

1. Úvod

Současné hyperkonkurenční prostředí, kdy je zákazník doslova zaplaven všemi možnými produkty a kdy obchodní řetězce kladou stále větší důraz na neustálé snižování cen pro přilákání většího množství zákazníků, zapříčiňuje předkládání stále tvrdších a mnohdy až těžko únosných nových obchodních podmínek pro dodavatele, kterým tímto vlivem neustále klesají obchodní marže. Dosažení pravidelně rostoucích zisků je proto čím dál větším problémem, neboť objemy prodeje výrobků za minimální cenu nejsou bohužel často natolik výrazné, aby nahradily minimální marže..

Logickým řešením firem pro jejich úspěšné přežití v silném konkurenčním prostředí je jejich snaha hledat a dosahovat konkurenčních výhod, kterými by se posunuly před konkurenci. Jediným možným a dlouhodobě efektivním přístupem je zvolení cesty inovátora neustále hledajícího strategickou tržní mezeru, tzv. tržní niku, když pouze prostřednictvím nových produktů, jež firma může jako jediná zákazníkům nabídnout, lze dosáhnout podstatně větší možnosti a šance profitu tolik důležitého pro další rozvoj každé společnosti. Pochopitelně nabídnout zákazníkovi nový produkt nestačí. Pro nezbytný úspěch každé novinky je nutné mít kvalitně zvládnutou marketingovou strategii vycházející z předchozího průzkumu trhu. Předem je nutné definovat, jaký výrobek budeme zavádět, v jaké cenové hladině se chceme pohybovat, na jakou cílovou skupinu se zaměříme, a v neposlední řadě jakým způsobem výrobek doručíme zákazníkovi.

Cílem této bakalářské práce je zpracovat návrh úspěšného zavedení nového, na českém trhu ojedinělého produktu společnosti ZP Šumvald, a.s., a to cereálních taštiček. Zpracování návrhu rozdělují do čtyř samostatných oddílů podle základních 4 P marketingu:

- Product
- Price
- Place
- Promotion

Vedle kapitoly týkající se návrhu na zavedení cereálních taštiček na trh jsem si jako další cíl práce bezprostředně související s tématem vytyčil vypracování analýzy týkající se stavu cereálních tyčinek na českém trhu. V této fázi se nebudu zaměřovat na tradiční snídaňové cereálie, nýbrž na müsli tyčinky a různé cereální substituty v podobě tyčinek od všech hlavních producentů, např. Nestlé, Fit Úsovsko, Opavia, Rupa, Schwartau apod.

2. Charakteristika společnosti ZP Šumvald, a.s.

Společnost byla založena v roce 1952 jako zemědělské družstvo, které v nezměněné podobě působilo po 40 let. Působí v oblasti Haná v okrese Olomouc, která je považována za jednu z nejúrodnějších oblastí České republiky. Majoritním vlastníkem společnosti je ZD Šumvald, drobní akcionáři dohromady vlastní 125 000 kusů upsaných akcií.

ZP Šumvald, a.s., je v současné podobě zaměřena ve svém portfoliu činností na několik různých oblastí. Před rokem 1989 to byla pouze zemědělská prvovýroba rostlinná a živočišná. V důsledku transformace v počátku devadesátých let byly nutně hledány nové možnosti pro uplatnění se na trhu se silnou konkurencí.

ZP Šumvald, a.s., se této výzvy nezalekla a ve své historii provedla zásadní rozhodnutí. Přispělo k tomu správné zhodnocení nových tržních příležitostí, rozpracování kvalitní firemní strategie a samozřejmě nezbytná odvaha ke změnám. Výsledky této změny se projevují nejen zajímavým ekonomickým růstem, ale i nabídkou perspektivních pracovních příležitostí lidem z nejbližšího i vzdálenějšího okolí. Na počátku 90. let byly vybudovány dva nové závody, které jsou v kraji ojedinělé a svým zaměřením specificky doplňují původní produkci. Jedná se o závod **REOP**, jehož produkci představuje studená protektorace pneumatik pro nákladní vozidla. Druhým závodem je **ONEŠ**, se zaměřením na produkci potravinářských výrobků širokého sortimentu slaných a sladkých extrudovaných a fritovaných produktů, cereálií, pražených arašídů, různých příchutí a tvarů. Výrobky tohoto závodu jsou na trh dodávány pod značkami – **BERSI**, **ONEŠ** a **ESON**. Veškeré marketingové aktivity tohoto závodu se zaměřují hlavně na značku **BERSI**, jež lze považovat pro potravinářský závod a vlastně pro celou firmu za životně důležitou.

Dnes je společnost ZP Šumvald, a.s., stabilní firmou s atraktivní zaměstnaneckou politikou, čímž přispívá mimo jiné k hospodářské stabilitě regionu. V současné době společnost zaměstnává 180 zaměstnanců na plný pracovní úvazek. Dosavadní strategie společnosti je zaměřena na co nejefektivnější využívání zdrojů s ohledem na produktivitu práce. Produkce je závislá na poptávce, proto se firma snaží diverzifikovat svůj výrobní program s cílem snížit vliv konkurence. V této souvislosti je nutné podpořit zvyšování produktivity práce, zvýšení kapacit a investic do nových technologií, vzdělávání pracovníků, lepší využití distribuce a využití marketingu obecně. Jako nezanedbatelnou věc je třeba zmínit a zdůraznit, že společnost ZP Šumvald, a.s. je ryze českou firmou se 100% českým kapitálem, což již zdaleka není v současné době pravidlem.

Základním strategickým cílem **závodu ONEŠ**, je výroba extrudovaných, fritovaných a pekařských potravinářských produktů s jejich následným prodejem obchodním řetězcům a do nezávislé sítě, a to jak v České republice, tak v zahraničí. Původní strategií společnosti byla výroba pod značkou Oneš s cílem nejnižších nákladů, kde výrobky kopírují nejnižší ceny na trhu. Postupně svou činností rozšiřovala výrobní kapacity související s obměnou nabídky výrobků, s čímž se spojilo zavedení nové značky BERSI, která je charakterizována strategií odlišných výrobků na trhu. Pro uspokojování potřeb zákazníků, posilování konkurenceschopnosti a vytváření podmínek pro zvyšování prodeje společnost trvale inovuje sortiment a zvyšuje úroveň svých výrobků a dodavatelských služeb. Přitom vychází z informací získaných marketingovou činností u spotřebitelů, ze sledování oborových trendů, platné legislativy, špičkových podniků a konkurence.

Desetimilionové částky jsou každoročně investovány do marketingového programu. Ten v posledních třech letech zahrnoval i vysílání televizních spotů na celoplošném televizním programu ČT1. Závod dlouhodobě spolupracuje s jednou z nejúspěšnějších a největších reklamních agentur působících po celém světě, s agenturou OGILVY. S touto společností jsme v průběhu posledních čtyř let natočili pět reklamních spotů na celý sortiment výrobků značky BERSI. Ta se dle marketingové teorie dá typově definovat jako „Umbrella“ značka, protože je používána pro všechny fritované, extrudované a pekařské produkty.

Po vstupu České republiky do Evropské unie se konkurence vlivem odbourání veškerých celních bariér mnohonásobně zvýšila. Na druhou stranu je třeba zmínit, že se zvýšily i exportní příležitosti. Závod ONEŠ se na vstup České republiky do Evropské unie dlouhodobě připravoval. V roce 2003 vybudoval zcela nový závod na zelené louce, pro zvýšení výrobních kapacit nakoupil dvě nové moderní technologie, a v neposlední řadě provedl veškeré kroky pro získání certifikátu kvality ISO 9001, ISO 14001, v současné době nezbytných pro úspěšný export na západní trhy. K těmto certifikátům přibyl v roce 2004 jeden nový, a to BIO CERTIFICATE. Certifikace byla provedena jednou z evropsky nejuznávanějších společností Bureau Veritas Quality International (BVQI).

3. Teoreticko-metodologická část

3.1. *Jak provádět analýzu odvětví*

Jak by měl člověk postupovat při analýze odvětví a konkurentů? Které druhy údajů by měl hledat a jak mohou být uspořádány? Kde hledat tyto údaje? Tato část práce se vypořádává s uvedenými otázkami a s některými z dalších praktických problémů obsažených v analýze odvětví.

V zásadě existují dva druhy údajů: publikované údaje a údaje shromážděné z interview s členy odvětví a pozorovateli (údaje z terénu). Následující řádky budou zaměřeny na obeznámení se s důležitými prameny publikovaných údajů a údajů z terénu, jejich silnými a slabými stránkami, a se strategií pro co nejefektivnější přístup k nim a pro přístup ve správném pořadí.

Rozsáhlá analýza odvětví je obrovský úkol, úkol, který může zabrat celé měsíce, jestliže začínáte od nuly. U zahájení analýzy odvětví existuje tendence ponořit se a sesbírat hromadu podrobných informací, s pramalou představou o obecném rámci nebo postupu, do něhož by se tyto informace začlenily. Tato absence metody vede v nejlepším případě k frustraci a v nejhorším ke zmatku a promarněnému úsilí. Proto dříve než zvážíme specifické prameny, je důležité zauvažovat o celkové strategii provádění průzkumu odvětví a rozhodujících prvních krocích v jeho zahájení.

3.2. *Strategie analýzy odvětví*

U vytváření strategie pro analýzu odvětví jsou dva důležité aspekty. Prvním je určení toho, co vlastně hledáme. „Cokoliv, co se týká odvětví“ je příliš široký pojem, než aby nám posloužil jako účinné vodítko pro průzkum. Ačkoliv úplný seznam otázek, na které je třeba se zaměřit, závisí na konkrétním zkoumaném odvětví, je možné zobecňovat, pokud jde o to, jaké důležité informace a nezpracované údaje by měl výzkumník hledat. Klíčové strukturální vlastnosti odvětví, důležité vlivy působící jejich změny a nezbytné strategické informace o konkurentech. To jsou faktory, které jsou terčem analýzy odvětví. Avšak protože tyto vlastnosti struktury a konkurentů nejsou obvykle nezpracovanými údaji, ale spíše výsledkem analýzy získaných údajů, může být pro výzkumníky také užitečné mít rámec pro systematický sběr nezpracovaných údajů.

Jestliže máme rámec pro shromažďování údajů, druhou důležitou strategickou otázkou je, v jakém pořadí zpracovávat údaje v každé oblasti. Existuje množství alternativ, od probírání údajů po pořádku až po náhodný postup. Avšak, jak již bylo naznačeno, existují důležité výhody, jestliže nejprve získáme obecný přehled o odvětví, a pak se teprve zaměříme na jednotlivá specifika.

Zkušenost ukázala, že širší chápání může výzkumníkovi pomoci lépe zaregistrovat důležité údaje, když zkoumá prameny, a organizovat údaje při jejich shromažďování efektivněji.

Pro získání tohoto přehledu může být užitečné množství kroků:

- *Kdo působí v odvětví.* Je moudré ihned si vytvořit přibližný seznam členů odvětví, zejména vedoucích firem. Seznam klíčových konkurentů napomáhá rychlému vyhledávání dalších článků a podnikových spisů (některé z pramenů, které probereme později, při tomto procesu pomohou). Vstupním bodem do mnohých z těchto pramenů je kód odvětví pro Standardní třídění odvětví (STO), který může být odvozen ze Standardní příručky pro třídění odvětví od Statistického úřadu. Systém STO třídí odvětví podle mnoha úrovní záběru, přičemž odvětví definovaná dvěma slovy jsou pro většinu účelů přes příliš široká, odvětví definovaná pěti slovy jsou často příliš úzká a odvětví definovaná čtyřmi slovy jsou obvykle tak akorát.
- *Studie odvětví.* Jestliže má člověk štěstí, může být k dispozici relativně úplná studie odvětví nebo množství široce pojatých článků. Jejich přečtení může být rychlou cestou k získávání přehledu.
- *Výroční zprávy.* Jsou-li v odvětví nějaké veřejné obchodní společnosti, je vhodné podívat se co nejdříve na výroční zprávy. Jediná výroční zpráva může obsahovat pouze mírné množství zjištění. Avšak rychlé pročtení výročních zpráv mnoha hlavních firem za deseti nebo patnáctileté období je vynikající možností, jak začít rozumět odvětví. Většina aspektů oboru bude projednávána v té či oné zprávě. Nejúčinnější částí výroční zprávy je pro účely získání přehledu často informace prezidenta o stavu společnosti. Výzkumník by měl hledat zdůvodnění dobrých i špatných finančních výsledků; ta by měla ukázat některé z faktorů rozhodujících pro úspěch v odvětví. Je také důležité povšimnout si, na co je asi podnik ve výroční zprávě hrdý, čeho se asi obává a jaké klíčové změny byly provedeny. Při čtení mezi řádky ve výročních zprávách stejné firmy je také možno získat určitý přesnější pohled na způsob organizace podniků, pohyb produkce a mnohé další faktory. Výzkumník se bude obvykle chtít vrátit k výročním zprávám a dalším podnikovým dokumentům v pozdější fázi zkoumání. První přečtení na začátku zkoumání neodkryje mnoho nuancí, které se stávají zjevnými, když jsou znalosti o odvětví a o konkurentovi úplnější.

Vyrazte brzy do terénu

Jestliže existuje při zahájení analýzy odvětví nějaký běžný problém, je jím fakt, že výzkumníci obvykle tráví příliš mnoho času hledáním publikovaných pramenů a používáním knihovny předtím, než začnou čerpat z pramenů z praxe. Jak si řekneme později, publikované prameny mají množství omezení: včasnost, úroveň souhrnnosti, hloubku atd.

Ačkoliv je důležité získat určitou základní představu o odvětví kvůli maximalizaci hodnoty interview z terénu, výzkumník by neměl vyčerpat všechny publikované prameny předtím, než se vydá do terénu. Naopak, praktický a teoretický výzkum by měly probíhat současně. Obvykle jeden druhý doplňuje, zejména jestliže se výzkumník usilovně vyzpovídá každého z pramenů z praxe na doporučený publikovaný materiál o odvětví. Zdroje z praxe jsou obvykle efektivnější, protože se dostávají přímo k věci, aniž by marnily čas čtením zbytečných papírů. Interview někdy také výzkumníkovi pomáhají uvedené problémy rozpoznat. Tato pomoc může být do určité míry na úkor objektivnosti.

Vlastnosti pramenů z praxe

Konkurenti v odvětví si budou pravděpodobně nejvíce nejistí ohledně spolupráce s výzkumníky, protože údaje, které uvolní, mají reálný potenciál pro to, aby jim ekonomicky uškodily. Přístup k pramenům v odvětví vyžaduje nejvyšší stupeň opatrnosti. Někdy nebudou spolupracovat vůbec.

Druhým nejcitlivějším pramenem jsou organizace služeb, jako jsou poradci, revizní účetní, bankéři a personál obchodní asociace, které fungují s tradicí důvěryhodnosti informací týkajících se jejich jednotlivých klientů, ačkoliv většinou nikoliv těch informací, které se týkají obecného pozadí odvětví. Většina dalších pramenů není výzkumem odvětví ohrožována přímo, ve skutečnosti ho často chápe jako pomoc. Nejvnímavějšími vnějšími pozorovateli odvětví jsou často vedoucí pracovníci dodavatelů nebo odběratelů, kteří projevovali aktivní zájem o celé spektrum členů odvětví po dlouhé časové období. Maloobchodníci a velkoobchodníci jsou také často vynikajícími prameny.

Výzkumník by se měl pokusit hovořit s jednotlivci ve všech hlavních skupinách, protože každý z nich může poskytnout důležité údaje a zajistit užitečnou možnost vzájemného srovnání. Kvůli jejich odlišným pohledům by výzkumník neměl být překvapen, jestliže budou činit rozporná, a dokonce přímo protichůdná prohlášení. Jedním z umění při děláni interview je vzájemné srovnávání a ověřování údajů z různých pramenů.

Výzkumník může uskutečnit počáteční kontakt v terénu s jakýmkoliv relevantním zdrojem informací. Pro začátek je kvůli získání souhrnného přehledu nejlepší kontaktovat se s někým, kdo se v odvětví vyzná, ale nemá v něm konkurenční nebo přímé ekonomické zájmy. Takové třetí osoby, projevující zájem, jsou obvykle otevřenější a poskytují nejlepší možnost získání nezkráceného přehledu o odvětví a jeho klíčových účastnících, což je důležité v počáteční fázi výzkumu. Když je výzkumník schopen klást citlivější a více rozlišující otázky, je možné zkusit přímé členy odvětví. Avšak pro maximalizaci šancí na úspěch při jakémkoliv interview je důležité být osobně představen, bez ohledu na to, jak nepřímá je vazba na představujícího. Tyto úvahy mohou diktovat rozhodnutí o tom, kde začít. Výzkum v terénu vždy zahrnuje prvek improvizace, a sledování metody analýzy by nemělo výzkumníka odradit od sledování dobrých stop.

Je důležité zapamatovat si, že mnozí členové odvětví nebo jeho pozorovatelé znají jeden druhého osobně. Odvětví nejsou anonymní; skládají se z lidí. Proto, jestliže je výzkumník znalcem svého oboru, jeden pramen povede k druhému. Zvláště vnímavými subjekty pro interview z terénu jsou často osoby, které byly citovány v člancích. Jinou dobrou metodou pro získávání interview je navštěvovat konference odvětví, abyste se setkali s lidmi neformálně a navazovali kontakty.

Průzkum

K nejrozšířenějším metodám, které podchytí informace o motivech, názorech a preferencích zákazníků, patří průzkum. Výzkumník je v přímém kontaktu s nositelem informací. Průzkum se uskutečňuje prostřednictvím dotazníků a vhodně zvoleného kontaktu s nositeli informací (pohovor či písemný dotazník). Při sestavování dotazníku je třeba dávat pozor na jeho správné formulování. Špatně sestavený dotazník může zpochybnit získané informace, které nemusí odpovídat cílům a potřebám průzkumu. Proto je prvním krokem stanovení jasných cílů, které chceme dotazníkovým průzkumem dosáhnout. Dále musíme dodržovat následující pravidla:

Především nám musí být jasná hlavní myšlenka dotazníku, tzn. na koho se s dotazníkem budeme obracet. Pokud chceme získat informace o určitém výrobku, musíme se obrátit na jeho uživatele a dotazník musí být přizpůsoben uživatelům nebo spotřebitelům. Odpovědi osob, které mají o výrobku pouze zprostředkované informace, zpochybní přesnost a správnost výsledků průzkumu.

Nesmíme rozptylovat paměť dotazovaných, zejména dotazy na skutečnosti, které nejsou prožívané, a proto si je také dotazovaní neuvědomují. Dotazovaný buď neposkytne odpověď nebo, aby si nepřipadal trapně, podá zkreslenou či vymyšlenou odpověď.

Otázky musí být jasně formulovány a musí být jednoznačně vykládány. Abychom se vyhnuli dvojsmyslnosti otázek, je vhodné je předem testovat. Velmi důležité je rovněž použití správného slovníku, který musí být dotazovanému srozumitelný a jasný. Musíme se vyhýbat zavádějícím otázkám, jejichž složením popř. intonací předem navozujeme žádoucí odpověď. Kladené otázky by měly mít svůj logický sled.

Musí se zvažovat i psychologické faktory. Dotazovaní budou mít často tendenci odpovídat způsobem, který oni považují za správný, i když to nemusí být pravda. Například na dotaz výzkumníka, kolikrát si denně čistí zuby, řada lidí odpoví, že dvakrát, protože ví, že je to správné a nechce si před výzkumníkem připadat trapně, i když si ve skutečnosti zuby čistí maximálně jednou denně.

Otázky nemají omezovat dotazovaného, tzn. že by měl mít možnost dostatečného počtu odpovědí, protože příliš omezený počet alternativ činí výběr správné odpovědi obtížným. Otázek by nemělo být příliš mnoho a měly by být pokud možno jednoduché. Pokoušet se získávat příliš mnoho informací z jednoho dotazníku může ohrozit reprezentativnost šetření.

Do každého dotazníku by měly být zahrnuty i kontrolní otázky, jejichž cílem je prověřovat spolehlivost získaných údajů.

I když se pravidla snažíme dodržovat, musíme neustále prověřovat správnost sestavení dotazníku. Můžeme to uskutečnit prostřednictvím zkušebního průzkumu, kdy kvalitu dotazníku prověřujeme zhruba na 10% předpokládaného vzorku respondentů.

Jednou z nejčastějších metod vyplňování dotazníku je pohovor (interview). Proškolený výzkumník hovoří přímo se zákazníkem, například o tom, co si myslí o určitém výrobku, značce, službách atd. Pohovor se může uskutečňovat přímo formou dialogu doma, v práci, na ulici či v obchodě.

Jinou formou je pohovor prostřednictvím telefonu. V prvním případě je větší pravděpodobnost ochoty zákazníka spolupracovat s výzkumníkem. V případě nejasné odpovědi je větší možnost upřesnění. U telefonního pohovoru je výhodou jeho rychlost a cena, někteří odborníci se domnívají, že pokud je respondent skryt v určité anonymitě, poskytuje i upřímnější a otevřenější odpovědi. U písemné formy průzkumu jsou otázky zasílány respondentům poštou samostatně nebo jako součást určitého výrobku. Umožňuje průzkumníkům ptát se řadu otázek, které mohou být doprovázeny obrázky či fotografiemi. Problémem je velmi malá návratnost dotazníků.

4. Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat. Jsou-li překážky vysoké nebo když nový účastník může očekávat ostrou reakci od zde zavedených konkurentů, je hrozba nových vstupů malá.

4.1. *Překážky vstupu nových výrobců na trh*

Existuje sedm hlavních zdrojů překážek vstupu

4.1.1. Úspory z rozsahu

Jde o snížení jednotkové ceny produktu (nebo operace či činností ústící ve zhotovení produktu) v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Tyto úspory z rozsahu odrazují nové účastníky tím, že je nutí, aby buď vstoupili na trh s velkým rozsahem výroby a riskovali silnou reakci ze strany stávajících firem, anebo s malým rozsahem produkce, a pocítili tak cenové znevýhodnění, což je pro ně stejně nežádoucí. S úsporami z rozsahu se můžeme setkat v téměř každé oblasti podnikání včetně výroby, nákupu, výzkumu a vývoje, marketingu, servisní sítě, prodejní sítě a distribuce. Úspory z rozsahu mohou zahrnovat celou funkční oblast, například prodejní síť, případně mohou vyplývat z jednotlivých operací nebo činností, které jsou součástí dané oblasti. Je důležité zkoumat každou položku nákladů zvlášť, aby nám neunikl zvláštní vztah mezi náklady na jednotku a množstvím.

4.1.2. Diferenciace produktu

Diferenciace produktu znamená, že zavedené firmy mají své zavedené značky a věrnost zákazníků vyplývající z minulé reklamy, servisu zákazníkům, rozdílnosti v produkci anebo jednoduše z toho, že byly v odvětví mezi prvními. Diferenciace vytváří překážku vstupu, neboť nutí nově vstupující firmy k vysokým výdajům na překonání existující loajality zákazníků. Toto úsilí obvykle znamená počáteční ztráty a obvykle si vyžádá delší čas. Investice do vytváření popularity značky jsou obzvlášť riskantní, protože v případě selhání pokusu o vstup nemají žádnou zůstatkovou hodnotu.

4.1.3. Kapitálová náročnost

Nutnost investovat velké finanční částky jako podmínka konkurenceschopnosti vytváří vstupní překážku, zejména je-li nezbytné investovat do riskantní a nenávratné počáteční reklamy nebo do výzkumu a vývoje. Kapitál může být nezbytně nutný nejen na nákup výrobních zařízení, ale rovněž na získání důvěry zákazníka, na nákup zásob nebo na krytí počátečních ztrát.

4.1.4. Přechodové náklady

Další vstupní překážku představují tzv. přechodové náklady, což jsou jednorázové náklady, jež musí vynaložit kupující, přecházející od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele. Tyto náklady mohou zahrnovat prostředky na přeškolení zaměstnanců, na nákup jiného doplňkového zařízení, náklady a čas, potřebné k otestování a zhodnocení nového zdroje, potřebu technické pomoci v důsledku spoléhání se na odbornou asistenci prodejce, změnu designu produkce, či dokonce psychické napětí spojené s přerušáním spolupráce. Jsou-li tyto přechodové náklady vysoké, musejí nově vstupující nabídnout podstatné zlepšení v ceně nebo kvalitě produkce, aby zákazník změnil dodavatele.

4.1.5. Přístup k distribučním kanálům

Překážku vstupu pro nově vstupující může tvořit i potřeba zajistit distribuci vlastní produkce. Vzhledem k tomu, že přirozené distribuční kanály už jsou zásobovány zavedenými firmami, musí nová firma přimět tyto kanály, aby akceptovaly její produkty, prostřednictvím cenových průlomů, podporou společné reklamy a podobnými způsoby, které však snižují zisk. Například výrobce nového potravinářského výrobku musí přesvědčit obchodníka, aby vyčlenil jeho výrobku náležité místo, tím že mu přislíbí reklamní kampaň na uvedení produktu, podporu prodeje, nebo nějakými jinými prostředky. Čím jsou velkoobchodní nebo maloobchodní kanály pro daný produkt omezenější, tím více je existující konkurenti svírají a tím těžší je vstup do odvětví.

Stávající konkurenti udržují s distribučními kanály kontakty založené na dlouhodobých vztazích, vysoce kvalitních službách, nebo dokonce mají exkluzivní vztahy, kdy je daný kanál spojován výhradně s určitým výrobcem. Někdy je tato překážka vstupu tak vysoká, že k jejímu překonání musí nová firma vytvořit zcela nový distribuční kanál.

4.1.6. Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu

Zavedené firmy mohou mít takové znevýhodnění v nákladech, jehož nemohou dosáhnout potenciální nově vstupující firmy, nehledě na jejich velikost a dosažené úspory z rozsahu. Rozhodující výhody jsou spojeny s následujícími faktory:

- Vlastnictví technologie výroby: zahrnuje know-how daného produktu nebo charakteristiky jeho designu chráněné patentem nebo výrobním tajemstvím.
- Výhodný přístup k surovinám: zavedené firmy si mohly zajistit nejvýhodnější zdroje nebo uzavřely smlouvy o dodávkách předpokládaného množství surovin v době, kdy existovala menší poptávka, a tím i výhodnější ceny.
- Výhodná poloha: zavedené firmy měly možnost zajistit si výhodnou polohu předtím, než trh vyhnal ceny do plné výše.
- Vládní subvence: preferenční vládní subvence mohly zabezpečit zavedeným firmám v některých odvětvích trvalé výhody.

Znalostní nebo zkušenostní křivka: v některých odvětvích existuje empiricky zjištěná tendence k poklesu nákladů na jednotku produkce v závislosti na tom, jak firma hromadí zkušenosti z produkce výrobku. Náklady klesají, neboť pracovníci zdokonalují své metody a stávají se efektivnějšími (klasická znalostní křivka), zlepšuje se prostorové uspořádání, vyvíjí se speciální zařízení a postupy, na zařízení je dosahováno lepších výkonů, mění se design produktu, což činí výrobu snadnější, zdokonaluje se technika měření a kontroly operací atd. Tento určitý druh technologické změny se nazývá zkušenost a týká se nejen produkce samotné, ale i distribuce, logistiky a dalších činností. Tak jako je tomu v případě úspor z rozsahu, pokles nákladů v důsledku zkušeností se netýká celé firmy, ale pramení z jednotlivých operací a činností, jež tvoří firmu. Zkušenosti mohou vést ke snížení nákladů v marketingu, distribuci a v dalších oblastech, stejně jako ve výrobě či v jednotlivých výrobních operacích, a každá položka nákladů musí být prověřena z hlediska zkušenostního efektu.

4.1.7. Vládní politika

Posledním důležitým zdrojem vstupních překážek je vládní politika. Vláda může eliminovat, či dokonce uzavřít vstup do odvětví pomocí takových nástrojů, jako jsou udělování licencí nebo omezení přístupu k surovinám. Skrytějšími nástroji vládního omezování nových vstupů jsou závazné normy maximálně přípustného znečištění vod a ovzduší, bezpečnostní a technické předpisy pro určitý druh produkce. Například požadavek omezit znečišťování může zvýšit objem kapitálů potřebného pro vstup do odvětví a potřebnou míru propracovanosti a složitosti technologie, a dokonce ovlivnit optimální stupeň vybavení. Předpisy pro

testování produkce, které jsou běžné v odvětvích jako potravinářství a u dalších produktů, které mají vztah ke zdraví, mohou značně prodloužit realizační dobu. To má za následek nejen zvýšení kapitálových nákladů potřebných pro vstup, ale zároveň zavedené firmy výrazně upozorňuje na chystaný vstup, a někdy dokonce poskytuje i podrobné znalosti o budoucím konkurenčním výrobku, a tím dává i příležitost vypracovat odvetnou strategii. Vládní politika má v těchto oblastech bezesporu přímý společenský užitek, ale je často doprovázena druhotnými důsledky ovlivňujícími možnost vstupu do odvětví, což uniká pozornosti.

Očekávaná odvetná opatření

Obavy potenciálního nově vstupujícího z reakce stávajících konkurentů mohou rovněž ovlivnit hrozbu vstupu. Lze-li očekávat, že stávající účastníci zareagují silně a budou se snažit nově vstupujícímu působení v odvětví znepříjemnit, může ten změnit své rozhodnutí a nakonec do odvětví nevstoupit. Faktory signalizující velkou pravděpodobnost odvetných opatření a mající odrazující účinek na vstup jsou následující:

- minulé zkušenosti s ráznou odvetou vůči nově vstupujícím firmám
- zavedené firmy se značnými zdroji pro odvetný boj, včetně volné hotovosti a nevyužitých možností získat půjčky, s odpovídající nevyužitou výrobní kapacitou schopnou pokrýt veškerou budoucí poptávku nebo s velkým vlivem na distribuční kanály či zákazníky
- zavedené firmy s velkými závazky vůči odvětví a s vysoce nelikvidními aktivy zapojenými v odvětví.

5. Výrobek a jeho životní cyklus

Jakmile se podnik rozhodne o strategii umístění výrobku, začíná vyvíjet řadu aktivit pro ovlivňování potřeb a přání zákazníků. Nazýváme je marketingovým mixem. V zahraniční literatuře se můžeme setkat s pojmem 4 P marketingu. Do jednotlivých skupin marketingového mixu bývají zařazovány následující nástroje:

- **produkt** – výrobek, jeho charakteristika, značka, jakost, technická úroveň, servis, design, životní cyklus atd.
- **prodejní cena** – stanovení ceny, slevy, platební podmínky aj.
- **prostorová distribuce** – odbytové cesty, velikost a umístění skladů, stanovení zásob atd.
- **podněcování odbytu**, stimulace neboli komunikace se zákazníkem podporující prodej; zahrnuje reklamu, osobní prodej, přímý marketing, podporu prodeje a publicitu.

5.1. Výrobek a jeho charakteristika

Marketingové pojetí výroku se poněkud liší od běžného chápání pojmu. Výrobek je prostředkem ke splnění potřeb a přání. Potřeba je velmi složitá kategorie a pokud výrobek má být vyroben pro její uspokojení, musí mít vlastnosti odpovídající charakteru potřeby. Vlastnosti není možné redukovat pouze na užité, ale svými dalšími charakteristikami musí odpovídat určitému životnímu stylu a osobnosti uživatele.

Co je tedy výrobek? V marketingovém pojetí není výrobek chápán pouze jako nějaký hmotný statek. Do pojmu jsou zahrnuty i služby a myšlenky. Za výrobek budeme považovat zubní pastu Crest stejně jako koncert skupiny Genesis nebo návrh na efektivnější financování českého školství.

Výrobek je jakýkoliv hmotný statek, služba nebo myšlenka, která se stává předmětem směny na trhu a je určena k uspokojení lidské potřeby či přání. V marketingovém chápání není vnímán pouze jako předmět ke svému základnímu určení (tzv. jádro výrobku). Je vytvářen řadou komponentů, které přispívají k jeho možnostem uspokojovat potřeby zákazníka. Komponenty (nazýváme je rozšiřující efekty výrobku) může být balení, značka, kvalita, styl, záruka, servis, dodací podmínky, možnost obchodního úvěru, instalace atd.

Komplexní výrobek je souhrn všech fyzických a psychologických vlastností výrobku, jejichž prostřednictvím dochází k uspokojování potřeb zákazníků. Jeho úspěšnost je určena stupněm uspokojení zákaznických potřeb a přání. To, co tvoří počítač řady PC komplexním výrobkem, je jednak hardware se svými technickými

parametry, jeho značka, software se svými vlastnostmi, možnost zapracování při práci na počítači, délka záruky, pozáruční servis atd.

Výrobky můžeme rozdělit do dvou hlavních kategorií. Rozdělení závisí na tom, jaký zákazník je kupuje. Může to být spotřebitel, který výrobek kupuje pro vlastní spotřebu. Dalším je zákazník, který výrobek kupuje pro zpracování, prodej nebo proto, aby zajišťoval jeho podnikatelské či jiné aktivity. V prvním případě se jedná o zákazníka – spotřebitele. Ve druhém případě o zákazníka – organizaci. Organizací může být výrobní, obchodní, rozpočtová, příspěvková či jiná. Výrobky určené pro konečnou spotřebu zákazníka nazýváme spotřební zboží. Výrobky určené pro další použití v některé organizaci nazýváme kapitálové statky. Výrobky z hlediska délky jejich použití můžeme rozdělit na zboží dlouhodobé spotřeby (lednička, automobil), zboží krátkodobé (jednorázové) spotřeby a služby.

5.2. Cena a cenová politika

Druhou částí marketingového mixu je cena. Cena je výše peněžní úhrady zaplacená na trhu za prodávaný výrobek či poskytovanou službu. Cena je pro podniky důležitou informací o trhu. Stanoví určitá kritéria pro podnik a podněcuje jeho aktivity určitým směrem. Z pohledu podniku je cena nejpružnější proměnnou ze všech čtyř částí marketingového mixu. Zatímco výrobek, prostorovou distribuci i stimulaci odbytu lze jen obtížně v krátkém časovém úseku měnit, ke změně ceny může docházet a dochází často. Příkladem mohou být každodenní změny cen jak na burze, tak i na městském tržišti.

Cena určuje, co podnik ze své činnosti na trhu získá. Jedná se totiž o jedinou část marketingového mixu, která přináší podniku tržby z prodeje. Ostatní části mixu tvoří pouze náklady. Na druhé straně určuje cena hodnotu výrobku či služby zákazníkovi. Tedy kolik je zákazník za ně ochoten zaplatit. Udává skutečnost, jak velkou hodnotu jim přičítá on. Obvykle lze pozorovat, že množství zboží, které zákazníci kupují, závisí na ceně. Vyšší cena kupujícího odradí, nižší cena způsobuje zvýšení zájmu o zboží. V každém momentě existuje velmi úzký vztah mezi cenou výrobku a poptávkou po něm.

5.2.1. Cíle podniku při stanovení ceny

- Zisk
- Maximalizace zisku
- Tržní podíl
- Růst objemu prodeje
- Návratnost investic
- Špičková kvalita výrobku

5.2.2. Strategie stanovení ceny

- Strategie skimming
- Strategie pronikání
- Stanovení cen ve výrobních skupinách
- Psychologický přístup ke stanovení ceny
- Diskriminační stanovení ceny

5.2.3. Metody stanovení ceny

Nákladově orientovaná metoda

Mnohé by mohlo překvapit, že některé západní firmy využívají pro stanovení ceny tzv. nákladově orientovanou metodu tvorby cen. Byla a je často využívána i u nás. Je úzce spojena s cílem dosahování určité míry zisku, resp. s kvalitou výrobku. Při jejím používání stanoví podnik průměrnou míru zisku (přirážku), kterou přičte k nákladům na výrobu.

Náklady na výrobu můžeme vzhledem k jejich závislosti na objemu výroby rozlišit na náklady fixní a variabilní. Fixní náklady se se změnou objemu výroby nemění. Může to například být nájemné, splátky úroků, platy administrativních pracovníků. Variabilní náklady se mění se změnou objemu výroby. Proporcionální proměnné náklady rostou stejným tempem jako objem výroby (úkolová mzda dělníků, přímý materiál). Degresivní náklady rostou pomalejším tempem než objem výroby (spotřeba energie). Pro úplnost se zmíníme o tzv. indiferentních nákladech. Nejsou k objemu výroby v žádném vztahu (neočekávané škody, manka aj.). Nákladově orientovaná tvorba cen má své výhody i nevýhody. Jednou z výhod je, že nabízí relativně jasná pravidla pro stanovení výše ceny. Navíc, pokud je tato metoda striktně dodržována, zaručuje firmě, že bude dosahovat určitou míru zisku u každého vyráběného produktu. Největší výhodou je, že umožňuje podniku získat výhody ze struktury svých nákladů a budovat svou sílu. Podnik, zavádějící např. pružnou automatizaci a zhromadňující svou výrobu, snižuje dosti podstatně náklady na jednotku produkce. Je to umožněno zejména existencí fixních nákladů, které jsou stále při růstu výroby a vedou ke snižování celkových nákladů na jednotku produkce. Při snížení vlastních nákladů výroby a zachování původního rozpětí zisku může firma snížit své prodejní ceny a získává tak tzv. konkurenční převahu. Nákladově orientované metody stanovení ceny mají i své nevýhody. Jednou z největších nevýhod je, že neodrážejí reálnou situaci existující na trhu. Tedy skutečnost, jakou částku jsou zákazníci skutečně ochotni za výrobek na trhu v daném okamžiku zaplatit.

Metoda orientovaná na konkurenci

Metoda, která se orientuje na ceny počítané konkurencí, je zřejmě nejjednodušší metodou stanovení ceny výrobku. Vychází z předpokladu, že podnik stanovuje ceny

vyšší, nižší, většinou však stejné jako konkurence. Používá se v případech, kdy jde firmě o zachování status quo na trhu a o udržení svého tržního podílu. Obvykle je vyvíjen tlak na tvorbu ceny, která odpovídá konkurenční ceně v době, kdy klesl tržní podíl firmy, nebo nedosáhl žádoucího stavu. Firma se domnívá, že její ceny nejsou v souladu s konkurenčními. Pokud chce podnik uplatnit metodu stanovení ceny orientovanou na konkurenci, musí vyhodnotit, do jaké míry je její výrobek podobný konkurenčnímu, resp. jaké jsou jeho odlišnosti. Jedná-li se o naprosto odlišný, unikátní výrobek, může bez ohledu na konkurenční ceny stanovit jeho cenu například dle vnímané hodnoty zákazníkem. Je-li však výrobek funkčně podobný nebo stejný, potom se jeví rozumné přijmout ceny počítané konkurencí. Výhodou takového způsobu stanovení ceny je jeho jednoduchost. Dále pak skutečnost, že poskytuje do určité míry pohled zákazníka na výrobek ve vztahu k obdobným výrobkům konkurenčním. Nevýhodou takto stanovené ceny je, že nepřihlíží ke skutečným nákladům na výrobu.

Metoda podle vnímání hodnoty zákazníkem

Metoda stanovení cen hodnoty výrobku vnímané zákazníkem je relativně novějším způsobem určení ceny výrobku. Vychází z marketingové koncepce podniku. Zahrnuje ocenění výrobku nebo služby z pohledu zákazníka. Při stanovení ceny se nevychází z výrobních nákladů, ale pouze z toho, jakou hodnotu výrobek nebo služba má pro kupujícího. Hodnota se tedy stává základem stanovení ceny. K vybudování určitého postavení výrobku v představě zákazníka používá podnikový marketing ostatních prostředků marketingového mixu. Například již výše zmíněných rozšiřujících efektů výrobku, reklamy, formy a místa jeho prodeje atd. Strategie stanovení ceny je určením toho, jakou má výrobek maximální hodnotu pro zákazníka, je většinou zaměřena na maximalizaci zisku podniku. Porozumět vnímání hodnoty zákazníkem, vyžaduje pochopit a vžít se do jeho chápání. Vidět komplexně, které jeho potřeby a přání výrobek či služba uspokojují. Jaký užitek z jeho koupě zákazník má. Výhodou takto stanovené ceny je její reálnost. Odpovídá způsobu rozhodování kupujícího o nákupu. Nejlépe vyjadřuje jeho potřeby a přání. Protože však potřeby a přání jsou u jednotlivých zákazníků různé, je nutné, aby se marketingoví odborníci zaměřili na určité, konzistentní tržní segmenty. Pro úspěšné uplatnění metody v praxi je nutné počítat s působením všech částí marketingového mixu. S působením reklamy, stimulace, prodeje, obalu i s image značky i prodejce (kde a kým je výrobek prodáván, jaká je jeho klientela apod.).

Metoda orientovaná na poptávku

Metoda stanovení ceny orientovaná na poptávku vychází z cenové elasticity poptávky a jejím cílem je opět maximalizace zisku. Vychází z ekonomické teorie nabídky a poptávky. Poptávka po zboží se dle zákona klesající poptávky mění v opačném směru než cena. Podle zákona platí, že jestliže cena vzroste, poptávka klesne. Klesá-li cena a zboží se stává levnějším, stává se rovněž přitažlivějším pro kupující. Jednak pro osoby, které by si za původní, vyšší cenu výrobek nekoupily. A posléze ti, kteří by si jej koupili, mohou jich za stejnou cenu koupit více.

5.3. Komunikace a stimulování prodeje

Marketingová koncepce podnikání vyžaduje od firem více než jen vyrobit výrobek, stanovit cenu a dodat jej zákazníkovi. Podnik potřebuje informovat zákazníka o vzniku výrobku, jaké jsou jeho vlastnosti, cena, kde si jej může koupit atd.. Musí se svým zákazníkem komunikovat. Podnik komunikuje nejen s konečným spotřebitelem, ale i se svými odběrateli, širokou veřejností atd. Komunikace není samoučelnou záležitostí. Dala vzniknout dalšímu velmi důležitému nástroji marketingového mixu – stimulování. Stimulování je forma komunikace mezi prodávajícím a kupujícím. Jejím smyslem je podpora prodeje výrobku nebo služby. Komunikaci nelze ponechat náhodě a marketingoví odborníci musí znát její principy.

5.3.1. Principy marketingové komunikace

Podstatou marketingové komunikace je přenos sdělení mezi zdrojem a příjemcem. Charakter sdělení závisí na třech důležitých faktorech:

příjemci sdělení, kterými mohou být všichni možní kupující, kupující pouze z určitého tržního segmentu, zástupci jednotlivých článků distribuční cesty (maloobchod, velkoobchod), ale také akcionáři firmy, tisk, široká veřejnost atd. (tzv. cílové skupiny příjemců), charakteru sdělení.

Podstatou sdělení může být pokus vzbudit zájem zákazníků a přesvědčit je o koupi. také informace o technických vlastnostech výrobku, vyvolání příznivé představy o firmě aj., formě komunikace.

V marketingu existuje pět základních forem komunikace: reklama, podpora prodeje, publicita osobní prodej a přímý marketing. Každá z forem používá při komunikaci jiného charakteru sdělení směřujícího určitým cílovým skupinám příjemců.

5.3.2. Formy marketingové komunikace

Reklama jako placená forma neosobní, masové komunikace je uskutečňována prostřednictvím tiskových médií (noviny, časopisy, katalogy), rozhlasu a televize, reklamních tabulí, plakátů, výloh, firemních štítů atd. Jejím cílem je informování širokého okruhu spotřebitelů se záměrem ovlivnění jejich kupního chování. Hlavním rysem reklamy je, že oslovuje široké vrstvy obyvatelstva. Je vhodná pro komunikaci omezeného množství informací velkému počtu osob. Z hlediska hierarchie postojů zákazníka k výrobku je zejména vhodná pro počáteční stupně. Slouží k upoutání pozornosti a vzbuzení zájmu.

Podpora prodeje zahrnuje aktivity stimulující prostřednictvím dodatečných podnětů prodej výrobků a služeb. Podpora prodeje se zaměřuje na jednotlivé články distribučních cest nebo na konečné spotřebitele. Pro ně se stává nákup přitažlivější

prostřednictvím kuponů, premií, vzorků zboží, prémiového balení aj. Podpora prodeje je vlastně určitou kombinací reklamy a cenových opatření. Pokouší se sdělit určité informace o výrobku a zároveň nabízí stimul, obvykle finanční zvýhodňující nákup. Proto je často používána, aby přiměla kupujícího přejít od zájmu nebo přání k akci. Tedy k zakoupení zboží. Je zaměřena na široký okruh zákazníků. V současnosti se jedná o jednu z nejrychleji rostoucích forem stimulace zákazníků.

Publicita je neosobní forma stimulace poptávky po výrobcích, službách či aktivitách firmy publikováním pozitivních informací. Má za cíl vyvolat kladné postoje veřejnosti k podniku. Kladný postoj veřejnosti k firmě se přenáší i na její výrobky a vyvolává pozornost a zájem o ně ze strany zákazníků.

Přímý marketing je přímá, adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím. Je zaměřena na prodej zboží a založená na reklamě uskutečňované prostřednictvím pošty, telefonu, televizního a rozhlasového vysílání, novin a časopisů. Se zákazníkem se pracuje adresně. V přímém marketingu existuje přímá vazba mezi prodávajícím a kupujícím.

Osobní prodej je forma osobní komunikace s jedním nebo několika možnými zákazníky. Jejím cílem je dosažení prodeje. Osobní prodej se podstatně liší od ostatních forem právě proto, že se jedná o osobní komunikaci. Obsah a forma sdělení může být přizpůsobena konkrétnímu zákazníkovi a situaci. Jedná se sice o nákladný, ale o vysoce efektivní způsob komunikace. Její efektivnost je zvyšována další odlišností od jiných. Jedná se o komunikaci, která probíhá oběma směry.

5.4. Prodejní cesty

Prodejní cesty, kterými se dostává zboží od výrobce ke kupujícímu, mohou být přímé nebo nepřímé. To znamená, že zahrnují jeden nebo několik mezičlánků. Rozhodnutí, která cesta by měla být zvolena, aby byl cílový trh dosažen nejefektivněji, je důležitou součástí plánování podnikového managementu. Rozhodování by mělo být dynamické a odrážet změny, ke kterým na trhu dochází. Zvolená prodejní cesta významně ovlivňuje další části podnikového marketingového mixu. Skutečnost, kde se bude výrobek prodávat, významně ovlivňuje cenovou strategii, volbu stimulačního mixu, řešení obalu výrobku, služeb aj. Při využívání prodejních cest se výrobci vzdávají možnosti řízení a kontroly prodeje svých výrobků. Důvody nelehkého rozhodnutí jsou pochopitelné při hlubším pohledu na jednotlivé funkce prodejních cest. Články, tvořící prodejní cestu, velmi často plní funkce lépe a efektivněji, než výrobce.

5.4.1. Intenzita prodeje

Jaký způsob distribuce výrobce pro svůj výrobek zvolí (tj. jaké články a kolik bude prodejní cesta mít), závisí na řadě faktorů. Na jedné straně to jsou přání a potřeby zákazníků (koncentrace poptávky a nákupní zvyklosti). Na straně druhé charakter, vlastnosti a image výrobku. Zejména tato kritéria určují tzv. intenzitu prodeje, což v praxi znamená počet jednotlivých samostatných článků na prodejní cestě.

Intenzivní prodej zahrnuje snahu prodávat výrobek v největším možném počtu prodejních jednotek a zapojení co největšího počtu článků do prodeje. Používá se u většiny druhů zboží každodenní potřeby a zboží impulzivního. U zboží, které se kupuje denně a víceméně návykově (cigarety, žvýkačky, noviny, potraviny) a jehož distribuce je intenzivní. Kupující není ochoten vynakládat na jeho koupi zvláštní námahu a vyhledávat určitou značku ve více obchodech. Pokud v určitém obchodě není k dostání, kupující kupuje podobnou značku, která v prodeji je. Při intenzivním prodeji maximální počet prodejců nesnižuje image výrobku. Rovněž je typické, že obvykle nedochází ke zvláštní stimulaci prodeje v prodejně. Nepředpokládá se, že zde budou zákazníkovi předávány zvláštní informace týkající se výrobku.

Při selektivním prodeji dochází k distribuci výrobku prostřednictvím maloobchodních jednotek. Splňují podmínky týkající se buď image výrobku, umístění prodejny nebo jejího zaměření na určitý segment zákazníků. Výrobce předpokládá s prodejcem dobrou spolupráci a větší zainteresování při prodeji. Zboží prodávané selektivně je již náročnější na prodej. Vyžaduje zaškolené prodavače, určité prostředí. Nepředpokládá se, že bude k dostání v každém obchodě. Kupující je ochoten prodejnu vyhledat. Jako příklad je možné uvést oděvy, spotřební elektroniku, knihy apod.

Výhradním prodejem rozumíme existenci distribučních mezičlánků s výhradním právem prodeje výrobku na určitém území. Obvykle se jedná o výrobky s mimořádným postavením na trhu, o výrobky značkové, drahé apod. Zákazník je ochoten za zbožím cestovat i na delší vzdálenost (například automobilem). Prodejci jsou chráněni před konkurenčním prodejem výrobků stejné značky. Mají zajištěny rychlé dodávky dle potřeby. Na druhé straně ovšem výrobce od nich očekává větší prodejní úsilí.

Mark Twain si kdysi postěžoval: „Zřídka kdy se mi podařilo všimnout si nějaké příležitosti dříve, než přestala být příležitostí.“ Většině podniků je souzeno přihlížet, jak konkurence přichází s něčím novým, co je samé mělo také napadnout. V horším případě si s příslušným nápadem lidé v jejich organizacích pohrávali, nikdy však nedospěl na úroveň, kde by se ho někdo chopil a rozpracoval ho. Dobré nápady visí ve vzduchu a rozdíl mezi mistry a příštipkáři tkví v tom, zda jsou správně organizováni, aby tyto nápady podchytili, vyhodnotili a následně je úspěšně rozpracovali a zavedli. Většině podniků chybí inovační kultura, přičemž inovace jsou nejlepším obranným prostředkem na hyperkonkurenčním trhu, na němž má jen málokterá konkurenční výhoda dlouhé trvání. Inovace jsou sice riskantní, nepřítomnost inovací však může být smrtící.

6. Analytická část

6.1. *Situace na trhu cereálních tyčinek*

Celá kategorie cereálií (cereálních tyčinek) byla po roky více méně stabilní. V posledních letech se však i v tomto segmentu začaly projevovat značné změny způsobené změnou cenové, komunikační a hlavně produktové politiky firmy Nestlé (resp. Cereal Mills), která do této kategorie vnesla nový a dalo by se říci, že velice svěží vítr. To v konečném důsledku znamenalo, že společnost Nestlé začala náš trh zásobovat kromě svých známých snídaňových cereálií také cereálními tyčinkami Nesquik, Sweltesse a Chocapic, čímž významně zpopularizovala celou kategorii cereálních produktů a dala jí nový spotřebitelský impuls.

Společnost ZP Šumvald se rozhodla využít popularizace a zvýšeného zájmu ze strany spotřebitelů o tuto dnes velice moderní kategorii, která hlavně apeluje na zdravější způsob mlsání a vstoupit do segmentu cereálních tyčinek. Firma ZP Šumvald však není na trhu cereálních produktů žádným nováčkem, protože již přes deset let působí v segmentu cereálií v podobě kartonových balení se značkou ONEŠ. Bylo rozhodnuto, že vstup na trh bude proveden prostřednictvím prémiové značky společnosti, a to značky BERSI a typem výrobku na bázi „jemného pečiva“, které v některých vyspělých zemích (zejména Anglie, Nizozemí, USA) zažívá obrovský boom. Podle dostupných průzkumů tamních trhů prodej tohoto typu cereálních taštiček (tyčinek) činí cca. 30% celého cereálního trhu a nadále roste.

Společnost ZP Šumvald chce tímto krokem posílit svoji celkovou situaci (posílit a vybalancovat produktové portfolio), a to opět při zachování obecného inovačního a kvalitativního přístupu značky.

Na trhu budou taštičky uvedeny ve dvou verzích:

- SINGLE (jednokomorová taštička)
- DUO (dvoukomorová taštička)

Obě varianty budou dodávány na trh v široké škále příchutí vyvíjených podle preferencí a požadavků zákazníka. U cereální taštičky typu DUO je nezbytné zmínit skutečnost, že v současné době žádná společnost na světě neprodukuje cereální taštičku s dvěma různými náplněmi. Takže tento produkt je možné pokládat v tomto segmentu za jakýsi světový unikát a za další posunutí hranice výrobních možností a tržního odlišení pro zákazníka, které je obzvlášť důležité, pro z globálního hlediska vzato, poměrně malou českou firmu, která nedisponuje ani zdaleka tak vysokými a téměř neomezenými možnostmi masivní podpory svých produktů, jako jiné nadnárodní společnosti.

6.2. Monitoring trhu cereálních tyčinek

Na následujících stránkách budu analyzovat aktuální situaci jednotlivých hlavních konkurentů v šesti vybraných obchodních řetězcích. Zaměřím se hlavně na přítomnost jednotlivých značek, cenovou hladinu výrobků podle producenta a množství prodejní plochy v regále (tzv. facing), kterou mají k dispozici jednotlivé značky. Takto seřazené a vyhodnocené informace získané přímo v terénu pomáhají přiblížit a definovat aktuální stav tohoto segmentu.

Ilustrace vybraných konkurenčních výrobků



Monitoring cereálních tyčinek v hypermarketu Globus

Společnost	Tyčinky	Hmotnost	Cena	Počet Facingů	Cena za 100g
Nestlé	Swelte	25g	4,00 Kč	3	16,00 Kč
	Nesquik	25g	7,50 Kč	4	30,00 Kč
	Fitness	23,5g	7,90 Kč	9	33,60 Kč
Opavia	Bebe Brumík	25g	7,50 Kč	8	30,00 Kč
Úso	Go	23g	3,90 Kč	6	17,00 Kč
	Fit	30g	5,50 Kč	6	18,30 Kč
	Fit	35g	6,50 Kč	7	19,00 Kč
Rupa	Fly	25g	5,50 Kč	16	22,00 Kč
Bonavita	Snack Bar	45g	8,90 Kč	1	20,70 Kč
	Duo Snack Bar	50g	9,90 Kč	2	19,80 Kč
Schwartau	Corny	25g	5,50 Kč	8	22,00 Kč
	Corny	50g	8,90 Kč	7	17,80 Kč

Monitoring cereálních tyčinek v hypermarketu Carrefour

Společnost	Tyčinky	Hmotnost	Cena	Počet Facingů	Cena za 100g
Nestlé	Swelte	25g	7,90 Kč	6	31,60 Kč
	Nesquik	25g	7,90 Kč	1	31,60 Kč
	Fitness	31g	8,00 Kč	3	25,80 Kč
	Chocapic	25g	7,10 Kč	2	28,40 Kč
Opavia	Bebe Brumík	25g	7,40 Kč	6	29,60 Kč
Úso	Go	23g	4,90 Kč	5	21,30 Kč
	Fit	30g	5,50 Kč	5	18,30 Kč
	Fit	35g	6,50 Kč	5	18,60 Kč
Rupa	Fly	25g	5,50 Kč	30	22,00 Kč
Bonavita	Snack Bar	45g	8,90 Kč	3	19,80 Kč
Schwartau	Corny	25g	6,90 Kč	30	27,60 Kč
	Corny	50g	9,50 Kč	19	19,00 Kč
Ekofrukt	Twigi	30g	6,40 Kč	4	21,30 Kč
Carrefour	Privátní značka	28g	3,90 Kč	20	13,90 Kč

Monitoring cereálních tyčinek v hypermarketu Hypernova

Společnost	Tyčinky	Hmotnost	Cena	Počet Facingů	Cena za 100g
Nestlé	Sweltesse	25g	7,50 Kč	6	30,00 Kč
	Nesquik	25g	7,50 Kč	5	30,00 Kč
	Fitness	23,5g	7,90 Kč	14	33,60 Kč
	Chocapic	25g	7,50 Kč	9	30,00 Kč
Opavia	Bebe Brumík	25g	7,90 Kč	9	31,60 Kč
Úsovsko	Go	23g	4,90 Kč	7	21,30 Kč
	Fit	30g	5,90 Kč	7	19,70 Kč
	Fit	35g	6,20 Kč	6	17,70 Kč
Rupa	Fly	25g	4,50 Kč	12	18,00 Kč
Bonavita	Snack Bar	45g	7,50 Kč	8	16,70 Kč
Schwartau	Corny	25g	6,90 Kč	20	27,60 Kč
	Corny	50g	11,50 Kč	10	23,00 Kč
Ekofrukt	Twiggi	30g	5,90 Kč	7	16,70 Kč
Hypernova	Privátní značka	25g	4,50 Kč	25	18,00 Kč

Monitoring cereálních tyčinek v hypermarketu Tesco

Společnost	Tyčinky	Hmotnost	Cena	Počet Facingů	Cena za 100g
Nestlé	Sweltesse	25g	7,90 Kč	5	31,60 Kč
	Nesquik	25g	7,50 Kč	6	30,00 Kč
	Fitness	23,5g	7,90 Kč	20	33,60 Kč
	Chocapic	25g	7,90 Kč	5	31,60 Kč
Opavia	Bebe Brumík	25g	7,90 Kč	9	31,60 Kč
Úsovsko	Go	23g	4,90 Kč	15	21,30 Kč
	Fit	30g	5,90 Kč	15	19,70 Kč
	Fit	35g	6,50 Kč	12	18,60 Kč
Rupa	Fly	25g	5,20 Kč	37	20,80 Kč
Bonavita	Snack Bar	45g	8,10 Kč	4	18,00 Kč
Schwartau	Corny	25g	6,50 Kč	32	26,00 Kč
	Corny	50g	12,50 Kč	10	25,00 Kč

Monitoring cereálních tyčinek v hypermarketu Kaufland

Společnost	Tyčinky	Hmotnost	Cena	Počet Facingů	Cena za 100g
Nestlé	Sweltesse	25g	7,90 Kč	4	31,60 Kč
	Nesquik	25g	6,90 Kč	1	27,60 Kč
	Fitness	23,5g	7,70 Kč	6	32,80 Kč
	Chocapic	25g	7,50 Kč	4	30,00 Kč
Opavia	Bebe Brumík	25g	6,90 Kč	4	27,60 Kč
Úsovsko	Go	23g	3,80 Kč	12	16,50 Kč
	Fit	30g	5,40 Kč	14	18,00 Kč
	Fit	35g	6,40 Kč	12	18,30 Kč
Bonavita	Snack Bar	45g	7,90 Kč	7	17,60 Kč
	Duo Snack Bar	50g	8,50 Kč	6	17,00 Kč
Schwartau	Corny	25g	6,50 Kč	10	26,00 Kč
	Corny	50g	10,60 Kč	4	21,20 Kč
Kaufland	Privátní značka	30g	4,50 Kč	26	15,00 Kč

Monitoring cereálních tyčinek v supermarketu Billa

Společnost	Tyčinky	Hmotnost	Cena	Počet Facingů	Cena za 100g
Nestlé	Sweltesse	25g	7,90 Kč	1	31,60 Kč
	Nesquik	25g	7,90 Kč	3	31,60 Kč
	Fitness	23,5g	7,90 Kč	3	33,60 Kč
	Chocapic	25g	7,90 Kč	1	31,60 Kč
Úsovsko	Go	23g	3,90 Kč	4	17,00 Kč
	Fit	30g	5,50 Kč	4	18,30 Kč
	Fit	35g	6,50 Kč	4	18,60 Kč
Rupa	Fly	25g	5,90 Kč	8	23,60 Kč
Bonavita	Duo Snack Bar	50g	9,90 Kč	3	19,80 Kč
Ekofrukt	Twiggi	30g	5,90 Kč	4	19,70 Kč

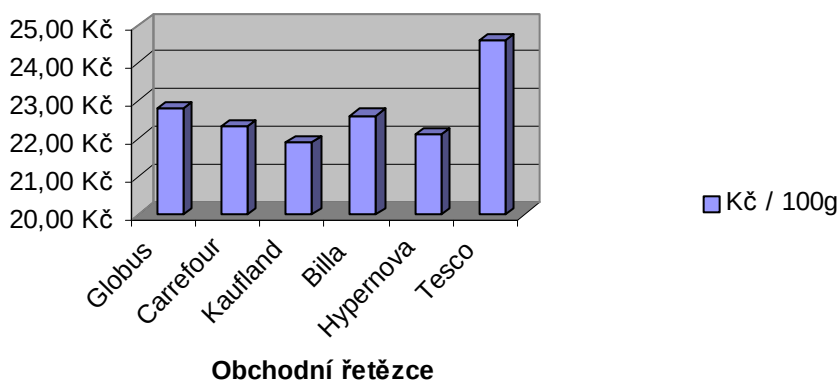
6.3. Výsledky a závěry monitoringu konkurence

Průměrná cena cer. tyčinek přepočtená na 100g výr.

Řetězec	Kč / 100g
Globus	22,80 Kč
Carrefour	22,30 Kč
Kaufland	21,90 Kč
Billa	22,60 Kč
Hypernova	22,10 Kč
Tesco	24,60 Kč

Grafické vyjádření tabulky

Průměrná cena cer. tyčinek na 100g ve sledovaných obchodních řetězcích



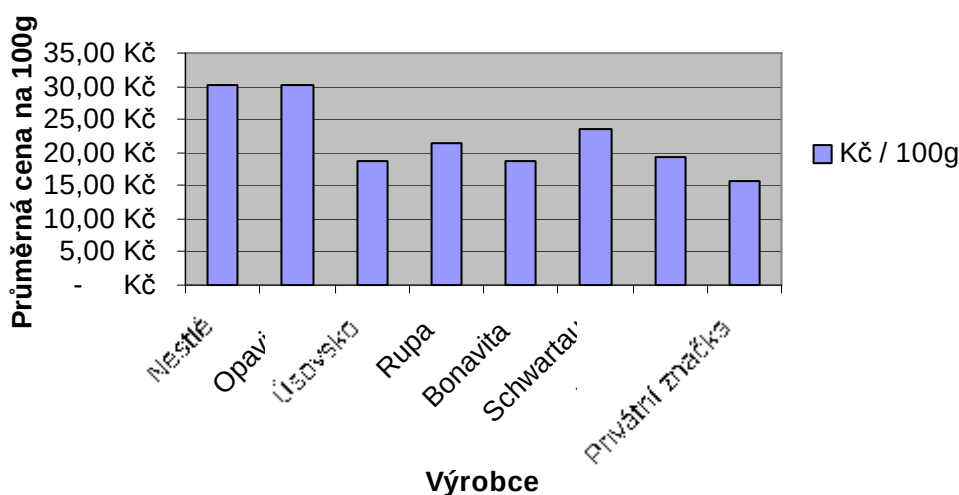
Jak je patrné z výše uvedeného grafu, tak podle všeobecného očekávání je nejnižší průměrná cena za sledované výrobky v obchodním řetězci Kaufland, což odpovídá strategii a povaze tohoto řetězce, který je zaměřen pouze na poskytnutí co nejnižší ceny zákazníkovi i na úkor kultury prodeje. Kaufland je klasifikován jako jediná síť hypermarketů s diskontním způsobem prodeje výrobků konečnému spotřebiteli. Na druhém protipólu řetězce Kaufland skončil s překvapením řetězec Tesco, i když bych dle subjektivních zkušeností na toto místo tipoval Billu. Rozdíl mezi průměrnou cenou Kauflandu a Tesca přepočtenou na 100g výrobku je 2,70,- Kč, což není málo.

Průměrná cena producentů na 100g ve sledovaných řetězcích

Výrobce	Kč / 100g
Nestlé	30,20 Kč
Opavia	30,10 Kč
Fit Úsovsko	18,80 Kč
Rupa	21,30 Kč
Bonavita	18,70 Kč
Schwartau	23,50 Kč
Ekofrukt	19,20 Kč
Privátní značka	15,60 Kč

Grafické vyjádření tabulky

**Průměrná cena výrobců na 100g výrobku
kumulovaná ze všech sledovaných řetězců**



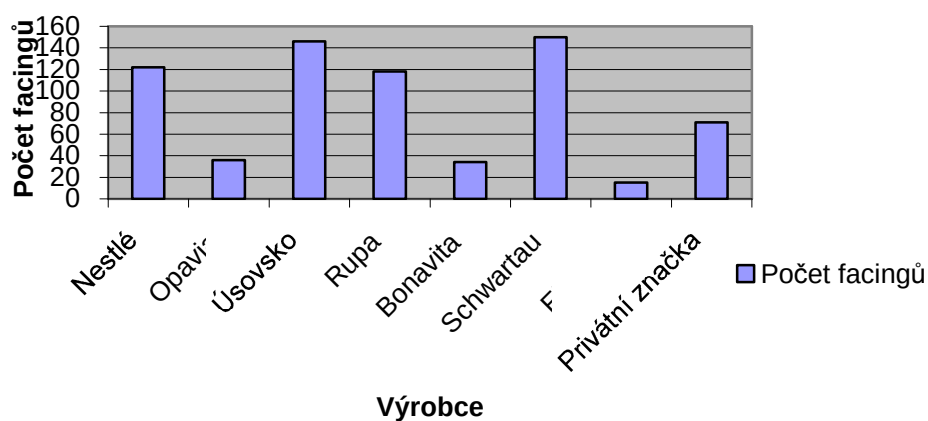
Jakkoli se běžná prodejní cena tyčinky v obchodě může zdát jako poměrně přijatelná, po jejím převedení na stejnou váhovou jednotku s produkty konkurenčními můžeme být v konečném důsledku překvapeni, protože i stejné značky se odlišují svou hmotností a často se stává, že každá příchuť má jinou hmotnost, čímž se mate zákazník. Takže v konečném důsledku může být nejlevnější tyčinka zároveň i tou nejdražší. Z grafu je patrné, že nejdražší produkty jsou ty, které neustále vidíme na televizní obrazovce tj. výrobky značky Nestlé a Opavia. Zde se cena marketingové podpory viditelně projevuje ve zvýšené ceně. Nejnižší průměrnou cenu mají tyčinky prodávané pod privátními značkami obchodních řetězců, ale kvalita takových výrobků by se mohla často diskutovat. Na druhé straně však objem prodejů privátních značek stále roste.

Počet facingů jednotlivých výrobců ve všech sledovaných řetězcích

Společnost	Počet facingů
Nestlé	122
Opavia	36
Fit Úsovsko	146
Rupa	118
Bonavita	34
Schwartau	150
Ekofrukt	15
Privátní značka	71

Grafické vyjádření tabulky

Počet facingů jednotlivých výrobců ve všech sledovaných řetězcích



Jak je patrné z grafu, největší prodejní plochu v obchodech paradoxně nezabírá společnost Nestlé, ale společnost Schwartau a poměrně malá moravská společnost Fit Úsovsko. Nezanedbatelnou a poměrně významnou prodejní plochu řetězce přenechávají samozřejmě výrobkům, které prodávají pod svými privátními značkami. Tyto výrobky mají samozřejmě i nejnižší prodejní ceny čímž si získávají oblibu široké části zákaznického segmentu orientovaného na cenu, aniž by vložily do marketingové podpory jakoukoli sumu. Určitě lze konstatovat, že boj o prodejní plochu je čím dál více tvrdší a je neodmyslitelně spojen s propracovaným merchandisingem každé společnosti působící v segmentu, který vykazuje prvky hyperkonkurence.

6.4. Závěrečné shrnutí podle společností

Nestlé – tato společnost je dominantním hráčem nejen na trhu s cereálními produkty. Jako silnou stránku lze považovat kreativní přístup k obalům, vysokou kvalitu konečného produktu a v neposlední řadě skutečnost, kterou tomuto světovému gigantu závidí jistě celá konkurence a to, že má nevyčerpatelné zdroje na marketingovou podporu svých výrobků. Reklamu na tyto výrobky můžeme sledovat každý měsíc na televizních obrazovkách. Jako další marketingovou podporu lze zmínit nákupy druhotných a paletových umístění, časté letákové akce, ochutnávky na prodejnách a různé formy dárek k zakoupeným výrobkům. Snad jedinou nevýhodou těchto výrobků, je jejich poměrně vysoká cena.

Opavia – o výrobcích prodávaných pod touto značkou lze konstatovat to samé jako u výrobků prodávaných pod značkou Nestlé. Výrobky jsou baleny v pěkném obalu, který je zacílen na dětského zákazníka a jsou vysoké kvality. Rozsah marketingové podpory je opět naprosto identický se společností Nestlé. Vysoké marketingové aktivity je odpovídající i vysoká prodejní cena. Na závěr je důležité zmínit, že značka Opavia patří do skupiny společnosti Danone, což je pravděpodobně největší rival Nestlé.

Fit Úsovsko – poměrně malá společnost s ryze českým kapitálem sídlící blízko Uničova je již dlouholetým leadrem tohoto segmentu. Na trh dodává své tyčinky v široké paletě příchutí a různých gramáží pod značkami Fit a Go. Na trhu se snaží prosadit hlavně nízkými cenami. Své výrobky podporuje letákovými akcemi, nákupy druhotných a paletových umístění, soutěžemi a výrobou multipaků. Za zmínku stojí i krátká televizní reklamní kampaň na programu televize Prima v roce 2004. Tato společnost profituje hlavně na své tradici, protože patří mezi první firmy vyrábějící takový druh výrobku v České republice.

Rupa – pro tuto společnost jsou typické rysy společnosti Fit Úsovsko. Je orientovaná hlavně na cenu, výrobky prodává v široké škále příchutí, není inovativní a využívá stejných prvků podpory prodeje. Na regálech má vzhledem ke své tradici a poměrně nízké ceně celkem zajímavé prodejní pozice.

Ekofrukt - další český producent cereálních tyčinek, který ničím výrazně nevyčnívá. Své výrobky vyrábí v přijatelné kvalitě a prodává je za průměrnou tržní cenu. Marketingové aktivity se omezují pouze na letákové akce a nákupy druhotných umístění. Výrobky této společnosti se zdaleka nevyskytují ve všech obchodních řetězcích, což je pro zákazníka, který má rád tuto značku nepohodlné.

Bonavita - česká značka patřící společnosti Pragosoja, která se snaží odlišit od své konkurence jak tvarem svých výrobků, tak i jinými příchutěmi. Líbivé a moderní jsou také obaly. Výrobky jsou velice chutné a svou vyšší hmotností a objemem navozují pocit, že obsah obalu skrývá skutečně objemný výrobek. Bonavita prodej podporuje tradičně letákovými akcemi a nákupy druhotných a paletových umístění. Cena za jeden výrobek se může zdát o dost vyšší, než má konkurence, ale po přepočítání váhy na 100g výrobku je zřejmé, že výrobek se drží nižšího cenového průměru.

Schwartau – výrobky hájící barvy Německé republiky se vyznačují tradičně vysokou kvalitou provedení, poměrně širokou škálou příchutí a moderním komunikujícím obalem. Výrobky nalezneme ve všech sítích hypermarketů. Tyčinky mají k dispozici velice slušné prodejní plochy, takže se dají jen těžko přehlédnout. Vysoké kvalitě provedení odpovídá i cena, která je jednou z nejvyšších v tomto segmentu, ale ne nejvyšší, protože jako Nestlé a Danone nekomunikují prostřednictvím televizních spotů. Marketingová podpora je opět stejná jako u všech producentů prodávajících své výrobky v obchodních řetězcích tj. letákové akce, nákup druhotných a paletových umístění, ochutnávkové akce, různé soutěže, popřípadě balení multipaků.

Privátní značky obchodních řetězců - tyto výrobky si vzhledem ke své velice nízké ceně získávají stále větší oblibu u konečného zákazníka citlivého na cenu. Těchto zákazníků je vzhledem k věkové struktuře a ekonomické situaci naší společnosti stále více a více. Výrobky prodávané pod touto značkou mnohdy nevynikají žádnou vysokou kvalitou a jejich nízká cena se odráží i v ne příliš přitažlivém obalu, i když je nutné zdůraznit, že i vývoj privátních značek prošel za dobu své existence na českém trhu velký kus dopředu, takže některé obalové materiály se již pomalu začínají podobat tradičním obalům značkovým. Tyto značky nejsou většinou aktivně marketingově podporovány, pouze se občas vyskytují v letácích na stránce určené pouze výrobkům pod privátní značkou daného řetězce.

7. SWOT analýza závodu ONEŠ

Silné stránky závodu ONEŠ

- moderní technologické vybavení
- vysoká kvalita výrobků
- postavení na trhu
- marketingový program
- certifikace ISO 9001 a ISO 14001
- konkurenční ceny
- vybudovaná distribuční síť

Slabé stránky závodu ONEŠ

- nízká jazyková vybavenost zaměstnanců
- omezené množství zdrojů
- vnitropodniková komunikace
- velké množství vlastníků
- nízká pružnost

Ohrožení z prostředí

- vysoká hladina konkurence
- vysoký podíl privátních značek
- snižující se ceny
- těžký boj o prodejní plochu
- konkurenční boj obchodních řetězců

Příležitosti v prostředí

- klesající obliba müsli tyčinek
- vzrůstající zájem o cereální produkty
- vysoký podíl prodejní plochy věnované cereálním produktům
- jedinečnost cereální taštičky na českém trhu
- akceptace vyšších cen spojených s televizní reklamou

8. Product

Výrobek, který se chystá zavést společnost ZP Šumvald, a.s. uvést na trh bude více či méně substitutem některé z následujících produktových kategorií:

- sušenky a oplatky
- měkké trvanlivé pečivo
- cereální tyčinky

Cereální taštičky budou ve své finální podobě obdobné produktům „Nutrigrain“ od společnosti Kellogg's. Takové produkty nemají v České republice v této kategorii konkurenci, jedná se o novinku na trhu, protože jediný obdobný konkurenční výrobek byl stažen z trhu. Samozřejmě nabídka příchutí bude vycházet z výsledků testů týkající se oblíbenosti a preferencí jednotlivých příchutí. Již z průzkumu konkurenčních výrobků je patrné, že oblíbenými variantami jsou tyčinky jahodové, meruňkové, čokoládové a oříškové.



8.1. Vlastnosti výrobku

Je důležité, aby výrobek vykazoval během své expirační doby stejné kvalitativní vlastnosti, aby zákazník nebyl zklamaný a k výrobku se opět vrátil, popřípadě ho doporučil svým známým. Taštička by měla být po celou dobu trvanlivosti měkká, měla by příjemně vonět dle dané příchutě a neměla by být vysušená. Další neméně důležitou vlastností je vyrovnaná a dostatečná propečenost tzv. řečeno dozlatova a nadýchanost každého jednoho produktu. Cereální taštičky budou ve své struktuře obsahovat vlákninu, kalcium a vitamíny B1, B2, E.

Požadavky na těsto

- měkkost
- jemnost
- vláčnost
- minimální drobivost
- jemná křupavost
- nesmí se lepit

Požadavky na náplň

- přírodní
- obsah skutečného ovoce
- ne příliš sladká
- nesmí vysychat
- minimální obsah cukru
- svěžest
- voňavá

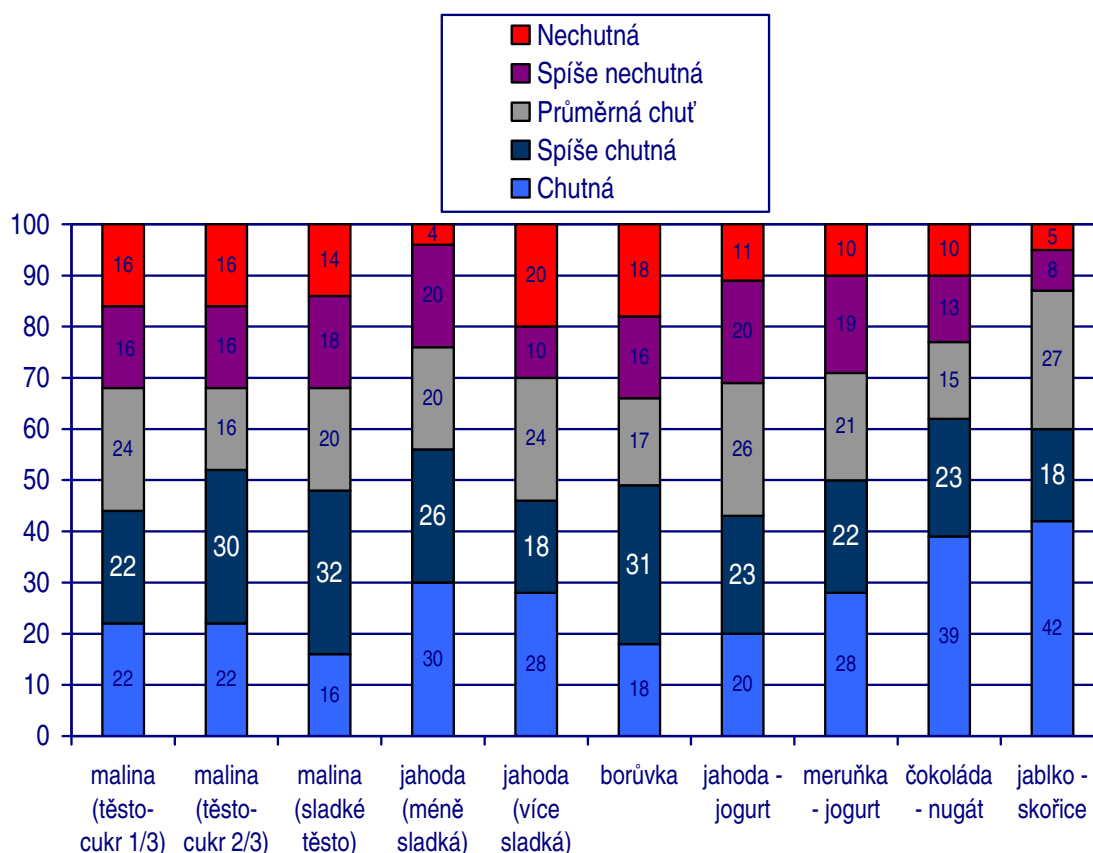
8.2. Zvolené příchutě výrobků

Zvolené příchutě nejsou vybrány náhodně. Závod ONEŠ na základě vlastního monitoringu trhu vyrobil nezbytné množství prototypů cereálních taštiček s nejoblíbenějšími a nejčtenějšími příchutěmi na trhu a tyto potom předal marketingové agentuře **rmg:connect** k provedení chuťového testu vzorkem cílové skupiny zákazníků.

Při chuťovém testu byly účastníci dotazováni na následující fakty:

- jak jim jednotlivé příchutě chutnají a vyhovují
- jak se jim zdá cereální taštička propečená
- jaká je sladkost jednotlivých příchutí

Graf znázorňující oblibu jednotlivých příchutí při chuťovém testu

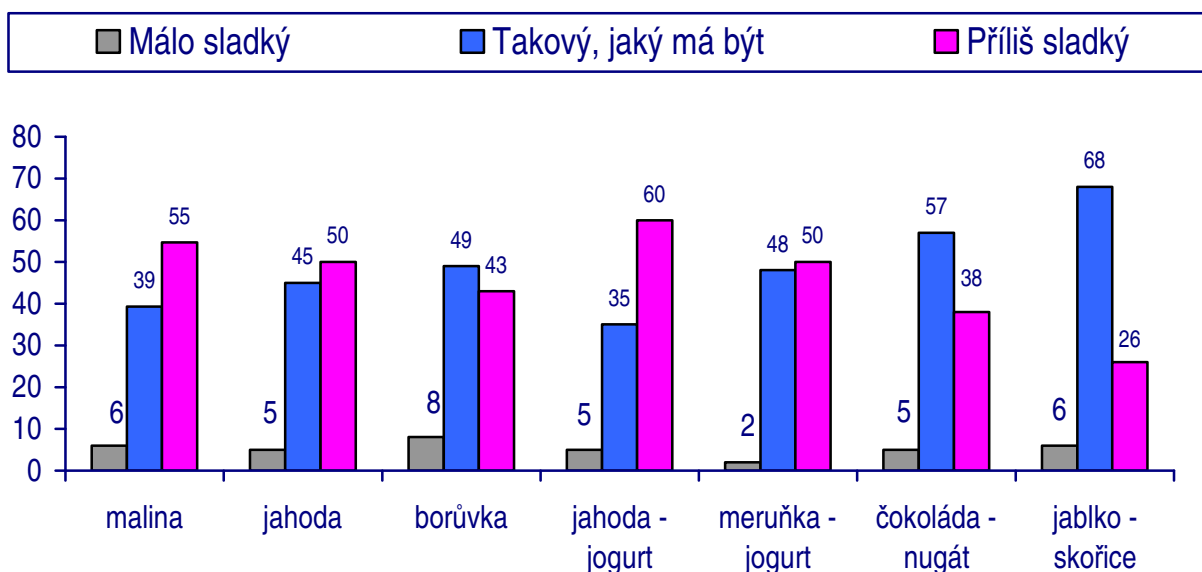


Jak je z výsledků chuťových preferencí patrné, z jednokomorových taštiček vyšla vítězně velice tradiční příchuť jablko-skořice. Jako další v pořadí nejvíce chutnaly příchutě jahodové, malinové a borůvkové.

Ve dvoukomorových tzv. duo taštičkách vyšla nejúspěšněji příchuť čokoláda-nugát. Tento výsledek vykazující větší preferenci čokolády s nugátem nad ovocnými příchutěmi je trochu překvapivým a od tohoto segmentu se v tak výrazné míře nečekal. Z tohoto testu tudíž vyplývá jeden zajímavý poznatek a to, že i při zdravějším způsobu mlsání chce zákazník mít v sortimentu chuťovou variantu s čokoládou. Za nugátem s čokoládou dopadly nejlépe příchutě meruňka-jogurt a jahoda-jogurt.

Za připomenutí určitě stojí fakt, že dvoukomorovou cereální taštičku doposud žádná společnost kromě ZP Šumvald, a.s. nevyrábí. Nehovoříme zde pouze o trhu českém, ale o trhu celosvětovém. Tato skutečnost umožňuje velké možnosti exportu tohoto produktu, samozřejmě po přizpůsobení náplně podle preferencí jednotlivých zemí.

Hodnocení sladkosti produktu



Jednokomorové taštičky byly označeny při hodnocení sladkosti jako příliš sladké. Zpětnou vazbou výrobnímu oddělení je tudíž požadavek na přiměřené snížení sladkosti produktu bez dalšího vlivu na kvalitu.

Dvoukomorové taštičky vyšly v testu sladkosti poměrně úspěšně. Sladkost ovocných náplní je totiž regulována kyslejší jogurtem v druhé komoře výrobku. U verze čokolády s nugátem je vyšší sladkost očekávána, proto ji respondenty většinou akceptovaly.

Na základě výsledků chuťových testů a následující interní porady obchodního oddělení závodu ONEŠ byly pro počáteční zavedení cereálních taštiček na trh vybrány následující příchutě.

Varianta mono 30g

- jahoda
- malina
- borůvka

Varianta duo 40g

- meruňka – jogurt
- jahoda – jogurt
- čokoláda - nugát

8.3. Značka výrobku

Taštičky budou na trh uvedeny pod „umbrella“ značkou Bersi, čímž přispějí k dalšímu budování značky. Využití této značky vychází z relativně omezených marketingových zdrojů společnosti, protože na zavedení značky nové je nutné vynaložit omnoho více finančních prostředků, než na zavedení nové výrokové řady pod zavedenou značkou.

8.4. SWOT analýza značky



Silné stránky značky:

- Zastřešuje několik výrokových skupin
- Chuť
- Příznivá cena
- Vysoký počet inovací, netradiční příchutě
- Leader trhu v kategorii extrudovaných snacků
- Kvalitní suroviny
- Moderní technologie
- Zavedená značka

Slabé stránky značky:

- Široké produktové portfolio
- Nedostatečná vizibilita produktů v místě prodeje
- Pro různé výrokové řady rozdílné cílové skupiny
- Nižší spontánní znalost značky než konkurence
- Nízká podpora značky
- Nákladové limity na obalové materiály

Příležitosti značky

- Nízká loajalita zákazníků ke značkám
- Rozhodování spotřebitelů v místě prodeje
- Jen málo značek konkurentů komunikuje

Nebezpečí značky

- Výraznější komunikace nejvýznamnějších hráčů na trhu (Nestle, Opavia)
- Privátní značky
- Široká konkurence (Nestle, Opavia, Schwartau, Rupa, Úsovsko, Bonavita)
- Vymezení se v rámci positioningu není možné bez další komunikace

8.5. Cílová skupina

Zákazníky budou osoby alespoň někdy nakupující sušenky, oplatky, cereální tyčinky nebo měkké trvanlivé pečivo. Dle výzkumu společnosti **rmg:connect** je potenciálními zákazníky takových výrobků 78% populace, tj. asi 6.590.000 osob. Tyto osoby dle průzkumu výše zmíněné produkty nakupují většinou pro sebe. Samozřejmě není možné orientovat se na tak široké spektrum zákazníků zahrnující snad všechna demografická hlediska, ale je nutné najít si a zaměřit se na svůj segment, na typického zákazníka kupujícího takový druh výrobku.

Typickým zákazníkem na kterého se při prodeji zaměříme jsou všichni konzumenti kategorie „cereálních tyčinek“ (zdravý životní styl), především potom moderní aktivní ženy ve věku 25 – 45 let s následujícími charakteristickými vlastnostmi:

- které aktivně odpočívají (návštěvy společenských akcí, cestování)
- pečují o rodinu / děti
- sportují (aerobic, fitness centrum, solarium, sauna)
- chodí na kosmetiku, pedikúru, ke kadeřníkovi
- čtou následující časopisy (Cosmogirl, Cosmopolitan, Elle, Spy, Šťastný Jim, Tina, Zdraví, Žena a život, Rytmus života, Katka, Harpers Bazar, Fitnes)
- žena, která ráda mlsá, ale vybírá si zdravější výrobky
- žena, které záleží na tom, co mlsají její děti a manžel

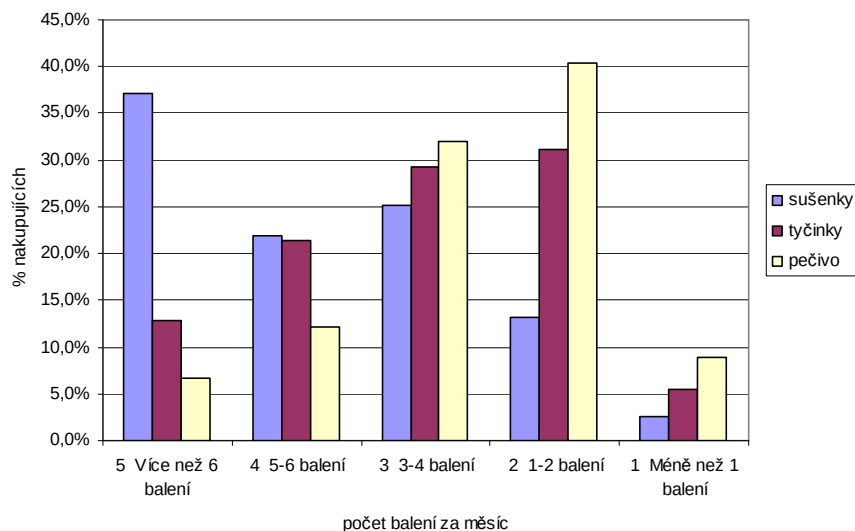
Níže uvedená tabulka vypracovaná na základě průzkumu trhu společnosti **rmg:connect**, podává informaci, komu cílový zákazník nejčastěji nakupuje kategorie výrobků, kterým budeme konkurovat svými cereálními taštičkami.

Přehled pro koho cílový zákazník nakupuje sledované kategorie

Nákup pro	sušenky	tyčinky	pečivo	sušenky	tyčinky	pečivo
sebe	100	74	52	32,3%	45,1%	28,7%
sebe a ostatní	203	81	109	65,5%	49,4%	60,2%
ostatní	7	9	20	2,3%	5,5%	11,0%
Počet platných	310	164	181	100%	100%	100%

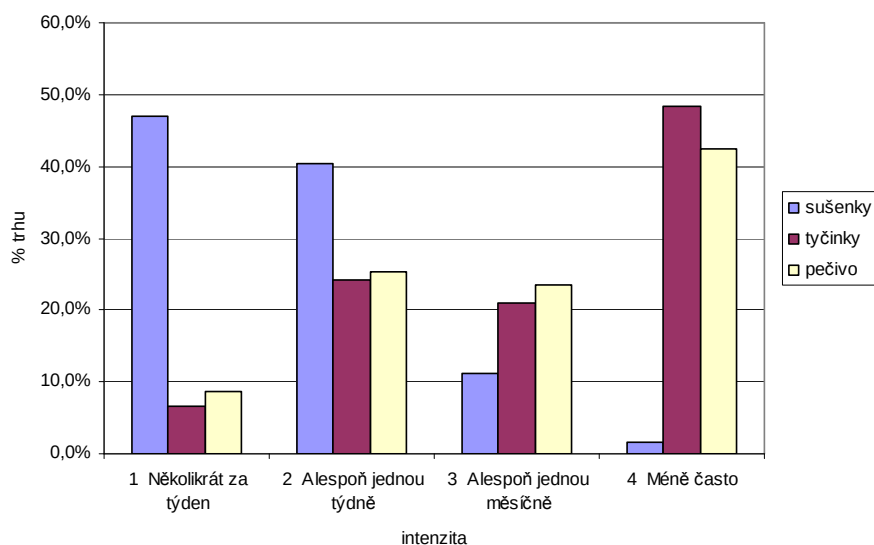
Z níže uvedeného grafu vypracovaného na základě průzkumu trhu společnosti **rmg:connect** vyčteme, kolik spotřebitelských balení v průměru nakupuje cílový zákazník. Produkty jsou rozděleny do kategorií sušenky, tyčinky a pečivo.

Nákup kategorií



Poslední graf společnosti **rmg:connect** nám poskytne informaci, jak často cílový zákazník nakupuje sledované kategorie výrobků.

Spotřeba kategorií



8.6. Obal výrobku

Vzhledem k omezeným marketingovým zdrojům společnosti, bude obal největším a nejdůležitějším primárním komunikačním prvkem cereální taštičky. Proto je nezbytné, aby splňoval všechny zásady správného obalu a snad ještě něco navíc. Vzhledem k jedinečnosti tohoto produktu bude použita k zvýraznění kvality a odlišnosti jedna z nejdražších typů folie s vynikajícími vlastnostmi chránící výrobek před vnějšími vlivy, ale zároveň i s nadstandardními estetickými a funkčními vlastnostmi (lesk, otvíratelnost obalu).

Obal pro každé taštičky bude obsahovat nafocený řez výrobku, který je obklopen skutečným ovocem, jež se bude lišit podle jednotlivých příchutí tak, aby byl výrobek na první pohled lehce rozpoznatelný. Součástí čela obalu bude v rámci komunikace a budování loajality zákazníka ke značce dominantně zobrazena značka BERSI. Zadní strana obalu bude obsahovat všechny ze zákona vyplívající informace o výrobku jako je váha výrobku, šarže, datum spotřeby, složení výrobku, nutriční hodnoty. V rámci předpokladu exportu tohoto produktu bude taktéž obal obsahovat několik cizojazyčných mutací.

Již samotný obal bude komunikovat benefity této tyčinky, kterými jsou:

- obsah vlákniny
- obsah calcia
- obsah vitamínů
- obsah skutečného ovoce v náplni každé tyčinky



9. Price

Cena produktu jako další část marketingové mixu bude vycházet :

- z reálných kalkulací každého produktu
- z monitoringu konkurenčních cen daného segmentu
- z metody vnímání hodnoty zákazníkem

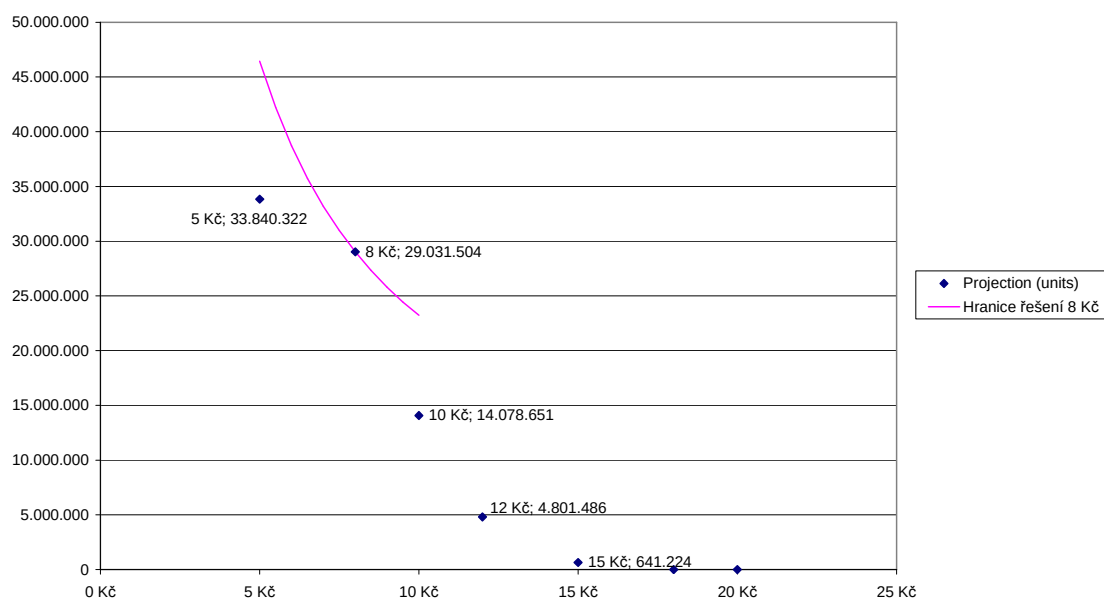
Přičemž hlavní cenovou politikou bude snaha prodávat výrobky co nejdražší podle průzkumových prodejů tzn. co trh unese a zároveň se budeme snažit zavést úsporná balení, kde se cena za jednotku opticky sníží. Součástí cenové politiky bude i ponechání určitého cenového prostoru pro poskytnutí přechodných slev do letákových akcí a různých bonusů při zakoupení více balení cereálních taštiček.

Tabulka cenové citlivosti zákazníka

Cena	Nutrigrain	
	Prodej ks	Tržby
5,00 Kč	33 840 322	169 201 610,00 Kč
8,00 Kč	29 031 504	212 252 032,00 Kč
10,00 Kč	14 078 651	140 786 510,00 Kč
12,00 Kč	4 801 486	57 617 832,00 Kč
15,00 Kč	641 224	9 618 360,00 Kč
18,00 Kč	0	- Kč
20,00 Kč	0	- Kč

Pro stanovení cenové citlivosti a tedy tržního potenciálu byl použit značkový produkt výzkumné společnosti Median – PREMAX. Nástroj se snaží izolovat vliv ceny na objem prodeje daného produktu. Simuluje tedy situaci, kdy všichni potenciální zákazníci znají a vnímali testovaný výrobek stejně, jako respondenti. Odhadované objemy v projekci tedy vyjadřují maximální tržní potenciál, nikoli aktuální možné prodeje (ty by se shodovaly pouze při úplné znalosti a fyzické dostupnosti produktu celou populací). Výstup proto slouží především pro stanovení ceny maximalizující tržby. Projekce je modelovaná pro případ 100 % znalosti produktu v cílové skupině a pro případ 100 % distribuce. Projekce je dělána na měsíc a nejsou v ní zohledněny sezónní výkyvy a slevy.

Vztah objemu prodeje a ceny



Bod maximalizace tržeb by mohl ležet i mimo hranici 8 Kč. Abychom o něm mohli lépe přemýšlet, nakresleme křivku, která pro různé ceny vede ke stejné výši tržeb jakou má dle projekce bod 8 Kč. Křivka vylučuje hodnoty 5 a 10 Kč – v obou případech by bylo potřeba dosáhnout podstatně vyšších prodejů, než jaké jsou PREMAXEM pro tyto body odhadovány. Skutečné řešení se zřejmě pohybuje v rozmezí od 7,50 do 8,50 Kč.

Kalkulace Cereální taštičky mono 30g (50 % náplně + 50 % těsta)

cena náplně 102,- Kč/kg	
surovina	58,69 Kč
folie,karton,etiketa	31,35 Kč
celkem	90,04 Kč
základ kalk.	50,73 Kč
celk.kalk.nákl.za 1kg	140,77 Kč
celkem náklady na 1ks (30g)	4,22 Kč
cena pro obchodníka (s 20% naší marží)	5,28 Kč
cena do obchodu bez DPH (s 20% marží obchodníka)	6,60 Kč
cena pro zákazníka s DPH (s 5% DPH)	6,93 Kč

Kalkulace Cereální taštičky duo 40g
(50 % náplně + 50 % těsta)

cena náplně 102,- Kč/kg	
surovina	58,69 Kč
fol,kart,etik	24,47 Kč
celkem	83,16 Kč
základ kalk.	50,73 Kč
celk.kalk.nákl.za 1kg	133,89 Kč
celkem náklady na 1ks (40g)	5,36 Kč
cena pro obchodníka	6,69 Kč
(s 20% naší marží)	
cena do obchodu bez DPH	8,37 Kč
(s 20% marží obchodníka)	
cena pro zákazníka s DPH	8,79 Kč
(s 5% DPH)	

Ze srovnání cen se substitučními produkty, které jsou již na trhu, je zřejmé, že ceny cereálních taštiček se budou pohybovat na vyšší úrovni. Tento fakt vychází ze skutečnosti, že v současné době na trhu žádný přímý konkurent nefiguruje, takže zákazník nemůže výrobek srovnávat s jakýmkoli identickým substitutem, jak je tomu např. u müsli tyčinek, ke si zákazník může vybrat z řady výrobců jako jsou Nestle, Opavia, Fit Úsovsko, Wisa, Schwartau apod.

Dalším faktem, který nahrává vyšší prodejní ceně, je i výsledek zkoumání hodnoty výrobku zákazníkem. Ten uvedl, že je ochoten zaplatit za takový produkt vyšší cenu, než je u tyčinek müsli viz. tabulka níže.

Průzkum vnímání hodnoty zákazníkem

Typ výrobku	Očekávaná cena	Podezřele nízká cena	Optimální cena	Neutrální cena	Předraženo
30g	8,00 Kč	5,00 Kč	7,30 Kč	8,50 Kč	11,90 Kč
40g	8,60 Kč	5,20 Kč	7,80 Kč	9,10 Kč	13,10 Kč
čokoláda - nugát	9,10 Kč	5,40 Kč	7,80 Kč	9,40 Kč	14,10 Kč

Kalkulace nákladů 30g a 40g cereálních taštiček pouze potvrzují fakt, že skutečné náklady na výrobu se pohybují na nižší ceně, než jakou označil zákazník za očekávanou a akceptovanou. Důležitá je i skutečnost, že je ponechán určitý prostor pro snižování ceny v rámci marketingové podpory prodeje.

10. Place

Výrobky se budou k zákazníkovi dostávat v rámci již existující distribuční sítě. Primárním úkolem bude produkty nabídnout a dodávat do nezávislé obchodní sítě. K tomuto účelu bude využita stávající skupina obchodních zástupců, kde každý pracovník je odpovědný za prodej a servis ve svěřeném regionu.

Nejdůležitějším a stěžejním úkolem bude výrobky nabídnout a zalistovat do stálé spolupráce s obchodními řetězci působícími na území ČR. V první fázi bude cílem výrobky dostat na pulty regálů našich hypermarketů, jejichž obliba má v ČR neustále strmě rostoucí tendenci. Hovořím o obchodních sítích:

Hypernova
Tesco
Carrefour

Globus
Kaufland
Makro

V druhé fázi bude nezbytné přesvědčit kvalitou a jedinečností produktu nákupčí supermarketových prodejen jako:

Albert
Billa
Coop

Delvita
Julius Meinl
Terno

Závěrečná třetí fáze bude fází nejtěžší. Hovořím zde o dodávání na řetězce českých diskontérů. Diskonty jsou specifické tím, že do svých regálů nakupují pouze již trhem osvědčené produkty s rychlou obrátkou a novinkám se většinou vyhýbají. Určitou možností bude přesvědčit nákupčího o provedení jednorázové akce in – out, která by ho v případě úspěšnosti přesvědčila o atraktivitě výrobku. Tradičními českými diskontéry kromě Kauflandu zařazeného mezi hypermarkety jsou:

Lidl
Norma

Plus Discount
Penny Market

Dalším místem, kde se mohou cereální taštičky dodávat a kde mohou mít perspektivu jsou školní jídelny, mateřské školky, nemocnice a podobná státní zařízení. Zde je však rozhodnutí o nákupu ve vysoké míře ovlivněno cenou produktu, protože taková zařízení mají omezený rozpočet na nákup takových produktů. Mnohdy je také určena maximální hranice ceny produktu.

Zavážení produktů na obchodní řetězce probíhá dvěma způsoby. Prvním je tradiční závoz objednaných produktů na každou prodejnu zvlášť. Druhým poměrně novým a stále častějším způsobem je závoz objednaného zboží na centrální logistické sklady jednotlivých obchodních řetězců. Ty si už potom na základě interních objednávek regulují zásobování jednotlivých prodejen samostatně.

11. Promotion

V rámci komunikačního mixu navrhuji zaměřit se především na konečného spotřebitele. Tzn. použít strategii pool (tahu). Důležité je uvědomit si významnost prvního nákupu nového výrobku. Produkt nesmí očekávání zákazníka v žádném případě zklamat.

Pro představení výrobku konečnému zákazníkovi a podporu prodeje využijeme tradičních a osvědčených metod stejných, jako používají i nadnárodní producenti, lišit se budou pouze svým rozsahem.

Při komunikaci se zákazníkem bude využito:

- zaváděcích cen
- ochutnávek prováděných přímo na prodejnách
- letákových akcí obchodních řetězců
- nákupu druhotných a paletových umístění na prodejnách
- prodeje multipaků 2+1 zdarma
- příbalu cereálních taštiček na již zavedený produkt snídaňových cereálií
- stránkové inzerce v dámských časopisech Žena a život, Katka
- Zavedení výrobku bude podpořeno reklamní kampaní především televizní formou. V televizní reklamě by měla navázat na předchozí série televizních spotů , které byly úspěšné. Základní reklamní slogan pro značku Bersi již v minulosti byl “Tak dobré, že uděláte cokoli, aby jste je dostali” a tento trend by měl pokračovat. Dává tím totiž zákazníkovi jasný signál, co tato značka charakterizuje.

Obchodní veřejnosti budou tyto produkty představeny v odborných časopisech týkajících se obchodní problematiky tj. Zboží a prodej a Marketing & Media. Této části zákazníků budou taštičky představeny i na některých z následujících potravinářských veletrhů. Salima Brno, PLMA Amsterdam, Prodexpo Moskva, Sial Paříž, Anuga Kolín nad Rýnem.

12. Závěr

Při průzkumu českého trhu s cereálními tyčinkami jsem vycházel z doporučení uvedeného v teoretické části této práce, tj. nelenit a vyrazit osobně do terénu, kterýžto postup prozradí o situaci nejvíce. Zpětnou vazbou mi byly informace více či méně očekávané a poplatné dnešní tržní situaci. Samozřejmostí, stejně jako v každém segmentu výrobků, je vysoké množství konkurentů, kteří mezi sebou různými způsoby bojují o zákazníka. V našem případě můžeme zmínit společnosti Nestlé, Opavia, Schwartz, Fit Úsovsko, Rupa apod. Rostoucí oblibě se těší produkty prodávané pod privátními značkami jednotlivých obchodních řetězců bojující hlavně nízkou cenovou hladinou a širokým prostorem v prodejním regále. Nízké ceně většinou odpovídá i kvalita výrobků. Je nezbytné zmínit fakt, že privátní značky stále více potlačují značky tradiční a pro některé producenty je příležitost vyrábět pro určitý obchodní řetězec privátní značku jedinou možností, jak dodávat své produkty do daného řetězce i na úkor toho, že na obale není uveden. Celkový trh cereálních tyčinek by se dal považovat za hyperkonkurenční s širokou škálou výrobků, hlavně müsli tyčinek, které jsou v rámci konkurenčního boje nabízeny v nepřeberném množství příchutí a různých hmotností. Vyjma nadnárodních koncernů využívají všichni výrobci stejných marketingových nástrojů tj. multipaky, letákové akce, ochutnávky, nákupy druhotných umístění popř. soutěže. Pouze společnosti Nestlé a Opavia si mohou dovolit pravidelnou televizní reklamní kampaň. Domnívám se, že celkově je trh s müsli tyčinkami na ústupu a spotřeba těchto výrobků i přes snahu postupného snižování cen neúprosně klesá. Mírné oživení snad do tohoto segmentu vnesly tyčinky Brumík, Chocapic, Sweltesse apod., jež jsou ale masivně podporovány televizní reklamou. Proto jsem si téměř jistý, že ústup oblíbenosti müsli tyčinek spolu se stále rostoucí oblibou cereálních produktů spojených se zdravým mlsáním nahrávají k úspěchu novince závodu ONEŠ. Dle mého názoru a doporučení je proto nyní ta pravá chvíle k uvedení zcela nového a zejména odlišného cereálního produktu na český trh.

Samotný návrh na zavedení nového produktu je rozdělen do čtyř hlavních celků podle základních marketingových P tj. product, price, place, promotion. V rámci produktu jsou obsaženy i dvě novější marketingové P, a to packaging a people. Má práce představuje komplexní vyhotovení návrhu pro zavedení nového výrobku na trh s tím, že v obecné podobě lze ze stanovených a užitých postupů vycházet při zpracování podobné problematiky i v jiných produktových oblastech.

Na základě výsledků provedených analýz je možno dle mého názoru závodu Oneš doporučit prodej cereální taštičky v různých hmotnostech. Dle výsledku monitoringu konkurenčních produktů a spotřebitelských testů u cílového segmentu považuji za nejvhodnější tyto příchutě cereálních taštiček: jahoda, meruňka, jablko, malina, borůvka, čokoláda a variantu výše zmíněných ovocných náplní s jogurtem. Výrobek si dle mého názoru vzhledem ke své jedinečnosti zaslouží i kvalitní obalový materiál, jako je např. perleťová folie. Potisk obalu musí svým provedením komunikovat se zákazníkem. Nezbytnou je tudíž přítomnost značky a benefitů produktu na přední straně obalu. Jednotlivé příchutě navrhuji na obale rozlišit fotografií ovoce přítomného

v náplni. V případě čokoládové náplně bude obal obsahovat fotografii čokolády. Výsledkem průzkumu vnímání hodnoty výrobku zákazníkem je zřejmé doporučení k prodeji výrobku ve vyšší cenové hladině srovnatelné s produkty Nestlé a Opavia. Ideální akceptovatelnou cenou je rozpětí 7,50,- až 8,50,- Kč za cereální taštičku. Nákladové kalkulace potvrzují, že výrobek se do ceny očekávané zákazníkem dostane. Každopádně by cena neměla být limitačním faktorem koupi výrobku. Za cílového zákazníka vzhledem k povaze produktu navrhují aktivní moderní ženu ve věku 25 – 45 let, která dbá o svůj zevnějšek, na druhou stranu má ráda i sladké. Vybírá si však zdravější výrobky jak pro sebe, tak pro svou rodinu. Tímto směrem doporučuji taktéž zaměřit marketingové aktivity a oslovit ji reklamní inzercí např. v časopise Katka, Žena a život, Rytmus života apod. V rámci stimulace zákazníka ke koupi samozřejmě nesmí chybět ani letákové akce obchodních řetězců, nákupy druhotných umístění, provádění ochutnávek, balení multipaků a příbaly tohoto produktu na již zavedené snídaňové cereálie. Za nedílnou součást zavedení nového produktu považují také přípravu a odvysílání televizního spotu. na celoplošné televizi, který současně v rámci finančních možností společnosti doporučuji.

Na základě všech výše uvedených hledisek se domnívám, že nový výrobek společnosti ZP Šumvald, a.s., lze považovat za výrobek perspektivní, který si jistě dobude své místo na trhu, a který má potenciál pro získání široké oblíbenosti u zákazníků, a to nejen v České republice, ale i zahraničí. Na závěr je možno konstatovat, že se jedná o výrobek po všech stránkách odpovídající moderním trendům.

RESUME

The main task and target of this work is to propose the introduction of the new product of the company ZP Šumvald, a.s., namely cereal bars. First of all I would like to emphasize that such product is not produced or sold by any other company or distributor in the Czech Republic, therefore at increasing consumption of cereal and healthy products in our country, there is really big opportunity on successful placing of the cereal bars on our market. The cereal bars should compete and in near future replace the müsli bars. The same situation is as per approachable information at western part of European Union, mainly in the United Kingdom, Netherland and France.

The proposal of the placement is divided onto four separated parts according to 4 basic P of the marketing:

- Product
- Price
- Place
- Promotion

Each part is describing, analysing and proposing all necessary information that are necessary at introducing of the new product.

Before presentation of the new product placing, I carried out the analyse of the Czech Cereal market with a view to müsli sticks in chosen chain stores like Tesco, Globus, Billa, Carefour etc. The output of that analyse is overview of potential competitors and knowledge of their products, prices and space in shelf.

Finally I would like to say that as per all assembled information concerning to our market and as per all analysis, the cereal bars are having very optimistic future prospects.

Použitá literatura

Porter E.M.: Konkurenční strategie, Victoria Publishing Praha, 1994, str. 7 – 14, 373 – 376, 382 – 384, ISBN 80-85605-11-2

Světlík Jaroslav: Marketing - Cesta k trhu, EKKA Zlín, 1994, str. 108 – 109, 137 – 143, 155 – 159, 198 - 202

Kotler Philip: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy, Management Press, 2002, str. 68, ISBN 80-7261-010-4

Marketingový průzkum společnosti rmg:connect

Marketingový průzkum společnosti Tambor

Marketingový průzkum společnosti Median

Interní materiály společnosti ZP Šumvald, a.s.

OBSAH

1. ÚVOD.....	1
2. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ZP ŠUMVALD, A.S.	2
3. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST.....	4
3.1. JAK PROVÁDĚT ANALÝZU ODVĚTVÍ.....	4
3.2. STRATEGIE ANALÝZY ODVĚTVÍ	4
4. OHROŽENÍ ZE STRANY NOVĚ VSTUPUJÍCÍCH FIREM.....	9
4.1. PŘEKÁŽKY VSTUPU NOVÝCH VÝROBKŮ NA TRH	9
4.1.1. Úspory z rozsahu	9
4.1.2. Diferenciace produktu	9
4.1.3. Kapitálová náročnost.....	10
4.1.4. Přechodové náklady.....	10
4.1.5. Přístup k distribučním kanálům.....	10
4.1.6. Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu	11
4.1.7. Vládní politika.....	11
5. VÝROBEK A JEHO ŽIVOTNÍ CYKLUS	13
5.1. VÝROBEK A JEHO CHARAKTERISTIKA.....	13
5.2. CENA A CENOVÁ POLITIKA	14
5.2.1. Cíle podniku při stanovení ceny.....	14
5.2.2. Strategie stanovení ceny	15
5.2.3. Metody stanovení ceny.....	15
5.3. KOMUNIKACE A STIMULOVÁNÍ PRODEJE	17
5.3.1. Principy marketingové komunikace.....	17
5.3.2. Formy marketingové komunikace	17
5.4. PRODEJNÍ CESTY	18
5.4.1. Intenzita prodeje	19
6. ANALYTICKÁ ČÁST	20
6.1. SITUACE NA TRHU CEREÁLNÍCH TYČINEK	20
6.2. MONITORING TRHU CEREÁLNÍCH TYČINEK.....	21
6.3. VÝSLEDKY A ZÁVĚRY MONITORINGU KONKURENCE	25
6.4. ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ PODLE SPOLEČNOSTÍ	28
7. SWOT ANALÝZA ZÁVODU ONEŠ	30
8. PRODUCT	31
8.1. VLASTNOSTI VÝROBKU	32
8.2. ZVOLENÉ PŘÍCHUTĚ VÝROBKŮ.....	32
8.3. ZNAČKA VÝROBKU	35
8.4. SWOT ANALÝZA ZNAČKY	35
8.5. CÍLOVÁ SKUPINA.....	36
8.6. OBAL VÝROBKU	38

9. PRICE	39
10. PLACE	42
11. PROMOTION	43
12. ZÁVĚR	44
RESUME.....	46
POUŽITÁ LITERATURA	47

