.

Při rostoucím trendu podpory domácích výrobců může být taktéž problémem prosadit se na místním trhu v pozici zahraničního výrobce. Firmy se mohou potýkat s odlišnými preferencemi zákazníků, kteří mohou mít tendenci kupovat raději české produkty. O to více je důležité vytvořit si image firmy s kvalitními a oblíbenými výrobky, které budou spotřebitelé vyhledávat. Obzvláště u potravinářských výrobků, jejichž složení a volba surovin je často postavena na důvěře, je důvěryhodnost dané firmy velmi důležitá. Metod k dosažení tohoto cíle je několik a pro společnost je spokojený a loajální zákazník tou největší odměnou.

Často bývá překážkou vysoká finanční náročnost vybraných médií, avšak marketingová komunikace není pouze o vysokých rozpočtech. Řada nástrojů je finančně nenáročných a dostupných téměř pro každého. Její efektivita spočívá především ve vzájemné provázanosti jednotlivých prvků, spíše než v milionových investicích do nákladných a mnohdy i nevhodných médií.

Cílem mé diplomové práce je vytvořit návrh projektu marketingové komunikace, jehož účelem bude zlepšení konkurenčního postavení společnosti Medar s.r.o. na českém trhu. Přestože se jedná o mladší společnost, její současné tržní postavení není zanedbatelné a do budoucna má při zlepšení komunikace s cílovou skupinou velký potenciál.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je vytvořit projekt marketingové komunikace společnosti Medar s.r.o., jehož účelem je zlepšení konkurenčního postavení na českém trhu. Základem je zpracování literární rešerše, která se stane nezbytným podkladem pro celou práci. Dále je nezbytné, aby projekt vycházel z aktuálních dat a informací. Pro tyto účely bude zpracována situační analýza, díky které budou stanovena základní východiska a směr projektu.

Mezi základní metody, které budou k situační analýze využity, patří zejména PESTE analýza, Porterova konkurenční analýza, GE matice a SWOT analýza. Účelem PESTE analýzy bude zhodnotit marketingové prostředí v oblasti politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a ekologické. Cílem je zhodnotit aktuální makroprostředí, které bude významným způsobem ovlivňovat společnost Medar s.r.o. na území České republiky i Zlínského kraje.

Dále bude využita Porterova konkurenční analýza, v rámci níž bude zhodnocena existující konkurence na trhu s medovníky. Bude vymezena hrozba nově přichozích konkurenčních firem a vyjednávací síla, jakou disponují odběratelé a dodavatelé společnosti. V neposlední řadě bude rozebráno i ohrožení v podobě substitučních výrobků. Získané údaje budou významným informačním zdrojem o konkurenčním prostředí v oblasti výroby a prodeje medovníků.

Díky GE matici bude zhodnocena atraktivita trhu a konkurenční pozice na základě vybraných faktorů. GE matice byla zvolena z toho důvodu, že oproti BCG je komplexnější a vhodnější vzhledem k nízké šíři produktového portfolia společnosti. V kombinaci s Porterovou analýzou je velmi vhodným nástrojem, který pomůže nastínit aktuální tržní postavení firmy Medar s.r.o. na českém trhu.

Stěžejní část pro následující projekt tvoří analýza marketingového řízení a aktuální úroveň marketingové komunikace. Zde bude využito především vlastního pozorování a interních informací společnosti. Na závěr bude provedena souhrnná SWOT analýza, která se stane východiskem pro projektovou část.

Následně bude sestaven projekt marketingové komunikace zahrnující jednotlivé komunikační nástroje. Na závěr bude celý projekt podroben časové, nákladové i rizikové analýze. V případě časové analýzy bude využito metody CPM pro stanovení kritické cesty napříč celým projektem. Díky této metodě bude zjištěna celková délka projektu a časové rezervy, které mají vybrané činnosti k dispozici.

I. TEORETICKÁ ČÁST

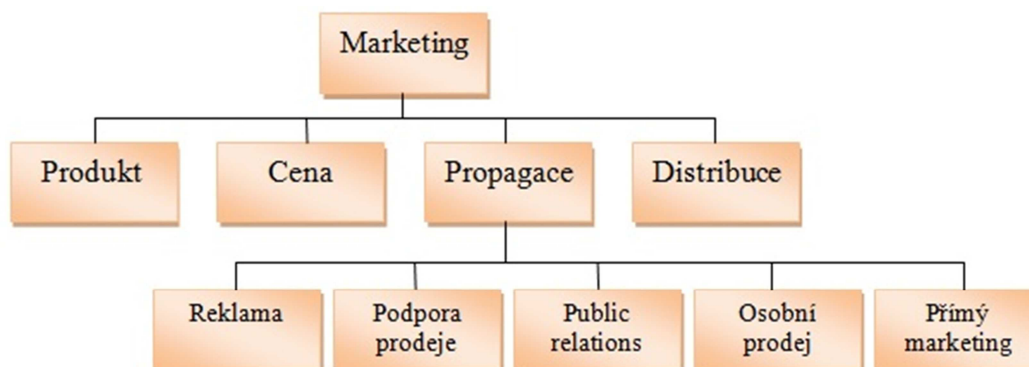
1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE JAKO SOUČÁST MARKETINGOVÉHO MIXU

Podstatu marketingu vystihuje řada definic zahraničních i českých autorů. Například Zamazalová (2010, s. 3) definuje marketing jako „soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka.“ Zákazník by měl tvořit klíčový zájem každé společnosti a měla by být nalezena rovnováha mezi jeho uspokojením a firemními zájmy. Tento cíl je nejčastěji naplňován využitím všech složek marketingového mixu.

Kotler (2007, s. 70–71) vymezuje marketingový mix jako soubor taktických marketingových nástrojů, kterými se firmy snaží o ovlivnění poptávky po svých produktech či službách. V tradičním pojetí jsou v rámci marketingového mixu zahrnuty čtyři proměnné:

- **Produkt** = výrobky a služby, které společnost nabízí na daném trhu.
- **Cena** = suma peněz, kterou je zákazník povinen zaplatit za výrobek či službu.
- **Distribuce** = činnosti společnosti, které zpřístupňují produkt zákazníkům.
- **Marketingová komunikace** = činnosti, které jsou spojeny s propagací a komunikací produktu směrem k vytyčeným cílovým skupinám.

Koncepci marketingu zmiňuje ve své knize i Pelsmacker (2007, s. 2–3), který marketing definuje jako proces plánování a realizace tvorby cen, distribuční politiky, výrobní politiky a propagace za účelem tvorby přidané hodnoty a uspokojení individuálních potřeb zákazníků. Zároveň dodává, že je marketingová komunikace čtvrtým a současně i nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu.



Obr. 1. Komunikace jako součást marketingového mixu (Eagle, 2015, s. 2)

Stejně jako neexistuje jediné pojetí marketingu, neexistuje ani jednotná definice marketingové komunikace. Například Fill (2009, s. 15) definuje komunikaci jako nástroj, který je užíván k přesvědčování zákazníků o užitné hodnotě výrobku či služby prostřednictvím

masmédií. Zároveň má marketingová komunikace nezanedbatelný vliv na rozvoj povědomí o dané značce a na všechny ostatní prvky marketingového mixu.

Podle Karlíčka (2011, s. 9) je marketingová komunikace „*řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle.*“ I tento autor uznává, že je komunikace zcela nezbytným nástrojem v současném silně konkurenčním prostředí a firmy by jí měly věnovat náležitou pozornost.

Snad nejdůležitějším poznatkem je však skutečnost, že marketingová komunikace není izolovaným prvkem od zbytku marketingového mixu, ale je jeho plnohodnotnou součástí. Propagace neboli čtvrté P nezahrnuje pouze klasickou reklamu, ale je souhrnem všech komunikačních aktivit, které se s ostatními nástroji marketingového mixu podílí na dosažení strategických cílů celé organizace. (Eagle, 2015, s. 2–3)

Marketingovou komunikaci lze dělit podle dvou hlavních kritérií:

- **Marketingová komunikace podle zacílení**

Strategie tahu je definována jako snaha prodávajícího stimulovat poptávku konečného spotřebitele, který zpětně působí na distribuční cesty.

Strategie tlaku je naopak snahou podpořit výrobek na cestě ke spotřebiteli formou slev, bonusů a obdobnou motivací distributorů. (Staňková, 2010, s. 60)

- **Marketingová komunikace podle využití médií**

Nadlinková komunikace je považována za neosobní formu masové komunikace. Nejčastěji se jedná o komunikaci skrze tradiční média, jakými jsou televize, tisk, internet či venkovní reklama.

Podlinková komunikace je naopak osobní formou komunikace. Jejím typickým příkladem je podpora prodeje, přímý marketing či osobní prodej. (Staňková, 2010, s. 61)

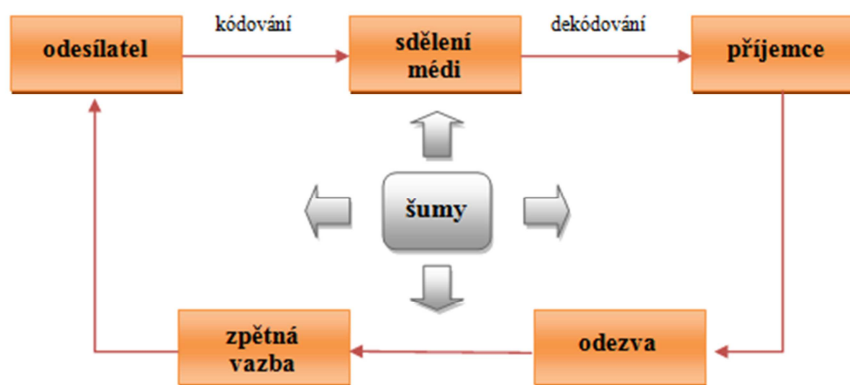
Aktuální využití jednotlivých médií lze vidět v následující tabulce, která je souhrnným přehledem investovaných finančních prostředků za rok 2013 a 2014. Značný nárůst lze vidět u televizní reklamy a naopak pokles zájmu o investice do tištěných a venkovních forem propagace. Souhrnný přehled výhod a nevýhod jednotlivých druhů médií se nachází v příloze PI.

Tab. 1. Vývoj mediálních investic v letech 2013 a 2014 na českém trhu
(Marketing & Media, 2015, s. 2)

Médium	2013 (v Kč)	2014 (v Kč)	Rozdíl
TV	25 275 154 058	28 606 904 599	13 %
Tisk	16 508 397 441	16 017 590 874	-3 %
Rádio	5 260 276 787	5 501 597 899	5 %
Internet	5 868 705 110	5 860 095 746	-0,2 %
OOH	4 160 659 000	4 046 862 000	-3 %

1.1 Proces marketingové komunikace

Marketingový komunikační proces podle Zamazalové (2009, s. 184) charakterizuje přenos zpráv prostřednictvím vybraného média určenému cílovému příjemci. Odesílatel, kterým je nejčastěji daná firma, zakóduje komerční sdělení a rozhodne o výběru média, kterým bude zpráva předána. Nejčastěji jsou voleny hromadné sdělovací prostředky, jakými jsou televize, internet, rádio či tisk. Poté je sdělení příjemcem dekodováno a dochází k reakci na zprávu. Závěr procesu je tvořen zpětnou vazbou, díky které odesílatel získá informace o reakcích cílové skupiny. Po čas celého komunikačního procesu může dojít k tzv. komunikačnímu šumu, který vzniká v důsledku špatného dekodování zprávy příjemcem.



Obr. 2. Komunikační proces (Hesková, 2010, s. 54)

1.2 Cíle marketingové komunikace

Cíle marketingové komunikace shrnuje Chernev (2011, s. 44) podle něhož lze zjednodušeně říct, že si marketingové sdělení klade za cíl informovat vybranou skupinu o dostupnosti nabídky a hlavních charakteristikách daného výrobku či služby. Ve skutečnosti je však cílů, kterých má být díky marketingové komunikaci dosaženo, mnohem více.

Například Zamazalová (2009, s. 183) uvádí jako obecné cíle marketingové komunikace poskytnutí potřebných informací, zvýšení poptávky, stabilizace obratu, odlišení produktu od konkurenční firmy a v neposlední řadě zmiňuje také upevnění dlouhodobých vztahů s veřejností.

Obdobné cíle marketingové komunikace uvádí i Příkrylová a Jahodová (2010, s. 40–41), podle nichž jsou definovány následovně:

- **Poskytnutí informací**

Poskytování informací lze označit za základní funkci marketingové komunikace. Snahou je informovat zákazníky o dostupnosti výrobku, jeho užitečných vlastnostech a charakteristikách včetně všech relevantních informací, kterými je ovlivněno nákupní rozhodování spotřebitele.

- **Stabilizace obratu**

Podstatný cíl marketingové komunikace je tvořen vyrovnáváním sezónních výkyvů v prodejnosti výrobků či služeb.

- **Budování značky**

V tomto případě je za cíl stanovena tvorba povědomí o značce a činnostech firmy, přičemž se firma snaží o dosažení dlouhodobých vztahů se svými zákazníky.

- **Diferenciace výrobku**

Jako u každé diferenciaci, i zde je primárním cílem odlišení od konkurence. Obzvláště u homogenních produktů je marketingová komunikace důležitým nástrojem pro získání konkurenční výhody.

- **Tvorba a stimulace poptávky**

Vhodné komunikační aktivity mají nezanedbatelný vliv na tvorbu a zvýšení současné poptávky.

- **Posílení firemního image**

Jedná se o dlouhodobou komunikaci v jednotném stylu, kdy je nejčastěji využíváno pozitivních asociací s logem či firemní značkou. Základem komunikace je i upřímnost a otevřenost vůči veřejnosti.

1.3 Integrovaná marketingová komunikace

Pickton (2005, s. 26–27) vymezuje integrovanou marketingovou komunikaci jako ucelený proces analýzy, plánování, implementace a kontroly všech marketingových nástrojů

a médií. Vychází z předpokladu, že účinek jednoho komunikačního nástroje posílí efekt jiného a je tím docíleno celkové efektivity marketingové komunikace.

Podobně definují integrovanou komunikaci Clow a Baack (2012, s. 24) podle nichž se jedná o vzájemnou koordinaci všech marketingových komunikačních nástrojů a zdrojů společnosti, za účelem co největšího dopadu na zákazníky i ostatní zainteresované strany.

Tradičně vychází integrovaná komunikace ze dvou základních principů, kterými jsou podle Pelsmackera (2007, s. 3) konzistentnost a synergický efekt. Všechny komunikační nástroje jsou vzájemně kombinovány tak, aby bylo dosaženo naprosté bezkonfliktnosti a podpory stejného marketingového cíle.

Souhrnně lze říct, že integrovaná komunikace spočívá v tom, že žádný z prvků marketingové komunikace nemůže splňovat svůj účet odděleně. Marketingové nástroje by měly být kombinovány tak, aby působily stejným směrem a sledovaly stejný cíl. Teprve poté může být dosaženo efektivního přínosu v podobě tzv. 4E a 4C. (Staňková, 2010, s. 61)

4E

- Economical (ekonomický)
- Efficient (výkonnost)
- Effective (efektivita)
- Enhancing (intenzita působení)

4C

- Coherence (ucelenost)
- Consistency (konzistentnost)
- Continuity (kontinuita)
- Complementary communications (doplňující se komunikace)

1.4 Nové trendy v marketingové komunikaci

Marketingové prostředí prošlo v minulých letech mnoha významnými změnami. S rostoucím rozvojem technologií roste i výběr médií, skrze které může být s cílovou skupinou komunikováno. Spotřebitelé mají na výběr nejen větší počet reklamních médií, ale čím dál více sami rozhodují o tom, zda si přejí být vystavení reklamnímu obsahu. Z tohoto důvodu se lze setkat s mnoha novými trendy v oblasti marketingové komunikace. (Kotler a Keller, 2013, s. 516)

Guerilla marketing

Guerillová komunikace je nekonvenční marketingová kampaň, jejímž účelem je šokovat a přilákat co největší pozornost. Je vhodná především pro malé a střední podniky, vzhledem k poměru účinnosti a finanční nenáročnosti. V Guerillových kampaních není využíváno tradičních médií, ale jsou voleny alternativní způsoby předání reklamního sdělení např.

veřejná prostranství. Guerilla marketing je považován za velmi dobrý nástroj v konkurenčním boji, avšak vyžaduje vysokou míru kreativity a originality při tvorbě samotné kampaně. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 258–259; Hesková, 2009, s. 32)

Product placement

Product placement je umístění značkového výrobku či služby do filmového díla, seriálu, knihy, živého vysílání či počítačové hry, za předem stanovených podmínek. Výrobek je vnímán jako přirozená součást děje, kdy se o produktu hovoří, je používán hlavními protagonisty nebo je zachycen přirozeně v pozadí. V České republice proběhla legalizace Product placementu zákonem č. 132/2010 Sb. v roce 2010. Nesmí však být využíván u tabákových výrobků a léčiv vázaných na lékařský předpis. (Karlíček, 2011, s. 65; Přikrylová a Jahodová 2010, s. 255–257)

Worth of mouth marketing

Doporučení Worth of mouth je dle Filla (2009, s. 52) velmi silným komunikačním nástrojem, který spotřebitelům poskytuje informace a posiluje jejich nákupní rozhodování tím, že sdílejí své zkušenosti s nákupy či službami mezi sebou.

Hesková (2009, s. 29) ještě doplňuje, že účinnost spočívá v tom, že osobní či ústní sdělení vytváří větší důvěru, než reklamní sdělení, která jsou vysílána prostřednictvím klasických médií. Pod Worth of mouth lze zařadit například Buzz marketing či Virální reklamu.

- **Buzz marketing**

Buzz marketing, jak jej zmiňuje Hesková (2009, s. 29), je jednou z forem ústního šíření a je zaměřen na vytváření takových témat, která podpoří přirozenou diskuzi o firemní značce či samotném produktu. Cílem je upoutat pozornost spotřebitelů či médií a vyvolat v nich zájem prostřednictvím neobvyklých a zábavných akcí či témat. Nespornou výhodou je skutečnost, že je Buzz marketing považován za relativně levný, avšak velmi náročný na samotný nápad a následnou přípravu.

- **Viral marketing**

Virální marketing spočívá v přípravě určitého marketingového sdělení, které je spotřebiteli shledáno natolik atraktivní, že jej mezi sebou následně šíří sami. Sdělení může být publikováno prostřednictvím osobních webových stránek, sociálních sítí či prostřednictvím e-mailu. Sdělení má navíc mnoho rozličných podob a může být šířeno ve formě hypertextového odkazu, obrázků, videí či her. Virální kampaně jsou finančně nenáročné, avšak je

zde problém v podobě nulové kontroly nad následným šířením kampaně. (Clow a Baack, 2012, s. 266–267)

1.5 Specifika marketingové komunikace v potravinářském průmyslu

Marketingová komunikace se v případě potravinářského průmyslu vyznačuje řadou specifik. V komunikaci je kladen důraz především na zdravotní nezávadnost použitých surovin i obalových materiálů. Dále jsou spotřebitelé v reklamě často informováni o tzv. attributech založených na důvěře. Jedná se o informace, které si spotřebitel nemůže ověřit a vkládá tak důvěru v reklamní sdělení. Jedná se např. o BIO kvalitu surovin či absenci konzervačních látek a emulgátorů. (Vávra, 2007, s. 156–157)

V případě podpory prodeje uvádí Vávra (2007, s. 156–158) na prvním místě ochutnávky, po nichž zpravidla následuje zakoupení daného výrobku. Ochutnávky jsou specifickým nástrojem v případě potravinářských výrobků a kombinují působení na chuťové, čichové i zrakové smysly. S potravinářským marketingem je také velmi často spojen Event marketing.

Určitým komunikačním nástrojem je podle Vávry (2007, s. 152–153) i obal výrobku. Ten by měl kromě základních funkcí (ochrana výrobku, usnadnění manipulace, informativní funkce) plnit i další funkce specifické pro potravinářské výrobky. Obal by měl být primárně uzpůsoben tak, aby mohl být využit při další kuchyňské úpravě. Samozřejmostí je také zpětná uzavíratelnost či schopnost snést vyšší teploty při ohřevu. Dále je základní podmínkou zdravotní nezávadnost obalů a jejich design, zvláště u výrobků, které nejsou ihned spotřebovány.

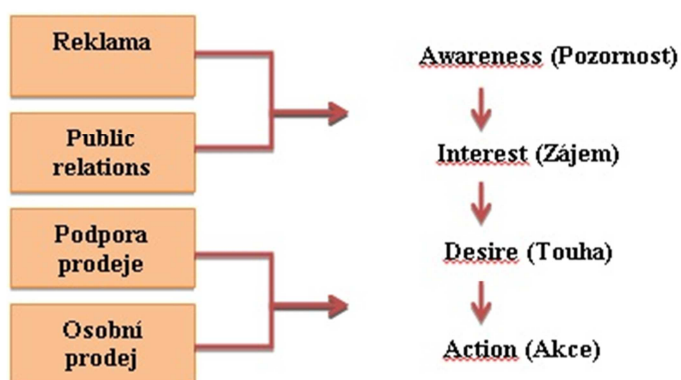
Význam obalu jako marketingového komunikačního nástroje zdůrazňují i Clow a Baack (2012, s. 58), kteří navíc uvádí nejnovější trendy v balení výrobků. V posledních letech je spotřebiteli vyžadována, kromě rychlosti a pohodlí, ještě určitá přidaná hodnota obalu. Měl by být splněn především požadavek na recyklovatelné a biologicky rozložitelné materiály. Neméně významný je i vzhled obalu, který musí potenciálního zákazníka zaujmout a vytvořit u něj pozitivní asociaci s danou značkou.

2 NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Komunikační mix, jakožto součást marketingového mixu, je dle Kotlera a Kellera (2013, s. 518) složen ze základních komunikačních nástrojů, kterými jsou reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing a osobní prodej. Každý z těchto nástrojů má své jedinečné vlastnosti a s tím spojenou rozdílnou výši nákladů.

Podle Filla (2009, s. 24) má každý prvek marketingového komunikačního mixu své nezastrupitelné místo díky odlišnosti ve způsobu komunikace. Zatímco je klasická reklama vynikajícím nástrojem pro tvorbu povědomí o novém výrobku, osobní prodej je naopak více efektivní v přímé prezentaci výrobku a ovlivnění nákupního chování spotřebitele.

Důležitou koncepcí efektivní marketingové komunikace je model AIDA. Tento model vychází ze skutečnosti, že je první krok komunikace tvořen upoutáním pozornosti (**A**wareness). Dále následuje vzbuzení zájmu o nabídku (**I**nterest) doprovázenou přáním potenciálního zákazníka vlastnit nabízený výrobek (**D**esire). Závěrem je snaha vyvolat akci, při níž si zákazník výrobek zakoupí (**A**ction). (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 35)



Obr. 3. Komunikační mix v návaznosti na model AIDA

(Vlastní zpracování, Pickton, 2005, s. 598)

2.1 Reklama

Kotler (2007, s. 855) definuje reklamu jako „jakoukoli placenou formu neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovatelného sponzora prostřednictvím hromadných médií, jako jsou noviny, časopisy, televize či rádio.“

Fill (2009, s. 21) definuje reklamu obdobně. Podle tohoto autora je neosobní formou masové komunikace, jejímž účelem je přesvědčit cílovou skupinu o unikátnosti a potřebnosti daného výrobku či služby. Je velmi účinným nástrojem, díky množství lidí, kteří jsou

zasažení reklamním sdělením. Nicméně náklady, které jsou spojeny s tvorbou a odvysíláním reklamního sdělení ve vybraném médiu, dosahují velmi vysokých částek.

V reklamě se lze setkat s následujícími třemi druhy:

- **Informační reklama**

Tento druh reklamy je nejčastěji spojen se zaváděním nového výrobku či služby na trh s cílem vzbudit touhu výrobek vlastnit a vytvořit po něm počáteční poptávku. Navíc je využívána při informování spotřebitelů o funkčnosti a způsobu užití nového výrobku. (Kozák a Staňková, 2008, s. 92; Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 68–69)

- **Přesvědčovací reklama**

Přesvědčovací reklama má podle Příkrylové a Jahodové (2010, s. 69) za cíl zvýšení již existující poptávky po výrobku či službě. Nejčastěji je využívána ve fázi růstu a v počáteční fázi zralosti životního cyklu výrobku.

- **Připomínací reklama**

Své zastoupení má ve fázi zralosti a poklesu životního cyklu výrobku a jejím cílem je podpořit postavení značky a připomenout spotřebitelům již existující výrobek. Také má za cíl připomínat spotřebiteli místo, kde může výrobek zakoupit a neustále udržovat povědomí o existujících produktech v mysli spotřebitele. (Kozák a Staňková, 2008, s. 93; Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 60)

2.1.1 Historický vývoj reklamy

Za nejstarší formu reklamy je považována reklama ústní, která měla podobu vyvolávání či reklamních popěvků. Dále se reklama rozvíjela formou vývěsních tabulí a plakátů, které např. ve starém Římě informovaly o gladiátorských zápasech. Hesková (2009, s. 155–156)

Za zásadní zlom považuje Hesková (2009, s. 155–156) rok 1450, kdy byl vynalezen knihtisk a reklama byla postupně vídána v podobě tištěných inzerátů a plakátů. Počátek 19. století přinesl vznik prvních reklamních agentur a novodobějších forem reklamy, jakými jsou světelné reklamy či výkladní skříně. Koncem 19. století už bylo možné nalézt svítící reklamní trubice či barevné tištěné plakáty. Ve 20. století se reklama stala oficiální součástí marketingu a v roce 1927 byl založen Reklamní klub sídlící v Praze.

Mezníkem ve vývoji byly události po roce 1945, kdy podle Heskové (2009, s. 155–156) propagace plnila spíše ideologický účel. Největší rozvoj reklamy a všech nástrojů komuni-

kačního mixu nastal po roce 1989, kdy bylo plně rozvinuto konkurenční prostředí, a vznikly ideální podmínky pro komerční komunikaci.

2.2 Podpora prodeje

Podle Příkrylové a Jahodové (2010, s. 43,88) je podpora prodeje krátkodobý stimul, zaměřený na zvýšení prodeje vybraných produktů. Tato neosobní forma komunikace má za cíl motivovat nejen zákazníka, ale i zvýšit efektivnost obchodních mezičlánků.

Obdobně podporu prodeje vymezuje Kotler a Keller (2013, s. 559), podle nichž je v tradičním pojetí chápána jako soubor marketingových aktivit, které pomocí krátkodobých nástrojů podněcují nákupní chování spotřebitele.

Spotřebitelská podpora prodeje

Podle Foreta (2011, s. 280–281) je cílem povzbudit zákazníka k vyzkoušení nového výrobku, odměnit jej za loajalitu a odlákat jej od konkurence. Spotřebitelskou podporu prodeje lze dělit na přímou a nepřímou. Rozdíl mezi těmito formami činí to, že zatímco u přímé podpory prodeje obdrží zákazník odměnu ihned po splnění určité podmínky, u nepřímé formy podpory prodeje je po splnění podmínek nejprve zařazen do slosování.

Příkrylová a Jahodová (2010, s. 89–92) zmiňují jako nejznámější formy následující:

- kupóny a prémie,
- sampling,
- odměny za věrnost,
- soutěže a výherní loterie,
- podpora v místě prodeje.

Obchodní podpora prodeje

Obchodní mezičlánky tvoří podstatnou část celého prodejního procesu. Podpora je zaměřena právě na tyto mezičlánky, které se snaží stimulovat k tvorbě objednávek a k propagaci značek vybraných výrobců. (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 92–93)

Podle Příkrylové a Jahodové (2010, s. 92–93) mezi nejčastěji využívané metody patří:

- slevy (podle množství, za opakovaný nákup),
- soutěže a motivační programy,
- odměny za vystavení výrobků,
- dárkové a reklamní předměty,

- zpětný odkup zboží.

Podpora prodeje obchodního personálu

Hlavním cílem je motivace personálu a prodejních týmů za účelem zlepšení dosahovaných výkonů. Nejčastěji je využíváno soutěží zaměřených na získání nových zákazníků, odborných školení v atraktivních lokalitách či incentivních pobídek v podobě odměny za odvedený výkon. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 93)

2.3 Public relations

Public relations slouží dle Kotlera (2007, s. 889) především k *„budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami díky získávání příznivé publicity, budování dobrého image firmy a řešení a odvracení nepříznivých fám, pověstí a událostí.“*

Kozák a Staňková (2008, s. 96) dodávají, že je PR komunikace využívaným nástrojem především proto, že buduje dobré jméno společnosti, zajišťuje stálé povědomí o firemních aktivitách, posiluje vzájemné vztahy s veřejností a chrání firmu v nepříznivých situacích formou krizové komunikace.

- **Sponzoring**

Za sponzoring je Karlíčkem (2011, s. 142) považována situace, kdy firma poskytne třetí straně finanční či nefinanční podporu a za to je její firemní značka spojena s vybranou organizovanou akcí. Sponzor je následně zviditelněn uvedením svého loga na billboardech a jiných propagačních materiálech dané akce.

- **Lobbying**

Spočívá v budování a následném udržení pozitivních vztahů se státními úředníky a zákonodárci. Primárním cílem lobování je snaha o ovlivnění legislativy a právních předpisů ve prospěch dané společnosti. (Kotler a Keller, 2013, s. 567)

- **Event marketing**

Pod pojmem Event marketing jsou dle Karlíčka (2011, s. 137) zahrnuty všechny aktivity, které firma zprostředkovává pro svou cílovou skupinu, a s kterými je spojena její firemní značka. Tento tzv. „zážitkový marketing“ zprostředkovává sportovní, gastronomické, umělecké či jinak zábavné programy pro zákazníky a klíčové skupiny dané organizace. Podstata spočívá ve spojení příjemného emocionálního zážitku s danou značkou, což vede ke zvýšení loajality zákazníků a pozitivního Word of mouth.

- **Publicita**

Publicita vzniká na základě tiskových zpráv a článků, na konferencích či při nejrůznějších mediálních událostech a veřejných vystoupeních v televizních programech. Publicita má své nezastupitelné místo, protože je díky ní tvořena vyšší úroveň důvěryhodnosti celé firmy než díky ostatním komunikačním nástrojům. (Smith, 2011, s. 317)

- **Vnitřní public relations**

Interní public relations je orientován především na zaměstnance a komunikaci uvnitř organizace. Nejčastěji má formu firemních novin, oběžníků, nástěnek či intranetové komunikace. (Staňková, 2010, s. 71)

- **Krizová komunikace**

Krizová komunikace je dle Karlíčka (2011, s. 131–134) využívána v jakémkoliv případě, kdy je pověst značky ohrožena negativní publicitou. Nejčastěji se jedná o nehody, škodu na životním prostředí, špatné hospodářské výsledky či kontroverzní marketingové kampaně. V případě, že krizová situace nastane, je nutné komunikovat s veřejností, rychle vydat veřejné prohlášení a být neustále k dispozici novinářům. V ideálním případě by měla každá organizace disponovat krizovým manuálem, ve kterém bude jasně vymezeno jak postupovat v případě nenadálé situace.

2.4 Přímý marketing

Přímý marketing lze dle Kotlera (2007, s. 928) považovat za odklon od masového marketingu. Není zde primárním cílem oslovit co největší davu, ale je zde snaha o zacílení na konkrétní segmenty či jednotlivce. Přímý marketing lze definovat jako „*přímou komunikaci s pečlivě vybranými individuálními zákazníky, s cílem získat okamžitou odezvu a vybudovat dlouhodobé vztahy se zákazníky.*“

Podle Foreta (2011, s. 348) spočívají hlavní výhody v jednoduchém zacílení na jasně definovaný segment zákazníků, čímž je umožněna oboustranná komunikace a dlouhodobá udržitelnost vztahu mezi zákazníkem a firmou. Taktéž je velmi snadná měřitelnost na základě skutečné a snadno zjiitelné odezvy ze strany zákazníků.

Základ úspěchu přímého marketingu je dle Kotlera (2007, s. 931) tvořen databází zákazníků, v nichž jsou obsaženy nashromážděné informace o současných i potenciálních klientech. Jsou zde obsaženy nejen jména a adresy, ale i informace o geografické poloze, demo-

grafické struktury a v neposlední řadě i informace o nákupním chování, což jsou pro firmy velmi cenná data. Je však nezbytné dbát na správnost a ucelenost těchto databází, protože chybné, nepřesné či duplicitní údaje mohou snižovat výslednou efektivnost sdělení.

- **Telemarketing**

V případě telemarketingu se jedná o cílenou komunikaci probíhající mezi zákazníkem a organizací prostřednictvím telefonního spojení. Dále je tradičně rozdělován na aktivní a pasivní. Rozdíl mezi těmito pojmy spočívá v tom, že zatímco u aktivního telemarketingu oslovuje firma zákazníka, u pasivního je firma oslovena zákazníkem. (Pickton, 2005, s. 628; Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 99)

- **Direct mail**

Direct mail zahrnuje komerční sdělení, které je adresováno konkrétním vybraným osobám. Tímto je velmi vhodnou alternativou díky přesnému zacílení na konkrétní osobu a velmi snadné měřitelnosti odezvy. (Kotler a Keller, 2013, s. 578)

Nejčastěji jsou dle Přikrylové a Jahodové (2010, s. 96–97) využívány formy obchodních dopisů, brožurky, katalogy či letáky. Mezi adresný direct mail je řazeno reklamní sdělení s jasně určeným adresátem. Naproti tomu neadresný direct mail, jehož typickým příkladem je vkládání letáků do schránek, podléhá zacílení spíše podle regionů a menších spádových oblastí.

- **Zásilkové katalogy**

Tato forma je realizována prostřednictvím zasílaných katalogů, které obsahují nabídku a informace o zboží. Mohou být zasílány i vzorky či dárky pro vybraný segment zákazníků. V současné době je stále více katalogů vytvářeno v online podobě, což významně usnadňuje distribuci globálním zákazníkům. (Kotler a Keller, 2013, s. 579)

- **Teleshopping**

Teleshopping lze dle Kotlera (2007, s. 938) definovat jako propagaci výrobků a služeb s využitím televizních spotů, které umožňují okamžitou přímou reakci. Nejčastěji je ve spotu uvedeno telefonní číslo, na kterém zákazník získá doplňující informace včetně možnosti okamžité objednávky.

2.5 Osobní prodej

Osobní prodej je zpravidla uváděn jako komunikace tváří v tvář se zákazníkem, která je využívána k předání informací, předvedení výrobku a navázání dlouhodobých vztahů. (Pelsmacker, 2007, s. 464)



Obr. 4. Proces osobního prodeje (Kotler, 2007, s. 921)

Foret (2011, s. 301) dodává, že nesporná výhoda osobního prodeje spočívá v efektivní komunikaci díky možnosti okamžité reakce a zpětné vazby. Vzniká možnost pružně reagovat na potřeby zákazníka a upravovat jednání jeho potřebám či dotazům. Taktéž lze zákazníka mnohem účinněji ovlivnit. O to více je důležité jednat ohleduplně a vystupovat spíše v roli informátora než vyvíjet nepřijemný nátlak na prodej.

Oproti mnoha výhodám má osobní prodej i své negativní stránky. Počet zákazníků zasažených sdělením je značně omezen, což může vést ke vzniku dodatečných nákladů. Neméně důležité je klást důraz na výběr vhodného personálu. Nátlak na zákazníka, veřejné pomlouvání konkurence či zavádějící sliby mohou výrazně poškodit pověst celé firmy (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 125–126).

Pelsmacker (2007, s. 464–465) definuje následující typy osobního prodeje:

- **Misionářský prodej**

Podstatou misionářského prodeje je informování a přesvědčování, přičemž cílovou skupinu tvoří zákazníci přímých zákazníků. Na trhu B2C je tedy pozornost upřena na mezičlánky.

- **Maloobchodní prodej**

Prodej je zaměřen na přímý kontakt s koncovými uživateli. Z toho důvodu se vyžaduje vysoká odbornost prodejního personálu, který musí být znalý ohledně sortimentu a jednotlivých výrobků, které jsou prodávány.

- **Obchodní prodej**

Jedná se o prodej, jehož cílovou skupinou jsou velkoobchodní prodejny, supermarkety či menší prodejny se smíšeným zbožím.

- **Profesionální prodej**

Profesionální prodej je zaměřen na osoby, které významně ovlivňují vybranou cílovou skupinu.

- **Přímý prodej**

Prodej výrobků a zboží na trhu B2C přímo konečnému spotřebiteli, který je zpravidla individuálně osloven. Často bývá realizován přímo v místě zákaznickova bydliště.

- **B2B prodej**

Business to business prodej se pohybuje na průmyslových trzích a je zaměřen na prodej součástek, polotovarů a hotových výrobků jinému podniku. Zvláštní význam je přikládán technickým znalostem o produktu a dodavatelsko-odběratelským vztahům.

2.6 Internetový marketing

Vznik a rozvoj internetu velmi významně ovlivnil komunikaci. Přenos dat a informací byl velmi usnadněn a vznikl tak prostor pro nové formy oslovení zákazníka. Internetový marketing se tak stal způsobem, pomocí něhož lze dosáhnout marketingových cílů prostřednictvím internetu. (Janouch, 2011, s. 19)

Například u webových stránek Bailey (2011, s. 3) uvádí, že již není primárním kritériem pouze obsah, ale je kladen stále větší důraz na webovou analytiku. Jsou najímáni odborníci na SEO optimalizace, PPC kampaně a další marketingové techniky v prostředí internetu.

- **Webové stránky**

Podle Kurtze (2006, s. 139) jsou webové stránky děleny na dva základní typy – firemní a marketingové. Účelem firemních webových stránek je předvedení nabízeného zboží a předání základních informací zákazníkovi. Oproti tomu marketingové stránky slouží spíše k informacím o samotné organizaci, její historii, vizích a cílech a jsou tvořeny za účelem podpory nákupu návštěvníky webu.

Se stále větší dostupností dat nejsou zákazníci tolik citliví na klasickou reklamu. Je vyžadován stále větší objem informací o produktech a velmi dobrou reklamou se stávají

recenze a hodnocení zákazníků, kteří již produkt zakoupili. Z tohoto důvodu jsou často webové stránky a e-shopy registrovány ve zbožových vyhledávacích typu Heureka, které tuto funkci „hodnocení uživatelů“ podporují. (Janouch, 2011, s. 57)

- **PPC kampaně**

PPC reklama neboli Pay-Per-Click, je Janouchem (2014, s. 94) definována jako zvláštní druh kontextové reklamy, který je zobrazován pouze vybraným zákazníkům, podle relevance jejich vyhledávání. Na základě zvolených klíčových slov je následně zobrazeno reklamní pole, jehož cílem je zákazníka zaujmout a přivést na webovou stránku či daný e-shop.

Mezi hlavní výhody lze dle Janoucha (2014, s. 94–95) řadit především nízkou cenu. Platba probíhá zpravidla až za uskutečněný proklik či konverzi na dané stránce. Další výhodou je také velmi snadná měřitelnost odezvy. V dostupných analytických programech typu Google Analytics a Google AdWords lze nalézt všechny potřebné statistiky a informace o zákaznících v elektronickém prostředí. V neposlední řadě je také velmi snadná změna reklamního sdělení podle aktuálních potřeb zadavatele.

- **SEO optimalizace**

SEO neboli Search Engine Optimization, je nástroj, jehož hlavní význam spočívá v přizpůsobení stránek pro fulltextové vyhledávače. Optimalizací je zde myšlena především tvorba a úprava webových stránek způsobem, který bude vhodný pro automatizované zpracování roboty internetových vyhledávačů. Požadovaným cílem je co nejvyšší pozice, na které bude výsledek vyhledávání zobrazen. Mezi hlavní metody SEO jsou zahrnovány zpětné odkazy, publikace PR článků a pravidelná aktualizace dobře koncipované webové prezentace. (Kubíček, 2010, s. 19; Procházka, 2012, s. 29, 42).

Samotný princip podle Procházky (2012, 35–39) spočívá v tom, že jsou jednotlivé stránky procházeny tzv. robotem fulltextových vyhledávačů a jsou indexovány do databází. Výsledné umístění je ovlivněno mnoha faktory od samotného obsahu webové stránky až po četnost návštěv robotů. Tímto je ovlivněn zejména PageRank, což je ukazatel s hodnotami 0–10, díky němuž lze zhodnotit věrohodnost dané webové stránky.

- **Sociální sítě**

Sociální sítě jsou téměř nedílnou součástí naší společnosti. Princip světa sociálních sítí je tvořen interaktivním vztahem mezi dvěma a více lidmi v online prostředí, kteří tvoří, čtou

a vzájemně sdílejí informace a myšlenky. V reklamě je tohoto principu využíváno sdílením reklamních sdělení prostřednictvím sociálních sítí a komunikací s potenciálními či existujícími zákazníky. (Jorgensen, 2013, s. 17)

Charakteristiky sociálních sítí blíže specifikuje i Bednář (2011, s. 10), který za hlavní rys považuje to, že je převážná část obsahu tvořena samotnými uživateli a provozovatelé serverů vstupují do obsahu pouze minimálně. Jedinečnost sociálních sítí také spočívá v tom, že jejich uživatelé zpravidla vystupují pod svou skutečnou identitou.

Facebook

Možností jak komunikovat na sociální síti Facebook je mnoho. Nejčastěji je využívána forma „skupin“, které jsou určeny pro diskuzi a sdružují uživatele podle společných kritérií, čímž je umožněno hromadné oslovení všech členů. Z marketingového hlediska je často využíván plug-in pro sociální síť Facebook, díky němuž je umožněno propojení obsahu nacházejícího se mimo sociální síť s uživateli Facebooku. Plug-in je implementován přímo do zdrojového kódu dané webové stránky a po té firma získá možnost sdílení webových stránek, označení „To se mi líbí“ a možnost komentářů od přihlášených uživatelů. Firma tak dosáhne nejenom vyšší konverze, ale i sdílení a následné šíření webového obsahu mezi dalšími uživateli. (Facebook, ©2015)

Twitter

Twitter je ve srovnání s jinými sociálními sítěmi zcela odlišný. Komunikace je realizována pouze s omezenou skupinou, jejíž členové jsou pečlivě vybíráni a řazeni mezi tzv. seznamy uživatelů. Další určitou zvláštností je délka zprávy, která je omezena na pouhých 140 znaků. Twitter je velmi účinný nástroj při budování firemního public relations. Firmy mohou zveřejňovat krátké zprávy o aktuálních novinkách či sdílet obrázky a videa. Následné šíření mezi další uživatele již probíhá samovolně prostřednictvím dobrovolného sdílení daného obsahu. (Bednář, 2011, s. 151–152; Janouch, 2011, s. 201)

3 KONKURENČNÍ POSTAVENÍ FIRMY NA TRHU

Aby mohl konkurent do odvětví vstoupit, musí dle Mikoláše (2011, s. 194) splňovat základní dva požadavky. První požadavek je splněn samotným zájem o vstup do konkurenčního odvětví. Druhým z nich je požadavek na konkurenceschopnost. Očekává se tedy, že bude podnik schopen konkurovat ostatním a bude disponovat určitým konkurenčním potenciálem.

V rámci konkurenční rivality má své nezastupitelné místo i pojem konkurenční výhoda, kterou blíže specifikuje Kotler (2007, s. 568). Jedná se o výhodu ve formě vyšší přidané hodnoty výrobku, nižších cen nebo vyššího užitku v porovnání s ostatními konkurenčními firmami.

Moudrý (2008, s. 40) však zastává názor, že je konkurence z pohledu zákazníka v podstatě pozitivním jevem, neboť díky ní dochází ke snížení ceny. Taktéž dochází ke zkvalitnění výrobku a rozšíření sortimentu doplňkových služeb, které jsou zákazníkovi nabízeny. Z pohledu firmy však konkurence představuje ohrožení, které musí být neustále sledováno.

3.1 Vymezení pojmu konkurence a konkurenceschopnost

Podle Moudrého (2008, s. 40) je za konkurenci považován podnikatelský subjekt, který nabízí stejný výrobek či službu. Podobně konkurenci definuje zahraniční autor Chernev (2011, s. 40), který za konkurenci udává stávající i potenciální firmy, které se zaměřují na totožné zákaznické segmenty.

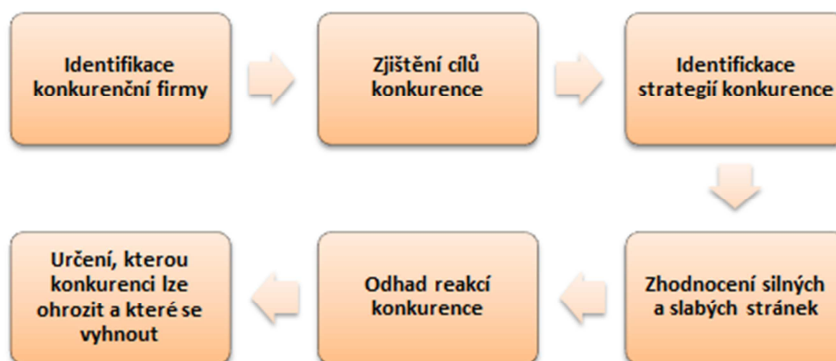
Lze tedy říct, že konkurence je výsledek snažení a aktivit dané organizace. Oproti tomu pojem konkurenceschopnost značí samotný potenciál firmy k tomu, konkurovat ostatním. Konkurenceschopnost je především udržování rovnováhy mezi silnými a slabými stránkami a příležitostmi a hrozbami. (Mikoláš, 2011, s. 194)

3.2 Analýza konkurence

Analýza konkurence je dle Blažkové (2007, s. 61) nezbytnou součástí procesu plánování a volby firemní strategie. Konkurenční analýza slouží především k identifikaci klíčových konkurentů a k pochopení konkurenčních výhod, kterými firma disponuje.

Samotný proces analýzy vychází z prvotní identifikace konkurenčních firem. Dále jsou analyzovány jejich cíle, dosavadní firemní strategie, silné a slabé stránky a na závěr je

vyhodnoceno, který z konkurentů je přímou hrozbou a kterého lze naopak ohrožit. (Kotler, 2007, s. 568)



Obr. 5. Proces analýzy konkurence (Kotler, 2007, s. 569)

Hanzelková (2009, s. 124–125) navíc doplňuje, že jakákoliv analýza musí být založena na kvalitních datech. V případě analýzy konkurence jsou nejjednodušeji zjistitelné informace o marketingové komunikaci a prezentaci firmy. Podstatně náročněji jsou získávána data ohledně objemu prodeje, ziskovosti či zamýšlené marketingové strategie. V těchto případech lze vycházet pouze z vlastního pozorování nebo ze statistik specializovaných agentur.

3.3 Druhy konkurenčních strategií

Konkurenční strategie je takovou strategií, díky které firma zaujme co nejsilnější pozici vůči ostatním konkurentům. Strategie jsou voleny s ohledem na to, aby bylo dosaženo co nejvyšší možné konkurenční výhody v podobě přidané hodnoty či nižších cen ve srovnání s ostatními firmami. (Kotler, 2007, s. 568)

Strategie nízkých nákladů

Cílem této strategie je dle Dvořáčka (2012, s. 50–51) dosažení co nejnižších nákladů v porovnání s konkurencí. Nízkých nákladů lze dosáhnout formou méně nákladných surovin, využitím outsourcingu, optimalizací vnitropodnikových procesů či efekty z rozsahu výroby. Určitým rizikem je skutečnost, že může dojít k poklesu nákladů na úkor kvality samotného výrobku, který není inovován nebo není dostatečně investováno do marketingu.

Strategie diferenciacce

Dále Dvořáček (2012, s. 51) vymezuje strategii diferenciacce, která je založena na naprosté unikátnosti výrobku či služby. Pro dané výrobky obvykle neexistují přímé substituty a nahradit je lze jen velmi obtížně. Diferencovanému výrobku však předchází nákladný

výzkum a vývoj a taktéž je spojen s významnou marketingovou podporou. Určitou hrozbou je také skutečnost, že mohou být po čase diferencované výrobky napodobeny konkurencí.

Ohnisková diferenciac

V tomto typu strategie je firma zaměřena na určitý tržní segment a jeho specifické preference, aniž by usilovala o celý trh. I zde se lze zaměřit na nízké náklady či soustředěnou diferenciaci. V případě nízkých nákladů se firmy orientují na regionální trhy, kde jsou zaměřeny na úzkou produktovou řadu. Naopak soustředěná diferenciac je založena na unikátním výrobku, který je určen vybranému segmentu zákazníků. (Dvořáček, 2012, s. 52)

3.4 Rozdělení konkurence dle Kotlera

Jak uvádí ve své knize Kantorová (2014, s. 33), Phillip Kotler rozděluje konkurenci na následující čtyři typy - tržního vůdce, tržního vyzyvatele, tržního následovatele a výklenkáře. K tomuto rozdělení je přistupováno z pohledu tržní pozice, která dané společnosti náleží. Tím se odlišuje od předchozích konkurenčních strategií vymezených Porterem, které jsou pojaty spíše z hlediska ziskovosti.

Tržní vůdce

Za tržního vůdce je považována firma s dominantním tržním podílem kolem 40%. Vůdce se vyznačuje inovacemi produktů, možností určovat vyšší cen v odvětví, vysokými výdaji na reklamu a v neposlední řadě mnoha marketingovými aktivitami. Lídr taktéž musí neustále sledovat konkurenční prostředí a slabiny, kterých může být v jeho nepozornosti využito. Mezi nejznámější strategie tržního lídra patří zvýšení tržního podílu, snížení nákladů, změna produktového portfolia či obrana aktuální tržní pozice. (Kotler, 2007, s. 581–587)

Tržní vyzyvatel

Tržní vyzyvatel je v konkurenčním prostředí firma vyskytující se na druhé až čtvrté pozici. Tyto společnosti mají významný podíl na trhu, který se snaží neustále zvyšovat a v ideálním případě dosáhnout pozice tržního vůdce. Tyto firmy mohou využít agresivního útoku na Lídra trhu formou nižších cen, kvalitnější reklamní kampaně, diverzifikací produktů či zaměřením se na snazší trhy. (Kotler, 2007, s. 590–594)

Následovatel

Následovatel disponuje dle Kotlera (2007, s. 595–596) menším tržním podílem, avšak na rozdíl od tržního vyzyvatele netouží zaujmout pozici Lídra. Následovatel totiž nenese vysoké náklady spojené s výzkumem a inovacemi, ale je schopen využít nabytých poznatků tržního lídra ve svůj prospěch. Mezi základní strategie následovatele patří kopírování produktů, distribuce i reklamy tržního lídra. Další strategií je imitace základních charakteristik produktu podle Lídra, avšak s ponecháním určité diferenciaci. Poslední strategií tvoří adaptace, která spočívá v určité inspiraci výrobky tržního vůdce s následným vylepšením.

Výklenkář

Jedná se o pozici na trhu, kdy je firma zaměřena na tržní výklenky, o které konkurence nejeví zájem. Firmy následně přizpůsobují své produkty a marketingové aktivity této specifické cílové skupině, čímž se vyhnou konkurenčním tlakům a mohou podnikat i s omezenými zdroji. Nespornou výhodou je dobrá znalost cílové skupiny a dosahování podstatně vyšších marží než u hromadných prodejů. Podmínkou je však úzká specializace na finálního spotřebitele, specializace na produkt, geografická specializace, specializace na kvalitu či cenu nebo specializace na služby. (Kotler a Keller, 2013, s. 344–345)

4 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Analýza marketingového prostředí, někdy též situační analýza, je Jakubíkovou (2013, s. 94) definována jako metoda, na jejímž základě jsou zkoumány jednotlivé složky makroprostředí a mikroprostředí, ve kterém firma podniká. Lze tedy říct, že kvalitně zpracovaná situační analýza tvoří základ pro samotnou strategii firmy.

Pod pojem marketingové prostředí jsou dle Kozáka a Staňkové (2008, s. 40) zahrnuty všechny faktory a vlivy, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a využívat tržních příležitostí. Kvůli neustálým změnám je tedy nezbytné, aby bylo marketingové prostředí sledováno a firmy mu přizpůsobily svá rozhodnutí, protože jen tak mohou využít potenciálu, který jim trh nabízí.

Následující kapitola pojednává o základních analýzách marketingového prostředí, zejména o PESTE analýze, Porterově konkurenční analýze, GE matici a SWOT analýze, která je komplexním zhodnocením aktuální situace firmy. Výše zmíněné analýzy prostředí jsou nezbytné pro přiblížení konkurenčního postavení jednotlivých firem a odhalení potenciálu, kterého může být využito.

4.1 PESTE analýza

Analýza makroprostředí neboli analýza PESTE, vychází z pěti základních oblastí. Jedná se o politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a ekologické prostředí, které na podnik přímo působí. Analýza makroprostředí je nutná zejména proto, že jsou identifikovány změny a trendy, které mají podstatný vliv při tvorbě podnikové strategie. (Blažková, 2007, s. 53)

Tuto teorii potvrzuje i Kozel (2011, s. 45), který ve své knize uvádí, že není primárním smyslem PESTE analýzy pouze prosté zjištění dat, ale především jejich interpretace a odhalení trendů, z nichž lze usuzovat budoucí vývoj makroprostředí dané firmy.

Politicko-legislativní prostředí

Politicko-legislativní prostředí tvoří základní normy pro podnikatelské aktivity. Nejčastěji se lze setkat s právními normami na ochranu spotřebitele, životního prostředí či omezení nekalého chování firem. Taktéž politická situace daného státu ovlivňuje, ať už negativně či pozitivně, situaci na trhu. (Zamazalová, 2009, s. 52)

Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 116–117) má v rámci politicko-legislativního prostředí významný vliv i vzestup zájmových skupin, které lobují především za práva spotřebitelů a menšin a významným způsobem ovlivňují politické návrhy. Za určitý trend lze považovat i nárůst legislativy v oblasti firemního práva. Hlavní účel tohoto práva spočívá v ochraně spotřebitele před nekalými praktikami firem.

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí má svůj významný vliv při tvorbě tržní poptávky a ovlivňuje strukturu výdajů domácností a spotřebitelů. Ekonomická situace je vyjádřena pomocí makroekonomických ukazatelů, jakými jsou hrubý domácí produkt, inflace, nezaměstnanost, průměrné příjmy domácností a další faktory, kterými je podnik ovlivněn. Lze tedy říct, že jsou pro firmy nejdůležitějšími faktory, které působí na kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitelů. (Zamazalová, 2009, 51)

Sociálně-kulturní prostředí

V rámci sociálního prostředí je dle Jakubíkové (2013, s. 100) zkoumána především struktura společnosti, společenské uspořádání, vývoj životní úrovně obyvatel, životní styl a v neposlední řadě i mobilita v jednotlivých oblastech i v rámci celého státu.

Naproti tomu kulturní prostředí je dle Moudrého (2008, s. 47–48) tvořeno hodnotami, tradicemi a zvyky obyvatel dané země a významně se projevuje v nákupním chování a preferencích. Kulturním prostředím je utvářen hodnotový systém celé společnosti a je nezbytné, aby jej firmy ctily a přizpůsobily mu svou komunikaci.

Technologické prostředí

V době neustálých inovací uvádí Zamazalová (2009, s. 51) technologie jako nejrychleji se vyvíjející složku marketingového makroprostředí. Zejména informační technologie jsou na velmi vysoké úrovni a podstatná část reklamních aktivit byla přesunuta do prostředí internetu a soudobých médií. Důležitost technologických změn lze vidět i v oblasti výroby, kdy je kladen důraz na co největší automatizaci a úsporu nákladů.

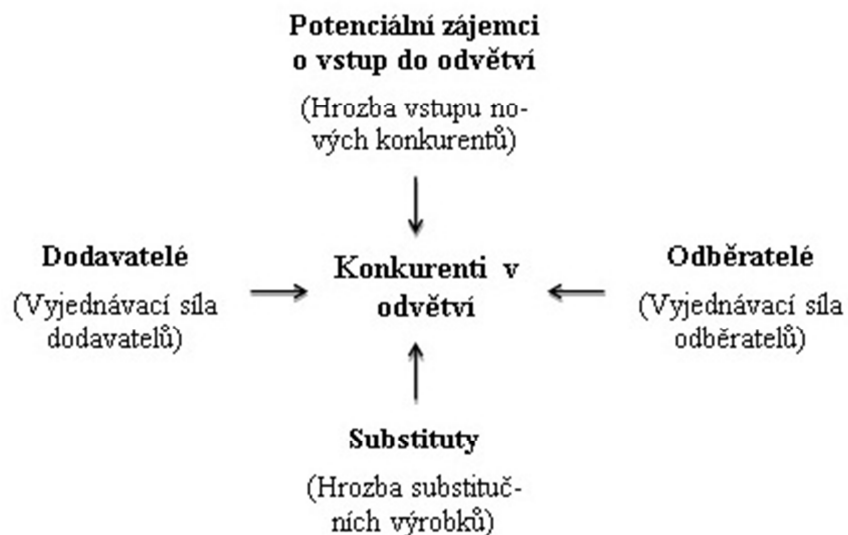
Ekologické prostředí

Jak uvádí Kotler a Keller (2013, s. 113), spotřebitelé si čím dál více uvědomují svůj vliv na životní prostředí. Je kladen stále větší důraz na ekologii, recyklovatelnost materiálů a snížení průmyslového znečištění. Stejně tak je sledováno chování a společenská zodpo-

vědnost podnikajících firem vlivem omezených neobnovitelných zdrojů a stále vyšší úrovně znečištění ovzduší.

4.2 Porterova konkurenční analýza

Porterův model konkurenční analýzy vychází z pěti základních sil, kterými je determinováno postavení podniku v tržním prostředí. Hlavními faktory jsou potenciální vstupy nových konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, hrozba ze strany substitutů a v neposlední řadě je sledována intenzita konkurence v odvětví. Cílem je tedy zmapování faktorů, kterými je ovlivněna vyjednávací pozice dané firmy. (Hanzelková, 2009, s. 109)



Obr. 6. Porterův pětifaktorový model (Zlámal, 2005, s. 97)

Noví konkurenti vstupující do odvětví

Vstup nových konkurentů je dle Blažkové (2007, s. 58) velmi ovlivněn bariérami, které musí překonat. Jedná se nejčastěji o technickou náročnost, legislativu či příliš vysoké náklady spojené se vstupem na nový trh. Riziko vstupu nových firem spočívá v tom, že může nastat převaha nabídky nad poptávkou, což by mělo za následek pokles cen na daném trhu.

Rivalita mezi současnými konkurenty

Stupeň rivality mezi existujícími konkurenty je dán především jejich počtem a odlišností mezi nabízenými výrobky a službami. Rivalita je velmi intenzivní v případě, že se na trhu

vyskytuje velké množství malých firem, jejichž výrobky lze jen těžko odlišit od konkurenčních. (Blažková, 2007, s. 59)

Substituční výrobky

Za substituční výrobky jsou označovány statky, které lze vzájemně funkčně nahradit. U substitutů je nezbytné brát v potaz poměr ceny a kvality u každého pozorovaného sortimentu výrobků. V praxi lze této hrozbě čelit snížením cen výrobků, rozšířením doprovodných služeb či inovací stávajících výrobků. (Tomek a Vávrová, 2009, s. 73)

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou dle Blažkové (2007, s. 59) jednotlivci a firmy, které poskytují suroviny potřebné pro výrobu zboží a služeb. Vyjednávací síla dodavatelů spočívá především v jejich počtu. Čím více existuje na trhu dodavatelů, tím nižší je jejich síla vyjednávat. Pokud jsou však výrobky jedinečné a nelze najít blízký substitut, vyjednávací síla úměrně tomu roste.

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je nejvíce ovlivněna převládající tržní strukturou. V případě monopolu je vyjednávací síla obrovská, neboť je v pozici kupujícího pouze jediný odběratel. Naopak s rostoucím počtem kupujících jejich vyjednávací síla úměrně klesá. Dále je vyjednávací síla kupujících vysoká, pokud odebírají zboží ve velkých objemech a náklady spojené s přechodem k jinému dodavateli jsou velmi nízké. (Blažková, 2007, s. 59; Tomek a Vávrová, 2009, s. 74)

4.3 GE matice

Princip této metody podle Zamazalové (2010, s. 21) spočívá ve sledování dvou základních faktorů „tržní atraktivita“ a „konkurenční pozice“. Na základě kombinace jednotlivých faktorů je získána matice GE o devíti polích, díky níž je firmě usnadněno hledání vhodných investičních strategií.

Atraktivnost trhu bývá zpravidla vyjádřena velikostí a tempem růstu příslušného trhu, chováním a povahou konkurence, ziskovostí oboru a v neposlední řadě i cenovou stabilitou v daném odvětví. (Jakubíková, 2013, s. 140)

Zamazalová (2010, s. 21) ještě dodává stabilitu prodeje, náročnost a dostupnost vstupů a důležitost aktuální situace v okolí firmy. Konkurenční pozice je naopak určena relativním tržním podílem, výrobním potenciálem či ziskovostí daného odvětví.

Tab. 2. Portfolio matice GE (Urbánek, 2010, s. 218)

Atraktivita trhu ↑	Vysoká	Chránit pozici	Výběrově investovat	Chránit a přehodnocovat
	Střední	Investovat do rozvoje	Výběrově investovat, upřednostňovat tvorbu příjmů	Restrukturalizovat, upřednostňovat tvorbu příjmů
	Nízká	Investovat uvážene	Omezit rozvoj	Skízet
		silná	střední	slabá
		← Konkurenční postavení		

4.4 SWOT analýza

SWOT analýza je kvalitativním nástrojem, který vyhodnocuje marketingové prostředí firmy. Jedná se o komplexní zhodnocení silných a slabých stránek společnosti a příležitostí a hrozeb, kterým společnost může čelit. (Kotler a Keller, 2013, s. 80)

Podle Jakubíkové (2013, s. 129) je tedy cílem identifikovat slabá a silná místa organizace a její schopnost vyrovnat se s neustálými změnami okolního marketingového prostředí. Tradičně je SWOT analýza složena ze dvou základních analýz - SW a OT.

SW analýza

Analýza SW (Strengths and Weaknesses) je Moudrým (2008, s. 59) definována jako analýza silných a slabých stránek organizace. Jedná se o skutečnosti, které může firma svým cíleným chováním ovlivnit a lépe tak využít svůj potenciál. Taktéž je nezbytností, aby firmy své silné a slabé stránky pravidelně hodnotily a byly jich tak schopny náležitě využít.

OT analýza

Analýza OT (Opportunities and Threats) je naopak analýzou externího prostředí firmy a soustřeďuje se na okolí, které společnost nemůže svým chováním ovlivnit. Hrozby by měly být posuzovány především z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti s jakou mohou

nastat. Naopak příležitosti z hlediska jejich atraktivnosti a výhod, které by mohly společnosti přinést. (Jakubíková, 2013, s. 129; Moudrý, 2009, s. 59)

Tab. 3. SWOT analýza (Moudrý, 2008, s. 59)

SWOT ANALÝZA		Interní analýza	
		S – silné stránky	W – slabé stránky
Externí analýza	O - příležitosti	Strategie SO Využití silných stránek za účelem získání konkurenční výhody	Strategie WO Zlepšení slabých stránek využitím příležitostí
	T – hrozby	Strategie ST Využití silných stránek za účelem eliminace hrozeb	Strategie WT Eliminace hrozeb působících na slabé stránky

5 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části byla snaha o zachycení tradičních i aktuálních východisek marketingové komunikace a jejích cílů. Lze se setkat s názory autorů v řadě českých i zahraničních publikací. Přestože jsou přístupy k dané problematice místy rozdílné, i v případě zahraničních autorů, jakými jsou například Phillip Kotler, Kevin Lane Keller, Patrick Pelsmacker či Chris Fill lze vidět důraz, který je kladen na integrovanou marketingovou komunikaci a vzájemné propojení jednotlivých komunikačních nástrojů. Ze všech zmíněných názorů vyplývá, že pro úspěch společnosti není primární výše rozpočtu, který je na kampaň stanoven, ale vzájemný soulad a integrace zvolených komunikačních nástrojů.

V rámci teoretické části byla také zmíněna řada publikací, které jsou zaměřeny na konkurenci a konkurenční postavení podnikajících subjektů. I zde se lze setkat s mnoha přístupy, které kladou důraz především na hodnocení marketingové prostředí, jehož znalost je nezbytná pro tvorbu podnikových a marketingových strategií.

Závěrem lze říct, že marketingová komunikace, jakožto součást celého marketingového mixu, má své nezastupitelné místo. V konkurenčním prostředí se stává hlavním nástrojem jak spotřebitele informovat o novinkách, výrobcích i o činnostech samotné firmy. Kvalitně sestavený komunikační mix zvyšuje nejenom tržní postavení společnosti, ale dává firmám určitou formu konkurenční výhody.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI MEDAR S.R.O.

Obchodní jméno:	Medar s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Sasinkova 8/598, Žilina 010 01
Základní kapitál:	5 000 EUR
Zápis do OR:	25. 03. 2010



Obr. 7. Logo společnosti (Tatranský medovník, ©2015a)

Medar s.r.o. je společnost podnikající v oblasti poloautomatizované výroby Tatranského medovníku. Hlavní výrobní hala se nachází v průmyslové zóně města Žilina, odkud jsou hotové výrobky distribuovány vlastními vozy přímo k odběratelům. Medovníky jsou vyráběny podle tradiční staroslovanské receptury a je kladen důraz na přísnou kontrolu hygienických podmínek výroby i skladování. (Tatranský medovník, ©2015a)

V České republice se nachází jeden centrální sklad a jeden prodejní stánek, který je umístěn v lokalitě Zlín-Louky. V současné době je tedy cílová skupina i prodej omezen na oblast města Zlín a okolí. (Tatranský medovník, ©2012b)

6.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti Medar s.r.o. je cukrárenská a pekárenská výroba. Základním sortimentem je ořechový Tatranský medovník, který je prodáván ve dvou velikostech o gramáži 700g a 1600g. (Tatranský medovník, ©2012a)

V roce 2013 bylo produktové portfolio rozšířeno o další dvě příchutě - malinovou a švestkovou. Nespornou výhodou těchto nových produktů je skutečnost, že mají mnohem delší trvanlivost oproti prvotní ořechové variantě a lze tak do budoucna uvažovat o zásilkovém obchodě formou internetové prodejny. Malinový medovník je navíc na českém trhu unikátním výrobkem, protože jej žádná z konkurenčních firem doposud nenabízí. (Interní dokumenty, 2015)

Za doplňkový sortiment jsou považovány ořechové kuličky Medarky. Jejich výroba je však po většinu roku pozastavena z důvodu přetížené kapacity výrobní linky a jsou tedy dodávány pouze nárazově a nepravidelně. (Tatranský medovník, ©2012b)



Obr. 8. Produktové portfolio společnosti Medar s.r.o. (Tatranský medovník, ©2012b)

6.2 Historie společnosti

Společnost Medar s.r.o. provozuje svou činnost od roku 2010, čímž se v daném odvětví řadí mezi mladší firmy. Vstup na slovenský i český trh proběhl v tomtéž roce, avšak komunikační aktivity a marketingová podpora byla až doposud soustředěna především na Slovensko. Vzhledem k tomu, že je hlavní výrobní hala situována do průmyslové zóny města Žiliny, pracoval se Tatranský medovník do čtyř hlavních obchodních řetězců (Tesco, Carrefour, Billa, Kaufland) nejprve na slovenském trhu. (Interní dokumenty, 2015)

V tomtéž roce byly pronajaty skladové prostory v lokalitě Zlín-Prštné, čímž započaly první komunikační aktivity na českém trhu, včetně snahy o kontrakt s obchodním řetězcem Tesco v České republice. Koncem roku 2011 byl pronajat prodejní stánek před hypermarketem UNI-HOBBY Zlín-Louky, který je v rámci osobního prodeje využíván dodnes. V současnosti si společnost Medar s.r.o. buduje stále lepší jméno a stala se obchodním partnerem mnoha odběratelů ve Zlínském kraji. (Interní dokumenty, 2015)

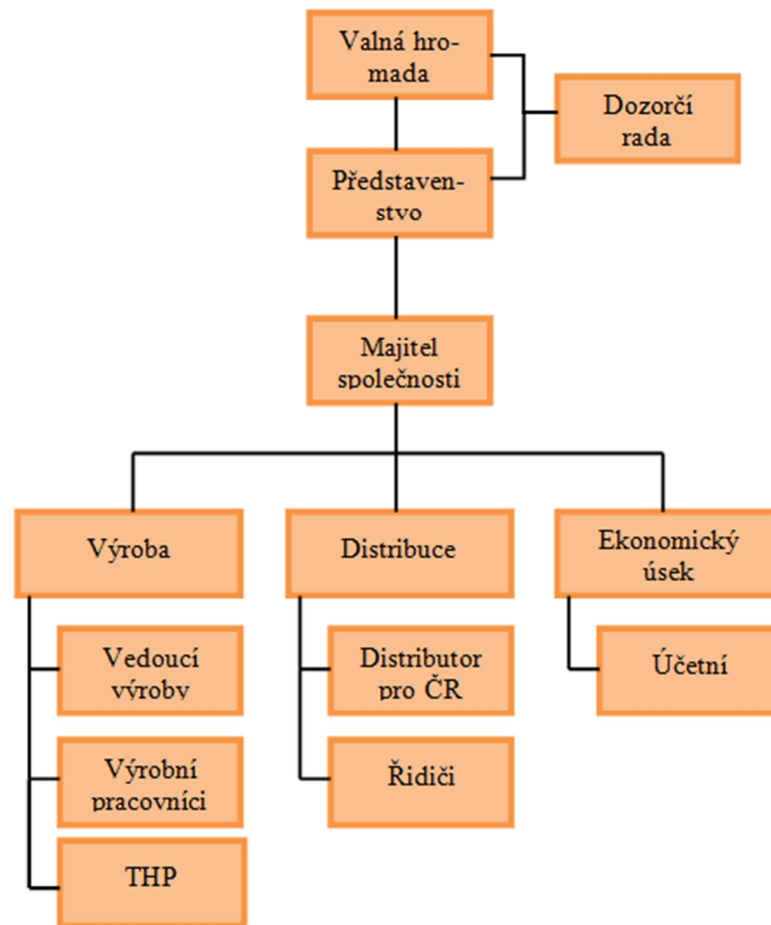
6.3 Organizační struktura

Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost s ručením omezeným, odpovídá organizační struktura této právní formě. Struktura zahrnuje valnou hromadu, představenstvo i dozorčí radu. Na vrcholu stojí majitel společnosti, kterému jsou podřízeny základní tři úseky - výroba, distribuce a ekonomický úsek.

Úsek výroby zahrnuje vedoucího pracovníka a 15 výrobních pracovníků, kteří se podílejí na samotném zpracování Tatranského medovníku. Úsek distribuce zahrnuje distributora pro Českou republiku a 3 vlastní přepravce. Ekonomický úsek zastřešuje hlavní účetní, která vede účetnictví a obstarává veškerou fakturaci. Úsek nákupu ani marketingu ve

společnosti není zaveden. Nákup surovin obstarává sám majitel a marketing do určité míry zajišťuje distributor pro Českou republiku. Absence marketingového oddělení se však významně podepisuje na komunikačních aktivitách firmy.

Typově se organizační struktura řadí mezi funkcionální, jelikož jsou zaměstnanci sdružováni podle podobnosti svých pracovních aktivit. Zaměstnanci jsou rozděleni do jednotlivých úseků podle pracovní činnosti a s výjimkou výrobního úseku jsou podřízeni přímo vlastníkovi společnosti.



Obr. 9. Organizační struktura společnosti Medar s.r.o. (Interní dokumenty, 2015)

7 SITUAČNÍ ANALÝZA

7.1 Analýza makroprostředí

Prostředí, které firmy bezprostředně obklopuje, velmi ovlivňuje jejich ziskovost. Je tudíž nezbytné makroekonomické okolí neustále sledovat a vyhodnocovat jeho současný vliv a vývojové tendence do budoucna. Následující analýza je zaměřena na politicko-legislativní, ekonomické, sociálně kulturní, technologické a ekologického prostředí, které významným způsobem ovlivňuje firmu Medar s.r.o. na českém trhu.

7.1.1 Politicko – legislativní prostředí

Jelikož se společnost pohybuje na dvou trzích současně, dotýká se jí česká i slovenská legislativa. Navíc se jedná o potravinářskou výrobu, která je omezena řadou hygienických předpisů a norem. V rámci českých zákonů a vyhlášek se činnosti společnosti nejvíce týká:

- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech
- Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy
- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích
- Zákon č. 361/2000 Sb., o silničním provozu (Zákony, ©1998–2015)

Významnou a současně i velmi aktuální změnou je zákon č. 139/2014 Sb., kterým se mění zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích. Tato novela pojednává o změnách v poskytování informací o potravinách. Od 1. 1. 2015 musí být spotřebitelé informováni zejména o alergenech vyskytujících se v potravinářském výrobku a o zemi původu výrobku a základních surovin. V návaznosti na nová nařízení byla navýšena i maximální sazba sankcí udělených za uvedení potravin, které nesplňují požadavky na správné označení. Hodnota sankce byla zvýšena z původních 3 mil. Kč na 10 mil. Kč. (eAgri, ©2009-2014)

Nová legislativa také upravuje minimální výšku písma na obalech výrobků na 1,2 mm a stanovuje povinnost uvádět alergeny ve složení výrazným písmem. Od roku 2016 jsou předpokládány další změny v podobě nutnosti označení výživových hodnot. Tato novela s sebou však přináší dodatečné náklady v podobě úpravy a likvidace starých obalových materiálů a z toho důvodu byla stanovena lhůta, po kterou mohou prodejci doprodat stará balení nesplňující nové požadavky. I přesto zmíněné nařízení poněkud komplikuje situaci,

jelikož musí být navržena nová šablona na potisk krabiček Tatranského medovníku, což představuje přidanou finanční a časovou zátěž. (Novinky.cz, ©2003–2015a)

Dále se výrobců potravin dotýká nařízení Evropského parlamentu č. 852/2004 o hygieně potravin ze dne 29. 4. 2004. Tímto nařízením je výrobcům uložena povinnost zavedení systému kritických bodů HACCP, jehož hlavním účelem je minimalizace zdravotně závadných potravin a kontrola legislativních požadavků na výrobce potravin. Přestože výroba Tatranského medovníků neprobíhá na území České republiky, dotýká se povinnost zaznamenávat kritické body v místních skladovacích prostorách. (Ecochem profi, ©2014)

Nezanedbatelný vliv má i snaha českého trhu o podporu tuzemských zemědělců a výrobců potravin. Svědčí o tom aktivity a výzvy ministra zemědělství Mariana Jurečky. V říjnu 2014 byla spuštěna reklamní kampaň za české potraviny a taktéž je snaha o zavedení státní regulace podílu českých a zahraničních potravin v obchodních řetězcích. Tyto aktivity mohou mít neblahý vliv na odbyt výrobků zahraničních dodavatelů. V případě společnosti Medar s.r.o. je situace ještě ztížena, jelikož je už z názvu medovníku patrné, že se nejedná o tuzemský výrobek. (iDnes.cz, ©1999–2015)

7.1.2 Ekonomické prostředí

Vývoj makroekonomických veličin a ekonomického prostředí má významný informační charakter. Na základě meziročních změn lze předpokládat aktuální kupní sílu obyvatelstva a výši disponibilních finančních prostředků, které mohou na nákup jednotlivých statků vynaložit. V následující tabulce je přehled hodnot jednotlivých makroekonomických ukazatelů České republiky za předešlých pět let. Všechna data byla získána z výkazů Českého statistického úřadu a byla zpracována do souhrnné tabulky.

Tab. 4. Vybrané makroekonomické ukazatele v ČR v letech 2010-2014 (ČSÚ, ©2015a)

Makroekonomické ukazatele	2010	2011	2012	2013	2014
HDP v %	2,1	2,0	- 0,7	-0,7	2,0
Míra inflace v %	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4
Míra nezaměstnanosti v %	7,3	6,7	7,0	8,2	5,9
Průměrná hrubá mzda v Kč	23 665	24 089	24 514	24 836	25 219

Jak je patrné z hodnot HDP, česká ekonomika překonala dvouletou recesi a hodnota hrubého domácího produktu vzrostla během loňského roku o 2 procenta. Tento růst byl zapříčiněn zejména poptávkou ze zahraničí, domácí poptávkou po investičním zboží

a v neposlední řadě i konečnou spotřebou domácností. Nárůst zaznamenaný v loňském roce je přibližně dvojnásobně rychlejší než aktuální nárůst v eurozóně a podle predikcí analytiků má v letošním roce dojít k dalšímu zvýšení. (Vavroň, 2015, s. 3)

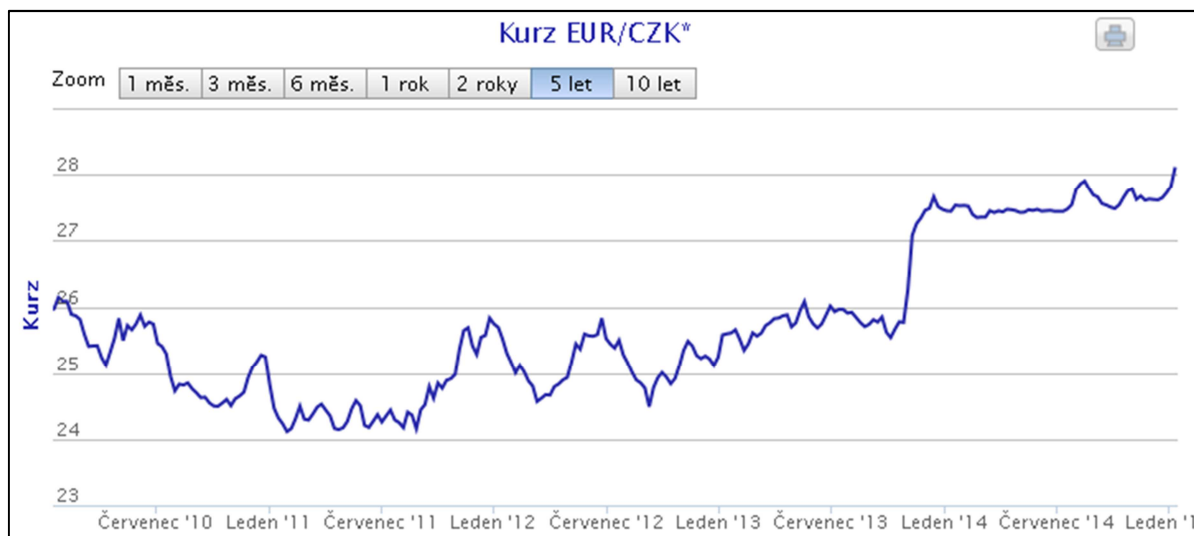
Co se týče hodnot inflace, pohybují se všechny v kladných číslech a nedochází tedy k deflaci neboli poklesu cenové hladiny do záporných hodnot. Nízká míra inflace v loňském roce je zapříčiněna především poklesem cen pohonných hmot, které jsou součástí spotřebního koše, na jehož základě se míra inflace počítá. Stejně tak lze vidět, že obecná míra nezaměstnanosti byla v loňském roce nejnižší za posledních pět let, což má příznivý vliv na příjmy a následné výdaje domácností.

Co se týče průměrné hrubé mzdy, dochází v průběhu let k jejímu pozvolnému růstu. Nicméně se jedná o průměrnou hodnotu a lze předpokládat, že ne každá pracovní pozice je měsíčně ohodnocena touto částkou. Pokud by výhledově došlo k rapidnímu zvyšování výdajů domácností při téměř konstantních příjmech, mohla by se společnost Medar s.r.o. potýkat s oslabením kupní síly obyvatel a sníženou poptávkou po produktech.

Jelikož je převážná část prodeje zaměřena na Zlínský kraj, jsou pro společnost Medar důležité informace zejména v této oblasti. Stav populace Zlínského kraje činí k 30. září 2014 přesně 585 583 nahlášených obyvatel. V porovnání s předchozími lety se jedná o pokles, což pro firmu není příliš ideální. Hrubá mzda se pohybuje na úrovni 22 137 Kč, což je o 3 000 Kč méně, než je průměr hrubé mzdy za celou ČR. Nezaměstnanost se na Zlínském kraji aktuálně pohybuje kolem 7,5% a podle predikcí Českého statistického úřadu má spíše rostoucí tendenci. Tato hodnota je zpravidla vyšší koncem roku, kdy dochází k ukončení pracovních smluv a dohod na dobu určitou. (ČSÚ, ©2015b)

Vzhledem k tomu, že podstatná část distribuce probíhá na území České republiky, ovlivňuje z nákladového hlediska Medar s. r. o. i vývoj cen benzínu a ropy na českém trhu. Počátkem roku 2015 klesly ceny benzínu Natural 95 pod 30Kč za litr, čímž se stalo pro společnost výhodnější tankovat zde na území ČR. (Novinky.cz, ©2015b)

Významný vliv má i aktuální vývoj devizového kurzu EUR/CZK. Současná doba, kdy se Česká republika potýká s výrazným oslabením koruny vůči Euru, není příznivá pro exportéry ze zahraničí. Jak je patrné z následující tabulky, je vývojový trend Eura vůči koruně v posledních pěti letech rostoucí, což není úplně příznivá situace. Společnost Medar vynakládá veškeré náklady na suroviny a dopravu v domácí měně Euro a v případě oslabení koruny dochází k poměrnému snížení zisků na českém trhu. (ČNB, ©2015)



Obr. 10. Vývoj devizového kurzu EUR/CZK v letech 2010–2015 (ČNB, ©2015)

7.1.3 Sociálně kulturní prostředí

Počet obyvatel České republiky byl Českým statistickým úřadem stanoven na 10 528 477 a to k datu 30. září 2014. Jedná se tak o značný nárůst v porovnání s přechozími lety. Také došlo k meziročnímu zvýšení sňatků a tím i k přírůstku rodin a narozených dětí. V souvislosti s touto skutečností převyšuje ve 3. čtvrtletí 2014 natalita nad mortalitou a to o 5,1 tisíce narozených. Kladný je i přírůstek přistěhovalých ze zahraničí a to ve výši 31,4 tisíc osob. Vzhledem k aktuální situaci ve světě měla více než pětina přistěhovalých státní občanství Ukrajiny. (ČSÚ, ©2015c)

S problémy kladného přírůstku obyvatel a odlivu vysokoškolsky vzdělaných studentů se však potýká Zlínský kraj. Absolventi nemohou nalézt uplatnění a jsou nuceni ke změně trvalého bydliště, čímž dochází k úbytku obyvatel nejenom na Zlínském kraji, ale na území celé Moravy. Také dochází ke změně struktury obyvatelstva. Přestože zde ročně opustí vysokou školu značné procento absolventů, pracovní uplatnění zpravidla naleznou v jiném kraji. (Procházková, 2015, s. B2)

Věková struktura obyvatelstva České republiky je znázorněna v následující tabulce. Data byla získána z průzkumu Českého statistického úřadu, který byl uskutečněn v roce 2013. Nejvíce obyvatel je ve věkovém rozmezí 20–49 let. Jedná se o produktivní obyvatelstvo v kategorii mladí dospělí (20–34) a časný střední věk (35–49). Nejméně obyvatel je v důchodovém věku. Tato věková skupina však není z pohledu Medaru považována za primární, vzhledem k častým zdravotním omezením z hlediska příjmu cukru a sladkých

potravin. Určitým trendem je i stárnutí populace. Současný průměrný věk se pohybuje kolem 41 let a v porovnání s předchozími lety má stále rostoucí tendenci.

Tab. 5. Věkové složení obyvatelstva v roce 2013 (ČSÚ, ©2015d)

Věková struktura	Počet obyvatel v ČR
0-19	2 057 329
20-34	2 126 589
35-49	2 422 168
50-64	2 080 789
65 a více	1 825 544

Co se týče vzdělanosti, od roku 2009 do roku 2012 výrazně převyšovalo odborné středoškolské vzdělání nad ostatními formami studia. Od roku 2013 byl téměř vyrovnán rozdíl mezi počtem studentů SŠ a vysokých škol. Zatímco středoškolských studentů v průběhu pěti let výrazně ubylo, počet studentů prezenční formy vysoké školy zaznamenal jen velmi nepatrný výkyv.



Obr. 11. Vývoj počtu studentů středních a vysokých škol v ČR (Vlastní zpracování, ČSÚ, ©2015e)

7.1.4 Technologické prostředí

Technologie a nejmodernější technické vymoženosti mají ve výrobě a distribuci své nezastupitelné místo. Čím dál více se využívá automatizace, která šetří čas i finance výrobců. Důraz je kladen i na rychlost zastarávání technologií. Je nutné neustále sledovat vývoj nových technologií ve výrobě a reklamě a přizpůsobovat se mu. Firmy, v nichž se

vyhýbají inovacím a nejdou tzv. „s dobou“ ztratí velmi rychle své konkurenční postavení a pocítí citelné zvýšení výrobních nákladů.

7.1.5 Ekologické prostředí

Ekologii a tomu, jak je vnímána firmami, je v České republice věnována stále větší pozornost. Jen na Zlínském kraji lze nalézt 11 995 kontejnerů pro sběr tříděného odpadu a celkově se na recyklaci odpadu podílí až 70% všech obyvatel České republiky. (Jaktridit.cz, ©1992–2015)

Zájem je věnován i obalovému materiálu. Důraz je kladen na co největší recyklovatelnost a minimální využití plastů. V tomto ohledu je dávána přednost skleněným a papírovým obalům, které lze snadno recyklovat, a jsou šetrné k životnímu prostředí. V tomto ohledu má společnost Medar horší postavení, jelikož je část výrobků prodávána v plastových obalech namísto kartónových krabiček. Vhodné jsou i certifikáty z řady ISO, konkrétně ISO 14001. Tato norma je určena výrobcům a dodavatelům, jejichž management a výroba co nejvíce omezuje dopady na životní prostředí. (CQS, ©2010)

Za určitý trend dnešní doby lze také považovat BIO potraviny a preferenci potravinářských výrobků z produktů ekologického zemědělství. S rostoucími požadavky na co největší informovanost spotřebitele o složení potravin jsou zákazníci stále více vyhledávány produkty bez umělých chemických složek, barviv a emulgátorů. Tuto skutečnost si uvědomuje většina výrobců potravin, což se odráží i v reklamě a marketingové komunikaci. Stále více je zdůrazňována absence konzervačních látek a nákup pouze BIO surovin.

7.2 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí, které bude následující část práce věnována, je taktéž nezbytným základem pro zpracování samotného projektu. Mikroprostředí společnosti zahrnuje celou řadu faktorů, které působí přímo na podnik a lze je do jisté míry ovlivnit. Situace vnějšího okolí bude zhodnocena zejména Porterovou konkurenční analýzou a portfolio maticí GE.

7.2.1 Porterova konkurenční analýza

Porterův model konkurenční analýzy vychází z pěti klíčových prvků, kterými je ovlivněno postavení a konkurenceschopnost daných firem. V této části bude podrobně zhodnocena existující konkurence v odvětví, hrozba vstupu potenciálních konkurentů, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů a ohrožení ze strany substitučních výrobků. Každá

konkurenční síla navíc zahrnuje tabulku o pěti faktorech s bodovým hodnocením 1–10, přičemž 1 bod je nejnižší hodnocení a 10 bodů nejvyšší. Získaný průměr bude souhrnným zhodnocením daného faktoru. Hodnoty jednotlivých faktorů byly stanoveny na základě získaných informací a ověřeny konzultací s obchodním zástupcem pro český trh.

Existující konkurence v odvětví

Počet konkurentů, kteří se aktuálně vyskytují na českém trhu, je vzhledem k jeho velikosti poměrně vysoký. Na základě dostupných informací byli vybráni čtyři zástupci přímé konkurence, kteří společnost Medar s.r.o. na českém trhu svou činností ohrožují nejvíce.

➤ **Marlenka - MARLENKA international s.r.o, Frýdek-Místek**

Společnost MARLENKA international s.r.o., se pohybuje na cukrářském trhu už od roku 2003, což jí dává výhodu tradiční a známé značky. V současné době má dvě výrobní haly s roční produkcí přes 250 000 dortů. Produktové portfolio společnosti zahrnuje medové dorty Marlenka, Medové kuličky a Medový snack. Dále nabízí řadu zákusků a zdobených dortů. Komunikační aktivity společnosti zahrnují především webové stránky, slevové portály, komunikaci na sociálních sítích a rozsáhlou certifikaci. (Marlenka, ©2015)

Produktové portfolio: Medové dorty, Medové kuličky, Medový snack, Medový dortík, Napoleonky, Pachelava, Zdobené dorty, Marlenka café (Marlenka, ©2015)

➤ **Královský medovník - MELADO s.r.o., Slavičín**

Společnost MELADO s.r.o. je na českém trhu od roku 2009 a specializuje se pouze na výrobu medovníků. Medové dorty jsou nabízeny v pěti různých příchutích bez použití konzervačních látek. Z komunikačních aktivit společnost využívá rovněž webové stránky, sociální síť Facebook a pravidelné akce na slevových portálech. Dále se účastní na Valašských jarmarcích a disponuje polepem svého distribučního vozu. (Melado, ©2015)

Produktové portfolio: Královský medovník (Melado, ©2015)

➤ **Staročeský medovník - MEDOKS s.r.o., Všemina na Zlínsku**

Firma MEDOKS s.r.o. působí na českém trhu od roku 2007. Produktové portfolio tvoří rovněž pouze medové dorty a malá balení medových dortíků Dukátek. Staročeský medovník lze navíc nalézt pouze v klasické ořechové příchuti. Jako jediný konkurent však nabízí medovníky ve tvaru srdce a speciální vánoční edice. Navíc je jeho primární zaměření taktéž na Zlínský kraj, čímž se stává velmi blízkou konkurencí Tatranského

medovníku. Komunikační aktivity nejsou rozsáhlé, avšak zahrnují pozitivní publicitu na portále iDnes, pravidelnou tištěnou reklamu v potravinářských časopisech a disponuje oceněním Regionální potravina roku. (Medoks, ©2015)

Produktové portfolio: Staročeský medovník, Staročeský dukát, Staročeský dukátek, Speciální medové dorty (Medoks, ©2015)

➤ **Medovník originál - Cake Factory s.r.o., Praha 4**

Společnost Cake Factory (dříve VIZARD s. r. o.) se zabývá prodejem medových dortů po celé České i Slovenské republice. Taktéž je smluvním partnerem osmi obchodních řetězců. Produktové portfolio je tvořeno tradičním ořechovým medovníkem ve třech základních velikostech a dále jsou nabízeny různé variace zdobených dortů. V posledních letech zahrnuje komunikace této společnosti velmi rozmanité aktivity. Kromě klasických webových stránek a sociálních sítí je mediálním partnerem českého filmu Babovřesky 3. Dále je společnost partnerem Nadace naše dítě a lze jej nalézt v ženských i potravinářských časopisech. (Medovník, ©2015)

Produktové portfolio: Medovník originál, speciální dorty, zdobené dorty (Medovník, ©2015)

Tab. 6. Srovnání základních informací o přímé konkurenci (Vlastní zpracování)

Konkurent	Vstup na trh	Gramáž	Cena	Trvanlivost	Příchuť	Počet druhů výrobků v portfoliu
Tatranský medovník	2010	1600g 700g	360 Kč 160 Kč	30 dní	švestková, malinová	2
Královský medovník	2009	1600g 800g	340 Kč 189 Kč	21 dní	meruňková, višňová, švestková, kakaová	1
Staročeský medovník	2007	1750g 700g	320 Kč 199 Kč	21 dní	×	4
Marlenka	2003	800g	270 Kč	90 dní	citrónová, kakaová	8
Medovník original	1997	1400g 850g 350g	300 Kč 250 Kč 100 Kč	21 dní	×	3

V předchozí tabulce lze vidět souhrnné informace o přímých konkurentech společnosti Medar s.r.o.. Co se týče vstupu na trh, má Marlenka, Medovník original a Staročeský medovník velice pevnou pozici, díky svému dlouholetému působení v oblasti cukrářské

a pekárenské výroby. Mezi novější společnosti lze řadit Královský medovník, který vstoupil na trh pouze o rok dříve než Tatranský medovník.

V přehledu trvanlivosti, která je pro spotřebitele obzvláště důležitým údajem, své konkurenty jednoznačně překonává Marlenka. Uvedených 90 dní se však zdá poněkud mezních, vzhledem ke skutečnosti, že nejsou použity žádné konzervační látky a dá se tak polemizovat, zda po takové době neztrácí medovník na kvalitě. Tatranský medovník zaručuje trvanlivost 30 dní při skladování do 8° C, což je o devět dní více, než u ostatních konkurentů.

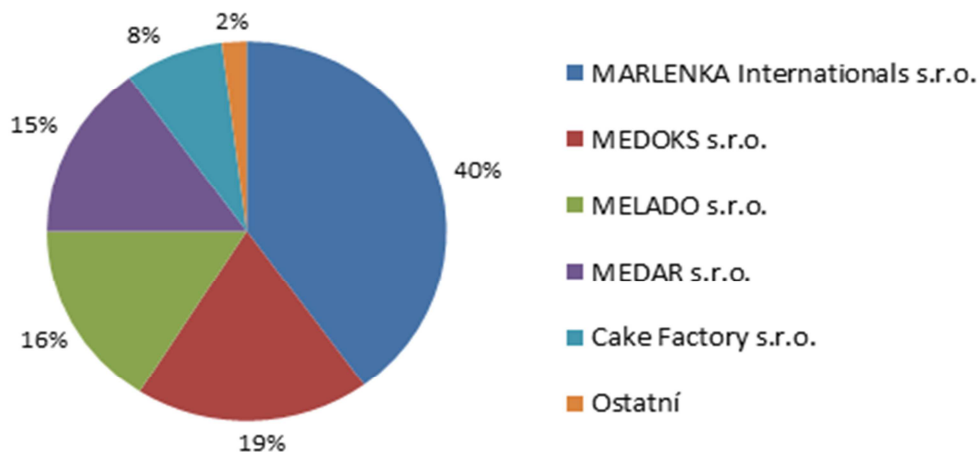
Co se týče nabízených příchutí, nedisponuje společnost Medar mnoha druhy. Zároveň je však jediná, kdo má ve své nabídce medovník malinové příchutě. Této skutečnosti by mělo být využito při jednání s obchodními řetězci, které se zpravidla zaměřují pouze na klasickou ořechovou příchut' a ovocné variace nejsou běžně k dostání.

V rámci ceny má Tatranský medovník slabší postavení. Přestože probíhají pravidelné průzkumy cenové politiky konkurenčních firem, dlouhodobě si cena Tatranského medovníku drží svou neměnnou úroveň. Vzhledem k tomu, že není komunikaci věnována primární pozornost, z dlouhodobého hlediska by tato skutečnost mohla ohrozit postavení společnosti a zapříčinit přechod zákazníků ke konkurenci.

Na základě získaných informací jsou tržní podíly jednotlivých konkurentů stanoveny následovně. Tržním lídrem je bezpochyby společnost MARLENKA International s.r.o., která dosahuje 40%. Mezi tržní následovatele lze zařadit společnosti MEDOKS s.r.o., MELADO s.r.o. a MEDAR s.r.o.. Ostatní část trhu je určena pro firmy, které jsou zaměřeny na mikrosegmenty a tržní výklenky. Toto rozdělení trhu koresponduje s interní dokumentací společnosti Medar, která definuje tržní podíly rovněž tak.

Společnost, která by mohla být ze strany Medaru ohrožena je bezesporu MELADO s.r.o., která je spojena s produkcí Královského medovníku. Tato společnost je Medaru velmi podobná nejen v nabízeném sortimentu a komunikačních aktivitách, ale i vstup na trh proběhl téměř ve stejném roce. Ceny Královského medovníku se za totožnou gramáž liší pouze nepatrně a výše tržního podílu je taktéž téměř na stejné úrovni. Ze všech vybraných konkurentů je tedy pro Medar nejsnadnější kořistí. Do jednoho roku je navíc v jednání uzavření kontraktu s obchodním řetězcem Penny Market a jsou připraveny návrhy smluv pro tři vybrané zlínské kavárny, čímž se objem prodeje Tatranského medovníku mnohonásobně zvýší.

Naopak se stále reálnější hrozbou stává společnost Cake Factory. Přestože je tato společnost na trhu již od roku 1997 její komunikační aktivity započaly až v roce 2006 a od této doby Medovník original postupně proniká na stále větší část trhu. (Interní statistiky, 2015)



Obr. 12. Přehled tržních podílů prodejců medovníku na českém trhu (Interní dokumenty, 2015)

V následující tabulce se nachází přehled objemu prodeje, obratu a čistého zisku za celou dobu prodeje Tatranského medovníku na českém trhu. Tato data znamenají významný informační zdroj pro budoucí predikce ohledně vývoje a tržního postavení samotné společnosti. Informace byly prostřednictvím obchodního zástupce získány z interních výročních zpráv, dostupné fakturace a všechny údaje byly v rámci ochrany interních záležitostí firmy přepočítány koeficientem.

Tab. 7. Přehled vývoje na českém trhu (Vlastní zpracování, Interní materiály, 2015)

	2010	2011	2012	2013	2014
Prodej	4 278	5 189	5 768	6 714	7 432
Obrat	684 480	830 240	922 960	1 074 240	1 189 120
Zisk	273 792	332 096	369 184	429 696	475 648

Z uvedených dat je patrné, že má ziskovost společnosti neustále rostoucí tendenci. Stejně tak je rostoucí počet kusů Tatranského medovníku, který je v každém roce prodán. Nejvyšší nárůst obratu lze vidět v roce 2013, tedy tři roky po vstupu na český trh. Tato skutečnost je zapříčiněna uzavřením kontraktu s řadou menších odběratelů v podobě cukráren a malých restaurací. V tomto období bylo také využíváno reklamní kampaně v rádiu Kiss publikum a započaly Valentýnské kampaně v reklamním systému

sociální síť Facebook. Obdobný nárůst se očekává v letech 2015–2016, kdy dojde k uzavření smlouvy s obchodním řetězcem Penny market a dalšími zlínskými kavárnami.

Tab. 8. Existující konkurence v odvětví (Vlastní zpracování)

Existující konkurence v odvětví	Počet bodů
Počet konkurentů (nízký počet – 1 bod / vysoký počet – 10 bodů)	7
Diferenciace výrobku (nízká diferenciace – 1 bod / vysoká diferenciace - 10 bodů)	4
Loajalita zákazníků (nízká loajalita – 1 bod, vysoká loajalita – 10 bodů)	8
Náklady na odchod z odvětví (nízké náklady – 1 bod / vysoké náklady – 10 bodů)	9
Diferenciace doprovodných služeb (nízká diferenciace – 1 bod / vysoká diferenciace – 10 bodů)	2
Celkem (max. 50)	30
Průměr	6

Nově vstupující konkurence

Přestože je daný trh poměrně velký, vyznačuje se značnými bariérami na vstup. Jelikož se jedná o potravinářské výrobky, je nutné splnit řadu hygienických a legislativních podmínek. Je požadována celá řada certifikátů a norem, které musí být dodrženy při výrobě, distribuci, skladování i při samotném prodeji. Významnými jsou i normy řady ČSN ISO, konkrétně již zmíněné ISO 14001 či srovnatelně uznávaná norma ISO 9001, která je zaměřena na management jakosti.

Zásadní bariéra je tvořena vysokými počátečními náklady, které musí být vynaloženy. Kromě výrobních a skladovacích prostor je nezbytná samotná výrobní linka a v neposlední řadě i nemalé náklady na zajištění distribuce. Významnou překážkou je také nutnost vlastnit unikátní recepturu, která je pro výrobu medových dortů nezbytná a pro potravinářské společnosti je nejvíce střeženým tajemstvím.

Výroba je náročná zejména technicky, neboť vyžaduje specializované výrobní linky a chladičí zařízení na skladování surovin a výrobků určených k expedici. Navíc na daném trhu působí poměrně vysoká konkurence již zavedených a známých značek. Hrozba ze

strany vstupu nových konkurentů, není tedy příliš vysoká, protože zde působí až příliš faktorů, které musí být při vstupu překonány.

Tab. 9. Nově vstupující konkurence (Vlastní zpracování)

Nově vstupující konkurence	Počet bodů
Bariéry vstupu do odvětví (vysoké bariéry – 1 bod / nízké bariéry – 10 bodů)	3
Nutnost licencí a Know-how (vysoká nutnost – 1 bod / nízká nutnost – 10 bodů)	2
Kapitálová a technická náročnost (Vysoká náročnost – 1 bod / nízká náročnost – 10 bodů)	2
Hrozba vstupu konkurence za zahraničí (vysoká hrozba – 1 bod / nízká hrozba 10 bodů)	9
Ziskovost daného odvětví (vysoká ziskovost – 1 bod / nízká ziskovost – 10 bodů)	3
Celkem (max. 50)	19
Průměr	3,8

Vyjednávací síla odběratelů

Zatímco na slovenském trhu patří mezi primární odběratele obchodní řetězce (Tesco, Carrefour, Billa, Kaufland), na českém trhu je teprve snaha o proniknutí do těchto supermarketů. Kapacitní možnosti výrobní haly jsou velmi omezené a při jejím současném vytížení nejsou reálné výraznější dodávky do supermarketů či hypermarketů. V současnosti probíhá občasná spolupráce pouze s obchodním řetězcem Tesco a je snaha o uzavření kontraktu se supermarketem Penny. Smluvní vztah je i se Zlínskou cukrárnou Dino, která však odebírá pouze menší objemy z celkové produkce.

V rámci restaurací je dodáváno do Restaurace Na Pivovaře v Lukově, do Restaurace Pod Věží ve Strážnici a do Hotelu Lázně v Kostelci u Zlína. Aktuálně lze medovník ochutnat i v rychlém občerstvení na Poliklinice ve Zlíně. Největší objem prodeje je v současnosti tvořen prostřednictvím prodejního stánku v Loukách či distribucí zákazníkům ve Zlíně a okolí. Tato distribuce probíhá na základě telefonické objednávky, kdy je potřebný počet kusů Tatranského medovníku dopraven obchodním zástupcem až na smlouvené místo předání.

Následující tabulka je přehledem jednotlivých cílových skupin a jejich podílu na celkovém objemu prodeje na českém trhu za období jednoho kalendářního roku. Procentuální odhady

byly získány konzultací s obchodním zástupcem společnosti a ověřeny z interní fakturace a údajů Výroční zprávy za rok 2014.

Tab. 10. Podíl jednotlivých cílových skupin na celkovém ročním objemu prodeje (Vlastní zpracování, Výroční zpráva, 2014)

Primární cílová skupina	Objem prodeje v %
Lidé ze Zlína a okolí	65
Kavárny, bufety, cukrárny, restaurace	25
Sekundární cílová skupina	Objem prodeje v %
Supermarket Tesco	10
Potenciální cílová skupina	Objem prodeje v %
Školní jídelny, nemocniční jídelny	×

Vyjednávací síla odběratelů, je průměrná, zejména z důvodu, že část cílové skupiny tvoří restaurace, kavárny či cukrárny, které odebírají větší objemy a mohou si určovat podmínky. Přestože se nepředpokládá, že by byla ztráta klíčových odběratelů vysokou hrozbou, náklady na přechod ke konkurenci jsou zanedbatelné a taktéž existuje řada faktorů, proč by se mohl český spotřebitel rozhodnout spíše pro tuzemskou značku.

Tab. 11. Vyjednávací síla odběratelů (Vlastní zpracování)

Vyjednávací síla odběratelů	Počet bodů
Počet hlavních odběratelů (nízký počet – 1 bod / vysoký počet – 10 bodů)	5
Náklady odběratele na přechod ke konkurenci (nízké náklady – 1 bod / vysoké náklady – 10 bodů)	1
Hrozba ztráty hlavních odběratelů (nízká hrozba – 1 bod / vysoká hrozba – 10 bodů)	4
Objem odebíraných výrobků klíčovými odběrateli (nízký objem – 1 bod / vysoký objem – 10 bodů)	7
Jedinečnost a unikátnost dodávaných výrobků (nízká jedinečnost – 1 bod / vysoká jedinečnost – 10 bodů)	6
Celkem (max. 50)	23
Průměr	4,6

Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k tomu, že má doposud společnost výrobní halu pouze na území Slovenské republiky, českých dodavatelů není téměř využíváno. Mezi klíčové odběry spadají

především suroviny nezbytné pro výrobu - vejce, mouka, med, ořechy, smetana a cukr. V rámci českého trhu je využíváno pouze poskytovatele energetických a telekomunikačních služeb.

Vyjednávací síla dodavatelů je poměrně malá z důvodu vysoké diverzifikace. Celkově společnost Medar odebírá od šesti dodavatelů a výpadek žádného z nich by neohrozil plynulý chod výroby, jelikož od žádného není odebíráno více druhů surovin současně. S přechodem k dodávkám od jiné firmy nejsou spojeny žádné dodatečné náklady, protože žádná ze surovin není unikátního charakteru a v případě potřeby je velmi snadno dostupná z jiného zdroje. Taktéž je téměř nulová intenzita spolupráce dodavatelů, kteří jsou převážně soukromníci v různém geografickém složení.

Tab. 12. Vyjednávací síla dodavatelů (Vlastní zpracování)

Vyjednávací síla dodavatelů	Počet bodů
Počet hlavních dodavatelů (nízký počet – 1 bod / vysoký počet 10 bodů)	7
Náklady dodavatele na přechod ke konkurenci (nízké náklady – 1 bod / vysoké náklady – 10 bodů)	2
Významnost klíčového dodavatele (nízká významnost – 1 bod / vysoká významnost – 10 bodů)	3
Jedinečnost a unikátnost odebíraných surovin (nízká jedinečnost – 1 bod / vysoká jedinečnost – 10 bodů)	3
Intenzita spolupráce dodavatelů (nízká intenzita – 1 bod / vysoká intenzita – 10 bodů)	1
Celkem (max. 50)	16
Průměr	3,2

Ohrožení ze strany substitutů

Za substitut je považován jakýkoliv statek, kterým lze daný výrobek plnohodnotně nahradit. Hrozba substitutů je zde dost vysoká zejména z důvodu, že medovník ve své základní ořechové variantě nelze příliš diferencovat. V případě medovníků jsou za dokonalé substituty považovány dorty medové a ořechové chuti. Dále také pečené a nepečené řezy ořechovo-medové příchutě či jiné dorty, jejichž základem je korpusové těsto.

Hrozba ze strany substitutů je lehce nadprůměrná. Je dána především intenzitou konkurence a také skutečností, že u tohoto druhu výrobků nelze poskytovat příliš mnoho doprovod-

ných služeb. Výjimku tvoří například individuální rozvoz po Zlíně a okolí či jiné služby, které jsou spojeny s nadstandartní distribucí medových dortů dle přání zákazníka. Nicméně hrozba vstupu dalšího substitutu do odvětví je méně pravděpodobná, zejména kvůli řadě technických i legislativních překážek, které musí vstupující konkurent překonat.

Tab. 13. Hrozba ze strany substitutů (Vlastní zpracování)

Hrozba substitutů	Počet bodů
Počet substitutů v odvětví (nízký počet – 1 bod / vysoký počet – 10 bodů)	8
Ceny substitutů (výrazně vyšší cena – 1 bod / výrazně nižší cena – 10 bodů)	4
Kvalita substitutů v odvětví (výrazně nižší kvalita – 1 bod / výrazně vyšší kvalita – 10 bodů)	5
Hrozba vstupu nového substitutu do odvětví (nízká hrozba – 1 bod / vysoká hrozba – 10 bodů)	4
Hrozba, že zákazník zvolí substituční výrobek (nízká hrozba – 1 bod / vysoká hrozba – 10 bodů)	7
Celkem (max. 50)	28
Průměr	5,6

7.2.2 GE matice

Model GE je hlavním nástrojem pro stanovení postavení společnosti ve vybraném oboru podnikatelské činnosti. Tento model, vytvořený společností General Electric, vychází ze dvou základních faktorů. Na základě atraktivity trhu a konkurenční pozice lze sestavit matici o devíti kombinačních polích. Všechny faktory jsou ohodnoceny známkou na škále 1–5, přičemž hodnota 1 znamená nejlepší hodnocení a hodnota 5 znamená nejhorší hodnocení. Každému z faktorů je rovněž přidělena váha a součet těchto vah je v případě atraktivity trhu i konkurenční pozice roven jedné.

Vzhledem k subjektivitě vah jednotlivých kritérií, byly jejich hodnoty zvoleny na základě osobní konzultace ve spolupráci se zástupcem společnosti. Po vynásobení známky a váhy každého z dílčích faktorů bude získán součin. Výsledná hodnota obou součinů bude následně zanesena do grafu a na jejím základě bude stanoveno doporučení ohledně budoucí firemní strategie.

Tab. 14. Vybrané faktory atraktivita trhu (Vlastní zpracování)

Atraktivita trhu			
Faktor	Známka	Váha	Součin
Velikost trhu	2	0,10	0,20
Intenzita konkurence	4	0,20	0,80
Bariéry vstupu na trh	3	0,10	0,30
Technologická náročnost	4	0,15	0,60
Sezónnost trhu	1	0,05	0,05
Ziskovost oboru	2	0,25	0,50
Legislativní prostředí	3	0,15	0,45
Celková hodnota		1,00	2,9

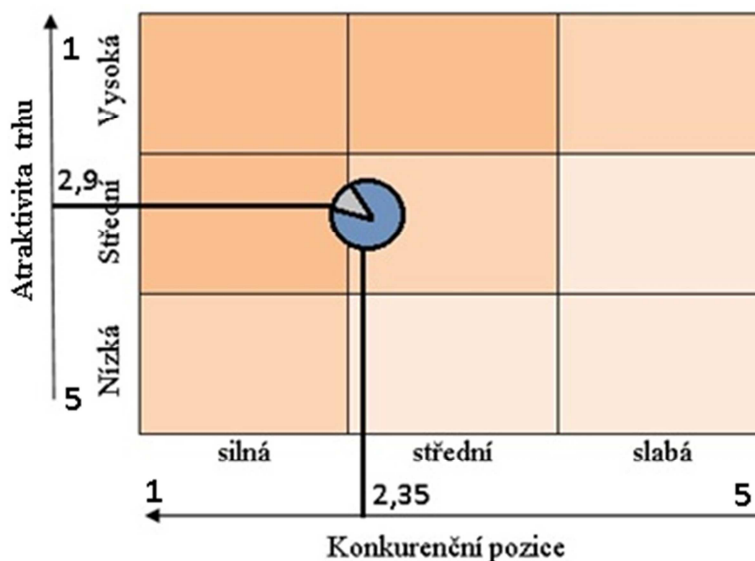
Jak je patrné z předchozí tabulky, největší váha je přiřazována ziskovosti daného oboru. Dále je podstatným faktorem intenzita konkurence, která je v tomto odvětví poměrně vysoká. Atraktivitu trhu také významně ovlivňuje technologická náročnost a legislativní prostředí. Je to z toho důvodu, že je výroba velmi náročná na vstupní kapitál a výrobní zařízení. Legislativní prostředí současně klade vysoké požadavky na certifikaci a hygienické podmínky, které musí být dodrženy jak při samotné výrobě, tak při skladování i následné distribuci. Naopak nejmenší důraz je kladen na sezónnost trhu, jelikož jsou sezónní výkyvy v prodeji téměř nulové.

Tab. 15. Vybrané faktory konkurenční pozice (Vlastní zpracování)

Konkurenční pozice			
Faktor	Známka	Váha	Součin
Cena	2	0,30	0,60
Kvalita výrobků	1	0,10	0,10
Marketingová komunikace	4	0,10	0,40
Výrobní kapacita	2	0,05	0,10
Povědomí o značce	4	0,10	0,40
Počet výrobků	3	0,05	0,15
Objem prodeje	3	0,20	0,60
Celková hodnota		1,00	2,35

V případě konkurenční pozice, je nejvyšší váha přidělena ceně. Ceny jsou v konkurenčním prostředí obvykle klíčovým faktorem. Dále je vysoká váha přidělena objemu prodeje, kterého společnost Medar dosahuje na českém trhu. Společnost také klade důraz na kvalitu, která je u potravinářských výrobků nezbytná. Nejmenší pozornost je věnována počtu výrobků, který je značně omezen a o dalším rozšíření portfolia se zatím nejedná. Nižší váha je rovněž přiřazena výrobní kapacitě. Přestože není dostatečná, nejsou v současné době finanční prostředky na novou výrobní linku.

Výsledné hodnoty, které budou zaneseny do následujícího grafu jsou: [2,9; 2,35]



Obr. 13. GE matice (Vlastní zpracování)

GE matice je standardně rozdělena do tří částí, které se liší doporučenou strategií. Společnost Medar s.r.o. je umístěna na okraji pole střední atraktivity trhu a průměrné konkurenční pozice. V tomto postavení je vhodné soustředit se na segmentaci trhu a pokusit se nalézt nový segment či příležitost, která zlepší konkurenční postavení. V případě Medaru se lze zamýšlet nad oslovením cukráren a menších restaurací, které doposud nejsou zahrnuty mezi primární cílovou skupinu. Taktéž může dojít k rozšíření portfolia výrobků o nové příchuť. Oslabenou konkurenční pozici lze zlepšit i lepším využitím komunikačních nástrojů a optimalizací marketingových kampaní, kterým doposud nebyla věnována pozornost.

V grafickém vyjádření lze také vidět, že se společnost velmi blíží do vedlejšího kvadrantu střední atraktivity trhu a silné konkurenční pozice. Tímto směrem společnost směřuje a snaží se tomu přizpůsobit svou současnou strategií. V porovnání s činnostmi konkurence je však nezbytné, aby byl kladen větší důraz na marketingovou komunikaci a rozšíření povědomí o produktu Tatranský medovník mezi spotřebitele českého trhu. Pokud by se společnosti podařilo posunout do toho kvadrantu, vznikla by mnohem lepší pozice pro dlouhodobější a méně rizikové investice.

7.3 Analýza marketingového řízení a marketingové komunikace

Jak již bylo zmíněno výše, společnost Medar nedisponuje samostatným marketingovým oddělením. Veškerou marketingovou a komunikační činnost zajišťuje majitel společnosti ve spolupráci s výhradním distributorem pro Českou republiku. Přestože dochází

k vzájemné komunikaci a kooperaci, není tato situace ideální, vzhledem k vysokému časovému vytížení obou pracovníků.

Pro společnost je velmi důležitý lidský faktor, ať už na pozici výrobních pracovníků, distribuce nebo prodejního personálu. Nábor nových pracovníků a pracovní pohovor probíhá přímo s vlastníkem společnosti a požaduje se především zkušenost v gastronomii a nezbytností je platný potravinářský průkaz. Významnou výhodou všech uchazečů činí praxe v cukrářské či pekárenské výrobě. Každoročně také probíhá školení BOZP, které je povinné pro všechny zaměstnance směnného provozu.

Do plánování jsou zapojeni všichni vedoucí pracovníci a jsou pravidelně seznamováni s aktuálními plány a cíli společnosti. Vzhledem k tomu, že se v současné době nachází majitel společnosti dlouhodobě v České republice, je komunikace a plánování s místním zástupcem výrazně usnadněna. Pracovní porady jsou konány značně nepravidelně, nicméně k osobnímu setkání dochází nejméně 1x do měsíce. V případě aktuálních změn či neodkladných komplikací je operativně domluvena osobní schůzka.

Kontrola objemu prodeje na českém trhu probíhá na základě vystavených faktur. Taktéž probíhají pravidelná osobní setkání a konzultace ohledně aktuálního stavu, avšak pouze na úrovni osobní či telefonické konzultace. Podrobné výkazy či reporty o plnění stanovených ročních plánů vedení společnosti předávány nejsou.

V oblasti marketingové komunikace jsou využívány pouze některé komunikační nástroje komunikačního mixu.

7.3.1 Reklama

Reklama je velmi účinným, avšak také velmi nákladným komunikačním nástrojem. Ze všech médií, která jsou běžně k reklamním účelům využívána, byla doposud spolupráce pouze s rádiem Kiss publikum a ostatní média byla poněkud přehlížena.

Reklama v rádiu

Reklama v rádiu byla hojně využívána v letech 2012–2014, kdy probíhala reklamní kampaň ráda Kiss publikum s názvem „Snídaňová omluvenka“. Byl natočen krátký reklamní spot a vybraný volající do rádia Kiss publikum veřejně pronesl svou omluvu a následně získal zdarma Tatranský medovník pro osobu, které byla omluva určena.

Tato akce přinesla především zvýšení povědomí na Zlínském kraji a publicitu ve formě článku na webovém portálu Marketing & Media. Na druhou stranu je však diskutabilní,

zda opravdu přinesla kýžený efekt, vzhledem k vysokým finančním nákladům na bezplatně věnované kusy medovníku. Taktéž musela být uhrazena tvorba reklamního spotu včetně poplatku za každé odvysílání.

- | | |
|--|--|
| + Pouze jednorázová investice na tvorbu reklamního spotu | - Nutnost bezplatného věnování Tatranských medovníků |
| + Získání publicity | - Vysoké finanční náklady |

7.3.2 Osobní prodej

Osobní prodej je ve společnosti Medar realizován prostřednictvím prodejního stánku v lokalitě Zlín-Louky. Zde probíhá převážná většina přímého styku se zákazníky. Zatímco na slovenském trhu je daleko větší kontakt mezi vedením a drobnými cukrárnami či kavárkami, zde na českém trhu nejsou činnosti a plány obchodního zástupce přesně vymezeny. Dochází tak k minimální podpoře prodeje zaměřené na klíčové odběratele společnosti.

Prodejní stánek

Lokalita, ve které je prodejní stánek umístěn, byla zvolena velmi vhodně. Nachází se na parkovišti mezi dvěma nákupními středisky - Terno a UNI-HOBBY hypermarket, kde je přirozeně velký pohyb nakupujících jednotlivců i rodin s dětmi. Nedaleko se také nachází cyklostezka, na které je, zvláště v jarních a letních měsících, taktéž vysoký výskyt potenciálních zákazníků. Vzhledem k rozmanitému složení zákazníků je sortiment prodejního stánku velmi široký. Primárně slouží k prodeji Tatranských medovníků a současně slouží jako odběrné místo u telefonických objednávek. Sortiment je navíc doplněn o čtvrtky krájeného medovníku, které si zákazníci mohou sníst přímo ve stánku spolu s čerstvě uvařenou kávou. V letních měsících je naopak možnost zakoupit točenou zmrzlinu a řadu chlazených nápojů. V rámci doplňkového sortimentu jsou nabízeny i drobné sladkosti, bonbony, žvýkačky či čokolády pro děti.

Komunikační aktivity jsou v místě prodeje velmi různorodé. Je využito především řady reklamních tabulí, které informují o akcích a aktuální nabídce. Dále je na střeše prodejního stánku připevněn reklamní LED panel s pohyblivým textem. Značnou nevýhodou je vysoká koncentrace všech propagačních nástrojů přímo v místě prodeje. Tak vysoký počet reklamních stojanů přímo před prodejním stánkem není nutný, vzhledem k tomu, že například u zmíněné cyklostezky by plnily prospěšnější informační funkci.

- | | |
|---|-----------------------------------|
| + Výhodná lokalita a umístění stánku | - Propagace pouze v místě prodeje |
| + Vysoký výskyt potenciálních zákazníků | |

Distribuční vůz

Společnost disponuje celkem čtyřmi distribučními vozy, přičemž tři z nich jsou určeny na přímý rozvoz z výroby do všech skladů. Jeden vůz je určen na potřeby obchodního zástupce pro český trh a ten jako jediný disponuje reklamním polepem s webovou adresou a logem společnosti na dveřích spolujezdce. Vzhledem k počtu kilometrů, které jsou při distribuci každý měsíc najety, by bylo vhodné, uvažovat nad reklamním polepem i zbylých vozů.

- + Počet ujetých Km, během kterých je reklama viditelná
- Polep pouze jednoho vozu
- + Tvorba povědomí o Tatranském medovníku



Obr. 14. Prodejní stánek a distribuční vůz (Tatranský medovník, ©2015b)

7.3.3 Podpora prodeje

Přestože jsou společnostmi za jedny z klíčových odběratelů stanoveny cukrárny, kavárny a drobné restaurace, není tímto směrem vyvíjena žádná aktivita. Za jedinou pravidelnější aktivitu lze považovat podporu formou slevových portálů, avšak tato podpora je zaměřena výhradně na konečné spotřebitele. Vzhledem ke geografickému zacílení na Zlínský kraj se navíc příliš nerozšiřuje povědomí o Tatranském medovníku i mimo Zlín a okolí.

Slevové portály

Společnost Medar využívá slevového portálu Slevomat, který má velmi stabilní pozici na trhu a svým podílem dosahuje až 53%. Slevové akce jsou zadávány každý druhý měsíc v průběhu celého roku a přináší prodejnost v rozmezí 80–100 kusů.

Provize slevového portálu Slevomat činí 20% z prodejní hodnoty výrobku, čímž nejsou slevové akce nijak výrazně ziskové. Přesto je tato podpora prodeje vhodná zejména ke zvýšení povědomí o Tatranském medovníku na Zlínském kraji, díky jednoduchému regionálnímu zacílení slevových nabídek. Přestože doposud nebylo realizováno žádné dotazníkové šetření, je ze strany společnosti oprávněný předpoklad, že tyto akce zvyšují i loajalitu zákazníků.

- + Zvýšení povědomí o Tatranském medovníku
- + Regionální zacílení na Zlínský kraj
- Vysoké provize slevovému portálu
- Nízká ziskovost

7.3.4 Public relations

Public relations je vynikajícím nástrojem při tvorbě povědomí o dané značce a činnosti firmy. Mimo jiné je i nástrojem, který významně podporuje soudržnost pracovníků s celou organizací. Společnost v tomto směru bohužel nevyvíjí cílené aktivity, avšak občasně dojde k publicitě díky reklamní kampani spojené s významným mediálním partnerem.

Corporate design

Corporate design je známý jako jednotná vizuální forma komunikace. V tomto ohledu je vidět snaha především u obalového materiálu výrobku. Návrhy jsou na slovenském i českém trhu v jednotném stylu medově hnědé barvy s všudypřítomným logem společnosti. Jediná výjimka je v případě webových stránek, které budou podrobněji rozebrány níže.

- + Jednotný styl komunikace
- + Jednotný styl výrobků
- Odlišnost českých webových stránek

Publicita

Přestože nejsou cíleně tvořeny PR články ani jiné zprávy o činnosti, příležitostně je společnost zmíněna na některém informačním portále v souvislosti s právě probíhající kampaní. Příkladem je článek na webovém portále Marketing&Media ze dne 6. 6. 2012, kdy byl publikován článek informující o probíhající akci „Snídaňová omluvenka“.

- + Tvorba povědomí o firmě a produktech
- + Zviditelnění se díky kampaním jiných médií
- Minimální snaha o cílenou publicitu

Výroční zprávy

Výroční zprávy jsou publikovány každý rok a obsahují informace o aktuální finanční situaci, informace o výsledcích činností a v neposlední řadě i předpokládaný vývoj trhu a tržní pozice. Vzhledem k ochraně interních dat nejsou výroční zprávy publikovány veřejně, ale slouží spíše k účelu meziročního srovnání pro vrcholové vedení společnosti.

- + Přehled o aktuální situaci a tržní pozici
- + Přehled o vývoji českého trhu
- Nutnost pouze interní publikace v rámci ochrany dat

7.3.5 Přímý marketing

Přímý marketing není v praxi příliš využíván, jelikož společnost nevytváří cílené databáze zákazníků. Nejenom, že není určen konkrétní zaměstnanec, který by tuto činnost vykonával, ale při osobním prodeji k této činnosti není příliš prostor. Z přímého marketingu je využíván pouze direct mail, prostřednictvím něhož jsou zasílány cenové nabídky či aktuální změny smluvním odběratelům. Mezi smluvní odběratele jsou řazeny především restaurace a cukrárny na Zlínském kraji.

- + Komunikace se smluvními odběrateli
- Nízké využití přímého marketingu
- Nejsou tvořeny databáze zákazníků

7.3.6 Internetový marketing

V rámci českého trhu je komunikace prostřednictvím internetu využíváno nejvíce, především kvůli její finanční nenáročnosti. Kromě klasických webových stránek a komunikace skrze sociální síť Facebook je věnována značná pozornost SEO optimalizaci, která má výrazný vliv na umístění při vyhledávání.

Webové stránky

Pro webové prezentační stránky byla zvolena doména druhého řádu a je dostupná na www.tatranskymedovnik.cz. Tato doména je shodná se slovenskou verzí, kterou lze nalézt na adrese www.tatranskymedovnik.sk. Doména je zvolena velmi vhodně vzhledem k tomu, že obsahuje název produktu a nikoliv název společnosti, který není mezi spotřebiteli tolik rozšířen. Tímto se společnost odlišuje od svých konkurentů, kteří mají v drtivé většině jako doménu zvoleno své vlastní obchodní jméno.

Vzhled webové stránky je v porovnání se slovenskou verzí poněkud nesourodý. Modré pozadí nekoresponduje s celkovým corporate designem společnosti. Výrobky, obalové materiály i slovenská verze webové prezentace jsou laděny do medově hnědé barvy

a modré pozadí poněkud narušuje jednotný vzhled. Grafické srovnání české i slovenské verze webové prezentace je uvedeno v příloze PIII.

Po informační stránce je webová prezentace velmi přehledná, informuje podrobně o nabízených produktech a jejich složení, včetně vyznačení všech alergenů způsobem odpovídajícím současné legislativě. Zákazníci zde naleznou všechna místa, kde lze Tatranský medovník zakoupit včetně navigační mapy. Oproti slovenské verzi však nejsou nikterak zmíněny základní informace o výrobě či historii společnosti Medar s.r.o., což není z pohledu Public relations ideálním stavem.

- | | |
|--|---|
| + Přehlednost stránky a dostupnost všech informací | - Různorodý vzhled české a slovenské verze webu |
| + Vhodně zvolená doména webové stránky | - Absence informací i historii a výrobě |

Sociální sítě

V rámci sociálních sítí komunikuje společnost prostřednictvím skupiny na Facebooku. Tato komunikace je naprosto nedostatečná vlivem absence marketingového oddělení a nedostatku času majitele i obchodního zástupce pro český trh. Příspěvky jsou přidávány pouze několikrát do roka a komunikace je ryze informativního charakteru bez jakékoliv snahy zapojit členy skupiny. V tomto ohledu je sociální skupina, která není využita k pravidelné komunikaci s jejími členy naprosto zbytečná.



Obr. 15. Valentýnská kampaň (Facebook, ©2015)

Plná pozornost je komunikaci věnována pouze v období svátku svatého Valentýna. V tomto čase je nabízena speciální limitovaná edice Tatranského medovníku ve tvaru srdce a je odstartována kampaň na podporu prodeje prostřednictvím reklamního systému sociální sítě

Facebook. Kampaně probíhají na shodném principu jako PPC s tím rozdílem, že Facebook umožňuje mnohem přesnější geografické zacílení.

- | | |
|---------------------------------------|--|
| + Regionální zacílení na Zlínský kraj | - Minimální komunikace s cílovou skupinou |
| + Finanční nenáročnost | - Nedostatek času na pravidelnou aktualizaci stránky |
| + Hromadné oslovení cílové skupiny | |

SEO optimalizace

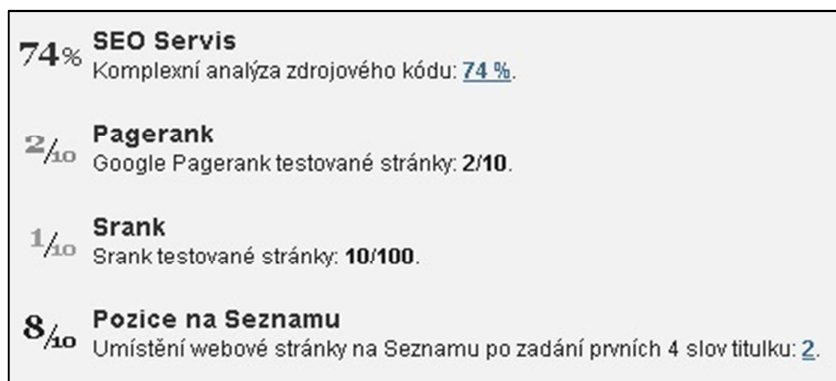
SEO optimalizace je velmi účinným nástrojem, především u internetových prodejen. Přesto má svůj nezanedbatelný význam i u webových prezentací firem, u kterých hraje zobrazovací pozice neméně důležitou roli. Pro analýzu celkového využití SEO optimalizace ve společnosti Medar s.r.o. bylo využito bezplatného analytického nástroje společnosti Seo Servis. Pozornost byla zaměřena na českou mutaci webových stránek, dostupných na www.tatranskymedovnik.cz.

V celkovém přehledu lze vidět, že je popis stránek poněkud zastaralý, neboť bylo portfolio rozšířeno o malinovou příchut', která není zmíněna. Taktéž bylo nalezeno 5 chyb ve validitě webové stránky, což však není kritická hodnota. Tyto chyby jsou poměrně běžné z důvodu rozdílných webových prohlížečů a jejich zobrazovací schopnosti. Byla provedena zkouška v pěti základních prohlížečích a vizuální chyby se na webové stránce nevyskytují.

Titulek	TATRANSKÝ MEDOVNÍK
Popis	Lahodný dezert s medovou či švestkovou příchutí
Obsah	Webová stránka obsahuje celkem 405 slov .
Validita	Webbová stránka není HTML 5 validní - obsahuje 5 html chyb .

Obr. 16. Celkové využití SEO (Seo Servis, ©2005-2008)

Komplexní analýza zdrojového kódu získala hodnotu 74%, což je nadprůměrný výsledek. Ke snížení došlo především z důvodu nižší validity webové stránky a drobnějších chyb v podobě nesprávně strukturovaných nadpisů či chybějících alternativních popisků obrázků. Velikost PageRanku není nijak vysoká, avšak na to, že se nejedná o e-shop je hodnota dostačující. Svůj nezanedbatelný vliv má i skutečnost, že není webová stránka složitěji strukturovaná a tudíž nemá takový prostor ke změnám a aktualizacím, které by byly indexovány. Pozitivního výsledku je však dosaženo ve webovém vyhledávací Seznam, kde se stránka po zadání čtyř klíčových slov zobrazí na druhé pozici.



Obr. 17. Přehled pozice webové stránky (Seo Servis, ©2005-2008)

Obecně lze říct, že je úroveň SEO optimalizace na dostatečné úrovni. U webových stránek tohoto typu není zpravidla dosahováno příliš vysokých PageRanků a hodnota 2 je dobrým výsledkem. Přesto by bylo vhodné věnovat vyšší pozornost občasným aktualizacím webového obsahu, analýze vhodnosti klíčových slov či výměnám zpětných odkazů, které mají v rámci SEO významný vliv.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> + Dobrá zobrazovací pozice při vyhledávání + Minimální finanční náročnost | <ul style="list-style-type: none"> - Nedostatek času na pravidelnou optimalizaci - Menší význam než u elektronických obchodů |
|--|--|

PCC kampaně

Přestože je PCC kampaň v porovnání s jinými druhy reklamy velmi levnou záležitostí, není jí v současné době využíváno. Společnost Medar výběrově investuje do reklamního systému na sociálních sítích, který funguje na podobném principu určité předplacené částky s tím rozdílem, že je zde velmi jednoduché geografické zacílení. Nevyužitím klasického nástroje pro tvorbu PCC kampaní Google AdWords se však ochuzuje o zobrazovací pozici v postranní liště vyhledávače Google.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> + Kontrola nákladů ve formě předplacené částky + Geografické zacílení na Zlínský kraj | <ul style="list-style-type: none"> - Zobrazení reklamy pouze na sociální síti Facebook - Reklama není zastoupena v postranní liště vyhledávače Google |
|--|---|

V následující části se nachází vícekriteriální matice, sestavená za účelem souhrnného zhodnocení úrovně jednotlivých komunikačních nástrojů. Váhy jednotlivých komunikačních nástrojů byly zvoleny po předchozí konzultaci na základě toho, jaká je jim ze strany vedení přisuzována důležitost. K bodovému ohodnocení byla využita škála od 1 do 5 bodů,

přičemž 1 bod je nejhorší hodnocení a 5 bodů nejlepší. Počet bodů, který byl jednotlivým komunikačním nástrojům přidělen, vychází z vlastního pozorování a ze získaných výsledků z předchozí analýzy úrovně marketingové komunikace společnosti. Na základě kombinace příslušné váhy a přidělených bodů bylo stanoveno vážené skóre, které udává celkovou úroveň marketingové komunikace ve společnosti.

Tab. 16. Zhodnocení úrovně komunikačních nástrojů (Vlastní zpracování, 2015)

	Jednotný styl Komunikace	Srozumitelnost sdělení	Míra využití nástrojů	Četnost využití nástrojů	Kvalita zpracování	Provázanost s ostatními nástroji	Průměrné bodové hodnocení	Váha	Vážené skóre
Reklama	2	3	1	1	4	1	2,00	0,15	0,30
Osobní prodej	2	5	2	3	3	2	2,83	0,30	0,85
Podpora prodeje	3	3	1	1	3	2	2,17	0,15	0,33
Public relations	4	3	2	2	3	1	2,50	0,20	0,50
Přímý marketing	1	2	1	1	1	1	1,17	0,05	0,06
Internetový marketing	2	3	3	2	2	3	2,50	0,15	0,38
Celkem							×	1	2,42

Získané vážené skóre činí 2,42 což je na bodové škále 1 až 5 lehce podprůměrný výsledek. Výše hodnoty je zapříčiněna řadou nedostatků, které vyplynuly z předchozí analýzy marketingové komunikace. Jedná se zejména o skutečnost, že společnost Medar nemá doposud vymezeny cíle ani marketingové strategie. Komunikace probíhá značně nahodile bez cíleného vyhodnocení její dosavadní efektivity. Problémem je také skutečnost, že je převážná část aktivit na českém trhu zajišťována pouze dvěma pracovníky, což vede k jejich značnému přetížení. Následkem je minimální provázanost jednotlivých komunikačních nástrojů a jejich nedostatečné využití.

7.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem pro zhodnocení aktuální situace podniku. Následující SWOT analýza představuje souhrn silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které vyplynuly na základě všech předchozích dílčích analýz, a stane se hlavním východiskem pro následující projektovou část.

Tab. 17. SWOT analýza (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - původní Staroslovanská receptura - absence konzervačních látek - unikátní příchut' na českém trhu - vyžití SEO a internetového marketingu - neustálý přehled o dění na českém trhu - výrobní hala splňující nejnovější nařízení Evropské unie 	<ul style="list-style-type: none"> - krátká existence na českém trhu - nedostatečná marketingová komunikace - absence marketingového oddělení - pouze nezbytná certifikace - pozice zahraniční firmy - úzké portfolio produktů - obalový materiál nešetrný k životnímu prostředí
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - posílení kurzu Kč/Eur - nový obchodní řetězec - nové trendy a technologie v reklamě - pokles cen surovin v ČR - uvolnění výrobní haly v ČR - zlevnění cen pohonných hmot 	<ul style="list-style-type: none"> - oslabení kurzu Kč/Eur - vysoká konkurence zavedených značek na českém trhu - podpora tuzemských výrobců - změna Evropské legislativy a zpřísnění hygienických podmínek - snížení cen a energií na českém trhu - omezení dovozu - pokles kupní síly zákazníků - zpřísnění podmínek na skladování

7.4.1 Silné stránky

Za přední silnou stránku lze zmínit samotnou recepturu Tatranského medovníku. Receptura je primárním know-how každé společnosti s potravinářskými výrobky. S tím je spojena i skutečnost, že výrobky neobsahují žádná přidaná barviva, emulgátory ani konzervační látky. Nicméně toto tvrzení není nijak podloženo např. certifikáty kvality, kterými by mohl získat Tatranský medovník přidanou hodnotu.

Silnou stránkou je i skutečnost, že je společnost Medar s.r.o. jediná, která má ve svém výrobním portfoliu medovník malinové chuti. Přestože se v současnosti jedná na trhu o unikátní výrobek, nezanechalo to vliv na prodejní ceny, které jsou pečlivě hlídány a nepřekračují stanovenou úroveň.

7.4.2 Slabé stránky

Mezi významné slabé stránky lze řadit poměrně krátkou dobu na českém trhu. Zároveň společnost Medar vystupuje v postavení zahraniční firmy a je tak ochuzena o komunikační

aktivity zaměřené na zdůraznění podpory tuzemských výrobců či jiných významných certifikací typu národní kvalita KLASA či Český výrobek. K získání licence českých ochranných známek kvality je zapotřebí prokázat, že je firma českého původu. Nicméně existuje celá řada aktivit a certifikací, které jsou dostupné i pro Tatranský medovník a nejsou vázány na původ firmy.

Nevýhodou je i úzké portfolio, které zahrnuje pouze Tatranský medovník a medovníkové kuličky Medarky, které navíc ani nejsou celoročně vyráběny. V porovnání s doplňkovým sortimentem ostatních konkurentů, je nabídka poněkud slabší, nicméně obsahuje medovník malinové příchutě, který nikým jiným není nabízen. Vlivem absence marketingového oddělení a nejednotné marketingové komunikace však tato skutečnost není nijak vyzdvížena, což je na škodu samotné společnosti, která na ní mohla založit svou konkurenční výhodu.

Mezi méně významné, ale přesto slabé stránky patří i nevhodně zvolený obalový materiál. Veškeré materiály jsou sice recyklovatelné, avšak je určitým trendem využití spíše kartonových krabiček než plastových obalů. Spotřebitelé svou pozornost zaměřují čím dál více na svůj dopad na životní prostředí a ekologické aktivity firem působí mnohem lepším dojmem.

7.4.3 Příležitosti

Mezi největší příležitost, jež by mohla potenciálně nastat, patří zavedení nového obchodního řetězce na území České republiky. Za předpokladu rozšíření výroby by tak společnost Medar získala dalšího významného zákazníka, s kterým by mohl být uzavřen kontrakt na odběr Tatranského medovníku. Jelikož by se jednalo o nově otevřený řetězec, měly by všechny konkurenční firmy rovnou příležitost nabídnout to nejlepší.

Určitou příležitost lze vidět i v poklesu cen surovin. Pokud by došlo ke snížení cen vstupních surovin v České republice, mohlo by se stát výhodnější navázat smluvní vztahy s českými odběrateli. Veškerá distribuce probíhá vlastními distribučními vozy a přepravci, tudíž má skutečnost rozdílných měn význam i zde a v případě výrazného poklesu cen pohonných hmot na českém trhu, dochází k daleko výhodnější variantě tankovat spíše zde.

Za příležitost lze považovat i uvolnění již existující výrobní haly v České republice. Výroba na Slovensku se pohybuje na hranicích svých kapacitních možností a bylo by vhodné zřídit pro obsluhu českého trhu vlastní výrobní linku. Tato eventualita doposud nepřišla v úvahu vzhledem k vysokým nákladům na výstavbu nového výrobního objektu. Pokud by však došlo na českém trhu k ukončení činnosti podnikatelského subjektu ve

vhodných prostorách pro výrobku Tatranského medovníku, byly by pořizovací náklady na již postavenou halu nesrovnatelně nižší.

7.4.4 Hrozby

Tak jako na každém trhu, i zde je primární hrozbou vysoká konkurence zavedených značek, které už mají své pevné tržní podíly a loajální odběratele. Z předchozích dílčích analýz vyplynulo, že se společnost Medar s.r.o. pohybuje ve střední až silné konkurenční pozici a její tržní podíl byl stanoven za podíl tržního následovatele. Přesto je v postavení, kdy se potýká s třemi silnými konkurenty, kteří mohou její postavení stále silně ohrozit.

V současné době se stává velmi reálnou i hrozba v podobě oslabení koruny vůči euru. Tento vývoj má za následek snížení zisků, kterých je dosahováno zde na českém trhu vlivem odlišné měny, za kterou jsou nakupovány suroviny a výrobní energie. V případě poklesu koruny vůči euru zůstanou výrobní náklady neměnné, avšak dojde ke snížení zisků na jeden výrobek. Tato skutečnost úzce souvisí i s růstem konkurenceschopnosti českých firem vlivem poklesu cen výrobních vstupů na českém trhu. Výroba Tatranského medovníku probíhá výhradně na Slovensku, tudíž by se pokles cen dotýkal pouze českých firem. Zatímco by mohly být prodejní ceny konkurence sníženy, Tatranský medovník by byl nabízen za neměnnou cenu, neboť by se jej pokles nákladů nedotkl.

Hrozbou je také přirozená tendence spotřebitelů podporovat tuzemské výrobce a zemědělce. Již z názvu výrobku je jasně patrné, že se nejedná o český produkt. Pokud by byla tendence nákupu českých výrobků příliš vysoká, byl by Tatranský medovník v porovnání s konkurencí méně upřednostňován. Určitým rizikem je i hrozba omezení dovozu, která však v aktuálních podmínkách české tržní ekonomiky není příliš pravděpodobná.

V neposlední řadě je aktuální otázkou evropská legislativa, která přichází se stále dalšími novelami. Případné zpřísnění hygienických podmínek na distribuci či skladování může vyvolat dodatečné náklady, které společnost v současnosti nemusí hradit.

7.4.5 Matematický model SWOT analýzy

Matematický model SWOT analýzy se nachází v příloze PII a vychází z faktorů, které jsou uvedeny ve vstupní tabulce SWOT analýzy. Jednotlivé silné a slabé stránky jsou v interakci s příležitostmi a hrozbami ohodnoceny příslušným matematickým znaménkem, kterým je označena:

- + pozitivní vazba
- negativní vazba
- 0 neutrální vazba

Jako nejslabší stránka společnosti, byla ohodnocena absence marketingového oddělení a s tím spojena nedostatečná komunikace zde na českém trhu. Veškeré marketingové aktivity byly přiděleny výhradnímu distributorovi pro český trh, který má sice zkušenosti v daném oboru, avšak časové možnosti mu nedovolují věnovat marketingu plnou pozornost. V marketingové komunikaci je tak opomíjeno mnoho příležitostí, kterými by firma mohla podstatně zvýšit povědomí o svém produktu.

Za výrazně slabou stránku lze považovat i certifikaci. V potravinářském průmyslu jsou certifikáty kvality, hygienických standardů a norem naprostou nezbytností. Nejenom, že spotřebitele informují o bezpečnosti a kvalitě prodávaných výrobků, ale jsou i komunikačním nástrojem a přidanou hodnotou v konkurenčním souboji firem. Zde by bylo pro firmu velmi výhodnou příležitostí, kdyby byly na českém trhu zavedeny nové druhy certifikace, vhodné i pro zahraniční výrobky.

V neposlední řadě firmu značně limituje její pozice zahraniční společnosti. Z názvu Tatranský medovník již na první pohled vyplývá, že se nejedná o český výrobek a vzniká tak riziko, že se nesetká u spotřebitelů s takovým zájmem.

Nicméně velmi silnou stránku tvoří chuť a kvalita nabízeného výrobku, která by měla být spotřebitelům náležitě zmíněna. Ze strany vedení společnosti je věnována značná pozornost českému trhu, jelikož se zde v současné době nachází majitel společnosti. Mělo by být tedy mnohem více využito konkurenční výhody v podobě unikátního malinového medovníku, než dojde k napodobení ze strany konkurence.

8 PROJEKT MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI MEDAR, S.R.O. NA ČESKÉM TRHU

Následující kapitola je zaměřena na samotný projekt marketingové komunikace. Výchozí dílčí analýzy v předchozí části práce, na základě kterých bylo zhodnoceno vnější a vnitřní prostředí, tržní postavení společnosti Medar a její silné a slabé stránky z hlediska dosavadního marketingového řízení a komunikace s cílovou skupinou. Významným podkladem pro směr projektu je taktéž SWOT analýza z níž vyplynula za stěžejní slabou stránku absence marketingového oddělení a komunikace s cílovou skupinou.

8.1 Stanovení cílů projektu a rozpočtu

Primární cíl

- Do jednoho roku od počátku projektu zvýšit tržní podíl na českém trhu na 16%

Sekundární cíle

- Do května roku 2016 zvýšit celkové tržby o 12%
- Do května roku 2016 zvýšit všeobecné povědomí o značce Tatranský medovník na Zlínském kraji a získat o 15% více zákazníků

Za primární cíl projektu je stanoveno zvýšení tržního podílu na českém trhu na 16%. Tohoto podílu bude dosaženo na úkor Královského medovníku, jehož postavení se od Medaru liší jen velmi nepatrně. Za sekundární cíl je považováno zvýšení celkových tržeb o 12% a to do května roku 2016. Dalším sekundárním cílem je také navýšení počtu zákazníků na Zlínském kraji o 15% vlivem zvýšení povědomí o existenci Tatranského medovníku a místech, kde jej lze zakoupit. Jednotlivé cíle a jejich procentuální výše byla stanovena na základě konzultace s vedoucím pracovníkem organizace pro český trh tak, aby došlo k jejich vzájemnému naplnění.

Výše rozpočtu určeného na komunikační aktivity byla stanovena metodou podle firemních možností. Vzhledem k tomu, že hlavní příjmy společnosti pochází z prodeje na slovenském trhu, stanovila si společnost částku bez ohledu na výši zdejšího obrátu. Maximální výše nákladů smí činit 150 000 Kč a tento rozpočet nesmí být překročen.

8.2 Určení cílových skupin

Vzhledem ke značným kapacitním omezením jsou primární cílovou skupinou, na kterou se v současné době společnost Medar zaměřuje, spotřebitelé ze Zlínského kraje a okolí. Jedná se o spotřebitele jakéhokoliv věku a postavení se zájmem o sladký zákusek. Regionálně zacílení na Zlínský kraj se jeví jako nejvhodnější jelikož se v lokalitě Zlín-Louky nachází prodejní stánek Tatranských medovníků a v téže oblasti se nachází i centrální sklad pro Českou republiku.

Dále jsou mezi primární cílovou skupinu řazeny kavárny, bufety či restaurace ve Zlíně a okolí, které mají ve svém sortimentu zákusky. Tato cílová skupina znamená poměrně velký objem odběrů a poměrně stálou a dlouhodobou spolupráci.

Za potenciální zákazníky lze považovat školní jídelny, jídelny nemocnic či běžné restaurace, avšak žádná z těchto skupin doposud nebyla oslovena a v blízké budoucnosti se zaměření na tyto segmenty neplánuje. Přestože by se společnost ráda zaměřila na obchodní řetězce a na Slovensku je tento model i úspěšně aplikován, na českém trhu tato varianta, vzhledem ke kapacitním možnostem jediné výrobní linky, nepřipadá v úvahu. Z dlouhodobého hlediska jsou však segmentem, v rámci kterého může společnost Medar rozšířit své působení.

8.3 Návrh konkrétních nástrojů marketingové komunikace

Přestože společnost Medar nemá přesně vymezenou svou komunikační strategii, podle provedené analýzy lze určit, že se doposud jednalo o strategii tahu, kdy byla snaha o stimulaci poptávky konečného spotřebitele. Při návrzích jednotlivých komunikačních nástrojů bude tato strategie respektována a především bude snaha o vzájemnou provázanost jednotlivých navrhovaných opatření.

8.3.1 Reklama

Primárním cílem reklamy je seznámit zákazníky s novými výrobky, informovat o jejich vlastnostech a výhodách či připomínat výrobky, na které by mohlo být zapomenuto. V případě společnosti Medar bude reklama využita zejména k informování cílové skupiny o tom, kde si mohou Tatranský medovník zakoupit. Jiná média budou mít za cíl informovat o plánovaných či právě probíhajících akcích, které bude společnost v průběhu následujícího roku pořádat.

Tištěná reklama

Tištěná reklama je stále oblíbenou formou propagace, především z důvodu, že se může čtenář kdykoliv vrátit k již přečtenému obsahu. Pro společnost Medar je reklama vhodná především v regionálně zaměřených časopisech jako je například Štamgast&Gurmán či Okno do kraje.

- **Reklama v časopise Štamgast&Gurmán**

Časopis Štamgast&Gurmán je bezplatné periodikum, které vychází v nákladu 20 000 výtisků a distribuce je zajištěna pomocí stojanů umístěných v obchodních centrech, kavárnách, restauracích či hotelech. Konkrétně jej lze nalézt v obchodních centrech Čepkov Zlín, Centro Malenovice, MAKRO Otrokovice, multikino OC Zlaté jablko a v Kongresovém centru Zlín. Tento časopis byl zvolen z důvodu jeho regionálního zacílení na Zlínský kraj. V porovnání s jinými časopisy je také relativně méně finančně náročné umístit zde reklamní sdělení. (Štamgast&Gurmán, ©2015)

Plnobarevný ofsetový tisk je zajištěn společností Graspo Zlín a tištěná reklama by měla podobu plochy o rozměrech 104x72 mm na druhé straně obálky. Toto umístění bylo zvoleno z důvodu dobré viditelnosti a zároveň přijatelné ceny. Četnost reklamy je stanovena na 4x ročně. Vzhledem k tomu, že časopis Štamgast&Gurmán vychází každé dva měsíce, je tato četnost adekvátní a zajistí společnosti Medar i 7% slevu za opakování reklamy.

- **Reklama v časopise Okno do kraje**

Magazín Okno do kraje vychází jednou měsíčně a je zaměřen na aktuální informace o dění v celém Zlínském kraji. Přináší přehled o nadcházejících akcích a událostech, s kterými se lze setkat na Zlínsku a je tak ideálním médiem k informování o akcích Tatranského medovníku, které budou podrobně zmíněny níže. Toto periodikum je bezplatně distribuováno do domovních stránek a vychází v nákladu 256 000 kusů měsíčně. (Okno do kraje, ©2015)

Reklama v tomto časopise bude informovat o Event marketingové akci „Za bezpečnou jízdu sladká odměna“, která bude probíhat v rámci Evropského dne za bezpečnou jízdu. K umístění byla zvolena redakční strana s reklamní plochou 104 x 147,5 mm, což činí ¼ listu. Přestože je reklamní plocha poněkud dražší, bezplatná distribuce zaručuje oslovení převážného počtu domácností, kterým je Okno do kraje doručeno.

Tab. 17. Reklama v časopise (Vlastní zpracování)

Činnost	Reklama v časopise
Cíl	Štamgast a gurmán: Zvýšit povědomí o existenci Tatranského medovníku, upozornit na umístění prodejního stánku Okno do kraje: Upozornit na probíhající akci
Cílová skupina	Štamgast a gurmán: Lidé ze Zlína a okolí Okno do kraje: Cyklisté ze Zlínského kraje
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grafické zpracování reklamní vizitky ➤ Výběr umístění reklamní plochy
Odpovědnost	Obchodní zástupce pro ČR
Časová náročnost	Grafické zpracování (2 dny) Výběr umístění reklamní plochy (1 den)
Finanční náročnost	Mzda zaměstnance za grafické zpracování <u>800 Kč</u> Štamgast a gurmán: Umístění reklamy <u>4 235 Kč</u> Zápis v adresáři <u>847 Kč</u> Sleva za opakování reklamy -7 % Okno do kraje: Umístění reklamy <u>24 200 Kč</u>

Reklama v rádiu

V rámci reklamy v rádiu připadá v úvahu několik regionálně zacílených rádií, především Impuls rádio a Kiss publikum. Výroba reklamního spotu by byla zcela bez nákladů, jelikož byl tento druh reklamy v minulosti využíván a spot byl již vyroben. Vzhledem k vysoké finanční náročnosti tohoto média bude realizována intenzivnější týdenní kampaň v měsíci září a říjen na podporu velmi slabých měsíců z hlediska tržeb.

- **Impuls jižní Morava – Zlín**

Rádío Impuls je vhodnou alternativou vzhledem k jeho regionálnímu zacílení na jižní Moravu a Zlín. Cílovou skupinou jsou ekonomicky aktivní lidé ve věku 25–55 let a minimálně jednou týdně si toto rádio naladí 2 073 000 posluchačů. Reklamní spoty by bylo vhodné vysílat v období 9-12 a 15-18 hodin a to z důvodu, že se jedná o časové rozmezí, kdy se cílová skupina nachází v práci či v domácnosti, kde zpravidla nejčastěji poslouchají rádio. Toto časové rozmezí je také typické dopolední kávou či odpoledním čajem, ke kterému se reklama na sladký zákusek vztahuje. (Rádío Impuls, ©2015)

Finančně odvysílání jednoho 30" spotu činí 450 Kč v časovém rozmezí 9-12h a 300Kč v čase 15-18h. Při odvysílání dvou spotů v každém z uvedených časů po dobu jednoho týdne bude výsledná částka činit 10 500 Kč.

- **Rádio Kiss publikum**

S rádiem Kiss publikum v minulosti probíhala spolupráce na reklamní akci „Snídaňová omluvenka“ a opět by bylo možné využít již vyrobeného reklamního spotu. Při porovnání cenových nabídek obou rádií se však jeví finančně výhodnější rádio Impuls a Kiss publikum zde bude v současné době uvedeno pouze jako vhodná alternativa.

Tab. 18. Reklama v rádiu (Vlastní zpracování)

Činnost	Reklama v rádiu
Cíl	Upozornit na umístění prodejního stánku a značku výrobku
Cílová skupina	Lidé ze Zlína a okolí
Podpůrné činnosti	➤ Porovnání cen a výběr vhodného rádia (2dny)
Odpovědnost	Obchodní zástupce pro ČR
Časová náročnost	Porovnání cen a výběr vhodného rádia (2dny)
Finanční náročnost	Cena za 30" spot v čase 9-12h <u>450 Kč</u> Cena za 30" spot v čase 15-18h <u>300 Kč</u> Cena za 1 týden <u>10 500 Kč</u>

Internetová reklama

Internetová reklama je nejenom velmi snadno měřitelným nástrojem, ale také je typická svou finanční nenáročností, takže je vhodná především pro menší firmy s nižším rozpočtem na propagační aktivity. V případě Medaru mají veškeré aktivity v prostředí internetu i pozitivní vliv na celkovou úroveň SEO optimalizace, která příznivě ovlivňuje zobrazovací pozici webové stránky při vyhledávání spotřebiteli.

- **Skupina na Facebooku a webové stránky**

Facebook je nedílnou součástí dnešní doby a zároveň plní úlohu stále dostupného informačního média. Společnost má Facebookové stránky již vytvořeny, avšak doposud na nich komunikace probíhala jen v minimální míře. V současné době je fanoušky stránky 326 uživatelů, což není nijak vysoký počet, a pokud stránka nebude jevit aktivitu, může jejich počet i klesat. Bylo by velmi vhodné začít na stránce aktivně komunikovat a informovat uživatele o právě probíhajících akcích či aktuálních místech, kde se mohou s Tatranským medovníkem setkat. Žádoucí je i vkládání zajímavých videí s potravinářskou tematikou, které uživatele pobaví a zaujmou.

Další variantou je pořádání spotřebitelských soutěží, ke kterým je tato sociální síť velmi vhodná, protože o výherci mohou hlasovat sami uživatelé. Lze uspořádat soutěže o nejlepší fotku s Tatranským medovníkem, přičemž o výherci rozhodnou fanoušci stránky a ten následně obdrží malinový Tatranský medovník v hodnotě 160 Kč zcela zdarma. Za předpokladu, že by byla spotřebitelská soutěž pořádána 2x ročně, činily by celkové náklady na výhru 320 Kč.

Co se týče webových stránek i zde by měli být spotřebitelé informováni o aktuálně probíhajících akcích a místech, kde lze Tatranský medovník zakoupit. Na stránky by měla být doplněna otevírací doba prodejního stánku, doplňkový sortiment a aktuální informace o ochutnávkových akcích. V rámci jednotného stylu komunikace může být odstraněno modré pozadí stránky a nahradila by jej medové hnědá barva, která koresponduje s celkovým vzhledem všech výrobků i se slovenskou verzí webových stránek.

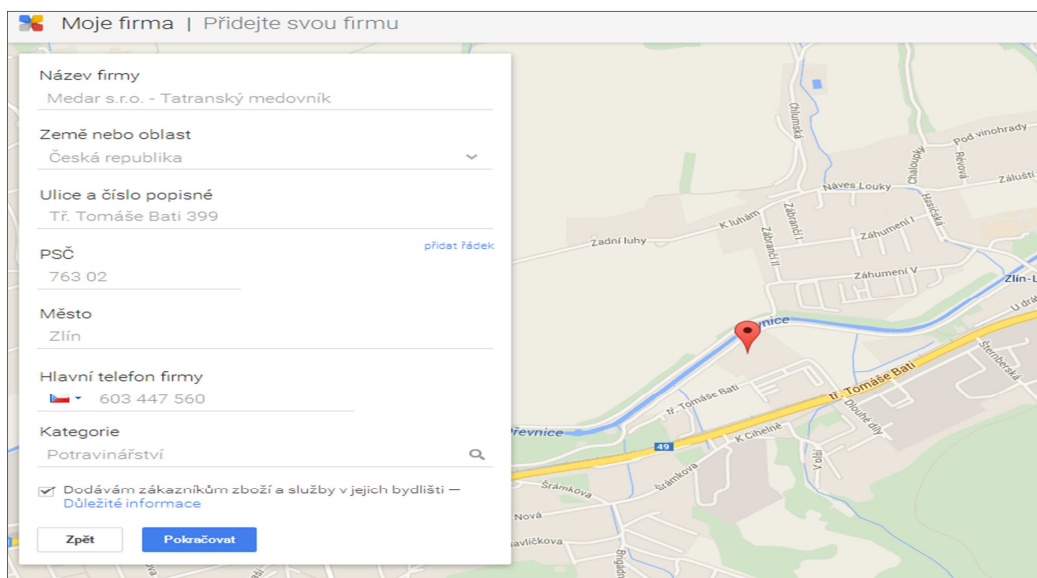
Tab. 19. Skupina na Facebooku a webové stránky

Činnost	Skupina na Facebooku a webové stránky
Cíl	Informovat cílovou skupinu o produktech, novinkách a akcích Propagace medovníku malinové příchutě
Cílová skupina	Uživatelé s přístupem k internetu ze Zlínského kraje
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pravidelná aktualizace stránek ➤ Spotřebitelské soutěže
Odpovědnost	Obchodní zástupce pro ČR
Časová náročnost	Pravidelná aktualizace stránek (celoročně) Spotřebitelské soutěže (2 x ročně)
Finanční náročnost	Vedení stránek na sociální síti Zdarma Výhry ve spotřebitelských soutěžích $160 \times 2 = \underline{320 \text{ Kč}}$ Registrace domény <u>300 Kč</u> Hosting domény <u>650 Kč</u>

- **Lokace na Google Maps a Mapy.cz**

Díky rozvoji internetu byla velmi usnadněna orientace a spotřebitelé považují za samozřejmost vyhledávat své trasy a místa na online mapách. Mezi nejznámější se řadí Google Maps a Mapy.cz a oba tyto portály nabízí firmám bezplatné zobrazení jejich prodejen a provozoven. Informace o prodejním stánku, který se nachází na Třídě Tomáše Bati ve Zlíně, budou tedy zaneseny do obou výše zmíněných mapových podkladů. Celý proces registrace provozovny spočívá ve vyplnění základních informací o názvu firmy, jejím

umístění, základních kontaktních údajích a v neposlední řadě i informace, zda jsou dodávány produkty i do místa bydliště zákazníků. Následně lze doplnit i další informace jakými je otevírací doba, možnosti platby a lze umístit i fotografie provozovny a jejího okolí.



Obr. 18. Registrace prodejního stánku na Google Maps (Google Maps, ©2015)

Finančně není toto opatření žádnou zátěží, jelikož je lokace v obou mapových podkladech zcela zdarma. Z časového hlediska je pouze nutné vyčkat na korespondenční lístek, kterým je ze strany poskytovatele ověřena správnost zadaných údajů. Po úspěšném potvrzení adresy bude prodejní stánek se všemi zadanými informacemi zviditelněn v obou mapách ve formě červeného špendlíku, jak lze vidět na obrázku č. 18. Zákazníkům se navíc zobrazí veškeré zadané informace včetně prodejní doby, nabídky a libovolně přidaných fotografií místa prodeje.

Tab. 20. Lokace na mapách (Vlastní zpracování)

Činnost	Lokace na mapách
Cílová skupina	Lidé ze Zlína a okolí
Cíl	Zvýšit povědomí o umístění prodejního stánku
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vyplnění zadávacího formuláře ➤ Ověření správnosti adresy
Odpovědnost	Majitel společnosti
Časová náročnost	Vyplnění zadávacího formuláře (1den) Ověření správnosti adresy (2 týdny)
Finanční náročnost	Vyplnění zadávacího formuláře zdarma Ověření správnosti adresy zdarma

Venkovní reklama

Venkovní reklama je sice ideálním prostředkem k regionálnímu zacílení, avšak podléhá povětrnostním vlivům a útokům mnoha vandalů. Z tohoto důvodu byla zvolena alternativa reklamních cedulí a ukazatelů, které jsou méně nákladné než např. billboard a lze je v případě potřeby na noc uschovat.

- **Reklamní stojan a ukazatele směru**

Reklamní stojan je vhodný především v podobě ukazatele směru. Kovová konstrukce s jednostranným potiskem bude umístěna v blízkosti prodejního stánku v oblasti nedaleké cyklostezky, kde je zejména v letních měsících, velký přirozený pohyb potenciálních zákazníků. Co se týče ochrany před povětrnostními či vandalskými útoky, je možné reklamní ceduli připoutat k dřevěným ohradníkům, které se vyskytují u nově vysazených stromků podél cyklistické stezky.

K potisku stojanu se jeví jako nejvhodnější alternativa využít služby společnosti IS REKLAMA. Tato společnost se nachází přímo ve Zlíně přibližně 1,5 km od prodejního stánku, takže budou významně zredukovány náklady na dopravu. Výhodou je i pozitivní zkušenost, jelikož v minulosti s tímto poskytovatelem již probíhala spolupráce.

Tab. 21. Reklamní stojan a ukazatel směru

Činnost	Reklamní stojan a ukazatel směru
Cíl	Upozornit na umístění prodejního stánku
Cílová skupina	Lidé ze Zlína a okolí, cyklisti a chodci z nedaleké cyklostezky
Podpůrné činnosti	➤ Výběr vhodné firmy a nákup reklamního stojanu
Odpovědnost	Obchodní zástupce pro ČR
Časová náročnost	Výběr vhodné firmy a nákup reklamního stojanu (3 dny)
Finanční náročnost	Nákup reklamního stojanu <u>1 900 Kč</u> Polep reklamního stojanu <u>300 Kč</u> Náklady na dopravu = <u>30 Kč</u>

8.3.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje je velmi důležitou podlinkovou aktivitou, která má stimulovat zákazníka k okamžitému nákupu. Pro společnost Medar má význam v podobě katalogů a věrnostních programů pro restaurace a kavárny. U spotřebitelů mohou být využity ochutnávky, které jsou typickým nástrojem v případě potravinářských výrobků.

Katalogy

Katalogy jsou velmi účinným informačním nástrojem, především u kaváren, cukráren, restaurací a jiných institucí, do kterých je Tatranský medovník dodáván ve větším množství. Každoročně dochází k drobným úpravám cen a taktéž se rozšiřuje nabídka v oblasti nových příchutí i gramáže. Z tohoto důvodu by měly být každoročně připraveny tištěné katalogy produktů, kterými budou odběratelé informováni o cenových změnách i aktuálních nabídkách. Katalogy budou předně obsahovat informace o nabízených produktech, jejich podrobné složení a fotografie všech dostupných druhů Tatranského medovníků. Dále bude uveden podrobný ceník jednotlivých gramáží za daný rok a samozřejmostí je i přehled všech kontaktů na místního obchodního zástupce a distribuční sklad.

Grafické zpracování bude vzhledem k úspoře nákladů vycházet ze slovenské verze katalogů a bude tak vyžadována časová investice pouze na překlad do českého jazyka a úpravu kontaktních informací. Tisk bude zadán firmě ABTLAČ, čímž bude docíleno množstevní slevy, jelikož tato firma každoročně tiskne katalogy pro slovenský trh.

Co se týče distribuce, budou katalogy využity především k informovanosti současných smluvních partnerů o cenových či produktových změnách. Z tohoto důvodu obdrží každá smluvní cukrárna, kavárna, restaurace či hotel začátkem roku aktuální katalog, na jehož základě se dohodnou smluvní podmínky a odběry pro daný rok. Zároveň budou tyto katalogy využity při návštěvách nových potenciálních zákazníků, s nimiž bude snaha o uzavření smluvního vztahu v následujícím roce. Zdůrazněna by měla být nabídka Tatranského medovníku malinové příchutě, který je zatím unikátním výrobkem společnosti Medar.

Tab. 22. Katalogy (Vlastní zpracování)

Činnost	Katalogy
Cílová skupina	Cukrárny, kavárny, restaurace, hotely
Cíl	Informovat o aktuálních produktech a změnách
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Překlad slovenské verze ➤ Zadání katalogu k tisku ➤ Předání aktuálních katalogů smluvním partnerům
Odpovědnost	Majitel společnosti
Časová náročnost	Překlad slovenské verze (2 dny) Zadání katalogu k tisku (1 den) Předání aktuálních katalogů smluvním partnerům (2 měsíce)
Finanční náročnost	200 ks katalogů <u>7 300 Kč</u> Poštovné a balné <u>300 Kč</u>

Věrnostní program

Vzhledem k tomu, že cukrárny, kavárny, hotely i restaurace mají své objemy odběrů podstatně vyšší než jednotliví zákazníci, bylo by vhodné jejich spolupráci podpořit a odměnit. Medar v současné době věrnostní programy ani speciální slevy pro tyto zákazníky neposkytuje, což se projevuje konstantním až místy klesajícím množstvím objednávek.

Věrnostní program bude spočívat ve speciálních slevách určených pouze pro smluvní cukrárny, kavárny či hotely. Pokud jejich měsíční odběr dosáhne minimálně 30 ks velkého Tatranského medovníku o gramáži 1 600g, bude z celkové částky odečtena 7% sleva. Tato skutečnost bude do smlouvy zanesena formou dodatku a budou s ní obeznámeni všichni zainteresovaní zákazníci. Tento program bude navíc nabídnut i osloveným kavárnám, s kterými právě probíhá jednání o spolupráci.

Cena velkého Tatranského medovníku činí 360 Kč a 7% srážka z ceny se pohybuje na úrovni 756 Kč z celkové objednávky. Při předpokladu, že této slevy využije všech pět odběratelů, kterými jsou Restaurace Na Pivovaře, Restaurace Pod Věží, Hotel Lázně v Kostelci u Zlína a Poliklinika Zlín, bude 7% sleva činit 3 780 Kč. Při předpokladu, že každý měsíc tohoto programu využije alespoň jeden odběratel, bude výše poskytnuté slevy za celý rok 9 272 Kč.

Tab. 23. Věrnostní program (Vlastní zpracování)

Činnost	Věrnostní program
Cílová skupina	Cukrárny, kavárny, hotely, restaurace
Cíl	Zvýšit objem odebíraných medovníků
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stanovit podmínky věrnostního programu ➤ Přidání dodatku ke smlouvě
Odpovědnost	Obchodní zástupce pro ČR
Časová náročnost	Stanovení podmínek věrnostního programu (1 den) Sepsání dodatku ke smlouvě (1 den)
Finanční náročnost	7% sleva za 30 kusů = 756 Kč x 1 x 12 = <u>9 272 Kč</u>

Ochutnávky

Ochutnávky patří mezi druh podpory prodeje, který je typický pouze pro potravinářské výrobky. Navíc jsou velmi vhodným prostředkem k tomu, aby zákazník výrobek ochutnal

a v případě zájmu si jej ihned zakoupil. Neméně důležitá je také volba vhodné firmy, která zajistí reprezentativní personál, který se bude na ochutnávkové akci podílet.

Ochutnávky budou probíhat v supermarketu Tesco, protože s tímto supermarketem probíhá dlouhodobá spolupráce na Slovensku a bude jednodušší vyjednat podmínky. Pro plynulý chod bude nezbytný pronájem promo stolku od Zlínské agentury Imperial agency vzhledem k minimálním nákladům na dopravu. Dále bude nutné najmout hostesku a vyjednat s řetězcem Tesco, v které části prodejny bude ochutnávka probíhat. Celkově jsou v plánu tři ochutnávkové akce, přičemž během jednoho dne bude akce trvat po dobu 8 hodin. Jednotlivé náklady jsou vyčísleny na všechny tři dny ochutnávek a jsou uvedeny v tabulce níže.

Druhou, avšak více nákladnou alternativou, je externí firma, která ochutnávkovou akci kompletně zajistí. U této varianty je sice značná úspora času avšak na úkor nákladů, které rostou především na agenturní provizi a provizi koordinátora celé akce. Nicméně jsou nespornou výhodou přehledné reporty, které specializovaná agentura po akci vypracuje.

Tab. 24. Ochutnávky v supermarketu (Vlastní zpracování)

Činnost	Ochutnávky v supermarketu
Cílová skupina	Lidé ze Zlína a okolí
Cíl	Zvýšit prodej Tatranského medovníku
Podpůrné činnosti	Dojednání podmínek se supermarketem Výběr vhodné hostesky Pronájem promo stolku
Odpovědnost	Obchodní zástupce pro ČR
Časová náročnost	Dojednání podmínek se supermarketem (2 dny) Výběr vhodné hostesky (1 den) Pronájem a odvoz promo stolku (3 dny)
Finanční náročnost na 3 dny	Rezervační poplatek supermarketu $3 \times 900 = \underline{2\,100\text{ Kč}}$ Mzda hostesky $8\text{h} \times 80\text{Kč/hod} = 640\text{ Kč} \times 3\text{ dny} = \underline{1\,920\text{ Kč}}$ Pronájem promo stolku na 3 dny $\underline{2\,500\text{ Kč}}$ Medovníky určené k ochutnávce $10\text{ Ks} \times 360\text{Kč} = \underline{3\,600\text{ Kč}}$ Celkové náklady na dopravu $\underline{120\text{ Kč}}$

Velikonoční a vánoční obaly

Obal výrobku je primárně spojován s informační a manipulační funkcí. Chrání výrobek před poškozením, usnadňuje jeho distribuci a slouží především k plné informovanosti

spotřebitele o složení, nutričních hodnotách a jiných nezbytných údajích o výrobku. Obal je však i komunikační nástroj, kterým na sebe může společnost upozornit a odlišit tak své výrobky od konkurence.

Tradiční obal Tatranského medovníku vyobrazuje nakrojený medový dort s příslušným ovocem či ořechy. Barevně je krabička laděna do hnědého, růžového či modrého odstínu podle toho zda se jedná o ořechovou, malinovou či švestkovou příchuť. Vzhledem ke skutečnosti, že je převážná část kampaní situována na jarní a zimní měsíce, bylo by vhodné rozšířit potisk obalů o velikonoční a vánoční verzi. Grafický návrh velikonoční verze obalu je uveden v příloze PIV.

Co se týče finanční náročnosti, nedotklo by se společnosti žádné výrazné zvýšení nákladů na tisk. Byla by však nezbytná tvorba nového grafického návrhu, který by byl následně předán firmě ABTLAČ v příslušných jarních a zimních měsících.

Tab. 25. Velikonoční a vánoční obaly (Vlastní zpracování)

Činnost	Velikonoční a vánoční obaly
Cílová skupina	Lidé ze Zlína a okolí, cukrárny, kavárny, hotely, restaurace
Cíl	Odlišit se od konkurence Podpořit prodej v období velikonoce a vánoc
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grafický návrh obalu ➤ Zadání nové šablony k tisku
Odpovědnost	Majitel společnosti
Časová náročnost	Grafický návrh obalu (2 dny) Zadání nové šablony k tisku (1 den)
Finanční náročnost	Mzda zaměstnance za grafický návrh <u>800 Kč</u> Potisk 8 Kč/ks x 500ks = <u>4 000 Kč</u>

8.3.3 Public relations

Public relations je využívaným nástrojem pro tvorbu pozitivní image podnikajících firem. Stejně tak, jako konkurenční firmy, má i společnost Medar zájem na tom, aby byla spojována jen s pozitivní publicitou a budovala si dobré jméno u svých zákazníků. Následující komunikační prostředky mají za cíl vytvořit či posílit pozitivní vztah cílové skupiny vůči Tatranskému medovníku a společnosti Medar jako celku.

PR články

PR články jsou velmi vhodným nástrojem nejen k budování vztahu se zákazníky, ale především k jejich informovanosti o produktu. Dobře koncipované PR články navíc využijí klíčových slov a principů SEO optimalizace, čímž jsou pro daný podnik ještě výhodnější. Hlavním cílem, kterého má být dosaženo je tedy zvýšení povědomí o existenci Tatranského medovníku a jeho nabízených příchutích. Zároveň má tato aktivita velmi významný podíl na zvýšení úrovně SEO optimalizace firmy.

Vzhledem k časové náročnosti, kterou tvorba PR článku vyžaduje, bude využito služeb společnosti SEO light s.r.o. Tato firma zajistí nejenom tvorbu samotných článků, ale zprostředkuje i jejich následné umístění na partnerské webové stránky. Navíc společnost získá seznam webů, na kterých je daný PR článek k nalezení a může si ověřit, zda vše probíhá podle smluvních podmínek. Nespornou výhodou je zejména originalita článků, která je důkladně prověřována a nemůže tak dojít k jejich duplicitě. (SEO light, ©2015)

Standardní délka jednoho článku se pohybuje kolem 800 znaků a četnost publikace je plánována na jeden článek měsíčně. U partnerských webů, na které jsou PR články umístovány, je zpravidla dodržována tematická podobnost a po předchozí dohodě lze vybrat firmy, které budou korespondovat se spádovou oblastí Medaru.

Tab. 26. PR články (Vlastní zpracování)

Činnost	PR články
Cíl	Zvýšení povědomí o existenci Tatranského medovníku
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dojednání podmínek umístění ➤ Výběr článků k umístění
Odpovědnost	Obchodní zástupce pro ČR
Časová náročnost	Dojednání podmínek umístění (2 dny) Výběr článků k umístění (1 den)
Finanční náročnost	10 článků <u>1 000 Kč</u> Mzda zaměstnance <u>800 Kč</u>

Certifikace

Certifikace má zejména u potravinářských výrobků své nezastupitelné místo. Vzhledem k tomu, že se spotřebitel zpravidla nemůže o skutečném složení sám přesvědčit, dodává certifikát kvality danému výrobku důvěryhodnost. Společnost Medar má situaci ztíženou

o skutečnost, že na trhu vystupuje v pozici zahraniční firmy. Není jí proto možné udělit převážnou část osvědčení, které jsou určeny pouze pro firmy českého původu.

Řada certifikací však nevyžaduje český původ a může je získat kterýkoliv výrobce potravin, který splňuje požadovaná kritéria kvality a složení. V následující části jsou uvedeny alternativní možnosti certifikací, které může společnost Medar využít na českém trhu.

- **Zdravá potravina**

Certifikační oprávnění „Zdravá potravina“ vydává stejnojmenné občanské sdružení a mohou tak být označeny potraviny bez přidaných chemických látek ze surovin s adresným původem. Pokud společnost získá tuto licenci, má oprávnění užívat ji na obalu svého výrobku, k mediálním účelům i při prezentaci v prodejních prostorách. Licence je udělena na jeden kalendářní rok a předchází jí důkladná kontrola, zda potraviny neobsahují umělá sladidla, přidaná barviva, aroma či emulgátory. Dále je hodnocena země původu samotné potraviny i země původu surovin, ze kterých je vyrobena. Finančně se tato certifikace pohybuje na úrovni 6 050 Kč za jeden kalendářní rok včetně DPH. (Zdravá potravina, ©2015)

- **CEFF**

Certifikační logo CEFF je udělováno výrobcům potravin, jejichž výrobky neobsahují emulgátory, glutamáty, konzervační látky ani přidaná sladidla. Logo je udělováno nezávislou organizací na základě řady podrobných kontrol. Nespornou výhodou této certifikace je skutečnost, že je udělována výrobcům bez ohledu na původ výroby což znamená, že toto označení může získat i společnost Medar s.r.o. přestože je společností slovenského původu. Tato licence je alternativním řešením, pokud by se společnost nerozhodla pro certifikaci Zdravá potravina. (CEFF, ©2015)



Obr. 19. Certifikační loga Zdravá potravina a CEFF (Zdravá potravina, ©2015; CEFF, ©2015)

Tab. 27. Certifikace (Vlastní zpracování)

Činnost	Certifikace
Cíl	Vylepšit vyjednávací pozici zahraniční firmy
Cílová skupina	Lidé za Zlína a okolí, cukrárny, kavárny, restaurace, obchodní řetězce
Podpůrné činnosti	➤ Výběr vhodných certifikací
Odpovědnost	Majitel společnosti
Časová náročnost	Výběr vhodných certifikací (2 dny)
Finanční náročnost	Certifikace <u>6 050,- /rok</u> Mzda majitele společnosti <u>800 Kč</u>

Sponzoring

Společnost Medar nedisponuje příliš vysokými částkami, které by mohla na oblast sponzoringu vyčlenit. Přesto je na Zlínsku řada menších neziskových organizací a akcí, které uvítají pro svou podporu i menší finanční obnos.

Z neziskových organizací se jeví jako vhodné například občanské sdružení Unie Kompas. Jedná se o nízkoprahové centrum pro děti a mládež a každoročně pořádá řadu akcí, na kterých se může objevovat logo společnosti Medar. Taktéž spolupracuje s mnoha institucemi, s kterými by časem mohl být navázán kontakt a předána nabídka Tatranského medovníku.

Mezi další alternativy lze zařadit každoročně pořádaný reprezentační ples Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Vzhledem k tomu, že je tento ples zpravidla pořádán v zimních měsících a cílovou skupinu tvoří převážně mladí a dospělí lidé jedná se o vhodnou podporu a zviditelnění se, vzhledem k publicitě, kterou tato akce zpravidla mívá.

Tab. 28. Sponzoring (Vlastní zpracování)

Činnost	Sponzoring
Cílová skupina	Lidé ze Zlína a okolí, spolupracující firmy s NO
Cíl	Zviditelnit logo firmy a značku Tatranský medovník
Podpůrné činnosti	➤ Oficiální předání sponzorského daru
Odpovědnost	Majitel společnosti
Časová náročnost	Oficiální předání sponzorského daru (2 dny)
Finanční náročnost	Sponzorský dar neziskové organizaci <u>6 000 Kč</u> Sponzorský dar Studentské Unii <u>6 000 Kč</u> Mzda majitele společnosti <u>800 Kč</u>

Event marketing

Společenská odpovědnost firem hraje u spotřebitelů stále větší roli, a proto jsou velmi vhodným komunikačním nástrojem Event marketingové akce, které jsou spojeny s určitým významným světovým či Evropským dnem na podporu dobré věci.

- **Sladká odměna za bezpečnou jízdu**

Celá akce bude probíhat v rámci týdne bezpečnosti silničního provozu a bude situována do míst nedaleké cyklostezky, kde je od jarních až do podzimních měsíců velký pohyb jednotlivců i rodin s dětmi. Na viditelné místo bude umístěna informační cedule, o právě probíhající akci v nedalekém prodejním stánku. Akce bude probíhat pod názvem „Sladká odměna za bezpečnou jízdu“ a bude spočívat v tom, že každý cyklista s přilbou, který dodržuje pravidla bezpečné jízdy, dostane při koupi Tatranského medovníku jakékoliv gramáže točenou zmrzlinu zdarma.

Celá akce bude podpořena tištěnou reklamou v časopise Okno do kraje a taktéž o ní bude cílová skupina informována prostřednictvím webové stránky a skupiny na Facebooku. Vzhledem k předpokládané zvýšené frekvenci zákazníků, bude na tento den najat jeden brigádník, který bude vypomáhat stále obsluze prodejního stánku s točením zmrzliny a s prodejem. Za předpokladu, že se akce rozhodne zúčastnit 200 cyklistů, budou náklady na zmrzlinu zdarma činit 1 400 Kč. Další položkou je mzda brigádníka, který za 10 hodin práce dostane odměnu 600 Kč. Celkové náklady na tuto akci budou tedy ve výši 2 000 Kč.

Tab. 29. Týden bezpečnosti silničního provozu (Vlastní zpracování)

Činnost	Týden bezpečnosti silničního provozu
Cílová skupina	Cyklisté ze Zlínského kraje
Cíl	Získat nové zákazníky, kteří o produktu doposud nevěděli
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inzerce v časopise Okno do kraje ➤ Grafický návrh a tvorba reklamní cedule
Odpovědnost	Obchodní zástupce pro ČR Prodejní personál ve stánku
Časová náročnost	Realizace 1 den
Finanční náročnost	Inzerce v časopise okno do kraje <u>24 200 Kč*</u> Náklady na zmrzlinu zdarma $200ks \times 7kč/ks = 1\ 400\ Kč$ Výroba a potisk reklamní cedule <u>2 230 Kč*</u> Mzda brigádníka 10 hod x 60 Kč/hod = <u>600 Kč</u>

* Položky jsou již započítány v části „Reklama v tisku“ a „Venkovní reklama“.

- **Účast na vánočním jarmarku**

Vánoční jarmark je každoročně pořádán na náměstí Míru ve Zlíně a je tradičně doprovázen bohatým programem včetně mnoha hudebních i tanečních vystoupení. Termín pro tento rok je stanoven na 12. 12. – 23. 12. 2015 s provozní dobou od 9:00 do 18:00. Registrace na jarmark probíhá prostřednictvím elektronické přihlášky, na základě které je prodejci přiděleno číslo daného stánku včetně jeho umístění. (Město Zlín, ©2015)

Výhodou je skutečnost, že jsou prodejčům stánky přiděleny, kvůli jednotnému vzhledu celého jarmarku. Odpadá tak povinnost shánět si vlastní pronájem prodejního pultu a uvedená výše nákladů zahrnuje pronájem samotného stánku i pronájem prodejní plochy. Kromě dodržování základních pravidel má prodejce vše ve své režii a není ani zásadnější problém s případným průběžným zásobováním.

Účast na trzích by byla v rozsahu 10 dní s jednotnou cenou za pronájem stánku 600 Kč. Samotný prodej by byl zajištěn brigádníkem, jehož mzda by činila 60 Kč na hodinu, takže při provozní době 9 hodin bude celková výše brigádníkovy mzdy činit 540 Kč denně. Celkové náklady za desetidenní účast na Vánočním jarmarku v roce 2015 budou ve výši 11 400 Kč. Přestože se jedná o vyšší částku, bude tato investice navrácena po prodeji šedesáti kusů velkého Tatranského medovníku, což činí prodej alespoň šesti medovníků denně.

Tab. 30. Účast na vánočním jarmarku (Vlastní zpracování)

Činnost	Účast na vánočním jarmarku
Cílová skupina	Lidé ze Zlína a okolí
Cíl	Zvýšit prodej Tatranského medovníků, zvýšit povědomí o tomto výrobku
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Registrace ➤ Uzavření DPP s brigádníkem
Odpovědnost	Majitel společnosti
Časová náročnost	Registrace (1 den) Uzavření DPP s brigádníkem (2 dny) Účast na vánočních trzích (10 dní)
Finanční náročnost	Pronájem prodejního stánku 10 dní x 600Kč/den = <u>6 000 Kč</u> Mzda brigádníka 9 hod x 60 Kč/hod = 540 Kč/den 540 Kč x 12 dní = <u>5 400 Kč</u>

8.4 Časová analýza projektu

Časová analýza je velmi důležitou součástí každého projektu. Východiskem je časový harmonogram, který podává přehled o rozvržení jednotlivých nástrojů v průběhu celého roku. Následně je časová analýza doplněna o analýzu kritické cesty pomocí metody CPM.

Tab. 31. Časový harmonogram (Vlastní zpracování)

Komunikační aktivita		Květen 2015	Červen 2015	Červenec 2015	Srpen 2015	Září 2015	Říjen 2015	Listopad 2015	Prosinec 2015	Leden 2016	Únor 2016	Březen 2016	Duben 2016
Reklama v časopise	Štamgast a Gurmán				×			×		×		×	
	okno do kraje												×
Reklama v rádiu Impuls						×	×						
Facebook a webové stránky		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Lokace na mapy.cz		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Reklamní stojan – ukazatel směru			×	×	×	×	×	×					
Katalogy										×	×	×	
Věrnostní program		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Ochutnávky				×				×				×	
Velikonoční a vánoční obaly									×				×
PR články				×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Certifikace		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Sponzoring								×				×	
Sladká odměna za bezpečnou jízdu													×
Vánoční jarmark									×				

8.4.1 Analýza pomocí metody CPM

Metoda CPM neboli Critical Path Method je deterministickou metodou, na jejímž základě jsou vypočítány časové rezervy a stanovena tzv. kritická cesta. Kritická cesta je přehledem všech kritických činností, jejichž prodloužením by došlo k prodloužení celého projektu a mohlo by dojít k nedodržení časového plánu. Určením délky kritické cesty je také určena nejkratší možná doba realizace celého projektu.

Následující tabulka obsahuje přehled jednotlivých činností, dobu jejich trvání určenou ve dnech a činnost, která bezprostředně předchází i následuje. Na základě těchto informací lze sestavit uzlově ohodnocený síťový graf, k jehož sestavení bude využito programu WinQSB.

Tab. 32. Vstupní data pro sestavení síťového grafu (Vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Stanovení cílů projektu	2	-
B	Stanovení cílových skupin	1	A
C	Stanovení rozpočtu	2	B
D	Schválení plánovaného rozpočtu vedením	1	C
E	Tvorba návrhu projektu mar. komunikace	10	A, D
F	Plán časového harmonogramu a rozvržení aktivit	2	E
G	Určení odpovědných osob	1	E
H	Najmutí brigádníků na DPP na vybrané akce	4	E
I	Schválení navrženého projektu vedením	3	E, F, G, H
J	Realizace komunikačních aktivit	360	I
K	Zpětná kontrola projektu	14	J

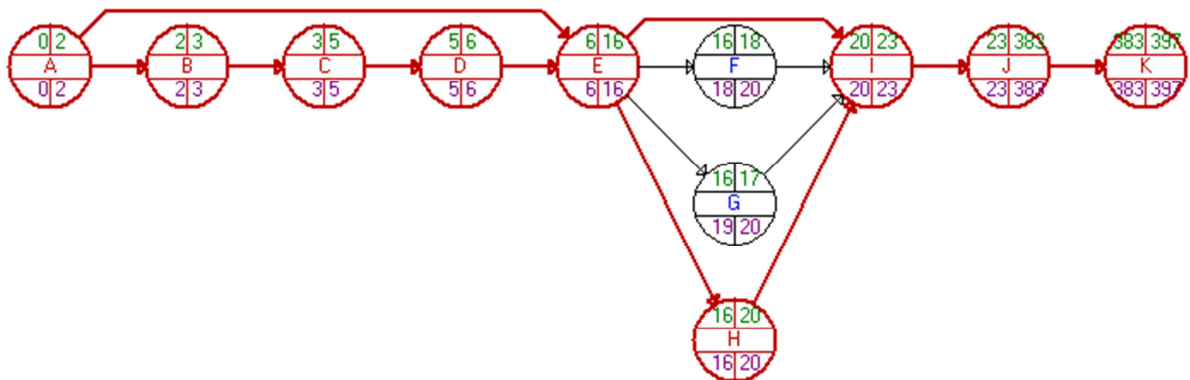
Do programu WinQSB byly zadány vstupní hodnoty, na jejichž základě byly získány časové charakteristiky. U činností, kde je celková rezerva rovna nule, bylo stanoveno, že se nachází na kritické cestě a jejich délka trvání ovlivňuje délku celého projektu.

Tab. 33. Časové charakteristiky pomocí programu WinQSB (Vlastní zpracování)

03-22-2015 17:13:23	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	Yes	1	2	3	2	3	0
3	C	Yes	2	3	5	3	5	0
4	D	Yes	1	5	6	5	6	0
5	E	Yes	10	6	16	6	16	0
6	F	no	2	16	18	18	20	2
7	G	no	1	16	17	19	20	3
8	H	Yes	4	16	20	16	20	0
9	I	Yes	3	20	23	20	23	0
10	J	Yes	360	23	383	23	383	0
11	K	Yes	14	383	397	383	397	0
	Project Completion Time		=	397	Days			
	Number of Critical Path(s)		=	4				

Celková doba trvání projektu včetně jeho přípravné a kontrolní fáze byla stanovena na 397 dní. Pokud by si společnost přála zkrátit dobu trvání, bylo by to možné pouze zkrácením délky činností s časovou rezervou nebo zvýšením nákladů na uskutečněné aktivity, což v případě společnosti Medar s.r.o. není žádoucí. Pouze dvě činnosti disponují časovou rezervou a je přípustné jejich případné zpoždění. Zbylé činnosti se nachází na čtyřech kritických cestách s totožnou délkou 397 dní:

- Kritická cesta 1: A → B → C → D → E → H → I → J → K
- Kritická cesta 2: A → B → C → D → E → I → J → K
- Kritická cesta 3: A → E → H → I → J → K
- Kritická cesta 4: A → E → I → J → K



Obr. 20. Uzlově ohodnocený síťový graf pomocí programu WinQSB (Vlastní zpracování)

8.5 Nákladová analýza projektu

Primárním účelem této kapitoly je souhrnný přehled jednotlivých nákladů vynaložených na komunikační aktivity v rámci navrhovaného projektu. Sumarizace nákladů je velmi důležitá zejména proto, že dojde ke kontrole, zda nebyl překročen stanovený rozpočet.

V rámci nákladové analýzy byla sestavena tabulka, která znázorňuje celkové výdaje na jednotlivé komunikační nástroje, včetně celkového vyčíslení nákladů na celý projekt. Všechny uvedené ceny jsou včetně DPH a vychází z aktuálně zveřejněných ceníků daných poskytovatelů. Co se týče jednotlivých nákladů na mzdy zaměstnanců, byly stanoveny na základě dosavadní mzdové sazby placené občasně výpomoci na DPP. V případě majitele společnosti byla mzda stanovena ve výši implicitních nákladů obětované příležitosti.

Tab. 34. Přehled nákladů na jednotlivé komunikační aktivity (Vlastní zpracování)

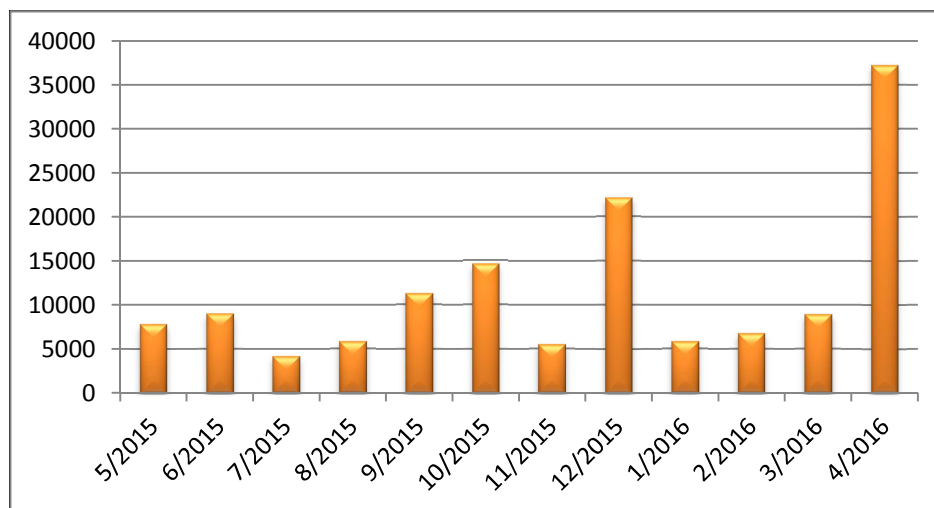
Komunikační nástroj	Celkové náklady v Kč
Reklama v časopise	43 904 Kč
Reklama v rádiu	21 000 Kč
Internetová reklama	1 270 Kč
Venkovní reklama	2 230 Kč
REKLAMA CELKEM	68 404 Kč
Katalogy	7 600 Kč
Věrnostní program	9 272 Kč
Ochutnávky	10 240 Kč
Velikonoční a vánoční obaly	4 800 Kč
PODPORA PRODEJE CELKEM	31 912 Kč
PR články	1 000 Kč
Certifikace	6050 Kč
Sponzoring	12 000 Kč
Sladká odměna za bezpečnou jízdu	2 000 Kč*
Účast na vánočním jarmarku	11 400 Kč
PUBLIC RELATIONS CELKEM	32 450 Kč
Celková výše nákladů	132 766 Kč

* Náklady na tištěnou reklamu jsou již započítány v části „Reklama v časopise“

Na základě celkové sumarizace nákladů bylo zjištěno, že se jejich výše pohybuje na úrovni 132 766 Kč. Finančně nejnáročnější položky činí reklama v časopisech, která přesahuje částku 40 000 Kč ročně a reklama v rádiu, jejíž výše činí 21 000 Kč. Naopak za nejméně náročnou lze označit internetovou reklamu, která je u převážné většiny aktivit zcela zdarma a PR články, jejichž hodnota činí pouhých 1 000 Kč.

Vzhledem k tomu, že maximální částka stanoveného rozpočtu byla stanovena na 150 000 Kč, nebyla jeho výše překročena a naopak zůstala finanční rezerva ve výši 17 234 Kč pro případ neočekávané investice či neplánovaného zvýšení nákladů u některé položky.

V následujícím grafu se nachází výše nákladů připadajících na jednotlivé měsíce. Náklady byly na základě časového harmonogramu rozpočítány do jednotlivých měsíců a zobrazeny graficky pro přehlednost finanční zátěže v jednotlivých částech roku.



Obr. 21. Vynaložené náklady za jednotlivé měsíce (Vlastní zpracování)

Jak je z předchozího grafu patrné, nejvyšší náklady budou vynaloženy v prosinci 2015 a v dubnu následujícího roku. V prosinci jsou každoročně dosahovány nejvyšší tržby, vzhledem k blížícím se Vánocům, stejně tak je dosahováno vysokých obrátů v měsících leden až duben. Příčinou je mnoho významných dnů např. Valentýn, Mezinárodní den žen či Velikonoce. Z tohoto pohledu by neměl být problém finančně pokrýt předpokládané zvýšené náklady na komunikaci.

8.5.1 Odhad návratnosti projektu

Jaká bude skutečná návratnost projektu lze zpravidla zjistit až po jeho ukončení. Po konzultaci s distributorem pro ČR, byl očekávaný zisk z dané investice stanoven na 150 000 Kč. Po dosazení do vzorce na výpočet návratnosti bylo zjištěno, že pokud by skutečně došlo k dosažení čistého zisku ve výši 150 000 Kč, činila by návratnost investice 12,98%.

$$ROI = \frac{(\text{čistý zisk} - \text{počáteční investice})}{\text{počáteční investice}} * 100 = \frac{150\,000 - 132\,766}{132\,766} * 100 = \underline{12,98\%}$$

Průměrná cena Tatranského medovníků činí 260 Kč na jeden kus, z čehož plyne čistý zisk ve výši 100 Kč. Aby byly pokryty náklady na komunikaci ve výši 132 766 Kč, bude třeba, aby bylo prodáno 1 328 kusů. Za předpokladu rostoucí tendence měsíčního prodeje Tatranských medovníků, budou náklady, které byly vynaloženy na projekt marketingové komunikace, pokryty během šesti měsíců.

8.6 Riziková analýza projektu

S hrozbami se potýká každý projekt, u něhož není předem známý výsledek. O to více je důležité nepodcenit možná rizika a snažit se jim předejít ještě dříve, než nastanou. S každým rizikem je taktéž spojena výše dodatečných nákladů, které musí společnost vynaložit, pokud k dané hrozbě skutečně dojde.

V následující tabulce jsou uvedena hlavní rizika, která hrozí sestavenému projektu. Každému z rizik je přiřazen jeho vliv, který na daný projekt má a byla stanovena pravděpodobnost, s jakou mohou daná rizika nastat. Na základě výše výsledné hodnoty je daná hrozba zařazena do skupiny vysokých, středních či nízkých rizik. Pro každou ze zmíněných skupin je následně vypracován seznam opatření, která by vedla k jejich eliminaci.

Tab. 35. Situace rizika před provedením opatření (Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost rizika			Vliv rizika na daný projekt			Výsledné riziko
	Nízká 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7	Nízký 0,1	Střední 0,4	Vysoký 0,7	
Překročení stanoveného rozpočtu	×					×	0,21
Nenaplnění stanovených cílů		×				×	0,35
Zacílení na nevhodný segment zákazníků	×				×		0,12
Nesprávné složení komunikačního mixu	×				×		0,12
Přetížení stávajících zaměstnanců novými úkoly			×			×	0,49
Překročení časového plánu		×			×		0,20

Rozmezí hodnot rizik je následující:

- Nízké riziko: interval 0,03–0,18
- Střední riziko: interval 0,19–0,34
- Vysoké riziko: interval 0,35–0,49

8.6.1 Možnosti eliminace rizika

S každým rizikem se pojí určitá výše nákladů, které musí být vynaloženy v případě, že předpokládaná riziková situace nastane. Je proto v zájmu každé společnosti, se hrozbám vyvarovat předem zpracovanou rizikovou analýzou. V této části práce jsou rozebrána všechna předpokládaná rizika projektu včetně návrhu jejich eliminace.

Vysoké riziko

- **Nenaplnění stanovených cílů**

Každému projektu by mělo nejprve předcházet stanovení cílů, kterých má být ve výsledku dosaženo. Tyto cíle vyžadují konkrétnost, měřitelnost, dosažitelnost, relevantnost a určité časové ohraničení. Pokud nesplňují tato kritéria, může nastat problém s jejich dosažením nebo měřitelností.

Eliminace rizika: Vymezení cílových skupin, vymezení cílů projektu podle metody SMART, průběžná kontrola prodejnosti a obratu.

- **Přetížení stávajících zaměstnanců novými úkoly**

Riziko, že budou klíčoví pracovníci přetížení nově zadanými úkoly, je velmi vysoké. Je z toho důvodu, že není vyčleněn dostatečný počet zaměstnanců, kteří by dokázali pokrýt veškeré potřebné aktivity na českém trhu.

Eliminace rizika: Náběr nových zaměstnanců, náběr brigádníků na DPP na dočasnou výpomoc.

Střední riziko

- **Překročení stanoveného rozpočtu**

Překročení stanoveného rozpočtu je velmi závažnou skutečností. Vzhledem k přesně vymezené částce, kterou společnost na komunikační aktivity vyčlenila, nesmí výsledný projekt překročit maximálně stanovené náklady.

Eliminace rizika: Průběžná kontrola aktuální výše nákladů navrhovaných opatření, volba finančně nenáročných či zcela bezplatných komunikačních nástrojů.

- **Překročení časového plánu**

Překročení časového plánu není v porovnání s jinými riziky významnou hrozbou. Přesto jsou komunikační aktivity naplánovány záměrně do jednotlivých měsíců a jejich

časový harmonogram by měl být dodržen. V některých případech je dokonce nezbytné, aby daná komunikační aktivita proběhla ve stanoveném termínu kvůli provázanosti jednotlivých akcí.

Eliminace rizika: Seznámení zainteresovaných pracovníků s časovým harmonogramem, vypracování kritických cest pomocí metody CPM.

Nízké riziko

- **Zacílení na nevhodný segment**

Cílovou skupinu, která má být daným projektem oslovena je nutné specifikovat na začátku plánování projektu. Pokud by byla zvolena nevhodně, mohlo by dojít k ohrožení cílů projektu a neplánovaně nízké efektivity zvolené komunikace.

Eliminace rizika: Ověření struktury zákazníků, provedení analýzy cílových skupin před sestavením projektu.

- **Nesprávné složení komunikačního mixu**

Špatná volba komunikačních nástrojů je rizikem, které doprovází každý projekt. Nevhodné sestavení komunikačního mixu může mít za následek zbytečně vynaložené finance v důsledku nulové efektivity oslovení cílové skupiny. Navíc také hrozí riziko, že nebude ani z části naplněn primární cíl sestaveného projektu.

Eliminace rizika: Průběžná kontrola pracovníkem z praxe, pravidelné konzultace navrhovaných opatření.

8.7 Návrh metod měření úspěšnosti realizace

Na závěr by měl být každý projekt podroben pravidelnému měření jeho účinnosti. K této činnosti lze přistupovat z hlediska prodejní účinnosti či komunikační účinnosti. V obou variantách společnost získá přehled o tom, zda byl projekt úspěšný a zda jsou na jeho základě plněny stanovené cíle.

Prodejní účinnost

V rámci prodejní účinnosti je cílem zhodnotit především vývoj obrátu, prodeje, změny ve struktuře zákazníků a ostatní ekonomické ukazatele, které ukazují aktuální situaci firmy.

- **Obrat**

Obrat je z hlediska dostupnosti potřebných údajů velmi snadno a přesně měřitelný. Data lze snadno porovnat v několika po sobě následujících obdobích a lze tak přesně vyčíslit, o kolik procent od počátku kampaně obrat firmy vzrostl.

- **Prodej**

V případě prodeje je vhodné sledovat zejména počet vyskladněných a prodaných kusů Tatranského medovníku jednotlivým odběratelům. Z účetních výkazů lze snadno vysledovat změny v množství za jednotlivé měsíce a lze tak určit, která konkrétní kampaň přinesla nejlepší výsledky.

- **Struktura zákazníků**

V případě struktury zákazníků je nutno sledovat především změny jejich podílu na tržbách. Dále je vhodné věnovat pozornost nárůstu či poklesu objednávek, které jsou uskutečněny za určité časové období a porovnat je s předchozími sledovanými údaji.

- **Ekonomické ukazatele**

Analýza ekonomických ukazatelů dává společnosti přehled o základních ekonomických veličinách v podniku. Pro kontrolu úspěšnosti projektu je vhodné sledovat především ukazatel rentability investic ROI, ukazatel rentability aktiv ROA, rentabilitu vlastního kapitálu ROE a v neposlední řadě i ekonomickou přidanou hodnotu vyjádřenou vzorcem EVA.

Komunikační účinnost

Komunikační účinnost má naopak za cíl zpětně analyzovat reklamu a vyhodnotit její efektivnost vzhledem k vynaložené investici. Proto, aby mohla být efektivnost vyhodnocena, jsou nezbytná vstupní data z předchozích let, vůči kterým se bude nově zjištěný výsledek porovnávat.

- **Konverze na stránkách**

Díky volně dostupným analytickým nástrojům je měřitelnost uživatelské aktivity na webové stránce velmi jednoduchá. Mezi nejdostupnější a nejčastěji využívané patří již zmíněný Google Analytics, který zcela zdarma vyhodnotí přístupy na stránku, konverze a ostatní potřebné informace za jakkoliv dlouhé časové období. Díky dostupným statisti-

kám lze zjistit základní údaje o pohybu na webu včetně geografického profilu zákazníků a zobrazených stránek.

V případě sociální sítě Facebook lze plnění stanovených cílů, především cíle zvýšení povědomí a počtu zákazníků, sledovat velmi jednoduše. Podle nárůstu či poklesu fanoušků stránky lze vyvodit a přesně definovat jak byla daná kampaň úspěšná. Tato sociální síť navíc poskytuje měřitelnost kampaní s přesným regionálním zacílením pouze na vybrané uživatele.

- **Dotazníkové šetření**

Další alternativou jsou dotazníková šetření, která mohou být zákazníkům předány v místě prodeje či skrz skupinu na sociální síti. Pravidelně prováděné dotazníkové šetření má význam především u sledování měnící se výše povědomí o Tatranském medovníku na Zlínském kraji. Otázky mohou být zaměřeny jak na zjištění efektivnosti reklamních kampaní, tak i na aktuální přehled o plnění stanovených cílů projektu.

- **Počet osob zasažených médiiem**

Vzhledem k tomu, že je ke komunikaci zpravidla využíváno určité médium, je významným ukazatelem počet osob, které jsou tímto médiiem zasaženi. Nejčastěji se jedná o míru poslechovosti či sledovanosti tzv. rating či kumulativní pokrytí GRP, které je vyjádřeno průměrným počtem kontaktů s reklamním sdělením na 100 členů cílové skupiny.

8.8 Matice odpovědnosti a kontrola projektu

Matice odpovědnosti je nástrojem, který vymezuje kompetence jednotlivých pracovníků, kteří se na realizaci celého projektu podílí. Následující matice zahrnuje veškeré klíčové aktivity, které s daným projektem souvisí a vymezuje odpovědnost jednotlivých pracovníků. Mezi základní tři osoby je řazen majitel společnosti, obchodní zástupce pro ČR a brigádníci či externí poskytovatelé služeb.

Jednotlivé kompetence jsou vyznačeny následujícími zkratkami:

- SCH = schvaluje
- O = je odpovědný
- R = realizuje
- I = je informován

Tab. 36. Matice odpovědnosti (Vlastní zpracování)

Klíčové činnosti	Majitel	Obchodní zástupce	Brigádníci, externí firmy
Schválení plánovaného rozpočtu vedením	SCH		
Schválení navrženého projektu vedením	SCH		
Realizace reklamy v časopise		O, R	
Najmutí brigádníků na DPP na vybrané akce	SCH	R	
Realizace reklamy v rádiu		O	R
Realizace Facebookové skupiny a webu		O, R	
Realizace lokace v internetových mapách	O, R		
Zajištění reklamního stojanu a jeho polepu		O, R	
Zajištění katalogů a jejich předání	O	R	
Realizace věrnostního programu		O, R	
Realizace ochutnávkové akce	I	O	R
Zajištění tisku velikonočních obalů	O, R		
Zajištění PR článků		O	R
Certifikace	O		
Předání sponzorského daru	O, R		
Realizace akce „Za bezpečnou jízdu odměna“		O	R
Zajištění účasti na Vánočním jarmarku	O		R
Zpětná kontrola projektu	I	R	

Jak je patrné z předchozí tabulky, je převážná část aktivit přidělena obchodnímu zástupci pro český trh a majiteli společnosti, který se v současné době dlouhodobě nachází v České republice. Aktivity, u kterých to jejich charakter dovoluje, jsou přiděleny externím firmám, nebo pracovníkům na DPP. Brigádní výpomoc je ideální zejména v případě ochutnávkových akcí a Event marketingové akce „Za bezpečnou jízdu sladká odměna“. Výpomoc externích pracovníků navíc pomůže eliminovat riziko, že dojde k přetížení klíčových zaměstnanců.

Co se týče kontroly projektu, je nezbytností vyhodnocení celého projektu po jeho úspěšném ukončení. Realizace kontroly byla přidělena obchodnímu zástupci, jelikož má dlouhodobý přehled o vývoji společnosti na českém trhu a měla by proběhnout bezprostředně po ukončení projektu. O všech výsledcích bude následně informován majitel společnosti. Vhodná by také byla průběžná kontrola jednotlivých aktivit a vyhodnocení úspěšnosti ihned po realizaci, obzvláště v případě ochutnávkových akcí či výše jednotlivých konverzí.

ZÁVĚR

Se stále rostoucí konkurencí se stává pro firmy velmi obtížné zlepšovat své postavení na trhu. Inovace výrobků vyžadují velké finanční investice, na které menší společnosti nemají dostatečné prostředky. Dostupných metod jak bojovat s konkurencí je mnoho. Primární pozornost každé společnosti by však měla být upřena na vlastní marketingový a zejména komunikační mix. Marketingová komunikace je totiž prostředkem, jak zákazníka zaujmout a přesvědčit ho o kvalitě a přidané hodnotě daného výrobku.

Hlavním cílem této diplomové práce, bylo vytvořit projekt marketingové komunikace, jehož účelem bude zlepšení konkurenčního postavení společnosti Medar s.r.o. na českém trhu.

V teoretické části diplomové práce bylo cílem objasnit základní prvky marketingové komunikace, včetně jejích cílů a přínosů. Dále byly objasněny pojmy konkurence, konkurenceschopnost a byly vymezeny základní konkurenční strategie. Na závěr byla zpracována literární rešerše v oblasti základních marketingových analýz, kterých bylo následně využito v praktické části.

Úvodem analytické části byla představena společnost Medar s.r.o., včetně její historie a současného produktového portfolia. Nejprve bylo zhodnoceno makroprostředí pomocí analýzy PESTE se zaměřením za Zlínský kraj i celou Českou republiku. Následně byla zpracována Porterova konkurenční analýza, na jejímž základě bylo stanoveno aktuální postavení společnosti Medar na českém trhu. V rámci interní analýzy byla zhodnocena úroveň marketingového řízení a dosavadní komunikace společnosti, která tvoří nezbytný základ pro sestavení projektu. Byly zjištěny značné nedostatky, především v minimálním využití marketingové komunikace. Na základě výše zmíněných dílčích analýz byla vypracována souhrnná SWOT analýza, která tvoří základní východiska následujícího projektu.

V rámci projektu byly stanoveny primární a sekundární cíle, cílová skupina a byl vymezen disponibilní rozpočet ve výši 150 000 Kč. Samotný projekt byl sestaven na jeden rok a jeho obsahem byly jednotlivé komunikační nástroje, pomocí kterých bude dosaženo plánovaných cílů projektu. Na závěr byla provedena časová, nákladová i riziková analýza. V rámci časové analýzy byl sestaven harmonogram činností pro květen 2015 až květen 2016 a byla stanovena kritická cesta celého projektu. Na základě nákladové analýzy byl projekt vyčíslen na 132 766 Kč, čímž bylo ověřeno, že bude dodržena stanovená maximální výše rozpočtu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAILEY, Matt, 2011. *Internet marketing: an hour a day*. Indianapolis, Ind.: Wiley, 567 s. ISBN 978-0-470-63374-8.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2011. *Marketing na sociálních sítích: prosad'te se na Facebooku a Twitteru*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 197 s. ISBN 978-80-251-3320-0.

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

CLOW, Kenneth E a Donald BAACK, 2012. *Integrated advertising, promotion, and marketing communications: Kenneth E. Clow, Donald Baack*. 5th ed. Harlow, Essex, England: Pearson Education, 463 s. ISBN 978-0-273-75328-5.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

EAGLE, Lynne, 2015. *Marketing communications*. First Edition. Abingdon, Oxon: Routledge, 427 s. ISBN 978-0-415-50771-4.

FILL, Chris, 2009. *Marketing communications: interactivity, communities and content*. 5th ed. Harlow: PrenticeHall, 958 s. ISBN 978-0-273-71722-5.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. Vyd. 3. Brno: ComputerPress, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ, 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.

CHERNEV, Alexander, 2011. *The marketing plan handbook*. 3rd ed. Chicago: Cerebellum Press, 149 s. ISBN 978-1-936572-02-1.

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

JANOUC, Viktor, 2011. *333 tipů a triků pro internetový marketing: [sbírka nejužitečnějších informací, postupů a technik]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 278 s. ISBN 978-80-251-3402-3.

- JANOUC, Viktor, 2014. *Internetový marketing*. Vyd. 2. Brno: ComputerPress, 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.
- JORGENSEN, Malene, c2013. *Social media marketing strategies: B2C vs. B2B for Facebook, Twitter and Pinterest*. Saskatoon: OneDoorPress, 131 s. ISBN 978-1-77181-007-4.
- KANTOROVÁ, Kateřina. *Marketing I: distanční opora*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014, 77 s. ISBN 978-80-7395-707-0.
- KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. Vyd. 14. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ, 2008. *Marketing I*. Vyd. 4. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 127 s. ISBN 978-80-7318-698-2.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KUBÍČEK, Michal a Jan LINHART, 2010. *333 tipů a triků pro SEO: [sbírka nejlepších technik optimalizace webů pro vyhledávače]*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 262 s. ISBN 978-80-251-2468-0.
- KURTZ, David L a Louis E BOONE, 2006. *Principles of marketing*. 12th ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 656 s. ISBN 0324323794.
- MARKETING & MEDIA: týdeník pro média, marketing a kreativitu, 2015. *Investice letos táhla televize*. Praha: Economia, 5. 1. 2015, roč. 26, č. 1-2/2015. ISSN 1212-9496.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ, 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- MOUDRÝ, Marek, 2008. *Marketing: základy marketingu*. Vyd. 1. Computer Media, 160 s. ISBN 978-80-7402-002-5.

- PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2007. *Marketing communications: a European perspective*. 3rd ed. New York: PrenticeHall, 610 s. ISBN 978-0-273-70693-9.
- PICKTON, David a Amanda BRODERICK, 2005. *Integrated marketing communications*. 2nd ed. Harlow: FT PrenticeHall/FinancialTimes, 761 s. ISBN 0-273-67645-8.
- PROCHÁZKA, David, 2012. *SEO: cesta k propagaci vlastního webu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 144 s. ISBN 978-80-247-4222-9.
- PROCHÁZKOVÁ, Petra, 2015. Kraje, který se od svého vzniku pomalu vylidňuje. Absolventi odsud utíkají za lepší prací jinam. *Mladá fronta dnes*. Praha: MAFRA, a.s, 24. 3. 2015, roč. 26, č. 70, s. B2.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- SMITH, P a Ze ZOOK, 2011. *Marketing communications: integrating offline and online with social media*. 5th ed. London: KoganPage, 483 s. ISBN 978-0-7494-6193-5.
- STAŇKOVÁ, Pavla, Růžena VORLOVÁ a Ilona VLČKOVÁ, 2010. *Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 156 s. ISBN 978-80-7318-927-3.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Vyd. 1. Praha: Alfa Nakladatelství, 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.
- VAVROŇ, Jiří, 2015. Ekonomika chytá druhý dech, loni vzrostla o dvě procenta. *Právo: Nezávislé noviny*. roč. 25, č. 38. DOI: 1211-2119.
- VÁVRA, Oldřich, 2007. *Praktické marketingové aplikace*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 195 s. ISBN 978-80-245-1307-2.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. Vyd. 2. Praha: C.H. Beck, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZLÁMAL, Jaroslav, 2005. *Marketing firmy*. Vyd. 1. Olomouc: Univerzita Palackého, 238 s. ISBN 80-244-1312-4.

Internetové zdroje

CEFF, ©2015. O projektu: *Jsem výrobce*. [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.ceff.info/jsem-vyrobce.html>

CQS, ©2010. *ČSN EN ISO 14001:2005 - Environmentální management*. [online]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-140012005-Environmentalni-management.html>

Česká národní banka, ©2015. Vybrané devizové kurzy - grafy. [online]. [cit. 2015-01-17]. Dostupné z:

http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp

ČSÚ, ©2015a. *Hlavní makroekonomické ukazatele*. [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

ČSÚ, ©2015b. *Statistická ročenka Zlínského kraje – 2014*. [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-zlinskeho-kraje-2014-qtbdkjs6vr>

ČSÚ, ©2015c. *Pohyb obyvatelstva – 1. – 3. čtvrtletí 2014*. [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://csugeo.i-server.cz/csu/csu.nsf/informace/coby121214.docx>

ČSÚ, ©2015d. *Obyvatelstvo podle pětiletých věkových skupin v letech 1920–2013* In. *Demografická příručka - 2013*. [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/demograficka-prirucka-2013-hjxzns09ab>

ČSÚ, ©2015e. *Vzdělávání*. [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani>

eAgri, ©2009–2014. *Nové právní předpisy platné od prosince 2014 a ledna 2015*. [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/novinky-v-legislative/_prezentace_cz_mze_legislativa_pravni-predpisy-mze_novinky-v-legislative_nove-pravni-predpisy-platne-od-prosince-1.html

Ecochem profi, ©2014. *Systém kritických bodů HACCP*. [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://ecochemprofi.cz/6-haccp-krticke-kontrolni-body>

Facebook, ©2015. *Informace o modulech plug-in pro sociální sítě* [online]. [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/help/443483272359009/>

Google Maps, ©2015. *Mapy Google* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps>

iDnes.cz, ©1999–2015. *Ministerstvo zemědělství spouští novou kampaň, hraje v ní ministr Jurečka*. [online]. 24. 10. 2014 [cit. 2015-01-19]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/ministerstvo-zemedelstvi-startuje-kampan-f2m-/test.aspx?c=A141024_163136_test_ozr

Jaktridit.cz, ©1992–2015. *Zlínský kraj – Jak třídit*. [online]. [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://www.jaktridit.cz/cz/trideni/trideni-v-krajich/zlinsky-kraj>

Marlenka, ©2015. *Marlenka: Podle staroarménské rodinné receptury* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.marlenka.cz>

Medoks, ©2015. *Staročeský medovník* [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://medoks.cz/cz/>

Medovník, ©2015. *Medovník: Original* [online]. [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://www.medovnik.cz>

Melado, ©2015. *Melado: Královský medovník* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.melado.eu/cz/uvod/>

Město Zlín, ©2015. *Jarmarky*. [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/jarmarky-cl-1404.html>

Novinky.cz, ©2003–2015a. *Složení potravin je na obalech čitelnější*. [online]. 13. 12. 2014 [cit. 2015-01-17]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/356270-slozeni-potravin-je-na-obalech-citelnejsi.html>

Novinky.cz, © 2003–2015b. *Benzín se po mnoha letech dostal pod 30 korun za litr* [online]. 23. 1. 2015 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/359578-benzin-se-po-mnoha-letech-dostal-pod-30-korun-za-litr.html>

Okno do kraje, ©2015. *Okno do kraje: Inzerce*. [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.oknodokraje.cz>

Rádio Impuls, ©2015. *Reklama v rádiu Impuls*. [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.impuls.cz/info/reklama-v-radiu-impuls/>

Seo Servis, ©2005-2008. *Seo Servis: Optimalizujte své webové stránky* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://seo-servis.cz>

SEOligh, ©2015. *Revoluční PR články*. [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.seolight.cz/revolucni-pr-clanky>

Štamgast&Gurmán, ©2015. *SG ceník*. [online]. [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://stamgastgurman.cz/download/SGcenik2013.pdf>

Tatranský medovník, ©2012a. [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.tatranskymedovnik.sk>

Tatranský medovník, ©2015b. [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.tatranskymedovnik.cz>

Zákony, ©1998-2015. *Business center*. [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

Zdravá potravina, ©2015. *Kritéria pro výrobce*. [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.zdravapotravina.cz/vyrobci>

Interní dokumenty

Medar, 2015. *Interní dokumenty*

Medar, 2015. *Výroční zpráva 2014* [online]. Zlín [cit. 2015-03-12]

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CPM	Critical Path Method
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
DPP	Dohoda o provedení práce
GE	General Electric
ISO	International Organization for Standardization
NO	Nezisková organizace
PPC	Pay-per-click
PR	Public relations
SEO	Search engine optimization
SMART	Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time-bound
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Komunikace jako součást marketingového mixu.....</i>	12
<i>Obr. 2. Komunikační proces</i>	14
<i>Obr. 3. Komunikační mix v návaznosti na model AIDA</i>	19
<i>Obr. 4. Proces osobního prodeje</i>	25
<i>Obr. 5. Proces analýzy konkurence</i>	30
<i>Obr. 6. Porterův pětifaktorový model</i>	35
<i>Obr. 7. Logo společnosti.....</i>	41
<i>Obr. 8. Produktové portfolio společnosti Medar s.r.o.....</i>	42
<i>Obr. 9. Organizační struktura společnosti Medar s.r.o.....</i>	43
<i>Obr. 10. Vývoj devizového kurzu EUR/CZK v letech 2010–2015.....</i>	47
<i>Obr. 11. Vývoj počtu studentů středních a vysokých škol v ČR.....</i>	48
<i>Obr. 12. Přehled tržních podílů prodejců medovníku na českém trhu</i>	53
<i>Obr. 13. GE matice</i>	60
<i>Obr. 14. Prodejní stánek a distribuční vůz.....</i>	63
<i>Obr. 15. Valentýnská kampaň.....</i>	66
<i>Obr. 16. Celkové využití SEO</i>	67
<i>Obr. 17. Přehled pozice webové stránky</i>	68
<i>Obr. 18. Registrace prodejního stánku na Google Maps</i>	80
<i>Obr. 19. Certifikační loga Zdravá potravina a CEFF.....</i>	87
<i>Obr. 20. Uzlově ohodnocený síťový graf pomocí programu WinQSB.....</i>	93
<i>Obr. 21. Vynaložené náklady za jednotlivé měsíce.....</i>	95

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Vývoj mediálních investic v letech 2013 a 2014 na českém trhu.....</i>	14
<i>Tab. 2. Portfolio matice GE.....</i>	37
<i>Tab. 3. SWOT analýza</i>	38
<i>Tab. 4. Vybrané makroekonomické ukazatele v ČR v letech 2010-2014</i>	45
<i>Tab. 5. Věkové složení obyvatelstva v roce 2013.....</i>	48
<i>Tab. 6. Srovnání základních informací o přímé konkurenci.....</i>	51
<i>Tab. 7. Přehled vývoje na českém trhu</i>	53
<i>Tab. 8. Existující konkurence v odvětví</i>	54
<i>Tab. 9. Nově vstupující konkurence</i>	55
<i>Tab. 10. Podíl jednotlivých cílových skupin na celkovém ročním objemu prodeje</i>	56
<i>Tab. 11. Vyjednávací síla odběratelů</i>	56
<i>Tab. 12. Vyjednávací síla dodavatelů</i>	57
<i>Tab. 13. Hrozba ze strany substitutů</i>	58
<i>Tab. 14. Vybrané faktory atraktivity trhu</i>	59
<i>Tab. 15. Vybrané faktory konkurenční pozice</i>	59
<i>Tab. 16. Zhodnocení úrovně komunikačních nástrojů.....</i>	69
<i>Tab. 17. SWOT analýza</i>	70
<i>Tab. 18. Reklama v rádiu.....</i>	78
<i>Tab. 19. Skupina na Facebooku a webové stránky.....</i>	79
<i>Tab. 20. Lokace na mapách</i>	80
<i>Tab. 21. Reklamní stojan a ukazatel směru</i>	81
<i>Tab. 22. Katalogy.....</i>	82
<i>Tab. 23. Věrnostní program.....</i>	83
<i>Tab. 24. Ochutnávky v supermarketu</i>	84
<i>Tab. 25. Velikonoční a vánoční obaly.....</i>	85
<i>Tab. 26. PR články.....</i>	86
<i>Tab. 27. Certifikace</i>	88
<i>Tab. 28. Sponzoring</i>	88
<i>Tab. 29. Týden bezpečnosti silničního provozu</i>	89
<i>Tab. 30. Účast na vánočním jarmarku</i>	90
<i>Tab. 31. Časový harmonogram.....</i>	91
<i>Tab. 32. Vstupní data pro sestavení síťového grafu</i>	92

<i>Tab. 33. Časové charakteristiky pomocí programu WinQSB.....</i>	92
<i>Tab. 34. Přehled nákladů na jednotlivé komunikační aktivity.....</i>	94
<i>Tab. 35. Situace rizika před provedením opatření.....</i>	96
<i>Tab. 36. Matice odpovědnosti.....</i>	101

SEZNAM PŘÍLOH

- PI PŘEHLED VÝHOD A NEVÝHOD JEDNOTLIVÝCH DRUHŮ MÉDIÍ
- PII MATEMATICKÝ MODEL SWOT ANALÝZY
- PIII SROVNÁNÍ SLOVENSKÉ A ČESKÉ VERZE WEBOVÝCH STRÁNEK
- PIV NÁVRH VELIKONOČNÍ VERZE OBALU

PŘÍLOHA P I: PŘEHLED VÝHOD A NEVÝHOD JEDNOTLIVÝCH DRUHŮ MÉDIÍ

Média	Výhody	Nevýhody
Televize	<ul style="list-style-type: none"> • možnost obrazu i zvuku • široký dosah • masové pokrytí • nízké náklady na jednoho příjemce 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoké náklady • omezená volba příjemce • limitovaný obsah sdělení • krátká životnost zprávy
Noviny	<ul style="list-style-type: none"> • regionální zacílení • důvěryhodnost • možnost zpětného dohledání 	<ul style="list-style-type: none"> • krátká životnost zprávy • vysoké náklady • nižší kvalita tisku
Časopisy	<ul style="list-style-type: none"> • kvalita tisku • možnost samplingu • dlouhá životnost sdělení • prestiž vybraných časopisů 	<ul style="list-style-type: none"> • dlouhá doba realizace • nedostatečná pružnost • vyšší náklady
Rádio	<ul style="list-style-type: none"> • celorepublikové a regionální zacílení • nižší náklady • rychlost odezvy • možnost změny obsahu 	<ul style="list-style-type: none"> • krátká doba působení • pouze zvuk • limitovaný obsah sdělení • nemožnost vrátit se k obsahu
Internet	<ul style="list-style-type: none"> • nízké náklady • celosvětový dosah • interaktivita • možnost rychlé změny • nepřetržitost reklamního sdělení 	<ul style="list-style-type: none"> • nutnost připojení k internetu • nutnost odborných znalostí uživatele • oslovení pouze určitých skupin
Venkovní reklama	<ul style="list-style-type: none"> • nižší náklady • nepřetržité působení • regionální zacílení 	<ul style="list-style-type: none"> • omezená volba příjemce • stručnost sdělení • povětrnostní vlivy • obtížné hodnocení efektivity

(Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 72–73; Staňková, 2010, s. 63–64)

PŘÍLOHA P II: MATEMATICKÝ MODEL SWOT ANALÝZY

	Posílení kurzu Eur/Kč	Pokles cen surovin v ČR	Uvolnění výrobní haly na území ČR	Nový obchodní řetězec	Nové trendy a technologie v reklamě	Pokles kupní síly zákazníků	Podpora tuzemských výrobců	Vysoká konkurence zavedených značek	Změna evropské legislativy a ztřísnění hygienických podmínek	Omezení dovozu do ČR	+	-
Unikátní Staroslovanská receptura	0	0	0	+	0	0	-	+	0	0	2	1
Absence konzervačních látek	0	0	0	0	0	0	0	+	+	0	2	0
Vysoká kvalita výrobků	0	0	0	+	0	0	+	+	+	0	4	0
Unikátní příchuť na českém trhu	0	0	0	+	0	0	0	+	0	0	2	0
Využití SEO a internetového marketingu	0	0	0	0	+	0	0	+	0	0	2	0
Neustálý přehled o dění na českém trhu	0	+	+	+	+	0	0	+	0	0	5	0
Výrobní hala a sklady podle Evropských norem	0	0	0	0	0	0	0	0	+	0	1	0
Krátká existence na českém trhu	0	0	0	-	0	0	-	-	0	0	0	3
Nedostatečná marketingová komunikace	0	0	0	-	-	-	-	-	0	0	0	5
Pouze nezbytná certifikace	0	0	0	-	0	0	-	-	-	-	0	5
Absence marketingového oddělení	0	-	0	-	-	0	0	-	0	0	0	4
Pozice zahraniční firmy	+	-	0	-	0	0	-	-	0	-	1	5
Úzké portfolio produktů	0	0	0	-	0	0	0	-	0	0	0	2
Nulová propagace malinového medovníku	0	0	0	-	-	0	0	-	0	0	0	3
+	2	1	1	5	2	1	3	7	3	0	19	
-	0	2	0	7	3	1	5	7	1	2		28

PŘÍLOHA P III: SROVNÁNÍ SLOVENSKÉ A ČESKÉ VERZE WEBOVÝCH STRÁNEK



Slovenská verze webových stránek (Tatranský medovník, ©2015a)



Česká verze webových stránek (Tatranský medovník, ©2015b)

PŘÍLOHA P IV: NÁVRH VELIKONOČNÍ VERZE OBALU



Velikonoční obal (Vlastní zpracování)