



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

POSÍLENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI ZNAČKY NA ZÁKLADĚ ROZVOJE KOMUNIKACE ZNAČKY

STRENGTHENING OF THE BRAND COMPETITIVENESS ON THE BASE OF THE DEVELOPMENT OF THE
BRAND COMMUNICATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Natália Jankechová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Natálie Jankechová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Posílení konkurenceschopnosti značky na základě rozvoje komunikace značky

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Primárním cílem diplomové práce je návrh opatření posilujících konkurenceschopnost značky s důrazem na rozvoj komunikace. Základním požadavkem pro formulaci návrhů je zohlednění požadavku firmy na posílení pozice na trhu, zlepšení pověsti značky a oslovení nových potenciálních zákazníků.

Základní dílčí cíle práce:

- v oblasti teorie je třeba definovat odpovídající koncept posouzení a rozvoje značky,
- hlavním výstupem analytické části bude hodnocení současné konkurenční pozice značky na trhu, posouzení úrovně komunikace a identifikace východisek pro možný rozvoj značky,
- návrh konkrétních opatření v oblasti komunikace značky směřující k jejímu rozvoji a k posílení konkurenční pozice na trhu, včetně způsobu jejich realizace,
- vyhodnocení navrhovaných opatření s využitím kvantitativního a kvalitativního pohledu.

Základní literární prameny:

FLOOR, Ko. Branding a store: how to build successful retail brands in a changing marketplace [online]. 2. print. Amsterdam: BIS, 2006 [cit. 2016-10-27]. ISBN 90-636-9122-X.

TAYLOR, D. Brand management: budování značky od vize k cíli. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.

TOMEK, G., VÁVROVÁ V. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

ZICH, R. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

ředitel

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

děkan

Abstrakt

Diplomová práca sa zaoberá rozvojom komunikácie značky MAGGI za účelom zvýšenia jej dôveryhodnosti u zákazníkov a posilnenia jej konkurencieschopnosti. Aktuálna situácia značky je vymedzená predovšetkým pomocou analýz identity značky podľa Kapferera a Ko Floora a vymedzením konkurenčnej pozície značky. Na základe poznatkov získaných v analytickej časti je vypracovaný súbor doporučení v oblasti komunikácie značky.

Abstract

The diploma thesis deals with development of the MAGGI brand communication in order to increase its trustworthiness among customers and to strengthen its competitiveness. The current situation of the brand is defined primarily by brand identity analyzes by Kapferer and Ko Floor and by defining the competitive position of the brand. Based on the knowledge gained in the analytical part, a set of recommendations on brand communication are developed.

Klíčové slová

Značka, konkurencieschopnosť, dôveryhodnosť značky, komunikácia značky, segmentácia

Key words

Brand, competitiveness, brand trustworthiness, brand communication, segmentation

Bibliografická citácia

JANKECHOVÁ, N. *Posílení konkurenceschopnosti značky na základě rozvoje komunikace značky*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 127 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D..

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 25. mája 2017

.....

Bc. Natália Jankechová

Pod'akovanie

Dovoľujem si týmto poďakovať pánovi doc. Ing. Robertovi Zichovi, Ph.D., vedúcemu tejto diplomovej práce, za pomoc, odborné rady a pripomienky pri spracovaní práce.

Rada by som sa tiež poďakovala Ing. Helene Veselej, Brand manažérke značky MAGGI, za prejavenu dôveru a cenné rady. V neposlednej rade ďakujem rodine a blízkym, ktorí ma pri tvorbe práce podporovali.

Obsah

ÚVOD.....	11
CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA	13
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ	15
1.1 Značka.....	15
1.1.1 Vnímanie značky	15
1.1.2 Prejavy značky.....	17
1.1.3 Branding.....	22
1.2 Konkurencieschopnosť značky.....	22
1.2.1 Konkurencia a konkurencieschopnosť.....	22
1.2.2 Konkurenčná výhoda	23
1.2.3 Konkurenčná stratégia a úspechusobnosť.....	24
1.3 Identita značky	25
1.3.1 Schéma identity značky podľa Kapferera.....	26
1.3.2 Budovanie identity značky podľa Ko Floora.....	29
1.4 Komunikačná stratégia značky	35
1.4.1 Komunikácia.....	35
1.4.2 Model marketingovej komunikácie	38
1.4.3 Komunikačná stratégia	39
1.4.4 Komunikačná kampaň a jej plánovanie	40
1.4.5 Nástroje marketingovej komunikácie	42
1.4.6 Aktuálne komunikačné trendy	43
1.4.7 Segmentácia a targeting v komunikácii	47
1.5 Kritické zhodnotenie informačných zdrojov.....	48
2 ANALYTICKÁ ČASŤ.....	50

2.1	Predstavenie spoločnosti	50
2.1.1	História značky MAGGI a spoločnosti Nestlé	50
2.1.2	Základné údaje o spoločnosti MAGGI	51
2.2	Popis trhu	52
2.2.1	Téma jedla a varenia ako fenomén dnešnej doby	52
2.2.2	Vymedzenie trhu dehydrovaných výrobkov	54
2.3	Analýza značky MAGGI.....	56
2.3.1	Identita značky podľa Kapferera.....	56
2.3.2	Identita značky podľa Ko Floora	58
2.3.3	Pozícia značky MAGGI na ČR trhu	66
2.3.4	Vnímanie značky MAGGI zákazníkmi	69
2.3.5	Zákazníci značky	72
2.3.6	Produktové portfólio značky.....	74
2.4	Analýza konkurenčnej pozície značky	77
2.4.1	Produkty.....	77
2.4.2	Komunikácia	78
2.4.3	Pozícia na trhu a vnímanie zákazníkmi	79
2.5	SLEPT analýza.....	80
2.5.1	Sociálne hľadisko.....	81
2.5.2	Legislatívne hľadisko.....	82
2.5.3	Ekonomické hľadisko	83
2.5.4	Politické hľadisko	83
2.5.5	Technologické hľadisko.....	84
2.6	Vyhodnotenie konkurencieschopnosti značky MAGGI	84
2.7	COP analýza.....	85
3	NÁVRHOVÁ ČASŤ	88

3.1	Model zmeny.....	88
3.2	Strategická rovina.....	91
3.2.1	Obsah komunikácie.....	91
3.2.2	Segmentácia.....	93
3.2.3	Výber cieľových skupín.....	94
3.2.4	Mix komunikačných kanálov.....	95
3.3	Akčná rovina.....	106
3.3.1	Tvorba protopersón.....	106
3.3.2	Návrh vizitiek protopersón.....	107
3.3.3	Kampane.....	113
3.4	Harmonogram aktivít a orientačné náklady.....	113
3.5	Očakávaný dopad na značku.....	116
3.6	Zhodnotenie návrhovej časti.....	117
	ZÁVER.....	119
	POUŽITÁ LITERATÚRA.....	121
	ZOZNAM OBRÁZKOV.....	126
	ZOZNAM TABULIEK.....	127
	ZOZNAM GRAFOV.....	127

ÚVOD

Jedlo sa stalo fenoménom dnešnej doby. Ľudia na sociálnych sieťach si medzi sebou zdieľajú informácie o tom čo a kde jedia, zaujímajú sa o diéty slávnych ľudí a športovcov, takmer každý víkend máme možnosť navštíviť nejaký festival jedla, televízie aj internet sú plné relácií o varení. Stále viac ľudí má špecifickú stravu a vylučuje z nej suroviny, ktoré sú dnes považované za nezdravé alebo nežiadúce. Záujem o jedlo a všemožné stravovacie výnimky sa stal akoby samozrejmosťou dnešnej doby.

Na druhej strane sú tu však ľudia, ktorí nechcú vareniu podriaadiť svoj život. Sú to ľudia, ktorí každodenné varenie neberú ako samozrejmosť a nemajú naň vždy dostatok času. Sú to ľudia, ktorým neprekáža použiť bujón namiesto dlhého varenia vývaru. Sú to ľudia často pracovne vyťažení, ktorí si radšej pripravia instantné jedlo namiesto návštevy rýchleho občerstvenia. Ale vo svete, kde je jedlo stavané na piedestál sa ľudia nechcú chváliť tým, že nakupujú dehydrované výrobky a varenie si uľahčujú. Dokonca by sa dalo povedať, že sa za nákup týchto výrobkov hanbia. Zároveň aj pre tých, pre ktorých jedlo nie je hlavnou prioritou začína byť dôležité vedieť, že výrobky ktoré nakupujú spĺňajú požiadavky dnešnej, na jedlo náročnej, doby a ich zloženie je v poriadku. Trh dehydrovaných výrobkov v Českej republike dnes vďaka týmto trendom čelí kríze a zákazníci majú bariéry nákupu týchto produktov.

Táto diplomová práca sa zaoberá značkou MAGGI, jednou z troch najvýznamnejších značiek na trhu dehydrovaných výrobkov v Českej republike. Je to značka s dlhoročnou tradíciou a celosvetovo sa radí medzi najvýznamnejšie a najobľúbenejšie značky. Bohužiaľ, situácia na trhu Českej republiky je iná než vo svete. Značka MAGGI čelí v posledných rokoch poklesu záujmu o svoj sortiment, stráca dôveru zákazníkov a zároveň prichádza o časť svojho tržného podielu na úkor jej najväčšieho konkurenta, ktorým je značka Vitana. Ľudia sú voči značke nedôverčiví a zloženie jej výrobkov nevnímajú ako transparentné. Kvôli týmto dôvodom značka postupne stráca svoju konkurencieschopnosť a hľadá nové spôsoby, akými ju znovu posilniť.

Značka MAGGI však nemôže byť len názvom na obale výrobku. Vzťah ľudí a značiek neustále naberá na intenzite. Značky sú niečo, čím sa ľudia prezentujú, s čím zdieľajú

rovnaké hodnoty a spôsob, akým prezentujú svoj životný štýl. Pokiaľ si chce značka získať náklonnosť zákazníkov a budovať s nimi dlhodobé vzťahy, musí nájsť k zákazníkom správnu cestu, hovoriť na nich ich jazykom a byť transparentná vo svojom chovaní. Musí teda nájsť správny komunikačný štýl a stratégiu.

Cieľom tejto diplomovej práce je rozvinúť komunikáciu značky takým spôsobom, aby sa dokázala lepšie priblížiť aktuálnym i potenciálne novým zákazníkom a nadviazala s nimi nový, intenzívny vzťah, ktorý dnešné značky potrebujú k udržaniu konkurencieschopnosti na tomto rýchlo sa meniacom trhu.

Verím, že táto diplomová práca bude mať reálny význam a dopad na tvorbu stratégie značky MAGGI a pomôže jej v dosiahnutí svojich cieľov v nasledujúcich rokoch.

CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

Značka MAGGI patrí do silnej rodiny Nestlé a na trhu pôsobí už od roku 1885. Je založená vo Švajčiarsku a na českom trhu má dlhodobú tradíciu spojenú predovšetkým s originálnym Tekutým korením a sortimentom bujónov. V Českej republike sú na trhu dehydrovaných výrobkov tri významné spoločnosti, ktoré bojujú o prvenstvo. Okrem značky MAGGI sú to značky Vitana a Knorr. MAGGI aktuálne zastáva druhé miesto v podiele na trhu a snaží sa predbehnúť svojho najsilnejšieho konkurenta, ktorým je Vitana. Pri hodnotení pozície značky musíme vziať do úvahy aj fakt, že trh dehydrovaných výrobkov má celkovo klesajúcu tendenciu nákupu a dôvera zákazníkov v tieto produkty postupne klesá. Značka MAGGI sa tak snaží o udržanie konkurencieschopnosti nielen na trhu dehydrovaných výrobkov, ale aj v súboji s inými formami rýchleho stravovania.

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je navrhnúť pre značku MAGGI také opatrenia, ktoré jej pomôžu posilni konkurencieschopnosť značky prostredníctvom zmien v komunikácii. Podpora značky a jej komunikácie smerom von má za úlohu upevniť jej pozíciu na trhu a podporiť transparentnosť a dôveryhodnosť značky medzi existujúcimi zákazníkmi, ale tiež osloviť potenciálne nových zákazníkov.

Cieľom teoretickej časti je vybrať vhodný koncept práce s budovaním značky prostredníctvom relevantných zdrojov a vymedziť základné pojmy. Analytická časť skúma atribúty a identitu značky, konkurenčnú pozíciu značky a aktuálne formy komunikácie značky smerom ku zákazníkovi. Cieľom návrhovej časti je vytvoriť návrh zmien smerujúcich k posilneniu konkurencieschopnosti značky spolu s časovým harmonogramom aktivít a finančným odhadom.

Práca sa skladá z troch hlavných častí:

1. Teoretická časť – vysvetľuje základné pojmy spojené s budovaním, konkurencieschopnosťou a komunikáciou značky. Skúma a popisuje možnosti použitia rôznych modelov práce s identitou značky. V závere sa nachádza kritické zhodnotenie poznatkov a výber správneho modelu alebo modelov práce s identitou značky.

2. Analytická časť – ponúka predstavenie značky MAGGI pomocou modelu alebo modelov vybraných v teoretickej časti, jej históriu, identitu, popis trhu, na ktorom sa nachádza a vnímanie značky zákazníkmi. Popisuje spôsoby a efektivitu komunikácie smerom ku zákazníkovi. Vďaka SLEPT analýze sa pozrieme na makroekonomické prostredie, ktoré spoločnosť ovplyvňuje a ktoré ju potenciálne môže ovplyvňovať. Analýza konkurenčnej pozície značky nám bližšie predstaví hlavných konkurentov a ich vplyv na konkurencieschopnosť značky. Na záver analytickej časti pripravím COP analýzu, vďaka ktorej komplexne roztriedim poznatky získané v tejto časti a vytvorím východiská pre návrhovú časť.

3. Návrhová časť – obsahuje zhrnutie hlavných poznatkov z predchádzajúcej časti práce a následný návrh súboru opatrení vedúci k zlepšeniu konkurencieschopnosti značky prostredníctvom úpravy komunikácie smerom ku zákazníkovi. Táto časť obsahuje tiež časový harmonogram a navrhovaný rozpočet pre implementáciu stratégie.

Ako zdroje informácií som využila odbornú knižnú literatúru uvedenú v Zozname použitej literatúry na konci tejto práce, ďalej aktuálne články, webové stránky a on-line zdroje. Neoddeliteľnou súčasťou práce sú prieskumy a analýzy poskytnuté spoločnosťou Nestlé.

V závere uvádzam zhrnutie problematiky a získaných poznatkov, najdôležitejšie fakty ku ktorým som dospela a vyhodnotenie práce a jej prínosu pre prax.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

1.1 Značka

Značka je pojem, ktorý dnes počujeme veľmi často, ale nie vždy je správne chápaný. Pre niektoré firmy znamená pojem značka len názov alebo logo firmy. Táto interpretácia kľže po povrchu značky a nevníma jej pravý obsah a možnosti, ktoré so sebou nesie. Iné firmy naopak pochopili jej pravý význam a dôležitosť budovania silnej značky svojich výrobkov a služieb. Na dnešnom trhu presýtenom podobnými výrobkami je dôležité nájsť svoju identitu a originalitu, firmy musia nájsť spôsob akým sa odlíšiť od ostatných značiek. Firmy, ktoré investujú čas a prostriedky do rozvoja značky sú väčšinou na trhu konkurencieschopnejšie a schopné ustáť nielen výkyvy a trendy na trhu, ale aj vplyv času. Čo teda značka je a ako ju chápeme?

1.1.1 Vnímanie značky

Slovo značka, známa u nás tiež pod anglickým výrazom “brand”, slúžila už minulých storočiach k rozlíšeniu jednotlivých výrobcov. Slovo “brand” pochádza zo staronórského slova “brandr”, čo v preklade znamená “vypáliť”. Značkovanie používali vlastníci dobytky k označeniu a identifikácii zvierat v stádach [1, str. 32]. Bol to teda jeden z prvých pokusov o odlíšenie sa a vyhradenie svojho majetku. V dnešnej dobe kedy je trh zaplavený hromadou obdobných produktov naberá snaha odlíšiť sa a značka ako taká na význame.

Značka je často chápaná len ako názov značky, symbol alebo logo. Tieto atribúty nazývame prvky značky. Spoločne s dojmom zo značky, vzťahom zákazníkov a zamestnancov ku značke, vnímaním jej tradície a ďalšími subjektívnymi prvkami však hovoríme o samotnej podstate značky. Keller definuje značku ako “*produkt, ktorý sa dostáva ďalšej dimenzie, ktorá ho odlišuje od ostatných produktov vytvorených k uspokojeniu rovnakej potreby*” [1, str. 34]. Jedná sa o originálne označenie a vnímanie, ktoré odlišuje našu značku od konkurenčných značiek na trhu. Schopnosťou silnej značky je zjednodušiť zákazníkovi rozhodovanie, znížiť riziko nákupu a vytvoriť pozitívne

očakávanie. Úlohou brand manažérov je vytváranie silných značiek, ktoré tento sľub naplňujú, udržiavajú a rozvíjajú jeho silu v priebehu času [1].

Podľa Chernatonyho značka predstavuje významnú entitu, pretože kombinuje funkčné hodnoty založené na výkone s emočnými hodnotami [2]. To znamená, že značku nemusíme mať obľúbenú len pre jej funkčné vlastnosti, ale aj pre to čo predstavuje alebo akým spôsobom na nás pôsobí. Príkladom je Coca-Cola a Pepsi. Tieto dve značky majú chuťovo veľmi podobný produkt, ale dva rôzne spôsoby prejavu. Potom záleží na zákazníkovi, ktorý štýl je mu bližší a ktorou značkou je ochotný reprezentovať svoju osobu. Dá sa teda povedať, že výber značiek, ktoré zákazníci používajú mnoho napovie o ich osobe. Hľadá zákazník luxus, pohodlie, zábavu alebo efektivitu? Na základe toho aké značky používa dnes sa dá predikovať aké ďalšie značky ho zaujímajú.

A čo teda značka ako taká je? Čo si má pod ňou predstavíme? Jedná sa o produkt alebo službu? V skutočnosti môžeme značku vytvoriť z rôznych prvkov. Značka je niečo, čo usídlilo v mysliach zákazníkov. Uvediem niekoľko typov značky a príklady jej predstaviteľov:

- Hmotné zboží – Audi, Apple, Nescafé
- Služby – O2, Citibank, Emirates Airlines
- Maloobchodníci a distribútori – Tesco, UPC, Marks & Spencer
- Predajci online výrobkov a služieb – Google, Facebook, Amazon.com
- Ľudia a organizácie – UNICEF, Kim Kardashian, Leonardo DiCaprio
- Šport, umenie a zábava – Manchester United, Pablo Picasso, F.R.I.E.N.D.S
- Zemepisné miesta – U.S.A., Thajsko, Stonehenge [1]

Všetky vyššie uvedené značky sú celosvetovo známe a populárne vďaka svojim originálnym atribútom, komunikácii alebo prejavu. Ľudia si pri prečítaní ich názvu predstavia niečo konkrétne, niečo s čím majú spojenú emóciu alebo myšlienku. Tieto konkrétne asociácie sú cieľom všetkých značiek.

Pokiaľ zákazníci vnímajú značku správne a značka s nimi buduje dlhodobý vzťah zameraný na dôvere, môže si u zákazníkov vybudovať lojalitu, ktorá je charakterizovaná nasledujúcimi atribútmi:

- Spontánna vernosť firme
- Trvalé väzby s firmou
- Emocionálny vzťah k firme
- Rozhodnosť pri obrane firmy na verejnosti [3]

Problematika lojality zákazníka a budovanie dôveryhodnosti značky sú jednými z veľkých výziev pre značku a jej brand manažérov.

1.1.2 Prejavy značky

Značku nepredstavujú len samotné produkty alebo predstavitelia, ale aj ich vonkajšie vizuálne prejavy. **Prvky značky**, nazývané tiež **identifikátory značky**, sú znaky slúžiace k identifikácii a rozpoznaníu značky medzi konkurenčnými produktami. Medzi najdôležitejšie identifikátory značky radím názov, URL, logo, symboly, predstaviteľov, hovorcov, slogany, znelky, balenia a nápisy. Podľa Kellera by mali byť prvky značky vybrané takým spôsobom, aby *“podporili povedomie o značke a zjednodušili tvorenie silných, priaznivých a jedinečných asociácií so značkou či aby vyvolali pozitívne názory na značku či pocity z nej”* [1, str. 204]. Prvky značky sú tým prvým s čím sa zákazník stretne a na základe čoho si vytvára na značku názor. Je preto dôležité tieto prvky správne vybrať a dať im originálnu a pozitívnu formu, ktorá zákazníka zaujme a udrží jeho pozornosť.

Prvky značky vyberáme na základe **šiestich kritérií**. Prvé tri z nich môžeme na základe ich povahy charakterizovať ako **kritériá budovania značky**. Druhé tri sa využívajú na vyhodnotenie toho ako môžeme hodnotu značky obsiahnutú v prvku značky využiť v súvislosti s možnosťami a obmedzeniami. Radíme sem:

1. **Zapamätateľnosť** – pri budovaní značky sa snažíme dosiahnuť čo najvyššej úrovne povedomia o značke. Hľadáme originálne, výrazné alebo jednoduché prvky, teda niečo, čo je dobre zapamätateľné. Príkladom je značka NIKE, ktorá má veľmi jednoduché, nadčasové logo a ľudia na celom svete ho napodobňujú a

okamžite rozpoznajú. Je to jedna z mála značiek, ktorá za svoje dlhé trvanie nepodstúpila výrazný rebrand, naopak logo časom len zjednodušila.

2. **Zmysluplnosť** – dostať značku do podvedomia ľudí je dôležité, nemôžeme však zabudnúť na relevanciu s produktom. Vnútorň význam prvkov by mal podporovať vytvorenie asociácií so značkou. Občas je zdelenie naprosto očividné, občas skôr abstraktné. Vždy by ale malo byť zmysluplné a relevantné ku svojmu obsahu.
3. **Obľuba** – asociácie vyvolané prvkom značky sa nie vždy vzťahujú ku konkrétnemu produktu. Občas sú sami o sebe tak zaujímavé, že ich ľudia vnímajú bez ohľadu na predchádzajúce dva body. Môže to byť dvojzmyselnosťou alebo zaujímavosťou písaných a vizuálnych prvkov. Na túto tému dokonca existuje mobilná hra, v ktorej hráči priradujú logá k názvom značiek. Nie každý tak musí obľubovať napríklad McDonald's, takmer všetci však logo priradia k značke.
4. **Prenosnosť** – v tomto bode nás zaujíma predovšetkým ako je užitočný prvok pre rozlíšenie produktovej rady alebo kategórie. Vhodne zvolený prvok by nám mal napovedať o aký typ produktu sa jedná. Nemusí to však byť nevyhnutné. Príkladom je značka Apple, ktorá by mohla byť svojím názvom zavádzajúca, jej komunikácia je však natoľko jednoznačná, že ju dnes len málokto nezaradí správne. Význam presnosti je tiež v geografickom hľadisku. V prípade expanzie značky na zahraničný trh môže dôjsť k nepochopeniu názvu alebo k nevhodným prekladom. Ako príklad uvediem značku lokálnu značku Skypicker, ktorá sa nedávno premenovala na Kiwi.com. Jedným z dôvodov je ich komunikácia s trhom v juhovýchodnej Ázii, kde majú zákazníci problém s vyslovením názvu. Nový názov je jednoduchý a univerzálny pre mnoho jazykov.
5. **Adaptabilita** – chovanie zákazníkov a ich potreby sa v čase menia. Okrem samotného názvu značky by mali byť všetky ostatné prvky dobre adaptovateľné. Znamená to teda, že časom môže dôjsť k napr. re-designu loga, ale značka by mala byť naďalej identifikovateľná a rozpoznateľná.
6. **Možnosť ochrany** – posledným bodom je nevyhnutná ochrana všetkých prvkov značky. V dnešnej dobe sú možnosti patentov, ochranných známok alebo copyrightov veľké a pomáhajú chrániť značky pred ich kopírovaním a zneužitím [1].

Medzi najdôležitejšie a najviac používané prvky značky radím nasledujúce prvky.

Názov značky

Názov značky je najdôležitejším rozhodnutím vo výbere prvkov, pretože zachycuje prvé a najdôležitejšie asociácie so značkou. Je to tým, čo si všimneme v rámci pár sekúnd a na základe čoho si vytvoríme prvý názor na značku. Z tohoto dôvodu je vhodné voliť krátke, ľahko vysloviteľné, ľahko písateľné a zapamätateľné značky, ktoré nebudú tvoriť žiadne bariéry v porozumení názvu. Značka by mala vychádzať z niečoho povedomého, čo v nás vyvoláva asociáciu s niečím čo poznáme alebo na základe čoho vieme pochopiť o aký produkt alebo kategóriu produktov sa jedná. Často je tiež vhodné, aby sa názov spájal s funkčnými vlastnosťami. Nie je to však pravidlom- značka Apple asociuje na prvý pohľad ovocie a nie elektroniku. Vďaka svojej aktuálne silnej pozícii si však dnes ľudia často vybavajú pod pojmom “Apple” rýchlejšie počítač ako ovocie [1].

Logo, typografia a symbol

Druhým najdôležitejším prvkom sú rozhodne vizuálne znaky. Za hlavné vizuálne znaky považujem predovšetkým logo, typografické prvky a symboly značky. Vizuálne znaky hrajú dôležitú úlohu vo vnímaní značky a povedomí o značke. Ľudia obecné vnímajú jednoduchšie grafické prvky než písaný text, a preto je vhodné zvolený vizuálny prejav zásadný pre zapamätateľnosť značky. Tento princíp bol využívaný už v dávnej minulosti, kedy mali šľachtické rody a mestá svoje erby, ktoré identifikovali aj ľudia z ďalekých krajín. V dnešnej dobe sme schopní identifikovať stovky log z celého sveta. Niektoré sú v priebehu rokov nemenné, iné prešli re-designom, ale ich podstata a originálne prvky stále zostávajú. Ako príklad uvádzam logo Nike, ktoré si už od roku 1971 drží charakteristický symbol- fajku- ale časom svoje logo menila, tak aby sa prispôbila aktuálnym trendom. Na tomto logu môžeme sledovať, že dlhodobým trendom je predovšetkým zjednodušovanie a grafický minimalizmus [1].



Obrázok č. 1: Evolúcia značky Nike (Zdroj: vlastné spracovanie)

URL

Zkratka URL vychádza z anglického výrazu “Uniform Resource Locators” a v preklade znamená “jednotné označenie zdroja”. Jedná sa o umiestnenie a originálnu adresu na webe. Značka, ktorá si chce kúpiť doménu na webe si musí predovšetkým zistiť či je doména s jej názvom voľná, čo je v dnešnej dobe stále väčším problémom. V prípade, že je doména skutočne obsadená, je nutné nájsť alternatívu alebo jednať o odkupe domény s jej majiteľom. Následne si značka doménu zaregistruje, zaplatí a využíva ku svojej propagácii. Tak ako u názvu, kratšie a ľahko písateľné URL je pre zákazníkov zapamätateľnejšie, identifikovateľnejšie v množstve informácií a dá sa rýchlejšie vyhľadať [1].

Predstavitelia

Pomocou predstaviteľov značky získavajú ľudské vlastnosti. Predstavitelia sú zobrazení v reklame ku konkrétnej značke a dodávajú značke reálnejšiu formu. Predstavitelia môžu byť animovaní (postavičky na cereáliách) alebo živí (Ronald McDonald). U živých postáv stále viac prevláda trend voliť do role predstaviteľov reálne známe osobnosti. Tento spôsob je finančne náročný, ale zabezpečuje značkám veľkú popularitu, kredibilitu a často pocit luxusu. Napríklad, pokiaľ si zákazník kúpi parfém s tvárou Julie Roberts, má pravdepodobne pocit, že sa svojím vkusom priblížil celebritu a môže si dovoliť parfém, ktorý sama používa. Má tiež pravdepodobne pocit, že ak tomu niekto známy prepožičal tvár, pravdepodobne bude výrobok kvalitný. Nevýhodou výrazných predstaviteľov značky je, že odpútavajú pozornosť od ostatných znakov a benefitov značky často až do takej miery, že tlmia povedomie o značke [1].

Slogan

Slogan je krátka fráza, ktorá zdeľuje buď popisnú, presvedčivú informáciu o značke alebo hodnoty, ktorými sa značka riadi. Hlavný význam používania sloganov je budovanie hodnoty a imidž značky. Slogany sa objavujú v reklamách a fungujú predovšetkým v spojení s charakteristickým hlasom a intonáciou, použité v správnom kontexte. Často sú tiež pojítkom medzi jednotlivými reklamami jednej značky. Ako príklad uvediem opäť NIKE s ich ikonickým sloganom “Just do it”, vďaka ktorému by sme rozpoznali reklamu aj bez názvu či loga. Tento slogan tiež pôsobí ako výzva a snaží sa zákazníkov motivovať k športu, a teda kúpeniu ich produktov [1].

Zvučka

Pod pojmom zvučka chápeme hudobné posolstvo značky – je to krátka melódia, ktorá je často spojená so sloganom. V dobe, kedy neexistovala televízia a hlavným médiom bolo rádio, bola jej úloha o niečo dôležitejšia, aj dnes má však svoje miesto v televíznej reklame. Vďaka svojej chytľavej povahe sa ľahko zakorení v mysliach zákazníkov a je veľká pravdepodobnosť, že si budú zvučku opakovať aj po tom čo uvidia alebo budú počuť reklamu. Nie nutne to znamená, že je melódia príjemná- napríklad spoločnosť Alza.cz má zvučku s veľmi otravným hlasom, ale tak výrazná a chytľavá, že utkvie v hlave zákazníkov a našťastie je tiež dobre spojitelná s názvom značky. Cielovým opakovaním zvučky vhodnou formou sa značka zaráva do mysli zákazníkov [1].

Balenie

Balenie zahŕňa návrh a tvorbu obalu. Balenie by malo predovšetkým identifikovať značku, zdeľovať popisné a presvedčivé informácie o produkte, chrániť produkt pri preprave a predaji a pomáhať pri konzumácii produktu. Obal produktu má teda ako funkčné, tak aj estetické vlastnosti. Tie sa vzťahujú k výberu materiálov, farbe, designu a celkovému kreatívnemu spracovaniu. Zaujímavý obal pôsobí na zákazníka predovšetkým v mieste predaja. Značky sa snažia odlíšiť nápaditými obalmi, ktoré zákazníkov zaujmú, ale tiež presvedčia svojou funkčnosťou. Existuje mnoho značiek, ktoré na svoj originálny obal nedajú dopustiť. Príkladom je Coca-Cola so svojim patentovaným tvarom fľaše, charakteristickou červeno-bielou farebnou kombináciou a ozdobným fontom. Obal v čase prešiel mnohými zmenami, tieto tri prvky však nájdeme na každej fľaške.

Všetky vyššie spomenuté prvky by mali tvoriť harmonický celok. Marketéri by mali zladit' mix prvkov tak, aby si v komunikácii neodporovali, ale naopak posilňovali sa navzájom. Sústava týchto prvkov je vnímaná ako základ identity značky.

1.1.3 Branding

Branding je proces pri ktorom sa značka cielene zakoreňuje v mysliach spotrebiteľov. Vždy keď sa zákazníci rozhodujú medzi alternatívnymi produktami, značka je dôležitým rozhodovacím faktorom. Aby značka správne fungovala, musí byť správne komunikovaná, vytvárať silné asociácie a budovať pozitívnu emóciu. Jednou z dôležitých úloh brandingu je riadenie a korigovanie signálov, ktoré produkuje značka. Hlavným cieľom brandingu je, aby spotrebiteľia vnímali rozdiely medzi značkami v kategórii produktu. V praxi to znamená, že zákazník stojí pred rozhodnutím kúpy produktov značky Pepsi alebo Coca-Cola a rozhodne sa na základe už vytvorených názorov a väzieb, tzn. dlhodobého pôsobenia brandingu [1].

1.2 Konkurencieschopnosť značky

Dnešný trh je presýtený výrobkami, službami, produktami. Ponuka je obrovská a vybojovať si silnú pozíciu medzi konkurenčnými značkami nie je tak jednoduché ako kedysi. Firmy musia o svoje miesto na trhu bojovať a ustáť vo veľkej konkurencii – musia byť konkurencieschopní.

1.2.1 Konkurencia a konkurencieschopnosť

Konkurencia je jedným zo základných prejavov chovania firmy na trhu. Podľa akademického slovníka cudzích slov chápeme slovo **konkurencia** ako súťaženie, súperenie alebo rivalitu. Konkurenciu môžeme tiež chápať ako zásadný prejav chovania firmy na trhu. Z ekonomického pohľadu ju chápeme ako boj medzi dvomi a viacerými výrobcami a poskytovateľmi služieb pri čo najvýhodnejších podmienkach výroby, predaja zbožia a poskytovania služieb za účelom dosiahnutia zisku [4]. Dá sa povedať, že každý účastník konkurenčného boja sa snaží ukrojiť si svoj podiel trhu na úkor konkurenčných subjektov.

Účastníci tohoto súperenia sa nazývajú konkurenti. **Konkurentov** teda definujeme ako prvky množiny konkurencie. Vyznačujú sa konkurenčnými silami, prostredníctvom ktorých pôsobia na ostatných konkurentov tak, aby získali zásadnú konkurencieschopnosť voči ostatným členom konkurenčného boja. **Konkurencieschopnosť** teda chápeme ako výsledný prejav vzájomného pôsobenia dvoch alebo viacerých konkurentov v konkurenčnom prostredí [5]. Zvyšovanie konkurencieschopnosti je zásadným predpokladom prežitia spoločnosti v dnešných rýchlo sa meniacich podmienkach trhu a neustálom náraste konkurenčných subjektov. Spoločnosti podnikajú rôzne aktivity k tomu, aby konkurencieschopnosť posilnili. Môže sa jednať napríklad o prácu s cenou produktov, marketingový výskum, získanie certifikátov a patentov, zvyšovanie povedomia o značke, a podobne.

Konkurenčný súboj prebieha v konkurenčnom prostredí. Pod týmto pojmom chápeme predovšetkým miesto konkurenčného konfliktu. Jedná sa o vzájomné pôsobenie dvoch subjektov, ktorí sa snažia v určitom čase a priestore uskutočniť podobnú činnosť, majú porovnateľné ciele a k ich dosiahnutiu využívajú obdobné metódy [5].

1.2.2 Konkurenčná výhoda

V dnešnej dobe je náš trh presýtený všemožnými výrobkami a službami. Informácie sa šíria rýchlo a pokiaľ dnes uvediete do sveta novinku, už zajtra sa nájde niekoľko ľudí, ktorí budú vymýšľať ako tú istú činnosť alebo produkt spraviť inak, lacnejšie, rýchlejšie. Čo teda predstavuje ten rozdiel? Prečo jeden výrobok zarába a druhý, takmer totožný výrobok, leží na policiach obchodov mesiace? Odpoveďou je konkurenčná výhoda. Pod týmto pojmom rozumieme vytvorenie výnimočnej hodnoty v očiach zákazníka. Konkurenčná výhoda vyrastá z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre svojich zákazníkov a ktorá prevyšuje náklady podniku na jej vytvorenie [6].

Naša konkurenčná výhoda môže prameniť buď z dostupnosti obmedzených zdrojov, know-how alebo výnimočných schopností. To, že máme konkurenčnú výhodu dnes, neznamena, že ju budeme mať i zajtra. Niekedy existuje možnosť patentovať si tieto výnimočné atribúty. Inokedy však musíme počítať s tým, že skôr či neskôr na trh vstúpia

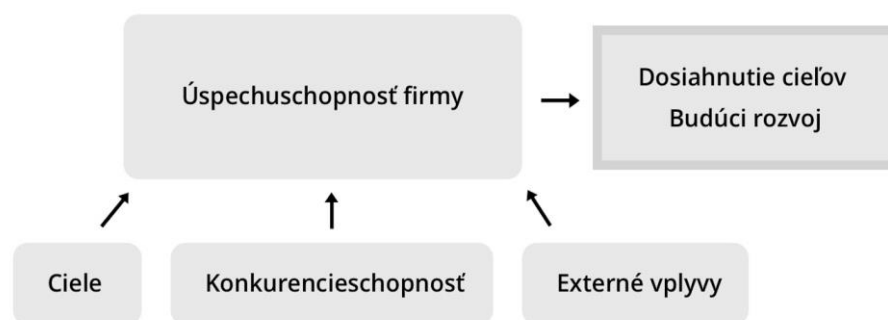
nové subjekty s podobným produktom. Preto je dôležité ponúkať zákazníkovi viac než produkt, je potrebné ponúknuť im silnú, jedinečnú značku, ktorú pohyby na trhu nezruinujú. Jedná sa o náročný a nekončiaci proces, ale odmenou môže byť stabilná a prosperujúca značka.

1.2.3 Konkurenčná stratégia a úspechuschopnosť

Všetky subjekty, ktoré sa účastnia konkurenčného boja usilujú o dobrý výsledok v porovnaní s konkurentami. Snažia sa o úspech. Slovo úspech sa dá definovať rôzne podľa významu, rozsahu, podmienok a očakávaní. Pokiaľ chceme definovať podstatu úspechu z pohľadu stratégie, tak ide o **dosiahnutie vopred stanovených cieľov** na požadovanej úrovni [7].

Konkurenčná stratégia firmy má za úlohu nájsť také nástroje firmy, ktoré jej pomôžu efektívnejšie konkurovať súperom a upevniť svoje postavenie na trhu. Vytvára ju vrcholové vedenie, ktorého úlohou je pružne reagovať na situácie vzniklé na trhu a v náväznosti na tieto informácie aktualizovať stratégiu podriadenú cieľom spoločnosti [6].

Robert Zich definuje stratégiu úspechuschopnosti ako *“stratégiu vedúcu k dosiahnutiu úspechu, ktorá zohľadňuje práve konkurencieschopnosť, ciele, konkurenčné prostredie a rozvoj firmy”* [7, str. 17]. Úspechuschopnosť firmy je vymedzená ako schopnosť úspešne naplniť stanovené ciele alebo ich maximálnu možnú úroveň, pri daných podmienkach a externých vplyvoch. V tomto kontexte je konkurencieschopnosť definovaná ako vlastnosť firmy, pomocou ktorej je schopná dosahovať úspech v konkurenčnom prostredí s možnosťou dlhodobého rozvoja [7].



Obrázok č. 2: Úspechuschnosť firmy (Zdroj: [7])

Stanovenie **cieľov**, ktorých chceme v konkurenčnom boji dosiahnuť je dôležitou súčasťou procesu. Pri ich tvorbe je vhodné držať sa princípu **SMART**, tvoreného zo začiatočných písmen anglických výrazov charakterizujúcich atribúty dobrých cieľov. Ciele by teda mali byť špecifické (S), merateľné (M), dosiahnuteľné (A), relevantné (R) a časovo ohraničené (T) [7, str. 24].

Koncepcia úspechuschnosti je charakteristická práve cieľovou orientáciou. Dosiahnutie cieľov rôznych subjektov na jednom trhu nie je vždy zlučiteľné. Dominantné postavenie môže mať len jedna značka. V boji o túto pozíciu dochádza ku zvyšovaniu rivality a z toho vyplývajúcim konfliktom [7]. Tieto konflikty majú mnoho prejavov môže sa jednať o konflikty v médiách, prostredníctvom značky alebo ceny. Niektoré prehrané konflikty môžu mať taktický význam z dlhodobého hľadiska. Spoločnosti by mali myslieť na to, že ich pozícia na trhu neustále čelí výzvam a hrozbám a posilňovanie konkurencieschnosti je dlhodobá a nezanedbateľná stratégia.

1.3 Identita značky

Každá značka by mala mať jasnú identitu. Identita je súbor asociácií, ktoré sa stratégievia značky snažia vytvoriť a následne udržiavať. Inak povedané, identita značky je to, čo organizácia chce, aby jej značka znamenala. Existuje mnoho modelov tvorby identity značky. Vybrala som dva svetovo uznávané modely, ktoré podrobnejšie popíšem. Jedná

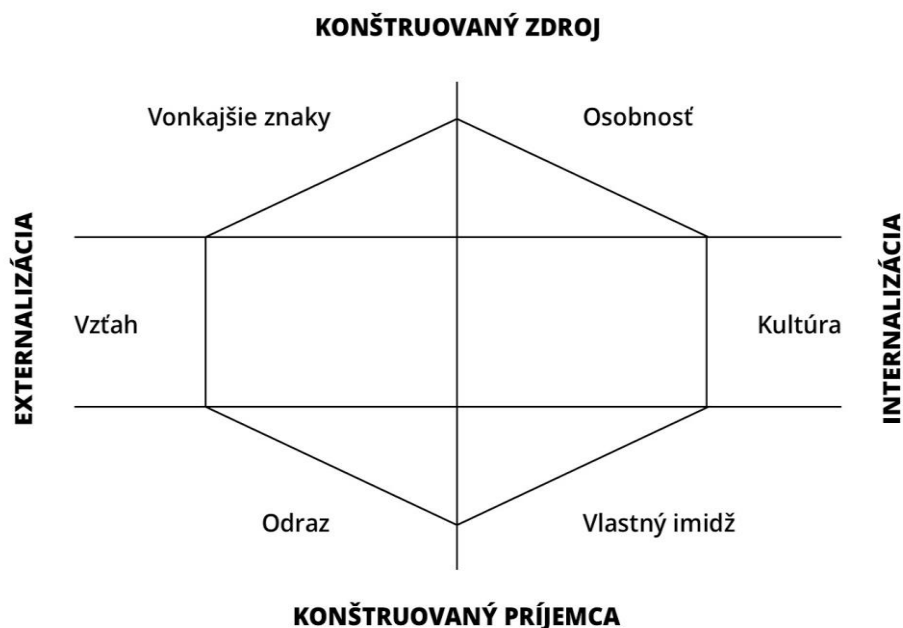
sa o schému identity značky podľa Kapferera a budovanie identity značky podľa Ko Floora.

1.3.1 Schéma identity značky podľa Kapferera

K tomu, aby sa značka stala tzv. love brandom alebo voľne preložené “značkou, ktorú ľudia milujú” je podľa Kapferera nutné prestať budovať ploché značky a naopak nájsť hlbokú vnútornú inšpiráciu. Skutočná podstata identity značky je emócia, pocit alebo dojem, ktorý si okamžite spojíte so značkou. Je to súbor znakov, ktorý značku reprezentuje. V prípade, že je identita nie je dostatočne jednoznačná a transparentná, značka nikdy nebude schopná ustáť silný konkurenčný boj. Kapferer vytvoril model, ktorý identitu značky delí do šiestich elementov. Tieto elementy sú považované za veľmi efektívne nástroje budovania identity značky [8].

Elementy šesťuholníka delíme z pohľadu do dvoch rovín:

- **Konštruovaný zdroj vs. konštruovaný príjemca** – dobre prezentovaná značka musí byť vnímaná jednak ako osobnosť (zdroj = vonkajšie znaky a osobnosť) a tiež ako stereotypný užívateľ (príjemca = odraz a vlastný imidž).
- **Externalizácia vs. internalizácia** – značka má sociálne aspekty, ktoré definujú jej vonkajší prejav (vonkajšie znaky, vzťah, odraz), ale tiež aspekty, ktoré sú začlenené do značky samotnej (osobnosť, kultúra, vlastný imidž) [8].



Obrázok č. 3: Kapfererova matica identity značky (Zdroj: [8])

Model identity značky sa skladá z šiestich elementov.

Vonkajšie znaky

Základom identity značky je jej “fyzičnosť” alebo vonkajšie znaky. Hlavným cieľom vonkajších znakov je vytvoriť v mysli zákazníka konkrétnu predstavu, myšlienku či emóciu spojenú s produktom. Vonkajšie znaky značky sú tým čo si predstavíme pri otázkach: “Čo je to konkrétne? Čo produkt robí? Ako vypadá?” [8, str. 183]. Menovite sem radíme tieto znaky: **názov, logo, farebnosť, design, reklama, prostredie, produkty a služby**. Aby sme identitu značky pochopili, musíme sa pozrieť na tieto jednotlivé znaky a spôsob, akými ich vníma zákazník, aké emócie v ňom tieto znaky vyvolávajú. Následovne vyhodnotíme či sme s týmto stavom spokojní a určíme akým spôsobom budeme so znakmi ďalej pracovať. Posilnenie vonkajších znakov sa môže na prezentácii značky prejaviť vo veľmi krátkom čase [8].

Ako príklad dobrej práce s vonkajšími znakmi uvediem spoločnosť Apple – ich produkty majú charakteristický minimalistický design. Všetky dotykovo ovládané zariadenia majú

jediné ústredné tlačítko a operačný systém je veľmi intuitívny. S týmito jednoduchými vonkajšími znakmi, minimalistickým designom, boli na trhu prví a dodnes ich odlišujú od ostatných značiek.

Osobnosť

Pod pojmom osobnosť značky chápeme jej charakter. Svojou komunikáciou smerom ku zákazníkom si značka postupne svoj charakter buduje. Spôsob akým značka o svojich produktoch hovorí nám ukazuje, **akým typom človeka by bola keby bola osobou**. Toto je tiež dôvodom, prečo známe osobnosti často reprezentujú značky – osobné charakterové vlastnosti týchto reprezentantov si následne ľudia spájajú s vlastnosťami a pomyselnou osobnosťou značky samotnej. Asi najčastejšími príkladmi použitia celebrit v reklame sú parfémy alebo športové oblečenie. Dá sa povedať, že pri určení osobnosti značky sa snažíme nájsť charakterové spojenie medzi značkou a zákazníkom [8].

Kultúra

Podľa Kapferera neexistuje kultová značka bez kultúry značky [8]. Všetky veľké značky majú silnú kultúru, ktorá ovplyvňuje produkt ako taký. Produkt nie je len reprezentantom svojej kultúry, ale tiež spôsob jej komunikácie. Konkrétne kultúra znamená **súbor hodnôt, ktoré značku odzrkadľujú, reprezentujú**. Rozdiely v kultúre sú napríklad tým, čo výrazne odlišuje podobne zamerané značky Nike, Adidas a Reebok. Kultúrny rozdiel môže byť tiež spojený s miestom vzniku značky – japonská a nemecká kultúra sú jednoznačne odlišiteľné a fakt, že si štát priradíme ku konkrétnej značke nám dáva lepšiu predstavu o tom, čo nám chce značka povedať. Príkladom toho, kde si vieme jednoducho pri značke predstaviť miesto jej vzniku sú napríklad Coca-Cola z Ameriky alebo Mercedes-Benz z Nemecka. Coca-Cola je hravá, emotívna a naopak Mercedes-Benz je spoľahlivý a výkonný [8].

Vzťah

Značka predstavuje vzťah. Občas skutočne stojí v transakcii medzi ľuďmi, a to predovšetkým v službách. Aký vzťah má teda naša značka ku svojim zákazníkom? Priateľský ako Apple, provokatívny ako Nike alebo lojálny ako Jaguar? Buduje si značka vzťah k mužovi alebo žene? Je náš vzťah priateľský alebo pracovný [8]?

Odraz

Značka je odrazom svojich užívateľov alebo fanúšikov. Občas sa pozrieme na auto a napadne nás: “toto auto je určené pre mladých ľudí/ otcov s rodinou/ machrov s hromadou peňazí” a podobne. Tento aspekt poukazuje na stereotypy zákazníkov značky. Ďalším príkladom je Coca-Cola, ktorá cieľi predovšetkým na užívateľov vo veku 15 až 18 rokov a ich propagácia ukazuje hodnoty akými sú šport, zábava a priateľstvo. V skutočnosti je však ich cieľová skupina omnoho širšia [8].

Vlastný imidž

Značka prehovára ku svojmu vlastnému imidžu. Pokiaľ odraz hovorí o o pomyselnom odraze v zrkadle, teda “oni sú..”, vlastné vnímanie hovorí o svojom vnútornom odraze, teda “ja som...”. Prostredníctvom nášho prístupu k určitým značkám si vytvárame vzťah ku sebe samému. Ako príklad uvediem nákup auta Porsche. Pokiaľ má niekto Porsche, môžeme predpokladať, že je bohatý človek, pretože si môže dovoliť toto luxusné a veľmi drahé auto. A veľmi pravdepodobne je to imidž, ktorým sa chce prezentovať. Brand manažér by mal pri tvorbe identity značky brať do úvahy tieto skutočnosti a pracovať s nimi, tak aby sa značka trafila u svojich zákazníkov do vnímania seba samých [8].

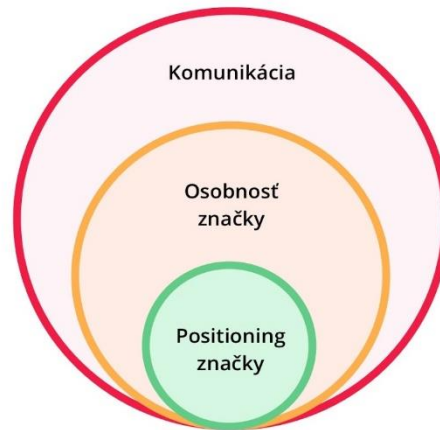
Vďaka Kapfererovmu modelu sme schopní lepšie identifikovať identitu značky a nájsť nielen silné, ale aj slabé miesta značky, ktoré je potrebné vylepšiť k docieleniu vyššej konkurencieschopnosti značky. Kapfererov model je prehľadný a jednoducho zobrazuje dôležité prvky a atribúty značky. Jeho nevýhodou je, že nerozoberá identitu dostatočne do hĺbky.

1.3.2 Budovanie identity značky podľa Ko Floora

Druhým prístupom akým sa dá pojať pohľad na identitu značky je Ko Floorov model budovania identity značky. Podľa Ko Floora stojí každá silná identita značky na 3 základných pilieroch:

- Jasný a diferenciovateľný **positioning** – jedná sa o súbor funkčných, hmatateľných hodnôt, ktoré značky poskytujú zákazníkovi – je tzv. “ČO”.

- Zreteľná a jedinečná **osobnosť** – popisuje charakteristiky značky na emocionálnej rovine – je tzv. “KTO”.
- Konzistentná **komunikácia** – informuje zákazníka prostredníctvom svojho vzhľadu a pocitu – je tzv. “AKO” [9].



Obrázok č. 4: Ko Floorov model identity značky (Zdroj: [9])

Dohromady tieto 3 piliere tvoria **cyklus značky**. Značka môže byť silnou iba pokiaľ tieto piliere fungujú ako jednotný a zladený celok. V nasledujúcej časti popíšem jednotlivé časti cyklu.

Positioning značky

K tomu, aby sme odlíšili našu značku od konkurenčných značiek, musíme vytvoriť základňu loajálnych zákazníkov a silnú identitu značky. Na dosiahnutie týchto cieľov budeme potrebovať viac než len dobrú reklamu. Nejde len o obsah zdelenia, ale tiež o formu, akou sa snažíme zákazníkovi priblížiť. Znamená to teda, že okrem funkčných hodnôt musíme značke pridať emocionálnu hodnotu.

Keď hovoríme o positioningu značky, snažíme sa definovať aké miesto má značka zaujať v mysliach spotrebiteľov v porovnaní s ostatnými značkami. Snažíme sa nájsť jej individualitu a originálne vlastnosti. V porovnaní s positioningom výrobných značiek, positioning obchodných značiek má výhodu existencie predajných miest. Zákazník má možnosť vytvoriť si konkrétnejšiu predstavu alebo dojem o značke priamo v mieste

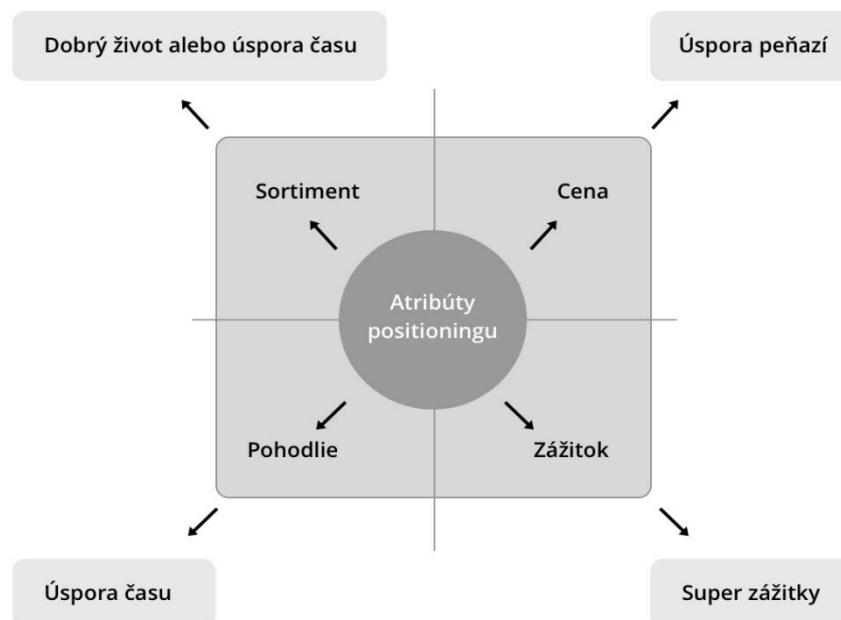
predaja. Z toho vyplýva, že positioning obchodnej značky sa týka predovšetkým konkrétnej ponuky, a teda ČO ponúkame a akými atribútmi naša značka disponuje – čo predstavuje jej jedinečnosť [9].

V rámci positioningu sa značky snažia odlíšiť v štyroch základných atribútoch podľa toho na čo sa zameriavajú. Ich zameranie môže byť smerované na nasledujúce atribúty [9]:

- **Sortiment** – práca so sortimentom môže mať rôzne podoby. Niektoré značky ponúkajú širokú škálu sortimentu, iné sa zameriavajú na niekoľko málo prepracovaných produktov. Potom tu máme aj tie, ktoré majú jeden produkt a celú podporu smerujú naň. Niektoré produkty sú v kategórii bežných nákupov, iné považujeme za luxusné produkty. Rolu vo výbere zohráva aj dostupnosť produktov na trhu. V závislosti na týchto a ďalších atribútoch sa menia aj cieľové skupiny a je na marketéroch zvoliť tú správnu cestu, množstvo a podobu sortimentu.
- **Cena** – cena je faktor, ktorý zohráva dôležitú úlohu v nákupnom chovaní. Pokiaľ ide o napr. kancelárske potreby, pravdepodobne sa bude zákazník snažiť nakúpiť veľké množstvo produktov za čo najmenšiu cenu. Pokiaľ ide o nákup Porsche, je veľmi pravdepodobné, že sa jeho majiteľ bude chcieť pochváliť vysokou nákupnou cenou a jedným prepracovaným kusom. Nedá sa preto povedať, že je cieľom udržať cenu čo najnižšie, je dôležité odlíšiť sa od konkurencie vo svojej cenovej kategórii. Častou politikou je tiež vytváranie cenových akcií. Toto má za následok rýchle oslovenie zákazníkov, ktorí môžu a nemusia produkty ďalej nakupovať. Náklady spoločnosti na cenové akcie sú vysoké a efekt zväčša krátkodobý, preto nie je ideálne snažiť sa o ich dlhodobé fungovanie, ale skôr použiť ich ako prvý faktor zaujatia zákazníka.
- **Pohodlie** – faktor pohodlia nabera na dôležitosť každým rokom a dá sa povedať, že ho stále viac považujeme za samozrejmosť. V kaderníctve očakávame skvelú kávu, dovážka jedla musí byť super-rýchla, pracovníci v službách vždy skvele naladení. Pohodlie sa tak stalo nielen benefitom, ale nutnosťou, ktorú musí spoločnosť poskytovať svojim zákazníkom, aby si udržala konkurencieschopnosť. Pri zameraní na pohodlie môže značka vybrať z troch

prístupov: dostupnosť produktov a služieb, optimalizácia rýchlosti prevedenia alebo kvalita servisu.

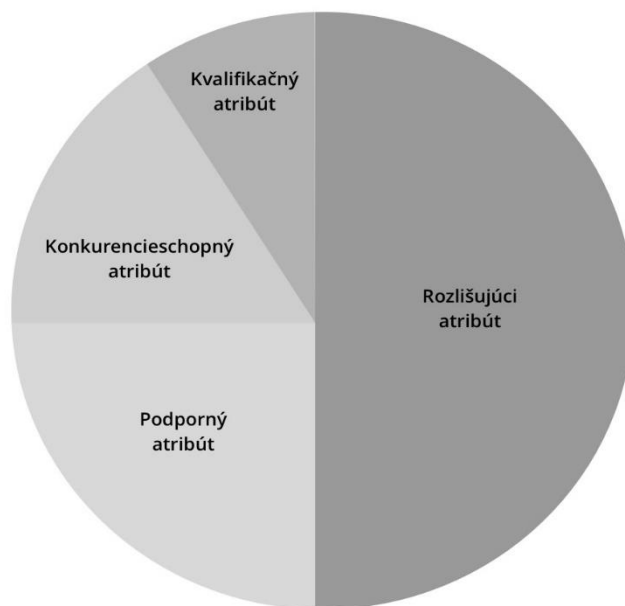
- **Zážitok** – niektoré firmy sa snažia predat' svoje produkty zážitkom v originálnom prevedení. Tento zážitok môže mať niekoľko foriem podľa toho akým spôsobom je značku pojatá a čo je jej doménou. Môžu to byť tieto formy:
 1. **Zábava** – obsluha je príjemná a vtipná, produkty a služby sú inšpirujúce
 2. **Odbornosť** – produkty a služby sú kvalitné a predávané s dávkou odbornosti, zamestnanci predávajú vzdelanie zákazníkom
 3. **Design** – najdôležitejšia je vizuálna stránka produktov, miesta predaja, vzhľad užívateľského rozhrania
 4. **Hedonizmus** – ponúka zákazníkom potešenie, stimuluje ich pocity
 5. **Životný štýl** – vyplýva z aktuálnych túžob svojich zákazníkov, udržuje ich život atraktívny a "cool"
 6. **Vyjednávanie** – necháva zákazníka zjednať cenu za produkty, čo je uspokojivejšie ako nízka cena od začiatku [9]



Obrázok č. 5: Atribúty positioningu (Zdroj: [9])

Každá značka by si mala zvoliť jeden hlavný atribút, v ktorom sa bude odlišovať od svojich konkurentov. Žiadna značka nemôže excelovať vo všetkých atribútoch a osloviť všetkých ľudí. Táto stratégia nie je dosiahnuteľná a finančne zvládnuteľná. Jednotlivé atribúty sa teda delia do 4 oblastí podľa ich váhy [9]:

- **Rozlišujúci atribút** – zásadný atribút a zdroj odlišnosti od konkurenčných značiek, na ktorom bude značka stavať svoju dlhodobú marketingovú stratégiu. Jedná sa o najdôležitejší atribút, na ktorom stojí činnosť značky.
- **Podporný atribút** – jedná sa o druhý najvýznamnejší atribút, ktorý zákazník zvažuje pri svojom nákupe a dáva mu ďalší dôvod kúpy produktu. Sám o sebe však tento atribút nie je dosť silný, aby tvoril hlavnú výhodu značky.
- **Konkurencieschopný atribút** – je základným požiadavkom, ktorý musí byť splnený, aby bola značka úspešná. Jedná sa o doplnujúci atribút.
- **Kvalifikačný atribút** – je to atribút s najmenšou váhou, pre značku je najmenej dôležitý a zásadne neovplyvňuje jej positioning [9].



Obrázok č. 6: Váha atribútov positioningu (Zdroj: [9])

Osobnosť značky

Positioning je dôležitým stavebným kameňom značky. Značka by však mala byť viac než súborom funkčných hodnôt. Po tom čo dosiahneme požadovaného stavu positioningu, zameriame sa na budovanie osobnosti značky. Osobnosť značky je postavená na emočných, nehmotných atribútoch a benefítoch, ktoré zákazníci značky zažívajú a ku ktorým prirovnávajú svoje hodnoty. Zákazníci chcú dnes od značky viac- chcú sa stotožniť s jej hodnotami, chcú sa ňou prezentovať a vyjadriť vďaka nej svoju vlastnú osobnosť. Osobnosť značky teda používa na svoje vyjadrenie ľudské vlastnosti, dáva značke tvár. Zákazníci sa potom pri nákupe rozhodujú aj podľa toho ako im je značka sympatická alebo dokonca podobná. Zákazníci si v hlavách formujú predstavy o tejto ideálnej osobnosti, ktorá by im mala byť podobná [9].

Osobnosť značky sa môže skladať z jedného alebo viacerých prvkov:

- **úprimnosť** (čestnosť, transparentnosť, radosť)
- **vzrušenie** (odvážnosť, originalita, duchaplnosť)
- **spôsobilosť** (spoľahlivosť, úspech, inteligencia)
- **dômyselnosť** (prvotriednosť, pôvab)
- **drsnosť** (mužnosť, húževnatosť) [9]

Je tiež faktom, že funkčné značky sa dajú jednoduchšie kopírovať. Produkt teda je napodobiteľný, a preto je dôležité dať mu nejakú vyššiu hodnotu, niečo k čomu si zákazníci vytvoria emočnú väzbu. Musíme mu dodať osobnosť. Na základe súladu s osobnosťou značky si k nej tvoria zákazníci vzťah, preferujú ich pred konkurenčnými značkami a vytvárajú si lojalitu ku značke [9].

Komunikácia značky

Vonkajším kruhom identity značky je komunikácia značky. Po tom čo dáme dohromady positioning a osobnosť značky, komunikujeme ich do sveta. Cieľom komunikácie značky je získať a zaujať pozornosť kupujúceho, presvedčiť ho k nákupu a v neposlednom rade zviditeľniť značku. Komunikujeme buď smerom dovnútra, teda interne ku svojim zamestnancom alebo smerom von, teda externe ku zákazníkom a potenciálnym obchodným partnerom, ktorým sa snažíme čo najjasnejšie vysvetliť zdelenie značky.

Spôsob akým značka komunikuje veľa napovedá o značke samotnej. Je preto veľmi dôležité, aby všetky komunikačné kanály vysielali jednoznačnú a konzistentnú správu v súlade s hodnotami značky [9].

Spoločnosť, ktorej sa podarí uspieť vo vytvorení silnej a unikátnej identity značky a vytvorí správny mix positioningu, osobnosti a komunikácie značky má v rukách silný nástroj na vybudovanie konkurenčnej výhody. Jednotlivé časti tohoto modelu tvoria nedeliteľný celok, ktorého žiadna časť nemôže zaostávať.

1.4 Komunikačná stratégia značky

Predpokladajme, že máme produkt s veľkým potenciálom, založený na kvalite a dlhodobej tradícii. Definovali sme si akým spôsobom chceme značku budovať a držíme sa zvolenej stratégie. Vieme aké máme postavenie na trhu a akým spôsobom sa odlíšiť od konkurencie. Potom nastáva otázka či našu originalitu vníma zákazník, teda koncový užívateľ. Ten sa totiž bude rozhodovať či svoju dôveru vloží do našej značky a pri malej informovanosti nebude mať dostatočné argumenty pre nákup.

Aby sme dosiahli našich cieľov a budovali silnú značku, ktorá je konkurencieschopná, musíme byť schopní atribúty a benefity značky prezentovať tak, aby sa dostali v relevantnom čase k relevantným cieľovým skupinám. Musíme teda zvoliť správny spôsob komunikácie, ktorý zaujme, informuje a v neposlednom rade vytvorí pozitívnu emóciu.

1.4.1 Komunikácia

Slovo **komunikácia** je pôvodom latinské slovo, ktorého význam je zdieľanie, spolčovanie, spoločná účasť. V našom ponímaní ho chápeme predovšetkým ako základ medziľudských vzťahov. Predmetom komunikácie môže byť akýkoľvek výtvor prezentovaný jednou stranou a vnímaný druhou stranou [10]. Spôsob dorozumievania sa medzi ľuďmi môže mať rôzne formy, tonality alebo rozsah. Toto isté platí aj pre komunikáciu značky. Značka s nami komunikuje – chce nám predať informácie alebo nás napríklad len zaujať.

Pri správne zvolenej a úspešnej komunikácii sa snažíme dosiahnuť maximálneho výsledku pri minimálnych nákladoch. Podľa Foreta sem patria tieto atribúty [10]:

- **Dôveryhodnosť** – komunikácia stojí na vzájomnej dôvere a znalosti partnerov. Dlhodobá stratégia budovania značky je z tohto dôvodu omnoho účinnejšia- na to s čím majú ľudia pozitívnu skúsenosť alebo na to čomu veria na základe často subjektívnych názorov ľudia reagujú pružnejšie a majú väčšiu ochotu za výrobky/ služby platiť vyššiu cenu. Príkladom môže byť aktuálne silná značka Apple, ktorá je aj napriek vysokým cenám produktov nielen konkurencieschopná, ale udáva trendy na celom trhu.
- **Voľba vhodného času a prostredia**, v ktorých komunikácia prebieha – pokiaľ chceme komunikovať a byť vnímaný, musíme nájsť priestor, v ktorom nás objekt počúva a príjem informácii pre neho netvorí záťaž. V dnešnej dobe, kedy veľa ľudí prokrastinuje na internete je to o niečo jednoduchšie- reklama sa nám zobrazuje takmer na každej stránke a sociálnych sieťach. Druhou stranou mince je fakt, že vďaka obrovskému množstvu informácií a blikajúcich objektov začíname byť na ich príjem trocha imúnni a vytesňujeme ich. O to dôležitejšie je komunikovať správny obsah na správnych zákazníkov.
- **Pochopiteľnosť a významnosť obsahu** – zdelenie musí mať význam pre obe strany- komunikátora i príjemcu správy. Znamená to, že aj príjemca musí byť schopný správu pochopiť- musí mu byť podaná tak, aby jej správne porozumel, bola mu sympatická a bola pre neho relevantná. Volíme správny level odbornosti, použitý jazyk alebo citové zafarbenie komunikácie.
- **Jasnosť** – čím zložitejšia a neprehľadnejšia informácia je, tým je menšia šanca, že ju príjemca bude ochotný prijať. Na zaujatie zákazníka máme často len niekoľko sekúnd- originalita, krátke texty, jednoduché symboly, pojmy a grafické vyobrazenie sú spôsoby ako si cestu k zákazníkovi skrátiť.
- **Sústavnosť** – komunikácia je nikdy nekončiaci proces. Pre dosiahnutie cieľa vyžaduje neustále opakovanie a rozvíjanie. Komunikácia značky sa nezastaví pri dosiahnutí určitého úspechu, musí pokračovať, aby zaujala ďalších zákazníkov, ale tiež aby si udržala stávajúcich príjemcov správy, na ktorých pôsobí komunikácia nových alebo konkurenčných značiek.

- **Osvedčené kanály** – podľa Foreta by sme sa mali v komunikácii držať osvedčených kanálov, ktoré ľudia poznajú, majú k nim vzťah a rešpektujú ich. Budovanie nových kanálov je podľa neho zložitý proces s neistým výsledkom. S týmto vyjadrením čiastočne súhlasím- je rozumné komunikovať na ľudí tam, kde to dobre poznajú. Na druhej strane, držať sa zaužívaných postupov neberiem ako jedinú správnu cestu. V dnešnej dobe sa marketing vyvíja veľmi rýchlym tempom a nové komunikačné kanály vznikajú prakticky neustále. Marketéri by mali preto pravidelne zhodnotiť či sú kanály, ktoré využívajú stále aktuálne a efektívne, tzn. Či je zásah oslovených zákazníkov dostatočný a relevantný a či by nebolo dobré kanály inovovať.
- **Znalosť adresáta** – komunikácia sa opiera o znalosť komunikačných schopností adresáta a je najefektívnejšia pokiaľ vyžaduje čo najmenšie úsilie na strane príjemcu. To predpokladá znalosť jeho dosiahnuteľnosti, zvykov, schopností vnímať a pochopiť informácie, úroveň vzdelania a pod. Aby sme dosiahli dobrých výsledkov, potrebujeme zhromaždiť čo najviac informácií o našej cieľovej skupine a ich chovaní. K tomu následne zvolíme správnu komunikačnú kampaň založenú na týchto poznatkoch [10].

Smer komunikácie

Značka môže komunikovať dvoma smermi. Podľa tohoto delíme branding na:

- **Interný** – komunikuje smerom ku svojim zamestnancom, tzn. Reprezentantom značky. Niektoré firmy presadzujú programy B2E (business-to-employee, firma-zamestnanec), v ktorých sa snažia viesť otvorený a transparentný dialóg so zamestnancami.
- **Externý** – komunikuje navonok – smerom ku zákazníkom a ostatným značkám na trhu. Tento spôsob je najčastejšie riešenou témou a predstavuje tiež najväčšie hrozby.

Interné a externé zdelenie značky musí vždy komunikovať jednotnú správu – sú to dva prepojené prístupy. Avšak pokiaľ chceme, aby naša značka pôsobila dôveryhodne smerom von, mala by začať zvnútra. Príkladom toho ako môžu spokojní zamestnanci reprezentovať spoločnosť a pozitívne podporovať komunikáciu značky navonok je

spoločnosť Google Inc. Podľa ich prieskumov z roku 2016 označuje 97% zamestnancov Google svoje pracovisko za “úžasné”. Z prieskumu vyplýva, že zamestnanci sa cítia motivovaní, dobre ohodnotení, hrdí na svoju značku a atmosféra v spoločnosti je pozitívna [14]. Spoločnosť sa snaží neustále ukazovať fotky a zábery z pracoviska, ktoré pôsobi veľmi hravo a uvoľnene. Toto spôsobuje, že zákazníci vnímajú značku pozitívne, dokonca by často radi pre spoločnosť pracovali.

V opačnom prípade, kedy sú zamestnanci v spoločnosti nespokojní, prenášajú tento dojem aj na svoje okolie, ktoré si potom značku asocjuje s negatívnym dojmom. Je preto dôležité nepodceňovať prácu so zamestnancami vo vnútri firmy a dbať na pravidelné školenia a vhodne zvolený motivačný systém.

1.4.2 Model marketingové komunikace

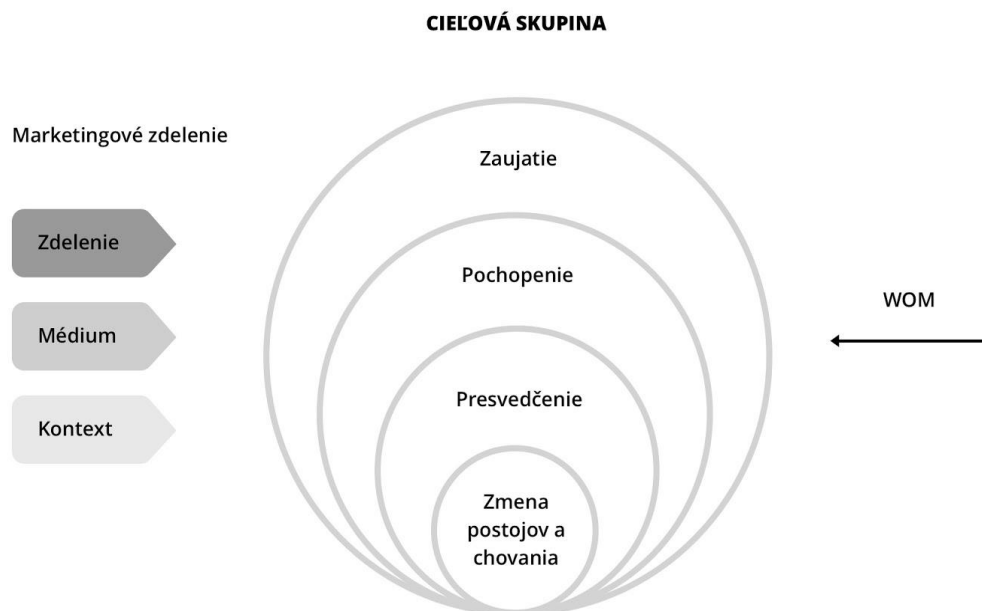
Aby bola marketingová komunikácia úspešná, musí rešpektovať celú radu princípov. Marketéri by sa mali pozerat' predovšetkým na to, ako bude ich zdelenie vnímať ich cieľová skupina. Naším cieľom je zasiahnúť relevantnú cieľovú skupinu s relevantným obsahom v správnom čase [11].

Následujúci obrázok umožňuje zhrnutie a systematizáciu kľúčových fází efektívnej marketingovej komunikácie. Vďaka modelu sa môžu marketéri vyhnúť častým chybám, ktoré spôsobujú plytvanie finančnými prostriedkami. Model sa skladá z troch častí:

- ľavá časť zobrazuje **tri úrovne marketingového zdelenia** – medzi tie patrí samotné marketingové zdelenie, médium cez ktoré sa snažíme zdelenie dostať ku cieľovej skupine a kontext, v ktorom je cieľová skupina zdeleniu vystavená. Všetky tri roviny sú vzájomne prepojené a neoddeliteľné. Musíme teda **zvoliť správny obsah, komunikačné kanály a situácie**, v ktorých zákazníka oslovíme.
- prostredná časť zachycuje **procesy na strane cieľovej skupiny** – v ideálnom prípade nášho cieľového zákazníka zaujmeme, našu správu pochopí a presvedčíme ho. Toto všetko by malo viesť k tomu, aby zákazník zmenil postoj a chovanie voči našej značke a podľa nastaveného komunikačného plánu. Snažíme sa **zmeniť postoj zákazníkov voči značke** tak, aby ju uprednostnili pred konkurenčnými značkami a dlhodobo si budovali k značke pozitívny vzťah.

- pravá časť modelu zachycuje posledný kľúčový faktor, ktorý predurčuje efektivitu komunikačnej kampane a je ním tzv. **šírenie ústným podaním alebo WOM** (z anglického word-of-mouth). Jedná sa o neformálnu komunikáciu, ktorá má vzťah ku značke alebo produktu. Môže ním byť napríklad odporúčenie od známych alebo kamarátov. Má väčšiu váhu, pretože informáciu zákazník dostáva z dôveryhodného zdroja [11].

V dnešnej dobe je jedným z najefektívnejších WOM kanálov internet, kde sa virálna reklama šíri rýchlo a zachytáva veľké množstvo ľudí. Táto reklama môže byť cieľená alebo samovoľne sa šíriaca na predom neznáme cieľové skupiny.



Obrázok č. 7: Model marketingovej komunikácie (Zdroj: [11])

1.4.3 Komunikačná stratégia

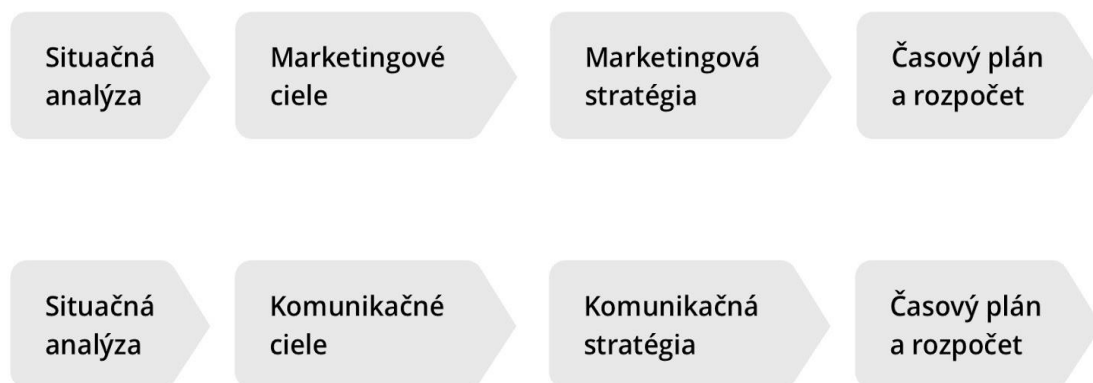
Komunikačná stratégia popisuje, akým spôsobom dosiahnuť stanovených komunikačných cieľov. Musí byť v súlade s marketingovou stratégiou a odpovedať situácii a trendom na trhu. Zahrňuje výber vhodného marketingového zdelenia, jeho kreatívne stvárnenie a voľbu komunikačného a mediálneho mixu [11].

Marketingové zdelenie zvyčajne vychádza z **positioningu** značky. Kotler definuje positioning značky ako rozhodnutie o plánovanej ponuke a image spoločnosti tak, aby obsadila v mysli cieľového spotrebiteľa jasné a hodnotné miesto. To znamená, že sa snažíme značku ukoreniť v myšliach spotrebiteľov. Chceme, aby nás pri výbere medzi našou značkou a značkami konkurenčnými vnímali ako voľbu číslo jedna. Positioning v skratke znamená schopnosť presvedčiť zákazníkov o výhodách značky oproti konkurencii [12].

Ďalšou fázou komunikačného plánovania je tvorba **časového plánu**. Ten musí zohľadniť charakter dopytu a časovanie konkurenčných kampaní. Stanovujeme v ňom čo sa bude diať v konkrétnych fázach produktu a aká bude intenzita komunikácie. Časový plán musí vždy rešpektovať **rozpočtové obmedzenia**. Marketingová komunikácia je primárne investícia, ktorá by mala zabezpečiť jeden alebo viacero vyššie uvedených cieľov. Pokiaľ sú náklady na komunikáciu vyššie ako dosiahnuté ciele, je potrebné upraviť komunikačný plán a zamyslieť sa nad zdelением kampane [11].

1.4.4 Komunikačná kampaň a jej plánovanie

Pod výrazom marketingová komunikácia rozumieme riadené informovanie a presvedčovanie cieľových skupín, pomocou ktorého sa snažíme naplniť marketingové ciele. Časovo ohraničenú, riadenú komunikáciu označujeme za **marketingovú kampaň**. K vytvoreniu komunikačnej kampane potrebujeme **komunikačný plán**. Komunikačný plán je hierarchicky podriadený marketingovému plánu – vychádza z neho [11]. Následujúce dva obrázky popisujú fázy marketingového plánovania komunikácie a následne fázy komunikačného plánovania.



Obrázok č. 8: Plánovanie marketingovej vs. komunikačnej kampane (Zdroj: 11)

Komunikačné plánovanie začína **analýzou** situácie na trhu, ktorá nám umožní definovať kľúčové problémy a príležitosti na trhu. Dôležitý je pri tom aktuálny stav ako aj súčasné komunikačné trendy. Z komunikačného hľadiska je dôležité analyzovať ako zákazník vníma našu značku, konkurenčnú značku, ale tiež produktovú kategóriu ako takú. Je tiež dôležité vedieť aké kanály používajú konkurenčné značky v odvetví [11].

V druhom kroku si stanovíme **komunikačné ciele**. Tie určia, čo a kedy má byť komunikáciou dosiahnuté, zjednocujú predstavy a úsilie všetkých, ktorí sa na pripravovanej kampani podieľajú. Sú tiež dôležité pre budúce vyhodnotenie kampane [11]. Súčasťou cieľov sú takzvané Key Performance Indicators (KPIs). Jedná sa o súbor merateľných hodnôt, ktoré spoločnosť využíva na neskoršie porovnanie reality s plánom [15].

Medzi najdôležitejšie komunikačné ciele radí Karlíček nasledovné:

- Zvýšenie predaja
- Zvýšenie povedomia o značke
- Ovplyvnenie postojov ku značke
- Zvýšenie lojality ku značke
- Stimulácia chovania smerujúceho k predaju
- Budovanie trhu [10]

Pre účely tejto práce nás zaujíma predovšetkým **ovplyvnenie postoja ku značke** a z toho plynúca **stimulácia chovania smerujúceho k predaju**.

1.4.5 Nástroje marketingovej komunikácie

K tomu, aby sme zachytili našu cieľovú skupinu a predali jej potrebné informácie, potrebujeme spoľahlivé komunikačné kanály. Niektoré cieľové skupiny zachytíme lepšie pomocou tradičných kanálov, na niektoré potrebujeme modernejšie metódy. Poznáme dva hlavné druhy marketingovej komunikácie – offline a online.

Offline komunikácia

Využíva marketingové metódy oslovenia zákazníka bez využitia internetu. Snažíme sa tak upozorniť na našu značku, produkt alebo službu. Aj napriek tomu, že sa dnes väčšina marketingovej komunikácie sústreďuje do sveta onlinu, stále existujú offline metódy, ktoré úspešne fungujú aj dnes [16].

Medzi známe a aktuálne využívané nástroje offline marketingu radím nasledujúce: guerilla marketing, reklama v televízii, usporiadanie eventov (prednášky, semináre, networkingové akcie, charitatívne akcie), účasť na relevantných eventoch a veletrhoch, tlačaná reklama v magazínoch, billboardy a polepy áut, in-store podpora, direct mailové kampane, rozdávanie produktov, vernostné programy. Príkladmi offline reklamy, ktoré strácajú svoju účinnosť a dôveryhodnosť sú napríklad telemarketing alebo rozdávanie letákov a vizitiek.

Jedným z menej tradičným offline nástrojov je práve vyššie spomínaný guerilla marketing. Stránka Media Guru charakterizuje guerilla marketing ako zvláštnu alebo nekonvenčnú formu marketingu. Môže byť šokujúca, nápaditá, extravagantná alebo kontroverzná. Tradičné mediatypy sa buď nevyužívajú, prípadne sa využívajú netradičnou formou. Cieľom tejto reklamy je dosiahnuť maximálneho zásahu ľudí pri minimálnych nákladoch [17].

Výhodami offline reklamy sú osobnejší prístup, možnosť vidieť produkty a jej predstaviteľov naživo (to dodáva biznisu väčšiu kredibilitu) a schopnosť zachytiť aj

staršie cieľové skupiny, ktoré s internetom nevedia alebo nechcú pracovať. Naopak medzi nevýhody radím vysoké finančné i časové náklady na realizáciu, neistý a ťažko merateľný účinok alebo malá šanca zachytiť mladšie publikum [16].

Online komunikácia

Dnes jeden z najmocnejších nástrojov marketingu a účinný spôsob oslovenia zákazníkov po celom svete. Jedná sa o veľmi rýchlo sa vyvíjajúcu oblasť – každým dňom vznikajú nové online pomôcky a nápady, ako si svoju zjednodušiť, urýchliť osloviť viac ľudí. Niektoré novinky spôsobia na trhu prevrat, iné zadapnú do marketingovej histórie. Sú tu však aj tie, ktoré sú využívané už roky a ich popularnosť stále stúpa. Medzi najvyužívanejšie nástroje online marketingu radím:

- Sociálne siete (Facebook, Youtube, Instagram, Snapchat, Pinterest, atd.)
- Tvorba webových stránok (Desktopové a mobilné verzie)
- E-mailing (napr. Mailchimp)
- Interné komunikačné systémy (napr. Trello)
- Google Analytics
- Online reklama (Sklik, Adwords)

Medzi výhody online marketingu radím efektívne nástroje na identifikáciu cieľových skupín a dobre exekuvateľnú segmentáciu trhu, malé náklady na tvorbu kampaní alebo schopnosť sledovať priebežné výsledky online kampaní a okamžite ich upravovať podľa stanovených cieľov. Naopak medzi nevýhody radím malú dôveryhodnosť niektorých nástrojov, veľkú konkurenciu na online trhu a nutnosť najatia špecialistov na správu kampaní.

1.4.6 Aktuálne komunikačné trendy

Pokiaľ chceme uspieť v dnešnom rýchlo sa vyvíjajúcom svete marketingovej komunikácie, musíme si byť istí, že výrazy akými ako “relevantnosť, kontext a efektívne dodávanie” sú bežnou súčasťou nášho slovníka. Zákazníci dnes majú rýchly prístup k informáciám, vedú sa v nich stále lepšie orientovať a majú len malé pochopenie pre značky, ktoré sa nedržia trendov. Spoločnosti, ktoré chcú udržať alebo zlepšiť svoje predaje sa preto musia zamerať na zákazníkové potreby, očakávania a byť schopní

zviditeľniť sa v záplave reklám a sľubov. Tak ako v iných odvetviach, aj oblasť marketingu má svoje trendy a aktuálne chovanie [18].

Uvediem 5 trendov, ktoré hýbu dnešným trhom a naberajú na dôležitosť. Tieto trendy ovplyvňujú aktuálne tvorené komunikačné stratégie.

Sledovanie zákazníckeho chovania v online svete

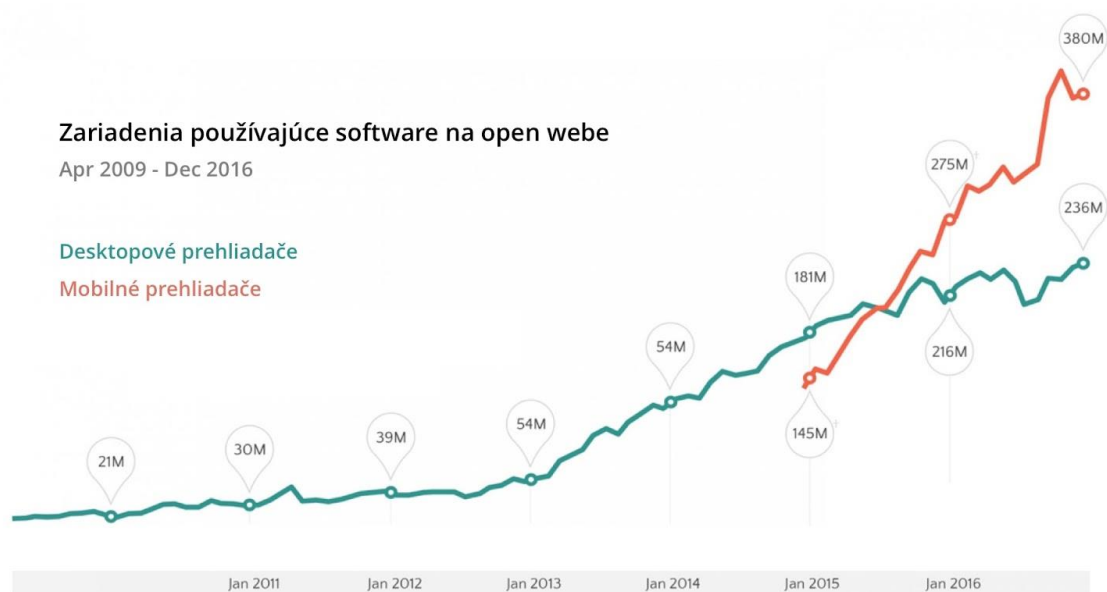
Pod pojmom marketing už dnes nechápeme len reklamu a jednosmerný tok informácií smerom ku zákazníkovi, ale komplexný komunikačný reťazec. Čím ďalej, tým viac sa marketing stáva súčasťou obchodného cyklu a predĺženou rukou zákazníckeho servisu. Marketéri sa môžu pomocou integrovaných nástrojov spojiť so zákazníkom online, sledovať jeho nákupné chovanie, určiť sentiment a reakcie na jednotlivé správy [18].

Stále viac sa tiež pracuje s takzvanými “big data”, ktoré predstavujú súbory štruktúrovaných i neštruktúrovaných dát. Big data obsahujú množstvo vzorcov chovania, trendov a asociácií týkajúcich sa zákazníckeho chovania a interakcií. Na základe získaných informácií potom môžu komunikáciu podľa zákazníckeho chovania a očakávania.

Žijeme teda v dobe, kde je získanie informácií o zákazníkoch a ich chovaní pomerne jednoduché a je len na nás, nájsť tie správne podklady a využiť ich vhodnou formou.

Relevancia reklamných zdení klesá a množstvo užívateľov Ad Block narastá

Reklamné zdenia v internetových prehliadačoch ako aj na uliciach či v obchodoch na nás blikajú a vyskakujú na každom kroku. Ľudia tým začínajú byť otrávení, a tak je pochopiteľné, že stále viac ľudí využíva možnosť blokovat' reklamy vo svojich internetových prehliadačoch [18]. Podľa tohtoročného prieskumu od PageFair, využitie Ad Blocku narástlo v roku 2016 o neuveriteľných 30%. Ku koncu roku 2016 bola reklama celosvetovo blokována na 615 miliónoch zariadení, z toho v 62% sa jednalo o mobilné zariadenia [19]. Podľa odborníkov nám tento stav predovšetkým hovorí, že obsah, ktorý komunikuje drvivá väčšina značiek je pre užívateľov buď nezaujímavý, zle podaný alebo nesprávne zacielený.



Obrázok č. 9: Zariadenia používajúce AdBlock na open webe (Zdroj: [19])

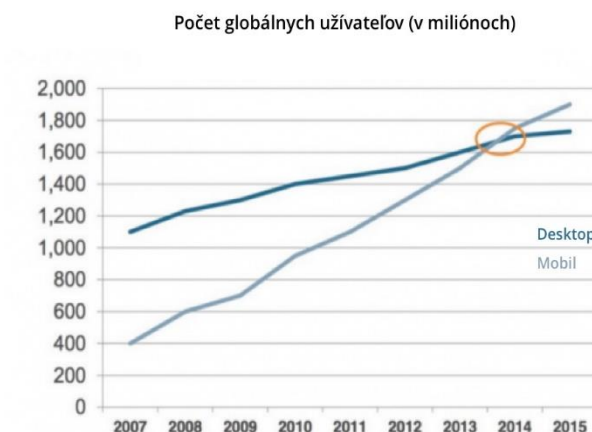
Reklama, ktorá je relevantná a použitá v správnom kontexte, však nemusí byť pre zákazníka na obtiaž, ale skôr inšpiráciou a (v ideálnom prípade) nenápadným popudom k nákupu. V Českej republike zatiaľ nevyužíva Ad Block veľká časť obyvateľstva, konkrétnejšie je Ad Block nainštalovaný na 10% z používaných zariadení. Stále teda existuje priestor ako reklamné zdelenia zlepšiť a predísť vyblokovaniu našich správ [19]. Aby sme úspešne oslovili našich zákazníkov, je dôležité **komunikovať správny obsah správnej cieľovej skupine, v správnom čase a na správnom mieste.**

Marketéri konečne uznávajú sociálne médiá ako komunikačný kanál, nie ako stratégiu

Význam a používanie sociálnych médií stále narastá. Sú skvelým spôsobom ako podporiť aj obsiahlejšie kampane a zasiahnúť veľkú cieľovú skupinu. Dávajú ľuďom možnosť vyjadriť spätnú väzbu na komunikáciu značky okamžite, slobodne a predovšetkým jednoducho. Sociálne médiá samé o sebe by sme však nemali chápať ako “celý marketing našej značky”, ani ako marketingovú stratégiu. Sociálne médiá sú jednou z mnohých platforiem, ktoré môžeme pri správnom využití použiť ako hlavný komunikačný kanál [18].

Mobilná stránka je základ

Parametre na tvorbu webových stránok sa menia. Ešte pred pár rokmi bolo hlavnou prioritou webových designérov pripraviť krásne, veľké desktopové stránky. Mobilná verzia bola menej zaujímavou variantou a nevenovala sa jej veľká pozornosť. Mobilné zariadenia sa však vyvíjajú rýchlym tempom a pri dnešnej potrebe byť neustále online a mať všetky informácie dostupné okamžite narástol ich význam. V roku 2014 sa pozícia desktopových a mobilných stránok prehodila a podľa štatistík dnes používajú ľudia na prehliadanie internetových stránok viac mobilné zariadenia, než počítače. Veľa marketérov tento fakt opomína a naďalej venujú pozornosť predovšetkým desktopovej verzii, bez ohľadu na fakt, že ich mobilné stránky sú neprehľadné a zle responzívne. Bohužiaľ, nespokojný zákazník sa zväčša už na desktopovú verziu nepozrie a urobí si názor podľa týchto menej vydarených stránok [18, 19].



Obrázok č. 10: Porovnanie využívania desktopovej a mobilnej verzie webu (Zdroj: [19])

Video vyhráva nad textom

Ľudia sú čím ďalej, tým viac pohodlní, čo sa týka príjmu informácií. Dlhé články ignorujú s tvrdením, že nemajú čas, a pritom strávia rovnaký čas sledovaním videí. Chceme, aby boli informácie okolo nás zaujímavé, zábavne podané a rýchlo vstrebateľné. Predovšetkým, pri snahe zaujať mladšiu cieľovú kategóriu, tzv. Millenials (ľudia narodení po roku 2000), volia marketéri obsah v krátkych formátoch akými sú Snapchat,

Vine, gif alebo Youtube video. Obecne by sa dalo tvrdiť, že čím je video kratšie, tým väčšiu pozornosť ľudí zaujme. Nielen mladšie cieľové skupiny preferujú tento formát. Autori rôznych odborných článkov či kníh sa v poslednej dobe vydali podobnou cestou – natáčajú videotutoriály a krátke prednášky a streamujú ich do sveta. Ako ďalší príklad uvediem recepty, ktoré dnes vidíme najčastejšie v obľúbenom formáte “Tasty” videí. V ďalších rokoch sa očakáva nárast a posilnenie tohoto trendu. Pokiaľ chcete zaujať svojich zákazníkov, točte videá [18].

Všetky tieto aktuálne poznatky by sme mali zvážiť pri tvorbe komunikačnej stratégie.

1.4.7 Segmentácia a targeting v komunikácii

Zákazníci v rámci jedného trhu majú len výnimočne podobné očakávania a potreby. Cieliť reklamu na všetkých dostupných zákazníkov je preto zväčša neefektívne – okrem ľudí, ktorí majú, aspoň potenciálne, záujem o našu značku tak plošnou reklamou oslovíme aj množstvo ľudí, ktorých naša reklama nezaujima alebo dokonca obťažuje. Táto skupina ľudí potom vytvára negatívne reakcie ako v online komunikácii, tak i vo word-of-mouth komunikácii, ktoré majú veľký vplyv na vytváranie názorov na značku. Jedným z aktuálnych trendov je preto trh rozdeliť na menšie celky a vyberať si relevantné cieľové skupiny komunikácie .

K rozdeleniu zákazníkov do cieľových skupín využijeme segmentáciu. Pre odkrytie jednotlivých segmentov, do ktorých sa dajú zákazníci zoskupiť identifikuje proces segmentácie premenné, ktorých hodnoty sa budú maximálne líšiť medzi segmentami navzájom, a naopak len minimálne odlišovať v rámci jedného segmentu. Kreatívna a vhodne zvolená segmentácia môže pomôcť spoločnosti priblížiť sa svojim zákazníkom vytvorením príslušne sa odlišujúcej marketingovej komunikácie pre jednotlivé segmenty. Uchopiteľné segmenty sa vyznačujú tromi charakteristikami [13]:

- **odlišiteľnosťou** – rôzne segmenty reagujú odlišne na marketingovú komunikáciu
- **identitou** – je možnosť určiť, ktorí zákazníci spadajú do konkrétneho segmentu
- **primeranou veľkosťou** – tá zaisťuje, že príprava na mieru šitej marketingovej komunikácie pre jednotlivé segmenty je pre firmu ekonomicky únosná [13]

Targeting, alebo výber cieľového trhu, je proces rozhodovania o tom, na ktorý tržný segment sa spoločnosť aktívne zameria. Firmy sa rozhodujú medzi tromi typmi stratégie:

- **nediferencovaná stratégia** – snaží sa cieľiť na všetkých zákazníkov rovnakým komunikačným mixom
- **diferencovaná stratégia** – cieľi súčasne na niekoľko tržných segmentov, na každý z nich používa iný komunikačný mix
- **koncentrovaná stratégia** – vyberá len jeden segment, na ktorý sa plne sústreďí [13]

Vo svete sa využívajú všetky zo spomínaných stratégií a je na konkrétnom portfóliu a charaktere produktov a rozhodnutí marketérov, ktorou stratégiou sa spoločnosť vyberie.

1.5 Kritické zhodnotenie informačných zdrojov

Koncept teoretickej časti diplomovej práce vychádza z publikácií viacerých autorov. Pri rozbere základných východísk a pohľade na značku som vychádzala hlavne z prác Kevina Lane Kellera. Keller je uznávaným profesorom marketingu, jeden z predných medzinárodných lídrov v strategickom riadení značky a integrovaných marketingových komunikácií a poradca pre rôzne svetovo úspešné značky. Pri tvorbe svojich kníh spolupracuje s tak známymi osobnosťami marketingu, akými je napríklad Philip Kotler. Jeho pohľad na značku je veľmi komplexný a ľahko aplikovateľný [1].

Pri rozbere konkurencieschopnosti som využila poznatky viacerých autorov, vďaka ktorým som charakterizovala výrazy potrebné pre ďalšiu prácu. Pri rozbere konceptu úspechuschopnosti som vychádzala predovšetkým z práce Roberta Zicha.

U identity značky som použila dva rôzne prístupy. Prvým bola schéma identity značky podľa Kapferera a druhým budovanie identity značky podľa Ko Floora. Obaja autori rozdeľujú identitu značky do niekoľkých častí. U Kapfererovho modelu oceňujem predovšetkým prehľadnosť, jednoduché pochopenie modelu a prácu s konkrétnymi prvkami značky. Jeho význam je skôr informačný. U Ko Floorovho modelu oceňujem hĺbku modelu, spôsob akým zobrazuje vzťah medzi jednotlivými vrstvami a fakt, že sa zaoberá aj komunikáciou. Tento model nám dá skutočne jasný pohľad na identitu značky

a jej reálne chovanie. V analytickej časti využívam oba modely, pretože sa dopĺňajú a spolu tvoria komplexnú predstavu o identite značky. Prvý model využívam vďaka jeho jednoznačnosti a štruktúrovanosti. Druhý model pomáha zasadiť značku do reálneho prostredia a popisuje tiež využívané komunikačné kanály.

V časti popisujúcej komunikáciu značky a komunikačné trendy som okrem rôznych autorov využila internetové zdroje. Táto časť vyžadovala aktuálne a rýchlo sa vyvíjajúce informácie a komunikačné trendy, ktoré som čerpala z aktualizovaných a spoľahlivých internetových zdrojov, akými je napríklad Forbes.

Analytická časť práce je vytvorená na základe podkladov a výskumov spoločnosti Nestlé a aktuálnych informačných zdrojov predvážne online charakteru. V celej práci tiež využívam osobné poznatky o marketingu, ktoré som nadobudla počas štúdia a pri svojej pracovnej praxi.

2 ANALYTICKÁ ČASŤ

2.1 Predstavenie spoločnosti

2.1.1 História značky MAGGI a spoločnosti Nestlé

Značka MAGGI vznikla vo Švajčiarsku v roku 1886. Jej zakladateľ, Julius Maggi, sa narodil v polovici 19. Storočia. V týchto dobách bolo ťažké zohnať kvalitné suroviny a mäso bolo zväčša nedostupné zbožie. Alternatívou mäsových jedál boli strukoviny, ktoré sú tiež veľmi bohaté na bielkoviny. Ich nevýhodou je však doba prípravy. V tomto čase začalo pracovať stále viac žien, a tak mali obmedzené časové možnosti na varenie. Švajčiarska vláda požiada o pomoc Juliusa Maggiho, aby im pomohol nájsť riešenie tohoto problému, a tak pripravil prvú dehydrovanú polievku vyrobenú zo sušeného hrášku. V nasledujúcich rokoch vznikali ďalšie a ďalšie výrobky. Milníkom bol rok 1886 kedy sa na trhu prvýkrát objavilo Tekuté korenie v ikonickej štvorhranej fľaške. Práve toto korenie malo obohatiť chuť Maggiho hráškovej polievky. Tekuté korenie sa postupne rozšírilo do domácností a reštaurácií po celom svete. Dnes existuje veľa napodobení tohoto korenia, MAGGI si však dodnes drží originálnu receptúru a prvenstvo v obľúbenosti u zákazníkov [40].



Obrázok č. 11: Obrázok pana Maggiho (Zdroj: [40])

Od roku 1947 patrí značka MAGGI do silnej rodiny Nestlé. Spoločnosť Nestlé vznikla v roku 1866 vo Švajčiarsku. Jej zakladateľ v tom čase vytvoril prevratnú detskú výživu založenú na mlieku. Dnes je Nestlé najväčšou a najziskovejšou spoločnosťou zameranou na výrobu a predaj jedla a má pobočky po celom svete. Spoločnosť má celosvetovo širokú škálu produktov medzi ktoré patria okrem detskej výživy napríklad cereálie, balená voda, dehydrované výrobky, mrazené výrobky, cukríky, sladkosti, a mnoho ďalších. MAGGI je jednou z mnohých značiek, ktoré Nestlé zastrešuje. Medzi ďalšie veľmi známe značky spoločnosti Nestlé patria napríklad značky akými sú Nescafé, Kit Kat, Nesquick alebo v

Českej republike známejšie JOJO cukríky, čokoláda Orion alebo kakao Granko. Jednotlivé značky sú riadené priamo z jednotlivých pobočiek podľa lokálneho portfólia a podliehajú centrálnej kontrole zo Švajčiarska. MAGGI je jedničkou na trhu predovšetkým v Ázii, kde vysokými predajmi instantných rezancov bodujú hneď na niekoľkých veľkých a významných trhoch, akými sú India alebo Čína. Spoločnosť Nestlé si za svojich vyše 150 rokov existencie získala priazeň zákazníkov po celom svete a stala sa nepostrádateľným pomocníkom nielen v Good Food, Good Life kuchyni [40].



Good Food, Good Life

Obrázok č. 12: Logo Nestlé (Zdroj: [40])

Ako sa dá u spoločnosti tohoto rozsahu očakávať, spoločnosť Nestlé, ako aj značka MAGGI, čelia i negatívnym recenziám a pozornosti médií. Vzhľadom na veľkovýrobu a nutnosť nakupovať suroviny vo veľkých množstvách, čelí spoločnosť kritike za nákup a využívanie palmového oleja alebo spoluprácu so spoločnosťami, ktoré sú obvinené z využívania nepovolených praktík, akými je napr. detská práca. Spoločnosť Nestlé sa snaží o informovanosť v týchto záležitostiach a uvedenie situácie na pravú mieru. Zároveň dochádza k postupnej úprave zloženia výrobkov a náhradu za ekologickejšie suroviny. Spoločnosť sa teda snaží reagovať na aktuálnu ekologickú situáciu a trendy v stravovaní.

2.1.2 Základné údaje o spoločnosti MAGGI

Tabuľka č. 1: Základné údaje o spoločnosti MAGGI (Zdroj: vlastné spracovanie)

Obchodný názov	Nestlé Česko s.r.o.
Právna forma	Společnost s ručením omezeným
Sídlo	Praha 4 - Modřany, Mezi vodami 2035/31, PSČ 14320
IČ	45799504
DIČ	CZ45799504
Dátum zápisu	18. června 1992

Materská spoločnosť	Nestlé S.A.
Súd	vedená u Městského soudu v Praze
Spisová značka	C 10481
Štatutárny orgán- predstavenstvo	Claude Béglé

2.2 Popis trhu

2.2.1 Téma jedla a varenia ako fenomén dnešnej doby

Jedlo a varenie sa v posledných 2 až 3 rokoch stali veľkou témou v médiách i v online svete. Jedlo už nie je len nutnosťou k prežitiu, ale tiež zábavou a koníčkom pre mnoho ľudí po celom svete. Jedlo je jednou z mála vecí, ktoré sme schopní výrazne ovplyvniť, preto ho ľudia používajú ako nástroj na vyjadrenie statusu. Ľudia medzi sebou pomocou sociálnych sietí zdieľajú čo jedia a varia, aké podniky navštevujú, alebo aké stravovacie trendy nasledujú. Sociálne siete sú zaplavené návodmi na varenie, tipmi a trikmi ako správne spracovávať a skladovať potraviny. Otázka správneho stravovania a životosprávy je stále dôležitejšou témou. V poslednej dobe sa tak dostali do popredia rôzne stravovacie trendy akými sú:

- Veganská strava (vynechanie všetkých živočíšnych zložiek z potravy)
- Vegetariánska strava (vynechanie mäsa z potravy)
- Flexitariánstvo (vegetariánska strava s občasnou konzumáciou mäsa)
- RAW strava (tepelné neupravená strava)
- Bio suroviny (využívanie farmárskych a chemicky neupravovaných produktov)
- Superpotraviny (potraviny bohaté na vitamíny a ďalšie zdraviu prospešné látky)
- Vynechanie výrobkov obsahujúcich niektoré suroviny, ktoré sa (aktuálne) nepovažujú za zdraviu prospešné (napr. cukor, laktóza, lepok).
- A mnoho ďalších.

Fenoménom dnešnej doby sa stali tiež festivaly jedla a organizované farmárske trhy. V najväčších mestách v Českej republike, v Prahe a Brne, sa konajú tieto menšie či väčšie festivaly počas letnej sezóny takmer každý týždeň. Niektoré sa snažia priblížiť ľuďom

zážitkovú kuchyňu luxusných reštaurácií, ktorá je veľkej časti našej populácie len málo dostupná (Prague Food Festival, Špilberk Food Festival, Grand Restaurant Festival). Iné sa snažia ponúknuť exotické a nevšedné chute ďalekých krajín (Asia Food Fest, AsianFest Praha, Extreme Food Festival). Existuje mnoho festivalov prezentujúcich malých, amatérskych kuchárov (Apetit piknik, Restaurant day v Piknik boxu) alebo tzv. street food. Veľmi úspešné sú tiež festivaly zamerané na rôzne nápoje – festivaly piva, rumu, whiskey alebo obľúbené otvorené sklepy a degustácie vína.

Do popredia sa tiež dostávajú šéfkuchári, ktorí ešte donedávna nemali tak populárnu profesiu a známi boli zväčša len v gastronomických kruhoch. Dnes majú svoje relácie a známe značky využívajú ich tváre, aby dodali svojim produktom dôveryhodnosť. Okrem šéfkucharov značky na tieto účely využívajú aj slávne osobnosti zo sveta showbiznisu, ktorí svoj dobrý vzhľad spájajú so správnou životosprávou a diétami.

Téma jedla a varenia sa dostala tiež do televízie i kín. Máme možnosť sledovať nespočetne veľa relácií o varení a filmov či sérií z kuchárskeho prostredia. Ľudia sa učia skúšať nové suroviny importované z rôznych kútov sveta i netradičné spôsoby prípravy. Tento fakt má vplyv na ponuku surovín a výrobkov v obchodoch. Exotické suroviny a výrobky sa stali súčasťou bežného portfólia obchodov. Dopad to má však i na menšie obchody. Stále častejšie vznikajú malé špecializované predajne s ponukou vysoko kvalitných, lokálnych surovín. Niektoré sa zameriavajú na čerstvú zeleninu, iné napríklad na kvalitné mäso a výrobky z neho. Tieto predajne v tejto chvíli nepredstavujú pre klasické obchody a reťazce veľkú konkurenciu, pretože majú vysoké ceny a úzku cieľovú skupinu, ale sú to práve tieto malé obchody, ktoré určujú predajné trendy. Štýl predaja a spôsob komunikácie smerom ku zákazníkovi postupne preberajú aj veľké obchody, aj keď zmeny nie sú tak rýchlo viditeľné a implementácia prebieha po malých krokoch.

Chovanie ľudí vo vzťahu k jedlu sa začína prejavovať v stále **extrémnejších rovinách**. Pomyselné **nožnice spotrebiteľského chovania** sa stále viac otvárajú a rozdiely prehlbujú. Na jednej strane existujú ľudia, ktorí varenie, kvalitu a zloženie nakupovaných potravín berú veľmi vážne. Jedlá varia od základu, poctivo. Táto skupina ľudí je ochotná priplatiť si za kvalitné suroviny a stráviť hodiny prípravou jedál. Na strane druhej sú tu

Ľudia, ktorí varenie berú ako stratu času, zbytočnú záťaž pri svojom aktívnom životnom štýle alebo ich táto téma jednoducho nezaujíma. Ich hlavnou preferenciou je dobre a rýchlo sa najesť. Stravovanie v reštauráciách, bistrách, fast foodoch alebo rýchla príprava jedla doma sú pre nich prijateľnejšie ako zdĺhavé varenie. Vďaka týmto dvom efektom fungujú a rastú kategórie na oboch koncoch nožníc. Vzniká tak veľký trh pre ľudí, ktorí sú ochotní nakupovať drahšie suroviny, ale i priestor pre otváranie nových reštaurácií a výrobu produktov zjednodušujúcich varenie.

Alternatívou rýchleho jedla, teda dehydrovaných výrobkov, sú fast foody. Fast foody majú zameranie na rôzne kuchyne – americké, ázijské, mexické a podobne. Všetky sa vyznačujú relatívne nízkou cenou, veľkou dostupnosťou a rýchlosťou výdaja jedál. Ich najznámejším a svetovo najrozšírenejším zástupcom je McDonald's. Značka McDonald's v posledných rokoch čelila a naďalej čelí veľkej kritike kvôli využívaniu surovín s neznámym pôvodom, pochybným spracovaním surovín a neekologickosti podnikania. Značka prešla mnohými zmenami a dnes sú jej pobočky doslova “zelenšie”- ich chovanie je omnoho ekologickejšie, dbajú na informovanosť o surovinách a snažia sa farmárskemu štýlu. Aj značky v tomto obore sa teda museli prispôbiť dnešným trendom a zmeniť svoj postoj a prejav. V dnešnej dobe, kedy sú fast foody takmer na každom roku, nutnosť pripravovať si rýchle jedlá doma klesá. A preto mnoho časovo vytiažených ľudí, ktorí si pred rokmi pripravili jedlo doma pomocou dehydrovaných výrobkov, volia dnes skôr možnosť vziať si jedlo do ruky vo fast foode.

2.2.2 Vymedzenie trhu dehydrovaných výrobkov

Značka MAGGI na trhu Českej republiky aktuálne vyrába a predáva predovšetkým dehydrované výrobky. Dehydrované výrobky spadajú do kategórie trvanlivých potravín. Medzi trvanlivé potraviny sa radia konzervované potraviny, instantné jedlá a polievky, cereálie, slané snacky, prísady na varenie a pečenie, dressinky, koreniny a ochucovadlá, ryža, cestoviny, soľ, cukor, múka, oleje a octy, atď.

Dehydratácia jedla je jednou z najstarších metód uchovania potravín. Je proces pri ktorom sa zo surovín šetrne odstraňuje voda a vlhkosť. Suroviny pri tomto procese znižujú svoj objem a váhu. Výhodou dehydrovaných výrobkov je, že nie je nutné skladovanie v

chlade, vydržia veľmi dlho a sú lacné a dostupné. Medzi dehydrované výrobky sa radia produkty akými sú instantné polievky, bujóny, koreniace zmesi a ochucovadlá, dehydrované omáčky a rýchle jedlá. Dehydrované výrobky sú už roky využívané v urýchlení a zjednodušení varenia [21].

Najznámejšími predajcami dehydrovaných výrobkov v Českej republike sú švajčiarska značka MAGGI, česká značka Vitana a nemecká značka Knorr. Ďalej sem radíme predajcov s menším podielom na trhu, tými sú hlavne privátne značky obchodných reťazcov Tesco, Kaufland, Albert, Lidl, Billa, a ďalšie.

Aktuálne svetové trendy v stravovaní, ktoré majú vysoké nároky na čerstvosť surovín, hrajú v neprospech dehydratovaných výrobkov. Z výskumov spoločnosti Nestlé vyplýva, že ľudia nepoznajú zloženie dehydrovaných produktov. Podľa množstva ľudí obsahujú dehydrované výrobky podozrivé, ťažko identifikovateľné ingrediencie akými sú konzervatívy, glutamáty, palmový olej alebo modifikované škroby. Mnohí dokonca výrobky považujú za zdraviu škodlivé. Výrobky síce postupne prechádzajú “očistením” od aktuálne nežiadúcich a tabuizovaných prvkov, nie všetky však zmenou už prešli. Pravdou je, že spoločnosť Nestlé má prísne kritériá na výber dodávateľov a všetky výrobky sú vyrábané z vysoko kvalitných surovín. U všetkých potenciálnych dodávateľov prebieha audit, na základe ktorého spoločnosť preverí ich zdroje, proces spracovania surovín, a ďalšie dôležité atribúty. Problémom je, že kvôli obsahu tabuizovaných prvkov v niektorých výrobkoch zákazníci neveria kvalite surovín obsiahnutých vo výrobkoch. Výrobky a ich zloženie nie sú z pohľadu zákazníka dostatočne transparentné. Tým pádom získala celá kategória dehydrovaných výrobkov nálepku “nezdravých jedál” a ľudia majú bariéry nákupu týchto výrobkov.

Tieto vyššie spomínané svetové trendy majú za dôsledok, že segment dehydrovaných výrobkov má v posledných rokoch klesajúcu tendenciu ziskov a čelí negatívnemu vnímaniu a kritike trhu. Predaje v kategórii dehydrovaných výrobkov klesli za posledný rok o 1,2%. V súčasnosti je situácia pomerne stabilizovaná. Jednotlivé spoločnosti sa snažia ukrojiť si čo najväčší tržný podiel, ale tiež dodať kategórii ako takej kredibilitu a dôveryhodnosť.

Poslednou z bariér používania produktov je, že výrobky nepracujú s čerstvými, ale dehydrovanými surovinami. Čerstvé suroviny sú samozrejme preferovaný spôsob stravovania a mali by byť súčasťou našej každodennej stravy. Pri rýchlom životnom tempe a pracovnej záťaži sa však občas dostaneme do situácie, kedy nám využitie dehydrovaných výrobkov padne vhod. Dehydrovaná strava by však nemala nahrádzať čerstvé suroviny. Práve z toho dôvodu sú výrobky MAGGI na mieste predaja umiestňované vedľa relevantných čerstvých surovín – bujóny sú vedľa zeleniny, koreniace zmesi v blízkosti mäsa, zmesi na Ázijské jedlá vedľa ryže a podobne. Najčastejšie zákazníci používajú dehydrované výrobky v nasledujúcich situáciách [41]:

- Keď nemajú inšpiráciu k vareniu.
- Keď nemajú na varenie chuť.
- Keď si majú deti pripraviť sami teplé jedlo.
- Keď nemajú čas na prípravu zložitejšieho jedla.
- Keď cestujú na dovolenku alebo majú inak obmedzené možnosti varenia [41].

2.3 Analýza značky MAGGI

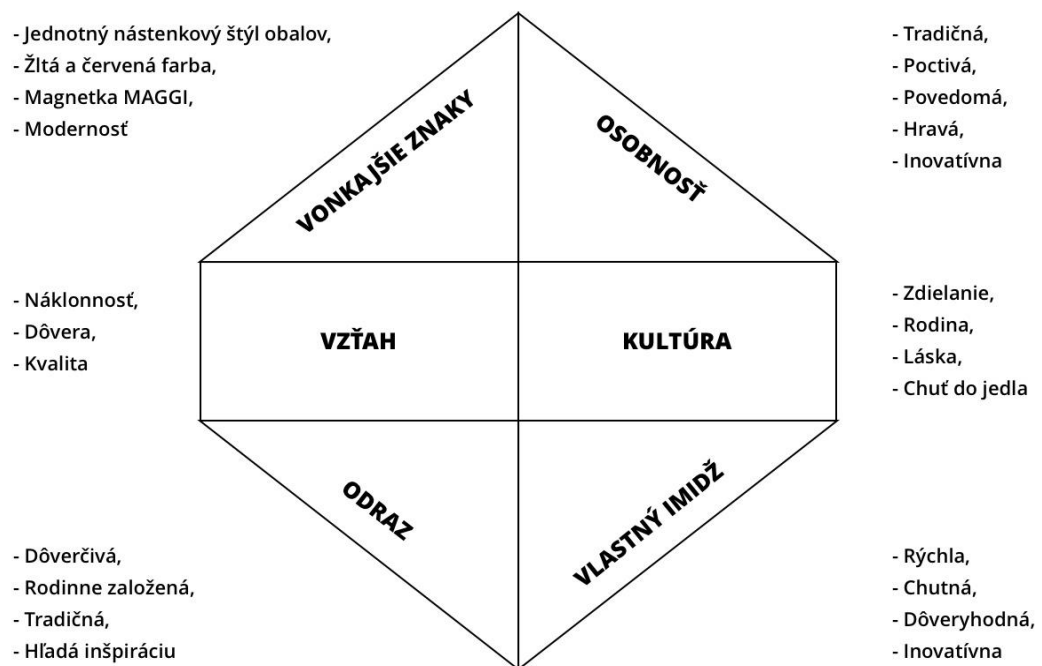
K tomu, aby sme lepšie pochopili značku MAGGI, musíme sa detailne pozrieť na jej jednotlivé atribúty. Ako sa značka sama identifikuje? Ako sa správa a komunikuje smerom k zákazníkovi? Akí sú jej zákazníci a ktoré produkty sú pre ňu najdôležitejšie? Toto všetko tvorí značku ako takú a definuje jej prejavy na trhu. O týchto témach budem písať v tejto kapitole.

2.3.1 Identita značky podľa Kapferera

Pri popise identity značky som sa rozhodla použiť hneď dve analýzy, ktoré sa vzájomne dopĺňajú. Identita značky podľa Kapferera nám priblíži vnímanie značky navonok, pomocou jeho prvkov, ale tiež vzťah so zákazníkmi a sebou samou. Na druhú stranu, identita značky podľa Ko Floora popisuje navyše positioning značky a bližšie skúma jej komunikáciu smerom von.

Identita značky predstavuje pohľad na to, **ako by sa značka chcela zobrazovať** v očiach zákazníkov. Je to teda ideálny stav, ktorého chcú dosiahnuť. Neskôr budem ešte popisovať **vnímanie značky** zákazníkmi a tu zobrazím to, **ako značku zákazníci skutočne vnímajú**. Aby bola značka funkčná tieto dva pohľady by sa mali čo najviac priblížiť.

Kapfererov model popisuje značku predovšetkým na úrovni jej pôsobenia navonok, resp. popisuje ako by značka navonok chcela pôsobiť, akým spôsobom sa chce prezentovať a akých komunikačných atribútov chce docieľiť. Model je skvelý v tom, že prehľadne zobrazuje jednotlivé atribúty značky vo vzájomnom vzťahu a vo vzťahu k zákazníkovi. Na nasledujúcom obrázku popisujem atribúty značky MAGGI, ktoré dohromady tvoria jej identitu.



Obrázok č. 13: Identita značky MAGGI podľa Kapferera (Zdroj: vlastné spracovanie)

2.3.2 Identita značky podľa Ko Floora

Pohľad na identitu značky podľa Ko Floora ide oproti Kapreferovmu modelu viac do hĺbky. Súčasne sa oba modely skvele dopĺňajú. Podľa Ko Floora sa značka delí do troch vrstiev, ktoré sa na seba nabaľujú a spoločne vytvárajú jej identitu. Začneme teda od jadra tohoto modelu, a teda positioningu.

1. Positioning značky MAGGI

Positioning je stratégia pomocou ktorej sa značka snaží zaujať unikátne miesto vo vzťahu k iným značkám a v mysliach spotrebiteľov. Pokiaľ chcem positioning popísať podľa Ko Floorovho ponímania, musím sa pozrieť na 4 atribúty na ktoré sa značka môže v rámci positioningu zamerať. Sú nimi cena, pohodlie, zážitok alebo sortiment. Vzhľadom na fakt, že žiadna značka nemôže excelovať vo všetkých atribútoch a osloviť všetkých ľudí, mala by si zvoliť jeden hlavný atribút, v ktorom sa bude odlišovať od svojich konkurentov a ostanté atribúty zvoliť ako doplnkové. V nasledujúcej časti ponúkam atribúty zoradené podľa ich dôležitosti v rámci positioningu:

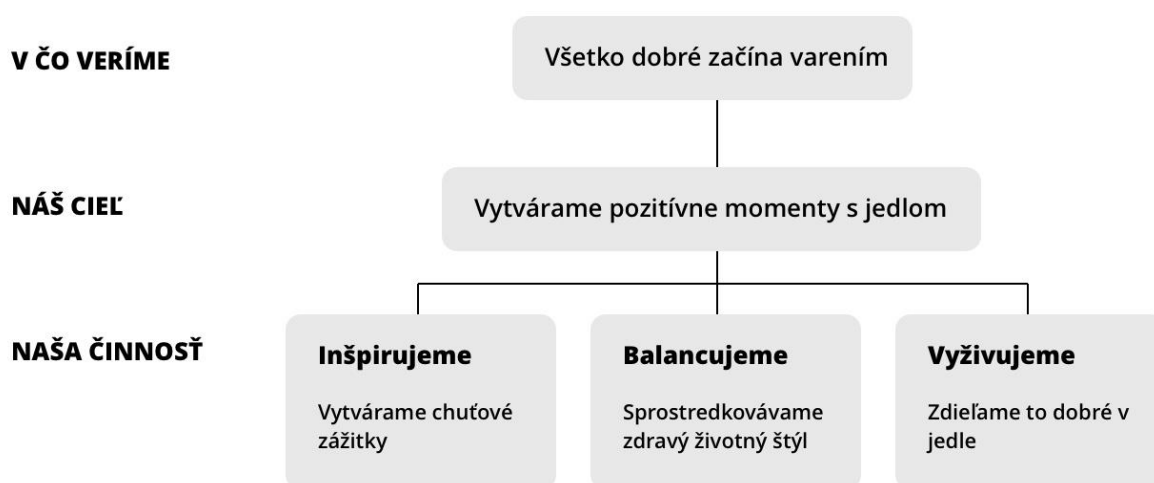
1. Rozlišujúci atribút – **pohodlie** – najväčšou výhodou výrobkov MAGGI je pohodlie použitia týchto výrobkov. To znamená, že výrobky sú dostupné, ľahko a rýchlo pripraviteľné, jednoducho skladovateľné a prenosné.
2. Podporný atribút – **zážitok** – v druhom rade sa značka MAGGI snaží svojich zákazníkov inšpirovať. Snaží sa dosiahnuť to pomocou zaujímavých príchuť, svetových jedál, originálnych nápadov a receptami na výrobkoch. Do budúcnosti by túto aktivitu rada preniesla aj do online komunikácie.
3. Konkurencieschopný atribút – **cena** – zákazníci na trhu dehydrovaných výrobkov sú citliví na zmenu ceny. Preto sa niektoré značky pokúšajú preraziť na trhu len manipuláciou ceny. Tento spôsob nie je z dlhodobého hľadiska udržateľný a má zmysel predovšetkým kampaňovo.
4. Kvalifikačný atribút – **sortiment** – čo sa sortimentu týka, značka MAGGI sa nesnaží o kvantitu typov výrobkov, ale skôr o spomínanú inšpiratívnu portfólia a produktov. Značka teda skôr plánuje portfólio zredukovať na výhľadovo najzaujímavejšie a najperspektívnejšie produkty.

Značka MAGGI má o svojom positioningu celkom jasnú predstavu. V oficiálnych MAGGI Guidelines sa nachádza nasledujúci popis pozície značky v mysliach zákazníkov:

“V dnešnom svete jedlo znamená niečo viac. Je zdrojom radosti, zdravia a výživy. Sme to, čo jeme, a preto jedzme dobre. Jedlo je spôsob akým sa prejaviť a objavovať nové chute a zážitky. Jedlo je remeslo, na ktoré sme hrdí, vášeň, ktorá nás definuje, pohľad na život, osobná výpoveď, ktorá ovplyvňuje svet okolo nás. Jedlo je väčším trendom než cestovanie a hudba. Na jedle záleží.

V dnešnom svete sa varenie stalo niečím, čo chceme, nielen tým čo musíme robiť i keď varenie každý deň nie je vždy jednoduché. Inšpirácia a nadšenie do varenia nie sú vždy samozrejmosťou, nehovoriac o obmedzenom čase na varenie. Náš vzťah ku značkám, ktoré produkujú jedlo sa tiež zmenil- máme vyššie očakávania a nároky na kvalitu. Dôvera v potraviny musí byť zaslúžená.

MAGGI verí, že to dobré začína s domácim jedlom. Tomuto heslu veríme už od roku 1885. Vďaka pochopeniu novej reality a požiadavkov zákazníkov sa MAGGI vizuálne mení, ale naďalej ostáva jej cieľ, teda sprostredkovať varenie, ktoré je jednoduché a skvelé” [42].



Obrázok č. 14: Positioning značky MAGGI (Zdroj: [42])

MAGGI sa snaží ľudí predovšetkým inšpirovať. Uvedomuje si, že ľudia majú občas málo času alebo im dochádzajú nápady, a preto potrebujú v kuchyni spoľahlivého pomocníka, ktorý im **pomôže a zjednoduší varenie**. Potrebujú pomocníka, ktorý dbá na vyvážené jedlo a životosprávu a podporuje zážitky spojené s jedlom. **MAGGI výrobky tu teda nie sú preto, aby nahradili domácu stravu, ale preto aby vypomohli v situáciách, kedy nemáme možnosť dopriať si domáce jedlo alebo zdĺhavo variť**. Značka MAGGI je tu tiež v neposlednej rade preto, aby svojich zákazníkov **inšpirovala**.

2. Osobnosť

Ak by mal MAGGI reprezentovať človek, bol by to rozhodne človek aktívny. Bol by to človek, ktorý rád trávi čas so svojou rodinou a priateľmi. Aj z tohto dôvodu občas uvíta v kuchyni výrobky, ktoré mu urýchlia prácu. Je tradičný vo výbere surovín a značiek, ale rád sa nechá inšpirovať novými nápadi na varenie či vyskúša netradičné kombinácie. Snaží sa by inovatívny, vymýšľa nové spôsoby prípravy jedál a prináša zaujímavé chute z rôznych kútov sveta, ktoré prekvapia jeho okolie. Je dôverčivý, hľadá preto pomocníka, na ktorého sa môže vždy spoľahnúť a kvalitu, ktorej môže dôverovať. Je poctivý, vie, že správe vybrané a spracované suroviny sú dôležité pre dobrú a vyváženú životosprávu. Svojím varením chce potešiť svoje okolie a zároveň variť zdravo. Z Ko Floorových predstáv o ideálnej osobnosti by mala MAGGI osobnosť splňovať predovšetkým atribút **úprimnosti** (čestnosť, transparentnosť, radosť) a atribút **spôsobilosti** (spoľahlivosť, úspech, inteligencia).

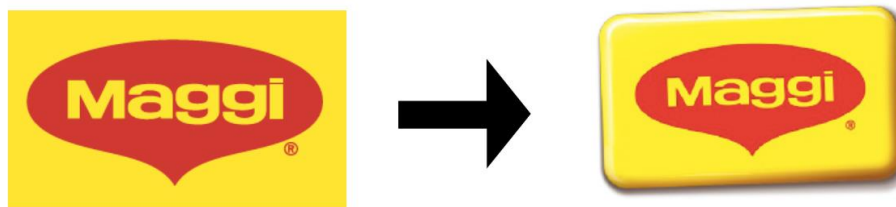
3. Komunikácia

Vzhľadom na fakt, že značka patrí pod veľkú a štruktúrne veľmi dobre organizovanú spoločnosť Nestlé, interná komunikácia je na veľmi dobrej úrovni. Zamestnanci značky majú veľké povedomie o hodnotách a cieľoch značky a jednajú v súlade s nimi. Preto sa v tejto podkapitole budem zameriavať predovšetkým na externú komunikáciu, ktorá má slabiny. Identifikujem používané kanály a ich fungovanie.

Obaly

Značka MAGGI komunikuje ku svojim zákazníkom predovšetkým prostredníctvom obalov výrobkov. Obal je teda najdôležitejší marketingový nástroj a je nositeľom celej

myšlienky MAGGI. Vizuálna komunikácia a prvky sa v čase musia prispôbiť aktuálnym trendom. V októbri 2016 vydala švajčiarska centrála nový **Brand manuál** pre značku MAGGI vďaka ktorej by mala byť komunikácia zjednotená naprieč štátmi. Tento Brand manuál nahradil pôvodný manuál z roku 2014. Hlavná podstata značky, tzv. **Brand essence**, teda “**snaha vytvárať pozitívne momenty s jedlom**” sa nezmenila a naďalej prepojuje pobočky značky MAGGI. Značka sa aj naďalej snaží inšpirovať a byť nápomocná svojim zákazníkom. Ku zmene došlo predovšetkým vo vizuálnych prvkoch značky. Najvýznamnejšou zmenou je úprava loga. Pôvodné 2D logo nahradila “3D magnetka MAGGI”. Je plastickejšia, výraznejšia a univerzálne aplikovateľná. Na obaloch pomocou funkcie magnetky spojuje jednotlivé prvky a vytvára “nástenku”.



Obrázok č. 15: Evolúcia loga MAGGI za posledných 5 rokov (Zdroj: [42])

Zmena samotných obalov je nemenej výrazná. Pôvodné obaly vypadali, čo sa štýlu týka, zastaralo. Veľké žlté a modré plochy pôsobili neprirodzene a aranžmá jedla umelo. Nové obaly sa snažia zákazníkovi čo najviac autenticky sprostredkovať chute a vône, ktoré nemôžu v obchode vyskúšať. Jedlo na fotke má pôsobiť prirodzene, tak ako si ho pripravíme doma. Na obrázku nižšie ukazujem zmenu na obale “MAGGI Nápadý Zapečené kura Šampiňóny a smotana” pred a po vydaní nového Brand manuálu. Nové obaly pracujú s tzv. nástenkovým štýlom – jedná sa o vrstvenie rôznych obrázkov a štítkov, ktoré dohromady tvoria harmonický celok. Všetky prvky dohromady drží MAGGI magnetka.



Obrázok č. 16: Evolúcia obalu MAGGI Zapečené kuře za posledných 5 rokov (Zdroj: [42])

Výhodou tvorby obalov podľa Brand manuálu je, že obaly pôsobia jednotne naprieč štátmi. Či si teda kúpite MAGGI výrobok v Česku, Rakúsku alebo Maďarsku, všetky budú mať jednotný nástenkový formát, zladenú typografiu a štýl fotiek. Jednotný štýl obalov naprieč štátmi, stojí na 3 princípoch: *“Sme hrdí, inkluzívni a reálni!”* [42].

Na obaloch sa v posledných mesiacoch zobrazuje **zelená paprika s nápisom “Varím z dobrých vecí”**. Značka MAGGI sa snaží proti zaužívaným názorom a negatívnym postojom voči značke bojovať pomocou tzv. *“Kitchen cupboard stratégie”* alebo v preklade **Stratégie kuchynskej linky**. Zdelenie tohoto výrazu je jednoduché – v MAGGI výrobkoch, ktoré sú označené zelenou paprikou zákazník nájde len ingrediencie, ktoré bežne nájde vo svojej kuchyni. Sú to suroviny, ktoré sa dajú jednoducho graficky zobrazit' a všetci ich verne poznáme. Značka sa týmto spôsobom snaží o **zlepšenie transparentnosti produktov a ich zloženia**.

Všetky novo vznikajúce alebo redesignované (a zároveň upravené) výrobky symbol zelenej papriky obsahujú. V komunikácii značka s prezentáciou Strategie kuchynskej linky ešte len začína. Na ďalšom obrázku je novo-vzniknutý materiál, ktorý bude v budúcich mesiacoch umiestnený v menších reťazcoch vedľa výrobkov. Materiál popisuje stratégiu a zámer značky a zobrazuje produkt, ktorý už pozitívnou zmenou zloženia prešiel.



Obrázok č. 17: Plagát zobrazujúci komunikáciu Stratégie kuchynskej linky (Zdroj: [43])

Ďalšie komunikačné kanály

Značka MAGGI komunikuje hlavne na mieste predaja pomocou **POS materiálov**. Táto metóda sa využíva dlhé roky a jej účelom je zaujať zákazníkov priamo v nákupnom procese pomocou stopperov, woblerov, podlahovej reklamy, stojanov a ďalšími. Výhodou je, že zákazník nemusí reklamu hľadať, narazí na ňu automaticky pri bežných nákupoch. Problémom tejto komunikácie je, že ju využívajú takmer všetky značky, a tak sa zákazník v obchode stráca v záplave reklamy. Je preto potrebné hľadať nové,

zaujímavé formy in-store reklamy a zaujať zákazníka nielen kvantitou materiálov, ale i originálnym prevedením.

Ďalším dôležitým spôsobom komunikácie sú **kampane**. Kampane sú časovo ohraničené akcie a majú rôzny charakter – môže sa jednať o súťaž, rozdávanie produktov, upozornenie na nové produkty alebo zľavy na vybrané produkty. Ich výhodou je, že kombinujú offline kanály (in-store reklama, eventy, ochutnávky) a online kanály (microsites, ppc reklama, Facebook, e-mailing). V roku 2017 má MAGGI pripravené 4 väčšie kampane a ich cieľom je prevažne zvýšiť predaje svojich výrobkov a upozorniť na nové, vylepšené produkty.

Online komunikácia je v porovnaní s offline kanálmi modernejšia a dnes veľmi efektívna forma komunikácie. Značka MAGGI je v tejto chvíli aktívna v online predovšetkým v priebehu kampaní. Vymenujem a popíšem aktuálne online kanály, ktoré značka využíva i kanály, ktoré by chýbajú a mohli by byť pridané.

Webové stránky sú v tejto chvíli nefunkčné, značka pracuje na nových stránkach. Aktuálne sú nahradené menšími stránkami, takzvanými “microsites”, ktoré zobrazujú obsah relevantný pre konkrétnu bežiacu kampaň. V tejto chvíli teda neexistuje stála platforma, ktorá by zobrazovala kompletne portfólio ani tipy akým spôsobom produkty používať a pracovať s nimi. Chýba tak hlavný nositeľ informácií o značke a jej produktoch.

Zo sociálnych sietí MAGGI v tejto chvíli využíva len **Facebook**. Aj táto platforma je využívaná len v priebehu kampaní. Kampane sú podporované pridávaním sponzorovaných postov a bannerov. Obsah aktuálnych Facebookových príspevkov je pre ľudí málo atraktívny. Sústreď sa prevažne na prezentáciu produktov a kampaní. Tieto informácie sú však veľmi predajovo orientované a nepôsobia na zákazníka dôveryhodne. Reakcie na príspevky boli v roku 2016 skôr negatívne ladené a kontakt so zákazníkmi slabý. Komunikácia s fanúšikmi je strohá, málo vrelá a nie je z nej cítiť ochota nadviazať vzťah.

Ďalším spôsobom ako upozorniť na prebiehajúcu kampaň je **e-mailing**, ktorý o kampani informuje existujúcu a stále sa rozvíjajúcu databázu zákazníkov. E-mailing má však v porovnaní s PPC reklamou pomerne nízku úspešnosť.

Posledným, ale veľmi dôležitým spôsobom akým MAGGI oslovuje zákazníkov je **PPC reklama**. Značka MAGGI využíva PPC reklamu intenzívne a snaží sa tak zachytiť pozornosť zákazníkov na relevantných miestach. Nevýhodou aktuálne bežiacich PPC kampaní je nedostatočné cielenie – značka aktuálne cieľi na široké okruhy ľudí, čo sa negatívne prejavuje na relevantnosti zasiahnutých skupín i cene za preklik.

Obsah a cielenie online komunikácie

Ako som písala vyššie, **značka komunikuje zväčša len v priebehu kampaní**. Kampane v súčte trvajú približne 4 mesiace v roku. To znamená, že **8 mesiacov v roku sú platformy nevyužitú**. Pokiaľ chceme, aby ľudia zlepšili postoj ku značke, bolo by vhodné komunikovať na pravidelnej báze, aby zákazníci vnímali značku pozitívne po celý rok a boli schopní prijať nové informácie, ktoré značka komunikuje.

Čo sa týka obsahu komunikácie, značka v rámci kampaní využíva bannery, ktoré majú za cieľ do viesť užívateľov na stanovenú cieľovú platformu – či už ňou bolo video alebo microsite. Väčšinou sa jedná o atraktívne obrázky jedla alebo, v prípade súťažného formátu kampane, o ukážku výhier. Všetky bannery a príspevky obsahujú veľký fokus na branding.

Druhým nedostatkom online komunikácie je cielenie. Do dnešnej doby **značka komunikuje relatívne plošne** – snaží sa teda pomocou PPC kampaní osloviť čo najväčší počet klientov a nerieši do hĺbky cielenie reklamy ani neprispôsobuje obsah zdelení cieľovým skupinám. To znamená, že aktuálne značka komunikuje jednu informáciu v jednej forme na všetkých zákazníkov, ktorých je schopná svojím zdelení zachytiť. **Tento spôsob je nielen neefektívny, ale tiež cenovo náročný**. Okrem relevantných cieľových skupín touto cestou zachytíme aj ľudí, ktorých reklama nezaujíma alebo dokonca obťažuje. Obsah tohoto zdelenia pre nich tiež nemusí byť zaujímavý. Títo zákazníci potom tvoria na sociálnych sieťach skupinu tzv. “hejterov”, ktorý tvoria

negatívnu tonalitu stránky. Fakt, že sú ľudia oslovení v nesprávnom čase alebo nesprávnou formou reklamy má za dôsledok negatívny postoj ľudí ku značke a následné ovplyvňovanie ďalších možných zákazníkov.

2.3.3 Pozícia značky MAGGI na ČR trhu

Značka MAGGI patrí spolu so značkami Vitana a Knorr medzi 3 najväčších hráčov na trhu s dehydrovanými výrobkami. V rokoch 2014-2016 si značka MAGGI drží druhé miesto medzi konkurentami s **podielom trhu 26 %**. Rok 2015 bol pre MAGGI v predajoch najsilnejší. Na celkovom prvom mieste v predajoch sa dlhodobo drží Vitana a na treťom Knorr. Z výskumov vyplýva, že v rovnakom poradí sa darí značkám aj v lojalite zákazníkov a počte opätovných nákupov. Za týmito tromi silnými značkami je mnoho menších, privátnych značiek, ktoré si vytvorili jednotlivé reťazce. Patria medzi ne napríklad Tesco, Kaufland, Billa, Albert, Lidl, a ďalšie. Tieto značky jednotlivo nepredstavujú veľkých konkurentov, dohromady však postupne získavajú nezanedbateľnú pozíciu na trhu a ukrojujú predaje značke MAGGI [42].

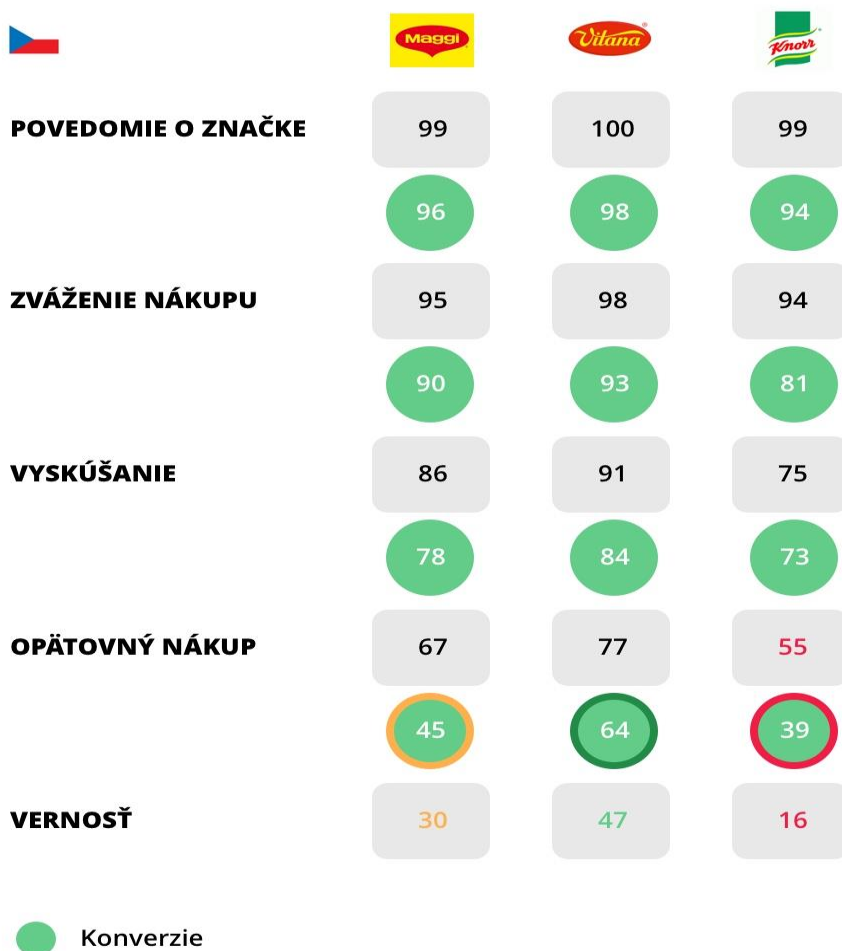
Celkový obchod s potravinami	MAT		YID		Dec 2016	
	Hodn. % zm/rok	Mnos. % zm/rok	Hodn. % zm/rok	Mnos. % zm/rok	Hodn. % zm/rok	Mnos. % zm/rok
Celk. kulinárske vyr. bez sladkostí	-1,2%	-0,5%	-1,2%	-0,5%	6,9%	6,2%
NESTLE	-5,4%	-9,6%	-5,4%	-9,6%	-0,3%	-4,2%

CZ Kulinárske výrobky celkom (mimo sladkostí + nudle), Hodnota % podielu



Graf č. 1: Tržný podiel jednotlivých značiek na trhu dehydrovaných výrobkov (Zdroj: [42])

Brand funnel (Jan - Máj 2014)

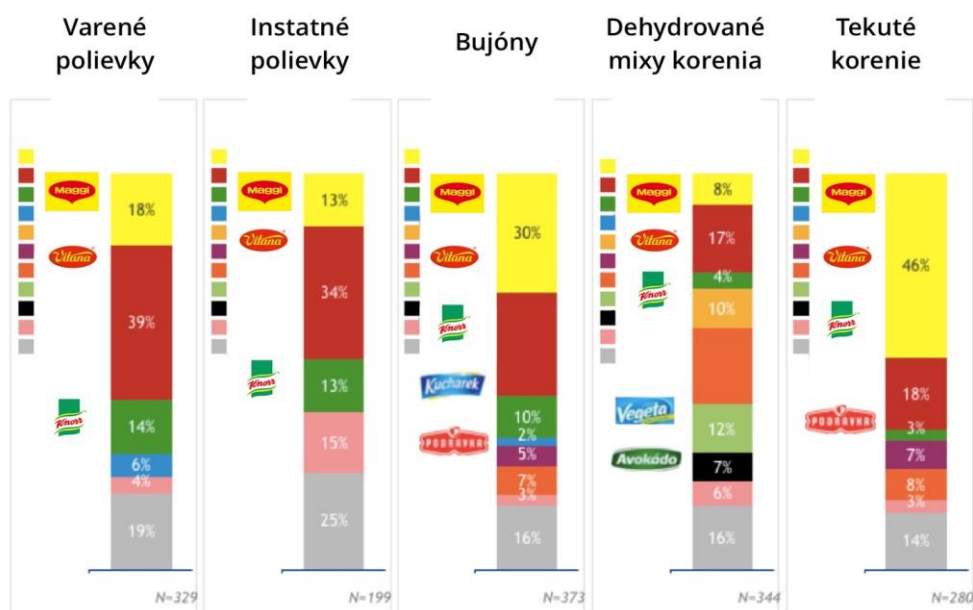


Obrázok č. 18: Brand funnel (Zdroj: [45])

Medzi produkty MAGGI s najvyšším a najsilnejším podielom na trhu, v porovnaní s ostatnými produktami, patrí predovšetkým **Tekuté korenie** s podielom trhu 46%. Originálne Tekuté korenie patrí medzi najtradičnejší MAGGI produkt a dlhodobo si drží prvenstvo v predajoch a obľúbenosti u zákazníkov. Ohrozujú ho veľmi vysoké zľavy, ktorými sa snažia ostatné značky zaujať jeho miesto na trhu. Ďalšími dobre predávanými produktami sú **Zmesi na jedlá** s podielom trhu 32%, nasledované **bujónmi** s podielom trhu 30%. Bujóny patria medzi produkty, ktoré sú využívané širokou verejnosťou, ale stále sa považujú za niečo, s čím sa ľudia neradi chvália. Na českom trhu sú z MAGGI portfólia obľúbené hlavne klasické bujóny – Slepáci, Hovädzí a Zeleninový. Extra silný bujón v predajoch v poslednom období klesá [45].

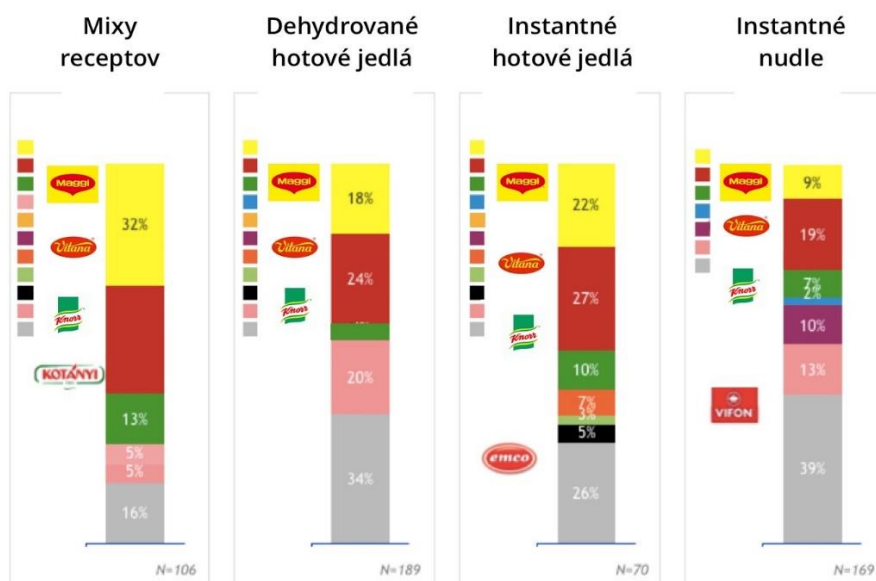
Naopak medzi produkty s najslabšou pozíciou a podielom na trhu patria instantné rezance s tržným podielom 9% a koreniace zmesi s tržným podielom 8%. Instantné rezance zákazníci nakupujú predovšetkým na základe nižšej ceny. Koreniace zmesi majú zase veľkú konkurenciu, predovšetkým v značke Vitana a Kotányi [45].

PODIEL V POUŽÍVANÍ VÝROBKOV (POSLEDNÝCH 10 POUŽITÍ)



Graf č. 2: Podiel v používaní výrobkov 1/2 (Zdroj: [46])

PODIEL V POUŽÍVANÍ VÝROBKOV (POSLEDNÝCH 10 POUŽITÍ)



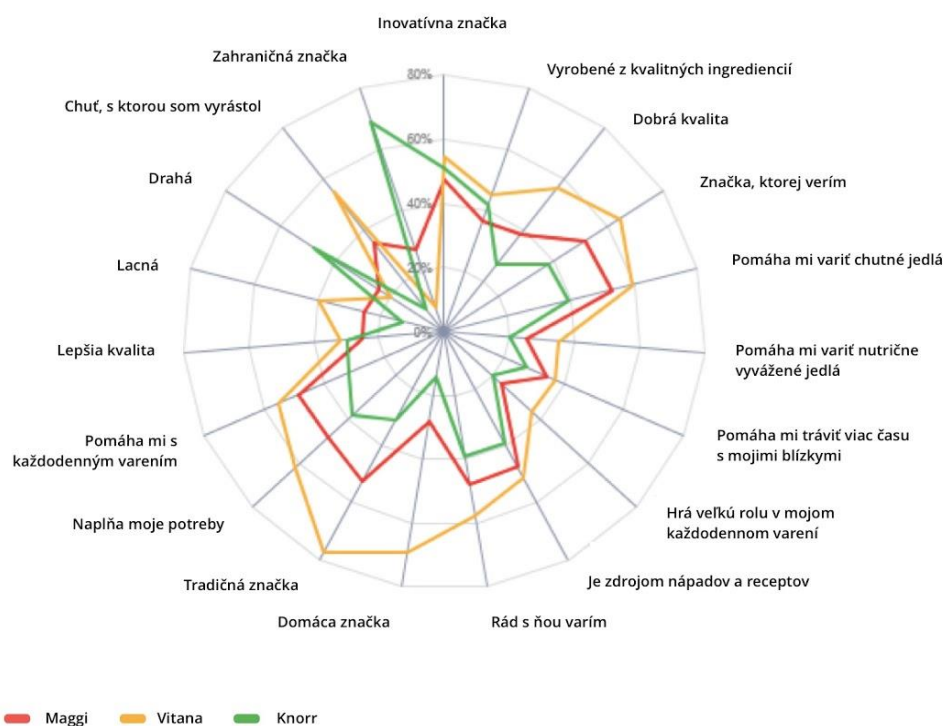
Graf č. 3: Podiel v používaní výrobkov 2/2 (Zdroj: [46])

2.3.4 Vnímanie značky MAGGI zákazníkmi

Značka MAGGI má na českom trhu dlhú tradíciu. Mnoho zákazníkov si dokonca myslí, že značka je pôvodom česká – vyplýva to zo spojenia s tradičným produktom Tekuté korenie. 50% oslovených respondentov vníma značku MAGGI ako tradičnú. Veľkou výhodou je, že 50% respondentov vníma značku ako “pomocníka pri každodennom varení”. Z toho vyplýva, že zákazníci sú na výrobky zvyknutí a radi s nimi pracujú. 50% respondentov tiež uviedlo, že výrobky MAGGI pomáhajú skvele dochutiť ich jedlá. MAGGI výrobky sú teda chuťovo zaujímavé. Zákazníci ďalej vnímajú značku ako zdroj nápadov a receptov pre kvalitné varenie [45].

Naopak jedným z negatívnych názorov je, že im MAGGI neposkytuje nutrične vyváženú stravu. Tento postoj zákazníkov však platí pre celú kategóriu dehydrovaných výrobkov. Zákazníci tiež majú pocit, že značka nepracuje s kvalitnými surovinami. To znamená, že značka by mala viac pracovať s informovanosťou svojich zákazníkov o zložení svojich produktov [45].

Profilácia značiek v očiach zákazníkov



Graf č. 4: Profilácia značiek v očiach zákazníkov : Podiel v používaní výrobkov (Zdroj: [45])

Z týchto vyjadrení vyplýva, že **zákazníci značke MAGGI neveria a spochybňujú zloženie produktov**. Napriek tomu, že značka za posledné obdobie so zložením pracuje a postupne zloženie produktov vylepšuje, v očiach zákazníkov sú MAGGI produkty

nezdravé alebo dokonca zdraviu škodlivé. Na sociálnej sieti Facebook sú komentáre a reakcie v nadpolovičnej väčšine negatívne.

Jedným z nových produktov s moderným zložením (bez obsahu glutamátov a palmového oleja) a obsahom množstva sušenej zeleniny sú Dobré polievky. Polievky mali kampaň na podporu predaja a za účelom zoznámenia s produktami v roku 2016. Reakcie na sociálnej sieti Facebook však boli z veľkej časti negatívne.

MAGGI
15. červenec 2016 · €

Vychutnejte si s rodinou Dobré polievky z dobrých surovín. Povězte nám, která z nich je vaše oblíbená?

KTEROU MÁTE DOMA NEJRADEJI?

To se mi líbí Komentář Sdílet

169 Hlavní komentáře ▾

Hana Muchova Samozrejme žiadnu, fuuj, samá chémia 😞😡😱. Doma uvarená z čerstvých surovín, nie takéto svinstvá-pardoon za výraz 😊
To se mi líbí · Odpovědět · 6 · 19. červenec 2016 v 21:50

Miriam Hudáková Fuuuj, prestaňte nám podsúvať túto umelú stravu!!!
To se mi líbí · Odpovědět · 4 · 19. červenec 2016 v 9:42

Zuzka Zuzka Olgyayova Olgyayová Umeia hmota je odkedy mnam?????!!en to papkajte...za par rokov....rakovinka jak lusk...dobru chut
To se mi líbí · Odpovědět · 4 · 13. červenec 2016 v 18:03 · Upraveno

Obrázok č. 19: Reklama Dobré polievky na Facebooku MAGGI(Zdroj: [39])

Napriek tomu, že bol prezentovaný produkt s dobrým zložením, zákazníci reagovali negatívne, pretože majú značku MAGGI spojenú s nekvalitnými surovinami a nemajú dôveru v značku. Problémom teda nebol produkt samotný, ale pozícia značky MAGGI v mysliach zákazníkov a nevhodne zvolená komunikácia produktu. **Pokiaľ chce MAGGI zlepšiť predaje svojich produktov, musí začať u zlepšenia svojej pozície na českom trhu a v mysliach zákazníkov a v úprave komunikácie podľa aktuálnej situácie značky.**

2.3.5 Zákazníci značky

Pokiaľ chceme identifikovať typického zákazníka MAGGI, musíme sa najskôr pozrieť na zákazníkov v celej kategórii. Podľa výsledkov prieskumu spoločnosti Nestlé bolo na českom trhu identifikovaných 5 spotrebiteľských segmentov [46]:

- **Tradiční zákazníci (29%)** – jedná sa o najväčší segment s najväčšou mierou nákupu produktov, predvážne kulinárskych produktov (tzn. bujóny, dehydrované a tekuté dochucovadlá). Vo všeobecnosti nemajú veľké bariéry používania týchto produktov. Jedná sa hlavne o ženy stredného veku, ktoré varia tradičné jedlá a zameriavajú sa na skvelú chuť.
- **Zákazníci orientovaní na zdravie (25%)** – druhý najväčší segment. Vo všeobecnosti nepoužívajú kulinárske produkty a majú veľké bariéry voči ich používaniu. Jediný potenciál by mohol byť v dehydrovaných ochucovadlách, prípadne v naturálnych bujónoch. Jedná sa o mladšie cieľové skupiny, matky malých detí, ktoré majú zdravie a zdravé varenie na prvom mieste.
- **Kuchárski nadšenci (20%)** – vďaka svojej veľkosti sa jedná o dôležitú cieľovú skupinu. Sú otvorení používaniu kulinárskych produktov. Potenciál je hlavne v dehydrovaných ochucovacích mixoch, ktoré nadväzujú na ich vášeň pre varenie a vedia skvele doladiť chuť jedla. Sú to ľudia, ktorí si varenie užívajú a radi experimentujú. Svojím varením chcú prekvapiť a zaujať svoje okolie.
- **Kuchári z donútenia (15%)** – jedná sa o malý segment, ale jeho reprezentanti sú veľkými užívateľmi kulinárskych produktov. Potenciál je hlavne v produktoch, ktoré im varenie zjednodušujú a sú veľmi jednoduché a rýchle na prípravu. Sú to ľudia, ktorých varenie nebaví, ale občas musia uvariť pre seba alebo svoju rodinu. Keď sa pustia do varenia, radi majú po ruke produkt, ktorý im prácu zjednoduší.

- **Mladí “ne-kucháři” (11%)** – najmenší segment. Vo všeobecnosti nemajú žiadne veľké bariéry proti kulinárskym produktom, ale vzhľadom na to, že moc nevaria, ich spotreba produktov je veľmi malá. Čas trávia radšej s kamarátmi a jedlo si objednávajú alebo zídu do fast foodu. V prípade nákupu sa zameriavajú na jednoduché instantné jedlá, akými sú polievky [46].

Aktuálni zákazníci MAGGI sú predovšetkým z prvej kategórie, teda **tradiční zákazníci**, v menšej miere kuchárski nadšenci a kuchári z donútenia. Najväčšiu skupinu tvoria ženy stredného veku, mamičky s deťmi a zamestnaním a v menšej miere muži stredného veku. Jedná sa o pracujúcich ľudí s aktívnym životným štýlom. Sú to ľudia, ktorí majú radi jedlo, ale hľadajú spôsob akým si varenie uľahčiť tak, aby mohli tráviť viac času so svojimi rodinami. Nevýhodou tejto cieľovej skupiny je, že v nej má najväčšie predaje značka Vitana – táto značka bola v 80-tych rokoch jednou z mála dostupných značiek na českom trhu a zákazníci tejto vekovej kategórie si vybudovali voči značke silnú dôveru. Značka MAGGI je teda u tejto cieľovej kategórie menej zakorenená.

Do budúca sa značka zaujíma o **oslovenie novej cieľovej skupiny – mladých “ne-kuchárov”**, ktorí sú kvôli ich obmedzeným možnostiam varenia a času dobrou cieľovou skupinou Instantných jedál. Ich nevýhodou je, že sú naučení nedostupnosť kvalitného jedla riešiť stravovaním vo fast foodoch. Do budúca, po osamostatnení sa a založení rodín, sa však predpokladá zmena v ich nákupnom chovaní a väčšia potreba uvariť domáce jedlá. Je teda dôležité, aby si i budúca cieľová skupina budovala vzťah ku značke už dnes.

Aktuálne rozdelenie na cieľové skupiny, bohužiaľ, **nie je dostatočne detailné**. Cieľové skupiny sú príliš veľké a **cielenie na ne tak veľmi obecné**. K tomu, aby sme zákazníkov a ich potreby skutočne pochopili, musíme cieľové skupiny rozpadnúť na menšie, lepšie analyzovateľné skupiny zákazníkov. Jednotlivé cieľové skupiny sa delia do ďalších podskupín podľa veku, pohlavia, počtu detí, pracovnej situácie, koníčkov, atď. Všetky tieto atribúty podskupiny zákazníkov a ich nákupné chovanie definujú.

Jedným z faktorov, ktorý musíme pri detailnom delení cieľových skupín zvážiť sú **životné zmeny, ktorými zákazníci prechádzajú**. Uvediem niekoľko príkladov:

- Študent svoje stravovanie počas vysokej školy moc neriešil. Nemal na to peniaze a ani záujem variť. Po pár rokoch pracuje, má priateľku a snaží sa pre nich pripraviť niečo chutné a zdravé, ale zároveň jednoduché.
- Mladá žena, ktorá žila sama nemala veľkú chuť do varenia. Teraz má partnera a chce m uvariť niečo chutné, má záujem naučiť sa variť.
- Žena na materskej mala priestor variť domáce jedlá každý deň. Teraz jej dieťa chodí do škôlky, ona do práce a má menej času. Potrebuje v kuchyni produkty, ktoré jej varenie urýchlia a zjednodušia.
- Muž v strednom veku mal problémy so zažívaním. Zmenil stravu a začal sa cítiť lepšie. Teraz ho zloženie jeho jedálnička zaujíma a rieši kvalitu surovín [46].

Tieto príklady ukazujú, že aj v rámci cieľových skupín sa preferencie zákazníkov v čase menia. Ten kto je zákazníkom dnes ním nemusí byť zajtra a tí, ktorí pred pár rokmi nevarili sa dnes o produkty zaujímajú. **Pokiaľ budeme zákazníkov a ich chovanie lepšie poznať, budeme schopní určiť akým spôsobom máme na nich hovoriť, akým spôsobom s nimi komunikovať. Môžeme tak už dnes ovplyvniť ich postoj ku značke v ich ďalšej životnej fáze.**

Je teda dôležité do hĺbky analyzovať a **identifikovať cieľové skupiny, ktoré sú pre značku relevantné**. Skupiny ľudí s veľkými bariérami voči kulinárskym produktom sú beh na dlhú trať a sú zaujímavé až v okamihu, kedy bude zloženie všetkých produktov v perfektnej forme. Po výbere správnych cieľových skupín sa musíme zamerať na tvorbu správneho obsahu a vybrať komunikačné kanály, vďaka ktorým sa k zákazníkom efektívne dostaneme.

2.3.6 Produktové portfólio značky

Portfólio značky MAGGI obsahuje približne 150 výrobkov a značka sa snaží vymýšľať nové, zaujímavé produkty, ktorými môže inšpirujovať zákazníkov. Niektoré sú na trhu dlho a vytvorili si silnú tradíciu, iné sú relatívne nové. Vymenujem hlavné produktové kategórie a ich najznámejších zástupcov:

- Bujóny – Extra silný bujon, Slepáci bujon
- Ochucovadlá – Harmónia chuti, Tekuté korenie
- Instantné jedlá – Dobrý hostinec, Amore Mio
- Instantné polievky – Pridaj vajce, Knedličkové polievky
- Základy jedál – Omáčky
- Nápady – Čína, Papyrus
- Instantné rezance – Kuracia príchuť, Magic Asia
- Prílohy – Zemiaková kaša
- Cestoviny – špagety [46]

Na prehľadné zobrazenie najvýznamnejších zástupcov a ich pozície v portfóliu použijem Bostonskú maticu:



Obrázok č. 20: Bostonská matica (Zdroj: vlastné spracovanie)

Jednotlivé produkty majú rôznu pozíciu v portfóliu. Na základe ich významnosti dnes a do budúcnosti je potrebné zvážiť akým spôsobom a v akej miere bude značka produkty komunikovať alebo dokonca vyrábať.

Dojné kravy

V dnešnej dobe v predajoch jednoznačne vedú Tekuté korenie a bujóny. Polievky sa predávajú v porovnaní s trhom priemerne, ale napriek tomu sú pre MAGGI dôležitou kategóriou. Jedlá Ready-To-Heat, hlavne Amore Mio a Dobrý hostinec, sú jedničkou vo svojej kategórii. Do budúcnosti majú veľký potenciál vďaka variabilite ich využitia a veľkým množstvám alternatív a inšpirácií, ktoré je možné v portfóliu pripraviť. Táto kategória produktov si drží svoje stále miesto na trhu a nezaznamenáva žiadne väčšie poklesy ani nárast. Vieme však, že zákazníci sú veľmi citliví na cenu a cenová elasticita nie je veľká [46].

Hviezdy

Medzi produkty, ktoré zaznamenávajú rýchly rast a veľké predaje radíme hlavne segment mini-pizzy a Ázijských rezancov. Tieto produkty spĺňajú aktuálne požiadavky trhu a do budúcnosti majú veľký potenciál hlavne pri rozširovaní príchuťí a variácií [46].

Biedne psy

Medzi produkty s malou predajnosťou a zároveň malým rastom patria Bujón Extra silný slepačí, Omáčky, sypké dochucovadlá a instantné polievky. Tieto produkty majú na trhu veľkú konkurenciu a zákazníci nevidia ich pridanú hodnotu. Možnosťou ako tento stav zmeniť je výrazná zmena obalu a komunikácia pozitívnych vlastností produktov. Druhou možnosťou je vyradiť tieto produkty z predaja a venovať pozornosť konkurencieschopnejším produktom [46].

Otázniky

Medzi produkty, ktoré majú stále malý tržný podiel, ale ich predaje rastú radíme cestoviny, Chutnú pauzu, Šťavy a pizzu. Tieto výrobky môžu časom zlepšiť svoje postavenie na trhu, značka im ale musí venovať pozornosť a financie do reklamy. Je však otáznik či majú produkty potenciál [46].

2.4 Analýza konkurenčnej pozície značky

Pri analýze konkurenčnej pozície značky budem MAGGI porovnávať s jej najväčšími konkurentmi, s ktorými bojuje o pozíciu na trhu dehydrovaných výrobkov. Sú nimi Vitana, ktorá si na trhu drží dlhodobu prvenstvo a Knorr, ktorý je, čo sa predajov týka, za hneď za MAGGI. Dohromady tieto tri značky tvoria väčšinu ponuky na trhu dehydrovaných výrobkov. Obe značky analyzujem na úrovni niekoľkých dôležitých kategórií a následne ponúknem vyhodnotenie aktuálnej konkurencieschopnosti značky MAGGI.

2.4.1 Produkty

Vitana

Vitana má z týchto troch konkurentov najväčšie portfólio produktov a v najväčšom počte kategórií. Okrem portfólia, ktoré má MAGGI vyrábajú tiež dehydrované bezlepkové výrobky, instantné kaše, omáčky, produkty na pečenie, prílohy, jednodruhové ochucovadlá, tatárske omáčky a majonézy. Ich najväčšou devízou sú instantné polievky (39% trhu) a koreniace zmesi (28% trhu). Pred niekoľkými mesiacmi uviedli na trh nové balenie korení s uzatvárateľnými obalmi, čo malo veľmi dobrý dopad na predaje v rámci tejto kategórie. V predajoch instantných polievok vedú dlhodobo. Ich portfólio je zamerané len na tradičných zákazníkov. Držia sa klasických jedál z českej kuchyne [46].

Knorr

Produktové portfólio Knorru sa nijak výrazne nelíši od portfólia MAGGI. Navyše majú len kategóriu Šalátové zálievky. Najlepšie sa im darí v predaji instantných polievok (14% trhu) a koreniacich zmesí (13% trhu). V oboch kategóriách však stále zaostávajú za ostatnými dvomi značkami. Čo sa týka modernosti, Knorr je tiež skôr tradičná značka. Moderný vizuálny štýl zvolili iba u krémových polievok, ktoré sú zaujímavé nielen aktuálnym typom receptov, ale i prevedením obalu [46].

2.4.2 Komunikácia

Vitana

Vitana prešla tiež menšími zmenami obalov, ale stále si udržuje svoj typický vizuálny štýl. Väčšina fotiek na obaloch však stále pôsobí umelo a neprirodzene. Výrazná zmena nastala u novo vydaných Farmárskych polievok, ktoré na prvý pohľad zaujmú odlišným papierovým balením s priezorom a naturálnym štýlom. U tohoto produktu sa im skutočne podarilo zbaviť nálepky “sáčková polievka” [22].

Čo sa týka online komunikácie, sú veľmi napred predovšetkým v intenzite komunikácie. Komunikujú celoročne, na Facebook pridávajú príspevky týkajúce sa aktuálneho diania (sviatky, ročné obdobia). Ich obsah je pre zvolenú cieľovú skupinu zaujímavý a hravý. Web má tiež prívlastok “aktuálny”. Na väčšie sviatky akými je Veľká noc pripravujú microsite, pridávajú pravidelne recepty a tipy. Nevýhodou webu je, že je vizuálne neatraktívny, zameraný skôr na staršiu cieľovú skupinu [23].

Knorr

Značka Knorr prešla zmenou vzhľadu obalov a nasledovala rakúsky vizuálny štýl. Zmena je pozitívna a moderná, poukazuje na suroviny v obale a nepôsobí tak umelo. Svojou jednoduchosťou tiež obal vyniká v regáloch [24].

Knorr má v online komunikácii veľké rezervy. Pre Českú republiku nemajú vytvorenú Facebookovú stránku, ktorá sa v dnešnej dobe považuje za štandard a je relevantná aj pre tradičnú cieľovú skupinu. Existuje len celosvetovo používaná Facebooková stránka, ktorá je však v anglickom jazyku, čo nevyhovuje danej cieľovej skupine a nereaguje na situáciu na domácom trhu. Web značky Knorr je jednoduchý, ale prehľadný. Neobsahuje však žiadnu pridanú hodnotu, akými sú nápady alebo inšpirácie prostredníctvom nových receptov [25].



Obrázok č. 21: Porovnanie obalov konkurentov (Zdroj: [22, 24, 42])

2.4.3 Pozícia na trhu a vnímanie zákazníkmi

Vitana

Vitana má na českom trhu najsilnejšiu pozíciu, od roku 2014 si udržiava cca 45% podiel na českom trhu a má mierne rastúcu tendenciu. Vitana má na českom trhu silnú pozíciu aj vďaka faktu, že v minulom režime, v čase kedy bol český trh uzatvorený, bola Vitana domácou značkou a jednou z mála značiek, ktoré ľudia poznali. Tradiční zákazníci preto majú voči značke vybudovanú mnohoročnú dôveru [44].

Značka je ako jediná z týchto troch domáca a 80% opýtaných túto informáciu vie a vníma. Faktor "domáckosti" má obecné pozitívny vplyv na vnímanie značky. Naopak produkty značky MAGGI sa síce v prevažnej väčšine vyrábajú na Slovensku, zákazníci to však väčšinou nevedia- iba 50% slovenského a 40% českého trhu vníma značku ako domácu [45].

Ďalej, 80% respondentov vníma značku ako tradičnú. Tento fakt môže byť ako pozitívny, tak i negatívny. Tradičný trh je veľký, na druhej strane dnes zákazníci očakávajú od výrobkov inovatívnosť a nápady pre všedný deň. Značka Vitana je tradičná ako v portfóliu výrobkov, tak i v komunikáčnom štýle [45].

Dôležitým a pre značku pozitívnym výstupom je, že približne 50% respondentov značku považuje za pomocníka pri každodennom varení a značka odpovedá jeho potrebám. Vyše 60% respondentov uvádza, že značke verí [45].

Celkovo sa dá z výsledkov testovania vyhodnotiť, že značka má na českom trhu svoje silné miesto, zákazníci značku vnímajú pozitívne na úrovni kvality i dôveryhodnosti. Faktom ostáva, že trh dehydrovaných výrobkov klesá a tým pádom aj Vitana musí pracovať s komunikáciou opatrne.

Knorr

Značka Knorr má medzi tromi vybranými konkurentmi najslabšiu pozíciu. V posledných troch rokoch si udržiava tržný podiel cca 12% a má klesajúcu tendenciu [44].

Značka Knorr je nemecká a 80% respondentov ju tak i vníma. V tomto prípade to nemusí byť nutne na škodu, pretože nemecké výrobky majú na našom trhu vo všeobecnosti dobré meno. 45% respondentov tak označilo výrobky značky ako “vyrobené z vysoko kvalitných surovín”. Aj napriek vnímanej vysokej kvalite surovín, najkvalitnejšie vnímané samotné výrobky má Vitana. Druhou stránkou veci je, že sú ich výrobky vnímané ako najdrahšie na trhu, čo v segmente dehydrovaných výrobkov hrá dôležitú úlohu. 50% respondentov teda vníma značku Knorr ako drahú značku [45].

V poslednej dobe získava Knorr tržný podiel hlavne v segmentu bujónov. Deje sa to predovšetkým vďaka silnej mediálnej podpore a cenovým akciám. Značka obecné je vnímaná priemerne, jej hlavnou výhodou je vysoká vnímaná kvalita vstupných surovín a rozvíjajúca sa oblasť bujónov. Obecné ju ľudia nevnímajú ako tradičný český výrobok, ale skôr jeden zo zahraničných produktov na našom trhu.

2.5 SLEPT analýza

Pomocou SLEPT analýzy sme schopní štruktúrovane popísať aktuálne zmeny vonkajších faktorov. Tieto faktory vplývajú na podnik, značku alebo projekt. Potrebujeme ich poznať, aby sme boli schopní pochopiť situáciu v ktorej spoločnosť a značka fungujú, ale tiež odhadnúť zmeny, ktoré môžu do budúcnosti nastať a zasiahnuť značku.

2.5.1 Sociálne hľadisko

Sociálne faktory sú dôležité, pretože určujú nielen dopyt po výrobkoch, ale aj ponuku pracovných síl na trhu. Počet obyvateľov Českej republiky je aktuálne 10,55 milióna obyvateľov. Toto číslo rastie a zatiaľ sa nepredpokladá žiadna zásadná zmena. Zvyšujúci sa počet obyvateľov nie je ovplyvnený väčším počtom narodených, ale množstvom ľudí, ktorí sa prisťahovali do Českej republiky. V roku 2015 sa do Českej republiky prisťahovalo 34,9 tisíc osôb a vystažovalo sa 18,9 tisíc osôb. Vďaka zahraničnému sťahovaniu tak vzrástol počet obyvateľov Českej republiky o 16,0 tisíc. Sťahujú sa sem predovšetkým študenti zo Slovenska, ktorých lákajú lepší školský systém a atraktívne pracovné ponuky a ďalej ľudia z Rumunska a Ukrajiny, ktorí sa sťahujú za lepšími pracovnými podmienkami [26].

Miera nezamestnanosti bola v marci 2017 neuveriteľných 4,8%. Toto číslo je veľmi nízke, naďalej klesá a znamená, že ponuka práce na Českom trhu rastie, ale tiež, že **spoločnosti majú problém nájsť zamestnancov**. V poslednej dobe spoločnosti aktívne hľadajú zamestnancov a je len malý alebo žiadny pretlak záujemcov o ponúkané pozície. Spoločnosť Nestlé sa snaží problematiku prijímania zamestnancov riešiť napríklad ponukou stáží študentom vysokých škôl. Študenti majú možnosť vyskúšať si prácu pre značku MAGGI už počas štúdia a vytvoriť si ku značke vzťah, z ktorého môže neskôr vzniknúť dlhodobý pracovný pomer [27].

Ďalším sociálnym faktorom je sťahovanie obyvateľov do väčších miest, predovšetkým Prahy, Hradce Králové a Brna. Ľudia sa prirodzene sťahujú za lepšími pracovnými možnosťami. Tento fakt pre značku nie je zásadným, pretože produkty sú dostupné i v malých mestách.

Dôležitým faktorom je kúpna sila obyvateľstva Českej republiky. Po trojročnej fázi stagnácie (2011-2013) kúpna sila obyvateľov Českej republiky opäť kontinuálne rastie a v súčasnosti je jej hodnota najvyššia za posledných 10 rokov. V tomto roku dosahujú disponibilné príjmy v Českej republike 82 mld. EUR. Z tohoto vyplýva, že ekonomická situácia v Českej republike je dobrá a obyvatelia si môžu dovoliť riešiť kvalitu svojho stravovania a vyberať si medzi alternatívami. Tomuto faktoru prispievajú i trendy v

stravovaní, ktoré k nám smerujú zo zahraničia. Ľudia sa vo všeobecnosti viac zaoberajú tým, čo jedia, či majú čas a priestor na šport a celkovo či vedú vybalancovaný život. V tomto čase musia značky nasledovať aktuálne lifestylové trendy a prispôbiť im svoju ponuku [28].

2.5.2 Legislatívne hľadisko

Zmeny v zákonoch, vyhláškach a nariadeniach sú pri vedení nadnárodnej spoločnosti zásadné. Spoločnosť tohoto formátu musí zvládať pružnú reakciu na neustále sa meniacu situáciu v legislatíve. Pre spoločnosť Nestlé sú podstatné predovšetkým zmeny v týkajúce sa pracovného, obchodného, ekologického zákona, ďalej zákona o dani z príjmu a DPH. Značky MAGGI sa budú týkať predovšetkým zmeny týkajúce sa vyhlášok a predpisov upravujúcich výrobu a predaj potravinárskeho sortimentu.

Niektoré zmeny sú nutné a vyžaduje ich zákon, iné spoločnosť robí dobrovoľne. Na konci roku 2016 spoločnosť Nestlé odstránila trans-mastné kyseliny pri výrobe. Trans-mastné kyseliny majú nepriaznivé zdravotné účinky pre ľudské zdravie. Ide o dobrovoľný záväzok nad rámec legislatívnych požiadaviek. Napriek zmenám v receptúrach sa podarilo zachovať chuťové vlastnosti výrobkov. Nestlé pri zmenách receptúr využíva odborných štúdií aj odporúčania Svetovej zdravotníckej organizácie (WHO) [29].

Asi najdôležitejšou témou je označenie nežiadúcich alebo obávaných látok v potravinách. Informácie o zložení nesmú byť nijako skryté, prerušené iným textom či obrázkom a pozadia etikety musí byť v porovnaní so samotným textom dostatočne kontrastné. Informácie, ktoré majú výrobcovia povinne zverejňovať, nemôže byť možné zmazať, zoškrabať alebo akokoľvek inak odstrániť. Informácie musia byť vždy dostatočne čitateľné. Zákazníci sa teda nemusia obávať, že ich obaly produktov informujú klamlivo alebo nedostatočne [30].

Ďalším z obáv zákazníkov je pôvod surovín, predovšetkým mäsa. Od apríla 2015 platí nová vyhláška, ktorá výrobcom ukladá povinnosť zverejňovať krajinu pôvodu hovädzieho a bravčového mäsa, hydiny, ovčieho a kozieho mäsa. Ďalšie prínosné vyhlášky sa týkajú klamlivého označenia potravín, napodobenín potravín, informácií o

alergénoch alebo požiadavkov na jakosť. Legislatíva teda robí potrebné kroky preto, aby zákazník nepodľahol klamlivej alebo neúplnej reklame a označovaniu produktov.

2.5.3 Ekonomické hľadisko

Každú spoločnosť ovplyvňujú makroekonomické faktory. V súčasnej dobe je ekonomická situácia v Českej republike priaznivá. Česká ekonomika za minulý rok vzrástla o 2,3% a opiera sa predovšetkým o domáci dopyt. Spolu s ekonomikou rastie aj inflácia, ktorá je bola v marci 2017 na úrovni 2,6%. Kvôli nedostatku nových zamestnancov sú firmy nútené zvyšovať mzdy rýchlejšie, zvlášť u nedostatkových profesií, akými sú pomocní robotníci či remeselníci [31].

Česká ekonomika naďalej dynamicky rastie. V druhom štvrtroku 2016 dosiahol rast reálneho HDP 3,6% medziročne a 0,9% medzikvartálne. Štruktúra ekonomického rastu sa však zásadne zmenila. Hlavným ťažňom hospodárskeho rastu bol tentoraz zahraničný obchod, na ktorý priaznivo pôsobilo zvýšenie exportnej výkonnosti. Naopak k spomaleniu rastu domáceho dopytu prispel predovšetkým pokles tvorby hrubého fixného kapitálu o 4,1% [31].

Rast českej ekonomiky má pozitívny vplyv na ochotu nakupovať kvalitné a drahšie suroviny a výrobky. **Česi sú ochotní míňať za potraviny viac ako v minulých rokoch a dokonca viac ako okolité krajiny.** Česká spotreba domácností bola v roku 2004 nad priemerom EÚ a predstavovala 17,2% z celkových výdavkov domácnosti. Tento fakt je pozitívnou správou pre trh dehydrovaných výrobkov [32].

2.5.4 Politické hľadisko

Politická situácia na území Českej republiky nemá priamy zásadný vplyv na fungovanie spoločnosti Nestlé a značky MAGGI, preto tento bod nebudem ďalej rozvíjať.

2.5.5 Technologické hľadisko

Technológie sú rýchlo sa rozvíjajúcou a pre potravinársky priemysel dôležitou oblasťou. Metódy zberu, spracovania, uchovávania a následnej prepravy surovín sa neustále zlepšujú. MAGGI dnes dehydruje suroviny vďaka metóde zvaná “lyofilizácia”, vďaka ktorým suroviny šetrne zbaví vody a vlhkosti a zároveň uchová výživné látky surovín. Ďalej sa prichádza na nové, modernejšie formy uchovávania potravín, typu vákuovanie alebo ďalšie metódy rýchleho a šetrného balenia potravín. Značka MAGGI pracuje predovšetkým s lokálnymi surovinami a spracováva ich vo výrobní na Slovensku, v Prievidzi. Závod Carpathia v Prievidzi má dnes vyše 140 rokov a neustále sa snaží o vylepšovanie technológií použitých pri práci s potravinami.

2.6 Vyhodnotenie konkurencieschopnosti značky MAGGI

Všetky 3 značky sú veľmi porovnateľné na úrovni produktu. Majú podobné portfólium vo všetkých základných kategóriách. Vitana boduje vo veľkosti portfólia a v dlhodobej českej tradícii, MAGGI má naopak možnosť uspieť na poli inovatívnosti a inšpiratívnosti produktov.

Čo sa týka online komunikácie, značka MAGGI by mala zvážiť trend intenzívnejšej a osobnejšej online komunikácie so zákazníkmi. Toto sa týka predovšetkým Facebooku, do úvahy ale pripadá prídanie ďalších kanálov, akými sú napríklad Instagram alebo Pinterest. Je tiež dôležité pracovať s webom, ktorý by mal predstavovať pristávaciu plochu pre online médiá a prehľadne predstavovať ako portfólio produktov, tak i benefity, ktoré produkty zákazníkom prinášajú.

Aktuálne má značka klesajúci tržný podiel na úkor značky Vitana a privátnych značiek. Jej hlavného konkurenta predstavuje Vitana, ktorá pracuje dobre s komunikáciou smerom ku zákazníkovi a ubera tržný podiel značke MAGGI a privátne značky, ktoré sa postupne zviditeľňujú. **Značka má teda ohrozenú konkurencieschopnosť a mala by podstúpiť kroky, vďaka ktorým sa na trhu zviditeľní na úkor Vitany.** Značka by mala uistiť zákazníkov i potenciálnych zákazníkov o kvalite a širokom využití svojich výrobkov a posilovať tak svoju dôveryhodnosť.

Čo sa týka prínosu **SLEPT analýzy a vplyvu makroprostredia na značku**, zistila som niekoľko poznatkov. Vzhľadom na problém s hľadaním a prijímaním nových zamestnancov na trhu, značka by mala naďalej pracovať so študentmi praktikujuúcimi v spoločnosti Nestlé a vychovať si tak budúcich manažérov, ktorí budú lojálni značke MAGGI. Značka sa ďalej snaží naplniť požiadavky trhu a odstraňuje z výrobkov nežiaduce prvky. V roku 2016 tak odstránila z výroby trans-masné kyseliny. Pozitívnym poznatkom je, že Česi sú v posledných rokoch ochotnejší míňať za jedlo peniaze, a tak majú značky možnosť pripraviť aj cenovo náročnejšie, ale o to zaujímavejšie produkty. Čo sa týka technologického hľadiska, modernizácia technológií umožňuje stále šetrnejšie spracovanie surovín, vďaka čomu sú výrobky kvalitnejšie.

Pri pohľade na **identitu**, ktorú sa značka snaží budovať a **reálne vnímanie** značky zákazníkmi **dochádza k veľkému rozporu**. Značka sa snaží profilovať ako dôveryhodná a inšpiratívna. Táto cesta je za mňa správna a vhodne zvolená. Zákazník však značku v reále vníma ako nedôveryhodnú, netransparentnú a nemá k nej vzťah. **Problém teda nastáva v komunikácii značky** a tom ako, prípadne kde, sa značka snaží zákazníkovi informácie a dojmy predať. Návrhová časť by sa preto mala venovať vytvoreniu novej komunikačnej stratégie a nájsť spôsob, akým relevantným zákazníkom predať relevantné informácie a ovplyvniť tak ich vnímanie značky MAGGI.

2.7 COP analýza

Z poznatkov získaných v analytickej časti určím tie najdôležitejšie výstupy, ktoré budú tvoriť podklady pre návrhovú časť. Použijem k tomu analytickú metódu COP, ktorej autorom je Zich. V porovnaní s analýzou SWOT rieši analýza COP situáciu na trhu komplexnejšie a rieši len relevantné podnety pre ďalší postup. Analýza COP teda skúma kľúčové interné alebo externé faktory a umožňuje pozrieť sa na situáciu na trhu z troch pohľadov:

- **Challenge (výzva)** – potenciál pre možný rozvoj firmy alebo značky. Jedná sa o dlhodobú stratégiu a rozvoj.

- **Opportunity (príležitosť)** – faktor, ktorý nemusíme výrazne meniť, chceme ho predovšetkým udržiavať. Jedná sa o krátkodobé alebo jednorázové využitie.
- **Problem (problem)** – riziká, ktoré činnosť prináša, nutnosť defenzívy.



Obrázok č. 22: COP analýza (Zdroj: vlastné spracovanie)

Výzvou pre značku MAGGI je predovšetkým zmena postavenia značky v mysliach zákazníkov a tým určené zlepšenie konkurencieschopnosti značky na trhu dehydrovaných výrobkov. Zákazníci môžu zmeniť postoj ku značke iba v prípade, že s nimi značka bude správne komunikovať – bude ich informovať o svojom poslaní, zložení a možnostiach, ktoré portfólio i značka ponúkajú. Musí byť jasne dané, čo chce značka zákazníkovi povedať, o čom ho chce informovať. Dôležitý je vhodný výber cieľových skupín a ich predstaviteľov. Značka by mala komunikovať ku konkrétnym ľuďom a podľa ich reálnych potrieb, nie na každého kto má možnosť informácie zachytiť. Zmena štruktúry, obsahu a cielenia komunikácie smerom ku zákazníkom sú teda kľúčové pre dlhodobé zlepšenie konkurencieschopnosti značky MAGGI.

Príležitosťou, teda skutočnosťou, ktorá v tejto chvíli funguje a bolo by dobré ju zachovať je nová, intenzívnejšia práca s prvkami značky skrz Brand manuál. Tento nový manuál sa snaží o zjednotenie komunikácie naprieč celým portfóliom, ba dokonca štátmi. Portfólio, ktoré je ešte v tejto chvíli čiastočne nesúrodé a zdanlivo nezaraditeľné pod jednu značku sa tak časom stáva jednotným vo svojom vzhľade a komunikácii. Jednotná práca s obalmi by mala pokračovať do úplného zjednotenia štýlu obalov produktov

MAGGI. Ďalšou príležitosťou je možnosť úpravy komunikácie ku konkrétnym cieľovým skupinám. Značka musí zvoliť správnu tonalitu a intenzitu, ktorou k zákazníkovi prehovára. K tomu potrebuje vhodne zvolené kanály a obsah komunikácie. Značka im musí byť na blízku a poskytovať to, čo potrebujú pre svoje inšpiratívne varenie v aktuálnom čase. Značka musí komunikovať takou tonalitou, aby sa prispôsobila reči svojich cieľových skupín a vytvárala správny dojem. Tieto kroky napomôžu ku zlepšeniu vnímania značky zákazníkmi.

Problémom, ktorý môže nastať pri intenzívnej komunikácii sú častejšie otázky na zloženie produktov a negatívne reakcie na dnes často skloňované výrazy akými sú “glutamáty” alebo “palmový olej”. Značka postupne mení zloženie svojich produktov, stále však existuje množstvo produktov, ktoré obávané a nezrozumiteľné zložky obsahujú. Ľudia na sociálnych sieťach na tento fakt poukazujú a negatívne ho komentujú. V prípade, že značka bude komunikovať intenzívne, musí sa pripraviť na to, že tieto problémy budú diskutované a nájst' spôsob, akým na otázky reagovať v súlade s dobrou tonalitou a pravdivými údajmi. Tento problém by mal zaniknúť po očistení celého portfólia výrobkov a prípadnom odstránení produktov, ktoré nie je možné vylepšiť. Do tej doby musí značka so zákazníkom hovoriť a vysvetľovať mu faktá.

3 NÁVRHOVÁ ČASŤ

3.1 Model zmeny

Cieľom návrhovej časti je vytvoriť návrh úprav komunikácie značky tak, aby došlo k jej rozvoju, zvýšeniu jej hodnoty a posilneniu konkurenčnej pozície na trhu. Návrhová časť by mala obsahovať konkrétne návrhy realizácie týchto krokov. Na začiatok návrhovej časti prehľadne zrekapitulujem zásadné poznatky získané v analytickej časti. Uvediem hlavné problémy, s ktorými sa značka potýka a ktoré by bolo dobré vyriešiť novými opatreniami:

- Produkt sa mení k lepšiemu, ale nie dostatočne rýchlo
- Komunikácia stratégie Kuchynskej skrinky nie je dostatočne viditeľná
- Portfólio produktov je veľké a nerovnomerne úspešné
- Zákazníci neveria značke a zloženiu výrobkov
- Značka v online komunikuje len v priebehu kampaní
- Značka v online komunikácii nevyužíva segmentáciu, komunikuje plošne – komunikuje informácie v jednej forme širokej verejnosti
- Značka nevyužíva potenciál Facebooku naplno a nepracuje s inými sociálnymi sieťami
- Web je v medzifáze prípravy, aktuálne funguje len pomocou microsites s absenciou produktového portfólia
- Značka v offline komunikuje predovšetkým prostredníctvom POS materiálov, ktoré zapadajú v záplave konkurenčnej reklamy
- Značka by chcela byť inovatívna a inšpiratívna, ale zatiaľ sa to deje len na úrovni produktu
- Konkurencieschopnosť značky je klesajúca – klesá na úkor väčšieho konkurenta, značky Vitana a privátnych značiek, ale tiež spolu s klesajúcim tempom trhu dehydrovaných výrobkov

Po zvážení vyššie vymenovaných problémov, ktorým značka čelí, navrhujem stratégiu, ktorá odpovedá potrebám značky a zároveň je finančne realizovateľná. K tomu som

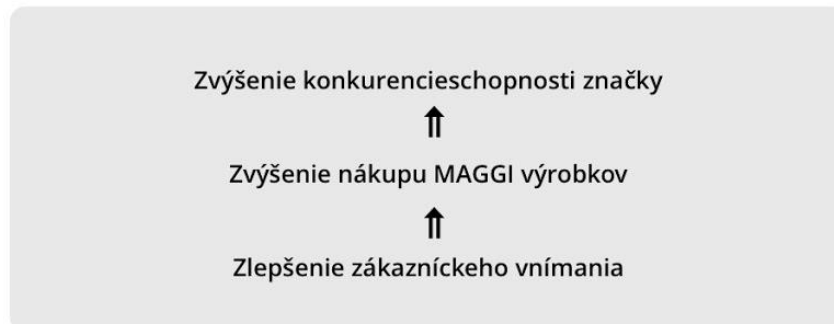
vytvorila tzv. **Model zmeny**. Model zmeny prehľadne zobrazuje súbor opatrení, ktoré navrhujem, ich vzájomný vzťah a dopad na značku. Delí sa do troch rovín:

- **Strategická rovina** – predstavuje dlhodobú stratégiu, ktorú by mala značka vypracovať a držať sa jej v horizonte niekoľkých rokov. Jedná sa o jednorázové strategické nastavenia týkajúce sa obsahu komunikácie, segmentácie, výberu cieľových skupín a mixu komunikačných kanálov.
- **Akčná rovina** – predstavuje tvorbu konkrétnych protopersón. Pre každú protopersónu vytvorím vizitku. Táto vizitka bude obsahovať podrobné informácie o persóne, jej záľubách a nákupnom chovaní, ale tiež vhodne zvolené komunikačné kanály, obsah a štýl komunikácie. Táto komunikácia bude zameraná na jeden alebo niekoľko príbuzných produktov. Vizitky protopersón tvoria podklad pre správne nastavenie parametrov kampaní.
- **Rovina dopadu na značku** – predstavuje efekt, ktorý vyvolá zmena komunikácie a jej nastavení. Má za úlohu splniť nastavené ciele a dosiahnuť zvýšenie konkurencieschopnosti značky.

Na nasledujúcom obrázku ponúkam zobrazenie jednotlivých krokov, ktorými sa má značka prepracovať ku zmene a ich vzájomné vzťahy.

MODEL ZMENY

ROVINA DOPADU NA ZNAČKU



AKČNÁ ROVINA



STRATEGICKÁ ROVINA



Obrázok č. 23: Model zmeny (Zdroj: vlastné spracovanie)

3.2 Strategická rovina

3.2.1 Obsah komunikácie

Pod pojmom obsah komunikácie rozumieme výber informácií, ktoré chceme predávať aktuálnym a potenciálnym zákazníkom značky MAGGI. Informácie by mali byť jednoznačné, zrozumiteľné a ľahko uchopiteľné. Nemalo by ich byť príliš moc, aby značka zákazníka nezmiatla a zároveň by sa mali informácie dopĺňať tak, aby dohromady tvorili ucelenú predstavu o značke MAGGI. Vyberiem 3 informácie, ktorým by sa mala komunikácia venovať v nasledujúcich 3 bodoch.

Portfólio produktov

Značka MAGGI neustále pracuje na vysokej kvalite svojich produktov a atraktivite portfólia. Výrobky MAGGI majú veľmi dobré výsledky v slepých testoch, kde ľudia hodnotia jedlá na základe ich chuti, bez znalosti značiek. Výrobky MAGGI sú teda pre zákazníkov **chut'ovo atraktívne**. Navrhujem tento fakt by sa mal viac testovať, dokladovať a prezentovať ako na obaloch výrobkov, tak i v komunikácii.

Oproti konkurenčným značkám má MAGGI portfólio aj ďalšiu výhodu – jej produkty sú narozdiel od portfólií väčšiny konkurentov, ktorí sa držia tradičných výrobkov, veľmi **inovatívne**. Obsahujú zaujímavé výrobky z rady Nápady, ktoré majú široké spektrum použitia, ďalej originálne výrobky akými sú mini-pizzy Piccolini alebo chute svetovej kuchyne, akými sú napríklad Ázijské Smažené nudle. Odporúčam, aby značka tieto produkty viac propagovala a vyzdvihla fakt, že sú na trhu originálne a patria značke MAGGI.

Portfólio MAGGI je pomerne veľké, ale nie všetkým výrobkom sa darí. Ako nám ukázala Bostonská matica v analytickej časti, niektoré výrobky majú malý tržný podiel a nízke tempo rastu. Sú to zväčša výrobky, ktoré prišli na trh v čase, kedy už konkurenčné výrobky rovnakého typu mali vybudovanú obľubu u zákazníkov. Ich pozícia bola teda od začiatku slabá a do budúcnosti majú malú šancu na prežitie. Značka by sa mala zamerať na produkty, v ktorých má silnú konkurenčnú pozíciu a perspektívu rastu. Stálo by teda za úvahu zhodnotiť relevanciu jednotlivých produktov v rámci portfólia a vo vzťahu ku

konkurenčným značkám a **vyradiť vybrané neprosperujúce produkty z portfólia**. Vďaka tomuto kroku bude portfólio pre zákazníka jednoduchšie pochopiteľné a zaraditeľné.

Stratégia kuchynskej linky

Stratégia kuchynskej linky, o ktorej som písala v analytickej časti, je spôsob vysvetlenia surovín obsiahnutých vo výrobkoch. Jej cieľom je dosiahnutie transparentnosti značky. Stratégia kuchynskej linky vysvetľuje zákazníkovi, že suroviny, ktoré sa nachádzajú vo výrobkoch s novým zložením, nájdú bežne vo svojej kuchyni. Výrobky, ktoré sa touto informáciou môžu pochváliť sú označené **zelenou paprikou**. Toto označenie je aktuálne používané len na výrobkoch, bez väčšieho priestoru na vysvetlenie stratégie. Zákazník teda nemá možnosť stratégiu pochopiť. Odporúčam rolu zelenej papriky podporiť pomocou offline i online komunikácie. Navrhujem pripraviť výrazné POS materiály v miestach predaja. Tieto POS materiály upozornia na úlohu papriky na obaloch výrobkov MAGGI. Do online komunikácie navrhujem pripraviť videá, ktoré zobrazia proces spracovania surovín vo výrobní v Prievidzi. Komplexné vysvetlenie stratégie by malo trvalo visieť na webových stránkach, kde by bola téme venovaná samostatná podstránka. Vďaka lepšiemu pochopeniu produktov zákazníci prekonajú bariéry, ktoré voči produktom pociťujú.

Inšpiratívnosť

Značka MAGGI by chcela byť zdrojom kuchárskej inšpirácie pre svojich zákazníkov. Tento zámer v tejto chvíli nefunguje, resp. nepracuje sa s ním dostatočne. Značka má síce zaujímavé produkty v zaujímavých obaloch, tento fakt sa však neodráža v ich komunikácii. **Recepty**, ktoré sú aktuálne veľmi vyhľadávanou témou na internete sú pre značku ideálnou cestou ako inšpirovať zákazníkov. Aktuálne sa použili recepty ako nosná téma na kampaň ku Slepáčiemu bujónu, jedná sa však len o malý počet receptov. Aby sme dosiahli väčšieho zaujatia a dlhodobú pozornosť navrhujem vytvoriť dostatočne veľkú, atraktívnu a tematicky zaujímavú databázu receptov. Ideálnym priestorom pre túto aktivitu je web, na ktorý odporúčam smerovať všetky dlhodobé orientované informácie. S receptami sa dá ďalej krásne pracovať na sociálnych sieťach. Značka má aktuálne k dispozícii Facebookový profil, čo za mňa pri dôležitosti sociálnych sietí v dnešnej dobe

nie je dostatočné. Navrhujem pridať aj iné sociálne siete akými je Pinterest alebo Instagram.

Na sociálnych sieťach sa dá ďalej pracovať s formátmi, akými sú **mini-sút'aže, tipy a triky na prácu so surovinami, zaujímavosti zo sveta varenia, zaujímavosti o sezónnych surovinách a receptoch**. Vhodné je pracovať s obľúbenými formátmi videí, gifov alebo carrouselov, ktoré zákazníkov zaujmú a udržia pozornosť lepšie ako statické obrázky. Pomocou inšpirácií sa značka MAGGI postupne môže stať súčasťou bežného varenia ľudí, ich zdrojom nápadov a verným pomocníkom.

3.2.2 Segmentácia

Z výstupov analytickej časti vyplýva, že značka doposiaľ komunikuje plošne. Toto tvrdenie sa týka predovšetkým online komunikácie. V praxi to znamená, že online zdelenia vo forme PPC reklamy, bannerov, videí, príspevkov na Facebooku boli a sú komunikované na širokú skupinu ľudí. Obsah nie je prispôsobený cieľovým skupinám, existuje len jedna forma zdelenia. Cieľom bolo osloviť čo najväčší počet potenciálnych zákazníkov a dosiahnuť vysoké zhliadnutie príspevkov. Tento na prvý pohľad fungujúci prístup však má svoje úskalia. Plošnou komunikáciou osloví značka okrem relevantnej cieľovej skupiny (ľudia s pozitívnym alebo neutrálnym postojom ku značke) i ľudí, ktorí majú ku značke negatívny postoj alebo pre značku nie sú vôbec relevantní. Takýmto spôsobom značka míňa zbytočne peniaze na oslovovanie nerelevantných cieľových skupín, bez potenciálu neskoršieho nákupu. Okrem zbytočne vynaložených finančných prostriedkov dochádza i k osloveniu negatívne ladenej skupiny ľudí a ľudí, ktorí pre značku nie sú relevantní. Títo ľudia pod príspevky často pridávajú negatívne komentáre a ovplyvňujú tak tonalitu stránky nesprávnym smerom. V rámci rozpočtu sú moje odporúčania zamerané na efektívne využitie rozpočtu na odovzdanie správy o značke relevantnej cieľovej skupine, ktorá je otvorená informáciu prijať pozitívne.

Riešením tohoto problému je teda segmentácia. Segmentácia zákazníkov v online komunikácii je metóda, pomocou ktorej vytvoríme menšie skupiny, na ktoré sa chceme

zamerat' a pre tieto cieľové skupiny vytvoríme personalizovaný obsah. Pozostáva z týchto krokov:

1. Výber relevantných cieľových skupín
2. Tvorba protopersón pre jednotlivé cieľové skupiny
3. Tvorba obsahu na základe preferencií protopersón
4. Voľba relevantných komunikačných kanálov
5. Voľba komunikačného štýlu
6. Sledovanie priebehu kampane a pravidelná práca s alokáciou rozpočtu

V mojich ďalších návrhoch navrhujem uplatniť metódu segmentácie.

3.2.3 Výber cieľových skupín

Komunikácia značky môže mať rôzne štýly, intenzitu a prevedenie. K tomu, aby sme tieto parametre správne nastavili, musíme v prvom rade vedieť komu chceme informácie predať. Výber správnych cieľových skupín je preto nevyhnutným krokom hneď na začiatku procesu. Cieľových skupín môžeme určiť nespočetne veľa.

K tomu, aby sme zákazníkov lepšie pochopili a zvládli im predať pre nich relevantné informácie, musím v rámci jednotlivých cieľových skupín identifikovať podskupiny podľa veku, demografie, predpokladaného budúceho vývoja a ďalších faktorov. Jednotlivé podskupiny budú reprezentovať zástupci, tzv. Protopersóny, pre ktorých vytvorím vizitky. V nich identifikujem popis persóny, jej nákupné chovanie, preferované produkty a ďalšie informácie, ktoré nám pomôžu lepšie zákazníka pochopiť.

Pre úspešné naštartovanie novej komunikačnej stratégie sa zameriam na 3 cieľové skupiny a pre nich najvhodnejšiu komunikačnú stratégiu. Pre každú cieľovú skupinu vytvorím jej typického predstaviteľa, tzv. protopersónu. Pomocou protopersóny načrtnem základnú charakteristiku predstaviteľa danej cieľovej skupiny, vymedzím nákupné chovanie, produkty, ktoré sú pre neho zaujímavé a ďalšie atribúty, ktoré potrebujeme poznať k správne pochopeniu daného zákazníka. Tvorba protopersón vychádza z reálnych výskumov o zákazníckom chovaní v sektore dehydrovaných výrobkov. Na

persónach teda názorne ukazujem typické chovanie rôznych cieľových skupín a jej možných predstaviteľov.

Zaujímajú nás predovšetkým 3 cieľové skupiny:

- **Aktuálna cieľová skupina** – ženy, matky starajúce sa o svoju rodinu. Sú to zákazničky, ktoré dnes výrobky nakupujú. U tejto cieľovej skupiny sa snažíme udržať a zlepšiť pozíciu značky, zlepšiť konkurencieschopnosť značky medzi konkurenčnými produktami. Ako zástupkyňu tejto cieľovej skupiny som zvolila **Vytáženú matku**.
- **Potenciálna cieľová skupina (aktuálna)** – sú to pracujúci, aktívni muži, ktorí v menšej miere produkty nakupujú. Potenciál predaja výrobkov tejto cieľovej skupine je však omnoho väčší, je však potrebné nájsť tú správnu komunikačnú linku a zaujímavý obsah. Zástupcom tejto skupiny bude **Aktívny manažér**.
- **Potenciálna cieľová skupina (budúca)** – jedná sa o mladých študentov, dievčatá i chlapcov. Zatiaľ moc nevaria, ale do budúca sa do tejto fáze dostanú. Pokiaľ si vytvoria pozitívny vzťah ku značke MAGGI už dnes, budú sa na ňu obracať aj v budúcnosti, kedy bude pre nich relevantné väčšie produktové portfólio. Za zástupcu skupiny som vybrala **Mladého študenta**.

3.2.4 Mix komunikačných kanálov

Pri výbere komunikačných kanálov musím brať do úvahy efektivitu kanálov, finančnú náročnosť a relevanciu pre naše cieľové skupiny. Niektoré kanály značka využíva už dlhšiu dobu, iné by bolo vhodné pridať. V tejto podkapitole uvádzam navrhovaný základný balíček komunikačných kanálov, ktoré sú relevantné pre zvolené cieľové skupiny. Delím ich na offline a online kanály.

Offline kanály

Offline reklama je starší druh propagácie a bohužiaľ i cenovo náročnejší. Na pokrytie Českej republiky napr. letákmi musíme vynaložiť veľké finančné prostriedky, aby sme oslovili dostatočný počet ľudí. Ďalšou nevýhodou je malá schopnosť merať výsledky a vplyv kampane. Stále však existujú i offline kanály, ktoré sa dajú použiť za primerané

náklady alebo sú jednoducho natoľko účinné, že sa do nich oplatí financie investovať. Medzi tieto spôsoby radím nasledujúce typy offline reklamy:

In-store reklama

Vzhľadom na podobnosť portfólia s konkurenčnými značkami a rovnaké umiestenie na predajniach navrhujem odlišiť sa neobvyklými POS materiálmi. Nemusí sa jednať o výrazne drahšie materiály, ide skôr o kreativitu prevedenia. Aktuálne sa POS materiály v obchodoch moc nelíšia, sú to hlavne hranaté wobblery, stoppery a podlahové nálepky. Pridanie inovatívnych prvkov, akými sú 3D doplnky, otočné časti, guľaté alebo neštandardné tvary pomôže zvýšiť visibilitu materiálov na predajni. Ďalšími možnosťami sú pridanie podsvietenia alebo interaktívnych prvkov, akými je napríklad malá televízia. Dôležité je reklamu v čase meniť a nemať jej na predajni príliš zároveň. Ľudia sa kvôli neprimeranému množstvu reklamy stávajú už trochu odolnými voči jej pôsobeniu a často ju vytesňujú.

Vyhodnotenie reklamy: Táto reklama zachytí všetkých nakupujúcich prechádzajúcich cez sekciu instantných produktov alebo poblíž sekcie. Pri použití klasických materiálov je jej cena minimálne odlišná od aktuálnych nákladov. Jedná sa o klasickú reklamu, ktorá má svoje stále miesto na predajniach, je však potrebné mierniť sa s jej používaním- tzn. je vhodné ju používať skôr nárazovo pri kampaniach alebo predstavení nového produktu, tak aby ľudí zaujala, ale zároveň neobťažovala.



Obrázok č. 24: Návrh prvkov in-store reklamy (Zdroj: [33])

Guerilla marketing

Vzhľadom na veľkosť firmy, drobnohlád nad jej aktivitami a aktuálnu pozíciu značky MAGGI si spoločnosť Nestlé, a teda značka MAGGI, nemôžu dovoliť výrazne provokatívnu alebo kontroverznú reklamu. Odporúčam však využiť netradičný formát, ktorý vie zaujať zákazníkov pomocou umiestnenia reklamy na mieste kde to nečakajú. Je to teda menej agresívna forma, ale zároveň môže zaujať alebo príjemne prekvapiť svojou kreativitou. Môže ňou byť napríklad okatá reklama na kamiónoch na diaľnici, jedlo na ekklátore alebo maľba na zemi. Umiestnenie by sa malo odvíjať od propagovaného výrobku a od miesta potreby spotrebiteľov, na ktorých reklamu cieľme. Napríklad v prípade, že cieľme na študentov, mala by sa reklama nachádzať v blízkosti školy alebo kolejí a byť dostatočne vtipná, aby zaujala.

Vyhodnotenie reklamy: Guerilla marketing je zaujímavá forma reklamy, ktorá môže mať i pri nízkych nákladoch veľký zásah, dokonca má potenciál stať sa virálnou. Značka MAGGI by mala skúsiť niektoré z menej kontroverzných formátov a ukázať tak zmysel pre humor a schopnosť zaujať zákazníkov i mimo obchodu alebo internetu. Vďaka tomuto nástroju si zákazníci budú budovať pozitívny vzťah ku značke prostredníctvom pozitívneho zážitku. Táto forma reklamy je relevantná hlavne k zaujatiu mladších a kreatívne ladených cieľových skupín.



Obrázok č. 25: Návrh prvkov guerilla reklamy (Zdroj: [33])

Eventy

Pod pojmom eventy (v preklade udalosti alebo podujatia) rozumiem buď eventy menšieho rozsahu, akými sú napríklad ochutnávky v obchodoch, alebo väčšie eventy, akými môže byť foodtruck alebo podujatie so slávnou osobnosťou. Ochutnávky v

obchodoch sú čím ďalej, tým menej často viditeľné. Zákazníci síce produkt ochutnajú, väčšinou naň však reagujú v prípade, že je spojený so zľavou. Tento spôsob proma považujem za zastaralý a neefektívny. Náklady sú priemerné, oslovenie ľudí malé. Tento spôsob propagácie navrhujem používať v minimálnej miere.

Druhou formou je organizovanie väčších eventov. V roku 2016 prebiehali v grilovacej sezóne eventy spojené s foodtruckom. Táto aktivita je pre ľudí zaujímavá, vyvoláva v nich pozitívne emócie spojené so značkou a predovšetkým majú možnosť ochutnať dobre pripravené jedlá obsahujúce produkty MAGGI. Aby boli akcie úspešné, odporúčam, aby sa konali na mieste, kde je vysoká frekvencia ľudí a dôvod zdržať sa. Odporúčam servírovať jedlá z kvalitných surovín, doplnené množstvom zeleniny a dochutené výrobkami MAGGI. Veľkou výhodou by bolo využitie účasti známeho šéfkuchára alebo osobnosti zo showbiznisu, problémom sú však výrazne vyššie náklady na event.

Vyhodnotenie reklamy: Výhodou eventov je interaktivita, možnosť priamo komunikovať so zákazníkmi a vylepšiť vnímanie produktov pomocou ochutnania výrobkov. Vďaka cielenému výberu lokality môžeme priamo ovplyvniť akú cieľovú skupinu chceme zaujať. Na to sa dá napasovať aj výber jedál. Uvediem príklad- pokiaľ by bola akcia zameraná na študentov, konala by sa v blízkosti kolejí a servírovali by sa moderné jedlá, typu hamburgre. Nevýhodou týchto akcií sú vysoké náklady. Akcie teda navrhujem organizovať v menšom počte, ideálne v letnom období, kedy ľudia vyhľadávajú vonkajšie eventy.

Online kanály

Značka pracuje s online kanálmi v obmedzenej miere. Popíšem aktuálne používané kanály tie, ktoré navrhujem pridať.

PPC reklama

Ďalším navrhovaným komunikačným nástrojom je PPC reklama. Skratkou PPC sa označuje internetová reklama platená za klik. Jej výhodou je, že sa neplatí za umiestnenie reklamy, na ktoré by nikto neklikol ani za počty zobrazenia. Medzi ďalšie

výhody radím vysokú účinnosť v pomere k cene, skvelé možnosti cielenia reklamy, presnú merateľnosť výsledkov, rýchle spustenie a prípadné úpravy reklamy.

Práve vďaka možnosti cieľiť reklamu je tento typ reklamy veľmi vhodný pre zvolenú segmentovanú stratégiu. Značka bude mať možnosť pracovať hneď s niekoľkými kreatívnymi vyobrazeniami v rámci jednej kampane a jednotlivé kreatívne koncepty cieľiť na rôzne cieľové skupiny. To znamená, že touto reklamou môžeme osloviť tých, ktorí sú pre nás relevantní a zobrazíť im reklamu, ktorá je pre nich vhodná. V prípade, že nami zvolené cielenie sa ukáže ako neefektívne alebo finančne náročné, nastavenie PPC kampane môžeme regulovať a upravovať priamo v procese.

Vyhodnotenie reklamy: Tento typ reklamy je mimoriadne vhodný a veľmi účinný spôsob akým osloviť relevantných zákazníkov a otestovať proces segmentácie. Vďaka možnosti úprav a priebežného vyhodnocovania sme schopní pracovať s reklamou v čase a upravovať reklamu podľa potrieb. Cenová náročnosť je nízka. Reklama je vhodná predovšetkým na podporu kampaní. Mimo kampaní ju odporúčam využiť na komunikáciu Stratégie kuchynskej linky. Nemalo by sa to však preháňať, pokiaľ bude reklama príliš intenzívna, zákazníci môžu ostať voči reklame apatickí.

Facebook

Facebook je dnes fenoménom sociálnych sietí. Ľudia na tejto sociálnej sieti trávia hodiny času a spájajú s ňou všetky významné životné udalosti. Ešte pár rokov dozadu ju za relevantnú brali len značky zamerané na mladých ľudí. Dnes ju úspešne využívajú firmy rôzneho zamerania s ešte rôznorodejšími cieľovými skupinami.

Značka MAGGI spolupracovala v priebehu času s rôznymi agentúrami a štýl jej komunikácie na Facebooku sa menil. V roku **2015** pridávala značka príspevky, ktoré ľudí mali inšpirovať – boli to rôzne zaujímavosti o jedle, recepty, nápady spojené s výrobkami. Ľudia reagovali na príspevky, likovali a tonalita stránok bola pozitívna. V roku **2016** sa značka snažila v rámci kampaní komunikovať produkty a ich zloženie. Viac než na inšpiráciu sa snažila značka sústrediť na presvedčenie zákazníka o kvalite produktov. Na tento fakt ľudia reagovali s nedôverou, rozhorčením a negatívnymi

komentármi. Ľudia neverili týmto vyjadreniam a odmietali ich. Bolo to z dôvodu, že nemali vybudovanú dôveru v značku.

Dnes značka MAGGI dnes s Facebookom pracuje výhradne v období kampaní. Tento fakt dával zmysel pred pár rokmi, kedy ľudia chodili na Facebook skutočne kvôli komunikácii s kamarátmi a občasne sledoval obľúbené značky. Dnes je Facebook miestom nákupu, miestom kde sa dozvedáme o novinkách zo sveta, je to miesto kde si na značky tvoríme názor. A práve z tohoto dôvodu **navrhujem, aby značka MAGGI komunikovala konštantne a vytvárala tak pomocou intenzívnej komunikácie pozitívne vzťahy so svojimi zákazníkmi a potenciálnymi zákazníkmi.** Značka MAGGI by sa mala vrátiť k inšpirácii ľudí a zdieľaniu príjemných momentov s jedlom, tvorbe zaujímavých sezónnych receptov. Navrhujem pracovať s formátmi, akými sú mini-súťaže, tipy a triky na prácu so surovinami, zaujímavosti zo sveta varenia, zaujímavosti o sezónnych surovinách a receptoch. Príspevky by mali byť živé, prenášať na zákazníkov virtuálne chute a emócie.

Aktuálne sú fanúšikmi stránky prevažne ženy stredného veku. S ohľadom na záujem rozšíriť cieľové skupiny navrhujem vytvoriť obsah zaujímavý i pre ďalšie dve cieľové skupiny a urobiť väčšiu akvizíciu fanúšikov i v radoch mladších ľudí a mužov stredného veku.



Obrázok č. 26: Návrh tonality na Facebooku (Zdroj: [34])

Vyhodnotenie reklamy: Reklama na Facebooku je cenovo nenáročná propagácia s možnosťou osloviť veľké množstvo fanúšikov. Jej potenciál je obrovský a aby ho značka

bola schopná dostatočne využiť, mala by zintenzívniť komunikáciu s fanúšikmi, pridávať príspevky i mimo kampaní a investovať peniaze do akvizície fanúšikov. Odporúčam pripravovať hravý obsah zameraný na jedlo, varenie, sezónnosť a emócie s nimi spojené.

YouTube

YouTube patrí medzi dnes štandardne využívaný kanál, vďaka ktorému sme za relatívne malé peniaze schopní osloviť veľký počet zákazníkov pomocou video reklamy. V minulých rokoch došlo k prudkému nárastu sledovaní videí na internete, predovšetkým na YouTube. Formát videa navrhujem využiť, pretože je atraktívny, živý, intenzívne sprostredkováva emócie, nevyžaduje veľkú námahu sledujúceho ani veľa času na absorbovanie informácií. Mnoho formátov (text, obrázky) sú postupne nahrádzané formátom videa. Videoreklama je preto veľkým trendom aj pre nasledujúce obdobie. Popularita YouTube videí má najväčší zásah u ľudí pod 18 rokov a vo veku 18–30 rokov. Relevancia však rastie stále viac aj u vekovej kategórie do 54 rokov, napriek tomu, že táto skupina ľudí je menej aktívna v spätnej väzbe na tejto platforme. Videoreklamy na YouTube sa vkladajú pred obsahové videá. Môžu byť krátke nepreskočiteľné alebo dlhšie s možnosťou nedopozerať video do konca. Od formátu videa sa tiež odvíja cena za reklamu. V každom prípade platí, že diváka musíme zaujať za prvých 5 sekúnd, inak šanca, že video dopozera významne klesá [35].

Značka MAGGI má svoj kanál na YouTube. Videá pridáva len pri podpore kampaní, hovoríme teda o malom počte videí za rok. Pokiaľ chce značka pracovať s témou inšpirácie a budovať dobré vzťahy so zákazníkmi, mala by občasne pridávať i videá bez predajného zdelenia. Formát videa je ideálny pre tvorbu zaujímavých receptov. Navrhujem preto natočiť niekoľko krátkych videí v závislosti na cieľovej skupine. Ženy stredného veku by mohlo zaujať video s originálnym receptom, podporené známou osobnosťou. Mladých ľudí naopak vychytávka ako si pripraviť jedlo rýchlo, lacno a kdekoľvek. Výhodou videoreklamy je, že sa dá zdieľať i na ďalších platformách – na Facebooku (ideálne v skrátenej verzii) alebo na webových stránkach. Prepojí to tak všetky kanály a zvýšime povedomie o značke [36].



Obrázok č. 27: Videá na YouTube kanáli MAGGI (Zdroj: [36])

Vyhodnotenie reklamy: Výhodou videoreklamy je nízka cena, schopnosť dodať reklame emóciu a jednoducho zaujať divákov. Relevancia reklamy bola donedávna hlavne u mladších cieľových skupín, dnes sa tieto hranice stierajú a YouTube kanál sledujú všetky vekové kategórie. Značka MAGGI by podľa mňa mala pracovať s videoreklamou i mimo kampaní a ukázať tak ľuďom zaujímavé tipy a vychytávky pri ich každodennom varení. Navrhujem predovšetkým formát videoreceptov, ktorý je pre značku relevantný a atraktívny.

Instagram

Do komunikačného mixu navrhujem pridať sociálnu sieť Instagram. Instagram je obrázková sociálna sieť, ktorá sa používa predovšetkým na prezentáciu imidžových fotiek a krátkych videí alebo gifov. Počet užívateľov i svetová popularita tejto sociálnej siete rastie. Táto sieť je vytvorená pre používanie na mobilných zariadeniach. Výhodou je, že sú fotky dohľadateľné a prepojitelné pomocou hashtagov, teda krátkych slov a slovných spojení. Donedávna ju využívali prevažne ľudia mladší 30 rokov, dnes už tomu tak nie je a stáva sa stále populárnejšou i pre ľudí vo veku 30–50 rokov. Význam tejto sociálnej siete rastie i vďaka svetovým celebritám, ktoré na Instagram pridávajú fotky zo svojho súkromia.

Aj na tejto sociálnej sieti sa začali používať prvky reklamy. Či už sa jedná o známe osobnosti, ktoré za peniaze propagujú produkty známych i menej známych značiek či o účty samotných firiem. Značka MAGGI v tejto chvíli túto sociálnu sieť nevyužíva, ani nevlastní účet. Vzhľadom na fakt, že značka sa snaží o inšpiráciu ľudí, navrhujem tento kanál pridať do komunikačného mixu a pravidelne pridávať fotky asociované s jedlom. Odporúčam nasledujúce témy a formy pojatia:

- Atraktívna fotka pripraveného jedla s moderným alebo originálnym servírovaním
- Tip na prácu so surovinami, produktami, uchovávaním potravín
- Sezónne jedlá, udalosti, spoločenské hostiny
- Fotky zo zákulisia profesionálneho fotenia jedál
- Fotky príjemných momentov spojených s jedlom a rodinou



Obrázok č. 28: Návrh tonality príspevkov na Instagrame (Zdroj: [37])

Cieľom prezentácie na tejto sociálnej sieti nie je priamy predaj produktov, ale oslovenie predovšetkým mladších cieľových skupín a vplyv na ich vnímanie značky. Pomocou lifestyleových fotiek značka vyvolá pozitívny dojem spojený s menom MAGGI, posluží ako zdroj inšpirácie a vyvolá záujem o sledovanie značky. Výhodou prezentácie na tejto sociálnej sieti sú minimálne náklady na jej zavedenie a realizáciu.

Vyhodnotenie reklamy: Značka MAGGI na sociálnej sieti Instagram doposiaľ nepôsobí. Do budúcnosti navrhujem založiť účet a prezentovať značku pomocou atraktívnych lifestyleových fotiek za účelom oslovenia mladšej cieľovej skupiny a vplyv na jej vnímanie značky MAGGI. Táto aktivita je možná pri minimálnych nákladoch.

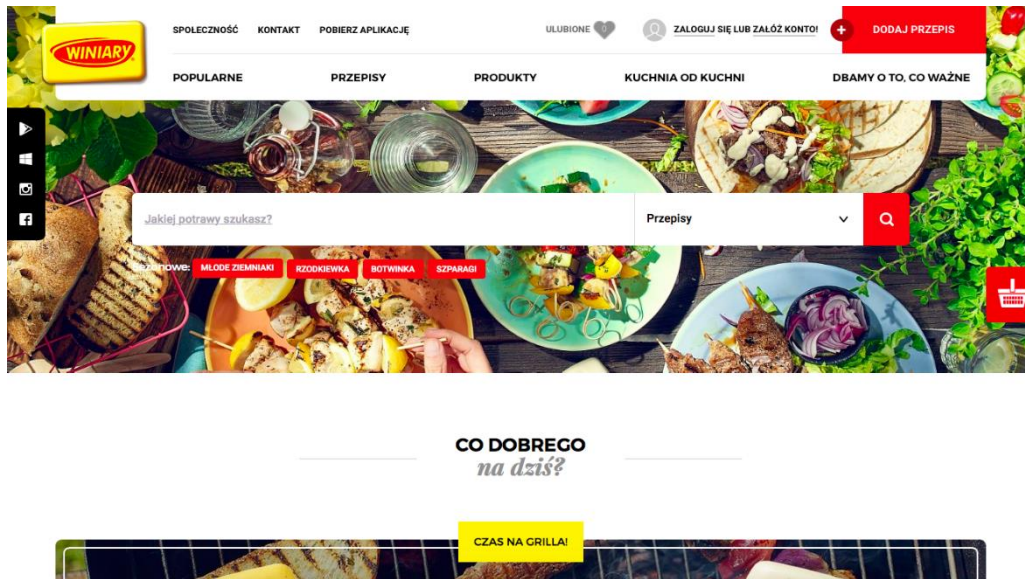
Webové stránky

Webové stránky sú hlavným nositeľom informácií o značke v online komunikácii, sústredia sa na ne všetky dôležité aktivity a je to tiež prístávacou stránkou pre všetky online kampane. Existencia webových stránok pre väčšie značky sa dnes berie ako samozrejmosť. Mali by obsahovať minimálne prehľadné predstavenie značky, produktové portfólio, recenzie, tipy na prácu s produktami, odkaz na sociálne siete a kontaktné údaje. Výhodou je prepojenie s e-commerce sférou a možnosť okamžitého nákupu výrobkov.

Webové stránky www.maggi.cz fungovali v posledných rokoch predovšetkým ako zdroj informácií o značke MAGGI a v priebehu kampaní fungovali ako podpora kampane spojená s informáciami a prípadným formulárom. Aktuálne je web nahradený menšími microsites vytvorenými na podporu kampaní. Nový web je v procese prípravy a je inšpirovaný poľskou stránkou www.winiary.pl.

Značka Winiary je poľskou obdobou značky MAGGI, rovnako patrí do rodiny Nestlé a riadi sa jednotným Brand manuálom značiek MAGGI po celom svete. Ich práca so značkou je na vysokej úrovni, značka má na poľskom trhu významné postavenie a s "témou inšpirácie" pracujú intenzívne a úspešne. Web značky Winiary je prehľadný, jednoduchý, sleduje aktuálne trendy vo varení a sezónne trendy. Navyše obsahuje veľkú databázu receptov a inšpirácií. Snaha nasledovať tento trend teda má svoje opodstatnenie. Narozdiel od značky Winiary však česká značka MAGGI nemá vytvorenú tak veľkú základňu zákazníkov ani databázu receptov. Toto vnímam ako dôležité kroky pre ďalšie obdobie [38].

Webové stránky by mali teda slúžiť ako zdroj informácií o značke, ukazovať transparentnosť používaných surovín, inšpirovať k vareniu nových jedál a použitiu netradičných surovín. Mali by sa stať pomocníkom každodenného varenia cieľových skupín.



Obrázok č. 29: Webové stránky značky Winiary (Zdroj: [38])

Vyhodnotenie reklamy: Webové stránky majú svoje stále miesto v online komunikácii. Zákazníci sa na stránky obracajú pri hľadaní informácií o produktoch, kampaniach a v ideálnom prípade budú v budúcnosti stránky brať aj ako zdroj inšpirácie. Značka MAGGI tvorí nový web inšpirovaný poľskými stránkami Winiary. Do budúcnosti by mal byť zdrojom informácií i inšpirácie pre zákazníkov značky MAGGI.

3.3 Akčná rovina

3.3.1 Tvorba protopersón

V predchádzajúcej časti som popísala tri vybrané cieľové skupiny, ktorým by sa mala značka v nasledujúcom období venovať. Každá z týchto cieľových skupín sa bude deliť na menšie skupiny podľa aspektov, akými sú vek, pohlavie, počet detí, množstvo voľného času, zamestnanie, nákupné chovanie, atď. Pre potreby tejto diplomovej práce som vybrala z každej cieľovej skupiny jedného zástupcu, ktorý je pre značku aktuálne zaujímavý. Sú nimi:

- **Vytážená matka**
- **Aktívny manažér**
- **Mladý študent**

Pre všetky vybrané persóny vytvorím návrhovú vizitku, ktorá bude obsahovať dôležité informácie o persóne ako takej, jej záujmoch, potrebách. Okrem popisu persóny bude vizitka obsahovať už zvolené komunikované MAGGI produkty, komunikačné kanály, obsah a štýl komunikácie. Výpis všetkých informácií, ktoré poskytnem o jednotlivých persónach je zobrazený na nasledujúcom obrázku.

VIZITKA PROTOPERSÓNY

The diagram shows a template for a person card. It is divided into several sections:

- Top Left:** A list of personal data fields: Vek, Pohlavie, Počet detí, Vek detí, Práca.
- Top Right:** A placeholder for a person's photo, represented by a grey silhouette.
- Bottom Section:** A table with three columns of information:

Popis persóny	Oblíbené značky	Komunikované Maggi produkty
Vzťah k vareniu	Stránky, ktoré sleduje	Komunikačné kanály
Záujmy	Aktuálna relevancia so značkou	Obsah komunikácie
Nákupné chovanie		Štýl komunikácie

Obrázok č. 30: Vizitka Protopersóny (Zdroj: vlastné spracovanie)

Vypracované protopersóny slúžia k správne nastaveniu reklamných kampaní. Aby sme dosiahli požadovaného efektu, na vizitky musí byť naviazané odpovedajúce obsahové a kreatívne spracovanie.

3.3.2 Návrh vizitiiek protopersón

V tejto časti ponúkam vypracované vizitky troch vybraných protopersón. Persóny sú i vypracované informácie sú ilustračné a prezentujú spôsob, akým značka môže pracovať s rôznymi cieľovými skupinami a ich reprezentantami.

Vytážená matka

Vek: 30–50

Pohlavie: žena

Počet detí: 1–3

Vek detí: 6+

Práca: plný úväzok



Obrázok č. 31: Vytážená matka (Zdroj: [34])

Popis persóny: Vytážená matka je žena vo veku 30–50 rokov. Žije v menšej dedine spolu s partnerom a deťmi. Pracuje na plný úväzok ako účtovníčka vo väčšej firme, do ktorej denne dochádza. Rodina je pre ňu na prvom mieste, snaží sa s ňou tráviť čo najviac času, vytvárať spoločné aktivity a zážitky. Je spoločenská, rada trávi čas so svojimi kamarátkami a známymi. Jedlo a varenie sú pre ňu veľmi dôležité. Svojej rodine alebo priateľom chce ponúknuť zdravé a vyvážené pokrmy. Pre rodinu pripravuje spoločné oslavy a posedenia, na ktorých sa rada prezentuje chutným jedlom.

Vzťah k vareniu: Domáce varenie je pre ňu samozrejmosťou, ako vytážená žena však rada využije pomoci výrobkov, ktoré jej umožnia rýchlejšiu prípravu a skvelé dochutenie jedál. Využíva teda bujóny, tekuté korenie a ochucovadlá. Instantné produkty sú pre ňu skôr záložnou variantou pre prípady kedy nemá čas alebo cestuje s rodinou na výlet. Rada varí tradičné jedlá akými sú sviečková, bravčové na zelenine alebo pečené kura. Občas však rada vyskúša nové zaujímavé jedlá, ktorými prekvapí rodinu i známych. Hľadá inšpirácie k vareniu, nakupuje kuchárske knihy a sleduje televízne programy o varení.

Záujmy: rodina, varenie, pečenie, beh, móda, šitie

Nákupné chovanie: Jedenkrát týždenne chodí na väčší nákup do hypermarketu, kde nakúpi pre seba a svoju rodinu všetky potrebné potraviny na ďalší týždeň. Zopárkrát do týždňa nakupuje čerstvé produkty v menšom obchode priamo v dedine. Pri výbere je pre ňu dôležitá cena. Rada nakupuje zľavnené produkty a využíva množstevné zľavy.

Dôležité sú pre ňu dobré referencie od kamarádiek a dôveruje produktom, ktoré pozná z reklamy.

Obľúbené značky: Desigual, Baťa, Milka, Adidas, Yves Rocher, Avon, Nescafé, atď.

Stránky, ktoré sleduje: www.facebook.com, www.instagram.com, www.apetit.cz, www.recepty.cz, www.elle.com, www.ona.idnes.cz, www.sijtesnami.cz, atď.

Aktuálna relevancia so značkou: Protopersóna Vyťažená matka patrí do najväčšej cieľovej skupiny značky. Ženy v tomto veku vytvárajú najväčší objem nákupu a zároveň tvoria najpočetnejšiu skupinu fanúšikov na Facebookovej stránke MAGGI. Značka MAGGI však o túto skupinu bojuje so značkami Vitana a Knorr, ktoré na ne tiež cielia. Aby značka v tejto konkurencii uspela, mala by sa viac zamerať na to, aby ženám prinášala pravidelne inšpirácie v podobe receptov, tipov a zaujímavých súťaží.

Komunikované MAGGI produkty: Extra silný bujón

Komunikačné kanály: In-store, Facebook, Web, PPC reklama, Instagram

Obsah komunikácie: Značka sa snaží inšpirovať ženu k novým receptom a trikom v kuchyni a paralelne jej vysvetliť Stratégiu kuchynskej linky u produktov, ktoré nakupuje.

Štýl komunikácie: Značka sa snaží pôsobiť dôveryhodne, empaticky a chápaivo.

Aktívny manažér

Vek: 35–55

Pohlavie: muž

Deti: 1–2

Vek detí: 6+

Práca: plný úväzok



Obrázok č. 32: Aktívny manažér (Zdroj: [34])

Popis persóny: Aktívny manažér je muž vo veku 35–55 rokov. Žije vo väčšom meste spolu s partnerkou a deťmi. Pracuje na plný úväzok ako manažér vo väčšej firme. Práca ho baví, počas pracovného týždňa jej venuje veľa času, ale nezabúda pritom na svoju rodinu, o ktorú sa chce postarať čo najlepšie. Počas víkendov pre svoju rodinu pripravuje dobrodružné výlety do prírody alebo zábavný program v mestskom parku. Je spoločenský, rád trávi čas so svojimi kamarátmi a známymi. Jedlo má rád a vie si ho vychutnať, varí však skôr príležitostne.

Vzťah k vareniu: Varenie je pre neho hobby, ale musí mať naň čas. Počas týždňa, kedy má času menej, si kludne pomôže polotovarmi alebo instantnými jedlami. Cez víkend sa pustí aj do časovo náročnejších príprav jedla. Jeho rodina a známi oceňujú kreativitu a improvizáciu v jeho jedlách. Rád s kamarátmi a rodinou organizuje grilovačky, na ktorých sa chopí prípravy mäsa. Na internete sleduje videá s vychytávkami a trikmi vo varení, bavia ho tiež svetoví šéfkuchári. Z produktov využíva hlavne Tekuté korenie, ktorým si ochucuje klasický vývar, ale rád ho pridá i do mäsových marinád.

Záujmy: cyklistika, turistika s rodinou, grilovanie, autá, pivo

Nákupné chovanie: Nakupuje skôr sporadicky a neplánovane počas týždňa, predovšetkým v supermarketoch. Potraviny nakupuje intuitívne podľa toho, ktorý obal mu príde najatraktívnejší. Pri výbere je dôležitá kvalita a vizuálne prevedenie. Väčšie nákupy potravín rieši partnerka, ktorá pre rodinu nakúpi instantné produkty do zásoby.

Obľúbené značky: Kellys, Audi, Tommy Hilfiger, Guinness, Gillette, Weber, Apple, atď.

Stránky, ktoré sleduje: www.facebook.com, www.jenpromuze.cz, www.autorevue.cz, www.idnes.cz, www.youtube.com, www.mapy.cz, www.alza.cz, atď.

Aktuálna relevancia so značkou: Protopersóna Aktívny manažér nebola do súčasnosti moc riešenou cieľovou skupinou. So súčasnými trendom znýmých mužských šéfkuchárom a stále vyťaženejšími ženami však začínajú aj muži stále častejšie variť. Ich

relevancia stále stúpa, a preto by mala značka MAGGI zväziť ciele na túto kategóriu potenciálnych zákazníkov. Muži patria medzi najväčších konzumentov Tekutého korenia.

Komunikované MAGGI produkty: Gril Mix

Komunikačné kanály: Web, Facebook, YouTube, PPC reklama, In-store, Guerilla

Obsah komunikácie: Značka sa snaží muža prijať k tomu, aby vyskúšal uvariť niečo nové. Inšpiruje ho k používaniu Tekutého korenia do rôznych jedál.

Štýl komunikácie: Značka hovorí k mužovi uvoľnene, sebavedome a moderne.

Mladý študent

Vek: 18–26

Pohlavie: muž

Deti: 0

Práca: študent vysokej školy



Obrázok č. 33: Mladý študent (Zdroj: [34])

Popis persóny: Mladý študent je muž vo veku 18–26 rokov. Býva vo veľkom meste na koležiach so spolužiakmi. Na víkendy chodí domov za rodinou. Rád sa zabáva, chodí von s kamarátmi a športuje. Jedlo má rád, ale nevie moc variť a na internátoch má obmedzené možnosti kuchyňského vybavenia. V čase skúšok ale moc nechodí von a snaží sa uvariť si jednoduché jedlá na koleji. Má obmedzený rozpočet, takže sa snaží nemíňať moc peňazí na jedlo a často si po víkende nosí jedlo na 2–3 dni z domu rodičov.

Vzťah k vareniu: Stravuje sa predovšetkým v menze, miestami vo fast foode alebo si pripraví niečo jednoduché sám. Varí hlavne počas skúškového, kedy nemá moc čas

chodiť von. Jedná sa o jedlá nevyžadujúce zložitú tepelnú úpravu, jedlá z polotovarov alebo instantné výrobky. Občas vyskúša nejakú internetovú vychytávku na jednoduché varenie.

Záujmy: florbal, polilňovanie, 3D grafika, filmy, organizovanie party

Nákupné chovanie: Suroviny na varenie si často nosí z domu rodičov. Pokiaľ ostáva na koležiach na viac dní, nakupuje v menších obchodoch alebo supermarketoch v univerzitnom kampuse. Dôležitá je nízka cena a jednoduchá príprava jedál. Výrobky vyberá podľa zaujímavosti a atraktívnosti obalov.

Oblúbené značky: Reebok, Coca-cola, Vans, Kofola, Apple, Google, Hollister, atď.

Stránky, ktoré sleduje: www.facebook.com, www.instagram.com, www.youtube.com, www.amazon.com, www.csfd.cz, www.utorrent.cz, atď.

Aktuálna relevancia so značkou: Protopersóna Mladý študent nebola do súčasnosti moc riešenou cieľovou skupinou. Relevancia tejto skupiny je hlavne v potenciáli do budúcnosti. Pokiaľ si spravia mladí zákazníci vzťah ku značke už dnes, po tom čo dospejú do ďalších životných fáz a budú hľadať pomoc pri varení, budú vedieť, že sa môžu s dôverou obrátiť na značku MAGGI. Pomocou intenzívnejšej komunikácie teda môžeme zlepšiť predaje určitých výrobkov (RTH, instantné polievky) už dnes, o pár rokov však môžu zákazníci prejsť k výrobkom vyžadujúcim väčšiu zdatnosť v kuchyni (bujóny, ochucovadlá).

Komunikované MAGGI produkty: Ready-To-Heat produkty (Dobrý hostinec, Amore Mio)

Komunikačné kanály: Facebook, YouTube, Instagram, In-store, Guerilla

Obsah komunikácie: Značka sa snaží ukázať mladému človeku variabilitu portfólia a povedať mu, že dobré a rýchle jedlo si môže pripraviť aj sám.

Štýl komunikácie: Značka pôsobí uvoľnene, bezproblémovo a moderne.

3.3.3 Kampane

Kampane sú časovo ohraničené projekty s daným rozpočtom. Značka MAGGI kampane využíva predovšetkým na uvedenie produktu alebo produktovej rady na trh, zvýšenie objemu nákupu produktov alebo zvýšenie povedomia o značke.

Každá z vyššie popísaných persón je vhodná na komunikáciu iného produktu a vyžaduje iný komunikačný štýl. Navrhujem preto pripraviť **tri rôzne kampane**. Každá z týchto kampaní bude rešpektovať a podporovať parametre persón a ich preferencie. Jednotlivé kampane budú vytvorené v piatich krokoch:

1. Vytvorenie zadania kampane – komunikovaný produkt alebo obsah, vybrané cieľové skupiny, časový rámec, rozpočet, ciele kampane
2. Priradenie vhodných protopersón pre danú kampaň
3. Vytvorenie kreatívnej podoby kampane a plán aktivít (online, offline)
4. Realizácia kampane a priebežné úpravy
5. Vyhodnotenie priebehu kampane a poznatkov získaných v kampani

Tieto kampane budú vyžadovať rôzne prístupy, druhy kreatívy i rozloženie komunikačného mixu. Na základe poznatkov získaných v jednotlivých kampaniach následne navrhujem pripraviť súbor odporučení pre ďalšie kampane.

V obdobiach medzi kampaňami by mala bežať **aktívna mimokampaňová komunikácia**. To znamená, že by značka mala komunikovať s ľuďmi a vytvárať pozitívne emócie celoročne pomocou videoreceptov, tipov, inšpirácií a sezónnych príspevkov. Táto komunikácia by sa mala odohrávať na úrovni vybraných sociálnych sietí, teda na Facebooku, Instagrame a YouTube.

3.4 Harmonogram aktivít a orientačné náklady

V tejto časti navrhnem prácu s časovým rozložením a s odhadovaným finančným rozpočtom. Začiatok prací na stratégii navrhujem k 1.7.2017 a uvažujem ročné časové rozpätie.

Na spustenie veľkých zmien, ktoré má značka podstúpiť je potrebný čas na prípravu. Samotný harmonogram aktivít by mal začať prípravou potrebných podkladov, akými sú rozpracovanie vizitiek protoperson, návrh tém mimokampaňovej komunikácie na celý rok, tvorba kreatívneho plánu, príprava databázy receptov a videoreceptov. Tieto podklady budú využívané po celý rok a je vhodné si ich pripraviť a ujasniť dopredu. Jednotlivé kampane sú rozvrhnuté na zvyšok ročného obdobia, vždy s dostatočnými rozstupmi na prípravu. Kampaň zameraná na Vyťaženu matku je naplánovaná v predvianočnom období, kedy sa ženy zaoberajú varením viac než obvykle. Kampaň zameraná na Aktívneho manažera je v neutrálnom období bez väčších sviatkov. Kampaň zameraná na Mladého študenta je zvolená na obdobie skúšok, kedy študenti hľadajú spôsoby rýchlej prípravy jedál a trávia veľa času na internete, kde prebieha reklamná kampaň. Jednotlivé kampane majú mesačné trvanie, čo je dostatok času na oslovenie zákazníkov a získanie relevantných dát.

Odhadovaný finančný rozpočet je vytvorený a rozpracovaný na prípravu podkladov a tvorbu mimokampaňovej komunikácie. Rozpad nákladov na kampane bude špecifikovaný pre jednotlivé konkrétne kampane a zvolenú formu. Ich špecifikáciu bude podmieňovať konkrétny typ kampane, skladba komunikačných kanálov a náročnosť kreatívy. K rozpočtu je pripočítaná rozpočtová rezerva pre prípad neočakávaných výdajov.

Zavedenie stratégie a jej jednotlivých častí vychádza celkovo na **2 010 000 Kč za rok fungovania.**

Kvartál	Q3 2017			Q4 2017			Q1 2018			Q2 2018		
	Júl	August	September	Oktober	November	December	Január	Február	Marec	April	Máj	Jún
Téma komunikácie					Inšpiruj sa s MAGGI			Uvar to inak			Zvládni skúškové	
Produkt					Extra silný bujón			Tekuté korenie			Ready-To-Heat	
Protopersona					Vyťažaná matka			Aktívny manažér			Mladý študent	
Ďalšie aktivity												
Rozpočet	Príprava kampaní											
Príprava podkladov *	550,000 Kč											
Mimokamp. komunikácia **				Mimokamp. komunikácia		Mimokamp. komunikácia	Mimokamp. komunikácia	Mimokamp. komunikácia	Mimokamp. komunikácia	Mimokamp. komunikácia	Mimokamp. komunikácia	Mimokamp. komunikácia
Kampane ***												
Rozpočtová rezerva 10%												
Celkom	2,010,000 Kč											

*** Rozpočet pre jednotlivé kampane je daný typom kampane, skladbou komunikačných kanálov a náročnosťou kreatív.

Príprava podkladov *	Cena
Rozpracovanie vizitiek protopersóny podľa zadania	120,000 Kč
Tvorba mimokampaňového plánu-návrh tém celoročnej komunikácie	20,000 Kč
Tvorba kreatívneho plánu-štyl komunikácie, grafické prvky	100,000 Kč
Príprava databázy receptov	100,000 Kč
Natočenie 3 videoreceptov	210,000 Kč
Celkom	550,000 Kč

Mimokampaňová komunikácia **	Cena (za mesiac)
Vytvorenie mesačného plánu na Facebook + tvorba obsahu	20,000 Kč
Tvorba mesačného plánu na Instagram + tvorba obsahu	15,000 Kč
Správa sociálnych sietí, komunikácia s oslovenými zákazníkmi	15,000 Kč
Mesačné reporty soc. sietí	10,000 Kč
Celkom	60,000 Kč

Graf č. 5: Finančný rozpočet a časový harmonogram (Zdroj: vlastné spracovanie)

3.5 Očakávaný dopad na značku

V tejto časti ponúknem prognózu očakávaného dopadu navrhovaných aktivít na značku MAGGI, v prípade, že navrhované zmeny budú úspešne aplikované a funkčné.

Na základe vytvorených návrhov a plánu predpokladám, že značka bude v nasledujúcom období:

- Intenzívne komunikovať so zákazníkmi a podporovať dôveryhodnosť značky
- Oslovovať nové cieľové skupiny
- Prinášať zákazníkom inšpirácie
- Využívať segmentáciu
- Využívať relevantný komunikačný mix
- Informovať o zložení produktov, podporovať transparentnosť značky a búrať bariéry nákupu výrobkov
- Naďalej vylepšovať zloženie svojich výrobkov

Pokiaľ bude táto komunikácia smerom ku zákazníkovi úspešná, výsledkom bude **postupné zlepšovanie vnímania značky MAGGI u starých i nových zákazníkov. Výsledkom bude transparentnosť a dôveryhodnosť značky.** Značka sa stane pomocníkom ľudí pri ich bežnom varení a zdrojom inšpirácie. Táto aktivita je beh na dlhú trať a jej viditeľný prejav sa môže zobrazit' aj po niekoľkých rokoch. Je dôležité v aktivitách nepovoľovať, ale naopak, rozvíjať ich a vzťah so zákazníkom prehĺbovať.

V prípade, že budú mať zákazníci skutočne lepší vzťah ku značke a dôvera v jej výrobky bude posilnená, prejaví sa ich náklonnosť a postupne vytvorená lojalita **zvýšením nákupu MAGGI výrobkov na úkor konkurenčných produktov.** Spolu so zvyšujúcimi sa nákupmi výrobkov bude narastať i tržný podiel značky. Tento fakt zvýši obraty značky MAGGI a umožní značke venovať viac peňazí do práce so zákazníkmi.

Nová, výraznejšia a silnejšia pozícia značky MAGGI na trhu dehydrovaných výrobkov, väčšie objemy predajov výrobkov a lepšia finančná situácia značky umožnia **vyššiu mieru konkurencieschopnosti značky.** Značka tak bude menej ohrozená výkyvmi trhu,

ale i kampaňami svojich konkurentov. Od značky MAGGI, ako jedného z lídrov kategórie, sa však bude očakávať, že kategóriu dehydrovaných výrobkov bude posúvať ďalej a prinesie revolučné inovácie a rozširovanie kategórií.

Cieľom značky je tento progres a stav udržiavať a naďalej sledovať chovanie konkurenčných značiek i možnosti, ktoré trh poskytuje. Proces práce so značkou a rozvojom jej konkurencieschopnosti je teda nekončiaci proces, ktorý musí podliehať stálej revízii a aktualizácii.

3.6 Zhodnotenie návrhovej časti

Začiatok návrhovej časti bol venovaný pripomenutiu hlavnému problému, ktorému značka v dnešnej dobe čelí, a tým je nedôveryhodnosť značky v očiach zákazníkov. Na základe posúdenia problémov a zvážení opatrení, ktoré by mala značka podstúpiť som vypracovala tzv. Model zmeny. Tento model prehľadne popisuje kroky, ktoré navrhujem na strategickej i akčnej úrovni a dopad, ktorý to na značku bude mať v prípade úspechu stratégie a jej správnej implementácie. Kroky sú zobrazené vo vzájomných súvislostiach a vzťahu.

Rozpracovanie prvej časti predstavuje vytvorenie stratégie, ktorú navrhujem používať v nasledujúcich niekoľkých rokoch. Hovorí nám o tom **ČO** má značka hovoriť, **AKO** túto komunikáciu nastaviť, **KOMU** má informácie podať a **KDE** ich má komunikovať. Celá stratégia je založená na segmentácii, a teda snahe komunikovať relevantný obsah relevantným cieľovým skupinám a zanechať tak neefektívnu plošnú komunikáciu. Značka si musí najskôr interne ujasniť aké informácie chce zákazníkovi zdelovať. Dôležité je tiež zmodernizovať používané komunikačné kanály, ktorými chce zákazníka osloviť. Komunikácia dnes prebieha intenzívne v online – značka by mala tieto trendy nasledovať a plne využiť ich potenciál. Ďalším krokom bol výber troch relevantných cieľových skupín, na ktoré by sa mala značka vo svojej komunikácii zamerať. Cieľom stratégie je nastaviť pozitívne ladené, dlhodobé vzťahy stávajúcich i nových zákazníkov a značky založené na transparentnosti a dôvere.

V akčnej rovine zobrazujem, akým spôsobom sa stratégia bude rozpracovávať pre konkrétne časové obdobie, zamerané na konkrétnych predstaviteľov cieľových skupín. Pre každú cieľovú skupinu som určila jedného predstaviteľa, tzv. Protopersónu. Každá protopersóna má vypracovanú vizitku, ktorá nám zdieľuje základné informácie o jej predstaviteľovi, jeho rodinnom stave, nákupnom chovaní, preferenciách v značkách, kanáloch, ktoré navštevuje, atď. Po tom čo spoznáme zákazníka do hĺbky sme pre neho schopní stanoviť vhodný typ kampane, určiť kde ho zachytíme a aký obsah mu budeme zobrazovať. Značka by mala v nasledujúcom roku vytvoriť tri kampane, každú cieleňú na inú skupinu ľudí a vyskúšať tak stratégiu segmentácie v praxi. Tento návrh je podporený časovým harmonogramom a odhadovaným finančným rozpočtom na jeden rok fungovania.

Rovina dopadu vykresľuje situáciu, ktorá by mala nastať v prípade, že budú mnou navrhovaná stratégia i jej implementácia úspešné. Na základe zlepšenia vzťahu značky a zákazníkov dojde k väčšej dôvere a lojalite voči značke. Zákazníci začnú nakupovať výrobky MAGGI na úkor konkurenčných výrobkov. Objem nákupu výrobkov MAGGI i tržný podiel vzrastú. Z dlhodobého hľadiska tak dojde k posíleniu konkurencieschopnosti značky na trhu dehydrovaných výrobkov.

Návrhovú čas hodnotím ako prakticky pojatú a aplikovateľnú na reálnu situáciu, v ktorej sa značka MAGGI nachádza. Časový i finančný rámec sú realistické a uskutočniteľné.

ZÁVER

Diplomová práca bola zameraná na rozvoj a posilenie konkurencieschopnosti značky MAGGI prostredníctvom úpravy jej komunikácie smerovanej na zákazníkov. Značka čelí v posledných rokoch úbytku tržného podielu a má ohrozenú konkurencieschopnosť na trhu dehydrovaných výrobkov i v porovnaní s ostatnými formami rýchleho stravovania. K tomu, aby som mohla pripraviť návrh opatrení bolo potrebné zistiť aktuálny stav značky a jej atribútov a odhaliť podrobnejšie problémy, s ktorými sa značka potýka.

V teoretickej časti som vymedzila hlavné pojmy potrebné k správne pochopeniu diplomovej práce. Zobrazila som dve možné pojatia popisu identity značky. Prvý z týchto prístupov zobrazuje Kapfererov model identity značky, ktorý prehľadne zobrazuje prvky značky a jej vzťah navonok. Druhý prístup využíva Ko Floorov model identity značky, ktorý ide svojou štruktúrou viac do hĺbky – popisuje tri vrstvy identity, ktorými sú positioning, osobnosť a komunikácia. Na základoch teoretických poznatkov som stavala analytickú časť.

V analytickej časti som popísala základné atribúty značky, charakterizovala jednotlivé úrovne identity značky MAGGI podľa oboch vyššie spomenutých autorov verzus vnímanie značky zákazníkmi a neposlednom rade som určila konkurenčnú pozíciu značky medzi hlavnými konkurentami, ktorými sú Vitana a Knorr. Výstupom boli poznatky, že ľudia neveria zloženiu výrobkov MAGGI a značka priebežne stráca dôveryhodnosť medzi zákazníkmi. Značka tiež komunikuje príliš plošne a nemoderne, nevyužíva dostatočne potenciál komunikačných nástrojov a nezvláda svojim cieľovým skupinám správne komunikovať zvolené témy inšpiratívnosti a transparentnosti. Na tieto problémy som hľadala riešenie v návrhovej časti.

V návrhovej časti predstavujem mnou navrhnutý Model zmeny. Jedná sa o prehľadne zostavený model, ktorý navrhuje riešenie problémov značky v troch úrovniach. Prvá úroveň je strategická a predstavuje súbor nastavení, ktoré by značka mala jednorázovo pripraviť a využívať po dobu niekoľkých rokov. Strategická časť je založená na jednoznačnom stanovení obsahu komunikácie, dôkladnej segmentácii, výbere aktuálnych i potenciálnych cieľových skupín pre nasledujúce roky a úprave mixu komunikačných

kanálov. Dôraz je kladený na minimalistickosť, modernosť a atraktivnosť zvolených nástrojov.

Druhá úroveň modelu predstavuje súbor akčných opatrení. Jedná sa o konkrétnejšie zobrazenie a aplikáciu zvolenej stratégie. Zo zvolených cieľových skupín som vybrala jej konkrétnych zástupcov, tzv. Protopersóny, pre ktoré som vytvorila vizitky. Vďaka podrobným vizitkám sme schopní identifikovať zákazníka do hĺbky, prečítať jeho nákupné chovanie, preferencie i správanie v online. Na základe týchto informácií značka bude tvoriť segmentované kampane, vďaka ktorým osloví tých správnych zákazníkov a ponúkne im pre nich zaujímavé a vhodné zdelenia. Tieto kampane budú prebiehať v niekoľko-mesačných intervaloch a budú vyplývať z podrobného zadania značky MAGGI. Kampane budú rešpektovať zvolenú stratégiu segmentácie. Vo výsledku sa značka vďaka kampaniam bude prejavovať sympatickejšie a dôveryhodnejšie, bude inšpirovať svojich zákazníkov a ponúkať im zaujímavé riešenia pohodlného varenia.

Tretia úroveň predstavuje rovinu dopadu, a teda situáciu, ktorá má nastať v prípade, že je vytvorená stratégia správne zostavená a jej implementácia bude úspešná. Výsledkom je podpora dôveryhodnosti značky, zlepšenie vnímania značky v očiach zákazníkov a na to naviazané postupné zvyšovanie predaja produktov. Táto situácia sa prejaví zvýšením tržného podielu na úkor hlavných konkurentov a tým zapríčineným zvýšením konkurencieschopnosti značky. Aj v prípade úspechu je dôležité neustále priebežne overovať fungovanie stratégie i jednotlivých kampaní a prispôbovať opatrenia reálnej odozve trhu.

Značka MAGGI má v nasledujúcom období skvelú príležitosť vylepšiť svoju pozíciu na trhu a zlepšiť svoju konkurencieschopnosť. Mnou prezentované návrhy v tejto práci sú v súlade s dnešnými marketingovými trendami i trendami na trhu jedla, sú reálne využiteľné v praxi a tiež časovo a finančne realizovateľné. Verím, že si značka MAGGI vďaka tejto stratégii nájde cestu k dôvere zákazníkov a postupne si vybuduje silné postavenie na trhu dehydrovaných výrobkov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.
- [2] DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, 2009. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2007-1.
- [3] TOMEK, G., VÁVROVÁ V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [4] PETRÁČKOVÁ, Věra a Jiří KRAUS. *Akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0607-9.
- [5] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [6] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [7] ZICH, Robert. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.
- [8] KAPFERER, Jean-Noël. *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 4th ed., New ed. Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN 9780749450854.
- [9] FLOOR, Ko. *Branding a store: how to build successful retail brands in a changing marketplace [online]*. 2. print. Amsterdam: BIS, 2006 [cit. 2016-10-27]. ISBN 90-636-9122-X.
- [10] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1041-9.

- [11] KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [12] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [13] KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2439-3.
- [14] Google Inc. - Great Place to Work Reviews. *Find a Workplace That Works for You - Great Place to Work Reviews* [online]. Copyright © [cit. 24.05.2017]. Dostupné z: <http://reviews.greatplacetowork.com/google-inc>
- [15] What is a KPI? Definition, Best-Practices, and Examples - Klipfolio. *Business Dashboard Software for Everyone - Klipfolio* [online]. [cit. 24.05.2017] Dostupné z: <https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator>
- [16] What are the Pros and Cons of Offline Marketing? Clarity Marketing and Communication. *Clarity Marketing and Communication* [online]. [cit. 24.05.2017] Dostupné z: <http://www.claritymarketing.com.au/what-are-the-pros-and-cons-of-offline-marketing/>
- [17] Guerilla marketing. *MediaGuru - reklama, marketing a média očima Gurua* [online]. Copyright © 2017 PHD, a.s., všechna práva vyhrazena. [cit. 24.05.2017]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/guerilla-marketing/>
- [18] NEWMAN, Daniel. *The Top 10 Marketing Trends That Will Define 2016*. *Forbes*[online]. 2016 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2015/11/03/the-top-10-marketing-trends-that-will-define-2016/2/#1569de5325ec>

- [19] 2017 Adblock Report | PageFair. *PageFair / Revenue beyond adblocking* [online]. Dostupné z: <https://pagefair.com/blog/2017/adblockreport/>
- [20] Mobile marketing statistics 2017. *Digital marketing strategy advice - Smart Insights Digital Marketing*[online]. Copyright © [cit. 25.05.2017]. Dostupné z: <http://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/>
- [21] Dehydrated Food Market: Global Industry Analysis and Forecast 2015 - 2021. *Persistence Market Research (PMR) - Best-in-Class Intelligence That Drives Profitable Growth* [online]. Copyright © Persistence Market Research. All Rights Reserved. [cit. 25.05.2017]. Dostupné z: <http://www.persistencemarketresearch.com/market-research/dehydrated-food-market.asp>
- [22] Naše produkty - Vitana. *Nejlepší recepty a produkty pro život s chutí - Vitana* [online]. Copyright © 2014 [cit. 25.05.2017]. Dostupné z: <http://vitana.cz/produkty>
- [23] Vitana. Vaříme s chutí. *Facebook* [online]. [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Vitana.cz/?fref=ts>
- [24] Usnadněte si vaření s produkty Knorr. *Ochutnejte ten rozdíl | Knorr* [online]. Copyright © 2014, Knorr [cit. 25.05.2017]. Dostupné z: <https://www.knorr.cz/produkty>
- [25] Knorr. *Facebook* [online]. [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/KnorrWorldwide/?fref=ts>
- [26] Obyvatel České republiky přibylo | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatel-ceske-republiky-pribylo>
- [27] Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2017. In: *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

[28] Celkový objem kupní síly obyvatel České republiky je nejvyšší za posledních 10 let - SIMAR - Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění. *SIMAR - Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění* [online]. Copyright © 2017 SIMAR [cit. 25.05.2017]. Dostupné z: <http://simar.cz/clanky/celkovy-objem-kupni-sily-obyvatel-ceske-republiky-je-nejvyssi-za-poslednich-10-let.html>

[29] Nestlé CZ | V závodech Nestlé již trans-mastné kyseliny nenajdete. *Document Moved* [online]. *MAGGI* [online]. ©2017 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/MAGGICZSK>Dostupné z: https://www.nestle.cz/cz/media/tiskove-zpravy/v_zvodech_nestle_jiz_trans-mastne_kyseliny_nenajdete

[30] Víte, co jíte: Nové značení potravin a změny v zákonné legislativě – slyšeli jste o nich? | PrůvodceVýživou.cz. *PrůvodceVýživou.cz – Magazín o zdravé výživě a životním stylu* [online]. Copyright © 2015 [cit. 25.05.2017]. Dostupné z: <https://pruvodcevyzivou.cz/vite-co-jite-nove-znaceni-potravin-a-zmeny-v-zakonne-legislative-slyseli-jste-o-nich/>

[31] Česká ekonomika v roce 2017? Přijdou změny, konec intervencí ČNB může zavařit exportérům | EuroZprávy.cz. *Ekonomické zpravodajství | EuroZprávy.cz* [online]. Copyright © 2009 [cit. 25.05.2017]. Dostupné z: <http://ekonomika.eurozpravy.cz/ceska-republika/177948-ceska-ekonomika-v-roce-2017-prijdou-zmeny-konec-intervenci-cnb-muze-zavarit-exporterum/>

[32] Česká ekonomika nadále dynamicky roste | 2016 | Ministerstvo financí ČR. *Ministerstvo financí ČR*[online]. Copyright © 2005 [cit. 25.05.2017]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2016/ceska-ekonomika-nadale-dynamicky-roste-26622>

[33] *Pinterest* [online]. ©2017 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.pinterest.com>

- [34] *Shutterstock* [online]. NYC, ©2003-2017 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.shutterstock.com>
- [35] Video kampaně na YouTube trendem roku 2016. [online]. [cit. 2017-05-25] Dostupné z: <http://marketup.cz/cs/blog/video-kampane-na-youtube-trendem-roku-2016>
- [36] *MAGGI* [online]. ©2017 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/MAGGICZSK>
- [37] *Instagram* [online]. ©2017 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.instagram.com>
- [38] *Winiary* [online]. Polsko, ©2016 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.winiary.pl>
- [39] *MAGGI. Facebook* [online]. ©2017 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/MaggiCzechRepublicAndSlovakia/?fref=ts>
- [40] Nestlé. *About MAGGI*. Nestlé, 2015.
- [41] Ipsos. *Recipe Mixes, Qualitative Research Report*. Nestlé, 2014.
- [42] Nestlé. *Brand Identity and Design Guidelines*. Nestlé, 2016.
- [43] Nestlé. *Plakát Strategie kuchyňské linky*. Nestlé, 2017.
- [44] Nielsen. *CR Total Retail Audit Market*. Nestlé, 2016.
- [45] Ipsos. *Culinary Brand Image Profiles*. Nestlé, 2014.
- [46] Ipsos. *Epicure Study in CZ. Consumer Landscape and Cuisine Understanding*. Nestlé, 2015.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1: Evolúcia značky Nike (Zdroj: vlastné spracovanie)	20
Obrázok č. 2: Úspechuschopnosť firmy (Zdroj: [7])	25
Obrázok č. 3: Kapfererova matica identity značky (Zdroj: [8])	27
Obrázok č. 4: Ko Floorov model identity značky (Zdroj: [9])	30
Obrázok č. 5: Atribúty positioningu (Zdroj: [9])	32
Obrázok č. 6: Váha atribútov positioningu (Zdroj: [9]).....	33
Obrázok č. 7: Model marketingovej komunikácie (Zdroj: [11])	39
Obrázok č. 8: Plánovanie marketingovej vs. komunikačnej kampane (Zdroj: [11])	41
Obrázok č. 9: Zariadenia používajúce AdBlock na open webe (Zdroj: [19]).....	45
Obrázok č. 10: Porovnanie využívania desktopovej a mobilnej verzie webu (Zdroj: [19])	46
Obrázok č. 11: Obrázok pana Maggiho (Zdroj: [40]).....	50
Obrázok č. 12: Logo Nestlé (Zdroj: [40]).....	51
Obrázok č. 13: Identita značky MAGGI podľa Kapferera (Zdroj: vlastné spracovanie)	57
Obrázok č. 14: Positioning značky MAGGI (Zdroj: [42])	59
Obrázok č. 15: Evolúcia loga MAGGI za posledných 5 rokov (Zdroj: [42]).....	61
Obrázok č. 16: Evolúcia obalu MAGGI Zapečené kuře za posledných 5 rokov (Zdroj: [42])	62
Obrázok č. 17: Plagát zobrazujúci komunikáciu Stratégie kuchynskej linky (Zdroj: [43])	63
Obrázok č. 18: Brand funnel (Zdroj: [45])	67
Obrázok č. 19: Reklama Dobré polievky na Facebooku MAGGI(Zdroj: [39])	71
Obrázok č. 20: Bostonská matica (Zdroj: vlastné spracovanie)	75
Obrázok č. 21: Porovnanie obalov konkurentov (Zdroj: [22, 24, 42])	79
Obrázok č. 22: COP analýza (Zdroj: vlastné spracovanie).....	86
Obrázok č. 23: Model zmeny (Zdroj: vlastné spracovanie)	90
Obrázok č. 24: Návrh prvkov in-store reklamy (Zdroj: [33]).....	97
Obrázok č. 25: Návrh prvkov guerilla reklamy (Zdroj: [33]).....	98
Obrázok č. 26: Návrh tonality na Facebooku (Zdroj: [34])	101
Obrázok č. 27: Videá na YouTube kanáli MAGGI (Zdroj: [36]).....	103
Obrázok č. 28: Návrh tonality príspevkov na Instagrame (Zdroj: [37]).....	104

Obrázok č. 29: Webové stránky značky Winiary (Zdroj: [38]).....	106
Obrázok č. 30: Vizitka Protopersóny (Zdroj: vlastné spracovanie).....	107
Obrázok č. 31: Vyťažená matka (Zdroj: [34])	108
Obrázok č. 32: Aktívny manažér (Zdroj: [34]).....	109
Obrázok č. 33: Mladý študent (Zdroj: [34])	111

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1: Základné údaje o spoločnosti MAGGI (Zdroj: vlastné spracovanie).....	51
--	----

ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1: Tržný podiel jednotlivých značiek na trhu dehydrovaných výrobkov (Zdroj: [42])	66
Graf č. 2: Podiel v používaní výrobkov 1/2 (Zdroj: [46])	68
Graf č. 3: Podiel v používaní výrobkov 2/2 (Zdroj: [46])	69
Graf č. 4: Profilácia značiek v očiach zákazníkov : Podiel v používaní výrobkov (Zdroj: [45])	70
Graf č. 5: Finančný rozpočet a časový harmonogram (Zdroj: vlastné spracovanie)	115