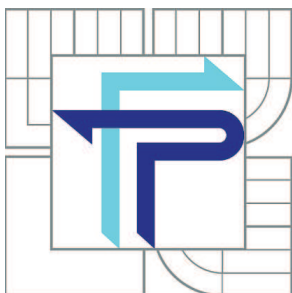


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

PROPOSAL OF A MARKETING STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. DENISA KAMENÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,
CSc., MBA

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kamená Denisa, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Návrh marketingové strategie

v anglickém jazyce:

Proposal of a Marketing Strategy

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2008. 269s. ISBN 970-80-247-2690-8

HOOLEY, G., PIERCY, N., NICOULAUD, B. Marketing strategy and competitive positioning. Essex: Prentice Hill, 2008. 599s. ISBN 978-0-273-70697-7

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2001. 245s. ISBN 978-80-247-1911-5

KOTLER, P. Marketing Management. Praha : Grada Publishing, 1998. 710s. ISBN 80-7169-600-5 □ □ □

KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press, 2000. 258s. ISBN 80-7261-010-4

PORTER, M. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403s. ISBN 80-85605-11-2

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 19.05.2011

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá návrhem marketingové strategie pro společnost Philip Morris ČR, a.s. Trh tabákových výrobků se v posledních letech potýká s regulací a růstem spotřební daně. Strategie je navržena s ohledem na tento fakt a s cílem zvýšit tržní podíl společnosti. Ten od roku 2002 klesl téměř o 25%. Na základě analýz trhu a společnosti formuluje vhodná doporučení. Všechna doporučení směřují k sestavení efektivní marketingové strategie.

ABSTRACT

This diploma thesis deals with construction of the marketing strategy for Philip Morris ČR, a. s. The tobacco market has experienced continuously increasing government regulation along with increasing consumption taxation in the last years. The strategy is designed accordingly to this fact in order to achieve higher market share of this company. Philip Morris ČR, a. s. has faced nearly 25% drop in market share since 2002. This diploma thesis formulates and provides appropriate recommendations on the base of the market analysis as well as on the analysis of the firm. All recommendations are focused on the construction of effective marketing strategy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingová strategie, analýza, spotřebitelské preference, konkurence, portfolio, značka, Česká republika

KEY WORDS

Marketing strategy, analysis, consumer preferences, competition, portfolio, brand, Czech republic

Bibliografická citace

KAMENÁ, D. *Návrh marketingové strategie*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 105 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Čestné prohlášení

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

V Brně

.....

Podpis

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala doc. Ing. Vladimírovi Chalupskému, CSc., MBA za odborné vedení, cenné rady a podněty. Rovněž bych chtěla poděkovat vedení společnosti Philip Morris ČR, a.s. za poskytnuté informace a možnost zpracování této práce.

Obsah

ÚVOD	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
1.1 Definice strategie.....	12
1.2 Konkurenční strategie.....	13
1.3 Hierarchie firemních strategií.....	13
1.3.1 Vize.....	14
1.3.2 Poslání – mise.....	16
1.3.3 Cíle.....	17
1.3.4 Strategie.....	17
1.3.5 Taktiky.....	17
1.4 Proces tvorby strategie.....	17
1.4.1 Firemní strategie.....	18
1.4.2 Podnikatelská strategie.....	18
1.4.3 Dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda.....	18
1.4.4 Marketingová strategie.....	19
1.5 Definice marketingu.....	19
1.5.1 Hlavní úlohy marketingu.....	19
1.5.2 Marketing a jeho úloha v podniku.....	19
1.5.3 Marketingová příležitost.....	20
1.5.4 Marketingové nástroje.....	21
1.6 Analýza SWOT.....	21
1.7 Marketingový mix.....	22
1.7.1 Produkt (Produktový mix).....	22
1.7.2 Druhy klasifikace.....	23
1.7.3 Sortiment a skupiny produktů.....	23
1.7.4 Politika sortimentu.....	23
1.7.5 Strategie značky.....	23
1.7.6 Cena (Cenový mix).....	25
1.7.7 Strategie tvorby cen.....	25
1.7.8 Strategie “sbírání smetany” (Skimming strategy).....	26
1.7.9 Strategie pronikání na trh (Penetration Pricing Strategy).....	26
1.7.10 Strategie pronikání na trh – Strategie diferenciací cen.....	26
1.7.11 Distribuce (Distribuční mix).....	26
1.8 Komunikační mix.....	27
1.8.1 Reklama.....	27
1.8.2 Podpora prodeje.....	27
1.8.3 Osobní prodej.....	27
1.8.4 Public Relations.....	27
1.8.5 Direct marketing.....	28
1.9 Orientace firmy na trh.....	28
1.9.1 Marketingová koncepce.....	28
1.9.2 Společenská marketingová koncepce.....	29

1.10	Segmentace trhu	29
1.10.1	Typy segmentace trhu	29
1.10.2	Postup segmentace trhu	30
1.10.3	Východiska pro segmentaci spotřebitelských trhů	31
1.10.4	Geografická segmentace	31
1.10.5	Demografická segmentace	31
1.10.6	Psychografická segmentace	32
1.10.7	Segmentace podle chování	32
1.10.8	Vícenásobná segmentace	32
1.11	Targeting – tržní cílení	33
1.11.1	Hodnocení tržních segmentů	33
1.11.2	Volba tržních segmentů	33
1.12	Positioning – umístění produktu	34
1.12.1	Pravidla positioningu	35
1.13	Marketingová situační analýza	35
1.13.1	Faktory vnějšího okolí firmy	35
1.13.2	SLEPT analýza	36
1.13.3	Analýza konkurence	36
1.13.4	Identifikace konkurence	37
1.13.5	Teorie pozice konkurence	37
1.13.6	Analýza vnitřního prostředí firmy	37
1.14	Racionalizace portfolia	38
1.14.1	Výzva racionalizace značek	40
1.14.2	Proces racionalizace značek	40
1.14.3	Ekonomické ukazatele	43
2	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	44
2.1	Philip Morris ČR, a.s.	44
2.1.1	Tržní podíl	44
2.1.2	Philip Morris International	45
2.1.3	Historie Philip Morris ČR a.s.	45
2.1.4	Organizační struktura Philip Morris ČR	46
2.1.5	Cíle společnosti	49
2.1.6	Poslání - mise	50
2.1.7	Hodnoty	50
2.2	Situační analýza	51
2.2.1	SLEPT analýza	51
2.2.2	Konkurence	57
2.2.3	Zákazníci	58
2.2.4	Segmentace	58
2.2.5	Targeting - tržní zacílení	60
2.2.6	Positioning	60
2.2.7	Marketingoví prostředníci	61
2.2.8	Chování spotřebitelů	61
2.3	Marketingový mix	62
2.3.1	Produkt	62

2.3.2	Strategie značky	65
2.3.3	Distribuce	65
2.3.4	Prodejní kanály	66
2.3.5	Cena	68
2.4	Komunikační mix	69
2.4.1	Reklama	69
2.4.2	Podpora prodeje	70
2.4.3	Osobní prodej	70
2.4.4	Public relation	71
2.4.5	Direct Marketing	71
2.5	Analýza portfolia	71
2.6	SWOT analýza	75
3	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ	78
3.1	Audit portfolia	78
3.2	Určení optimálního portfolia značek	80
3.3	Výběr vhodné strategie	82
3.3.1	Chesterfield	82
3.3.2	RGD	83
3.4	Příprava růstové strategie	86
3.5	Targeting, positioning	87
3.6	Postupný tranfer	90
3.7	Ekonomické zhodnocení	91
3.7.1	Příspěvek na úhradu fixních nákladů	93
3.8	Marketingové cíle	94
3.8.1	Tržní podíl	94
3.8.2	Portfolio	95
3.9	Časový plán realizace opatření	95
	ZÁVĚR	96
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK	101
	SEZNAM PŘÍLOH	103

Úvod

Český trh tabákových výrobků se v posledních letech výrazně změnil. Jeho specifika spočívají především v menší kupní síle obyvatel, orientaci spotřebitelů na levnější produkty a v přísných legislativních optařeních.

Lze říci, že trh se dělí mezi 4 společnosti. Hlavním hráčem na trhu je společnost Philip Morris ČR, a.s., jejíž tržní podíl přesahuje 50%. Do jejího portfolia patří značky jako Marlboro, L&M, Red&White, Petra, Sparta a Philip Morris. Firma je členem skupiny Philip Morris International a vlastní 99% podílu ve společnosti Philip Morris Slovakia. Philip Morris International je součástí amerického tabákového koncernu Altria Group.

Po celém světě se vlády snaží omezovat kouření zvyšováním daní, zdůrazňováním negativního vlivu kouření na zdraví a v neposlední řadě zákazem kouření na veřejných místech. Vliv těchto kroků na objem prodeje cigaret společnosti Philip Morris ČR je patrný. Společnost se snaží kompenzovat slabší objem prodeje zvyšováním cen a snižováním nákladů. To má ale vliv na chování spotřebitelů. Recese způsobila, že spotřebitelé jsou citlivější na cenu, hledají levnější alternativy, a to bude platit i do budoucna. I když tedy celková spotřeba a počet dospělých kuřáků v České republice neklesá, zisky společností ano. Spotřeba se přelévá do segmentu levných značek, konkurenční boj sílí a trh zaplavují nové a nové varianty cigaret s nízkou cenou. A právě v tomto okamžiku roste i význam marketingu.

Vymezení problému a cíle práce

Přestože celková spotřeba cigaret v České republice neklesá, je stále složitější pro společnost Philip Morris udržet si svou pozici na trhu. Cílem této diplomové práce je navrhnout marketingovou strategii pro společnost Philip Morris ČR, a.s.. Strategie je navržena s ohledem na aktuální trendy a vychází ze současné situace na trhu tabákových výrobků.

Použité metody

K sestavení marketingové strategie jsou využity především informace získané přímo ve společnosti Philip Morris International. Použité informace a návrhy jsou zaměřeny pouze na osoby starší 18 let. Jako sekundární zdroj informací byl použit internet, tisk a odborná literatura.

1 Teoretická východiska

1.1 Definice strategie

Význam strategie lze interpretovat různými způsoby. Obecně můžeme strategii definovat jako dráhu směřující ke stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při určování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činností.

Strategie ale může mít různé významy. Nejčastěji se setkáváme s názorem, že strategie je:

- vyjádření o tom, jaký je strategický záměr organizace,
- ukazatel důvodů dlouhodobých cílů organizace, akční programy a priority alokace zdrojů organizace,
- vybírá, do jakého podnikatelského sektoru organizace může nebo si přeje vstoupit,
- strategie je zaměřena na tvorbu a udržení klíčové kompetence organizace,
- definuje povahu nebo vlastnost ekonomických a neekonomických přínosů, kterých chce organizace dosáhnout nebo vytvořit pro stakeholdery,
- usiluje o dosažení dlouhodobě udržitelné výhody v každé obchodní aktivitě tím, že reaguje správně na příležitosti a hrozby v daném prostředí, stejně jako na své silné a slabé stránky,
- identifikátor jasných manažerských úkolů na korporačních, obchodních a funkčních úrovních,
- koherentní, sjednocující a integrační způsob nebo postup rozhodnutí,
- způsob, jak investovat selektivně do hmotných a nehmotných zdrojů, aby byly vytvořeny schopnosti, které zajistí udržitelnou konkurenční výhodu organizace.

(MALLYA, 2001)

Dříve byla strategie chápána jako věda o plánování a vymezení směru vojenských akcí. Její aplikace v nevojenských oblastech, především v podnicích, začala na počátku šedesátých let. Na základě výzkumů, které byly provedeny zejména v USA a západní Evropě, vznikla řada různých definic strategie.

Podle Collise a Montgomeryové (1997) z Harvardovy univerzity, je strategií to, jak vedení vytváří (s pomocí koordinace a konfigurace svých multitržních aktivit) hodnotu pro danou organizaci. (MALLYA, 2001)

Podle Johnsona (JOHNSON, 2006) strategická rozhodnutí souvisí s:

- určením spektra aktivit organizace,
- přizpůsobením aktivity organizace jejímu prostředí,
- přizpůsobením aktivity organizace jejích schopnostem,
- alokováním a přerozdělováním hlavních zdrojů uvnitř organizace,
- hodnotami, očekáváními a cíli všech, kteří ovlivňují zvolenou strategii.

1.2 Konkurenční strategie

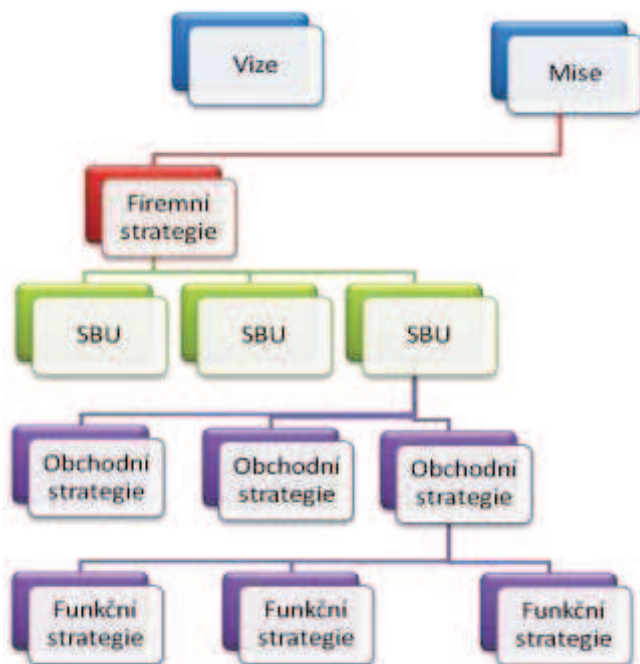
Podle Portera (PORTER, 1994) se konkurenční strategie zabývá zkoumáním možností, které firmě pomohou efektivně konkurovat, a tím upevnit její tržní pozici. Strategie obsahuje podnikové cíle a definici zásad, jak bude podnik konkurovat.

1.3 Hierarchie firemních strategií

Strategii rozlišujeme podle úrovně řízení na čtyři druhy:

- podnikatelská strategie (strategie na úrovni společenské)
- podniková (korporační) strategie (strategie celkového podniku)
- obchodní (business) strategie (strategie na úrovni SBU)
- operativní (funkční) strategie

Marketingová strategii představuje jednu z funkčních strategií společnosti. Před samotnou tvorbou strategie je nutné definovat její postavení v rámci ostatních strategií běžně vytvářených ve firmách.



Obr. 1: Hierarchie strategií (Převzato z ZICH, 2010)

1.3.1 Vize

Vize, mise a hodnoty – obsahem jsou základní proměnné, které charakterizují firemní strategii. Většinou je firma složena z více strategických obchodních jednotek (Strategical business units - SBU) a každá z těchto jednotek má svoji vlastní obchodní strategii, která obsahuje jednotlivé funkční strategie (marketingová, finanční, výrobní, lidských zdrojů atd.).(ZICH, 2010)

Jakubíková (JAKUBÍKOVÁ, 2008) uvádí, že vize a mise se v odborné literatuře nazývají premise, neboť stojí na samotném počátku strategického řídicího procesu. To je zřejmé i z hierarchického tradičního pojetí strategie:



Obr. 2. Vize (Převzato z JAKUBÍKOVÁ, 2008)

Vize (vision) představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy. Předpokladem vize je, že každý přijme a pochopí roli při její realizaci a využívání hodnot, které obsahuje. Podstatou každé vize je výsledek, kterého má být dosažené ve prospěch zákazníka. Obsah vize závisí na dané firmě a na odvětví, ve kterém firma působí. (JAKUBÍKOVÁ, 2008)

Vize nám poskytne odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti.

Tři základní cíle vize:

1. vyjasnit obecný směr,
2. motivovat lidi k vykročení správným směrem,
3. rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.

Vize obsahuje základní principy, které jsou neměnné bez ohledu na vývoj okolních podmínek. Kombinuje v sobě dlouhodobé, nadčasové zásady, strategie a postupy, které se přizpůsobují měnícímu se okolí. Vize musí odpovídat reálné situaci, možnostem a schopnostem firmy. Spolu se situační analýzou je základem procesu řízení změny ve firmě. (JAKUBÍKOVÁ, 2008)

Každý vedoucí pracovník potřebuje vizi. Podle Jonathana Swifta je vize „umění vidět věci neviditelné.“ (KOTLER, 2003)

Vizi můžeme také charakterizovat jako schopnost vytvořit obraz příležitostí tak, abychom tím inspirovali zaměstnance a stakeholdery. Manažer musí být schopen přesvědčit své okolí o tom, že jeho vize je správná a vhodně zvolená.

1.3.2 Poslání – mise

Poslání firmy (mission) prezentuje smysl, účel podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout. (ARMSTRONG, KOTLER, 2004)

Poslání firmy reprezentuje:

- smysl existence firmy,
- vztah k ostatním subjektům trhu,
- normy chování celé organizace,
- dlouhodobě firmou uznávané hodnoty.

Posláním každého podniku by mělo být uspokojení potřeb zákazníků pomocí výrobků nebo služeb a naplnění potřeb blízkého okolí firmy z výnosů firmy.

Jakubíková (JAKUBÍKOVÁ, 2008) uvádí, že při vymezení poslání je třeba vzít v úvahu pět klíčových elementů:

1. Historii firmy
2. Současné preference managementu a vlastníků
3. Faktory vnějšího prostředí
4. Zdroje firmy, které umožňují specifické vymezení poslání
5. Vymezení účelu existence firmy při využití jejích schopností

Dále je důležité dodržet následující podmínky:

- poslání musí být v souladu s firemní (organizační) kulturou a pozitivně působit na sociální vztahy,
- definování poslání by nemělo být ani příliš široké, ani příliš úzké, ale výstižné a realistické,
- formulace poslání by měla celkově zapadat do kontextu prostředí, v němž firma působí,
- formulování poslání je záležitostí vrcholového managementu,
- firemní poslání a vize musejí být rozpracovány do řady co nejkonkrétnějších dílčích cílů a výkonnostních kritérií pro každou úroveň řízení.

1.3.3 Cíle

Pod pojmem cíl si můžeme představit konkrétní záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhu, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období. (JAKUBÍKOVÁ, 2008)

Stádium procesu, kdy firma stanovuje cíle na plánovací období, se nazývá formulace cílů (goal formulation). Cíle používáme k popisu úkolů, které jsou specifické a zohledňujeme jejich rozsah a čas potřebný k jejich dosažení. (KOTLER, 1998). Cíle bychom měly stanovovat jak hmatatelné, tak i nehmatatelné, jako například rozvoj zaměstnanců, společenská odpovědnost atd. U strategických cílů je důležité, aby byly správně formulovány. Johnson (JOHNSON, et. al., 2006) doporučuje tzv. SMART přístup. To znamená, že při tvorbě cílů bychom měli dbát na dodržení následujících charakteristik:

Stimulating – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků

Measurable – dosažení cíle musí být měřitelné

Acceptable – cíle by měly být akceptovatelné pro všechny důležité zájmové skupiny (například pro zaměstnance, akcionáře)

Realistic – cíle musí být reálné, splnitelné

Timed – určené v čase

1.3.4 Strategie

Pojmu strategie jsme se již věnovali na začátku této práce.

1.3.5 Taktiky

Strategie určuje cíle, taktika se zabývá tím, jak jich dosáhnout. Obsahuje konkrétní činnosti a opatření, které povedou k naplnění strategie firmy.

1.4 Proces tvorby strategie

Jakubíková (JAKUBÍKOVÁ, 2008) uvádí, že proces tvorby strategie zahrnuje následující fáze:

- strategickou analýzu,
- formulaci strategie,
- implementaci strategie,
- strategickou kontrolu.

Ve fázi formulace vytváříme několik variant strategie a poté vybereme strategii na úrovni podniku, na úrovni jednotlivých SBU a na funkcionální úrovni (na úrovni výzkumu a vývoje, financí, marketingu atd.). K výběru strategie musíme přistupovat komplexně. Strategie připraví firmu na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Doporučuje, aby firmy identifikovaly možné oblasti ohrožení – krizí – a vypracovaly „krizové“ strategie. Před vlastní tvorbou strategie je důležité identifikovat rozdíly mezi firemní strategií (corporate strategy), podnikatelskou strategií (business strategy) a marketingovou strategií (marketing strategy). (JAKUBÍKOVÁ, 2008)

1.4.1 Firemní strategie

Firemní strategie vymezuje rozsah společnosti ve smyslu odvětví a trhů, ve kterých společnost působí. Obsahem firemní strategie je rozhodnutí o diverzifikaci, vertikální integraci, akvizicích nebo o založení nových společností, popřípadě o odprodeji některé ze stávajících společností.

1.4.2 Podnikatelská strategie

Tato strategie se zabývá působením firmy uvnitř celého odvětví nebo trhu. Předpokladem prosperity firmy v určitém prostředí je vytvoření konkurenční výhody.

1.4.3 Dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda

Dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda představuje soubor unikátních vlastností firmy, které jsou zákazníky považovány za důležité a které jsou jimi vnímané jako vyjimečné vzhledem ke konkurenční nabídce. (CHALUPSKÝ, 2010)

1.4.4 Marketingová strategie

Vrcholový management firmy musí rozhodnout o tom jak, kdy a kde konkurovat. Marketingová strategie je provázána s firemní strategií, která definuje strategický směr, alokací zdrojů, identifikací omezení, a s výkonným managementem, který se zabývá volbou marketingových strategií a který nese odpovědnost za informovanost tvůrců strategií na úrovni firmy o vnějších změnách na trhu, znamenajících pro firmu příležitosti a hrozby. (JAKUBÍKOVÁ, 2008)

1.5 Definice marketing

Marketing definujeme jako proces řízení, jehož výsledkem je poznávání a uspokojování potřeb a přání zákazníků a tím zajištění plnění firemních cílů. Hlavním úkolem marketingu je, aby firma vyráběla a prodávala zboží, které zákazníci požadují. Tím se liší od prodeje, který se snaží zákazníky pouze přimět ke koupi.

1.5.1 Hlavní úlohy marketingu

Marketing studuje potřeby a přání zákazníků v jasně definovaných tržních segmentech. Rozděluje prostředky na marketingové kampaně úměrně dlouhodobému ziskovému potenciálu cílových segmentů. Každý z cílových segmentů získává tou nejlepší nabídkou. Měří image podniku a úroveň uspokojení zákazníků. Nepřetržitě shromažďuje a vyhodnocuje nápady na nové produkty, na zdokonalení existujících produktů a na služby uspokojující potřeby zákazníků. Ovlivňuje všechny podnikové útvary a zaměstnance a vede je k tomu, aby se ve svém uvažování i praktickém počínání soustředili na zákazníky. (KOTLER, 2002)

1.5.2 Marketing a jeho úloha v podniku

Úloha marketingu ve strategickém řízení organizace a v ostatních funkcích organizace je nenahraditelná. Proces marketingového managementu musí zahrnovat analýzu, plánování, implementaci a kontrolu všech faktorů ovlivňujících marketingovou strategii organizace.

Schopnost vedení organizace segmentovat trh, předvídat budoucí marketingový stav organizace, určit cílové skupiny a stanovit pozice výrobku na trhu, by měla být základní dovedností každého, kdo je zainteresován v rámci marketingových aktivit organizace.

Vedení organizace by si mělo klást tyto otázky:

- zda je strategie přesvědčivá a je správně zavedená v rámci organizace,
- jestli je strategie v souladu se současným stavem ekonomiky, životním cyklem výrobku a strategií konkurence,
- jestli je základna pro segmentaci trhu vhodně zvolená,
- do jaké míry existuje rozsah rozvoje a zlepšení metod segmentace trhu,
- jak jsou zvoleny profily jednotlivých segmentů,
- zda podnikové a marketingové cíle poskytují návody pro marketingové plánování a kontrolu,
- cíle obchodních jednotek musí být jasně definované, realistické a v souladu s celkovými marketingovými cíly,
- jestli je strategie každého segmentu dobře vyvinuta,
- dostupné zdroje musí být výhodně alokovány na všechny elementy marketingového mixu,
- zda existuje možnost přerozdělovat zdroje. Aby bylo dosaženo velké míry efektivnosti nákladů,
- existence kontroly marketingové strategie,
- lidé řídící marketingové funkce musí mít dostatečnou autoritu a odpovědnost za oblasti ovlivňující spokojenost zákazníků,
- optimální struktura marketingových aktivit. (MALLYA, 2001)

1.5.3 Marketingová příležitost

Definujeme ji jako oblast potřeby a zájmu kupujících, v níž existuje vysoká pravděpodobnost, že tuto potřebu uspokojí a tím dosáhne podnik zisku. Marketingová příležitost se vyskytne ve chvíli, kdy existuje na trhu dostatečně velká skupina lidí, jejichž potřeby zůstávají neuspokojeny. (KOTLER, 2002)

Identifikujeme tři hlavní zdroje marketingové příležitosti:

- a) nabídka něčeho, čeho je na trhu nedostatek,
- b) nabídka existujícího výrobku nebo služby novým nebo lepším způsobem,
- c) nabídka nového výrobku nebo služby.

1.5.4 Marketingové nástroje

Výběr nástrojů ovlivňuje velikost podniku. Podniky s vedoucím postavením na trhu si mohou dovolit více reklamy a střídmější využití akcí na podporu prodeje. Naopak menší konkurenti mohou více využívat podporu prodeje. (KOTLER, 2003)

Rozlišujeme čtyři základní oblasti:

- průzkum trhu
- tvorba poptávky
- plánování výrobního programu
- propagace

1.6 Analýza SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Analýza SWOT stručně sumarizuje potenciální tržní příležitosti a hrozby, interní silné a slabé stránky. SWOT je zkratka pro sílu, slabost, příležitosti a hrozby. Základní myšlenky této analýzy jsou:

- možné způsoby zlepšení výsledků (obrat, podíl na trhu, zisk a růst) jsou spojené s příležitostmi trhu
- podnik musí mít sílu, jestliže má využít těchto příležitostí (každá příležitost vyskytující se na trhu nemusí být nezbytně příležitostí pro danou společnost)
- silné a slabé stránky mají vždy vztah ke konkurenci. Společnost musí být připravena na hrozby a eliminovat slabé stránky. (FORET, 2001)



Obr. 3: SWOT analýza (Převzato z FORET, 2001)

1.7 Marketingový mix

Prodej výrobku ovlivňují dva faktory. Za prvé jsou to vnější proměnné, které se dají ovlivňovat jen částečně, za druhé marketingové nástroje, které se dají ovlivnit zcela. Marketingovým mixem nazýváme souhrn všech marketingových nástrojů.

Jednotlivé složky marketingového mixu jsou si velice podobné, často jsou označovány jako produktový, komunikační, distribuční a propagační mix. (SMITH, 2000)

1.7.1 Produkt (Produktový mix)

Produkt je nejdůležitější složkou marketingového mixu, je tím, co chceme na trhu směnit, prodat. Produkt je cokoli, co lze na trhu nabídnout, co může sloužit ke spotřebě a co může uspokojit nějaké přání nebo potřebu. Klasifikace produktů na základě různých charakteristických rysů produktů se provádí často. Vyplývá to z potřeb přiřadit každému typu projektu určitou marketingovou strategii, a tedy i marketingový mix. (FORET, 2008)

1.7.2 Druhy klasifikace

Používáme následující druhy:

- produkty a služby
- spotřební zboží a průmyslové zboží
- průmyslové zboží jako předmět směny v průmyslovém řetězci
- základní produkty, jejich substituty a doplňkové produkty
- podřadné, luxusní a nezbytné zboží

1.7.3 Sortiment a skupiny produktů

Sortiment je souhrn všech výrobků, které podnik dává na trh. Sestává z určitého počtu skupin výrobků. Tyto skupiny jsou tvořeny různými výrobky nebo jejich variantami.

Skupina výrobků (nebo také výrobková řada) je souhrn všech produktů, které jsou zaměřeny na uspokojování potřeb nebo jsou prodávány stejnými kanály a dodávány stejným dodavatelům.

Varianta výrobku – specifická varianta produktu. (SMITH, 2000)

1.7.4 Politika sortimentu

Smith (SMITH, 2000) uvádí, že při vyhodnocování a novém definování politiky sortimentu musí podnik udělat následující kroky:

- vyhodnotit existující sortiment – firma musí vyhodnotit, do jaké míry bude podnik schopen udržet do budoucna stabilitu, růst a zisk při zachování existujícího sortimentu,
- určit rozdíl zisku – stanoví rozdíl mezi plánovaným růstem zisku a očekávaným ziskem při nezměněné strategii,
- formulovat možnost sortimentní politiky – při této činnosti bychom měli využít zkušeností a silných stránek podniku k dosažení prosperity.

1.7.5 Strategie značky

Protože značka může výrazně přispět k hodnotě produktu, tvoří důležitou část strategie. Značka je pro podnik identifikace, symbol, design nebo jejich kombinace, s jejichž pomocí

může poskytnout svému zboží zvláštní postavení na trhu. Pro spotřebitele je značka asociací, podnětem, motivací ke koupi. Podnik se musí především rozhodnout, jestli chce produkt prodávat pod značkou, nebo ne. Mezi nevýhody patří především náklady na značku (obal, reklama, ochrana vyplývající ze zákona). Některé značky a jejich obaly jsou nerozlučně spjaty se společností, která danou značku vyrábí. Jiné si zachovávají nezávislejší dojem s pouhým doporučením společnosti. A některé značky mají naprosto samostatnou pozici. Spotřebitelé si také mohou vytvořit negativní asociace v případě, kdy výrobek plně nesplní jejich očekávání. Nicméně má značka i řadu výhod. Například chrání unikátní rysy produktu, napomáhá segmentaci trhu a může výrazně přispět k pozici produktu a image podniku. (SMITH, 2000)

Například produkty společnosti Apple nebo Starbucks jsou silně spjaty se společností. Jejich logo je uvedeno na každém produktu a tím nadále posilují svou značku.



Obr. 4: Logo společnosti Apple (Apple: Logo, 2011)



Obr. 5: Logo společnosti Starbucks (Starbucks: Logo, 2011)

1.7.6 Cena (Cenový mix)

Cenová politika zahrnuje stanovení ceny, ale i poskytování a využívání slev a srážek. Z hlediska tvorby marketingového mixu bereme v úvahu především čtyři následující faktory (CHALUPSKÝ, 2004):

- a) Ceníková cena
- b) Rabat
- c) Platební podmínky
- d) Úvěrové podmínky

Skupina faktorů	Faktory
Faktory vnitřní	Organizace cenové politiky
	Marketingový mix
	Diferenciace výrobků
	Náklady
	Cíle firmy
Faktory vnější	Poptávka
	Konkurence
	Distribuční síť
	Ekonomické podmínky
	Politické podmínky
	Opatření celních orgánů

Tabulka 1 : Faktory pro tvorbu cen (Převzato z CHALUPSKÝ, 2004)

1.7.7 Strategie tvorby cen

Existují tři základní způsoby tvorby cen. (SAXENA, 2008)

1.7.8 Strategie “sbírání smetany” (Skimming strategy)

Tato strategie se obvykle používá u produktů, které jsou na trhu jako první – firma má na daném trhu monopolní postavení. Cílem je dosažení maximálního zisku na jednotku produkce, který je dále použit na úhradu nákladu na vývoj produktu. Ve chvíli, kdy na trh přijde se stejným výrobkem konkurence, dojde k postupnému snižování cen.

1.7.9 Strategie pronikání na trh (Penetration Pricing Strategy)

Je opakem Skimming strategy. Cílem této strategie je dosažení vysokého tržního podílu. Cena výrobku je nižší než u obdobných konkurenčních produktů. Podmínky aplikace této strategie jsou:

- trh stále roste,
- loajalita zákazníku není velká a stávající značky nakupují více pouze ze zvyku,
- trh je vysoce konkurenční,
- závislost ceny na kvalitě je nízká.

1.7.10 Strategie pronikání na trh – Strategie diferenciacce cen (Differential Pricing Strategy)

Ceny jednoho produktu jsou napříč trhem odlišné. Předpokladem této strategie je, že jednotlivé tržní segmenty spolu nekomunikují nebo mají odlišné vnímání hodnoty produktu.

1.7.11 Distribuce (Distribuční mix)

Smyslem distribuce je vytváření vhodných distribučních cest, tedy přesunutí zboží od výrobce tak, aby zákazník mohl výrobek zakoupit v určitém místě, čase a v požadovaném množství. Z obecného hlediska lze distribuci dělit na přímou a nepřímou (FORET, 2008):

Přímá distribuce – obejde se bez zprostředkovatelských článků. Dochází zde k bezprostřednímu kontaktu mezi výrobcem a konečným zákazníkem. Je to nejjednodušší forma distribuce, při níž výrobce prodává své výrobky přímo konečnému spotřebiteli.

Nepřímá distribuce – může mít jeden, dva, ale i více mezičlánků. V případě nepřímé distribuce ztrácí výrobce bezprostřední kontakt se zákazníkem a stejně tak kontrolu nad svým produktem před jeho předáním zákazníkovi.

1.8 Komunikační mix

Komunikační mix, kterému se také někdy říká propagační mix, zahrnuje všechny komunikační prostředky, které jsou v marketingu k dispozici. (SMITH, 2000)

1.8.1 Reklama

Reklamou se rozumí jakákoliv placená forma propagace. Slouží jako komunikační prostředek se širokou veřejností. Je to dlouhodobý nástroj určený k vytváření postoje trhu k určité značce. Reklama má jedinečnou schopnost zjednodušit a zhustit informaci o prodáváném výrobku do krátkého spotu. (SMITH, 2000)

1.8.2 Podpora prodeje

Podle Kotlera (KOTLER, 2003) podpora prodeje zahrnuje soubor motivačních prostředků, které mají zákazníky přimět k tomu, aby nakoupili raději hned než později. Podpora prodeje je krátkodobý nástroj, který má vyvolat okamžitou koupi.

1.8.3 Osobní prodej

Jedná se o osobní kontakt společnosti a zákazníka, jehož konečným cílem je úspěšné ukončení prodejní transakce. Osobní prodej je považován za nejefektivnější nástroj. (KAMENÁ, 2008)

1.8.4 Public Relations

Vývoj a udržování dobrých vztahů s různými skupinami veřejnosti. Tyto různé skupiny zasahují někdy zcela odlišné oblasti společnosti. Mohou to být zaměstnanci, investoři,

dodavatelé, zákazníci, distributoři. (SMITH, 2000) Patří sem také například sponzoring, veletrhy, zveřejňování výroční zprávy.

1.8.5 Direct marketing

Aktivity vztahující se k nabídce produktů a služeb s cílem dosáhnout přímé odpovědi od současných nebo potenciálních zákazníků. Přímý marketing určitým způsobem obrací roli trhu a zákazníka. Namísto aby každý nakupující musel jít na trh, přímý marketing přináší trh přímo do domu či kanceláře každého nakupujícího. (SMITH, 2000)

1.9 Orientace firmy na trh

Marketingové aktivity by měly být podloženy dobře promyšlenou filozofií účinnosti, efektivnosti a sociální zodpovědnosti.

Existuje pět základních konkurenčních koncepcí managementu, které mohou organizace volit a následně manažeři respektovat při vykonávání svých funkcí: koncepce výrobní, výrobková, prodejní, marketingová a společenského marketingu. (KOTLER, 1998)

1.9.1 Marketingová koncepce

Věnuje pozornost spotřebiteli. Původně vznikla s cílem soutěžit s ostatními koncepcemi. Hlavním rysem této koncepce je, že klíč k dosahování cílů organizace spočívá ve schopnosti být efektivnější než konkurence v určování potřeb a přání cílových trhů a v jejich uspokojování.

Hlavní rysy marketingové koncepce:

1. Orientace na zákazníka
2. Zaměření se na cílové trhy
3. Koordinace marketingu s ostatními vnitropodnikovými funkčními oblastmi
4. Dosahování podnikových cílů (zejména požadovaných ekonomických výsledků)

Marketingová koncepce zaujímá perspektivu zvenčí-dovnitř. Začíná u dobře definovaného trhu, soustřeďuje se na potřeby zákazníka, koordinuje veškeré činnosti, které budou mít na zákazníka vliv a produkuje zisk prostřednictvím vytváření spokojenosti zákazníka.

1.9.2 Společenská marketingová koncepce

Hlavním úkolem firmy je určovat potřeby, přání a zájmy cílových trhů a poskytovat uspokojení účinněji a efektivněji než konkurent. Tato koncepce vyzývá k uplatňování sociálních a etických hledisek v praxi, aby vznikla rovnováha mezi konfliktními zájmy (například zisk organizace, uspokojování požadavků zákazníků a potřeby organizace).

1.10 Segmentace trhu

Trh se skládá z prodávajících a nakupujících, kteří se od sebe liší v jednom nebo více ohledech. Cílem firmy je dosáhnout dokonalého zacílení. Rozpoznání rozdílů mezi zákazníky je klíčovým předpokladem pro úspěšnou marketingovou strategii. (KOTLER, 1998)

1.10.1 Typy segmentace trhu

Existuje několik možností segmentace trhu. Kromě vyhledávání tržních segmentů dle demografických charakteristik nebo životních stylů rozlišujeme segmenty preferenční.

Tyto preference dále dělíme na (KOTLER, 1998):

- Homogenní preference – sem patří zákazníci mající přibližně stejné preference. Takový trh neobsahuje žádné přirozené segmenty a podobné značky (z hlediska vlastností).
- Difuzní preference – preference zákazníků se značně liší. Stávající značky na trhu jsou odlišné.
- Shlukové preference – na trhu existují přirozené segmenty neboli preferenčních shluků.

1.10.2 Postup segmentace trhu

Proces segmentace je v pojetí Kotlera (KOTLER, 1998) rozdělen do tří po sobě následujících kroků:



Obr. 6: Postup segmentace trhu (KOTLER, 1998)

KROK 1: Průzkumná fáze – v této fázi se provádí neformální dotazování a zaměřuje se na skupiny zákazníků tak, aby porozuměl jejich motivacím, postojům a chování. Na základě jejich výsledků pak připraví formalizovaný dotazník, který se předkládá výběrovému souboru respondentů. Cílem dotazníků je shromáždit informace o:

- požadovaných vlastnostech produktu a jejich významnosti,
- vědomí o značce a hodnocení značky,
- způsobech používání produktu,
- postojích k dané kategorii produktu,
- demografických, psychografických a mediografických údajích o respondentech.

KROK 2: Analytická fáze – je použita faktorová analýza pro odstranění vysoce korelovaných proměnných, poté shlukovou analýzou vytvoříme určitý počet maximálně odlišných segmentů.

KROK 3: Fáze profilování – v této fázi je vymezen profil každého shluku, tedy jeho odlišnosti v chování, demografických, psychografických a mediografických zvyků. Protože se segmenty časem mění, je nutné proces segmentace trhu periodicky opakovat.

Hierarchie vlastností – pomáhá rozlišovat segmenty zákazníků. Zákazníky orientované na cenu pojmenujeme cenově dominantní. Naopak zákazníci, kteří rozhodují o koupi na základě vlastností, jsou typově dominantní. Dále rozlišujeme pořadí dominance typ/cena/značka, a podle toho tvoříme segment. Také je možné identifikovat segment zákazníků, u kterých dominuje pořadí jakost/slужby/typ atd.

(KOTLER, 1998)

1.10.3 Východiska pro segmentaci spotřebitelských trhů

Existuje řada proměnných, které můžeme využít pro segmentaci spotřebitelských trhů. Kotler (KOTLER, 1998) uvádí, že někteří marketingoví výzkumníci se snaží vytvářet segmenty podle charakteristik zákazníků – nejčastěji se používají demografické, psychografické a geografické charakteristiky. Poté se v těchto segmentech zákazníků hledají odlišnosti v potřebách, přáních a prioritách.

1.10.4 Geografická segmentace

Pomocí geografických proměnných je možné rozdělit trh do odlišných geografických jednotek (národy, státy, regiony, země, města atd.) Firma může působit v jedné, v několika nebo ve všech geografických oblastech.

1.10.5 Demografická segmentace

Při demografické segmentaci jsou zákazníci děleni dle demografických proměnných, jako je například věk, velikost rodiny, životní cyklus, pohlaví, příjmy, povolání, vzdělání, náboženství, rasa, generace, národnost nebo společenské postavení.

Demografická segmentace je velmi oblíbená a často používaná, neboť preference a potřeby zákazníků jsou často spojeny s demografickými proměnnými. Dalším důvodem je snažší

měření těchto proměnných.

1.10.6 Psychografická segmentace

Zákazníky můžeme členit do skupin podle životního stylu nebo podle charakteru osobnosti. Spotřebitelé spadající do stejné skupiny mohou mít velmi odlišné psychografické profily.

Životní styl – zákazníci vyžadují zboží, které odpovídá jejich životnímu stylu, proto obchodníci stále častěji vytvářejí segmenty dle této proměnné.

Osobnost – segmentace je založena na charakteristice osobnosti a obchodníci pak označují své výrobky značkami charakterizující určitý typ osobnosti, který odpovídá danému typu zákazníka.

1.10.7 Segmentace podle chování

Behaviorální segmentace rozděluje spotřebitele do skupin podle jejich znalosti výrobku, postoje k výrobku, jejich užití, nebo podle reakce na výrobek. Příležitosti, užítky, uživatelský status, stupeň používání, status věrnosti, stupeň připravenosti ke koupi a postoje patří k nejlepším východiskům pro segmentaci trhu, neboť charakterizují chování zákazníků.

1.10.8 Vícenásobná segmentace

Při vícenásobné segmentaci se zákazníci dělí na základě několika proměnných současně pro identifikaci několika malých a lépe definovaných skupin zákazníků. Geoshlukování je jeden z typů vícenásobné segmentace, které představuje podrobnější charakteristiku zákazníků, lidí žijících v určité lokalitě a odráží sociálně-ekonomické postavení a životní styl místních obyvatel. Vícenásobné tržní zaměření – firmy obvykle zaměřují své úsilí na jeden segment a postupně pak na segmenty další. (KOTLER, 1998)

1.11 Targeting – tržní cílení

Při tržním cílení dochází k identifikaci tržní příležitosti a výběru segmentů, které se stanou jejími cílovými trhy.

1.11.1 Hodnocení tržních segmentů

Při hodnocení tržních segmentů musí firma věnovat svou pozornost dvěma faktorům (KOTLER, 1998):

1. Celkové přitažlivosti segmentu – zda je segment dostatečně přitažlivý z hlediska velikosti, tempa růstu, rentability, návratnosti investic, stupně rizika atd.
2. Cílům a zdrojům firmy – zda vynaložené investice v daném tržním segmentu umožní dosáhnout požadovaných ekonomických cílů a zároveň nepřesáhnout disponibilní zdroje.

Například firma někdy musí zamítnout přitažlivé segmenty, protože nejsou vhodné z hlediska dlouhodobých cílů. V případě, že firma postrádá jeden nebo více potřebných kompetencí a není možné je získat, musí být segment striktně zamítnut. Dále by firma měla zhodnotit, jestli je schopna dosáhnout na trhu výrazné konkurenční výhody. V opačném případě by měla od takového segmentu ustoupit. (KOTLER, 1998)

1.11.2 Volba tržních segmentů

Po fázi hodnocení tržních segmentů se musí management firmy rozhodnout, do jakých tržních segmentů vstoupí a jak je bude obsluhovat. Kotler (KOTLER, 1998) popisuje několik přístupů, které si firma může zvolit:

Soustředění na jeden segment – koncentrace na jeden tržní segment vyžaduje dokonalé znalosti potřeb zákazníků. Firma díky tomu ale může získat velmi silné postavení v daném segmentu.

Výběrová segmentace – firma vstupuje do několika segmentů. Každý segment je pro ni přitažlivý jiným způsobem, odpovídá jejím cílům a zdrojům a je slibný z hlediska

budoucího zisku. Výhodou je v tomto případě diverzifikace rizika. Pokud jeden segment přestane být výdělečný, může firma nadále vydělávat v ostatních segmentech.

Výrobní specializace – koncentrace firmy na jeden výrobek, který je prodáván v několika tržních segmentech. Díky specializaci firma může získat velmi dobrou pověst v dané výrobní oblasti.

Tržní specializace – strategie zaměřená na uspokojení mnoha různých potřeb určité zákaznické skupiny. Výhodou této strategie je, že se firma postupně stává dodavatelem všech nových výrobků stávajících spotřebitelů.

Pokrytí celého trhu – tento přístup mohou využívat pouze velké firmy, které jsou schopny uspokojit všechny zákazníky na rozsáhlém trhu. Trh je možné obsluhovat dvěma způsoby:

1. Nediferencovaný marketing – někdy také označován jako analogie standardizace a hromadné výroby. Na trhu je pouze jeden typ nabídky. Firma se soustřeďuje na to, co mají spotřebitelé společného a snaží se navrhnout výrobek tak, aby uspokojil co největší počet zákazníků.
2. Diferencovaný marketing – pro různé segmenty existují různé marketingové programy. Tento přístup často vede ke zvýšení prodeje, ale také nákladů (KOTLER, 1998)

1.12 Positioning – umístění produktu

Positioning je akt vytváření profilu a image firmy nebo produktu tak, aby smysluplně a zřetelně zaujal mysl cílových zákazníků a tím získal konkurenční výhodu. (HOOLEY, et al., 2008)

Pokud by byl produkt zákazníky vnímán jako produkt ostatní a ničím by se od nich nelišil, zákazníci by neměli žádný důvod k jeho koupi. Cílem positioningu je tedy umístění produktu v myslích zákazníků tak, aby produkt považovali za jiný než konkurenční výrobky např. lepší, lákavější a přitažlivější. (FORET, 2003)

1.12.1 Pravidla positioningu

Hooley (HOOLEY, 2008) popisuje pravidla positioningu následovně:

- Konkurenční pozice – abychom mohli vytvořit vlastní strategii positioningu, musíme nejprve identifikovat pozici konkurence na trhu a v cílovém segmentu.
- Porozumění konkurenčního positioningu a možných strategií by mělo ovlivnit úvahy o přitažlivosti a odlišnosti tržních segmentů a volbu cílových segmentů. Dále může změnit způsob segmentace trhu a přístupů k positioningu.

Hlavní principy konkurenčního positioningu jsou spojeny s tím, jak zákazníci v různých částech trhu vnímají konkurenční společnosti, produkty, servis nebo značky.

Rozlišujeme několik úrovní positioningu:

- Společnosti – na trhu je několik velkých firem a positioning je založen na jejich identitě.
- Produkty a služby – existence velmi podobného typu zboží s podobnou cenou.
- Značky – konkurenční strategie v této oblasti nejvíce diskutovanou strategií. Konkurence mezi výrobci téměř identických produktů s velmi podobnou cenou. Hlavní odlišnosti je značka. Například Coca-Cola a Pepsi.

Jednotlivé úrovně jsou navzájem propojeny. (HOOLEY, 2008)

1.13 Marketingová situační analýza

Východiskem pro tvorbu marketingové strategie je situační analýza, která se skládá z analýzy makroprostředí a mikroprostředí. Prezentuje nám informace o trhu, postavení produktu, konkurenci a distribuci.

1.13.1 Faktory vnějšího okolí firmy

Při analýze externích faktorů identifikujeme významné dynamické jevy a procesy změn, jejichž působení sice v současné době nemusí být významné, ale které budou ovlivňovat

situaci v budoucnu. Externí faktory není firma schopna vlastními silami ovlivnit vůbec, nebo pouze ve velmi malé míře. (KEŘKOVSKÝ, 2009)

Nejznámější metodou analýzy vnějšího okolí je SLEPT analýza.

1.13.2 SLEPT analýza (SLEPT analysis)

Akronym pro sociální, právní, ekonomické, politické a technologické okolí firmy. Často se také můžeme potkat s názvy jako PEST, STEP, PESTLE analýza. Pečlivě a správně provedená SLEPT analýza je pro firmu velice přínosná. Principy SLEPT analýzy jsou přímočaré a můžeme je sumarizovat ve čtyřech krocích (McDONALD, 2007):

1. Monitorování – první krok vyžaduje identifikaci všech možných makroenvironmentálních faktorů, které mohou mít dopad na trh a na danou firmu. Pro každou SBU identifikujeme 20-50 SLEPT faktorů.
2. Analýza jejich působení – označována také jako retrospektivní analýza. V této fázi určíme, jaký dopad na trh (negativní či pozitivní) mají jednotlivé faktory.
3. Kombinace dopadů na trh – zvažujeme všechny aspekty, které mohou mít dopad na trh. Neexistuje žádný snadný a rychlý návod jak toho docílit. Je nutné nejprve poznat, jak daný trh funguje. Zejména bychom měli klasifikovat jednotlivé faktory a identifikovat jejich dopad do každé z pěti SLEPT oblastí.
4. Příležitosti a hrozby – na základě identifikovaných SLEPT faktorů a jejich pravděpodobných dopadů predikujeme vývoj trhu. Pozitivní trendy označujeme jako příležitosti, negativní jako hrozby a dále je využíváme při sestavování SWOT analýzy.

Další faktory, které působí na firmu a které v rámci situační analýzy zkoumáme jsou dodavatelé, zákazníci a konkurenti.

1.13.3 Analýza konkurence

I přesto, že je marketing založen na myšlení orientovaném na zákazníka, je důležité také důkladně analyzovat své konkurenty. Růst společnosti je v řadě případů závislý na velikosti tržního podílu, který je vytvořen na úkor konkurence. Další zvětšení tržního podílu

v trzích, které nerostou (tzv. stagnující trhy), je možné jen ubíráním podílu existujících konkurentů. To vyžaduje důkladnou analýzu přímých i nepřímých konkurentů a to jak stávajících, tak i těch budoucích. (SMITH, 2000)

1.13.4 Identifikace konkurence

Efektivní marketing je založen na perfektní znalosti konkurence. Samotnou identifikaci nám komplikují dva faktory (SMITH, 2010):

1. Při marketingovém plánování musíme brát v úvahu několik úrovní konkurence v závislosti na způsobu a rozsahu uspokojování potřeb zákazníka.
2. Každý článek průmyslového řetězce je potenciálním zdrojem konkurence. Konkurentem se může stát producent surovin, které potřebujeme pro své výrobky.

1.13.5 Teorie pozice konkurence

Kotler (KOTLER, 1998) přistupuje k problému konkurenční strategie z tržní pozice, kterou si firma pro sebe vymezuje.

Vedoucí firma na trhu – firma s dominantním postavením na trhu a velkým podílem. Obvykle předbíhá ostatní v zavádění nových produktů, cenových, distribučních a propagačních strategií.

Vyzyvatel – dodavatel na druhé, třetí nebo čtvrté pozici. Užívá ofenzivní strategii.

Následovatel – dodavatel s menším podílem na trhu. Snaží se vyhýbat střetům s konkurencí. Obchodní strategie kopíruje nebo vychází z úspěšných strategií předchozích dvou typů dodavatelů.

Výklenkář – soustřeďuje se na tržní výklenky. Zaměřuje se na určitý segment, geograficky vymezenou skupinu zákazníků.

1.13.6 Analýza vnitřního prostředí firmy

Dle Vašítkové (VAŠTÍKOVÁ, 2008) je analýza vnitřního prostředí tvořena analýzou externího a interního mikroprostředí.

Externí mikroprostředí – označováno také jako blízké okolí organizace:

- Zákazníci
- Dodavatelé
- Konkurence
- Marketingoví prostředníci (zprostředkovatelé služeb)
- Věřejnost (místní komunita, vláda, média, různé nátlakové skupiny)

Interní mikroprostředí – pod pojmem interní mikroprostředí se skrývají výrobní, technické, technologické, finanční a jiné podmínky, vymezující působnost firmy. Každá firma má svá specifika, která pro ni představují slabou nebo silnou stránku. Úkolem manažerů je situaci správně analyzovat a vyhodnotit.

1.14 Racionalizace portfolia

„Don't advertise the brand, live it.”

(Neinzertujte značku, žijte ji) (KUMAR, s.141, 2008)

V dřívějších dobách byla hodnota firem určována zejména vlastnictvím hmotných aktiv nebo zásob. V současnosti je ale pro firmu daleko důležitější vlastnictví nehmotných aktiv typu dovedností, báze zákazníků, distribučních sítí, zaměstnanců a značek. A právě značky jsou ze všech hmotných aktiv pro společnosti nejvíce cenné.

Branding slouží jako diferenciační mechanismus, který odlišuje výrobky a služby dané firmy od konkurence. Díky správně provedenému branding se firmě podaří uniknout před nebezpečím komoditizace, při níž jsou odlišujícími prvky pouze cena a vlastnosti výrobku. Silná značka nám pomáhá generovat vyšší tržby a hodnota značky přispívá k přilákání nových zákazníků, dealerů, zaměstnanců a investorů. (KUMAR, 2008)

Hodnocení portfolia značek nám pomáhá odhalit to, zda některé značky neobsluhují pouze tržní mikrosegmenty s málo zákazníky a tím přinášejí zanedbatelné zisky. Každá značka v portfoliu musí opodstatnit svou existenci buď svázaností s cílovým segmentem nebo

jedinečným positioningem. Náklady na udržení značky musí být nižší než příjmy, které generuje.

Firmy, které řídí široká portfolia značek se setkávají s následujícími problémy (KUMAR, 2008):

- Nedostatečná diferenciacie – pro každou značku bychom měli najít jedinečný positioning. Pokud ale portfolio skýtá širokou škálu značek, je téměř nemožné vyhnout se překrývání v cílových segmentech, cenovém rozsahu, distribučních kanálech. Místo aby značky konkurovaly značkám konkurenčních firem, začnou konkurovat jedná druhé navzájem. To vede ke kanibalizaci tržeb a v mnoha případech také k duplikaci vynaloženého úsilí.
- Neefektivnost – pokud má firma široké portfolio, objem tržeb připadající na jednotlivé značky je nižší. Je obtížné vytvořit úspory z rozsahu při vývoji výrobku, v dodavatelském řetězci, při marketingových aktivitách, bez kterých nebude firma schopna podporovat značku na konkurenceschopné úrovni. Také při realizaci marketingových aktivit musíme vynaložit alespoň minimální částku na zviditelnění značky a přilákání zákazníků. Pokud tedy chceme dosáhnout vyššího růstu, musíme soustředit finanční prostředky na menší množství. V opačném případě neprosadíme žádnou z nich.
- Nižší tržní síla – firma potřebuje jen několik silných značek, aby si vybuodovala na trhu silnou pozici a tím pádem získala obrovskou vyjednávací sílu.
- Komplexnost řešení – pokud manažeři musí obsluhovat široké portfolio značek, výrobků, balení, projektů, marketingových plánů, nemohou věnovat dostatečné množství času boji s konkurencí, uspokojování potřeb a obsluze zákazníků. Okrajové značky vyžadují nadproporcionální spotřebu času a prostředků společnosti. To vede ke zpomalení růstu společnosti a snižování ziskovosti.

Racionalizace portfolia nabízí cestu k vyšší ziskovosti a růstu firmy.

1.14.1 Výzva racionalizace značek

Vyřadit značku z portfolia je jednoduché, daleko složitější je ale udržet její zákazníky a tržby z ní plynoucí. Manažeři si musí položit otázku, jakým způsobem zredukují portfolio, aniž by došlo ke ztrátě zákazníků a poklesu tržeb. Aby firma zabránila ztrátě tržního podílu, objemu prodeje a zákazníků, snaží se raději dvě značky spojit, než aby jednu úplně vyřadila. (KUMAR, 2008)

1.14.2 Proces racionalizace značek

Kumar (KUMAR, 2008) na základě zkušeností několika společností odvodil čtyři kroky racionalizace:

- Provedení auditu portfolia značek
- Určení optimálního portfolia značek
- Výběr vhodné strategie pro vyřazení značky
- Příprave růstové strategie pro přeživší značky

KROK 1: Provedení auditu portfolia značek

Audit pomůže získat manažerům pohled z perspektivy společnosti a identifikovat značky a jejich tržní podíl. Tabulka slouží jako šablona pro provádění auditu portfolia. V první fázi provedou skupiny manažerů audit nezávisle na sobě, poté svá data spojí. Ve druhé fázi na základě získaných dat identifikujeme značky a jejich globální tržní podíl.

Pro každou značku musíme vyplnit údaje o:

- její pozici na trhu – dominantní, silná, slabá, nepřítomná v regionu,
- jednoslovný popis positioningu značky,
- tržní podíl.

Značka	Globální tržní podíl	Regionální přítomnost					
		Severní Amerika	Latinská Amerika	Asie a Pacifik	Japonsko	Západní Evropa	...
A	15%	S					
B	7%	W					
C	3%						
D	1%						
E	*						
F	*						
.							
.							

* menší než 1%

Horní polovina buňky - tržní postavení:

- D = dominantní (číslo 1 v regionu)
- S = silná (číslo 2 nebo 3 v regionu)
- W = slabá (číslo 4 nebo horší v regionu)
- NP = není v regionu přítomná

Spodní polovina buňky:

- positioning značky: kvalita, hodnota, luxus, zábava, dobrodružství, prémiová,
- bezpečí, spolehlivost, důvěryhodnost,
- agresivita, levná atd.

Tabulka 2: Audit portfolia značek (Převzato z KUMAR, 2008)

V případě, že máme k dispozici další podložená data, můžeme tabulku rozšířit o údaje o tom, jestli je daná značka generátorem hotovosti, neutrální nebo žroutem hotovosti.

Rozhodnutí o optimalizaci portfolia je klíčové, manažeři se musí zabývat tím, co by vyřazení značky znamenalo do budoucna, tedy tím, co mohlo nastat, nikoli tím, co nastává právě teď.

KROK 2: Určení optimálního portfolia značek

K určení optimálního portfolia můžeme využít dva komplementární procesy:

1. přístup z hlediska celkového portfolia společnosti
2. přístup segmentace založené na potřebách

Výsledky auditu využijeme jako vstupy při využití prvního přístupu. Tento krok by nám měl zodpovědět následující otázky:

Kolik značek bychom si měli ponechat a kolik jich máme vyřadit?

Jaká je role naší korporátní značky?

Jaké značky jsou pro společnost klíčové?

Obsahuje portfolio nějaké potenciálně globální značky?

Měla by společnost odstoupit z jakékoli kategorie, ve které mají všechny značky slabé postavení?

Z odpovědí pak formulujeme vizi budoucího postavení společnosti – geografického a odvětvového pokrytí. (KUMAR, 2008)

KROK 3: Výběr vhodné strategie pro vyřazení značky

Pro značky, které jsme se rozhodli vyřadit z portfolia, je možné zvolit jednu ze čtyř metod:

Prodat – prodávat by měla firma jen ty značky, které ji po prodeji nebudou konkurovat.

Vydojit – zastavit všechny marketingové aktivity, tím snížíme náklady a docílíme tím krátkodobé ziskovosti.

Ukončit – riziko ztráty zákazníků se firma snaží snížit krátkodobým zvýhodněním nabídky podobných produktů pro zákazníky.

Spojit – často označované jako transfer nebo migrace značek, znamená spojení dvou značek do jedné. Výsledkem je snížení počtu značek, ovšem bez nepříznivého dopadu na tržby, protože díky marketingové podpoře jsou zákazníci zavržené značky převedeni na značku novou.

Existují dvě metody transferu:

- Rychlé změny – nový název, odpoutání od minulosti.
- Postupný transfer – dočasná podznačka, duální značka.

KROK 4: Příprava růstové strategie pro přeživší značky

Vzhledem k vysokému riziku při racionalizaci portfolia musíme mít jasně stanovenou strategii budování značky. Cílem optimalizace je vybudování menšího počtu silnějších značek. Spojením značek je možné dosáhnout značných úspor díky vyšším úsporám z rozsahu v dodavatelském řetězci, při prodeji a marketingu. Zeštíhlení portfolia nám také umožní koncentrovat marketing a reklamu na menší skupinu produktů. (KUMAR, 2008)

1.14.3 Ekonomické ukazatele

Vyřazení značek obvykle vede v krátkém období ke snížení tržeb firem. Racionalizace portfolia je zaměřena na dlouhodobější přínosy, nikoli na zvýšení ukazatele EPS – zisku na akcii. Návratnost se ale obvykle dostaví velmi brzy, jelikož dochází k rychlému odstranění neproduktivních marketingových výdajů, zásob a komplexností. Znovuzískání tržeb a tržních podílů souvisejících se zrušenými značkami si vyžaduje čas. Management firmy musí být realistický a poskytnout manažerům adekvátní čas na implementaci nové strategie a demonstraci výsledků.

2 Analýza problému a současné situace

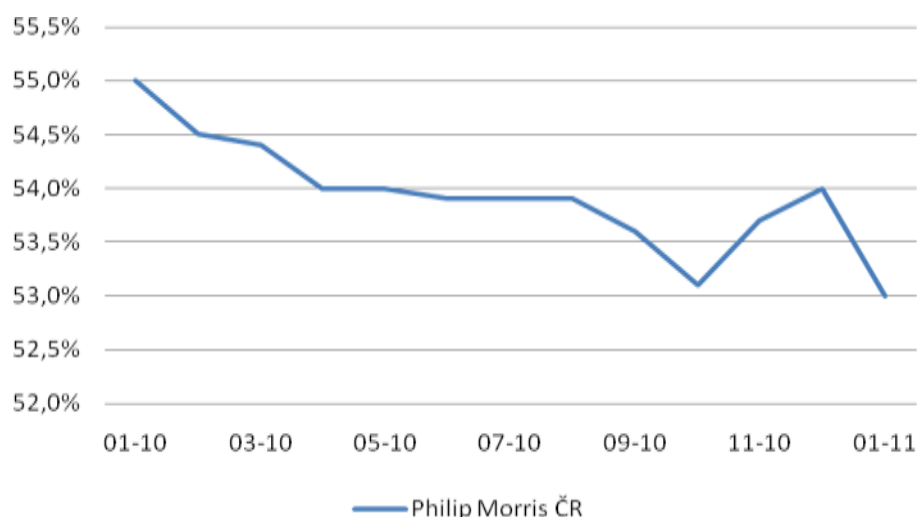
2.1 Philip Morris ČR, a.s.

Historie společnosti Philip Morris International (PMI) začala v České republice v roce 1987, když PMI získala licenci na výrobu cigaret Marlboro v tehdejší Československé tabákové společnosti, předchůdci státem vlastněné společnosti Tabák, a.s.. V roce 1992 Philip Morris International odkoupila většinový podíl v Tabák, a.s. Dne 1.11.2000 byla společnost přejmenována na Philip Morris ČR, a.s..

Dnes je Philip Morris ČR, a.s. největším výrobcem tabákových výrobků v České republice a je obchodována na burze cenných papírů. Dospělým zákazníkům nabízí oblíbené mezinárodní i domácí značky cigaret, jako jsou Marlboro, L&M, Petra a Sparta ve více než padesáti variantách, které pokrývají široké spektrum výrobků, pokud jde o chuť i cenovou úroveň. (Interní zdroj Philip Morris)

2.1.1 Tržní podíl

Ke dni 31.1. 2011 činil podíl na trhu 53,6%. V porovnání s rokem 2002, kdy byl podíl na trhu společnosti téměř 82% je patrné, že v posledních letech výrazně klesá.



Graf 1: Vývoj tržního podílu Philip Morris ČR (Interní zdroj PM ČR)

Klesající tržní podíl má za následek pokles tržeb a zisku. V porovnání s rokem 2009 klesl v roce 2010 o 4,6%.

	2009	2010	Změna (v %)
Tržby bez spotřební daně a DPH	11.690	11.402	-2.5
Provozní zisk	3.206	2.975	-7.2
Zisk před zdaněním	3.182	2.975	-6.5
Zisk po zdanění	2.506	2.390	-4.6

Tabulka 3: Výsledky Philip Morris ČR za rok 2010 (v miliardách Kč). (Interní zdroj PM ČR, 2011)

2.1.2 Philip Morris International

Philip Morris International (PMI) je mezinárodní tabákovou společností, působící přibližně ve 160 zemích po celém světě. V roce 2009 dosahovala 15,4% podílu na mezinárodním trhu tabákových výrobků mimo Spojené státy americké a 26% podílu na trhu včetně Čínské lidové republiky a Spojených států. Podle objemu prodaných cigaret je PMI lídrem na 11 hlavních trzích ze 30.

2.1.3 Historie Philip Morris ČR a.s.

V listopadu 1812 byla v opuštěném a chátrajícím cisterciáckém klášteře zahájena výroba dýmkového a šňupacího tabáku. První doutníky zde byly vyrobeny roku 1844, ruční balení cigaret začalo o třicet osm let později. Strojní výroba byla spuštěna v roce 1896. Jen pro srovnání: v prvních letech bylo v Kutné Hoře ročně vyráběno pět milionů cigaret, zatímco po instalaci strojů se výroba zmnohonásobila, např. v roce 1902 na 220 milionů cigaret a v roce 1912 dokonce na 311 milionů cigaret ročně. V roce 1963 byla zahájena výroba cigaret s filtrem. V roce 1987 po několika letech jednání začala v kutnohorské továrně první licenční výroba cigaret – jednalo se o značku Marlboro. V roce 1992 československá

federální vláda oznámila svůj záměr privatizovat podniky tabákového průmyslu. Zájem všech hlavních mezinárodních tabákových společností byl mimořádný, nejen protože československý tabákový průmysl byl v dobrém stavu, ale také proto, že bylo možné spoléhat na místní značky, tradice a odborníky. V Čechách vznikla akciová společnost Tabák, kde majoritní podíl získala společnost Philip Morris. (KAMENÁ, 2009)

2.1.4 Organizační struktura Philip Morris ČR

Philip Morris ČR vlastní 99% podíl ve společnosti Philip Morris Slovakia s.r.o., která je registrována ve Slovenské republice.

Úkoly jsou ve společnosti seskupovány dle jednotlivých funkcí:



Obr. 7: Organizační struktura Philip Morris ČR (Interní zdroj PM ČR, 2011)

Marketing

Klíčovou rolí oddělení marketingu je vytvořit na trhu značky s pevnou pozicí, a to s použitím legálních prostředků zaměřených na dospělé kuřáky. Strategie jsou vytvářeny na základě průzkumů chování a potřeb konečných spotřebitelů tak, aby bylo zabezpečeno, že výrobky budou pro kuřáky atraktivní. (KAMENÁ, 2009)

Oddělení marketignu se dále dělí na:

Skupina Premium Brands

Skupina se skládá z Brand managera značky a čtyř výkonných pracovníků. Volí strategii značky a připravují marketingový plán. Patří sem značka Marlboro.

Skupina L&M Brand

Značka L&M v posledních dvou letech na českém trhu zaznamenala velký nárůst tržního podílu a stala se jednou z klíčových značek PM ČR.

Skupina lokálních značek

Patří sem lokální značky Petra, Sparta.

Skupina Low Brands

Skupina je zodpovědná za značky z nižšího cenového segmentu (Philip Morris, RGD, Red&White, Start). Za každou značku (kromě značky Start, která není marketingově podporovaná) je zodpovědný jeden Brand Manager a Brand Executive. Toto oddělení tedy čítá 6 členů.

Oddělení Market Research

Zajišťuje ve spolupráci s externími agenturami průzkumy trhu, výsledky dále zpracovává a předává je ostatním oddělením.

Oddělení Consumer Engagement

Skupina pracovníků, jejíž hlavním posláním je komunikace s konečnými spotřebiteli, příprava a realizace akcí pro dospělé kuřáky, spolupráce s majiteli a provozovateli klubových a barových zařízení. Exekují marketingové plány.

Výroba

Novodobá historie výroby cigaret v Kutné Hoře pod hlavičkou Philip Morris se datuje od 2.července 1992, kdy firma Philip Morris vstoupila na československý trh. V roce 1992 byla produkce továrny 5,5 miliardy kusů cigaret na výrobních strojích s rychlostí 4 000ks cigaret/min. Od roku 2006 je výrobní kapacita 22 miliard cigaret. V roce 2010 byla zahájena výstavba nového bloku továrny, který umožní zvýšit výrobní kapacitu na 40 miliard kusů cigaret ročně. (KAMENÁ, 2009)

Prodej a distribuce

Hlavním úkolem oddělení je zabezpečit prodej a distribuci výrobků v rámci České republiky. Oddělení distribuce sídlí v Kutné Hoře, kde je kromě továrny také sklad hotových výrobků. Z tohoto skladu je realizována distribuce do celé České republiky.

Regiony

Česká republika je rozdělena na tři regiony – Moravu, východní Čechy a západní Čechy. Každý region nese zodpovědnost za distribuci, territory management a komunikaci s velkoobchodními zákazníky.

Oddělení klíčových zákazníků

Oddělení se specializuje na důležité obchodní klienty a segmenty v rámci trhu s hlavním cílem vyvíjení plánů a strategií na posílení vztahů s klienty a maximalizací podílu a objemu pro obě strany.

Trade Marketing

Posláním Trade Marketingu je vytvářet infrastrukturu potřebnou pro budování strategického partnerství s obchodní sférou a propojení cílů společnosti s potřebami zákazníků a konečných spotřebitelů pro dosažení dlouhodobé konkurenční výhody v místě prodeje.

Vnější vztahy

Hlavním posláním oddělení vnějších vztahů je vytvářet a naplňovat strategie, prostřednictvím kterých se formuje co nejoptimálnější prostředí a nejvhodnější podmínky pro podnikání. Oddělení vnějších vztahů komunikuje za společnost v nejširším slova smyslu. Odpovídá na dotazy novinářů a analytiků, informuje o programech a všech aktivitách, které se nějak dotýkají podnikání společnosti. Společnost Philip Morris ČR a.s. pomáhá v oblastech charity, kultury a ekologie a podporuje prevenci proti kouření mladistvých. (KAMENÁ, 2009)

Lidské zdroje

Toto oddělení koordinuje a zastřešuje činnosti a úsilí všech oddělení v oblastech náboru a výběru zaměstnanců, odměňování a zaměstnaneckých výhod, hodnocení zaměstnanců, v oblastech plánování dalšího postupu zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoje, tak aby byly docíleny stanovené obchodní cíle a strategie společnosti.

Finance

Hlavní rolí tohoto oddělení je poskytovat přesné, včasné a důležité informace při současném použití kvalitních technologií - podporovat a účastnit se všech aspektů obchodu a chránit aktiva Philip Morris. (KAMENÁ, 2009)

2.1.5 Cíle společnosti

Hlavním cílem Philip Morris ČR je generovat vysoký výnos pro PMI. Dále má stanoveny jednotlivé cíle, které zohledňují situaci na trhu tabákových výrobků v České republice:

- zvýšení tržního podílu na 58%
- zvýšení pokrytí trhu ze 76% (vážený průměr) na 90%
- navýšení objemů prodeje (Interní zdroj PM ČR)

2.1.6 Poslání - mise

Společnost Philip Morris jedná se záměrem zabezpečit 4 klíčové oblasti:

- uspokojit potřeby dospělých spotřebitelů nabídkou inovativních produktů, nejvyšší kvality v preferovaném cenovém segmentu,
- generovat vysoký výnos pro PMI stockholdery díky příjmům, objemu, výdělkům a rostoucímu cash flow a vyváženému programu dividend a zpětnému odkupu akcií,
- minimalizovat škody způsobené tabákovými výrobky podporováním komplexní regulace a vyvíjením produktů s potenciálem redukovat riziko vzniku nemocí spojených s kouřením,
- chovat se a provozovat obchodní činnost zodpovědně a čestně. (Interní zdroj PM ČR)

2.1.7 Hodnoty

Podnikání v tabákovém průmyslu je do určité míry rizikové, proto má Philip Morris International stanovená velmi přísná pravidla a kodexy. V některých zemích jsou dokonce tato ustanovení daleko přísnější než místní zákony. Vždy se ale musí dodržovat. Všude, kde se prodávají produkty Philip Morris, podporuje společnost jasná a srozumitelná zdravotní sdělení o kouření, nemocech a závislosti. Podporuje rovněž zákony nařizující výrobcům cigaret umístění zdravotních varování na obaly cigaret a v reklamách. V zemích, kde tyto zákony neexistují, dobrovolně umísťuje tato varování na krabičky, kartony cigaret a reklamy. Společnost chce, aby skutečnosti o zdravotních následcích kouření byly i nadále známy široké veřejnosti.

Jednou z klíčových strategií společnosti Philip Morris International, kterou sdílí i Philip Morris ČR a.s., je komplexní regulace výroby, marketingu, prodeje a spotřeby tabákových výrobků. Prodej tabákových výrobků proto vyvolává řadu otázek. Komplexní regulace tabákových výrobků může pomoci odpovědět na tyto otázky a poskytnout dlouhodobé řešení pro spotřebitele, vládu i podnikání. (KAMENÁ, 2009)

Ochrana životního prostředí

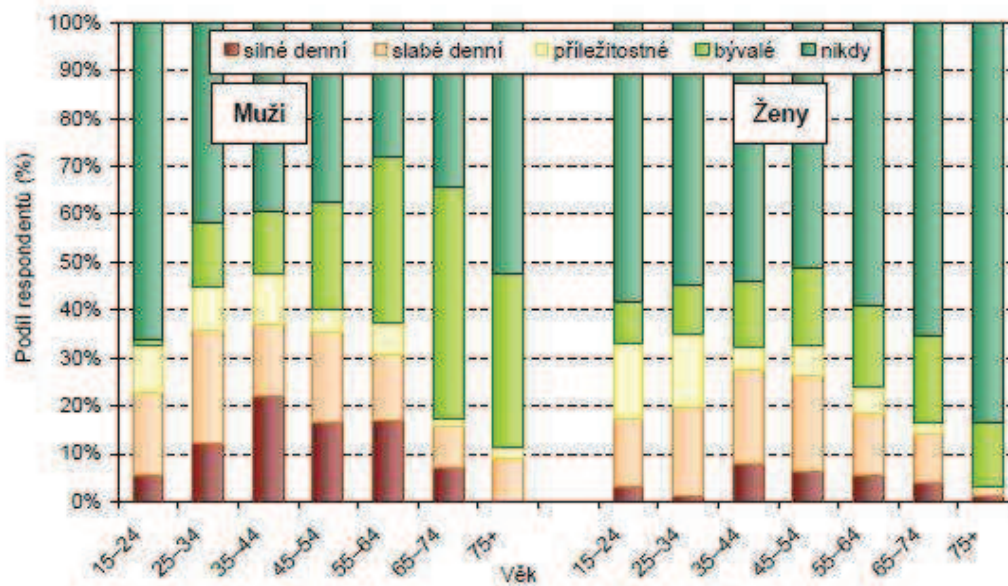
V otázkách ochrany životního prostředí společnost zavedla opatření týkající se recyklace a ochrany přírodních zdrojů po celém světě. Dodržuje také zásadu opatření GAP (Good Agricultural Practices), aby zajistila, že i dodavatelé tabákových listů postupují stejným způsobem. (KAMENÁ, 2009)

2.2 Situační analýza

2.2.1 SLEPT analýza

- Sociální

Podle studie provedené Ústavem zdravotnických informací a statistiky České republiky je celkem v české populaci 24,5% denních kuřáků (30% mužů a 19% žen), 7,8% příležitostných kuřáků, 16,5% bývalých kuřáků a 51,1% osob, které nikdy nekouřily. Ve srovnání s rokem 2002 se podíl kuřáků v České republice zvýšil. Průměrný počet vykouřených cigaret u denních kuřáků je 16 kusů u mužů a 12 kusů u žen. (ÚZIS ČR, 2011)



Obr. 8: Procentní vyjádření kuřáků v České republice (ÚZIS ČR, 2011)

V rámci denních kuřáků se rozlišují tzv. silní kuřáci, tj. osoby, které kouří 20 a více cigaret denně. Statistika ukazuje, že celková spotřeba v České republice neklesá.

- **Legislativní**

Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních

Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění některých dalších zákonů

Zákon č. 231/2001 Sb., o rozhlasovém a televizním vysílání (§ 48, § 53)

Zákon č. 379/2005 Sb., o opatřeních k ochraně před škodami působenými tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými látkami

Vyhláška č. 113/2005 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků

Právní úprava tabákového odvětví prošla v posledních letech mnoha zvraty a obměnami. Ještě v roce 1992 mohla tabáková reklama běžet zcela neomezeně v televizi a nemuselo k ní být ani přidáno žádné varování. V roce 1991 byl přijat zákon o provozování rozhlasového a televizního vysílání, který vyřešil dlouhodobý spor o přípustnost tabákové reklamy v televizním vysílání, když ji jasně povolil a pouze jí uložil povinnost uvádět obsah nikotinu a dehtu. Jak je vidět, reklama tabáku byla v letech 1989 až 1992 povolena všude včetně televizního a rozhlasového vysílání. Tento stav zcela nečekaně změnil Zákon o ochraně spotřebitele, kterým byl stanoven zákaz reklamy tabákových výrobků. V praxi se ale nic nezměnilo, dlouho totiž nebyl ustanoven orgán, který měl na dodržování zákona dozírat, a věta byla ze zákona po krátké době opět vypuštěna. Zákon o zrušení monopolu z roku 1993 se pak pokusil o první úplný zákaz tabákové reklamy, když stanovil: "Reklama tabákových výrobků není povolena ve sdělovacích prostředcích, na plakátovacích plochách či jiných reklamních zařízeních, v kinech a na veřejných dopravních prostředcích. Když ale na začátku roku 1995 měl zákon vstoupit v účinnost, v parlamentu byl již připraven návrh dalšího zákona. Tím byl zákon o regulaci reklamy, jehož hlavním cílem nebylo konstruovat výrazně přísnější omezení reklamy oproti minulému stavu, ale upravit problematiku způsobem, který bylo možné reálně kontrolovat a sankcionovat v praxi (z návrhu důvodové

zprávy). V oblasti tabákové reklamy přinesl tento zákon kompromisní úpravu, která platila sedm let. Teprve v únoru 2002 byla přijata velká novela tohoto zákona, ponechávající liberální přístup k tabákové reklamě. Ale v zápětí byla tato novela napadena další novelou s velmi restriktivním přístupem. (Interní zdroj PM ČR)

Marketing

Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy (§ 3)

Zákon č. 231/2001 Sb., o rozhlasovém a televizním vysílání (§ 48, § 53)

(Snagit: Sběrka zákonů, 2011)

Reklama

Reklama na tabákové výrobky a rovněž sponzorování, jehož účelem nebo přímým či nepřímým účinkem je reklama na tabákové výrobky (včetně volné distribuce vzorků, reklamy v rozhlasu a televizi, tisku či venkovní reklamy), jsou zakázány, pokud není zákonem stanoveno jinak.

Zákaz reklamy se nevztahuje na:

- a) oznámení určená výlučně profesionálům v oblasti obchodu s tabákovými výrobky,
- b) reklamu na tabákové výrobky ve specializovaných prodejnách tabákových výrobků nebo ve výkladní skříni a na přiměřené označení těchto prodejen. (Interní zdroj PM ČR)

Prodej a distribuce

Zákon č. 379/2005 Sb., o ochraně před škodami působenými tabákem, alkoholem atd.

(§8-9)

Zákaz prodeje tabákových výrobků osobám mladším 18 let.

Prodej povolen pouze ve zkolaudovaných prodejnách, na stáncích s prodejem tisku, v restauracích a v hotelích. Zákaz prodeje tabákových výrobků na stáncích a na tržištích.

Prodej VAO (value-added offers – balení cigaret s dárkem) je povolen. Pokud je k cigaretám přidán nebo přibaleno jiný předmět, nesmí být při prodeji konečnému spotřebiteli celková cena odlišná od ceny pro konečného spotřebitele uvedené na tabákové nálepce. (Interní zdroj PM ČR)

Kouření na veřejnosti

Zákon č. 379/2005 Sb., o ochraně před škodami způsobenými tabákem, alkoholem atd.

(§8-9)

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

(§ 106, odst. 4, písmeno e))

Zákaz kouření – na veřejných místech

Nutnost označit u vstupu do zařízení společného stravování informaci, zda se jedná o nekuřácké zařízení, kuřácké zařízení nebo o zařízení s vyhrazenými prostory pro kuřáky a nekuřáky. (Interní zdroj PM ČR)

- **Ekonomická**

Tabákový průmysl se dlouhodobě potýká s problémem zvyšování spotřební daně. Zvyšování spotřební daně u cigaret je trendem ve všech členských zemích EU. Ve vyspělých zemích se zvyšují z důvodu omezení spotřeby daného zboží a získání potřebných finančních zdrojů pro státní pokladnu. Z cigaret plynou do státního rozpočtu dva druhy příjmů, spotřební daň a DPH. Daň z přidané hodnoty se přitom počítá i ze spotřební daně. DPH u cigaret činí 20 %. Spotřební daň vypočteme jako součet procentuální části, která u cigaret činí 28 % a pevné části 1,07 Kč/ks, nejméně však 2,01 Kč/ks.

Od ledna 2012 má činit procentuální část spotřební daně u cigaret stále 28 %, ale pevná část se má zvýšit na 1,12 Kč/ks a nejméně má činit spotřební daň 2,10 Kč za kus. Základem daně pro procentuální část daně u cigaret je cena pro konečného spotřebitele. Základem

daně pro pevnou část daně je množství vyjádřené v kusech. Státní rozpočet by měl změnou daně získat v roce 2012 navíc zhruba 2,4 miliardy korun. Ministerstvo financí navrhuje zvýšit sazby spotřební daně z tabákových výrobků v postupných krocích, po růstu v roce 2012 by mělo další zvýšení daně následovat o dva roky později. K datu 1.1.2014 je plánovaná další změna, zvýšení se bude odrážet od aktuálního kurzu eura vůči české koruně s cílem dosáhnout minimálních sazeb spotřební daně stanovených směrnicí Evropské Unie. Celkové zdanění, tj. DPH a spotřební daň, se tak v Česku v průměru podílejí dle statistiky Evropské komise na celkové ceně cigaret ze 78,6 %. (Finexpert: Jak zvyšují daně cenu cigaret, 2010)

- **Politická**

Snahy národních vlád

Vlády při regulaci tabákových výrobků obvykle užívají řadu opatření, včetně zvyšování daní, zákazu kouření, omezení reklamy, informování a vzdělávání spotřebitelů (například formou zdravotních varování Standardizace produktu), ale také limitují maximální hodnoty obsahu dehtu, nikotinu a oxidu uhelnatého.

Hlavním cílem vlád je snížení škod, které kouření působí. Regulace však může být efektivnější, pokud je uplatňována komplexně ve všech oblastech. Například zvyšování daní může být dobrým nástrojem, jak snížit spotřebu tabákových výrobků. Takovéto zvýšení však musí dopadnout stejně na všechny tabákové výrobky a musí být kombinováno s efektivní kontrolou hranic. V opačném případě kuřáci pouze přejdou na levnější nebo jiné tabákové výrobky a dopad na celkovou spotřebu bude minimální. (KAMENÁ, 2008)

Odpovědný marketing

Cílem je regulace, která bude od všech tabákových výrobců vyžadovat odpovědný marketing tabákových výrobků dospělým kuřákům, komunikaci rizik spojených s kouřením, a zavedení opatření, která pomohou zabránit kouření mladistvých. Je úkolem vlády, aby zákonem stanovila pravidla pro kouření na veřejnosti, zákaz kouření ve veřejné dopravě či v místech jako jsou školy. Regulační opatření by však měla dovolit

provozovatelům míst, jako jsou restaurace, hotely, noční kluby a bary, vyjít vstříc jak kuřákům tak nekuřákům. Komplexní regulace může zajistit stabilitu, předvídatelnost a rovné podmínky pro všechny výrobce a distributory tabákových výrobků na trhu.

Pašování cigaret

V Evropské unii je každá desátá prodaná cigareta pašovaná. V loňském roce v České republice celníci a policie zadrželi více než 750 milionů cigaret, téměř o 100 milionů více než o rok předtím. V současné době pochází 10% cigaret na trhu EU z pašování. To ročně představuje ztrátu 7 miliard euro na daních. (Presseurop: Válka proti pašování cigaret, 2010)

Směrnice Evroské Unie o tabákových výrobcích (Směrnice 2001/37/EC)

Směrnice poskytuje základní právní rámce pro regulaci tabákových výrobků v členských státech Evropské Unie. V září 2010 Evropská komise zahájila veřejnou konzultaci, kdy vybídla všechny členy EU, ekonomické subjekty, nevládní organizace a příslušné vnitrostátní orgány, aby poskytli své názory na některé změny, které jsou v současné době diskutovány. Komise předložila několik tematických oblastí, které upravují celou řadu možností zvolené strategie. Předložené strategie jsou do jisté míry revoluční, jedná se například o:

1. Zavedení jednotného balení
2. Zvětšení velikosti zdravotního varování
3. Zákaz vystavování tabákových výrobků v místě prodeje
4. Zákaz používání přísad v tabákových výrobcích

K 17.12.2010 bylo v rámci všech států EU podáno více než 85 000 připomínek. Nyní se očekává, že Komise bude došlé připomínky analyzovat a poté se rozhodne, zda je potřeba

danou Směrnicí revidovat. V případě že ano, Komise zveřejní návrh, který musí přijmout Rada ministrů a Evropský parlament. (Interní zdroj PM ČR)

- **Technologická**

Tabákové výrobky jsou zdraví škodlivé a vysoce návykové. Všichni výrobci včetně PMI se snaží vyvinout produkt, který bude pro lidský organismus méně škodlivý a sníží se tak riziko vzniku nemocí spojených s kouřením. Doposud ale nebyla objevena žádná technologie, která by měla prokazatelně lepší vliv na zdraví.

2.2.2 Konkurence

Přestože na českém trhu tabákových výrobků působí více než 12 společností, které vyrábí, prodávají a nebo distribuují tabákové výroby, za hlavní konkurenty podle tržního podílu považujeme tři společnosti:

- **British American Tobacco** – Vyzyvatel - tržní podíl 19.8%. British American Tobacco Česká Republika s.r.o., byla založena v roce 1994 jako česká pobočka skupiny British American Tobacco. Je druhou nejvýznamnější společností na českém tabákovém trhu. Podíl této společnosti vzrostl v posledních letech o více než 4%. Velký průlom znamenalo zavedení značky Viceroy v roce 2005. Tato značka patří s cenou 65,- Kč do levného segmentu a pro společnost Philip Morris představuje jednoho z největších konkurentů, protože má velmi podobný positioning jako značka Red&White.
- **Imperial Tobacco** – Následovatel - tržní podíl 12.5%
- **JT International** – Výklenkář - 7.1%

Název	Počet značek	Počet variant
Philip Morris ČR	9	70
British American Tobacco ČR	10	47
Imperial Tobacco ČR	14	48
JT International ČR	12	38

Tabulka 4: Přehled portfolií tabákových společností (Zdroj autor)

Z tabulky je patrné, že pouze 4 tabákové společnosti nabízí přes 200 druhů cigaret. Zvážíme-li, že v tabákovém průmyslu jsou možnosti diferenciací velmi omezené, stejně jako marketingová podpora a že tvorba ceny je regulována státem, je možnost výrazně od sebe výrobky odlišit minimální. Pokud ovšem vytvoříme několik značek, které budou mít na trhu silnou pozici a pokryjí všechny cenové i chuťové segmenty, bude i povědomí dospělých kuřáků mnohem vyšší. Například značka Red&White nabízí celkem 12 různých variant, díky širokému pokrytí si vytvořila image kvalitního výrobku.

2.2.3 Zákazníci

Společnost Philip Morris ČR nabízí tabákové výrobky pouze dospělým kuřákům. Také veškerá marketingová podpora je zaměřena na osoby starší 18-ti let. Silný konkurenční boj přiměl společnost poznávat a podrobně zkoumat jejich chování a preference.

2.2.4 Segmentace

V roce 2007 byl započat proces k určení segmentů spotřebitelů. Sešli se zástupci PM Česká republika a vygenerovali 68 prvotních výroků popisujících potřeby dospělých kuřáků. Tyto výroky byly následně ověřeny v kvalitativním výzkumu a obohaceny o další důležité potřeby. Dalším krokem rozsáhlé studie bylo prověření výroků reprezentativním kvantitativním výzkumem s 2500 dospělými kuřáky. Hlavním cílem bylo získat odpovědi na následující otázky:

- jaké jsou požadované vlastnosti produktu,
- známost a oblíbenost jednotlivých značek,

- používání produktu a zvyky s tím spjaté,
- postoj k dané kategorii,
- demografické, psychografické, sociálně-ekonomické údaje o respondentech.

Získaná data byla statisticky zpracována a bylo navrženo několik segmentů. Při tvorbě těchto segmentů byly zohledněny preference konečných spotřebitelů, jejich demografické, psychografické a geografické charakteristiky. Návrh byl prodiskutován v rámci jednotlivých oddělení. (Interní zdroj Philip Morris).

Studie dospěla k 7 základním typům koncových spotřebitelů:

1. Vysoké společenské postavení - Lidé patřící do této skupiny vyžadují kvalitní a luxusní zboží. Souvisí to s jejich životním postojem. Většinou jsou konzervativní a neradi zkouší nové věci.

2. Následovník trendů – Následuje trendy. Chtějí jít s dobou a nebojí se experimentovat. Většinou mladí lidé. Je pro ně důležitá image značky.

3. Moderní ženy - Ženy mladšího a středního věku. Sebevědomé, dbající na svůj vzhled a hledající něco výjimečného.

4. Výhodná koupě – Preferují nízkou cenu. Většinou jsou ochotni zkoušet nové věci, pokud jsou levnější či jinak výhodné. Nezáleží jim na značce ani kvalitě, nejdůležitějším kritériem je cena.

5. Snadné potěšení – Hlavním kritériem výběru je cena. Neradi zkouší nové věci, zůstávají dlouhou dobu u stejné značky. Nesledují trendy a nezáleží jim na image.

6. Pragmatismus – skupina starších lidí a důchodců. Výběr na základě nízké ceny.

7. Společenské pobavení – Lidé, kteří se chtějí bavit. Především mladí lidé a studenti. Rádi experimentují. Nezáleží jim na značce, preferují nižší cenu. (KAMENÁ, 2009)

Každý ze sedmi segmentů se vyznačuje odlišnými typy zákazníků, specifikacemi požadovaných výrobků, cenovou úrovní a kontextem, v němž zákazníci produkt

spotřebovávají. Segmentace je využívána při tvorbě marketingových plánů a strategií. Jednotlivé segmenty jsou hodnoceny z hlediska velikosti, rentability, stupně rizika, stupně růstu a zda vynaložené investice umožní v rámci vybraného segmentu nebo více segmentů dosáhnout požadovaných ekonomických cílů.

2.2.5 Targeting - tržní zacílení

Marketing hledá odpověď na otázku, na které skupiny zákazníků se zaměří. Vzhledem k tomu, že velikost jednoho segmentu většinou není dostatečná pro úspěšnou realizaci marketingového plánu, marketéři vyberou dva nebo více navzájem podobných segmentů a využívají výběrovou segmentaci.

Z pohledu celého portfolia, je patrné, že firma se snaží o pokrytí celého trhu pomocí diferencovaného marketingu. Ke každé kategorii přistupuje specificky a využívá marketingové programy vytvořené pro daný segment. Za obsah marketingových programů je zodpovědný vždy příslušný Brand Manager a Brand Executive.

2.2.6 Positioning

Trh tabákových výrobků je vysoce konkurenční, nalezeneme zde velmi podobné produkty se stejnou cenou. Proto se Philip Morris ČR snaží své výrobky odlišit vysokou kvalitou oproti konkurenčním produktům. Díky své pozici také využívá dobré pověsti firmy a klade důraz na image svých značek. V roce 2009 například uvedla na trh novou značku s názvem Philip Morris. Tato značka spadá do segmentu nízkých cen, ve kterém se nachází 70% všech tabákových výrobků. Aby byla tato značka něčím výjimečná a dokázala se v daném segmentu prosadit, byla zvolena strategie vysoké kvality – exklusivní metalický obal s oválnými rohy a směs tabáku využívaná pro značky ze středního cenového segmentu. Díky tomu si značka Philip Morris získala za 12 měsíců tržní podíl ve výši 3%. (Interní zdroj PM ČR)

2.2.7 Marketingoví prostředníci

Společnost využívá služeb několika externích společností. Zaměříme se pouze na 2 nejdůležitější:

AC Nielsen Czech Republic

Společnost se zabývá výzkumem trhu a veřejného mínění, provádí spotřebitelské průzkumy a zjišťuje informace o postavení rychloobrátkových výrobků na trhu. Díky těmto informacím může Philip Morris sledovat například tržní podíly, distribuci atd.

Ipsos Czech Republic

Společnost Ipsos poskytuje komplexní služby v oblasti výzkumu trhu a veřejného mínění včetně poradenské činnosti.

2.2.8 Chování spotřebitelů

Přehled nabídky nad poptávkou na trhu tabákových výrobků způsobuje, že největší důraz je kladen na potřeby spotřebitele a jejich uspokojení. Proto je velmi důležité tyto potřeby znát. Společnost Ipsos každý měsíc provádí průzkum potřeb a chování dospělých kuřáků. Tyto data dále zpracovává oddělení Market Research a předává je jednotlivým oddělením.

Průzkum se zabývá těmito oblastmi:

- Celková spotřeba tabákových výrobků
- Průměrná denní spotřeba
- Povědomí o značce
- Podíl dospělých kuřáků
- Příležitostné užívání tabákových výrobků

2.3 Marketingový mix

2.3.1 Produkt

Společnost Philip Morris ČR a.s. se zabývá výrobou a distribucí tabákových výrobků. Pod tímto pojmem rozumíme:

- **Cigareta**

Cigareta je výrobek skládající se z jemně řezané tabákové směsi a cigaretového papírku. V dnešní době je většina průmyslově vyráběných cigaret opatřena filtrem. Do tabáku se přidávají i různé přísady, které udržují vlhlost tabáku a zjednodušují výrobní proces. Dalšími přísadami mohou být aromatické složky, které dodávají jednotlivým značkám specifickou chuť a aroma.

Složení cigarety

Náústní papír – část cigarety, která je vyrobena z prodyšného materiálu a částečně reguluje tah cigarety. Z tohoto důvodu může být perforovaná. Perforace papírku je prováděna mechanicky nebo laserem. Náústní papírek dále plní funkci mechanického pojítka mezi částí filtru a cigaretového provazce (směs tabáku) obalené cigaretovým papírkem.

Cigaretový filtr – filtr cigarety má několik funkcí. Slouží k ochlazení inhalovaného kouře, umožňuje lepší držení cigarety, zabraňuje vnikání tabáku do úst. Společnost Philip Morris se ale snaží filtr využít i k doladění celkové chuti cigarety tím, že mezi dvě části acetátového filtru vkládá malé části uhlíku k zjemnění chuti, nebo kousky tabáku k jejímu zintenzivnění. Filtr je vyroben z acetátových vláken syntetické celulózy.

Cigaretový papír – obaluje tabákový řetězec. Používá se kvalitní celulózový papír lněný nebo konopný, do kterého se přidávají různé chemikálie.



Obr. 9: Složení cigarety (Longmontledger: Broken cigarette, 2010)

- **Ostatní tabákové produkty**

Přestože se PMI primárně soustřeďuje na výrobu a prodej cigaret, vytvořila společnost několik silných značek i v kategorii OTP (Other Tobacco Product). V České republice se jedná o sypaný balený tabák.

Vlastnoručně ubalené cigarety (RYO – Roll your own) - ručně vyráběné cigarety ze sypaného nebo jemně řezaného tabáku, zabalené do cigaretového papírku. Spotřebitel si vyrobí vlastní cigaretu tak, že umístí tabák na papírek a ručně (nebo pomocí speciálního balicího zařízení) si cigaretu zabalí. Vlastnosti cigarety se liší podle způsobu balení. Je možné použít i filtr, ale převážně se tyto cigarety kouří bez filtru.

Vlastnoručně vyrobené cigarety (MYO – Make your own) – naruší od RYO cigarety je MYO cigareta velmi podobná strojově vyráběným cigaretám. Spotřebitel si sám vyrobí cigaretu ze sypaného tabáku, ale současně s tímto tabákem se prodávají vyrobené filtrové trubičky a zařízení pro zabalení cigarety.

Tabák

Tabákové farmy, z nichž Philip Morris International nakupuje tabák na výrobu svých produktů, se nachází ve více než 30 zemích, včetně Argentiny, Brazílie, Číny, Řecka, Itálie, Malawi, Mozambiku, Tanzánie, Španělska, Turecka a Spojených států amerických.

Druhy tabáku

Philip Morris nejčastěji používá tři druhy tabáku: Virginia, Burley a Oriental. Každý druh má svou specifickou barvu, chuť, aroma. Složení výrobků je přizpůsobeno preferencím spotřebitelů v jednotlivých zemích.

Směs tabáků

Dvě nejpoužívanější složení jsou nazývány:

- Americká cigaretová směs – směs všech tří základních typů tabáku je nejoblíbenější a tím pádem i nejvíce používanou směsí ve Spojených státech amerických, jižní Americe, asijských zemích a ve většině evropských států včetně České republiky. Všechny produkty společnosti, které jsou na českém trhu tabákových výrobků dostupné, obsahují právě tuto směs. Každá značka pak obsahuje různé kombinace aromatických přísad, které jí dodávají její specifickou chuť. (Inerní zdroj PM ČR)
- Virginská cigaretová směs – z velké části je tato směs složena z typu Virginia s malým obsahem tabáku Oriental. To jí dodává specifickou chuť, která je preferována v afrických zemích, Kanadě, Austrálii, Indii a Malajsi.

Produkty, které Philip Morris ČR nabízí na českém trhu, jsou vyráběny v zemích Evropské unie. Některé z nich jsou vyráběny přímo v továrně v Kutné Hoře (značky Marlboro, Petra, Sparta, Red&White a Start).

2.3.2 Strategie značky

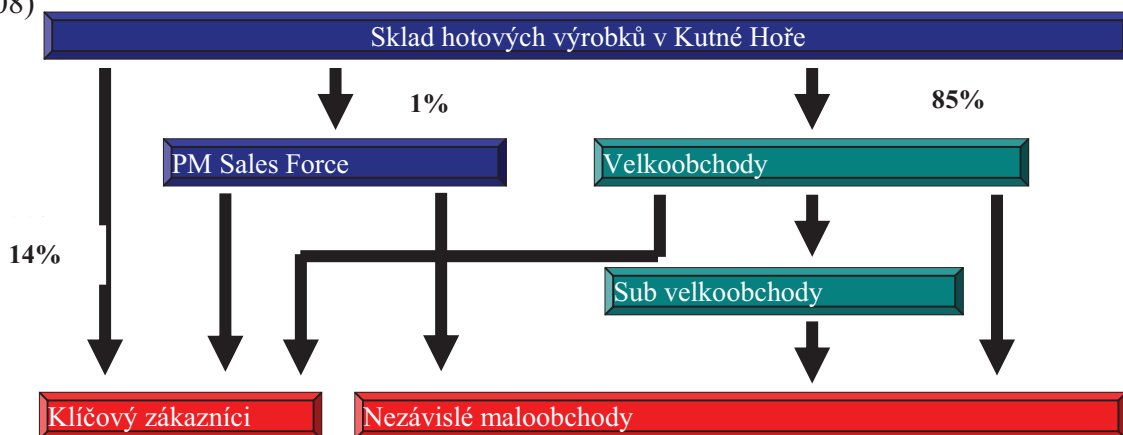
Za dlouhou dobu svého působení společnost Philip Morris vybuodovala jednotlivým značkám silnou image. Portfolio PMI čítá 150 značek a více než 1900 variant cigaret. Je vlastníkem světově nejprodávanější značky Marlboro a čtvrté nejoblíbenější značky L&M.

- **Marlboro**

Marlboro je od roku 1972 celosvětově nejprodávanější značkou cigaret a patří mezi jednu z nejsilnějších značek mezi všemi spotřebitelskými produkty. V roce 2008 PMI implementovala novou strukturu značky a rozdělila ji do tří skupin: Red, Gold a Fresh. Red (červená) je zaměřena na silnou a bohatou chuť, Gold (zlatá) cigarety s jemnější chutí a Fresh reprezentující převážně cigarety s mentolovou chutí. Značka Marlboro je spojována se sponzorováním automobilových závodů. Již od roku 1972 sponzorovala týmy závodu Formule 1. (Interní zdroj PM ČR)

2.3.3 Distribuce

Philip Morris ČR a.s. distribuuje své produkty prostřednictvím velkoobchodů, které dodávají výrobky do dalších prodejních kanálů. Částečně je distribuce realizována i z výrobní továrny v Kutné Hoře – především pro klíčové zákazníky (obchodní řetězce). Přímou distribuci z malé části zajišťují i obchodní zástupci společnosti. Jejich úkolem je především zabránit vyprodanosti produktů Philip Morris u maloobchodníků. (KAMENÁ, 2008)



Obr. 10: Distribuce PM ČR (Interní zdroj PM ČR, 2011)

2.3.4 Prodejní kanály

Tabákové výrobky jsou specifickým zbožím, proto jsou možnosti prodeje omezené.

Rozlišujeme 7 hlavních kanálů:

- **Specializované prodejny**– klíčový prodejní kanál pro distributory tabákových výrobků. Můžeme je charakterizovat jako specializované prodejny s nabídkou tabákových výrobků, kuřáckých potřeb, periodického tisku, telefonních kupónů, jízdenek MHD, stíracích losů, zprostředkováním příjmu sázek a výplat výher a dalším doplňkovým sortimentem. Do této kategorie spadají tabákové prodejny, trafiky tzv. SIS prodejny (shop in shop).



Obr. 11: Specializovaná prodejna tabáku (Interní zdroj PM ČR)

- **Kiosek** – samostatně stojící specializované obchody, prodej je realizován přes okénko obchodu. Podíl prodeje tabákových výrobků a tisku je v průměru 30%. Převážně se nachází ve větších městech



Obr. 12: Marlboro kiosk (Interní zdroj PM ČR)

- **Potravininy** – malé lokální obchody s potravinami. Velikost prodejní plochy je do 400 m², pouze omezený sortiment tabákových výrobků (maximálně 40 variant),

jsou většinou nabízeny pouze jako doplňkové zboží přímo u pokladen. V posledních letech se také setkáváme s trendem tzv. vietnamských obchodů, které primárně nabízí potravinové výrobky, ale často zde nalezneme i široký sortiment tabákových výrobků. Jen v Praze tvoří tyto prodejny téměř 14% z celkové množiny pozic prodávajících tabákové produkty.

- **Potravinové řetězce** – hypermarkety, supermarkety, discounty



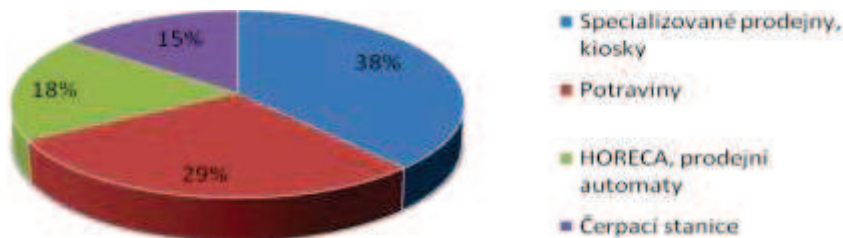
Obr. 13: Supermarket (Interní zdroj PM ČR)

- **Čerpací stanice** – kromě pohonných hmot nabízejí také širokou škálu doplňkového zboží včetně tabákových výrobků. Mají významný podíl v prodeji dražších cigaret.
- **Horeca** – restaurace, barová a klubová zařízení a kavárny. Omezený sortiment a velmi nízký objem prodeje tabákových výrobků na jedno místo prodeje. Trochu opomíjený kanál, jehož význam ovšem v posledních letech stále roste.
- **Prodejní automaty** – automaty jsou umístěny převážně v provozovnách Horeca kanálu. Vzhledem k automatizaci prodeje je u tohoto prodejního kanálu vysoké riziko prodeje tabákových výrobků osobám mladším 18 let.



Obr. 14: Prodejní automat na cigarety (Interní zdroj PM ČR)

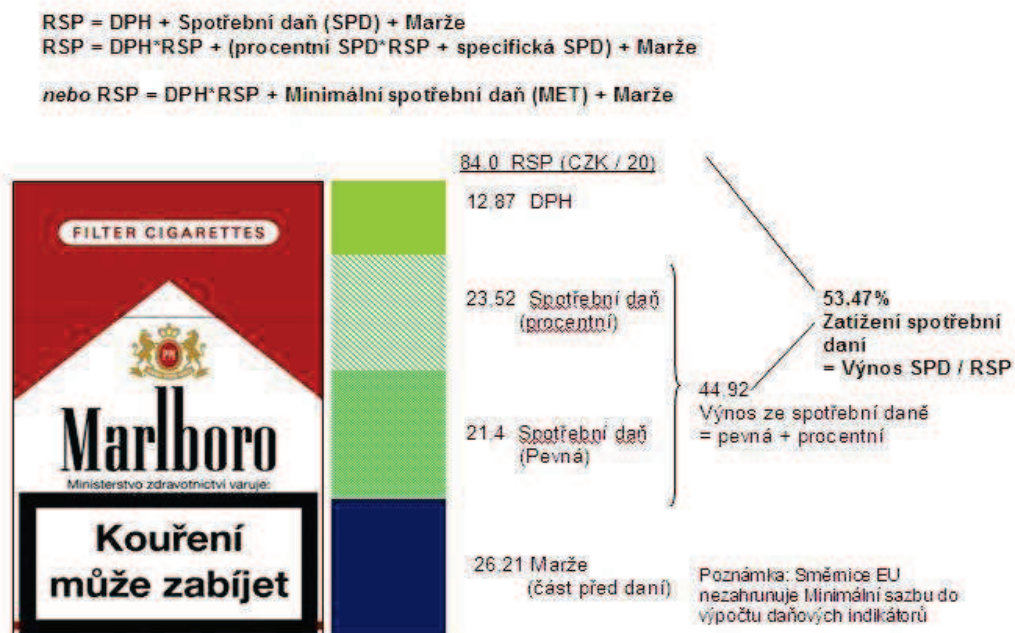
Z pohledu objemu jsou nejdůležitějšími prodejními kanály specializované prodejny a kiosky, které tvoří téměř 40%.



Graf 2: Podíl prodeje v jednotlivých kanálech (Interní zdroj PM ČR, 2011)

2.3.5 Cena

Cena je tvořena z marže, spotřební daně a daně z přidané hodnoty. Přičemž zatížení spotřební daní v současnosti tvoří 53,47%.



Obr. 14: Tvorba ceny tabákových výrobků (Zdroj autor)

- **Strategie tvorby ceny**

Díky svému postavení na českém trhu společnost často využívá strategii “sbírání smetany”. Například v roce 2007 uvedla na trh variantu cigaret Red&White 100 mm s cenou o dvě koruny vyšší, než variantu King Size. Konkurence zareagovala o několik měsíců později a v té chvíli společnost snížila cenu tak, aby byla značka nadále konkurenceschopná tím, že cenu snížila na úroveň cigaret King Size.

- **Množstevní slevy**

Z legislativních důvodů nesmí Philip Morris poskytovat svým odběratelům různou výši slev. Proto byla stanovena pro velkoodběratele, kteří za 1 měsíc odeberou více než 3 miliony kusů cigaret, množstevní sleva 1,1% a dodatečná sleva, která se pohybuje od 1,5-4,5% v závislosti na typu produktu. (Interní zdroj PM ČR)

- **Platební podmínky**

Platební podmínky poskytuje Philip Morris ČR všem svým kvalifikovaným zákazníkům stejné. Doba splatnosti je 14 dní a výše kreditu je stanovena na základě nákupů za poslední tři měsíce. (Interní zdroj PM ČR)

2.4 Komunikační mix

2.4.1 Reklama

Jak vyplývá ze SLEPT analýzy, regulace reklamy omezuje činnost tabákových společností v této oblasti. Platí zde úplný zákaz některých druhů reklamy: reklama v televizi, rádiu, na internetu a billboardech.

Kromě legislativních opatření se Philip Morris ČR řídí marketingovými zásadami PMI:

- reklamu nesměřuje na děti a nevyužívá obrázky nebo jiný obsah, který by mohl být přitažlivý zejména pro nezletilé,

- při všech marketingových činnostech respektuje normy slušnosti a místní kultury, tradice a zvyklosti.

2.4.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje je realizována prostřednictvím promočních aktivit, ty dělíme na dva typy:

1. Přímý kontakt s koncovým spotřebitelem – jejich exekuci zajišťuje třetí strana prostřednictvím vyškolených hostesek, které oslovují v místě prodeje dospělé kuřáky. Strategie, cíl a obsah aktivity je v zodpovědnosti oddělení marketingu. Kromě odměny spotřebitelů v podobě dárku při zakoupení určeného počtu produktů, je cílem sběr informací, které hostesky od spotřebitelů získávají v průběhu rozhovoru a dále reportují. Tyto informace mohou být využity oddělením marketingu při tvorbě dalších strategií.

Přímý kontakt se spotřebitelem se řídí přísnými zásadami:

- Oslovovat pouze osoby starší 18 let
- Neoslovovat osoby mladší 18 let, nekuřáky, těhotné ženy, osoby v doprovodu nezletilých, uniformované osoby

2. Value-added offers – balení cigaret s dárkem. Společnost využívá dva typy propagace: produkt balený přímo s premií nebo tzv. self VAO – kdy je dárek nabízen prostřednictvím obsluhy ve specializovaných prodejnách.

2.4.3 Osobní prodej

Společnost nevlastní žádné kamenné prodejny, ale disponuje týmem téměř 80-ti obchodních zástupců po celé České republice. Kromě navazování a udržování vztahů se zákazníky je jejich hlavním posláním minimalizovat situace vyprodanosti v maloobchodech a v případě, kdy je na trh uváděn nový produkt, uvést tento výrobek do povědomí spotřebitelů i maloobchodníků.

2.4.4 Public relation

Na základě průzkumů se Philip Morris snaží porozumět očekáváním společnosti a správně na ně reagovat. Spolupracuje se zdravotnickými organizacemi, občanskými sdruženími, médií, státními úřady a vládou.

Oddělení vnějších vztahů se zabývá tématy, která se nevztahují pouze k jednotlivým oblastem podnikání, ale celé společnosti. Jedná se o reprezentaci společnosti na veřejnosti i vůči zaměstnancům. Také buduje a propaguje korporátní identitu a kulturu.

- **Sponzoring**

Podpora projektů charitativních, kulturních a ekologických je náplní práce oddělení vnějších vztahů. Spoluúčast Philip Morris ČR na těchto projektech se zásadně uskutečňuje za spolupráce se specialisty na danou problematiku a renomovanými organizacemi v dané oblasti působícími. Společnost podporuje projekty, které mají dlouhodobý a celospolečensky naléhavý charakter. (KAMENÁ, 2009)

Philip Morris se angažuje v mnoha charitativních projektech, proto uvedu pouze ty nejvýznamnější:

- Philip Morris Květ baletu
- Podpora prevence domácího násilí
- Svět bez bariér

2.4.5 Direct Marketing

Zákon umožňuje tabákovým společnostem využívání direct marketingu ve velmi omezené míře. Je ale velmi těžko identifikovatelné, kde hranice zákona leží, proto společnost Philip Morris preventivně tento způsob propagace nevyužívá.

2.5 Analýza portfolia

Portfolio společnosti Philip Morris ČR nabízí 9 značek cigaret a 70 různých variant. Vzhledem k omezeným možnostem komunikace a vysokým nákladům na marketingovou

podporu, se společnost rozhodla dlouhodobě podporovat pouze 5 z nich. Abychom lépe porozumněli rozdílům mezi jednotlivými variantami cigaret a mohli posoudit postavení značek na trhu, podíváme se na portfolio podrobněji a pokusíme se z vývoje trhu odvodit současné trendy.

Portfolio členíme na základě několika hledisek:

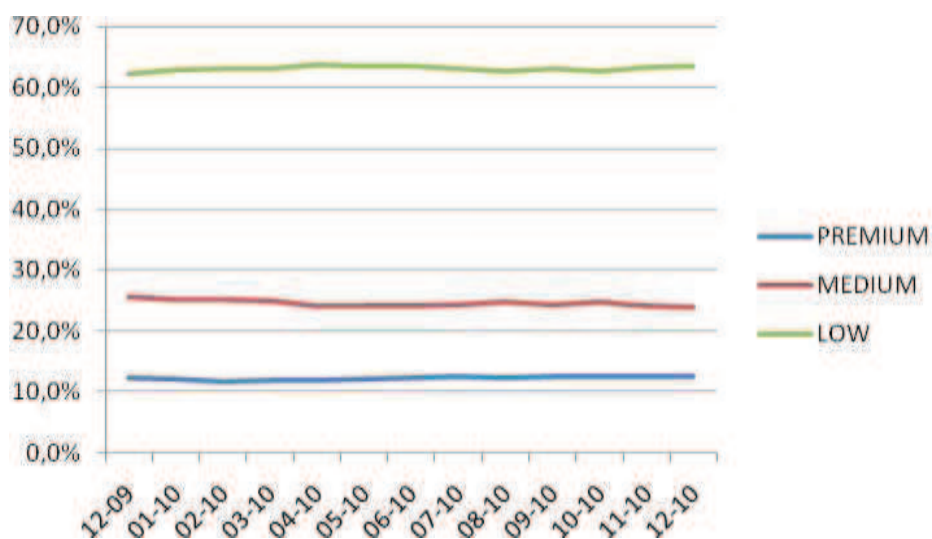
1. Cena
2. Chuť
3. Délka cigarety
4. Tloušťka cigarety
5. Mentolová příchut'
6. Uhlíkový filtr

1. Cena

Philip Morris ČR používá dělení cigaret podle ceny pro konečného spotřebitele do 3 segmentů:

- Premium - + 75,-
- Medium – 65,10 – 74,90 ,-
- Low – 0 – 65,-

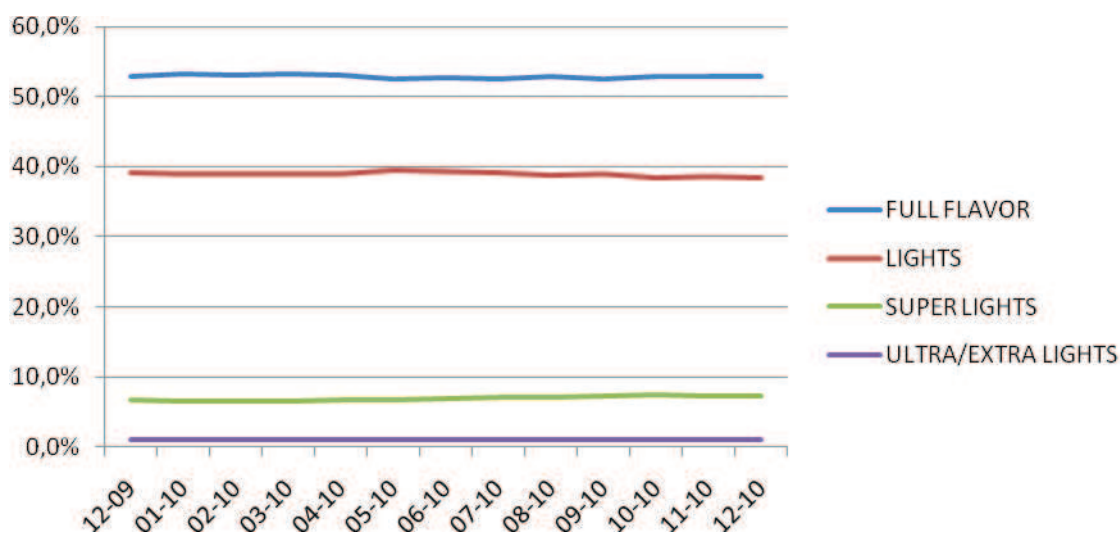
Vývoj jednotlivých cenových segmentů je silně ovlivněn zvyšováním cen v posledních letech. Jak je patrné z grafu, více než 63% prodaných cigaret spadá do segmentu LOW. A právě kuřáci preferující produkty z tohoto segmentu jsou nejvíce cenově citliví.



Graf 3: Podíly cenových segmentů (Interní zdroj PM ČR, 2011)

2. Chuť

Podíly dle chuti jsou velmi stabilní, preference spotřebitelů se v tomto ohledu příliš nemění. Každá značka portfolia nabízí minimálně dvě základní varianty chuti a to Full Flavor a Lights.



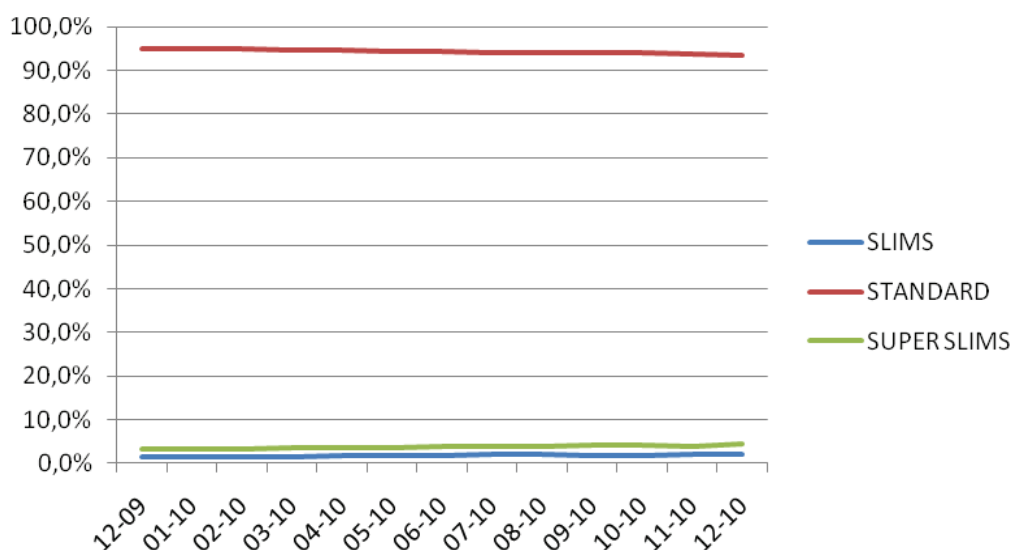
Graf 4: Podíly chuťových segmentů (Interní zdroj PM ČR, 2011)

3. Délka cigarety

Dle délky dělíme cigarety do tří skupin: 100 mm (dlouhá), KS (King Size) a krátká (RS). Přes 70% tvoří cigarety velikosti King Size. V posledních letech roste význam segmentu velikosti 100mm, v porovnání s rokem 2009 se jeho podíl zvýšil o 2%. Naopak mírně klesá segment RS.

4. Tloušťka cigarety

Z hlediska tloušťky dělíme cigarety na tři skupiny : Standard, Slims a Super slim. Přes 90% tvoří cigarety Standard. Významně ale rostou segmenty Slims a Super slim. Dohromady tyto dva segmenty v prosinci 2010 tvořily 6,5%.



Graf 5: Podíly segmentů dle tloušťky cigarety (Interní zdroj PM ČR, 2011)

5. Mentolovaná příchut'

Mentolované cigarety tvoří v průměru 2,5% trhu. Tato hodnota je stabilní, preference kuřáků se v tomto ohledu nemění.

6. Uhlíkový filtr

V roce 2002 byly na český trh uvedeny první cigarety s uhlíkovým filtrem. Od té doby si získal tento typ cigaret téměř 24% trhu.

2.6 SWOT analýza

Na základě informací, které jsme získali analýzou vnitřního a vnějšího okolí, odvodíme silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby, se kterými se na trhu tabákových výrobků setkáváme. Poté stanovíme další kroky marketingové strategie.

Silné stránky (Strengths)

S1: Portfolio značek (Marlboro, L&M, Red&White)

S2: Vedoucí pozice na trhu

S3: Zázemí silné společnosti

S4: Stabilní spotřeba cigaret v České republice

S5: Prestižní image značky Marlboro

S6: Finanční zázemí společnosti

Slabé stránky (Weaknesses)

W1: Personální změny

W2: Přemnožení značek

W3: Pokles čistých tržeb v důsledku zvýšení podílu levných značek

W4: Klesající tržní podíl

W5: Minimální prostor pro marketingovou podporu

Příležitosti (Opportunities)

- O1: Změny preferencí spotřebitelů
- O2: Nové technologie
- O3: Snížení pracovních míst v marketingu
- O4: Úspora nákladů v distribuci
- O4: Růst levného segmentu

Hrozby (Threats)

- T1: Zavedení minimální sazby spotřební daně
- T2: Úprava směrnice o tabákových výrobcích
- T3: Pašování cigaret, nelegální trh
- T4: Klesající tržní podíl
- T5: Silný konkurenční boj
- T6: Legální překážky
- T6: Rostoucí ceny surovin v zemědělství

Doporučení

Z uvedeného vyplývá, že trh tabákových výrobků je silně ovlivněn zvyšováním spotřební daně, což se odráží v růstu podílu levných značek a nelegálního trhu. Preference spotřebitelů se v posledních letech změnily. Trh tabákových výrobků je přesycen značkami ve všech cenových segmentech. Pouze pár z nich má významnější postavení. Společnost by se měla soustředit na vytvoření několika silných značek ve všech třech cenových segmentech a rozšířit nebo naopak zúžit jejich varianty tak, aby uspokojila současné preference spotřebitelů. Díky tomu bude možné snížit náklady na výrobu, distribuci, marketing a zaměřit se na budování a růst klíčových značek, které společnosti budou generovat vyšší zisky. Velký důraz by měla klást na podporu značek v levném segmentu,

jehož význam stále roste. Portfolio společnosti nyní obsahuje 9 značek a 70 variant cigaret. Z toho 8 z nich se řadí mezi 10 nejprodávanějších v České republice.

3 Vlastní návrh řešení

Na základě poznatků z analytické části jsme dospěli k závěru, že by společnost měla přistoupit k optimalizaci svého portfolia tak, aby v každém cenovém segmentu ponechala značku, která má potenciál dále růst. Abychom zjistili, které značky to jsou, provedeme audit portfolia a poté navrheme další postup marketingové podpory.

3.1 Audit portfolia

Nejdříve provedeme audit portfolia značek Philip Morris ČR. Celé portfolio obsahuje 9 značek, celkově 70 variant cigaret a 3 druhy OTP - baleného tabáku. Tři značky jsou lokální (Sparta, Petra, Start) a nachází se jen na českém trhu. Zbýlých 6 značek je mezinárodních, včetně světově nejprodávanější značky cigaret Marlboro.

Při auditu se zaměříme na čtyři kritéria:

1. **Tržní podíl** - data jsou nakupovaná od externí společnosti, která každý měsíc provádí maloobchodní průzkum.
2. **Pozice na trhu** – dominantní (D), silná (S), slabá (W), nepřítomná v regionu (NP).
Na základě tržního podílu porovnáme jednotlivé značky s ostatními značkami ve stejném segmentu a vyhodnotíme postavení na trhu.
3. **Positioning značky** - informace získáme v marketingových plánech každé značky
4. **Povědomí o značce** - průzkum chování a potřeb konečných spotřebitelů nám odhalí, jak silné povědomí o jednotlivých značkách dospělí kuřáci mají

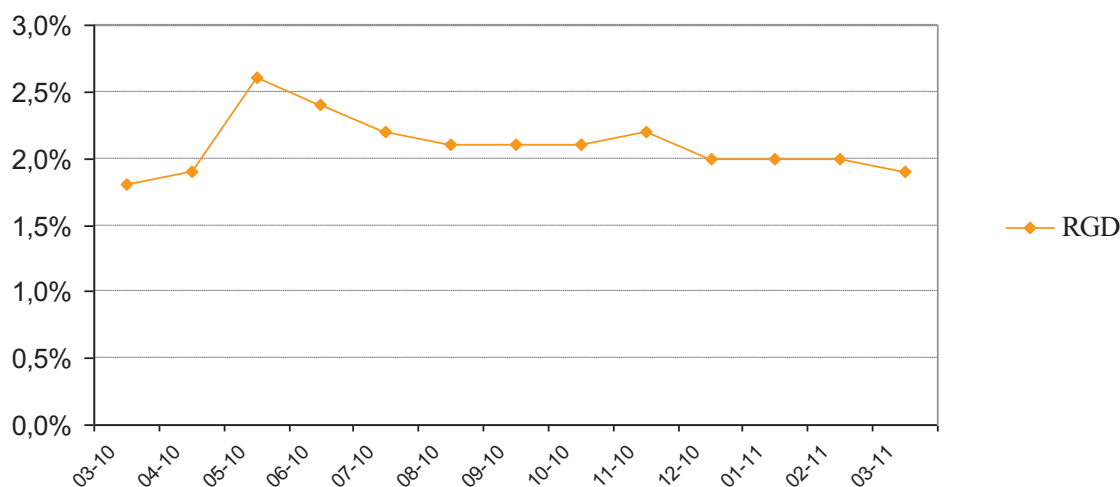
Značka	Tržní podíl v %	Pozice na trhu	Positioning	Povědomí o značce
Marlboro	7.5	S / Hodnota	1, 2, 6	Vysoké
Chesterfield	0.3	W / Přežitek	7	Nízké
L&M	8.2	S / Zábava	2, 3, 7	Vysoké
Sparta	3.6	W / Tradice	5, 6	Střední
Petra	8.2	W / Jméno	3, 5	Střední
Red&White	13.4	D / Jednička	4, 5, 6	Vysoké
Start	9.7	S / Tradice	6, 7	Střední
Philip Morris	2.9	S / Kvalita	4, 6, 7	Střední
RGD	2.1	W / Pokus	4, 5, 6	Nízké

Tabulka 5: Audit portfolia PM ČR (Zdroj autor)

Z uvedeného vyplývá, že podle tržního podílu by bylo nejvhodnější vyřadit z portfolia značky Chesterfield a RGD. Jejich pozice na trhu je v obou případech charakterizovaná jako slabá, stejně jako povědomí o značce u dospělých kuřáků. Abychom si ověřili tyto výsledky, podíváme se na trend vývoje tržního podílu u obou značek:



Graf 6: Vývoj tržního podílu značky Chesterfield (Interní zdroj PM ČR, 2011)



Graf 7: Vývoj tržního podílu značky RGD (Interní zdroj PM ČR, 2011)

Obě dvě značky mají nízký tržní podíl s klesající tendencí. Ani jedna z nich nemá klíčové postavení ve svém segmentu.

3.2 Určení optimálního portfolia značek

K určení optimálního portfolia využijeme vstupy získané z auditu portfolia a budeme k němu přistupovat na základě segmentace založené na potřebách tak, abychom spotřebitelům nabídli atraktivní produkty, které odpovídají aktuálním trendům. Audit portfolia nám poskytl jasnou odpověď na otázku, které značky bychom měli vyřadit. Přihlédneme-li k analýze aktuálních situace na trhu tabákových výrobků a trendům, které jsme z ní odvodili, můžeme tuto volbu potvrdit. V obou případech jsme se rozhodli racionalizovat skupinu značek soupeřících ve stejné kategorii.

Během druhého kroku získáme odpovědi na klíčové otázky:

- Kolik značek bychom si měli ponechat a kolik jich máme vyřadit?

Na základě výsledku auditu, který jsme provedli v prvním kroce a analýze trendů tabákového trhu v České republice, je patrné, že bychom z celého portfolia měli vyřadit 2 značky (Chesterfield, RGD) a zbylých 7 ponechat.

- Jaká je role naší korporátní značky?

Korporátní značka Marlboro je nositelem image společnosti Philip Morris International. Celosvětově patří mezi nejprodávanější tabákové výrobky. V roce 2010 se značka Marlboro umístila na 10. místě v žebříčku průzkumu The world's best brands. Její hodnota je odhadována na 57,1 biliónů amerických dolarů.

- Jaké značky jsou pro společnost klíčové?

Identifikovali jsme 4 klíčové značky, jejichž tržní podíl v posledních letech neustále roste: Marlboro, L&M, Red&White, Philip Morris. Na tyto značky se zaměříme v rámci komunikačních kampaní a budeme jejich prodej podporovat marketingovými aktivitami. Zbylé značky podporovat nebudeme.

- Obsahuje portfolio nějaké potenciálně globální značky?

Globálními značkami jsou Marlboro, L&M, Red&White, Philip Morris.

- Měla by společnost odstoupit z jakékoli kategorie, ve které mají všechny značky slabé postavení?

Neidentifikovali jsme žádnou kategorii, ve které by měly všechny značky slabé postavení. Ze dvou kategorií odstraníme dvě nejslabší značky a prostředky, které tím ušetříme, využijeme na podporu jiných značek v dané kategorii. Portfolio zúžíme z 9 na 7 značek. Přičemž z hlediska marketingového budeme podporovat pouze 4 z nich. Z hlediska odvětvového se soustředíme na segment nízkých cen, který tvoří více než 63% trhu a doplníme sortiment o varianty cigaret, které jsme identifikovali jako atraktivní pro spotřebitele a které v současnosti v portfoliu postrádáme. Tím zajistíme to, že spotřebitelé naleznou kombinaci preferovaného typu cigarety (chuť, tloušťka, délka, příchut') a ceny, kterou jsou ochotni za produkt vynaložit.

3.3 Výběr vhodné strategie

V obou případech se jedná o značky s nízkými prodeji, ale i přesto zvolíme nejbezpečnější metodu vyřazení – transfer značek. Pomocí marketingu převedeme zákazníky na nejbližší značku v portfoliu a tím minimalizujeme negativní dopad na tržby. Vzhledem k tomu, že trh tabákových výrobků je poměrně stabilní, uplatníme pro obě značky transfer postupný, kdy budeme dočasně používat duální značku tak, aby si zákazníci na spojení značek mohli zvyknout. Poté vyřazovanou značku opustíme úplně.

3.3.1 Chesterfield

	Chesterfield Red	Chesterfield Blue
Cena	69,-	69,-
Chuť	Full Flavor	Lights
Délka	King Size	King Size
Tloušťka	Standard	Standard
Mentol	NE	NE
Uhlík. filtr	NE	NE
Tabáková směs	Americká tabák. směs	Americká tabák. směs
Targeting	2, 3	2,3
Marketingová podpora	NE	NE
Tržní podíl	0,2%	0,1%

Tabulka 6: Značka Chesterfield (Zdroj autor)

Hledáme značku z existujícího portfolia, která co nejlépe uspokojí potřeby současných kuřáků Chesterfield. Sledujeme cenu, chuť, typ cigarety, image značky, cílovou skupinu.

Při analýze portfolia jsme zjistili, že podmínky nejlépe splňuje značka L&M. Dynamická značka, která v posledních letech posílila svoji pozici na českém trhu, tržní podíl oproti roku 2009 stoupl o 1,2% a tím se L&M stala pátou nejprodávanější značkou v České republice. Kromě dvou základních variant L&M Blue Label (Full Flavor) a L&M Red

Label (Lights), obsahuje tato rodina další 4 varianty - L&M Orange Label, L&M Silver Label, L&M Link Orange (Slim kategorie), L&M Link Blue (Slim kategorie).

Díky podobné chuti, stejné ceně a obdobné cílové skupině konečných zákazníků, mají současní kuřáci Chesterfield k dispozici ekvivalentní produkt, který má potenciál plnohodnotně tuto značku nahradit.

	L&M Red Label	L&M Blue Label
Cena	69,-	69,-
Chuť	Full Flavor	Lights
Délka	King Size	King Size
Tloušťka	Standard	Standard
Mentol	NE	NE
Uhlík. filtr	NE	NE
Tabáková směs	Americká tabák. směs	Americká tabák. směs
Targeting	2, 3, 7	2, 3, 7
Marketingová podpora	NE	NE
Tržní podíl	2,0%	4,9%

Tabulka 7: Značka L&M (Zdroj autor)

3.3.2 RGD

Stejně jako v prvním případě budeme postupovat u značky RGD. Podle klíčových kritérií vyhodnotíme, která značka plnohodnotně nahradí značku RGD. Narozdíl od značky Chesterfield má rodina RGD celkem 8 variant.

	RGD Orange	RGD Blue	RGD Silver	RGD Mentol
Cena	63,-	63,-	63,-	63,-
Chuť	Full Flavor	Lights	Extra Lights	Super Lights
Délka	100, King Size, 24 ks	100, King Size, 24 ks	King Size	King Size
Tloušťka	Standard	Standard	Standard	Standard
Mentol	NE	NE	NE	ANO
Uhlík. filtr	NE	NE	ANO	ANO
Tabáková směs	Americká tabák. směs	Americká tabák. směs	Americká tabák. směs	Americká tabák. směs
Targeting	4, 5, 6	4, 5, 6	3, 4, 5, 6	3, 4, 5, 6
Marketingová podpora	ANO	ANO	ANO	ANO
Tržní podíl	1,1%	0,8%	0,1%	0,1%

Tabulka 8: Značka RGD (Zdroj autor)

Jako nejvhodnější jsme identifikovali značku Red&White. Red&White je v České republice nejprodávanější značka cigaret. Její tržní podíl přesáhl 13% a neustále narůstá. Rodina obsahuje 12 variant cigaret. Image, široká škála variant, stejná cena, silné postavení a obdobná chuť jsou přesvědčivými předpoklady pro úspěšný transfer značky RGD.

	Red&White Original	Red&White Quantum	Red&White Platinum	Red&White Mentol
Cena	63,-	63,-	63,-	63,-
Chuť	Full Flavor	3Lights	Extra Lights	Super Lights
Délka	100, King Size, 24 ks	100, King Size, 24 ks	King Size	King Size
Tloušťka	Standard	Standard	Standard	Standard
Mentol	NE	NE	NE	ANO
Uhlík. filtr	NE	NE	ANO	NE
Tabáková směs	Americká tabák. směs	Americká tabák. směs	Americká tabák. směs	Americká tabák. směs
Targeting	4, 5, 6	4, 5, 6	3, 4, 5, 6	3, 4, 5, 6
Marketingová podpora	ANO	ANO	ANO	ANO
Tržní podíl	7,9%	4,3%	0,3%	0,1%

	Red&White SSL Aqua	Red&White SSL Mentol	Red&White Red Charcoal	Red&White Blue Charcoal
Cena	63,-	63,-	63,-	63,-
Chuť	Full Flavor	Lights	Extra Lights	Super Lights
Délka	Super Slims	Super Slims	King Size	King Size
Tloušťka	Standard	Standard	Standard	Standard
Mentol	NE	NE	NE	NE
Uhlík. filtr	NE	NE	ANO	ANO
Tabáková směs	Americká tabák. směs	Americká tabák. směs	Americká tabák. směs	Americká tabák. směs
Targeting	3, 4, 5	3, 4, 5	3, 4, 5	3, 4, 5
Marketingová podpora	ANO	ANO	ANO	ANO
Tržní podíl	0,3%	0,2%	0,1%	0,1%

Tabulka 9: Značka Red&White (Zdroj autor)

3.4 Příprava růstové strategie

Cílem je identifikovat příležitosti pro vybudování menšího počtu silnějších značek tak, aby proces racionalizace nebyl pouze procesem snižování nákladů, který zároveň povede k nižším tržbám kvůli ztrátě obrátu vyřazených značek.

Po vyřazení dvou značek máme portfolio, které čítá 7 značek a 60 variant cigaret. Racionalizace portfolio nám pomohla získat finance a úsilí věnovat se některým značkám více, než tomu bylo v minulosti. Vzhledem k tomu, že by bylo neefektivní marketingově podporovat všech 7 značek, vybrali jsme značky klíčové z pohledu růstu a velikosti a na ty soustředíme veškerou pozornost.

Kritéria, která musí klíčové značky splňovat jsou:

1. **Velikost značky** – značka musí mít příslušnou velikost a marži opodstatňující další investice do komunikace a inovací.
2. **Síla značky** – značka musí mít potenciál stát se číslem jedna nebo dvě v dané kategorii.
3. **Potenciál růstu značky** – značka musí mít potenciál udržitelného růstu.

Značky Petra, Sparta a Start jsou značky lokální. Značky Sparta a Start nebyly nikdy v minulosti výrazným způsobem podporovány (marketingově ani podporou prodeje). Přesto jejich tržní podíl neklesá. Zatímco na podporu značky Petra byl kladen velký důraz, bylo vynaloženo velké množství prostředků. V roce 2010 dokonce společnost přistoupila k radikální změně obalu. Ani to ale nezastavilo neustále klesající podíl této značky. Proto u těchto tří značek zvolíme strategii “vydojení značky”. Neklíčové značky s dostatečnou hodnotou setrvají v portfolio takovou dobu, abychom z nich generovali co nejvyšší zisk a přitom je žádným způsobem nepodporovali. Do komunikačních kampaní, marketingové podpory a podpory prodeje zahrneme tedy pouze 4 klíčové značky: Marlboro, L&M, Red&White a Philip Morris.

3.5 Targeting, positioning

Abychom určili správnou strategii pro dané značky, musíme nejprve určit jejich targeting a positioning, vycházející se segmentace. Každá z vyvolených značek musí investovat do budování silné image v souladu s cílovými segmenty. Aby zákazníci vnímali každou značku jako nejlepší řešení ve svém segmentu, musí společnost aplikovat řadu marketingových a komunikačních nástrojů. Pouze intenzivní soustředění na přeživší značky zajistí úspěch racionalizace. Je nutné nadměrně investovat do reklamy, podpory prodeje, marketingových dovedností a čas managementu. Tyto investice je možné financovat ze dvou zdrojů. Prvním zdrojem jsou prostředky realokovatelné z 9 na 7 značek a přesun jejich rozpočtu na klíčové značky. Druhým zdrojem je snížení nákladů pomocí snížení počtu zaměstnanců v oddělení marketingu – marketéři, kteří v současnosti pracují na vyřazených a nepodporovaných značkách. V tomto případě by došlo ke snížení počtu dvou osob.

Společnost ale stále musí systematicky hledat nové příležitosti. Pravidelné přezkoumávání positioningu a související informace o konkurenci a poznatky o chování spotřebitelů mohou pomoci odhalit nové cesty jak:

- oslovit a získat nové zákazníky,
- zavést nové výrobky,
- přijít s novými koncepty pro dané odvětví.

Značka	Marlboro
Cenový segment	premium
Hlavní úloha	korporátní značka PM
Charakteristika	image
Spotřebitelé	převážně kuřáci mužského pohlaví
Problém	velké procento příležitostných kuřáků
Targeting	1, 2, 7
Pozice v segmentu	1

Tabulka 10: Charakteristika značky Marlboro (Zdroj autor)

Značka	L&M
Cenový segment	medium
Hlavní úloha	moderní, dynamická značka
Charakteristika	image, moderní design
Spotřebitelé	Dospělí kuřáci ve věku 18-35 let
Problém	Chybějící varianta Menthol
Targeting	2, 3, 7
Pozice v segmentu	1

Tabulka 11: Charakteristika značky L&M (Zdroj autor)

Značka	Red&White
Cenový segment	low
Hlavní úloha	nejprodávanější značka v ČR
Charakteristika	vysoké povědomí o značce
Spotřebitelé	dospělí kuřáci všech věkových kategorií
Problém	Silná konkurence (značka Viceroy), chybějící varianta Soft
Targeting	4, 5, 6
Pozice v segmentu	1

Tabulka 12: Charakteristika značky Red&White (Zdroj autor)

Značka	Philip Morris
Cenový segment	low
Hlavní úloha	rostoucí tržní podíl
Charakteristika	Image, kvalita
Spotřebitelé	převážně kuřáci mužského pohlaví
Problém	Chybějící varianta Silms, Mentol, Soft
Targeting	4, 5, 6
Pozice v segmentu	2

Tabulka 13: Charakteristika značky Philip Morris (Zdroj autor)

V každém cenovém segmentu máme minimálně jednu klíčovou značku. Také pokryjeme všechny spotřebitelské segmenty 1-7. Positionovali jsme značky napříč třemi cenovými rozpětími a segmentovali jsme zákazníky podle jejich profilu s ohledem na jejich potřeby.

Cílem je vytvoření portfolia, v němž má každá značka vhodně zvolený positioning a jedinečnou roli, kterou má hrát. Díky snížení počtu značek jsme jasněji vymezili postavení klíčových značek v portfoliu. U 3 značek jsme také identifikovali možnosti dalšího růstu - chybějící varianty. Každá ze 4 značek je v daném cenovém segmentu číslo 1 nebo 2.

3.6 Postupný tranfer

Vytvoříme plán podpory podněcující vyzkoušení nové značky.

Tranfer značek bude probíhat v několik krocích:

I. Komunikace na produktu

Vzhledem k restrikcím v tabákovém průmyslu a omezeným možnostem komunikace budeme změnu komunikovat přímo na finálním produktu. Tím zajistíme, že se informace ke konečným spotřebitelům skutečně dostane. Využijeme hned několik komunikačních ploch:

1. **Vkladka (Insert)** – kartička, která bude vložena přímo do krabičky vyřazovaných značek s informací, že značka RGD bude sloučena se značkou Philip Morris a značka Chesterfield s L&M.
2. **Odtrhací páska (Tear tape)** – je součástí polypropylenového obalu, po jejím odtržení může spotřebitel otevřít krabičku. Na pásku použijeme krátký slogan, který informuje spotřebitele o budoucí změně.
3. **Krycí obal - OPP (Oriented polypropylene film packaging)** – Polypropylenová fólie - v poslední fázi použijeme balení v designu původní značky (Chesterfield, RGD) s informací, že se jedná o avizovaný transfer značek. Pod touto kamuflážní fólií bude ale standardní produkt (L&M, Philip Morris). Spotřebitel si tedy koupí cigarety pod svoji značkou, ale ve skutečnosti dostane nový produkt.

Objem jednotlivých fází

Objem vyrobených cigaret pro jednotlivé fáze bude stanoven na základě průměrných měsíčních prodejů. Abychom zajistili, že se všechny 3 přechodové varianty dostanou k

zákazníkům, stanovíme ho minimálně na dva měsíce. K distribuci jednotlivých fází využijeme všechny 3 možné varianty - velkoobchody, obchodní zástupce PM ČR a klíčové zákazníky.

II. Komunikační kampaň

V rámci pravidelné měsíční kampaně bude komunikována změna na všech materiálech, které společnost využívá:

1. POSM (Point of sales materials) – plakáty do rámců, do polic na tabákové výrobky, do mincovníků a animace do LCD display.

2. TPOSM (Temporary Point of sales materials) – drobné komunikační materiály.

Postupně budeme komunikovat přechod u obou značek. Aby byly kampaně efektivní, přistoupíme k tomuto kroku až ve chvíli, kdy na trhu bude dostupný pouze nový produkt.

III. Marketingová podpora

Díky získaným finančním prostředkům budeme tyto dvě značky podporovat maximálně možným množstvím aktivit průběžně po celý rok. Je důležité, abychom kuřákům vyřazených značek co nejvíce usnadnili a zpříjemnili přechod na nový produkt. Vzhledem k velmi podobným dispozicím značky, které je nahradí, by odliv spotřebitelů ke konkurenčním značkám měl být minimální. Pomocí promočních aktivit budeme odměňovat stávající i nové kuřáky a zvyšovat povědomí o produktu.

3.7 Ekonomické zhodnocení

Ekonomické zhodnocení je důležitým ukazatelem každého návrhu. Kromě výnosnosti jednotlivých značek se zaměříme na úsporu nákladů, které docílíme redukcí pracovníků marketingu, změnami v distribuci a relokací rozpočtu určeného k podpoře značky RGD.

Mzdové náklady	
2 pracovníci značky RGD (Brand Manager, Brand Executive)	1.840.000 CZK
1 pracovník značky Chesterfield (Brand Executive)	770.000 CZK
Celkem	2.610.000 CZK
Náklady na distribuci	
Značka RGD	350.000 CZK
Značka Chesterfield RGD	120.000 CZK
Celkem	470.000 CZK
Náklady na skladování	
Značka RGD	80.000 CZK
Značka Chesterfield	30.000 CZK
Celkem	110.000 CZK
3.190.000 CZK	

Tabulka 14: Ekonomické ukazatele (Zdroj autor)

Roční úspora ve výši 3.190.000 CZK není pochopitelně pro tak velkou společnost klíčová. Racionalizace ale také přispěje k zefektivnění řady činností. Částku, kterou tím firma ušetří je ovšem velmi obtížné predikovat.

Rozpočet na marketingovou podporu	
Značka RGD	21.000.000 CZK
Značka Chesterfield	0 CZK
Celkem	21.000.000 CZK

Tabulka 15: Rozpočet na marketingovou podporu (Zdroj autor)

Pro značku Chesterfield nejsou na rok 2012 naplánované žádné marketingové aktivity. Pro RGD je ale na rok 2012 alokován rozpočet ve výši 21.000.000 CZK. Tato suma bude rozdělena podle jednotlivých aktivit mezi 4 klíčové značky.

Část těchto finančních prostředků bude použita na transfer značek a komunikační kampaň, která přechod podpoří.

Komunikace na produktu	
Vkladka do cigaret RGD (2 160 000 krabiček)	432.000 CZK
Vkladka do cigaret Chesterfield (620 000 krabiček)	124.000 CZK
Odtrhávací páska RGD (2 160 000 krabiček)	162.000 CZK
Odtrhávací páska Chesterfield (620 000 krabiček)	93.000 CZK
Krycí obal RGD (2 160 000 krabiček)	1.404.000 CZK
Krycí obal Chesterfield (620 000 krabiček)	930.000 CZK
Celkem	3.145.000 CZK

Tabulka 16: Rozpočet - komunikace na produktu (Zdroj autor)

Komunikační kampaň	
RGD POSM, TPOSM materiály	400.000 CZK
Chesterfield POSM, TPOSM materiály	400.000 CZK
Marketingová podpora	
RGD	1.200.000 CZK
Chesterfield	400.000 CZK
Celkem	2.400.000 CZK

Tabulka 17: Rozpočet - komunikační kampaň (Zdroj autor)

V rámci komunikační kampaně pokryjeme přibližně 7 600 prodejních pozic, ve kterých je možné umístit reklamní materiály. Z uvedeného vyplývá, že na pokrytí nákladů spojených s transferem obou značek budeme potřebovat 5.545.000 CZK. Obě dvě kampaně pokryjeme z původního rozpočtu na značku RGD.

3.7.1 Příspěvek na úhradu fixních nákladů

Důležitým ukazatelem výnosnosti jednotlivých značek je příspěvek na úhradu fixních nákladů.

Značka	MC CZK/1000 ks cigaret
Chesterfield	411.9
L&M	537.8
Rozdíl	+125,9

Tabulka 18: Příspěvek na úhradu fixních nákladů Chesterfield, L&M (Zdroj autor)

Značka	MC CZK/1000 ks cigaret
RGD	244.0
Red&White	400.1
Rozdíl	+ 156.1

Tabulka 19: Příspěvek na úhradu fixních nákladů RGD, Red&White (Zdroj autor)

V obou případech je příspěvek na úhradu fixních nákladů značky, na niž převedeme kuřáky značek RGD a Chesterfield vyšší.

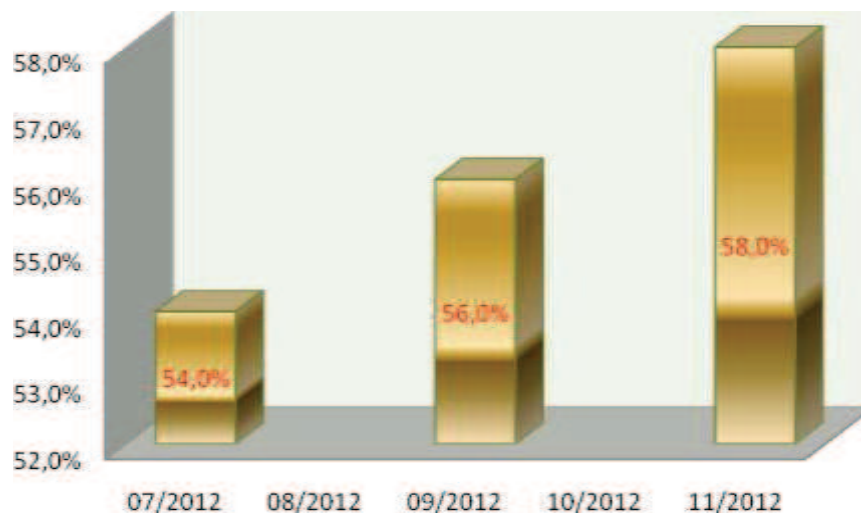
3.8 Marketingové cíle

Předpokladem úspěšné realizace strategie je kromě vyčíslení předpokládaných nákladů a výnosů také stanovení cílů a kontrola jejich plnění. Při stanovení hlavních cílů firmy musíme přihlídnout k situaci na trhu tabákových výrobků celkové ekonomické situaci.

Cíle musí být stanoveny tak, aby byly realistické a dosažitelné:

3.8.1 Tržní podíl

- Zvýšení tržního podílu značky L&M na 9,1% k 31.12.2012
- Zvýšení tržního podílu značky Red&White 15,9% k 31.12.2012
- Zvýšení tržního podílu společnosti na 58% k 31.12.2012



Graf 6: Cíl - tržní podíl (Zdroj autor)

Podmínku měřitelnosti cílů splníme maloobchodním průzkumem, který je prováděn každý měsíc.

3.8.2 Portfolio

K navýšení tržního podílu přispěje doplnění variant, které v portfoliu značek L&M a Red&White nyní chybí. Na základě analýzy aktuálních spotřebitelských trendů jsme identifikovali dvě varianty. Oba produkty budou na trh uvedeny v roce 2012 a budou podpořeny komunikační kampaní a marketingovými aktivitami.

- Doplnění portfolia značky L&M o variantu Menthol, tržní podíl 0,3% k 31.12.2012.
- Doplnění portfolia značky Red&White o variantu Soft, tržní podíl 0,5% k 31.12.2012.

3.9 Časový plán realizace opatření

Protože jsou obě navrhovaná opatření do jisté míry riskantní, naplánujeme jejich realizaci postupně. Výhodou tohoto řešení bude také fakt, že se po aplikaci prvního transferu můžeme ponaučit a při další změně vyvarovat chyb, které nastaly. Časový plán realizace je součástí přílohy číslo 1.

Závěr

Trh tabákových výrobků v České republice byl v roce 2010 ovlivněn třemi významnými událostmi. Kromě novely protikuřáckého zákona zabývajícího se zákazem kouření na veřejných prostranstvích a nutností odlišit kuřácké a nekuřácké restaurace, došlo k navýšení spotřební daně a daně z přidané hodnoty z 19% na 20%. Tento krok byl ale jen jednou z částí plánovaného zvýšení spotřební daně, která postupně roste již od roku 2007 a měla by do roku 2012 dosáhnout úrovně minimální sazby v Evropské Unii. Zvyšování spotřební daně u cigaret je trendem ve všech členských zemích EU. Zvyšuje se z důvodu omezení spotřeby daného zboží a získání potřebných finančních zdrojů pro státní pokladnu. Ovšem zvýšení daně v roce 2010 nemělo na celkovou spotřebu tabákových výrobků v České republice negativní dopad. Objem domácího odbytí společnosti dotčeného subjektu se ale v porovnání s předchozím rokem snížil o 7,9%. Růst cen postupně mění preference spotřebitelů. Cenová senzitivita se projevila přesunem spotřeby do segmentu levných značek.

Dalším faktem, který má vliv na současnou situaci na trhu tabákových výrobků je stále rostoucí konkurenční boj. Dotčený subjekt již několik let ztrácí tržní podíl a díky tomu posilují ostatní tabákové společnosti. Boj o zákazníka tak roste každým rokem. Do centra pozornosti se dostává spotřebitel a snaha uspokojit jeho potřeby. Počet produktů narůstá a společnosti tak rozptylují své finanční prostředky a úsilí mezi velké množství položek. Zásadním faktorem je ale omezená velikost trhu v České republice a stále přísnější a radikálnější legislativní opatření. Možnosti reklamy a marketingové podpory jsou minimální. To vede k tomu, že společnost sice uvede na trh nový výrobek, ale možnost vybudovat jeho image, nebo odkomunikovat konkurenční výhodu je velmi nízká, takže výrobek nemusí mít ve vysoce konkurenčním prostředí šanci na přežití. Dotčený subjekt z této diplomové práce získá informace o postavení jednotlivých značek v portfoliu. Navržená opatření reflektují aktuální situaci na trhu tabákových výrobků. Ten se ale velmi rychle mění, proto je důležité nejprve konfrontovat navržené kroky s realitou a zohlednit všechny faktory.

Cílem diplomové práce bylo navržení marketingové strategie pro dotčený subjekt, která povede k upevnění tržní pozice. Hlavní důraz je kladen na získání nových zákazníků a udržení těch stávající pomocí optimalizace portfolia. V první fázi byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Získané informace byly použity při vyhodnocení pozice jednotlivých značek v portfoliu. Na základě této analýzy jsme dospěli k závěru, že dvě z devíti značek mají na trhu velmi slabou pozici. Získané výsledky byly poté ověřeny pomocí průzkumu mezi dospělými kuřáky. Pro společnost bylo vytvořeno doporučení k racionalizaci portfolia. Vzhledem k riskantnosti navrhovaných opatření byl doporučen tzv. transfer značek, tedy sloučení dvou značek s podobnými dispozicemi tak, aby kuřáci vyřazovaných značek mohli být snadno převedeni na nový produkt. Dalším krokem diplomové práce bylo navržení průběhu transferu značek a následné budování silné pozice na trhu. Racionalizace značek ale nevede jen k pouhé úpravě portfolia, ale vyvolává restrukturalizaci, díky které je marketingová podpora převedena na klíčové značky.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) *Apple* [Online]. 2011 [cit. 2011-1-19]. Dostupné z: <<http://www.apple.com/>>
- 2) ARMSTRONG G., KOTLER, P. *Principles of Marketing*. 8thed. Prentice Hall College Div, 1998. 720 s. ISBN: 978-0139570025.
- 3) FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. 2003. *Marketing - základy a principy*. Brno : Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
- 4) FORET, M., VACULÍK, J., KOPŘIVOVÁ, K., FORET, N. *Marketing*. 1. vyd. Brno: B.I.B.S, 2001. 88 s. ISBN 80-86575-01-2
- 5) FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2008. 152s. ISBN 978-80-251-1942-6
- 6) HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. 170s. ISBN 978-80-7400-120-8
- 7) HOOLEY, G., PIERCY, N., NICOLAUD, B. *Marketing strategy and competitive positioning*. Essex: Prentice Hill, 2008. 599s. ISBN 978-0-273-70697-7
- 8) CHALUPSKÝ, V. *Strategický marketing*. (přednáška) Brno: VUT Fakulta podnikatelská, 26.11.2010.
- 9) CHALUPSKÝ, V. *Úvod do marketingu*. 3.vyd. upravené. Brno: MSD, spol. s r.o., 2004. 78s. ISBN: 80-247-00166
- 10) Jak zvyšují daně cenu cigaret?. Finexpert [online]. 2010 [cit. 2011-05-13]. Dostupný z: <<http://finexpert.e15.cz/jak-zvysuji-dane-cenu-cigaret>>.
- 11) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. 269s. ISBN 970-80-247-2690-8
- 12) JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall College Div, 2006. 1120s. 978-0273651123
- 13) KAMENÁ, D. *Návrh uvedení nového výrobku na trh*. (Bakalářská práce) Brno: VUT Brno, 2009. 64s.
- 14) KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2.vydání. Praha: C.H.Beck, 2009. 137 s. ISBN 978-80-7400-119-2

- 15) KOTER, P. *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc., 2003. 205s. ISBN 0-471-26867-4
- 16) KOTLER, P. *Marketing Management*. Praha : Grada Publishing, 1998. 710s. ISBN 80-7169-600-5
- 17) KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. 258s. ISBN 80-7261-010-4
- 18) KUMAR, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 2008. 240s. ISBN 978-80-247-2439-3
- 19) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2001. 245s. ISBN 978-80-247-1911-5
- 20) McDONALD, M., WARD, K., SMITH, B. *Marketing due diligence: reconnecting strategy to share price*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007. 256s. ISBN-13:978-0-7506-8342-5
- 21) MF navrhlo vyšší spotřební daň, cigarety zdraží o 2 Kč. Finanční noviny [online]. 2010 [cit. 2011-05-13]. Dostupný z <<http://www.financninoviny.cz/zpravy/mf-navrhlo-vyssi-spotrebni-dan-cigarety-zdrazi-o-2-kc/492898?rss>>.
- 22) Pěstování tabáku [online]. 2006 [cit. 2011-05-13]. Dostupné: <<http://www.pestovanitabaku.szm.com/pravo.html>>.
- 23) PORTER, M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403s. ISBN 80-85605-11-2
- 24) Sagit [online]. 2002 [cit. 2011-05-13]. Sbírka zákonů. Dostupné: <<http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb02138&cd=76&typ=r>>.
- 25) SAXENA, R. *Marketing Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company, 2008, 823 s. ISBN-13: 978-0-07-059953-6
- 26) SMITH, P. *Moderní marketing*. Brno: Computer Press, 2000. 518s. ISBN 80-7226-252-1
- 27) Starbucks [Online]. 2011 [cit. 2011-1-19]. Dostupné z: <<http://www.starbucks.com/>>
- 28) VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektně a moderně*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN: 978-80-247-2721-9.
- 29) ÚZIS ČR [Online]. 2011 [cit. 2011-03-18]. Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR. Dostupné z: <<http://www.uzis.cz/>>

30) ZICH, R. *Strategický management*. [Online]. 2010 [cit. 2011-1-19]. Dostupné z:
<http://www.czp.cuni.cz/ekonomie/Letskola/urban_priprava_dotazniku.pdf> .

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1: Hierarchie strategií
- Obr. 2: Vize
- Obr. 3: SWOT analýza
- Obr. 4: Logo společnosti Apple
- Obr. 5: Logo společnosti Starbucks
- Obr. 6: Postup segmentace trhu
- Obr. 7: Organizační struktura Philip Morris ČR
- Obr. 8: Procentní vyjádření kuřáků v České republice
- Obr. 9: Složení cigarety
- Obr. 10: Distribuce PM ČR
- Obr. 11: Specializovaná prodejna tabáku
- Obr. 12: Marlboro kiosk
- Obr. 13: Supermarket
- Obr. 14: Prodejní automat na cigarety
- Obr. 15: Tvorba ceny tabákových výrobků

SEZNAM GRAFŮ

- Graf 1: Vývoj tržního podílu Philip Morris ČR
- Graf 2: Podíl prodeje v jednotlivých kanálech
- Graf 3: Podíly cenových segmentů
- Graf 4: Podíly chuťových segmentů
- Graf 5: Podíly segmentů dle tloušťky cigarety
- Graf 6: Vývoj tržního podílu značky Chesterfield
- Graf 7: Vývoj tržního podílu značky RGD
- Graf 8: Cíl- tržní podíl

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 : Faktory pro tvorbu cen

Tabulka 2: Audit portfolia značek

Tabulka 3: Výsledky Philip Morris ČR za rok 2010

Tabulka 4: Přehled portfolií tabákových společností

Tabulka 5: Audit portfolia PM ČR

Tabulka 6: Značka Chesterfield

Tabulka 7: Značka L&M

Tabulka 8: Značka RGD

Tabulka 9: Značka Red&White

Tabulka 10: Charakteristika značky Marlboro

Tabulka 11: Charakteristika značky L&M

Tabulka 12: Charakteristika značky Red&White

Tabulka 13: Charakteristika značky Philip Morris

Tabulka 14: Charakteristika značky Philip Morris

Tabulka 15: Rozpočet na marketingovou podporu

Tabulka 16: Rozpočet - komunikace na produktu

Tabulka 17: Rozpočet - komunikační kampaň

Tabulka 18: Marginální kontribuce Chesterfield, L&M

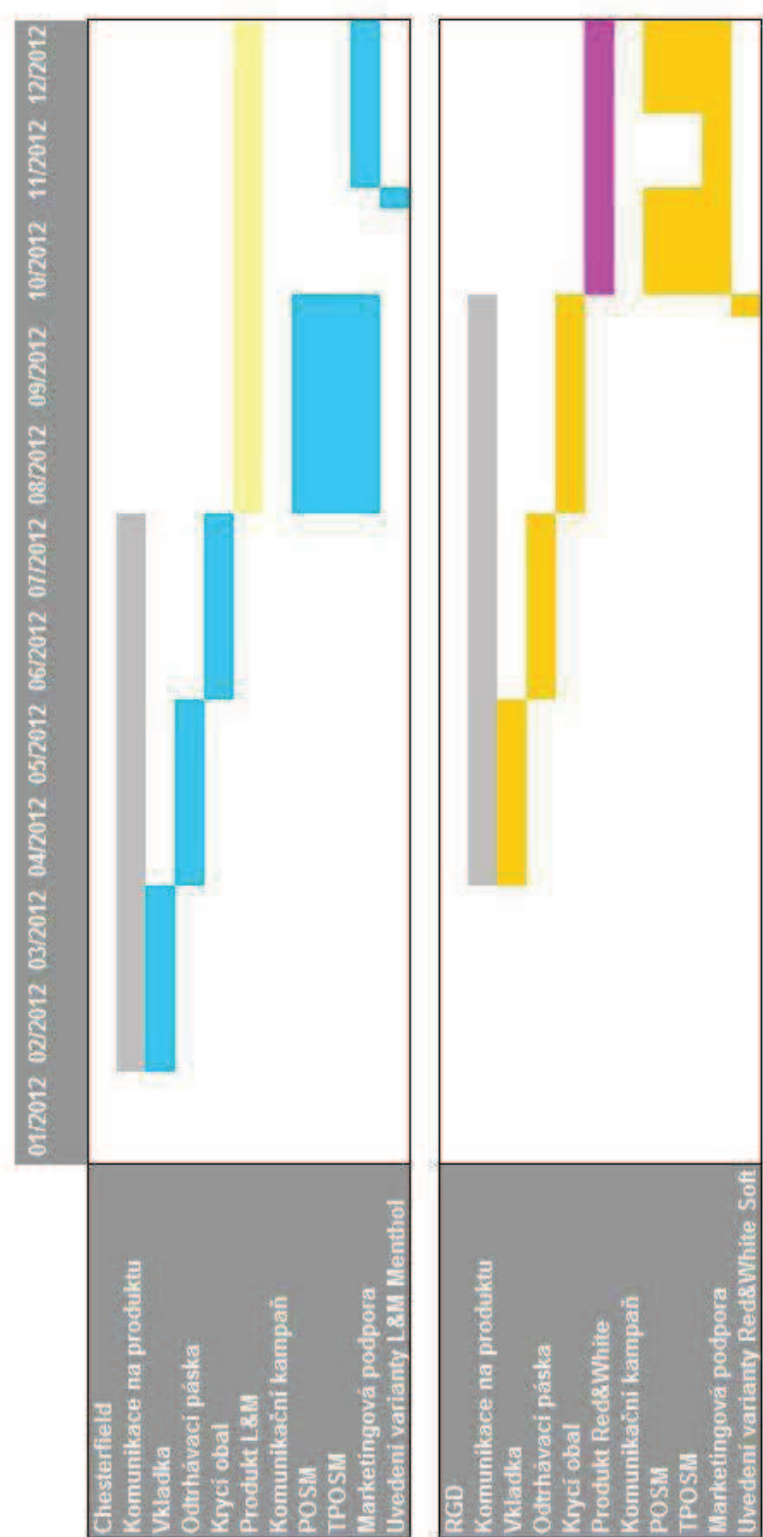
Tabulka 19: Marginální kontribuce RGD, Red&White

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Časový harmonogram

Příloha 2: Přehled značek

Příloha 1: Časový harmonogram



Příloha 2: Přehled značek

CZECH REPUBLIC		MARKET SHARES CURRENT VIEW										YTD JAN 2011	
		PMW		BAT		IMPERIAL TOB. LTD		JTI		OTHER TOB.			
		18.0% (+0.5%)		13.9% (+0.7%)		11.9% (+0.7%)		9.5% (+2.1%)		8.3% (+0.4%)			
PREMIUM	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%
	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%
	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%	12.7%
MEDIUM	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%
	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%
	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%	24.6%
LOW	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%
	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%
	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%	62.7%

All figures in % unless otherwise stated. Figures are estimates and subject to change.