

Projekt plánování marketingových nákladů ve společnosti Lagris, a.s.

Bc. Jarmila Žárská

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Předložená diplomová práce řeší problematiku plánování marketingových nákladů ve společnosti Lagris, a.s. Je rozčleněna do dvou samostatných částí. Konkrétně do části teoretické, která se stala východiskem pro zpracování nosné části praktické.

V teoretické části jsou formou literární rešerše vysvětleny pojmy a souvislosti marketingového plánování.

Praktická část diplomové práce obsahuje přípravu projektu a vlastní projekt. V přípravě projektu analyzuji marketingové akce a marketingové náklady. Vlastní projekt se zabývá plánováním marketingových nákladů pro rok 2006.

Abstrakt ve světovém jazyce

This diploma work solves the problems of planning of marketing costs in the Lagris, a.s. company. It is divided into two individual parts. The first part is theoretical and this part became the basics for the practical second part.

In the theoretical part are important words and marketing planning explained by background research.

The practical part of this diploma work consists of preparation of project and also my own project. In the preparation of the project I analyse different marketing actions and marketing costs. My own project engages in planning of marketing costs for year 2006.

OBSAH

OBSAH	4
ÚVOD.....	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	7
1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	8
1.1 UŽITEČNOST MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	9
1.2 MARKETINGOVÉ PODNIKOVÉ PLÁNOVÁNÍ	9
1.3 ZAMĚŘENÍ MARKETINGOVÝCH PLÁNŮ V PODNIKU	10
1.4 DRUHY MARKETINGOVÝCH PLÁNŮ.....	11
1.4.1 Dlouhodobé plány	11
1.4.2 Krátkodobé plány	12
1.5 POCHOPENÍ PROCESŮ PLÁNOVÁNÍ	13
1.5.1 Obsah marketingového plánování.....	13
1.5.2 Proces marketingového plánování	15
1.5.3 Kdo by měl plán připravovat.....	16
2 MARKETINGOVÝ MIX	18
2.1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	20
2.1.1 Reklama.....	20
2.1.2 Podpora prodeje	22
2.1.3 Public relations.....	25
2.1.4 Osobní prodej	25
2.1.5 Přímý marketing.....	26
3 DEFINICE PROJEKTU.....	28
3.1 KATEGORIE PROJEKTU.....	29
II. PRAKTICKÁ ČÁST	30
4 PŘÍPRAVA PROJEKTU	31
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI LAGRIS, A.S.	31
4.1.1 Historie společnosti	31
4.1.2 Současnost společnosti.....	32
4.1.3 Organizační struktura společnosti	33
4.1.4 Zajišťování kvality	33
4.1.5 Systém HACCP.....	34
4.1.6 Výrobní kapacity společnosti.....	34
4.2 SWOT ANALÝZA.....	35
4.3 DISTRIBUCE SPOLEČNOSTI.....	36
4.4 SWOT ANALÝZA MARKETINGOVÉHO ÚSEKU.....	37
4.5 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	39
4.5.1 Silné a slabé stránky strategického plánování.....	39
4.6 MARKETINGOVÉ AKCE.....	40
4.6.1 Akce EXCLUSIV.....	40

4.6.2	Sponzoring	41
4.6.3	Merchandising	41
4.6.4	Cenově výhodné balení	42
4.6.5	Stimulace obchodního partnera	42
4.6.6	Nové výrobky	43
4.6.7	Slevové akce	44
4.6.8	Miniprezentace a ochutnávky	45
4.6.9	Letákové akce	45
4.6.10	Inzerce	48
4.6.11	Obalová propagace	49
4.7	MARKETINGOVÉ NÁKLADY	49
4.7.1	Sledování marketingových nákladů podle roků	49
4.7.2	Sledování marketingových nákladů podle výrobků	54
4.7.3	Sledování marketingových nákladů podle odběratelů	57
5	PROJEKT PLÁNOVÁNÍ MARKETINGOVÝCH NÁKLADŮ	61
5.1	ZHODNOCENÍ ZÁVĚRŮ SITUAČNÍ ANALÝZY	61
5.2	CÍLE PROJEKTU	63
5.3	STRATEGIE PRO DOSAŽENÍ CÍLŮ	64
5.4	PLÁNOVÁNÍ MARKETINGOVÝCH NÁKLADŮ	64
5.4.1	Plán výroby	64
5.4.2	Plán prodeje	65
5.4.3	Plán nákupu	65
5.4.4	Plán marketingových aktivit	66
5.4.5	Plán zavádění nových výrobků	68
5.5	ROZPOČET NÁKLADŮ	70
5.6	ČASOVÝ HARMONOGRAM REALIZACE PLÁNOVÁNÍ MARKETINGOVÝCH NÁKLADŮ	72
5.7	NÁVRH ZPŮSOBU KONTROLY PLÁNU MARKETINGOVÝCH NÁKLADŮ, RIZIKOVÁ ANALÝZA	73
	ZÁVĚR.....	75
	SUMMARY	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	78
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	81
	SEZNAM GRAFŮ	82
	SEZNAM TABULEK.....	83
	SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

V dnešní době je pro marketingové manažery největším úspěchem dosažení podnikových cílů a zabezpečení efektivnosti podniku. Jak toho dosáhnout? Musí se plánovat. Neumíte-li úspěšně plánovat, plánujete svůj neúspěch. Jakékoli plánování, ať už podnikové či marketingové, není vyloženě zábavná činnost. Okrádá nás o čas, který bychom potřebovali na aktivní práci. Nejeden manažer si postěžoval, že se více zabývá přípravou plánů než jejich realizací. Plánovat se ovšem musí.

Samotný proces plánování je sám o sobě možná důležitější než plány, které jsou jeho výsledkem. Plánovací činnost vyžaduje, aby si manažeři vymezili čas na přemýšlení. Je nezbytné, zaměřit se jednak na to, co se právě děje a co se stane. Po vzájemné dohodě s vedením podniku se určí cíle, se kterými je nutné každého seznámit. Stává se, že se daných vytyčených cílů nedaří dosáhnout, v tom případě se musí přijmout nápravná opatření. V každém případě je plánování nedílnou součástí dobrého řízení.

Podnik by měl zpracovávat marketingové plány pro každou významnou oblast své marketingové činnosti. Dané plány by měly být jednoduché a výstižné. Obsahem každého marketingového plánu je situační analýza podniku, na jejím základě se vytváří marketingové záměry, cíle a strategie, na závěr se vymezí plán marketingových opatření a kontrolní nástroje marketingu.

Základními funkcemi marketingového plánování jsou orientace myšlení a jednání na budoucnost, koordinace rozhodování a úkolů v rámci marketingové oblasti, motivace členů organizace k uskutečnění podnikových a marketingových cílů a vytváření předpokladů pro hodnocení výkonu a kontrolu organizačních jednotek.

Úkolem diplomové práce je plánování marketingových aktivit, resp. nákladů, které jsou součástí celkového plánu podniku. V zásadě se jedná o vyhodnocování a přípravy marketingových akcí a marketingových nákladů, které jsou a budou pro podnik přínosem nebo ztrátou. Stěžejní částí diplomové práce je plán marketingových nákladů, jež navazuje na závěry předchozích částí práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Marketingové plánování se postupně stalo nezbytností pro zajištění marketingové činnosti a její celkové působnosti. Není to nějaký výmysl, zbytečná administrativa, ne kterou bychom se mohli dívat z pohledu nedávno uplatňovaného centrálně direktivního plánování u nás. Marketingové plánování má jistě větší význam u podniků vyrábějících své výrobky sériově, nebo provádějících širokou obchodní činnost nebo služby, než u malých podnikatelů, zabývajících se individuální výrobou nebo službami. Avšak i oni by měli úměrně k rozsahu své činnosti vnést do svého konání určitý řád, podle kterého by se měli řídit nejen pro dnešek, momentální přítomnost, ale i pro svoji budoucí činnost. [9]

Marketingové plánování se začalo uplatňovat v USA po druhé světové válce v návaznosti na marketingový přístup k podnikání. Protože většina výrobků v USA, které přicházeli a přicházejí na trh se vyrábí ve velkých sériích, prakticky masově, přinášel tento způsob výroby na trhu neustálé potíže. Potíže v tom smyslu, že v určitých časových obdobích se na trhu některé druhy výrobků hromadily ve velkém množství, aniž by je mohli již spotřebitelé kupovat, protože jejich výdělečné možnosti byly ohraničené a ani kdyby jejich kupní síla byla vyšší, výrobky by prostě v rozsahu, jak se na trhu vyskytovaly, nedokázali spotřebovat. Na trhu neustále v různých časových obdobích a u různých výrobků vznikl rozpor mezi množstvím vyrobeného zboží a možnostmi jeho odbytu. Vyrábět výrobky na sklad nemělo smyslu a žádný podnikatel se s takovýmto stavem nemůže smířit, protože je tímto potírán základní smysl celého podnikání.

Posláním marketingové činnosti je taktéž průzkum trhu a zjišťování možností uplatnění výrobků na trhu. Tyto skutečnosti by nám byly málo platné, pokud by se zůstalo jen u zjištěných daných faktů. Je nutné ze zjištěných průzkumů vyvodit nějaké důsledky, a to takové, aby naše podnikatelská činnost byla zjištěna. Smyslem podnikání je docilování určité výše zisku, který umožňuje podnikateli splnění jeho potřeb a uskutečnění jeho záměrů. K odstranění živelnosti v podnikání byl stanoven určitý řád, určitý přístup k jejímu zamezení. Bylo rozhodnuto, že nevhodnějším prostředkem k odpovědnému přístupu podnikání je podnikový plán činnosti. Tak jako architekt, projektující dům, most nebo silnici vychází z určité představy, kterou konkretizuje s přispěním prostudovaných jiných koncepcí, získaných jednak školním vzděláním a poznatky jiných odborníků, tak také marketing používá znalosti a zkušenosti získané na trhu k další činnosti. [9, s. 115]

1.1 Užitečnost marketingového plánování

Plánování nabízí řadu výhod, které musíme pochopit a zapamatovat si je :

- Plánování pomáhá koordinovat činnosti, které zajišťují nebo napomáhají dosažení stanovených cílů v určitém čase.
- Plánování nutí vedení firmy přemýšlet o budoucnosti systematickým způsobem.
- Plánování umožňuje lepší přizpůsobení zdrojů zjištěným možnostem trhu.
- Plánováním se zvyšují možnosti objevovat příležitosti na trhu.
- Plánování umožňuje zlepšit komunikaci uvnitř firmy a vyhnout se tak rizikům a konfliktům mezi jednotlivými profesemi nebo stupni řízení.
- Plánování zajišťuje větší připravenost přizpůsobit se změnám a větší stimulaci.
- Plán umožňuje průběžné sledování činnosti.

I přes uvedené výhody se řadě firem nedaří vypracovat efektivní plánovací cyklus. Přestože je tento proces zcela jasný, většina manažerů se bojí myšlenkového procesu spojeného s plánovacími algoritmy. Proces plánování vyžaduje příliš velké přemýšlení, zatímco většina manažerů dává přednost konkrétní činnosti. Konkrétní činnost přináší okamžité výsledky, zatímco plánování od lidí vyžaduje velké množství myšlenkové práce a analýz. Je však nutné zdůraznit, že pokud má být plánování účinným nástrojem manažerské činnosti, musí se stát součástí souboru společně sdílených hodnot firmy a musí se v něm odrážet společný postoj firmy ke krédu organizace. Poučka, že plánování je prostředkem pro zabezpečení lepší budoucnosti, musí proniknout do celé organizace a nesmí být jen privilegováným vlastnictvím malého počtu jedinců ve vrcholovém řízení firmy. Plánování se tedy musí stát součástí prostředí firmy a jeho význam pro budoucí úspěchy musí být obecně respektován všemi pracovníky, kteří se podílejí na řízení firmy. [10, s. 219-220]

1.2 Marketingové podnikové plánování

Marketingové podnikové plánování se vyznačuje především :

- ujasněnou podnikovou politikou. Ta vychází z ujasněných podnikových cílů, které chce podnik realizovat,
- výhledností, která vychází sice ze současné situace, ale uvažuje na určitá období dopředu,

- návazností jednotlivých kroků, kde navazují krátkodobá opatření na opatření dlouhodobá,
- odborností. Ta je představována kvalifikovanou průzkumovou činností, získávající potřebné množství podkladů k posouzení, rozebírání a rozhodnutí,
- důsledností, která je předpokladem k důslednému zjištění všech podkladů a na základě nich k důslednému prosazování všech rozhodnutí,
- tvořivostí, která vylučuje jakýkoliv šablonovitý přístup k řešení všech otázek a problémů,
- rozmachem a respektováním názorů všech zúčastněných pracovníků na sestavě plánů, i když v závěrečné fázi budou usměrněny k jednomu společnému cíli,
- celkovou společnou disciplínou na plnění stanovených plánů. Tato disciplína se stává uvědomělou v tom smyslu, že každý chápe nezbytnost jednotného postupu při realizaci plánu, který má za cíl celkovou úspěšnost podniku a tím i úspěšnost každého jedince.

Každý podnik může kromě těchto základních kritérií klást důraz i na jiné důležité zásady, které mu vyhovují a pro svoji činnost je potřebuje. V detailním provedení by se jistě našly. [9, s. 118]

1.3 Zaměření marketingových plánů v podniku

Podnikové plány v marketingovém pojetí se zaměřují na :

- veškerou podnikovou činnost,
- komplexnost, která zahrnuje jednotlivé části podnikové činnosti,
- koncepci dlouhodobého rozvoje podniku,
- souvislostí a návazností výrobní a obchodní podnikatelské politiky,
- organizační opatření zajišťující celkový chod podniku,
- personální opatření včetně mzdové otázky, zajišťující celkovou podnikovou koncepci.

Ve středu pozornosti při sestavování marketingových plánů je spotřebitel, množství spotřebitelů a z toho vyplývající výše odbytu.

Výroba slouží jako nutný předpoklad k zajištění úspěšnosti prodeje výrobků na trhu. Je do určité míry podřízena požadavkům trhu, protože by její činnost ztrácela na svém významu. Marketingový plán je zaměřený především na hlavní cíl podniku, úspěšně na trhu podnikat a dosahovat dlouhodobé ziskovosti. Jedná se proto především o dlouhodobý cíl podniku, který v sestaveném plánu je zakotven. Vychází ze všech dosažitelných a použitelných zdrojů, které pro daný záměr jsou k dispozici nebo budou aktivitou marketingového týmu získány. Strategické plány zakotvují postup podniku a příslušné kroky k docílení dlouhodobých cílů a stanovují taktéž politiku podniku na delší období. Marketingový plán představuje také celý soubor metod a různých prostředků, které mají vyvolat, udržet nebo rozšířit úspěšný odbyt výrobků na trhu. [9]

1.4 Druhy marketingových plánů

Marketingové plány můžeme rozdělit jak po stránce obsahové, tak po stránce časové. Budeme vycházet z časového měřítka, na které se budou vázat věcné obsahové náplně.

Z časového hlediska se sestavují podnikové plány dlouhodobé, perspektivní, strategické a plány krátkodobé, operativní, taktické. Mezi těmito dvěma druhy plánů některé podniky ještě sestavují plány střednědobé, které jsou vlastně upřesněním dlouhodobých plánů před plněním plánů krátkodobých a vyjadřují tak soustavnou návaznost jednotlivých operací.

1.4.1 Dlouhodobé plány

Dlouhodobé plány se sestavují minimálně na 3 roky, obvykle však na 5 let. Pokud se týká investiční činnosti nebo charakteru výrobku dlouhodobého použití, některé podniky sestavují plány dokonce na 10 let.

Dlouhodobé plány, pokud se zabývají investiční činností, obsahují investiční záměry a jejich rozboru investičními nákupními rozhodnutími ve výběru stavební organizace, výrobců strojů špičkové kvality, potřebnými surovinami a materiály v jejich výhledových cenách a kvalitě. Důležitý je také plán investiční návratnosti, který má vliv na vynaložené náklady a jejich výši a rozložení v čase. Dále se dlouhodobé plány zabývají výzkumem a vývojem nových výrobků, obaly, cenovou výhledovou politikou, vývojem značky, image, public relations a dalšími opatřeními.

Kromě toho dlouhodobé plány jsou zaměřeny na ekonomický a technický dlouhodobý výzkum a průzkum potřeb za účelem usměrnění budoucí výroby, propagační perspektivní

průzkum včetně motivačního průzkumu. Tyto průzkumy mají sloužit pro zajištění velkých, mimořádných propagačních kampaní spojených s maximálními odbytovými cíli.

Podstatné jsou také dlouhodobé podnikové plány v uvažovaném zavedení nových výrobků na trh, které by měly nahradit stávající výrobky na trhu. Pokud výrobky vyžadují zajištění servisu nebo poradenskou službu, je nezbytné sestavovat i takovéto plány.

Nedílnou součástí dlouhodobých plánů je však soustavné hodnocení opatření, která byla v plánu uvedena zároveň se závěry pro příští období. [9]

1.4.2 Krátkodobé plány

Abychom pochopili smysl, význam a účel krátkodobých plánů, musíme vycházet ze situace na trhu, výše odbytu a prodeje našich výrobků a vlivů, působících na tyto skutečnosti. Podle nich se sestavují i krátkodobé plány v jejich časové působnosti. Je-li výrobek na trhu stabilizován, období sestav krátkodobých plánů je delší, nemělo by však přesahovat jeden rok, který je typický a běžný pro většinu podniků. Projevují-li se však výkyvy na trhu po odbytové stránce, je nutné plány upřesňovat každých šest měsíců, nebo každé čtvrtletí, nebo je stavět již na tato čtvrtletí, již z důvodů sledování a statistiky, nebo z důvodů působení různých ročních období na výši odbytu. To má především význam u některých výrobků, závislých na tato období, jako jsou sportovní potřeby, rekreace, z potravin ovoce a zelenina, ale i motoristický průmysl apod.

Musíme mít na mysli, že krátkodobé plány vycházejí z plánů dlouhodobých, které jsou typické pro marketing a soustavně je upřesňují. Marketing, má-li ovšem účinně pomáhat celkovému odbytu, nemůže se pouze spokojit s plánováním budoucnosti, ale převzal-li již úkol úspěšného podnikání, musí se starat i o to, jak se prodávají výrobky v současné době, kde efekt tohoto působení je bezprostřední a zajišťuje i dlouhodobé výhledy. Proto sestavením krátkodobých plánů se zajišťuje hlavně operativnost příslušných nutných změn, které je možné zajistit dílčími úpravami. [9, s. 121]

Krátkodobé plány se zabývají hlavně :

- průzkumem trhu pro stávající, běžné období v celkové odbytové činnosti,
- propagačními prostředky a jejich působením ,
- motivačním průzkumem, jak ovlivňují různá opatření i sám výrobek, výši odbytu vzhledem k zájmu zákazníků na koupi výrobku,
- výběrem obalu a jeho přitažlivostí,
- vhodností a výhodností distribuce,
- působením cenové politiky podniku ve stanovených cenách,
- působením značky podniku i public relations,
- dostatečným a pravidelným zásobováním trhu výrobky

a další opatření podle projevujících se problémů, vztahujících se na daný výrobek vzhledem k jeho charakteristickým vlastnostem a rozsahu jeho účinnosti na trhu.

1.5 Pochopení procesů plánování

Nejasnosti obklopující plánovací proces obecně vznikají ve třech hlavních oblastech :

- 1) Způsob, jakým je marketingové plánování propojeno s celkovým plánem firmy.
- 2) Kroky, které je třeba dodržet při přípravě plánu.
- 3) Lidé, kteří jsou zodpovědní za zpracování plánu.

1.5.1 Obsah marketingového plánování

Hranice pro marketingové plánování jsou více méně vytyčeny stanovenými cíli firmy, které jsou vyjádřeny v celkovém plánu firmy. Současně je však důležité si uvědomit, že marketingový vstup do celkového plánu firmy sehrává významnou roli. Vztahy mezi celkovým plánem firmy a marketingovým plánem jsou vzájemné a tyto plány se vzájemně ovlivňují.

V obsahu je rozpracováno poslání, cíl a strategie firmy.

Poslání firmy vyjadřuje stanovisko vrcholového managementu k tomu, jakým způsobem má firma podnikat v několika budoucích letech. Zpracování takového dokumentu nepředstavuje pouhý soubor intelektuálních myšlenek, ale slouží jako kompas, který zaměstnancům firmy pomáhá orientovat se při vytyčování cílů firmy.

V praxi by mělo být poslání firmy vyjádřeno jednoduchými větami, které jsou snadno pochopitelné. V ideálním případě by poslání firmy mělo zahrnovat následující body :

- *Úloha, kterou chce firma sehrávat, nebo přínos, o který se snaží* : Firma si například myslí, že bude působit jako zisková organizace, poskytovatel služeb, vyhledavatel příležitostí, novátor, zprostředkovatel při dosahování nejnižších nákladů. Může si rovněž stanovit jakoukoliv kombinaci těchto charakteristik.
- *Stanovení oblasti podnikání*: Tento bod by měl být stanoven především ve smyslu přinášení užitku zákazníkům nebo ve smyslu uspokojování jejich potřeb, a neměly by se v něm objevovat prohlášení o tom, co chce firma vyrábět. Firma vyrábějící ložiska by tedy měla hovořit o systémech snižujících tření, a ne o výrobě kuličkových ložisek.

Jakmile je poslání firmy schváleno vrcholovým managementem, je schopné řešit potenciální konflikty a řadu sporných otázek. Schválené poslání firmy například pomůže při vyjasnění toho, jaké nové produkty je třeba vyvinout a jakým směrem zaměřit své podnikání. Oblast pochybností a nejasností by se tím měla snížit na minimum. [10]

Cíle firmy jsou měřitelné výsledky, kterých se firma snaží dosáhnout svou činností. Obecně jsou vyjádřeny pojmy jako zisk nebo návratnost investic, protože tyto termíny jsou pochopitelné nejen manažerům, ale také akcionářům a vlastníkům podniku. V tomto smyslu představují přijatelné měřítko efektivnosti pro většinu firem, a jsou proto vyššími cíli, kterým se ostatní aktivity podřizují.

Je však známo, že firmy sledují i střednědobé cíle, mezi které například patří cíle růstu bez ohledu na zisk. Růstem se má dosáhnout dominantního postavení na trhu v dlouhodobém výhledu. Takový cíl obvykle dominuje všem ostatním aktivitám firmy v tomto období, včetně celkového přístupu k marketingovému úsilí.

Jakým způsobem budou stanovené cíle dosaženy, je otázkou, kterou řeší **strategie firmy**. Tento nepatrný rozdíl mezi cíli a strategií je často manažery přehlížen, čímž se celá logika procesu stává zmatenou. Jestliže si stanovíme cíl, že je třeba dosáhnout určité úrovně ziskovosti, úkolem strategie je nalézt co nejefektivnější způsob, jak tohoto cíle dosáhnout.

Může nás napadnout celá řada strategických možností :

- Efektivní využívání produktů a trhů (marketing).

- Mnohem efektivnější využití stávajících kapacit (výroba a logistika).
- Lepší využití výkonu pracovníků. Dosahujeme ho školením a osobním růstem (personalistika).
- Ekonomičtější využití kapitálu (finance).

Lze nalézt a vymyslet řadu dalších možností. Můžeme sloučit řadu provozních strategií s cílem vypracovat co nejperspektivnější strategický plán pro dosažení cílů firmy. Musíme si uvědomit, že to, co je z hlediska vrcholového managementu strategií, stává se na provozní úrovni cílem. Pokud tedy na strategické úrovni zvolíme za strategický směr pro dosažení cílů firmy vývoj nového produktu, pro vývoj a výrobu se stává uvedení nového produktu na trh provozním úkolem.

To je základ, ze kterého vychází celková logika hierarchie stanovování cílů, která se tak stává mocným nástrojem účinného plánování. To, co je pro pracovníka na vyšší úrovni strategií, se pro pracovníka na nižší úrovni této pyramidy stává úkolem. Pokud se zamyslíme nad marketingem, zjistíme, že strategie firmy, která se týká produktů a trhů, ovlivňuje nižší úrovně v hierarchii plánování, zejména marketingové cíle. Samotná marketingová strategie vytyčuje cíle pro marketingové činnosti, například pro reklamu, tvorbu cen, distribuci a prodej. [10, s. 224]

1.5.2 Proces marketingového plánování

Plánovací proces představuje řadu kroků, které jsou víceméně obecně akceptovány.

Audit marketingu představuje stadium shromažďování vstupů, při kterém se snažíme shromáždit a utřídit informace, které se týkají problematiky ovlivňující vnitřní a vnější prostředí firmy.

Audit marketingu z těchto informací vybírá ty, které se týkají hlavních předností, nedostatků, možností a ohrožení. Zkratka **SWOT** představuje počáteční písmena anglických slov Strength (přednost, silná stránka), Weakness (nedostatek, slabina), Opportunity (možnost, šance, příležitost), Threat (hrozba, ohrožení), vztahující se ke čtyřem oblastem plánování.

Chceme-li získat několik záchytných bodů pro marketingové plánování, musíme vycházet z několika základních **předpokladů**, týkajících se firmy a okolního prostředí. Tyto předpoklady se týkají například politické stability na trzích, na které firma především

exportuje a které může jen stěží ovlivnit. Těchto předpokladů by mělo být co nejvíce a měly by vycházet z co nejvěrohodnějších a nejaktuálnějších informací.

Budou-li předcházející kroky provedeny pečlivě a s ohledem na rozumné zhodnocení celkových cílů firmy, **marketingové cíle** nám z toho vyplynou téměř automaticky. V podstatě se zde budeme zabývat souborem úkolů, které srozumitelnými slovy jasně stanoví, které produkty jsou určeny pro určité trhy a segmenty trhu. [10, s. 226]

Dalším krokem v plánu je specifikování **marketingových strategií**, které budou vybrány jako nejlepší pro dosažení stanovených cílů. Navíc by v této části plánu mělo být stanoveno, jakou roli sehraje každý prvek marketingového mixu při plnění celkového úkolu.

K zabezpečení výsledků v rozhodujících oblastech je třeba vypracovat **kontrolní mechanismy**, které působí v pravidelných obdobích a jsou nedílnou součástí celého plánovacího cyklu. Tyto mechanismy musí zajistit vhodnou zpětnou vazbu, aby bylo možné přijímat korigující opatření.

1.5.3 Kdo by měl plán připravovat

Pro většinu organizací je tato otázka zásadním problémem. Čím více lidí se bude na plánovacím procesu podílet, tím větší počet lidí bude mít pocit, že přispělo k výslednému plánu. Současně si však musíme uvědomit, že velmi zaneprázdnění manažeři, kteří se zabývají řešením každodenních problémů, nejsou schopni věnovat dostatečný čas tomu, aby se zabývali detaily a podrobně promýšleli všechny potřebné vstupy. Výsledkem bohužel potom je, že se plánovacích úkolů mohou pouze krátce dotknout.

Některé firmy vybudovaly speciální útvary pro marketingové plánování s cílem překonat tyto problémy. Tyto útvary mohou pracovat dobře a zodpovědně na přípravě plánu pouze tehdy, nepůsobí-li izolovaně.

Plány pocházející od skupiny lidí, kteří pracují ve vrcholovém vedení, nemohou získat podporu a uznání těch, kteří působí v samém centru tržního prostředí. Takové plány jsou potom často přijímány s nedůvěrou nebo s výsměchem.

Není proto vůbec jednoduché odpovědět na otázku, kdo by měl zodpovídat za vypracování marketingových plánů. Existuje příliš mnoho rozdílů ve velikosti jednotlivých firem, složitosti produktů a rozsahu výroby, aby bylo možné nabídnout jednoduché doporučení.

V malé firmě, která má zcela homogenní sortiment výroby, se může za osobu zodpovědnou za všechny aspekty plánovacího procesu považovat výkonný ředitel. Naopak ve velmi rozsáhlé mezinárodní společnosti, která vyrábí širokou škálu produktů, přesahuje plánovací proces schopnosti jednoho člověka.

Firmy si proto musí vypracovat vlastní koncept, jak řešit toto dilema, a musí samostatně rozhodnout, komu přisoudí zodpovědnost za vymýšlení účinného plánovacího cyklu. Přesto však se doporučuje několik obecných principů, kterými by se organizace měly řídit :

- Plánovací proces musí být chápán jako součást rozšířené zodpovědnosti vrcholového managementu. Jinými slovy řečeno, kdokoliv je zodpovědný za konkrétní sestavování údajů a přípravu plánu, musí být považován za přímého delegáta vrcholového managementu a musí mít jeho plnou podporu.
- Je třeba mít neustále na paměti, že linioví manažeři (a manažeři, kteří jsou v denním kontaktu s trhem a se zákazníky), jsou nositeli nejcennějších marketingových informací. Je proto důležité tyto pracovníky zapojit do procesu auditu marketingu, i kdyby měli pouze roztřídit dotazníky a přehledy.
- V souvislosti s předchozím bodem je třeba považovat marketingové plánovače za koordinátory a analytiky organizačních údajů.
- Osoba , zodpovědná za plánovací proces musí ve firmě představovat určitou autoritu. Osoba, která ve firmě nezastává dostatečně vysoké postavení, nebude schopna zabezpečit spolupráci a ovlivnit politiku rozhodování ve firmě.
- Ať již zpracovává plán kdokoliv, musí být schopen využívat analytické prostředky, jakými jsou metody prognózování, statistické metody a analýzy mezer na trhu. [10]

2 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix, který patří v současném marketingovém managementu ke klíčovým pojmům, je souborem marketingových nástrojů, jimiž firma dosahuje svých marketingových cílů. Jde o soubor vzájemně provázaných proměnných. Marketingový mix se skládá ze všeho, čím firma může ovlivnit poptávku po svých produktech. V literatuře se nejčastěji setkáváme s následující základní skupinou čtyř proměnných, které jsou definovány jako „4P” :

- produkt – výrobek (product),
- prodejní cena (price),
- prodejní místo (place),
- propagace (promotion).

V marketingovém mixu je nutné respektovat vzájemné vazby jednotlivých nástrojů i jejich harmonické uplatňování při řešení konkrétních situací v rámci určitých činností dané firmy nebo jiné organizace. Výsledek závisí na správném vzájemném „poměru”, na správné kombinaci všech složek marketingového mixu. Jakékoli dílčí, nesystémové vylepšování jednotlivých prvků anebo kombinování těchto prvků na nesrovnatelné úrovni zpravidla k lepšímu konečnému výsledku nevede. Znamená to, že jedna, i když vynikající, složka marketingového mixu nemůže zachránit situaci v případě, kdy podnik nevěnuje zbývajícím složkám náležitou pozornost, na druhé straně pak jedna jediná neodpovídající složka marketingového mixu může vážně ohrozit, ne-li zcela zhatit i velmi dobře připravenou akci, a to proto, že ostatní složky mixu jsou spotřebiteli vnímány spolu s ní a v závislosti na ní.

Marketingový mix je tedy tvořen souhrnem všech nástrojů, které vyjadřují vztah podniku k jeho vnějšímu okolí, tzn. k zákazníkům, dodavatelům, distribučním a dopravním organizacím, zprostředkovatelům, médiím apod. Jednotlivé složky marketingového mixu se přitom mohou ještě dále členit, a protože svým obsahem vytvářejí jednotný, homogenní systém, bývají často označovány termíny výrobní, cenový, kontrakční, distribuční či propagační mix. [4]

Jednotlivé složky marketingového mixu mívají zpravidla toto vnitřní členění :

Výrobek (Produkt – Product)

Výrobní mix

- kvalita
- značka
- obal
- design

Cena (Prodejní cena – Price)

Cenový mix

- rabat
- platební podmínky
- úvěrové podmínky

Distribuce (Prodejní místo – Place)

Distribuční mix

- distribuční cesty
- distribuční mezičlánky
- distribuční systémy
- fyzická distribuce

Marketingová komunikace (Propagace – Promotion)

Komunikační mix

- reklama
- osobní prodej
- public relations (vztahy s veřejností)
- podpora prodeje

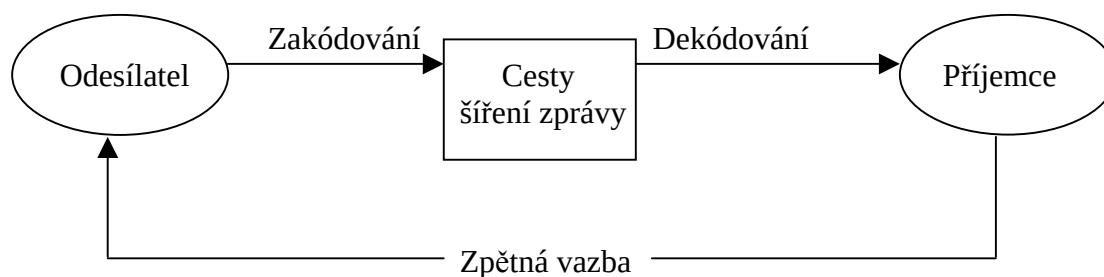
Pro některé obory však kombinace pouze těchto „4P” vytváří příliš úzký rámec, který není schopen reagovat na všechny specifika příslušné oblasti, a proto jim vyhovuje jen částečně. To se týká především oblasti služeb, kde velmi často dochází k tomu, že klienti vnímají stejným způsobem všechny firmy, které do určitého sektoru služeb patří a na základě jejich pouhého základního marketingového mixu je nejsou schopni od sebe rozlišit.

2.1 Marketingová komunikace

Marketingovou komunikaci podrobněji rozeberu, neboť je pro mou diplomovou práci důležitá. Jako úvod o komunikaci nám poslouží následující obrázek (Obr. 1). Ten popisuje způsob, jakým odesílatel zprávy (vysílající) kóduje své sdělení, aby konečný příjemce mohl zprávu dekodovat. Zpráva, sdělení nebo relace putuje komunikačními cestami a vystupuje v blízkosti příjemce ve tvaru, který jsou jeho smyslové orgány schopny vnímat.

Celý proces komunikace je pro odesílatele ukončen teprve tehdy, když získá určitou zpětnou vazbu, zda zpráva dosáhla místa svého určení způsobem, který odesílatel očekával.

Zpráva



Obr. 1. Proces komunikace. Převzato z [10, s. 147]

Pracovníci marketingu používají stejné komunikační schéma. Mají zprávy nebo sdělení, které zakódují a vyšlou je dostupnými komunikačními cestami. Potom pomocí zpětné vazby sledují, zda byla zakódovaná zpráva správně dekodována.

2.1.1 Reklama

Reklamu lze považovat za mimořádně významnou složku marketingové komunikace. Ze všech složek se s ní běžný spotřebitel setkává nejčastěji, denně je jí vyloženě atakován a ovlivňován, a tak se často vytváří mylný názor, že marketing vlastně není nic jiného než reklama.

Pojem reklama je definován jako neosobní placená forma jednosměrné komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím různých médií. Je to cílená činnost, která potenciálnímu zákazníkovi přináší informace o existenci produktu, o jeho vlastnostech, přednostech, kvalitě apod. a pak se pomocí racionálních či emocionálních argumentů snaží

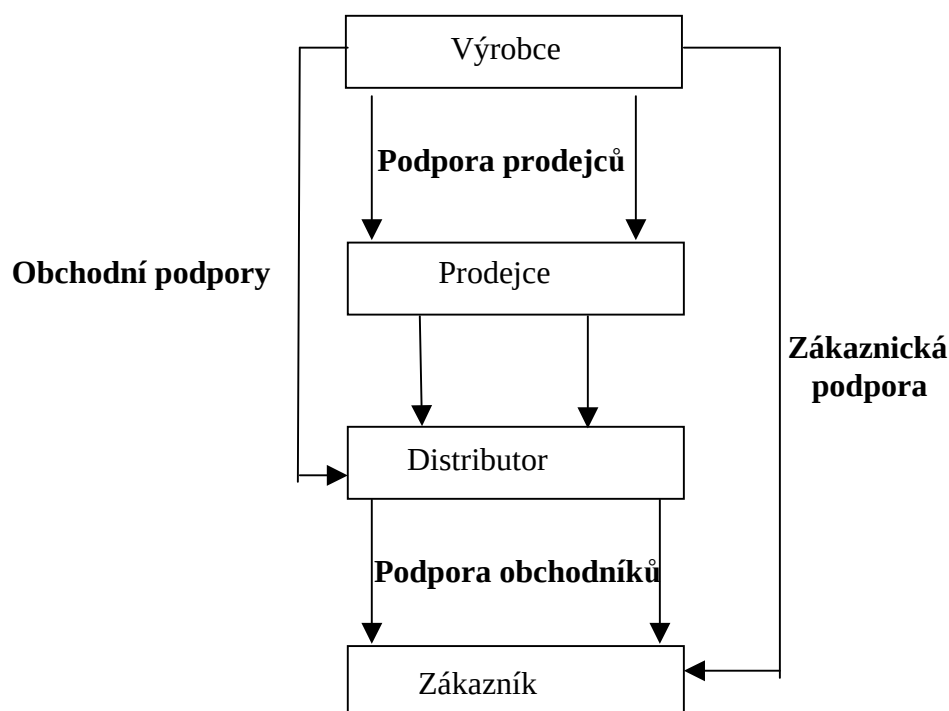
2.1.2 Podpora prodeje

Podporu prodeje lze charakterizovat jako soubor činností působících jako přímý podnět, který buď nabízí dodatečnou hodnotu kupujícím, anebo v rámci distribuční cesty působí jako podpůrný stimul na prostředníky a prodejce.

Charakteristické vlastnosti podpory prodeje :

- při podpoře se používá přímých stimulů a upozornění na nabízené výhody.
- použitý stimul musí na rozhodování a chování příjemce působit velmi intenzivně.
- podpora prodeje působí téměř okamžitě po vyhlášení.
- na rozdíl od reklamy a public relations má podpora prodeje ve většině případů pouze krátkodobou účinnost.

Různé typy podpory prodeje můžeme rozlišit na základě dvou jevů: kdo iniciuje podporu a jaké jsou cílové skupiny. Iniciátorem může být výrobce i obchodník. Podpora prodeje může být zacílena na tři druhy veřejnosti: distributory, prodejce a zákazníky. Obchodníci zpravidla zaměřují své podpůrné akce na konečné zákazníky, zatímco výrobce může podporovat všechny tři cílové skupiny.



Obr. 3. Základní typy podpory prodeje. Převzato z [12, s. 359]

U podpory prodeje je důležité určit kdo bude subjektem stimulace, tj. určení, na koho bude zaměřena, kdo bude osloven (prodejní personál, prostředníci v rámci distribuční cesty anebo koneční spotřebitelé).

Podporu prodeje lze také uskutečňovat s ohledem na nabízené výrobky, tj. zda se jedná o podporu prodeje výrobků zcela nových anebo výrobků již zavedených.

U podpory prodeje zaměřené na konečné spotřebitele lze používat následující nástroje :

- *kupony a certifikáty* – zákazníkům se nabízí určitá sleva z ceny nakupovaného výrobku,
- *vzorky zdarma* – používá se u nových výrobků a jeho cílem je přimět zákazníky k odzkoušení nového výrobku a dosáhnout tak zvýšení objemu prodeje již v počátečních fázích jeho životního cyklu,
- *refundace, rabaty* – v tomto případě získávají spotřebitelé od výrobců či prodejců zvláštní slevu, obvykle na základě předložení dokladu o nákupu určitého výrobku,
- *prémie* jako odměna za nákup určitého výrobku obdrží kupující další výrobek zdarma anebo jen za minimální cenu,
- *spotřebitelské soutěže* – spotřebitelé se účastní soutěže buď na základě svých schopností anebo pouze proto, že na vratný kupon uvedou své jméno a adresu. Odeslané kupony jsou pak slosovány a výherci získají nárok na udělení věcné či peněžité odměny.
- *předvádění výrobků* – výrobek nebo služba jsou spotřebitelům předvedeny v akci s cílem stimulovat je k jeho odzkoušení,
- *dárky* – za realizaci nákupu v určitém množství nebo v určitém časovém období dostávají spotřebitelé dárky,
- *referenční dárky* – stálí zákazníci dostávají dárky za to, že přispěli k tomu, aby se jejich přátelé stali rovněž zákazníky firmy,
- *výstavní zařízení* – v místě prodeje jsou nabízeny propagační materiály, např. poutače ve výkladních skříních, výstavní stojany s určitými výrobky umístěné na nápadných místech přímo v prodejnách apod.,
- *výstavy a veletrhy* – na těchto akcích se soustřeďuje nabídka a poptávka a výrobci mají možnost nejen prodávat své stávající výrobky, ale především prezentovat nové

výrobky a zjišťovat, jaký o ně bude zájem anebo je prodávat za výhodné zaváděcí ceny. [4]

Podpora prodeje zaměřená na firmy (prostředníky na distribuční cestě) nebo na jejich prodejce používá tyto nástroje :

- *obchodní výstavy a mítinky* – prostředníci jsou pozváni jedním nebo několika výrobci na společné setkání a tam jim své výrobky představí a objasní jejich vlastnosti, užitek a způsob obsluhy,
- *tréninky* – v zájmu výrobce je, aby pravidelně a aktuálně zajišťoval proškolení prodejního personálu všech svých prostředníků,
- *obchodní příspěvky, speciální nabídky* – za provedení určitých činností – za platbu předem, v hotovosti, do určitého data, za nákup v určitém časovém období apod. – získávají prostředníci slevu,
- *výstavní zařízení v místě prodeje* – výrobci nebo velkoobchody poskytují maloobchodu výstavní zařízení pro vystavení a předvádění svých výrobků,
- *peněžité odměny* – prostředníci a jejich prodejci získávají peněžité odměny za prezentaci a zvláštní pozornost věnovanou značce určitého výrobce,
- *prodejní soutěže* – dosáhnou-li prostředníci určité úrovně prodejního výkonu, např. v počtu prodaných kusů anebo ve velikosti obratu, dostanou od výrobce peněžitou nebo jinou odměnu,
- *zboží zdarma* – za prodej určitého množství výrobků získá např. maloobchod jeden výrobek zdarma,
- *příspěvky na předvádění výrobků* – velkoobchod nebo maloobchod dostane část výrobků zdarma za to, že je při prodeji předvádí zákazníkům,
- *dárky* – prostředníci dostávají dárky za to, že s určitými výrobky obchodují anebo že provádějí takové činnosti, které některou značku upřednostňují.

Tento výčet nástrojů podpory prodeje používaných v obou výše uvedených kategoriích samozřejmě nelze považovat za vyčerpávající, neboť složka marketingové komunikace zahrnuje velký počet dalších možností. [4, s. 128]

2.1.3 Public relations

Práce s veřejností (nebo také vztahy k veřejnosti – *public relations*) představuje takový druh komunikačního působení podniku na veřejnost, který vytváří a udržuje pozitivní postoje a vztahy veřejnosti k podniku, k jeho aktivitám, výrobkům a službám. Práce s veřejností je zaměřena jednak na komunikaci s vnějším marketingovým prostředím a jednak na vnitřní prostředí podniku.

Při působení „navenek“, tj. do vnějšího marketingového prostředí firmy, se jedná o budování pozitivních kontaktů s pracovníky centrálních orgánů, o získání přízně občanů v daném území, o vytváření dobrého jména firmy, o sponzorování kulturních a sportovních akcí, o komunikaci se sdělovacími prostředky, o zveřejňování informací o výsledcích podniku atd.

Cílem tedy je vytvoření vhodných podmínek pro komunikaci s vnějším marketingovým prostředím a získání partnerů pro řešení nejrůznějších problémů firmy. Tato aktivita je také součástí marketingového řízení a je zaměřena na hospodářské partnery podniku, na dodavatele a odběratele, a jejím úkolem je především vytvářet potřebu nových výrobků, vylučovat předsudky a formovat společenské návyky. Pozornost je třeba věnovat i institucím, které výrobky hodnotí a testují a které o těchto testech vydávají certifikáty. Důležitým posláním public relations je vytváření pozitivní image, který je mnohdy založen na neúplných, dílčích či náhodných informacích.

V rámci public relations se také intenzivně působí „dovnitř“ firmy, tj. na vlastní zaměstnance. Cílem této formy public relations je dosáhnout toho, aby zaměstnanci měli k firmě pozitivní vztah, aby se s jejími zájmy ztotožnili, aby k ní byli loajální a aby se stali jejími aktivními propagátory jak ve své pracovní činnosti, tak také v soukromém životě.

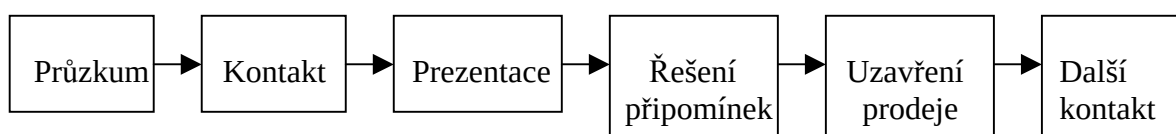
Ke konkrétním postupům public relations se řadí i *sponzorství*. Sponzorování může firmě přinášet obchodní výhody. Jeho rozvoj v posledních letech ovlivňují především konkrétní přístupy politiků a vlád například k výrobcům tabákových a alkoholických výrobků, prudký nárůst výdajů na reklamu v médiích (především v televizi), nové možnosti využívání volného času, zájem sdělovacích prostředků o sponzorované akce atd. [4]

2.1.4 Osobní prodej

Osobní prodej je velmi efektivním nástrojem marketingové komunikace, a to především v těch situacích, kdy jsou vytvářeny preference spotřebitelů. Díky svému bezprostřednímu

osobnímu působení je tato složka komunikačního mixu schopna přesvědčit zákazníka o přednostech produktu mnohem lépe a ovlivnit jeho chování mnohem účinněji než běžná reklama. Nejde jen o to, aby byly výrobky prodány, ale také o to, aby byli zákazníci náležitě informováni o správném, účelném a vhodném používání a spotřebovávání produktů. Samozřejmou součástí prodeje by tedy mělo být poskytnutí návodu a instruktaž, jak produkt správně používat.

K hlavním přednostem osobního styku při prodeji patří právě efektivnější komunikace mezi zúčastněnými partnery. Prodávající se totiž mohou lépe a bezprostředněji seznámit s reakcemi, názory, potřebami a zábranami zákazníků a velmi operativně na ně reagovat. Pro další činnost firmy je také důležité vědět, jak by produkt měl být vylepšen a co je třeba učinit, aby více odpovídal představám a požadavkům zákazníků a aby jim lépe sloužil. [4, s. 131]



Obr. 4. Fáze procesu osobního prodeje. Převzato z [15,s. 192]

2.1.5 Přímý marketing

Cílený, přímý (relační) marketing, vycházející z co nejpřesnější segmentace trhu, koncentrace na přesný segment a jasně deklarované optimální pozice, dnes představuje velmi dynamickou a perspektivní formu marketingové komunikace. Rozvoj a dostupnost výpočetní a komunikační techniky dnes firmám umožňují soustavnou komunikaci se zákazníky.

Vychází se přitom ze známé skutečnosti, že nabídnout produkt stávajícímu zákazníkovi je pro prodejce nejméně pětkrát snadnější než nabídnout a prodat ho zákazníkovi novému. Těmto formám marketingu se někdy říká direct marketing nebo direct response marketing. Vzhledem k tomu, že nejpoužívanějším médiem při této formě marketingu bývá telefon, hovoří se někdy také o telefonním marketingu anebo zkráceně o telemarketingu.

Direct marketing představuje interaktivní komunikační systém, který využívá jedno nebo více komunikačních médií k vyvolání efektivní (měřitelné) reakce v libovolné lokalitě, na každém trhu, v každém místě. Zákazník v tomto případě již na trh nemusí chodit, neboť naopak nabídka přichází za ním – do jeho domu, na jeho pracoviště.

Do direct marketingu patří jak poštovní styk (direct mail), telemarketing, a nákupy prostřednictvím počítačů, tak také katalogový prodej, televizní, rozhlasová či tisková inzerce s přímou odezvou aj. V současnosti se stávají velmi perspektivním základem přímého marketingu nejrozličnější databáze, které obsahují podrobné informace o zákaznících a jejich zájmech (např. včetně jejich osobních údajů, záznamů o předchozích nákupech pomocí magnetických karet, údajů o jejich reakci na zaslané nabídky apod.). V tomto případě se proto hovoří o databázovém marketingu a právě takovýto přístup se stává základem budování dlouhodobých vztahů k zákazníkům a oboustranné komunikace.

V rámci přímého marketingu rozlišujeme marketing adresný a neadresný. V prvním případě lze pochopitelně vytvářet a doručovat marketingová sdělení mnohem přesněji. K neadresným formám přímého marketingu pak počítáme například letáky a tiskoviny, jež jsou doručovány zdarma do poštovních schránek anebo rozdávány na frekventovaných veřejných místech.

Hlavním přínosem telemarketingu je především bezprostřednost kontaktu a z něj vyplývající účinnost, rychlost, časová úspornost, finanční výhodnost a možnost průběžného doplňování a aktualizace stávající firemní databáze. Za pasivní (inbound) telemarketing jsou považovány telefonické reakce zákazníků na reklamní sdělení zveřejněná v hromadných sdělovacích prostředcích, kdy lidé volají na tzv. zelená čísla známá a používaná již i u nás. [4, s. 132-133]

3 DEFINICE PROJEKTU

Význam slova projekt se v dřívější projektové praxi ustálil ve smyslu námět, návrh, plán a komplexní vyřešení zamýšleného úkolu i vypracování jeho náležitostí včetně grafického znázornění (výkresů).

Toto pojetí směřovalo k závěru, že jde o komplexní dokumentaci, sloužící k posouzení technickoekonomické úrovně a efektivnosti návrhu objektu i k jeho realizaci. V současnosti se vychází z anglosaského pojetí slova *project* jako *proces plánování a řízení rozsáhlých operací*. Nejde tedy jen o výsledek – projektovou dokumentaci, ale o tvůrčí proces.

Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení. Z této definice vyplývá záměr, který má následující charakteristické značky:

- sleduje konkrétní cíl,
- definuje strategii vedoucí k dosažení daného cíle,
- určuje nezbytně nutné zdroje a náklady včetně očekávaných přínosů z realizace záměru,
- vymezuje jeho začátek a konec.

Projekt je vždy jedinečný (provádí se pouze jednou, jde o něco, co se dřív nedělalo), neopakovatelný (i jiný podobný projekt je vždy v něčem odlišný), dočasný (má začátek a konec) a téměř pokaždé se na jeho řešení podílí jiný tým projektantů.

Projektem proto není periodicky se opakující činnost, jako například každodenní rutinní práce oddělení, běžný zásobovací proces, příprava jídel v restauraci, opakovaná výroba, každodenní cesta do práce atd.

Projekty mohou být velmi různorodé. Jako příklad lze uvést vybavení prodejny, přemístění kanceláří, zavedení změny v organizaci firmy, instalace nového počítačového systému, vývoj nového výrobku, zavedení nové výroby (případně včetně výstavby nových objektů), výstavba nové trasy metra apod. [11, s. 11-12]

3.1 Kategorie projektu

Z uvedených příkladů je zřejmé, že i když všechny naplňují charakteristické znaky projektu, jsou nesrovnatelné z hlediska rozsahu, nákladů a času. Proto bude účelné rozdělit projekty do určitých kategorií.

Tab. 1. Kategorie projektu

Kategorie projektu	Specifikace
Komplexní	Unikátní, jedinečný, neopakovatelný, dlouhodobý, mnoho činností, speciální organizační struktura, vysoké náklady, mnoho zdrojů, velký počet subprojektů apod.
Speciální	Střednědobý, nižší rozsah činností, dočasné přiřazení pracovníků, větší organizační jednotka, dekompozice na subprojekty, odpovídající zdroje a náklady
Jednoduchý	Malý projekt, krátkodobý (měsíce), jednoduchý cíl, vyhotovitelný jednou osobou, několik málo činností, využití standardizovaných postupů

Z tabulky (Tab. 1) je zřejmé, že spektrum projektů je velmi rozmanité, jejich realizace může trvat několik dní, ale i desítky let. Uvedené rozdělení projektů do kategorií má samozřejmě pomocný význam, protože je nelze vždy jednoznačně rozlišit. Projekty se mohou týkat problémů jednoduchých, které zvládne jeden člověk, ale také velmi složitých, na nichž musí pracovat celé týmy projektantů různých profesí. Na všechny projekty však lze aplikovat prakticky shodné principy a metody řízení. [11, s. 12]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘÍPRAVA PROJEKTU

Příprava projektu začíná představením společnosti Lagris, a.s., její historií a současností. Firma klade velký důraz na kvalitu svých výrobků, proto se zmíním o systému HACCP, který zajišťuje bezpečnost potravin (zdravotní nezávadnost). Nakonec uvedu výrobní kapacity společnosti. Všechny informace byly získány z interních materiálů firmy.

Následuje situační analýza společnosti Lagris, a.s. Provedu nejen SWOT analýzu celého podniku, ale také SWOT analýzu marketingového úseku. Distribuce výrobků společnosti je odlišná pro jednotlivé typy zákazníků. Strategické plánování je v souladu s korporativní strategií skupiny Podravka. Chorvatská společnost Podravka prehambena industrija, Koprivnica k 31.1.2004 drží 100% akcií společnosti Lagris, a.s. Nejdůležitější částí situační analýzy jsou marketingové akce a marketingové náklady. Většina tabulek byly získány z interních materiálů firmy. Grafy jsou již vlastním zpracováním.

4.1 Představení společnosti Lagris, a.s.

4.1.1 Historie společnosti

Lagris byl založen v roce 1991 jako rodinná firma zabývající se obchodem s agroploidy. Nejprve se jednalo o ovoce a zeleninu dodávané na český trh. Poté se sortiment rozšířil o rýži a luštěniny, které sehrály v další orientaci firmy zásadní roli.

Od roku 1993 začíná Lagris dodávat balené výrobky do maloobchodní sítě a postupně rozšiřovat svůj sortiment. Prezентuje se novinkami, do té doby pro českého spotřebitele neznámými – rýží basmati, indickou a jasmínovou. Postupně získává stabilní postavení na trhu a stává se tak jedním z největších zpracovatelů potravin v České republice.

Vyústěním rozvíjející se obchodní činnosti firmy a expanze na slovenský trh bylo založení dceřinné společnosti LAGRIS SLOVAKIA, s.r.o. v roce 1996, která si rovněž získala dobrou pozici na slovenském trhu s potravinami.

Neustále se rozšiřující výrobní program přispěl k rozhodnutí o vybudování zcela nového výrobního areálu v Dolní Lhotě, ve kterém byla spuštěna výroba v roce 1997. Mezníkem ve vývoji firmy byl rok 1998, kdy se firma transformovala na akciovou společnost Lagris se 100% českým kapitálem.

Původně ryze česká společnost, která navázala na podnikání fyzické osoby ing. Josefa Adolta, změnila v roce 2002 majitele – majoritním akcionářem se stala chorvatská společnost Podravka prehambena industrija, Koprivnica.

4.1.2 Současnost společnosti

Společnost Lagris a.s. působí v oboru potravinářské výroby a obchodu s potravinářskými komoditami na českém a slovenském trhu. Snahou společnosti je nabízet širokou škálu kvalitních výrobků za příznivé ceny a být svým zákazníkům skutečným partnerem. O tom svědčí i slogan: "LAGRIS - přítel Vaší kuchyně," na který pamatuje každý z více než dvou set zaměstnanců firmy. Aby tento slogan byla společnost Lagris, a.s. schopna naplňovat, je třeba zákazníkům nabízet stále nové a nové výrobky, které budou vycházet z jejich přání a potřeb.

Cílem společnosti je dodávat více než jen pouhé produkty, ale pokrmy, které bude radost konzumovat i připravovat.

Lagris a.s. zpracovává cca 200 výrobků a to zejména:

- z rýže,
- z luštěnin (např. čočky, fazolí, hrachu, sóji),
- z obilovin,
- ze suchých plodů včetně pražených arašídů, koření a kořenících směsí,
- z máku,
- produkty bramborového programu (bramborové kaše, knedlíků, těsta, šklubánek, halušek aj.),
- základy omáček a šťáv.

Veškeré výrobní procesy, ke kterým dochází ve společnosti, jsou šetrné k životnímu prostředí. Likvidace odpadů je prováděna v souladu s platnou legislativou České republiky. Společnost navíc pomáhá chránit životní prostředí tím, že zajišťuje úklid vedle komunikace mezi městem Luhačovice a obcí Dolní Lhota, kde má společnost své sídlo.

4.1.3 Organizační struktura společnosti

Lagris je kapitálovou společností, ve které je základní jmění rozvrženo na určitý počet akcií o určité nominální hodnotě. Akciová společnost odpovídá za své závazky celým svým jměním, akcionář za závazky společnosti neručí. Valná hromada volí dva orgány – statutární orgán, kterým je představenstvo, a dozorčí radu, která je nejvyšším kontrolním orgánem společnosti Lagris (P I). Předsedou představenstva je pan Ivica Punčikar, který za danou společnost jedná samostatně anebo dva členové představenstva společně.

Předmětem podnikání je skladování, balení a zpracování zemědělských produktů, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb, investorská činnost, ekonomické a organizační poradenství, reklamní činnost, činnost realitní kanceláře, ubytovací činnost a výroba krmiv a krmných směsí.

Kromě sídla v Dolní Lhotě využívá Lagris a.s. od roku 2003 prodejní sklad v Příbrami (na základě nájemní smlouvy). Dále má od roku 2004 pro obchodní účely pronajaty kanceláře v Praze (u společnosti Podravka – International, spol. s.r.o.). Dle sezónnosti prodeje měla Lagris a.s. v roce 2004 pronajaty i další skladovací prostory (v okolí sídla firmy). Koncem roku 2003 společnost odkoupila rýžový mlýn v Lovosicích. Rýžový mlýn je veden jako samostatná provozovna Lovosice.

4.1.4 Zajišťování kvality

Mezi nejdůležitější cíle managementu společnosti patří samozřejmě zajištění kvality.

V roce 1998 firma zavedla systém HACCP a během roku 2000 implementoval systém řízení jakosti dle norem řady ISO 9000 a získal mezinárodní certifikát ISO 9001, který potvrzuje vysokou úroveň řízení všech procesů, které probíhají ve společnosti. V současné době má společnost vytvořený dokumentovaný systém řízení jakosti podle standardu EN ISO 9001:1994, který je prostředkem k zajištění shody činností, výrobků a služeb se specifikovanými požadavky.

To znamená, že veškeré činnosti a postupy jsou v souladu se světovými standardy, které jsou detailně popsány a standardně řešeny. Certifikát systému řízení jakosti ISO 9001 se společnosti podařilo získat v roce 2000.

Jako jeden z mála tuzemských dodavatelů má firma doporučení certifikačních orgánů opravňujících k dodávkám zboží nejen pro českou armádu, ale i pro ostatní armády členských zemí NATO.

4.1.5 Systém HACCP

Prioritou výrobců potravin v třetím tisíciletí je zajištění bezpečnosti (zdravotní nezávadnosti) potravin. Důležitou oblastí, které musí být věnována velká pozornost, je zavedení a udržování aktuálního systému kritických bodů (HACCP) ve výrobě potravin.

HACCP znamená povinnost určit ve výrobním procesu technologické úseky (kritické body), ve kterých hrozí největší riziko porušení zdravotní nezávadnosti potravin. Tu ukládá zákon č.110/1997 Sb., O potravinách a tabákových výrobcích.

Princip systému HACCP představuje aktivní strategii předcházení nebezpečí závadnosti potravin již během výrobního procesu, kdy jsou identifikovány kritické kontrolní body, ve kterých může být toto hrozící nebezpečí odstraněno. Systém HACCP ve společnosti Lagris a.s. je součástí systému řízení jakosti podle ISO 9001.

4.1.6 Výrobní kapacity společnosti

Společnost Lagris, a.s. disponuje řadou nejmodernějších balicích strojů. Základ výrobních kapacit společnosti tvoří vertikální hadicové balicí stroje, z nichž většina je zapojena do poloautomatických a automatických balicích linek. V možnostech strojů je balení v hmotnostním rozpětí od 10 g až po 10 kg. Nejčastěji používaným typem balení jsou balení ve formě plochých obalů (včetně balení do tzv. varných sáčků), nebo sáčků s plochým dnem a víkem. Jako skupinová balení se nejlépe osvědčují balení do kartonů a tepelně smrštitelných fólií.

Společnost využívá vyspělou technologii pro pražení suchých plodů, a to jak suchou cestou, tak fritování v oleji. K čištění oleje se používá nejmodernější a nejspolehlivější technologie tzv. kontinuálního filtru, který zabraňuje přepalování použitého fritovacího oleje. Společnost Lagris, a.s. hledá stále nové cesty ke zvyšování kvality a výkonů při procesu balení. Díky tomuto přístupu je schopna vyhovět i nejnáročnějším požadavkům zákazníků.

4.2 SWOT Analýza

Tab. 2. Přehled silných a slabých stránek společnosti Lagris, a.s.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Spolupráce se všemi významnými řetězci.	Rozsáhlý obchodní tým – vysoké náklady.
Zkušenosti se sortimentem.	Rychlé personální změny na vedoucích pozicích firmy.
Kontrola kvality výrobků.	Malá skladovací plocha pro hotové výrobky.
Schopnost obhájit částečně vyšší ceny oproti konkurenci.	Vysoké náklady a nízká marže u zboží Podravka.
Efektivní a flexibilní výroba.	Stále vznikající neprodejné zásoby.
Vybudované distribuční kanály.	Velký objem aktiv vázaných v zásobách.
Šíře sortimentu.	Malý rozpočet na marketing.
Kvalifikovaní zaměstnanci.	Nesystémové zavádění nových výrobků.
Zázemí nadnárodní společnosti.	Zdlouhavý schvalovací proces.

[Zdroj: Interní materiál firmy]

Tab. 3. Přehled příležitostí a hrozeb společnosti Lagris, a.s.

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Otevření trhů EU.	Vstup nových konkurentů z EU na trh ČR.
Velký nevyužitý potenciál v gastro segmentu.	Nízké ceny rýže v EU.
Přísnější kritéria na dodavatele.	Klesající trh dehydratovaných výrobků.
Změna zvyklosti obyvatelstva – směřující k větší spotřebě polohotových jídel.	Neúměrně vysoké požadavky obchodních řetězců na ceny a další náklady spojené s prodejem výrobků (zalistovací a jiné poplatky)
Dodávky výrobků Podravka do dalších subjektů (benzínové pumpy, katalogy, automaty...)	Tlak na obchodní podmínky – zvýšení nákladů na distribuci + vysoké náklady společnosti vers. snižování cen, marží a objemu prodeje na trhu.

[Zdroj: Interní materiál firmy]

Z tabulky (Tab. 2) vyplývá, že společnost Lagris má patřičné zkušenosti se sortimentem a proto také spolupracuje se všemi významnými řetězci.

Dbá na přísnou kontrolu kvality svých výrobků. Zaměstnává kvalifikované pracovníky a je schopna obhájit částečně vyšší ceny oproti konkurenci. Značné nedostatky má v marketingové komunikaci. Vznikají neprodejné zásoby a tím pádem vysoké náklady.

Tab. 3 nám ukazuje možné příležitosti a hrozby pro společnost Lagris. Z příležitostí bych se zmínila o otevření trhů Evropské Unie. Za největší hrozbu bych považovala neúměrně vysoké požadavky obchodních řetězců na ceny a další náklady spojené s prodejem.

4.3 Distribuce společnosti

Distribuce výrobků společnosti je odlišná pro jednotlivé typy zákazníků. Pokaždé je však cílem nalezení takové cesty, která bude zohledňovat vysoké nároky zákazníků při současné optimalizaci distribučních nákladů.

Distribuční cesty lze tedy rozdělit do čtyř oblastí :

Retail

a) maloobchodní řetězce

Nejvýznamnější část výrobků společnosti Lagris je distribuována prostřednictvím maloobchodní sítě řetězců.

Tzv. zahraniční sítě hypermarketů, supermarketů či diskontních prodejen, mezi které patří Kaufland, Penny market, Tesco, Globus či Ahold, jsou převážně zásobovány přes svá vlastní distribuční centra a centrální sklady. Do některých hypermarketů jsou však realizovány i přímé dodávky ze společnosti Lagris.

České maloobchodní sítě /COOP, Bala, Enapo a další/ jsou převážně zásobovány přes vlastní velkoobchodní sklady.

b) nezávislá síť

Nezávislé živnostníky oslovuje Lagris prostřednictvím řetězce MAKRO. Dodávky produktů uskutečňuje i do dalších nezávislých velkoobchodních skladů lokálního významu. Komunikaci s těmito sklady zabezpečují obchodní zástupci.

Catering

a. **cateringové řetězce**

Společnost spolupracuje také s některými cateringovými řetězci přes jejich logistické společnosti. Komodity Lagrisu mohou konzumovat strážníci v SODEXHO a EURESTU.

b. **nezávislá síť**

Konečného zákazníka či spotřebitele jako jsou jídelny, vývařovny, domovy důchodců a podobně oslovuje společnost Lagris prostřednictvím obchodních zástupců.

Zásobování a distribuce je prováděna prostřednictvím smluvních velkoobchodních skladů převážně regionálního charakteru. Komunikaci s těmito sklady zabezpečují obchodní zástupci.

4.4 SWOT Analýza marketingového úseku

Tab. 4. Přehled silných a slabých stránek marketingového úseku společnosti Lagris, a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
Zkušený tým založený na kolektivní spolupráci.	Zdlouhavý schvalovací proces čehokoliv.
Početnější marketingový tým.	Nejednotnost zakládání materiálů.
Zkušenost se sortimentem a trhem.	Udržování pořádku- pravidelné třídění nakoupených výrobků.
Zlepšení struktury vlastního intranetu.	Malý rozpočet na reklamu.
Zázemí mezinárodní potravinářské společnosti.	Nedostatečná práce s vyhodnocováním prodeje výrobků v jednotlivých kategoriích.
Jednotný design obalů.	Špatná komunikace s obchodními zástupci.
Kvalita – kontrola kvality výrobků.	Tým se teprve tvoří.
Nové obaly.	Rozhodovací procesy v korporaci.
Chut' se dále vzdělávat.	Naučit se rozlišit zásadní věci od věcí méně podstatných.
Informace – interní + retail audit.	Rozsáhlý obchodní tým – vysoké náklady.

[Zdroj: Interní materiál firmy]

Silné stránky lze rozvíjet takto :

- pravidelně doplňovat informace, neustálé doplňování znalostí zbožíznalství, více být v terénu, samostudium odborných časopisů, využití netu, zohlednit připomínky ze strany obchodních zástupců a rychle aplikovat i na ostatní výrobky, více pracovat s těmito informacemi,
- rozšíření portfolia přílohovin, budování značky a povědomí o grafickém ztvárnění výrobků.

Slabé stránky lze eliminovat takto :

- informovat o plánech na následující období (půlrok, rok), vzájemně se více poznat, využití silných stránek členů týmu.

Tab. 5. Přehled příležitostí a hrozeb marketingového úseku společnosti Lagris, a.s.

Příležitosti	Hrozby
Využití zkušeností.	Rostoucí tlaky na ceny ze strany zákazníků.
Rozvoj spolupráce s ostatními zeměmi, kde má zastoupení Podravka.	Vstup nového konkurenta.
Zvýšit povědomí o značce Lagris.	Snižování cen od stávající konkurence.
Internacionalizace trhů – luštěniny, bramboroviny.	Úzká spolupráce s některým z italských dodavatelů.
Dobré postavení mezi konkurenty.	Větší aktivita stávajících konkurentů.

[Zdroj: Interní materiál firmy]

Příležitostí pro společnost je možnost vstoupit na nové trhy, kde má své zastoupení společnost Podravka a zabývat se reklamou (tisk, rozhlas, televize). Hrozbou by mohly být rostoucí tlaky na ceny ze strany zákazníků, vstup nového konkurenta a větší aktivita stávajících konkurentů.

4.5 Strategické plánování

Od roku 2005 zavádí Podravka systém strategického plánování. To znamená, že je operativní obchodní plán 2005 nedílnou součástí celkového strategického plánu skupiny Podravka do r. 2008. Úlohy jednotlivých organizačních jednotek v plánování jsou vzhledem k dřívějším rokům o něco doplněné. Vyžaduje se velmi podrobný roční plán, který představuje detailní operacionalizaci cílů a akcí. Roční plán odpovídá na otázku „jak” se uskuteční zadané strategické cíle. Na otázku „jak velké” jsou strategické cíle dává odpověď strategický plán na základě korporativní strategie. Během roku se provádí podrobné vyhodnocování plánu – měsíční. Plánování se připisuje velký význam, neboť plánování není nějaký samostatný, izolovaný úkol – je to integrovaný, všezahrnující proces řízení budoucnosti.

Fáze strategického plánování:

- analýza a prognóza vnitřního podnikového a vnějšího okolí,
- stanovení cílů,
- vytvoření a vypracování strategií subjektů trhu,
- zhodnocení a volba strategie,
- určení rozpočtu požadovaného pro realizaci strategie,
- implementace strategie,
- kontrola.

4.5.1 Silné a slabé stránky strategického plánování

Silné stránky představují ty znaky či vlastnosti organizace, které zvyšují její efektivnost. Význam analýzy spočívá v tom, že identifikované silné stránky lze použít jako základ vlastních plánů, které budou tyto silné stránky využívat.

Kromě toho je rozumné rozlišovat mezi silnými stránkami, které se budou dále využívat v rámci plánovaného období a těmi, které se dále využívat nebudou.

Silnou stránkou společnosti Lagris je, že plánování je velmi podrobné, tím pádem při odklonu skutečnosti od plánu se dá přesně specifikovat slabé místo (které středisko neplní

plán, který náklad se překračuje). V důsledku toho, je možné přijat opatření pro zlepšení stavu.

Slabé stránky představují ty znaky či vlastnosti organizace, které snižují její efektivnost. I zde je vhodné rozlišovat mezi těmi faktory, se kterými bude nutno počítat v rámci konkrétního plánovaného období, a mezi těmi, se kterými se počítat nebude.

Slabou stránkou společnosti Lagris je, že vlastník (PODRAVKA dd. Koprivnica) nezná konkrétní české podmínky, tím pádem občas požaduje nesplnitelné. Dále Lagris nemá speciální počítačový program na plánování.

4.6 MARKETINGOVÉ AKCE

Marketingové akce jsou rozděleny na výrobky Lagris a zboží Podravka dle metodiky Podravka d.d. (ATL Lagris a.s., BTL Lagris a.s. a Podravka).

Tab. 6. ATL a BTL aktivity

ATL	BTL
Inzerce v časopisech	Propagace a reklama EXCLUSIV
Reklama v médiích – TV	Stimulace obchodního partnera
Reklama v médiích – Rozhlas	Stimulace spotřebitele
Reklama – Outdoor	Letákové akce, slevové akce
Reklama – Internet	Merchandisingová činnost
Průzkum trhu	P.O.S. materiál
Práce s veřejností	Propagační materiál
Návrh obalů	Služby při miniprezentacích a ochutnávkách
Výstavy a veletrhy	Zalistovací poplatky, příspěvky

[Zdroj: Vlastní zpracování]

4.6.1 Akce EXCLUSIV

Odběratelé obdrží kartu programu Exclusiv. Tato akce je určena pro gastro odběratele. Jedná se o sbírání bodů (barevné etikety, které naleznou na vybraných výrobcích značky Lagris i Podravka). Se seznamem výher i bodového ohodnocení jednotlivých výrobků jsou odběratelé informováni od obchodních zástupců. Soutěž probíhá v neomezeném časovém období. Vybrané výrobky zařazené do Exclusiv programu jsou opatřeny výrazně barevnou

etiketou s vyobrazeným počtem bodů, které se získají při zakoupení určitého výrobku. Výhru získává každý, dle nasbíraného počtu bodů.

4.6.2 Sponzoring

V současné době Lagris sponzoruje některé regionální subjekty, jedná se o Soukromou střední hotelovou školu ve Zlíně a Filmový klub seniorů. Pro první jmenovanou organizaci Lagris dodává celoročně své výrobky a umožňuje studentům odbornou praxi. Studenti se tak díky společnosti mohou již na střední škole naučit prakticky připravovat pokrmy z produktů, které běžně používají gastro zařízení.

Filmový klub seniorů ve Zlíně společnost Lagris podporuje pořádáním zábavných setkání, jejichž součástí jsou ochutnávky hotových pokrmů, zajímavá povídání či darování dárků. Důvodem podpory je zejména to, že mnoho seniorů se odchodem do důchodu tváří, jakoby život končil. Opak je však pravdou. Seniori, ve svém věku, mají konečně čas věnovat se svým zálibám a užívat si života. A právě jejich aktivní život chce společnost Lagris podpořit.

Společnost stála i při občanech postižených povodněmi, které je připravily téměř o vše. V době jejich nesnází Lagris dodával pro něj typické přílohoviny prostřednictvím občasnkeho sdružení ADRA.

V listopadu roku 2004 se společnost Lagris stala partnerem klání extraligového silného trojboje v Kašavě u Zlína. Neboť v jídelníčku správného siláka nechybí rýže obsahující velké množství sacharidů, které vytvářejí velkou zásobu energie v lidském těle a umožňuje vypořádat se s velkou fyzickou zátěží.

Mezi další aktivity firmy patří i sponzoring každoroční dětské Bambiriády či podpora dětských táborů. Také přispívá svými výrobky, či finančními prostředky do soutěží, zejména v době plesových sezón.

4.6.3 Merchandising

Jedná se o určitou metodu prodeje, která se zabývá sortimentem, velikostí plochy, rozmístěním výrobků v prodejně, obalem, cenou výrobku a materiály na podporu prodeje v místě prodeje.

Pečuje se o prodejní místo, nebo-li zaplacené místo, které se musí kontrolovat. Firma Lagris si najala agenturu, která vykonává merchandising. Snaží se, aby výrobky byly umístěny v úrovni očí zákazníků. Také viditelná cena je pro mnoho zákazníků rozhodující při výběru zboží.

4.6.4 Cenově výhodné balení

Jedná se o podporu prodeje zaměřeného na konečné spotřebitele. Při nákupu většího množství získá kupující určitý výrobek za výhodnou cenu (výrobek + dárek, 2+1 zdarma). U sortimentu Podravka se jedná o balíčky, které se nechaly vyrábět u externí firmy. Náklady na toto balení byly vysoké, proto se v polovině roku 2004 zakoupil stroj na fóliování a nyní se balíčky vyrábí za výhodnější cenu. Nejvíce balíčků s dárky tvoří přísady. Tento výrobek je velice diferencovaný. Nabízí se v nejrůznějších hmotnostech. Nejmenší balení je 75g a největší 5kg.

Tato marketingová akce probíhá převážně u výrobků Podravka např.:

- přísada 2x250g + skleněná dóza,
- 1x přísada 250g + keramická miska,
- přísada 5kg + zástěra,
- přísada 2x250g + plechová dóza (P II).

4.6.5 Stimulace obchodního partnera

Obchodní partner za určitou výši objednávky dostane hodnotný dárek.

Tab. 7. Dárky pro obchodní partnery

Hodnota objednávky	Dárek	Hodnota dárku
300 000,-	Zimní zájezd	17 000,- Kč
220 000,-	Myčka na nádobí	13 078,- Kč
135 800,-	Grilovací deska hladká	7 050,- Kč
100 000,-	Sekačka na trávu	6 378,- Kč
78 620,-	Trojkombová nebo Playstation	4 759,- Kč
52 000,-	Nerezová mikrovlnka	3 569,- Kč
50 000,-	Digitální fotoaparát	3 125,- Kč
25 000,-	Přenosné digitální rádio (MP3)	1 348,- Kč

17 500,-	Vysoušeč vlasů	1 096,- Kč
----------	----------------	------------

[Zdroj: Interní materiál firmy]

4.6.6 Nové výrobky

Úsek marketingu navrhl zavedení nových výrobků na rok 2005.

Tab. 8. Několik nových výrobků zaváděných v roce 2005

Nové výrobky	Termín	Objem prodeje ks / kg / Kč	Obrat 2005
Fresh fazole 1,2 kg	březen 05	5184/6220/241678	241 678,00 Kč
Fresh čočka 1,2 kg	březen 05	2592/3110/116996	116 996,00 Kč
Červená čočka 300 g	květen 05	5500/2750/115500	115 500,00 Kč
Fazole Black eye 300 g	květen 05	15000/7500/310000	310 000,00 Kč
Těstoviny VS Vřetena VS 320g	duben 05	58000/18560/1154200	1 154 200,00 Kč
Těstoviny VS Fleky VS 320g	duben 05	58000/18560/1154200	1 154 200,00 Kč
Těstoviny VS Kolínka VS 320g	duben 05	58000/18560/1154200	1 154 200,00 Kč

[Zdroj: Interní materiály firmy]

Gastro výrobky fresh fazole 1,2kg a fresh čočka 1,2kg se prodávají ve velkých řetězcích (Gastro, Horeca, Makro).

Marketingová podpora:

- tisková reklama,
- motivace obchodních zástupců,
- marketingová akce EXCLUSIV,
- ochutnávky v místě prodeje,
- 5% při zavedení výrobku.

Výrobky červená čočka 300g a fazole Black eye 300g se zavádí do maloobchodních řetězců a prodejen zdravé výživy.

Marketingová podpora:

- letákové akce,
- 5% při zavedení výrobku.

Retail výrobky těstoviny se prodávají v řetězcích Tesco, Hypernova, Spar, Carrefour.

Marketingová podpora:

- reklama v místě prodeje,
- tisková reklama,
- multipack,
- 5% při zavedení výrobku.

4.6.7 Slevové akce

Společnost Lagris a.s. upravuje svoje základní ceny, aby zákazníka v určitých situacích odměnila, např. za včasné platby, hromadné nákupy, mimosezónní nákupy.

- 1) **Fakturační slevy** – snížení ceny přímo ve faktuře, jsou zakotveny ve smlouvě (Tab. 9)
- 2) **Zpětné bonusy** (1-5%) – počítají se z obratu, většinou bývají podmíněny včasnými platbami, dodržováním určité šíře sortimentu,
- 3) **Zaváděcí slevy** – při zavádění na trh nových výrobků, většinou dává 10% k běžnému skontu na 1 měsíc.

Domlouvání těchto slev mají v kompetenci manažeři a obchodní zástupci. Pro zahraniční řetězce (což jsou klíčoví zákazníci) domlouvají slevy *key account* manažeři, pro nezávislé odběratele *area sales* manažeři a pro ostatní nezávislé odběratele domlouvají slevy obchodní zástupci.

Tab. 9. Příklady výše fakturačních slev

Název	Fakturační sleva v %	Splatnost (dny)	Ceník
Julius Meinl	1	60	Velkoobchodní
MAKRO	12	30	Velkoobchodní

COOP Morava	7	65	Velkoobchodní
Real Zlín	5	30	Velkoobchodní
Pramen Olomouc	5	30	Velkoobchodní
Hruška Ostrava	7	45	Velkoobchodní

[Zdroj: Interní materiál firmy]

Se zákazníky jsou sjednávány obchodní podmínky v závislosti na různých faktorech zejména vzhledem k množství odebraného zboží. Poskytování různé výše slev závisí na druhu zákazníka. Na výši poskytnuté slevy má také vliv domluvená délka splatnosti faktury. Tab. 9 ukazuje, že největší slevu má řetězec MAKRO, ovšem dobu splatnosti má jen 30 dní. Nejmenší slevu má JULIUS MEINL, ale dobu splatnosti faktury má 60 dní.

4.6.8 Miniprezentace a ochutnávky

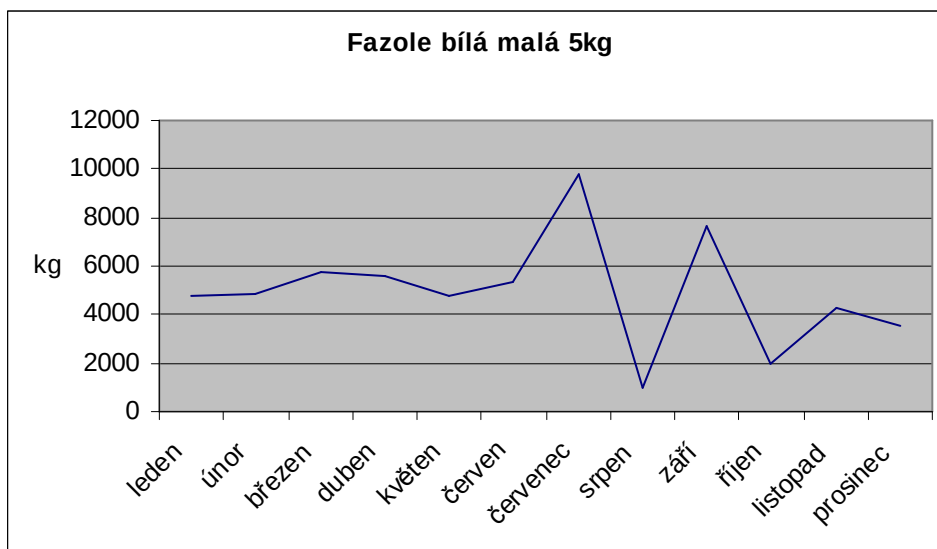
Výhodou těchto miniprezentací a ochutnávek je okamžitá zpětná vazba, příp. řešení různých připomínek a názorů. Nejčastěji se tyto akce provádí v supermarketech, kde zákazníci mohou porovnat také ceny s konkurenčními výrobky.

Je možnost porovnat prodej výrobků před a během akce. Pro catering se uvaří kompletní menu, pozvou se zástupci, aby si udělali představu o daném výrobku. Firma má pro dané účely vlastního kuchaře.

4.6.9 Letákové akce

Tento druh propagace se využívá ve velkých řetězcích, jako je např. Makro, Ahold, COOP, Carrefour atd. Pro názornost jsem sestavila grafy prodeje výrobků gastro a retail.

Gastro výrobky



Graf 1: Prodejnost výrobku fazole bílá malá 5kg v kg za rok 2004

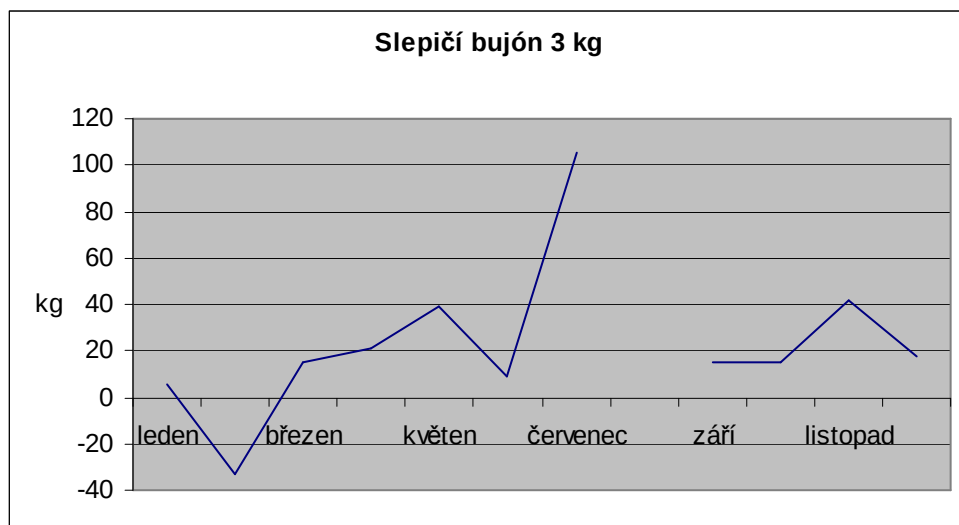
[Zdroj: Vlastní zpracování]

Graf 1 znázorňuje prodej výrobku fazole bílá malá 5kg. Letáková akce probíhala v řetězci Makro v červenci a září 2004. I když se prodejnost daného výrobku značně zvýšila, je nutné vypočítat marži. A to marži při prodeji mimo akci a během letákové akce.

Vypočítala jsem, že marže (prodejní cena – nákladová cena) mimo akci byla 30 975kč a v průběhu akce činila 53 475kč. Ovšem je nutné ještě odečíst náklady na leták, které byly 20 000kč. I když je v letáku nižší cena a prodejnost je vysoká, marže vyjde skoro nastejno jak při prodeji mimo a v průběhu letákové akce. Ovšem musíme vzít v úvahu, že když se zvýší objem prodeje, sníží se režijní náklady na jednotku.

Z grafu také vyplývá, že po skončení červencové letákové akce prodejnost daného výrobku prudce klesla. Proto se rozhodlo uskutečnit další akci, která probíhala v měsíci září. Investice se do těchto letákových akcí opravdu vyplatí. Prodejnost výrobků se zvýší, i když to není vždy pravidlem.

U vyhodnocování letákových akcí se může vyskytnout záporný prodej, tak jak nám ukazuje následující graf (Graf 2).

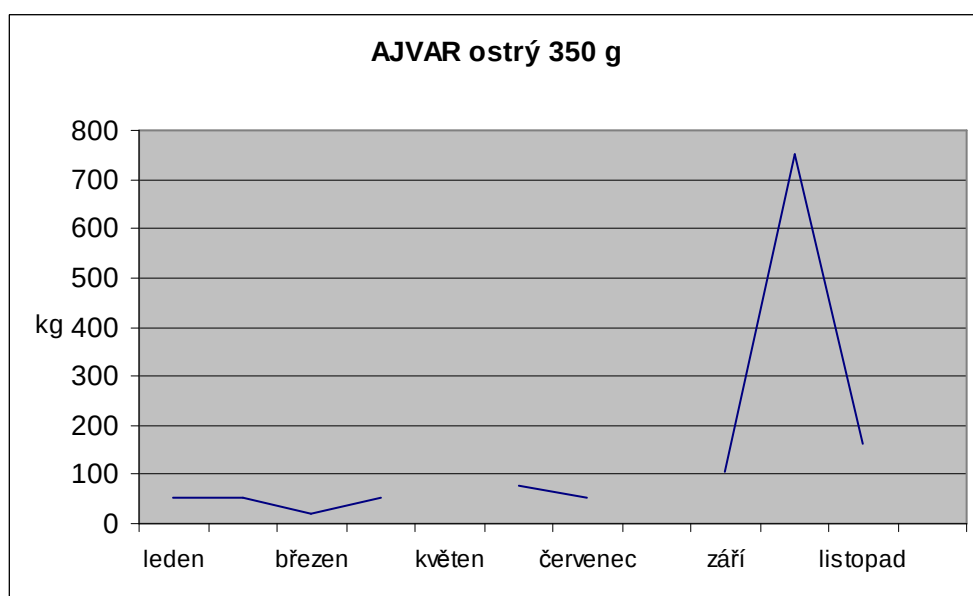


Graf 2: Prodejnost výrobku slepičí bujón 3kg v kg za rok 2004

[Zdroj: Vlastní zpracování]

Letáková akce probíhala ve velkoobchodě BHJ GARANT. V únoru se vyskytuje mínusový prodej, jehož příčinou byla prošlá záruční lhůta. Letáková akce začala na konci června a končila posledního července. Marže na tento výrobek byla mimo akci 3 000kč a v průběhu akce po odečtení nákladů na leták činila 5 000kč.

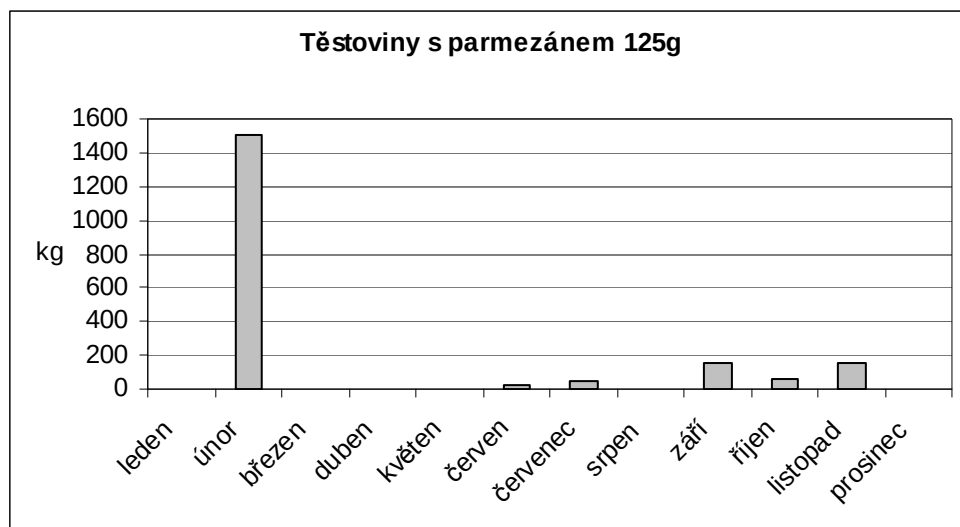
Retail výrobky



Graf 3: Prodejnost výrobku ajvar ostrý 350g v kg za rok 2004

[Zdroj: Vlastní zpracování]

Retail výrobek AJVAR (Graf 3) má opravdu nízkou prodejnost v řetězci AHOLD. Proto se v říjnu 2004 uskutečnila letáková akce a prodejnost se zvýšila. Marže mimo akci 5 000kč, v průběhu akce po odečtení nákladů na leták 10 000kč.



Graf 4: Prodejnost výrobku těstovina s parmezánem 125g v kg za rok 2004

[Zdroj: Vlastní zpracování]

Graf 4 ukazuje, že prodejnost v řetězci Kaufland není mimo letákovou akci skoro žádná. Marže v průběhu akce je vyšší než mimo akci.

Tyto výrobky nemají zatím potenciální zákazníci v podvědomí. Prodávají se velice málo a jak je vidět z grafů, po proběhnutí letákové akce se prodejnost opět snížila.

Letákových akcí proběhlo za rok 2004 více než 1000.

4.6.10 Inzerce

Inzerovat je potřeba v pravý čas, na správných místech, tj. využít správných sdělovacích prostředků. I kdyby byl výrobek sebelepší a jeho propagace sebevýraznější, nasměřuje-li se inzerce na nepatřičnou adresu, moc se toho neprodá.

Firma Lagris za cílovou skupinu určila ženy mezi 30-50ti lety, které chtějí vařit rychle, nestrávit moc času v kuchyni, tím pádem inzeruje v časopisech Květy, Moderní žena, ale využívá i specializované časopisy, jako je Moderní obchod.

4.6.11 Obalová propagace

Firma si je vědoma, že často obal již sám svým vzhledem prodává. Upozorňuje kupujícího na svůj obsah. Nový obal ať už u nového nebo stávajícího výrobku by měl být vždy naprosto charakteristický, jednak aby upoutal a následně při dalších prodejkách, aby jej zákazník přímo vyhledával.

Na všech výrobcích společnosti Lagris se objevuje stejná podniková charakteristická značka. Obaly dříve neměly stejný design, teď se přechází na nový systém, že celá výrobní řada bude mít stejný design.

Společnost Lagris dále pro své zviditelnění využívá různých typů venkovních reklam, jako jsou billboardy, reklamy na autech, nákladních apod. Účastní se také výstav a veletrhů (Brno – Salima).

P.O.S. materiál je upoutávka na prodejní místo vytisknou se podnikové lišty, upoutávky, stojany, drátěné programy, atd. Druhotné umístění je další zaplacené místo v prodejně - dobrý marketingový tah.

4.7 Marketingové náklady

Marketingové náklady se ve společnosti Lagris sledují podle jednotlivých položek na účtech v rozdělení na Lagris a Podravka. Sledují se podle jednotlivých:

- roků (celkem – Lagris – Podravka),
- výrobků (komodit),
- odběratelů (sleduje se krycí příspěvek).

4.7.1 Sledování marketingových nákladů podle roků

Jak již jsem zmínila v úvodu, marketingové náklady se sledují podle jednotlivých položek na účtech. Analyzovala jsem poslední tři roky : 2002, 2003 a 2004.

Tab. 10. Marketingové náklady v Kč za rok 2002

Název účtu	Lagris
Mat.rež.-Propagace a rekl	431 649

Propagace	3 330 920
Podpora prodeje	1 012 077
Letákové akce	2 432 052
Slevové akce	248 344
Zalistovací poplatky	360 928
Příspěvky	866 897
Výstavy a veletrhy	243 193
Ostatní marketingové služby	0
Celkem	8 926 060

[Zdroj: Interní materiál firmy]

V roce 2002 se společnost snažila upevnit a dále rozšířit pozice na českém i slovenském trhu, které získala v minulém období. Celkové marketingové náklady za rok 2002 a následující roky nelze přesně srovnat, protože v roce 2002 se marketingové náklady týkají pouze výrobků společnosti Lagris a od roku 2003 přistupuje distribuce výrobků Podravka. Na druhou stranu když srovnáme jen náklady na výrobky Lagris za rok 2002 (Tab. 10) a 2003 (Tab. 11), zaznamenáme dvojnásobný nárůst.

V roce 2002 se začaly marketingové náklady sledovat podrobněji než v předcházejících letech. Společnost Lagris si uvědomila, že pokud chce být konkurenceschopná, musí investovat více do marketingového úseku a tím pádem zvýšit marketingové náklady.

Tab. 11. Marketingové náklady v Kč za rok 2003

Název účtu	Celkem	Lagris	Podravka
Mat.rež.-Propagace a rekl Exclisiv	939 759	939 759	0
Mat.rež.-P.O.S.materiál	2 354 884	1 503 960	850 924
Mat.rež.-propagační materiál	256 046	5 430	250 616
Mat.rež.-stimulace obchodního partnera	1 179 971	280 155	899 816
Mat.rež.-stimulace spotřebitele	5 636 327	1 109 021	4 527 306
Mat.rež-trade provoz	469 015	-5 027	474 042
Letákové akce	10 730 606	6 259 926	4 470 679
Slevové akce	60 615	38 328	22 287
Zalistovací poplatky	2 985 432	1 284 760	1 700 672
Příspěvky	1 693 889	1 026 584	667 305
Inzerce v časopisech	729 088	669 338	59 750

Poplatek za P.O.S.	487 357	148 367	338 990
Merchandisingová činnost	1 571 659	984 873	586 786
Reklama v médiích - TV	0	0	0
Reklama v médiích - Rozhlas	15 000	10 200	4 800
Reklama - Outdoor	174 633	174 633	0
Výstavy a veletrhy	599 877	490 221	109 656
Ostatní marketingové služby	4 665 556	3 030 857	1 634 699
Celkem	34 549 713	17 951 385	16 598 328

[Zdroj: Interní materiál firmy]

V roce 2003 rostl obrat společnosti. V tomto roce byl růst obratu plně způsoben převzetím výhradního prodeje zboží značky Podravka na českém trhu. To bylo spojeno i s převzetím prodejního týmu od společnosti Podravka – International spol. s r.o. a také s převzetím marketingových nákladů na prodej tohoto zboží.

Společnost zjistila, že pro podrobnější sledování marketingových nákladů je nutné rozšířit účetní osnovu o další účty. Za rok 2002 se pracovalo s devíti účty a v roce 2003 již bylo daných účtů osmnáct. Toto podrobnější sledování vyžadovalo nejen vedení společnosti Lagris, ale také většinový vlastník akcií společnost Podravka.

Ta požaduje podrobnější rozčlenění účtů marketingových nákladů. Proto se začíná pracovat s „novými“ účty, tj. stimulace obchodního partnera, stimulace spotřebitele, propagační materiál. Využívá se reklamní činnosti, hlavně v rozhlase a pro zviditelnění firmy se používají typy venkovních reklam (reklamy na autech, nákladních apod.).

Tab. 12. Dvanáct nových účtů marketingových nákladů v Kč vyskytujících se v roce 2004

Název účtu	Celkem	Lagris	Podravka
Ostatní výrobní náklady na reklamu	79 305	79 305	0
Mater. režijní - trade provoz	302 714	126 806	175 908
Reklama - Internet	800	800	0
Nákl. na kreativitu - trade marketing	459 438	393 600	65 838
Nákl. na kreativitu - konečný spotřebitel	38 620	3 510	35 110
Průzkum trhu	612 513	612 513	0

Práce s veřejností	168 523	168 523	0
Food service	3 486	0	3 486
Návrh obalů	291 062	291 062	0
Náklady na agentury ostatní	1 023 317	1 023 317	0
Nakupované služby provoz trade mkt	148 363	147 934	429
Služby při minipres. a ochutnávkách	254 231	6 413	247 819

[Zdroj: Interní materiál firmy]

V roce 2004 se marketingové náklady výrobků Lagris a Podravka opět zvýšily. Dále se rozšířila účetní osnova o dvanáct nových účtů (Tab. 12). Větší navýšení marketingových nákladů můžeme pozorovat u výrobků Lagris.

Největší položkou daných nákladů jsou letákové akce, do kterých se v posledních dvou letech investuje desítky milionů Kč. O významu letákových akcí jsem se již zmiňovala v analýze marketingových akcí.

Do těchto akcí se investuje nejvíce peněz, neboť prodej se několikanásobně zvýší. Skoro stejné množství peněz se dává jak do výrobků Lagris, tak do výrobků Podravka.

Další významnou položkou je stimulace spotřebitele, jedná se o balíčky s dárky. Tento marketingový náklad se nejvíce aplikuje na výrobky Podravka. (P II). Inzerce v časopisech, médiích a reklama outdoor zaznamenala velký nárůst v roce 2004 oproti předcházejícím rokům, protože v roce 2004 proběhla mohutná reklamní kampaň na podzim.

V každém roce můžeme pozorovat, že se marketingové náklady stále více zvyšují. Tento nárůst je nejen tlakem ze strany vedení společnosti Podravka, ale také společnost Lagris pochopila, že je to jediný způsob jak obstát v konkurenčním boji.

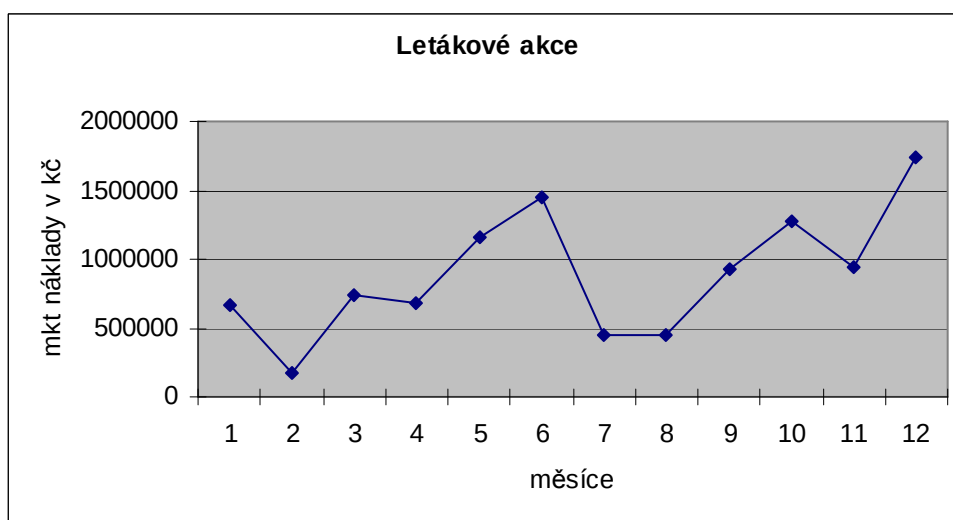
Podrobněji jsem analyzovala rok 2004. Zajímala mne výše marketingových nákladů jednotlivých měsíců v roce.



Graf 5: Měsíční výše marketingových nákladů za rok 2004

[Zdroj: Vlastní zpracování]

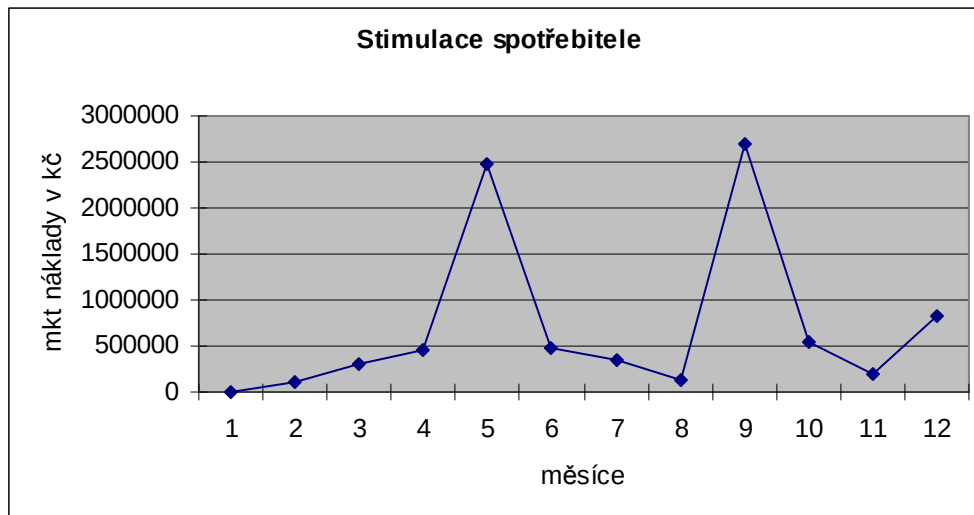
Z grafu 5 je zřejmé, že každý měsíc v roce má jinou výši marketingových nákladů. Největší byly v měsíci prosinci, kde nejvíce nákladů se dalo do inzerce v časopisech a za poplatky pro druhotné umístění v prodejně. V prosinci také probíhaly letákové akce, kdy náklady za leták se pohybovaly v několika desítek tisíc korun. Nejmenší hodnotu měly marketingové náklady v únoru.



Graf 6: Měsíční výše marketingových nákladů letákových akcí za rok 2004

[Zdroj: Vlastní zpracování]

Letákové akce tvoří největší položku marketingových nákladů. Probíhají celoročně. Za rok 2004 jich bylo více než 1000. Jejich výše se každý měsíc mění. Jak již jsem se zmínila, největší náklady byly v prosinci (Graf 6).



Graf 7: Měsíční výše marketingových nákladů stimulace spotřebitel za rok 2004

[Zdroj: Vlastní zpracování]

Tato marketingová akce – stimulace spotřebitele (dárek + výrobek) měla největší náklady v květnu a září. Nejvíce se používá pro zboží Podravka.

4.7.2 Sledování marketingových nákladů podle výrobků

Sledování marketingových nákladů podle výrobků probíhá zvlášť pro Lagris a zvlášť pro Podravku.

Tab. 13. Čtvrtletní marketingové náklady dle výrobků Lagris v Kč za rok 2004

Název	1-3	4-6	7-9	10-12	Celkem 1-12
Bramboroviny	135 416	22 112	106 213	121 696	385 437
FRESH	0	0	2 100	11 720	13 820
Koření	563	11 802	4 637	20 868	37 870
Luštěniny	584 448	799 597	200 200	1 116 295	2 700 540
Olejníny	33 027	2 250	2 700	16 130	54 107
Rýže	701 434	1 058 121	67 440	768 671	2 595 666
Suché plody	107 536	77 383	46 378	147 696	378 993
Sůl	14 977	5 781	4 433	3 650	28 841
Součet	1 577 400	2 097 046	314 101	2 207 686	6 196 233
Ostatní	657 584	2 585 269	1 706 047	10 850 359	15 799 259
MRKN celkem	2 234 984	4 682 315	2 020 148	13 058 045	21 995 492

[Zdroj: Interní materiál firmy]

Předcházející tabulka (Tab. 13) nám ukazuje rozdělení marketingových nákladů podle výrobků za rok 2004 po třech měsících. Tato tabulka a graf prodejnosti výrobků Lagris (P III) umožňuje analyzovat efektivnost budoucích marketingových nákladů z hlediska jednotlivých výrobků.

Jak je možno vidět, i marketingové náklady podléhají ročním obdobím. Nejnižší hodnotu vykazují od ledna do března a dále od července do září. Naopak největší hodnotu mají v době zimních měsíců, tzn. od října do prosince. Největší objem a podíl v prodeji zaujímají luštěniny a rýže (P III).

Tab. 14. Čtvrtletní marketingové náklady dle výrobků Podravka v Kč za rok 2004

název	1-3	4-6	7-9	10-12	Celkem 1-12
Ajvar	0	234 337	157 910	54 008	446 255
Bujóny	7 391	7 068	7 790	66 941	89 190
Coppini	3 413	169 510	5 086	2 395	180 404
Fant	2048	0	0	0	2048
Fixy gastro	4154	2952	2885	7070	17062
Monokoření	0	650	0	0	650
Omáčky	1 667	265 023	341 735	67 981	676 406
Polévky	19 830	80 564	106 147	350 194	556 734
Příšady	1398031	2114376	228683	3900785	7641874
Rizota	33683	0	0	0	33683
Talianetta	2048	0	106916	149392	258356
Těstoviny	750	9753	9703	10340	30546
TWIST	0	64 996	16 845	940	82 781
Zelenin.přílohy	0	0	0	121400	121400
Ostatní	536701	2070877	1920639	2630741	7158957
MRKN celkem	2 009 714	5 020 105	2 904 340	7 362 186	17 296 346

[Zdroj: Interní materiál firmy]

Také předcházející tabulka (Tab. 14) nám ukazuje marketingové náklady výrobků Podravka za rok 2004 po třech měsících. I v tomto případě nám daná tabulka a graf prodejnosti výrobků Podravka (P III) umožní analyzovat efektivnost budoucích marketingových nákladů z hlediska jednotlivých výrobků.

Nejvíce nákladů vykazuje výrobek přísada do jídel. Má největší podíl v prodeji (P III). Je jedním z nejuspěšnějších produktů koncernu. Přísada do jídel má na tuzemském trhu výjimečné postavení také díky soutěžím. Nejméně nákladů se dává do monokoření.

Záleží také na tom, do jaké míry budou realizovány individuální propagační kampaně jednotlivých výrobků. Je důležité mít přehled o tom, jaké marketingové náklady budou vynaloženy v souvislosti se zaváděním nových nebo zdokonalených výrobků na trh.

Dané vykazování marketingových nákladů odděleně, pro jednotlivé výrobky nebo skupiny výrobků, umožňuje lépe analyzovat efektivitu marketingových aktivit.

Výrobky se rozdělují na gastro a retail. Konečnými spotřebiteli retail výrobků jsou domácnosti a gastro výrobky slouží do jídelen, vývařoven, nemocnic atd.

4.7.3 Sledování marketingových nákladů podle odběratelů

Rozdělení odběratelů :

1. *kategorie* – největší odběratelé (zahraniční řetězce – MAKRO, COOP CENTRUM, KAUF LAND, AHOLD, TESCO, INTERSPAR, atd.) – o tyto odběratele se starají **Key Account** manažeři (**KAM**).
2. *kategorie* – TOP nezávislí odběratelé (HRUSKA s.r.o., ROSA market s.r.o., ZAVA s.r.o., RAPO Brno s.r.o., REAL potraviny s.r.o., atd.) – tyto odběratele mají v kompetenci **Area Sales** manažeři (**ASM**).
3. *kategorie* – ostatní nezávislí (EFIOS TRADING a.s., ALFA THERM a.s., Jihlavské potraviny s.r.o., VIDEN PLUS a.s., atd.) – tyto odběratele mají na starosti obchodní zástupci.

KAM a ASM stojí ve firemní hierarchii vedle sebe, na stejné úrovni (není mezi nimi vztah nadřízenosti a podřízenosti). Všichni KAM i ASM jsou přímo podřízení řediteli prodeje.

Key Account manažeři jednají s klíčovými zákazníky. Sjednávají s nimi veškeré podmínky prodeje. Domlouvají prodejní ceny, fakturační slevy, akční slevy, letákové akce, dobu splatnosti faktur, šíři zalistovaného sortimentu, výši zalistovacích poplatků a jednají s danými odběrateli ohledně pohledávek.

Area Sales manažeři sjednávají podmínky na největších nezávislých velkoobchodech. Jedná se o stejné podmínky prodeje jako u Key Account manažerů. Area Sales manažer je nadřízený obchodním zástupcům. Kontroluje jejich práci, jezdí s nimi na jejich velko a maloobchody.

U odběratelů se nejvíce sleduje krycí příspěvek (rozdíl prodejní ceny a jeho variabilních nákladů), který musí být i po odečtení marketingových nákladů vysoký. Ten získáme

sečtením všech krycích příspěvků jednotlivých výrobků. Stává se, že krycí příspěvek může být celkem vysoký, ale po odečtení marketingových nákladů se výrazně zmenší.

Tab. 15. Krycí příspěvek odběratelů za rok 2004

Odběratelé	KP	KP - mrkn
KAUFLAND ČR-CENTRÁLA	22377375	12 884 220
MAKRO Cash & Carry ČR s.r	19691195	11 454 964
ČEPOS-Česká potravinářská	11427986	9 504 555
COOP Centrum, družstvo	11580082	8 556 815
Tesco Stores ČR a.s.	8345361	5 536 394
COOP Morava,s.r.o.	7564081	5 502 588
PLUS-DISCOUNT, spol. s r.o	6984870	5 008 087
AHOLD CZECH REPUBLIK,a.s.	12822461	4 546 549
GLOBUS ČR,k.s.	6555596	3 593 309
SVA-TI,a.s.	3473821	3 011 102
HRUŠKA s.r.o.	3158311	2 438 027
PENNY MARKET, s.r.o.	4545106	2 343 990
ZLATÁ HVĚZDA spol. s r.o.	2628868	2 334 583
DELVITA a.s.	3042979	2 185 130
BILLA,s.r.o.	4176371	2 115 378
SPAR,česká obchodní spole	4027420	2 079 103
Novotný Petr-GASTROPLUS	2324203	2 076 644
ROSA market s.r.o.	3278200	2 070 424
Gastro instant, spol. s r	2310526	2 049 106
ing. Jiří Šašinka - YARO	2250490	1 994 210
CELKEM TOP 20	142565304	91 285 179
CELKEM všichni odběratelé	188508870	127 257 802

[Zdroj: Interní materiál firmy]

Předcházející tabulka (Tab. 15) nám ukazuje, jak se změnil krycí příspěvek odběratele po odečtení marketingových nákladů. Největší krycí příspěvek má Kaufland a Makro. Ahold má také vysoký krycí příspěvek (měl by se pohybovat na třetím místě), ale právě po

odečtení marketingových nákladů se zařazuje až na osmé místo. U jednotlivých odběratelů se také ještě sleduje prodejnost výrobků Lagris a Podravka (P IV).

Pro podrobnější sledování marketingových nákladů se vytváří následující tabulka.

Tab. 16. Názvy marketingových účtů

Účet	Název účtu
501604	Mat.rež.-stimulace spotřebitele
518701	Letákové akce
518702	Slevové akce
518703	Zalistovací poplatky
518705	Inzerce v časopisech
518707	Merchandisingová činnost
518710	Reklama – Outdoor
518719	Návrh obalů

[Zdroj: Interní materiál firmy]

Tab. 17. Marketingové náklady komodit Lagris v Kč 1-3/05

komodita	501604	518701	518702	518703	518705	518707	518710	518719
bramboroviny		41 503						36 840
Fresh		313						
koření		10 700						
luštěniny	123 760	99 547		1 941	10 000			31 780
olejniny				647				3 600
rýže	22 391	308 494	253 460	1 294				22 910
suché plody		13 334		5 824				74 010
sůl		3 041		647				13 800
vše	10 479		16 360		0	493 467	20 000	
Celkem	156 630	476 933	269 820	10 353	10 000	493 467	20 000	182 940

[Zdroj: Interní materiál firmy]

V tabulce (Tab. 16) je uvedena pouze část marketingových účtů a toto členění se vytváří také pro zboží Podravka. Z tabulek (Tab. 16 a Tab. 17) vyplývá, že v období od ledna do března roku 2005 se prodávaly luštěniny a rýže s určitým dárkem (stimulace spotřebitele),

nejvíce nákladů na letákovou akci měla rýže, u které také proběhla slevová akce, inzerce v časopisech byla provedena pouze pro luštěniny, merchandisingová činnost se uplatnila u všech komodit a také proběhl návrh obalů v daných komoditách.

Ze získaných primárních informací společnosti jsem sestavila následující projekt, jehož výsledkem je efektivnější plánování marketingových nákladů roku 2006.

Projekt začíná zhodnocením situační analýzy. Následuje stanovení cílů společnosti a určení hlavního cíle projektu. Pro jejich dosažení byla stanovena strategie.

Plánování marketingových nákladů jsem rozdělila na plány, které mají na starosti jednotlivé úseky společnosti. Jednotlivé plánovací procesy spolu úzce souvisejí, musí mezi nimi být přesná posloupnost. Poté je vypracován časový harmonogram jejich provedení. Další kapitolou jsou předpokládaný rozpočet nákladů, způsob kontroly realizace a také riziková analýza.

5 PROJEKT PLÁNOVÁNÍ MARKETINGOVÝCH NÁKLADŮ

5.1 ZHODNOCENÍ ZÁVĚRŮ SITUAČNÍ ANALÝZY

Zpracování situační analýzy je východiskem pro stanovení cílů projektu. Distribuce výrobků společnosti Lagris je odlišná pro jednotlivé typy zákazníků. Distribuční cesty se rozdělují do čtyř oblastí : retail – maloobchodní řetězce (Kaufland, Penny market, COOP), nezávislá síť (nezávislé živnostníky oslovuje Lagris prostřednictvím řetězce Makro); catering – cateringové řetězce (SODEXHO, EUREST), nezávislá síť (jidelny, vývařovny, domovy důchodců).

Marketingový úsek společnosti Lagris tvoří zkušený tým založený na kolektivní spolupráci. Mají zkušenosti se sortimentem a trhem. Měli by zohlednit připomínky ze strany obchodních zástupců a rychle aplikovat i na ostatní výrobky, více pracovat s těmito informacemi. Jejich slabou stránkou je zdlouhavý schvalovací proces čehokoliv, nejednotnost materiálu, špatná komunikace s obchodními zástupci a rozlišování zásadních věcí od nepodstatných.

Slabé stránky lze eliminovat informováním o plánech na následující období (půlrok, rok), vzájemně se více poznat a využít silných stránek členů týmu. Příležitostí by mohlo být vstoupit na nové trhy, kde má své zastoupení společnost Podravka. Hrozbou jsou rostoucí tlaky na ceny ze strany zákazníků, vstup nového konkurenta a větší aktivita stávajících konkurentů.

Roční plán je nedílnou součástí procesu strategického plánování. Vyžaduje se velmi podrobný roční plán, na jehož základě se uskuteční strategické cíle společnosti.

Silnou stránkou společnosti Lagris je, že plánování je velmi podrobné, tím pádem při odklonu skutečnosti od plánu se dá přesně specifikovat slabé místo (které středisko neplní plán, který náklad se překračuje). V důsledku toho, je možné přijat opatření pro zlepšení stavu. Slabou stránkou společnosti Lagris je, že vlastník (PODRAVKA dd. Koprivnica) nezná konkrétní české podmínky, tím pádem občas požaduje nesplnitelné. Dále Lagris nemá speciální počítačový program na plánování.

Marketingové akce společnosti Lagris jsou cíleně orientované na jednotlivé skupiny zákazníků. Pro gastro odběratele je určena akce EXCLUSIV. Sponzoring se týká široké

veřejnosti (od studentů Soukromé střední hotelové školy ve Zlíně, až po Filmový klub seniorů).

Marketingové akce, které jsou zaměřené na konečného spotřebitele, jsou velmi oblíbené u zákazníků. Jedná se o cenově výhodná balení, miniprezentace a ochutnávky. Ovšem největším marketingovým tahem jsou letákové akce.

Letákové akce jsou velice rozmanité. Používají se pro retail i gastro odběratele, tzn. letáková akce se může provést jak pro hovězí polévku, tak pro fazoli bílou malou 5kg. Za celý rok se uskuteční přes tisíc takových akcí. Vyplatí se do nich investovat, neboť prodejnost se výrazně zvýší. Nevýhodou těchto akcí je, že po uplynutí dojde k výraznému poklesu prodejnosti. Potenciální zákazníci si většinou chtějí počkat na další letákovou akci. Sledování a vyhodnocování je proto nezbytné a společnost by se měla zaměřit na podrobnější vyhodnocování letákových akcí.

Společnost Lagris pro své zviditelnění používá různých typů venkovních reklam, inzeruje v časopisech, navrhuje nové obaly.

Marketingové náklady se ve společnosti Lagris sledují podle jednotlivých položek na účtech v rozdělení na Lagris a Podravka. Sledují se podle jednotlivých: roků, výrobků (komodit) a odběratelů.

Od roku 2003, kdy společnost Lagris převzala distribuci výrobků Podravka, se každým rokem podrobněji sledují marketingové náklady. Položek na účtech stále více přibývá. V každém roce můžeme pozorovat, že se marketingové náklady stále více zvyšují. Tento nárůst je nejen tlakem ze strany vedení společnosti Podravka, ale také společnost Lagris pochopila, že je to jediný způsob jak obstát v konkurenčním boji. Největší náklady vykazují letákové akce.

Největší prodejnost u výrobků Lagris mají luštěniny a rýže, u výrobků Podravka se jedná o přísady do jídel. Výrobky jsou rozděleny na gastro a retail.

Odběratelé jsou rozděleni do třech kategorií. Každou kategorii mají na starosti různí manažeři. U odběratelů se nejvíce sledují krycí příspěvky, které by i po odečtení marketingových nákladů měly být vysoké.

Jelikož v minulých letech se vyskytly problémy při tvorbě plánu co se týče termínů při předkládání jednotlivých segmentů plánu, sestavila jsem projekt plánování marketingových nákladů, který by měl tyto nedostatky řešit.

5.2 Cíle projektu

Cílem společnosti Lagris je nabízet širokou škálu výrobků za příznivé ceny. Záměrem firmy je stabilizovat a posilovat pozici na trhu s cílem dosahovat dlouhodobě tržby přes jednu miliardu korun. Uskutečnění těchto cílů vyžaduje kvalitní marketingovou podporu všech výrobků. Cílem projektu je plánování marketingových nákladů společnosti Lagris, a.s.

Hlavní cíle

Sestavit:

- plán prodeje,
- plán výroby,
- plán nákupu,
- plán marketingových aktivit,
- plán zavádění nových výrobků.

Dílčí cíle

- zdokonalit a zprůhlednit metodiku vyhodnocování marketingových akcí,
- efektivněji vyhodnocovat letákové akce a cenově výhodné balení,
- ukládat, získat, analyzovat a prezentovat data o zákaznících, výrobcích, trzích,
- provést úkoly jako plánování, podávání zpráv o pokroku v marketingových akcích,
- poskytnout a zesílit kontroly.

5.3 Strategie pro dosažení cílů

Je důležité si uvědomit, čeho chceme dosáhnout a jakými postupy se k cíli dostaneme, čili určit strategii k dosažení cíle. Pro různé marketingové strategie jsou potřeba různé proporce marketingového komunikačního mixu. K dosažení dobré prodejnosti výrobků společnost používá strategii „tlaku“ a strategii „tahu“.

U strategie „tlaku“ záleží hlavně na prodejcích společnosti podporovaných obchodní propagací. Daný prodejce musí mít patřičné zkušenosti a dovednosti k tomu, aby *protlačil* výrobek do distribučních kanálů a do prodejních regálů v obchodech. Jedná se zejména o průnik do distribučních sítí. Využívání kontroly nad distribučními cestami je způsob, jak získat konkurenční převahu.

Strategie „tahu“ má za úkol přilákat zákazníka do obchodu, případně k distributorovi a chce taky zákazníka motivovat k tomu, aby výrobek *tahal* z prodejních regálů. Strategie „tahu“ ve skutečnosti pomáhá strategii „tlaku“, protože reklama dává maloobchodnímu prodejci určitou jistotu, že mu zásoby půjdou dobře na odbyt, a to ulehčuje práci prodejce v jeho tlaku na maloobchodníka.

Vyhodnocování strategické pozice vzhledem k cílovým skupinám má určité nedostatky. Společnost Lagris si je vědoma, že firma orientovaná na zákazníka má lepší postavení z hlediska identifikace příležitostí a založení dlouhodobých strategií nových.

5.4 Plánování marketingových nákladů

Plánování marketingových nákladů není samostatný proces, vždy úzce souvisí s plánováním ostatních segmentů, opírá se zejména o plán výroby, prodejní plán a plán nákupu.

5.4.1 Plán výroby

Plánují se přímé náklady (suroviny, obaly, mzdy) a režijní náklady. Generální ředitel Lagrisu zajistí stanovení rozpočtu režijních nákladů Podravka International, s.r.o. pro stanovení nákupní ceny podravkového zboží pro Lagris a.s. Dále úsek výroby zajistí předpokládané náklady na balení (obaly, mzda, technologické ztráty) dle jednotlivých výrobků Lagris. Ekonomický úsek prověří % režii zahrnutých do nákladových ceníků a následně zpracuje nákladové ceníky výrobků Lagris.

Základní dělení

- ceník **retailových výrobků** – jedná se o malé balení výrobků, kde konečnými spotřebiteli jsou domácnosti
- ceník **gastro výrobků** – v tomto případě se jedná o balení velkých výrobků (2kg, 3kg, 5kg a 10kg), konečnými spotřebiteli jsou jídelny, vývařovny, restaurace, nemocnice, atd. (velké balení – výhodnější cena),

5.4.2 Plán prodeje

Plánuje se stávající sortiment a zvláště nové výrobky (nové skupiny výrobků). U plánování prodeje se vychází z minulého roku a připočítávají se k němu procenta prodeje navíc. Výrobky, které měly nízkou prodejnost, případně žádnou se vyřazují a probíhá změna struktury výrobků.

Nepřijatelné je plánování prodeje na rok 2006 pod úrovní realizace roku 2005. Plán prodeje se vytváří podrobně, až na jednotlivé výrobky – Kč, kg, ks. Zvláště se plánuje pro výrobky Lagris a zvláště pro výrobky Podravka.

- výrobky Lagris (v kg, Kč) dle jednotlivých výrobků (gastro, retail), dle zákazníků a obchodních zástupců,
- zboží Podravka (v ks, Kč) dle jednotlivých zboží (gastro, retail), dle zákazníků a obchodních zástupců,
- suroviny v objemech (kg, Kč) dle jednotlivých komodit surovin, dle zákazníků.

Zajistí: obchodní úsek – výrobky Lagris, zboží Podravka.

5.4.3 Plán nákupu

Většina suroviny se dováží ze zahraničí, je nutné sledovat kurzy měn, kvóty, celní opatření.

Veškeré plány jsou spojeny se sledováním krycího příspěvku jednotlivých výrobků (prodejní cena – variabilní náklady). Z něho se pokrývají marketingové náklady, část technických a ekonomických nákladů. Součástí plánu jsou také předpokládané nákupní ceny surovin, které zajistí úsek importu.

5.4.4 Plán marketingových aktivit

Plán marketingových aktivit je rozdělen na výrobky Lagris a zboží Podravka dle metodiky Podravka d.d. (ATL Lagris a.s., BTL Lagris a.s. a Podravka)

ATL aktivity zahrnují obecné marketingové náklady, inzerci a TV reklamu. Tyto aktivity plánuje úsek marketingu. BTL aktivity jsou zaměřeny na konkrétního zákazníka, jedná se o letákové akce, slevové akce. Tyto aktivity plánuje prodejní úsek. Každý měsíc se konají porady marketingového a prodejního úseku.

Marketingové plánování společnosti Lagris je dále možné rozdělit na :

1. výrobní – vývoj nových výrobků, obaly, grafika...
2. prodejní – letákové akce, podpora prodeje (dárky- pro spotřebitele, odběratele), zalistovací poplatky...

Výrobní marketingové plánování je posuzováno z hlediska delšího časového horizontu, prodejní marketingové plánování je „ze dne na den“.

Podpora zvýšení prodejů výrobků

Výrobní manažeři se snaží zvýšit objemy prodejů za čtvrtletí, namísto aby investovali do reklamy na vylepšení obrazu svého výrobku u veřejnosti, a tím se o své výrobky starali dlouhodobě. Aby se zvýšily objemy prodejů, přesouvají se peníze z reklamních kampaní (ATL aktivity) do propagace (BTL aktivity). Společnost tak, protože většina propagačních kampaní je lokální, přesouvá své peníze z celonárodních sdělovacích prostředků do místních. Spousta odborníků si myslí, že s takovými strategiemi, dojde-li to do extrému, riskují, že poškodí jméno svých cenných značek, které výrobním manažerům umožňují oceňovat výrobky s patřičnou marží.

Buduje-li se v zákazníkovi povědomí o podniku, vyžaduje to reklamu a PR, zatímco přechod na jiný výrobek vyžaduje určitou podporu prodeje, kterou bude zpočátku podporovat reklama a přímá pošta. Za nejdůležitější nástroje komunikace se bude považovat podpora prodeje a reklama v místě prodeje.

Pro výrobky s nízkou marží bude navržena reklama v televizi, miniprezentace a ochutnávky v největších obchodních řetězcích. Pochopitelně není možné investovat do

všech výrobků společnosti, proto se marketingový a obchodní úsek zaměří hlavně na TOP výrobky, které mají vysoký krycí příspěvek(P VI).

Pro společnost je důležitá také spokojenost jejich zaměstnanců, poněvadž nesmírně účinným způsobem komunikace může být právě ústní sdělení, kterou by zaměstnanci rozšiřovali ve svém okolí. Platy a mzdy nejsou součástí marketingových nákladů, ale někdy stojí za to, zahrnout je do některých komunikačních činností, které posilují a rozšiřují proces přenosu ústního sdělení.

Obalová propagace

Na změnu struktury výrobků nebo na nové výrobky upozorní nové propagační materiály, které budou mít k dispozici area sales, key account manažeři a obchodní zástupci. Ti musí být s danými výrobky plně seznámeni a je pravděpodobné, že budou potřebovat novou literaturu a propagační materiály na rozdávání maloobchodním prodejcům. Navíc budou zapotřebí nové materiály na propagaci nových výrobků.

Skupina prodejců je doplněna týmem tzv. „merchandiserů“, kteří pomáhají při vystavování, úpravě a konečném prodeji výrobku v prodejní síti.

Stimulace obchodního partnera

- určit za jakou výši objednávky dostane obchodní partner hodnotný dárek,
- vyčíslit hodnoty dárků,
- vytypovat vhodné dárky.

Stimulace spotřebitele

Společnost používá jako stimulaci balíčky s dárky, které se dělají hlavně pro podravkové zboží. Bude se sledovat marže (prodejní cena – nákladová cena včetně dárku) jednotlivých balíčků (P V). Největší marži má gastro výrobek přísada 5kg + zástěra. Největší zápornou marži má přísada 2kg + Ajvar 350g zdarma.

Letákové akce

Plánování letákových akcí bude probíhat na základě efektivnějšího vyhodnocování. Daná efektivita se bude posuzovat dle výše marže zvlášť pro gastro a retail výrobky, tak jak jsem provedla v analýze marketingových nákladů za rok 2004.

Metodika pro gastro a retail výrobky:

- vyhodnocovat graficky letákové akce – za grafu na první pohled vidíme trend prodeje,
- výše marže mimo akci a v průběhu akce,
- vyřadit akce, které se „nevyplatily”,
- soustředit se na probíhání letákových akcí ve velkých řetězcích (Markro, COOP, Kaufland, Carrefour,..).

Letákové akce, které byly efektivní z hlediska marže, budou zařazeny do plánování marketingových aktivit na rok 2006. U letákových akcí se zápornou marží (tato akce se neprojeví zvýšením prodeje) se prodej výrobku podpoří jinou marketingovou aktivitou, např. slevové akce nebo stimulací obchodního partnera.

Při plánování se musí dát pozor na stanovení minimální ceny. Key account manažer, který má na starosti největší řetězce by měl mít stanovenou určitou hranici, pod kterou nesmí klesnout cena, jinak se daná letáková akce nevyplatí.

Retail výrobky nemají zatím potenciální zákazníci v podvědomí. Prodávají se velice málo a po proběhnutí letákové akce se prodejnost opět sníží. Při plánování marketingových akcí se pro retail výrobky zvolí vhodná forma marketingové komunikace, např. informativní reklama v TV, která by upoutala na výrobky pozornost.

5.4.5 Plán zavádění nových výrobků

Na základě důkladného průzkumu trhu marketing vytipuje a navrhne nové výrobky, kterými se dosáhnou vytyčené cíle prodeje.

Obsah plánu zavádění nových výrobků:

- termín uvedení výrobku na trh,
- marketingový cíl – objem prodeje do konce roku (ks, kg, Kč),
- obrat 2006,
- distribuce,
- marketingová podpora.

Marketingové podpory retail výrobků:

- inzerce Zboží a prodej,
- ochutnávky na řetězcích,
- zvýhodněná zaváděcí cena po určité období,

- reklama v místě prodej.

Marketingové podpora gastro výrobků:

- zaváděcí sleva,
- soutěž pro obchodní zástupce,
- tisková reklama,
- marketingová akce EXCLUSIV,
- ochutnávky v místě prodeje.
-

U nových výrobků se soustředit na gastro sektor, konkrétně na výrobky prodávané v rámci HORECO (hotely, restaurace, catering).

Plán zavádění nových výrobků se rozděluje na 2 části:

- 1.část - každý produkt manažer sestaví plán prodeje nových výrobků za své komodity
 - zpracuje se časový harmonogram zahájení prodeje jednotlivých výrobků
2. část - stanoví se marketingová podpora jednotlivých výrobků
 - proběhne návrh na zalistování do řetězců (zalistovací poplatky)
 - proběhne konzultace s KAM a ASM.

Tab. 18. Posloupnost jednotlivých plánů

Činnosti	Zajistí
1. Vyhodnocování marketingových nákladů	Marketingový úsek a úsek controllingu
2. Plán prodeje	Obchodní úsek
3. Plán prodeje nových výrobků I.část	Marketingový úsek
4. Plán výroby	Výrobní úsek
5. Plán nákupu	Importní úsek
6. Výpočet krycích příspěvků	Úsek controllingu
7. Plán marketingových aktivit a souvisejících nákladů	Marketingový a obchodní úsek
8. Plán prodeje nových výrobků II.část	Marketingový úsek

[Zdroj: Vlastní zpracování]

5.5 Rozpočet nákladů

V rozpočtu je předpokládána výše marketingových nákladů na rok 2006.

Tab. 19. Rozpočet marketingových nákladů v Kč na rok 2006

Název účtu	Celkem	Lagris	Podravka
Mat.rež.-Propagace a rekl Exclisiv	1 695 928	1 618 255	77 673
Mat.rež.-P.O.S.materiál	274 449	27 449	247 000
Mat.rež.-propagační materiál	490 104	473 109	16 995
Mat.rež.-stimulace obchodního partnera	213 470	123 419	90 051
Mat.rež.-stimulace spotřebitele	9 850 373	2 788 181	7 062 193
Mat.rež-trade provoz	9 138	1 056	8 082
Ostatní výrobní náklady na reklamu	79 305	0	79 305
Mater. režijní – ochutnávky,vzorky	302 714	126 806	175 908
Letákové akce	12 266 579	5 752 803	6 513 776
Slevové akce	58 630	29 315	29 315
Zalistovací poplatky	2 421 836	1 299 396	1 122 440
Příspěvky	2 289 552	1 119 960	1 169 592
Inzerce v časopisech	4 492 226	4 447 359	44 977
Poplatek za P.O.S.-druhotné umístění	2 196 072	733 924	1 462 148
Merchandisingová činnost	2 183 288	1 122 365	1 060 923
Reklama v médiích – TV	1 374 900	374 900	1 000 000
Reklama v médiích – Rozhlas	87 624	87 624	0
Reklama – Outdoor	1 269 791	769 791	500 000
Reklama – Internet	880	880	0
Nákl. na kreativitu – trade marketing	472 000	400 000	72 000
Nákl. na kreativitu – konečný spotřebitel	44 000	4 000	40 000
Průzkum trhu	1 373 764	673 764	700 000

Práce s veřejností	185 375	185 375	0
Food service	3 835	0	3 835
Návrh obalů	320 168	320 168	0
Náklady na agentury ostatní	1 125 649	1 125 649	0
Nakupované služby provoz trade mkt	163 199	162 727	472
Služby při minipres. a ochutnávkách	279 976	7 375	272 601
Výstavy a veletrhy	231 327	149 457	81 870
Ostatní marketingové služby	819 099	418 534	400 565
Celkem	46 575 251	24 343 641	22 231 610

[Zdroj: Vlastní zpracování]

Předpokládejme v roce 2006 navýšení prodeje a tedy i krycích příspěvků, společnost Lagris si tedy může dovolit více investovat i do marketingových nákladů.

Výše marketingových nákladů každým rokem poroste. To je způsobeno, nejen větším počtem marketingových akcí, ale také obchodní řetězce mají neúměrně vysoké požadavky na ceny a další náklady spojené s prodejem výrobků (zalistovací a jiné poplatky). Celkové navýšení marketingových nákladů proti plánu 2005 je 5 - 10%.

Předpokládám zvýšení rozpočtu v oblasti reklamy, stimulace spotřebitele, stimulace obchodního partnera, miniprezentace a ochutnávkách. Pro zboží Podravka bude proveden průzkum českého trhu, reklamní akce v médiích a reklama outdoor.

5.6 Časový harmonogram realizace plánování marketingových nákladů

Na každém úseku probíhá plánování. Každý úsek má svého ředitele. Plány jednotlivých úseků se sejdou v oddělení controllingu, tam se zkompletuje plán celého podniku a dodělávají se případné nedostatky. Na plnění plánu jsou zainteresováni vedoucí pracovníci. Celý plán podléhá schválení vlastníkem – PODRAVKA dd. Koprivnica.

Tab. 20. Časový harmonogram

Činnosti	Termín zpracování	Zajistí
Vyhodnocování marketingových nákladů	Průběžně měsíčně	Marketingový a obchodní úsek
Plán prodeje	do 29.8.05	Obchodní úsek
Plán prodeje nových výrobků – I.část	do 10.9.05	Marketingový úsek
Plán výroby	do 15.9.05	Výrobní úsek
Plán nákupu	do 15.9.05	Importní úsek
Výpočet krycího příspěvku	do 15.9.05	Úsek controllingu
Plán marketingových aktivit a souvisejících nákladů	do 20.9.05	Marketingový úsek
Plán prodeje nových výrobků – II.část	do 20.9.05	Marketingový úsek

[Zdroj: Vlastní zpracování]

Je nutné, aby každý kdo bude zpracovávat svou část plánu se sám zajímal o nové informace ze své oblasti plánování, o změny, které nastanou v jeho oblasti plánování v příštím roce. Jednotlivé úseky plánu budou provázané a bude znám časový harmonogram tvorby plánu. Výsledkem bude přehled marketingových aktivit probíhajících v roce 2006.

Do 25.9.2005 zajistí všechny úseky své rozpočty režijních nákladů se zahrnutím již výše zpracovaných informací (výroba, prodej, nákup, marketingové aktivity, zavádění nových výrobků).

Poté ekonomický úsek zpracuje plán, který následně vedení společnosti projedná a schválí.

Do 30.9.2005 se provede dopracování plánu Lagris a.s. o další pro činnost firmy nezbytné informace (plán informačních technologií, cíle, SWOT, atd.).

5.7 Návrh způsobu kontroly plánu marketingových nákladů, riziková analýza

Plánování marketingových nákladů pro rok 2006 bude průběžně sledováno vedením ekonomického úseku společnosti Lagris a.s. Výchozím bude především sledování plánu a skutečnosti marketingových aktivit, které se budou čtvrtletně vyhodnocovat (P VII). Dále se bude kontrolovat výše marketingových nákladů a dodržování časového harmonogramu jednotlivých úseků.

Zpráva o plnění plánu s návrhy a připomínkami bude čtvrtletně předávána vedení podniku, které s pracovníky obchodního úseku a výrobními manažery navrhne případné úpravy plánu a jeho přizpůsobení měnícím se podmínkám.

Dále bude průběžně sledováno:

- interní prostředí firmy (jednotlivé úseky společnosti Lagris a.s.),
- vývoj jednotlivých tržních segmentů,
- vývoj makroprostředí (dovoz surovin – kvóty, celní opatření, legislativní opatření, technické trendy),
- aktivity konkurenčních firem.

Realizace plánování marketingových nákladů je spojena s některými riziky. Mohou nastat tyto rizikové situace :

- dlouhodobý výpadek výroby,
- kritický pokles poptávky,
- neočekávaný nárůst cen strategických surovin,
- vstup nových konkurentů z EU na trh ČR,
- současní i potenciální zákazníci nebudou mít zájem o nové výrobky,
- nedostatečný průzkum trhu,
- nedostatečná motivace prodejců,
- rostoucí tlaky na ceny ze strany zákazníků,
- neúměrně vysoké požadavky obchodních řetězců na ceny a další náklady spojené s prodejem výrobků společnosti Lagris a.s. (zalistovací a jiné poplatky),
- tlak na obchodní podmínky = zvýšení nákladů na distribuci + vysoké náklady společnosti vers. snižování cen, marží a objemu prodeje na trhu,

- vstup zahraničního kapitálu do konkurenčních firem
- růst cen energií,
- nízké ceny rýže v EU,
- zvyšující se podíl privátních značek,
- klesající trh dehydratovaných výrobků,
- ztráta samostatnosti Lagris při strategickém rozhodování,
- chybějící surovina, nebo nekvalitní surovina.

ZÁVĚR

Hlavním úkolem diplomové práce bylo plánování marketingových nákladů společnosti Lagris, a.s., které mělo být přínosem pro zlepšení plánování marketingových aktivit firmy v roce 2006.

V první teoretické části práce jsem provedla analýzu literárních pramenů, jejíž cílem bylo formulovat podstatu marketingového plánování. Uvedla jsem užitečnost a zaměření marketingového plánování v podniku. Dále jsem se zaměřila na marketingovou komunikaci, která je součástí marketingového mixu. Nakonec jsem vysvětlila pojem projekt.

Praktická část se dělí na přípravu projektu a vlastní projekt.

Příprava projektu obsahuje představení společnosti Lagris, a.s. a analýzu marketingových akcí a nákladů. Společnost Lagris, a.s. působí v oboru potravinářské výroby a obchodu s potravinářskými komoditami převážně na českém a slovenském trhu. Od října 2002 se společnost stala členem skupiny PODRAVKA a v následujícím roce převzala distribuci výrobků této společnosti. Při plánování marketingových nákladů se rozdělují náklady na výrobky Lagris a zboží Podravka. Společnost Lagris, a.s. spolupracuje se všemi významnými řetězci, má zkušenosti se sortimentem a je schopna obhájit částečně vyšší ceny oproti konkurenci. Prodeje výrobků jsou podpořeny širokou škálou marketingových aktivit. Firma však vykazuje také několik nedostatků, jako je ne zcela sladěné řízení prodeje a marketingu zvláště u zboží Podravka, nedostatečné vyhodnocování marží u jednotlivých marketingových akcí a vznikající neprodejné zásoby.

Situační analýza se stala východiskem pro stanovení cílů podniku. Společnost má za cíl nabízet širokou škálu výrobků za příznivé ceny. Záměrem firmy je stabilizovat a posilovat pozici na trhu s cílem dosahovat dlouhodobě tržby přes jednu miliardu korun. Uskutečnění těchto cílů vyžaduje kvalitní marketingovou podporu všech výrobků. V rámci projektu bylo vytvořeno plánování marketingových nákladů, které se skládá z jednotlivých plánů společnosti. Odpovědnost za realizaci plánu byla rozdělena mezi jednotlivé úseky společnosti. Pro jednotlivé kroky byl stanoven časový harmonogram a sestaven rozpočet předpokládaných nákladů. V rámci projektu byl stanoven způsob kontroly plánu marketingových nákladů a byla zpracována riziková analýza.

SUMMARY

The main task of my diploma work was planning of marketing costs of the Lagris, a.s. company, which should have been important for the improvement of planning marketing activities of this company for year 2006.

In the first theoretical part i did analysis of all literature sources, whose main aim was to explain the basics of marketing planning. I was writing about benefits and orientation of the marketing planning in a company. Further I was writing about marketing communication, which is very important part of marketing mix. At the end i explained the word project.

The practical part is divided into a preparation of project and my own project. The preparation of the project consists of a general introduction of the Lagris, a.s. company and also of analysis of marketing actions and costs. The Lagris a.s. company operates in division sector of food and business with food staff mainly at the Czech and Slovakian markets. Since october 2002 the company has become the member of the PODRAVKA group and in the following year PODRAVKA overtook the distribution of all goods and products.

During the planning of marketing costs are the costs divided into products of the Lagris and the products of the Podravka. The Lagris a.s. company cooperates with all important food chains and has also experience with assortment and is able to defend partly higher prices against competition. The sales of many products are supported by lots of marketing activities. The company also has lots of searcities like not efficient connection between the sales management and marketing, mainly with Podravka goods. There are also many supplies, which can not be sold.

The situation analysis became the basics for determination of goals of the company. The main goal of the company is to offer a wide scale of products for reasonable prices. The aim of this company is to stabilize and strengthen the position at the market with the main goal to reach long time takings over one milliard crowns. The realizing of these goals needs a high quality of marketing support for all products. In this project was created the planning of marketing costs, which consists of individual plans of this company. The responsibility for the creation of this plan was divided into separate divisions of the company. For particular steps was created a time plan and determined a budget of

anticipated costs. In the project was chosen a method of control of the plan of marketing costs and it was also worked the risk analysis.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ALSBURY A., JAY, R. *Marketing to nejlepší z praxe*. Přel. J.Svobodová. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. 280s. Přel. z: Quick Answers to Marketing Questions. ISBN 80-7226-617-9.
- [2] BOWMAN, C. *Strategický management*. Přel. Ing. J. Vejdělek. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 152s. Přel. z: The Essence of Strategic Management. ISBN 80-7169-230-1.
- [3] COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování*. Přel. doc. Ing. V. Dolanský, CSc. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 232s. Přel. z: Practical Marketing Planning. ISBN 80-7169-641-2.
- [4] FORET, M., PROCHÁZKA, P., VACULÍK, J., KOPŘIVOVÁ, K., FORET, N. *Marketing základy a postup*. 1.vyd. Praha : Computer Press, 2001. 162s. ISBN 80-7226-558-X.
- [5] JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [6] KOTLER, P. *Marketing Management*. Přel. doc. Ing. V. Dolanský, CSc., Ing. S. Jurečka. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. Přel. z: Marketing Management: Millennium Edition. ISBN 80-247-0016-6.
- [7] KOZÁK, V., ŠUMBEROVÁ, P. *Základy marketingu*. 3.vyd. Zlín : UTB, 2001. 102s. ISBN 80-7318-001-4.
- [8] KULHAVY, E. *Mezinárodní marketing*. 1.vyd. Praha : Babtext, 1992. 284 s. ISBN 80-90144-0-3.
- [9] KUNČAR, S. *Marketing pro všechny*. 1.vyd. Krnov: SLAKUN, 1992. 414s. ISBN 80-901211-0-1.
- [10] MAJARO, S. *Základy marketingu*. Přel. Ing. S. Jurečka. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 312 s. Přel. z: The Essence of Marketing. ISBN 80-7169-297-2.
- [11] NĚMEC, V. *Projektový management*. 1.vyd. Praha: 2002. 184s. ISBN 80-247-0392-0.

- [12] PELSMACKER, P. de., GEUENS, M., BERGH, J. Van den. *Marketingová komunikace*. Přel. doc. Ing. V. Šafaříková, CSc. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 600s. Přel. z: Marketing Communications. ISBN 80-247-0254-1.
- [13] PETER, J. P., DONNELLY, J.H. *Marketing Management*. Knowledge and Skills, Second Edition, 1989. ISBN 0-256-06668-X.
- [14] SCHWARZ, O. *Efektivní marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1992. 144s. ISBN 80-85424-84-3.
- [15] SVĚTLÍK, J. *Marketing cesta k trhu*. 1.vyd. Zlín: EKKA, 1992. 256s. ISBN 80-900015-8-0.
- [16] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 2.vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 475 s. ISBN 80-247-9069-6.
- [17] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomik.*, 2.vyd. Praha : C.H.Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.
- [18] Interní materiály společnosti Lagris, a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

KP	Krycí příspěvek
ATL	Reklama, práce s veřejností, výstavy a veletrhy.
BTL	Podpora prodeje – propagační materiál, stimulace spotřebitele, letákové akce, slevové akce, merchandisingová činnost, atd.
P.O.S. materiál	Point of Sale – materiál v místě prodeje (stojany, lišty, upoutávky)
d.d.	Právní forma společnosti Podravka - Koprivnica
KAM	Key Account manažer – jednají s klíčovými zákazníky
ASM	Area Sales manažer – sjednávají podmínky prodeje na největších nezávislých velkoobchodech.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Proces komunikace.	20
Obr. 2. Reklamní působení firmy.	21
Obr. 3. Základní typy podpory prodeje.	23
Obr. 4. Fáze procesu osobního prodeje.	26

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Prodejnost výrobku fazole bílá malá 5kg v kg za rok 2004	46
Graf 2: Prodejnost výrobku slepičí bujón 3kg v kg za rok 2004	47
Graf 3: Prodejnost výrobku ajvar ostrý 350g v kg za rok 2004.....	47
Graf 4: Prodejnost výrobku těstovina s parmezánem 125g v kg za rok 2004	48
Graf 5: Měsíční výše marketingových nákladů za rok 2004	53
Graf 6: Měsíční výše marketingových nákladů letákových akcí za rok 2004.....	53
Graf 7: Měsíční výše marketingových nákladů stimulace spotřebitele za rok 2004	54

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Kategorie projektu	29
Tab. 2. Přehled silných a slabých stránek společnosti Lagris, a.s.	35
Tab. 3. Přehled příležitostí a hrozeb společnosti Lagris, a.s.	35
Tab. 4. Přehled silných a slabých stránek marketingového úseku společnosti Lagris, a.s.....	37
Tab. 5. Přehled příležitostí a hrozeb marketingového úseku společnosti Lagris, a.s.	38
Tab. 6. ATL a BTL aktivity	40
Tab. 7. Dárky pro obchodní partnery.....	42
Tab. 8. Několik nových výrobků zaváděných v roce 2005	43
Tab. 9. Příklady výše fakturačních slev	44
Tab. 10. Marketingové náklady v Kč za rok 2002	49
Tab. 11. Marketingové náklady v Kč za rok 2003	50
Tab. 12. Dvanáct nových účtů marketingových nákladů v Kč vyskytujících se v roce 2004	51
Tab. 13. Čtvrtletní marketingové náklady dle výrobků Lagris v Kč za rok 2004	54
Tab. 14. Čtvrtletní marketingové náklady dle výrobků Podravka v Kč za rok 2004	55
Tab. 15. Krycí příspěvek odběratelů za rok 2004.....	58
Tab. 16. Názvy marketingových účtů.....	59
Tab. 17. Marketingové náklady komodit Lagris v Kč 1-3/05	59
Tab. 18. Posloupnost jednotlivých plánů.....	69
Tab. 19. Rozpočet marketingových nákladů v Kč na rok 2006.....	70
Tab. 20. Časový harmonogram.....	72

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Organizační struktura

P II: Balíček s dárkem

P III: Grafy prodejnosti výrobků Lagris a Podravka za rok 2004

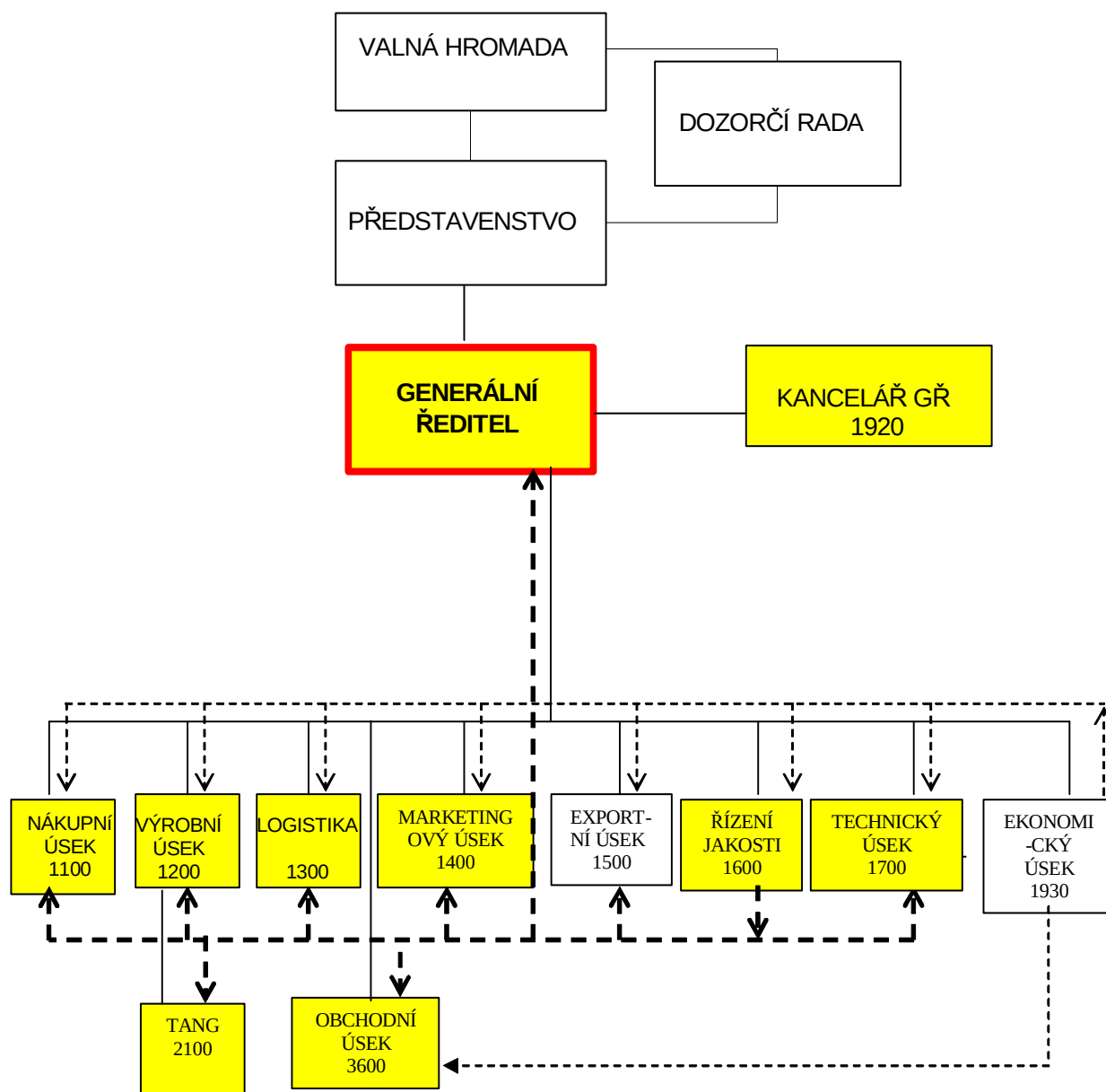
P IV: Prodejnost výrobků Lagris a Podravka v největších řetězcích

P V: Výše marže balíčků s dárky

P VI: TOP výrobky společnosti Lagris

P VII: Marketingové náklady v Kč za leden – březen 2005

P I: Organizační struktura



[Zdroj: Interní materiál firmy]

pozn. : **žlutá barva** (v tištěné podobě vyplněné obdélníky) značí úseky zahrnuté do systému jakosti

červené ohraničení (v tištěné podobě silněji ohraničené obdélníky) značí hospodářské vedení společnosti s výkonnou odpovědností

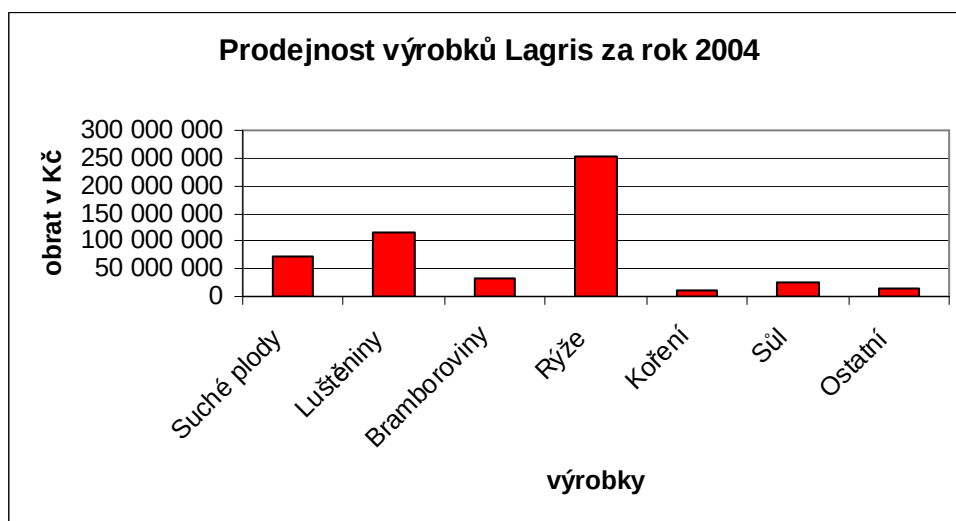
silněji čárkovaně je vyznačena podřízenost úseku Řízení jakosti

P II: Balíček s dárkem

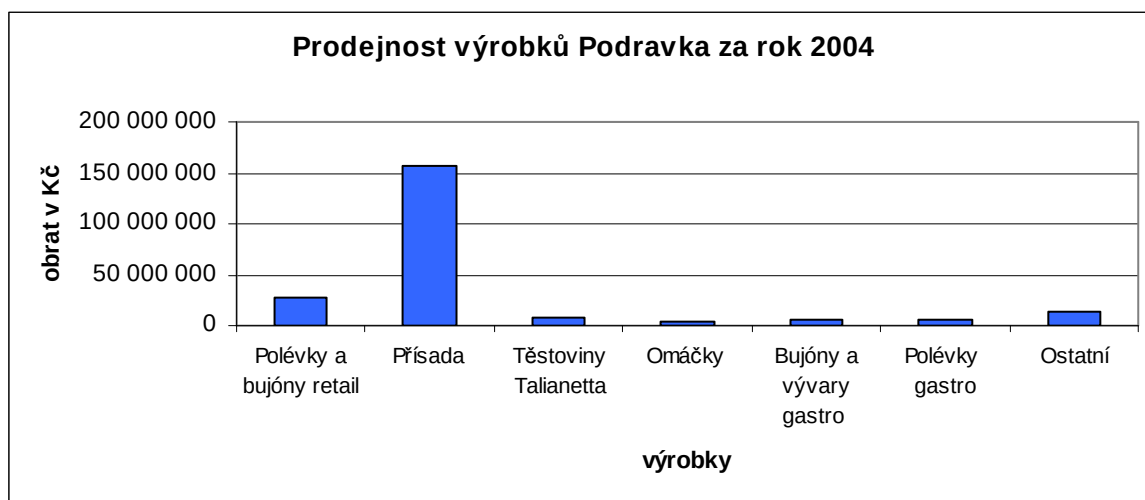


[Zdroj: Interní materiál firmy]

P III: Grafy prodejnosti výrobků Lagris a Podravka za rok 2004

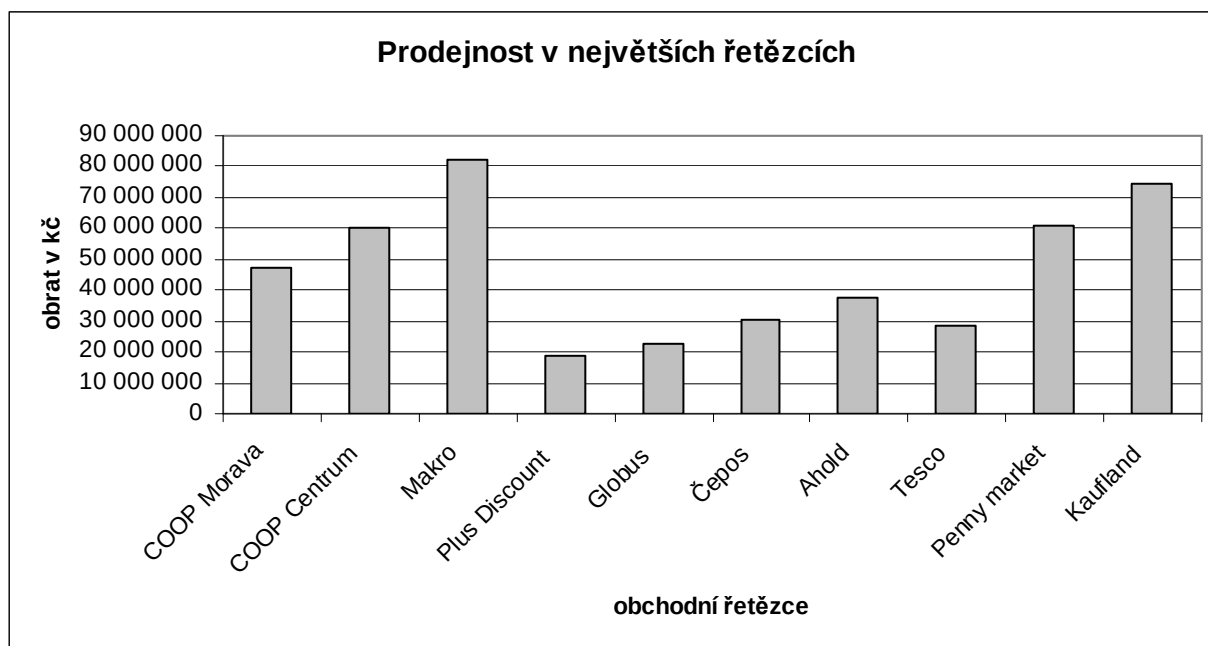


[Zdroj : Vlastní zpracování]



[Zdroj: Vlastní zpracování]

P IV: Prodejnost výrobků Lagris a Podravka v největších řetězcích



[Zdroj: Vlastní zpracování]

P V: Výše marže balíčků s dárky

Název zboží	Nákladová cena včetně dárku	Prodejní cena	Marže
POD - přísada 2x250g + skl.doza	54,22	65,15	10,93
POD - přísada 2x250g + košíček	53,04	62,06	9,02
POD - přísada 75g 3+1 zdarma	26,22	36,85	10,63
Přísada 375g x 4ks	93,22	115,64	22,42
Přísada 2x250g + miska	58,88	58,88	0,00
Přísada 2x250g + plech.dóza	45,18	65,43	20,25
Přísada 2x250g + chňapka	60,43	57,74	-2,69
2 x přísada 250g + keramická dóza	69,97	57,01	-12,96
Přísada Podravka 250g + plech. dóza	24,05	29,60	5,55
1x přísada 250g + keram.miska	39,71	30,89	-8,82
1x přísada 250g + chňapka	39,80	28,22	-11,58
1x přísada 250g + skleněná dóza	32,32	30,78	-1,54
Těstoviny s parmezánem 4x125g	66,22	69,65	3,43
Těstoviny se zeleninou 4x125g	66,22	69,10	2,88
Přísada 2kg + zel.prkénko	201,72	207,84	6,12
přísada 2x2 kg + zástěra	388,55	409,33	20,78
Přísada 2kg + chňapka	191,42	229,83	38,41
Přísada 5kg + zástěra	332,94	531,73	198,79
přísada 2 kg + zástěra	213,39	221,97	8,58
Přísada 2kg+Ajvar 350g zdarma	211,43	185,58	-25,85
2xslavn.pol.44g+mas.bujon22g	19,83	19,70	-0,13
Kukuřič.olej Di Semi 3x1 l	141,21	156,90	15,69
Arašídový olej Di Semi 3x1l	225,51	242,57	17,06
Ajvar jemný 350g x 2ks	71,41	91,11	19,70
Ajvar ostrý 350g x 2 ks	71,41	91,11	19,70
Salsa jemná 4x350g	98,50	114,23	15,73
Salsa ostrá 4x350g	98,50	117,68	19,18

[Zdroj: Vlastní zpracování]

Ukazatel				Skutečný
		prům.		KP
		cena		1-12/04
	kg	Kč/kg	Kč-suma	
Rýže dlouhozrn.parboiled 5kg	1 669 455	20,05	33 465 706	16 007 793
Čočka velk.0,5kg šp.	1 028 936	24,09	24 783 353	7 253 174
Rýže dl.parboiled VS 0.48g	682 254	20,56	14 024 995	5 194 047
Rýže dlouhozrn.parboiled 0.5kg šp.	474 278	20,60	9 771 131	4 450 586
Lískové ořechy jádra 200g	82 343	168,64	13 886 320	3 911 221
Rýže dlouhozrná VS 0,96 kg	844 158	17,19	14 508 640	3 881 266
Rýže dlouhozrná 5kg	767 520	14,52	11 143 449	3 876 102
Rýže PB STANDARD 8 kg	733 904	15,19	11 144 802	3 793 464
Bramborové těsto 5 kg	200 990	39,80	7 998 682	3 791 708
Rýže dlouhozrná VS 0.48g	594 154	18,87	11 213 928	3 644 761
Rýže dlouhozrn.parboiled 1kg špal.	372 395	19,24	7 163 354	3 229 796
Čočka velkozrná 5kg	422 865	23,80	10 062 828	3 143 222
EUROSHOPPER - lískové ořechy	41 048	188,81	7 750 344	2 846 378
Fazole bílá 5kg	280 060	22,61	6 333 173	2 716 408
Rýže dl.pb VS 0,96kg	279 426	22,70	6 342 577	2 713 083
Rýže LG výběr 1kg špal.	460 075	16,96	7 804 455	2 618 779
Fazole bílá 0,5kg šp.	248 155	23,12	5 736 498	2 301 128
Rýže dl.parboiled VS 0.48g	271 224	21,63	5 865 910	2 276 516
Bramborové knedlíky 5 kg	219 050	31,24	6 843 068	2 264 008
Rýže dlouhozrn.naturál 0.5kg špal.	162 515	24,60	3 997 605	2 192 412
Bramborové testo STANDARD 5kg	210 500	29,45	6 199 932	2 180 519

MAKRO - rýže směsná kart. 0.5 kg	68 714	53,05	3 645 600	2 011 705
----------------------------------	--------	-------	-----------	-----------

Fazole barevná 0,45kg šp.	202 704	26,82	5 435 849	1 839 861
Rýže dlouhozrnná 1kg fol.	666 138	11,85	7 895 665	1 736 336
Sůl jedlá 1 kg folie	3 952 751	3,56	14 053 907	1 698 959
PLUS Rýže LG VS 0,96 kg	414 140	17,47	7 234 342	1 631 865
Lískové ořechy jádra 500g	34 456	165,51	5 702 793	1 570 880
COOP Čočka velk.0,5kg šp.	289 662	22,46	6 505 567	1 565 423
Pohanka loupaná 0,5 kg	46 208	49,68	2 295 530	1 378 341
Hrách žlutý loup.půlený 0,5 kg šp.	352 197	14,03	4 942 621	1 333 292
30 nejlepších výrobků z celku	16 072 274		283 752 624	99 053 034

[Zdroj: Interní materiál firmy]

P VII: Marketingové náklady v Kč za leden – březen 2005

Č.účtu	Název	Celkem
--------	-------	--------

		plán	skutečnost
		1-3/05	1-3/05
501600	Mat.rež.-Propagace a rekl.Exclusiv	532 300	98 193
501601	Mat.rež.-P.O.S.mater.(stojany,lišty,upoutávky)	153 000	21 032
501602	Mat.rež.-Propagač.mater.(fir.trička prospekty)	40 000	0
501603	Mat.rež.-stimulace obch.partnera(dárky,...)	75 000	88 115
501604	Mat.rež.-stimulace spotřebitele(dárek+výrobek)	590 000	3 033 834
501605	Mat.rež.-trade provoz	10 800	0
501606	Ostatní výr.nákl.pro reklamu	0	0
501607	Mat.rež.-trade provoz-ochutnávký,vzorky	33 750	36 235
518701	Letákové akce	1 628 000	1 998 796
518702	Slevové akce	0	314 621
518703	Zalistovací poplatky	499 000	35 098
518704	Příspěvky	160 000	16 600
518705	Inzerce v časopisech	50 000	7 000
518706	Popl.za P.O.S.-druhot.umístění výr.	232 000	743 837
518707	Merchandisingová činnost	900 000	225 487
518708	Reklama v médiích TV	0	0
518710	Reklama - Outdoor	0	0
518711	Reklama - Internet	0	0
518712	Sponzoring	0	0
518713	Nákl.na kreativitu-trade marketing	15 000	0

518714	Nákl.na kreativitu-konečný spotřebitel	0	0
518715	Průzkum trhu	150 000	0
518716	Průzkum spotřebitele	0	0
518717	Práce s veřejností	0	0
518718	Food service	0	0

518719	Návrh obalů	0	0
518720	Náklady na agentury ostatní	0	0
518721	Nakupované služby provoz trade mkt	0	0
518722	Služby při minipres.a ochutnávk.(agentury,..)	0	55 271
518755	Výstavy a veletrhy	0	14 710
518799	Ostatní marketingové služby	10 000	1 395 368
	Celkem MRKN	5 078 850	8 084 197

[Zdroj: Interní materiál firmy]