

Vliv marketingové komunikace na konkurenceschopnost firmy Včelco, spol. s r. o.

Bc. Jakub Neřád

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jakub Neřád**
Osobní číslo: **M13407**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zlepšení marketingové komunikace
a konkurenceschopnosti firmy Včelco, spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě dostupných literárních zdrojů provedte literární rešerši z oblasti marketingové komunikace a konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou úroveň a využití nástrojů marketingové komunikace ve společnosti Včelco, spol. s r.o.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete projekt zlepšení marketingové komunikace pro zvýšení konkurenceschopnosti.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ANG, Lawrence. Integrated Marketing Communications: A focus on new technologies and advanced theories. 1st edition. New York: Cambridge University Press, 2014, 400 s. ISBN 978-1-107-64918-7.

EAGLE, Lynne et al. Marketing Communications. 1st edition. New York: Routledge, 2014, 444 s. ISBN 978-1-317-69775-6.

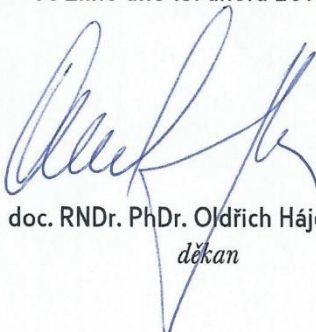
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.


VYSEKALOVÁ, Jitka. Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 296 s. ISBN 978-80-247-8955-2.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jan Čada**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na marketingovou komunikaci a zvýšení konkurenceschopnosti slovenské společnosti Včelco, s. r. o. Společnost vyrábí medovinu a med a operuje hlavně na slovenském a českém trhu. Práce je rozdělena na tři hlavní části. V teoretické části je popsána základní problematika marketingové komunikace, konkurence a analýz konkurenceschopnosti. V praktické části je popsán profil společnosti, její marketingová komunikace a jsou provedeny analýzy konkurenceschopnosti. V projektové části je rozebrána navrhovaná strategie z oblasti marketingové komunikace pro zlepšení konkurenční pozice společnosti pomocí marketingových nástrojů za účelem synergického efektu.

Klíčová slova: marketingová komunikace, konkurence, SWOT, PESTLE analýza, GE matice

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on marketing communication and improving the competitiveness of Slovak company Včelco, s. r. o. The company produces honey wine and honey mostly to the Czech and Slovak markets. The thesis is divided into three parts. The theoretical part describes the essential principles of marketing communication, competition and analysis of competitiveness. The practical part describes the profile of the company, its marketing communication and includes analysis of the competitiveness. The project part describes the marketing communications strategy for improvement of the competitive position of the company through marketing communication tools generating synergic effect.

Keywords: marketing communication, competition, SWOT, PESTLE analysis, GE matrix

Děkuji vedoucímu této diplomové práce Mgr. Janu Čadovi za odborné vedení, množství cenných připomínek a času. Dále velice děkuji panu včelmistrovi, Edovi Štibranému, za poskytnutí všech informací, neobyčejnou ochotu a trpělivost.

„Rozumný člověk má vědět, co třeba mít v hlavě a co se má hledat v knihách.“

František Vymazal

„Kdo víno má a nepije, kdo hrozny má a nejí je, kdo ženu má a nelíbá, kdo zábavě se vyhýbá, na toho vemte bič a hůl, to není člověk, to je vůl.“

Jan Werich

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	13
1.1 CÍLE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	14
1.2 STRATEGIE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	15
1.3 KOMUNIKAČNÍ PLÁN	15
1.4 INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	16
1.4.1 Společensky zodpovědný marketing.....	16
2 NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	17
2.1 KOMUNIKAČNÍ MIX	17
2.1.1 Reklama.....	17
2.1.2 Podpora prodeje	18
2.1.3 Event marketing	18
2.1.4 Výstavy a veletrhy.....	19
2.1.5 Sponzoring	19
2.1.6 Direct marketing.....	20
2.1.7 Public relations.....	20
2.1.8 Osobní prodej.....	21
2.1.9 Product placement.....	21
2.2 NOVÉ NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	22
2.2.1 Internetový marketing	22
Webové stránky	22
Sociální sítě.....	23
Virální marketing.....	24
2.2.2 Buzz marketing a Word of Mouth	25
2.2.3 Guerilla marketing	25
3 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	26
3.1 TYPY KONKURENCE	26
3.2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	27
3.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE	28
3.4 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI.....	29
3.4.1 SWOT analýza	30
Vnější prostředí.....	30
Vnitřní prostředí.....	31
SPACE matice	32
QSPM matice.....	32
3.4.2 PESTLE analýza	33
Politické faktory.....	33
Ekonomické faktory.....	34
Sociální, demografické a kulturní faktory	34
Technologické faktory	34
Legislativní faktory.....	35
Ekologické faktory.....	35

3.4.3	Porterův model pěti konkurenčních sil	36
	Hrozba nových konkurentů	37
	Konkurence v odvětví	37
	Hrozba substitutů	37
	Vyjednávací vliv odběratelů	37
	Vyjednávací vliv dodavatelů	38
3.4.4	Matice BCG a GE	38
	Matice BCG	38
	Matice GE	38
4	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	40
II	PRAKTICKÁ ČÁST	41
5	SPOLEČNOST VČELCO, S. R. O.....	42
5.1	HISTORIE	42
5.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	43
5.3	FIREMNÍ FILOZOFIE.....	44
5.4	PRODUKTY	45
5.5	DISTRIBUCE.....	46
5.6	CENA.....	46
6	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	47
6.1	PODPORA PRODEJE	47
6.2	EVENT MARKETING	48
6.3	VÝSTAVY A VELETRHY.....	48
6.4	WEBOVÉ STRÁNKY	48
6.5	FACEBOOK	50
6.6	GUERILLA MARKETING A WOM	51
6.7	PR 51	
7	ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI.....	52
7.1	PESTLE.....	52
7.1.1	Politické faktory	52
7.1.2	Ekonomické faktory	53
7.1.3	Sociální a demografické faktory	56
7.1.4	Technologické faktory	58
7.1.5	Legislativní faktory	58
7.1.6	Ekologické faktory	59
7.1.7	Shrnutí	59
7.2	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	60
7.2.1	Hrozba nových konkurentů	60
7.2.2	Konkurence v odvětví	60
7.2.3	Hrozba substitutů	62
7.2.4	Vyjednávací vliv odběratelů	62
7.2.5	Vyjednávací vliv dodavatelů.....	63
7.2.6	Výsledný model - shrnutí	64
7.3	SWOT.....	64
7.3.1	Analýza vnitřních faktorů (IFE).....	64
7.3.2	Analýza vnějších faktorů (EFE).....	66

7.3.3	SPACE matice.....	68
7.3.4	Shrnutí.....	69
7.4	MATICE GE.....	69
8	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	71
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	73
9	VÝBĚR PROJEKTOVÝCH ŘEŠENÍ.....	74
9.1	JEDNOTLIVÉ ŘEŠENÍ.....	74
9.1.1	Zlepšení webových stránek, e-shopu a SEO.....	74
9.1.2	Virální videa a Jídlo s.r.o.	74
9.1.3	Soutěž.....	74
9.1.4	Spolupráce s novými partnery.....	75
9.1.5	Zahraniční, české a slovenské vánoční trhy.....	75
9.1.6	Reklama a PR články v tištěných či online médiích.....	75
9.2	QSPM.....	75
10	PROJEKT ROZŠÍŘENÍ NA ZAHRANIČNÍ, ČESKÉ A SLOVENSKÉ VÁNOČNÍ TRHY.....	78
10.1	ČASOVÁ ANALÝZA.....	80
10.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	81
10.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	82
11	PROJEKT ZORGANIZOVÁNÍ SOUTĚŽE.....	83
11.1	ČASOVÁ ANALÝZA.....	84
11.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	85
11.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	86
12	PROJEKT ZLEPŠENÍ WEBOVÝCH STRÁNEK.....	87
12.1	PPC.....	87
12.2	SEO.....	89
12.3	E-SHOP.....	90
12.4	ČASOVÁ ANALÝZA.....	91
12.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	92
12.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	92
13	PROJEKT VIRÁLNÍHO VIDEO.....	93
13.1	ČASOVÁ ANALÝZA.....	94
13.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	95
13.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	95
14	DALŠÍ ZVAŽOVANÁ OPATŘENÍ.....	96
15	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	98
	ZÁVĚR.....	99
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	101
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	104
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	106
	SEZNAM TABULEK.....	107
	SEZNAM PŘÍLOH.....	108

ÚVOD

V České i Slovenské republice je nejoblíbenějším alkoholickým nápojem pivo, poté ostatní lihoviny a víno, pod které spadá i medové víno, tedy medovina. Ta se dočkala rostoucí obliby a rostoucího počtu výrobců. Na trhu je cca 10 vážnějších konkurentů a mnoho malých domácích výrobců. Medovina si začíná budovat své místo na trhu a to znamená, že i výrobci si budují své místo. Úkolem této diplomové práce je pomoci společnosti Včelco, s. r. o. s vybudováním silné konkurenční pozice. Mezi výrobci medoviny prozatím neprobíhaly znatelné konkurenční boje a výraznější marketingová komunikace. Právě marketingová komunikace je oblastí, které je potřeba věnovat pozornost a využít zaváhání konkurence.

Výroba medoviny má svá specifika. Med je drahou vstupní surovinou, jeho produkce je kolísavá a tvoří polovinu složení medoviny. Výrobní proces je náročný, receptura a know-how jsou velmi důležité. Jedná se tedy o prémiový výrobek a základem úspěchu je přesvědčit zákazníka, že si kupuje něco víc než jen lahev alkoholu.

Vývoj informačních technologií znamená i nové marketingové nástroje a trendy, které musí být brány v potaz při tvorbě strategie. V odvětví je mnoho substitutů, které mají svou vlastní marketingovou strategii a proto je potřeba přesvědčit zákazníka, že medovina je jiná, lepší. Finanční možnosti ani kapacity společnosti neumožňují uspořádání rozsáhlé marketingové kampaně, proto musí být sestavena optimální strategie, která povede společnost k naplnění jejího potenciálu.

K sestavení optimální strategie budou v této diplomové práci rozebrány teoretická východiska z oblasti marketingové komunikace a konkurenceschopnosti, analyzovány důležité faktory, týkající se společnosti a jejího okolí, a navrženy opatření marketingové komunikace využívající synergii.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je sestavení strategie marketingové komunikace za účelem zlepšení konkurenceschopnosti a konkurenční pozice společnosti Včelco, s. r. o. Pro splnění tohoto cíle budou zpracovány teoretické poznatky z oblasti marketingové komunikace a konkurenceschopnosti, které budou aplikovány na společnost Včelco, s. r. o. v praktické z části, na jejichž základech bude sestavena strategie. Strategie bude zvolena s ohledem na finanční možnosti podniku, aby nedošlo k ohrožení finanční stability. Její nástroje budou vzájemně provázané, aby tvořily ucelenou marketingovou komunikaci, generovaly synergický efekt, vycházely z provedených analýz a vedly ke splnění všech stanovených cílů.

Strategie bude orientována na posílení konkurenční pozice zejména v České a Slovenské republice v letech 2016 až 2018. Očekávaný efekt tříleté strategie je zvýšení tržeb minimálně o 100 % oproti roku 2015. Dílčími cíli je analyzování vnitřního i vnějšího prostředí společnosti, zvýšení povědomí o značce a zlepšení online komunikace. Dané cíle byly stanoveny podle principu SMART.

Pro analýzu vnějšího makroprostředí podniku bude použita PESTLE analýza a pro analýzu vnějšího mikroprostředí bude použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil. K definování a zvolení strategií bude využita SWOT analýza, následována SPACE maticí, QSPM maticí a GE maticí. Navrhovaná projektová řešení budou podrobena časové, rizikové a nákladové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Pomocí marketingu a jeho nástrojů jsou uspokojovány potřeby zákazníka ve správný čas, na správném místě, za správnou cenu a s co největší přidanou hodnotou pro podnik. Marketing prostupuje snad všemi činnostmi podniku a aspekty podnikání, a jeho základní části jsou rozděleny do nástrojů marketingového mixu. Marketingová komunikace je součástí marketingového mixu a jednoznačně nejviditelnějším nástrojem.

Pro efektivní a fungující marketing je důležité, aby všechny nástroje marketingového mixu byly v souladu. Základními nástroji marketingového mixu jsou tzv. „4P“ ke kterým různí autoři přidali další „P“ v závislosti na autorově zaměření. Koncepce 4P je brána z perspektivy organizace a v dnešní době je nahrazována koncepcí 4C, která je orientována na perspektivu zákazníka. S postupem času je zmiňováno mnoho dalších koncepcí od různých autorů, z různých úhlů pohledů a odvětví. (Jakubíková, 2013, s. 191-194; Vysekalová, 2014, s. 55, 228, 229)

Tab. 1 Vývoj nástrojů marketingové mixu (Jakubíková, 2013, s. 191-193; Vysekalová, 2014, s. 55, 228, 229)

4P	4C	4E	4S
Product	Customer	Experience	Segmentace
Price	Costs	Exchange	Stanovení užitku
Promotion	Communication	Evangelism	Spokojenost
Place	Convenience	Everyplace	Soustavnost péče
People	Consideration	Engagement	
Process	Co-ordination		
Physical evidence	Confirmation		
Power			
Programming, Partnership, Public opinion, Political power, Personalization, Packaging apod.			

Marketingová komunikace je nedílnou součástí úspěšné společnosti, mít kvalitní produkt či službu nestačí, protože pokud se o něm zákazníci nedovědí, neprodá se. Komunikace ovšem nesměruje pouze směrem k potenciálním zákazníkům (externí), ale i k zaměstnancům (interní), kteří by měli být informováni, motivováni, angažováni atd.

Efektivní komunikace musí mít následující znaky:

- Důvěryhodnost;

- Volba vhodného času a prostředí pro komunikaci;
- Pochopitelnost a významnost obsahu;
- Jasnost;
- Soustavnost;
- Osvědčené kanály;
- Znalost adresáta (Foret, 2011, s 17-21).

Marketingová komunikace probíhá mezi firmou a zákazníky nebo ostatními zájmovými skupinami. Firma pomocí marketingových nástrojů informuje, přesvědčuje nebo připomíná produkty, služby nebo sebe samou. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 21-41)

Kotler s Kellerem definují marketingovou komunikaci jako hlas značky a prostředek, kterým se vytváří dialog a vztah se spotřebiteli. (2007, s. 574)

1.1 Cíle marketingové komunikace

Dle Přikrylové a Jahodové zní cíle marketingové komunikace takto:

- **Poskytnutí informací** – Základní funkcí marketingové komunikace je informovat zákazníky o dostupnosti výrobku, jeho užitečných vlastnostech a charakteristikách včetně všech relevantních informací, kterými je ovlivněno nákupní rozhodování.
- **Důraz na užitek a hodnotu** – Ukázání zákazníkovi výhody, vycházející z koupě produktu, napomáhá k zařazení produktu do vyšší cenové kategorie.
- **Stabilizace obratu** – Důležitou funkcí je vyrovnávání sezónních výkyvů v prodejnosti výrobků či služeb.
- **Budování značky** – Tvorba povědomí o značce a činnostech firmy s cílem dosažení dlouhodobých vztahů se svými zákazníky.
- **Diferenciace výrobku** – Obzvláště u homogenních produktů je marketingová komunikace důležitým nástrojem pro získání konkurenční výhody a odlišení výrobku (ale i společnosti) od konkurence. Cílem je přesvědčit zákazníka o unikátních vlastnostech či lepší kvalitě.
- **Tvorba a stimulace poptávky** – Vhodné komunikační aktivity mají velký vliv na tvorbu a zvýšení současné poptávky, často i bez cenových změn.
- **Posílení firemního image** – Dlouhodobá komunikace v jednotném duchu odrážející požadovanou image. Základem je spojení značky s upřímnou a otevřenou komunikací s veřejností. (2010, s. 40–41)

Z jiného úhlu pohledu se na stanovení komunikačních cílů dívá Kotler, který stanovuje komunikační cíle podle toho, jaká odezva má být vyvolána, kde se cílová skupina nachází a kam ji chce dostat, podobně jako model AIDA. Zde je jeho rozdělení podle fáze připravenosti cílového trhu k nákupu:

- **Povědomí** – Možnost zcela nulového povědomí o existenci produktu.
- **Znalost** – Cílový trh ví o existenci produktu, ale nemá dost informací.
- **Sympatie** – Cílový trh nějak vnímá a má vztah k produktu.
- **Preference** – Spotřebitelé preferují některý produkt.
- **Přesvědčení** – Fáze, ve které je potřeba přesvědčit spotřebitele o nejlepší nabídce.
- **Koupě** – Finální krok, ve kterém je třeba spotřebitele dovést ke koupi. (2007, s. 822-823)

1.2 Strategie marketingové komunikace

Při distribuci zákazníkovi lze volit ze dvou základních komunikačních strategií. Tyto strategie jsou spíše hraničními verzemi a v praxi se většinou používají oba, nikoliv jen jeden přístup.

Strategie tlaku (push) spočívá ve směřování komunikace přes distributory až k finálnímu zákazníkovi, přesvědčováním distributorů, kteří poté přesvědčují jejich zákazníky. Základními nástroji jsou osobní prodej a podpora prodeje. (Foret, 2011, s. 243)

Strategie tahu (pull) naopak spočívá v komunikaci s koncovými zákazníky. Ti směřují poptávku na prodejce, kteří poptávku přenášejí dál na své dodavatele až k výrobcí, nebo přímo na výrobce. Základním nástrojem je reklama a další nástroje působící na koncového zákazníka. (Foret, 2011, s. 244)

1.3 Komunikační plán

Stavebním kamenem úspěšné marketingové komunikace je vytvoření komunikačního plánu. Tento plán se skládá z následujících částí:

- **Analýza situace** – Na základě externí a interní analýzy se získají informace o zákaznících, konkurenci, trhu, možnostech podniku atp. (Pelsmacker, Guens a Bergh, 2003, s. 29)

- **Cílové skupiny** – Důležité zejména z hlediska co, kde, jak, kdy a s kým komunikovat. V této části jsou využívány metody segmentace, zacílení a positioningu.
- **Komunikační cíle** – Stanovení komunikačních cílů.
- **Nástroje, techniky a kanály** – Stanovení strategie, zmíněné v předchozí kapitole, ale také podoby sdělení a nástrojů marketingového mixu (osobní a neosobní).
- **Rozpočet** – Ke stanovení rozpočtu se používají různé metody, které se volí s ohledem na fázi životního cyklu výrobku a finančních možností podniku, např. rozpočet stanovený podle konkurence, orientovaný na cíle nebo podle prodeje.
- **Měření výsledků** – Výsledky se dají rozdělit na dvě části a to na změnu v prodeji a v působení na zákazníka. Tak či tak se ale výsledky posuzují jako investice. (Kotler a Keller, 2013, s. 522-534)

1.4 Integrovaná marketingová komunikace

Vzhledem k vyššímu počtu marketingových nástrojů, komunikačních kanálů, cílových skupin, strategií, plánů, atp., je rozumné používat integrovanou marketingovou komunikaci, která zajišťuje jednotnou a konzistentní marketingovou komunikaci a využití synergického efektu všech aktivit marketingové komunikace. Dalšími výhodami integrované marketingové komunikace je podpora prodeje, úspora peněz, zjednodušení nákupního procesu, posílení pověsti, vytváření dlouhodobých vztahů. Ve velkých společnostech mohou existovat bariéry k vytvoření integrované marketingové komunikace, plynoucí z rozdílných oddělení zabývajících se rozdílnými částmi marketingové komunikace. V takovém případě je nezbytná velmi dobrá interní komunikace. (Ang, 2014, s. 1-7)

1.4.1 Společensky zodpovědný marketing

Marketingový trend využívající poznatků z oboru CSR (Corporate Social Responsibility) a novějším přístupem CSV (Creating Shared Value), tedy společenské odpovědnosti firem a tvořením společných hodnot. Stavebními kameny toho přístupu je starost o zájmy zákazníku, společnosti, komunity i životního prostředí. Tento přístup mnohdy hraje klíčovou roli v rozhodování zákazníků a může tvořit konkurenční výhodu, která se nedá lehce napodobit. Zákazníci většinou preferují společnosti, které berou v potaz dobro a zájmy zákazníků, komunity i životního prostředí. Tento aspekt marketingu by neměl chybět v integrované marketingové komunikaci. (Kotler, 2007, s. 245)

2 NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Nástroje marketingové komunikace lze rozdělit dle různých hledisek a forem komunikace.

Osobní (individuální) komunikace poskytuje okamžitou odezvu a možnost přizpůsobení komunikace, ale vyžaduje vyšší časovou náročnost a finanční náklady. Patří zde zejména osobní prodej. **Neosobní** (hromadná) komunikace poskytuje nižší finanční náročnost na jednoho osloveného a sdělení zasáhne velký okruh zákazníků, ale jeho nevýhodou je horší zpětná vazba. Do hromadné komunikace patří zejména reklama, podpora prodeje, PR, přímý marketing, sponzoring, online-marketing atd. (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 58)

Nadlinková komunikace (ATL – above the line) využívá hromadných sdělovacích prostředků a většinou se používá pro seznámení cílové skupiny se značkou. **Podlinková** komunikace (BTL – below the line) používá většinou individuální nebo podrobnější neosobní komunikaci, pro konkrétnější sdělení. (Svoboda, 2009, s. 95)

2.1 Komunikační mix

Marketingová komunikace je tvořena tzv. komunikačním mixem. Společnost si namíchá svůj mix, tak aby byl nejúčinnější. Tradiční nástroje marketingového mixu jsou:

- Reklama
- Podpora prodeje
- Event marketing
- Sponzoring
- Direct marketing
- Public relations
- Osobní prodej
- On-line marketing
- Product placement (Karlíček a Král, 2011, s. 17)

2.1.1 Reklama

Za nejstarší formu reklamy je považována reklama ústní, která měla podobu vyvolávání či reklamních popěveků, dále se rozvíjela formou vývěsných tabulí, které např. ve starém Římě informovaly o gladiátorských zápasech. Největší zlom přišel s vynálezem knihtisku, následně televize a v nedávné době s rozvojem informačních technologií. (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 155–156)

Prostřednictvím reklamy lze efektivně předávat marketingová sdělení masovým cílovým segmentům. Dokáže cílovou skupinu informovat, přesvědčovat a marketingové sdělení účinně připomínat, podle toho v jaké fázi životního cyklu se produkt nachází. Reklama představuje nejpoužívanější nástroj marketingové komunikace, ačkoliv se v poslední době její váha v komunikačním mixu snižuje. (Karlíček a Král, 2011, str. 49)

Reklama se prolíná všemi druhy médií, objevuje se v televizi, rozhlasu, tisku, na obalech, internetu, outdoor či indoor nosičích a tzv. ambientních médiích (sedadla MHD, nákupní vozíky a mnoho dalších netradičních nosičů). Každé z těchto médií má své výhody a nevýhody, týkající se zejména ceny, dosahu, možností, délky působnosti a velikosti publika. (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 72-73)

2.1.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje se používá pro okamžitou stimulaci poptávky finančními či nefinančními odměnami. Nejčastějšími cíly jsou zvýšení tržeb, prodání zásob, konkurenční boj a získání nových zákazníků. Hlavní nevýhodou je krátkodobost a snadná napodobitelnost konkurencí. Pro podporu prodeje se využívají různé nástroje podle toho, na koho jsou zacílené.

Obchodním partnerům se nabízí kupní slevy, společná reklama, produkty zdarma, reklamní předměty, obchodní seznamy, eventy a slevy při opakovaných odběrech.

Spotřebitelům jsou nabízeny vzorky, ukázky, kupony, dárky, slevy, výhodné balíčky, soutěže, rozšířené záruky a možnosti vrácení peněz.

Prodejcům jsou nabízeny soutěže, motivační programy, reklamní předměty, eventy a příspěvky na vystavené zboží. (Ang, 2014, s. 295-302; Kotler a Keller, 2013, s. 559-563)

2.1.3 Event marketing

Event marketing (zážitkový marketing nebo také marketing akcí) slouží k vyvolání emocionálních zážitků za účelem získání pozornosti cílové skupiny a ztotožněním se značkou. Příjemný emocionální zážitek vede ke zvýšení loajality a ústnímu šíření zkušeností. Většinou se využívá formát sportovní, gastronomické, umělecké či jinak zábavně a společensky zaměřené události, většinou spojené s předvedením nového produktu, udělení ocenění, výročí společnosti nebo jiným milníkem. Lze zde zařadit i team-buildingové akce, veletrhy a výstavy. (Karlíček a Král, 2011, s. 137)

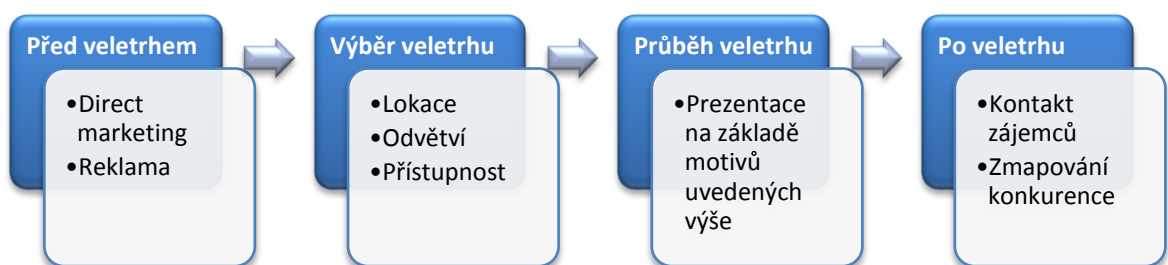
2.1.4 Výstavy a veletrhy

Výstavy a veletrhy se rozdělují na typy B2B a B2C. První jmenovaný se pořádá za účelem uzavírání smluv a k navázání dlouhodobých vztahů. Je důležitý zejména pro exportující společnosti, protože se zde setkávají společnosti z celého světa (záleží na velikosti akce). Druhý se koná za účelem prodeje koncovým zákazníkům a za účelem zlepšení povědomí o firmě. Pořádají se pro různé obory a subjekty. (Karlíček a Král, 2011, s. 162)

Hlavní motivy pro účast na veletrzích a výstavách jsou:

- Prodej zboží;
- Zavedení a testování nového produktu;
- Posílení povědomí o společnosti;
- Demonstrace výrobků;
- Podpora image;
- Mezinárodní zviditelnění. (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 446)

Jednotlivé fáze účasti na veletrhu vyžadují rozdílné akce.



Obr. 1 Stádia účasti na veletrhu (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 173-175)

2.1.5 Sponzoring

Sponzoring je vzájemný obchodní vztah, kdy sponzor (většinou podnikatelský subjekt) poskytuje sponzorovanému subjektu (většinou dobře viditelný a vnímaný subjekt) finanční nebo materiální prostředky za účelem protislužby a to propagace sponzora. Nejčastější oblast sponzoringu je sportovní, kulturní, politické či sociální odvětví. Důvody ke sponzoringu nemusí být pouze marketingového charakteru, ale i firemního či osobního, zejména k projevení zájmu o komunitu, odvedení pozornosti publika, finančnímu propojení, zlepšení vztahů s vládou či osobním motivům managementu. (Ang, 2014, s. 247-250; Kotler a Keller, 2013, s. 518, 565)

2.1.6 Direct marketing

Pomocí přímého marketingu se adresují konkrétní jednotlivci nebo skupiny zejména poštou, internetem, televizí nebo telefonem. Cílem není oslovení hromadného publika, ale vytvoření kvalitní oboustranné komunikace, získání zpětné vazby a vytvoření dlouhodobého vztahu. Základem je podrobná databáze kontaktů (nebo průzkum trhu) a sdělení upravené, aby zaujalo adresáta. Výhodou je vysoká efektivita, zacílení na požadovaný segment, kontrolovatelnost, měřitelnost, upravitelnost a rychlé výsledky. Nevýhodou je časová a finanční náročnost. Nejčastějšími příklady přímého marketingu jsou adresované dopisy, telemarketing, katalogový prodej, rozesílání e-mailů, teleshopping, neadresná roznáška a zákaznické kluby. (Ang, 2014, s. 288-295; Kotler a Keller, 2013 s. 575-584)

2.1.7 Public relations

Vztahy s veřejností slouží k budování kladné pověsti, dobrých vztahů, korporátní image a k řešení různých událostí. Public relations (PR) má externí nebo interní charakter a je směřováno například na zaměstnance, investory, dodavatele, zákazníky, distributory, zákonodárné orgány, státní správu, tiskové skupiny, veřejnost, média nebo konkurenci. (Eagle, 2014, s. 320-321; Hesková, 2009, s. 108-109)

PR aktivity jsou:

- **Publicita** – Média zveřejňují zprávy o osobách, produktech, aktivitách či událostech týkajících se společnosti. Může být kladná či záporná. (Kotler a Keller, 2013, s. 568)
- **Interní komunikace** – Zvýšení angažovanosti a informovanosti zaměstnanců.
- **Krizová komunikace** – V krizové situaci je potřeba reagovat rychle, přesně a zodpovědně. Vyrovnat se s tlakem médií a uklidnit situaci. (Karlíček a Král, 2011, s. 131)
- **Lobbing** – Prosazování zájmů společnosti nepřímým a neoficiálním informováním správních orgánů, zákonodárců a politiků. (Kotler a Keller, 2013, s. 567)
- **Firemní identita** – Způsob komunikace společnosti jednotnou vizuální, verbální, písemnou a behaviorální formou. (Svoboda, 2009, s. 16)
- Do oblasti PR lze zařadit i event marketing, sponzoring, výstavy a veletrhy.

2.1.8 Osobní prodej

Prodej a budování vztahů se zákazníky tváří v tvář je jeden z nejúčinnějších nástrojů komunikačního mixu, protože umožňuje nejvíce ovlivnit cílový subjekt. Osobní prodejem je míněna i péče o zákazníky po nákupu, doprovodné služby a reklamace. Síla tohoto nástroje spočívá také v okamžité zpětné vazbě, reakci a v případě potřeby i upravení sdělení. Hlavní nevýhoda je malý počet zákazníků zasažených sdělením a v případě nekompetentních zaměstnanců i možné poškození pověsti firmy. (Vysekalová, 2012, s. 21)

Osobní prodej lze rozřadit do následujících kategorií podle zaměření:

- Misionářský prodej – zaměřen na mezičlánky a distributory;
 - Maloobchodní prodej – zaměřen na přímý kontakt s finálními uživateli;
 - Obchodní prodej – zaměřen na velkoobchodní prodejny a supermarkety;
 - Profesní prodej – zaměřen na osoby ovlivňující cílovou skupinu;
 - Přímý prodej – zaměřen na finálního uživatele mimo prodejní místo;
 - B2B prodej – zaměřen na prodej jinému podniku na průmyslových trzích.
- (Pelsmacker, 2007, s. 464-465)

Postup osobního prodeje lze definovat následujícími kroky.



Obr. 2 Postup osobního prodeje (Karlíček, 2011, s. 155)

2.1.9 Product placement

Relativně nový komunikační nástroj, který využívá umístování produktu nebo značky do médií, zejména televizních pořadů, internetových videí či rozhlasových stanic. Často se objevuje ve formě skryté nebo podprahové reklamy, která je umístěna tak, aby nebyla přímo na očích, ale působila podvědomě. Díla, která obsahují product placement musí být řádně označeny logem PP, aby neporušovaly zákon. Nejčastěji product placementu využívají společnosti prodávající automobily, nápoje, oblečení a módní doplňky. (Vysekalová, 2014, s. 123; Hesková a Štarchoň, 2009, s. 33-34)

2.2 Nové nástroje marketingové komunikace

Společnosti už neutrácejí pouze za klasické marketingové nástroje, ale čím dál více se soustředí na moderní přístupy. Je to dáno jak změnou životního stylu, tak i určitou imunitou spotřebitelů na některé tradiční marketingové nástroje.

2.2.1 Internetový marketing

Internet měl zásadní globální vliv na marketing, business, komunikaci a nyní je nedílnou součástí života lidí i společností. Prostřednictvím Internetu lze používat i tradiční nástroje komunikačního mixu, zejména reklamu, PR, podporu prodeje, direkt marketing a také product placement. (Janouch, 2010, s. 15)

Hlavní cíle Internetového marketingu jsou:

- Budování povědomí o značce či produktu;
- Podrobnější popis a informace o produktu;
- Usnadnění nákupního procesu a transakcí;
- Udržování kontaktu se zákazníky. (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 493)

Výhody komunikace na Internetu jsou zejména možnost celosvětové komunikace, rychlost komunikace a zpětné vazby, interaktivita a multimediálnost, nízké náklady, nenáročná práce s informacemi, možnost aktualizace a archivace, přístupnost a nepřetržitost.

Nevýhody komunikace na Internetu mohou být v neosobním přístupu a technickému omezení, které ale s rozvojem informačních technologií mizí. (Janouch, 2010, s. 18)

Webové stránky

Webové stránky jsou nejpoužívanějším nástrojem pro prezentaci společnosti na Internetu. Cílem je poskytnout přehledné informace o společnosti a produktech, které vzbudí v návštěvníkovi stránek zájem o společnost a její produkty. Pro úspěšnou prezentaci musí být webové stránky snadno vyhledatelné, viditelné, zajímavé, dobře strukturované a musí nabízet něco víc než konkurence. (Přikrylová a Jahodová, str. 219-222)

WWW stránky lze rozdělit do následujících kategorií:

- **Firemní stránky** – Jejich hlavním cílem je interaktivní komunikace se zákazníky.
- **Marketingové stránky** – Hlavním cílem je motivovat zákazníka k nákupu.
- **Mobilní stránky** – Optimalizace pro chytré mobilní telefony. (Kotler, 2007, s. 180)

Zásady kvalitních WWW stránek zní:

- Jasně daný účel stránek a co nabízejí;
- Neměly by být příliš umělecké;
- Nenáročná grafika a minimální použití flash technologie;
- Pravidelná aktualizace;
- Kvalitní navigace, struktura a prolinkování;
- Bezproblémový chod. (Janouch, 2010, s. 80-81)

Optimalizace webových stránek je nezbytná pro jejich viditelnost, snadné vyhledávání, zvýšení návštěvnosti a tím i větší šance oslovit zákazníka. **SEO** (Search Engine Optimization) je optimalizace pro Internetové vyhledávače a je jedním z hlavních faktorů při tvorbě a úpravě webových stránek. Cílem je vytvoření obsahu stránek zajímavého pro vyhledávání, tak aby se po vyhledání klíčových slov stránky zobrazily na nejvyšších pozicích. Základem je zvolení vhodného obsahu, klíčových slov a formy stránek. Optimalizace je dlouhodobý a kontinuální proces, jelikož algoritmy vyhledávačů a používaná slova se neustále mění.

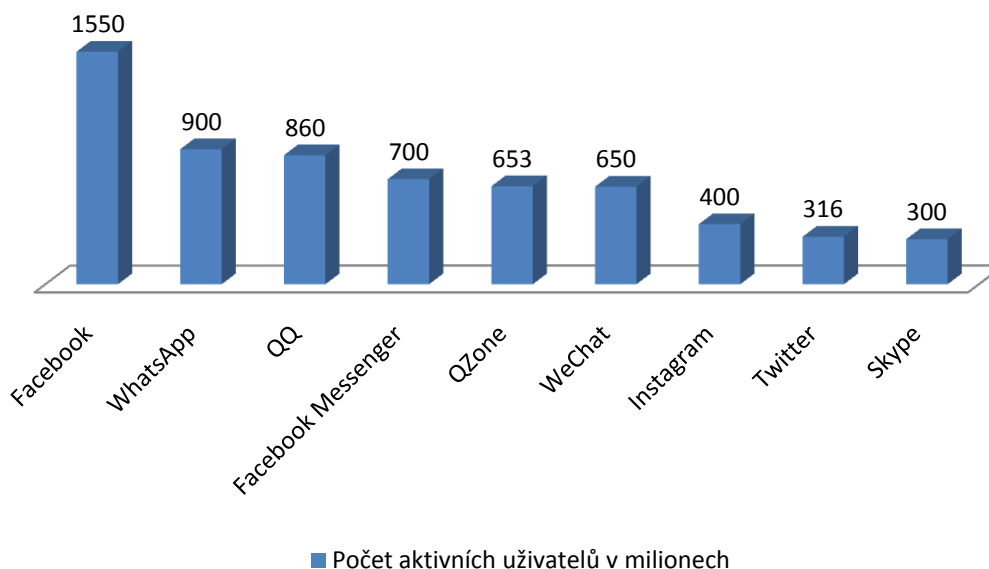
V některých oblastech je velká konkurence a tak ani kvalitní SEO nemusí znamenat první místa při vyhledávání. Proto lze zmínit další pojem spojený s vyhledáváním stránek a to **SEM (Search Engine Marketing)**, který je na rozdíl od SEO placeným a dočasným nástrojem. Vyhledávače upřednostňují ve vyhledávání stránky, které si tuto službu zaplatí, a zobrazují je na prvních místech formou reklamy. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 233)

Důležitým nástrojem v souvislosti se SEM je i **PPC reklama** (Pay Per Click), u které se platí za návštěvníka, který skrz Internetovou reklamu (SEM nebo bannery) navštíví webové stránky. Neplatí se tedy jen za umístění reklamy, ale za její účinnost. V některých případech se dokonce platí, až pokud se z návštěvníka stránek stane zákazník. Tento nástroj je velice úspěšný zejména kvůli velkému množství stránek a informací na Internetu. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 230-231)

Sociální síť

Sociální síť je webová stránka, na které se lidé či jiné subjekty zaregistrují a můžou spolu komunikovat, sdílet své názory, zážitky a mnoho dalšího. Nejpoužívanější sociální sítí je Facebook s více než 1,5 miliardou uživatelů (více než 20% počtu obyvatel na celé planetě),

kteří navštíví stránky alespoň jednou měsíčně. V následujícím grafu je srovnání nejpoužívanějších sociálních sítí.



Obr. 3 Nejpoužívanější sociální sítě (Global social network users 2015, ©2015)

Po Facebooku používají uživatelé zejména tzv. messengery WhatsApp, QQ, FB Messenger a WeChat, které slouží spíše k dorozumívání a předáváním zpráv, nejsou však příliš vhodné k marketingové komunikaci. QZone je sociální síť provozovaná na Čínském trhu. Instagram slouží k okamžitému sdílení fotek a také je využíván jako nástroj marketingové komunikace. Další zajímavou sítí je Twitter, což je mikrobloginovací služba s maximální délkou zprávy 140 znaků. Facebook i Twitter fungují na principu sledování (odebírání či přátelství) ostatních uživatelů, jejichž příspěvky se danému uživateli zobrazují. Uživatel také může tyto příspěvky sdílet svým odběratelům, okomentovat je nebo k nim vyjádřit náklonnost. Facebook nabízí o mnoho více možností, ale Twitter je jednodušší a přehlednější.

Virální marketing

Virový nebo také „virální“ marketing je komunikace, která má vyvolat samovolné šíření daného obsahu mezi uživateli Internetu. Zpráva by měla být ve formě, která se dá snadno přeposlat např. video, e-mail, odkaz, obrázek, text, hra, elektronická pohlednice atd. Základem je originální myšlenka, zábavný a kreativní obsah. Výhodou je nízká finanční náročnost, rychlé šíření zprávy, ochota šířit obsah a vysoká pozornost příjemců zprávy. Nevýhodou je nízká kontrola nad šířením obsahu a ohlasu.

2.2.2 Buzz marketing a Word of Mouth

Oba tyto nástroje mají společný znak s virálním marketingem, což je samovolné šíření. Buzz marketing na rozdíl od virálního marketingu svým obsahem vyvolává skandálnost, šokování nebo obdiv. Využívá prvky tajemna, humoru, netradičních situací, tabu apod.

WoM spočívá v předávání zejména zkušeností s produktem či společností z osoby na osobu. Nebezpečí pro společnost znamená šíření negativních informací. Často se předávají informace přes Internet na názorových fórech, blozích, recenzích či sociálních sítích. Šíření informací je buď spontánně vytvořeno zákazníky, nebo uměle vytvořeno společností. (Karlíček a Král, 2011, s. 41)

2.2.3 Guerilla marketing

Guerilla marketing je nepředvídatelný a kreativní marketingový nástroj, který má vyvolat co největší efekt za minimálních nákladů s častým využitím ambientních médií. Často jsou takto vytvořené kampaně na hranici legálnosti. Guerilla marketing je vhodný zejména pro menší podniky a podniky s méně finančními prostředky. Základem guerillové taktiky je udeřit na nečekaném místě, zaměřit se na předem vytipované cíle a poté se rychle stáhnout zpět. Efekt takové akce lze zvýšit virálním či buzz marketingem. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 259-260)

3 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

Konkurence existuje na trzích, kde se střetávají dva a více ekonomických subjektů operující se stejnými produkty či službami. Takové společnosti se vyskytují v konkurenčním prostředí, kde na ně působí konkurenční síly. Konkurenceschopnost je potencial společnosti působit v konkurenčním prostředí a odolávat konkurenčním silám. Základem úspěchu v konkurenčním prostředí je získání konkurenční výhody, tedy být v určitých oblastech lepší než konkurenti. Konkurenční výhody se nejlépe dosahuje inovací a kreativitou, která nebude snadno napodobitelná.

3.1 Typy konkurence

Konkurenci lze dělit z různých hledisek. Základní dělení rozděluje typy konkurence podle toho, na jaké straně trhu působí:

- **Na straně nabídky** – Prodávající chtějí mít co nejvyšší zisky na úkor ostatních prodávajících.
- **Na straně poptávky** – Kupující chtějí nakoupit co nejlevněji, tato konkurence výrazně roste při nedostatku zboží či služeb na trhu.
- **Mezi nabídkou a poptávkou** – Prodávající chtějí prodat co nejvíce za co nejvyšší cenu, ale kupující chtějí co nejvyšší užitek za co nejnižší cenu. Vzniká rovnovážná cena. (Mikoláš, 2005, s. 66)

Metody používané pro dosažení nejlepšího postavení lze rozdělit na dva typy konkurence:

- **Cenová konkurence** – Konkurenční boj prostřednictvím zejména snižování ceny.
- **Necenová konkurence** – Konkurenti se předhánějí v kvalitě, technické úrovni, designu, poprodejních službách atd. (Mikoláš, 2005, s. 67)

Konkurence se vyskytuje:

- **V odvětví** – Konkurence mezi subjekty, které nabízejí stejné nebo podobné produkty či služby.
- **Na domácím trhu** – Společnosti konkurující na lokálním trhu, uspokojující stejnou potřebu zákazníků, nejen operující ve stejném odvětví. Čím větší je konkurence na domácím trhu, tím zajímavější je expanze na zahraniční trhy.

- **Na zahraničním trhu** – Expanze na zahraniční trhy je výhodná, pokud na nich operuje méně konkurentů nebo společnost disponuje konkurenční výhodou. (Štrach, 2009, s. 44)

Podle počtu producentů a úrovně diferenciací produktů se konkurenční prostředí dělí na:

- **Ryzí monopol** – Na trhu operuje pouze jeden subjekt, který uspokojuje poptávku daným produktem.
- **Oligomonopolie** – Pouze jeden subjekt ovládá daný tržní segment a pomocí diferencovaných produktů uspokojuje poptávku.
- **Dokonalá konkurence** – Mnoho subjektů operuje v daném tržním segmentu a pomocí totožných nebo velmi podobných výrobků uspokojují poptávku.
- **Monopolistická konkurence** – Více subjektů operuje v daném tržním segmentu a pomocí diferencovaných produktů uspokojují poptávku. (Čichovský, 2002, s. 166)

	Mnoho producentů	Jeden producent
Nediferencovaný produkt	Dokonalá konkurence	Ryzí monopol
Diferencovaný produkt	Monopolistická konkurence	Oligomonopolie

Obr. 4 Konkurenční typologie podle počtu producentů a diferenciací produktu v tržním prostředí (Čichovský, 2002, s. 166)

3.2 Konkurenční prostředí

Jednoduše řečeno se jedná o prostředí, ve kterém se nacházejí konkurenti. V tomto prostředí se nevyskytují pouze přímí konkurenti, ale také odběratelé, distributoři, dodavatelé a zákazníci, a působí na ně faktory z ekonomického, politického, právního, technologického, přírodního, sociálního a kulturního prostředí. (Karlíček, 2013, s. 35-36)



Obr. 5 Konkurenční prostředí (Karlíček, 2013, s. 34)

3.3 Konkurenční strategie

Pokud chce společnost uspět v konkurenčním prostředí, musí získat konkurenční výhody. K tomu slouží konkurenční strategie, kterou si společnosti volí na základě zdrojů, cílů, příležitostí apod. Podle Portera existují následující základní konkurenční strategie.

- **Strategie vůdcovství v nákladech** – Tato strategie se zaměřuje hlavně na efektivitu ve výrobě, marketingu a dalších oblastech podnikání. Pokud bude mít společnost nejnižší náklady ze všech konkurentů na trhu, bude mít unikátní konkurenční výhodu. Jeho úspěch závisí také na dostatečné kvalitě produktů.
- **Strategie diferenciacce** – Výhoda plynoucí z této strategie stojí na jedinečném produktu, který je odlišný od konkurence svou kvalitou, designem, technickým aspektem, image značky nebo doprovodnými službami. Úspěch této strategie závisí na ochotě zákazníka zaplatit vyšší cenu za jedinečný produkt.
- **Strategie zaměření** – Tato strategie využívá koncentrace a zaměření na určitý segment či mikrosegment (tržní výklenek), který pro konkurenci nemá potenciál.

Nevýhodou je malý prostor k využití úspor z rozsahu a malý prostor k růstu, a tak je tato strategie využívána především menšími podniky. (1994, s. 35-40)

Konkurenční strategie se odvíjí také od pozice subjektu na daném trhu. Své postavení si společnosti mohou vylepšit nebo bránit pomocí tzv. **konkurenčních tahů**. Společnosti se pohybují v jednom ze čtyř základních postavení:

- **Tržní lídr** – Společnost v pozici tržního lídra vlastní největší podíl na trhu a má největší moc měnit cenu. Ostatní firmy ho většinou následují při změně ceny, uvedení nových výrobků, zvýšení nákladů na reklamu apod. Konkurenti tržního lídra respektují, ale hledají způsoby jak svou pozici vylepšit na úkor jeho i ostatních. Aktivity tržního lídra pro udržení nebo vylepšení své pozice směřují k rozšíření celého trhu, obraně tržního podílu nebo zvýšení tržního podílu.
- **Vyzyvatel** – Společnost v pozici vyzyvatele se soustředí na zvýšení tržních podílů a zisků. Vyzyvatel volí, na koho zaútočí podle toho jakou má na trhu pozici, jakou má strategii, kapacity a finanční možnosti. Může zaútočit na tržního lídra, konkurenty srovnatelné velikosti nebo malé regionální velikosti.
- **Následovatel** – Strategie následovatele spočívá v následování tržního lídra bez snahy na převzetí jeho pozice. Výhody této pozice jsou v ušetřených nákladech na výzkum, rozvoje nových produktů, trhů, distribučních cest, vzdělávání zákazníků a další aktivity, prováděné tržním lídrem. Následovatel dokáže vyrábět podobné výrobky většinou za nižší cenu, která je nezbytná pro udržení své pozice proti vyzyvatelům.
- **Výklenkář** – Tato pozice vyžaduje využití strategie zaměření na určitý segment či mikrosegment. Výklenkář obsluhuje nejmenší část trhu, kterou zná velice dobře a není na něm taková konkurence. (Kotler a Keller, 2007, s. 387-402)

3.4 Analýza konkurenceschopnosti

Analýzy se můžou provádět na základě kritérií, jako jsou finanční zdroje, strategické cíle, výše zisku, tržní obrat, tržní pozice, tržní podíl, marketingová pozice, růst firmy, konkurenční výhoda, inovační schopnosti, výrobní kapacity, technologická úroveň apod. (Jakubíková, 2013, s. 107-108)

Základem pro analýzu konkurenceschopnosti je identifikace samotného konkurenta, jeho silných a slabých stránek, strategií, cílů a pravděpodobného chování. Snad ještě více důležitá je analýza samotné společnosti. (Kotler, 2007, s. 568)



Obr. 6 Postup při analýze konkurence (Kotler, 2007, s. 569)

3.4.1 SWOT analýza

SWOT analýza je nejznámějším nástrojem pro identifikování faktorů ovlivňující postavení podniku a jeho konkurenceschopnost. Tato metoda využívá identifikace vnitřních a vnějších faktorů, tedy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Doporučený postup zpracování SWOT analýzy je začít s analýzou vnějšího prostředí a následně analyzovat vnitřní prostředí. Nevýhodou tohoto nástroje je jeho subjektivita a staticnost. (Eagle, 2014, s 84-85; Jakubíková, 2013, s. 129)

Vnější prostředí

Příležitosti představují možné změny v okolí podniku, které by znamenaly zlepšení situace. **Hrozby** představují možné změny v okolí podniku, které by znamenaly zhoršení situace. Při analýze vnějšího prostředí je potřeba brát v úvahu faktory makroprostředí (politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, legislativní a ekologické) i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). (Jakubíková, 2013, s. 129-131)

Pro analýzu vnějšího prostředí se používá **EFE matice** (External Factors Evaluation). Ta vede ke stanovení a vyhodnocení jednotlivých faktorů na základně jejich váhy na úspěch podniku a také bodů vyjadřující vliv daného faktoru na strategické rozhodnutí společnosti.

Postup pro sestavení EFE matice je následující:

1. Výběr stejného množství příležitostí a hrozeb, které jsou pro podnik významné.
2. Podle důležitosti faktoru pro podnik, přiřazení váhy v rozmezí 0 až 1, kdy součet všech vah externích faktorů musí být roven 1. Čím důležitější je faktor pro úspěch, tím větší má váhu.
3. Přiřazení bodů každému faktoru, podle jeho vlivu na strategická východiska, bez ohledu, zda se jedná o hrozbu nebo příležitost. Nabývá těchto hodnot: 4 = nejvyšší, 3 = nadprůměrný, 2 = střední, 1 = nízký
4. Vynásobení váhy a hodnoty.
5. Stanovení výsledné hodnoty vnějších faktorů, sečtením výsledků všech faktorů.

Výsledná hodnota vyjadřuje celkovou citlivost podniku na vnější prostředí. Pohybuje se v rozmezí 1 až 4. Nízká hodnota ukazuje nízkou citlivost a pro podnik nejsou vnější faktory nijak zásadní. Vysoká hodnota vyjadřuje vysokou citlivost a firma by se měla zabývat vnějšími faktory, protože mají na podnik zásadní vliv. (Fotr, 2012, s. 40-42)

Vnitřní prostředí

Silné stránky představují faktory, které přinášejí podniku výhody a které dělá podnik dobře nebo lépe než konkurence. **Slabé stránky** představují faktory, které podnik nedělá dobře nebo je lépe dělá konkurence. Pro analýzu vnitřního prostředí se používá IFE matice (Internal Factors Evaluation), která se sestavuje stejně jako matice EFE, ale hodnotí silné a slabé stránky namísto příležitostí a hrozeb. Stanoví se faktory silných a slabých stránek, jejich váhy s ohledem na konkurenceschopnost a body podle následující stupnice:

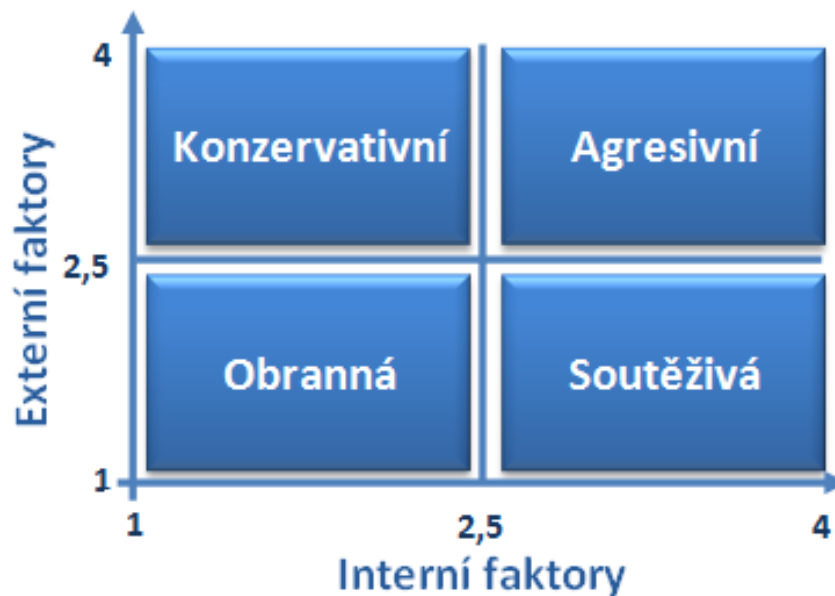
- 4 = významná silná stránka;
- 3 = méně důležitá silná stránka;
- 2 = méně důležitá slabá stránka;
- 1 = významná slabá stránka.

Po vynásobení vah a bodů jednotlivých faktorů a jejich součtu je výsledkem hodnota v intervalu od 1 do 4, kdy 1 značí slabou a 4 silnou interní pozici. (Fotr, 2012, s. 44)

SPACE matice

SPACE matice vychází z výsledků analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, podle kterých je určeno, jaká strategie bude uplatňována. SPACE matice je rozdělena do 4 kvadrantů, zastupující tyto strategie:

- **Konzervativní** strategie se soustřeďuje na odstranění slabých stránek skrze využití příležitostí.
- **Obranná** strategie je soustředěna na zlepšení slabých stránek směrem k minimalizaci dopadu hrozeb.
- **Agresivní** strategie se soustřeďuje na využití silných stránek směrem k chopení se příležitostí.
- **Soutěživá** strategie užívá silných stránek k minimalizaci dopadu hrozeb. (Rao, Rao a Sivaramakrishna, 2009, s. 254-255)



Obr. 7 SPACE matice (Rao, Rao a Sivaramakrishna, 2009, s. 254)

QSPM matice

QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) slouží ke kvantitativnímu vyhodnocení jednotlivých strategií, resp. variant, pomocí faktorů použitých v EFE a IFE analýze a jich vahám.

Její sestavení lze shrnout do 6 kroků:

1. Výčet všech faktorů analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.
2. Přiřazení vah stanovených při sestavování IFE a EFE analýz.
3. Stanovení jednotlivých strategií.
4. Stanovení koeficientu důležitosti zvláště pro každý faktor s návazností na dané strategie. Koeficient důležitosti nabývá těchto hodnot: 1 = nejmenší důležitost, 2 = malá důležitost, 3 = střední důležitost, 4 = velká důležitost.
5. Stanovení celkové důležitosti faktorů vynásobením váhy a koeficientem důležitosti.
6. Vyhodnocení každé varianty strategie, jako sumy celkových důležitostí faktorů.

Varianta s nejvyšším celkovým hodnocením bude mít nejlepší uplatnění pro vnější i vnitřní prostředí podniku. (Rao, Rao a Sivaramakrishna, 2009, s. 258)

3.4.2 PESTLE analýza

PESTLE analýza je analýza faktorů makroprostředí, ve které nejde pouze o jejich identifikaci, ale o jejich interpretaci a poznání trendů. Také může sloužit jako základ pro analýzu vnějších faktorů při tvoření SWOT analýzy. V některých zdrojích je nazývána PESTEL a je rozšířením analýzy PEST nebo SLEPT, podle začínajících písmen sledovaných faktorů. (Jakubíková, 2013, s. 99-100)

Politické faktory

Politické rozhodnutí a změny mohou výrazně ovlivnit podmínky pro podnikání. Pokud společnost operuje i v zahraničí, hraje roli i politická situace v zahraničí a vzájemný vztah mezi státy. Při analýze politického prostředí je nutno brát v úvahu zejména:

- typ a složení vlády;
- daňovou politiku a politiku nezaměstnanosti;
- úroveň regulace ekonomiky a pravděpodobné změny;
- vliv lobbistických skupin, korupce a úroveň byrokracie;
- zahraniční politiku a obchod. (Kotler a Keller, 2013, s. 116-117; Rao, Rao a Sivaramakrishna, 2009, s. 116)

Ekonomické faktory

Stav a vývoj ekonomiky výrazně ovlivňuje budoucí chod společnosti prostřednictvím kupní síly a spotřebních výdajů obyvatelstva. Analýza se zabývá zejména makroekonomickými ukazateli a trendy:

- HDP a HDP na obyvatele;
- inflace;
- příjmy a výdaje domácností;
- nezaměstnanost;
- hospodářské cykly,
- úrokové míry;
- devizové trhy;
- investice;
- náklady na dopravu, energie, komunikaci a materiál. (Kotler, 2007, s. 146-148; Rao, Rao a Sivaramakrishna, 2009, s. 116)

Sociální, demografické a kulturní faktory

Sociální prostředí se výrazně projevuje v nákupním chování a preferencích obyvatelstva. Jsou ovlivňovány zejména životním stylem, postoji a strukturou obyvatelstva. Tyto faktory jsou v neustálém vývoji a jsou častým impulzem pro inovaci výrobků, změnu marketingové komunikace, sortimentu. Analýza se zabývá zejména následujícími faktory:

- Demografický vývoj populace;
- Životní styl a hodnoty;
- Globalizace;
- Zdravotní úroveň a vzdělání;
- Rozdělování příjmů;
- Postoj k práci a volnému času. (Kotler, 2007, s. 135-138; Rao, Rao a Sivaramakrishna, 2009, s. 116)

Technologické faktory

Technologické prostředí je uváděno jako nejrychleji se vyvíjející část makroprostředí podniku. Je to dáno zejména informačními technologiemi a automatizací výroby. Pokud společnost ignoruje, nezná nebo si nemůže dovolit nové technologie, může přijít

o nové příležitosti a zhoršení konkurenceschopnosti. Investice do technologií a vývoje může vést ke koloběhu od investic do vývoje, nových technologií, růstu produktivity práce, snížení nákladů, konkurenční výhody a zvýšení zisku, zpět k investicím do vývoje. Hlavními faktory technologického prostředí jsou:

- nové technologie, patenty a produkty;
- rychlost změny a použití nových technologií;
- výdaje na výzkum a vývoj konkurence;
- nové technologie v ostatních oborech;
- informovanost o změnách. (Kotler, 2007, s. 150-153; Rao, Rao a Sivaramakrishna, 2009, s. 116)

Legislativní faktory

Právní prostředí je tvořeno soustavou zákonů, vyhlášek a předpisů, které mají za úkol regulovat, stabilizovat a podporovat konkurenční prostředí. Legislativní prostředí je tvořeno vládními, politickými a odborovými organizacemi, svazy a jinými organizacemi nejen ze strany domácího státu, ale také ze strany samosprávy, zahraničí a EU. S ohledem na komplikovanost prostředí se doporučuje spolupráce se znalcem právního prostředí. (Kotler, 2007, s. 154)

Při analýze legislativního prostředí jsou zohledňovány platné a chystané legislativní dokumenty týkající se:

- importu a exportu;
- konkurenčního prostředí;
- daní;
- zaměstnanců a bezpečnosti;
- výrobních norem. (Rao, Rao a Sivaramakrishna, 2009, s. 116)

Ekologické faktory

Starost o životní prostředí nabírá důležitosti a pozornosti veřejnosti. Spotřebitelé kladou čím dál větší důraz na ekologii, recyklovatelnost materiálů, obnovitelné zdroje a (ne)znečišťování ovzduší. Nedostatečná ekologičnost podniku může mít za následek špatnou reputaci, ale pokud je podnik ekologický a odpovědný k životnímu prostředí, může

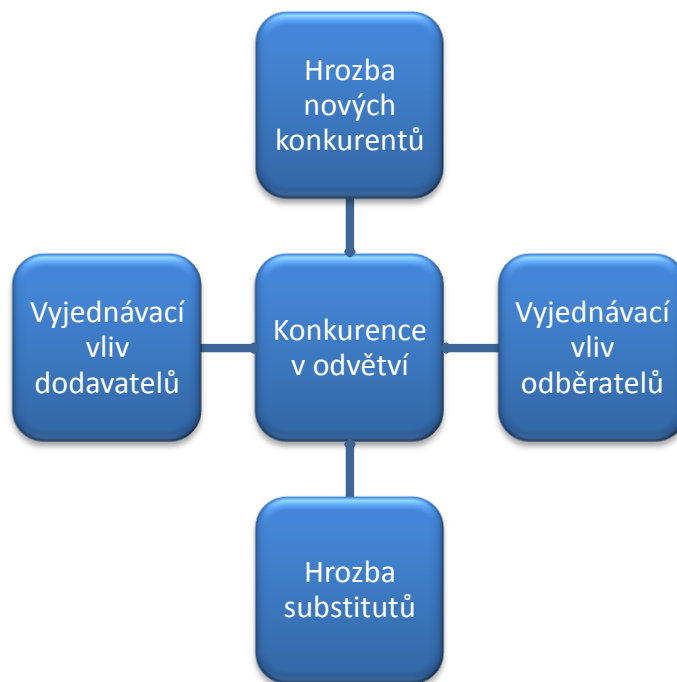
to využít při tvorbě image. Na druhou stranu ekologická výroba většinou vede ke zvýšení nákladů, což řadu společností odrazuje. (Kotler, 2007, s. 148-150)

V oblasti ekologie se analyzují následující oblasti:

- ochrana životní prostředí;
- obnovitelné zdroje a nedostatek surovin;
- množství produkovaných odpadů a jeho zpracování;
- množství, typ a cena spotřebované energie. (Rao, Rao a Sivaramakrishna, 2009, s. 116)

3.4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro analýzu vnějšího mikroprostředí lze využít Porterův model pěti konkurenčních sil, kterým jsou zmapovány faktory ovlivňující vyjednávací pozici a determinováno postavení podniku v konkurenčním prostředí. Cílem je porozumět silám, které působí v okolí podniku, identifikovat je, rozpoznat jaký mají význam pro podnik a reagovat na ně. (Eagle, 2014, 82-83; Porter, 1994, s. 3)



Obr. 8 Porterův model pěti konkurenčních sil
(Porter, 1994, s. 4)

Hrozba nových konkurentů

Nově vstupující podniky usilují o získání tržního podílu a zvyšují kapacitu odvětví. Vstup nového konkurenta na trh může znamenat snížení cen produktů nebo zvýšení nákladů. Hrozba nových konkurentů je snižována konkurencí a šesti hlavními překážkami vstupu:

- úspory z rozsahu;
- diferenciací produktu;
- kapitálová náročnost;
- přechodové náklady;
- přístup k distribučním kanálům;
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu. (Porter, 1994, s. 4-11)

Konkurence v odvětví

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty je dána zejména počtem konkurentů, tempem růstu trhu, ziskovostí odvětví, nákladovostí odvětví, diferenciací produktů a bariérami výstupu z odvětví. Soupeření probíhá prostřednictvím konkurenčních strategií nejčastěji v oblasti ceny, kvality, doprovodných služeb, technologických inovací a marketingu. (Porter, 1994, s. 17-23)

Hrozba substitutů

Riziko plynoucí z velmi podobných (nahraditelných) výrobků poskytujících uživateli stejnou funkci, které mohou být levnější, kvalitnější, mít výhodnější poměr cena/výkon nebo přinášet výrobcům vyšší míru zisku apod. Podnik je nucen sledovat cenové trendy substitutů, aby nepřišel o zákazníky. (Porter, 1994, s. 23-25)

Vyjednávací vliv odběratelů

Čím vyšší je vyjednávací vliv odběratelů, tím vyšší intenzitu konkurence lze předpokládat, tím méně atraktivní a ziskové se stává dané odvětví, a tím větší bude tlak na snižování cen. Vyjednávací síla odběratelů se odvíjí od jejich počtu, objemu nákupů, diferenciací produktů, zisků, charakteru nakupovaných výrobků, vlivu na rozhodování spotřebitelů, možnosti substitutů a přechodu ke konkurenci. Velkou roli hraje také jejich koncentrace, organizovanost, jak významný je odběratel pro dodavatele a naopak. Obrana proti síle odběratelů je volit ty s malou vyjednávací silou nebo méně možnostmi změnit dodavatele. Další možností je učinění nabídky, kterou nemohou odmítnout. (Porter, 1994, s. 25-27)

Vyjednávací vliv dodavatelů

Pokud mají dodavatelé vysoký vyjednávací vliv, mohou ovlivňovat ziskovost a atraktivitu daného odvětví. Vyjednávací vliv roste, pokud neexistují substituty, dodavatel má na trhu významnou pozici, nakupující není pro dodavatele významným zákazníkem, změna dodavatele je náročná nebo nemožná, dodávky jsou pro podnik velice důležité nebo jsou dodavatelé koncentrovaní a dobře organizovaní. Hrozbu ze strany dodavatelů představuje také možnost jeho vertikální integrace a vstupu do odvětví jako nový konkurent. Nejlepší strategií je vytvoření smluvního vztahu s dodavatelem, který bude zajišťovat oboustranně výhodné podmínky, nebo odběru zboží od různých dodavatelů. (Porter, 1994, s. 27-29)

3.4.4 Matice BCG a GE

Matice BCG

Matice, kterou vytvořila Boston Consulting Group, se používá pro zhodnocení portfolia společnosti a jednotlivých strategických podnikatelských jednotek (SBU). Je sestavována na základě dvou os a to tempa růstu trhu a relativní podíl na trhu. Do matice se také vnáší celkový podíl produkce daných jednotek na celkové produkci, který se projeví velikostí daných SBU v matici. Matice se dělí na 6 polí:

- Hvězdy – vysoké tempo růstu trhu, velký podíl na trhu, hlavní zdroj zisku;
- Otazníky – vysoké tempo růstu trhu, malý podíl na trhu, nejistá budoucnost;
- Dojné krávy – nízké tempo růstu trhu, velký podíl na trhu, generují zisk pro možný rozvoj hvězd a otazníků;
- Hladoví psi – nízké tempo růstu trhu, malý podíl na trhu, neperspektivní;
- Bídící psi – záporné tempo růstu trhu, vyšší podíl na trhu;
- Odpadkový koš – záporné tempo růstu trhu, malý podíl na trhu. (Jakubíková, 2013, s. 133-139)

Matice GE

Matice vytvořená pro firmu General Electric je taktéž používána pro zhodnocení portfolia společnosti a jejich SBU. Na rozdíl od matice BCG má mnohem širší, realističtější, ale také subjektivnější pohled na problematiku SBU. Je sestavována na základě dvou faktorů, které také představují dvě osy a rozdělují matici na devět polí. Prvním faktorem je **atraktivita trhu**, která se určuje na základě velikosti a kvality trhu, ziskovosti odvětví,

stability prodeje, cenové stability, dostupnosti vstupů, makroprostředí a mikroprostředí firmy. Druhým faktorem je **konkurenční přednost**, která se určuje na základě relativního tržního podílu, relativního výrobního, výzkumného a vývojového potenciálu, distribuční pozice, kvality SBU, image značky, technologie, marketingu, obchodních činností, schopností managementu, ziskovosti v porovnání s průměrem odvětví apod. (Jakubíková, 2013, s. 139-141; Porter, 1994, s. 371-372)

Každá z pozic vyžaduje jinou strategii, zjednodušeně lze matici rozdělit na 3 skupiny. Strategie v levém horním rohu jsou směřovány k růstu, strategie na diagonále k udržování pozice a strategie v pravém dolním rohu na sklizení. (Jakubíková, 2013, s. 141)



Obr. 9 GE matice (Jakubíková, 2013, s. 140-141)

4 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Hlavním cílem teoretické části bylo získání kvalitních podkladů pro zpracování analytické a projektové části. Teoretickou část lze rozdělit na tři části. V první části je popisována problematika marketingové komunikace, její cíle, strategie a plán. V druhé části jsou rozebrány tradiční a nové nástroje komunikačního mixu. A ve třetí části je popisována konkurence, konkurenční prostředí, strategie a analýzy týkající se konkurenceschopnosti - SWOT, PESTLE, Porterův model pěti konkurenčních sil, BCG a GE matice.

Na marketingovou komunikaci se klade větší důraz než dříve a její prvky jsou stále více využívány a rozvíjeny, zejména díky agresivnějšímu konkurenčnímu prostředí, určité imunitě cílových skupin na tradiční marketingové nástroje a také díky rychlejšímu životnímu stylu. Pro kvalitní a efektivní marketingovou komunikaci je nezbytné stanovit strategii, využívat komunikační nástroje s uceleným marketingovým sdělením a vytvořit tak integrovanou marketingovou komunikaci. Kvalitní marketingový a komunikační mix zpravidla znamená určitou formu konkurenční výhody, proto je nutné znát nejen cílovou skupinu a konkurenční prostředí, ale i firmu samotnou.

Ke konkurenčnímu prostředí a konkurenceschopnosti se vztahuje mnoho analýz a nástrojů s různým zaměřením a pro různé potřeby. Analýzy zaměřené na vnější makroprostředí a mikroprostředí, vnitřní prostředí a portfolio firmy slouží jako základ pro stanovení strategií a sestavení marketingové komunikace. Firma dokáže lépe určit klíčové faktory úspěchu, hybné síly odvětví a jeho atraktivitu, což při zvolení správné strategie vede ke zvýšení ziskovosti a zlepšení postavení na trhu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SPOLEČNOST VČELCO, S. R. O.

Slovenská společnost Včelco, s. r. o. je jedním z nejmladších a nejúspěšnějších výrobců medoviny na Slovensku. Medovina je alkoholický nápoj z medu, označovaný jako medové víno. Stejně jako jiná vína vzniká kvašením, hlavními surovinami jsou med, voda a ušlechtilé kvasinky. Medovina vyrobená tradiční technologií výroby obsahuje 12-14% alkoholu.



Obr. 10 Logo – Včelovina (Včelovina, © 2015)

Tato malá, téměř rodinná, společnost má okolo 250 vlastních včelstev což je s velkou pravděpodobností nejvíce z českých i slovenských výrobců medového vína. Tyto včelstva produkují značnou část medu potřebného k současnému množství produkce, zbytek medu je odkupován od dlouhodobých partnerů, včelařů výhradně ze Slovenska, a je testován ve specializované laboratoři, aby byly dodrženy parametry kvalitního medu.

Další informace o společnosti:

- Sídlo: Smolenice, Slovenská republika
- Základní kapitál: 6 970 €
- Počet zaměstnanců: 11 stálých zaměstnanců a okolo 40 sezónních zaměstnanců
- Roční produkce: 55 – 70 hl medového vína a 10 – 15 tun medu
- Webové stránky: vcelovina.cz; vcelovina.sk; presporskamedovina.sk
- Facebook: Včelco Medovina Smolenice; Medovina Včelovina

5.1 Historie

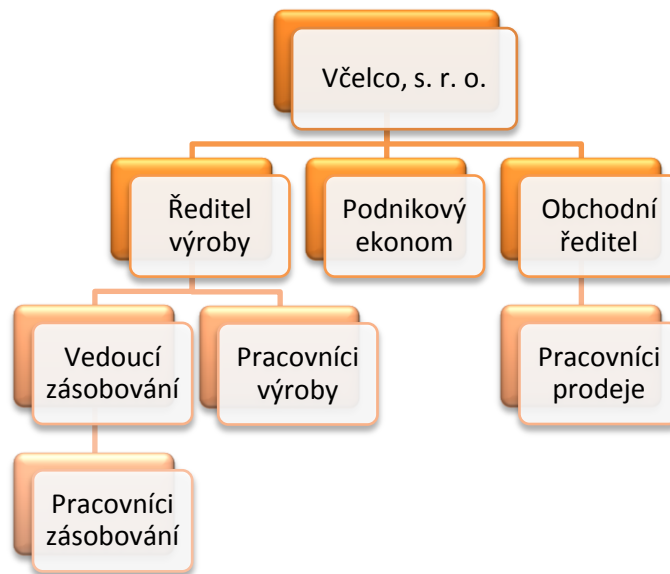
Medovina má v historii lidstva důležité místo a znaly ji již prastaré civilizace. Medovina je považována za první alkoholický nápoj na světě, který vznikl smícháním medu s dešťovou vodou a přírodními kvasinkami v Africe při období dešťů. Lidé se přirozeně začali o tento nápoj zajímat a přenesli včely, kvasinky a know-how na ostatní kontinenty.

Podobného principu pak lidé využili na výrobu piva a vína. S urbanizací došlo k ústupu výroby medoviny, medu a chovu včel. Přestala se také používat extrakce medu teplou vodou, při které ze zbytků medu a vody poté vznikala medovina, a začal se používat nový mechanický systém, který nezanechával téměř žádné zbytky medu. V posledních dvaceti letech se medovině dostává čím dál více pozornosti a to zejména díky ekologickému aspektu, přírodním surovinám a rozmachu včelaření, které nevyžaduje složité mechanismy a velké náklady, ale zejména starostlivost včelařů.

Vznik společnosti nastal spojením tří zkušených včelařů a zároveň kamarádů v roce 2007 a už od začátku se svými produkty sbírala ocenění po celém světě. Ještě před založením společnosti se tito zkušení a nadšení včelaři zabývali výrobou medoviny pro vlastní potřebu a postupně vylepšovali výrobní postup a vstupní suroviny. Současně s hledáním optimálního výrobního postupu a složení rozšiřovali svá včelstva a zefektivňovali včelařské postupy. Jedním z hlavních faktorů jedinečné kvality a chuti jsou přírodní vstupní suroviny a to kvalitní slovenský med, čtyřikrát filtrovaná voda z oblasti Malých Karpat a ušlechtilé kvasinky, které při počátečních pokusech vybrali až na třicátý pátý pokus. V kvalitě se odráží i pomyslné srdce vložené do výroby medoviny a včelařských prací.

5.2 Organizační struktura

V čele společnosti jsou tři majitelé a zároveň jednatelé, kteří operují na rovnocenné úrovni a jejich pracovní kompetence se často prolínají. Zásadní rozhodnutí a změny jsou přijímány s přispěním téměř všech stálých zaměstnanců. V této filozofii lze rozpoznat přátelské, téměř až rodinné vazby, které v podniku panují. Při běžném chodu společnosti pracuje 11 zaměstnanců a při prodejních akcích je angažováno až 40 brigádníků.



Obr. 11 Organizační struktura (vlastní zpracování)

5.3 Firemní filozofie

Vize, poslání, hodnoty a cíl společnosti nejsou vedeny směrem k největší výrobě a prodejm, ale k výrobě nejlepší medoviny. Ještě před začátkem podnikání směřovali majitelé společnosti k výrobě těch nejkvalitnějších produktů spojených s přírodou a přinášející co nejvyšší uspokojení. Poslání společnosti je jako jediné formulováno a zní: „*Naším hlavním posláním je výroba nejlepší medoviny. Snažíme se vyrábět produkty přinášející potěšení, zdraví a pohodu.*“ (Manuál prodeje medoviny, interní dokument, 2014)

Vize a cíl společnosti nejsou přesně definovány, nicméně společnost v nich má jasno. Svou práci chtějí odvádět co nejlépe a stát se dlouhodobou jedničkou v oblasti kvality v celosvětovém měřítku. Růst společnosti je taktéž důležitý pro udržení pozice na trhu, ale společnost jde cestou přirozeného růstu tak, aby nebyla ohrožena kvalita jejich produktů.

Hodnoty společnosti vyplývají z téměř rodinného prostředí ve firmě, poslání a vize společnosti. Jsou zaměřeny na získání věrných a spokojených zákazníků, ale také na zaměstnance a spolupracovníky.

5.4 Produkty

V průběhu let společnost experimentovala a vyráběla různé druhy medových vín, medů a včelích produktů. Veškeré produkty jsou přírodní, bez konzervantů, barviv a aromat. V současné době společnost prodává tři základní řady produktů, ale také jejich kombinace v různých dárkových baleních. Protože je mezi českou a slovenskou legislativou rozdíl v definici medoviny, pro sjednocení pojmů bude nadále používán termín medovina pro medová vína, tedy lehká vína bez přidaného lihu.



Obr. 12 Základní sortiment (Včelovina, © 2015)

Vlajkovou lodí společnosti je produktová řada a obchodní značka Včelovina, která se vyrábí ze tří druhů medu při nízkých teplotách a má jedinečnou jemnou chuť medových pláství a bylinek. Produktovou řadu vede Včelovina Originál, která se prodává v nejširší škále balení a lahví. Ocenění za nejlepší medovinu světa v roce 2013 získala Včelovina Speciál, která dozrává v dubových sudech a získává jedinečné aroma jemně připomínající whisky. Řada je doplňována limitovanými edicemi Barrique a Grand Reserve, které zrají několik let a získávají jedinečné rysy a prémiovou hodnotu. Poslední limitovanou edicí v řadě je produkt Medovec, což je originální destilát z medoviny, nejedná se tedy o medové víno – medovinu.

Lehce v závěsu je produktová řada Prešporská Medovina, která je vyráběna pouze z jednoho druhu medu taktéž při nízkých teplotách. Svě jméno získala po městě Prešporok, dnes už známého jako Bratislava. Hlavními produkty této řady jsou Prešporská Medovina, která se vyznačuje chutí přidaných bylin a koření, a Klasická Medovina, která je naprosto bez přidaných bylin a koření. Řada je doplněna o Rybízovou Medovinu, která je díky své ovocné osvěžující chuti oblíbena především v teplých měsících.

Poslední produktovou řadou jsou medy, konkrétně květový med a akátový med, který se prodává jako směs ořechů a ovoce, popř. v samotně v malých sklenicích a tradičních plastových medvídcích. Zvláštním doplňujícím produktem je propolis.

5.5 Distribuce

Prodej medoviny v lahvích probíhá zejména prostřednictvím vinoték, vináren, kaváren, obchodů se zdravými potravinami a obchodů s delikatesami v Česku a na Slovensku. Shodou okolností je v České i Slovenské republice stejný počet prodejců, konkrétně 61, tedy dohromady 122. Společnost má také nově otevřenou prodejnu a prezentační halu v místě výroby ve Smolenicích.

Velkou část prodeje tvoří čepovaná medovina, která se neslívá do lahví, ale do barelů. Tato medovina se většinou ohřívá ve várnících a je prodávána horká. Prodej probíhá výhradně zaměstnanci společnosti, aby byla zachována kvalita prodeje a prodejních míst. Největší část se prodá při vánočních trzích pořádaných v Praze, Brně, Olomouci a Bratislavě, a na velikonočních a podzimních slavnostech v Brně.

5.6 Cena

Při stanovení ceny byly brány v úvahu prémiové vlastnosti medoviny, ceny konkurence a náklady. Při komplexním pohledu na ceny lze říci, že jsou v horních pozicích při porovnání s konkurencí, ale s ohledem na prémiovou hodnotu je cena relativně nízká. Při porovnání cen s největším konkurentem, firmou APIMED, jsou ceny srovnatelné a pohybují se v rozmezí 7,5 – 11 € za běžné produkty v 0,75l lahvích, v případě limitovaných edicí jsou ceny vyšší. I při porovnání s jinými, ne tak kvalitními výrobci jsou až na nějaké výjimky ceny srovnatelné nebo nepatrně vyšší.

6 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Investice společnosti do marketingové komunikace jsou minimální a téměř veškerá komunikace probíhá formou osobního prodeje, veletrhů, výstav, menších eventů, online komunikace a sociálních médií. Zatím neproběhla žádná reklamní ani jiná marketingová kampaň.

Cíle marketingové komunikace jsou zaměřeny na poskytnutí informací, důraz na hodnotu, diferenciaci výrobku, budování značky a posílení image. Poskytované informace se týkají zejména technologie výroby, historie, ale také zajímavostí o včelách. Důraz na hodnotu se pak odráží zejména v přírodních surovinách a zdravotními přínosy medoviny. Diferenciace produktu je viditelná hlavně v designu etiket, vybavení a vzhled stánků na veletrzích, a také originální značce Včelovina. Pro budování značky a posílení image jsou důležité zejména prestižní ocenění a stálá kvalita všech podnikových činností.

V strategii marketingové komunikace je výrazně větší důraz kladen na strategii tlaku, ať už prodejem na vánočních trzích, slavnostech či veletrzích, tak i distribucí do 122 prodejen v České i Slovenské republice. I přesto, že společnost téměř neinvestuje do marketingové komunikace zaměřené na koncového zákazníka, má a získává nové věrné zákazníky, kteří poptávají produkty, a objevuje se směr strategie tahu.

I když společnost nemá rozsáhlou marketingovou komunikaci, lze v její komunikaci pozorovat prvky integrované marketingové komunikace. Všechny její marketingové aktivity jsou sladěny, mají společné cíle a komunikují komplexní sdělení.

Společnost se snaží být společensky zodpovědná, tvořit společné hodnoty společnosti, starat se o zákazníky, komunitu i životní prostředí. Veškerý med použitý k výrobě je výhradně ze Slovenska, takže podporuje Slovenské včelaře, a ostatní dodavatelé jsou taktéž ze Slovenska. Včelařské práce a výroba jsou velmi šetrné k životnímu prostředí, nejsou používány žádné umělé látky, barviva, aroma apod. Firma přispívá komunitě ve Smolenicích podporou mikrocestovního ruchu a kultury. Uspokojení a péče o zákazníka je samozřejmostí.

6.1 Podpora prodeje

O podpoře prodeje se téměř nedá hovořit, nicméně v rámci úplnosti práce je nutno zmínit i tento aspekt. Při přímém prodeji na vánočních trzích, veletrzích a jiných akcích nabízí prodejce ochutnávky zdarma. Pro maloobchodníky a velkoobchodníky je zvláštní ceník.

6.2 Event marketing

V roce 2015 společnost uspořádala akci s názvem MEDOWEEN, která se konala 30. října, tedy na Halloween. Při této akci měli návštěvníci možnost navštívit podnikovou prodejnu, nahlídnout do zákulisí výroby medoviny, ochutnat různé druhy medoviny a vychutnat si horkou medovinu při pohledu na Smolenický zámek. Vstup, ochutnávky i exkurze byly zdarma a akce se zúčastnilo cca 250 lidí. V minulých letech zavítal do Smolenic také vlak Albatros, který přivezl okolo 800 lidí a jeho cílem byla také prodejna Včeloviny.

6.3 Výstavy a veletrhy

Společnost se účastní zejména slovenských a českých veletrhů zaměřených na zemědělství či potravinářství, například veletrhu Agrokompex (Nitra), Země živitelka (České Budějovice), Salima a Techagro (Brno). Nejprestižnějším veletrhem, kterého se společnost účastní je kongres Apimondia, který se koná každé dva roky pokaždé v některé metropoli na jiném kontinentu. V roce 2013 získala cenu za nejlepší medovinu na kongresu v Kyjevě a jako druhá se umístila v roce 2015 v Tedžonu v Jižní Koreji. V roce 2017 se bude kongres konat v Istanbulu v Turecku a v roce 2019 v Montrealu v Kanadě.

Veletrhy a soutěže jsou pro společnost velice důležitým prostředkem pro získání nových kontaktů, partnerů a příležitostí.

6.4 Webové stránky

Společnost provozuje webové stránky www.presporskamedovina.sk a www.vcelovina.sk, která je nabízena i v české a anglické jazykové mutaci (www.vcelovina.cz a www.vcelovina.com). Mnohem častěji navštěvovaná a vyhledávaná je stránka věnovaná Včelovině. Design, struktura i náplň je u všech třech jejích jazykových mutacích totožná, jen u anglické verze není tak často aktualizován obsah. O webové stránky se stará zaměstnanec společnosti, ale není to jeho primární pracovní náplň a nemá v této oblasti velké zkušenosti. Stránky upravuje s pomocí svých známých, kteří mají více zkušeností.



Obr. 13 Webové stránky www.vcelovina.cz (Včelovina, © 2015)

Stránky obsahují informace o výrobě Včeloviny, o včelách, historii medoviny, oceněních, Včelovinových produktech, prodejních místech, servírování a receptech na degustaci, míchané nápoje a vaření. Zajímavým projektem je „Včelovízia“, což je online webkamera zprostředkávající nonstop práci včel. Včelovízia byla spuštěna v roce 2009 a byla mezi 25 nejzajímavějšími webkamerami roku na webu earthcam.com. V současnosti dochází k vylepšení projektu a opětovné spuštění je plánováno v létě.

Na stránkách je také e-shop umožňující online objednávku, aktuality týkající se společnosti a samozřejmě kontakty, které představují nejdůležitější členy společnosti a odkazují na Facebookové stránky Včeloviny.

V následující tabulce je výčet klíčových slov ze všech tří jazykových mutací stránky www.vcelovina.sk. Vedle slov je uvedeno, kolikrát byla slova průměrně vyhledávána za měsíc v posledních 12 měsících (únor 2015 – leden 2016) bez oblastního omezení.

Tab. 2 Přehled klíčových slov (Google AdWords, ©2016; vlastní zpracování)

Číslo	Česká verze		Anglická verze	
	Výraz	Ø měsíčně vyhledáno	Výraz	Ø měsíčně vyhledáno
1	Medovina	2 900	Mead	90 500
2	Medovina – výroba a prodej	-	Honey wine	3600
3	Výroba medoviny	390	Vcelovina	210
4	Stáčená medovina	-	Hydromel	12 100
5	Dárková medovina	-	Melomel	1 000
6	Medové víno	30	Metheglyn	70
7	Výrobce medoviny	10	Tej	14 800
8	Slovenská verze		Mead recipe	8 100
9	Medovina	2 900	About mead	10
10	Medovina – výroba a prodej	-	Mead information	-
11	Výroba medoviny	390	Recipes	823 000
12	Čapovaná medovina	-	Mead storage	30
13	Darčková medovina	-	Mead making	880
14	Včelovina	260	Honey mead	2 900
15	Výrobci medoviny	-	History of mead	210
16	Med	201 100	Mead history	140
17	Darčky	3 600		

6.5 Facebook

Společnost provozuje dva profily, první nese jméno Medovina Včelovina a je zaměřený na komunikaci s Včelovinovým obsahem, druhý nese jméno Včelco Medovina Smolenice a je orientován na komunikaci skrze Přesporskou medovinu. Tak jako v případě webových stránek je i na Facebooku věnována větší pozornost Včelovině. Stránka Medovina Včelovina má přes 2 600 označení „to se mi líbí“, zatímco stránka Včelco Medovina Smolenice necelých 200.

Příspěvky jsou většinou spojeny se svátky, významnými dny, událostmi, provozem prodejny, soutěžemi apod. Nejvíce příspěvků je věnováno Vánocům a informacím týkajících se prodejny, produktů a akcí. Dále jsou přidávány příspěvky obsahující kreativní spojení Včeloviny a událostí, jako jsou Velikonoce, Den otců, Mistrovství světa v hokeji apod.

6.6 Guerilla marketing a WoM

V prosinci roku 2015 společnost postavila před svou prodejnu ve Smolenicích vánoční stromeček z 301 dřevěných medníků (část včelího úlu). Tato stavba byla krásně osvětlena a vedle krásné budovy prodejny, která byla oceněna za příkladnou obnovu tradiční architektury sdružením Academia Istropolitana Nova zabývající se rozvojem regionu a Slovenska, tvořila hlavně v noci krásnou vánoční atmosféru.

Na stránkách Facebooku byly přidán příspěvek s fotografiemi, který označilo více než 150 lidí „To se mi líbí“ a byl šestnáctkrát sdílen. I když se nejedná o velké čísla, je to bezesporu dobrá cesta jak budovat značku a posílit image.

6.7 PR

Společnost se nezapojuje do mnoha PR aktivit, ale byla zmíněna v několika tištěných médiích. Články se většinou týkaly zisku ocenění a byly uveřejněny v periodických Hospodářské noviny, Trend, Plus 7 dní, Gastro atd.

Tradičně se v médiích objevují zprávy pouze o tom, kolik bude medu a jak se bude vyvíjet jeho cena. O to více pak vyčnívá kauza týkající se společnosti Včelco, s. r. o., která se provinila prodejem ukrajinského medu označeného jako med český. Navíc tento med obsahoval antibiotika a byl nevhodně skladován, což vrhá špatný stín na kvalitu medu v obchodech. Takovéto pochybné praktiky největšího českého obchodníka s medem, který je navíc vlastněn Českým svazem včelařů, způsobily přechod zákazníků k menším lokálním prodejcům medu. Společnost Včelco se k této situaci postavila velmi odtažitě a jejich krizová komunikace je nepřilíš přesvědčivá. Na svých stránkách se vyjádřili k situaci pouze jednou a to v listopadu 2015, kdy ještě nebyly známy konkrétní důkazy, od té doby v různých rozhovorech svalují vinu na ukrajinské dodavatele a minulé vedení, což v rámci celé kauzy působí značně nepřesvědčivě. Produkty, kterých se tyto pochybení týkají, byly staženy z prodeje a zlikvidovány, společnost také dostala pokutu 1,2 milionu korun a zřejmě je čekají i další pokuty.

Společnost Včelco, jejíž název je velmi podobný, by se od této kauzy měla distancovat a ubezpečit své zákazníky o přetrvávající nejvyšší kvalitě, popřípadě využít pochybení k vlastnímu prospěchu a propagaci slovenského medu.

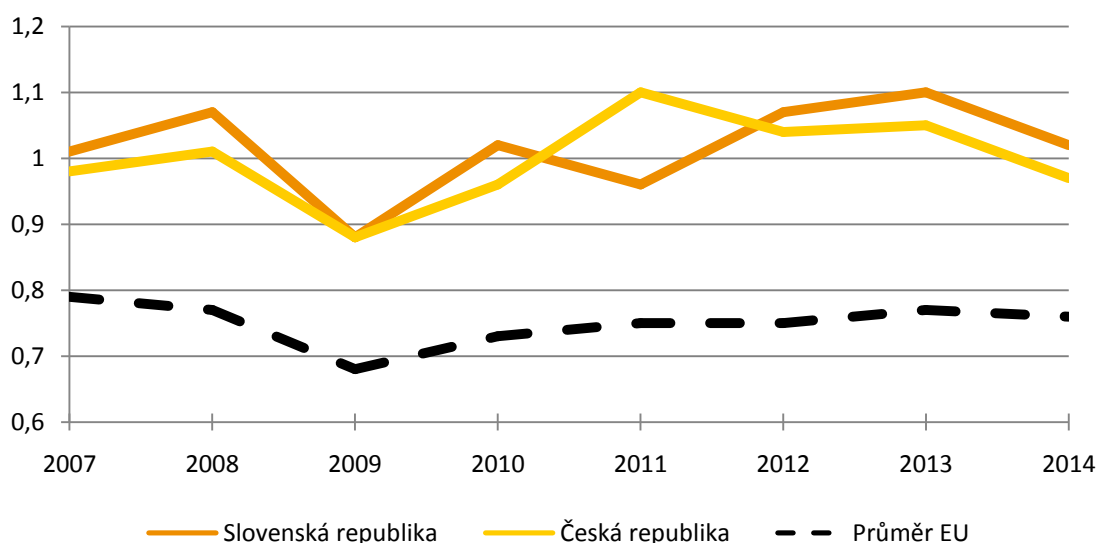
7 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI

7.1 PESTLE

Analýza makroprostředí bude ve většině jejích částí prováděna z pohledu České i Slovenské republiky popřípadě jejich srovnání. Na tyto dva trhy je společnost zaměřena a jsou si velice podobné.

7.1.1 Politické faktory

V rámci analýzy politických faktorů je v následujícím grafu zobrazeno srovnání politické stability v České a Slovenské republice. Tento ukazatel je hodnocen ve škále od -2,5 (minimum) do 2,5 (maximum). Obě země mají podobný vývoj a pohybují se nad průměrem EU, který je pod hranicí 0,8 bodů. Do budoucna je potřeba počítat s různými změnami, plynoucích například z právě probíhající uprchlické krize a vyhocené situace týkající terorismu. Společnost nepocítuje drobné změny v politickém vývoji.



Obr. 14 Politická stabilita v České a Slovenské republice (*The Global Economy*, ©2016)

Kromě politické stability je důležitým faktorem také daňová politika státu týkající se daně z přidané hodnoty, daně z příjmu a spotřební daně.

Česká republika má v současnosti tři sazby daně z přidané hodnoty 21 %, 15 % a 10 % přičemž všechny produkty společnosti spadají do standardní sazby 21 %. V současnosti se vedou debaty o zrušení 15% sazby a sjednocení snížené 10% sazby. Daň z příjmu v ČR činí 15 % pro fyzické osoby a 19 % pro právnické osoby, nicméně tato daň není pro účely analýzy stěžejní, jelikož společnost daní své příjmy na Slovensku. Spotřební daň

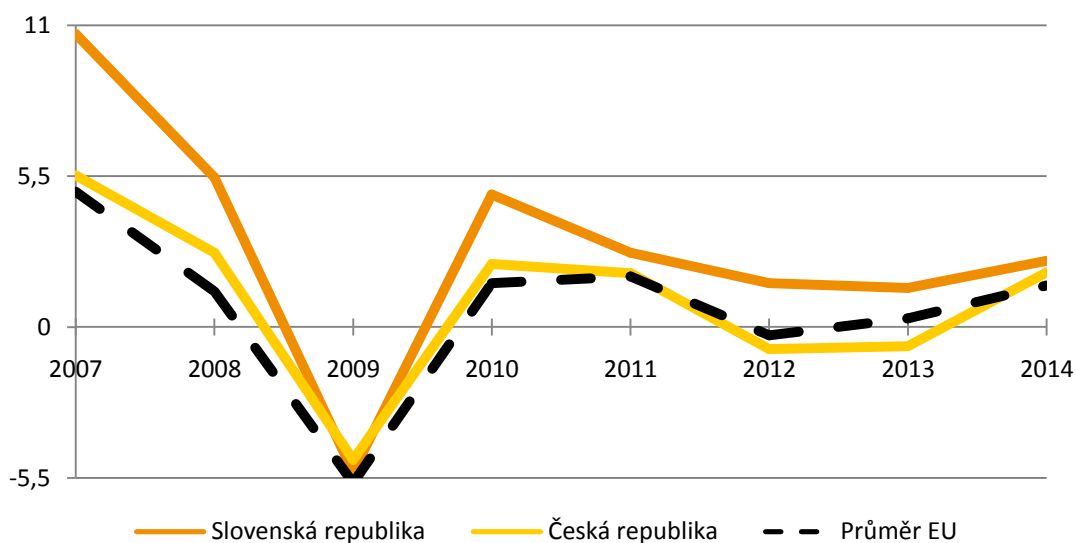
pro kategorii tichých vín, kam spadají všechny výrobky prodávané na území ČR, je nulová. O zrušení nulové spotřební daně na tichá vína se před několika lety vedly jednání, která nakonec vedla k odložení tohoto návrhu. Na možnou změnu spotřební daně musí být brán zřetel.

Slovensko má dvě sazby daně z přidané hodnoty 20 % a 10 % přičemž všechny produkty společnosti spadají do standardní 20% sazby. Sazba daně z příjmů pro právnické osoby činí 22 % a spotřební daň pro tichá vína je stejně jako v Česku nulová.

Ovlivnit dovoz zboží do České republiky by mohly případné kvóty, rozpad schengenského prostoru nebo EU. Dalším faktorem přechod Česka k euru, který nemá stanovený datum, ale v současnosti nejčastěji uváděný pravděpodobný rok přijetí je rok 2020.

7.1.2 Ekonomické faktory

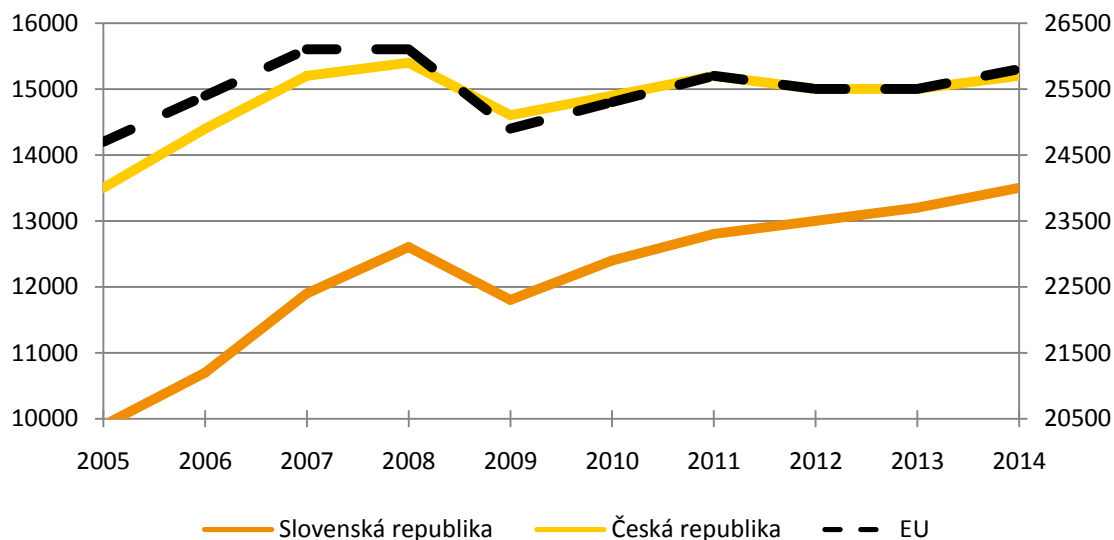
V následujícím grafu je znázorněn ekonomický růst v porovnání s průměrem EU, znázorněn v procentuální míře změny reálného HDP.



Obr. 15 Ekonomický růst České a Slovenské republiky (*The Global Economy*, ©2016)

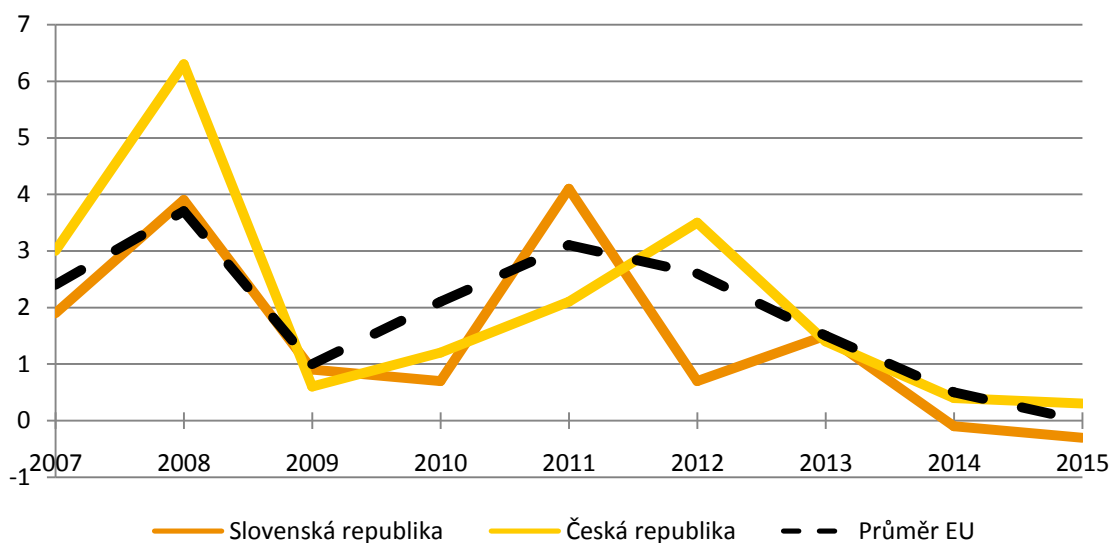
Z grafu je patrný větší ekonomický růst Slovenska oproti České republice a průměru EU, ale i Česká republika vykazuje ve většině let ekonomický růst a celkem přesně kopíruje průměrný vývoj EU. Slovensko je na tom sice lépe z hlediska růstu HDP, nicméně je stále pozadu v ukazateli reálného HPD na hlavu (na osobu) oproti Česku i průměru EU.

Následující graf znázorňuje vývoj reálného HDP na obyvatele v cenách referenčního roku 2005. Křivky České a Slovenské republiky jsou vázány k levé vertikální ose, zatímco křivka EU je vázána k pravé vertikální ose.



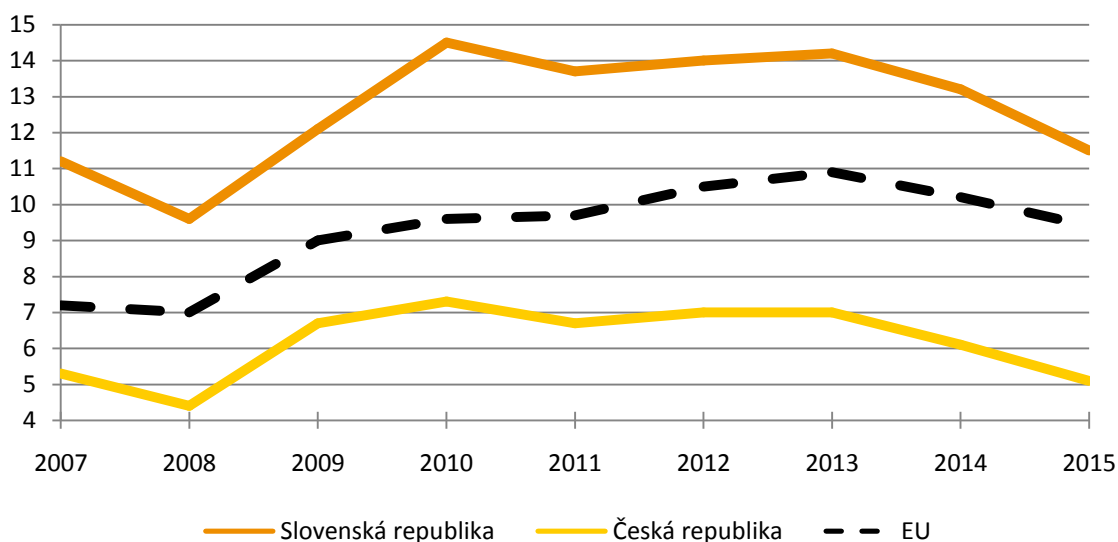
Obr. 16 Vývoj reálného HDP na obyvatele (Eurostat, ©2016)

Dalším důležitým ukazatelem ekonomického makroprostředí je ukazatel inflace. Všechny tři sledované křivky mají podobný vývoj a to docela vysokou inflaci v roce 2008 (zejména Česká republika), pokles na poměrně nízkou inflaci v letech 2009 a 2010, a mírný růst na zdravou úroveň inflace v letech 2011 a 2012. Od roku 2013 se inflace snižuje a Slovensko se dokonce dostalo do mírné deflace. Příčina tohoto poklesu je v oslabení cen komodit, pomalého ekonomického růstu v předchozích letech a také klesání cen ropy. Predikce inflace v eurozóně je pro rok 2016 0,7 % a pro rok 2017 1,4 %. ČNB stanovila prognózu inflace, které by měla začátkem roku 2016 růst a přes pokles v druhém čtvrtletí se dostat až na inflační cíl 2 % v roce 2017.



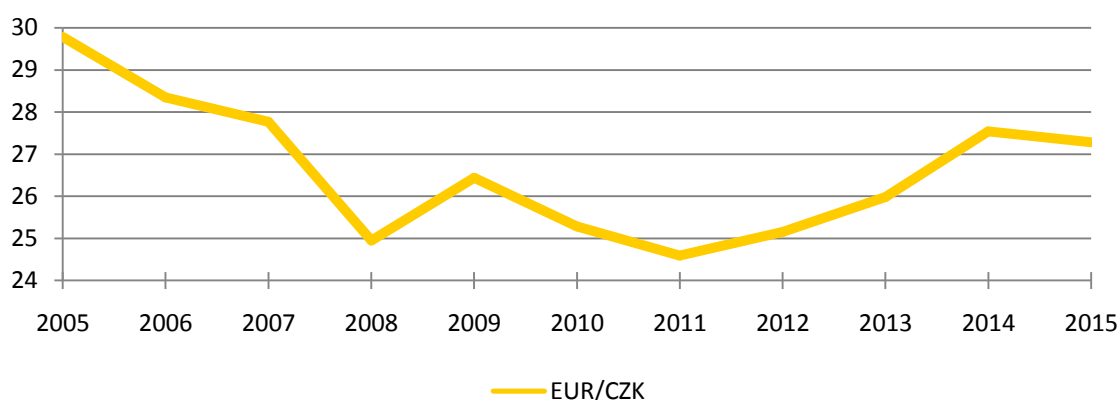
Obr. 17 Vývoj inflace (Eurostat, ©2016)

Vývoj inflace se odráží i v grafu vývoje nezaměstnanosti, jelikož podle Phillipsovy křivky mezi nimi existuje nepřímá úměra. Tuto závislost lze pozorovat až do roku 2013 a v letech 2014 a 2015 neplatí, zejména díky ekonomickému růstu a tím pádem zvyšování zaměstnanosti. Z grafu nezaměstnanosti vyplývá velký rozdíl mezi Českem a Slovenskem, kdy téměř ve všech sledovaných letech je skoro dvojnásobná. Průměr EU se nachází někde mezi nezaměstnaností Česka a Slovenska. V následujícím grafu je znázorněna nezaměstnanost v procentech.



Obr. 18 Vývoj nezaměstnanosti (Eurostat, ©2016)

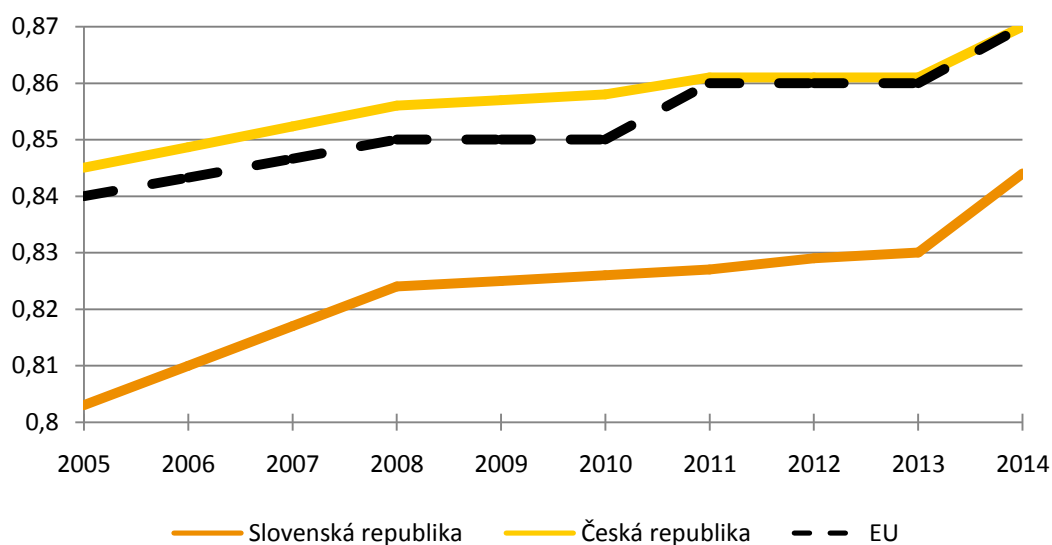
Směnný kurz mezi českou korunou a eurem je pro slovenskou společnost prodávající nemalou část své produkce do České republiky velmi důležitým ukazatelem. Pro společnost je mnohem výhodnější pokud česká koruna vůči euru posiluje. Koruna vůči euru posilovala až do roku 2011 s jedinou výjimkou v roce 2009, ale v letech od roku 2012 do roku 2014 koruna oslabovala. V roce 2014 navíc ČNB oslabila korunu až na 27 Kč za euro. Oslabování koruny má negativní vliv na dovoz a pozitivní vliv na vývoz zboží z ČR. Společnost zaznamená kurzové ztráty plynoucí z oslabování koruny vůči euru a každé oslabení koruny negativně ovlivní výsledek hospodaření společnosti. Intervence ČNB jsou plánovány do letošního roku a tak lze od druhé poloviny roku 2016 očekávat posílení koruny a zlepšení situace z pohledu společnosti.



Obr. 19 Vývoj směnného kurzu EUR/CZK (Eurostat, ©2016)

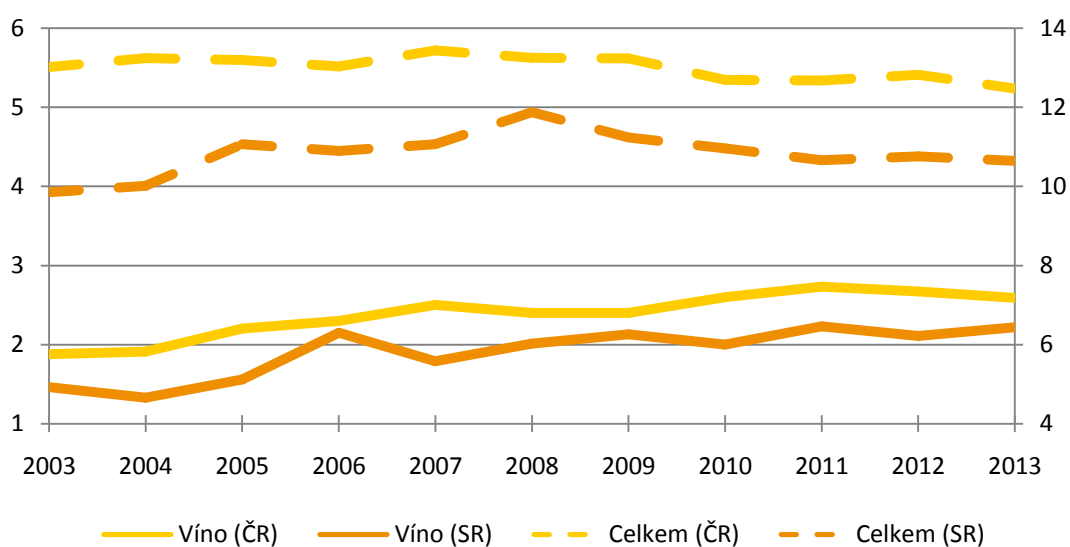
7.1.3 Sociální a demografické faktory

Pro shrnutí sociálních a demografických faktorů lze využít index lidského rozvoje HDI, který je vypočítáván podle předpokládané délky života, průměrné doby vzdělávání, předpokládané doby vzdělávání a hrubého národního příjmu na obyvatele. HDI se pohybuje v rozmezí 0 až 1 (kdy 1 je nejvyšší hodnota) a následující graf znázorňuje porovnání vývoje od roku 2005. Česko, Slovensko i průměr EU ani v jednom ze sledovaných let neklesal a největší nárůst byl zaznamenán v roce 2014. Česká republika se v posledních letech pohybuje na hranici průměru EU a Slovenská republika jen lehce zaostává. Z grafu by se mohlo zdát, že je mezi Českem a Slovenskem velký rozdíl, ale v pořadí zemí EU v roce 2014 to tak dramatické není. Česko bylo v pořadí na 15. A Slovensko na 19. pozici. Společnost směřuje velkou část svých aktivit do Česka, nicméně výrazný rozdíl mezi sociálními a demografickými faktory, kdysi jedné země, za dobu svého podnikání nezaznamenala.



Obr. 20 Index lidského vývoje (*The Global Economy*, ©2016)

Důležitým faktorem je spotřeba alkoholu a vína na osobu. Zejména Česko, ale i Slovensko, je ve světovém měřítku spotřeby alkoholu na osobu na předních pozicích. Od roku 2008 spotřeba alkoholu na osobu v Česku i Slovensku klesá, což se netýká spotřeby vína, která naopak od roku 2008 mírně narostla. V následujícím grafu je znázorněna spotřeba čistého alkoholu na osobu (počítáno na osoby starší 15 let), spotřeba všech alkoholických nápojů je znázorněna čárkovanými křivkami a váže se k pravé vertikální ose, spotřeba vína se váže k levé vertikální ose. Nejsou známy údaje o spotřebě medoviny, ale společnost zaznamenává zvýšení poptávky po jejich produktech.



Obr. 21 Spotřeba alkoholu na osobu (*Global Health Observatory Data Repository*, ©2015)

Z výzkumu Státního zdravotního ústavu vyplývá, že mezi vzděláním a spotřebou alkoholu platí nepřímá úměra, tedy nejméně konzumují alkohol lidé s vysokoškolským vzděláním a nejvíce lidé bez maturity. (Sovinová, Csémy, 2013)

Česko i Slovensko je ve srovnání se státy EU na posledních pozicích, co se týká poměru dětí, které jsou způsobilé ke studiu vysokých škol, a dětí, které na vysoké školy nastoupí. Průměr EU je 70 %, v Česku 63 %, ve Slovensku 53 % a světový průměr je 42 % dětí.

Dalšími důležitými sociálně demografickými faktory týkající se dané problematiky jsou stárnutí populace a také počet obyvatel. Obyvatel Česka i Slovenska přibývá, je to dáno jak přirozeným přírůstkem, tak přistěhovalci. Roste také průměrný věk a předpokládaná délka života.

7.1.4 Technologické faktory

Vývoj technologií je v dnešní době velice rychlý a pro udržení konkurenceschopnosti je potřeba věnovat pozornost novým technologiím ve výrobě, ale i v ostatních oblastech. Mezi hlavní oblasti patří péče o včelstva, úly, sběr medu, filtrace vody, výrobní postupy – míchání s vodou, kvasinkami a přidání koření a bylinek, dozrávání, stáčení. Členové společnosti pravidelně navštěvují veletrhy a soutěže, na kterých jsou nové technologie prezentovány.

Je potřeba nezapomínat také na vývoj informačních technologií, zejména internetové a mobilní trendy.

7.1.5 Legislativní faktory

Legislativa týkající se výroby medoviny se v Česku a Slovensku liší. Zatímco v Česku lze do výrobků označených jako medovina přidat líh, na Slovensku může být medovina vyrobena pouze z medu, vody, kvasinek, koření, bylinek a ovocných šťáv. Společnost dříve nazývala jednu ze svých medovin „Přírodní“, ale kvůli legislativním problémům jej musela změnit na „Klasická“.

Jelikož společnost prodává i na území České republiky, musí věnovat zvýšenou pozornost následujícím legislativním dokumentům:

- vyhláška č. 335/1997 Sb., pro nealkoholické nápoje a koncentráty k přípravě nealkoholických nápojů, ovocná vína, ostatní vína a medovinu, pivo, konzumní líh, lihoviny a ostatní alkoholické nápoje, kvasný ocet a droždí;

- zákon č. 110/1997 Sb., ve znění pozdějších předpisů a vyhláška č. 113/2005 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků;
- § 10 zákona č. 379/2005 Sb., o opatřeních k ochraně před škodami působenými tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými látkami;
- zákon o dani z přidané hodnoty, občanský zákoník apod.

V rámci EU je společnost povinna dodržovat všechny její vyhlášky a nařízení. Například směrnici 2000/13/ES zabývající se způsobem označování potravin a nařízení č. 852/2004 o hygieně potravin.

7.1.6 Ekologické faktory

Ekologie je velmi diskutovaným a hlídaným tématem dnešní doby. Společnost téměř neznečišťuje životní prostředí, přesto je potřeba dbát na správné třídění odpadů, logistiku zásobování a dopravy, využívání obnovitelných zdrojů energie, zbytečné plýtvání vodou apod. Velmi důležitým aspektem je také využívání pesticidů a chemikálií, zejména zemědělci, v blízkosti včelstev.

7.1.7 Shrnutí

Politické, ekonomické i sociálně-demografické faktory se pro společnost vyvíjejí spíše pozitivně a vývoj technologických, legislativních a ekologických faktorů po dobu jejího podnikání nemá na chod společnosti velký dopad. Mezi hlavní zjištění této analýzy patří zvyšování spotřeby vína při poklesu celkové spotřeby alkoholu a kurzové změny mezi eurem a korunou, které by dle očekávání měly být ve prospěch společností dovážejících do ČR. Zvýšená pozornost musí být věnována možným změnám daně z příjmu, přidané hodnoty, spotřební dani a také ekonomické situaci.

7.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro vyhodnocení jednotlivých sil a jejich faktorů je sestavena tabulka s hodnocením jednotlivých faktorů od 1 do 10, čím vyšší je hodnocení, tím více faktor zvyšuje hrozbu nebo vliv dané síly. Poté bude vypočítán průměr hodnocení jednotlivých faktorů a stanoveno celkové hodnocení dané síly.

7.2.1 Hrozba nových konkurentů

Hrozba nových konkurentů je v tomto odvětví nízká zejména kvůli poměrně nízké poptávce a vysoké důležitosti faktoru know-how. Použití správných surovin a technologie je pro výsledný kvalitní produkt základem. Nejvíce potencionálních konkurentů je z řad včelařů, kteří doma vyrábí nebo experimentují s výrobou své vlastní medoviny, ale ti zpravidla neinvestují do výrobních zařízení zajišťující nejvyšší technologickou kvalitu. V odvětví existují úspory z rozsahu, ale nemají zásadní vliv na přilákání nové konkurence. Produkty jsou lehce diferenciované a nenechávají na trhu moc místa pro nový originální produkt. Kapitálovou náročnost vstupu lze spojit s přechodovými náklady, jelikož většina konkurentů vzniká z domácí výroby. Prodejní cena spolu v souvislosti s vysokou cenou hlavní vstupní suroviny také příliš nových konkurentů neláká. Český i slovenský trh pokrytý většími výrobci, kteří se dostali za regionální měřítko, a regionálními výrobci. Není zde potencionál pro vstup větších konkurentů a hrozba nových konkurentů je nízká.

Tab. 3 Hrozba nových konkurentů (vlastní zpracování)

Č.	Faktor	Hodnota
1	Úspory z rozsahu	5
2	Diferenciace produktu	3
3	Kapitálová náročnost vstupu, přechodové náklady	5
4	Očekávaná odvetná opatření	3
5	Přístup k distribučním kanálům	3
6	Know-how	1
7	Cena odrazující od vstupu	3
	Celkem	3,29

7.2.2 Konkurence v odvětví

V odvětví je poměrně dost konkurentů, z nichž je podstatná část zastoupená mikropodniky, a pouze pár firem lze považovat za celostátní. V posledních letech odvětví mírně roste, přičemž kapacity podniků se příliš nemění. V odvětví převládá poměrně nízká ziskovost

a vysoká nákladovost. Na trhu se objevují produkty různé kvality, chuti, výrobních postupů, obsahu alkoholu, příchutí, ceny atp. Stávající konkurence v odvětví je na střední úrovni a hlavní konkurenti budou podrobněji popsáni.

Tab. 4 Konkurence v odvětví (vlastní zpracování)

Č.	Faktor	Hodnota
1	Počet a síla konkurentů	5
2	Tempo růstu trhu	4
3	Ziskovost odvětví	8
4	Nákladovost odvětví	8
5	Diferenciace produktů a konkurentů	4
6	Bariéry výstupu z odvětví	2
	Celkem	5

APIMED, s. r. o.

Slovenská společnost založená roku 1998 v obci Dolná Krupá panem Peterem Kudláčem, bratrem jednoho z majitelů Včelco, s.r.o. Společnost je největším konkurentem, který má lehce odlišný sortiment zaměřený na medoviny z různých druhů medu, ale podobnou cenovou politikou i zaměřením na kvalitu. Jejich produkty pravidelně získávají ocenění a jejich Bariková medovina byla zvolena nejlepší medovinou roku na prestižním včelařském kongresu APIMONDIA v roce 2015 (Včelovina Speciál společnosti Včelco se umístila na druhém místě a na minulém kongresu v roce 2013 vyhrála)

TOMKA, s. r. o.

Jedna z nejstarších úspěšných společností vyrábějící medovinu vznikla v roce 1989. Společnost má úzký sortiment, ale díky prémiové kvalitě, cílovému segmentu, cenové strategii a distribučním kanálům se řadí mezi hlavní konkurenty.

Medovina Elisa, Dalibor Hromčík

Medovina Elisa, taky známá jako Hromčíkova, je jediným větším českým konkurentem. Vyrábí se výhradně z českého medu, který musí dokupovat a výrobní kapacita je okolo 15 000 litrů. Sortiment je zaměřený na různé příchutě (hořká, skořicová, mandlová, ořechová a scherry) a okrasné lahve, produkty jsou levnější a nejsou prémiového charakteru. Konkurence je patrná zejména na jarmarcích a trzích.

Ostatní konkurence je tvořena menšími českými a slovenskými podniky:

- Emko, s. r. o. – Trenčianská medovina (SK);
- Topolčanská medovina (SK);
- Monoprodukt, s. r. o (SK);
- JAN HALADA (CZ);
- Výzkumný ústav včelařský, s. r. o. – Dolská medovina;
- A mnoho dalších podniků a domácích výrobců.

7.2.3 Hrozba substitutů

Substitučních výrobků je mnoho, např. piva, vína, burčáky, šumivé vína, likéry, lihoviny, svažené vína a ostatní teplé míchané alkoholické a nealkoholické nápoje. Medovina má mnoho substitutů nejen mezi lahvovým sortimentem, ale taky rozlévaným sortimentem zejména na vánočních trzích. Pokud se nejedná o substituty prémiového charakteru, jejich cena je zpravidla nižší a náklady zákazníků na přechod mezi substituty v podstatě neexistují. Medovina má unikátní vlastnosti a chuť mimo to jsou užité vlastnosti substitutů velmi podobné a záleží spíše na preferencích spotřebitelů.

Tab. 5 Hrozba substitutů (vlastní zpracování)

Č.	Faktor	Hodnota
1	Počet substitutů	10
2	Hrozba nových substitutů	3
3	Užité vlastnosti substitutů	8
4	Cena substitutů	9
5	Náklady na přechod k substitutům	10
	Celkem	8

7.2.4 Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé jsou zejména z řad maloobchodníků a spotřebitelů, kteří odebírají malé objemy, ojediněle je zákazník z řad právnických osob požadujících větší objem. Společnost dodává své produkty 122 maloobchodníkům po celém Česku a Slovensku. Velké množství produkce prodá koncovým spotřebitelům na výstavách, jarmarcích a trzích, menší množství přes e-shop. Náklady na přechod ke konkurenci jsou minimální a možnost přechodu ke konkurenci velká. Zpětná integrace odběratelů téměř nehrozí, vzhledem k jejich charakteru a také charakteru odvětví a výroby. Informovanost odběratelů se v posledních letech zvyšuje, ale nehraje významnou roli ve změně vyjednávací síly.

Tab. 6 Vyjednávací vliv odběratelů (vlastní zpracování)

Č.	Faktor	Hodnota
1	Počet významných odběratelů	2
2	Objem odběru jednotlivých odběratelů	2
3	Náklady přechodu ke konkurenci	10
4	Možnost přechodu k substitutům	9
5	Hrozba zpětné integrace odběratelů	1
6	Informovanost odběratelů	4
	Celkem	4,83

7.2.5 Vyjednávací vliv dodavatelů

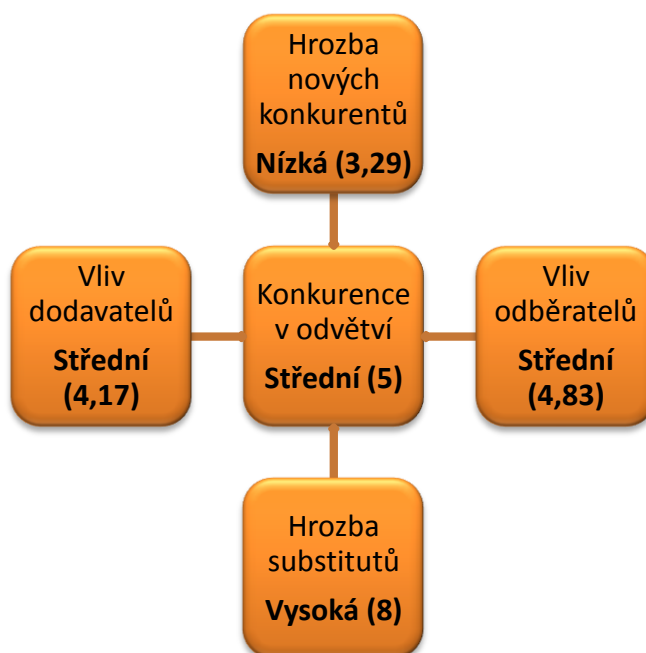
Společnost nemá žádného dodavatele, který by nemohl být nahrazen. Díky vlastním včelstvům omezuje potřebu nákupu medu, nicméně v letech, kdy je medu málo, roste vyjednávací vliv dodavatelů. Díky oblíbenosti medu a medových produktů není pro dodavatele společnost výrazně důležitá. Možnost přechodu k substitutům je minimální, možností na změnu dodavatelů je mnoho a náklady jsou malé. Hrozba dopředné integrace je malá, jak bylo vysvětleno v jedné z předchozích kapitol. Společnost odebírá veškeré vstupy od slovenských dodavatelů, jen kvasinky, koření a bylinky jsou výrobním tajemstvím a tak jsou jejich dodavatelé utajeni. Lahve odebírají od spol. s r. o. BRICOL, kartony dodává akciová společnost GRAFOBAL, barikové sudy dodává spol. s r. o. Štiavnická sudáreň SK a vodu Trnavská vodárenská společnost, a.s.

Tab. 7 Vyjednávací vliv dodavatelů (vlastní zpracování)

Č.	Faktor	Hodnota
1	Počet významných dodavatelů	3
2	Důležitost odběratele pro dodavatele	5
3	Možnost přechodu k substitutům	9
4	Možnost změny dodavatele	3
5	Náklady na změnu dodavatele	2
6	Hrozba dopředné integrace dodavatelů	3
	Celkem	4,17

7.2.6 Výsledný model - shrnutí

Porterův model pěti konkurenčních sil, tedy analýza vnějšího mikroprostředí podniku, přinesla celkem pozitivní výsledky. Stávající konkurence je střední a hrozba vstupu nových konkurentů je relativně nízká, což je pro společnost dobrý stav a uklidnění do budoucna. Společnost se nemusí vypořádávat s velkým tlakem ze strany dodavatelů ani odběratelů a je zde prostor pro vyjednání výhodných obchodních vztahů. Jediným negativem je velká hrozba substitutů, kterých je na trhu mnoho zejména v podobě různých nízkoalkoholických nápojů, a medovina zastává jednu z nejmenších částí tohoto segmentu.



Obr. 22 Výsledný model pěti konkurenčních sil
(vlastní zpracování)

7.3 SWOT

7.3.1 Analýza vnitřních faktorů (IFE)

Loajální zákazníci jsou pro firmu velice důležití a jejich počet narůstá. Čím dál více lidí vyhledává stánky na vánočních trzích a jiných akcích, a jiné medoviny už jim tolik nechutnají.

Kvalitní a přírodní výroba spolu s výrobním know-how je jedním ze stavebních kamenů úspěchu společnosti. Kvalitní slovenský med, který je testován ve specializované laboratoři, voda z oblasti Malých Karpat, které je dále čtyřikrát filtrována, nejlepší bylinky a koření tvoří základ pro vznik jedné z nejvíce oceňovaných medovin. Snad ještě

důležitější je technologický postup, který zajišťuje nejvyšší kvalitu. Ocenění získané společností, přináší pozornost a zájem o společnost, nové zákazníky, prestiž a důležitý prvek pro marketingovou komunikaci.

Design lahví je na první pohled odlišný a rozlišitelný od konkurence, je modernější, jednodušší, ale zároveň prezentuje prémiovou hodnotu.

Nová prodejní a prezentační budova postavená ve Smolenicích umožňuje zanechat v návštěvnicích lepší dojem. Při degustacích či různých akcích na návštěvníky působí atmosféra tradice zároveň s modernou a pohoda zároveň s elánem. Budova získala ocenění za příkladnou obnovu tradiční architektury.

Společnost vlastní více než 250 včelstev, což ve většině let pokryje zhruba 60 % potřeby medu. Díky vlastním včelstvům není společnost tolik odkázána na dodavatele, šetří náklady, zaručuje kvalitu medu a zvyšuje zákaznickou důvěru.

Mezi slabé stránky společnosti patří malá prodejní síť maloobchodníků, která je tvořena 122 malými prodejci v Česku a Slovensku.

Zránění medoviny trvá měsíce až roky, což společnosti bere flexibilitu a zvyšuje rizika. Společnost díky této snížené flexibilitě, velikosti, sezónnosti a závislosti na vánočním období musí dbát zvýšené opatrnosti při práci s cashflow.

Společnost trpí nízkým povědomím o značce, stejně jako všichni ostatní výrobci medoviny. Problém plyne z mnoha substitutů, nasycenosti trhu s nízkoalkoholickými nápoji a nevyužitého potenciálu marketingové komunikace.

Webové stránky se při vyhledávání obecných výrazů neobjevují na první stránce, ale ve většině případů až na třetí. Webové stránky nejsou dostatečně často aktualizovány a e-shop nenabízí všechny produkty.

Tab. 8 Analýza vnitřních faktorů IFE (vlastní zpracování)

S/W	Faktor	Váha	Body	Hodnota
S1	Loajální zákazníci	0,08	3	0,24
S2	Kvalitní a přírodní výroba	0,08	4	0,32
S3	Originální design a image	0,09	4	0,36
S4	Velká produkce vlastního medu	0,05	3	0,15
S5	Ocenění ze soutěží	0,08	4	0,32
S6	Výrobní know-how	0,09	3	0,27
S7	Nová prodejna	0,04	3	0,12
W1	Malé pokrytí trhu (prodejní síť)	0,09	1	0,09
W2	Časová náročnost výroby	0,02	2	0,04
W3	Nízké povědomí o značce	0,1	1	0,1
W4	Nevyužitý potenciál mkt. komunikace	0,1	1	0,1
W5	Nedostatečné SEO	0,07	2	0,14
W6	E-shop nenabízí všechny produkty	0,05	2	0,1
W7	Relativně velká závislost na cashflow	0,06	1	0,06
	Celkem	1		2,41

7.3.2 Analýza vnějších faktorů (EFE)

Tempo růstu trhu pomalu v posledních letech roste a vzrůstající poptávka po medovině by pro firmu v příštích letech umožňovalo vylepšit své postavení na trhu, zvýšení tržeb a možnost nových investic.

Zahraniční trhy s větší kupní silou jsou pro firmu velmi zajímavé a do budoucna je to výzva. Vstup na zahraniční trhy sebou nese značné riziko a finanční náročnost, tudíž je tuto příležitost potřeba podrobněji analyzovat.

Získání dotací týkající poskytovaných do včelařství, by pro firmu znamenalo finanční podporu a získání prostředků pro další rozvoj podniku.

Spolupráce například s pivovary, franšízami v oblasti pohostinství a výrobci alkoholických nápojů používaných do koktejlů s medovinou. Spolupráce by mohla směřovat ke společnému marketingovému úsilí, novému produktu apod.

Účast na vánočních trzích, na kterých firma zatím neprodávala, by znamenala oslovení nových zákazníků, zvýšení povědomí o značce a pravděpodobně zvýšení tržeb. Prodej na vánočních trzích je organizován individuálně a výběrové řízení a požadavky jsou

rozdílné, není tak jednoduché se na nové trhy dostat. Vánoční trhy musí být dostatečně navštěvované, aby výsledek nebyl ztrátový.

Zisk dalších prestižních ocenění by firmě prospěl a zároveň zajistil, že toto ocenění nezíská konkurence, která tím zvýší svou konkurenceschopnost a prestiž.

Mezi každoroční hrozby patří nedostatek medu a problémy s včelstvy, což by mělo za následek například zvýšení ceny medu, jeho horší kvalitu nebo nevyužití výrobních kapacit. Tato hrozba je zmírněna velkým počtem vlastních včelstev.

Jak vychází z analýzy vstupu nových konkurentů na trh, riziko vstupu nových vážných konkurentů na trh je malé. Kdyby došlo k této hrozbě, zvýšil by se tlak na ceny, konkurenční akce apod.

Zvýšení spotřební daně, respektive zrušení nulové spotřební daně na tichá vína, by pro firmu znamenalo kritické snížení zisku a ohrozilo další rozvoj společnosti a jeho finanční situaci. S největší pravděpodobností by došlo ke zvýšení cen a poklesu poptávaného množství.

Pokles kupní síly obyvatelstva by znamenal pokles poptávky po prémiových značkách medoviny. Základem změny kupní síly obyvatelstva je změna mzdy oproti změně spotřebitelských cen. Pokud by se zvýšila inflace (spotřebitelské ceny) více než mzdy, obyvatelstvo by mělo menší kupní sílu a jejich preference by směřovaly k levnějším produktům.

Neúčast na vánočních trzích, které pro společnost znamenají značný díl tržeb, by ohrozilo finanční situaci podniku, cashflow, pravděpodobně i zvýšení skladovacích nákladů a nezískala by nové zákazníky ani nezvýšila povědomí o značce. Navíc by její místo mohla zabrat konkurence.

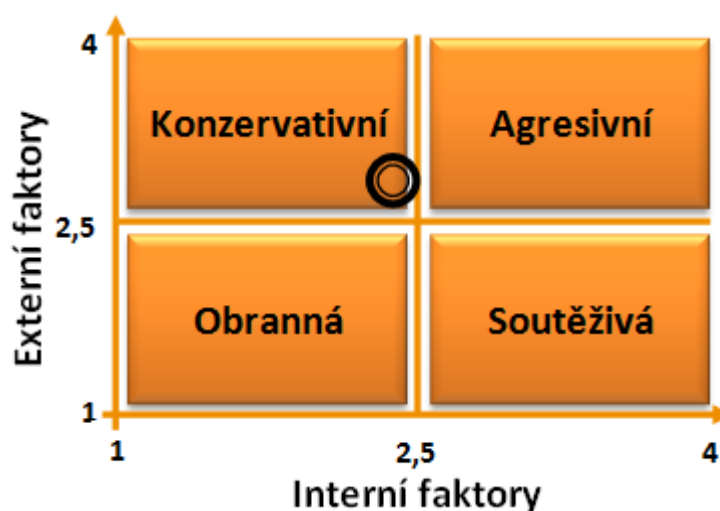
I když v odvětví panuje relativně přátelské prostředí a každé ocenění z mezinárodních soutěží, které získá česká nebo slovenská medovina, je bráno jako pozitivní i ze strany konkurentů, výhra konkurentů vždy bude hrozbou. Zejména pokud se společnost dané soutěže taktéž zúčastnila. Pokud si zákazník vybírá prémiový produkt, jsou tyto ocenění důležité a můžou hrát klíčovou roli při nákupním rozhodování.

Tab. 9 Analýza vnějších faktorů EFE (vlastní zpracování)

O/T	Faktor	Váha	Body	Hodnota
O1	Vzrůstající poptávka po medovině	0,1	3	0,3
O2	Rozšíření působení na zahraničních trzích	0,1	4	0,4
O3	Získání dotací	0,08	2	0,16
O4	Spolupráce s jinými podniky	0,06	1	0,06
O5	Účast na nových vánočních trzích a veletrzích	0,07	2	0,14
O6	Zisk dalších prestižních ocenění	0,08	3	0,24
T1	Nedostatek medu, problémy s včelstvy	0,12	4	0,48
T2	Vstup nových konkurentů a zvýšení tlaku	0,09	2	0,18
T3	Zvýšení spotřební daně	0,09	3	0,27
T4	Pokles kupní síly obyvatelstva	0,07	2	0,14
T5	Neúčast na vánočních trzích a veletrzích	0,09	3	0,24
T6	Konkurence vyhrává v soutěžích	0,05	1	0,05
	Celkem	1		2,66

7.3.3 SPACE matice

Po zanesení výsledků IFE a EFE analýzy do SPACE matice je zřejmé, že pro společnost budou voleny řešení zejména konzervativního charakteru, tedy minimalizace slabých stránek za pomoci využití příležitostí. Výsledek je situován poměrně ve středu a jeho zařazení do konzervativního kvadrantu není zcela jednoznačné, řešení tedy nebudou voleny pouze konzervativním směrem.



Obr. 23 SPACE matice (vlastní zpracování)

7.3.4 Shrnutí

Ze SWOT analýzy a SPACE matice vyplývá, že strategie bude směřovat zejména k využívání příležitostí k minimalizaci slabých stránek. Tedy zvýšení poptávky, rozšíření na další vánoční trhy, rozšíření na zahraniční trhy a získání dalších ocenění ke zvýšení povědomí o značce a rozšíření prodejní sítě, ale také zlepšení SEO, e-shopu a využití potenciálu marketingové komunikace. Pro vzrůstající poptávku je třeba využít silných stránek společnosti, designu, ocenění, kvality a také využít už zmíněných příležitostí. Mezi nejhorší hrozby pro společnost patří nedostatek medu, zvyšování daní a neúčast na vánočních trzích. Příležitost, která není v analýze zmíněna, ale zmírní slabou stránku časové náročnosti výroby je rozšíření výroby či postavení nové výroby, která umožní větší operační prostor v oblasti plánování výroby.

7.4 Matice GE

Matice GE je sestavena pro tři SBU, které obsahují všechny hlavní výrobky. V následující tabulce je zobrazen výpočet atraktivity trhu. Váhy jednotlivých faktorů a body vyjadřující vztah mezi faktory a SBU jsou stanoveny tak, aby co nejvěrněji reflektovaly skutečný stav daného odvětví a jednotlivých SBU. Největší hodnotu získala SBU Včelovina a nejmenší hodnotu získala SBU med.

Tab. 10 Atraktivita trhu (vlastní zpracování)

SBU		Včelovina		Medovina		Med	
Faktor	Váha	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota
Velikost trhu	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Tempo růstu trhu	0,25	4	1	4	1	3	0,75
Ziskovost odvětví	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Sezónní vlivy	0,25	3	0,75	3	0,75	1	0,25
Makroprostředí	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Změny v poptávce	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Celkem	1		3,4		3,2		2,45

I v analýze konkurenčních předností SBU získala nejvyšší hodnotu Včelovina a nejnižší hodnotu med. V následující tabulce jsou vypočítány hodnoty konkurenčních předností jednotlivých SBU.

Tab. 11 Konkurenční přednosti (vlastní zpracování)

SBU		Včelovina		Medovina		Med	
Faktor	Váha	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota
Podíl na trhu	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Tempo růstu podílu na trhu	0,15	4	0,6	4	0,6	1	0,15
Ziskovost	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Síla značky	0,2	5	1	3	0,6	1	0,2
Věrnost zákazníků	0,25	4	1	4	1	2	0,5
Diferenciace produktu	0,2	4	0,8	4	0,8	1	0,2
Celkem	1		4,1		3,6		1,45

Po zanesení výsledků do GE matice, lze identifikovat do jakých sektorů a strategií jednotlivé SBU patří. SBU Včelovina se umístila v sektoru střední atraktivity trhu a velkých konkurenčních předností, kde je doporučená strategie výběrových investic do určitých segmentů. SBU Medovina se umístila v segmentu střední atraktivity trhu a středních konkurenčních předností s doporučenou strategií výběrových investic směrem ke zvyšování příjmů. SBU med se nachází na pomezí nízké a střední atraktivity trhu, a malých konkurenčních předností, kde je doporučená strategie omezených investic do rozvoje nebo sklizení a okrajově zasahuje i do strategie, která doporučuje opuštění pozice.



Obr. 24 Matice GE (vlastní zpracování)

8 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Slovenská, téměř rodinná společnost, se svými 11 stálými zaměstnanci a největším počtem vlastních včelstev mezi konkurencí sbírá díky kvalitnímu slovenskému medu, know-how a zaměřením se na kvalitu místo na kvantitu, mnoho ocenění ze soutěží po celém světě. V prvních letech podnikání se společnost pohybovala ve ztrátě, způsobené investicemi do svého rozvoje. V posledních pěti letech se však její zisk každoročně zvyšuje.

Vlajkovou lodí společnosti je nápoj Včelovina, tvořící největší část produkce společnosti, jak potvrzuje i GE matice. Oproti Prešporské medovině je její samotná výroba náročnější a nákladnější. Prešporská medovina se však i tak řadí mezi nejlepší na trhu ve své cenové kategorii a je taktéž velmi oblíbená. Společnost také prodává slovenský med jako doplňkový sortiment. Včelovina je úspěšná také díky velkému množství ocenění, jak vyplývá ze SWOT analýzy a odráží se ve výsledku GE matice.

Zejména díky oceněním se o společnosti objevilo několik článků v médiích. Kromě těchto zmínek probíhá marketingová komunikace prostřednictvím Facebookového profilu, webových stránek a účasti na výstavách, veletrzích a vánočních trzích, které tvoří významnou část prodejních aktivit. V oblasti marketingové komunikace je velký prostor pro zlepšení, ale vzhledem k finančním možnostem je potřeba volit nenákladné nástroje. Společnost buduje svou image směrem jak ke kvalitě, tak i směrem k energické a moderní společnosti. Unikátní design lahví, vývoj nových produktů, originální rekonstrukce prodejny, jednotný vzhled prodejních stánků, vánoční stromek z částí včelích úlů a nebo včelovize jsou příklady budující image, která je důležitým prvkem pro posílení konkurenční pozice.

Spotřeba alkoholu v Česku i Slovensku klesá, ale na spotřebě vína se to neprojeví, a stejně tak to nepocítí ani společnost, jejíž tržby rostou. Na růstu podniku se podílí také pozitivní vývoj politických a ekonomických faktorů obsažených v PESTLE analýze. Pozornost musí být věnována směnnému kurzu mezi českou korunou a eurem, a také přechodu České republiky k euru. Dalšími faktory, které by mohly přímo ovlivnit společnost, jsou změny nulové spotřební daně, daně z přidané hodnoty a daně z příjmu, jak potvrzuje nejen PESTLE, ale i SWOT analýza. Další hrozby pro podnik představují nedostatek medu nebo neúčast na veletrzích a vánočních trzích, o jejíž místa se přetahují s konkurencí, nejen z řad prodejců medoviny, ale také prodejců substitutů. Toto tvrzení vyplývá také ze závěrů Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, ve které byla stávající

konkurence vyhodnocena jako střední a hrozba substitutů jako velká. Právě velké množství substitutů výrazně omezují místo na trhu, což potvrzuje i analýza sociálních faktorů.

Výsledky SWOT analýzy byly zaneseny do SPACE matice. Ta umístila doporučenou strategii do konzervativního kvadrantu, ve kterém jsou pro minimalizování slabých stránek využity příležitosti. Jedná se zejména o rozšíření na další vánoční a zahraniční trhy, vzrůstající poptávku, zlepšení marketingové komunikace a získání dalších prestižních ocenění. Pozornost při vytváření strategie bude ubírána k hlavním slabým stránkám, které představují nevyužitý potenciál marketingové komunikace, nedostatečnou péči o online nástroje a z toho plynoucí malé povědomí o značce. Silné stránky jsou již zmíněná získaná ocenění, design, image, know-how, kvalita a velká produkce vlastního medu. Tyto silné stránky budou jedním ze základních stavebních kamenů při tvorbě strategie.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 VÝBĚR PROJEKTOVÝCH ŘEŠENÍ

V následující části budou navrženy, popsány, vyhodnoceny a vybrány jednotlivé strategie, které budou následně projektovány a podrobeny časové, rizikové a nákladové analýze. Dané strategie vychází z výsledků předešlých analýz a jsou stanoveny za účelem zvýšení konkurenceschopnosti. Nástroje a řešení použité při tvorbě strategie jsou vybírány s důrazem na jejich synergii a tvorbu integrované marketingové komunikace, ale také s ohledem na finanční možnosti podniku.

9.1 Jednotlivé řešení

9.1.1 Zlepšení webových stránek, e-shopu a SEO

Řešení č. 1 je soustředěno na zlepšení SEO, e-shopu, aktuálnosti stránek a rozšíření o německou jazykovou mutaci. Využití SEM a PPC reklamy, která by výrazně zviditelnila webové stránky společnosti. Stránky mají příjemný vzhled, který je navíc v souladu s firemní image, takže grafické úpravy nejsou plánovány.

9.1.2 Virální videa a Jídlo s. r. o.

Řešení č. 2 je zaměřené na vytvoření virálních videí, které by zaujaly širokou veřejnost a zvýšily povědomí o značce. Video by měla včelí a medovou tematiku s náměty typu „den v životě včely“ či „z louky až do čaje“ a měla by mít vtipnou, příjemnou a hlavně zajímavou náplň. Lze použít i náměty s dětmi, rodinou, přírodou či „hipstery“.

Další možností je pozvání pořadu Jídlo s.r.o., který produkuje internetová televize Stream.cz. Tento pořad se zabývá prohlídkami výroby různých potravin. Sledovanost videí je ve většině případů mezi 200 až 300 tisíci zhlédnutí. Není však jasné, zda by měli zájem o díl věnovaný výrobě medoviny na Slovensku.

9.1.3 Soutěž

Řešení č. 3 je soutěž zaměřená na rozšíření povědomí o značce a odběratelů na Facebooku. Soutěž by mohla být o nejlepší fotku s Včelovinou, fotku s Včelovinou na nejzajímavějším místě, vědomostní kvíz, sbírání bodů apod. Nejvhodnější načasování průběhu soutěže je v době vánočních trhů pro možnou prezentaci na stáncích a oslovení největšího počtu soutěžících. Na síle tento projekt nabírá v podpoře se strategií rozšíření na další vánoční

trhy v Česku, Slovensku i zahraničí. V této kombinaci by došlo k oslovení velkého množství nových zákazníků.

9.1.4 Spolupráce s novými partnery

Řešení č. 4 je spolupráce s pivovary nebo likérkami by pomohla rozšířit sortiment, zviditelnit se a rozšířit distribuční síť. Spolupráce s franšizami jako je např. Středověká krčma, Potrefené husa apod. by byla přínosná zejména v období mimo sezónu. Nebo spolupráce se Smolenickým zámekem, hotely a turistickými atrakcemi v okolí, které by mohly vytvořit víkendový pobyt, který by poté mohl být nabízen skrz slevové portály.

9.1.5 Zahraniční, české a slovenské vánoční trhy

Řešení č. 5 je rozšíření na velké zahraniční vánoční trhy, například ve Vídni. Takové rozšíření by bylo náročné, ale při dobré organizaci a připravenosti by přineslo zcela novou klientelu s vyšší kupní silou. Rozšíření působení na vánočních trzích do většího množství měst v Česku a Slovensku, které by taktéž přineslo nové zákazníky a rozšířilo povědomí o značce. V případě pořádání soutěže by bylo toto řešení mnohonásobně úspěšnější.

9.1.6 Reklama a PR články v tištěných či online médiích

Řešení č. 6 je reklama a PR články v tištěných a online časopisech zabývajících se gastronomií, míchání koktejlů, alkoholickými nápoji apod. Tato strategie je cílená zejména na B2B segment, zejména bary, restaurace a maloobchodníky, ale měla by dopad i na některé cílové zákazníky, kteří se zabývají zmíněnými oblastmi.

9.2 QSPM

Pro vyhodnocení jednotlivých řešení s ohledem na faktory SWOT analýzy a SPACE matice slouží QSPM matice, která vyhodnocuje všech šest výše zmíněných řešení s ohledem na jednotlivé faktory a jejich váhy stanovené při předešlé analýze.

Celkové hodnocení je součtem celkové důležitosti jednotlivých strategií, přiřazených k jednotlivým faktorům. Celková důležitost je získána vynásobením váhy faktorů a koeficientu důležitosti strategie.

Tab. 12 QSPM (vlastní zpracování)

Řešení		1		2		3		4		5		6	
Faktor	Váha	KD	CD	KD	CD	KD	CD	KD	CD	KD	CD	KD	CD
Silné stránky													
S1	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16	1	0,08
S2	0,08	2	0,16	4	0,32	2	0,16	2	0,16	4	0,32	3	0,24
S3	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36	2	0,18	4	0,36	4	0,36
S4	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1
S5	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16	4	0,32	4	0,32
S6	0,09	1	0,09	4	0,36	1	0,09	4	0,36	1	0,09	2	0,18
S7	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04	2	0,08
Slabé stránky													
W1	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18	3	0,27	3	0,27	3	0,27
W2	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04	1	0,02	1	0,02
W3	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4
W4	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,3
W5	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07
W6	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
W7	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06
Příležitosti													
O1	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
O2	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2	4	0,4	1	0,1
O3	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
O4	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	4	0,24	1	0,06	1	0,06
O5	0,07	3	0,21	2	0,14	4	0,28	1	0,07	4	0,28	2	0,14
O6	0,08	3	0,24	2	0,16	1	0,08	1	0,08	3	0,24	3	0,24
Hrozby													
T1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12
T2	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18	2	0,18
T3	0,09	1	0,9	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09
T4	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07
T5	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18	4	0,36	1	0,09
T6	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	2	0,1
Celkem	2		4,21		4,56		4,36		3,91		4,64		4

Nejlepší celkové hodnocení získalo řešení č. 5, rozšíření na zahraniční, české a slovenské vánoční trhy, která uvažuje s využitím soutěže (řešení č. 3).

Vysoké hodnocení získalo řešení vylepšení SEO, webových stránek, e-shopu, PPC reklamy a rozšíření jazykové mutace (strategie č. 1). Vytvoření virálního videa a účast v pořadu Jídlo s.r.o. (strategie č. 2) získalo druhé nejvyšší hodnocení a její úspěšné provedení by mělo pro firmu velký přínos.

S nejnižším hodnocením se umístilo řešení spolupráce s novými partnery (č. 4) a nízké hodnocení vyšlo i řešení reklamy a PR v tištěných či online médiích. I přes nízké ohodnocení, lze využít určité prvky z těchto řešení pro podporu jiných řešení a získání synergického efektu.

10 PROJEKT ROZŠÍŘENÍ NA ZAHRANIČNÍ, ČESKÉ A SLOVENSKÉ VÁNOČNÍ TRHY

Společnost pravidelně prodává na vánočních trzích v Praze, Brně, Olomouci a Bratislavě. Expanze do ostatních měst je důležitá z hlediska oslovení nových zákazníků, zvýšení povědomí o značce a objevení nových úspěšných vánočních trhů, ze kterých se mohou stát tradiční prodejní akce přinášející zisk.

V České i Slovenské republice je mnoho měst pořádajících vánoční trhy, ale po vyhodnocení základních kritérií jako doba trvání, počet obyvatel ve městě a poloha města, byly vybrány jen města s největším potenciálem ziskovosti a oslovených zákazníků.

V zahraničí je nepochybně mnoho velkých měst pořádajících nádherné vánoční trhy, ale je potřeba brát v potaz vzdálenost, jazykovou bariéru, možné legislativní a kulturní odlišnosti. Vzhledem k tomu byly brány potaz zejména trhy v Německu, Rakousku, Maďarsku a Polsku, které se nacházejí v relativní blízkosti.

Vzhledem k velkému množství trhů bude tento projekt rozdělen do více let, v kterých se firma bude snažit prodávat ve všech zmíněných městech. Po prvním roce firma vyhodnotí působení na jednotlivých trzích, aby nedocházelo k nákladům ušlé příležitosti.

První účast na nových trzích je náročná zejména z personálního a organizačního hlediska, aby se problémy v dalších letech minimalizovaly, bude vždy k jednotlivému trhu přiřazen minimálně jeden stálý zaměstnanec. Mimo organizování prodeje tento zaměstnanec zaškolí místního brigádního pracovníka, který bude pomáhat s organizací, a ostatní brigádníky, kteří budou pouze prodávat.

Účast na vánočních trzích a jarmarcích je ve většině případů podmíněna podáním přihlášek a následným výběrovým řízením. Tento proces ve většině případů ještě nezačal a mnohá města zatím nezveřejnila data konání vánočních trhů ani termín podání přihlášek pro účast, informace o velikosti stánků apod.

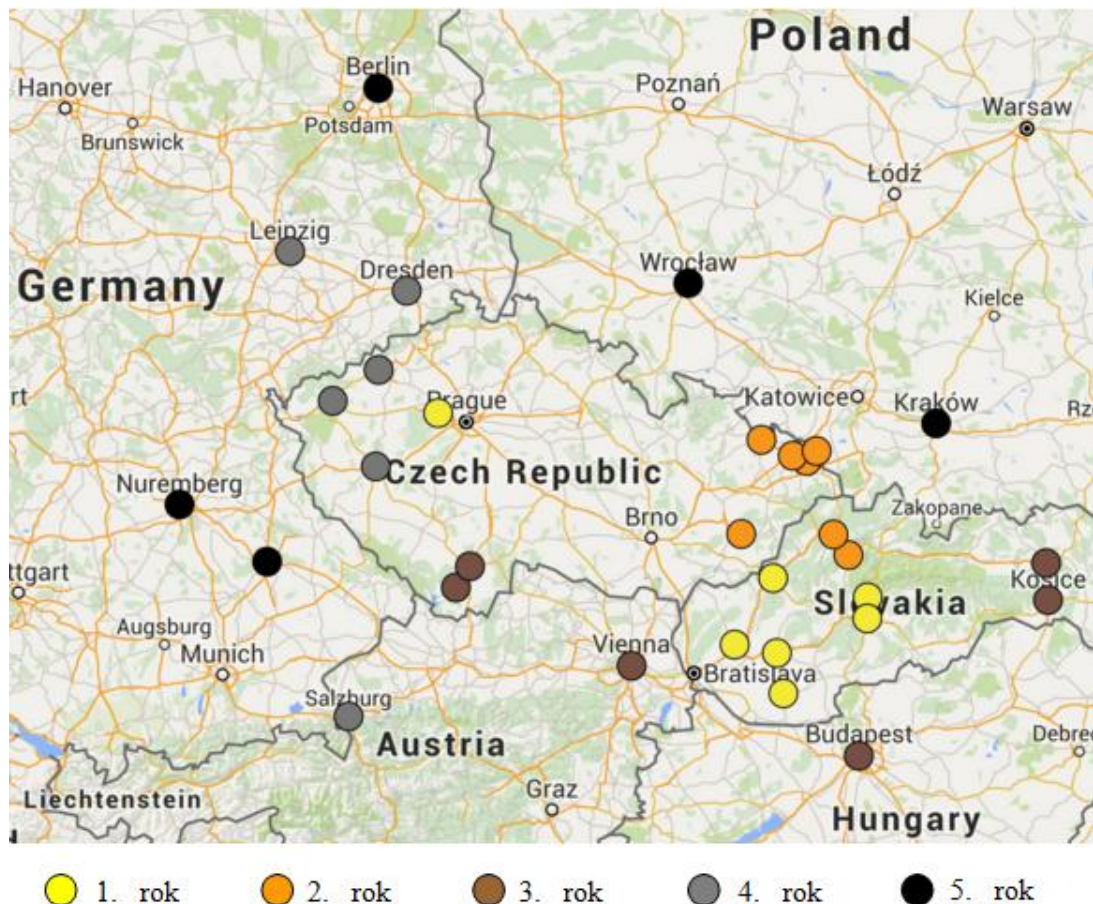
V následující tabulce je uveden seznam vybraných vánočních trhů, které se jeví jako trhy s největším potenciálem. V průběhu pětiletého plánu bude snaha se na tyto trhy dostat a v případě velkého úspěchu na nich působit i v příštích letech. Společnost nedisponuje kapacitami, které by zajišťovaly působení na všech trzích zároveň. Vedle měst je také uveden plánovaný rok působení na trzích v rámci pětiletého plánu, který lze operativně upravit.

Tab. 13 Vybrané vánoční trhy (vlastní zpracování)

Číslo	Česká republika		Slovenská republika		Zahraníčí	
	Město	Rok	Město	Rok	Město	Rok
1	Kladno	1.	Trenčín	1.	Vídeň	3.
2	Ostrava	2.	Bánská Bystrica	1.	Budapešť	3.
3	Havířov	2.	Tmava	1.	Salzburg	4.
4	Karviná	2.	Nitra	1.	Lipsko	4.
5	Opava	2.	Nové Zámky	1.	Drážďany	4.
6	Zlín	2.	Zvolen	1.	Regensburg	5.
7	České Budějovice	3.	Žilina	2.	Berlín	5.
8	Český Krumlov	3.	Martin	2.	Krakov	5.
9	Chomutov	4.	Prešov	3.	Vratislav	5.
10	Karlovy Vary	4.	Košice	3.	Norimberk	5.
11	Plzeň	4.				

Velký otazník se vznáší nad účastí na vánočních trzích v Žilině a Trenčíně, protože zde probíhá elektronická aukce pro zájemce o pronájem stánků, která v minulých letech vyhnala cenu pronájmu na téměř neuvěřitelné částky.

V následující mapce jsou zaneseny města pořádající vánoční trhy, které jsou rozděleny do pěti barev značící pětiletý plán. Nejdříve se firma zaměří na snadno dostupné trhy v Česku a Slovensku a poté vyzkouší některé zahraniční města a podle úspěšnosti se rozhodne o působení v ostatních zahraničních městech.



Obr. 25 Mapa plánovaného působení na vánočních trzích (vlastní zpracování)

10.1 Časová analýza

Pořadatelé vánočních trhů a jarmarků stanovují termíny pro podání přihlášek rozdílně, ale většinou je stanoven několik měsíců před začátkem akce. Hledání brigádníků probíhá už při čekání na výsledky výběrového řízení, aby bylo sníženo riziko malého počtu pracovníků a byli vybráni zejména ti s prodejními schopnostmi. Po nalezení dostatečného počtu pracovníků následuje informativní schůzka s brigádníky, na které dostanou podklady k prodeji, přednášku o prodeji, ochutnávku a dojde k podpisu smluv, kontrole potravinářských průkazů atd. Následovat bude sestavení rozvrhu směn, které bude probíhat online. Přivezení zásob a montáž interiéru stánků probíhá den nebo několik dní před začátkem akce. První dny prodeje bude potřeba zaškolit nové pracovníky, a proto bude na stánku prodejce se zkušenostmi z minulých let, který zaškolí nováčky po dobu alespoň jednoho dne, alespoň tři prodejce na jeden stánek. V průběhu trhů bude stánek zásobován dle potřeby. V poslední den trhů většina pořadatelů požaduje vyklizení a předání stánků. Po skončení trhů budou vyhodnoceny jednotlivé trhy.

Tab. 14 Časový rozvrh prodeje na vánočním trhu (vlastní zpracování)

Akce	Časová náročnost	Měsíc v roce							
		7	8	9	10	11	12	1	
Podání přihlášek	1 den								
Hledání pracovníků	max. 30dní								
Schůzka s brigádníky	1 den								
Sestavení rozvrhu směn	2 dny								
Propagace na FB	2 dny								
Přivezení zásob	1 den								
Montáž stánků	1 den								
Zaškolení na stánku	6 dní								
Průběh trhů	15-42 dní								
Zásobování	Dle potřeby zboží								
Vyklizení stánků	1 den								
Odvoz zásob	1 den								
Vyhodnocení	14 dní								

10.2 Riziková analýza

Vzhledem k rozsáhlosti projektu jsou i rozsáhlá rizika, která mohou negativně ovlivnit úspěšnost projektu. Výčet možných rizik, jejich váha, pravděpodobnost a celkové úrovně je uveden v následující tabulce.

Tab. 15 Vyhodnocení rizik účastí na nových vánočních trzích (vlastní zpracování)

Riziko	Váha	Pravděpodobnost výskytu	Celkem	Úroveň rizika
Neúčast na více trzích	0,1	5	0,5	Střední
Malá návštěvnost trhů	0,14	6	0,84	Vysoká
Ztrátovost trhů	0,16	4	0,64	Střední
Nedostatek zkušených prodejců	0,13	7	0,91	Vysoká
Nedostatek nových prodejců	0,13	6	0,78	Spíše vyšší
Pochybení prodejců	0,08	3	0,24	Spíše nižší
Hygienické a obchodní chyby	0,09	2	0,18	Nízká
Nedostatek zásob	0,07	2	0,14	Nízká
Velká konkurence	0,05	7	0,35	Spíše nižší
Vykradení stánku	0,02	2	0,04	Nízká
Živelná událost	0,03	1	0,03	Nízká

10.3 Nákladová analýza

Největší položkou v nákladové analýze je pronájem stánků, jehož cena se trž od trhu liší. Cena stánků s občerstvením je ve většině případů v horních mezích ceníku pronájmu stánků. Rozdíly v cenách pronájmu se liší vzhledem k velikosti trhu, charakteru pořadatele a charakteru organizování trhu, ale také dle druhu stánku, druhu prodávaného zboží a v některých případech je cena stanovena individuálně pro každý stánek. Téměř žádný z pořadatelů prozatím nemá stanovenou cenu pro následující vánoční trhy a tak byly uvažovány ceny z minulých let a vypočítány předběžné náklady. Náklady jsou uvažovány v maximální hranici, při účasti na vánočních trzích ve všech městech v prvním roce. V tabulce nejsou uvažovány náklady na výrobu prodané medoviny, jelikož medovinu společnost vyrábí bez ohledu na tento projekt.

Tab. 16 Náklady při účasti na nových trzích v 1. roce (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Cena za jednotku	Počet	Celkem
Pronájem stánků			500 000 Kč
Brigádní pracovníci	75 Kč/hod	2000 hodin	150 000 Kč
Pohonné hmoty	2,5 Kč/km	3000 km	7 500 Kč
Nové várnice	3 000 Kč/ks	7 ks	21 000 Kč
Nové dekorace stánku	1 000 Kč/ stánek	7 stánků	7 000 Kč
Celkem			685 500 Kč

11 PROJEKT SOUTĚŽE

Projekt soutěže je pro společnost přínosný zejména v období vánočních trhů, na kterých každoročně osloví nové zákazníky a má možnost z nich udělat loajální zákazníky. Soutěž by měla být jednoduchá a musí zákazníka zaujmout svou formou, náplní a výhrou, nesmí mu být vnucována. Krom hlavní vánoční soutěže lze organizovat menší soutěže i v průběhu roku pouze pomocí online nástrojů.

Hlavním námětem vánoční soutěže bude rodinná, přátelská, vánoční atmosféra. Tento motiv je v souladu s firemní image a také atmosférou vánočních trhů. Soutěž bude rozdělena do dvou kategorií. Podstatou první kategorie je zaslání fotky s lahví medoviny, samozřejmě pouze společnosti Včelco, s.r.o., s výše zmíněným námětem. To znamená v pohodě rodinného kruhu u vánoční večeře, u vánočního stromku nebo pod ním, jako rozbalovaný dárek, vychutnávání medoviny při mrazivém večeru, ale meze ve fantazii se samozřejmě nekladou. Druhá kategorie se bude týkat čepované medoviny přímo v atmosféře vánočních trhů, tedy jak a s kým si kdo vychutnává medovinu a vánoční trhy.

Výherci budou zvoleni dle počtu označení „to se mi líbí“ a také dle zaměstnanců společnosti. Soutěž bude propagována zejména na stáncích vánočních trhů, ale také přes Facebook a webové stránky. Na stáncích bude zákazník informován o soutěži a bude mu předán malý lístek se základními pokyny a odkazy na Facebook a webové stránky.

Na vánoční trhy chodí lidé téměř všech věkových skupin a ne všichni využívají moderních informačních technologií, Internetu a Facebooku, který společně s webovými stránkami bude hlavním kanálem. Hlavní cílovou skupinou jsou tedy návštěvníci vánočních trhů, kteří projeví zájem o medovinu a jsou aktivními uživateli Facebooku nebo alespoň Internetu. Pro lidi bez Facebookového profilu bude možnost zúčastnění soutěže přes webové stránky a lidem bez znalosti Internetu bude nabídnut soutěžní lístek s informacemi, který budou moci předat například jejich dětem či vnoučatům.

Hlavní soutěžní cena bude víkendový pobyt v oblasti Smolenic s ochutnávkou, prohlídkou zámku a večerí a dalším programem. Vedlejší ceny budou mít medovinový nebo medový charakter, např. medová masáž, soudek s medovinou, lahve z limitovaných edic, someliérský set, plyšák včelky či medvídka, různá dárková balení apod.

Další soutěže budou probíhat v průběhu roku za účelem udržení kontaktu se zákazníky a oslovení nových potenciálních zaměstnanců. Tyto soutěže budou probíhat zejména

11.2 Riziková analýza

Zásadní vliv na průběh soutěže pořádané hlavně přes Facebook má porušení podmínek Facebooku, které způsobí zablokování daného účtu, což by mělo vliv na celou soutěž, ale také na působení společnosti a její image. Pravděpodobnost porušení těchto podmínek je při pečlivém pořádání soutěže mizivá.

Největší úroveň rizika zaznamenalo riziko malého zájmu o soutěž, jehož pravděpodobnost výskytu je střední a váha vlivu na projekt je vysoká. V případě malého zájmu o soutěž by téměř veškeré snažení přišla na zmar a nedostálo by se požadovaných efektů. Povědomí o značce by se o mnoho nezvýšilo, počet odběratelů na Facebooku by také o moc nevzrostl a šance na pěkné fotografie a vyvolání kladných reakcí by výrazně klesly.

V dnešní době plné soutěží, akcí a jiných marketingových nástrojů, mohou být zákazníci skeptičtí a nemít zájem, nicméně v příjemné atmosféře vánočních trhů, vánoc, dobrého pití a s přispěním osobního prodeje na stánku, lze tento jev výrazně zmenšit a vzbudit v zákazníkovi zájem.

Při pořádání soutěže se objevuje riziko neférového hlasování, které se projevuje podvodným hlasováním skrz fiktivní účty nebo spřátelené podvodníky, kteří si vypomáhají. Na Facebooku jsou známy případy těchto neférových praktik, ale také lze takovéto počínání odhalit a dané podvodníky zablokovat či vyloučit při vyhodnocení soutěže. Ostatní rizika mají nízkou úroveň zejména díky nízké pravděpodobnosti výskytu, plynoucí z relativní nenáročnosti akce.

Tab. 18 Vyhodnocení rizik pořádání hlavní vánoční soutěže (vlastní zpracování)

Riziko	Váha	Pravděpodobnost výskytu	Celkem	Úroveň rizika
Neúčast na více trzích	0,05	5	0,25	Nízká
Malá návštěvnost trhů	0,05	6	0,3	Nízká
Malý zájem o soutěž	0,2	4	0,8	Vysoká
Neférové hlasování	0,1	4	0,4	Spíše nižší
Nevhodné fotografie	0,09	3	0,27	Nízká
Porušení podmínek Facebooku	0,2	1	0,2	Nízká
Porušení pravidel soutěže	0,1	2	0,2	Nízká
Nezajištění cen	0,12	1	0,12	Nízká
Technické problémy	0,09	2	0,18	Nízká

11.3 Nákladová analýza

Předběžný výčet nákladů nemá moc položek a celkové náklady jsou pouze 16 000 Kč. Největší položkou jsou samozřejmě náklady na pořízení cen. Nicméně i tato položka není nikterak vysoká, zejména díky použití cen ze sortimentu společnosti. Ani hlavní cena nenese velké náklady, jelikož bude využita exkurze a ochutnávka, která není nákladná. Grafický návrh bude sjednocen jak pro letáčky, tak pro webové stránky a bude využito spolupráce s v minulosti využívaným grafikem. Téměř polovinu nákladů tvoří letáčky, jejichž množství lze změnit podle toho, kolika a jak velkých trhů se bude společnost účastnit. S ohledem na nízké náklady je velký prostor pro přidání hodnotnějších cen a zvýšení zájmu o soutěž.

Tab. 19 Náklady na pořádání soutěže (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Cena za jednotku	Počet	Celkem
Pořízení cen			10 000 Kč
Grafický návrh	1000 Kč/ návrh	1 návrh	1 000 Kč
Tisk letáčků	0,5 Kč/ks	10 000 ks	5 000 Kč
Celkem			16 000 Kč

12 PROJEKT ZLEPŠENÍ WEBOVÝCH STRÁNEK

12.1 PPC

Jeden ze zásadních problémů webových stránek je jejich špatná vyhledatelnost. Pokud není zadán výraz „včelovina“, „vcelovina“, „prešporská medovina“, „presporska medovina“ nebo některé slovní spojení o nejlepší medovině světa, tak se stránky neobjevují na první stránce vyhledávání. Jelikož proces SEO je poměrně komplikovaný a není zaručena jeho efektivita, bude pro společnost dobré využít PPC reklamy. Výhoda tohoto nástroje je v jeho nepoužívání konkurencí, nízké ceny PPC a vyhnutí se přehnaného boje o první místa.

Jelikož v Česku i Slovensku je nejpoužívanější vyhledávač Google, byl zvolen pro vytvoření PPC reklamy právě tento vyhledávač. V nástroji Google AdWords bylo vybíráno z mnoha relevantních výrazů a podle jejich průměrného měsíčního vyhledání a ceny PPC byly zvoleny ty nejvýhodnější. Jelikož v současnosti je poskytován prodej v e-shopu pouze do Česka a Slovenska, je i tato kampaň cílena na pouze zde a jsou v počátku uvažována pouze česká a slovenská slova. I když by se mohlo zdát, že je zbytečné vymezovat oblast, je lepší oblast vymezit, protože slovo „medovina“ se používá ve více jazycích a v případě prokliku reklamy by vznikaly náklady bez šance na nákup v e-shopu.

Pro popis stránky budou použity následující slogany, které lze kdykoliv změnit a uvádět v české i slovenské verzi:

- „Tekuté zlato z přírody - Med, voda a mistrovská práce“;
- „Jedna z nejvíce oceňovaných medovin světa“;
- „Nejlepší medovina světa 2013“;
- „Vychutnejte si to nejlepší výhradně ze slovenského medu“;
- „Dopřejte si jen to nejlepší a poznejte rozdíl“;
- „Nejstarší alkoholický nápoj dovedený k dokonalosti“
- „S rodinou a přáteli, to nejlepší od včely“
- „Tekuté zlato, na které se vyplatí počkat“
- „To nejlepší k vánoční večeři a pod stromeček“

V následující tabulce je počáteční seznam slov pro PPC reklamu ve vyhledávači Google pro Českou a Slovenskou republiku. V seznamu záměrně chybí slovo „Včelovina“ jelikož se při jeho vyhledání stránky zobrazí na první pozici a není třeba za to platit.

Tab. 20 Návrh PPC reklamy (Google AdWords ©2016; vlastní zpracování)

Číslo	Klíčové slova	Průměrně měsíčně vyhledáno	Předběžné PPC
1	Medovina	1 900	2,50 Kč
2	Včelařství	1 300	3,11 Kč
3	Medovina recept	480	12,42 Kč
4	Apimed	400	3,75 Kč
5	Výroba medoviny	390	1,82 Kč
6	Včelař	140	8,00 Kč
7	Medovina cena	140	1,63 Kč
8	Medovina výroba	110	0,23 Kč
9	Včelaři	110	2,66 Kč
10	Vyroba medoviny	110	6,50 Kč
11	Recept na medovinu	90	2,75 Kč
12	Medovina apimed	40	5,06 Kč
13	Apimed medovina	30	0,81 Kč
14	Medové víno	30	4,29 Kč
15	Medovina vyroba	20	2,86 Kč
16	Slovenska medovina	10	3,09 Kč
17	Česká medovina	10	2,02 Kč
Denní a vážený průměr		174	3,78 Kč

V počátcích PPC reklamy je obtížné stanovit ideální omezení kampaně a tak je lepší jej stanovit na nižších hodnotách a v případě potřeby je měnit. Stejně tak je možné měnit i klíčová slova. Změna klíčových slov bude potřeba zejména v období vánočních trhů, kdy budou do seznamu přidány kombinace slov s názvy měst, v kterých se bude účastnit vánočních trhů, a také slova týkající se soutěže.

Podle předběžné prognózy Google AdWords při zadání maximální PPC 5 Kč je počet prokliků za den 12,23 a denní náklady 22,76 Kč při míře prokliku CTR 1,2 %.

12.2 SEO

SEO není jednoduchý proces a optimální obsah stránek se velice rychle mění. Zdaleka už nestačí optimalizovat stránky pomocí „keywords“ ve zdrojovém kódu, ba naopak většina vyhledávačů tento řádek ignoruje a jejich algoritmy jsou velice komplikované. Existují základní zásady SEO jako zmínění klíčových (vyhledávaných a souvisejících) slov ve stránce, budování zpětných odkazů, publikování článků apod.

V následující tabulce je seznam klíčových slov pro českou a slovenskou verzi webových stránek, které jsou často vyhledávány a jejich zmínění v textu zvýší pravděpodobnost dobrého umístění při vyhledávání. Nelze zapomínat i na vánoční období avyžítvat i slovní spojení vánoc, vánočních trhů a dárků. Nicméně v období vánoc je Internet těmito slovy přeplněn a tak šance na takovéto zviditelnění klesají.

Tab. 21 Přehled slov pro SEO (Google AdWords, ©2016; vlastní zpracování)

Číslo	Česká verze		Slovenská verze	
	Výraz	Průměrně měsíčně vyhledáno	Výraz	Průměrně měsíčně vyhledáno
1	Med	201 100	Med	201 100
2	Včela	3 600	Včela	3 600
3	Včely	3 600	Včely	3 600
4	Medovina	2 900	Medovina	2 900
5	Včela medonosná	1 900	Včela medonosná	1 900
6	Včelařství	1 300	Včelářské potreby	1 600
7	Včelařské potreby	1 300	Včelárstvo	720
8	Medovina recept	720	Medovina recept	720
9	Výroba medoviny	390	Výroba medoviny	390
10	Medovina cena	210	Včelí med	390
11	Chov včel	210	Chov včiel	260
12	Včelí produkty	170	Medovina cena	210
13	Včelař	140	Včelí produkty	170
14	Včelaři	110	Medovina výroba	110
15	Medovina výroba	110	Recept na medovinu	90
16	Recept na medovinu	90	Včelár	70
17	Horká medovina	70	Včeláři	70
16	Medové víno	30	Horká medovina	70
17	Výrobce medoviny	10	Medové víno	30
18			Výrobce medoviny	10

Pro zlepšení SEO musí být firemní online komunikace aktivní, začít publikovat zajímavé články, výzkumy, aktuality z chovu včel a výroby či vytvořit fórum k diskuzi. V oblastech okolo včelařství, medu, alkoholických nápojů, vánočních trhů a tradic je mnoho zajímavých informací, které přilákají čtenáře a zviditelní stránky. Pro efektivní účinek musí články obsahovat klíčová slova, články se tedy musí týkat zejména oblastí a výrazů zmíněných v předchozí tabulce.

12.3 E-shop

Na stránkách Včeloviny lze zakoupit pouze Včelovinu Originál a Včelovinu Speciál a to pouze do České a Slovenské republiky. V e-shopu by měly být uvedeny veškerý sortiment snad jen s výjimkou některých limitovaných edicí, které by i tak měly být na webových stránkách prezentovány. Doplněn by měl být sortiment v kategorii medoviny, medu a také dárkových lahví a balení. Současný sortiment v e-shopu:

- Včelovina – Originál, Speciál;
- Med – směs sušených plodů, 2 druhy medu ve stojánku;
- Sady – malá a velká sada Včelovina, směs sušených plodů v medu a svíčka;
- Ostatní – tričko Včelovina.

Sortiment, který bude v e-shopu doplněn:

- Včelovina – Barrique, Grand Reserve;
- Medovina – Prešporská, Klasická, Rybízová;
- Med – květový med, medvídek s akátovým medem;
- Dárkové lahve různých druhů;
- Dárkové balení – Deluxe kartónová krabice, slaměné košíky, jutové tašky.

V současnosti se e-shop nachází pod odkazem „PRODUKTY“ na první pohled není jasné, zda se jedná o e-shop, a proto bude záložka změněna na „E-SHOP“.

E-shop bude rozdělen do následujících kategorií:

- Medovina – bude obsahovat Včelovinu i Medovinu ve všech velikostech;
- Med;
- Dárkové lahve;
- Dárkové balení;
- Ostatní.

Zakomponování klíčových a pozměnění současných textů bude provedeno ještě před publikováním článků. Úprava e-shopu proběhne současně s úpravou současných textů.

12.5 Riziková analýza

Rizika spojená s tvorbou PPC reklamy a SEO vyplývají z neustále se měnícího internetového prostředí, algoritmů a z nedostatku zkušeností v této oblasti. Nejvíce rizik se týká PPC reklamy a SEO. Nejvyšší hodnocení získalo riziko neúspěšného SEO. Většinu rizik by bylo možné minimalizovat angažováním specializované firmy.

Tab. 23 Vyhodnocení rizik úpravy webových stránek (vlastní zpracování)

Riziko	Váha	Pravděpodobnost výskytu	Celkem	Úroveň rizika
PPC nepřivede platící zákazníky	0,18	5	0,9	Spíše vyšší
Konkurence začne s PPC	0,15	6	0,9	Spíše vyšší
Nedostatečná péče o PPC	0,14	5	0,7	Spíše nižší
Technické problémy stránek	0,21	3	0,63	Spíše nižší
Neúspěšné SEO	0,2	6	1,2	Vysoká
Málo zpětných odkazů	0,12	7	0,84	Střední

12.6 Nákladová analýza

Náklady na proklik jsou stanoveny v maximální výši při zavedení reklamy, jeho výše se může výrazně lišit, dle průběžného upravování PPC. Celkové náklady za rok jsou při maximální ceně 22,76 Kč/den ve výši 8 300 Kč. Veškeré úpravy budou prováděny zaměstnancem společnosti a tak nevznikají žádné jiné náklady. Maximální cena za den bude v období vánoc zvýšena dle aktuálních potřeb.

13 PROJEKT VIRÁLNÍHO VIDEOA

S účinkováním v pořadu Jídlo s.r.o. nebude v tomto projektu uvažováno, jelikož dramaturgové stream.cz doposud nevyjádřili zájem o takovéto video.

Virální reklama je velice populární a na sociálních sítích je jich každodenně sdíleno nespočet. Virální videa umožňují získání obrovské pozornosti s velmi malými náklady. Vytvoření nízkonákladového virálního videa je vždy projekt s nejasným výsledkem, protože v dnešní době je na Internetu neuvěřitelné kvantum videí a tak je obtížnější zaujmout. Na druhou stranu uživatelů Internetu a sociálních sítí přibývá.

Virální video musí nést určité hodnoty společnosti, jako je jedinečnost, kvalita, příroda, rodina a pohoda. Nesmí postrádat hodnoty, které získají pozornost diváků a vyvolají v nich touhu dané video předat dál, zejména vtip, krása, dojemnost, zajímavost a také pobouření. Videí může být vícero, z různých oblastí, s různým účelem a různým charakterem.

Varianta zaměřená na vánoce, rodinu a lásku může nabírat podoby dojemné, příjemné nebo obou. Plno lidí nemá ideální rodinné vztahy a tak je velká šance, že se s takto laděným videem ztotožní. K větší reakci povede dojemné video, které povede přes smutné emoce a uvědoměním si jak je rodina důležitá.

Varianta zajímavostí o včelách může mít podobu jak zábavnou tak k zamyšlení, ale vždy musí být zajímavé. Zábavnou formu lze vytvořit podobně jako videa „True facts about...“, které jsou velice populární. Jsou namlouvány hlasem typickým pro různé přírodovědné dokumenty, ale na rozdíl od těchto dokumentů je velice ironické a zábavné. Video k zamyšlení lze spojit s neuvěřitelnými čísly a fakty týkajícími se včel, jejich práce, existence, dopadu na životní prostředí, hrozby a dopady vyhynutí.

Velmi úspěšným typem videí, jsou vtipná a roztomilá videa s dětmi. Například dítě bodnuté včelou, které nejdříve brečí, ale poté dostane akátový med v medvídku a dozví se, že včelka celý život litala z květu na květ, aby vytvořila med a zajistila přežití květin, ale po bodnutí umřela. Dítě se zamyslí, přestane brečet a řekne něco roztomilého. Nicméně autenticita videa je v tomto případě kritická a natočení tohoto videa by vyžadovalo buď velice talentovaného dětského herce, nebo opravdový pokus s nutnou dávkou štěstí.

Varianta přírodní krásy bude mít formu nádherného videa z Česka i Slovenska. Pro zapojení diváků bude porovnáván počet zhlédnutí nebo možnost hlasování. V následujícím obrázku je nastínění zmíněných variant virálních videí.



Obr. 26 Náhled virálních videí (Obrázky Google, ©2016; vlastní zpracování)

Vzhledem k aktuálnímu trendu tzv. hipsterů není radno na tuto kategorii zapomínat a zvážit vytvoření virálního videa, které by zaujalo tuto sortu lidí, ale nejen ji. Video by mohlo být orientováno zábavným směrem a tématicky by mohlo směřovat k porovnání přínosu či důležitosti hipstera a včely, vyjádření hipsterů k jedné z nejlepších medovin světa a pozdějším odhalení, že se jedná o slovenskou Včelovinu.

13.1 Časová analýza

Angažování tvůrce videí bude pro celý projekt kritickým bodem. V současné době není ve společnosti zaměstnán nikdo, kdo by byl schopen vytvořit kvalitní video a tak bude potřeba angažovat někoho se zkušenostmi. Délku hledání takového člověka lze těžko odhadnout, jelikož je potřeba hledat nejlepší možnou variantu mezi nízkými náklady a schopnostmi vytvořit kvalitní video.

Pro uveřejnění jednotlivých videí byly zvoleny termíny, které jsou vzhledem k jejich charakteru, obsahu a cíli nejvhodnější. Prvním videem bude vánoční video uveřejněné v prosinci. Druhým videem bude video zaměřené na zajímavosti o včelách, které bude uveřejněno v březnu, tedy v měsíci v kterém se probouzí příroda a jaro. Třetí video bude dvojité video o přírodních krásách Česka a Slovenska uveřejněné v červnu a následované hlasováním, jehož konec bude zvolen podle rozšířenosti videa a aktivity v hlasování. Vytvoření třetího videa bude probíhat průběžně kvůli sběru potřebných záběrů z různých ročních období. Čtvrtým videem bude video s dítětem a bude zveřejněno koncem léta nebo v září, kdy děti nastupují do školy.

Tab. 24 Časový rozvrh virálního videa (vlastní zpracování)

Akce	Časová náročnost	Měsíc v roce											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Angažování filmaře	Max. 5 měsíců												
Vánoční video – vytvoření	2 měsíce												
Vánoční video – uveřejnění	1 den												
Zajímavé video – vytvoření	2 měsíce												
Zajímavé video – uveřejnění	1 den												
Video o přírodě – vytvoření	Průběžně												
Video o přírodě – uveřejnění	1 den												
Video o přírodě – hlasování	Podle aktivity												
Video s dítětem – vytvoření	2 měsíce												
Video s dítětem – uveřejnění	1 den												

13.2 Riziková analýza

Vytvoření virálního videa s sebou nese plno neznámých a nejasný výsledek. Mezi hlavní rizika patří nesehnání talentovaného filmaře, vytvoření nekvalitního videa a účinkování špatných herců (amatérů). Největším rizikem je vytvoření videa, které nevzbudí potřebný zájem a video se nestane virálním, toto riziko vyplývá ze všech ostatních rizik a má tak největší váhu na projekt, nejvyšší pravděpodobnost výskytu a celkovou úroveň rizika. Úspěch virálního videa spočívá zejména ve videích samotných, vzbuzení zájmu a štěstí.

Tab. 25 Vyhodnocení rizik virálního videa (vlastní zpracování)

Riziko	Váha	Pravděpodobnost výskytu	Celkem	Úroveň rizika
Nesehnání talentovaného filmaře	0,22	5	1,1	Střední
Málo shlédnutí/nezájem	0,33	6	1,98	Vysoká
Nekvalitní videa	0,27	3	0,81	Nízká
Špatní herci	0,18	4	0,72	Nízká

13.3 Nákladová analýza

Náklady na tvorbu virálních videí budou minimální a největší nákladová položka bude zaměstnání tvůrce videí. Předpokladem je, že filmař bude mít vlastní dostačující vybavení a tak nebudou potřeba investice do techniky. Prioritou bude shánět studenty multimediálních a filmových oborů, jelikož pro vytvoření krátkého videa není potřeba angažovat drahé filmaře a reklamní agentury. Náklady na tvorbu všech videí jsou odhadovány v maximální výši 100 000 Kč.

14 DALŠÍ ZVAŽOVANÁ OPATŘENÍ

Pro splnění dané strategie marketingové komunikace lze využít i dalších nástrojů a opatření, které pomohou vytvořit integrovanou marketingovou komunikaci a synergii.

Opatření v období vánočních trhů jsou pro společnost důležité vzhledem k množství nově oslovených zákazníků a vytěžení maxima z potenciálu vánočních trhů, za které se platí nemalé částky. Pro přilákání většího počtu zákazníků ke stánkům jsou nejúčinnější malé ochutnávky nabízené návštěvníkům mimo stánek a nasměrováním zákazníků ke stánku. Tento postup je potřeba vyzkoušet a rozhodnout zda zvýšení tržeb převažuje zvýšení nákladů natolik, aby bylo toto opatření zavedeno. Další možností jak přivést více zákazníků je posprejovat chodník v okolí vánočních trhů včelkami vedoucími ke stánkům, nicméně tento postup je potřeba vyjednat se správou měst a policií, aby nedošlo k porušení zákonů. Zajímavým projektem by se mohlo stát nahrávání reakcí lidí, kteří ochutnali medovinu na stánku, z různých měst a využití těchto záběrů ke své propagaci v době vánočních trhů například prostřednictvím sociálních sítí.

Doba vánočních trhů je nejvhodnější pro sběr kontaktů prostřednictvím soutěže. Takto nasbírané kontakty pak mohou být využity v následujících letech pro direkt marketing zejména v době vánočních trhů, ale i pro jiné příležitosti.

Společnost by mohla posílit image a povědomí o značce prostřednictvím CSR v marketingové komunikaci a přispívat některé z neziskových organizací zaměřených na záchranu včel, podporu dětských domovů, postižených dětí apod. Zvýšení povědomí o značce by mohl přinést také projekt zmapování včelstev a výskytu včel, který by na internetu umožňoval zjistit kolik včel celkově, kolik včel na obyvatele atd. v dané lokalitě žije (samozřejmě orientačně). Aktivita zaměřená na spojení s přírodou, záchranu včel, tradici a rodinu by mohly být využity na sestavení kampaní s názvy, které vyvolávají rozpor mezi přírodou a dnešním životním stylem, například název. „Stay connected“, který na první pohled vzbuzuje dojem sloganu výrobce technologií, ale ve skutečnosti má smysl spojení s přírodou.

Využít by společnost mohla svých zkušeností s včelařstvím a realizovat veřejnou sázku, jejíž poražený by si musel nechat aplikovat vousy z včel. Tento projekt je samozřejmě veden za účelem virálního či mediálního úspěchu a následně bude převeden do formy prodeje zážitku či soutěže. Společnost umožňovala vyzkoušet tento plnovous nebo by

uspořádala soutěž pro lidi, kteří přes Facebook přihlásí sebe nebo někoho ze svých kamarádů.

Společnost pravidelně rozšiřuje své portfolio o nové druhy medoviny a jiných alkoholických výrobků z medu většinou o limitované edice. Rozšíření sortimentu na stáncích o jiné výrobky novou sortu zákazníků. Propolis, kosmetické produkty z medu nebo vánoční vonné svíčky z včelího vosku by při vánočních trzích přitáhlo pozornost lidí hledající jiné vánoční dárky než alkohol a při šikovné práci prodejce by nakonec mohli zakoupit i medovinu.

O medovinu mají zájem i firmy, které chtějí zejména svým obchodním partnerům poslat netradiční dárek a vylepšit tak své vztahy. Pro zlepšení poskytovaných služeb, zvýšení odbytu a nalákání nových zákazníků je vhodné zvážit zavedení customizovaných etiket dle přání zákazníka.

Pro úspěšnou expanzi na zahraniční trhy je potřeba umožnit přímý nákup z e-shopu i do zahraničí a přesný výpočet ceny zásilky. Po umožnění prodeje z e-shopu do zahraničí je možné navázat kontakty se zahraničními zákazníky. V první řadě kontaktovat vinárny ve větších městech a zúčastnit se veletrhů. V prvním kroku by byla zahraniční expanze orientována na evropské země s velkou kupní silou, zejména na země západní a severní Evropy.

15 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Všechna navrhovaná opatření jsou proveditelná a jejich realizace zvýší konkurenceschopnost společnosti, nicméně pro největší efekt je potřeba využít synergie a aplikovat zásady integrované marketingové komunikace, která bude budovat správné jméno a image společnosti.

Prvním krokem bude zlepšení webových stránek, e-shopu a zavedení PPC reklamy. Webové stránky musí být v pořádku, jelikož jsou častokrát prvním kontaktem se zákazníkem, a e-shop musí být profesionální, aby budil důvěru a umožňoval nejsnadnější nákup. PPC reklama neponese v době mimo vánoční trhy velké náklady a v době vánočních trhů se její náklady upraví dle potřeby. Umožnění nákupu a zaslání zboží do zahraničí znamená pro firmu téměř minimální náklady a bude důležité hlavně v následujících letech při expanzi do evropských zemí s vyšší kupní silou.

Nejnáročnějším a nejnákladnějším projektem je expanze na nové vánoční trhy. Výhody expanze spočívají v osobním kontaktu se zákazníky, téměř okamžité návratnosti a oslovení nových zákazníků, kteří přinesou zvýšení poptávky i v budoucnu. Rozšíření na nové vánoční trhy a jarmarky je velkým otazníkem z pohledu úspěchu ve výběrovém řízení, kdy není jasné, jestli bude umožněno na trzích prodávat. Projekt bude tvořit synergický efekt zejména s probíhající soutěží, která pomůže vzbudit zájem a sbírat kontakty, které budou využity v následujících obdobích. Účast na vánočních trzích bude podporována na sociálních sítích a také přímo na trzích, například ochutnávkami mimo stánek.

Vytvoření virálních videí představuje pro společnost způsob, jak se prezentovat na sociálních sítích jako společnost moderní, energická a zábavná, ale také uvědomělá, starající se, tradiční, lidská a ve spojení s přírodou. Variant na vytvoření videí je mnoho a jejich správné načasování a záměr přinese společnosti pozornost. Videá nemusí být tvořena pouze za virálním účelem, ale také za účelem propagace prodeje na vánočních trzích, kdy může být využito autentických záběrů reakcí lidí z předcházejících vánočních trhů.

Pro další zlepšení konkurenceschopnosti jsou plánována opatření v oblasti rozšíření produktového portfolia, zavedení možnosti customizovaných etiket a rozšíření výrobních kapacit.

ZÁVĚR

Malá společnost si našla cestu mezi špičku ve svém segmentu zejména díky poctivé práci, která přináší nejvyšší kvalitu. Tyto vlastnosti jsou vynikajícím základem pro rozvoj společnosti, ale často nestačí a je potřeba směřovat pozornost k marketingovým aktivitám. Právě skrze marketingovou komunikaci byla postavena strategie, která zajistí zlepšení konkurenceschopnosti a zvýšení tržeb v následujících třech letech o 100 %. Pro dosažení kvalitní výsledné strategie byla práce rozdělena na tři navazující části a stanoveny vhodné metody, analýzy a nástroje. V teoretické části byla popsána a rozebrána problematika a principy marketingové komunikace, konkurence a potřebných analýz. V praktické části byly využity poznatky z předcházející části a byla popsána samotná společnost, její stávající marketingová komunikace, byly provedeny analýzy PESTLE, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a sestaveny SPACE a GE matice. Na základě výsledků zmíněných analýz byla sestavena strategie z řešení, které byly vyhodnoceny QSPM maticí a podrobeny časové, rizikové a nákladové analýze.

Doposud ve firmě probíhaly marketingové aktivity na nedostačující úrovni, ale v rámci analýzy vnitřního i vnějšího prostředí společnosti nebyly zjištěny žádné skutečnosti zamezující zlepšení marketingové komunikace a následnému růstu společnosti. Situace v České republice i Slovensku je pro růst společnosti příznivá a jedinou významnou přítěží je velké množství substitutů. Mezi hrozby ohrožující společnost patří nedostatek medu v jednotlivých letech, neúčast na vánočních trzích a zvyšování daní. Příležitosti pro společnost znamenají vzrůstající poptávka po medovině, rozšíření na další vánoční trhy a získání dalších prestižních ocenění, která jsou jednou ze silných stránek společnosti a jsou charakteristické pro nejúspěšnější SBU společnosti, Včelovinu. Další silné stránky jsou design a image, know-how, kvalita a velká vlastní produkce medu. Příležitosti a silné stránky měly hlavní roli v budování strategie směrem k minimalizaci slabých stránek, zejména pak malé prodejní síti a nízkého povědomí o značce.

Vzhledem k omezeným finančním možnostem společnosti, široké cílové skupině a požadovanému sdělení byly zvoleny marketingové nástroje, které tvoří marketingovou strategii využívající prvky synergie a budoující integrovanou marketingovou komunikaci. Strategie v sobě kombinuje prvky osobní i masové komunikace, tradiční i nové marketingové nástroje, a předává různá, ale sladěná sdělení. Hlavními znaky navrhované strategie se staly rodina, příroda, zážitek a zábava.

Řešení zvolená pro naplnění strategie na sebe vzájemně navazují a prolínají se. Prvním krokem je zlepšení online komunikace, zavedení PPC reklamy a zlepšení e-shopu. Toto řešení není nákladné, rizikové ani časově náročné, nicméně vyžaduje pravidelnou péči a soustavné zlepšování. Druhým a třetím krokem je účast na nových českých a slovenských vánočních trzích a uspořádání soutěže, která bude probíhat v době vánočních trhů. Rozšíření na nové vánoční trhy je nejnákladnějším, nejrizikovějším a v době jejich příprav a pořádání také velmi časově náročným řešením, ale je také předpokládána okamžitá návratnost a ziskovost v jednotlivých letech. Oslovení nových zákazníků bude využito k sběru jejich kontaktů prostřednictvím jednoduché soutěže. Samotná soutěž není riziková, nákladná ani časově náročná. Dalším řešením je vytvoření virálních videí, která poslouží ke zvýšení povědomí o značce, budou podporovat ostatní řešení a image společnosti. Vytvoření videí bude nízkonákladové, čímž se zvyšuje rizikovost a časová náročnost. Pro podporu zmíněných řešení byly uvažovány další synergická opatření.

Při zpracování této práce jsem využil znalostí získaných při studiu na domácí univerzitě, zahraničních univerzitách, v praxi, ale také jsem načerpal mnoho nových poznatků. Pokud společnost využije mou práci, pomůže jí v budoucím rozvoji, zlepšení pozice na českém a slovenském trhu, budoucí expanzi na zahraniční trhy a v dalších úspěšných letech.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ANG, Lawrence, 2014. *Integrated Marketing Communications: A focus on new technologies and advanced theories*. New York: Cambridge University Press, 400 s. ISBN 978-1-64918-7.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: RADIX. 272. ISBN 80-86031-35-7.

EAGLE, Lynne et al., 2014. *Marketing Communications*. New York: Routledge, 444 s. ISBN 978-1-317-69775-6.

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

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

JANOUC, Viktor, 2010. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2795-7.

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KOTLER, Philip et al, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

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

- MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0254-1.
- PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2007. *Marketing communications: a European perspective*. 3rd ed. New York: PrenticeHall, 610 s. ISBN 978-0-273-70693-9.
- PORTER, Michael E, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 303 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-247-3622-8.
- SVOBODA, Václav, 2009. *Public relations – moderně a účinně*. 2. Aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2866-7.
- ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing. 168 s. ISBN 978-80-247-6668-3.
- RAO, C. Appa, B. Parvathiswara RAO a K. SIVARAMAKRISHNA, 2009. *Strategic Management and Business Policy*. New Delhi: Excel books India, 628 s. ISBN 978-81-7446-668-6.
- VYSEKALOVÁ Jitka, 2014. *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Victoria Publishing, 296 s. ISBN 978-80-247-8955-2.

Internetové zdroje

- Eurostat, 2016. [online]. Luxembourg [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat>
- Global social network users 2015, ©2015. Statista [online]. London [cit. 2016-01-07]. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
- Global Health Observatory Data Repository: Recorded alcohol per capita consumption, from 2000 Last update: April 2015, ©2015. World Health Organization [online]. Geneva [cit. 2016-02-09]. Dostupné z: <http://apps.who.int/gho/data/node.main-euro.A1026?lang=en&showonly=GISAH>

Google AdWords, ©2016 [online].[cit. 2016-03-09]. Dostupné z:
<https://adwords.google.com>

Obrázky Google, ©2016 [online]. Mountain View [cit. 2016-03-17]. Dostupné z:
<https://images.google.com/>

SOVINOVÁ, Hana a Ladislav CSÉMY, 2013. Užívání tabáku a alkoholu v České republice. In: *Státní zdravotní úřad* [online]. Praha [cit. 2016-02-09]. Dostupné z:
http://www.szu.cz/uploads/documents/czzp/zavislosti/Uzivani_tabaku_a_alkoholu_v_Ceske_republice_2012.pdf

The Global Economy, ©2016. [online].[cit. 2016-02-04]. Dostupné z:
<http://www.theglobaleconomy.com/>

Včelovina, © 2015. [online]. Smolenice [cit. 2016-01-28]. Dostupné z:
<http://www.vcelovina.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AIDA	Attention, Interest, Desire, Action.
ATL	Above the line.
B2B	Business to business.
B2C	Business to customer.
BCG	Boston Consulting Group.
BTL	Below the line.
CD	Celková důležitost.
CSR	Corporate social responsibility.
CSV	Creating shared value.
CTR	Click-through rate
Č	Číslo.
ČNB	Česká Národní Banka.
ČR	Česká republika.
EFE	External factors evaluation.
EU	Evropská unie.
FB	Facebook.
GE	General Electric.
HDI	Human development index.
HDP	Hrubý domácí produkt.
IFE	Internal factors evaluation.
KD	Koeficient důležitosti.
MHD	Městská hromadná doprava
PESTLE	Politics, economy, social, technology, legal, environment.
PP	Product placement.

PPC	Pay per click.
PR	Public relations.
QSPM	Quantitative strategic planning matrix.
SBU	Strategic business unit.
SEO	Search engine optimalization.
SEM	Search engine marketing.
SMART	Specific, measurable, accepted, realistic, timed.
SPACE	Strategic position and action evaluation.
SR	Slovenská republika.
SWOT	Strenghts, weaknesses, opportunities, threats.
WoM	Word of mouth.
WWW	World wide web.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Stádia účasti na veletrhu</i>	19
<i>Obr. 2 Postup osobního prodeje</i>	21
<i>Obr. 3 Nejpoužívanější sociální sítě</i>	24
<i>Obr. 4 Konkurenční typologie podle počtu producentů a diferenciacie produktu v tržním prostředí</i>	27
<i>Obr. 5 Konkurenční prostředí</i>	28
<i>Obr. 6 Postup při analýze konkurence</i>	30
<i>Obr. 7 SPACE matice</i>	32
<i>Obr. 8 Porterův model pěti konkurenčních sil</i>	36
<i>Obr. 9 GE matice</i>	39
<i>Obr. 10 Logo – Včelovina</i>	42
<i>Obr. 11 Organizační struktura</i>	44
<i>Obr. 12 Základní sortiment</i>	45
<i>Obr. 13 Webové stránky www.vcelovina.cz</i>	49
<i>Obr. 14 Politická stabilita v České a Slovenské republice</i>	52
<i>Obr. 15 Ekonomický růst České a Slovenské republiky</i>	53
<i>Obr. 16 Vývoj reálného HDP na obyvatele</i>	54
<i>Obr. 17 Vývoj inflace</i>	55
<i>Obr. 18 Vývoj nezaměstnanosti</i>	55
<i>Obr. 19 Vývoj směnného kurzu EUR/CZK</i>	56
<i>Obr. 20 Index lidského vývoje</i>	57
<i>Obr. 21 Spotřeba alkoholu na osobu</i>	57
<i>Obr. 22 Výsledný model pěti konkurenčních sil</i>	64
<i>Obr. 23 SPACE matice</i>	68
<i>Obr. 24 Matice GE</i>	70
<i>Obr. 25 Mapa plánovaného působení na vánočních trzích</i>	80
<i>Obr. 26 Náhled virálních videí</i>	94
<i>Obr. 27 Vybraná ocenění Včeloviny Originál a Speciál</i>	109
<i>Obr. 28 Koláž vybraných obrázků</i>	110

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Vývoj nástrojů marketingové mixu</i>	13
<i>Tab. 2 Přehled klíčových slov</i>	50
<i>Tab. 3 Hrozba nových konkurentů</i>	60
<i>Tab. 4 Konkurence v odvětví.....</i>	61
<i>Tab. 5 Hrozba substitutů.....</i>	62
<i>Tab. 6 Vyjednávací vliv odběratelů</i>	63
<i>Tab. 7 Vyjednávací vliv dodavatele</i>	63
<i>Tab. 8 Analýza vnitřních faktorů IFE</i>	66
<i>Tab. 9 Analýza vnějších faktorů EFE</i>	68
<i>Tab. 10 Atraktivita trhu</i>	69
<i>Tab. 11 Konkurenční přednosti</i>	70
<i>Tab. 12 QSPM.....</i>	76
<i>Tab. 13 Vybrané vánoční trhy.....</i>	79
<i>Tab. 14 Časový rozvrh prodeje na vánočním trhu.....</i>	81
<i>Tab. 15 Vyhodnocení rizik účasti na nových vánočních trzích.....</i>	81
<i>Tab. 16 Náklady při účasti na nových trzích v 1. roce</i>	82
<i>Tab. 17 Časový rozvrh soutěžní akce.....</i>	84
<i>Tab. 18 Vyhodnocení rizik pořádání hlavní vánoční soutěže</i>	85
<i>Tab. 19 Náklady na pořádání soutěže</i>	86
<i>Tab. 20 Návrh PPC reklamy.....</i>	88
<i>Tab. 21 Přehled slov pro SEO</i>	89
<i>Tab. 22 Časový rozvrh aktivit k zlepšení webových stránek.....</i>	91
<i>Tab. 23 Vyhodnocení rizik úpravy webových stránek.....</i>	92
<i>Tab. 24 Časový rozvrh virálního videa.....</i>	95
<i>Tab. 25 Vyhodnocení rizik virálního videa.....</i>	95

SEZNAM PŘÍLOH

P I Získaná ocenění

P II Vybrané obrázky

PŘÍLOHA P I: ZÍSKANÁ OCENĚNÍ



Indianapolis
2014

STŘÍBRO, Indianapolis, USA,
v roce 2014 na největší vědecky
organizované nezávislé soutěži
vín v USA v Indianapolis

(Bronz – 2010 a 2009)



Brno
2012

ZLATÁ SALIMA, Brno, ČR,
2012 a 2008 Mezinárodní
potravinářský veletrh



Trnava
2014

ZLATO + STŘÍBRO, Tmava,
2014

Víno Tmavia je jedna z
nejprestižnějších Slovenských
vinařských soutěží.



Buenos Aires
2011

STŘÍBRO, Buenos Aires,
Argentina, 2011
Apimondia je světová federace
včelařů



San Francisco
2014

BRONZ, San Francisco, USA,
2014

Nejprestižnější mezinárodní
soutěž vín v USA. (BRONZ –
2010)



Ljubljana
2010

BRONZ, Ljubljana, Slovinsko,
2010

Apimedita je včelařské fórum
zaměřené na zdravotní účinky
včelích produktů.



2013

NEJLEPŠÍ MEDOVINA
SVĚTA + ZLATO, Kyjev, 2013
Světová federace včelařů
Apomondia poprvé v historii
udělila ocenění „Nejlepší
Medovina Světa“



Bratislava
2010

ZNAČKA KVALITY SK, 2010
Ocenění, které se uděluje
domácím slovenským
výrobčům.



Colorado
2013

BRONZ, Colorado, USA, 2013
Největší medovinová soutěž
světa “MAZER CUP“
(Stříbro – 2012)



Montpellier
2009

ZLATO, Montpellier, France,
2009
Apimondia je světová federace
včelařů.



Lublin
2012

BRONZ, Polsko, 2012
Apisavia je včelařská federace
sdružující slovanské státy.
(Stříbro – 2010 – Varna)



České Budějovice
2008

ZLATÝ KLAS, České
Budějovice, ČR, 2008
Zlatý Klas je ocenění udělované
na mezinárodním zemědělském
veletrhu.

Obr. 27 Vybraná ocenění Včeloviny Originál a Speciál (Včelovina, © 2015)

PŘÍLOHA P II: VYBRANÉ OBRÁZKY



Obr. 28 Koláž vybraných obrázků (vlastní zpracování)