



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ROZVOJ KOMUNIKACE PRO POSÍLENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI ZNAČKY

DEVELOPMENT OF COMMUNICATION FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF BRAND

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. IVA PAPRSKÁŘOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Iva Paprskářová

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj komunikace pro posílení konkurenceschopnosti značky

v anglickém jazyce:

Development of Communication for Enhancing the Competitiveness of Brand

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- DE PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. VAN DEN BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- FREY, P. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2011. 203 s. ISBN 978-80-7261-237-6.
- KARLÍČEK, M. Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu. 1. vydání. Praha: Garda Publishing, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KOTLER, P. a K.L. KELLER. Marketing management: 12. Vydání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. Reklama – Jak dělat reklamu. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3492-7.
- ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

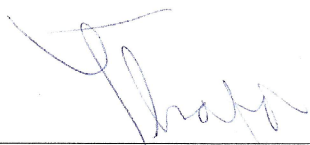
Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/13.





prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 25.3.2013

Bibliografická citace

PAPRSKÁŘOVÁ, I. *Rozvoj komunikace pro posílení konkurenceschopnosti značky*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 148 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2013

.....
Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Robertovi Zichovi, Ph.D. za odborné vedení, čas věnovaný konzultacím a cenné rady. Současně bych chtěla poděkovat vedení firmy Unilever Česká republika, spol. s r.o. a jejím zaměstnancům za poskytnuté materiály, ochotu a konzultace.

OBSAH

ÚVOD.....	9
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ŘEŠENÍ .	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	10
METODY A POSTUPY ŘEŠENÍ.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 TEORIE KONKUNCESCHOPNOSTI.....	14
1.1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	14
1.2 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	14
1.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE	15
2 TEORIE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	16
2.1 MARKETINGOVÝ MIX	16
2.2 KOMUNIKAČNÍ PROCES	17
2.3 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	18
2.4 SEGMENTACE, TARGETING A POSITIONING	20
2.5 KOMUNIKAČNÍ MIX A JEHO NÁSTROJE	21
2.5.1 Externí nástroje komunikace.....	22
2.5.1.1 Reklama	23
2.5.1.2 Public relations (PR).....	23
2.5.1.3 Direct marketing	25
2.5.2 Interní nástroje komunikace.....	26
2.5.2.1 Osobní prodej.....	26
2.5.2.2 Podpora prodeje	26
2.5.2.3 POP – instore marketingová komunikace.....	27
2.5.2.4 Merchandising	29
2.6 NOVÉ TRENDY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	30
3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ	33
3.1 EXTERNÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU	33
3.1.1 Mikrookolí podniku	34
3.1.2 Makrookolí podniku.....	37
3.2 HODNOTOVÝ ŘETĚZEC	38
4 KRITICKÉ ZHODNOCENÍ LITERATURY	41
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	43
5.1 HISTORIE PODNIKU	43
5.2 SOUČASNOST FIRMY	44
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	45
5.4 UNILEVER BRANDS	48
5.5 ZNAČKA KNORR A W4D	49
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STÁVU.....	51

6.1	ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ	51
6.1.1	Sociální faktory	51
6.1.2	Legislativní faktory	53
6.1.3	Ekonomické faktory	54
6.1.4	Politické faktory	58
6.1.5	Technologické faktory	59
6.1.6	Shrnutí analýzy obecného okolí	60
6.2	ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ.....	62
6.2.1	Hrozba vstupů nových konkurentů	62
6.2.2	Vyjednávací síla zákazníků	63
6.2.3	Vyjednávací síla dodavatelů	64
6.2.4	Hrozba substitutů	65
6.2.5	Hrozba stávajících konkurentů.....	65
6.2.6	Shrnutí analýzy oborového okolí	68
6.3	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	69
6.3.1	Řízení vstupních (výstupních) operací	70
6.3.2	Výroba a provoz	70
6.3.3	Marketing a prodej	71
6.3.4	Servisní služby	72
6.3.5	Podpůrné činnosti.....	73
6.3.6	Shrnutí analýzy vnitřního prostředí.....	75
6.4	ANALÝZA SOUČASNÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	76
6.4.1	Reklama.....	77
6.4.1.1	Tištěná.....	77
6.4.1.2	Televize.....	78
6.4.1.3	Internet	78
6.4.1.4	Venkovní.....	83
6.4.1.5	In-store	83
6.4.2	Podpora prodeje	84
6.4.3	Události a zážitky	85
6.4.4	Public relations.....	85
6.4.5	Direct marketing.....	86
6.4.6	Zhodnocení marketingové komunikace značky Knorr	86
6.5	SWOT ANALÝZA	87
6.5.1	Definování vlivů a zjištění jejich váhy.....	87
6.5.2	Analýza stavu a závažnosti silných a slabých stránek	98
6.5.3	Hodnocení intenzity vzájemných vztahů	100
6.5.4	Návrh strategie	105
7	NÁVRH MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	107
7.1	CÍL KOMUNIKAČNÍHO PLÁNU	107
7.2	CÍLOVÝ SEGMENT KOMUNIKACE	109
7.3	STANOVENÍ ROZPOČTU	109
7.4	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	110
7.5	KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE.....	111
7.5.1	Reklama v časopisech	111

7.5.2	Digitální komunikace	113
7.5.2.1	Webové stránky	113
7.5.2.2	Facebook	116
7.5.3	In-store komunikace	118
7.5.4	Podpora prodeje	121
7.5.5	Direct marketing.....	121
7.6	ANALÝZA NÁKLADŮ.....	122
7.7	ANALÝZA RIZIK.....	125
7.8	ČASOVÁ ANALÝZA	125
7.9	FINANČNÍ ZHODNOCENÍ NÁVRHU	127
ZÁVĚR		129
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		130
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		134
SEZNAM OBRÁZKŮ		136
SEZNAM GRAFŮ		138
SEZNAM TABULEK.....		139
SEZNAM PŘÍLOH.....		141

ÚVOD

Uplynula již dlouhá doba od časů, kdy naši rodiče museli stát dlouhé řady na potraviny nebo jiné nedostatkové zboží. Získání banánů nebo pomerančů znamenalo pro spotřebitele v té době něco, co nebylo běžnou součástí jejich života. Nacházíme se, ale v 21. století tj. jen o pár desítek let později a na trhu nastala zcela opačná situace. Slovo „nedostatek“ na trhu již neexistuje. Prodejci nabízejí výrobky v nejrůznějších velikostech, variantách balení, od různých značek, s odlišným složením, v nepřehledném množství příchutí a cenových hladinách zboží od „value for money“ až po ty prémiové.

Na trhu je velký konkurenční nátlak a firmám nezbývá nic jiného než hledat způsob, jak stíhat tempo silných konkurentů a v ideálním případě je dokonce předběhnout. Mezi běžné reakce na rychle vyvíjející se trh s cílem udržet si konkurenceschopnost je zaměření se na cenovou strategii nebo snahu o diverzifikaci. První skupina firem se spíše snaží bojovat s konkurencí pomocí nízké ceny a do reklamy moc neinvestuje. Naopak podniky zaměřující se na diverzifikaci sázejí na výrobek jako takový a investují ve větším množství do reklamy, podpory prodeje, direct marketingu a jiných komunikačních nástrojů. Bez ohledu na to, jakou si podnik vybere strategii pro boj s konkurencí, jeho primární cíl zůstává stejný. Firmy potřebují dosáhnout zisk, jen způsob jeho dosažení vyžaduje vynaložení většího úsilí, než tomu bylo dřív, tj. v dobách kdy o zákazníky firmy nemusely bojovat.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ŘEŠENÍ

Vymezení problému a cíle práce

Knorr patří mezi významné potravinové značky společnosti Unilever a můžeme ji najít v 87 zemích světa. Avšak míra konkurence na českém trhu je mnohem vyšší, než tomu je v ostatních státech. V České republice se totiž oproti ostatním státům o prvenství v oblasti dehydratovaných výrobků nedělí dva velcí hráči, ale rovnou tři, a to spolu se značkou Knorr, také Vitana a Maggi. V současnosti je Knorr na třetím místě, přičemž v ostatních zemích světa je tato značka lídrem. Je tudíž pochopitelné, že by Unilever v České republice chtěl u této značky zlepšit její konkurenceschopnost nebo dokonce získat stejnou pozici jakou má v ostatních státech, kde se s dehydratovanými výrobky Knorr můžeme setkat.

Cílem mé diplomové práce, která je rozdělena na dvě základní části (teoretickou a praktickou) bylo:

- v první části formulovat teoretický základ (marketingová komunikace, konkurence, komunikační mix a jeho nástroje, in-store komunikace, apod.), který se vztahuje k problematice rozvoje marketingové komunikace pro posílení konkurenceschopnosti značky;
- v praktické části provést návrh pro zlepšení konkurenceschopnosti v ČR prostřednictvím marketingové komunikace včetně pokladů analýzy času, nákladů a rizik navrhovaného řešení. Návrhu řešení předchází analýza obecného a oborového okolí podniku, hodnotového řetězce včetně současného stavu marketingové komunikace značky Knorr v prostředí České republiky a analýzy SWOT.

Mezi nejdůležitější dílčí cíle praktické části patří zhodnotit oborové a obecné okolí; analyzovat hodnotový řetězec společnosti Unilever ČR; provést analýzu marketingové komunikace značky Knorr v prostředí ČR; zjistit aktuální rozdělení trhu s dehydratovanými výrobky včetně největšího konkurenta Knorr na trhu v České republice; analyzovat silné, slabé stránky, hrozby a příležitosti značky Knorr v ČR

a navrhnout strategii pomocí získaných údajů z matice SWOT; na základě všech předchozích analýz vytvořit návrhy rozvoje a zlepšení marketingové komunikace pro posílení konkurenceschopnosti značky v rámci trhu České republiky a závěrem zhotovit časové, rizikové a nákladové podklady spojené s tímto navrhovaným řešením.

Podkladem pro tyto analýzy sloužili interní zdroje a intranet společnosti Unilever vyjma podrobnějších údajů o finančním fungování této společnosti. Společnost Unilever ČR považovala uvedení hlubších informací tohoto směru za nevhodné. Jediná výjimka byla u ročního obrátu značky Knorr a uvedení průměrné výše obchodní marže.

Mezi další prameny patří on-line materiály na internetovém portálu Českého statistického úřadu, ČNB, Mediafax.cz, Knorr.cz a Receptynakazdyden.cz, makroekonomické údaje z webové stránky Kurzy.cz, posouzení vývoje ekonomiky z Ihned.cz, analytické aplikace Google.cz/analytics a FB Recepty na každýden.cz, informace o změnách v daních z internetové stránky Měšec.cz, výzkumy Sociologického ústavu AV ČR, PPM Factum, AC Nielsen a společnosti Incoma GFK. Současně jsem využila informačních databází společnosti AC Nielsen.

Podkladem pro teoretickou část byla hlavně knižní literatura uvedená rovněž v seznamu použité literatury na konci této diplomové práce.

Metody a postupy řešení

Pro získání adekvátního návrhu pro zlepšení současné konkurenceschopnosti, je nezbytné provést důkladné analýzy současného stavu podniku včetně jeho okolí. Pro tyto účely, jsem využila PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, analýzu hodnotového řetězce včetně současného stavu komunikačního mixu a analýzu SWOT. Tyto zvolené metody jsem využila hlavně s cílem odhalit silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti ve vnějším a vnitřním okolí podniku včetně následného definování nejvhodnější strategie pro posílení konkurenceschopnosti značky Knorr.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Jedná se o analýzu vnějšího mikroprostředí podniku a zaměřuje se na 5 základních konkurenčních faktorů, jako jsou rizika vstupu potenciálních konkurentů, rivalita mezi stávajícími podniky, vyjednávací vliv zákazníků, vyjednávací vliv dodavatelů a hrozby substitučních výrobků nebo služeb.

PEST analýza

Tato analýza hodnotí politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy, které působí na podnik. I když toto okolí není podnikem ovlivnitelné, tak je důležité jej sledovat a adekvátně na něj reagovat.

Analýza hodnotového řetězce

Tato analýza interního prostředí slouží jako prostředek pro zjištění faktorů, které ovlivňují vnímanou hodnotu produktu a s tím vyplývající konkurenční výhodu. Součástí analýzy je detailní rozbor, jak primárních, tak podpůrných činností hodnotového řetězce.

SWOT analýza

Jedná se metodu sloužící ke zhodnocení silných a slabých stránek firmy, ale také posouzení budoucích hrozeb a příležitostí. Na základě přehledného zobrazení silných (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) se stanoví problémy a možnosti, které je nezbytné řešit nebo žádoucí využít.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORIE KONKUNCESCHOPNOSTI

1.1 Konkurence a konkurenceschopnost

Konkurence představuje veškeré skutečné nebo potenciální substituční nabídky, ze kterých si může kupující při kupním rozhodování vybrat. (22)

Z krátkodobého hlediska jsou největší hrozbou ti konkurenti, kteří se jen minimálně liší od vašeho podniku, jelikož zákazník nedokáže rozlišit, v čem jste jiní. K tomu aby uměl rozlišit podobné podniky, tj. shodné produkty musí se co nejvíce odlišovat. (20) To vystihuje výrok marketingového odborníka Theodora Levitta: „*Konkurence se neodehrává mezi tím, co podniky vyrobí ve svých továrnách, ale mezi tím, co k tomu dodají formou obalů, souvisejících služeb, reklamy, poradenství, možností financování, způsobů dodávek, uskladnění a dalších věcí, jichž si lidé cení.*“ (20, str. 50)

V dlouhodobém horizontu se stávají vítězi ti, kteří sledují nejen svou konkurenci, ale především potřeby svých zákazníků. Právě zákazníci totiž rozhodují o konečném verdiktu úspěšnosti, a ne konkurenti. (20)

Nutno si uvědomit rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem (produktem) aktivity firmy a konkurenceschopností jako potenciálem firmy. Aby podnik byl konkurenceschopný, tak musí být neustále ve střehu, neboť konkurenční prostředí se neustále mění a vyvíjí. Vzhledem k této dynamičnosti se musí podnik neustále snažit stíhat ostatní konkurenty a v ideálním případě být vždy minimálně o krok před nimi. (2)

1.2 Konkurenční výhoda

Jedná se o vytvoření výjimečné hodnoty v očích zákazníka. Konkurenční výhoda plyne z dostupnosti ojedinělých zdrojů nebo schopností. Mít konkurenční výhodu je jistá cesta k vítězství v boji s konkurencí. Jenže v současnosti je problém s její krátkou relevantností a udržitelností. Konkurenční výhody mají pomíjivý charakter. (10), (20)

Stále více platí, že úspěch zajišťuje vlastnictví více konkurenčních výhod najednou a neustálé pracování na tom, aby podnik získával další. Můžeme tedy říct, že se jedná o cestu, která nemá konce. (10), (20)

1.3 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie je dlouhodobé prosazování koncepce boje s konkurencí v daném podnikatelském prostředí se zaměřením na získání a udržení konkurenční výhody. Všechny konkrétní příčiny zajišťující podniku lepší postavení uvnitř odvětví rozdělil, americký uznávaný ekonom M. E. Porter, na konkurenční výhodu způsobenou:

- diferenciací,
- nízkými náklady. (2), (11)

Podle míry uplatňování těchto dvou konkurenčních výhod jsou definovány tři základní druhy konkurenčních strategií, a to:

- **strategie nízkých nákladů,**
- **strategie diference,**
- **strategie soustředění pozornosti tzv. fokus strategie. (2)**



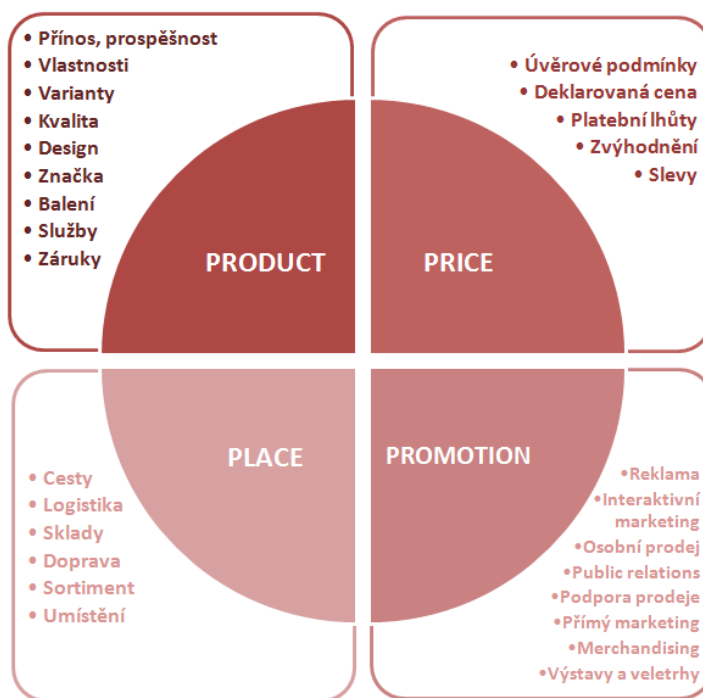
Obr. 1: Porterovy základní konkurenční strategie (Zdroj: 11)

2 TEORIE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

2.1 Marketingový mix

„Marketing je proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směřovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců i organizací.“ (22, str. 23) Těmto cílům je podřízeno stanovení marketingových cílů, cílových segmentů, umístění na trhu, ale i marketingové nástroje, které využívají marketéři. Tyto marketingové nástroje se dělí do čtyř kategorií tzv. marketingového mixu 4P (Tab. 1). Pod jednotlivými „P“ rozumíme výrobek (Product), cenu (Price), místo (Place) a propagaci (Promotion) neboli komunikační mix. (22)

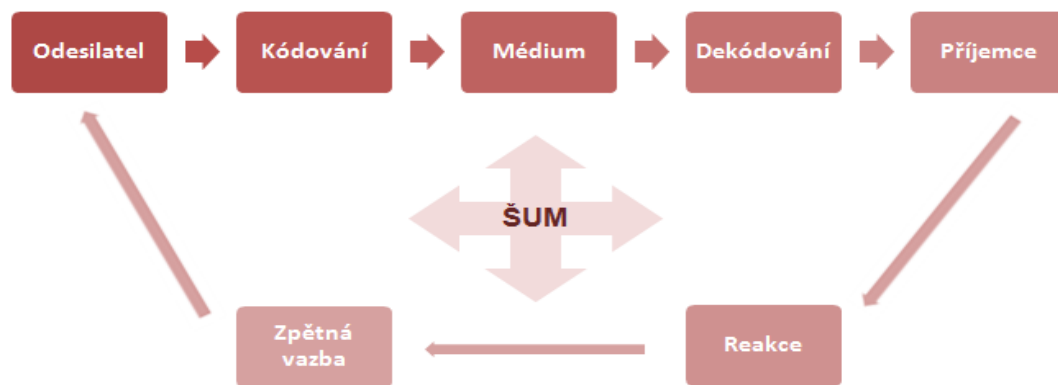
Správné zvolení a realizace marketingového mixu je stěžejním faktorem úspěchu. Přičemž nikdy nesmíme opomenout tři důležité zásady – integraci, synergii a interakci, tzn. nástroje marketingového mixu, je třeba vhodně kombinovat tak, aby byly konzistentní, nevylučovali se a účinky nástrojů se znásobovali vzájemnou podporou. (22), (45)



Obr. 2: Nástroje marketingového mixu (Zdroj: 22)

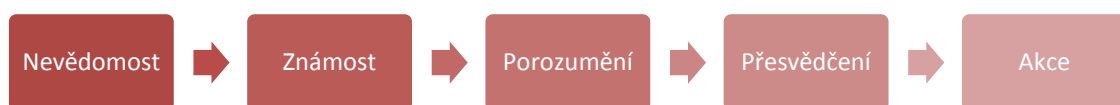
2.2 Komunikační proces

Proces komunikace probíhá přenášením zpráv (sdělení) od odesílatele (firmy) prostřednictvím médií až k cílovému příjemci dané informace (spotřebitelům, cílové skupině). Pro přenos dat se používají různé druhy médií, jako jsou hromadné sdělovací prostředky (televize, noviny, časopisy, rádio apod.) nebo ostatní média (např. obal produktu, POS materiály, výloha, prodejna, billboard). (22), (35)



Obr. 3: Schéma komunikačního procesu (Zdroj: 35)

Aby se mohla informace dostat k příjemci, tak musí být již na začátku komunikačního procesu „zakódována“. Na straně příjemce následně dochází k dekodování a reagování na zprávu. Právě informování a akce příjemce je cílem marketingové komunikace. (22)



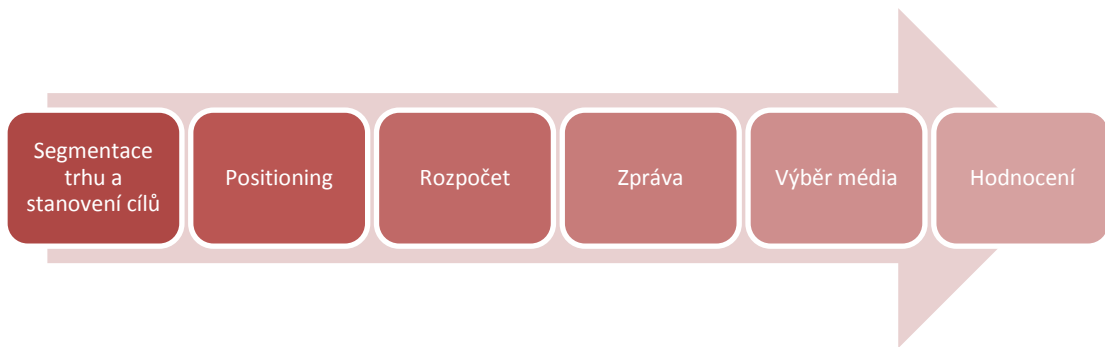
Obr. 4: Proces od nevědomosti po akci příjemce zprávy (Zdroj: 45)

Z počátku spotřebitel nemusí o dané značce, firmě, produktu nebo službě vůbec vědět. Postupem času se změní jeho nevědomost v povědomí o tom, že daná značka existuje. A při správné komunikaci se spotřebitel posune z fáze porozumění, přes fázi přesvědčení o nákupu až do realizování nákupního úmyslu. (45)

2.3 Komunikační strategie

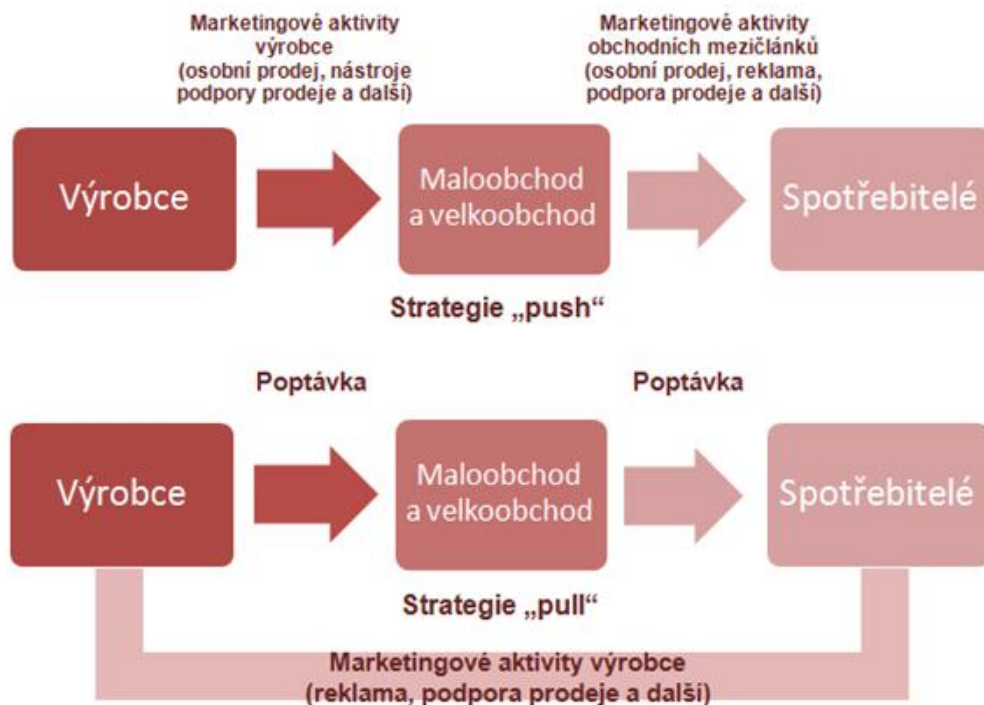
Před samotnou propagací služeb nebo výrobků je důležité si zpracovat detailní komunikační strategii. Komunikační strategie popisuje, jakým způsobem dosáhneme komunikačních cílů. Komunikační strategie musí být v souladu s marketingovou strategií firmy tj. mimo jiné i s procesem segmentace, cílení a vytváření positioningu firmy. Postup při plánování komunikace by měl zahrnovat následující kroky:

- **Segmentace trhu a stanovení cílů** – jedná se o první krok při plánování komunikace firmy. Marketér si musí zvolit cílové příjemce zprávy, které tvoří současní spotřebitelé, tak i ti potenciální. Vhodné zvolení cílového segmentu je nezbytné pro následující rozhodnutí o tom co, jak, kde, kdy a čím, bude komunikováno. Současně bychom měli vytvořit cíle, kterých chceme pomocí komunikace dosáhnout.
- **Positioning** – další důležitou otázkou, která by měla být zodpovězena před realizací komunikace, je důraz na prezentování firmy a produktu včetně jeho vlastností. Toto je nezbytné pro tvoření image, se kterou budou zákazníci produkt spojovat.
- **Stanovení rozpočtu** – existuje celá řada metod stanovení rozpočtu na marketingovou komunikaci. Mezi nejběžnější patří metoda procenta z obrátu, podle konkurence, podle vytýčených cílů a na základě možností firmy.
- **Zpráva** – dobře připravená zpráva by měla mít definovaný konkrétní obsah, formu a strukturu. Přičemž sdělení by mělo upoutat pozornost, musí být srozumitelné a v souladu s potřebami a přáními příjemce sdělení včetně příležitosti jejich uspokojení.
- **Výběr média** – při přípravě kampaně je nutností vybrat nejvhodnější kombinaci medií tzv. mediální mix.
- **Zhodnocení** – jde o zhodnocení efektu komunikace na spotřebitele. Nejčastější forma je dotazování, kdy se zpětně ptáme publika, například co si ze sdělení pamatují, jaký z něj mají pocit, zda znali produkt již dříve, co si o produktu na základě sdělení myslí apod. (18), (21), (22), (44), (45)



Obr. 5: Postup při tvorbě komunikačního plánu (Zdroj: 45)

Existují dva druhy komunikační strategie - strategii „push“ a „pull“. Principem „push“ strategie je oslovování maloobchodních a velkoobchodních firem výrobcem produktu. K tomu účelu využívá výrobce nástroje komunikace jako je osobní prodej, podpora prodeje a reklama v odborném tisku, s primárním cílem nákupu produktu. Zatímco u strategie „pull“ výrobce využívá komunikačních nástrojů s cílem vyvolat u spotřebitele poptávku, ten poptá produkt u obchodníka a ten následně u výrobce. (45)



Obr. 6: Druhy komunikačních strategií (Zdroj: 45)

Vzhledem k nižší účinnosti komunikačního mixu (reklama, možnost diferenciacie, nákladnost reklamy v masových médiích apod.) se více využívá strategie „pull“. Negativním výsledkem je, že s rostoucím využitím této strategie, roste cenová konkurence, dochází ke snižování cen a obchodních marží. (45)

2.4 Segmentace, targeting a positioning

Hlavní úlohou plánování komunikační strategie tedy spočívá v identifikaci skupin stávajících i budoucích zákazníků, rozhodnutí, na kterou cílovou skupinu či segment se zaměříme a zformování obranné strategie. Bez identifikace zákazníka nelze uzpůsobit nabídku tak, abychom uspokojili jeho potřeby. Jelikož by také nebylo efektivní zkoumat potřeby každého zákazníka individuálně, proto se využívá tzv. segmentace. (9) *Segmentace je proces rozdělení většího trhu do menších částí definovaných na základě vlastností zákazníka, volby jednoho nebo více tržních segmentů a vytvoření produktu, který splňuje potřeby těchto konkrétních segmentů.* (17, str. 207)



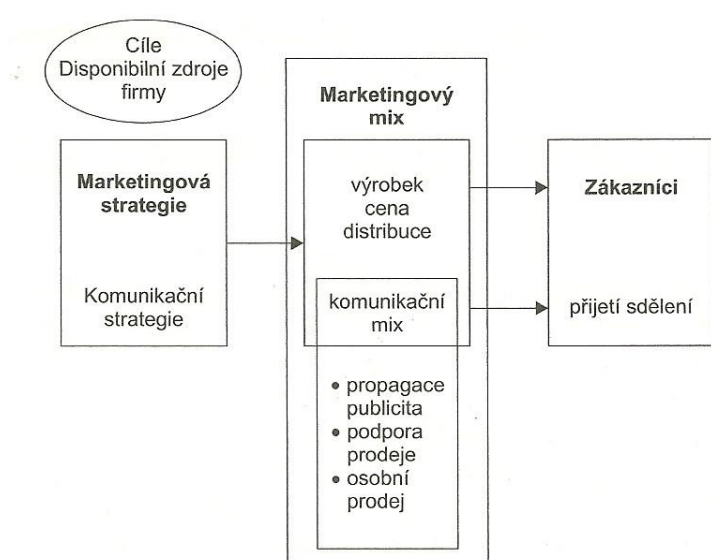
Obr. 7: Segmentace, targeting a positioning (Zdroj: 9)

Po provedení segmentace trhu následuje definování tržních příležitostí jednotlivých segmentů a stanovení cílů. V této souvislosti je nutné rozhodnout o zacílení na jednu nebo několik cílových skupin tzv. targeting. Ten zahrnuje i analyzování potenciálních zákazníků, na co reagují, jak s nimi komunikovat atd. (9), (45)

Poslední fází cíleného marketingu je positioning (strategie umístění). Positioning značky nebo produktu je rozhodování o diferenciaci v myslích zákazníků vůči konkurenci. Základem positioningu je důkladná analýza potřeb zákazníků a konkurenční nabídky s cílem vytvoření důvodů kvůli, kterému bude zákazník upřednostňovat náš produkt. Nejedná se tudíž o okopírování úspěšné konkurence, ale přesvědčení zákazníků o naší „jedinečnosti“. (9), (45)

2.5 Komunikační mix a jeho nástroje

Marketingová komunikace je zajišťována prostřednictvím nástrojů komunikačního mixu, což je jednou z kategorií marketingového mixu 4P - propagace (promotion).



Obr. 8: Postavení komunikačního mixu ve „4P“ (Převzato z: 45, str. 186)

Komunikační mix je označován také jako reklama (označení celé skupiny nástrojů komunikačního mixu) nebo komerční komunikace. Jedná se o jediný nástroj marketingového mixu, který je oddělitelný. Bez ostatních tří (cena, výrobek, distribuce) nelze zabezpečit hlavní náplň činnosti podniku, což bez reklamy lze, i když je to neracionální. V současném vysoce konkurenčním prostředí totiž není problém zboží vyrobit, ale umět ho prodat. Proto je ovlivňování poznávacích,

motivačních a rozhodovacích procesů lidí prostřednictvím komerční komunikace, tak důležitá. Mezi klasické nástroje komunikačního mixu se obvykle řadí reklama, podpora prodeje, události a zážitky, public relations, osobní prodej a přímý marketing. (44), (45)

Tab. 1: Nástroje komunikačního mixu (Zdroj: 45)

REKLAMA	PODPORA PRODEJE	UDÁLOSTI A ZÁŽITKY	PUBLIC RELATIONS	OSOBNÍ PRODEJ	DIRECT MARKETING
<ul style="list-style-type: none"> tiskové a vysílané reklamy vnější balení vkádaná reklama filmy brožury a propagační tiskoviny plakáty a letáky adresáře a katalogy reprinty reklam billboardy poutače POS displeje audiovizuální materiál symboly a loga videokazety 	<ul style="list-style-type: none"> soutěže hry loterie prémie a dárky vzorky veletrhy a výstavy vystavování ukázky kupony slevy nízkoúrokové financování zábava výkup na protiúčet věrnostní programy 	<ul style="list-style-type: none"> sport zábava festivally umění příležitosti exkurze po továrnách muzea společnosti pouliční aktivity 	<ul style="list-style-type: none"> balíčky pro novináře projevy semináře výroční zprávy charitativní dary publikace vztahy s komunitou lobování identity media časopis společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> prodejní prezentace prodejní schůzky stimulující programy vzorky obchodní výstavy a veletrhy 	<ul style="list-style-type: none"> katalogy zasílání pošty telemarketing elektronické nakupování teleshopping faxy e-maily hlasová pošta

Při sestavování komunikačního mixu se berou v úvahu především cíle firmy, celková strategie, disponibilní množství finančních prostředků a vhodnost jednotlivých nástrojů komunikace. V ideálním případě by měl být komunikační mix sestaven tzv. „na míru“. Komunikační nástroje se dělí dle spojitosti s místem prodeje na:

- **Externí nástroje komunikace** (nejsou nutně spojené s místem prodeje),
- **Interní nástroje komunikace** (spojené přímo s místem prodeje). (45)

2.5.1 Externí nástroje komunikace

Prvotní cíl komunikace je shodný s cílem externích nástrojů komunikace a to informovat o samotné existenci dané firmy, výrobku, poskytovaných službách,

sortimentu, cenovém zaměření a dalších údajích, kterými se chce firma na trhu prezentovat. Mezi nástroje externí komunikace se řadí reklama, public relations (vztah s veřejností) a direct marketing (přímý marketing). (35), (45)

2.5.1.1 Reklama

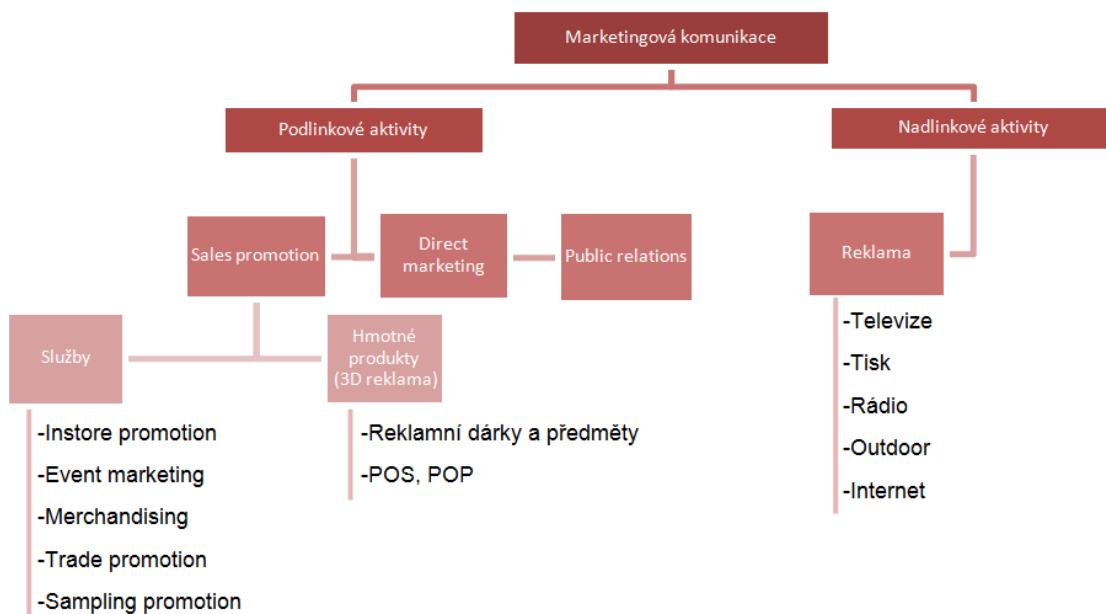
Reklama je definována jako *jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora prostřednictvím hromadných médií, jako jsou noviny, časopis, televize či rádio*. (45, str. 104)

Reklama je jedním z nejpoužívanějších nástrojů marketingové komunikace a využívá se primárně ke dvěma cílům. Pro své dlouhodobější účinky je reklama využívána pro tvorbu image společnosti a značky. Z krátkodobého až okamžitého hlediska se pomocí reklamy zvyšují prodeje (výprodeje, speciální nabídky apod.). (9), (45)

Pro přenos reklamního sdělení se z médií nejčastěji využívají massmedia (televize, rádio, noviny, časopisy, internet, billboardy atd.) nebo speciálního média v podobě letáku. (45)

2.5.1.2 Public relations (PR)

Tento komunikační nástroj slouží pro vytváření dobrého jména v očích veřejnosti, ale čím dál tím více pomáhá PR přímo i prodeji. Za širokou veřejnost neboli „stakeholdery“ se rozumí zákazníci, zákazníci konkurence, investoři, konkurenční firmy, vlastní a budoucí zaměstnanci, zájmové skupiny, nátlakové skupiny, orgány státní správy a samosprávy a další. Public relations zahrnují aktivity od sponzorství, vydávání firemního časopisu, charitativní projekty, po ovlivňování médií tzv. media relations, které mají za důsledek, jak o firmě noviny píšou. Důležitou součástí vztahu s veřejností je získání pozitivní publicity, což je neosobní stimulace poptávky po produktu, službě nebo firmě prostřednictvím umístění zprávy uveřejněné ve sdělovacím mediu. Bez jakékoliv možnosti řízení nebo ovlivňování vzniká i negativní publicita, na kterou se podnik může jen připravit pomocí krizového plánu komunikace. (34), (35), (45)



Obr. 9: Nadlinková a podlinková komunikace (Zdroj: 34)

Budování vztahů s veřejností patří mezi tzv. podlinkové aktivity marketingové komunikace. Jedná se o reklamní aktivity, u nichž se za prostor v médiích nemusí platit, většinou se jedná o pravidelné redakční materiály. Úplně zadarmo také nejsou, ale ve srovnání s nadlinkovými aktivitami jsou mnohonásobně levnější. (34)

Tab. 2: Srovnání reklamy a PR (Zdroj: 35, str. 108)

CHARAKTERISTIKY	REKLAMA	PUBLIC RELATIONS
Zaměření činnosti	Prodej zboží, služeb, idejí	Změna postojů
Forma komunikace	Média	Komplex komunikačních prostředků
Forma komunikace	Monolog	Dialog
Vztahy k médiím	Nákup času a prostoru	Snaha o získání vlivu v médiích
Kontrola sdělení	Přesná kontrola obsahu i načasování	Relativně nízká kontrola
Důvěryhodnost sdělení	Relativně nízká	Relativně vysoká
Adresát	Reálný nebo potenciální zákazník	Veřejnost, resp. Parciální veřejnost
Časový horizont	Krátkodobý	Dlouhodobý
Hodnocení	Existují zavedené techniky	Relativně omezené metody

Úspěšná firma potřebuje nejenom reklamu, ale i publicitu. Zprávy zveřejněné v tisku posilují důvěryhodnost firmy a jejich výrobků. Pokud je PR vykonáno dobře, tak může vyvolat poptávku ze strany zákazníků ještě dřív, než začne firma investovat do reklamy. (34)

2.5.1.3 Direct marketing

Direct marketing slouží k navázání kontaktů s cíleně zvolenými zákazníky. K tomu se využívají nástroje direct marketingu jako jsou sdělení rozesílána poštou nebo kurýrní službou (direct mail, katalogy a neadresná roznáška – zejména letáky), telefonicky (telemarketing a mobilní marketing) a sdělení předávané pomocí internetu (e-mail a elektronické newslettery). (18)

K tomu aby direct marketing byl maximálně účinný, je třeba ctít tyto 4 zásady:

1. Obstarat si aktuální seznam kontaktů, které jsou relevantní pro nabízený produkt.
2. Obsah, forma i načasování direct marketingu musí být vždy přizpůsobena cílovému mikrosegmentu.
3. Nabídka musí být jednoduše srozumitelná a obsahující výzvu k akci.
4. Kampaně je vhodné průběžně testovat a hodnotit. (18)

Výhodou této formy komunikace je navázání přímého kontaktu se zákazníkem, možnosti individuálního oslovení, získání zpětné vazby a rychlé reakce. Další nespornou výhodou je snadná měřitelnost účinnosti reklamního sdělení. Přímý marketing tak obsahuje kombinaci reklamy, podpory prodeje a výzkumu trhu dohromady. (9), (35), (45)

Direct marketing má rovněž i nevýhody. Mezi negativa patří relativně vysoké náklady na získání informací s kontakty na spotřebitele, příjemce jej může vnímat jako obtěžující, vzbuzení pocitu zahlcení nabídkami a nevhodnost využití přímého marketingu pro komunikaci s masovým trhem. (35)

2.5.2 Interní nástroje komunikace

Interní nástroje komunikace neboli „in-store“ komunikace přijde na řadu až ve chvíli, kdy se nám podaří, pomocí externí komunikace, přilákat spotřebitele do prodejny. Mezi tyto nástroje patří osobní prodej, podpora prodeje, POP komunikace a merchandising. (35), (45)

2.5.2.1 Osobní prodej

Osobní prodej je pro obchodní firmu významný nástroj komunikačního mixu. U osobního prodeje dochází k přímému osobnímu kontaktu se zákazníkem, tudíž je možné sledovat jeho chování, získávat zpětnou vazbu, případně snížit jeho nejistotu nákupu v náš prospěch. Pro maximální efektivnost osobního prodeje je nutné, aby obchodní zástupce znal dokonale sortiment, uměl rozpoznat, co a proč si zákazníci přejí včetně způsobu, jak zajistit spokojenost zákazníka. (9), (45)

2.5.2.2 Podpora prodeje

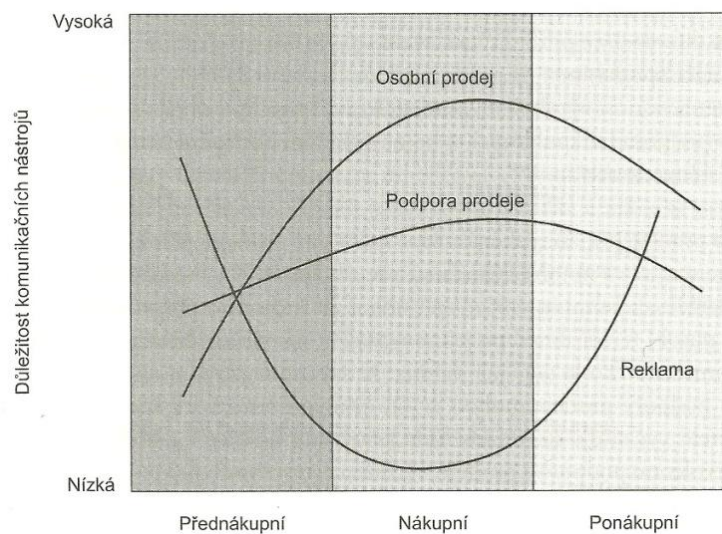
Jedná se o soubor různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků či služeb. (22, str. 230)



Obr. 10: Cíle a cílové skupiny zákaznické podpory (Zdroj: 9)

K vyvolání podnětu ke koupi se využívají techniky, jako jsou soutěže, výstavy, zábavní akce, vzorky, akce v místě prodeje, prémie, loterie, ochutnávky, rabaty, kupony atd. (9), (45)

Podpora prodeje má bezprostředně téměř ihned vliv na nárůst obrátu, avšak doba trvání tohoto působení je časově limitována. K negativům tohoto nástroje patří hrozba naučení spotřebitele na vyčkávání slev a jiných cenových podpor prodeje. Mimo cenové podpory existují i necenové tj. například prodloužení záruční doby, dárky a 2+1 akce. (9), (44), (45)



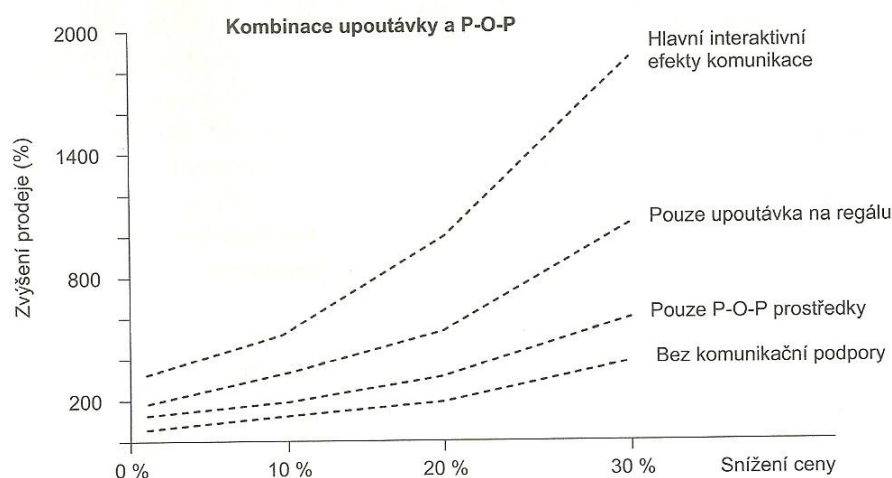
Obr. 11: Působení komunikace nástrojů během kupního rozhodování spotřebitele (Převzato z: 45, str. 204)

Nejvíce efektní je využití podpory prodeje v nákupní fázi, kdy spotřebitel není jistý realizací nákupu nebo váhá nad finální volbou zboží.

2.5.2.3 POP – in-store marketingová komunikace

V souvislosti s in-store komunikací se používá označení POP a POS komunikace. Jedná se o dva způsoby pojmenování místa prodeje (nákupu) v závislosti na tom, zda se jedná o in-store komunikaci z pohledu zákazníka nebo obchodníka. *POP/POS (point of purchase nebo point of sale) představuje soubor reklamních materiálů a produktů*

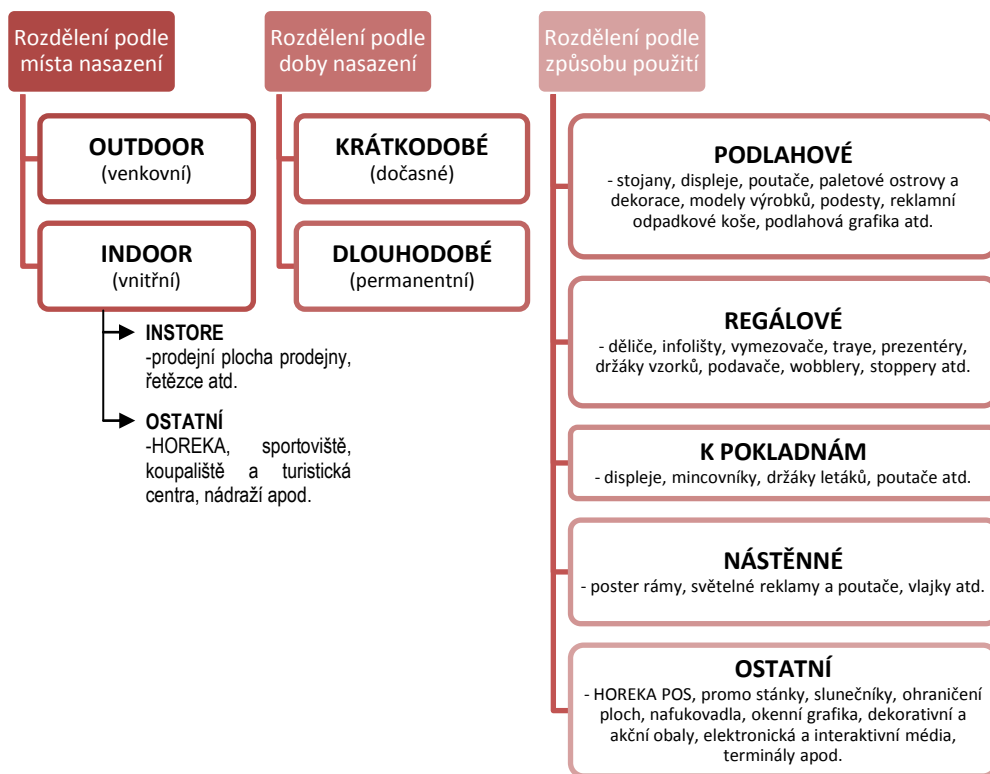
použitých v místě prodeje pro propagaci určitého výrobku nebo výrobkového sortimentu. (5, str. 16) Vzhledem k faktu, že impulzivní nákupy představují cca 60 – 75 % (v závislosti na produktové kategorii) ze všech realizovaných nákupů, není překvapení, že POP patří k nejvýznamnějším spouštěčům nákupního chování spotřebitele. Při správném zvolení POP komunikace a sladění s ostatními komunikačními nástroji, můžeme výrazně navýšit prodej podporovaných značek, zboží nebo služeb až v řádech desítek procent (Graf 1). (5), (45)



Graf 1: Účinnost P-O-P reklamy (Převzato z: 45, str. 208)

Množství prostředků POP komunikace a jejich forem je spousta. Mezi ty nejpoužívanější patří 3D cenovky, promoční akce, prezentace výrobků, stojany, interaktivní kiosky, regálové značení, nápisy na podlaze, meto brány, plakáty, standee, hexa koše apod.

POP komunikace slouží pro informování a připomínání, napomáhání při volbě výrobku, vytváření nákupní atmosféry a vyvolání nákupního chování. Možností využití nových médií v místě prodeje jsou rozsáhlé. U oslovení starších generací se v současnosti obchodníci spoléhají na komunikaci prostřednictvím letáků. Pro upoutání ostatních věkových kategorií se libovolně kombinují komunikační prostředky včetně nových technologií. (5)



Obr. 12: Rozdělení POP komunikace (Zdroj: 5)

Nástroje POP komunikace se mohou používat samostatně, ale také je lze propojit s reklamní kampaní s cílem vytvoření efektivnější komunikace.

2.5.2.4 Merchandising

Merchandising je „soubor činností směřovaných zejména k posledním článkům prodejního řetězce s cílem zajistit, že správné zboží se nachází na správném místě, ve správný čas a za správnou cenu. (45, str. 177) Tyto činnosti jsou vykonávány přímo v prostorách prodejny a zajišťují dostatečné množství výrobků na prodejně, zlepšení viditelnosti produktu a zvýšení atraktivity prodejního místa. Pro efektivní rozmístění zboží v prodejně je třeba dodržovat zásady:

- praktičnosti
- estetičnosti,
- logiky následnosti sortimentu a jeho seskupování,
- systematickosti uspořádání zboží v regále (podle značek, velikosti, chutí apod.),

- zachování přehlednosti a orientace v prodejně. (45)

Z těchto zásad vyplývá, že v prodejnách jsou místa atraktivní, průměrné, ale i zcela „mrtvé“ pro umístění zboží. Snahou obchodníka je tyto prostory využít co nejeфекtivněji. Z tohoto důvodu je vhodné umístit do méně atraktivních zón zboží, u kterého se zákazník rozhoduje, před návštěvou prodejny tzv. plánovaný nákup. Většinou se jedná o zboží nezbytné, jako je například mléko, mouka nebo sůl. Naopak lukrativní umístění si většinou nechává obchodník pro speciální druhy zboží, jako je drahé zboží (vysoká marže), zboží ve výprodejích (snížení skladových zásob) nebo zboží, které nakupují spotřebitelé impulsivně. Za toto lepší umístění si nechává obchodník zaplatit. (12), (45)

2.6 Nové trendy marketingové komunikace

Prostředky pro marketingovou komunikaci se neustále vyvíjí, neboť tlak, na účinnost komunikace maximalizovat prodeje, je obrovský. Marketéři jsou nuceni více využívat představitost, invenci a schopnost se vžít do cílových skupin spotřebitelů. Tyto důvody mají mimo jiné za důsledek vznik nových trendů v marketingové komunikaci. Mezi nové trendy se řadí využívání guerilla marketingu, direct marketingu v digitálním prostředí, digitálního a mobilního marketingu, product placement, event, detailového a virálního marketingu apod. Změny v komunikaci jsou tak dynamické, že to co je účinné na spotřebitele dnes, během krátkého období již nemusí fungovat vůbec. (12)

Guerilla marketing

První kdo definoval, již v osmdesátých letech, tento pojem byl Jay Conrad Levinson. Podle Levinsona je guerilla marketing: „*Nekonvenční marketingová kampaň, jejímž účelem je dosažení maximálního efektu s minimem zdrojů.*“ (12, str. 45) Současní marketéři, ale mají na guerilla marketing obšírnější a nejednotný názor. Podle některých je základem guerilla marketingu klasický marketingový model se zaměřením na zákazníka, jen je obohacen o kreativní a originální prvky. Zákazník je chápán spíše

jako rovnocenný partner, protože jen partner si udělá čas, abychom mu mohli naslouchat, chápat co od nás očekává a vracet tolik, kolik mu dáváme. (33), (44)

Na guerilla marketing je pohlíženo spíše, jako na variantu, když firmy nemají dostatek financí na marketingovou komunikaci. Účinnost guerilla marketingu je značně podceňovaná, může být totiž mnohem vyšší, nežli u klasických komunikačních nástrojů, stačí jen využít kreativity, originality, rychlosti a někdy i balancování na hranici legálnosti. Spotřebitelé jsou totiž již imunní k běžným sdělením v médiích. K tomu, abychom upoutali jejich pozornost, je třeba využít něčeho originálnějšího, co bude komunikováno prostřednictvím netradičního nosiče reklamního sdělení a bude přímo „šité na míru“ cílovému segmentu. Druhou stranou tohoto nástroje komunikace je negativní publicita, na což je třeba při plánování taktiky, dávat pozor a snažit se jí vyvarovat. Osvědčená taktika guerilla komunikace má tři kroky – udeření na nečekaném místě, zaměření na přesně definované cíle a po rychlé akci se stáhnout zpět. V ideálním případě je dobré vyvolat současně i virální marketing tzv. šeptandu (WOM efekt). (12), (33), (44)

V souvislosti s guerilla marketingem je obvykle zmiňován i *ambush marketing*, který lze definovat jako parazitování na aktivitách konkurence. Obvykle se jedná o aktivity, na které se soustřeďuje pozornost široké veřejnosti a médií. (12)

Digitální marketing

Digitálním marketingem se označuje interaktivní marketingová kampaň prostřednictvím on-line komunikaci na internetu, ale také i marketingovou komunikaci, která využívá digitálních technologií. K propagování výrobků nebo služeb digitálními nástroji se tedy používá on-line marketing, mobilní marketing a sociální médi (např. Facebook, Youtube, Pinterest, Panoramio, Instagram, Foursquare, LinkedIn). Je to nástroj komunikace, který prochází značným vývojem a nabízí nepřeberné možnosti. (12), (44)

Digitální komunikací se primárně dají realizovat cíle podniku jako je podpora značky a výkon komunikace. Pro cílení na výkon komunikace se používají bannerové reklamy, mikrostránky, virové kampaně, on-line PR, tvorba komunit a loajální programy. Na druhou stranu pro to abychom dosahovali maximální účinnosti digitálního marketingu, se využívá SEM (Search Engine Marketing – marketing

ve vyhledávačích, včetně jejich optimalizace tj. SEO), affiliate marketing a e-mailové kampaně. U digitálního marketingu je i relativně snadné zjistit účinnost konkrétní kampaně a to až pomocí Google Analytics, tak jiných statistik, kterou jsou přímo součástí dané webové stránky nebo sociální platformy. (12), (44)



Obr. 13: Nástroje on-line marketingu (Převzato z: 12, str. 56)

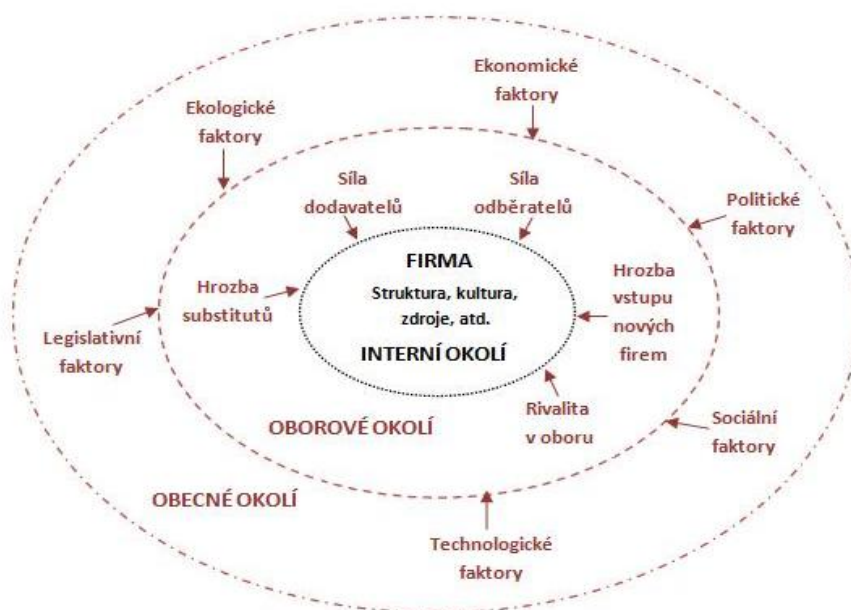
Virový marketing

Základ virového marketingu je v umění přimět spotřebitele k tomu, aby si mezi sebou řekli o vašem výrobku, službě, značce, reklamě, webové stránce apod. Virový marketing patří k těm nejlevnějším formám komunikace. Tento druh marketingu je označován i jako „pass-along“ (předávání) nebo „friend-tell-a-friend“ marketing. Rozlišují se dvě formy virálního marketingu, a to aktivní nebo pasivní. Aktivní je založen na ovlivnění spotřebitele pomocí virového sdělení ve prospěch zvýšení prodeje nebo povědomí o značce. Marketéři, kteří využívají pasivní formy, spíše spoléhají na rozkřiknutí na základě zkušenosti zákazníků s kvalitou a dobrými vlastnostmi výrobku. (12)

Pro dobře fungující virový marketing je stěžejní vytvořit takovou zprávu, že nejenom osloví příjemce zprávy, ale bude mu připadat natolik atraktivní nebo zajímavá, že ji bude sdílet dál. K tomu dobře fungují jako médium sociální sítě a zpráva vtipného obrázku nebo videa.

3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ

Pod pojmem marketingové prostředí rozumíme soubor prvků a vlivů, které působí na firmu, její výrobní procesy, technologie, obchod, chování jejich stávajících i potenciálních zákazníků. Do marketingového prostředí zahrnujeme jak faktory, které se do jisté míry dají ovlivnit, tak faktory, na které nemá firma skoro žádný vliv. Podle míry ovlivnitelnosti dělíme marketingové prostředí na mikroprostředí a makroprostředí. (6), (21), (27)



Obr. 14: Okolí podniku (Zdroj: 26)

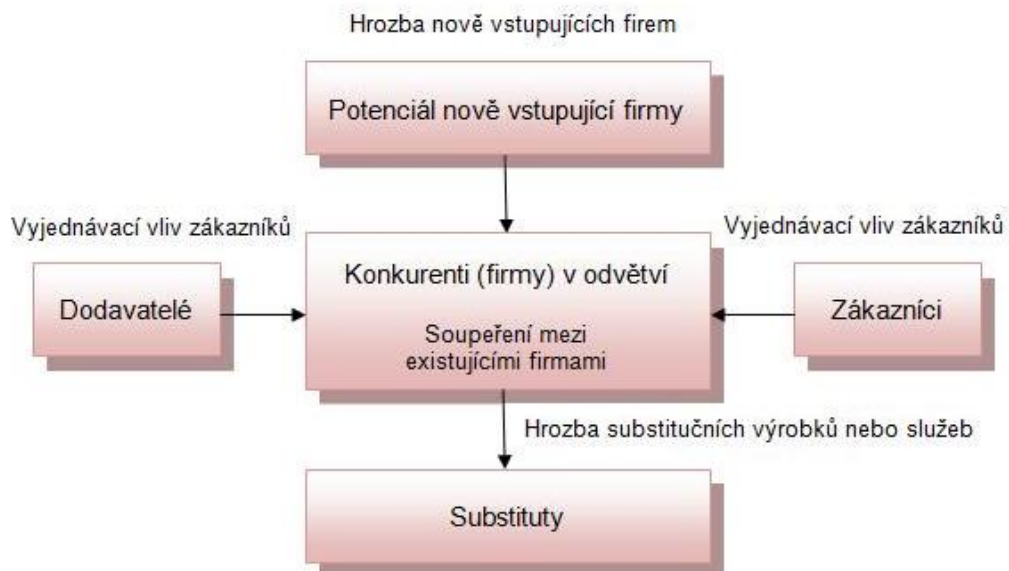
3.1 Externí prostředí podniku

Analýza externího prostředí se provádí za účelem zjištění příležitostí a hrozeb v okolí podniku. Podnik by se měl snažit vyvarovat nebo alespoň eliminovat dopad případných hrozeb a na druhou stranu maximálně zužítkovat existující příležitosti. Při externí analýze většinou rozdělujeme okolí podniku na:

- **mikroprostředí (oborové okolí),**
- **makroprostředí (obecné okolí).** (6), (11)

3.1.1 Mikrookolí podniku

Mikrookolí je prostředí, které na podnik bezprostředně působí a je nezbytné pro realizování podnikatelské činnosti. Mikrookolí zahrnuje substituty našeho výrobku, konkurenty a to i ty potenciální, ale také zákazníky a dodavatele. (6), (11)



Obr. 15: Hybné síly konkurence v odvětví (Zdroj: 30)

Úroveň konkurence vysvětluje M. E. Porter v tzv. Porterově modelu pěti sil. Tato teorie se zaměřuje na 5 klíčových konkurenčních sil, a to:

- rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- rivality mezi stávajícími podniky,
- vyjednávací vliv kupujících (zákazníků),
- vyjednávací vliv dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků nebo služeb. (11), (22)

Porter uvádí, že těchto pět sil ovlivňuje výši zisku podniku a brání zvyšování cen. V tomto modelu je chápána silná konkurence jako hrozba, ale slabá konkurence jako příležitost pro zvýšení hospodářského výsledku podniku. (11)

Rizika vstupu potenciálních konkurentů

Hrozba u nových konkurentů je hlavně v tom, že s sebou nesou dodatečné kapacity a strategii pro získání lepšího tržního postavení. K vybojování dobré tržní pozice využívají i značné zdroje a schopnosti. Míra hrozby a rychlost vstupu nových firem na trh je dána:

- a) **strategickou bariérou**
 - nové technologie a speciální know-how,
 - oddanost zákazníků,
 - legislativní bariéry a zásahy státu,
- b) **strukturální bariérou**
 - obtížné získávání distribučních kanálů díky absenci zkušeností,
 - výrobní kapacity nezbytné pro získání optimálních výrobních nákladů,
 - kapitálová náročnost,
 - síla a znalost značky. (2), (10), (30)

Čím obtížnější je zdolání těchto bariér, tím méně je nových firem se zájmem o vstup na dané trhy.

Rivalita mezi stávajícími podniky

Zásadní konkurenční sílu představuje právě konkurenční boj mezi stávajícími podniky uvnitř konkurenčního prostředí. Rozsah síly je dán pomocí šesti faktorů:

- **koncentrace v konkurenčním prostředí v závislosti na počtu konkurentů a velikosti tržního podílů,**
- **diferenciace výrobku,**
- **míra růstu trhu,**
- **struktura nákladů,**
- **výstupní bariéry z odvětví,**
- **růst výrobní kapacity. (10), (42)**

Slabé firmy své konkurenty ignorují; průměrné firmy významné konkurenty napodobují; vynikající firmy své konkurenty předbíhají. (22, str. 219)

Vyjednávací vliv kupujících

Zákazníci mohou výrazně ovlivnit fungování firmy. Vše záleží na jejich kupní síle. Kupující s velkým vyjednávacím vlivem jsou schopni tlačit na snížení ceny, lepší servis nebo vysokou kvalitu. Tím dochází ke zvýšení nákladů. Na druhou stranu, slabí kupující umožňují prodejci zvýšení ceny a tím růst zisku. (11)

Velikost vyjednávacího vlivu závisí na těchto pěti faktorech:

- **počet zákazníků** – menší počet zákazníků s podobnými nebo shodnými zájmy, mohou lépe prosazovat své zájmy;
- **stupeň koncentrace zákazníků** – malý počet zákazníků nakupujících větší množství produkce mají lepší vyjednávací možnosti u ceny, ale i podmínek dodávek;
- **hrozba zpětné integrace** – v důsledku tlaku dochází ke snížení ceny a tudíž i ziskovosti výrobce. Největší dopad je na prvovýrobce, například v hutním nebo zemědělském průmyslu;
- **úroveň diferenciací výrobku** – míra úspěchu u vyjednávání klesá s ojedinělostí produktu. Naopak u běžných produktů je větší konkurence a tudíž i větší síla kupujících;
- **ovlivnitelnost kvalitou produktu** – v „souboji“ kupujícího vyžadujícího kvalitní výrobek, vyhrává dodavatel, který má náskok ve kvalitě. (2), (30)

Vyjednávací vliv dodavatelů

Vliv dodavatelů úzce souvisí s vyjednávacím vlivem kupujících. Rozdílem je jen, že dodavatel má větší možnost stanovení podmínek pro kupujícího. Důležitými prvky ovlivňujícími vyjednávací sílu dodavatelů jsou:

- **růst koncentrace dodavatelů,**
- **zjednodušení a harmonizace zpětné integrace,**
- **dodávky jedinečných výrobků,**
- **produkt dodavatele tvoří podstatu kvality výrobku,**
- **úsilí vynaložené zákazníkem s cílem změny dodavatele. (2), (30)**

Hrozba substitučních výrobků nebo služeb

U těchto výrobků se naskytuje možnost ohrožení současných výrobců. Jedná se o výrobky, které dovedou funkčně nahradit stávající výrobky. Tyto výrobky jsou o to nebezpečnější, pokud:

- **poměr kvality a ceny substitutu se zlepšuje,**
- **kupující zaujímá flexibilní postoj k nabídce,**
- **je větší nabízený sortiment a varianty produktu,**
- **existují dodatečné služby zvyšující funkčnost a hodnotu produktu,**
- **kupující nemá dodatečné náklady ani jiné překážky spojené s přechodem na jiný výrobek. (2), (30), (42)**

3.1.2 Makrookolí podniku

Makrookolí zahrnuje politickou, právní, demografickou, ekonomickou, sociální, technickou a technologickou oblast, ve které instituce působí v určitém období a v konkrétním ekonomickém systému. Makrookolí vzniká zcela mimo podnik, bez ohledu na jeho chování a podnik jako takový, jej může jen minimálně ovlivňovat. Tudíž klíčem k úspěchu firmy v makroprostředí, je aktivně reagovat na tyto faktory. Pro získání přehledu hlavních faktorů podniku se využívá tzv. **PEST analýza**, která se zaměřuje na politické, ekonomické, sociální a technologické činitele. (6), (10)

Politicko-legislativní faktory

Jedná se o zákony, vládní organizace a nátlakové skupiny, které ovlivňují, omezují a chrání organizace nebo jednotlivce. (22)

Ekonomické faktory

Ekonomické okolí vyplývá ze stavu ekonomiky, které ovlivňuje kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Tyto ukazatele závisí především na skutečném příjmu obyvatelstva, úrovni cen, výši úspor, dluhů a dostupnosti úvěrů. (6), (10)

Sociální faktory

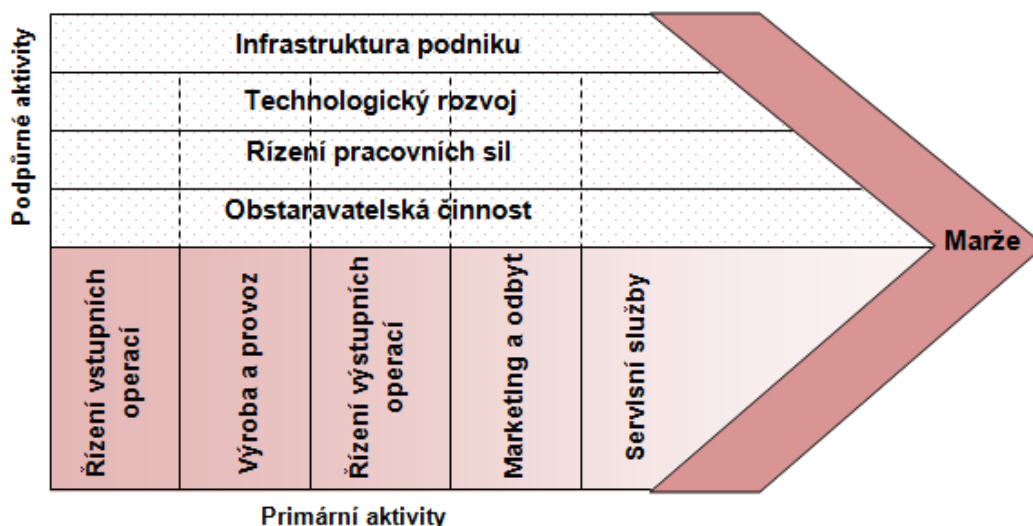
Tyto faktory mohou být demografické nebo kulturní. Demografická oblast se zabývá obyvatelstvem jako celkem a to se zaměřením na statistické údaje jako jsou například věk, hustota osídlení, pohlaví, zaměstnání, etnická struktura, vzdělanost, migrace, apod. Kdežto kulturní faktory řeší základní mínění, hodnoty a normy lidí ve společnosti. Kulturní faktory mají podobu hmotnou i duchovní, ale pro marketing jsou významnější faktory, které ovlivňují chování spotřebitelů na trhu a jejich změnu v čase. (6), (22)

Technologické a technické faktory

Získávání informací o technologických a technických změnách, se řadí mezi základní úlohu podniku. Vývoj, předvídání a sledování technických a technologických trendů, při náhlé změně odvrací negativní důsledky, nebo naopak může vytvořit nové možnosti pro podnik. Rychlost technologických změn výrazně zkracuje průměrný cyklus výrobku. (10), (11)

3.2 Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec odvětví představuje soustavu specifických postupů a procesů, které vytvářejí hodnotu pro zákazníka. Jedná se o hodnotu, která je měřena množstvím peněz, které je zákazník ochoten zaplatit za daný výrobek nebo službu. V této souvislosti se používá také termín „vnímaná hodnota“, vyjadřující schopnost podniku uspokojit požadavky zákazníků pomocí nabízených výrobků nebo služeb. Hodnotový řetězec se používá pro interní analýzu podniku a představuje veškeré podnikové aktivity, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat, distribuovat a podporovat prodej výrobku nebo služby. Cílem analýzy hodnotového řetězce je zjistit klíčové faktory, které ovlivňují vnímanou hodnotu produktu a s tím vyplývající konkurenční výhody. Tohoto cíle firmy dosahují hlavně na základě odhalení kritických činností hodnotového řetězce a jejich následné optimalizace.



Obr. 16: Hodnotový řetězec (Zdroj: 40)

Hodnotový řetězec je tvořen dvěma druhy činností, a to:

- a) primárními,
- b) podpůrnými,

přičemž obě činnosti přidávají výrobku část vnímané hodnoty.

a) Primární činnosti

Mezi primární aktivity společnosti se řadí ty činnosti, které se přímo týkají zhotovení výrobku, logistiky, marketingu a poskytovaného servisu. Podle Portera se tyto činnosti dělí do pěti základních oblastí – řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt, a servisní služby. Každá z těchto dílčích činností má rozhodující vliv na konkurenční výhodu.

- **Řízení vstupních (výstupních) operací** – představuje vstupní logistiku tj. příjem, uskladnění a dodání vstupů do výroby.
- **Výroba a provoz** – jedná se o proces transformace vstupů na hotové výrobky včetně zajištění běžného provozu výroby.
- **Řízení výstupních operací** – zahrnuje činnosti výstupní logistiky tj. sběr, uskladnění a expedici finální produkce k odběratelům.
- **Marketing a odbyt** – jedná se o činnosti vykonávané s cílem uskutečnění prodeje výrobků a služeb včetně jejich podpory.

- **Servisní služby** – slouží k udržování hodnoty produktu pro zákazníka, případně se může jednat i o nadstandardní služby, které vnímanou hodnotu mohou i zvyšovat. (24)

b) Podpůrné činnosti

Jedná se o činnosti, které zajišťují vstupy pro primární činnosti. Mezi tyto doplňující činnosti patří infrastruktura podniku, technologický rozvoj, řízení pracovních sil a obstaravatelská činnost. Jen zřídka se na tvorbě hodnoty podílí jen podnik samotný, ale do řetězce vstupují dodavatelé a odběratelé, v některých případech přímo i uživatel.

4 KRITICKÉ ZHODNOCENÍ LITERATURY

V závislosti na limitované délce teoretické části bylo nezbytné redukovat vysvětlení některých pojmů. Nejvýrazněji k tomu došlo v části konkurenční strategie, kde je vymezen pouze základní význam a rozdělení konkurenčních strategií pouze podle M. E. Portera. Ten dělí strategie podle vzniku konkurenční výhody způsobené diferenciací nebo nízkými náklady. Tudíž popis strategií byl výrazně omezen pouze na jeden přístup ke konkurenční strategii. Je třeba, ale vytknout, že neexistuje jedna univerzální strategie a přístupů je více, a to například přístup podle Ansoffa nebo Johnsona a Scholese. Ansoff klade důraz na výrobek a trh, na který se podnik snaží vstoupit. Přičemž Johnson a Scholes považují za zásadní vztah vnímané hodnoty zákazníkem a cenou. Současně v této kapitole zaměřující se na strategie nejsou uvedeny způsoby rozhodnutí o výběru konkrétní strategie a objasnění pojmů – vhodnost, přijatelnost a proveditelnost. (10)

Pro začlenění marketingové komunikace byl využit i pojem marketingový mix. Ten byl v této diplomové práci definován pouze prostřednictvím tzv. 4P. Podle amerického ekonoma R. Robinse je to nedostatečné neboť toto pojetí marketingového mixu obsahuje pouze proměnné, které podnik může kontrolovat. Právě Robinse pojem marketingového mixu doplnil o tzv. 4C. Jedná se o proměnné, které nejsou zcela kontrolovatelné a jednotlivé „C“ představují zákazníky (customers), konkurenty (competitors), schopnosti firmy (capatibilities) a firma (company). Avšak názory na definování marketingového mixu nejsou jednotné.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Název: UNILEVER ČR, spol. s r.o.

IČO: 186 27 781

Sídlo: Praha 8, Thámova 18, PSČ 186 00



Obr. 17: Logo Unilever

(Převzato z: 49)

Unilever je jedna z největších společností se zaměřením na sektor rychloobrátkového spotřebního zboží (FMCG). Více než 2 miliardy spotřebitelů po celém světě se každý den rozhodne pro některý z výrobků společnosti Unilever, ať už se jedná o potravinové produkty, výrobky osobní hygieny nebo udržování čistého a svěžího domova.

5.1 Historie podniku

V roce 1890 William Heskett Lever, zakladatel Lever Bros a později Lord Leverhulme, prezentoval na trhu svou revoluční myšlenku. Hlavní změnou byl přístup k hygieně jako k běžné součásti života. Chtěl ulehčit ženám práci, přispět k osobní atraktivitě a péči o zdraví, což se mu také povedlo. Prostřednictvím mýdla Sunlight Soap způsobil revoluci v pohledu na čistotu a pomohl popularizovat osobní hygienu ve Velké Británii.

(49)

Tento ideál však zůstal základním kamenem Unileveru do dnes. Jedinou změnou je v pohledu na ženu, která již jako jediná nevykonává domácí práce.

Unilever byl vytvořen v roce 1930 fúzí anglického výrobce mýdel „Lever Brothers“ a holandského výrobce margarínů „Margarine Unie“. Důvod tohoto spojení byl čistě ekonomický. Sloučením těchto společností mohli palmový olej, což byla společná základní surovina margarínů a mýdel, dovážet ve větším množství, tudíž byl import značně levnější. (49)



Obr. 18: Původní loga produktů Lever Brothers a Margarine Unie (Zdroj: 49)

5.2 Současnost firmy

V roce 2012 překročil historicky poprvé celosvětový obrat společnosti Unilever částku 50 miliard eur. Konkrétní obrat v roce 2012 byl 51,3 miliard eur. Ve více než 100 zemích po celém světě je v Unilever zaměstnáno 174 000 lidí. Napříč šesti kontinenty je 264 výrobních závodů, ve kterých je dbáno na zvýšenou bezpečnost, efektivitu, kvalitu a snížené dopady na životní prostředí.

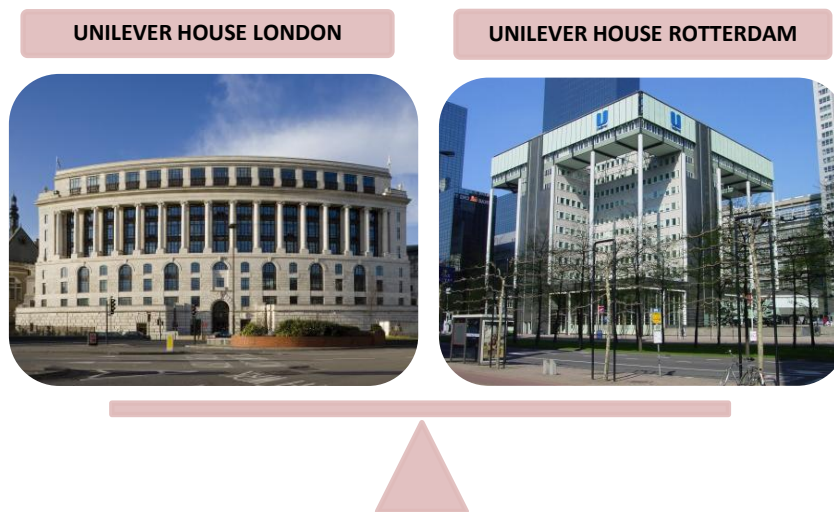
Společnost Unilever Česká republika nabízí spotřebitelům kvalitní výrobky, které podléhají nejvyšším standardům ve všech oblastech. V souvislosti s pocitem odpovědnosti toho, jak výrobky společnosti Unilever ovlivňují životy spotřebitelů, vznikl v roce 2010 plán udržitelnosti program pod názvem *Sustainable Living Plan*, ve kterém si celá společnost Unilever klade za cíl snížit do roku 2020 dopad na životní prostředí na polovinu, zlepšit zdraví a životní styl jedné miliardy lidí a používat všechny vstupní suroviny z udržitelných zdrojů. Tento plán nadstandardním způsobem plní legislativní zákony související se zlepšováním zdraví a životního stylu, dopady na životní prostředí a životní podmínky lidí. Napříč všemi šesti kontinenty má Unilever 264 výrobních závodů, kde je dbáno na zvýšenou bezpečnost, efektivitu, kvalitu a eliminaci dopadů na životní prostředí. V souvislosti s programem udržitelnosti vznikla v roce 2012 i celosvětová nadace společnosti Unilever. (49)



Obr. 19: Schéma Unilever plánu udržitelného rozvoje 2010 – 2020 (Převzato z: 49)

5.3 Organizační struktura

Mateřskými společnostmi Unilever group je holandská Unilever NV (původně Naamlooze Vennootschap Margarín Unie) a anglická Unilever PLC (původně Unilever Ltd). S cílem efektivního fungování celého Unilever group fungují obě společnosti jako jeden právní subjekt a to bez ohledu na jejich nezávislé právní struktury.



Obr. 20: Mateřské společnosti Unilever group (Zdroj: 1, 37)

Jednotné fungování společností je založeno na sdílení značek a technologií, vyrovnanost dividend, vzájemné záruky u půjček, identické představenstvo a rovné zacházení pro akcionáře v případě rozpuštění společnosti.

Společnost Unilever je rozdělena na osm tržních klastrů. Prostřednictvím rozdělení na klastry se zvyšuje orientovanost na zákazníka, možnost porovnání rozvinutých trhů a lepší možnost zaměření se na rozvojové trhy.

Klastry Unilever jsou:

- **Evropa** (zahrnuje region CE, tzn. i Českou republiku),
- **Severní Asie** (Čína, Severo-západní Asie),
- **SEAA** (Jiho-západní Asie a Austrálie),
- **Jižní Asie**,
- **NAMET & RUB** (Severní Afrika, Blízký východ, Turecko a Rusko),
- **Afrika** (Střední a Jižní Afrika),
- **Severní Amerika**,
- **Latinská Amerika** (včetně Mexika).



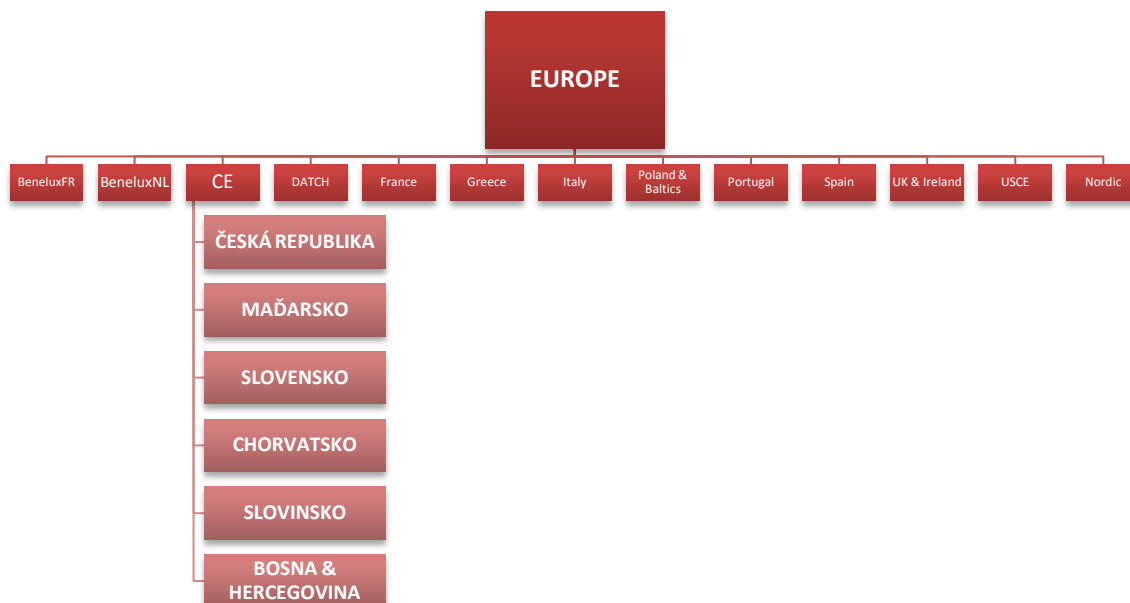
Obr. 21: Mapa tržních klastrů Unileveru (Převzato z: 16)

Mimo rozdělení na klastry se ještě používá dělení na kategorie. Pomocí odlišování kategoriemi, mohou být lépe uzpůsobovány cesty v tržních klastrech a zajištěno lepší zaměření a strategické myšlení, které je nezbytné ke zvítězí v boji na trhu. Mezi tyto kategorie v Evropě patří:

- **osobní péče** (péče o pleť, deodoranty, prostředky ústní hygieny a vlasů),
- **občerstvení** (zmrzlina a nápoje),
- **potraviny** (Knorr „savoury“, tuky a dresingy),
- **péče o domácnost** (čisticí prostředky).

Region CE

Region CE (střední Evropa) je součástí klastru Evropa a skládá se ze sedmi států. Mezi tyto státy patří mimo Českou republiku i Maďarsko, Slovensko, Slovinsko, Chorvatsko a Bosna&Hercegovina.

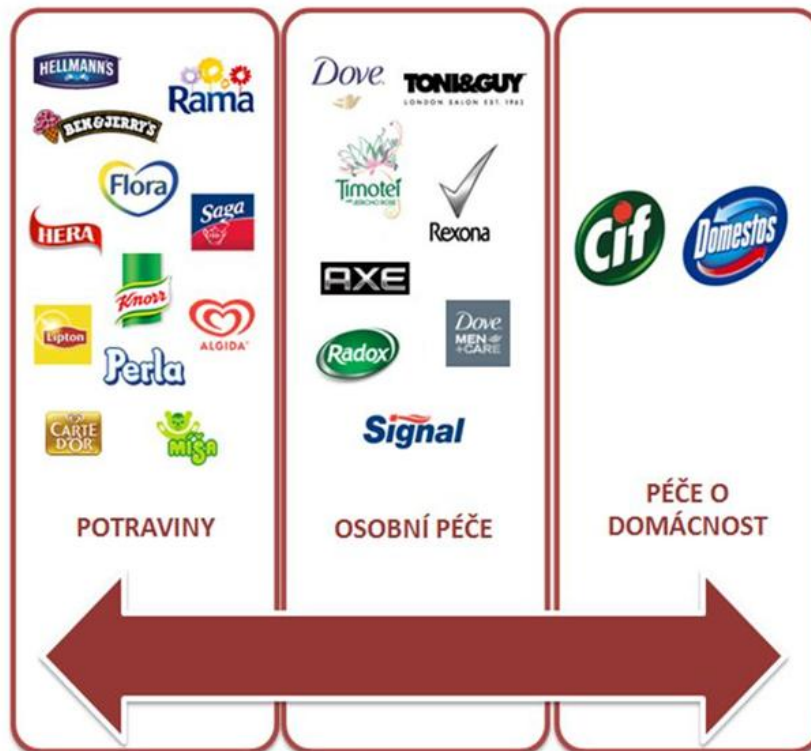


Obr. 22: Rozdělení Evropy na jednotlivé regiony (Zdroj: Vlastní zpracování)

5.4 Unilever brands

Unilever s více než 400 značkami zahrnujícími mimo jiné kategorie péče o domácnost, osobní hygienu a potraviny, ovlivňuje tolik lidských životů různými způsoby jako žádná jiná společnost. V silné portfolio Unilever značek důvěřují spotřebitelé po celém světě. 25 top značek představuje 70 % prodeje společnosti Unilever. Unilever je lídr na trhu v kategorii dresinků, rostlinných tuků, čaje a zmrzliny, kategorii deodorantů a produktů pro péči o pleť a silnou pozici v kategorii výrobků pro péči o domácnost. (49)

Globálně Unilever vlastní třináct značek s hodnotou 1 miliarda eur. Mezi tyto značky patří Axe/Lynx, Knorr, Becel/ Flora, Hellmann's, Lipton, Omo, Surf, Lux, Dove, Blue Band/Rama, Sunsilk, Rexona a zmrzlina Algida. S širokým portfoliem značek patří Unilever mezi lídry v různých oblastech podnikání. Avšak v Unilever Česká republika je zastoupení těchto značek skromnější (Obr. 23). Portfolio zahrnuje světově známé značky, mezi které patří Lipton, Knorr, Algida nebo Dove, ale i dlouhodobě oblíbené lokální značky, jako je například zmrzlina Míša. (49)



Obr. 23: Unilever značky v ČR (Zdroj: Vlastní zpracování)

5.5 Značka Knorr a W4D

Knorr

Knorr je značka zastřešující portfolio dehydratovaných potravin ve více než 80 zemích světa. Její produktová řada zahrnuje polévky, omáčky, jíšky, bujóny, nudle a hotová jídla. Na český trh byla tato značka uvedena začátkem 90. let. Konkurence na českém trhu dehydratovaných výrobků je vyšší než kdekoliv v zahraničí a to hlavně kvůli lokální značce Vitana. Obecně je Knorr hráčem číslo tři a to za značkou Vitana a Maggi.

Značka Knorr má dvě cílové skupiny konečných spotřebitelů. Prvním cílovým segmentem jsou ženy ve věku 25 – 49 let, žijící ve městech, s minimálně středoškolským vzděláním, které mají alespoň střední příjem. U této cílové skupiny se jedná o rodiny s dětmi, kde žijí v domácnosti průměru 3-4 osoby. Základními hodnotami je hlavně domov, rodina a přátelé. Současně rády vaří a starají se o svou

rodinu. Zajímají se o zdraví, zdravé stravování. Vaří jak tradiční kuchyni, tak se nebojí experimentovat. Jsou značně zaneprázdňené, svůj volný čas obětují rodině. Nakupují chytře většinou s připraveným seznamem na nákup. Jsou cenově citlivé. Do druhé cílové skupiny patří muži i ženy ve věku 20 – 39 let, s minimálně středoškolským vzděláním a přinejmenším středním příjmem. Tato cílová skupina preferuje moderní produkty, rádi zkusí novinky, mají rádi dobrodružství, jsou spontánní, rádi se baví, ale jsou dosti pracovně vytíženi z čehož i plyne potřeba uvařit něco dobrého, ale za krátký čas. (16)

W4D projekt

Jedná se o dlouhodobý projekt, který primárně spojuje výrobky Knorr a inspirativní recepty co uvařit a to nejen k večeři, jak svádí překlad zkratky projektu W4D (What's for dinner). Mezi těmito recepty jsou i ty, které obsahují výrobky značky Knorr nebo dokonce tvoří podstatu daného pokrmu. K cílům projektu W4D patří i edukace spotřebitele o širším využití výrobků Knorr a jejich výhodám, jako je zhotovení chutných tradičních i netradičních jídel za krátký čas. Přičemž ušetřený čas mohou využít pro strávení hezkých chvil a zážitků se svou rodinou.

Jedná se o „nebrandovaný“ projekt a Knorr se prezentuje pouze jako partner stránek. „What's for dinner“ je pouze pracovní název a veřejnosti se prezentuje pod označením „Recepty na každý den“. Přičemž v současnosti se spíše tento projekt buduje formou digitální komunikace na webových stránkách www.ReceptyNaKazdyDen.cz, Facebooku Recepty na každý den.cz, Youtube.com kanálu ReceptyNaKazdyDenCZ a Pinterest.com pod označením Recepty na každý den.cz (vytvořen ze strategických důvodů).



Obr. 24: Logo Recepty na každý den (Převzato z: 16)

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STÁVU

6.1 Analýza obecného okolí

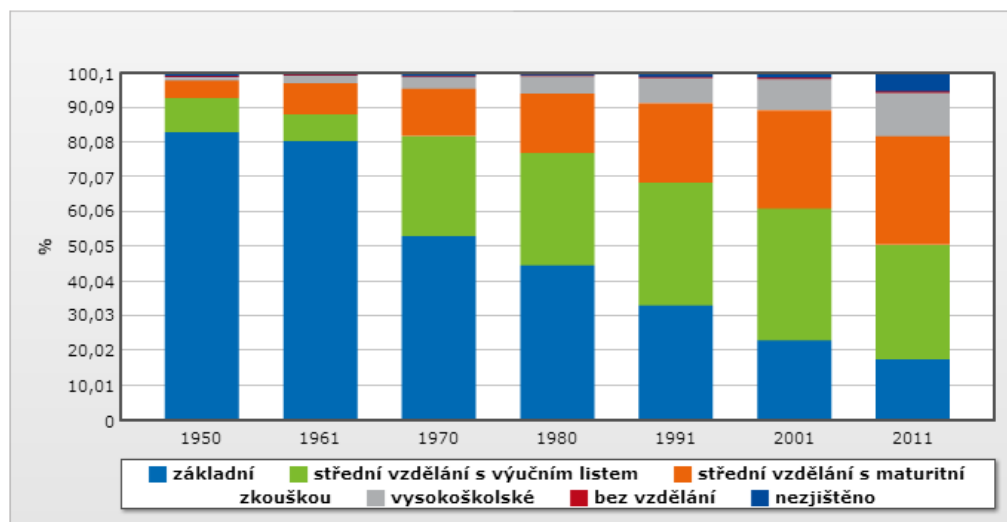
Pro analýzu vnějšího obecného okolí jsem použila SLEPT analýzu. Prostřednictvím této metody zjistím jaké sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory působí na značku Knorr Unilever Česká republika.

6.1.1 Sociální faktory

Od první poloviny roku 2012 se zvýšil **počet obyvatel** v ČR o 6,8 tisíce na 10,5122 milionu osob. Toto navýšení je důsledkem kladné zahraniční migrace, i když meziročně v roce 2012 došlo k poklesu přistěhovaných na 10,3 tisíc osob. V 1. polovině roku 2012 přibylo nejvíce státních občanů Slovenska (1690 osob), Ruska (870 osob) a Ukrajiny (685 osob). Naopak nejvyšší úbytek osob byl zaznamenán u Čechů (639 osob). (28) Zvyšování počtu obyvatel má na trh včetně společnosti Unilever pozitivní vliv, jelikož se dá říci, že roste počet potenciálních spotřebitelů, a u společností zaměřujících se na FMGC to platí minimálně dvojnásobně.

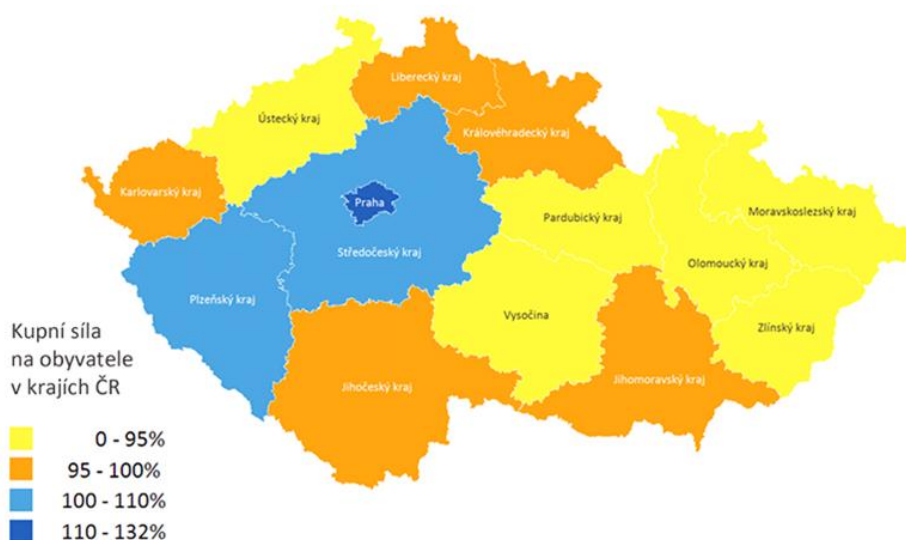
Nepříznivou skutečností posledních let je **stárnutí obyvatelstva** a s tím související zvýšený počet lidí závislých na sociální péči.

Stupeň dokončeného **vzdělání** neustále roste. Nárůst úrovně vzdělanosti je na úkor středního vzdělání s výučním listem a základního vzdělání. Prodlužující se délka studia má negativní dopad na ekonomickou aktivitu mladých lidí. U studentů se prodlužuje doba, po kterou se nepodílí na pracovním trhu a tudíž i jeho spotřeba je ovlivněna tímto faktem. Pozitivním jevem plynoucím z této skutečnosti je, že u mladých lidí narůstá obliba rychlých jídel, jako jsou nejrůznější druhy polévek do hrnečku, čínské nudle nebo základy hotových jídel a omáček. Druhým negativním efektem vyšší vzdělanosti obyvatel je zvyšující se počet odlivu kvalifikovaných sil do zahraničí, kde jsou lépe zaplacení.



Graf 2: Obyvatelstvo podle stupně dosaženého vzdělání (Zdroj: 8)

Životní úroveň je ovlivňována především reálnou mzdou. Růst reálné mzdy za 3 kvartál roku 2012 činil 1,4 %. Avšak tento ukazatel má v současnosti klesající tendenci (Graf. 5) tzn., že i životní úroveň obyvatel se snižuje. S tím úzce souvisí nižší náklonnost zákazníků k utrácení a snižuje se velikost nákupů na úkor šetření nebo jednoduše jen na nákup nezbytných věcí. Životní úroveň je dána tedy mimo jiné i kupní silou, ta se liší dle regionů což lze vidět na obrázku č. 25.



Obr. 25: Kupní síla obyvatel v ČR v roce 2012 (Převzato z: 15)

6.1.2 Legislativní faktory

Podnik musí respektovat legislativní okolí související s fungováním obchodní firmy. Základ tohoto prostředí tvoří obchodní zákoník a registrace firmy v obchodním rejstříku, hospodářská a daňová politika, včetně zákonných ustanovení pro zaměstnavatele, úprav smluv a ochrany spotřebitele, regulace hospodářské soutěže, zákony informační a reklamační politiky. Marketéři musí dokonale znát a dodržovat zákon o reklamě, protikonkurenční a antimonopolní opatření. Firma musí splňovat všechny ekologické, hygienické a bezpečnostní opatření. Působení legislativy na podnikání neustále narůstá. V případě nedodržování a nerespektování pravidel nastavených v tomto prostředí, dochází k udělování vysokých sankcí nebo až zákazu provozování podnikatelské činnosti.

Od 1. ledna 2013 došlo ke zvýšení sazeb DPH o 1%, při zachování dvou sazeb daně tj. snížená sazba daně je nově 15% a základní sazba daně je 21%. Zvýšení daně u potravin o jedno procento vyvolalo velké vyjednávání mezi výrobcí a obchodními řetězci. Obchodníci se intenzivně snažili do ceny zvýšení DPH nepromítnout, ale na druhou stranu nechtěli ani snížit své obchodní marže. Tudíž vznikali nátlaky na snížení katalogové ceny. Unilever Česká republika se, ale proti tomuto nátlaku nemohla postavit, tak jak by si obchodníci přáli. Od 1. dubna 2013 začala planit nová cenová strategie, která vedla ke zvýšení cen výrobků u všech značek společnosti Unilever a to včetně potravinové značky Knorr.

Od začátku roku 2013 došlo, ale i k dalším změnám v daňovém zákonu. Například došlo ke zvýšení daně z pasivních příjmů (dividendy, úroky, licenční poplatky) vůči daňovým rájům z 15 na 35 %, daně z nadstandardně vysokých příjmů obyvatel tj. daň z příjmů fyzických osob ve výši 7 % z příjmu, který přesahuje 48 násobek průměrné mzdy, a pracující důchodci nemůžou uplatit základní slevu na poplatníka. (29)

I když se začátkem roku 2013 došlo k mnoha změnám, tak u sazby daně z příjmu právnických osob se nic nezměnilo a zůstala sazba 19 %. Daň z příjmu PO měla v posledních letech klesající tendenci, což je pro firmy v České republice příznivý fakt.

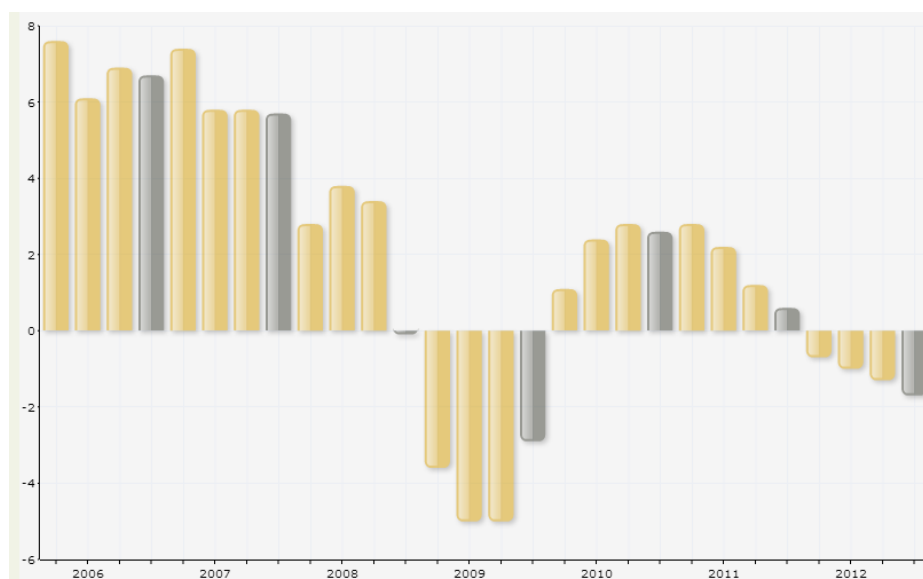
Tab. 3: Přehled daně z příjmu PO a DPH v letech 2007 – 2013 (Zdroj: 23)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Daň z příjmu PO (%)	24	21	20	19	19	19	19
DPH (%)	19; 5	19; 9	19; 9	20; 10	20; 10	20; 14	21; 15

6.1.3 Ekonomické faktory

Ekonomické vlivy mají zásadní vliv na míru výnosnosti firmy, jelikož působí na kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Mezi tyto faktory patří především HDP, inflace, úrokové sazby a nezaměstnanost.

Hrubý domácí produkt (HDP) v České republice měl v roce 2012 klesající tendenci. Ve 4. čtvrtletí v meziročním srovnání klesl o 1,7 % a v porovnání s předchozím čtvrtletím o 0,2 %. Ve srovnání s rokem 2011 ekonomika poklesla. HDP ve všech čtyřech čtvrtletích klesal a v úhrnu se HDP za rok 2012 snížil o 1,1 %. Ani přebytek zahraničního obchodu, kde vývoz v průběhu roku vzrostl o 4,3 % a byl o 2 procentní body vyšší než zvýšení dovozu, nedokázal dorovnat pokles domácí poptávky po spotřebním a investičním zboží a službách. Pokles HDP může mít za následek zvyšování nezaměstnanosti a snížení kupní síly peněz, což vede k poklesu domácí poptávky a k dalšímu prohlubování ekonomických problémů. (23)



Graf 3: Meziroční vývoj HDP v % v letech 2006 - 2012 (Převzato z: 23)

Podle odhadů vývoje České národní banky (13) se ekonomika dočká růstu až v roce 2014. Centrální banka na základě této slabé vyhlídky ekonomiky využila jednoho z nástrojů pro podporu ekonomiky, a to **úrokové sazby**. V listopadu 2012 snížila ČNB úrokové sazby na rekordní minimum. Základní úroková sazba, od které se odvíjí úročení komerčních úvěrů, klesla o 0,2 procentního bodu na 0,05 %. Změna úrokové sazby se promítla i do ostatních úrokových sazeb mezibankovního trhu. Vzhledem, ale k nejistotě, která je na finančním trhu, se však stále setkáváme s vyššími rizikovými přírážkami a zpřísnění úvěrových podmínek. Prostřednictvím kroku snížení základní úrokové sazby, ČNB zcela vyčerpala své možnosti, jak ekonomice pomoci změnami základní úrokové sazby. Z tohoto důvodu ČNB již může ekonomiku podporovat jen devizovými intervencemi, především oslabováním koruny na podporu vývozu. (13), (23)

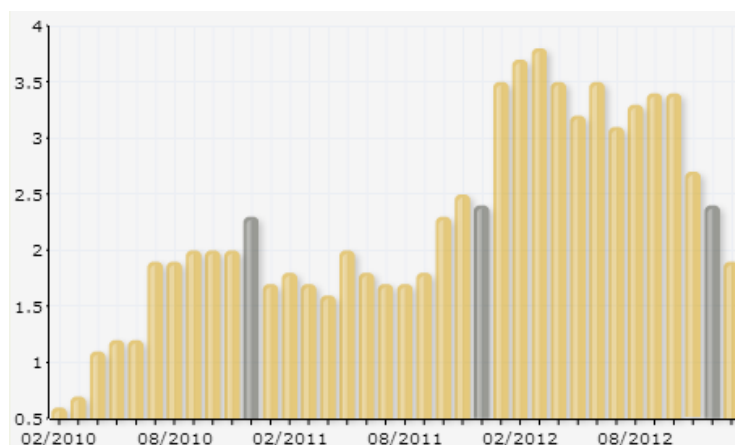
Tab. 4: Přehled HDP a inflace 2008 – 2012 (Zdroj: 23)

	2008	2009	2010	2011	2012
HDP v mld. Kč	3689,0	3628,1	3667,6	3807,2	3843,9
HDP v %	2,5	-4,1	2,2	1,7	-1,1
Inflace v %	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3

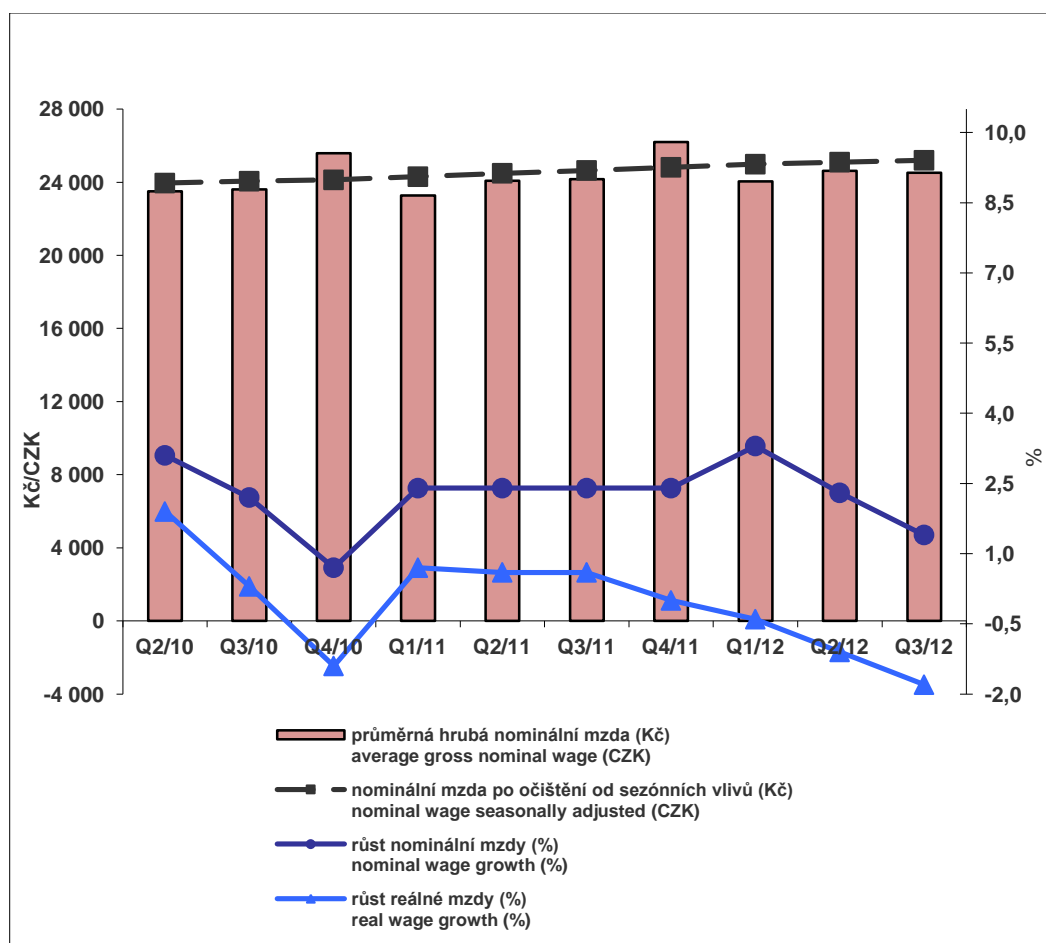
V lednu 2013 spotřebitelské ceny prudce vzrostly a to o 1,3%. Tento růst způsobilo z části zvýšení DPH, které je platné od ledna 2013 a z části je to zapříčiněno zvýšením spotřebitelských cen v oddílech bydlení, potravin a nealkoholických nápojů. Meziroční růst spotřebitelských cen se, ale zpomalil z 2,4 % z prosince 2012 na 1,9 % v lednu 2013. **Míra inflace** za posledních 12 měsíců oproti předchozímu roku vzrostla na 3,3 % (prosinec 2012). Jedná se o meziroční nárůst o 2,4%. Vyšší míra inflace způsobuje pomalejší ekonomický růst, který je vyvolaný například eliminací investování podniku nebo snížením spotřeby na základě zdražování. (23)

Průměrná hrubá **měsíční nominální mzda** v České republice ve 3Q roku 2012 vzrostla na 24 514 Kč. To znamenalo růst o 1,4 %, respektive o 348 Kč. Oproti 2Q po očištění od sezónních vlivů vzrostla o 0,3 %. V důsledku působení inflace tj. růstu indexu

spotřebitelských cen, se ale reálná mzda ve 3Q roku 2012 snížila o 1,8 %. Ceny totiž za sledované období vzrostly o 3,3 %. (23)



Graf 4: Míra inflace a její vývoj v % (Převzato z: 23)



Graf 5: Průměrná měsíční mzda (čtvrtletí – absolutně, meziroční změny) (Zdroj: 8)

V době konce jedné finanční krize a začátku následující evropské krize se **míra nezaměstnanosti** dostává ke svému pomyslnému vrcholu. Firmy reagují na ekonomickou recesi, propouštěním a v horších případech i ukončením podnikatelské činnosti. Výsledkem této reakce je zvyšování nezaměstnanosti a snižování počtu volných pracovních míst. Ke konci lednu 2013 bylo v České republice bez práce 585 809 lidí. To je o 40 498 více než na konci loňského prosince. Oproti lednu 2011 přibylo 51 720 nezaměstnaných. (23) V důsledku zvýšení míry nezaměstnanosti, která v prosinci 2012 dosáhla 8 %, lidé disponují menším množstvím finančních prostředků a tak i více přemýšlejí, co je nezbytné koupit a co ne. Přirozenou reakcí v této situaci je nákup levnějších substitutů a omezení jen na pořizování nezbytných produktů pro život. Vysoká nezaměstnanost ovlivňuje negativně ekonomiku a to především zvyšováním finanční zátěže státu, zejména vyplácením sociálních dávek a podpor v nezaměstnanosti.

Tab. 5: Přehled ukazatelů nezaměstnanosti 6/2012 – 1/2013 (Zdroj: 23)

Období	Celková nezaměstnanost	Míra v nezaměstnanosti [%]	Počet volných míst
1/13	585 809	8,0	33 794
12/12	545 311	9,4	34 893
11/12	508 498	8,7	38 806
10/12	496 762	8,5	40 729
9/12	493 185	8,4	40 809
8/12	486 693	8,3	42 559
7/12	485 597	8,3	41 093
6/12	474 586	8,1	42 779

Současná ekonomická situace dopadla mimo jiné i na firmy zabývajícími se rychlo-obrátkovým zbožím tzv. FMGC i když negativní efekt na tyto firmy není až tak velký, jak je tomu v jiných podnikatelských sférách jako je například stavebnictví.

6.1.4 Politické faktory

Na firmy působí významným způsobem i politická situace České republiky, která v posledních letech není příznivá, a lidé začínají být čím dál tím víc skeptičtí. Průzkum veřejného mínění ukazuje, že důvěra ústavním institucím je nižší než tomu bylo před rokem (leden 2012). (38) Největší skok oproti minulému roku se projevil u důvěry současnému prezidentovi, kdy mu v lednu 2013 důvěřuje jen 26 % obyvatel, což je o 31 procentních bodů méně než v lednu 2012. Jedná se o nejmenší důvěru za celé mandátní období Václava Klause.

Tab. 6: Důvěra obyvatel ústavním institucím v % (Převzato z: 38)

DŮVĚRA	I/12	II/12	III/12	IV/12	V/12	VI/12	IX/12	X/12	XI/12	XII/12	I/13
Prezident	57	56	53	47	49	51	52	50	55	53	26
Vláda	24	23	21	16	14	16	14	12	15	13	12
Poslanecká sněmovna	17	16	17	12	13	13	11	10	12	10	11
Senát	24	22	23	21	18	19	20	20	21	24	22
Krajské zastupitelstvo	38	37	39	37	35	35	34	36	37	38	39
Obecní zastupitelstvo	58	59	59	58	55	57	54	55	59	56	58
Starosta	x	58	59	60	58	56	56	54	61	58	58
Hejtman	x	39	39	39	36	34	35	36	40	38	37

Spokojenost se současnou politickou situací vyjádřila 3 % respondentů. Naopak nespokojených obyvatel je zhruba ¾ dotázaných, přesně 77 %. (38)

Tab. 7: Spokojenost se současnou politickou situací v ČR (Převzato z: 38)

	XII/11	I/12	II/12	III/12	IV/12	V/12	IX/12	X/12	XI/12	XII/12	I/13
Spokojen	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3
Ani spokojen, ani nespokojen	17	19	20	19	14	15	14	14	15	15	18
Nespokojen	75	74	73	73	79	79	81	81	79	79	77

Názor ohledně spokojenosti/nespokojenosti je v období kdy se zvyšují daně, posunul důchodový věk, pracujícím se důchodcům nepočítá sleva na poplatníka, mění odvody zdravotního a sociálního pojištění, snižují sociální dávky a dochází k dalším opatřením proti světové krizi, překvapivě situace stabilní.

6.1.5 Technologické faktory

Výzkum a vývoj je považován za zásadní nástroj pro budoucí rozvoj ekonomiky České republiky. Nízký inovační potenciál je důsledkem vlivů různých faktorů. Ministerstvo průmyslu a obchodu se ve spolupráci s CzechInvestem snaží tento nepříznivý stav řešit a to především poskytováním nejrůznějších forem finančním podpor (ze strukturálních fondů, státního rozpočtu a komunitárních zdrojů). (8) Výdaje na vývoj a výzkum byly v posledních letech stabilní až na rok 2011, kdy došlo k mírnému nárůstu celkových investic do vývoje a výzkumu o necelých 20 procentních bodů. Tento nárůst je hlavně výsledkem investování do sektoru vysokého školství a podnikatelského sektoru.

Tab. 8: Výdaje na výzkum a vývoj v ČR v letech 2005 – 2011 (Zdroj: 8)

Rok	Celkové výdaje na výzkum a vývoj	Sektor výdajů			
		Podnikatelský sektor	Vládní sektor	Sektor vysokého školství	Neziskový sektor
2005	42 198	26 657	8 441	6 907	194
2006	49 900	32 470	9 309	7 918	204
2007	54 284	33 620	11 306	9 158	199
2008	54 108	33 486	11 325	9 090	208
2009	55 350	33 218	11 836	10 022	274
2010	59 033	36 623	11 469	10 616	324
2011	70 695	42 658	12 403	15 288	345

Tento ne moc příznivý vývoj investování do výzkumu a vývoje má vliv na většinu firem v České republice. To v případě Unilever Česká republika moc neplatí, neboť se jedná o mezinárodní firmu, která si uvědomuje podstatu nutnosti tohoto druhu investování. Unilever má přímo vlastní institut pro výzkum potravin a zdraví, čímž získává nejnovější vědecké poznatky a technologické inovace. Laboratoře pro vědu a výzkum jsou po celém světě. Celkem je jich šest a to konkrétně dvě jsou ve Velké Británii a po jedné laboratoři v Holandsku, USA, Číně a Indii. Unilever globálně investuje do výzkumu a vývoje nemalé částky, za rok 2009 to bylo přes 891 milionů eur. V současnosti pracuje v této sféře Unilever v různých regionech na světě více než 6000 lidí. Unilever vlastní 20 000 patentů a patentových žádostí, přičemž během jednoho roku je podáno mezi 250 – 350 žádostmi o patentování nových nápadů.

Unilever se snaží pomáhat k rozvoji vědy. Již od začátku činnosti institutu pro výzkum a vývoj, jsou výsledky publikovány v odborných periodikách a diskuzích.

6.1.6 Shrnutí analýzy obecného okolí

Sledování makrookolí podniku je důležité a to, i když toto prostředí podnik může jen těžko ovlivnit. Cesta k úspěchu spočívá hlavně v aktivním sledování a rychlé reakci na změny, které se v tomto prostředí odehrávají. Výstup z analýzy obecného okolí jsem znázornila v následující tabulce (Tab. 9), kde je využita tato symbolika:

„+ +“ - významná příležitost

„+“ - příležitost

„○“ - neutrální vliv

„-“ - hrozba

„- -“ - zásadní hrozba

Tato symbolika je využita i u analýzy oborového okolí.

Tab. 9: Shrnutí výsledků obecného okolí (Zdroj: Vlastní zpracování)

DRUH PROSTŘEDÍ	MÍRA VLIVU	CHARAKTERISTIKA VLIVU
Sociální	++	Počet obyvatel
	-	Stárnutí obyvatelstva
	+	Úroveň dokončeného vzdělání
	++	Počet studentů
	-	Životní úroveň obyvatel
Legislativní	-	Sazby DPH
Ekonomické	-	Nezaměstnanost
	-	Kupní síla spotřebitelů
	-	Inflace
Politické	○	Politická situace v ČR
Technologické	-	Reakce lokálních značek na konkurenci

Mezi příležitostmi sociálního prostředí lze zařadit zvyšování počtu obyvatel, úroveň dokončeného vzdělání a s tím související i nárůst studentů. Jelikož Unilever je společností zaměřující se na FMGC, tak logicky i s růstem počtu obyvatel narůstá míra potenciálních zákazníků, tj. vznikají i velké příležitosti pro nárůst prodaných objemů výrobků. Druhou příležitostí tohoto okolí je úroveň dokončeného vzdělání a nárůst počtu studentů. Vyšší vzdělání lidí se často spojuje s lepší prací a obvykle i menším množstvím volného času. Tento fakt je příležitostí pro značku Knorr neboť si koneční spotřebitelé mohou připravit chutné jídlo během krátkého času. Naopak u studentů je potenciál pro dehydratované výrobky vyšší hlavně z důvodu módnosti rychlé přípravy jídel, ale také omezenější kulinářské schopnosti studentů včetně možností vaření na studentských kolejích. Naopak negativním dopadem sociálního okolí na podnik je snižující se životní úroveň a stárnutí obyvatelstva.

V legislativním prostředí firem v ČR došlo od 1. ledna 2013 k významné změně ve výši DPH o 1% u základní a snížené sazby. Tato skutečnost může negativně ovlivnit nákupní rozhodování zákazníků, ale i konečného spotřebitele neboť v této souvislosti na to zvýšením katalogových cen zareagovala i společnost Unilever. Jak na zvýšení cen zareagují konkurenti, je otázka času, neboť u zdražování výrobků společnosti Unilever došlo až od 1. dubna 2013. Každopádně je velká pravděpodobnost, že vznikne cenová válka, tak že někdo z konkurence podrazí ceny.

Jelikož v této diplomové části rozebírám „retailovou“ část značky Knorr, tak ekonomické faktory jako je nezaměstnanost, inflace, průměrná mzda a kupní síla mají velký vliv na její ziskovost. Tyto faktory totiž výrazně působí na kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Současná ekonomická situace není vůbec dobrá, neboť u všech ukazatelů dochází k negativnímu vývoji tj. nezaměstnanost a inflace stoupá a naopak kupní síla klesá.

Technologické okolí není pro značku Knorr výrazně ohrožující neboť na výzkumu a vývoji se ve společnosti Unilever neustále pracuje. Jedinou hrozbou by mohla být rychlost reagování na novinky lokálními značkami. Přece jenom lokální značka se dokáže rychleji adaptovat a případně i využít konkurenčního výrobku ve svůj prospěch.

6.2 Analýza oborového okolí

6.2.1 Hrozba vstupů nových konkurentů

Riziko vstupu nových konkurentů na trh s dehydratovaným portfoliem výrobků je nízké a to z několika důvodů bariér vstupu na tento trh.

- **Kapitálová náročnost** – Proto aby měla firma dobrou pozici na trhu s dehydratovanými výrobky, tak jsou nezbytné rozsáhlé investice do postavení výrobních hal, skladů, pořízení výrobních strojů, manipulačních a balících zařízení. Zpočátku je možné dopravu „outsourcovat“ tj. smluvně nechat zajišťovat dopravu jinou společností, která se na dopravu specializuje. Z dlouhodobého hlediska je tato varianta, ale neefektivní a nákladná.
- **Síla a znalost značky** – Historie značky Knorr sahá až do roku 1838, přičemž v současnosti se s touto značkou můžeme setkat v 87 zemích světa. V České republice Knorr patří mezi tři nejsilnější značky specializující se na trh s dehydratovanými výrobky. Získání podobné síly a znalosti značky jako mají tři největší hráči na tomto trhu tj. Vitana, Knorr a Maggi, by vyžadovalo velké investice, hodně času a nutnost přijít na tento trh s něčím novým a atraktivním pro spotřebitele. Ostatní značky, které působí na tomto trhu, jsou převážně tzv. privátní značky (značky jednotlivých odchodů), jejichž síla značky je minimální.
- **Výrobní kapacity nezbytné pro získání optimálních výrobních nákladů**
Proto, aby byla firma v této oblasti konkurenceschopná, tak je nezbytností získat úspory z hromadné výroby. U výroby v malém množství totiž nedojde ani k návratnosti prostředků na výzkum a vývoj, techniku a technologie. Unilever Česká republika s výrobou ve velkém množství u značky Knorr nemá problém, neboť současně s výrobou produktů pro Českou republiku se v továrně vyrábějí výrobky i pro ostatní země Evropy. V případě produktů se jen mění obal kvůli odlišnosti světových jazyků. Některé výrobky mají obaly zcela v češtině a u těch ostatních se dělí o místo na obale více jazyků najednou spolu s češtinou.
- **Nové technologie a speciální know-how** – Nově vstupující firma na trh s dehydratovanými výrobky by jen obtížně získávala nezbytné know-how a technologie. Pro úspěšný vstup na trh by firma musela provést nákladný vývoj

nových technologií, strávit hodně času získáním potřebného know-how a provést důkladnou analýzu trhu.

- **Obtížné získávání distribučních kanálů díky absenci zkušeností** – Získání distribučních kanálů v takové míře jako mají největší hráči na trhu je velmi obtížné. Mezi značky Knorr, Vitana a Maggi se daří dostat pouze privátním značkám jednotlivých prodejen jako je například „Albert Quality“, „Albert Excelent“ a „Euro shopper“ v prodejnách Albert nebo značka „Clever“ v Billa prodejnách. Privátní značky mají samozřejmě volný vstup do svého kanálu, naopak vstup do ostatních distribučních kanálů je nemožný.

Vzhledem k obtížnosti zdolání vstupních bariér na trh s dehydratovanými výrobky se nedá očekávat velký zájem o vstup potenciálních konkurentů značky Knorr na tento trh.

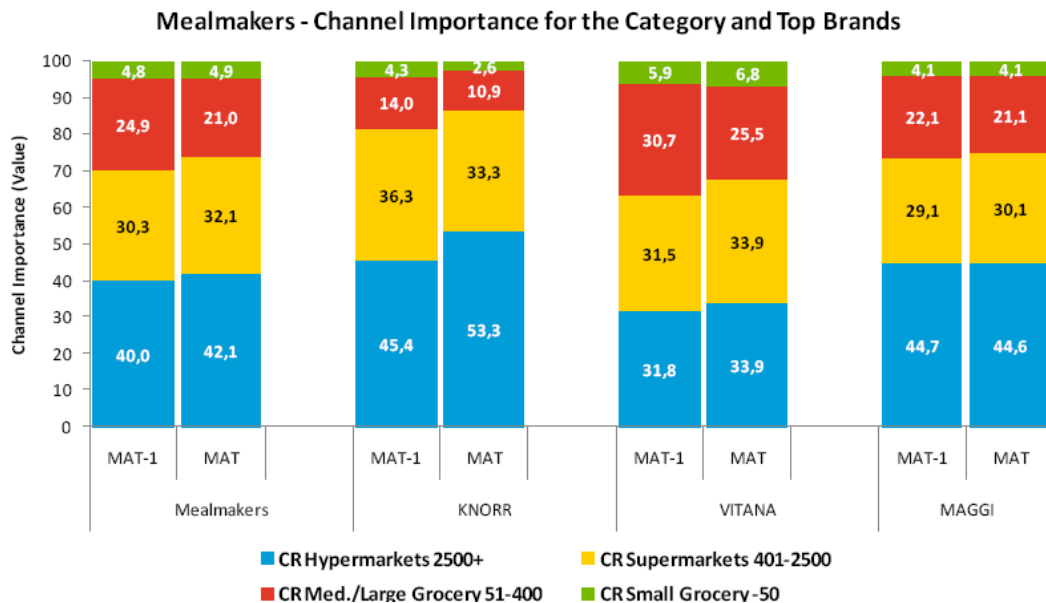
6.2.2 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníky společnosti Unilever ČR jsou jak fyzické osoby, tak osoby právnické. V této diplomové práci se, ale u značky Knorr zaměřuji pouze na „retail“. Obchodní řetězce se dovedou spojit a to hlavně díky tomu, že se jedná o distribuční kanály, které jsou tvořeny seskupením několika desítek až stovek prodejen. Mezi největší a nejvýznamnější odběratele společnosti Unilever Česká republika v oblasti dehydratovaných výrobků Knorr patří hlavně distribuční kanály jako je Tesco, Ahold, Kaufland, Billa, Interspar a Globus. Jedná se o hypermarkety a supermarkety tj. rozloha prodejen je větší než 400 m². Míra důležitosti jednotlivých kanálů pro značku Knorr na českém trhu je znázorněna v grafu č. 6.

Vzhledem k silnému postavení společnosti Unilever v České republice je velikost vyjednávacího vlivu zákazníků nižší, než je tomu u menších firem. Avšak i tak mají zákazníci určitou sjednávací sílu, která je daná především faktory, jako je velikost prodeju/odběrů dehydratovaných výrobků, počet prodejen, rozloha prodejen, ochota spolupracovat na projektech a aktivacích značek společnosti Unilever apod.

Objemy nakupovaných výrobků Knorr jsou největší u hypermarketů. Tento typ distribučního kanálu dokáže uspokojit největší množství konečných spotřebitelů,

tudíž i prosazování zájmů těchto kanálů je jednodušší než například u malých prodejen, jako jsou například večerky nebo prodejny se smíšeným zbožím. Pro posílení tohoto faktoru působí pozitivně i množství prodejen daného kanálu. V tomto ohledu jsou na tom nejlépe Tesco a Ahold, kteří mají na území ČR největší množství prodejen.



Graf 6: Důležitost kanálů pro segment „mealmakers“ (Zdroj: AC Nielsen)

6.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je standardně vysoká, ale v souvislosti s dodavateli společnosti Unilever ČR tomu tak není. Unilever ČR patří mezi validní zákazníky a proto i zájem o to aby se firma mohla stát dodavatelem této společnosti, je velký. Úspěšné zařazení mezi dodavatele Unilever přináší firmám pravidelné získávání zakázek. Z tohoto důvodu se nedá mluvit o vyjednávací síle dodavatelů, protože spíše dodavatelé se snaží si udržet místo v databázi dodavatelů a plnit nadstandardně poskytované služby.

Mezi hlavní dodavatele společnosti Unilever ČR, které pracují se značkou Knorr je mediální agentura PHD, PR agentura EMC, digitální agentura Aitom, agentura Sales house zajišťující hosteskové akce, grafická společnost DotProduction a z tiskáren Flora, Garamond a Authentica. Současně se využívá nabízených služeb a výrobků společností

iMi, Green sun partner apod. Za společnosti poskytující informace, výzkumy a analýzy se jedná o společnosti PPM factum, Nielsen, Millward Brown a GFK.

6.2.4 Hrozba substitutů

Hrozba substituce výrobků Knorr je silná. Je to způsobenou především tím, že portfolio Knorr slouží k přípravě chutného jídla v krátkém čase a bez nutné schopnosti umět vařit, ale výrobky jsou jednoduše nahraditelné konkurencí nebo kombinací základních surovin, tj. například spotřebitel může použít jeden kalíšek s Bohatým bujonem Knorr místo strávení cca 4 hodin přípravou silného vývaru.

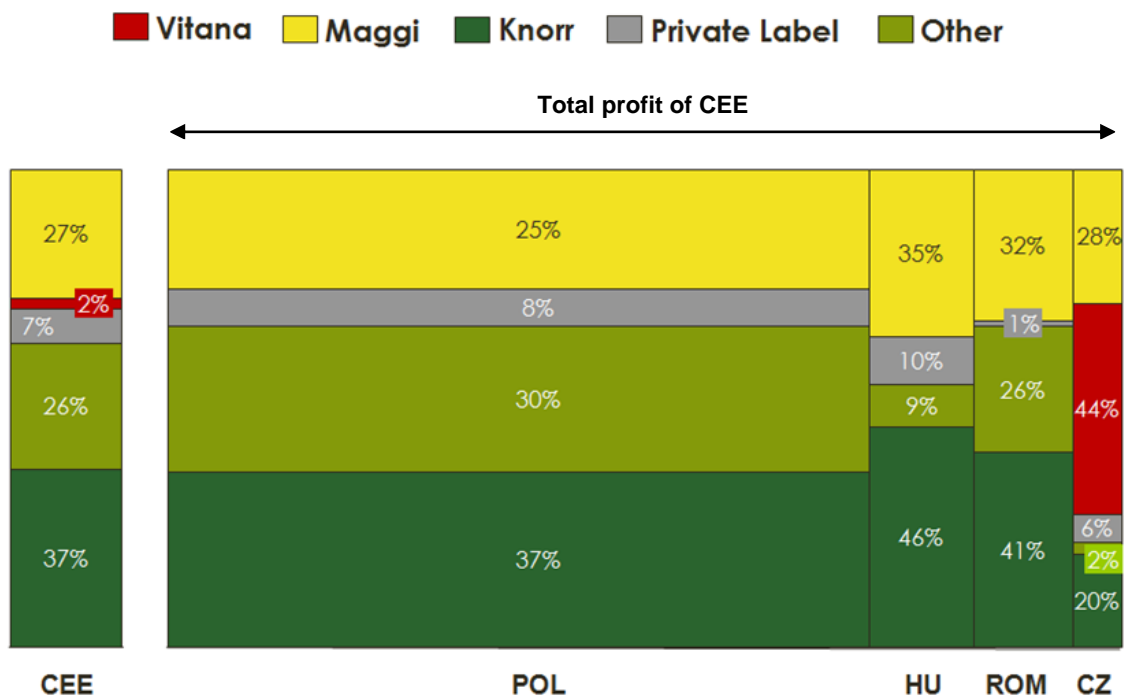
Substituce výrobků Knorr je možná dvěma způsoby:

- **Substituce konkurenčním výrobkem** - Hrozba přímé substituce za výrobek konkurence je velká neboť příchutí a variant polévek, omáček, bujonů a dalších pokrmů je omezené množství. Navíc konkurenti se snaží vždy nabízet oblíbené nebo klasické druhy dehydratovaných výrobků. Tudiž například u bujonů najdeme u všech konkurentů druh bujonu zeleninový, hovězí a kuřecí. Jen ve výjimečných případech je u výrobku varianta, která není standardní. Přičemž u nové příchutě hrozí její nepřijetí trhem spotřebitelů nebo naopak získání krátkodobé konkurenční výhody. Charakter potenciální výhody je dán hlavně rychlostí reakce konkurentů na úspěšnou novinku uvedenou na tento trh.
- **Substituce základními surovinami** – Druhou variantou substituce je záměna za základní suroviny a koření. Tato záměna je podmíněna tím, že spotřebitel umí vařit a je ochoten strávit u přípravy jídla delší dobu. Příkladem je Světlá jíška Knorr a substituce kombinací základních surovin jako je hladká mouka a tuk (olej). Toto je asi ta nejjednodušší substituce, v případě bujonů, sýrové omáčky, boloňské omáčky aj. je nahrazení základními surovinami časově i počtem ingrediencí, náročnější.

6.2.5 Hrozba stávajících konkurentů

Konkurenční prostředí v České republice je opravdu silné a mezi hlavní faktory, které vytváří intenzitu tohoto prostředí, jsou následující.

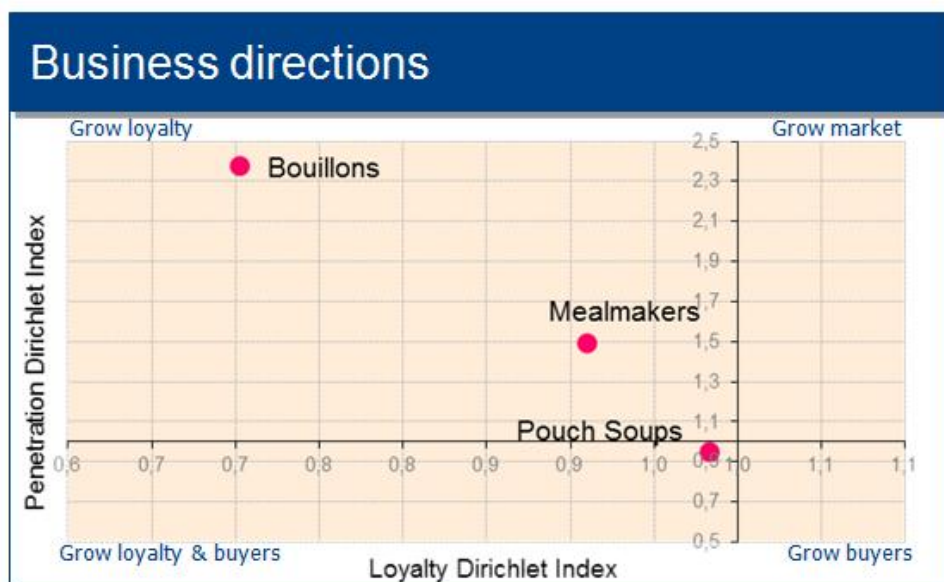
- Koncentrace v konkurenčním prostředí v závislosti na počtu konkurentů a velikosti tržního podílů** - Na českém trhu s dehydratovanými výrobky není jen jeden dominantní hráč, ale konkurenční boj o přední pozici probíhá mezi třemi silnými značkami. Jedná se o Maggi, Knorr a původem lokální značku Vitana. Značka Knorr je na pomyslném třetím místě. Současně s těmito lídry jsou na tomto trhu i privátní značky obchodních řetězců, ale ty tento trh ovlivňují minimálně. Lídrem na tomto trhu je Vitana, o níž si většina spotřebitelů myslí, že je českou značkou a tudíž při nakupování výrobků Vitana podporují českou ekonomiku. Již od roku 1992 tomu tak není, neboť od tohoto roku se stala tato původem česká značka, samostatnou divizí norského národního koncernu Rieber&Søn. I když tedy výroba i po odkoupení norským koncernem zůstala v původních místech, tak již patriotismus není na místě. Značka Vitana mění, ve srovnání s ostatními státy střední Evropy, zásadním způsobem strukturu českého trhu s dehydratovanými výrobky. Tento fakt je vidět i z grafu č. 7, kde je zřetelné, jakou sílu má značka Vitana na českém trhu.



Graf 7: Tržní podíly značek v CEE (Zdroj: AC Nielsen)

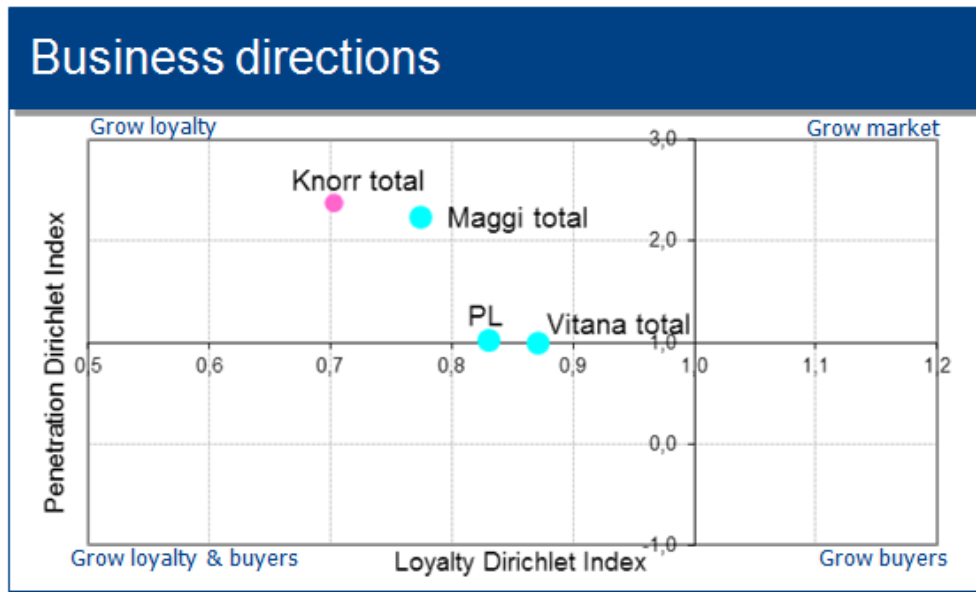
Maggi si drží v rámci ČR 2. místo a se 20 % podílem na tomto trhu je Knorr, který u ostatních států CEE je vždy jedničkou. Nejvíce se značka Knorr daří v Maďarsku, kde ovládá skoro polovinu trhu a následně také v Polsku, kde sice má 37 % z trhu, ale zisk představuje 76,6 % celého zisku regionu CEE. Naopak ČR se na úspěchu CEE podílí jen 5 %.

- **Diferenciace výrobků** – Současný trh s dehydratovanými výrobky je nasycen. Všichni hlavní hráči nabízejí obdobné výrobky až na značku Vitana, která má obohacené portfolio o koření, luštěniny, rýži, přípravky na pečení apod. Míra diferenciac na tomto trhu je nízká. Naopak cílem konkurentů je nabídnout výrobky v klasických variantách jako je například svíčková, boloňská a sýrová omáčka nebo z portfolia polévek rajčatová, česneková, čočková, gulášová, francouzská a slepičí. Jen ve výjimečných případech dochází někdo z výrobců s novinkou, kterou by konkurence v následujících měsících nenapodobila s tím, že trh daného produktu je malý a to i když nekanibalizuje na ostatních dehydratovaných potravinách. Současně na tomto trhu vzniká pro značku Knorr příležitost v podobě vytvoření loajality konečných spotřebitelů a to hlavně nejvíce u bujonů.



Graf 8: Loyalty Dirichlet model pro značku Knorr v prostředí ČR (Převzato z: 14)

V tomto segmentu nemá problém pouze značka Knorr, ale i Maggi, která taky ztrácí míru penetrace trhu díky neloajálním konečným zákazníkům. Loajalita je u dehydratovaných potravin všeobecně velkým problémem. Tudíž se dá říct, že při zlepšení loajality zákazníků je reálná šance získání lepší pozice na trhu.



Graf 9: Loyalty Dirichlet model zaměřující se na segment bujounů (Převzato z: 14)

- **Míra růstu trhu** – Trh s dehydratovanými výrobky v České republice vzrostl meziročně o 2,2 % v porovnání s rokem 2011. Nejvíce v regionu CEE rostl trh v Maďarsku a to 3,9 % a tím přispěl k růstu regionu střední a východní Evropy o 1,3 %.

6.2.6 Shrnutí analýzy oborového okolí

Mikrookolí velmi intenzivně působí na podnik, přičemž tyto faktory může podnik značně ovlivnit. Mezi hlavní hrozbu a současně i příležitost, která vyplynuly z analýzy mikrookolí je loajalita konečných spotřebitelů. Jedná se o fakt, na který lze pohlížet ze dvou stran, jako hrozbu, ale i příležitost. Prostřednictvím zlepšení loajality

Ize vytvořit větší penetraci trhu neboť současně problém s loajalitou má i značka Maggi. Tudiž při správné strategii můžeme penetraci trhu zvýšit na úkor získání zákazníků od konkurence. Zároveň zvýšení loajality může přinést i další benefit v podobě odlišení značky Knorr od konkurence, což vyšlo z této analýzy také jako velká příležitost.

Pro shrnutí výsledků Porterovy analýzy jsem využila stejných symbolů jako v kapitole 6.1.6 Shrnutí analýzy obecného okolí, kde jsou jejich významy i vysvětleny.

Tab. 10: Shrnutí výsledků Porterovy analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

FAKTORY	MÍRA VLIVU	CHARAKTERISTIKA VLIVU
Nová konkurence	○	Počáteční náklady při vstupu na trh
	○	Vysoce nasycené prostředí trhu s dehydratovanými výrobky
	○	Náročnost získání know-how a technologií
Zákazníci	+	Velikost společnosti Unilever jako FMGC
Dodavatelé	-	Využití postavení stálého dodavatele
Substituty	+	Čas přípravy jídla
	-	Nahraditelnost základními surovinami
Stávající konkurence	--	Loajalita u zákazníků
	++	Loajální program pro zákazníky
	++	Odlišení se od konkurence
	-	Rychlost reakce na konkurenci
	-	Silně konkurenční prostředí

6.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Pro analýzu vnitřního okolí jsem zvolila metodu hodnotového řetězce. Hlavním účelem provedení interní analýzy podniku je odhalit kritické činnosti v hodnotovém řetězci. Identifikování a následná optimalizace těchto činností může zásadně ovlivnit vnímanou hodnotu výrobku zákazníkem, konkurenční výhodu i generovaný zisk společnosti. U rozboru hodnotového řetězce značky Knorr společnosti Unilever ČR budu klást důraz na podrobnější rozpracování oblasti marketingu a prodeje, který budu popisovat i v následující kapitole 6.4 Analýza současné marketingové komunikace, neboť tyto části se zásadním způsobem vztahují k tématu mé diplomové práce.

6.3.1 Řízení vstupních (výstupních) operací

Tato část hodnotového řetězce představuje vstupní (výstupní) logistiku tj. dodání výrobku na regál v obchodě, tak aby jej tam mohl konečný spotřebitel najít a učinit rozhodnutí o koupi mezi výrobkem značky Knorr a konkurencí. K tomu aby se výrobek dostal až ke konečnému zákazníkovi, předchází dlouhý proces v dodavatelském řetězci. Prvotním impulzem v tomto dlouhém procesu je obdržení objednávky od obchodního řetězce, která se automaticky generují v programu SAP. Existují zákazníci, kteří využívají i jiných forem elektronického objednání (fax, e-mail, internetový portál www.objednavkyunilever.cz), ale není to tak časté. Mezi ty, kteří nepoužívají SAP pro objednávání, patří zákazníci tradičního trhu a obchodní řetězec Kaufland. Objednávky, které nebyly přijaty prostřednictvím programu SAP, se do systému musí doplnit. Prostřednictvím systému SAP vznikne zaznamenání změny pohybu výrobků a instrukce pro FM logistic sklad v Tuchoměřicích tj. lokální sklad společnosti Unilever Česká republika, kde jsou spolu s ostatními výrobky uskladněny i výrobky značky Knorr, aby danou zakázku zpracovali podle požadavků obchodního řetězce. Odběratel může kdykoliv v informačním systému zjistit aktuální stav zpracování zakázky od zadání poptávky, přijetí objednávky, potvrzení dodacího termínu až po expedici na svůj centrální sklad.

Kompletní zpracování celé zakázky, od obdržení objednávky se specifikací druhu a množstvím poptávaných výrobků až po kompletní vyřízení tj. dodání na sklad zákazníka, standardně trvá 24 až 48 hodin. Samozřejmě v případě, že je dodání na CS požadované později, než jsou dva dny, tak je termín dodání podle požadavků v objednávce.

6.3.2 Výroba a provoz

Výroba výrobků Knorr probíhá systémem „pull“ (tažný systém) tj. výroba probíhá podle předem plánovaného množství tzv. „base line“, přičemž se počítá s mírnými rezervami, tak aby v minimálních případech vznikal OOS tj. out of stock na prodejnách. Bylo by jednodušší mít vždy výrobky na skladech k dispozici, tak aby mohla být každá objednávka nadstandardního objemu okamžitě vyřízena, ale z pohledu logistiky, to není efektivní. Náklady na skladování, případné vypršení doby spotřeby potravinových

výrobních ležících na skladu a časté inovace výrobků jsou důvodem využívání štíhlé výroby tj. výroba na základě plánování objednaných objemů. Součástí štíhlé výroby je i eliminace nebo dokonce odstranění činností, které nepřidávají výrobku hodnotu.

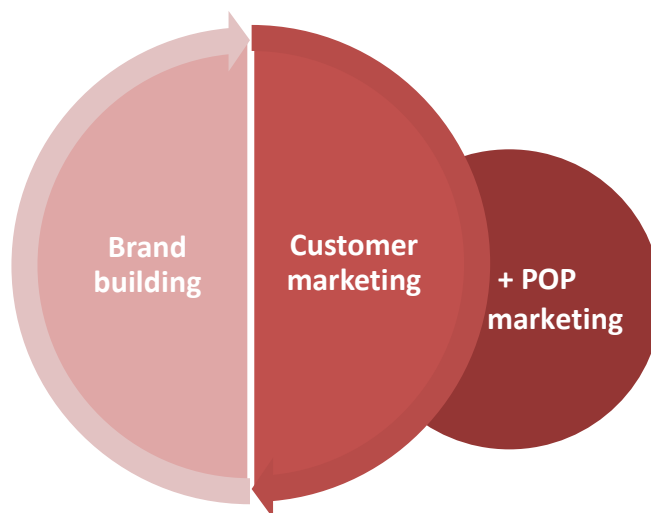
Plánované objemy jsou počítané pomocí statistiky prodaných objemů konkrétního SKU zpětně (posledních 12 nebo 24 měsíců) očištěné od sezónních výkyvů, trendů, vlivů konkurence, uvedení novinek, vliv ATL komunikace apod. U nového výrobku se plánované objemy počítají na základě podkladů od BD značky Knorr nebo podle podobného SKU. „Base line“ se stanovuje, jak na celý český spotřebitelský trh značky Knorr, tak i na jednotlivé obchodní řetězce. Jedná se o NSOP proces, který standardně probíhá ve většině mezinárodních firem.

Továrny na výrobu portfolia značky Knorr, které se prodávají v ČR, jsou v několika státech EU. První a nejstarší továrna vyrábějící výrobky značky Knorr je v Heibronnu v Německu, kde se v současnosti vyrábějí polévky včetně dětských variant a jíšky. Druhou továrnou, která sídlí rovněž v Německu, je v Auerbach a vyrábí se zde krémové instantní polévky. Třetí výrobní divize značky Knorr je v Polsku a zaměřuje se na instantní polévky a nudlové snacky. Na standardní polévky se specializují v Roszke v Maďarsku. „Mealmakers“ neboli Knorr Inspirace, marinády, želé bujony a bujony v kostce se vyrábějí v italském městečku Sanguinetto. V této továrně dochází v současnosti i k rozšíření kapacity výroby Bohatých bujonů neboť i do budoucna se počítá s pozitivním vývojem tohoto segmentu.

6.3.3 Marketing a prodej

Portfoliu značky Knorr důvěřují zákazníci po celém světě, přičemž marketing je rozhodující pro porozumění značce, její budování a vytváření poptávky po výrobcích dané značky. Nedílnou roli při vytváření poptávky má i oddělení prodeje tzv. sales, který prostřednictvím obchodních zástupců přímo komunikuje se zákazníky, představuje jim novinkové výrobky a podporuje poptávku různými „push“ komunikačními strategiemi a současně využívá i „pull“ strategii pro oslovení konečného zákazníka (akční ceny, slevy, zboží zdarma, soutěže, dárky, kupony, apod.).

Rozsah a rozmanitost marketingové činnosti je obrovský. Práce na jednotlivých segmentech značky Knorr v konkurenčním prostředí, které se neustále mění, snaha o získání většího tržního podílu a růstu objemů, je náročná. Pro lepší dosažení individuálních marketingových cílů je ve společnosti Unilever ČR oddělení marketingu rozděleno na dvě části, a to customer marketing (trade marketing) a brand marketing. Cílem customer marketingu je hlavně oslovení nákupčího a navyšování prodejů výrobků a to včetně zajišťování promo akcí, zalistování novinek, in-store komunikace (POP marketing) a dalších aktivit spojených s naplňováním tohoto stěžejního účelu. Kdežto „brand building“ má na starosti ATL komunikaci, zvyšování povědomí o značce, budování dobrého jména značky, adaptaci novinek pro ČR apod.



Obr. 26: Marketingové oddělení společnosti Unilever ČR (Zdroj: Vlastní zpracování)

6.3.4 Servisní služby

Servisní služby slouží pro udržování vnímané hodnoty zákazníkem, případně tato hodnota v případě nadstandardních služeb může dokonce i narůstat. Jelikož se, ale společnost Unilever ČR orientuje na prodej rychlo-obrátkového zboží, tak servisní služby poskytuje ve výrazně nižším rozsahu než je tomu u zboží s delší dobou spotřeby nebo opotřebení. V případě jakýchkoliv dotazů se může zákazník obrátit na infolinku

společnosti Unilever, kde se vždy pracovníci stačí vyřešit danou situaci nebo problém ke spokojenosti zákazníka.

6.3.5 Podpůrné činnosti

Firemní infrastruktura

Velká většina firemních procesů probíhá prostřednictvím informačního systému společnosti Unilever. Každý zaměstnanec má své přihlašovací údaje, prostřednictvím nichž je identifikován a monitorován jeho pohyb v systému. Mezi hlavní zdroje dat patří intranet inside.unilever.com prostřednictvím, kterého je možné řídit své osobní data, vidět firemní výsledky, zjišťovat informace o ostatních zaměstnancích, shlédnout aktuality z regionu CE, absolvovat on-line kurzy a školení, přečíst si novinky o událostech ze světa apod. Přístup na tuto doménu mají všichni zaměstnanci bez přístupových omezení. Neomezený přístup k firemním datům, ale není standardní záležitostí. Hlavně vstup ke konkrétním datům jednotlivých oddělení (finance, brand building, customer development, sales, apod.), které jsou na společném disku, je podmíněn žádostí o přístup, vysvětlením důvodu žádosti a to včetně způsobu využití dat. Zaměstnanec může získat právo ke čtení nebo i přepisu a zápisu dat. Provádět zásadní změny mohou pracovníci podle charakteru pracovní pozice a povolení přístupu k datům. U důležitých dokumentů má právo přepisu/zápisu konkrétní osoba odpovědná za správu daného souboru a s jakoukoliv změnou u těchto dat se musí člověk obracet právě na tuto osobu. Každopádně u tak velké společnosti jako je Unilever ČR není divu, že přístup k datům je monitorován a v některých případech podmíněn speciálními opatřeními. Zásadní dokumenty pro podnikání je třeba spravovat tak, aby obsahovali správné údaje, podle kterých lze jednat a rozhodovat.

Celý systém je řízen IT oddělením společnosti zodpovídajícím za jeho chod, aktualizace, uspořádání, řešení systémových problémů a chyb apod. IT oddělení společnosti Unilever ČR je zajišťováno „outsourcovanou“ mezinárodní společností Unisys.

Elektronickou formou neprobíhá jen přístup k datům, ale i další firemní procesy. K těmto aktivitám patří dotazníkové šetření cílené na názor a spokojenost zaměstnanců, absolvování povinných školení, soutěžení v inovativních nápadech apod. Současně

se hodnotí firemní výsledky včetně míry splnění nebo důvodů nenaplnění daných cílů. Na základě této interní analýzy firemních výsledků a procesů jsou tvořeny plány a strategie na odstranění vzniklých problémů.

Lidské zdroje

Jelikož Unilever si důležitost lidských zdrojů uvědomuje, tak má vlastní HR oddělení. Tato důležitá část společnosti není „outsourcovaná“ jako tomu mnohdy u společností bývá. Unilever ČR podporuje a rozvíjí lidi s tím, že věří v následné poskytování lepších výsledků. Rozvoj osobnosti je při této práci velmi důležitý, neboť v České republice jsou ve společnosti Unilever převážně zaměstnaní provozní pracovníci, u kterých je nezbytné mít praxi na dané nebo obdobné pracovní pozici včetně intenzivního sebevzdělávání. Nejčastěji je preferováno dosazování na pracovní pozice vlastními zaměstnanci, kteří ve firmě už delší dobu pracují. Provozní personál je obtížnější nahradit. Pokud už je zaměstnání nové osoby ve firmě nezbytné, tak je u nového pracovníka nevyhnutelné dlouhodobé zaškolení.

Mezi motivace pracovníků této společnosti je dobré jméno firmy, stabilita zaměstnání, firemní kultura, přátelský kolektiv, zaměstnanecké benefity a finanční bonusové odměny.

Technologický rozvoj

Unilever vývoj a výzkum nepodceňuje a každým rokem investuje nemalé částky do této důležité součásti podnikání FMGC. Společnost Unilever ČR získává významné vědecké poznatky a technologické inovace prostřednictvím šesti institucí, které se zaměřují na výzkum potravin a zdraví. R&D poskytuje nepřetržitý zdroj intelektuální stimulace a tvořivosti do všech oblastí našeho podnikání společnosti Unilever. Týmy investující své úsilí do této práce jsou uznávány a respektovány po celém světě. Výsledkem usilovné práce je meziroční nárůst až 350 patentů a patentových žádostí společnosti Unilever. Cílem Unilever Food and Health Research Institute je být lídrem ve strategických oblastech vědy a technologie, jako je výživa a zdraví, potravinová mikrobiologie a konzervování, příprava a zpracování potravin, spotřebitelské chování

a vnímání produktů. Cíle nejmodernějšího vědeckého myšlení je dosahováno mimo jiné i díky spolupráci s předními mezinárodními odborníky a akademickými skupinami.

Zajišťování zdrojů

U nakupování vstupů pro veškeré činnosti ve společnosti Unilever ČR dochází k neustálému monitoringu dodavatelů a jejich nabídek. Mezi důležitá kritéria hodnocení patří spolehlivost dodavatele zboží nebo služby, cenová nabídka a kvalita. Tyto tři kritéria mají stejnou váhu a patří mezi ty nejdůležitější měřítka při finálním výběru dodavatele u konkrétní zakázky. U veškerých tiskařských zakázek se vybírá dodavatel přes společnost Charterhouse, která garantuje nejnižší cenu, adekvátní kvalitu a splnění dodacího termínu. Tímto způsobem dochází k tisku od začátku roku 2013 a cílem je snížit náklady na tisk POS a ostatních tištěných materiálů o 3% v porovnání s rokem 2012. Nejenom u výběru tiskařských společností dochází k tendrům. Všechny větší zakázky a nákupy jsou řízeny, obdobným způsobem jako je tomu u tiskových materiálů, jen tento proces nejde přes společnost Charterhouse, ale finanční oddělení.

Maximálním možným způsobem se řeší nákladovost i u výroby produktů Knorr, a to i když výroba není zajišťována v České republice. Týmy společnosti Unilever se neustále snaží přinášet zákazníkům takové produkty, které splňují jejich potřeby a to za cenu, kterou si mohou dovolit a aniž by se měnila vnímaná hodnota. Tato strategie je naplňovaná i z důvodu naplnění cíle konkurenceschopnosti. Pokud u nového výrobku nejsou tyto parametry splněny, tak se ani na český trh nedovází. Stává se to v případech kdy fixní náklady na adaptaci výrobku pro trh ČR, uvedení na trhu apod. jsou tak vysoké, že po rozložení těchto nákladů se nakonec prodej výrobku v ČR vůbec nevyplatí a nepřinese požadovanou marži.

6.3.6 Shrnutí analýzy vnitřního prostředí

Pro shrnutí a lepší přehlednost významných vlivů v hodnotovém řetězci společnosti Unilever ČR využijí opět zaznamenání do tabulky s využitím symbolů, ale tentokrát s odlišným významem, a to:

„+“ – zásadní silná stránka

„+“ – silná stránka

„○“ - neutrální vliv

„-“ – slabá stránka

„- -“ - zásadní slabá stránka

pro označení významnosti silné nebo slabé stránky.

Za silné stránky, které vyplynuly z hodnotového řetězce, považují rozdělení marketingu na oddělení BB a CM. Pohled na zákazníka a cíle těchto oddělení jsou rozdílné. Další silnou stránkou vidím v oblasti lidských zdrojů, neboť v této společnosti pracují velmi vzdělaní lidé a je kladen důraz i na jejich zkušenosti. Naopak v této části hodnotového řetězce je negativem dlouhodobé zaškolení u nových zaměstnanců. V oblasti zajišťování zdrojů je silnou stránkou monitorování dodavatelů a jejich nabídek.

Obr. 27: Zhodnocení hodnotového řetězce (Zdroj: Vlastní zpracování)

ČÁST HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE	MÍRA VLIVU	DRUH VLIVU
Marketing a prodej	+	Rozdělení marketingu na BB a CM
Firemní infrastruktura	- ○	Časová náročnost řešení IT problému Firemní intranet inside.unilever.com
Lidské zdroje	+ - ++ +	Míra odbornosti personálu Dlouhodobé zaškolení u nových zaměstnanců Vysoké požadavky na vzdělání zaměstnanců Motivace zaměstnanců
Zajišťování zdrojů	++	Monitoring dodavatelů a jejich nabídek

6.4 Analýza současné marketingové komunikace

Pro marketingovou komunikaci značky Knorr v ČR se využívají skoro všechny dostupné nástroje komunikačního mixu, jen události a zážitky nejsou až tak častě využívanou formou, jako je tomu v případě reklamy, podpory prodeje, direct marketingu a public relations. Přehled komunikačního mixu značky Knorr je přehledně znázorněn v Tab. 11.

Tab. 11: Přehled komunikačního mixu značky Knorr (Zdroj: Vlastní zpracování)

<p style="text-align: center;">REKLAMA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tištěná - v novinách a časopisech, pravidelné umístění v letákových obchodních řetězců • Televize - hlavně k podpoře novinek • Internet - webové stránky Knorr.cz a ReceptyNaKaždýDen.cz, FB účty Knorr S vášní pro jídlo a Recepty na každý den.cz, YouTube kanál ReceptyNaKazdyDenCZ • Venkovní - billboardy, plakáty ve výlohách, dopravní prostředky • In-store - infoletáčky, wobblery, lamy, stojany, 3D cenovky, standee, kravaty, shelfstopper, ceníkové lišty
<p style="text-align: center;">PODPORA PRODEJE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vzorky, soutěže, dárky, slevy, akce 2+1 zdarma, výhodné balení, hostesky, promo akce, ochutnávky
<p style="text-align: center;">UDÁLOSTI A ZÁŽITKY</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Outdoorové aktivity
<p style="text-align: center;">PUBLIC RELATIONS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sociální a ekologická odpovědnost, výroční zprávy
<p style="text-align: center;">DIRECT MARKETING</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Newslettery, e-mailly

6.4.1 Reklama

Společnost Unilever využívá významným způsobem reklamu jako nástroje komunikačního mixu a to hlavně v tištěné formě, v televizi, na internetu, ve venkovních prostorech, ale i přímo v prodejnách prostřednictvím POS/POP komunikace. Značka Knorr se, ale na českém trhu dehydratovaných potravin snaží zaujmout spotřebitele ještě další marketingovou komunikací. Kromě standardní prezentace značky a jejího portfolia, se snaží upoutat spotřebitele pomocí W4D projektu, kdy jsou výrobky Knorr nenásilnou formou spojeny s každodenním vařením. Druhý kanál vznikl jako nadstavba standardní komunikace, sloužící pro zvýšení pravděpodobnosti vytvoření synergie mezi výrobky této značky a konečným spotřebitelem. Tento projekt je prozatím prezentován pouze digitální cestou.

6.4.1.1 Tištěná

U značky Knorr dochází i k intenzivní podpoře výrobků tištěnou formou v novinách a časopisech, a pravidelném umístění v letákových obchodních řetězců. Umístění výrobků

Knorr v letáčkách vždy předchází dalším aktivitám přímo v prodejnách obchodních řetězců. Je to totiž významný nástroj, jak dát spotřebitelům vědět, že bude v prodejnách nějaká akce. Navíc se jedná o docela flexibilní médium, kdy i pár dní před začátkem aktivity je možnost změnit například cenu, akční výrobek nebo mechaniku akce.

6.4.1.2 Televize

Televize jako médium pro sdělování patří k těm nejdražším. A i když v současnosti všichni marketéři zvolávají, že TV jako komunikační médium již ztratilo svou silnou účinnost, tak zároveň dodávají, že bez tohoto nástroje se firmy nikdy stoprocentně neobejdou. Síla televize je obrovská, ale v porovnání s vynaloženými náklady není finální efekt opravdu až tak ohromující. Stále, ale platí, že televize osloví velkou část široké veřejnosti během krátké doby.

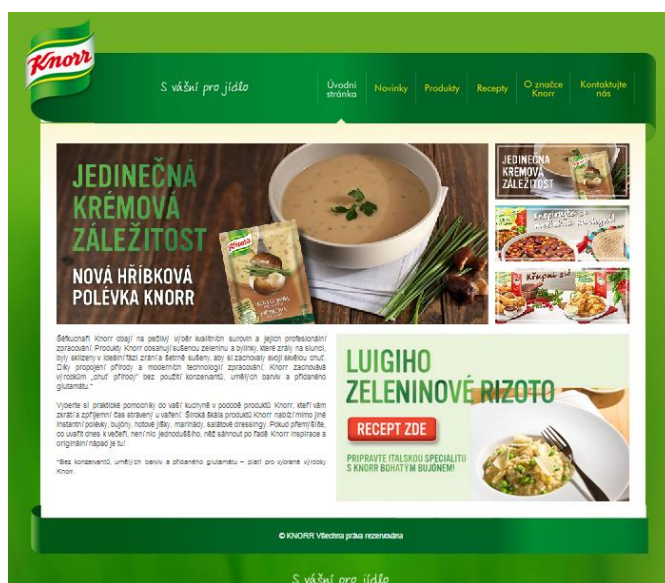
Vzhledem k nákladnosti komunikace prostřednictvím TV, se využívá tento kanál pouze pro informování o novinkách, podporu klíčových výrobků nebo těch, u kterých je velký potenciál růstu. Pro první polovinu roku 2013 jsou prozatím naplánovány na značce Knorr pouze dvě „televizní vlny“. Během března a dubna 2013 se v televizi budou objevovat reklamy na Bohatý bujon zeleninový a také na Hříbkovou krémovou polévku. Spolu s ATL komunikací jsou obě aktivity podpořeny pro zvýšení účinnosti i BTL. Z podlinkové komunikace je to hlavně in-store komunikace v prodejnách pomocí druhotného umístění včetně POS/POP a ochutnávkami.

6.4.1.3 Internet

V dnešní době je působení na internetu velmi důležité, neboť toto sdělovací médium dovede zachytit širokou veřejnost. A i účinnost digitální komunikace je vysoká vzhledem k nákladům, které na tuto formu komunikace vznikají. Značka Knorr u digitálního marketingu využívá SEM včetně SEO optimalizace, bannerové reklamy, webové stránky Knorr.cz a ReceptyNaKazdyden.cz, FB značky Knorr a W4D projektu a kanál Youtube.cz pro tento projekt. Současně se snaží využívat i www.pinterest.com, ale to spíše ze strategických důvodů, přičemž toto médium je zatím v počátcích, proto jej více rozebírat níže nebudu.

Webové stránky www.knorr.cz

Jedná se o internetové stránky, které slouží primárně k informativním účelům spotřebitelů značky Knorr. Na těchto stránkách jsou k dispozici základní informace o značce Knorr, nových produktech, stávajícím portfoliu značky včetně jeho nutričních hodnot a nabídky receptů, které se dají s Knorr produkty zhotovit.



Obr. 28: Webové stránky www.knorr.cz (Zdroj: 19)

Od dubna roku 2013 spolupracuje na internetových projektech značky Knorr digitální agentura Aitom. Jejím úkolem je technická a obsahová správa stránek www.knorr.cz a www.receptynakazdyden.cz, příprava aplikací pro Facebook a další on-line aktivity podporující portfolio Knorr. Před touto agenturou měla internetové projekty na starosti maďarská agentura Progressive, což bylo z pohledu adaptace projektů a jazykové bariéry nevyhovující, proto se současnou digitální agenturou očekává jednodušší spolupráce, větší kreativita a sžití se značkou Knorr včetně jejich spotřebitelů.

Facebook účet Knorr | S vášní pro jídlo

Na Facebook účtu značky Knorr se příležitostně prezentují akce konající se s touto značkou a také novinky. Celkem má tato fanouškovská stránka pouze 152 likes

a ukazatel o aktivitě fanoušků tzv. „talking about it“ je 0. Ve srovnání s největším hráčem na trhu tj. s Vitanou je to opravdu nízké číslo. I když stránky konkurenční Vitana je nutné brát jen, jako vzor čeho je možné dosáhnout u fanouškovského profilu dehydratovaných výrobků. Vznik FB Vitana byl o 12 měsíců dříve než tomu je u Knorr a byl podpořen aplikacemi pro generování vyššího počtu „likes“.

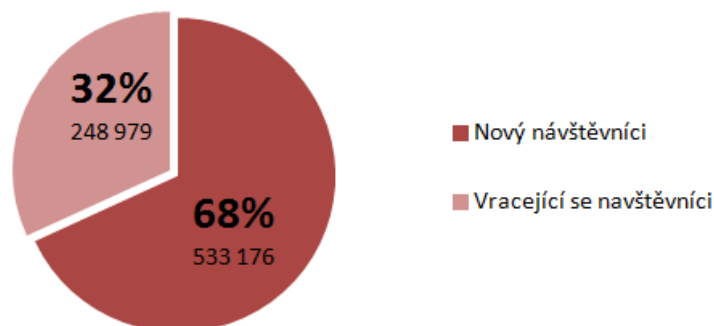
Tab. 12: Facebook účet značky Vitana, Maggi a Knorr (Zdroj: Vlastní zpracování)

ZNAČKA	VITANA	MAGGI	KNORR
Název FB účtu	Vitana. Žijte s chutí.	MAGGI CZ/SK	Knorr S vášní pro jídlo
Likes	21 757	4	152
Talking about it	139	1	0
Město odkud jsou nejvíce aktivní uživatelé	Praha	-	-
Věk aktivních uživatelů	25 – 35 let	-	18 – 24 let
Vznik FB účtu	11. května 2011	22. března 2013	17. května 2012
Odkaz z FB na web	Ano	Ano	Ano
Odkaz z web na FB	Ano	Ne	Ne

Webové stránky www.ReceptyNaKazdyDen.cz

Webové stránky byly spuštěny 8. června 2012. Celkem na tyto stránky od data založení přišlo 782 155 uživatelů a shlédli 4,5 milionu stránek tj. v průměru na jednu návštěvu 5,8 stránek. Na těchto stránkách je k dispozici 3500 receptů a množství se stále navyšuje. V databázi jsou recepty, které obsahují výrobky Knorr nebo dalších značek Unilever, tak i recepty zcela bez uveřejnění konkrétních potravinových značek. Přidat recept do databáze může po zaregistrování kdokoliv. Mimo recepty jsou na stránkách zajímavé témata, videorecepty, rady odborníků a výživových poradců, blog a možnost se zeptat přímo šéfkuchaře.

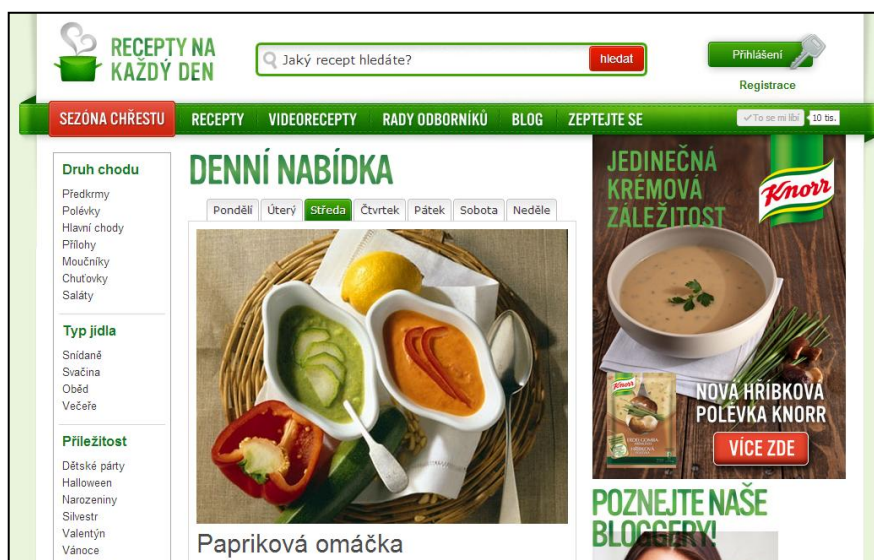
Návštěvníci ReceptyNaKazdyDen.cz



Graf 10: Poměr návštěvníků ReceptyNaKazdyDen.cz

(Zdroj: Google.com/analytics)

Pro prezentování novinek a podporování marketingových aktivit vznikl na úvodní stránce prostor o velikosti 300 x 408 pixelů kde jsou vkládány flashové a statické bannery. Po kliknutí na banner je uživatel přesměrován na požadované webové stránky. Tento reklamní prostor je, ale spíše výjimečnou záležitostí na těchto stránkách. Není totiž žádoucí odradit uživatele reklamou a jinými dalšími komunikacemi, jako je tomu u podobných kulinářských serverů.



Obr. 29: Webové stránky ReceptyNaKazdyDen.cz (Zdroj: 36)

Na těchto internetových stránkách mají uživatelé možnost vyhledávat recepty více způsoby – podle druhu chodu, typu jídla, příležitosti, typu mezinárodní kuchyně, sezónnosti, surovin, které máte doma, doby přípravy nebo obtížnosti přípravy pokrmu. Spolu s těmito způsoby vyhledávání je k dispozici i seznam doporučených receptů na konkrétní týden.

Facebook účet Recepty na každý den.cz

Fanoušci ReceptyNaKazdyDen.cz mají i silnou základnu na Facebook.com. V porovnání s kulinářskými servery, které mají FB, je základna W4D projektu nesrovnatelně silnější. Celkové množství získaných likes k 7. dubnu 2013 je 9 975 a z toho je aktivních 7 404 fanoušků, tj. něco málo přes 74 % ze všech fanoušků. Standardně je tento poměr kolem 5 % a méně.



Obr. 30: Facebook www.Recepty na každý den.cz (Zdroj: FB)

Youtube.com kanál ReceptyNaKazdyDenCZ

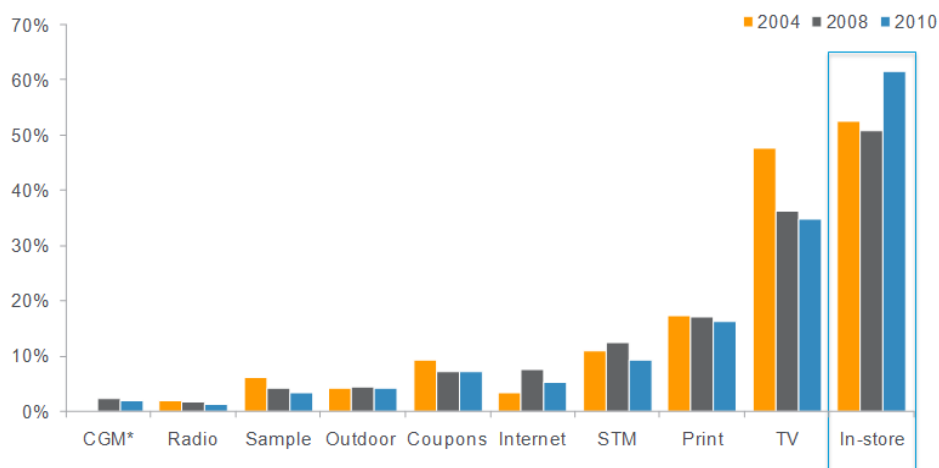
Na [Youtube.com/user/ ReceptyNaKazdyDenCZ](http://Youtube.com/user/ReceptyNaKazdyDenCZ) je k dispozici 27 dabovaných videí, které jsou současně k dispozici i v sekci „Videorecepty“ na internetových stránkách W4D. V současnosti je přihlášeno ke kanálu jen 16 uživatelů a videa vidělo od data vzniku „branded channel“ již 16 377 uživatelů. Je to způsobeno hlavně propojením videí s webovými stránkami.

6.4.1.4 Venkovní

Pro komunikaci značky se příležitostně využívají billboardy, plakáty v dopravních prostředcích nebo výlohy zastávek. Jedná se, ale o dosti nákladnou reklamu a efekt není srovnatelný s účinností dalších médií, na které je nezbytné vynaložit podobné finanční prostředky. Pozitivem této komunikace je možnost zacílení na určité místo, ale naopak zasažení rozsáhlejší cílové skupiny je limitováno vysokými náklady.

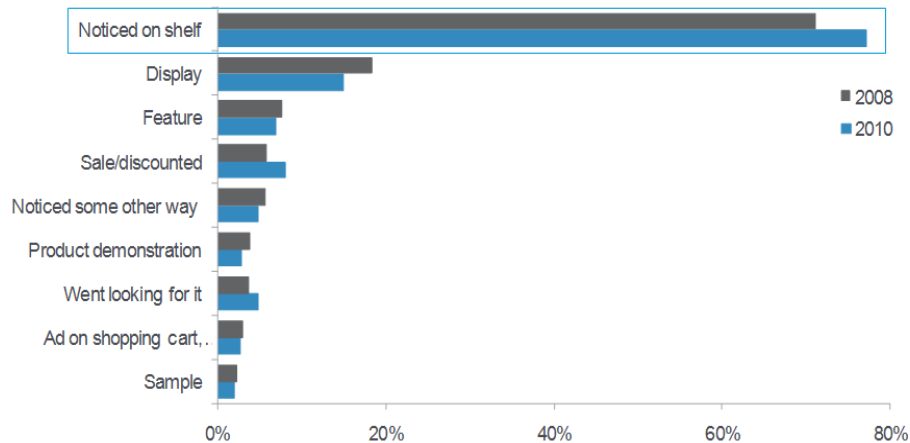
6.4.1.5 In-store

Vzhledem k faktu, že narůstá počet impulzního rozhodování v prodejnách, tak není divu, že i výzkum společnosti Nielsen poukazuje na nárůst nákupů hlavně prostřednictvím in-store komunikace (Graf 11).



Graf 11: Zdroje tvoření povědomí o značce (Převzato z: 32)

Tento způsob komunikace není u značky Knorr žádnou novinkou, ale čím dál tím více, se na něj nahlíží jako jedno z neúčinnějších médií, které ovlivňuje prodejnost výrobků. Značka Knorr využívá pro komunikaci v prodejnách wobblery, stojany, hexa koše, infoletáčky, lamy, paletové omotávky, standee, stopkarty, shelf stoppery apod.



Graf 12: Efektivnost zdrojů povědomí u in-store komunikace (Převzato z: 32)

Přičemž podle výzkumu společnosti Nielsen nejvíce ovlivňují POS přímo u výrobku, které jsou na daném regále (Graf 12). K těmto POS patří především wobblery, 3D cenovky, regálovníky apod.

Příklady nejběžnější in-store komunikace značky Knorr jsou uvedeny v příloze P II.

6.4.2 Podpora prodeje

Pro podporu prodeje výrobků značky Knorr se využívají různé výše slev, akce 2+1 zdarma, výhodné balení, hostesky, promo akce, ochutnávky, rozdávání vzorků, soutěže, dárky k nákupu, apod. Podpora prodeje probíhá v průběhu roku neustále, jen se obměňuje způsob a místo (obchodní řetězec) konání podpory prodeje.



Obr. 31: Podpora prodeje akcí
1+1 (Převzato z: 16)

6.4.3 Události a zážitky

Nejedná se o nástroj komunikačního mixu, který by se u značky Knorr využíval často. Příležitostně se, ale používá jako doplněk dalších nástrojů marketingové komunikace. Příkladem takové události bylo propojení výrobků značky Knorr a outdoorové aktivity v podobě sjezdu Vltavy na raftu. Tato akce byla doplněna rozdáváním vzorků instantních polévek Knorr. S touto událostí se počítá i tento rok.

6.4.4 Public relations

Marketéři značky Knorr se snaží nástroje ve formě PR využívat, jak nejvíc to jde. Jedná se totiž o „reklamu“, které obyvatelé ČR věří v největší míře a ve srovnání s ATL komunikací jsou náklady na PR nesrovnatelně menší. Mezi nejpoužívanější formy PR jsou sponzorské dary nebo placené PR články v magazínech a časopisech.

6.4.5 Direct marketing

Direct marketing je využívám pouze v elektronické podobě u W4D projektu. Uživatelé stránek ReceptyNaKazdyDen.cz se mohou přihlásit k odebrání newsletteru. Následně chodí těmto registrovaným uživatelům eDM se seznamem receptů na daný týden. Mimo tento týdenní eDM je možnost nechat si zasílat i měsíční eDM, ve kterém je článek s tématem pro daný měsíc spolu s inspirativními recepty vztahující se k tomuto tématu. V současnosti si nechává eDM za stránek Receptynakazdyden.cz zasílat k 1000 uživatelům.

Druhou formou direct marketingu je rozesílání e-mailů. K této variantě dochází, ale mimořádně, například při pořádání soutěží nebo eventů. Knorr v ČR totiž vlastní dvě databáze pro tyto účely. První je vytvořena na základě přihlášených uživatelů ReceptyNaKazdyDen.cz. A v druhém případě se jedná o cennou databázi cca 6000 kontaktů uživatelů staršího serveru, který vlastnil Unilever ČR. Snahou je dostat tyto uživatele příležitostným oslovováním na kulinářské stránky ReceptyNaKazdyDen.cz.

6.4.6 Zhodnocení marketingové komunikace značky Knorr

Současná marketingová komunikace je na vysoké úrovni, ale pro posílení konkurenceschopnosti značky je nutné udělat něco víc. Největší příležitost pro změnu vidím hlavně ve využití základů W4D projektu. Již je tomu skoro rok od začátku tohoto projektu a během této doby má vytvořenou základnu proto, aby se začal využívat i dále a pomohl tak značce Knorr na českém trhu. Vaření a sledování kulinářských pořadů je v současnosti velkým trendem a tak proč toho také trochu nevyužít ve prospěch Knorr. Příležitost také vidím v hlubším propojení W4D projektu a dalších značek jako jsou například Hera, Hellmann's, Kunín, Dr. Oetker, Lagris apod. Neboť pokud se bude tento projekt pouze spojovat se značkou Knorr, tak by to mohlo potenciální uživatele předem ztratit. Knorr nemá v ČR špatnou pověst, ale již z podstaty chování českého národa není dobré spojovat stránky jen s jednou značkou, jelikož cílem je mimo jiné i získání důvěry a loajality spotřebitelů, a tím zvýšení konkurenceschopnosti.

6.5 SWOT analýza

Pro detailní analýzu všech výsledků, které jsem prostřednictvím analýz hodnotového řetězce získala, využiji SWOT analýzu. Výsledkem této analýzy silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí, je navrhnutí nejvhodnější strategie pro značku Knorr.

6.5.1 Definování vlivů a zjištění jejich váhy

Prvním krokem této analýzy je identifikování jednotlivých částí SWOT matice. Silné a slabé stránky se vážou k současnému stavu značky Knorr společnosti Unilever. Významnou částí této matice je i zaměření se na budoucí rozvoj této značky, tudíž i odhalení příležitostí a hrozeb včetně jejich významu tj. závažnosti nebo velikosti příležitosti.

Silné stránky (Strengths)

- **Široké portfolio výrobků**
- **Pozice značky Knorr na trhu s dehydratovanými výrobky** - I když obecná pozice značky Knorr na trhu s dehydratovanými potravinami je číslo tři, tak její pozice je silná. Podíl značky Knorr na tomto trhu je 20 % a rozdíl mezi značkou, která je na druhém místě, tj. Maggi je pouze 8 %. Přičemž Maggi se také potýká s neloajlností spotřebitelů stejně jako Knorr.
- **Síla společnosti Unilever**
- **Odbornost personálu**
- **Motivace zaměstnanců**
- **Vývoj a výzkum společnosti Unilever**
- **Distribuční síť v ČR**
- **Obaly výrobků Knorr**
- **Vznik W4D projektu** – Tento projekt vznikl v polovině roku 2012 a cílem je ukázat spotřebitelům, že uvařit chutné jídlo lze i během krátkého času a ušetřený čas lze využít například pro strávení chvil s rodinou. Zakomponování

výrobků Knorr do receptů je provedeno nenásilnou formou. U tohoto projektu se v současnosti pracuje na vytvoření pevných základů webových a FB stránek.

- **Úroveň digitální marketingové komunikace ve srovnání s konkurencí**
- **Monitoring dodavatelů a jejich nabídek**

Slabé stránky (Weaknesses)

- **Snadná substituce základními ingrediencemi**
- **Diverzifikace výrobků na trhu s dehydratovanými potravinami**
- **Diverzifikace značky**
- **Využití W4D projektu ve prospěch značky Knorr**
- **Loajalita spotřebitelů**
- **Potenciální spotřebitelé spojují dehydratované výrobky s nezdravým životním stylem**
- **Facebook Knorr | S vášní pro jídlo**
- **Rychlost reakce na konkurenci**

Příležitosti (Opportunities)

- **Rozšíření portfolia výrobků**
- **Budování loajality spotřebitelů**
- **Odlišení se od konkurence**
- **Využití W4D k přiblížení značky Knorr spotřebitelům** – Současné propojení W4D projektu a značky Knorr je pouze na webových stránkách, FB, kanálu Youtube a počáteční uvedení na Pinterest.com, přičemž prezentace značky Knorr je pouze v ingrediencích některých receptů. Tento projekt funguje již 9 měsíců, základna použitých komunikačních médií je dostatečná a připravena pro rozsáhlejší využití.
- **in-store W4D komunikace**
- **Oslovení zcela nových spotřebitelů prostřednictvím W4D**
- **Spolupráce na Knorr W4D projektu s dalšími potravinovými značkami**
- **Webové stránky ReceptyNaKazdyDen.cz**

- **Využití silné základny FB účtu Recepty na každý den.cz** – Tento FB účet má nadstandardní úspěšnost a to nejenom mezi kulinářskými profily, ale i účty značek zaměřujících se na dehydratované výrobky. Síla FB účtu nespočívá jen v počtu tzv. „likes“, ale především v počtu aktivních uživatelů (cca 74% z 9975 fanoušků).
- **Využití Youtube kanálu pro WOM**
- **Facebook Knorr | S vášní pro jídlo**

Hrozby (Threats)

- **Silná konkurence v podobě „lokální“ značky Vitana**
- **Záměna dehydratovaných výrobků za kombinaci základních ingrediencí**
- **Ztráta odborného personálu a dlouhodobější zaškolení nových zaměstnanců**
- **Měnicí se životní styl obyvatelstva a módnost jíst zdravě**
- **Cenová válka mezi konkurenty** – Co není v akci, to se neprodává. To je velmi častá věta většiny marketérů a prodejců. Když už se tedy má prodávat a současně bojovat s konkurencí, tak to musí být extra velká sleva. Na slevy 10 %, 20 % nebo i 30 % u dehydratovaných potravin jsou spotřebitelé skoro imunní. Není tomu tak dávno, co Vitana dokonce došla se slevou 60 % a akce 1+1 není nic výjimečného.
- **Snížení nákladů na stravování kvůli nižší kupní síle** – Současná ekonomická situace není dobrá čemuž zvýšení nezaměstnanosti včetně inflace a naopak snížení kupní síly, moc nepřispívá. Hrozí, že při zhoršující situaci spotřebitelé s cílem úspor zvolí substituci základními surovinami.

Po definování jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jsem začala s hodnocením jednotlivých faktorů, konkrétně u těch, které mohou zásadně ovlivnit podnik v budoucnu tj. příležitosti a hrozby.

Příležitost podniku je nejenom důležité odhalit, ale také posoudit její významnost a pravděpodobnost úspěchu při její realizaci. V Tab. 13 jsou zobrazeny příležitosti právě podle těchto dvou kritérií.

Tab. 13: Matice příležitostí (Zdroj: Vlastní zpracování)

		PRAVDĚPODOBNOST ÚSPĚCHU	
		Vysoká	Nízká
PŘÍLEŽITOST	Vysoká	<ul style="list-style-type: none"> • Budování loajality spotřebitelů • Využití W4D k přiblížení značky Knorr spotřebitelům • in-store W4D komunikace • Webové stránky ReceptyNaKazdyDen.cz 	<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce na Knorr W4D projektu s dalšími potravinovými značkami • Oslovení zcela nových spotřebitelů trhu s dehydratovanými potravinami prostřednictvím W4D • Odlišení se od konkurence
	Nízká	<ul style="list-style-type: none"> • Využití Youtube kanálu pro WOM • Facebook Knorr S vášní pro jídlo 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření portfolia výrobků

Tab. 14: Hodnocení váhy příležitosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Znaky/porovnávané	Rozšíření portfolia výrobků	Budování loajality spotřebitelů	Odlišení se od konkurence	Využití W4D k přiblížení značky Knorr spotřebitelům	in-store W4D komunikace	Oslovení zcela nových spotřebitelů prostřednictvím W4D	Spolupráce na Knorr W4D projektu s dalšími potravinovými značkami	Webové stránky ReceptyNaKazdyDen.cz	Využití silné základny FB účtu Recepty na každý den.cz	Využití Youtube kanálu pro WOM	Facebook Knorr S vášní pro jídlo	Σ	Váha [%]
Rozšíření portfolia výrobků	x	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	1	1,8
Budování loajality spotřebitelů	1	x	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	8,5	15,5
Odlišení se od konkurence	1	0,5	x	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	1	8	14,6
Využití W4D k přiblížení značky Knorr spotřebitelům	1	0,5	0,5	x	1	0,5	1	1	0,5	1	1	8	14,6
in-store W4D komunikace	1	0	0	0	x	0	0,5	0,5	0,5	1	1	4,5	8,1
Oslovení zcela nových spotřebitelů prostřednictvím W4D	0,5	0,5	0,5	0,5	1	x	1	0,5	1	1	1	7,5	13,6
Spolupráce na Knorr W4D projektu s dalšími potravinovými značkami	1	0	0,5	0	0,5	0	x	0,5	0,5	1	1	5	9,1
Webové stránky ReceptyNaKazdyDen.cz	1	0	0	0	0,5	0,5	0,5	x	0,5	1	1	5	9,1
Využití silné základny FB účtu Recepty na každý den.cz	1	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	x	1	1	5	9,1
Využití Youtube kanálu pro WOM	1	0	0	0	0	0	0	0	0	x	0,5	1,5	2,7
Facebook Knorr S vášní pro jídlo	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	x	1	1,8

Z tabulky č. 14 je cílem získat váhy jednotlivých příležitostí proto, aby podnik věděl, na kterou konkrétní realizaci příležitosti je vhodnější se zaměřit. Vždy se porovnává znak a porovnávaná příležitost. V případě, že je v tabulce zaznamenané číslo „1“, tak se jedná o fakt, že znak je důležitější než porovnávaný. V opačném případě je uvedena „0“ a pokud je váha znaků stejná, tak je uvedeno číslo „0,5“. Přičemž pod diagonálou je vždy dopočítán rozdíl mezi číslem jedna a číslem, které je uvedeno nad diagonálou, například nad diagonálou je „1“ a tudíž napíšu pod diagonálu „0“. Tento princip je u všech následujících tabulek pro zjištění váhy částí matice SWOT stejný.

Po zjištění váhy jednotlivých příležitostí jsem vybrala čtyři nejdůležitější příležitosti pro účel zjištění nejvhodnějších přístupů a strategie plynoucí ze SWOT analýzy.

Tab. 15: Čtyři nejdůležitější prvky z kategorie příležitostí (Zdroj: Vlastní zpracování)

NÁZEV PŘÍLEŽITOSTI	VÁHA [%]
Budování loajality spotřebitelů	15,5
Odlišení se od konkurence	14,6
Využití W4D k přiblížení značky Knorr spotřebitelům	14,6
Oslovení zcela nových spotřebitelů prostřednictvím W4D	13,6

Druhým faktorem, který spočívá v předvídání možného budoucího vývoje, jsou hrozby. Opět pro větší přehlednost první rozdělím hrozby podle míry závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu (Tab. 16). Následně v Tab. 17 jsem provedla hodnocení vztahu znaku a porovnávané hrozby. Výsledkem byl přehled váhy jednotlivých hrozeb a z těchto hrozeb jsem vybrala nejvýznamnější čtyři pro závěrečnou fázi SWOT analýzy tj. volby strategie. Nejvíce závažnou hrozbou se stala „Cenová válka mezi konkurenty“, která má váhu 30 %. Za touto hrozbou se umístila s odstupem 3,3 % hrozba v podobě „Silné konkurence „lokální“ značky Vitana“ a mezi čtyři nejzávažnější hrozby se také zařadil „Měníci se životní styl obyvatelstva a módnost jíst zdravě“ a „Snížení nákladů na stravování kvůli nižší kupní síle“.

Tab. 16: Matice hrozeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

		PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU	
		Vysoká	Nízká
ZÁVAŽNOST	Vysoká	<ul style="list-style-type: none"> Silná konkurence v podobě „lokální“ značky Vitana Cenová válka mezi konkurenty 	<ul style="list-style-type: none"> Ztráta odborného personálu a dlouhodobější zaškolení nových zaměstnanců Měníci se životní styl obyvatelstva a módnost jíst zdravě Záměna dehydratovaných výrobků za kombinaci základních ingrediencí
	Nízká	<ul style="list-style-type: none"> Snížení nákladů na stravování kvůli nižší kupní síle 	

Tab. 17: Hodnocení váhy ohrožení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Znaky/porovnávané	Silná konkurence v podobě „lokální“ značky Vitana	Záměna dehydratovaných výrobků za kombinaci základních ingrediencí	Ztráta odborného personálu a dlouhodobější zaškolení nových zaměstnanců	Měníci se životní styl obyvatelstva a módnost jíst zdravě	Cenová válka mezi konkurenty	Snížení nákladů na stravování kvůli nižší kupní síle	Σ	Váha [%]
Silná konkurence v podobě „lokální“ značky Vitana	x	1	0,5	1	0,5	1	4	26,7
Záměna dehydratovaných výrobků za kombinaci základních ingrediencí	0	x	0	0	0	0	0	0,0
Ztráta odborného personálu a dlouhodobější zaškolení nových zaměstnanců	0,5	1	x	0	0	0	1,5	10,0
Měníci se životní styl obyvatelstva a módnost jíst zdravě	0	1	1	x	0	1	3	20,0
Cenová válka mezi konkurenty	0,5	1	1	1	x	1	4,5	30,0
Snížení nákladů na stravování kvůli nižší kupní síle	0	1	1	0	0	x	2	13,3

Tab. 18: Čtyři nejdůležitější prvky z kategorie hrozeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

NÁZEV HROZBY	VÁHA [%]
Cenová válka mezi konkurenty	30,0
Silná konkurence v podobě „lokální“ značky Vitana	26,7
Měníci se životní styl obyvatelstva a módnost jíst zdravě	20,0
Snížení nákladů na stravování kvůli nižší kupní síle	13,3

Po zhodnocení budoucích vlivů jsem přistoupila k hodnocení současné pozice značky společnosti Unilever tj. silných a slabých stránek. Silných stránek má tato firma i její potravinová značka opravdu hodně. Váhy těchto silných stránek jsem zjistila pomocí stejného postupu jako u příležitostí a hrozeb. Výsledky váhy silných stránek byly dosti podobné a to tak, že za nejvýznamnější silnou stránkou „Pozice značky Knorr na trhu s dehydratovanými výrobky“, která měla váhu 14,5 %, se umístily 3 další se stejně velkou významností. Tyto tři silné stránky měli shodně váhu 12,7 % a jednalo se konkrétně o „Široké portfolio výrobků“, „Síla společnosti Unilever“ a „Vznik W4D projektu“. S těmito čtyřmi nejdůležitějšími prvky budu opět vycházet při volbě strategie.

Tab. 19: Hodnocení váhy silných stránek (Zdroj: Vlastní zpracování)

Znaky/porovnávané	Široké portfolio výrobků	Pozice značky Knorr na trhu s dehydratovanými výrobky	Síla společnosti Unilever	Odbornost personálu	Motivace zaměstnanců	Vývoj a výzkum společnosti Unilever	Distribuční síť v ČR	Obaly výrobků	Vznik W4D projektu	Úroveň digitální marketingové komunikace ve srovnání s konkurencí	Monitoring dodavatelů a jejich nabídek	Σ	Váha [%]
Široké portfolio výrobků	x	0,5	0	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	7	12,7
Pozice značky Knorr na trhu s dehydratovanými výrobky	0,5	x	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	8	14,5
Síla společnosti Unilever	1	0	x	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	7	12,7
Odbornost personálu	0	0	0,5	x	1	0	0,5	0	0,5	0,5	1	4	7,3
Motivace zaměstnanců	0	0	0	0	x	0	0	1	0	0	0,5	1,5	2,7
Vývoj a výzkum společnosti Unilever	0,5	0,5	0,5	1	1	x	0,5	0,5	0,5	0,5	1	6,5	11,8
Distribuční síť v ČR	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	x	1	0,5	0,5	1	6,5	11,8
Obaly výrobků	0	0	0	1	0	0,5	0	x	0	0	0,5	2	3,6
Vznik W4D projektu	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	x	1	1	7	12,7
Úroveň digitální marketingové komunikace ve srovnání s konkurencí	0	0	0	0,5	1	0,5	0,5	1	0	x	1	4,5	8,2
Monitoring dodavatelů a jejich nabídek	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0	x	1	1,8

Tab. 20: Čtyři nejdůležitější prvky ze silných stránek (Zdroj: Vlastní zpracování)

NÁZEV SILNÉ STRÁNKY	VÁHA [%]
Pozice značky Knorr na trhu s dehydratovanými výrobky	14,5
Široké portfolio výrobků	12,7
Síla společnosti Unilever	12,7
Vznik W4D projektu	12,7

Posledním vlivem SWOT analýzy, u kterého jsem zjišťovala váhu, byly slabé stránky. Váha čtyř největších slabých stránek se pohybovala kolem 20 % a patří mezi ně „Diverzifikace výrobků na trhu s dehydratovanými potravinami“, „Diverzifikace značky“, Využití W4D projektu ve prospěch značky Knorr“ a „Loajalita spotřebitelů“.

Tab. 21: Hodnocení váhy slabých stránek (Zdroj: Vlastní zpracování)

Znaky/porovnávané	Snadná substituce základními ingrediencemi	Diverzifikace výrobků na trhu s dehydratovanými potravinami	Diverzifikace značky	Využití W4D projektu ve prospěch značky Knorr	Loajalita spotřebitelů	Potenciální spotřebitelé spojují dehydratované výrobky s nezdravým životním stylem	Facebook Knorr S vášní pro jídlo	Rychlost reakce na konkurenci	Σ	Váha [%]
Snadná substituce základními ingrediencemi	x	0	0	0	0	0,5	1	0	1,5	5,4
Diverzifikace výrobků na trhu s dehydratovanými potravinami	1	x	0,5	1	0,5	1	1	1	6	21,4
Diverzifikace značky	1	0,5	x	0,5	0,5	1	1	1	5,5	19,6
Využití W4D projektu ve prospěch značky Knorr	1	0	0,5	x	0,5	1	1	0,5	4,5	16,1
Loajalita spotřebitelů	1	0,5	0,5	0,5	x	1	1	1	5,5	19,6
Potenciální spotřebitelé spojují dehydratované výrobky s nezdravým životním stylem	0,5	0	0	0	0	x	0,5	0,5	1,5	5,4
Facebook Knorr S vášní pro jídlo	0	0	0	0	0	0,5	x	0	0,5	1,8
Rychlost reakce na konkurenci	1	0	0	0,5	0	0,5	1	x	3	10,7

Tab. 22: Čtyři nejdůležitější prvky z kategorie slabých stránek (Zdroj: Vlastní zpracování)

NÁZEV SLABÉ STRÁNKY	VÁHA [%]
Diverzifikace výrobků na trhu s dehydratovanými potravinami	21,4
Diverzifikace značky	19,6
Loajalita spotřebitelů	19,6
Využití W4D projektu ve prospěch značky Knorr	16,1

6.5.2 Analýza stavu a závažnosti silných a slabých stránek

Cílem hodnocení intenzity vzájemných vztahů je hlavně zhodnotit silné stránky a slabiny společnosti Unilever.

Tab. 23: Hodnocení stavu a závažnosti S – W (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocené faktory	Stav			Závažnost		
	Dobry	Prumerny	Spatny	Vysoka	Prumerna	Nizka
Pozice značky Knorr na trhu s dehydratovanými výrobky		X			X	
Široké portfolio výrobků		X			X	
Síla společnosti Unilever	X				X	
Vznik W4D projektu		X			X	
Diverzifikace výrobků na trhu s dehydratovanými potravinami			X		X	
Diverzifikace značky			X	X		
Loajalita spotřebitelů			X	X		
Využití W4D projektu ve prospěch značky Knorr			X		X	

Pomocí tohoto zhodnocení jsou zjištěny specifické příležitosti pro eliminaci nedostatků, které negativně ovlivňují konkurenceschopnost značky Knorr. Získané výsledky z Tab. 23, ve které hodnotím závažnost a stav silných a slabých stránek, jsem využila pro zanesení do matice, která tyto výkonnostní ukazatele porovnává (Tab. 24). Všechny hodnocené slabé stránky se dostali v této matici do stejného kvadrantu, který působí směrem na konkurenceschopnost značky Knorr. Konkrétně se jedná o diverzifikaci výrobků včetně odlišení značky na trhu s dehydratovanými potravinami, loajalitu spotřebitelů a využití W4D projektu ve prospěch Knorr. Důležité je, aby se začalo pracovat s těmito slabinami, které výrazně působí na konkurenceschopnost. Dalším výrazněji obsáhlým kvadrantem je ten třetí, ve kterém jsou tři ze čtyř nejvýznamnějších silných stránek. Umístění v tomto kvadrantu pro firmu signalizuje, že tyto faktory jsou dostatečně silné, ale působení na prosperitu podniku je malé. Současně by se nemělo vynakládat zbytečně moc úsilí na udržení těchto faktorů. Poslední silná stránka se umístila ve 4. kvadrantu, který představuje velmi slabý vliv na prosperitu podniku a obsahuje nevýznamné faktory. Vznik W4D projektu sice není nevýznamný, ale současné působení ve prospěch značky Knorr je minimální. Je to způsobeno hlavně tím, že se spíše pracuje na vybudování postavení „Recepty na každý den“ než na důkladném propojení se značkou. Proto jako příležitost do budoucna v tom vidím velký potenciál, který v Tab. 24 je velmi podceňován, jelikož se zde hodnotí současný stav, a ne úmysly a budoucí potenciál.

Tab. 24: Matice stav/závažnost (Zdroj: Vlastní zpracování)

		POSUZOVANÝ STAV	
		Vysoká	Nízká
ZÁVAŽNOST	Vysoká		<ul style="list-style-type: none"> • Diverzifikace výrobků na trhu s dehydratovanými potravinami • Diverzifikace značky • Loajalita spotřebitelů • Využití W4D projektu ve prospěch značky Knorr
	Nízká	<ul style="list-style-type: none"> • Pozice značky Knorr na trhu s dehydratovanými výrobky • Široké portfolio výrobků • Síla společnosti Unilever 	<ul style="list-style-type: none"> • Vznik W4D projektu

6.5.3 Hodnocení intenzity vzájemných vztahů

Pro navrhnutí strategie je důležité zjistit intenzitu vzájemných vztahů mezi silnými stránkami, slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami. Konkrétně v následujících tabulkách 26, 27, 28 a 29 budu hodnotit vzájemný vztah S-O, S-T, W-O a W-T. Pro hodnocení intenzity vztahů jsem využila tento styl hodnocení:

- 1... mezi faktory není žádný vztah,
- 2... mezi faktory je minimální vztah,
- 3... mezi faktory je středně velký vztah,
- 4... mezi faktory je významnější vztah,
- 5... mezi faktory je úzký vztah.

Přičemž v případě pozitivního vztahu je hodnocení v kladné hodnotě a při negativním vztahu je před hodnotou záporné znaménko. U každé tabulky, ve které hodnotím vzájemný vztah dvou faktorů, jsou sečteny hodnoty intenzity vztahů na konci jednotlivých řádků. Na základě použití těchto součtů intenzity vztahu mezi jednotlivými faktory získám celkové vyhodnocení, které je vždy podtrhnuo. Výsledky ze vzájemného posouzení S-O, S-T, W-O a W-T jsem následně zanesla do Tab. 30. Nejvíce intenzivní vztah byl u příležitosti a slabých stránek tj. W-O.

Tab. 25: Matice SWOT (Zdroj: Vlastní zpracování)

		STAV PODNIKU	
		Vysoká	Nízká
ZÁVAŽNOST	Vysoká	SO	WO
	Nízká	ST	WT

Tab. 26: Vzájemné posouzení S-O (Zdroj: Vlastní zpracování)

		SILNÉ STRÁNKY				
		Pozice značky Knorr na trhu s dehydratovanými výrobky	Široké portfolio výrobků	Síla společnosti Unilever	Vznik W4D projektu	Hodnocení vztahu příležitosti a silné stránky
PŘÍLEŽITOSTI	Budování loajality spotřebitelů	5	2	2	4	13
	Odlišení se od konkurence	5	3	1	5	14
	Využití W4D k přiblížení značky Knorr spotřebitelům	5	1	2	5	13
	Oslovení zcela nových spotřebitelů prostřednictvím W4D	4	3	1	4	12
					<u>52</u>	

Tab. 27: Vzájemné posouzení S-T (Zdroj: Vlastní zpracování)

		SILNÉ STRÁNKY				
		Pozice značky Knorr na trhu s dehydratovanými výrobky	Široké portfolio výrobků	Síla společnosti Unilever	Vznik W4D projektu	Hodnocení vztahu ohrožení a silné stránky
OHROŽENÍ	Cenová válka mezi konkurenty	-5	1	1	-1	-4
	Silná konkurence v podobě „lokální“ značky Vítana	-5	-4	1	1	-7
	Mění se životní styl obyvatelstva a módnost jíst zdravě	-3	1	-1	-3	-6
	Snížení nákladů na stravování kvůli nižší kupní síle	-4	-4	1	-4	-11
					<u>-28</u>	

Tab. 28: Vzájemné posouzení W-O (Zdroj: Vlastní zpracování)

		SLABÉ STRÁNKY				
		Diverzifikace výrobků na trhu s dehydratovanými potravinami	Diverzifikace značky	Loajalita spotřebitelů	Využití W4D projektu ve prospěch značky Knorr	Hodnocení vztahu příležitosti a slabé stránky
PŘÍLEŽITOSTI	Budování loajality spotřebitelů	2	5	5	3	15
	Odlišení se od konkurence	4	5	2	4	15
	Využití W4D k přiblížení značky Knorr spotřebitelům	4	4	3	5	16
	Oslovení zcela nových spotřebitelů prostřednictvím W4D	2	3	2	4	11
					<u>57</u>	

Tab. 29: Vzájemné posouzení W-T (Zdroj: Vlastní zpracování)

		SLABÉ STRÁNKY				
		Diverzifikace výrobků na trhu s dehydratovanými potravinami	Diverzifikace značky	Loajalita spotřebitelů	Využití W4D projektu ve prospěch značky Knorr	Hodnocení vztahu ohrožení a slabé stránky
OHROŽENÍ	Cenová válka mezi konkurenty	-4	-4	-5	-3	-16
	Silná konkurence v podobě „lokální“ značky Vitana	-3	-3	-4	1	-9
	Mění se životní styl obyvatelstva a módnost jíst zdravě	1	1	1	1	4
	Snížení nákladů na stravování kvůli nižší kupní síle	1	1	-2	1	1
					<u>-20</u>	

Tab. 30: Výsledek vzájemného působení (Zdroj: Vlastní zpracování)

	SILNÉ STRÁNKY (Strengths)	SLABÉ STÁNKY (Weaknesses)
PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)	52	57
HROZBY (Threats)	-28	-20

6.5.4 Návrh strategie

Na základě zhotovené analýzy SWOT a získaných výsledků, které jsou zaznamenané v Tab. 30 navrhuji zvolit strategii W-O (Maxi – Mini). Jedná se o růstovou strategii, která je založena na maximálním využití příležitostí s cílem eliminovat slabé stránky.

Tab. 31: Příležitosti včetně významnosti pro podnik (Zdroj: Vlastní zpracování)

DRUH PŘÍLEŽITOSTI	VÁHA [%]
Budování loajality spotřebitelů	15,5
Odlišení se od konkurence	14,6
Využití W4D k přiblížení značky Knorr spotřebitelům	14,6
Oslovení zcela nových spotřebitelů prostřednictvím W4D	13,6
Spolupráce na Knorr W4D projektu s dalšími potravinovými značkami	9,1
Webové stránky ReceptyNaKazdyDen.cz	9,1
Využití silné základny FB účtu Recepty na každý den.cz	9,1
in-store W4D komunikace	8,1
Využití Youtube kanálu pro WOM	2,7
Facebook Knorr S vášní pro jídlo	1,8
Rozšíření portfolia výrobků	1,8

Využití této strategie opatrným přístupem firmy by mělo vést k posílení pozice značky Knorr na trhu s dehydratovanými potravinami. Největší potenciál pro posílení pozice

na trhu je budování loajality spotřebitelů. Váha této příležitosti je opravdu vysoká, a to 15,5 %. Spolu s touto příležitostí vidím velkou šanci i ve využití W4D projektu k přiblížení značky Knorr konečným spotřebitelům nebo dokonce oslovení zcela nových zákazníků této kategorie potravin. Projekt W4D může přinést i tolik touženého odlišení od konkurence, přičemž lepší adaptace mezi spotřebiteli by došlo i za pomoci využití spolupráce s ostatními potravinovými značkami. Seznam příležitostí, které je možné využít, jsou zaznamenány sestupně podle jejich váhy v Tab. 31.

7 NÁVRH MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Cílem této části je zhotovit návrh marketingové komunikace, který povede k posílení konkurenceschopnosti značky Knorr na trhu s dehydratovanými výrobky v prostředí České republiky. Optimální návrh zhodnotím pomocí analýzy nákladů, času a rizik souvisejícími s implementací marketingové komunikace. Tento návrh je v souladu s poskytnutým teoretickým základem a výsledky z analytické části a měl by sloužit jako podklad pro realizaci změn v komunikaci této značky.

7.1 Cíl komunikačního plánu

Hlavním cílem nového komunikačního plánu značky Knorr je posílení konkurenceschopnosti na českém trhu pomocí využití vhodných marketingových nástrojů. K posílení konkurenceschopnosti by mělo dojít hlavně odlišením od konkurence a využití spojení značky Knorr a každodenního vaření. Zvýšení konkurenceschopnosti by mělo přinést vyšší prodeje na trhu s dehydratovanými výrobky, ale současně i tržní podíl na úkor konkurentů Vitana a Maggi. K naplnění tohoto cíle je mimo jiné nezbytné dobře definovat cílovou skupinu, u které budeme chtít zvyšovat poptávku. Do této skupiny by měli patřit nejenom současní zákazníci, ale i ti potenciální.

Pro větší přehlednost hlavních a projektových cílů, výstupů, plánovaných aktivit, KPI a zdroje ověření jejich dosažení, jsem zhotovila tabulku č. 32: Matice cílů, výstupů a rizik.

Tab. 32: Matice cílů, výstupů a rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

	CÍLE	KPI 1 -12/2014	ZDROJ OVĚŘENÍ
HLAVNÍ CÍL	Získání větší konkurenceschopnosti značky na českém trhu	Navýšení prodejů o 4 %	AC Nielsen
		Růst tržního podílu o 3 %	
PROJEKTOVÉ CÍLE	Zlepšení marketingové komunikace značky Knorr	Zvýšení povědomí o W4D projektu minimálně o 20 %, současně by mělo dojít k nárůstu pozitivního vnímání značky Knorr a spojení této značky s každodenním vařením.	Dotazníkový průzkum trhu na začátku roku 2015
VÝSTUPY	Zajištěna reklama v tisku	Vyšší % nárůst nových návštěvníků na stránkách Recepty na každý den.cz	Google Analytics
	Zajištění zlepšení webových stránek Knorr.cz	Funkčnost navrhnutých změn	Fyzické testování
	Zajištění zlepšení webových stránek Recepty na každý den.cz	Nárůst zobrazení webových stránek o 14 mil.	Google Analytics
		Nárůst návštěvnosti web stránek na 2 miliony uživatelů	
		Bounce rate pod 30 %	
		Průměrná doba strávená na stránce W4D 5 minut	
	Zajištění zlepšení webových stránek Recepty na každý den.cz	Návštěvnost FB navýšen o 30 000 likes (W4D)	FB nárůst „like“ a „talking about it“
		Ukazatel „talking about it“ na FB W4D min. 20 %	
	Zajištění reklamy na FB	Množství „like“, „share“ a nárůst „talking about it“	FB nárůst „like“ a „talking about it“
	Zajištění in-store komunikace	Nárůst prodejů	AC Nielsen
Zajištění Direct marketingu	eDM zaslán na 2 databáze uživatelů	Google Analytics (nastaveno URL pro měření kampaní)	

Navrhnutá marketingová komunikace bude následně zhodnocena z pohledu času, nákladů a rizik.

7.2 Cílový segment komunikace

Značka Knorr se primárně zaměřuje na dvě cílové skupiny konečných spotřebitelů. Tyto cílové skupiny jsou podrobně popsány v kapitole 5.5 Značka Knorr. Společným znakem těchto dvou skupin je záliba v dobrém jídle, které mohou zhotovit za krátký čas. Cílem není oslovení jen těch stávajících spotřebitelů, ale i získání nových zákazníků, kteří způsobí zvýšení tržního podílu značky Knorr na trhu s dehydratovanými výrobky a s tím související nárůst prodejů. Mělo by se jednat o celkové zvětšení tržního podílu této značky, ne o kanibalizaci v rámci segmentů značky Knorr. Jelikož jsou obě cílové skupiny do značné míry podobné, tak budou vycházet z návrhu jedné marketingové komunikační strategie. Malá odlišnost neovlivní výsledky použitého komunikačního mixu, neboť u všech navrhovaných nástrojů spadají obě tyto cílové skupiny do cílové skupiny použitých komunikačních nástrojů.

7.3 Stanovení rozpočtu

Rozpočet na komunikační strategii ve společnosti Unilever není přímo dán procentem, ale částkou. Tato částka je přidělena na konkrétní značku a následně rozdělena mezi dvě části marketingu, které mají na starosti ATL a BTL komunikaci. Konkrétně se jedná o oddělení CM (Customer marketing), který má rozpočet na in-store komunikaci a podporu prodeje. Zbylou část rozpočtu má k dispozici BB (Brand building), který ji rozděluje na eventy, direct marketing, PR, TV, tištěnou reklamu vyjma letáků obchodních řetězců, venkovní reklamu a digitální marketing.

Rozpočet na zlepšení komunikace pro posílení konkurenceschopnosti není přesně vymezen a to z několika důvodů. Rozpočty na komunikaci nejsou fixně dány. V průběhu roku může dojít ke snížení z důvodu úspor nebo naopak na základě žádosti, která je důkladně podložena, k navýšení. Navíc dochází k plánování komunikace vždy na celý rok dopředu, proto veškeré návrhy mohou být realizovány až následující rok a finanční prostředky mohou být na tuto komunikační strategii vyčleněny mnohem vyšší v závislosti na prioritách plánovaných položek přiděleného rozpočtu. Dalším faktem je, že tato komunikační strategie není jediná, která se pro tuto značku s ročním předstihem plánuje a realizuje. Tudíž finální částka prostředků na marketingovou komunikaci

se dělí pro více účelů. Posledním odůvodněním je variabilita částek za poskytnuté služby a to především u nákladnějších komunikačních nástrojů jako je televize, rádio a venkovní reklama. U kalkulací na tyto média hraje velkou roli poskytované slevy od mediálních agentur, jejichž výše se odvíjí od vytíženosti jednotlivých médií danou značkou, využití nejrůznějších balíčků, zákaznické slevy apod.

Na základě těchto důvodů jsem danou částku více nespécifikovala a poskytují vždy kalkulace na jednotlivý nástroj než uvedení informace „kolik nám ještě zbývá v kapse“. Navíc limitování částkou beru i jako omezování nápadů a zamítnutí předem i kvalitních návrhů. V celém návrhu budu, ale respektovat podmínku proveditelnosti a reálnosti řešení komunikační strategie.

7.4 Komunikační strategie

Pro naplnění stanovaných cílů lze využít různých marketingových nástrojů, jako nejvhodnější, ale považuji reklamu v časopisech, digitální marketing, in-store komunikaci a direct marketing. Navrhovaná strategie je pouze doplněním standardního komunikačního mixu, který se používá pro budování dobrého jména značky. Tudíž i když se v této práci nezaměřuji na další oblasti nástrojů, tak to neznamená, že se pro komunikaci značky pro rok 2014 nevyužijí. V této práci jen nelze zaznamenat běžnou marketingovou komunikaci značky Knorr na celý rok.

- **Reklama v tisku** – Reklama v časopisech bude mít za cíl oslovit potenciální a současné spotřebitele výrobků Knorr, přilákat je na stránky Recepty na každý den a následně u nich vyvolat nákup nebo je při budoucím nákupu ujistit o rozhodnutí pro značku Knorr.
- **Digitální marketing** – Upravení stránek www.knorr.cz, www.receptynakazdyden.cz, vývoj nových aplikací a využití reklamy pomocí „promoted post“ na FB by mělo hlavně přispět k získání více aktivních uživatelů a ujištění o ojedinelosti stránek těch stávajících. Pomocí aplikací doufám ve vytvoření WOM marketingu, přičemž náklady na vývoj těchto aplikací by se mohli velmi rychle „vrátit“ prostřednictvím vytvoření rozsáhlého WOM efektu.

- **In-store komunikace** – Tento druh komunikace má hlavně připomínat spojení Knorr a každodenního vaření. Díky tomu by měl vzniknout pozitivnější náhled na tuto značku, současně by mělo díky in-store komunikaci W4D dojít k odlišení od konkurence.
- **Direct marketing** – Forma direct marketingu je již využívána, ale pro podporu W4D projektu ji využiji pro mimořádnou akci, ve které budu informovat uživatele o nových stránkách a výhodách těchto stránek. V databázi příjemců direct e-mailu budou nejenom aktuálně zaregistrovaní odběratelé novinek Recepty na každý den, ale hlavně databáze 6 000 uživatelů obdobných stránek, kterou Unilever ČR vlastní.

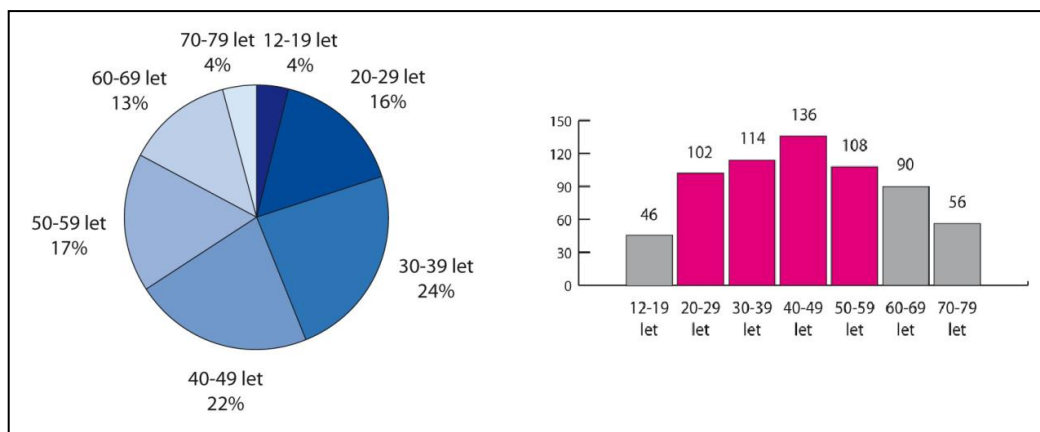
7.5 Komunikační nástroje

7.5.1 Reklama v časopisech

Značka Knorr se zaměřuje na konečné spotřebitele a tudíž je pro ni reklama velmi důležitá pro oslovení širšího okruhu veřejnosti než je tomu například u B2B sektoru, kde je lepší se zaměřit na vybrané spotřebitele.

U tištěné formy reklamy využiji zaměření přímo na cílovou skupinu, přičemž hlavní komunikací bude propojení Knorr a vaření. Tato reklama by měla být prezentována prostřednictvím vybraného receptu, který bude obsahovat seznam ingrediencí včetně výrobku Knorr, detailní postup přípravy a fotku finálního pokrmu. Současně bude reklama obsahovat logo Recepty na každý den a odkaz na tyto webové stránky.

Pro tento účel jsem zvolila reklamu ve dvou druhích časopisů, jejichž čtenáři se shodují s cílovou skupinou této navrhované komunikační strategie. Prvním časopisem je čtrnáctideník Žena a život, kdy průměrný tištěný náklad je 100 000 kusů a přečte si jej okolo 373 000 čtenářů. Náklady na tuto reklamu jsou vysoké, ale je to způsobeno hlavně oblíbeností tohoto časopisu a vyššího množství výtisků. Vzhledem k nákladnosti umístění reklamy do tohoto časopisu využiji hlavně inzerce v tzv. bonboniérách. Je to levnější varianta umístění reklamy, ale nižší finanční náročnost dle mého názoru neovlivňuje účinnost tohoto reklamního prostoru.



Obr. 32: Cílová skupina čtenářů časopisu Žena a život (Převzato z: 3)

Druhým zvoleným časopisem pro reklamu je, měsíčník Vaříme krok za krokem, který vychází v nákladu 61 000 kusů. Jak lze z názvu odvodit, jedná se o časopis, který nabízí detailnější popis postupu přípravy jídla. Tento benefit nabízejí i stánky www.ReceptyNaKazdyDen.cz. Z tohoto důvodu bych při zpracování návrhu inzerce do časopisu využila recepty, které obsahují ilustraci jednotlivých kroků přípravy.

Realizace inzertní reklamy v časopisech je naplánována až po upravení webových stránek. Dřívější reklama v časopisech by nemusela přinést tížený efekt.

Tab. 33. Akční plán – tištěná reklama (Zdroj: Vlastní zpracování)

HLAVNÍ ČINNOST	TIŠTĚNÁ REKLAMA
Podpůrná činnost	Výběr vhodného receptu z databáze, navržení vizualizace reklamy, inzerce v Žena a život, inzerce v Recepty krok za krokem
Cíl	Oslovení potenciálních a současných spotřebitelů Knorr a informování o existenci propojení Knorr a vaření pomocí W4D projektu
Časová náročnost	10. 2. - výběr vhodných receptů a fotek 15. 2. - zhotovení vizualizací všech reklam 13. 3. – 27. 3. – inzerce v 6. vydání Žena a život

	(bonboniéra, 1/4 strany, výškový formát) 20. 3. – 16. 4. – inzerce ve 3. vydání Recepty krok za krokem (1/3 strany, příčný formát) 5. 6. – 18. 6. – inzerce ve 12. vydání Žena a život (bonboniéra, 1/2 strany, příčný formát) 19. 6. – 16. 7. – inzerce v 6. vydání Recepty krok za krokem (1/3 strany, výškový formát)
Odpovědná osoba	BB manažer
Finanční náročnost	Výběr vhodných receptů a fotek: 0 Kč Zhotovení vizualizací grafického návrhu: 4 000 Kč Inzerce v 6. vydání Žena a život: 45 000 Kč Inzerce ve 3. vydání Recepty krok za krokem: 15 000 Kč Inzerce ve 12. vydání Žena a život: 65 000 Kč Inzerce v 6. vydání Recepty krok za krokem: 15 000 Kč

7.5.2 Digitální komunikace

7.5.2.1 Webové stránky

U obou webových stránek značky Knorr bych doporučila revizi tj. jak u www.knorr.cz, tak i u www.receptynakazdyden.cz.

www.knorr.cz

U stránek www.knorr.cz bych upravila webovou adresu, neboť při napsání jen „knorr.cz“ nedojde k přesměrování, ale objeví se jen text o hostingu dané stránky pro společnost Unilever. Další úpravou, která by těmto stránkám prospěla, je odkaz s prolinováním na FB a webové stránky www.ReceptyNaKazdyDen.cz. Samozřejmě je nutné spolu s odkazem uvést i informaci o tom, že Knorr je jen partnerem těchto stránek. Další změny na této stránce, která má hlavně informativní charakter, nejsou potřebné.

Tab. 34: Akční plán – internetové stránky Knorr.cz (Zdroj: Vlastní zpracování)

HLAVNÍ ČINNOST	INTERNETOVÉ STRÁNKY KNORR.CZ
Podpůrná činnost	Upravení adresy webové stránky Knorr Vložení odkazu na FB a web Recepty na každý den.cz
Cíl	Lepší přístup na požadované stránky spotřebitelem a zlepšení propojení značky Knorr a běžného vaření
Časová náročnost	15. 1. – upravení webové adresy 16. – 17. 1. – vytvoření odkazu na FB a web včetně testování (včetně přidání informace o tom, že Knorr je partnerem těchto stránek) 20. 1. – spuštění upravených částí stránek do provozu
Odpovědná osoba	Webmaster
Finanční náročnost	Upravení webové adresy: 1 500 Kč Vytvoření odkazu na FB a web: 5 000 Kč

www.receptynakazdyden.cz

Značka Knorr se snaží prostřednictvím projektu W4D odlišit od své konkurence a současně i ukázat veřejnosti, že dehydratované výrobky jsou chutné a nemají pouze jednostranné využití. Proto pro získání více aktivních uživatelů je nezbytné tyto stránky zásadně upravit. Veškeré doporučení na úpravy jsou na základě průzkumu konkurence, který jsem dělala na konci roku 2012. Jedinou novinkou je aplikace, ale věřím, že tato aplikace získá své fanoušky a stránky tím, získají velké množství uživatelů. Tyto změny by měli vytvořit atraktivnější vnímání u uživatelů těchto stránek a získání zcela nových uživatelů.

Navrhované změny:

- **Vytvoření boxu s aktivitou uživatelů** – Mělo by se jednat o banner, který vznikne na hlavní stránce ReceptyNaKazdyDen.cz a bude ukazovat nick osoby, která přidá novou fotku k již existujícímu receptu, nick osoby, která recept okomentuje nebo daný recept připravila.

- **Vyskakovací okno pro vložení komentáře** – Po označení receptu uživatelem, že daný recept vyzkoušel, by „vyskočilo“ okno s možností tento recept i okomentovat.
- **Vytvoření loajálního programu**
- **Kuchařka konkrétního uživatele**
- **Vytvoření diskusní části na stránkách**
- **Možnost nahrát fotku jídla k již vloženému receptu**
- **Přidání tlačítka „vložit recept“ na hlavní stránku**
- **Přidání možnosti komentovat kvalitu receptu pomocí hvězdiček**
- **Box s nejlepšími recepty podle hodnocení hvězdičkami na hlavní stránce**
- **Vytvoření aplikace, která dovede poslat nákupní seznam pomocí SMS na mobilní telefon** – Na současných stránkách www.ReceptyNaKazdyDen.cz je vždy u receptu možnost si k danému receptu vytisknout nákupní seznam. Mnohem jednodušší formu vidím v zaslání přetransformovaného nákupního seznamu s ingrediencemi na mobilní telefon prostřednictvím SMS.
- **Vytvoření aplikace, která bude jednoduše ke stažení a sdílení** – Mělo by se jednat o aplikaci, která by fungovala na jednoduchém propojení boxu „Co máte v kuchyni?“, který je na stránkách www.ReceptyNaKazdyDen.cz.

CO MÁTE V KUCHYNI?
 ZADEJTE JEDNOTLIVÉ SUROVINY
 A UKÁŽEME VÁM, CO SI Z NICH
 MŮŽETE PŘIPRAVIT:

mléko

cukr

rostlinný tuk Hera **+**

115
výsledků

HLEDAT

Obr. 33: Box „Co máte v kuchyni?“ (Převzato z: 36)

Stačí zadat základní ingredience a z databáze jsou nabídnuty recepty pokrmů, které z nich lze zhotovit. Jedná se opět o výrazný benefit stránek a proto by bylo dobré následně tuto aplikaci šířit mezi blogery (zájemce o vaření) a využít jej. V ideálním případě prostřednictvím této aplikace vznikne virální marketing.

Tab. 35: Akční plán – internetové stránky www.receptynakazdyden.cz
(Zdroj: Vlastní zpracování)

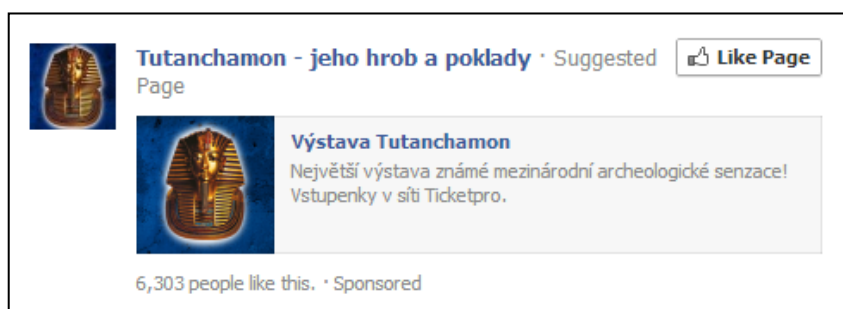
HLAVNÍ ČINNOST		INTERNETOVÉ STRÁNKY RECEPTY NA KAŽDÝ DEN.CZ
Podpurná činnost		Vývoj nových prvků stránky včetně 2 aplikací, adaptace a korekce zjištěných problémů, spuštění nových stránek včetně možnosti stáhnutí aplikace / zaslání nákupního seznamu formou SMS na mobil
Cíl		Získání více aktivních uživatelů a ujištění o ojedinělosti stránek i těch stávajících
Časová náročnost		1. - 23. 1. - Vývoj nových částí stránek a aplikací 24. – 31. 1. – Adaptace a korekce zjištěných problémů 1. 2. – Spuštění nových stránek
Odpovědná osoba		Webmaster
Finanční náročnost		350 000 Kč

7.5.2.2 Facebook

Další oblastí digitální komunikace, na kterou bych se více zaměřila je Facebook. V současnosti se FB aktivně využívá pouze u W4D projektu, a to k reklamě pomocí tzv. „flyer banneru“, který vyskakuje na pravé straně stránky Facebook.com. Toto sociální médium má, ale mnohem větší potenciál. Jedná se o médium, které využívá kolem 39 % populace, což je 3,9 milionu uživatelů. Navíc uživatelé jsou hlavně ve věku 15 – 44 let, což se slučuje s věkem cílové skupiny Knorr. Problémem tudíž zůstává jen oslovit tu správnou část uživatelů FB, kteří mají rádi vaření.

K oslovení těchto vhodných uživatelů použiji tzv. „sponsored post“. Při zadávání této reklamy na FB omezím oslovenou část uživatelů pouze na obyvatele ČR ve věku 20 – 49 let se zálibou v jídle a ve vaření, čímž získám přes 840 000 uživatelů, které mohu tímto způsobem účelně oslovit. „Sponsored post“ využiji pouze pro oslovení uživatelů, kteří ještě tomuto FB účtu nedali „like“. Přičemž se zaměřením na takto omezený okruh lidí bych navrhla i limitovanou spotřebu na CPC/den částkou 500 Kč. Takto vymezené oslovení nových uživatelů sociální sítě Facebook bych využila ve dvou silných vlnách, vždy s délkou jednoho měsíce. Přičemž tyto silnější vlny proložím kampaněmi se sníženým rozpočtem na den o polovinu.

Pro účely „promoted post“ se využívají již existující posty na tomto FB účtu. Využila bych post, který vyvolá další reakci tj. samozřejmě post s receptem a zajímavostí ohledně využití ingredience. Součástí bude vždy lákavá fotografie finálního pokrmu. Uvádění loga není potřeba, neboť se automaticky zobrazí v levém horním rohu daného „postu“. Pokud by se logo dalo jako hlavní obrázek, tak by mohlo vzniknout to, co se stalo u Obr. 34 tj. obrázek Tutanchamona post obsahuje dva kvakrát.



Obr. 34: Příklad FB „sponsored/promoted post“

Tab. 36: Akční plán – Facebook (Zdroj: Vlastní zpracování)

HLAVNÍ ČINNOST	FACEBOOK
Podpůrná činnost	Vytvoření atraktivních postů, nastavení „sponsored post“ s omezením na konkrétní cílovou skupinu
Cíl	Získání nových uživatelů FB a webových stránek a tím potenciálních zákazníků
Časová náročnost	30. 1. - výběr vhodných receptů a vytvoření textu postů 31. 1. – nastavení zacílení, vložení postů a dat kampaní 1. – 28. 2. – první silná vlna promoted post 1. – 31. 3. – první slabší vlna promoted post 1. – 30. 4. – druhá silná vlna promoted post 1. – 31. 5. – druhá slabší vlna promoted post
Odpovědná osoba	BB manažer
Finanční náročnost	Výběr vhodných receptů a vytvoření textu postů: 0 Kč První silná vlna promoted post (28 dní): 14 000 Kč První slabší vlna promoted post (31 dní): 7 750 Kč Druhá silná vlna promoted post (30 dní): 15 000 Kč Druhá slabší vlna promoted post (31 dní): 7 750 Kč

7.5.3 In-store komunikace

Po vlnách reklamy prostřednictvím tisku a digitální komunikace je důležité připravit i prodejny, tak aby spotřebitel si připomněl, že vlastně Recepty na každý den zná, a že k těmto stránkám patří i značka Knorr. Jako in-store komunikace Recepty na každý den se používali zatím jen infoletáčky s recepty, které byly umístěny u dehydratovaných potravin. Kdežto u značky Knorr probíhá in-store komunikace v průběhu celého roku. In-store komunikace patří mezi silné komunikační nástroje (Graf 11), které pomohou spotřebiteli při nákupním rozhodování. Z tohoto důvodu bych podpořila W4D projekt i prostřednictvím in-store komunikace. Konkrétně bych komunikaci posílila pomocí používání KV s odkazem na tyto stránky a větou vybízející využití stránek www.receptynakazdyden.cz k inspiraci co uvařit. Současně na KV bude informace o tom, že značka Knorr je partnerem těchto stránek. Takto vypadající KV

by se používal, od začátku spuštění upravených stránek Recepty na každý den, u všech aktivit značky Knorr na jednotlivých obchodních řetězcích. Navýšení nákladů na tuto změnu by nebyly žádné neboť základní KV s W4D projektem je k dispozici u BD této značky.

Druhým způsobem zvoleným pro prezentaci W4D projektu na prodejnách budou infoletáčky. Tato aktivita měla velký ohlas, proto bych v ní pokračovala. Infoletáček ve formátu A6 by se ve třech vlnách obměňovaly, tak aby spotřebitel v každém termínu mohl získat nové recepty. Infoletáčky budou umístěny na vybraných prodejnách obchodních řetězců, mezi které patří Tesco, Ahold, Billa, Interspar a Globus. Spolu s infoletáčky využiji jako nestandardní POS 3D podlahovou nálepku, která by měla být vždy umístěna na prodejně v sekci dehydratovaných potravin, aby došlo k odlišení od konkurence. 3D podlahová nálepka bude na prodejnách vždy po dobu poskytování infoletáčků tj. 2 měsíce. Příklad 3D podlahové nálepky je v příloze P V: Nestandardní formy in-store komunikace.

Tab. 37: In-store komunikace na obchodních řetězcích (Zdroj – vlastní zpracování)

Termín	Obchodní řetězec	Počet prodejen	Infoletáčky A6 [ks]	3D podlahová nálepka [ks]
15. 3. – 15. 5.	Tesco	120	70 000	120
	Ahold	120	50 000	120
15. 6. – 15. 8.	Billa	100	50 000	100
15. 9. – 15. 11.	Interspar	30	20 000	30
	Globus	15	20 000	15

V kalkulaci pro marketingovou komunikaci v místě prodeje jsou uvedeny pouze ceny za zhotovení POS, neboť ceny za umístění jsou různé a navíc se umístění POS řeší v rámci ročních jednání s obchodními řetězci, kde dochází k vyjednávání umístění POS zdarma za poskytnutí bonusů, exklusivních výrobků pro daný řetězec, umístění loga obchodního řetězce v reklamě atd. Standardní ceny bez jakýchkoliv slev jsou uvedeny v příloze P VI: Ceník umístění POS na vybraných obchodních řetězcích.

Tab. 38: Akční plán in-store komunikace (Zdroj: Vlastní zpracování)

HLAVNÍ ČINNOST	IN-STORE KOMUNIKACE
Podpůrná činnost	Používání KV s Recepty na každý den na všechny POS, výběr receptů do infoletáčku, zhotovení grafiky a korekce infoletáčků a 3D podlahové nálepky, umístění na prodejny
Cíl	Připomínání spojení Knorr a každodenního vaření, odlišení od konkurence
Časová náročnost	<p>1. 2. – používání KV s Recepty na každý den na všechny POS a stojany</p> <p>1. – 2. 3. – výběr receptů do infoletáčků</p> <p>3. – 5. 3. – zhotovení grafiky 3D podlahových nálepek</p> <p>3. – 5. 3. – zhotovení grafiky a korekce infoletáčků</p> <p>15. 3. – 15. 5. – Umístění infoletáčků a 3D podlahových nálepek na prodejny Ahold a Tesco</p> <p>1. – 2. 6. – výběr receptů do infoletáčků</p> <p>3. – 5. 6. – zhotovení grafiky a korekce infoletáčků</p> <p>15. 6. – 15. 8. – Umístění infoletáčků a 3D podlahových nálepek na prodejnu Billa</p> <p>1. – 2. 9. – výběr receptů do infoletáčků</p> <p>3. – 5. 9. – zhotovení grafiky a korekce infoletáčků</p> <p>15. 9. – 15. 9. – Umístění infoletáčků a 3D podlahových nálepek na prodejny Interspar a Globus</p>
Odpovědná osoba	CM manažer
Finanční náročnost	<p>Používání KV s Recepty na každý den na všechny POS: 0 Kč</p> <p>Výběr receptů do infoletáčků: 0 Kč</p> <p>Zhotovení grafiky a korekce infoletáčků a 3D podlahové nálepky: 9 000 Kč (3 x 2 500 Kč + 1 x 1 500 Kč)</p> <p>Zhotovení 210 000 infoletáčků 136 500 Kč</p> <p>Zhotovení 385 ks 3D podlahových nálepek: 154 000 Kč</p> <p>Umístění na prodejních Ahold, Tesco, Billa, Interspar a Globus: v rámci ročních jednání</p>

Tab. 39: Souhrnný plán reklamy pro rok 2014 (Zdroj: Vlastní zpracování)

ČINNOST	CENA [Kč]	TERMÍN	PŘÍPRAVY [DNY]	ODPOVĚDNOST
Tištěná reklama	144 000	13. 3. – 16. 7.	5	BB manažer
		20. 3. – 16. 4.		
		5. 6. – 18. 6.		
		19. 6. – 16. 7.		
Digitální komunikace - Web	356 500	-	-	BB manažer
Digitální komunikace - FB	44 500	1. 2. – 31. 5.	2	BB manažer
In-store komunikace	299 500	15. 3. – 15. 5.	5	CM manažer
		15. 6. – 15. 7.		
		15. 9. – 15. 11.		
CELKEM	844 500	-	-	-

7.5.4 Podpora prodeje

Současná podpora prodeje je dostatečná. V průběhu roku jsou poskytovány na výrobky značky Knorr slevy, akce typu 2+1 nebo 3+1 zdarma, za určitou nakoupenou částku dostávají spotřebitelé dárky, probíhají losové soutěže s garantovanou výhrou.

Na druhou stranu je podpora prodeje prováděná silnou motivací obchodních zástupců a klíčovým manažerů z oddělení prodeje. Ti jsou motivováni odměnami při navýšení prodeje. U této části komunikačního mixu bych pokračovala ve stávajících aktivitách a způsobech podpory prodeje.

7.5.5 Direct marketing

Po celkové revizi webových stránek www.ReceptyNaKazdyDen.cz bych využila obou databází kontaktů (databáze W4D i staršího serveru Unilever) pro informování o novinkách, které se stali na těchto stránkách včetně možností stáhnout si užitečnou aplikaci a výhody zasílání nákupních seznamů přímo do mobilu prostřednictvím SMS.

Tab. 40: Akční plán – eDirect Mail (Zdroj: Vlastní zpracování)

HLAVNÍ ČINNOST	eDIRECT MAIL
Podpůrná činnost	Zhotovení textů použitých v e-mailu, zhotovení vizualizace grafičkou, rozeslání direct mailů
Cíl	Informování o změnách na webových stránkách a získání nových uživatelů ze starší databáze uživatelů
Časová náročnost	25. 1. – Zhotovení textů použitých v eDM 1. – 2. 2. – Zhotovení finální podoby eDM grafikem 6. 2. – Rozeslání eDM uživatelům v databázích
Odpovědná osoba	BB manažer
Finanční náročnost	Zhotovení textů do eDM: 1 500 Kč Zhotovení grafiky eDM: 2 200 Kč Rozeslání agenturou na základě dodaných databází: 6 000 Kč

Tab. 41: Plán eDM (Zdroj: Vlastní zpracování)

ČINNOST	CENA [Kč]	TERMÍN	PŘÍPRAVY [DNY]	ODPOVĚDNOST
eDirect mail	9 700	2. – 6. 2.	3	BB manažer
CELKEM	9 700	-	-	-

7.6 Analýza nákladů

Kalkulace na marketingovou komunikaci značky Knorr v tržním prostředí České republiky obsahuje náklady na navrhované komunikační nástroje. Náklad, který v kalkulacích není uveden, jsou mzdy zaměstnanců společnosti Unilever, kteří s touto značkou pracují a budou se podílet na realizování navržené komunikační strategie. Druhým nákladem, který zde není započítán, jsou náklady na umístění POS na prodejny obchodních řetězců. Tyto náklady jsou většinou součástí ročních jednání

s obchodními řetězci a proto i když uvádím v příloze P VI: Ceník umístění POS na vybraných obchodních řetězcích, tak kalkulace tuto položku neobsahují. Podrobněji jsem tento problém popsala v kapitole 7.5.3. In-store komunikace. Uvedené ceny služeb v kalkulacích neobsahují žádné slevy, které jsou standardně stálým zadavatelům reklamy poskytovány.

V následující tabulce 42. je vidět, že zvýšené výdaje na marketingovou komunikaci jsou počátkem roku 2014 a je to hlavně dáno nezbytnými základními změnami v digitální komunikaci a následné aktivní podpoře reklamou. V druhé polovině roku by měli být náklady již rovnoměrné a zásadně nižší než v první polovině roku.

Návratnost investic by měla, být brzká neboť jako výsledek zavedení nové komunikační strategie se očekává nárůst prodeje, a to o minimálně 4 procenta.

Rozpočet na navrhovanou komunikační strategii nebyl přesně vymezen. Důvody nestanovení přesné částky jsem uváděla v kapitole 7.3 Stanovení rozpočtu. Je tudíž jen na oddělení marketingu ve společnosti Unilever ČR zda tuto strategii využít a v jakém rozsahu. Návrhy této strategie by měla být jen doplněním standardní marketingové komunikace, která dbá hlavně na udržování povědomí o značce, tvoření image a podporu prodeje.

Tab. 42: Přehled nákladů na navrhovanou marketingovou komunikaci na rok 2014 (Zdroj: Vlastní zpracování)

AKTIVITA / MĚSÍC	Náklady v Kč	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
REKLAMA	844 500												
Inzerce v Žena a život	112 000		2 000	45 000			65 000						
Inzerce v Recepty krok za krokem	42 000		2 000	15 000			15 000						
Úprava stránek Knorr.cz	6 500	6 500											
Úprava stránek Receptynakazdyden.cz	350 000	350 000											
FB promoted post	44 500		14 000	7 750	15 000	7 750							
In-store komunikace na prodejnách Tesco a Ahold	177 000			177 000									
In-store komunikace na prodejnách Billa	75 500			3 000			72 500						
In-store komunikace na prodejnách Interspar a Globus	47 000			3 000						44 000			
DIRECT MARKETING	9 700												
Rozeslání eDM	9 700		9 700										
NÁKLADY CELKEM	854 200	356 500	27 700	250 750	15 000	7 750	152 500	0	0	44 000	0	0	0
KUMULATIVNÍ NÁKLADY	-	356 500	384 200	634 950	649 950	657 700	810 200	810 200	810 200	854 200	854 200	854 200	854 200

7.7 Analýza rizik

Při realizaci navrhované komunikační strategie je nezbytné počítat s možnými riziky. Ty je lepší předem definovat a připravit se pro případ jejich výskytu tj. vytvořit plán, jak těmto rizikům předcházet.

Mezi největší hrozbu při realizaci navrhované marketingové strategie vidím v nedostatečném podchycení reklamy. Jako preventivní opatření tohoto rizika je pravidelné sledování prodejů výrobků značky Knorr a současně kontrola Google Analytics. V případě zjištění nedostatečné reklamy je řešením tedy posílit reklamu.

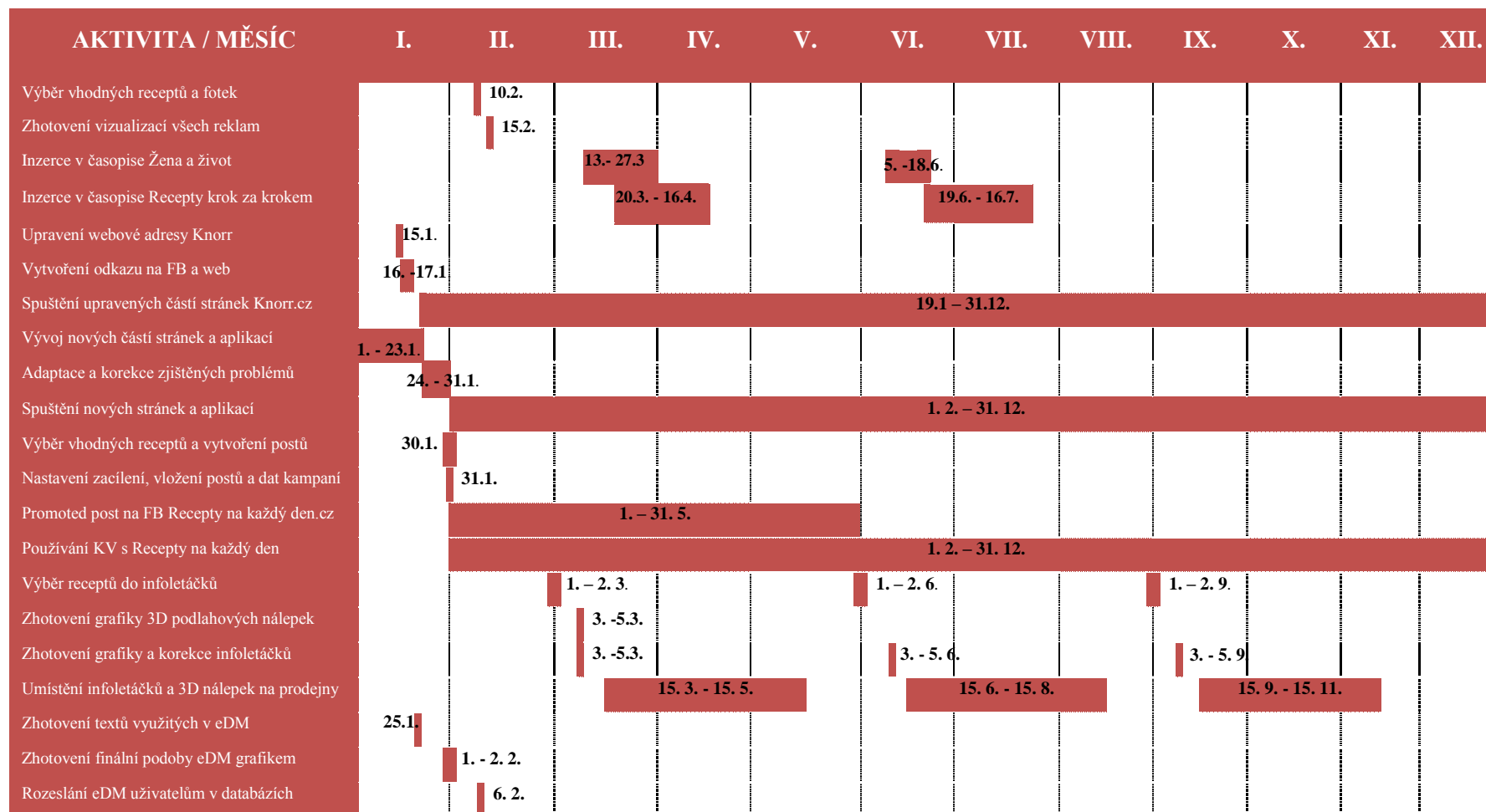
Druhým možným rizikem je neschválení rozpočtu v takovém rozsahu, v jakém je plánován současný rozsah na navrhovanou marketingovou komunikaci. V tom případě, bych využila tohoto nižšího rozpočtu na podporu W4D a to hlavně ve formě digitální a in-store komunikace.

Posledním významným rizikem je menší návratnost tohoto projektu než se původně očekávalo. Preventivním opatřením je hlavně průběžná kontrola plánovaných prodejů. Pokud by se reálné čísla od cíle výrazně odkláněly, tak je lepší přehodnotit další plánované aktivity.

7.8 Časová analýza

Časová analýza přehledně zobrazuje souhrn všech aktivit, které jsou součástí realizování navrhované marketingové komunikace vedoucí k posílení konkurenceschopnosti značky Knorr. Pro zobrazení časové náročnosti všech těchto aktivit v průběhu roku 2014 jsem zvolila Ganttův diagram, který přehledně zobrazuje časovou náročnost realizačních činností. Ke zhotovení tohoto diagramu jsem využila akční plány jednotlivých marketingových nástrojů uvedené v tabulkách 33, 34, 35, 36, 38 a 40.

Tab. 43: Ganttův diagram (Zdroj: Vlastní zpracování)



7.9 Finanční zhodnocení návrhu

Navrhovaná marketingová strategie vyjde na 854 200 Kč. Tudíž pro návratnost investice do marketingové komunikace značky se musí zvýšit původní obrat minimálně o 1,24 % tj. o 2 847 333 Kč. Obrat nad částku 233 075 333 Kč bude znamenat, že tato strategie byla dobrou volbou a podnik na investici netratí.

Potřebný nárůst obratu pro návratnost investice je vypočítána z tabulky 44, přičemž je v ní počítáno s minimální marží 30 %, která je u výrobků značky Knorr. Společnost Unilever nemá přesně danou výši marže pro všechny výrobky, ale jedná se o nejnižší hodnotu marže, která u výrobků je a využila jsem ji pro nezbytný výpočet návratnosti investice. Zároveň v této tabulce počítám s celkovým ročním obratem značky Knorr ve všech segmentech za rok 2012.

Tab. 44: Potřebný nárůst obratu pro návratnost investice (Zdroj: Vlastní zpracování)

Stávající roční obrat	100 %	230 228 000 Kč
Současná Ø marže	30 %	69 068 400 Kč
Potřebný nárůst marže	30 %	$69\,068\,400 + 854\,200 = \mathbf{69\,922\,600\,Kč}$
Potřebný nárůst obratu	100 %	$69\,922\,600 / 30 \times 100 = \mathbf{233\,075\,333\,Kč}$
Nárůst ze současného obratu	1,24 %	$233\,075\,333 - 230\,228\,000 = \mathbf{2\,847\,333\,Kč}$

U návrhu komunikační strategie se počítá, s nárůstem prodeje minimálně o 4 %. To by znamenalo, že roční obrat bude minimálně 239 437 120 Kč a měsíční obrat pro rok 2014 by měl být pro dosažení tohoto cíle minimálně 19 953 093 Kč.

Pokud podnik splní plánovaný měsíční obrat, tak investice pro podnik bude znamenat navýšení ročního obratu o 6 361 787 Kč oproti stávajícímu obratu. Jedná se o obrat, který je snížený o hodnotu investice do této navrhované marketingové komunikační strategie.

Tab. 45: Předpokládaný nárůst obratu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Stávající roční obrat	230 228 000 Kč
Stávající měsíční obrat	$230\,228\,000 : 12 = 19\,185\,666\text{ Kč}$
Předpokládaný roční nárůst prodeje (4 %)	239 437 120 Kč
Předpokládaný měsíční nárůst prodeje (4 %)	$239\,437\,120 : 12 = 19\,953\,093\text{ Kč}$

Pokud bychom počítali s průměrnou marží 30 %, tak by investice 854 200 Kč znamenala získání 1 908 536 Kč marže. Opět je tato marže již očištěna od investice do marketingové komunikace. Výsledná návratnost této investice je 223 % tj. investice se podniku vrátí více, jak dvakrát ve srovnání s investovanou částkou.

Tab. 46: Návratnost investice (Zdroj: Vlastní zpracování)

Předpokládaný roční nárůst prodeje (4 %)	239 437 120 Kč
Potřebný nárůst obratu	233 075 333 Kč
Čistý obrat získaný investicí	6 361 787 Kč
Čistá marže získaná investicí (30 %)	$6\,361\,787 / 100 \times 30 = 1\,908\,536\text{ Kč}$
Návratnost investice	$1\,908\,536 : 854\,200 = 2,23$
Návratnost investice v %	$2,23 * 100 = 223\%$

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce byl rozvoj komunikace pro posílení konkurenceschopnosti značky. Prvním krokem ke splnění tohoto cíle bylo důkladně zanalyzovat vnitřní a vnější okolí značky Knorr společnosti Unilever ČR. Na základě získaných informací definovat nedostatky, silné stránky, hrozby a příležitosti této značky a vytvořit vhodné návrhy na zlepšení marketingové komunikace.

V teoretické části jsem objasnila základní pojmy vztahující se k marketingové komunikaci a konkurenceschopnosti. Na začátku jsem definovala pojem konkurence a konkurenceschopnost, a s tím související konkurenční výhodu a konkurenční strategii. Dále jsem popsala pojem marketingový mix a jeho prvky, který současně obsahuje i marketingovou komunikaci. Následně jsem se detailně zaměřila už jen na komunikační mix a jeho nástroje, proces komunikace, komunikační strategie a nové trendy v marketingové komunikaci. V závěru praktické části je podrobněji popsáno marketingové prostředí.

V úvodu analytické části byla představena společnost Unilever ČR, spol. s r. o. včetně značky Knorr, která je pro tuto diplomovou práci stěžejní. Následovala důkladná analýza současného vnitřního a vnějšího okolí, která obsahovala analýzu SLEPT, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, analýzu hodnotového řetězce včetně současné marketingové komunikace a na závěr analýzu SWOT.

Na základě získaných informací z analytické části byly navrženy doporučení pro rozvoj komunikace pro posílení konkurenceschopnosti značky. Plán obsahoval návrh na posílení digitální komunikace, tištěné reklamy, in-store komunikace a direct marketingu. Přičemž součástí každé části návrhu jsou dílčí cíle komunikace, odpovědná osoba za realizaci, časová a nákladová stránka realizace návrhu. Celkové navrhované řešení je podloženo analýzou nákladů, rizik a času. V závěru navrhované části byla zhodnocena finanční stránka návrhu obsahující předpokládanou získanou marži a návratnost investice.

Navržená komunikační strategie by měla sloužit pro posílení konkurenceschopnosti značky a zlepšení pozice na českém trhu. Záleží již jen na marketingovém oddělení této značky, zda zrealizuje celé navrhované řešení nebo jen některou z jejích částí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) ALLPOSTERS.CO.UK. *Unilever House, London, Architect: J Lomax-Simpson in Collaboration with Burnet, Tait and Larne* [online]. [cit. 2013-02-15]. ALL-Posters.co.uk. Dostupné z: www.allposters.co.uk/-sp/Unilever-House-London-Architect-J-Lomax-Simpson-in-Collaboration-with-Burnet-Tait-and-Larne-Posters_i7174503_.htm
- (2) BARTES, F. *Strategie konkurenčních střetů*. Ostrava: Key Publishing, 2011. 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.
- (3) BAUERMEDIA. *Inzerce v Bauer Media*. [online]. [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: www.bauermedia.cz/inzerce
- (4) BLAŽKOVÁ, M. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. Praha: Grada Publishing, 2005. 156 s. ISBN 80-247-1095-1.
- (5) BOČEK, M. *POP – In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. Praha: Grada Publishing, 2009. 215 s. ISBN 978-80-247-2840-7.
- (6) BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- (7) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2013-02-20]. ČNB. Dostupné z: www.cnb.cz/cs/index.html
- (8) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistiky* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013 [cit. 2013-02-23]. Dostupné z: www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky
- (9) DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- (10) DEDOUCHOVÁ, M. *3PE425 Strategie podniku*. Praha: Oeconomica, 2006. 48 s. ISBN: 80-245-1155-X.
- (11) DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN: 80-7179-603-4.
- (12) FREY, P. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2011. 203 s. ISBN 978-80-7261-237-6.
- (13) IHNEDE.CZ. *HNBYZNYS: Česko si na oživení ekonomiky počká. ČNB výrazně zhoršila odhad vývoje pro příští rok*. [online]. Praha: Economia, 2012 [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: www.byznys.ihned.cz/c1-

58247950-cesko-si-na-oziveni-ekonomiky-pocka-cnb-vyrazne-zhorsila-odhad-
vyvoje-pro-pristi-rok

- (14) INCOMA GfK. *Business insights on consumer behaviour*. Praha: Incoma GfK, 2012.
- (15) INCOMA GfK. *Studie Kupní síla 2012*. Praha: Incoma GfK, 2013.
- (16) Interní materiály společnosti Unilever ČR, spol. s r. o.
- (17) JURÁŠKOVÁ, O. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
- (18) KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- (19) KNORR.CZ. Hlavní strana. Knorr.cz [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: www.knorr.cz
- (20) KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- (21) KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (22) KOTLER, P., KELLER LANE K. *Marketing management: 12. Vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- (23) KURZY.CZ. *Investice: Makroekonomika – makroekonomické údaje v ČR*. [online]. [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: www.kurzy.cz/makroekonomika/
- (24) LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.
- (25) LEVINSON, J. C. *Guerilla marketing: nejúčinnější a finančně nenáročný marketing*. Brno: Computer Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-251-2472-7.
- (26) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (27) MANAGEMENT MANIA. *Marketingové prostředí*. [online]. Plzeň: Management mania, 2012 [cit. 2013-02-22]. Dostupné z: www.managementmania.com/cs/marketingove-prostredi
- (28) MEDIAFAX.CZ. *Domáci: Počet obyvatel ČR se zvyšuje díky zahraniční migraci*. [online]. Praha: CET 21, 2013 [cit. 2013-02-22].

- Dostupné z: www.mediafax.cz/domaci/4096863-Pocet-obyvatele-CR-se-zvysuje-diky-zahranicni-migraci
- (29) MĚŠEC.CZ. *Finance: Daně - Nejdůležitější změny v daních 2013*. [online]. [cit. 2013-02-22].
Dostupné z: www.mesec.cz/aktuality/nejdulezitejsi-zmeny-v-danich-2013
- (30) MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- (31) MILLER, M. *Internetový marketing s YouTube: průvodce využitím on-line videa v byznysu*. Brno: Computer Press, 2012. 296 s. ISBN 978-80-251-3672-0.
- (32) NIELSEN. *Bases sources of Awareness*. Praha: Nielsen, 2012.
- (33) PATALAS, T. *Guerillový marketing: jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 2009. 191 s. ISBN 978-80-247-2484-3.
- (34) POSPÍŠIL, P. *Efektivní Public Relations a media relations*. Praha: Computer Press, 2002. 153 s. ISBN 80-7226-823-6.
- (35) PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- (36) RECEPTY NA KAŽDÝ DEN. Hlavní strana. *Receptynakazdyden.cz* [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: www.receptynakazdyden.cz
- (37) SHOTSHARING. *Unilever, Rotterdam*. [online]. [cit. 2013-02-15]. Michiel van Dijk Dostupné z: shotsharing.com/file/138254690/View-from-Weena,Unilever,-Rotterdam
- (38) SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR. *Politické: Důvěra ústavním institucím a spokojenost s politickou situací v lednu 2013*. [online]. Praha: Centrum pro výzkum veřejného mínění, 2013 [cit. 2013-02-23]. Dostupné z: www.cvvm.soc.cas.cz/instituce-a-politici/duvera-ustavnim-institucim-a-spokojenost-s-politickou-situaci-v-lednu-2013
- (39) STERNE, J. *Měříme a optimalizujeme marketing na sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2011. 280 s. ISBN 978-80-251-3340-8.
- (40) STRATEG.CZ. *Strategické řízení: Strategická situační analýza*. [online]. [cit. 2013-02-23] Dostupné z: www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- (41) ŠINDLER, P. *Event. marketing: Jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada Publishing, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0646-6.

- (42) TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing management*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1999. 406 s. ISBN 80-01-01904-7.
- (43) UNILEVER ČR. *Unilever: O nás*. [online]. [cit. 2012-11-20]. Dostupné z: www.unilever.cz
- (44) VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Reklama – Jak dělat reklamu*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3492-7.
- (45) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ATL	Above-the-line - nadlinková marketingová komunikace
BD	Brand development
BTL	Below-the-line – podlinková marketingová komunikace
CE	Central Europe – střední Evropa
CEE	Organizační jednotka Unilever v rámci střední a východní Evropy
ČNB	Česká národní banka
CS	Centrální sklad
DPH	Daň z přidané hodnoty
eDM	Direct mail zasílán elektronickou formou
EU	Evropská unie
FB	Facebook
FMCG	Fast moving consumer goods – rychloobrátkové zboží
FO	Fyzické osoby
HDP	Hrubý domácí produkt
KPI	Key Performance Indicator/ Key Point Indicator - prvky měření výkonnosti
KV	Klíčový vizuál
NSOP	Strategické plánování
OOS	Out of stock – zboží není na regále
PEST	Analýza makrookolí podniku
PO	Právnícké osoby
POP/POS	Point of purchase / Point of sale – reklamní materiály použity v místě prodeje
PR	Public relations – vztahy s veřejností
R&D	Research & Development – výzkum a vývoj
SEM	Search engine marketing – marketing ve vyhledávacích

SEO	Search engine optimization – optimalizace vyhledávačů
SKU	Stock keeping unit – jeden výrobek konkrétní značky
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb firmy
W4D	W4D – nebrandovaný projekt pro podporu značky Knorr
WOM	Word of mouth – “šuška”

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Porterovy základní konkurenční strategie	15
Obr. 2: Nástroje marketingového mixu	16
Obr. 3: Schéma komunikačního procesu	17
Obr. 4: Proces od nevědomosti po akci příjemce zprávy	17
Obr. 5: Postup při tvorbě komunikačního plánu	19
Obr. 6: Druhy komunikačních strategií	19
Obr. 7: Segmentace, targeting a positioning	20
Obr. 8: Postavení komunikačního mixu ve „4P“	21
Obr. 9: Nadlinková a podlinková komunikace	24
Obr. 10: Cíle a cílové skupiny zákaznické podpory	26
Obr. 11: Působení komunikace nástrojů během kupního rozhodování spotřebitele.....	27
Obr. 12: Rozdělení POP komunikace	29
Obr. 13: Nástroje on-line marketingu	32
Obr. 14: Okolí podniku	33
Obr. 15: Hybné síly konkurence v odvětví	34
Obr. 16: Hodnotový řetězec	39
Obr. 17: Logo Unilever.....	43
Obr. 18: Původní loga produktů Lever Brothers a Margarine Unie	44
Obr. 19: Schéma Unilever plánu udržitelného rozvoje 2010 – 2020.....	45
Obr. 20: Mateřské společnosti Unilever group	46
Obr. 21: Mapa tržních klastrů Unileveru	47
Obr. 22: Rozdělení Evropy na jednotlivé regiony	48
Obr. 23: Unilever značky v ČR	49
Obr. 24: Logo Recepty na každý den	50
Obr. 25: Kupní síla obyvatel v ČR v roce 2012.....	52
Obr. 26: Marketingové oddělení společnosti Unilever ČR.....	72
Obr. 27: Zhodnocení hodnotového řetězce	76
Obr. 28: Webové stránky www.knorr.cz	79
Obr. 29: Webové stránky ReceptyNaKazdyDen.cz.....	81
Obr. 30: Facebook www.Recepty na každý den.cz	82
Obr. 31: Podpora prodeje akcí 1+1	85

Obr. 32: Cílová skupina čtenářů časopisu Žena a život.....	112
Obr. 33: Box „Co máte v kuchyni?“	115
Obr. 34: Příklad FB „sponsored/promoted post“	117
Obr. 35: Ceník inzerce v časopisu Žena a život	145
Obr. 36: Ceník inzerce Vaříme krok za krokem	145
Obr. 37: Zdroje návštěvnosti www.ReceptyNaKazdyDen.cz z odkazujících stránek za období od 1. – 30. 4. 2013	146

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Účinnost P-O-P reklamy	28
Graf 2: Obyvatelstvo podle stupně dosaženého vzdělání	52
Graf 3: Meziroční vývoj HDP v % v letech 2006 - 2012	54
Graf 4: Míra inflace a její vývoj v %	56
Graf 5: Průměrná měsíční mzda (čtvrtletí – absolutně, meziroční změny)	56
Graf 6: Důležitost kanálů pro segment „mealmakers“	64
Graf 7: Tržní podíly značek v CEE	66
Graf 8: Loyalty Dirichlet model pro značku Knorr v prostředí ČR.....	67
Graf 9: Loyalty Dirichlet model zaměřující se na segment bujonů.....	68
Graf 10: Poměr návštěvníků ReceptyNaKazdyDen.cz.....	81
Graf 11: Zdroje tvoření povědomí o značce	83
Graf 12: Efektivnost zdrojů povědomí u in-store komunikace.....	84
Graf 13: Poměr zdrojů návštěvnosti www.ReceptyNaKazdyDen.cz za období od 1. – 30. 4. 2013	146

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Nástroje komunikačního mixu	22
Tab. 2: Srovnání reklamy a PR.....	24
Tab. 3: Přehled daně z příjmu PO a DPH v letech 2007 – 2013	54
Tab. 4: Přehled HDP a inflace 2008 – 2012	55
Tab. 5: Přehled ukazatelů nezaměstnanosti 6/2012 – 1/2013.....	57
Tab. 6: Důvěra obyvatel ústavním institucím v %.....	58
Tab. 7: Spokojenost se současnou politickou situací v ČR	58
Tab. 8: Výdaje na výzkum a vývoj v ČR v letech 2005 – 2011	59
Tab. 9: Shrnutí výsledků obecného okolí	60
Tab. 10: Shrnutí výsledků Porterovy analýzy.....	69
Tab. 11: Přehled komunikačního mixu značky Knorr	77
Tab. 12: Facebook účet značky Vitana, Maggi a Knorr	80
Tab. 13: Matice příležitostí	90
Tab. 14: Hodnocení váhy příležitosti.....	91
Tab. 15: Čtyři nejdůležitější prvky z kategorie příležitostí	92
Tab. 16: Matice hrozeb	93
Tab. 17: Hodnocení váhy ohrožení.....	93
Tab. 18: Čtyři nejdůležitější prvky z kategorie hrozeb.....	94
Tab. 19: Hodnocení váhy silných stránek.....	95
Tab. 20: Čtyři nejdůležitější prvky ze silných stránek.....	96
Tab. 21: Hodnocení váhy slabých stránek	97
Tab. 22: Čtyři nejdůležitější prvky z kategorie slabých stránek.....	98
Tab. 23: Hodnocení stavu a závažnosti S – W	98
Tab. 24: Matice stav/závažnost.....	99
Tab. 25: Matice SWOT.....	100
Tab. 26: Vzájemné posouzení S-O	101
Tab. 27: Vzájemné posouzení S-T.....	102
Tab. 28: Vzájemné posouzení W-O.....	103
Tab. 29: Vzájemné posouzení W-T	104
Tab. 30: Výsledek vzájemného působení	105
Tab. 31: Příležitosti včetně významnosti pro podnik	105

Tab. 32: Matice cílů, výstupů a rizik	108
Tab. 33. Akční plán – tištěná reklama	112
Tab. 34: Akční plán – internetové stránky Knorr.cz.....	114
Tab. 35: Akční plán – internetové stránky www.receptynakazdyden.cz.....	116
Tab. 36: Akční plán – Facebook	118
Tab. 37: In-store komunikace na obchodních řetězcích	119
Tab. 38: Akční plán in-store komunikace.....	120
Tab. 39: Souhrnný plán reklamy pro rok 2014.....	121
Tab. 40: Akční plán – eDirect Mail	122
Tab. 41: Plán EDM.....	122
Tab. 42: Přehled nákladů na navrhovanou marketingovou komunikaci na rok 2014 ..	124
Tab. 43: Ganttův diagram	126
Tab. 44: Potřebný nárůst obrátu pro návratnost investice	127
Tab. 45: Předpokládaný nárůst obrátu	128
Tab. 46: Návratnost investice	128
Tab. 47: Portfolio značky Knorr na trhu ČR	142
Tab. 48: Ceník umístění vybraných POS na vybraných řetězcích	148

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Portfolio značky Knorr v ČR
- P II In-store komunikace značky Knorr
- P III Ceník inzerce v tištěných médiích
- P IV Návštěvnost [www. receptynakazdyden.cz](http://www.receptynakazdyden.cz)
- P V Nestandardní formy in-store komunikace
- P VI Ceník umístění POS na vybraných obchodních řetězcích

PI: PORTFOLIO ZNAČKY KNORR V ČR

Tab. 47: Portfolio značky Knorr na trhu ČR (Zdroj: 16)

KNORR PORTFOLIO		
JÍŠKY		S podílem 70 % je jíška se 2 SKU značky Knorr lidrem na českém trhu. Tento trh je relativně stabilní.
INSPIRACE		Tento trh se vyznačuje vysokým růstovým potenciálem. Jak Maggi, tak Vitana jsou aktivní. V této kategorii se během posledního roku objevilo mnoho novinek a utvořily se nové segmenty těchto produktů.
KOŘENÍCÍ PŘÍPRAVEK		Všestranné koření, které se může přidat do jakéhokoliv vařeného slaneho pokrmu.
BUJÓNY KOSTKY		V segmentu bujónů kostek je lidrem Vitana a to s produktem Masox. Knorr u tohoto segmentu je na třetím místě a nejprodávanejší variantou je zeleninový bujón.
BUJÓNY ŽELÉ		Segment želatinových bujónů vznikl relativně nedávno a to v polovině roku 2011. Na tomto trhu působí všechny tři přední značky. Knorr se stal lidrem v roce 2012 a získal i ocenění "Nejlepší novinka roku 2012". Toto umístění si Knorr drží.
SNACKY		Čínské nudle nabízí značka Knorr v 8 variantách od jemných příchutí až po pálivé varianty.
PŘÍLOHY		Na segment s přílohami značka Knorr moc neútočí, neboť na tomto trhu působí pouze ve dvou variantách bramborové kaše. Přičemž na tomto trhu jsou bramborové kaše mnoha značek, jako jsou například Vitana, Maggi, Lagris, Natura, Aro apod.

<p>ŠŤÁVY</p>		<p>Jedná se o 2 SKU, které přinášejí snadnou přípravu šťávy k vepřové pečení a drůbeži.</p>
<p>INSTANTNÍ POLÉVKY</p>		<p>Knorr je na trhu instantních polévek hráčem číslo dvě. Lídrem trhu je Vitana. V instantních polévkách Knorr v roce 2012 výrazně ztrácí na úkor konkurence, především Maggi.</p>
<p>STANDARDNÍ POLÉVKY</p>		<p>Trh standardních polévek vede Vitana. Knorr v posledním roce klesá především v segmentu prémiových polévek (krémové, knedličkové). Oproti konkurenci však Knorr neměl během posledního roku žádnou ATL podporu až do dubna 2013.</p>
<p>DĚTSKÉ POLÉVKY</p>		<p>Do tohoto segmentu se Knorr v minulosti zapojoval pouze při in-out aktivitách na zákaznících. Od 18. týdne roku 2013 se koneční spotřebitelé mohou setkat s dětskými polévkami značky Knorr na celém českém trhu.</p>

P II: IN-STORE KOMUNIKACE ZNAČKY KNORR

Wobbler



Infoletáček A6



Stojan



Lama



P III: CENÍK INZERCE V TIŠTĚNÝCH MÉDIÍCH

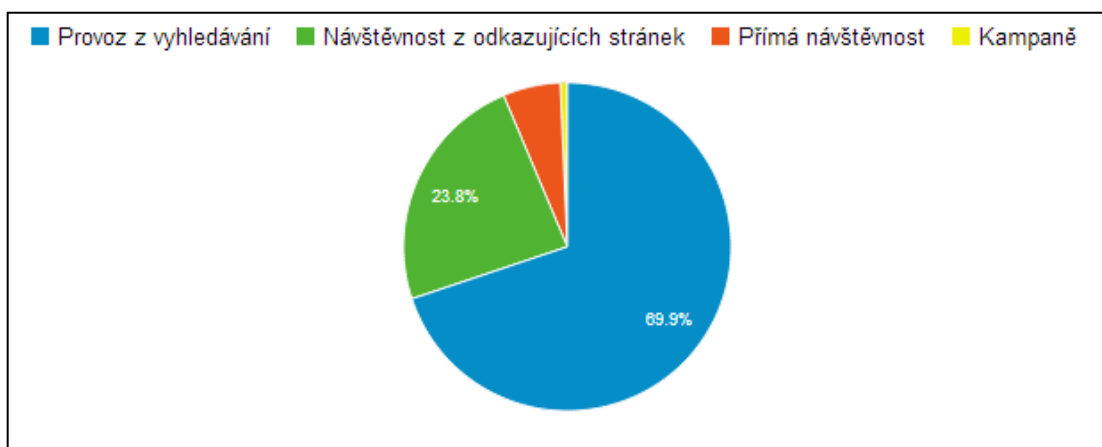
Formát	Formát inzerátu na spad**		Formát zrcadla sazby		Cena v Kč
	Šířka	Výška	Šířka	Výška	
4. str. obálky	200	270	169	234	330 000
3. str. obálky	200	270	169	234	290 000
2. str. obálky	200	270	169	234	310 000
1/1 4c uvnitř	200	270	169	234	270 000
1. dvoustrana (2 x 1/1)	200	270	169	234	560 000
2. dvoustrana (2 x 1/1)	200	270	169	234	540 000
1. inzertní str. po obsahu	200	270	169	234	280 000
1/2 4c					
Příčný formát	200	132	169	113	170 000
Výškový formát	98	270	82	234	170 000
Junior page	126	200			220 000
1/3 4c					
Příčný formát	200	86	169	74	120 000
Výškový formát	66	270	53	234	120 000
Bonboniéra					
1/1 4c			169	233	130 000
1/2 příčný formát			169	113	65 000
1/2 výškový formát			81	233	65 000
1/4 Klasika			81	113	45 000
1/4 příčný formát			169	53	45 000
1/4 výškový formát			37	233	45 000
Cena příloh					
1/1 4c	200	270	169	234	180 000

Obr. 35: Ceník inzerce v časopisu Žena a život
(Převzato z: 3)

Formát	Formát inzerátu na spad**		Formát zrcadla sazby		Cena v Kč
	Šířka	Výška	Šířka	Výška	
4. str. obálky	170	280	154	254	60 000
2. str. obálky	170	280	154	254	45 000
3. str. obálky	170	280	154	254	45 000
1/1 4c uvnitř	170	280	154	254	40 000
1/2 4c					
Příčný formát	170	137	154	125	20 000
Výškový formát	82	280	74	254	20 000
1/3 4c					
Příčný formát	170	90	154	79	15 000
Výškový formát	60	280	50	254	15 000
1/4 4c					
Příčný formát	170	67	154	50	12 000
Klasická	82	137	74	124	12 000

Obr. 36: Ceník inzerce Vaříme krok za krokem
(Převzato z: 3)

P IV: NÁVŠTĚVNOST WWW. RECEPTYNAKAZDYDEN.CZ



Graf 13: Poměr zdrojů návštěvnosti www.ReceptyNaKazdyDen.cz za období od 1. – 30. 4. 2013 (Zdroj: Google.com/analytics)

Zdroj	Návštěvy	Návštěvy v %
1. facebook.com	22 468	85,95 %
2. m.facebook.com	1 708	6,53 %
3. google.cz	544	2,08 %
4. apps.facebook.com	275	1,05 %
5. m.search.seznam.cz	227	0,87 %
6. toprecepty.cz	96	0,37 %
7. vyhledejrecepty.cz	55	0,21 %
8. knorr.cz	46	0,18 %
9. searchatlas.centrum.cz	46	0,18 %
10. odkazy.seznam.cz	44	0,17 %

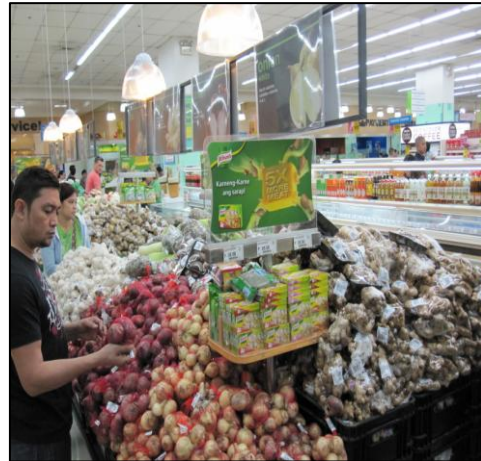
Obr. 37: Zdroje návštěvnosti www.ReceptyNaKazdyDen.cz z odkazujících stránek za období od 1. – 30. 4. 2013 (Zdroj: Google.com/analytics)

P V: NESTANDARDNÍ FORMY IN-STORE KOMUNIKACE

3D wobblers



Cross merchandising



Vyhrazený prostor značky



Závěsný stojan



3D podlahová nálepka



P VI: CENÍK UMÍSTĚNÍ POS NA VYBRANÝCH OBCHODNÍCH ŘETĚZCÍCH

Tab. 48: Ceník umístění vybraných POS na vybraných řetězcích (Zdroj: 16)

Ceny za umístění 1ks / 1měsíc / 1 prodejna	FLOORSTICKER	INFOLETÁČKY A6
	10 900 Kč / 1m ²	2 500 Kč pouze v kombinaci s jiným médiem
	5 450 Kč / 1m ²	1 500 Kč pouze v kombinaci s jiným médiem
	10 900 Kč / 1m ²	2 500 Kč pouze v kombinaci s jiným médiem
	5 450 Kč / 1m ²	1 500 Kč pouze v kombinaci s jiným médiem
	-	-
	12 200 Kč / 1m ²	5500 Kč pouze v kombinaci s jiným médiem
	12 200 Kč / 1m ²	.