

## **ABSTRAKT**

Svoji diplomovou práci jsem zpracovala pro společnost B-NATUR spol. s.r.o. na téma strategický plán. V teoretické části definuji základní pojmy této problematiky, v analytické jsem vybrala jen některé z metod, a to analýzu SWOT, konkurenční analýzu a vypracovala jsem segmentaci zákazníků. Na základě zhodnocení výsledků analýz a určení nejdůležitějších kompetencí jsem projektovou část zpracovala ve dvou rovinách – určila jsem strategii z pohledu marketingového mixu a metodou scénářů jsem vytvořila návrhy variantních řešení strategií ve třech oblastech, na které by se společnost měla nejvíce zaměřit. Po přezkoumání a vyhodnocení těchto výsledných scénářů jsem vybrala jednu strategii, kterou bych v pozici vedení společnosti v současnosti sama zvolila. Při své práci jsem vycházela nejen z výsledků získaných analýzami, ale především také ze svých vlastních poznatků při práci ve společnosti B-NATUR spol. s.r.o. přímo v „terénu“, kdy jsem poznávala zákazníky, jejich chování a požadavky.

I have worked up my diploma work for B-NATUR lmt. It is about strategic planning. I am dealing with basic definitions of these problems in theoretical part. For an analytical part I chose only some of methods, it is SWOT analysis, competition analysis and I worked up customer's segmentation. On the basis of analytical part results I divided my project part into two levels. I established strategy from the view of marketing mix and I used script method for suggestion of variable strategic solution in three spheres, which should be the main aim for the company effort. After review and interpretation results from script method I chose one strategy, which I would select according to company's present situation. After review and interpretation results from script method I chose one strategy, which I would select according to company's present situation

I do not use only analysis results but my own experiences too. During my work for B-NATUR lmt. I found out a lot of information right in terrain where I met customers and I noticed their behaviour and requirements.

Děkuji panu prof. Ing. Milanovi Zelenému, Ph.D. za odbornou konzultaci a vedení diplomové práce.

Ráda bych vyjádřila poděkování také majitelům společnosti B-NATUR, spol. s.r.o. za poskytnutí cenných informací.

**Motto:**

**„Samotná schopnost realizovat strategii je důležitější než její tvorba“.**

## OBSAH

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>OBSAH .....</b>                                                                | <b>3</b>  |
| <b>ÚVOD.....</b>                                                                  | <b>6</b>  |
| <b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>                                                   | <b>8</b>  |
| <b>1 STRATEGIE, STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ – NIKDY NEKONČÍCÍ PROCES .....</b> | <b>9</b>  |
| 1.1 MOŽNÉ ALTERNATIVNÍ SMĚRY STRATEGICKÉHO ROZVOJE .....                          | 11        |
| 1.2 STRATEGICKÉ CÍLE A JEJICH FAKTORY.....                                        | 12        |
| <b>2 VÝBĚR OPTIMÁLNÍ STRATEGIE .....</b>                                          | <b>13</b> |
| <b>3 SITUAČNÍ ANALÝZA - EXTERNÍ .....</b>                                         | <b>14</b> |
| 3.1 ANALÝZA MIKROOKOLÍ – KONKURENČNÍ POSTAVENÍ.....                               | 15        |
| 3.2 ANALÝZA MAKROOKOLÍ.....                                                       | 16        |
| <b>4 SITUAČNÍ ANALÝZA – INTERNÍ.....</b>                                          | <b>17</b> |
| 4.1 AUDIT ZDROJŮ.....                                                             | 17        |
| 4.2 ANALÝZA SWOT .....                                                            | 17        |
| 4.3 METODA „7 S“ .....                                                            | 18        |
| <b>5 VYUŽITÍ SCÉNÁŘŮ.....</b>                                                     | <b>18</b> |
| <b>6 SEGMENTACE.....</b>                                                          | <b>19</b> |
| <b>7 VIZE A MISE .....</b>                                                        | <b>20</b> |
| 7.1 VIZE .....                                                                    | 20        |
| 7.2 MISE.....                                                                     | 21        |
| <b>8 MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....</b>                                             | <b>21</b> |
| 8.1 VÝROBKOVÁ STRATEGIE .....                                                     | 22        |
| 8.2 CENOVÁ STRATEGIE .....                                                        | 22        |
| 8.3 DISTRIBUČNÍ STRATEGIE .....                                                   | 23        |
| 8.4 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE .....                                                   | 24        |
| <b>II. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>                                                   | <b>25</b> |
| <b>9 B-NATUR, SPOL. S.R.O. ....</b>                                               | <b>26</b> |
| 9.1 HISTORIE .....                                                                | 26        |
| 9.2 VÝROBNÍ ZAŘÍZENÍ.....                                                         | 27        |
| 9.3 SORTIMENT VÝROBKŮ .....                                                       | 27        |
| 9.4 JAKOST A TRVANLIVOST VÝROBKŮ .....                                            | 28        |
| <b>10 ANALÝZA SWOT .....</b>                                                      | <b>28</b> |
| 10.1 STRENGTHS .....                                                              | 28        |

|           |                                                                           |           |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 10.2      | WEKNESSES .....                                                           | 29        |
| 10.3      | OPPORTUNITIES .....                                                       | 30        |
| 10.4      | THREATS .....                                                             | 31        |
| <b>11</b> | <b>ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>                               | <b>31</b> |
| 11.1      | RIVALITA NA TRHU .....                                                    | 31        |
| 11.2      | RIZIKO VSTUPU POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ.....                               | 32        |
| 11.3      | HROZBA SUBSTITUTŮ .....                                                   | 32        |
| 11.4      | SÍLA KUPUJÍCÍCH .....                                                     | 33        |
| 11.5      | SÍLA DODAVATELŮ .....                                                     | 33        |
| <b>12</b> | <b>SEGMENTACE.....</b>                                                    | <b>33</b> |
| 12.1      | KONEČNÍ SPOTŘEBITELÉ – DOMÁCNOSTI .....                                   | 33        |
| 12.2      | INSTITUCE POSKYTUJÍCÍ STRAVOVACÍ SLUŽBY .....                             | 34        |
| 12.3      | MALOOBCHODY .....                                                         | 34        |
| <b>13</b> | <b>VIZE, MISE, VRCHOLOVÉ CÍLE .....</b>                                   | <b>34</b> |
| 13.1      | FILOZOFIE B-NATUR SPOL. S.R.O. ....                                       | 34        |
| 13.2      | PROHLÁŠENÍ O POSLÁNÍ.....                                                 | 35        |
| 13.3      | VRCHOLOVÉ CÍLE .....                                                      | 35        |
| <b>14</b> | <b>ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ, URČENÍ ZÁKLADNÍCH<br/>KOMPETENCÍ .....</b> | <b>36</b> |
| 14.1      | TŘI KLÍČOVÉ OBLASTI .....                                                 | 36        |
| 14.1.1    | Finanční prostředky .....                                                 | 36        |
| 14.1.2    | Marketing a prodej .....                                                  | 36        |
| 14.1.3    | Produkty .....                                                            | 36        |
| 14.2      | ZÁKLADNÍ KOMPETENCE .....                                                 | 37        |
| 14.2.1    | Bylinné oleje a výrobní postup .....                                      | 37        |
| 14.2.2    | Ceny .....                                                                | 37        |
| 14.2.3    | Obaly .....                                                               | 38        |
| <b>15</b> | <b>STRATEGIE PODLE MARKETINGOVÉHO MIXU .....</b>                          | <b>40</b> |
| 15.1      | VÝROBKOVÁ STRATEGIE .....                                                 | 40        |
| 15.1.1    | Výrobková zlepšení.....                                                   | 40        |
| 15.1.2    | Rozvoj nových výrobních řad z nových či stávajících produktů .....        | 40        |
| 15.1.3    | Vývoj nových výrobků.....                                                 | 41        |
| 15.1.4    | Obnova výroby některých druhů produktů .....                              | 41        |
| 15.2      | CENOVÁ STRATEGIE .....                                                    | 42        |
| 15.3      | DISTRIBUČNÍ STRATEGIE .....                                               | 42        |
| 15.3.1    | Internet - domácnosti.....                                                | 42        |
| 15.3.2    | Maloobchod.....                                                           | 42        |
| 15.4      | KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE .....                                               | 43        |
| 15.4.1    | Reklama.....                                                              | 43        |

|           |                                                    |            |
|-----------|----------------------------------------------------|------------|
| 15.4.2    | Podpora prodeje .....                              | 46         |
| <b>16</b> | <b>VYGENEROVÁNÍ ALTERNATIVNÍCH STRATEGIÍ .....</b> | <b>46</b>  |
| 16.1      | SCÉNÁŘ 1-1-1 .....                                 | 49         |
| 16.2      | SCÉNÁŘ 1-1-2 .....                                 | 53         |
| 16.3      | SCÉNÁŘ 1-2-1 .....                                 | 54         |
| 16.4      | SCÉNÁŘ 1-2-2 .....                                 | 57         |
| 16.5      | SCÉNÁŘ 2-2-2 .....                                 | 57         |
| 16.6      | SCÉNÁŘ 2-2-3 .....                                 | 58         |
| 16.7      | SCÉNÁŘ 2-3-2 .....                                 | 58         |
| 16.8      | SCÉNÁŘ 3-3-3 .....                                 | 59         |
| <b>17</b> | <b>VÝBĚR A DOPORUČENÍ VHODNÉ STRATEGIE .....</b>   | <b>60</b>  |
|           | <b>ZÁVĚR.....</b>                                  | <b>62</b>  |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>             | <b>63</b>  |
|           | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                         | <b>64</b>  |
|           | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                        | <b>665</b> |
|           | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>                          | <b>68</b>  |

## ÚVOD

... „nejvíce jsou ohroženi ti, kteří neznají svůj cíl a cestu, jak jej dosáhnout“.

**Ing. Bořivoj Kačena**

Předseda představenstva a generální ředitel  
společnosti Stavby silnic a železnic, a.s.,  
„Manažer roku 2002“,  
nositel „Rytířského řádu za národní zásluhy“,  
uděleného francouzským prezidentem

Cílem mojí diplomové práce je zhodnotit pro společnost B-NATUR, spol. s r.o. možnosti, jak využít nástrojů a metod strategického marketingového plánování, předložit analýzy současného stavu a navrhnout možné alternativy efektivního řešení v blízké i vzdálenější budoucnosti. V práci chci řešit konkrétní kroky, jak změnit současné, ne příliš příznivé okolnosti, změnit tak vývoj směrem k růstu a naplánovat marketingové aktivity i v budoucích letech.

V současnosti je podnik v situaci, kdy se nerozvíjí, neprovádí ani neplánuje žádné aktivity, které by směřovaly k jeho rozvoji a expanzi a nerozšiřuje sortiment výrobků. Mohu tvrdit, že firma je v pozici, kdy se snaží přežít.

Podnik potřebuje mnoho inovačních nápadů, aby se jeho produkty více prodávaly. Je tedy nezbytné zahájit proces řízeného rozvoje a zdokonalování, protože za pár let prostě může zmizet ze scény, ne-li mnohem dříve.

Žijeme v nové éře, v níž je hlavní hybnou silou globalizace trhů a konkurence, a nic nenasvědčuje tomu, že by se mělo na vývoji něco změnit nebo dokonce že by tato éra měla v dohledné době skončit. Je to jen začátek něčeho, co by snad mohlo pokračovat po další desetiletí. Globalizace se projevuje především tím, že vytváří jak větší rizika, tak i zároveň větší příležitosti. Rizika přináší v podobě proměnlivějšího prostředí, intenzivnější konkurence a rychlejšího vývoje událostí. Příležitosti pak v podobě četnějších a větších trhů. To všechno vede k urychlování veškerého dění a k vyvolávání nových změn.

Z hlediska marketingu dnes máme více médií, více komunikací, možností a příležitostí. S rostoucí konkurencí na celém světě je marketing stále obtížnější a hraje jednu z nejdůležitějších rolí. Podniky, které se dopouštějí chyb, zaplatí vysokou cenu. Venku na ně čekají konkurenti, kteří je při klopýtnutí „připraví o chléb“. Marketingovou strategii musí mít každý, marketing musí „dělat“ každý a dát o sobě a svých produktech vědět. A snad by se dalo dokonce tvrdit, že ještě důležitější je pro malé podniky, které nemají rozsáhlé zdroje a obrovskou pohybovou energii, odrážející útoky konkurence. Malá firma musí být v postavení, které se jen těžko napodobuje – nebo které konkurenti nebudou chtít napodobit – protože pokud to pro velké podniky nebude problém, brzy to udělají. Malý konkurent by se měl soustředit na tu niku, v níž bude poskytovat jedinečné kvalitní služby a v níž větší a šíře orientovaní konkurenti nebudou stejně efektivní jako on.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 STRATEGIE, STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ – NIKDY NEKONČÍCÍ PROCES

Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje hlavní cíle firmy, její priority a aktivity, vyjadřuje její misi, vizi, strategické cíle a operace. V reálném životě firmy nejde jen o písemnou nebo ústní prezentaci, ale především o skutečnou realizaci a její vyhodnocování. Strategie na podnikové úrovni je zaměřena na zodpovězení otázky, jak řídit růst a rozvoj podniku, aby bylo možné posílit jeho konkurenční pozici a dosáhnout maximální hodnoty. K tomu podnik potřebuje hlavně získat vyšší podíl na trhu, který mu umožní dosáhnout vyšší výnosnosti vložených investic. Získané zdroje pak může podnik vložit do svého rozšíření. Pokud je podnik schopen vytvářet nadbytek finančních zdrojů, které nevyužije k podpoře dané podnikatelské aktivity, může diverzifikovat do jiných podnikatelských oblastí. Růst a rozvoj podniku může, ale také nemusí vést k dosažení vysoké tvorby hodnoty.

Existuje hierarchická soustava strategií, které na sebe navazují. Na vrcholu pomyslné pyramidy je tzv. corporate strategie – firemní, podnikatelská, která udává základní směr firmy. Na ni pak navazují business strategie – obchodní a funkcion strategie, která rozvíjí jednotlivé oblasti v podniku, jako jsou například strategie marketingu, IT, financí, personální strategie atd.

Strategické plánování je podle obecné definice procesem stanovování strategických cílů organizace a jejich změn, je zjišťováním zdrojů, které jsou nezbytné k dosažení cílů a politiky zaměřené na opatření a využití těchto zdrojů – strategie.

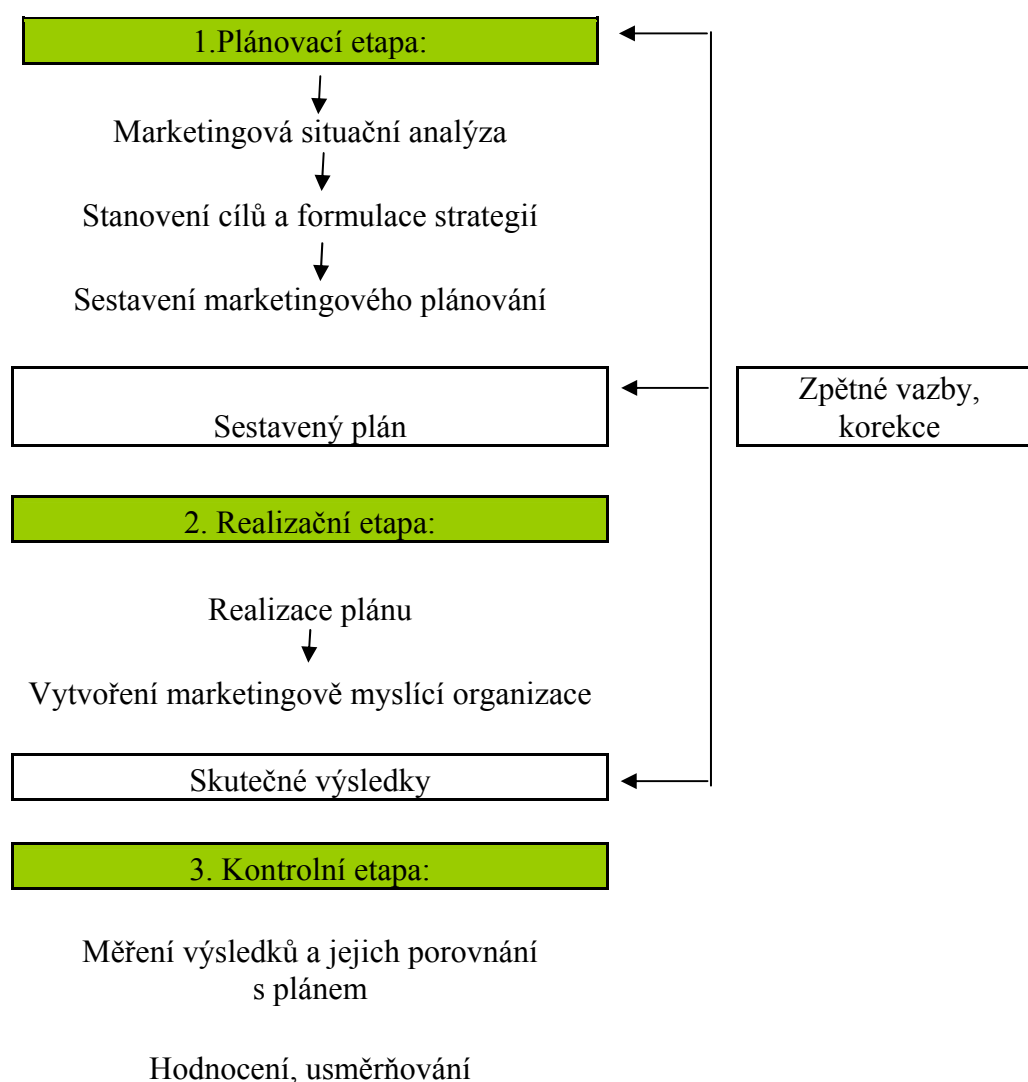
Strategické plánování v organizaci musí umožnit vedoucím pracovníkům rozumět některým otázkám lépe, než je to možné v průběhu každodenní operativní práce. Tyto základní otázky lze formulovat takto:

- a) Jaký je náš hospodářský nebo organizační cíl?
- b) Čím se zabýváme v současné době?
- c) Čím se musíme zabývat v budoucnu?
- d) Jak lépe pracovat, aby se organizace stala takovou, jakou ji chceme vidět?

Při řešení těchto otázek jsou manažeři povinni zjistit a analyzovat údaje a fakta za minulé období a učinit si představu o budoucnosti.

Strategické plánování není objektem zájmu jen u velkých korporací. Množství titulů zdůrazňuje jeho nutnost pro malé a střední podniky [22]. Následující tabulka 1 znázorňuje proces strategického plánování.

Tab. 1. Proces strategického plánování.



Strategickým řízením rozumíme proces tvorby a implementace záměrů a plánů, které mají zásadní význam v rozvoji firmy. Obecně lze tvrdit, že strategické řízení je nejnáročnější a nejobtížnější součástí managementu. Strategické procesy se velmi výrazně odlišují od operativních a taktických procesů. Důsledky operativních rozhodnutí jsou obvykle krátkodobé a v běžných podmínkách nedochází mezi plánem a skutečností k důležitým odchylkám. Pokud se tak stane, lze je relativně snadno napravit. Operativní řízení se stává spíše rutinní záležitostí a lze jej provádět stále více pomocí výpočetní techniky. Zcela

odlišné je to u strategických procesů, které zásadním způsobem mění chování firmy a obvykle dlouhodobě ovlivňují její vývoj.

Specifické rysy strategických procesů:

1. Neznáme přesně budoucí vývoj faktorů, ovlivňujících strategii firmy
2. V průběhu strategického období dochází k výrazným kvantitativním změnám a kvalitativním zvrátům
3. Působení velice širokého, celosvětového okolí
4. Procesy vyvolané strategickými rozhodnutími mohou být často vzájemně protikladné
5. Mohou vzniknout rozdíly mezi efektivností jednotlivých řešení, posuzovanou z krátkodobého i z dlouhodobého hlediska
6. Relativní necitlivost k dílčím, izolovaně provedeným změnám
7. Působení zpětných vazeb

Firma, která nemá kvalifikovaně formulovanou strategii a dobře fungující systém strategického řízení, nemůže v současném superkonkurenčním prostředí přežít.

## **1.1 Možné alternativní směry strategického rozvoje**

Při zvažování možných směrů strategického rozhodování je důležité si nejdříve na základě výsledků analýz a diagnóz okolního prostředí a interních faktorů položit následující otázky:

- a) V jaké oblasti podnikáme? V jakých oblastech bychom chtěli jednou být a s jakými výrobky, na jakých trzích?
- b) Rozhodneme se expandovat inovacemi výrobků nebo přidáním nových, vstupem na nové trhy?
- c) Budeme muset opustit některé oblasti podnikání?

Základní druhy strategických alternativ, které lze navzájem kombinovat, podle okolností v podniku :

- Strategie expanze (expansion strategy) – lze použít pro podniky, které jsou ve fázi před stadiem zralosti a nebo úplně na začátku životního cyklu. Tato strategie nese vyšší investice s vyšší rizikovostí a pro firmu negativní reakce konkurentů. Z dlouhodobého hlediska však nebývá úspěšná.
- Strategie stability (stability strategy) – pro podniky ve stadiu zralosti, méně riziková, je vhodná a efektivní, pokud firma dělá věci dobře a okolí se příliš nemění.
- Strategie útlumu (retrenchment strategy) – je vhodné zvolit při klesající poptávce, pokud dělá podnik něco špatně a nedosáhl svých cílů, pracuje se ztrátou atd. Podnik ruší výrobu některých výrobků, opouští trhy, propouští některé zaměstnance nebo jiným způsobem omezuje své aktivity.

## **1.2 Strategické cíle a jejich faktory**

Strategické cíle tvoří podstatu strategií. Stupeň jejich dosažení je nejdůležitějším kritériem hodnocení realizace strategie. Při vymezování cílů je vhodné dodržovat SMART – důležité vlastnosti cílů:

**S** (stimulating) – musí stimulovat k tomu, aby podnik dosáhl těch nejlepších výsledků

**M** (measurable) – cíle a jejich dosažení popř. nedosažení by mělo být měřitelné

**A** (acceptable) – musí je akceptovat i ti pracovníci, kteří je budou „vykonávat“

**R** (realistic) – měly by být reálné, dosažitelné, splnitelné

**T** (timed) – musejí být určeny časově

Faktory, ovlivňující rozhodování o cílech:

- Vlastnosti, schopnosti, znalosti lidí, kteří tvoří strategie
- Existující vztahy mezi strategy a ostatními pracovníky, především vrcholovými pracovníky, majiteli, akcionáři
- Vliv a očekávání „stakeholders“ v okolí podniku

- Objem a dostupnost zdrojů podniku
- Podmínky a vliv prostředí, ve kterém se podnik nachází, nabídka a poptávka, konkurence, stát, odbory, dodavatelé atd.

## 2 VÝBĚR OPTIMÁLNÍ STRATEGIE

Hodnocení a zvolení optimální strategie je složitý proces rozhodování, kdy dochází postupným tříděním možných strategických variant, které nejvíce zaručují, že lze dosáhnout zvolených cílů. Prakticky není možné zvažovat všechny možnosti a kombinace strategických alternativ, proto strategové většinou rozmýšlejí o těch alternativách, které jsou sami schopni formulovat a o kterých předpokládají, že budou úspěšné.

Výběr strategie je určen především situací uvnitř podniku, vývojem jeho okolí, postojem vrcholových řídicích pracovníků k riziku, intenzitou závislosti podniku na jeho vlastnících, konkurentech, zákaznících, dodavatelích, vládě apod. Čím více je podnik závislý na některých „stakeholders“, tím méně je flexibilní při volbě optimálního řešení.

Ve většině současné odborné literatury se z oblasti strategického řízení se doporučuje, aby návrhy strategie byly posouzeny především z následujících tří hledisek:

- vhodnosti
- přijatelnosti
- uskutečnitelnosti

Vhodnost strategie znamená, že:

- Hodnocená strategie je konzistentní s vizí a misí společnosti
- Návrh logicky vyplývá z předešlých uskutečněných analýz a je formulována tak, že bude maximálně využito silných stránek a příležitostí firmy a budou eliminovány případné slabé stránky a hrozby
- Při analýzách a návrhu strategie byly promyšleny relevantní faktory, které mohou v budoucnu pozici firmy silně ovlivňovat
- Návrh využívá klíčové kompetence, jimiž firma disponuje
- Návrh respektuje současné ekonomické a politické prostředí, právní řád a etiku podnikání

Přijatelnost strategie znamená hlavně skutečnost, že v případě přijetí uspokojí všechny rozhodující zainteresované osoby, instituce apod.:

- Zákazníci
- Vlastníci
- Pracovníci firmy
- Obchodní partnery
- Stát
- Orgány místní správy
- Aktéry finančních trhů

Uskutečnitelnost strategie je myšlena ve smyslu zajištění všech výrobních faktorů, které jsou potřebné pro její realizaci a jejich dostupnost v pravý čas:

- Kapitál
- Technologie
- Pracovní síly a jejich kvalifikace
- Energie
- Suroviny a materiály
- Know-how, licence, atesty, různá povolení, informace apod.

### **3 SITUAČNÍ ANALÝZA - EXTERNÍ**

Situační analýza se snaží zachytit všechny rozhodující vlivy na podnikání. Znamená deskripci dosavadního vývoje, současné situace podniku a uskutečnění odhadu jejího vývoje. Identifikuje vnější vlivy působící na podnik tak, aby byly specifikovány rozhodující faktory, které mohou ovlivnit podnikání.

Každý podnik je obklopen prostředím, které na něj působí a ovlivňuje jeho chování. Strategie podniku musí vytvořit soulad s vnějším prostředím a vzít v úvahu faktory působící uvnitř. Toto vnitřní prostředí musí ovlivňovat a upravovat tak, aby byl úspěšný ve vnějším prostředí.

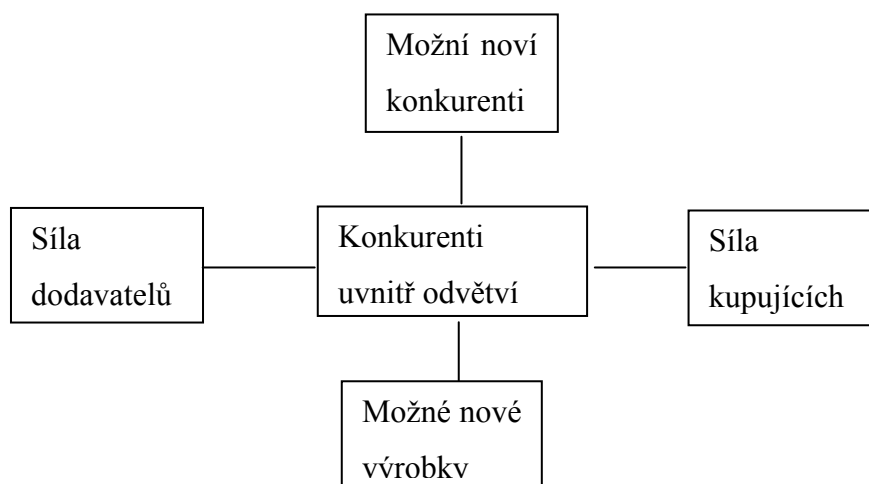
Při externí analýze lze okolí podniku rozdělit na části:

- Mikrookolí – představuje podnikatelské prostředí, odvětví, ve kterém podnik podniká
- Makrookolí – představuje společné prostředí pro všechna mikrookolí

### 3.1 Analýza mikrookolí – konkurenční postavení

Michael Porter z Harvardu identifikoval pět „sil“ (obr. 1), které ovlivňují dlouhodobou ziskovou přitažlivost trhu nebo tržního segmentu a patří mezi ně:

1. Konkurenti uvnitř odvětví – tržní segment není přitažlivý, pokud v něm působí více silných a agresivních konkurentů. Jeho přitažlivost také může oslabit stagnace tempa růstu prodeje nebo dokonce jeho pokles. Dochází k rychlému tempu zavádění nových produktů a tím rostou náklady spojené se získáním výhodné konkurenční pozice.
1. Potenciální noví uchazeči – přitažlivost trhu je také dána vstupními a výstupními bariérami. Mezi přitažlivé trhy patří ty s vysokými vstupními a nízkými výstupními bariérami. Tímto může do segmentu vstoupit malé množství obchodníků a ti neúspěšní mohou snadno odejít.
1. Nové a náhradní výrobky – segment není přitažlivý, pokud se v něm nachází více substitučních produktů.
1. Vyjednávací síla zákazníků – segment se stává nepřitažlivý, pokud v něm jsou zákazníci s vysokou kupní kompetencí, kteří se snaží tlačit ceny dolů, vyžadují kvalitnější produkty a popuzují konkurenty ke vzájemným střetům. Hrozba je vyšší, pokud jsou organizováni a koncentrováni.
1. Vyjednávací síla dodavatelů – hrozba existuje tam, kde jsou dodavatelé schopni zvyšovat ceny a ovlivňovat objem dodávek.



Obr. 1. Porterův model pěti sil [17].

Porterova analýza by po vyhodnocení měla pomoci v otázce „Co dělat?“, jaká opatření lze při formulování strategie vyvodit. Porter uvádí, že záleží na tom, jak jsou faktory uspořádány a jak jsou silné a radí užít tři základní generické strategie: nízké náklady, diferenciaci, a fokus. Doporučená metodika však postihuje jen dnešní situaci, stává se tím statická a postrádá pohled do budoucna. Konkurenční výhoda tak možná znamená jen další vymezení silných stránek, ovšem v konkurenčních poměrech.

### 3.2 Analýza makrookolí

Makrookolí je dáno stavem ekonomiky. Faktory makrookolí se stále mění, ovlivňují poptávku a působí na podnikový zisk. Manažeři musí chápat význam těchto faktorů a umět odhadnout jejich účinek na podnik. Patří k nim:

- Míra inflace – inflace způsobuje nemožnost předvídat s větší přesností skutečnou hodnotu výnosnosti během například 7 let. Podniky potom méně investují.
- Míra ekonomického růstu – ekonomický růst zvyšuje spotřebu, a to umožňuje podniku být lépe konkurenceschopný a dosáhnout vyšší ziskovosti.

- Úroková míra – v případě úmyslu financování své expanzní strategie z úvěru je pro podniky rostoucí úroková míra hrozbou .
- Směnný kurz – snižující se hodnota koruny dává příležitost pro zvýšení prodeje do ostatních zemí a snižuje hrozbu vstupu zahraničních konkurentů

## **4 SITUAČNÍ ANALÝZA – INTERNÍ**

Interní situační analýza identifikuje vnitřní vlivy působící na podnik tak, aby byly specifikovány rozhodující faktory, které mohou ovlivnit podnikání. Z mnoha různých možností, jak zhodnotit a analyzovat vnitřní prostředí ve firmě jsem vybrala audit zdrojů, analýzu SWOT a metodu „7 S“.

### **4.1 Audit zdrojů**

Audit zdrojů je užitečný základ pro další analýzy. Měl by obsahovat veškeré zdroje, které může organizace zpřístupnit na podporu své strategie a které mají rozhodující vliv a jsou zdrojem konkurenčního zvýhodnění.

Tyto zdroje lze rozdělit do skupin:

- 1) Hmotné zdroje – stroje a jejich stav a umístění, produkční kapacita apod.
- 2) Nehmotné zdroje – značka, kontakty, image, pověst apod.
- 3) Personální zdroje – zaměstnanci a jejich kvalifikace, adaptabilita apod.
- 4) Kapitálové zdroje – hotovost, vztahy s dlužníky, věřiteli, investory, bankéři atd

### **4.2 Analýza SWOT**

SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku, užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem. Je vhodné si klást obecné otázky, zarámovat si náhled na podnik, aby se dalším dotazováním postupně projevil konkrétnější obraz podniku. Analýza SWOT může pomoci při odhalování nových možností podniku a také obnažit problémy, o nichž se dosud neuvažovalo.

Je důležité se při jejím sestavování vyhnout přehnané generalizaci a zaměřit se na specifické body. Cílem je určit, do jaké míry jsou současná strategie organizace a její specifická silná a slabá místa schopna se vyrovnat se změnami v obchodním prostředí. Lze

jí také využít ke stanovení existence možností dalšího využití unikátních zdrojů nebo klíčových schopností společnosti.

Tato analýza je ovšem statická, konzervativní a velmi subjektivní, proto sama jako strategický podklad nestačí.

Provést SWOT analýzu, to znamená určit

- Silné stránky – Strengths
- Slabé stránky – Weakness
- Příležitosti – Opportunities
- Hrozby – Threats

### **4.3 Metoda „7 S“**

Tento model je metodikou strategické analýzy poradenské firmy McKinsey. Veškeré činnosti a aktivity v podniku je třeba pojímat a analyzovat v celistvosti a systémově. Strategické řízení, firemní kulturu a ostatní faktory je nutné vnímat ve vzájemných vztazích a působení. Metoda „7 S“ pohlíží na každou organizaci jako na souhrn 7 základních faktorů:

1. Strategy – zvolená strategie, strategické cíle, jejich implementace, měření, hodnocení a změny
2. Staff – vztahy zaměstnanců firmy, motivace, chování vůči podniku
3. Structure - organizační uspořádání , kontrolní mechanismy, sdílení informací
4. Systems – prostředky sloužící k řízení – komunikační, dopravní apod.
5. Skills – profesionální schopnosti kolektivu zaměstnanců
6. Style – přístup managementu k řízení a řešení problémů
7. Shared values – sdílené hodnoty jsou ideje, vize a mise podniku respektované pracovníky

## **5 VYUŽITÍ SCÉNÁŘŮ**

Uvědomit si vlivy prostředí je možné i konstrukcí scénářů, které mohou být užitečné v podmínkách vytváření dlouhodobé strategie a při omezeném počtu klíčových faktorů.

Tato metoda je dynamická a snaží se vytvářet pravděpodobné náhledy na možné varianty vývoje budoucnosti. Výsledkem je omezený počet odlišných scénářů, při jejichž tvorbě je vhodné dodržet následující postup:

1. Identifikace klíčových vlivů prostředí - lze k tomu použít PEST analýzy. Je však důležité vědět, že složitost nakreslení scénáře se zvyšuje přímo úměrně k počtu zvolených vlivů prostředí. Proto se vhodné se zaměřit na faktory, které potenciálně mají nebo v minulosti měly vysoký dopad a nebo nejistou povahu.
2. Vytvoření scénáře z definovaných vlivů prostředí – je vhodné při nízkém počtu vlivů.
3. Plánování možností – výsledkem by měla být série preferovaných možností pro každý pravděpodobný budoucí scénář.

## **6 SEGMENTACE**

Tržní segmentace usilují o identifikaci těch zákazníků, jejichž potřeby a přání jsou do značné míry stejné. Pro každý vybraný segment vyvine firma tržní nabídku, kterou pak musí umístit do podvědomí potenciálních zákazníků jako užitek.

Segmentace je metodickým nástrojem marketingu a přináší výhodu rychleji provedené analýzy, návrhu a dodávky.

Segmenty jsou části trhu, kde mají zákazníci stejnou připravenost k nákupu. Segmentace je opakem standardizace. Zdůrazňuje uspokojování rozdílných a nově vznikajících potřeb cílového trhu.

Segmentací lze dosáhnout:

- Efektivnější nasměrování peněžních toků
- Lepší porozumění přáním a potřebám zákazníků
- Efektivnější stanovení cílů marketingového mixu

K nevýhodám však patří nákladovost, omyly při volbě segmentační základny, nevhodný rozsah segmentace apod. Zásadní odlišnosti, podle kterých by měla být upřesňována s ohledem na charakter výrobku a jeho distribuce spočívají v tom, že zákazník něco jiného očekává a říká a potom něco jiného kupuje.

Segmentační základna bývá volena s ohledem na geografickou, demografickou, psychografickou charakteristiku trhu a dle chování zákazníků. Někteří autoři uvádí i segmentaci dle účelu cesty distributora nebo zákazníka za zbožím, dle vztahu k výrobku a dle charakteru výrobního řetězce. Další důležité zvláštnosti, které by segmentace měla postihnout, jsou způsob výroby (výrobní řetězec) a způsob distribuce (multilevel, supermarket).

Segmentace určuje:

- Produkty
- Zákazníky
- Regiony

Produktem se v segmentaci stále méně rozumějí jednotlivé výrobky a více se zařazuje komplexní řešení problémů zákazníka. Obdobně je tomu i u zákazníků – mohou to být jejich skupiny, velcí zákazníci představující velký podíl na celkových tržbách firmy mohou být uváděni jednotlivě. Regiony představují oblasti, kam jsou produkty dodávány. Velikost a rozmístění těchto regionů závisí na charakteru produktů a na velikosti firmy.

Specifické techniky pro různé analýzy mohou poskytnout pouze částečný obraz. Je potřeba dát je všechny dohromady a získat tak celkové ohodnocení strategické způsobilosti.

## **7 VIZE A MISE**

Vize a mise se kladou jako východisko strategického názorového (a následně i akčního) sjednocování celého podniku. Před definováním vizí a poslání je vhodné si stanovit hodnoty. Hodnota je organizační princip, kolem kterého podnikatel buduje svůj život a podnikání a tvoří svá rozhodnutí. Podnik by si měl určit hodnoty, jimž věří a které zastupuje.

### **7.1 Vize**

Vize je tím, co se tvoří „v hlavě“ podniku vzhledem k minulosti, přes přítomnost do budoucnosti. Je to představa, vidina podnikové budoucnosti. I kdyby výraz vize neexistoval, jeho smysl a náplň by být musela, protože vedení podniku, jeho jednatelé, správní rada nebo majitelé jsou k tomu, aby stále přemýšleli o podniku, jeho možnostech a

omezení, o jeho okolí, chování na trhu, výsledcích a budoucnosti. Vize slouží ke sdružování lidí kolem budoucnosti firmy, aby táhli za jeden provaz. Často se objevuje v podobě sloganů, které si lze snadno zapamatovat.

## 7.2 Mise

Mise je formulována a dáována najevo, popřípadě přímo na odiv. Není určena úzkému vedení ani jen zaměstnancům, ale mnohem širšímu okruhu, který by mohl mít na podniku zájem. Mise posiluje jednotu názorů podnikového kolektivu uvnitř i navenek, vyplývá z vizí a hodnot podniku a na jejich základě popisuje budoucnost konkrétními výrazy. Prohlášení o poslání je vyjádřením toho, o co společnost usiluje a důvodů, proč vlastně existuje. Je to současná zpráva o tom, kam se chce společnost dostat a čeho v budoucnu dosáhnout. Vyjadřuje důvody, proč je dobré být v tom svém podnikání na prvním místě.

## 8 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Obecně lze chápat marketingovou strategii jako dlouhodobou koncepci činnosti podniku v oblasti marketingu, jejímž smyslem je promyšleně a účelně rozvrhnout zdroje podniku tak, aby mohly být co nejlépe splněny dva základní cíle: spokojenost zákazníka a dosažení výhody v konkurenčním boji.

Marketingové strategie říkají, jak konkurovat s výrobky nebo službami podniku v daném prostředí, jakým způsobem dosáhnout stanovených cílů. Prezentují i postupy a prostředky, pomocí kterých bude vytyčených cílů dosaženo. Jsou budovány především na síle podniku a na využití vhodných příležitostí pro podnik. Musí realisticky uvažovat vnitřní schopnosti a být konzistentní s podmínkami v konkurenčním prostředí.

Marketingová strategie se zaměřuje na cílové trhy a jejich dosažení nejúčinnějším způsobem. Je logické, že se strategie vztahují k marketingovým nástrojům – k jednotlivým elementům marketingového mixu a každý z nástrojů bude mít vlastní roli v celkové strategii.

Strategie a jejich volba souvisí rovněž s marketingovou kulturou organizace. Marketingovou kulturou rozumíme styl fungování a chování podniku, kdy v systému hodnot podniku je zákazník ve středu zájmu – je kladen důraz na trh, jeho poznání, pochopení, porozumění a uspokojení.

## 8.1 Výrobková strategie

Veškeré rozhodování prolínají úvahy o výrobku. Výrobek ovlivňuje investiční rozhodování – nejedná se pouze o výrobní technologii, ale i o marketingové přístupy:

- Tvorba a údržba distribučních kanálů
- Komunikace
- Výběr a školení pracovníků
- Hledání dodavatelů

Důležitým faktorem při vytváření marketingových strategií pro individuální výrobky je životní cyklus výrobku charakterizující pohyb výrobků jednotlivými etapami jejich tržní existence. Základními etapami v rámci cyklu jsou zavedení, růst, zralost a zánik.

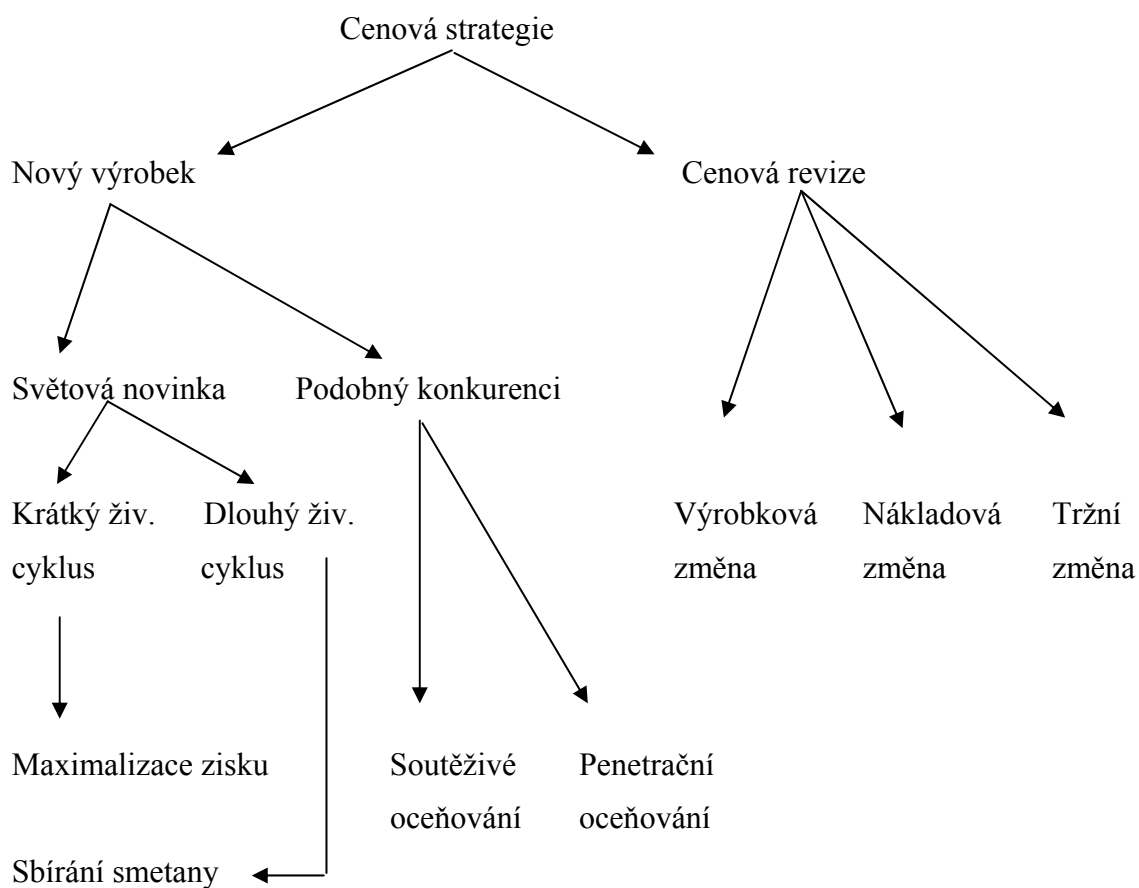
Základní strategie:

- Strategie snižování nákladů
- Výrobkové zlepšení
- Rozvoj výrobkové řady
- Vývoj nových výrobků

Někdy se ještě uvádí strategie „repozice“, při níž výrobek zůstává nezměněn a přesouvá se do jiných segmentů výlučně za pomoci marketingových nástrojů (cena, distribuce, komunikace).

## 8.2 Cenová strategie

Stanovení ceny je velmi důležité, často drobná cenová změna má výrazný dopad na zisk, někdy ovlivní celý marketingový mix, vyvolá cenovou válku mezi oligopoly. Speciální význam má přiřazení ceny k nově zaváděnému výrobku. Na obrázku 2 jsou uvedeny cenové strategie.



Obr. 2. Rozdělení cenové strategie [12].

### 8.3 Distribuční strategie

Distribuční strategie spočívá v hledání a tvorbě spojení mezi výrobcem a zákazníkem, toto spojení musí efektivně zajistit dostupnost výrobku cílovému segmentu.

Distribuční strategie zahrnuje:

- určení cílů, které má distribuce zajistit
- výběr typu distribučního kanálu
- rozhodnutí o využití výstupů

- výběr konkrétních prodejních míst
- zajištění koordinace

Mezi výrobcem a spotřebitelem nebo uživatelem stojí v mnoha případech řada článků, které cestu prodlužují a komplikují. Zvolit efektivní a atraktivní cestu je závažným problémem. Strategie se soustřeďuje na výběr nejefektivnějšího typu cesty a neoptimálnější počet distributorů.

#### **8.4 Komunikační strategie**

Komunikační strategie přispívají k dobré informovanosti zákazníka a úspěšnému prodeji zboží. Vycházejí z jednotlivých složek komunikačního mixu – v jeho rámci jsou formulovány. Účinnost závisí na volbě složek, případně jejich kombinaci.

Komunikační mix se skládá ze čtyř složek:

- Reklama
- Osobní prodej
- Podpora prodeje
- Public relations

V rámci životního cyklu výrobku mají jednotlivé složky různý význam. Hlavním cílem zůstává informovat v úvodu, přesvědčovat v etapě růstu, upomínat v dospělosti a obhajovat v etapě poklesu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 9 B-NATUR, SPOL. S.R.O.

### 9.1 Historie

Firma Jaromír Bula – výroba bylinných olejů a octů se datuje rokem 1993. V roce 1996 se mění z fyzické osoby ve společnost B – NATUR, spol. s.r.o. Hned v prvním roce uvedení na trh získaly bylinné oleje značku CZECH MADE. V roce 1998 společnost zakoupila a zrekonstruovala objekt (obr. 3), ve kterém má nynější sídlo.



Obr. 3. Sídlo B-NATUR, spol. s.r.o.

V následujícím roce byla provedena přístavba octárny (s vybavením pro automatické řízení) a vystavěno kompletní sklepní hospodářství na výrobu a uskladnění vína s kapacitou 100.000 litrů vína (obr. 4, 5).



Obr. 4. Sklep k uskladnění vína.



Obr. 5. Prostory pro řízené kvašení vína.

Do roku 2000 byly výrobky distribuovány k zákazníkům v celé České Republice a prostřednictvím vlastních obchodních firem též na Slovensku, v Maďarsku a v Rumunsku.

Odbyt bylinných olejů v době největší expanze činil 1.000.000 prodaných kusů ročně a obrát 35.000.000,- Kč za rok.

Postupně byl rozšiřován sortiment nejen bylinných olejů a vinných bylinných octů, do výroby byly také zařazeny zcela nové výrobky – bylinné marinády, BĚLKA – bezkonkurenční výrobek na českém trhu a podnik zahájil produkci vín. V roce 2000 se vedení rozhodlo zásadně změnit obchodní strategii s cílem proniknout se svými produkty do sítě hypermarketů.

Ve společnosti funguje zásilková služba konečnému zákazníkovi na základě smlouvy s Českou poštou formou obchodním balíků.

Obchodní společnosti B – NATUR Slovakia a B – NATUR Hungaria mají stále otevřenou akvizici a atesty pro vývoz, které u těchto svých poboček společnost zaplatila, jejich platnost je neomezená.

## 9.2 Výrobní zařízení

Stěžejní jsou výkonné plnicí linky, které byly zakázkově vyrobeny pro potřeby firmy:

|                               |                  |
|-------------------------------|------------------|
| Plnicí linka na bylinné oleje | 1500 ks / hod.   |
| Plnicí linka na vinné octy    | 500 ks / hod.    |
| Plnička bylinných marinád     | 1000 ks za směnu |
| Plnička vína                  | 1000 ks za směnu |

Ocetnice

Kompletní vybavení pro výrobu vína

## 9.3 Sortiment výrobků

- Bylinné oleje - 0,1 l, 0,5 l, 3 l, 5 l
- Vinné octy, jablečný ocet - 0,25 l, 0,5 l, 3 l, 5 l
- Bylinné marinády - 190 g, 500 g, 1000 g
- BĚLKA - 5 g, 500 g, 1000 g
- Lahůdkový ocet - 0,5 l

- Dárkové balení (3 ks olejů)
- Dárkové balení (3 ks octů)

## 9.4 Jakost a trvanlivost výrobků

Kvalitu si firma kontroluje laboratorními rozbory v akreditované laboratoři.

Pravidelnými kontrolami za strany ČZPI (Česká zemědělská a potravinářská inspekce) nebyly dosud zjištěny žádné závady.

Minimální trvanlivost výrobků:

Bylinné oleje - 12 měsíců

Bylinné marinády - 8 měsíců

Bělka – neomezená trvanlivost

Octy - na etiketě se na základě potravinového zákona trvanlivost neuvádí, není omezena, vyznačuje se pouze šarže.

## 10 ANALÝZA SWOT

### 10.1 Strenghts

- + Originální a velmi přitažlivé skleněné obaly s logem společnosti - jsou na patentovém úřadu zapsány jako průmyslový vzor. Sklářské formy jsou ve vlastnictví společnosti.
- + Receptury jsou na patentovém úřadu zapsány jako průmyslový vzor
- + Vlastnictví výrobního areálu, který je postaven v centru města na náměstí. Před budovou jsou vlastní parkovací místa. Příjezd pro zásobování a expedici je možný jak z náměstí, tak ze zadní části areálu po vlastní asfaltové silnici na nádvoří k rampě, v objektu je nákladní výtah
- + Na pozemku je vystavěno kompletní sklepní hospodářství na výrobu a uskladnění vína s kapacitou 100.000 litrů vína. Sklep je vybaven zařízením pro výrobu vína nejnovější technologií – řízené kvašení vína a klimatizací pro letní měsíce.

- + Plnicí linky jsou moderně vybavené, automatizované
- + Strategické umístění ve významné vinařské lokalitě – Velkopavlovická vinařská oblast
- + Výhodné umístění u dopravních cest - město Klobouky u Brna leží cca 30km od Brna, blízká dostupnost je též k dálničnímu tahu Brno – Bratislava a Brno - Vídeň, je zde také železniční spojení
- + Na trhu potravinářských bylinných olejů a Bělky firma nemá z řad českých výrobců žádného konkurenta
- + Atraktivnost výrobků zdravé výživy
- + Ceny všech výrobků jsou oproti konkurenčním nízké, existuje potenciál pro jejich zvýšení
- + Bylinné oleje testovány a doporučeny Doc. MUDr. Lubomírem Kuželou, DrSc. z Fakultní nemocnice Královské Vinohrady Praha – bylinné oleje obsahují esenciální mastné kyseliny, nezbytné pro lidský organismus, jsou z dietetického hlediska žádoucí
- + Možnosti rozšiřování sortimentu a výrobních řad z oblasti bylinných přípravků – potravinářství, kosmetické přípravky apod.

## **10.2 Weaknesses**

- Nedostatek kapitálu, špatná celková finanční situace firmy
- Nízký podíl na trhu, neznámá značka
- Jádru schopných lidí – společnost nemá schopné zaměstnance, kteří by se věnovali marketingovým činnostem, distribuci a prodeji
- Vývoj nových výrobků – nejsou vyvíjeny a vedení ani neplánuje rozšíření sortimentu výrobků
- Schopnost účinné reklamy a dobrých vztahů k veřejnosti
- Nedostatečný sortiment
- Podprůměrné příjmy a nedostatečná zisková míra

- Slabé distribuční a prodejní schopnosti
- Únava z opakovaných potíží
- Obchodní společnosti B – NATUR Slovakia a B – NATUR Hungaria mají stále otevřenou akvizici a atesty pro vývoz, které u těchto svých poboček společnost zaplatila, jejich platnost je neomezená, firma je ale nevyužívá
- Marketingové zázemí a aktivity – slabá účast na veletrzích v ČR i v zahraničí, společnost nevyužívá svého www sídla, internetový obchod není vůbec vybudován
- Nevyužití rozsáhlé databáze kontaktů bývalých odběratelů – zákazníků, dealerů
- Podnikavost – vysoká inovační schopnost, kterou ale vedení nevyužívá
- Cena vinných octů je oproti konkurenci příliš nízká, spotřebitel tak může při srovnávání pochybovat o kvalitě
- Existuje velké množství spokojených zákazníků, kteří výrobky vyzkoušeli, ale nemají k nim přístup
- Firma má zásoby skleněných obalů, ve kterých jsou neefektivně uložené finanční prostředky

### **10.3 Opportunities**

- + Získat nové trhy, začít budovat značku
- + Znovuzískat ztracené zákazníky
- + Zabrat nový tržní segment, získat tím další skupiny zákazníků
- + Zvýšit přitažlivost výrobků, nabídnout nová dárková balení – pro více výrobků, z jiných, pevnějších materiálů
- + Volit efektivnější marketingový a prodejní postup
- + Dosáhnout dohody s nebezpečnými konkurenty
- + Uzavřít strategické aliance (společné podnikání)
- + Zaměření se na nové možnosti trhu EU

- + Vlastní objekt + pozemek – velký potenciál v rozšiřování výrobních prostor, skladů apod.
- + Potenciál ve výrobní kapacitě
- + Obnovit podnikový časopis- ne všichni mají internet
- + Růst náročnosti spotřebitelů na kvalitu vína
- + Trend společnosti – zvětšuje se vliv médií a trendů, což vede k růstu poptávky po výrobcích racionální výživy
- + Inovační schopnost
- + Společnost obhospodařuje 15 ha vinic, které drží v pronájmu od zemědělského podniku ZEMAX Šitbořice a.s, ale v současnosti už víno neprodukuje
- + Možnost využití dotací na výsadbu nových vinic

## **10.4 Threats**

- Vstup nových silných konkurentů z EU s nízkými cenami, příliv levných kvalitních vín z jižní Evropy
- Zhoršení úvěrových podmínek
- Změna obecného vkusu a preferencí zákazníků
- Výrazně zhoršená investiční i spotřební nálada ve společnosti
- Obecné zdražování u dodavatelů
- Negativní renomé společnosti u některých bývalých dealerů (MLM prodej – časté změny v systému odměňování)

## **11 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ**

### **11.1 Rivalita na trhu**

- Přibližně stejná síla více konkurentů, existuje nebezpečí, že se někteří spojí
- Konkurence v řadách největších zahraničních, popř. českých výrobců

- Olivový olej čistý nebo ochucený: Momini S.p.A., Bertolli, Carbonell, Aceites Borges Pont S.A. atd.
  - Bylinné oleje (odlišné produkce): Aceites Borges Pont S.A., Botanicus, s.r.o.
  - Vinné octy: Aceites Borges Pont S.A., Ed. Haas CZ s.r.o., Botanicus, s.r.o.
  - Grilovací marinády a omáčky: Hamé a.s., Heinz ČR/SR a.s., Spak-VSD Austria a.s., Botanicus, s.r.o.
- Fixní náklady jsou nízké
  - Malá složitost produkce
  - Není obtížné vystoupení z odvětví

### **11.2 Riziko vstupu potenciálních konkurentů**

- Kapitálové požadavky nejsou příliš vysoké (receptury i skleněné obaly jsou na patentovém úřadu zapsány jako průmyslový vzor, sklářské formy jsou ve vlastnictví společnosti, plnicí linky jsou „šité“ na míru)
- Nákladové výhody viz výše (dostatek levné pracovní síly, relativně vysoká nezaměstnanost v regionu apod.)
- Bylinné oleje a vinné octy jsou dodávány do supermarketů (Hypernova, Albert) – přístup k distribučním kanálům je komplikovaný
- Politika EU – omezení nové výsadby vinných hlav

### **11.3 Hrozba substitutů**

- Relativně nízká – možnost použití čerstvých bylin a „suchého“ koření, popř. „po domácku“ připravené marinády a pasty
- Oleje: tendence ke zdravému způsobu života, ke zdravé stravě, používání čerstvých bylin a koření
- Octy: tendence ke zdravému způsobu života, ke zdravé stravě, konkurenti nezvyšují nabídku

## 11.4 Síla kupujících

- Velkoodběratelé jsou silní, snaží se tlačit ceny dolů, nedodržují smluvní odběr výrobků, prodávují splatnost faktur apod.

## 11.5 Síla dodavatelů

- Dodavatelé jsou velcí a jimi prodávané výrobky jsou jedinečné (výroba originálních skleněných obalů a uzávěrů, etikety apod.)

## 12 SEGMENTACE

Následující segmentace je velmi jednoduchým rozbořem, resp.vymezením okruhu cílových zákazníků souhrnně pro bylinné oleje, marinády, vinné octy a jablečný ocet. Segmentace z tohoto pohledu bude sloužit jako podklad k určení cílové skupiny zákazníků a tím ke správnému rozhodování při volbě vhodné komunikační strategie v oblasti médií.

Zákazníci tvoří tři skupiny:

### 12.1 Koneční spotřebitelé – domácnosti

- Ženy nebo muži v domácnosti nebo na mateřské dovolené – mají více času věnovat se přípravě pokrmů, vaří většinou pro celou rodinu, rádi zkoušejí nové recepty, které si vyměňují se svými přáteli a známými
- Podnikatelky a podnikatelé – dá se předpokládat, že nemají příliš mnoho času na chod domácnosti, ve všední dny volí spíše ty pokrmy, které nejsou časově náročné na přípravu, někteří členové domácnosti si připravují pokrmy každý zvlášť, protože přicházejí domů v jinou dobu. O víkendu se pak rádi věnují odpočinkovým činnostem, navštěvují přátele, věnují se kulturním či sportovním aktivitám, navštěvují restaurační zařízení nebo si připravují náročnější pokrmy doma a popř. zvou i své přátele ke společnému posezení
- Lidé v důchodovém věku – tráví mnoho času v domácnosti, vaří sobě a leckdy i svým dětem a vnoučatům. Ženy v důchodovém věku se chovají podobně jako ženy v domácnosti. Rády si čtou dámské časopisy, zajímají se o novinky v oblasti zdraví, nových receptů apod.

- Vegetariáni – lidé se specifickými požadavky na jídelníček, věnují vaření dostatečný čas a význam.
- Dietáři – jsou omezeni ve výběru a pestrosti jídel, mohou jimi být lidé v produktivním i důchodovém věku, je kladen velký význam na kvalitu přijímaných pokrmů

## **12.2 Instituce poskytující stravovací služby**

Mnoho z nich octy nebo oleje k dochucení jídel přímo na stole zákazníkům nenabízí. Pokud ano, často se stává, že předloží nádoby, jejichž obsah a vzhled lze těžko identifikovat. Při přípravě pokrmů v kuchyních používají kuchaři klasická „suchá“ koření nebo si sami připravují různé koření směsi.

## **12.3 Maloobchody**

Zákaznický potenciál vidím v prodejnách zdravé výživy. Tyto obchody jsou specializované a zákazníci, kteří je navštěvují jsou ochotni zaplatit vyšší ceny za kvalitu a přírodní produkty, jsou pro firmu B-NATUR spol.s.r.o. konkrétní cílovou skupinou. Nevýhodou těchto prodejen často bývá jejich velikost-bývají to malé obchůdky s velmi širokým sortimentem. Regály bývají přeplněné různými výrobky, proto bude žádoucí firmu odlišit od ostatních, aby bylinné oleje a octy „byly dobře vidět“.

# **13 VIZE, MISE, VRCHOLOVÉ CÍLE**

## **13.1 Filozofie B-NATUR spol. s.r.o.**

Naším cílem je získat během pěti let v České Republice vedoucí postavení ve svém oboru. Vedoucím postavením rozumíme větší zisk a vyšší příjmy než naše konkurence a příjemné prostředí i pracovní podmínky pro své zaměstnance a mnoho inovací vedoucích k uspokojení potřeb našich zákazníků. K dosažení těchto náročných cílů bude třeba správného a efektivního využití našich kompetencí – nejsilnějších schopností a znalostí v podniku, stále méně vkládat síly do jednání s obchodními řetězci a intenzivně se věnovat cílené skupině zákazníků - se zájmem o zdravý způsob života. Budeme nabízet produkty nejvyšší kvality, prospěšné lidem všech věkových kategorií. Věříme, že si při společné

práci svým pozitivním a dynamickým přístupem, zdravou bojovností, čestným, spravedlivým a otevřeným chováním vytvoříme společnost, která bude přinášet prospěch nejen svým zákazníkům a zaměstnancům, ale také svému širšímu okolí.

### **13.2 Prohlášení o poslání**

Naše společnost působí v oblasti, jejíž význam v životě mnoha lidí roste. Žijeme v době s rychlým vývojem dění a neustálých změn kolem nás a zdraví každého je „devizou“, která by měla být na prvním místě. Proto cítíme velkou odpovědnost vůči všem, kdo používají naše produkty.

Musíme tedy věnovat veškerou svoji pozornost a péči svým zákazníkům, jejich přáním, požadavkům, ocenit stálé a velké zákazníky, poskytnout veškeré možné cesty k objednání výrobků – tedy i přes internetový obchod a pohotově dodat zboží přímo do domu. Musíme se snažit udržovat rozumnou cenu za nejvyšší kvalitu a jakost.

Musíme nabízet stále nové produkty, které nejen zpestří chuťový zážitek všech konzumentů a zároveň příjemným způsobem dodají tělu některé potřebné látky pro jeho správné fungování a odolnost, ale také umožní pěkný vzhled domácností, restaurací, jídelen, obchodů apod.

### **13.3 Vrcholové cíle**

- 1) Dosažení zisku
- 2) Rozšíření sortimentu výrobků zdravé výživy a obohacení doplňkovým sortimentem do domácností a stravovacích zařízení
- 3) Vybudování značky B-NATUR
- 4) Vybudování vlastních prodejen v České Republice

## **14 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ, URČENÍ ZÁKLADNÍCH KOMPETENCÍ**

### **14.1 Tři klíčové oblasti**

Pro zhodnocení výsledků, kterých jsem dosáhla na základě analýzy SWOT a analýzy konkurenčního postavení jsem celkové okolí, veškeré aktivity a zázemí v podniku rozdělila na tři části: finanční prostředky, marketing a prodej a produkty. Označila jsem je znakem klíče, jelikož tyto aktivity považuji za klíčové a seřadila jsem je podle důležitosti. Jsou to oblasti, které vidím pro podnik v současnosti jako nejvýznamnější a pokud vedení nebude věnovat maximální úsilí na jejich udržení a zlepšení, v nejbližší době může dojít k úpadku a zániku, protože podnik nebude schopen dostát závazkům, financovat výrobu, režijní náklady nemovitosti atd.

#### **14.1.1 Finanční prostředky**

- ↪ Možnosti financování
- ↪ Zhodnocení nákladů, ziskové marže
- ↪ Ceny - zvážení možností a podmínek ke zvýšení cen některých produktů

#### **14.1.2 Marketing a prodej**

- ↪ Zaměstnanci – možnosti náboru nových, schopných pracovníků pro marketingové a prodejní činnosti
- ↪ Internet – aktualizace a péče o stávající webové sídlo společnosti, expanze do dalších internetových obchodů
- ↪ Reklama – zvážení možností reklamy, její financování, efektivitu apod.

#### **14.1.3 Produkty**

- ↪ Inovace – zhodnocení inovační schopnosti, možností financování
- ↪ Výrobní řady
- ↪ Prodejní materiály

## 14.2 Základní kompetence

### 14.2.1 Bylinné oleje a výrobní postup

Základní kompetencí firmy je produkce bylinných olejů, které jsou nabízeny v praktickém a velmi přitažlivém skleněném obalu s kapátkem. Základem je kvalitní slunečnicový olej. Do tohoto oleje jsou při výrobním procesu přidávány léčivé byliny a koření, ne však do lahviček s kapátkem. Bylinné oleje slouží k dochucení hotových jídel a mají následující přínosy:

- Zpestřují a obohacují chuť pokrmů
- Lze jimi nahradit používání soli
- Obsahují látky pro lidský organismus nepostradatelné
- Mohou je používat prakticky všechny osoby
- Denním používáním těchto olejů si každý zajistí přísun kvalitních tuků do lidského organismu, především je to žádoucí u nemocných osob s omezenou konzumací tuků

Společnost uvedla na trh tyto výrobky v České Republice jako první a až do současnosti neexistuje žádný český výrobce, který by používal podobný výrobní postup. Bylinné oleje neslouží jen k dochucení, ale jsou velmi hodnotné i z dietetického hlediska a lze je doporučit ke každodenní konzumaci.

### 14.2.2 Ceny

B-NATUR spol.s.r.o. nabízí svoje výrobky za velmi nízké ceny, které však z určitého úhlu pohledu mohou na spotřebitele působit opačným efektem, tj. zpochybnit kvalitu. Není pravidlem, že levné znamená nekvalitní, ale mnoho spotřebitelů může vnímat dražší výrobky oproti těm levnějším jako kvalitnější, hodnotnější nebo prostě lepší.

Obchodní řetězce, kterým společnost distribuuje v současnosti nejvíce produktů, tlačí jejich nákupní ceny na úroveň, kde výrobci zůstává velmi nízká zisková marže, mnohdy téměř nulová.

Ceny jsem zařadila do kompetencí s ohledem na region s levnou pracovní silou, nenáročností na kvalifikace zaměstnanců, možností využívání brigádníků či sezónních

pracovníků, snižování nákladů s rostoucím objemem výroby. Podnik má možnosti, jak na trhu bojovat se zahraničními konkurenty cenově.

Existuje velký prostor pro zvyšování ceny, firma by ale měla v časovém horizontu 2-3 let ustoupit od nabídky produktů v supermarketech a zaměřit se na distribuci do specializovaných prodejen a na cílové zákazníky, viz. segmentace. Vedení sítí supermarketů si kladou nepřiměřené finanční nároky a podmínky, které jsou pro malého tuzemského výrobce dlouhodobě neúnosné.

### 14.2.3 Obaly

Skleněné obaly jsou na patentovém úřadu zapsány jako průmyslový vzor. Sklářské formy jsou ve vlastnictví společnosti B – NATUR s.r.o.

Lahvičky pro bylinné oleje (obr. 6) mají tmavě hnědou neprůhlednou barvu z důvodů zabránění přístupu světla k obsahu, což umožňuje delší trvanlivost a zvyšuje jakost. Ke snadnému použití slouží kapátko s tmavě hnědým uzávěrem, s ochranným páskem (běžně lze doporučit např. k dochucení kuřecího vývaru přímo na talíři cca 5 kapek česnekového oleje + 5 kapek grilovacího oleje). Objem vydrží v domácnosti při častém používání půl roku i déle. Tvar lahvičky jakoby kopíruje tvar kapky – loga společnosti, které je plasticky vytvarováno na skle, v jejím středu je čitelné písmeno „B“, značící název firmy a zároveň první písmeno příjmení majitelů.



Obr. 6. Obal pro bylinné oleje.

Skleněný obal pro grilovací marinády (obr. 7) je tmavě hnědý ze stejných důvodů jako u bylinných olejů. Lahvičku ve tvaru kostky je možné případně po otevření pohodlně uskladnit v lednici, snadný přístup k obsahu umožňuje široký kulatý otvor s víčkem. Etiketa je souvisle nalepena i přes toto víčko, čímž spotřebiteli zaručuje, že pokud není porušená, lahvička nebyla po naplnění nikým dalším otevřena. Na víčku je opět dobře viditelné logo.



Obr. 7. Obal pro grilovací

Obal octů (obr. 8) je navržen jako malý džbán s výstupkem pro snadné nalévání, který připomíná tvar džbáneků používaných na jižní Moravě při podávání domácího vína. Obal má objem 250ml, úchytka slouží ke snadnějšímu uchopení při nalévání a v části, kde začíná hrdlo lze opět najít plastické logo firmy.



Obr. 8. Obal pro vinné octy.

Z výše uvedených kompetencí by měla firma při rozšiřování a plánování sortimentu vycházet a tyto kompetence rozvíjet. Jde o nejsilnější stránky, schopnosti a znalosti. Firma by měla na základě tohoto začít budovat svoji obchodní značku, protože mj. v budoucnu

bude růst jejich význam, spotřebitelé budou upřednostňovat značkové zboží, které jim zaručí stálou kvalitu. S přibývajícím konkurencí bude existovat stále méně možností jak se odlišit. Společnost by měla v budoucnu spotřebiteli nabídnout možnost spolupracovat s firmou na výrobě produktu, který bude určen jen pro něj a bude vyjadřovat jeho osobní přání a požadavky ohledně vlastností, ceny, termínu a způsobu dodání atd.

## **15 STRATEGIE PODLE MARKETINGOVÉHO MIXU**

Pro uplatnění marketingové koncepce jsem se rozhodla z následujících důvodů:

- Nejdůležitějším úkolem firmy je efektivně oslovit a zaujmout cílenou skupinu zákazníků
- Bez existence zákazníků nemají aktiva společnosti žádnou hodnotu
- Zákazníky lze přitáhnout atraktivní nabídkou a udržet je tak, aby byli silně uspokojeni jejich potřeby

### **15.1 Výrobní strategie**

#### **15.1.1 Výrobní zlepšení**

- Vinný ocet – nutné doplnit údaj na etiketách o neomezené době spotřeby octa, o které mnoho spotřebitelů ještě nemusí vědět
- Grilovací marinády – jejich použití je mnohem širší, název grilovací zbytečně zákazníka zavádí, postačí název marinády s upřesněním doporučeného použití na etiketě.
- Grilovací olej – podobné jako u marinád. Jeho použití je široké, doporučuji název např. pikantní nebo kořeněný.

#### **15.1.2 Rozvoj nových výrobních řad z nových či stávajících produktů**

- Nabídka výrobních řad podle různých světových kuchyní:

Při výběru druhů v různých kuchyních jsem vycházela z tradičních jídel a používaných, oblíbených přísad domorodců.

- Maďarská: olej s příchutí sladké i pálivé papriky, ďábelský olej, ďábelský ocet

- Italská: olivový olej ochucený česnekem a bazalkou, olej z jader vinných hroznů, balzamico ocet, bazalkový vinný ocet
- Mexická: chilli olej, kmínový olej, olej s příchutí nového koření, skořicový olej, olej s příchutí vanilky, kořeněný vinný ocet, česnekový olej
- Francouzská: citrónový olej, grilovací marináda na ryby, vinný ocet čistý, olej z jader vinné révy, estragonový a tymiánový vinný ocet, bazalková marináda s česnekem
- Orientální: olej s kardamomem, olej s kari, olej s ajowanem, vinný lahůdkový ocet, čínský černý ocet z pšenice a prosa

### **15.1.3 Vývoj nových výrobků**

- Balzamico ocet
- Ocet z červeného vína
- Bylinné a kořeněné marinády: bazalková marináda s česnekem (k těstovinám), chilli marináda (pro mexickou kuchyni), marináda kořeněný mix (ke všem druhům mas), marináda bylinkový mix (k zeleninovým salátům a přílohám), marináda polévkový mix (k přílohám a do polévek).
- Oleje: olej z jader vinné révy, dýňový, lněný, olej s provensálským kořením, s muškátovým oříškem, olivový olej s přísadami jako např. česnek, všechny druhy pepřů, muškátový oříšek, bazalka, olivy, citrón.

### **15.1.4 Obnova výroby některých druhů produktů**

- Sladký vanilkový olej
- Pupalkový olej panenský
- Bylinné a kořeněné oleje – majoránkový, paprikový, tymiánový, olej s novým kořením, rozmarýnový, citrónový, oregánový, saturejkový, meduňkový, kmínový.
- Vinné octy: česnekový, jalovcový
- Sušená zelenina

## 15.2 Cenová strategie

V současnosti se podnik orientuje na přežití, což vedlo až ke stanovení ceny neobsahující zisk. Do takové situace se podnik dostal vzhledem k vyjednávací síle velkých odběratelů jakými jsou např. Ahold, Nový Věk s.r.o. apod. Tato pozice už není déle udržitelná a je nutné zvolit novou cenovou strategii.

Cena musí být stanovena na takové úrovni, aby pokryla nejen provozní náklady a ostatní náklady spojené s distribucí, propagací apod., ale také aby poskytla podniku prostředky pro výzkum a vývoj výrobkové inovace a budování značky B-NATUR.

## 15.3 Distribuční strategie

### 15.3.1 Internet - domácnosti

Novým fenoménem v oblasti prodeje a distribuce se stala tzv. e-commerce, umožňující prodej prostřednictvím Internetu. Většímu rozšíření v ČR prozatím brání nízké procento vybavení domácností počítačem připojeným na Internet. Je přesto nezbytné vybudovat v nejbližších letech prodej přes Internet, protože rozvoj v této oblasti je velmi rychlý. Firma by měla zpřístupnit na [www.b-natur.cz](http://www.b-natur.cz) on-line jednoduchý formulář pro objednávky všech výrobků. Zákazník vyplní své jméno, adresu dodání a popřípadě i e-mailovou adresu, kliknutím na daný výrobek jej přidá do „košíku“ a odešle svůj požadavek. Dodání vybraného zboží se uskuteční do týdne zasláním na dobírku přes Českou Poštu k.s., se kterou společnost uzavřela smlouvu o poskytování balíkové služby.

### 15.3.2 Maloobchod

Podnik bude svoje výrobky distribuovat prostřednictvím vlastních obchodních zástupců přímo do prodejen v celé České Republice bez využití mezičlánků. Je to z důvodu nutnosti objasňovat podstatu nabízených výrobků a identifikace s podnikem. Systém odměňování prodejců bude reagovat na vztah výkonu a odměny, bude vyvážený z ohledu příjmů ostatních vnitřních zaměstnanců. Konkrétní forma odměňování bude kombinací provize a prémie.

## 15.4 Komunikační strategie

Komunikace je v B-NATUR, spol. s.r.o. jedním z nejslabších míst. V době, kdy společnost přecházela z multi-level marketingu na odlišný způsob prodeje, vedení zásadně podcenilo důležitost zvolení vhodné komunikační strategie a dá se říci, že v současnosti nevyvíjí téměř žádné aktivity ohledně podpory prodeje, public relation apod.

Zhodnocení prvků komunikačního mixu:

### 15.4.1 Reklama

- Televizní reklama má velký vliv na spotřebitele, rychlou odezvu, oslovuje velký počet lidí, ale vznikají zde vysoké náklady na vysílací čas a na výrobu spotu, proto tento nástroj v současnosti nedoporučuji. Pokud však dojde v budoucnu k expanzi a společnost bude disponovat volnými finančními prostředky, rozhodně bych zvolila toto médium k propagaci značky B-NATUR. Vysílací čas bych vybrala během vysílání pořadů jako jsou např. Prima vařečka, Sama doma, Rady ptáka Loskutáka, Barvy života, Jak na to... apod.
- Tiskovou reklamu rozdělím na skupinu denního tisku a časopisů. Reklama v denním tisku má sice rozsáhlejší pokrytí trhu, případně je možný výběr regionu, pro spotřebitele zde existuje možnost zpětného dohledání, nelze však i přes příznivou cenu tímto médiem oslovit konkrétní cílenou skupinu spotřebitelů. Reklama v časopisech poskytuje možnost výběru cílové skupiny zákazníků, kvalitu obrazu a možnost prezentace dárek. Zvolila bych časopisy opět s tematikou vaření, zdravé výživy, fitness apod.
- Velkoplošná reklama (billboard) upevňuje povědomí o značce, není však možné oslovit cílenou skupinu zákazníků, nelze dávat mnoho údajů a vznikají vysoké náklady při větších kampaních. Toto médium bych vyloučila i do budoucna. Jinou možnost poskytuje reklama na plachtách, kterou nabízí např. Agentura Four Prostějov již od 800,- Kč / m<sup>2</sup> bez DPH (max. do 1300,- Kč) – výroba včetně potisku. Tuto formu propagace bych zvolila při konání různých akcí, jako např. ochutnávky, veletrhy a výstavy nebo jako „venkovní“ reklamu.
- Rozhlasová reklama má rychlou odezvu, přístupnou cenu i krátkou dobu od zadání k prezentaci. Spotřebitel se ale nemůže vrátit k obsahu, není zde obrazová stránka a

mnoho posluchačů nemusí být z regionu. Lze však oslovit vybranou cílovou skupinu. Toto médium bych případně vybrala v budoucnosti k posílení povědomí o společnosti v regionech se slabým odbytem jako doplnění ostatních prvků komunikačního mixu.

- Dopravní prostředky, kina a veřejná místa s vysokým provozem jsou vhodná pro upevnění povědomí o značce. Není však možné oslovit vybranou cílovou skupinu a to je jeden z nejdůležitějších prvků při rozhodování o výběru konkrétní formy komunikačního mixu.
- Internet v posledních letech zaznamenal velmi prudký rozvoj a vše nasvědčuje tomu, že tempo rozvoje se nezvolní, ale spíše naopak. Internet kombinuje nejžádanější rysy běžných médií s možnostmi okamžité zpětné vazby. Protože uživatelé musí firmu na webu nejdříve sami najít, lze tak snadno identifikovat a oslovit potenciální zákazníky mnohem užší cílové skupiny, než je to možné u ostatních médií.

Výhody:

- Možnost oslovit globální trh za fixní náklady
- Možnost měřit účinnost nabídky
- Permanentní nabídka (zákazníci mohou získat informace, přizpůsobené na každého individuálně, objednat zboží 7 dní v týdnu, 24 hodin denně – bez přítomnosti obsluhy)
- Internet je rovnocenným bojištěm pro menší i velké firmy. Malá firma může provozovat mnohostránkovou prezentaci za srovnatelné náklady jako velká společnost.
- Umožňuje zkrátit distribuční řetězec
- Hypertextové využití obrázků, zvuků
- Internet je uživatelsky přátelský
- Tzv.hip faktor (hip – moderní, jdoucí s dobou) – lze rozšířit marketingový mix

Aplikace technologií Internetu se tak stává nejen velkou příležitostí, ale zároveň i šancí k žádoucí změně firemní kultury. V tomto směru nelze zaostávat za konkurencí. Je třeba vybudovat své www sídlo přesto, že tato aktivita může být několik let ztrátová a uživatelé Internetu tvoří zatím jen nevelkou část trhu.

V České Republice mluvíme o 2,7 milionech uživatelů Internetu, což je při celkovém počtu 10,25 milionů obyvatel více než jedna čtvrtina celé populace ČR. Je zajímavé, že 33,7 % internetových uživatelů je ve věkové skupině 14 – 19 let, ve skupině 20 – 29 let je to 27 %, 30 – 39 let je to 20,6 %, 40 – 49 let 16,3 %, 50 – 59 let 11 %, a v letech 60 a více je to 3,1 %. Jaké mají vzdělání ti, kteří přistupují na Internet v ČR? Vysokoškolsky vzdělaných je 36 %, středoškolsky vzdělaných s maturitou je 25,9 %, střední školu bez maturity má 10,1 %, a nakonec základní vzdělání má celých 20,5 % uživatelů. V České Republice je v tuto chvíli prováděn výzkum Internetu pouze v základních intencích. Chybí tu spousta druhů výzkumů, které jsou běžné za oceánem ve Spojených státech. Mluvíme například o výzkumu uživatelů specifických sociálních a cílových skupin, výzkumu preferencí daných sociálních a cílových skupin a dalších otázkách. V tomto směru je český Internet a český trh ještě málo rozvinut [21].

Základem on-line marketingu se sice stává především informační obsah, ale rozhodujícím klíčem k úspěchu je způsob, jakým společnost informace do Internetu vystavuje. Společnost B-NATUR, spol s.r.o. nabízí informace na svých webových stránkách ([www.b-natur.cz](http://www.b-natur.cz)), spotřebitel zde najde ale jen základní a často neplatné nebo neúplné informace, text není aktivní – bez možnosti odkazů a nenabízí možnost elektronického obchodu. Vedení zásadně podceňuje tento komunikační nástroj a spíše zpovzdálí sleduje přípravy konkurence, ovšem za rok, za dva, ji bude obtížně dohánět s mnohem většími náklady. Doporučuji proto co nejdříve zkvalitnit prezentaci na internetu vhodným zvolením grafiky, prezentací firemního loga, nabídkou mnoha fotografií výrobků, informací o obsahu, ceně a poskytování např. množstevních slev, nabídkou a pravidelnou aktualizací receptů, informacemi o budoucích plánech společnosti, zprovozněním on-line diskuze a připomínek zákazníků a především vybudovat elektronický obchod. Nabídkou různých soutěží a her na webových stránkách lze přimět zákazníka k opakované návštěvě, informovat o nových produktech, poskytnout možnost věrnostních slev, zvýhodněných balení, dárků zdarma, pomocí internetu je také možné pozvat spotřebitele na dny otevřených dveří v sídle společnosti, prezentovat pořádané firemní akce a účast na veletrzích apod.

### 15.4.2 Podpora prodeje

- Z osobních zkušeností na různých potravinářských veletrzích doporučuji jako podporu prodeje ochutnávkové akce přímo v prodejnách. Procento oslovených zákazníků, kteří výrobek ochutnali a poté si nějaký koupili je mnohonásobně vyšší, než procento lidí, kteří ochutnali a odešli.
- Cenová zvýhodnění – při zakoupení 4 ks olejů – 1 lahvička-vzorek 100ml vinného octa zdarma, při zakoupení 3 ks vinných octů – kupon s 10% slevou při zakoupení jakéhokoliv jiného výrobku B-NATUR, spol. s.r.o., při zakoupení 2 ks jakýchkoliv výrobků – recepty s jejich použitím zdarma.

## 16 VYGENEROVÁNÍ ALTERNATIVNÍCH STRATEGIÍ

“I když se svět točí stále rychleji, bez dlouhodobé strategie není podnikatelský úspěch možný“...

Michael Porter

Na základě zhodnocení výsledků analýz jsem zpracovala scénáře, které naznačují možné cesty, kterými se podnikové vedení v budoucích pěti letech může vydat, jak řídit podnikové aktivity, aby dosáhlo zvolených cílů vzhledem k definované vizi, poslání a odpovědím na otázky co dělat a pro koho. Tyto scénáře se však mohou zdát statické, proto ke každému uvádím zároveň plán reklamy a produktů během 5 let. U tvorby variant jsem se zaměřila na tři nejdůležitější oblasti:

- Finanční prostředky
- Marketing a prodej
- Produkty

Stručný popis nejdůležitějších aktivit v jednotlivých oblastech:

#### I. Finanční prostředky

1. Společnost požádá svoji banku o úvěr ve výši 10 mil. Kč

2. Společnost prodá svoji nemovitost s pozemkem a přesune se do menšího objektu, popř. požádá o nižší částku úvěru – 4 mil.
3. Společnost nebude zatížena úvěrem a svoje aktivity naplňuje s ohledem na současnou situaci

## II. Marketing a prodej

1. Společnost využije služeb marketingové společnosti, která jí zprostředkuje masivní reklamní kampaň, společnost uzavře smlouvy s obchodními řetězci o umístění výrobků v obchodech a provede nábor distributorů.
2. Společnost naplňuje reklamu a podporu prodeje s různým regionálním pokrytím: reklama v rádiu formou reklamního rozhovoru, odborné časopisy, prezentace výrobků v pořadech v TV, reklama v regionálním kině a místním zpravodaji, pronájem reklamních bannerů na webových stránkách s tematikou vegetariánství, receptů, racionální výživy apod. Provede nábor prodejců a jejich zaškolení v oblasti prodejních schopností a dovedností.
3. Společnost najme 1 – 2 pracovníky, kteří budou vykonávat obchodní činnost, propagaci formou ochutnávek přímo v prodejnách, nabídkou receptů apod. (tab. 2).

Tab. 2. Počet prodejen se zdravou výživou dle krajů v ČR.

| <b>Kraje</b>    | <b>Počet prodejen</b> |
|-----------------|-----------------------|
| Praha           | 17                    |
| Moravskoslezský | 16                    |
| Vysočina        | 14                    |
| Pardubický      | 14                    |
| Jihočeský       | 13                    |
| Zlínský         | 12                    |
| Královéhradecký | 12                    |
| Středočeský     | 11                    |
| Ústecký         | 10                    |
| Olomoucký       | 9                     |
| Jihomoravský    | 8                     |
| Liberecký       | 6                     |
| Karlovarský     | 5                     |
| <b>Celkem</b>   | <b>147</b>            |

Při sestavování rozpočtu v jednotlivých scénářích bude hrát jednu z důležitých rolí cena za reklamní spoty, fotografie, rozhovory apod. Uvedla jsem tedy příklady některých médií (tab. 3) a jejich základní cenové relace. Jde o to, naplánovat konečnou sumu, kterou chceme do reklamy investovat, podle konkrétního média a odhadovaného počtu oslovených cílených zákazníků za určitou časovou jednotku. Pokud se firma rozhodne investovat prostředky do reklamy v časopise – měsíčníku, je vhodné ji zveřejnit alespoň ve čtyřech až pěti po sobě následujících číslech. U rádií je zase doporučována minimální doba pro vysílání spotu 14 dní, v TV doporučují zástupci reklamních agentur vyzkoušet nejprve vysílání v regionálních televizích.

Tab. 3. Ceny za reklamu vybraných médií.

| <b>Médium</b> | <b>Popis</b>                                         | <b>Cena (s DPH)</b>       |
|---------------|------------------------------------------------------|---------------------------|
| TV            | <i>návrh a výroba spotu</i>                          | min. 10 000 Kč            |
|               | <i>celostátní vysílání (výroba spotu + vysílání)</i> | min. 500 000 Kč/ týden    |
|               | <i>regionální vysílání (výroba spotu + vysílání)</i> | min. 300 000 Kč/ týden    |
| Časopis       | <i>Žena a život</i>                                  | 148 750 Kč/ 1/2 stránky   |
|               |                                                      | 74 970 Kč/ 1/4 stránky    |
|               | <i>Vaříme, pečeme</i>                                | 59 500 Kč/ 1/2 stránky    |
|               |                                                      | 29 750 Kč/ 1/4 stránky    |
|               | <i>Recepty Prima nápadů</i>                          | 64 450 Kč/ 1/2 stránky    |
|               |                                                      | 35 700 Kč/ 1/4 stránky    |
| Rádio         | <i>klasická reklamní kampaň</i>                      | 30 000 Kč/ 14dní          |
|               | <i>reklamní rozhovor</i>                             | 45 815 Kč/ 3,5 min.       |
| Kino          |                                                      | 12 000 - 14 000 Kč/ měsíc |

### III. Produkty, sortiment, inovace

1. Společnost naplánuje a zrealizuje výrobu nových skleněných obalů vhodných pro nabídku do restauračních zařízení a zahájí produkci nových výrobků – bylinných a kořeněných marinád.
2. Společnost zahájí produkci doplňkového sortimentu do domácností a maloobchodů. Obnoví produkci oleje ze semen pupalky dvouleté.
3. Společnost využije zásob etiket a skleněných obalů a rozšíří sortiment bylinných olejů a octů o ty druhy, které byly součástí nabídky v minulosti.

### **16.1 Scénář 1-1-1**

I - Společnost zpracuje podnikatelský záměr a během půl roku zažádá u své banky o úvěr ve výši 10 mil. Kč. Ekonomická situace v ČR je tomu v současnosti nakloněna, úroková míra je na minimu. Úvěr bude sloužit k rozvoji a podpoře marketingových činností. V případě kladného vyřízení úvěru provede společnost výběrové řízení na marketingovou agenturu a zahájí jednání. Předmětem jednání budou možnosti nabízených služeb, cena, záruky, efektivita vynaložených prostředků, měřitelnost výsledků po ukončení aktivity.

II - Aktivita ze strany B-NATUR spol. s r.o., které by měly předcházet reklamní kampani:

- Výběr vhodných obchodních řetězců, které budou nabízet produkty společnosti
  - Bylinné oleje (dárkové balení 3 ks – multipack), octy a marinády jsou již trvale zalistovány v síti společnosti AHOLD, což obnáší 39 prodejen Hypernova a 190 prodejen Albert.
  - Zahájení jednání s dalšími obchodními řetězci o prodeji produktů ve všech pobočkách. Důvody výběru obchodních řetězců (tab. 4).

Tab. 4. Seznam vybraných obchodních řetězců.

| <b>Obchodní řetězec</b> | <b>Počet prodejen</b> | <b>Propagace</b>                            |
|-------------------------|-----------------------|---------------------------------------------|
| <i>Hypernova</i>        | 39                    | <i>"nakupujte hypervýhodně" - TV</i>        |
| <i>Albert</i>           | 190                   | <i>"drží ceny při zemi" - TV</i>            |
| Delvita                 | 76                    | inzerce v tisku                             |
| Makro + Penny Market    | 10 + 131              | posílá registrovaným zákazníkům časopis     |
| Julius Meinl            | 91                    | "levněji už to nejde" - TV, inzerce v tisku |
| <b>Celkem</b>           | <b>396</b>            |                                             |

Tab. 5. Seznam vegetariánských restaurací.

- Zahájení nabídky a propagace velkého balení produktů do stravovacích zařízení (bylinné oleje a vinné octy 0,5l, 1l, grilování marinády 1kg).
- Restaurace – vegetariánské, hotelové, ostatní. Příklady vegetariánských restaurací v ČR, které je možné oslovit (jsou prezentovány na internetových stránkách – celkem 20 ) (tab. 5).

| <b>Restaurace</b>        | <b>Město</b>   |
|--------------------------|----------------|
| ZEN-ZEN                  | Praha 1        |
| Country Life             | Praha 1        |
| Hospůdka U trakaře       | Praha 10       |
| BEAS                     | Praha 1        |
| HAMI                     | Zlín           |
| Ánanda                   | Liberec        |
| Avatár                   | Brno           |
| Balarama                 | Praha 3        |
| Bona Vita                | Praha 1        |
| G. Miglová Laibon        | Český Krumlov  |
| Góvinda                  | Praha 1, 8     |
| Haribol                  | Brno           |
| Jídelna zdravé výživy    | Teplíce        |
| Klub architektů          | Praha 1        |
| Lotos                    | Praha 1        |
| P. Hudcová Vege Vitálka  | Mladá Boleslav |
| Pod svícnem              | Frýdek-Místek  |
| Radost FX Restaurant     | Praha 2        |
| Rebio                    | Brno           |
| Vegetarian Club Harmonie | Most           |
| <b>Celkem</b>            | <b>21</b>      |

- Vysokoškolské menzy – počet v ČR odhaduji na 16 podle měst, ve kterých se nacházejí vysoké školy: Praha, Karlovy Vary, Brno, Plzeň, Ostrava, Olomouc, Zlín, Pardubice, Hradec Králové, Karviná, Opava, Krnov, Kladno, Poděbrady, Most, Ústí n. L. Skutečný počet však může být vyšší, protože některé fakulty se nacházejí i v jiných městech.
- Podniková stravovací zařízení
- Vývařovny při domovech důchodců – počet v ČR odhaduji na 1298, podle počtů domovů důchodců (tab. 6), skutečný počet může být nižší s ohledem na to, že některým domovům mohou stravovací služby nabízet externí firmy. Ovšem tento fakt nevylučuje možnost použití výrobků spotřebitelem přímo „na stole“ při konzumaci.

Tab. 6. Počet domovů  
důchodců dle krajů v ČR.

| <b>Kraj</b>     | <b>Počet</b> |
|-----------------|--------------|
| Středočeský     | 170          |
| Moravskoslezský | 158          |
| Ústecký         | 144          |
| Jihomoravský    | 129          |
| Jihočeský       | 88           |
| Královéhradecký | 84           |
| Olomoucký       | 80           |
| Praha           | 77           |
| Zlínský         | 75           |
| Vysočina        | 72           |
| Karlovarský     | 59           |
| Plzeňský        | 56           |
| Liberecký       | 54           |
| Pardubický      | 52           |
| <b>Celkem</b>   | <b>1298</b>  |

- Nábor či pronájem distributorů a dealerů, kteří zajistí rychlou přepravu produktů k řetězcům a zahájí propagaci a nabídku v síti restauračních zařízení.

**II - Služby, které by měla zprostředkovat agentura:**

- Přebudování internetových stránek na základě zadání ze strany společnosti, překlad do dvou jazyků, zahájení provozu internetového obchodu.
- Natočení reklamního spotu pro televizní vysílání.
- Zahájení vysílání tohoto spotu v určených časech – před nebo během televizních pořadů Nedělní receptář (PRIMA) , Barvy života (ČT1), Rady ptáka Loskutáka (NOVA).
- Měření výsledků – marketingový výzkum (jednoduchý rychlý dotazník zaměřený na otázky informovanosti o produktu, značce a případném používání).
- Marketingové agentury nabízejí různé služby a existuje jich velké množství, jako např. CEA, Jean Pierre, Fousek & Hájek, TV Argus, s.r.o., Aaronet s.r.o., Agentura Mars, Agentura Four, s.r.o. aj. Agenturu lze vybrat podle mnoha hledisek, jako jsou cena, reference známých firem nebo reference našich obchodních partnerů, známé reklamní šoty v TV, zajímavě zpracované internetové stránky apod.

**III - Produkty, sortiment, inovace:**

- Výroba nových skleněných obalů pro stravovací zařízení. Lahvičky budou navrženy s ohledem k malému prostoru na jídelních stolech a praktickému použití. V případě vinných octů s možností doplnění obsahu. Doporučuji úzké skleněné, hranaté, elegantní nádoby, vysoké cca 17 cm, které bude možno poskládat navzájem „do sebe“ a zároveň poskytnou dostatek prostoru na etiketu (příloha 1).
- Vývoj nových výrobků, které doplní řadu marinád - bylinné a kořeněné marinády vhodné při přípravě a k dochucení těstovin, rýže, brambor, vegetariánských pokrmů, pomazánek, omáček apod. Doporučuji použít stejné obaly a etikety jako u grilovacích marinád a pouze změnit základní barvu etiket na nenápadnou pastelově zelenou barvu. (Příloha II).

## 16.2 Scénář 1-1-2

I, II - V prvních dvou oblastech bude identický s předešlým scénářem. Základní rozdíl však bude v plánování a rozvoji třetí oblasti – produktu, kdy zbylé prostředky nebude investovat do nových produktů ani obalů.

III - Produkty, sortiment, inovace:

- Vedení společnosti se zaměří především na nabídku doplňkového sortimentu pro výše definované zákaznické segmenty.
  - Pro maloobchody - na základě výzkumu prodejen zdravé výživy jsem dospěla k názoru, že je vhodné nabídnout dřevěné police (příloha III), které budou sloužit k prodeji a prezentaci produktů. Tyto police budou vyhotoveny v několika variantách – na pověšení ve velmi malých prodejnách a stojany v obchodech s větším prostorem. Na každém takovém dřevěném výrobku bude zřetelně viditelné logo společnosti, bude zde možné prezentovat jak bylinné oleje s marinádami na polici, tak i vinné octy zavěšené na dřevěných háčcích pod polici.
  - Pro domácnosti – koneční spotřebitelé budou moci v prodejnách či přes internetový obchod objednat velmi podobné dřevěné police jako v maloobchodech, ovšem tyto budou kratší, celkově menší jen s možností zavěšení na stěnu. Nabídku doplňkového sortimentu rozšíří výrobky s logem: bílé zástěrky do kuchyně, bílé hrnečky, díře v barvě dubového dřeva.
- Společnost nabídne spotřebitelům pupalkový panenský olej (obr. 9) který v minulosti vyřadila ze svého sortimentu. Pupalka dvouletá je rostlina, jejíž zralá semena obsahují až 20% oleje, který je ceněn pro vysoký obsah nenasycených mastných kyselin, snižuje hladinu tuků, cholesterolu a hodnoty krevního tlaku, celkově zvyšuje obranyschopnost organismu a jeho odolnost proti stresu. Navíc ve formě oleje jsou důležité látky obsažené v semenech mnohem lépe stravitelné a nezatěžují vnitřní orgány trávicí soustavy. (Příloha IV).



Obr. 9. Pupalkový olej.

### 16.3 Scénář 1-2-1

I - Tento scénář uvažuje opět první variantu v oblasti finančních prostředků, a to zatížení společnosti úvěrem ve výši 10 mil. Kč., nezvolí však nákladnou formu reklamy a propagace v televizních stanicích, ale zaměří se na různé způsoby regionálního pokrytí. V oblasti produktu bude pracovat na vývoji nových skleněných lahviček pro nabídku do restauračních zařízení a produkci bylinných a kořeněných marinád, stejně jako v případě scénáře 1-1-1.

#### II – Marketing a prodej

- Společnost investuje finanční prostředky:
  - Reklama v rádiu formou reklamního rozhovoru – zástupce firmy, který je zdatným řečníkem, svoji firmu elegantně vychválí a navodí v publiku pozitivní vnímání propagované značky či konkrétního produktu. Dále je zde možnost klasické reklamy umístěné v reklamních blocích. Celkový počet rádií seřazených dle krajů v ČR nabízí tab. 7. Umístění v konkrétním daném rádiu pak bude záležet na tématech odvysílaných pořadů, na ceně, rozsahu, odhadovaného počtu posluchačů apod.

Tab. 7. Počet rádií dle krajů v ČR.

| <b>Kraje</b>              | <b>Počet<br/>stanic</b> |
|---------------------------|-------------------------|
| <i>Celoplošné stanice</i> | 8                       |
| Praha                     | 16                      |
| Jihomoravský              | 9                       |
| Moravskoslezský           | 7                       |
| Jihočeský                 | 6                       |
| Ústecký                   | 6                       |
| Plzeňský                  | 6                       |
| Středočeský               | 5                       |
| Pardubický                | 4                       |
| Zlínský                   | 4                       |
| Královéhradecký           | 4                       |
| Olomoucký                 | 4                       |
| Liberecký                 | 4                       |
| Vysočina                  | 2                       |
| Karlovarský               | 2                       |
| <b>Celkem</b>             | <b>69</b>               |

- Reklama v časopisech – na základě průzkumu trhu doporučuji publikace uvedené v tab. 8.

Tab. 8. Seznam vybraných publikací.

| <b>Časopis</b>        | <b>Téma</b>                                  |
|-----------------------|----------------------------------------------|
| Meduňka               | alternativní cesty ke zdraví                 |
| Fitness               | zdraví a dobrá kondice                       |
| Vlasta                | krása, kuchyně, bydlení, zdraví, lidé        |
| Žena a život          | zdraví, móda, volný čas, kulinářství         |
| Receptář prima nápadů | vaření, bydlení a zahrada, osobnosti, nápady |
| <b>Celkem</b>         | <b>5</b>                                     |

- Propagace výrobků přímo v televizních pořadech – pracovník společnosti nabídne zajímavé recepty, které připraví s pomocí výroků B-NATUR - Tescoma Prima vařečka (PRIMA), Rady ptáka Loskutáka (NOVA).
- Reklama v regionálních kinech (tab. 9).

Tab. 9. Seznam vybraných regionálních kin.

| <b>Kino</b>            | <b>Město</b>    |
|------------------------|-----------------|
| Mír                    | Klobouky u Brna |
| Blansko                | Blansko         |
| Kinokavárna Jasmín     | Brno            |
| Lucerna                | Brno            |
| Studentské kino Magnet | Brno            |
| Koruna                 | Břeclav         |
| Svět                   | Hodonín         |
| Sokolský dům           | Vyškov          |
| <b>Celkem</b>          | <b>8</b>        |

- Nábor obchodních zástupců – společnost provede nábor a zaškolení minimálně čtyř pracovníků, z nichž každý bude odpovědný za propagaci a akvizice v určité svěřené lokalitě. Obchodní zástupci budou vyškoleni v prodejních schopnostech, umění jednat s lidmi (např. asertivní komunikace, řeč těla apod.). Předpokládá se perfektní znalost a používání nabízených produktů a přesvědčení o jejich prospěšnosti. Tito pracovníci budou nabízet mj. také různé dárky při odběru určitého množství (vzorek vinného octa, kuchařka receptů s výrobky B-NATUR spol. s.r.o. za sníženou cenu apod.). Budou dále také organizovat spolu s vedením společnosti pořádání veletrhů a výstav, především prodejních. Takové akce musí být velmi dobře připraveny, firma zde oslovuje velké procento potenciálních spotřebitelů. Seznam prodejních veletrhů v ČR (tab. 10). (Příloha V).

Tab. 10. Seznam vybraných veletrhů v ČR

| <b>Veletrh</b> | <b>Zaměření</b>                                                                        |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Esoterika      | prodejní, veletrh esoterie, zdravého životního stylu, alternativní medicíny a ekologie |
| La Bella Donna | veletrh kosmetiky a zdravého životního stylu                                           |
| Horeca         | veletrh pro hotelnictví a gastronomii                                                  |
| Vánoční trhy   | výstaviště - Brno (BVV), Praha (Incheba), Olomouc (Flora), dárkové zboží apod.         |
| Harmonie       | veletrh zdravé výživy, přírodních produktů a regenerace                                |
| Moderní žena   | veletrh kosmetiky, módy a životního stylu                                              |

## 16.4 Scénář 1-2-2

Rozdíl s předešlou variantou vývoje bude v oblasti III (produkt), která je obsažena ve scénáři 1-1-2. Možné cesty vývoje v oblastech I a II zůstávají stejné jako ve scénáři 1-2-1 – úvěr u bankovního institutu + reklama a propagace v regionálním pokrytí.

III - Produkt - Vedení společnosti se zaměří především na nabídku doplňkového sortimentu pro výše definované zákaznické segmenty a dále rozšíří nabídku o panenský pupalkový olej.

Scénář poskytuje společnosti možnost, jak s dostatečnými prostředky intenzivně a v delším časovém prostoru zapůsobit na široký segment zákazníků, je však nutné si uvědomit, že v případě této varianty by bylo vhodné zároveň rozšířit nabídku stávajících výrobků, aby měli zákazníci dostatečný výběr. (Příloha VI).

## 16.5 Scénář 2-2-2

I – Společnost má sídlo ve velké nemovitosti s potenciálem v rozšiřování výrobních prostor, skladů apod., který však nevyužívá a ani tuto možnost neplánuje. Troufla jsem si proto nabídnout variantu prodeje nemovitosti a přestěhování se do menšího objektu, čímž by vznikly náklady na přepravu veškerého zařízení, přizpůsobení hygienickým

podmínkám, obnovení výroby apod., společnost by prodejem získala nemalé finanční prostředky, které by bylo možné investovat do reklamy a propagace.

II – V oblasti marketingu a prodeje zvolí vedení společnosti z důvodu omezených finančních prostředků variantu různého regionálního pokrytí – časopisy, kina, rádia, pořady v TV a důležitý je nábor obchodních zástupců.

III – Z hlediska produktů se zaměří spíše na doplňkový sortiment, jak již bylo uvedeno výše.

V případě, že se nepodaří prodat nemovitost, nabízí se alternativa úvěru, jako v prvních čtyřech scénářích, požadovaná částka by však měla být nižší – 4 mil. Kč, vzhledem k plánu reklamy a propagace. (Příloha VII).

### **16.6 Scénář 2-2-3**

I, II - Následující dvě varianty vycházejí opět z předpokladu prodeje nemovitosti a nebo žádosti o úvěr v celkové částce 4 mil. Kč. Výběr médií a volba produktové strategie však budou odlišné.

III – Firma nebude investovat prostředky k rozvoji doplňkového sortimentu, ale bude nabízet spotřebitelům původní druhy výrobků:

- Bylinné oleje – meduňkový, citrónový, rozmarýnový, olej s novým kořením, majoránkový, vanilkový, kmínový, saturejkový, oregánový
- Vinné octy – česnekový, jalovcový

Tato alternativa, stejně jako předešlý scénář nese své riziko v mnoha faktorech: nalezení jiného vhodného objektu ve vinařské lokalitě, přestěhování veškerého vybavení, počáteční náklady, znovuzavedení výroby. Možnost úvěru nese riziko platební neschopnosti v případě, že reklamní kampaň z jakýchkoliv důvodů nepřinese žádoucí efekt. (Příloha VIII).

### **16.7 Scénář 2-3-2**

I – V tomto scénáři vezmu v úvahu možnost úvěru. Částka 4 mil. Kč by byla dostatečná pro 3. alternativu marketingu, vedení by proto mohlo zvážit možnost neinvestovat celou

částku do propagace a počítat s rezervou, která by mohla za nepříznivých okolností sloužit ke splácení úroků.

III – Doplnkový sortiment v podobě dřevěných polic a obnova pupalkového oleje by nezatížila příliš rozpočet na kampaň a přitom by tak v případě např. nabídky polic zdarma do maloobchodů mohla vhodně podpořit prodej výrobků. (Příloha IX).

### **16.8 Scénář 3-3-3**

I – Poslední varianta je v porovnání s předešlými nejméně riziková. Nepředpokládá vysoké náklady do reklamy, ale je více závislá na lidském faktoru – na schopnostech 1– 2 lidí. Jak už jsem uvedla výše, společnost nevyužívá veškerých prostor v nemovitosti, proto bych doporučila nabídnout podnikatelům v okolí možnost pronájmu kanceláře či skladových prostor. Společnosti tak mohou vzniknout náklady na zabezpečení, případné oddělení těchto pronajímaných prostor, ale brzy se tyto náklady vrátí v podobě placeného nájmu. Musí se zde ale počítat s rizikem možné platební neschopnosti podnájemce, proto je vhodné si předem zjistit jeho účel podnikání, zadluženost, schopnost dostát svým závazkům, solventnost apod.

II – Marketing a prodej budou provádět 1-2 lidé. Každý z nich bude mít na starosti určenou lokalitu (Čechy, Morava+Slezsko+Vysočina), ve které bude věnovat svou péči svěřeným prodejnám zdravé výživy, provádět zde ochutnávky produktů, distribuovat zboží přímo do prodejen, vyřizovat objednávky, motivovat spotřebitele soutěžemi, cenovými zvýhodněními nebo nabídkou receptů zdarma při zakoupení určitého počtu výrobků. Ve svém regionu bude také provádět akvizici v oblasti restauračních zařízení.

III – V současné situaci velmi omezených finančních prostředků není mnoho možností k inovacím či vývoji nových produktů. Vedení by mělo využít takových zdrojů, kterými disponuje, tzn. využít velkou zásobu etiket, které leží skladem a nabídnout druhy bylinných olejů a vinných octů, které byly nabízeny již v minulosti. (Příloha X).

## 17 VÝBĚR A DOPORUČENÍ STRATEGIE

V předchozí kapitole jsem zformulovala všechny možné strategické varianty, o kterých předpokládám, že by mohly být v praxi úspěšné. Nyní následuje výběr jedné optimální strategie, která bude určena především vzhledem k současné situaci uvnitř podniku a postoji vedení k riziku.

Všech osm možností jsem zpracovala s ohledem ke složitosti zvolené metody – na začátku jsem uvedla 3 základní faktory, které jsem postupně v různých variantách hodnotila. Podnik ale netvoří jen 3 oblasti, nýbrž je komplexem různých činností a vlivů. V této kapitole tedy rozvedu další soubor činností, které by měly být prováděny souběžně s těmi ve scénářích uvedenými.

Jako neoptimálnější variantu jsem vybrala scénář 3-3-3, jehož náplň jsem dále hlouběji rozpracovala do jednotlivých strategických operací. Všechny ostatní scénáře měly jedno společné, a to cizí zdroj financování a s tím související riziko platební neschopnosti. Z důvodů záporného vztahu majitelů firmy k riziku jsem zvolila tedy nejméně rizikovou variantu, u které vycházím ze současných finančních možností firmy.

1. 1 – 2 zaměstnanci zahájí prodejní činnost v určených obchodech zdravé výživy. Těchto prodejen se v České Republice nachází přibližně 147. Jako podporu prodeje budou podle konkrétních prostorových podmínek nabízet možnost ochutnávek pro zákazníky přímo v prodejně (min. 4 dny). Zároveň budou provádět tuto činnost v čajovnách, hotelech, restauračních zařízeních, především ve vegetariánských restauracích (21), v domovech důchodců a např. také v podnikových vývařovnách.
2. Současně bude na základě zadání provedena kompletní přestavba webových stránek firmy, které budou nabízet:
  - Informace o společnosti, její poslání (+ foto)
  - Současný sortiment výrobků (+ foto)
  - Jednoduchý objednávkový formulář (info@b-natur.cz) – zásilkový prodej
  - Zahájení nabídky výrobních řad ze stávajících produktů + recepty
  - Plánované rozšíření sortimentu o nové druhy + vydání kuchařky

- On-line komunikace – možnosti odeslání dotazu zákazníka přímo z webových stránek (nutné zaslat odpověď do 24 hodin)
  - Informace o akcích – ochutnávky, dny otevřených dveří, veletrhy a výstavy, účast na jarmarcích, dámských klubech apod.
  - Poskytnutí možnosti pro studenty škol potravinářského zaměření – BP, DP, projekty, seminární práce apod.
  - Přeloženo do angličtiny a němčiny.
  - Nabídka individuálních produktů dle přání zákazníka
3. Zahájení výroby již dříve nabízených druhů olejů i octů.
  4. Účast na dalších prodejních akcích – veletrhy, jarmarky a jiné letní slavnosti, prezentace s ochutnávkou na dámských klubech (např. Hotel International Brno).
  5. Zahájení jednání o možnostech spolupráce s Dietologickým centrem Praha – prezentace na pořádaných seminářích o výživě a týdenních relaxačních pobytech.
  6. Zahájení jednání o možnostech spolupráce s asociací kuchařů – prezentace při pořádaných konferencích, seminářích apod.
  7. Produkce nových bylinných a kořeněných marinád viz. výrobová strategie. Tato aktivita neklade vysoké nároky na finanční prostředky (nezbytná je pouze výroba nových etiket).
  8. V nejbližších letech by společnost měla rozvíjet další aktivity vzhledem k médiu, kterým je Internet. Tzn. zvážit nabídku výrobků v internetových obchodech (např. [www.multimarket.cz](http://www.multimarket.cz)) – nejen českých, ale i zahraničních, prezentovat svoji značku jako vizuální objekt, nejčastěji v podobě banneru, předplacení odkazu na předním místě ve vyhledávačích apod.
  9. Expanze na zahraniční trhy.

## ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem na základě různých analýz, diskuzí s vedením firmy a vlastních poznatků a zkušeností, vytvořila strategické cesty budoucího vývoje, zhodnotila je a následně doporučila jedno řešení. Strategické řízení a plánování je nesmírně obtížný proces, je to takový „souboj mozků“ mezi podniky, který by měl být v praxi vykonáván více lidmi – vrcholoví pracovníci, management, jednatelé firmy apod.

Ve strategických variantách jsem navrhla různá řešení přístupů firmy v budoucnosti, která jsem určila na základě následujících trendů:

Trend vývoje v současnosti naznačuje, že poptávka po zdravé výživě, nízkokalorické stravě a po produktech poroste. Tento trend je odvozen také od demografické situace, tj. stárnutí obyvatel. Vzhledem k velkému pokroku v medicíně se posunul věk přirozené úmrtnosti. Lidé v důchodovém věku (a nejen oni), budou chtít vypadat mladší, zdravě jíst, věnovat se svým koníčkům. Vytvoří se tak zcela nové trhy lidí, kteří budou mít chuť užívat si. Proto jsem mj. tuto část populace vyčlenila v segmentaci zákazníků.

Dalším trendem je zájem spotřebitelů spolupracovat s firmou na výrobě produktu, který bude určen pouze pro něj, tzv. kustomizace. Je to také další příležitost podniku, protože takovým přizpůsobením vzniká velká naděje, že se firmě podaří své zákazníky udržet i se vzrůstající konkurencí.

Trend upřednostňování značkového zboží před neznačkovým lze pozorovat i na českém trhu, kde jsou často nabízeny levné, ne příliš kvalitní výrobky distribuované hlavně z Číny. Spotřebitelé budou stále více upřednostňovat značku, která jim zaručí stálou vysokou kvalitu, což se stává další příležitostí pro podnik.

Žijeme v nové éře, v níž je největší hybnou silou globalizace trhů a konkurence, což by měl mít na paměti každý, kdo nazývá svoji činnost podnikáním.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, spol.s.r.o., 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [2] KOŠŤAN, Pavol., ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie, plánování a realizace*. Praha : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- [3] POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha : C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-803-7.
- [4] JOHNSON, Gerry. SCHOLLES, Kevan. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.
- [5] BURSTINER, Irving. *Základy maloobchodního podnikání*. Praha : Victoria Publishing, a.s., 1994. ISBN 80-85605-55-4.
- [6] GEFFROY, Edgar K., *Klíč k prodejním úspěchům*. Praha : Management Press, 1997. ISBN 80-85943-50-6.
- [7] HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha : Grada a.s., 1992. ISBN 80-85424-83-5.
- [8] SMITH, Paul. *Moderní marketing*. Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-252-1.
- [9] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení, teorie pro praxi*. Praha : C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- [10] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha : C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [11] ŠMÍDA, Filip. *Strategie v podnikové praxi*. Praha : Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-41-X.
- [12] SMEJKAL, Vladimír. RAIS, Karel. *Řízení rizik*. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0198-7.
- [13] TRACY, Brian. *Jak úspěšně řídit firmu, turbostrategie*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0175-4.

- [14] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2000. ISBN 80-247-9069-6.
- [15] HORÁKOVÁ, Iveta., STEJSKALOVÁ, Dita., ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9.
- [16] PAVLÍČKOVÁ, Monika. *Praktický marketing*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2004. ISBN 80-86119-81-5.
- [17] JIRÁSEK, Jaroslav A. *Strategie. Umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-46-2.
- [18] SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9.
- [19] NORMANOVÁ, Jill. *Oleje, octy a jiné přísady*. Bratislava: Champagne Avantgarde, spol. s.r.o., 1994. ISBN 80-7150-150-6.
- [20] LAMBERTOVÁ-ORTIZOVÁ, Elizabeth. *Encyklopedie koření, bylinek a pochutin*. Bratislava: Příroda, a.s., 1997. ISBN 80-07-00996-5.

#### ***Část monografické publikace***

- [21] PAVLŮ, Dušan. a kol. *Marketingové komunikace a firemní strategie*. Zlín: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2004. Příspěvek: PRACHAŘ, Štěpán. Postavení Internetu v marketingovém mixu společností a institucí v České Republice, s. 42–45. ISBN 80-7318-178-9.
- [22] GLOGAR, Alois. *Jak děláme marketing*. Liberec : Institut průmyslového inženýrství., 1999. Kapitola 5, Základy marketingového plánování, s. 126-146. ISBN 80-902235-4-0.

#### ***Seriálová publikace - časopis:***

- [23] Profit : *podnikatelský týdeník*. Vydává Stawnford, a.s. 2005 , Článek: STINGL, Tomáš. Šance pro podnikatele s vyřídilkou. roč. 16, č. 8, s. 42 - 43. Praha : ISSN 1212-3498.



## SEZNAM TABULEK

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 1. Proces strategického plánování.....                   | 10 |
| Tab. 2. Počet prodejen se zdravou výživou dle krajů v ČR..... | 47 |
| Tab. 3. Ceny za reklamu vybraných médií.....                  | 48 |
| Tab. 4. Seznam vybraných obchodních řetězců.....              | 49 |
| Tab. 5. Seznam vegetariánských restaurací.....                | 50 |
| Tab. 6. Počet domovů důchodců dle krajů v ČR.....             | 51 |
| Tab. 7. Počet rádií dle krajů v ČR.....                       | 54 |
| Tab. 8. Seznam vybraných publikací.....                       | 55 |
| Tab. 9. Seznam vybraných regionálních kin.....                | 55 |
| Tab. 10. Seznam vybraných veletrhů v ČR.....                  | 56 |

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| Obr. 1. Porterův model pěti sil.....          | 16 |
| Obr. 2. Rozdělení cenové strategie.....       | 23 |
| Obr. 3. Sídlo B-NATUR, spol. s.r.o.....       | 26 |
| Obr. 4. Sklep k uskladnění vína.....          | 26 |
| Obr. 5. Prostory pro řízené kvašení vína..... | 26 |
| Obr. 6. Obal pro bylinné oleje.....           | 38 |
| Obr. 7. Obal pro grilovací marinády.....      | 38 |
| Obr. 8. Obal pro vinné octy.....              | 39 |
| Obr. 9. Pupalkový olej.....                   | 53 |

## SEZNAM PŘÍLOH

|         |                                                       |    |
|---------|-------------------------------------------------------|----|
| P I     | Návrh lahvičky pro restaurační zařízení.....          | 67 |
| P II    | Plán reklamy a produktů pro scénář 1-1-1.....         | 69 |
| P III   | Návrh dřevěné police pro konečného spotřebitele.....  | 70 |
| P IV    | Plán reklamy a produktů pro scénář 1-1-2.....         | 71 |
| P V     | Plán reklamy a produktů pro scénář 1-2-1.....         | 72 |
| P VI    | Plán reklamy a produktů pro scénář 1-2-2.....         | 73 |
| P VII   | Plán reklamy a produktů pro scénář 2-2-2.....         | 74 |
| P VIII  | Plán reklamy a produktů pro scénář 2-2-3.....         | 75 |
| P IX    | Plán reklamy a produktů pro scénář 2-3-2.....         | 76 |
| P X     | Plán reklamy a produktů pro scénář 3-3-3.....         | 77 |
| P XI    | Propagační materiál – Chuť přírody v každé kapce..... | 78 |
| P XII   | Propagační materiál – Vinné octy.....                 | 79 |
| P XIII  | Propagační materiál – Bylinné oleje.....              | 81 |
| P XIV   | Propagační materiál – Bělka + jablečný ocet.....      | 82 |
| P XV    | Propagační materiál – Vína.....                       | 83 |
| P XVI   | Názor lékaře – dietologa.....                         | 85 |
| P XVII  | Značka Czech Made.....                                | 86 |
| P XVIII | Příklady receptů.....                                 | 87 |

## PŘÍLOHA P I: NÁVRH LAHVIČEK PRO RESTAURAČNÍ ZAŘÍZENÍ

Následující fotografie skleněných obalů představují možnosti, jak nabídnout stravovacím zařízením oleje a octy pro spotřebitele k individuálnímu dochucení pokrmů přímo při stolování. Snímek 3 se nejvíce blíží mé osobní představě, ovšem praktičtější by byl hranatý tvar a hrdlo by mělo být upraveno pro snadné nalévání. Jak už jsem uvedla, výška těchto sklenic by se měla pohybovat kolem 15 – 20 cm, z čirého skla a měly by být umístěné v dřevěném stojanu – 4ks (tzn. 2 druhy olejů + 2 druhy octů).

Foto 1 je také zajímavou variantou, vhodnější by ale bylo spojení 4 takovýchto sklenic a umístění kovové úchytky vprostřed ke snadné manipulaci pro personál v restauraci. Kov, který drží láhve pohromadě by v tomto případě měl být navržen tak, aby se dalo jej „odepnout“ a vyměnit lahve. Sklenice s octem lze jen doplňovat, ovšem oleje je nutné vyměnit.

Foto 1



Foto 2

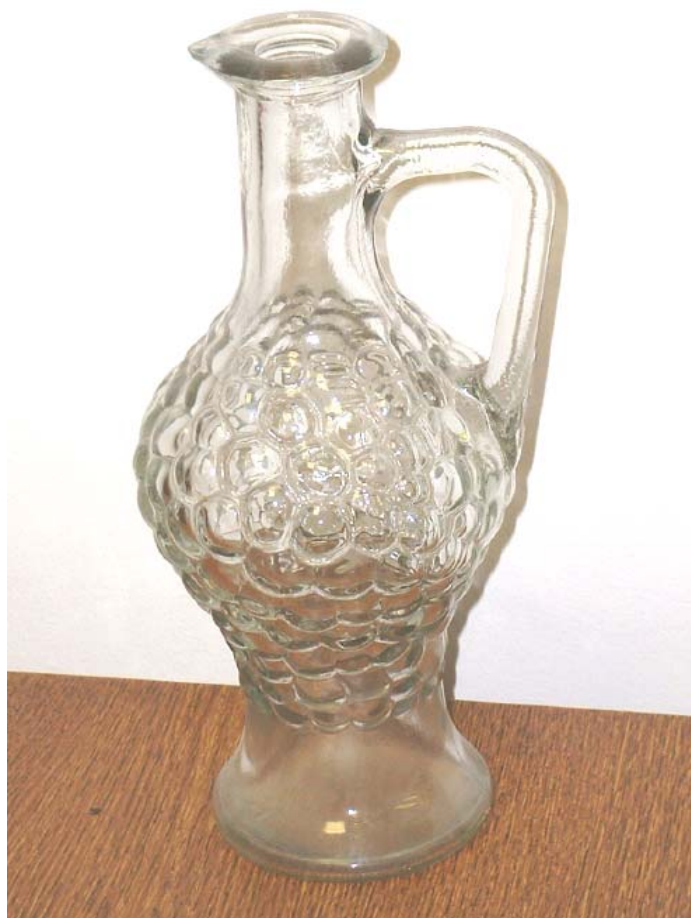


Foto 3



## PŘÍLOHA P II: PLÁN REKLAMY A PRODUKTŮ PRO SCÉNÁŘ

1-

1-1

### Média

|                                  | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----------------------------------|----|----|----|----|----|
| TV - celostátní                  |    |    |    |    |    |
| TV - regionální                  |    |    |    |    |    |
| Rádio - klasická reklama         |    |    |    |    |    |
| Rádio - reklamní rozhovor        |    |    |    |    |    |
| Časopisy                         |    |    |    |    |    |
| Kina                             |    |    |    |    |    |
| Pořady v TV                      |    |    |    |    |    |
| Veletrhy a výstavy               |    |    |    |    |    |
| Prodej v internetových obchodech |    |    |    |    |    |

### Produkty

|                                |  |  |  |  |  |
|--------------------------------|--|--|--|--|--|
| Rozšíření na původní sortiment |  |  |  |  |  |
| Výrobní řady dle svět.kuchyní  |  |  |  |  |  |
| Doplňkový sortiment            |  |  |  |  |  |
| Nabídka velkého balení         |  |  |  |  |  |
| Lahvičky se stojanem           |  |  |  |  |  |

### Nové produkty

|                             |  |  |  |  |  |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|
| Olivový olej s příchutěmi   |  |  |  |  |  |
| Oleje s dalšími příchutěmi  |  |  |  |  |  |
| Olej z jader vinné révy     |  |  |  |  |  |
| Balzamico ocet              |  |  |  |  |  |
| Ocet z červeného vína       |  |  |  |  |  |
| Bylinné a kořeněné marinády |  |  |  |  |  |
| Speciální vína              |  |  |  |  |  |
| Bylinné a kořeněné dresinky |  |  |  |  |  |
| Sušená zelenina             |  |  |  |  |  |

### **PŘÍLOHA P III: NÁVRH DŘEVĚNÉ POLICE PRO KONEČNÉHO SPOTŘEBITELE**

Police je vyrobena ze smrkového dřeva, má jednoduchý tvar a poskytuje dvě odkladné plochy (bylinné oleje a marinády) a ve spodní části háčky na zavěšení lahviček (vinné octy). Tato fotografie je spíše jen ilustrační, nicméně konečná podoba by se částečně měla blížit tomuto návrhu – police by měla být delší, aby se na ni vešel celý sortiment výrobků – prodloužením lze umístit více háčků na zavěšení. Vzdálenost odkládacích ploch by měla být menší (podle výšky marinád). Ve vrchní části bude umístěno logo firmy (podle toho by se měl i přizpůsobit tvar přední lišty). Nabídnout lze dvě varianty – přírodní lakované dřevo a tmavě hnědé mořené.



## PŘÍLOHA P IV: PLÁN REKLAMY A PRODUKTŮ PRO SCÉNÁŘ

### 1-1-2

#### Média

|                                  | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----------------------------------|----|----|----|----|----|
| TV - celostátní                  |    |    |    |    |    |
| TV - regionální                  |    |    |    |    |    |
| Rádio - klasická reklama         |    |    |    |    |    |
| Rádio - reklamní rozhovor        |    |    |    |    |    |
| Časopisy                         |    |    |    |    |    |
| Kina                             |    |    |    |    |    |
| Pořady v TV                      |    |    |    |    |    |
| Veletrhy a výstavy               |    |    |    |    |    |
| Prodej v internetových obchodech |    |    |    |    |    |

#### Produkty

|                                |  |  |  |  |  |
|--------------------------------|--|--|--|--|--|
| Rozšíření na původní sortiment |  |  |  |  |  |
| Výrobní řady dle svět.kuchyní  |  |  |  |  |  |
| Doplňkový sortiment            |  |  |  |  |  |
| Nabídka velkého balení         |  |  |  |  |  |
| Lahvičky se stojanem           |  |  |  |  |  |

#### Nové produkty

|                             |  |  |  |  |  |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|
| Olivový olej s příchutěmi   |  |  |  |  |  |
| Oleje s dalšími příchutěmi  |  |  |  |  |  |
| Olej z jader vinné révy     |  |  |  |  |  |
| Balzamico ocet              |  |  |  |  |  |
| Ocet z červeného vína       |  |  |  |  |  |
| Bylinné a kořeněné marinády |  |  |  |  |  |
| Speciální vína              |  |  |  |  |  |
| Bylinné a kořeněné dresinky |  |  |  |  |  |
| Sušená zelenina             |  |  |  |  |  |





- TV - celostátní
- TV - regionální
- Rádio - klasická reklama
- Rádio - reklamní rozhovor
- Časopisy
- Kina
- Pořady v TV
- Veletrhy a výstavy
- Prodej v internetových obchodech

| <b>1.</b> | <b>2.</b> | <b>3.</b> | <b>4.</b> | <b>5.</b> |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|           |           |           |           |           |
|           |           |           |           |           |
|           |           |           |           |           |
|           |           |           |           |           |
|           |           |           |           |           |
|           |           |           |           |           |
|           |           |           |           |           |
|           |           |           |           |           |
|           |           |           |           |           |

Rozšíření na původní sortiment  
Výrobkové řady dle svět.kuchyní  
Doplňkový sortiment  
Nabídka velkého balení  
Lahvičky se stojanem

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

- Olivový olej s příchutěmi
- Oleje s dalšími příchutěmi
- Olej z jader vinné révy
- Balzamico ocet
- Ocet z červeného vína
- Bylinné a kořeněné marinády
- Speciální vína
- Bylinné a kořeněné drezinky
- Sušená zelenina

[illegible]

## PŘÍLOHA P VIII: PLÁN REKLAMY A PRODUKTŮ PRO SCÉNÁŘ

### 2-2-3

#### Média

|                                  | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----------------------------------|----|----|----|----|----|
| TV - celostátní                  |    |    |    |    |    |
| TV - regionální                  |    |    |    |    |    |
| Rádio - klasická reklama         |    |    |    |    |    |
| Rádio - reklamní rozhovor        |    |    |    |    |    |
| Časopisy                         |    |    |    |    |    |
| Kina                             |    |    |    |    |    |
| Pořady v TV                      |    |    |    |    |    |
| Veletrhy a výstavy               |    |    |    |    |    |
| Prodej v internetových obchodech |    |    |    |    |    |

#### Produkty

|                                |  |  |  |  |
|--------------------------------|--|--|--|--|
|                                |  |  |  |  |
| Rozšíření na původní sortiment |  |  |  |  |
| Výrobní řady dle svět.kuchyní  |  |  |  |  |
| Doplňkový sortiment            |  |  |  |  |
| Nabídka velkého balení         |  |  |  |  |
| Lahvičky se stojanem           |  |  |  |  |

#### Nové produkty

|                             |  |  |  |  |
|-----------------------------|--|--|--|--|
| Olivový olej s příchutěmi   |  |  |  |  |
| Oleje s dalšími příchutěmi  |  |  |  |  |
| Olej z jader vinné révy     |  |  |  |  |
| Balsamico ocet              |  |  |  |  |
| Ocet z červeného vína       |  |  |  |  |
| Bylinné a kořeněné marinády |  |  |  |  |
| Speciální vína              |  |  |  |  |
| Bylinné a kořeněné dresinky |  |  |  |  |
| Sušená zelenina             |  |  |  |  |

## PŘÍLOHA P IX: PLÁN REKLAMY A PRODUKTŮ PRO SCÉNÁŘ

### 2-3-2

#### Média

|                                  | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----------------------------------|----|----|----|----|----|
| TV - celostátní                  |    |    |    |    |    |
| TV - regionální                  |    |    |    |    |    |
| Rádio - klasická reklama         |    |    |    |    |    |
| Rádio - reklamní rozhovor        |    |    |    |    |    |
| Časopisy                         |    |    |    |    |    |
| Kina                             |    |    |    |    |    |
| Pořady v TV                      |    |    |    |    |    |
| Veletrhy a výstavy               |    |    |    |    |    |
| Prodej v internetových obchodech |    |    |    |    |    |

#### Produkty

|                                |  |  |  |  |  |
|--------------------------------|--|--|--|--|--|
| Rozšíření na původní sortiment |  |  |  |  |  |
| Výrobní řady dle svět. kuchyní |  |  |  |  |  |
| Doplňkový sortiment            |  |  |  |  |  |
| Nabídka velkého balení         |  |  |  |  |  |
| Lahvičky se stojanem           |  |  |  |  |  |

#### Nové produkty

|                             |  |  |  |  |  |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|
| Olivový olej s příchutěmi   |  |  |  |  |  |
| Oleje s dalšími příchutěmi  |  |  |  |  |  |
| Olej z jader vinné révy     |  |  |  |  |  |
| Balzamico ocet              |  |  |  |  |  |
| Ocet z červeného vína       |  |  |  |  |  |
| Bylinné a kořeněné marinády |  |  |  |  |  |
| Speciální vína              |  |  |  |  |  |
| Bylinné a kořeněné dresinky |  |  |  |  |  |
| Sušená zelenina             |  |  |  |  |  |

[illegible]

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**PŘÍLOHA P XI: PROPAGAČNÍ MATERIÁL – CHUŤ PŘÍRODY  
V KAŽDÉ KAPCE**



The collage features several images of B-Natur products and fresh ingredients. At the top left, a large image shows three glass bottles of oil (yellow, clear, and dark) on a bed of fresh vegetables like bell peppers, tomatoes, and lemons, with a bunch of green grapes hanging above them. A small logo with a stylized 'B' and 'B-NATUR S.R.O.' is visible in the top left corner of this image. To the right, there are smaller images: a white ceramic bottle of vinegar, a collection of various oils in glass bottles, a variety of colorful bell peppers, and several small glass bottles of different seasonings. At the bottom left, there is a yellow and red label for 'bélka' (mustard) with the text 'ZAJISTI přirozenou barvu potravin, zejména zeleniny a ovoce, při jejich zpracování.' and 'NOVINKA'. The bottom of the collage features the text 'Chut' přírody V KAŽDÉ KAPCE...' in a stylized font, enclosed in a green-bordered box.

*Chut' přírody*  
V KAŽDÉ KAPCE...

## PŘÍLOHA P XII: PROPAGAČNÍ MATERIÁL – VINNÉ OCTY



## Vinný ocet

Je na rozdíl do běžného konzumního octa vyráběn přímým kvasným procesem z vína, kde veškerý alkohol je přeměněn na kyselinu octovou. Proto v takto vyrobeném octě jsou obsaženy navíc také všechny ostatní komponenty obsažené v původním víně před tímto kvasným pochodem. Konkrétně se jedná například o bioflavonoidy, které samy mají antioxidační vlastnosti a mezi jiným napomáhají zhlášení tzv. volných radikálů. Proto se například uvádí, že Francouzi, kteří pravidelně konzumují větší množství vína mají nižší výskyt sklerotických změn, menší počet infarktů a podobně. Této skutečnosti se v odborných kruzích říká tzv. „francouzský paradox“. Samozřejmě, že pro dosažení obdobného účinku by bylo nutno konzumovat podstatně více vinného octa než je běžné. Ale v přítomnosti řady cizorodých a i přímo škodlivých látek v našem jídle, v ovzduší, které dýcháme, je každá příznivě působící látka nejen vhodná, ale přímo žádoucí. Právě v tom je jeden zásadní rozdíl proti běžně vyráběnému octu, který se připravuje z čistého alkoholu bez ostatních příznivě působících komponent.

Další pozitivní skutečnost vinného octa s bylinnou příchutí vidím v tom, že používání takového octa napomáhá změnit dosavadní chuťové návyky. Je například obecně známo, že nadbytek soli je pro náš organismus možno říci škodlivý a je potřebné tento návyk změnit třeba přechodem na jiné chuťové varianty nejen při používání bylinných olejů, ale také používáním i jiných chuťových korigencí, například vinných bylinných octů. Právě tímto způsobem bude možné konzumovat stravu chuťově rozmanitou a přitom zdravější. Z dietologického hlediska je možno používání těchto spec. vinných octů jen podpořit.



Doc. MUDr. Lubomír Kužela, DrSc.  
Fakultní lékařské královské vinařské pracoviště

Žádná kuchyně se pravděpodobně neobejde bez tekutiny, která dotváří pikantní chuť marinád, omáček, salátů, dressingů, nálevů na maso apod. Touto nezbytnou tekutinou je ocet.

Není však ocet jako ocet. Jiný je ocet klasický - kvasný, lihový, zcela jiný je ocet vinný, balzamový či ovocný.

**Náš firma vyrábí vinný ocet a různé druhy vinných bylinných octů.**

Vinný ocet je odborníky upřednostňován oproti kvasnému lihovému, který je bohužel v naší zemi prozatím nepoužívanější. Svým složením je vinný ocet zdravější.

Vinné octy mají charakteristickou chuť po víně, ze kterého jsou vyrobeny. Chuť vinného octa je tím lepší, čím je víno kvalitnější. Víno, z něhož je náš ocet vyroben, užívalo na vinicích jižní Moravy.

### SLOŽENÍ VINNÝCH BYLINNÝCH OCTŮ:

vinný ocet a různé druhy sušených bylin a koncentrátů

### TECHNICKÉ INFORMACE:

**Podmínky skladování:** v suchých větratečných místnostech bez přímého vlivu slunečních paprsků

**Záruční doba:** 12 měsíců

**Obal:** vlastní sklenice 0,25 l - čiré sklo

**Expedice:** 8 kusů ve smršťovací fólii

### POUŽITÍ VINNÝCH BYLINNÝCH OCTŮ:

- Vinný ocet je doporučen především k ochucení všech druhů zeleninových salátů, k marinování masa, drůbeže a ryb. Po naložení dodá masům potřebnou jemnost a křehkost
- marináda z octa, cibule a česneku vytvoří skvělou chuť jehněčímu, králičímu a jiným masům.
- Doporučujeme vinným bylinným octem dochutit některé pomazánky, dressingy, majonézy a zálivky všech druhů.
- Kyselost octa zabraňuje zhnědnutí neboli zachová barvu z krájených jablek, hrušek nebo celeru (např. při přípravě jablečného křenu).
- Využijte vinného octa při nakládání zeleniny, hub a některých druhů ovoce.
- Při sterilizaci okurek, rajčat, květáku a další zeleniny, lze na každé dávce vyzkoušet jiný druh bylinného octa a dosáhnout tak u jednoho druhu zeleniny různých příchutí.

## PŘÍLOHA P XIII: PROPAGAČNÍ MATERIÁL – BYLINNÉ OLEJE

*Bylinný olej*



**BAZALKOVÝ**

Bazalka je liečivá bylina a patrí k základným koreninám juhoeurópskych kuchýň. Obsahuje silice a triesloviny, je silne aromatická. V ľudskom organizme má vplyv na vylučovanie žalúdočných štiav, pôsobí proti nadúvaniu, podporuje chuť do jedla, trávenie, uľahčuje vykašliavanie. Zlepšuje činnosť obličiek a ukladňuje nervy. Náš bazalkový olej sa používa na ochutenie a na zjemnenie chuti.

*Bylinný olej*



**ČESNEKOVÝ**

Česnek má dávnu históriu v ľudskej výžive. Je prosycen pronikavou vôňou, ktorou spôsobujú silice a éterické oleje s obsahom síry. Jinač česnek obsahuje bielkoviny, glykosidy, cukry, vitamín C, vitamíny B, význačný je obsah síry. Česnek pôsobí povzbudivo na vylučovanie šťáv, žluči, ukladňuje hladké svalstvo stŕev, má vliv na dýchací ústrojí, reguluje bakterie v tlustom stŕevě, prokrvuje cévy srdca. Snižuje krvný

*Bylinný olej*



**BYLINNÁ SMĚS**

Bylinná směs obsahuje mátu peprnou, meduňku, šalvůj, anděličku, tymián, bazalku, saturejku, oregano a rozmarýn. Obsažené byliny pôsobí blahodárne na ľudský organizmus, zvyšujú celkovú jeho imunitu, ukladňujú stŕeva a žaludek, majú desinfekčný účinok, omezuju rúst bakterii, podporujú chuť k jedlu a všeobecnú dávajú pokrmu jemnou chuť.

*Ostrý olej s cesnakom*



**GRILOVACÍ**

Grilované jedlo je zdravšie než smažené. Odporúča sa používať menej tukov, než sme zvyknutí. Avšak lahodnosť nesmie utrpieť. Grilované mäso (omnoho častejšie než smažené na tuku) odporúčajú lekári do jedálneho lístku tomu, kto chce schudnúť. Pri grilovaní či pečení na ražni odporúčame do nášho oleja prímiešať kávovú lyžičku mletej sladkej papriky a touto zmesou mäso alebo ryby potrieť jeden deň vopred. Solíme až koncom úpravy alebo až pred samotným podávaním. Bielkoviny na povrchu sa lepšie zrážajú, mäso tak zostáva šťavnaté. Počas grilovania alebo prípravy na ražni ďalej potierame grilovacím olejom. Grilovací olej nie je určený len na tento účel. Používajte ho vždy, keď chcete u pokrmov docieľiť jemnú, pikantnú chuť.

*Bylinný olej*



**GRILOVACÍ**

Grilovací olej není určen pouze ke grilování nebo rožnění. Dodá výraznou a pikantní chuť jakémukoliv teplému nebo studenému pokrmu. Je vhodný pro všechny druhy mas včetně ryb, k dochucování hotových polévek, pomazánek, rýže a těstovin.

*Červený olej*



**CHILLI**

Čerstvé papričky jsou bohaté na vitamín C; pomáhají strávit škrobná jídla a slouží jako tonikum. Nevynikají vůní, ale zvýrazňují chuť běžných pokrmů. Náš olej se používá v malém množství do rybích a zeleninových polévek, do guláše, vaječných pokrmů, při přípravě čínských, mexických a maďarských jídel, do tvarohu, tavených sýrů, pomazánek, chutovek. Použití je velmi mnohostranné. Chilli olej je součástí grilovací směsi.

## PŘÍLOHA P XIV: BĚLKA + JABLEČNÝ OCET



**Příklady použití:**

- balení 5 g vystačí na 7 kg brambor
- po nastrohání jablek či brambor vmíchat na špičku nože Bělky
- použité množství Bělky závisí od množství zpracovaného ovoce či zeleniny
- při konzervování ovoce a zeleniny připravené porce opláchneme ve vodě, do které jsme zamíchali Bělku - zavařený kompot si pak ponechá i ve sklenici čerstvou barvu ovoce
- těsto na bramborák při použití Bělky má stále žlutou barvu po čerstvých bramborácích
- jablka v jablečném závinu si udrží čerstvou žlutou barvu a nezhnědnou



## PŘÍLOHA P XV: PROPAGAČNÍ MATERIÁL – VÍNA



**B-NATUR**  
spol. s r.o.

Kvalitní vína  
naší  
produkce

*In vino  
veritas..*



Vinařská oblast velkopavlovická



Konečnému spotřebiteli zasíláme vína a všechny  
další produkty, které firma vyrábí, také

**EXPRESNÍ  
ZÁSILKOVOU SLUŽBOU !**

B-NATUR spol. s r.o.  
Nám. Míru 10  
691 72 Klobouky u Brna  
tel.: 0626 / 420 521  
tel./fax: 0626 / 420 520  
E-mail: [info@b-natur.cz](mailto:info@b-natur.cz)  
[www.b-natur.cz](http://www.b-natur.cz)

Firma B-NATUR vznikla v roce 1993 a původně začínala výrobou potravinových doplňků - bylinných olejů, které se velmi dobře uchytily na trhu. Dalším krokem k rozšíření sortimentu byla výroba vinných octů - nejprve čistého, poté jsme výrobu rozšířili o celou škálu ochucených vinných octů. Protože pro výrobu kvalitního vinného octa je nutná také kvalitní základní surovina - a tou je víno, měli jsme po několik let dodavatele z řad jihomoravských vinařů.

Vzhledem k nutnosti rozšíření výroby firma zakoupila nový objekt v Kloboukách u Brna, ve kterém bylo zbudováno také sklepní hospodářství, abychom si víno mohli vyrábět a skladovat sami.

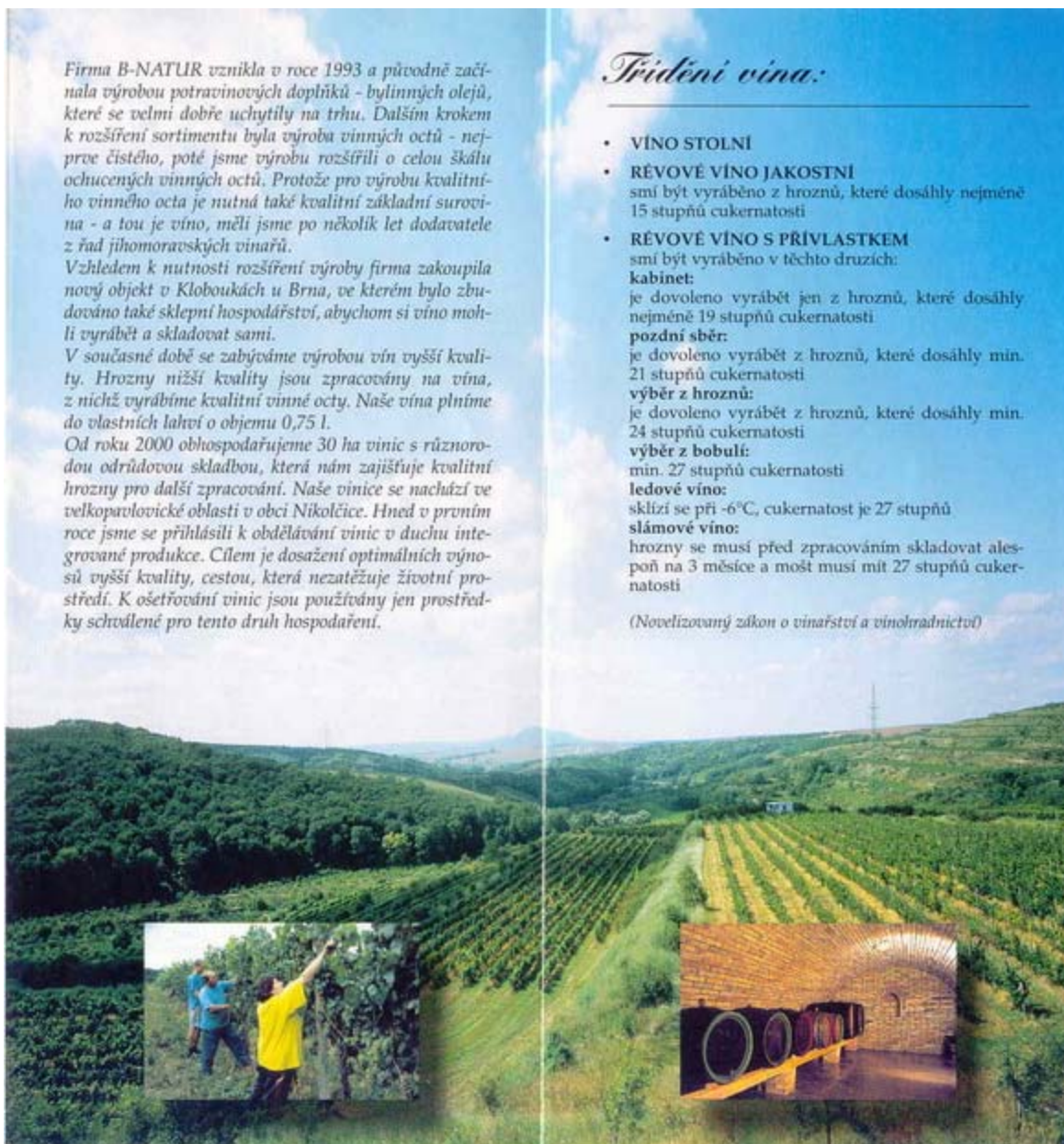
V současné době se zabýváme výrobou vín vyšší kvality. Hrozny nižší kvality jsou zpracovány na vína, z nichž vyrábíme kvalitní vinné octy. Naše vína plníme do vlastních lahví o objemu 0,75 l.

Od roku 2000 obhospodářujeme 30 ha vinic s různorodou odrůdovou skladbou, která nám zajišťuje kvalitní hrozny pro další zpracování. Naše vinice se nachází ve velkopavlovické oblasti v obci Nikolčice. Hned v prvním roce jsme se přihlásili k obdělávání vinic v duchu integrované produkce. Cílem je dosažení optimálních výnosů vyšší kvality, cestou, která nezatěžuje životní prostředí. K ošetřování vinic jsou používány jen prostředky schválené pro tento druh hospodaření.

## *Trídění vína:*

- **VÍNO STOLNÍ**
- **RÉVOVÉ VÍNO JAKOSTNÍ**  
smí být vyráběno z hroznů, které dosáhly nejméně 15 stupňů cukrnatosti
- **RÉVOVÉ VÍNO S PŘÍVLASTKEM**  
smí být vyráběno v těchto druzích:  
**kabinet:**  
je dovoleno vyrábět jen z hroznů, které dosáhly nejméně 19 stupňů cukrnatosti  
**pozdní sběr:**  
je dovoleno vyrábět z hroznů, které dosáhly min. 21 stupňů cukrnatosti  
**výběr z hroznů:**  
je dovoleno vyrábět z hroznů, které dosáhly min. 24 stupňů cukrnatosti  
**výběr z bobulí:**  
min. 27 stupňů cukrnatosti  
**ledové víno:**  
sklízí se při -6°C, cukrnatost je 27 stupňů  
**slámové víno:**  
hrozny se musí před zpracováním skladovat alespoň na 3 měsíce a mošt musí mít 27 stupňů cukrnatosti

(Novelizovaný zákon o vinařství a vinohradnictví)



## **PŘÍLOHA P XVI: NÁZOR LÉKAŘE – DIETOLOGA**

Firma B-NATUR s.r.o. vyrábí bylinné oleje, jejichž základem je kvalitní slunečnicový olej a léčivé byliny. Takto upravené výrobky slouží jako přídavek k salátům, masům apod., a to většinou bez tepelné úpravy. Z dietetického hlediska možno tuto tendenci jen přivítat zejména ze dvou důvodů: touto kulinářskou úpravou může dojít k vyššímu přívodu kvalitního přírodního oleje, obsahujícího vysoké množství esenciálních mastných kyselin, které byly dříve řazeny k tzv. vitamínu F. Dostatek těchto nepostradatelných látek napomáhá ke zlepšení imunity, je dále základem pro tvorbu řady látek s protizánětlivým působením. Esenciální mastné kyseliny jsou nutné i pro řadu dalších, pro člověka nesmírně důležitých funkcí. Při tom je známo, že podstatná část naší populace trpí spíše jejich nedostatkem se všemi důsledky. Zejména výrazný nedostatek se může objevit u osob, které drží různé přísnější diety zejména s omezením tuků. Při tom platí zásada, že např. u nemocných s omezenou konzumací tuků je žádoucí omezit tuky charakteru sádla a loje, ale není vhodné omezovat příjem kvalitních olejů.

Dalším důvodem je potřeba změnit u řady diet dosavadní, ne zcela vhodné složení stravy. Tak například je obecně známý požadavek omezení příjmu soli u osob se zvýšeným krevním tlakem. Přitom ale neslaná potrava většinou neodpovídá našim chuťovým zvyklostem. Méně je již známo, že korekcí některé aromatické látky lze např. konzumovat i nesolené či málo solené brambory, ale podobně i řadu jiných poživatin. Chce to jen si zvyknout na skutečnost, že místo soli budou mít některé potraviny jiné aroma a příchut'. Z dietetického hlediska je tento přístup velmi vhodný, možno říci přímo žádoucí. Takto chuťově upravená dieta je nezávadná, aroma různých přírodních bylinek mohou vlastně používat prakticky všechny osoby, tedy i jedinci dodržující šetrnou, žlučnickovou či jinou dietu. Široké používání kvalitních bylinných olejů firmy B-NATUR s.r.o. je tedy možno z dietetického hlediska jen doporučit.

Doc. MUDr. Lubomír Kužela, DrSc.

Fakultní nemocnice Královské Vinohrady Praha

## PŘÍLOHA P XVII: ZNAČKA CZECH MADE

**Sdružení pro Cenu České republiky za jakost**  
osvědčuje, že kvalita

| výrobku                                                                                                                                |                                                                                    | firmy                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <i>BYLINNÉ OLEJE –<br/>bázealkový olej,<br/>česnekový olej,<br/>bylinkový olej směs,<br/>červený chilli olej,<br/>saturejkový olej</i> |  | <i>JAROMÍR BIALA – výroba<br/>bylinných olejů a octů<br/>Bošovice</i> |

Registrace číslo 11 20 34

**byla ověřena a výrobce je oprávněn užívat  
pro tento výrobek značku CZECH MADE.**  
Doba platnosti je jeden rok  
od data vydání.  
**Po dobu platnosti užívání značky  
je výrobce povinen dodržovat podmínky,  
za nichž bylo oprávnění vydáno.**

*Vydáno dne 26. 8. 1996*

  
Předseda  
Řídící rady Sekce pro značku  
CZECH MADE pro výrobky



  
Předseda  
Sdružení pro Cenu  
České republiky za jakost

## **PŘÍLOHA P XVIII: PŘÍKLADY RECEPTŮ**

### **Vepřový (telecí) řízek**

Maso lehce naklepeme, potřeme z obou stran česnekovým nebo bazalkovým olejem, necháme v chladu odležet. Nevšední chutnají však i tehdy, když je obalíme a osmažíme ihned.

### **Vaječná pomazánka se sýrem**

8 vajec, 200 g tvrdého sýra, 1 bílé jogurty, 2 lžíce majolky, česnekový olej, pažitka, sůl, cukr. Smícháme jemně nasekané, natvrdo uvařené vejce s nastrouhaným sýrem, jogurtem a majolkou, trochu přisladíme (není nutné), nakonec vmícháme česnekový olej podle své chuti a nasekanou pažitku

### **Chilli omáčka**

2 cibule, 2 lžíce oleje, 300 g rajčat, 100 g čerstvých nebo kompotovaných meruněk, mletá skořice, hřebíček zázvor, česnekový olej lžíce cukru, sůl, 2dcl vývaru z kostky masoxu, červený olej chilli. 1/2 lžičky vinného octa. Na pánvi s rozehrátým olejem na mírném plameni zahříváme asi 10 minut drobně krájenou cibuli. Přidáme omytá, krájená rajčata a meruňky, dále koření, cukr, zalijeme vývarem a při stálém míchání necháme zhoustnout. Potom omáčku prolisujeme, přidáme česnekový olej, olej chilli, osolíme a dochutíme octem. Podáváme po vychlazení

### **Masová pomazánka s lečem**

250 g dušeného (pečeného) masa, sterilované lečo, 1 cibule česnekový olej paprika, nebo paprikový olej, červený olej chilli, sůl. pepř a petrželka. Drobně krájenou cibuli zpěníme na 2 lžících oleje, přidáme paprikový olej a lečo. Vše prohřejeme. Maso nakrájené na kousky přidáme do směsi, osolíme, opepříme. Vše dusíme do zhoustnutí. Hotový pokrm dochutíme olejem chilli a česnekovým olejem. Mažeme na tousty a sypeme strouhaným sýrem a petrželkou.

### **Sýrové toasty s jablky**

Plátky toustového chleba, olej bylinná směs sýr Niva, Hermelín, Eidam, jablka. Plátky

toustového chleba opečeme nasucho a lehce potřeme bylinkovou směsí. Poklademe sýrem a výsečemi jablka. Proti zhnědnutí jablka působí citronová šťáva. Obměna: Místo jablka lze použít broskev, místo sýra plátky pečeného nebo grilovaného kuřete.

### **Čínský salát s uzeným masem (vhodné jídlo i při redukční dietě)**

1 hlávka čínského zelí (menší), 200 g libového uzeného masa, 150 g cibule. kapie olej bylinná směs cukr, sůl, pepř, vinný ocet. K jemně na nudličky nakrájenému čínskému zelí přidáme drobně krájenou cibuli a stejným způsobem krájené uzené maso. Přidáme olej bylinkovou směs, sůl, pepř, cukr, krájenou kapii, vinný ocet. Lehce promícháme a necháme v chladu uležet.

### **Domácí nudle**

200 g polohrubé mouky, 1 vejce, 2 lžíce vody, 1 lžíce bazalkového oleje. Mouku vysypeme na vál, vytvoříme v ní prohlubeň. Do té nalejeme rozšlehaná vejce s vodou a bazalkovým olejem. Příborovým nožem zpracujeme těsto. Pak přikryjeme nadržatou nádobou a necháme 15 minut odležet. Rozválené těsto necháme mírně oschnout a můžeme krájet.

### **Saté**

200 g vepřového nebo kuřecího masa 1/2 větší cibule česnekový olej (nebo česnek), lžička koření kari, lžíce oleje 2 lžičky pokrájených arašídů. meduňkový olej pepř, sůl. Nakrájené maso na kostky smícháme s cibulí, česnekovým olejem, kořením a necháme hodinu proležet v chladu. Pak osolíme, opeříme a opečeme v horkém oleji. Na talíři znovu zakápneme meduňkovým olejem, podáváme s rýží.

### **Chlebová polévka s kmínem**

300 g tmavého chleba, trocha kmínu, kmínový olej, sůl, voda, máslo, petrželka, česnekový olej. Tvrdý chléb rozlámeme a rozvaříme ve vodě s kmínem a solí. Občas zamícháme, přidáme máslo, krájenou petrželku, česnekový olej /nebo česnek/, zamícháme. Až na talíři zjemníme chuť několika kapkami kmínového a česnekového oleje.

### **Zelný salát s fazolí a křenem (při redukční dietě může být samostatným chodem)**

1 cibule, saturejkový olej, 200 g sterilovaných nebo čerstvě uvařených fazolí, křen, sůl, pepř, vinný ocet, cukr, hlávka zelí. Očištěné a omyté zelí nakrájíme na jemné nudličky, přidáme jemně krájenou cibuli, saturejkový olej, uvažené fazole, nastrouhaný křen, sůl,

pepř, vinný ocet, trochu cukru. Vše zlehka, ale důkladně promícháme. salát podáváme dobře vychlazený, zdobený petrželkou.

### **Ferdinandův špíz**

1 kg bažantího masa (popřípadě jiného), 100 g šunky, 60 g anglické slaniny, 1 malá cibule, 2 sterilované okurky, sůl, grilovací ostrý olej s česnekem. Maso nakrájíme na plátky, potřeme grilovacím olejem s česnekem a přikryté necháme 24 hodin v chladnu odležet. Potom plátky masa lehce osolíme, klademe na ně plátky šunky, okurky, slaniny a vše smotáme do závitků, které napichujeme na grilovací jehlu středově s cibulí. Grilujeme, opékáme nebo rožníme asi 15 minut. Špíz je velmi chutný s brusinkovým kompotem.