

Česká zemědělská univerzita v Praze
Fakulta lesnická a dřevařská
Katedra ekonomiky a řízení lesního hospodářství

Studijní obor: Hospodářská a správní služba v lesním hospodářství

Audit marketingové strategie
potravinářského střediska
Lesy Hluboká nad Vltavou a.s.

Vedoucí bakalářské práce:
RNDr. Marcel Riedl, CSc.

Autor:
Ing. Lenka Levá

2010

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Audit marketingové strategie potravinářského střediska Lesy Hluboká nad Vltavou a.s.“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Blatné 19.4. 2010

.....

Česká zemědělská univerzita v Praze
Katedra: Ekonomiky a řízení lesního hospodářství

Fakulta lesnická a dřevařská
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

pro: ing. Lenka Levá

obor: Hospodářská a správní služba v lesním hospodářství

Název tématu: **Audit Marketingové strategie potravinářského střediska Lesy Hluboká nad Vltavou a.s.**

Název tématu v anglickém jazyce:

Audit of Marketing Strategy Food Processing Unit of Forest Joint Stock Company "Hluboká nad Vltavou"

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární přehled
4. Vlastní zpracování auditu marketingové strategie
5. Shrnutí a doporučení
6. Závěr
7. Seznam literatury
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah průvodní zprávy: 30 – 40 stran

Seznam odborné literatury:

LYKOVÁ, J. Marketingový audit a kontrola. Praha: Grada Publishing, 1. vyd. 2000,
KOTLER, P. Marketing Management, 2.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995

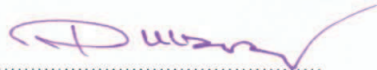
Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Marcel Riedl, CSc.

Konzultant bakalářské práce:

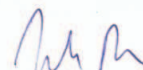
Datum zadání bakalářské práce: 19. únor 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. duben 2010





Vedoucí katedry



Děkan

V Praze dne

Abstrakt

Cílem moji bakalářské práce bylo provést marketingový audit potravinářského střediska akciové společnosti Lesy Hluboká nad Vltavou. Akciová společnost Lesy Hluboká nad Vltavou vyrábí lososový kaviár a chtěla by proniknout na gastronomický trh s dalšími produkty. V důsledku nezajištění průběžných dodávek suroviny došlo k výkyvům v prodeji a tím ke ztrátě některých zákazníků. Společnost by měla využívat především k propagaci svých výrobků internetu a usilovat o rozšíření nabídky.

Abstract

The aim of my bachelor work is to conduct an audit of marketing strategy in Food Processing Unit of Forest Joint Stock Company „Lesy Hluboká nad Vltavou“. Joint Stock Company „Lesy Hluboká nad Vltavou“ produces salmon caviar and one of corporate goal is to penetrate the gastronomic market with more products. As a result of irregular resourcing, ebb and flow of the sale and loss of some customers have occurred. The company should use internet to promote its products and try to enlarge the offer.

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu práce RNDr. Marcel Riedl, CSc. za odborné vedení při zpracovávání bakalářské práce.

1. Úvod

S pojmem marketing se každý člověk setkává několikrát za den. Bohužel mnozí z nás si tento výraz spojují pouze s reklamou, která je občas vnímaná jako agresivní forma působení na zákazníka. To, že marketing je složitý a nezbytný proces v podnikání, si už uvědomuje méně lidí. Nejsložitější část „života“ jakéhokoliv výrobku není výroba, ale procesy, které vedou k jeho úspěšnému uplatnění na trhu.

Každá společnost by se měla snažit naplnit svoje cíle v podnikání, k tomu zvolit nejvhodnější způsob. Především malé a střední firmy by měli při svém naplňování cílů sledovat a hodnotit činnost konkurence. Každá firma by také měla umět zhodnotit svoje slabé a silné stránky, proto aby mohli oslovit správnou skupinu zákazníků nebo najít prázdné místo v nabídce na trhu.

Provedení auditu marketingové strategie by mělo firmě pomoci si uvědomit, zda postupuje při naplňování svých cílů vhodně a zda využívá svoji energii a finanční prostředky na správném místě.

Společnost Lesy Hluboká nad Vltavou a.s. se rozhodla na konci devadesátých let minulého století nevěnovat se jenom lesnictví, ale rozšířit svoji činnost i do gastronomie – výroba kaviáru. Kvalitní kaviár je v České republice vnímám jako velice luxusní a nedosažitelné zboží, což už v současnosti není úplná pravda. Z tohoto důvodu zavádění výrobku na český trh a následující prodej není jednoduchý.

2. Cíl práce a metodika

Cílem této bakalářské práce bylo provést audit marketingové strategie potravinářského střediska akciové společnosti Lesy Hluboká nad Vltavou a.s., analyzovat historii a současný vývoj podniku, kvalitu marketingové strategie a jejich nástrojů ve vybraném podniku. Výsledkem této bakalářské práce by mělo být navrhnutí doporučení pro tuto akciovou společnost pro zlepšení svého postavení na trhu.

Z prostudované odborné literatury o marketingu a managementu jsem vytvořila základní literární přehled, ve kterém jsem se zaměřila na základní marketingové pojmy a marketingové nástroje. V prvopočátku své práce jsem se snažila detailně seznámit s akciovou společností Lesy Hluboká nad Vltavou a.s. a posléze získat cenné informace o středisku potravinářské výroby. Bohužel jejich internetové stránky nejsou již rok v provozu, takže jsem musela všechny informace získat při osobních návštěvách.

Pro vyhodnocení jsem zvolila SWOT analýzu, která analyzuje současně vnitřní a vnější prostředí. Z vnitřního prostředí vyhodnocuje slabé a silné stránky, z vnějšího prostředí rozlišuje příležitosti a ohrožení, které mohou být pro firmu významné.

3. Literární přehled

3.1 Pojetí marketingu

Výraz „marketing“ je etymologicky odvozen z anglického slova „the market“ (trh) a v opisném překladu znamená „nauka o trhu“, „práci s trhem“ a „činnost na trhu“. Protože doslovný překlad plně nevystihuje obsah pojmu, je proto vhodnější jej nepřekládat.

Jelikož se marketing neustále rozvíjí, existuje celá řada definic marketingu:

- Marketing je proces řízení zajišťující poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb zákazníka tak, aby byly efektivním a výhodným způsobem dosaženy cíle firmy (především zisk) (Švarcová, 2002).
- Marketing je procesem plánování, řízení a provádění koncepce, tvorby ceny, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce i organizace (Kotler, 1998).
- Marketing je takový způsob řešení a řízení podnikatelských aktivit, které podnik systematicky orientují na uspokojování dříve poznanych potřeb – poptávky odběratelů a na základě toho zajištění dlouhodobých strategických cílů podniku (Tomek, 1990).
- Marketing je podnikatelskou funkcí, která rozpoznává nenaplněné potřeby a touhy, určuje a měří jejich rozsah a potencionální ziskovost, rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by podnik dokázal sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil mu (Kotler, 2003).

Marketingový program v podniku začíná zárodkem představy budoucího výrobku a končí až uspokojením potřeb zákazníka, které může nastat určitou dobu po uskutečnění prodeje. Aby se podnik mohl považovat za úspěšný, musí zajistit výhodný a efektivní prodej v dlouhodobém pohledu. Zákaznickovy potřeby a přání jsou uspokojovány z hlediska dlouhodobých cílů organizace (Světlík, 1994).

3.2 Historie vývoje marketingu

Není pochyb o tom, že jsme v posledních třiceti letech svědky impozantního nástupu marketingu v teorii i praxi. Základní myšlenka podnikového vedení důsledně zaměřeného na trh v oblasti veškerého podnikání je důsledkem změny trhu prodávajícího na trh kupujícího, která je charakterizována různými etapami a vede k rozdílné úrovni postavení marketingu podle specifík daného oboru (Meffert, 1996).

1. Výrobní podnikatelská koncepce (1900 – 1920)

Patří k historicky nejstarším novodobým podnikatelským filosofiím. Podnikatelé využívají tuto koncepci i dnes, ale v menší míře. Typickými představiteli této koncepce byli velcí kapitáni průmyslu jako H. Ford v USA a u nás T. Baťa. Podstatu tohoto směru lze stručně vyjádřit úvahou: „čím levnější výrobek, tím se lépe prodá“, a to i bez znalosti konkrétní potřeby zákazníka. Výsledkem pak je zaměření na racionalizaci a produktivitu ve výrobě, která ve svých důsledcích vede ke zlevnění výrobků (např. Henry Ford zavedl pásovou výrobu). Tato koncepce má své logické jádro a určitou dobu vykazovala také dobré výsledky. Umožnila mimo jiné masovou výrobu a masovou spotřebu. V dnešních podmínkách převyšující nabídky nad poptávkou není cena jediným parametrem výrobku, který by rozhodoval o jeho prodejnosti. Výrobní koncepce je v dnešní době používána např. firmami jihovýchodní Asie, které využívají výhod levných výrobních faktorů, především pracovní síly.

2. Výrobní podnikatelská koncepce (1920 – 1940)

Historicky bychom ji zařadili do období přípravy a propuknutí světové hospodářské krize. Tady už se výrobci nemohou orientovat na levné výrobky a masovou spotřebu, protože sílí nezaměstnanost a řada lidí nemá peníze. Prosazuje se tedy orientace na užší okruh potencionálních movitých zákazníků, vyrábí se méně, vychází se vstříc individuálním požadavkům zákazníka, důležitá je vysoká kvalita, a tomu všemu odpovídají vysoké ceny. Velký důraz je kladen na technický rozvoj a inovaci výrobků. Základní idea se dá formulovat „kvalitní zboží si svého zákazníka vždy najde“.

3. Prodejní podnikatelská koncepce (1940 – 1950)

Dominuje v období po druhé světové válce a je podmíněna obrovským rozmachem tzv. masmédií – televize, rozhlasu a tisku. Tato koncepce vychází z myšlenky, že výrobek, byť kvalitní a cenově dostupný, se neprodává sám, že je mnohem úspěšnější na trhu, pokud je podpořen příčnou reklamou. Toto období je typické nejen účelným využitím, ale až přeceňováním úlohy reklamy. Reklama není všelék a nekvalitní výrobek nebo výrobek neodpovídající potřebám lidí dané společnosti nelze s úspěchem a dlouhodobě prodávat ani s nejlepší reklamou.

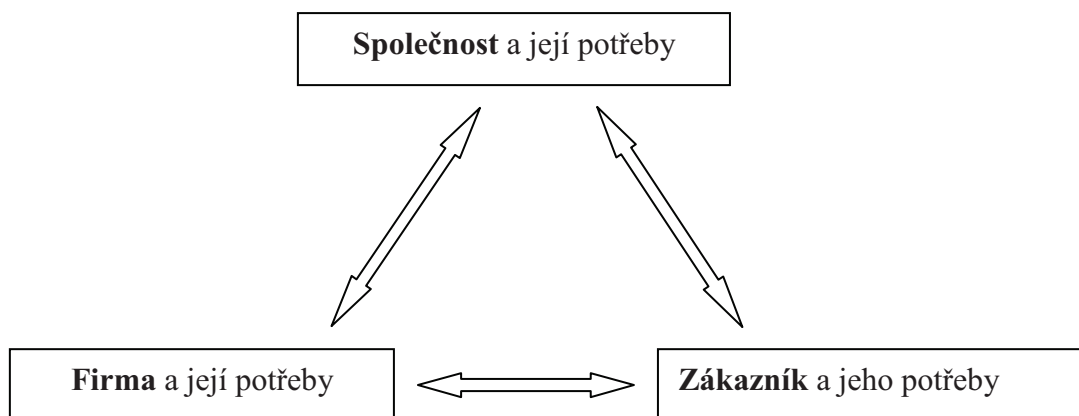
4. Marketingová podnikatelská koncepce (1950 – 1970)

Je to období, kdy státy zničené válkou dokončily obnovu a hospodářský růst začíná narážet na hranice koupěschopné poptávky, trh je nasycený, v jednotlivých zemích dochází postupně ke krizím z nadvýroby. Podnikatelé se poučili z kladů i záporů koncepcí předchozích. Všechny tyto koncepce stavěly zákazníka až na poslední místo řetězce výroba – obchod – spotřeba a přisuzovaly mu pasivní roli. Marketingová koncepce staví na zcela nových principech a říká: „Poznejme naše potenciaální zákazníky, jejich potřeby a možnosti a pak vyrábějme. Pokud zákazníkům vyhovíme lépe než konkurence, budeme úspěšní“. Na základě této koncepce se rozvinulo celé nové odvětví lidského bádání s rozsáhlým aparátem metod průzkumu trhu, plánování a nástrojů marketingu. Pro tuto koncepci je také typická snaha o dlouhodobou úspěšnost firmy zajišťovanou vytvořením takových vztahů se zákazníky, kteří tuto firmu preferují před ostatní konkurencí.

5. Sociální koncepce marketingu (1970 – doposud)

Je nejnovějším vývojovým stupněm marketingu. Je odrazem stále významnějšího uvědomování si širších společenských zájmů a dopadů výroby a spotřeby, a to především v oblasti životního prostředí, ale i v oblastech etiky, sociálních vztahů atd. Tato podnikatelská koncepce vychází z marketingové koncepce a přebírá její poznatky i metody, navíc

však do rozhodování podniku zahrnuje další dimenzi – společenské zájmy. Tento kvalitativně vyšší stupeň marketingu je také někdy nazýván marketingem společenským nebo absolutním. K původní vztahu „firma – zákazník“ je přidána společnost a její potřeby (Švarcová, 2002).



Pramen: ŠVARCOVÁ, Ekonomie

3.3 Marketingový audit

Marketingový audit je určitá forma nezávislého zkoumání marketingové výkonnosti podniků, jejímž cílem je určit problémové oblasti a marketingové příležitosti a doporučit plán opatření ke zlepšení marketingové výkonnosti firmy. Marketingový audit představuje systematickou sekvenci diagnostických kroků, které zabírají marketingové aktivity podniku v širokém měřítku. Jedná se o zkoumání komplexní, systematické, nezávislé a prováděné periodicky. Po uskutečnění následuje plán opatření ke zlepšení marketingu firmy. Za realizaci auditu odpovídají externí auditoři nebo pracovníci, kteří se přímo podílejí na činnosti auditovaného oddělení. Podniky mohou k tomu také využívat svá stálá oddělení nebo speciálně vytvořené organizační útvary (Riedl M., 2005).

Marketingový audit se rozlišuje od ostatních typů auditů především tím, že marketing je oblast, v níž je obtížné posuzovat jednotlivé programy a činnosti „černobíle“ vzhledem k mimořádné složitosti a proměnlivosti ekonomického okolí i hospodářských jevů. V marketingové oblasti jsou prudké změny vnějších podmínek, tudíž i strategií a cílů, běžnou záležitostí, proto je zvýrazněn význam odbornosti a tvořivého přístupu

marketingového auditora, jenž musí být schopen diferencovat relativní význam jednotlivých problémů v různých situacích. (Lyková J., 2000).

V interní části marketingového auditu se sledují základní faktory, které rozhodují o konkurenceschopnosti firmy. Identifikují se silné a slabé stránky, stanoví se jejich příčiny a doporučují se nápravní opatření. Marketingový audit zajišťuje, jak jsou silné stránky využívány a jestli dochází k eliminaci slabých stránek.

V externí části se podrobují důkladné analýze informace získané o spotřebiteli, trzích, konkurenci, distributorech a makroprostředí, včetně jejich dynamiky a prognózy dalšího vývoje. Slouží pro dokonalé zmapování situace a poznání současných i budoucích příležitostí a hrozeb.

Výsledky marketingového auditu umožňují managementu přijímat rozhodnutí, která povedou ke zlepšení účinnosti a efektivnosti marketingových činností. Srovnáním vnitřní a vnější analýzy lze objektivně posoudit adaptabilitu firmy, vhodnost firemních cílů a strategií i schopnost firmy tyto strategie a cíle vytvářet.

Typy funkčních marketingových auditů

Marketingový audit se zabývá šesti hlavními složkami, které rozhodují o marketingové situaci firmy.

- **Marketingové prostředí** – analyzuje hlavní síly vnějšího prostředí, jež na podnik působí. Jedná se o síly tzv. makroprostředí (tj. síly demografické, ekonomické, ekologické, technologické, politické a kulturní) z hlediska jejich minulého vývoje a očekávaných trendů, které mohou poskytnout příležitosti nebo ohrožení pro marketing firmy. Další složky tohoto funkčního auditu se zabývají rozbořením trhů, zákazníků, konkurence, distributorů i dodavatelů a konečně také postojů veřejnosti.
- **Marketingové strategie** – kontroluje, jak jsou cíle a strategie přizpůsobeny těmto vnějším podmínkám. V praxi to znamená, že hodnotí úkoly a systém cílů marketingu a jejich správnou formulaci vzhledem ke zdrojům a možnostem a dále zda samotná strategie odpovídá současnému a budoucímu marketingovému prostředí.
- **Marketingová organizace** – hodnotí, zda existující marketingová organizace vhodná pro zvolenou strategii, tj. hodnotí schopnost

marketingové organizace realizovat nezbytnou strategii po stránce její formální struktury, funkční efektivnosti i fungujících vztahů jednotlivých útvarů.

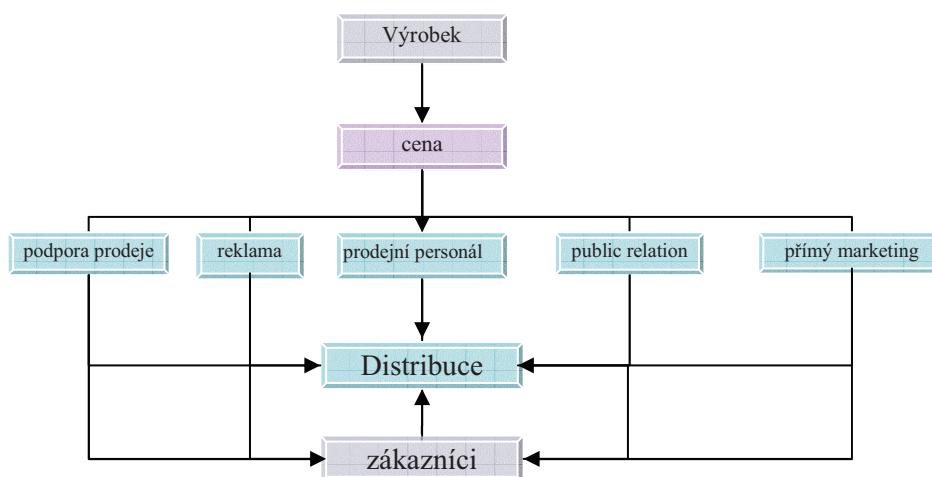
- **Marketingové systémy** – je zaměřen na otázky fungování čtyř hlavních marketingových systémů podniku.
- **Marketingová rentabilita** – zkoumá, u kterých výrobků, výrobních linií, územních teritorií, trhů, odvětví a obchodních cest firma získává prostředky a kde trátí. Současně provádí analýzu efektivnosti vložených nákladů na různé marketingové aktivity.
- **Marketingové funkce** – zkoumá fungování složek marketingového mixu, ale také provádění jednotlivých marketingových činností, především prodeje, cenotvorby, práce se sortimentem, distribuci, reklamu, public relations i podporu prodeje (Lyková J., 2000).

3.4 Marketingový mix

Marketingový mix je jedním ze základních prvků marketingu a tvoří soustavu všech nástrojů, které vyjadřují vztah podniku k jeho okolí, tzn. dodavatelům, zákazníkům, distribučním a dopravním organizacím (Švarcová, 2002). Základní složky marketingového mixu tvoří kontrolovatelné proměnné, které jsou zredukovány do čtyř základních skupin 4P:

- výrobek – P1 (product)
- cena – P2 (price)
- propagace – P3 (promotion)
- distribuce – P4 (placement)

Jejich společným zájmem je zákazník, na kterého je zaměřeno marketingové úsilí.



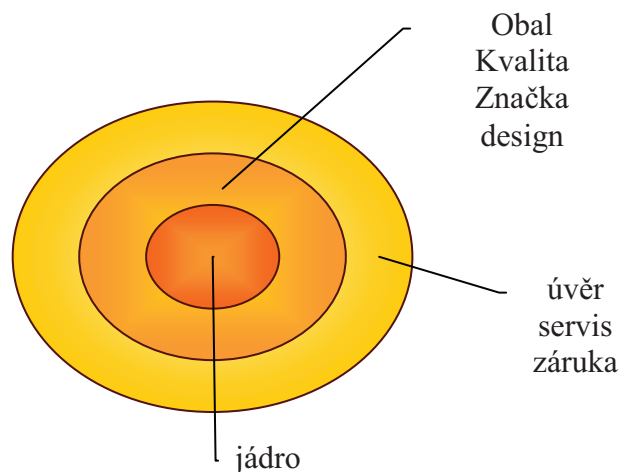
Vytvořit marketingový mix znamená – nabídnout zákazníkovi výrobek z určitou cenu, propagací oslovit cílového zákazníka a zvolit vhodný způsob dopravy výrobku k zákazníkovi. Je třeba si uvědomit, že každá ze čtyř základních skupin marketingu je důležitá, jelikož přispívá k úspěchu jednoho celku. Jejich vzájemná vazba musí být taková, aby si výrobce mohl na konci marketingového mixu říct: „Vyrobil jsem výrobek, aby uspokojil potřeby zákazníka, našel jsem cestu, jak můj výrobek dopravit k cílovému zákazníkovi“ a aby mohl říct zákazníkovi: „vyvinuli jsem výrobek a udali jeho cenu podle toho, jak jsme odhadli vaši reakci na celkovou nabídku a podle nákladů na distribuci“ (Vašíček, 2005).

S rozdílnou intenzitou nástroje marketingového mixu využívá každá firma a snaží se tak dosáhnout vytyčených cílů (Kozel, 2006).

3.4.1 Výrobek – P1

Výrobek je jakýkoliv statek nebo služba, který se stává předmětem směny na trhu a je určen k uspokojení potřeb zákazníka. Marketing hovoří o tzv. komplexním výrobku, který se skládá z následujících komponentů:

- „jádra výrobku“ – výrobek samotný
- první „slupky“ – obal, kvalita, značka atd.
- druhá „slupka“ – rychlost dodávky, záruka, dodavatelský úvěr atd.



Obr. Komplexní výrobek

Marketing se velmi podrobně zabývá každou z těchto charakteristik výrobku a sladuje je do vzájemně provázaného celku i s ostatními prvky marketingového mixu (cena, propagace, distribuce), protože zákazník vidí a hodnotí výrobek také komplexně.

Pojem komplexního výrobku nám ukazuje výrobek v jeho statické podobě. V praxi se však výrobek na trhu vyskytuje v různých stádiích zralosti. Tento časový vývoj nazýváme životním cyklem výrobku a skládá se z následujících čtyř fází:

1. uvedení na trh – v této fázi firma do výrobku a jeho prosazení na trhu hodně investuje a je ztrátová
2. růst – objem prodeje se zvyšuje a firma začíná dosahovat zisku.

3. zralost – prodej a zisk již tolik nerostou, dosahují vrcholu a začíná stagnovat. Pro firmu je výhodné, aby tato fáze trvala co nejdéle.
4. pokles – kdy již zájem zákazníků o výrobku slábne a firma, chce-li přežít, musí přijít s inovovaným výrobkem.

Životní cyklus výrobku zachycuje tzv. S-křivka. Průběh S-křivky je u různých výrobků odlišný a na její tvar má vliv celá řada faktorů (např. dodatečná reklamní kampaň ve fázi zralosti může prodej znovu zvýšit a křivka místo stagnace roste), ovšem zákonité snížení zájmu zákazníka jednou určitě přijde a fáze poklesu je neodvratná.

Značka je nedílnou součástí komplexního výrobku. Značka odlišuje výrobek od ostatních obdobných výrobků na trhu. Značka by měla být registrována formou ochranné známky, aby byla chráněna před zneužitím. Pak může mít pro majitele dvojí užitek:

- marketingový – odlišení výrobků firmy na trhu
- finanční – dobrá a zavedená značka má značnou cenu, řadí se do dlouhodobého nehmotného majetku zvyšuje hodnotu firmy.

Můžeme se setkat se značkou výrobce (např. Blatenská ryba) nebo se značkou obchodu (např. Tesco). Při volbě značky se rozhodujeme, jestli značku využít – značkové zboží výrobce bývá chápáno jako kvalitnější a tedy i o něco dražší. Tržní následovatelé jdou většinou cestou neznačkového nebo pseudoznačkového levnějšího zboží, aby byli konkurenceschopní. Zákonitě se tím však obracejí k jinému segmentu trhu. Pokud značku chceme využít, pak volíme mezi značkou výrobce nebo obchodu. Tato volba závisí mimo jiné na obchodní síle obchodního řetězce, který by značku u výrobku zaváděl – slabší obchodní řetězec bude mít menší obrat zboží a značku se ani nevyplatí zavést. U silných řetězců je však výhodné i pro výrobce vyrábět pod obchodní značkou, protože řetězce své značkové výrobky dobře propagují a dosahují u nich velký obrat. Časté je, že výrobce dál vyrábí svou vlastní značku, které dělá reklamu a udržuje ji na cenově vyšší úrovni a zároveň vyrábí stejný výrobek pod značkou obchodu a u ní dá výrazně výhodnější cenové podmínky (Švarcová, 2002).

3.4.2 Cena – P2

Cena je obecně definována jako specifická forma směnné hodnoty vyjádřená v penězích jako všeobecném ekvivalentu. V praxi je cena určena jako peněžní částka sjednána při nákupu a prodeji. Působení ceny na trhu je spojeno s existencí nabídky a poptávky. Pokud se nabídka rovná poptávce a trh je tedy v rovnováze, nazýváme cenu, při které bylo tohoto stavu dosaženo, cenou rovnovážnou. Vzhledem k neustálému pohybu na straně nabídky a poptávky, dochází k utváření tržní ceny, tzn. ceny, kterou se prodávají konkrétní výrobky jednotlivých výrobců na určitých trzích. Mechanismus fungování tržních cen závisí do značné míry na charakteru trhu, zda se jedná o podmínky dokonalé konkurence nebo o monopolní podmínky (Krutina, Novotná, 2004).

Stanovení ceny nového výrobku má zpravidla následující postup:

1. Definování cílů cenové politiky

Při stanovení ceny se musí zvážit, jakého cíle chceme zvolenou cenou dosáhnout:

- přežití – firma má nadbytek kapacity, silnou konkurenci nebo výrazné změny v prostředí – např. hospodářská recese
- krátkodobý cíl
- likvidace konkurence - v extrémní situaci se může jednat až o dumpingové ceny pod vlastní náklady
- krátkodobý cíl
- maximalizace zisku – v kontextu s velikostí objemu prodeje volíme cenu vyšší nebo nižší
- krátkodobý nebo dlouhodobý cíl
- zajištění rychlé návratnosti investic – vyšší cena
- růst objemu prodeje a tržního podílu – nižší cena (Švarcová, 2002)

2. Určení poptávky

Význam zjišťování poptávky spočívá v tom, že nám pomáhá vymezit horní hranici ceny, kterou je zákazník za konkrétních podmínek (úroveň příjmů, intenzita reklamy apod.) ochoten za nabízený výrobek zaplatit.

3. Zjištění nákladů

Náklady představují minimální hranici ceny. Na základě fixních a variabilních nákladů v závislosti na množství může podnik zjistit, jaké množství výrobků musí vyrábět, aby nebyl ztrátový.

4. Rozbor cen, výrobního programu a chování konkurence

Při stanovení ceny nového výrobku je nutné zjistit, zda konkurenční firmy nenabízejí stejné nebo podobné výrobky a za jakou cenu. V porovnání s konkurencí lze zvolit cenu příliš vysokou (vyvolá nízkou poptávku po našich výrobcích) nebo cenu příliš nízkou (vyvolá zvýšenou poptávku a růst tržeb, ale může vést k cenové válce, pokud konkurence zareaguje snížením ceny).

5. Výběr metody stanovení ceny

Marketingový model pro stanovení ceny – 3 C



Nákladově orientovaná cena – cena vychází z nákladů a zisk se vypočte procentem k nákladům. Pro správné stanovení ceny, se musí zohlednit nejen prodejní cena, ale i obchodní přírážky na distribuční cestě k zákazníkovi.

Cena podle konkurence je nejjednodušší způsob stanovení ceny. Cenu se může stanovit

- vyšší než konkurence – tzv. skimming
- nižší než konkurence – podbízění se zákazníkovi a očekává se, že se tím získá hodně zákazníků a i přes malý zisk na jednom výrobku se dosáhne zisku velkého. Musí se však dát pozor, aby se nižší cenou nevyvolala nedůvěra ve výrobek.

Stanovení ceny podle konkurence neznamena, že neznáme své náklady.

Cena podle hodnoty vnímané zákazníkem – tato cena je založena na přesvědčení zákazníka, že dané zboží mu přináší mimořádné uspokojení potřeb. Tvorba ceny touto metodou se používá při tvorbě exkluzivního, prestižního nebo značkového zboží.

3.4.3 Propagace – P3

Propagace (propagační mix) je forma komunikace mezi prodávajícím a kupujícím, jejímž cílem je větší prodej výrobku nebo služby. Propagace se skládá z:

1. **Podpora prodeje** – zahrnuje široký sortiment krátkodobých motivačních nástrojů jako např. vzorky, ochutnávky, reklamní předměty, prodejní soutěže atd.
2. **Reklama** – je neosobní forma propagace uskutečňována prostřednictvím placených médií. Velkou výhodou je masovost těchto medií a rychlost působení na široký okruh potenciálních zákazníků.
3. **Prodejní personál** – na rozdíl od neosobní formy propagace jako je reklama, vyškolený a schopný prodejní personál je nejlepší formou osobní propagace. Relativní nevýhodou této formy propagace je poměrně úzký okruh zákazníků, které je tento personál schopen ovlivnit (působit může pouze na ty zákazníky, kteří přijdou do obchodu nebo je navštíví obchodní zástupce). Na druhé straně má přímý kontakt se zákazníkem výhodou nejintenzivnějšího působení s nejvyšší pravděpodobností úspěchu. Mezi prodejní personál se řadí prodavači v obchodech, obchodní cestující (zaměstnanci, kteří objíždějí současně i potenciální zákazníky, především firmy) a dealeři (smluvní partneři, kteří pracují na základě smlouvy o zprostředkování z obchodního zákoníku a za svou práci mají provizi z prodeje).
4. **Public relation** – neboli styk s veřejností. Hlavním úkolem této formy propagace je vytvářet příznivé povědomí o firmě, pozitivní vztah veřejnosti k firmě. Hlavními nástroji publikace, akce, zprávy, projevy, články v novinách, rozhovory v televizi, projevy na veřejnosti atd.
5. **Přímý marketing** – zásilkový prodej nebo internetový obchod. Výhodou dobrého přímého marketingu je selektivnost zákazníků.

Propagační mix ovlivňuje jak distributory, tak i konečného zákazníka. Z toho vychází dvě základní propagační strategie:

- Strategie PUSH (tlak) – zaměřuje své působení na obchod – výrobci „tlačí své zboží do obchodů“
- Strategie PULL (tah) – zaměřuje se na konečného zákazníka. Podstata spočívá v „tahu koupěchtivého zákazníka za obchodníka“, aby zboží měl ve svém sortimentu.

3.4.4 Distribuce – P4

Výběr způsobu distribuce k zákazníkovi je posledním důležitým nástrojem marketingového mixu. Jeho volba je o to náročnější, že distribuční cesty nelze měnit kdykoliv se nám zlíbí, ale je to volba minimálně na několik měsíců spíš let. Prodejní cesta je souhrn všech prostředníků, kteří zajišťují tok zboží od výrobce k zákazníkovi. Prodejní cesty se člení na přímé (výrobce dodává zboží přímo zákazníkovi bez dalších zprostředkovatelů (např. podnikové prodejny, zásilková služba apod.) a na nepřímé cesty (v praxi běžnější, kdy výrobce využívá jako zprostředkovatele jeden mezičlánek např. maloobchod nebo velkoobchod) (Švarcová, 2002).

3.4.5 Výzkum nástrojů marketingového mixu

Jedná se o nejrůznější typy výzkumu a testů, jejichž účelem je zajišťovat potřebné informace o jednotlivých prvcích marketingového mixu.

- **Výrobní výzkum** – má za úkol hledání nových výrobků a inovací výrobků, které jsou již na trhu.
- **Cenový výzkum** – zabývá se měřením vnímání ceny z různých pohledů. Jedná se především o citlivost poptávky na různé úrovně cen, analýzu cen konkurence.
- **Výzkum propagace** – zaměřuje se na hodnocení a měření účinnosti propagace.
- **Výzkum distribučních cest** – zajišťuje informace pro volbu nejlepšího distribučního systému (Kozel, 2006).

Tab. Výzkumy nástrojů marketing. mixu

Výzkum			
výrobku	ceny	propagace	distribuce
Srovnávací test	Test pozice ceny na trhu	Výzkum medií	Výzkum aktiv v distribuční cestě
Zkušební test	Test cenových prahů	Výzkum vlivu propagace na prodej	Výzkum umístění skladů
Dojmové test	Test vnímané ceny	Test rozpoznání	Výzkum umístění prodejen
Test koncepce nového výrobku	Test cenové pružnosti	Test postojů	Výzkum umístění zboží

3.5 Trh

Podle Světlíka (1994) je trh oblastí ekonomické reality, ve které dochází k výměně činností mezi jednotlivými subjekty prostřednictvím směny zboží a služeb. Konkrétní trh jako vymezený prostor představuje nejbližší okolí firmy, na kterém se pohybuje společně s ostatními subjekty (účastníky) trhu, které danou firmu v její činnosti omezují nebo naopak ji pomáhají (Kozel, 2006).

Základními subjekty trhu jsou:

- **domácnosti**, které vystupují na trhu zboží a služeb jako kupující. Na druhé straně i jako prodávající. Domácnosti jako vlastníci výrobních faktorů (práce, půdy a kapitálu) je prodávají podnikům a za získané důchody nakupují výrobky a služby potřebné pro uspokojení svých potřeb.
- **podniky**, které vyrábí zboží za účelem prodeje. Na trhu vystupují jako prodávající i kupující, jejich cílem je dosažení zisku.
- **stát** je specifickým subjektem na trhu. Cílem jeho přítomnosti na trhu je ovlivňování. Vystupuje jako prodávající i jako kupující, na trh působí i prostřednictvím svých institucí a zákonodárných orgánů.

Podle množství druhů zboží, které na trhu sledujeme, rozlišujeme trh dílčí a agregátní.

Dílčí trh se týká pouze jediného druhu zboží. Agregátní trh zahrnuje veškeré zboží.

Příbová (1996) rozlišuje typy trhů:

- **celkový trh** (celková kapacita trhu), který zahrnuje maximální možný objem trhu daný počtem účastníků trhu na straně poptávky (zákazníků skutečných i potencionálních) a objem jejich nákupu za určitou časovou jednotku.
- **potencionální trh** (tržní potenciál), zahrnuje účastníky trhu, kteří mají v dané situaci zájem o koupi. Je dán celkovým možným objemem prodeje výrobků, který může být dosažen všemi prodávajícími firmami na trhu za určitou časovou jednotku.
- **dostupný trh**, zahrnuje potencionální zákazníky, kteří nejsou v daném okamžiku omezeni nedostatkem finančních prostředků, nedostupností zboží v místě a čase apod..
- **proniknutý trh**, představuje objem skutečného prodaného zboží na trhu v daném období. S tímto trhem úzce souvisí pojem tržní podíl, který je vyjadřován procentem z celkového tržního potencionálu.
- **cílový trh**, firma se orientuje na určitý segment trhu.

Celkový trh se může zvětšovat či zmenšovat na základě měnícího se celkového počtu jeho účastníků (domácností, podniků apod.). Potencionální trh se může měnit například vlivem změny v užitných vlastnostech výrobku, který se tak najednou stane zajímavý pro více potencionálních zákazníků. Velikost dostupného trhu může ovlivnit změna ve finanční situaci zákazníků nebo masová distribuce výrobku.

Švarcová (2002) dělí agregátní trh na pět skupin:

- trh zdrojů (trhy surovin, trhy kapitálu, trhy pracovních sil atd.)
- trh výrobní
- trh obchodní zprostředkovatelů
- trh vládní – má stránku výdajů ze státního rozpočtu, kdy stát zadává státní zakázky, a jednak stránku příjmů do státního rozpočtu, a to především prostřednictvím daní.
- trh spotřebitelský (firmy prodávají své zboží konečnému zákazníkovi).

3.5.1 Segmentace trhu

Poznat specifika trhu je důležité, nikoliv však postačující. Musíme si ujasnit, jakou základní marketingovou strategii na trhu zvolíme. Máme tři možnosti:

- hromadný marketing – jeden univerzální výrobek nabízíme všem potenciálním zákazníkům
- diferencovaný marketing – výrobek v několika obměnách nabízíme všem potenciálním zákazníkům
- cílený marketing – potenciální zákazníci se rozčleníme do několika specializovaných segmentů a snažíme se vyjít vstříc jejich specializovaným potřebám nabídkou specializovaných výrobků.

Hromadný marketing má nejlevnější výrobu, ale nejnákladnější propagaci (musí přesvědčit velké množství potenciálních zákazníků). Diferencovaný marketing má o něco málo nákladnější výrobu (ovšem je to stále hromadná výroba, tedy velmi levná), složitější distribuci (aby byl v obchodech stále stejný sortiment, jinak výhody diferenciací mizí) a na propagaci neušetří, protože stále potřebuje přemlouvat úplně všechny zákazníky. Výhodou cíleného marketingu je, že se firma zaměřuje pouze na určitý segment zákazníků a nikoliv na všechny zákazníky daného trhu. Tato metoda je schopná své zákazníky lépe poznat a její marketingové aktivity jsou mnohem účinnější a efektivnější.

Segmentace trhu je proces, kterým je trh rozdělen na odlišné skupiny kupujících, kteří mohou požadovat specifické výrobky nebo marketingové mixy (Martíšek, 1997).

Dle Kozla (2006) segmentace představuje členění trhu do menších skupin (tržních segmentů), které prokazují shodné, popř. podobné kupní nebo spotřební chování a naopak od ostatních je odlišuje některá z vlastností, která se promítá do jejího kupního a potřebního chování.

Rámcově lze podstatu segmentace trhu vyjádřit jako proces okryvání takových skupin zákazníků (tržních segmentů), které splňují dvě základní kritéria:

1. **Podmínku homogeneity** – zákazníci uvnitř segmentu jsou si co nejvíce podobní svými tržními projevy na trhu
2. **Podmínku heterogeneity** – segmenty navzájem mezi sebou jsou svými tržními projevy na daném trhu co nejvíce odlišné (Boučková, 2003).

Typy segmentace spotřebních trhů:

- **Geografická** – segmentace trhu podle různých geografických jednotek (státy, kraje, města atd.)
- **Demografická** – rozděluje trh podle demografických proměnných (věk, pohlaví, vzdělání atd.)
- **Psychografická** – zákazníci se rozdělují do skupin na základě sociální třídy, životního stylu a charakteristik osobnosti (Martíšek, 1997).

Segmentace trhu přináší následující výhody:

- lepší uspokojení konkrétních potřeb zákazníka (a tedy větší pravděpodobnost úspěchu na trhu),
- efektivnější stimulace a distribuce výrobku nebo služby
- získání konkurenční převahy ve vybraném segmentu trhu (Švarcová, 2002).

3.6 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je soubor činností, které slouží ke zkoumání vnitřních a vnějších podmínek podniku, rozvoje podnikání a podnikového řízení. Zahrnuje aktivity týkající se sběru a vyhodnocení informací pro marketingové rozhodování (Mainzová, 2005).

Dle Zbořila (1994) marketingový výzkum spočívá ve specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci informací, které umožňují porozumět trhu, identifikovat problémy na tomto trhu, a identifikovat příležitosti, které se na něm vyskytují nebo mohou vyskytnout, formulovat směry marketingové činnosti a hodnotit její výsledky.

Cílem výzkumu trhu je identifikovat a pochopit možnosti nabízeného produktu nebo služby. Zatímco testování nám nakonec řekne, které seznamy, publikace nebo vysílání vydají největší odezvu za nejnižší cenu, výzkum trhu nám sdělí, kdo jsou nejpravděpodobnější zákazníci bez ohledu na to, jak se k nim dostaneme. Výzkumy nám mohou říct nejen kdo (vzhledem k příjmům věku atd.), ale také proč (proč se někteří lidé dožadují daného výrobku a jiní ne, proč ho někteří lidé vnímají určitým způsobem, zatímco jiní zcela jinak) (Nash, 2003).

Mezi nejdůležitější druhy průzkumu patří průzkum trhu, který se zabývá systematickým popisem konkrétního dílčího trhu, jeho stavem v určitém čase (analýza trhu), dále pak znázorněním vývoje trhu (pozorování trhu) v časovém období. Hlavním cílem každého průzkumu trhu je předpovídat vývoj trhu a pokud průzkum nemůže

poskytnout jednoznačné předpovědi, měl by alespoň naznačit trend nebo tendence na trhu (Kulhavý, 1992).

Dle Příbové (1996) je marketingový výzkum součástí procesu marketingového řízení podniku. Sám o sobě, bez vazby na ostatní marketingové činnosti, prostřednictvím kterých jsou realizovány jeho výsledky, by neměl smysl, ale platí to i opačně. Bez marketingového výzkumu si nelze představit úspěšné marketingové řízení.

Každý zkoumaný jev je potřeba hodnotit ze tří hledisek:

- z hlediska **zákazníka** (spotřebitele) – ten je definován jako člověk s určitými potřebami, motivacemi, spotřebními zkušenostmi, člověk z určitého sociálního okolí, které od něho vyžaduje určité spotřební chování, patří sem také jeho neuvědomované motivy a sugesce, jimž podléhá.
- z hlediska okolí – ekonomika, rodinný rozpočet a způsob nakládání s ním, náklady a cena spotřebního zboží, právní předpisy atd.
- z hlediska produktu – včetně jeho užitku, obalu, ceny, reklamy, souvisejících služeb atd. (Bártová, Bárta, 1991).

3.6.1 Proces marketingového výzkumu

Přestože je každý marketingový výzkum jedinečný, můžeme definovat dvě základní, etapy, které na sebe logicky navazují a které v sobě zahrnují několik sobě jdoucích fází (Kozel, 2006).

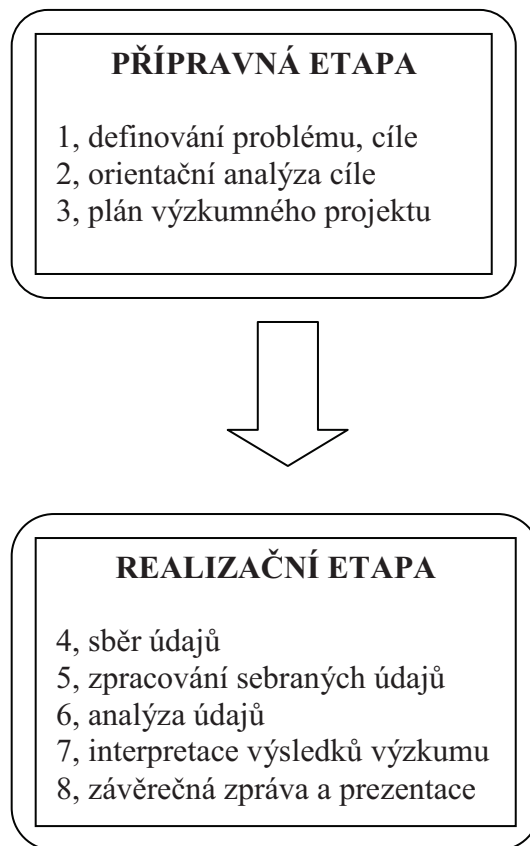


Schéma marketingového procesu (Kozel, 2006)

Podle Zbořila (1994) marketingový výzkum probíhá v několika krocích. Prvních pět kroků výzkumu představuje etapu přípravy výzkumu, zbývající tři kroky pak etapu jeho realizace.

1. definování problému, který má být řešen
2. specifikace potřebných informací
3. identifikace zdrojů informací
4. stanovení metod sběru informací
5. vypracování projektu výzkumu
6. shromáždění informací
7. zpracování a analýza informací
8. interpretace a prezentace výsledků

3.6.2 Druhy marketingového výzkumu

Primární výzkum zahrnuje vlastní zjištění hodnot vlastností u samotných jednotek. Jedná se o tzv. sběr informací v terénu, ať už si jej realizátoři provádějí vlastními silami, nebo si k tomu najmou spolupracující instituci.

Sekundární výzkum naproti tomu znamená zpravidla dodatečné, další využití, zejména v podobě statistického, zpracování dat, které již dříve někdo shromáždil a zpracoval jako primární výzkum, třeba pro jiné cíle a jiné dodavatele

Aplikovaný výzkum je realizován na objednávku nějaké organizace a je jeho cílem shromáždít potřebné údaje k vyjasnění zkoumaného problému.

Základní výzkum se zabývá teoretickým řešením dané problematiky a neočekávají se od něj žádné návrhy řešení (Foret, 2003).

Kvalitativní výzkum se zabývá především porozuměním, nikoliv měřením. Využívá metod klinické psychologie a myšlenek založených na sociologii a antropologii. Tento výzkum se velmi často využívá pro tvůrčí inspiraci a rady (Hague, 2003).

Kvantitativní výzkum se zabývá měřením aspektů trhu nebo populace spotřebitelů, kteří trh vytvářejí. Jeho cílem je testování předem vytyčených hypotéz. Testování se provádí na vzorku, který musí být zvolen tak, aby byla ověřitelná, tj. aby vztah mezi jejími proměnnými bylo možno ověřovat. Z toho vyplývá, že všechny proměnné musí být měřitelné (Majerová, 1999).

3.6.3 Prameny informací pro marketingový výzkum

Podkladové materiály, z nichž výzkum čerpá, lze rozdělit do několika skupin.

- **Interní a externí podklady** – výhodou těchto materiálů jsou minimální náklady spojené s jejich získáním. Nevýhodou je, že sám způsob sběru a ukládání může být modifikován zaměřením pracovníků.
- **Sekundární a primární podklady** – liší se důvodem svého vzniku. Sekundární podklady jsou takové, které již jednou byly sebrány a zpracovány za jiným účelem. Výhodou je, že již existují a že jsou levnější než primární. Nevýhodou je jejich „sekundární“ využití.
- **Vyčerpávající a výběrové podklady** – předností vyčerpávajících údajů, tj. údajů získaných např. ze všech jednotek, je skutečnost, že nedochází k odhadům, ale jev je podchycen ve svém celku. Výběrové prameny jsou takové, které byly získány

výběrovým šetřením. Dobře zvolený a správně provedený výběr umožňuje proniknout do hloubky jevu a zaměřit se na ty aspekty, jejichž analýza je žádoucí (Boučková, 2003).

3.6.4 Techniky marketingového výzkumu

Jde o způsob sběru primárních dat, umožňující evidovat výskyt jevů i chování lidí, ale také zjistit jejich názory, postoje a motivy. Základní tři techniky marketingového výzkumu představují dotazování, pozorování a experiment.

1. **Dotazování** patří k nejrozšířenějším postupům marketingového výzkumu. Uskutečňuje se pomocí nástrojů (dotazníků, záznamových archů) a vhodně zvoleného kontaktu s nositelem informací – dotazovaným (respondentem)

(Foret 2003). Dotazování se může provádět:

- Písemným dotazováním

Hlavní výhody písemného dotazování spočívají v tom, že výběr může být uskutečněn ze souboru o širokém územním rozložení, dotazovaný může věnovat zodpovězení otázek dostatek času a péče, nepřichází v úvahu možnost ovlivnění dotazovaného tazatelem a lze jím kontaktovat osoby jinak nedosažitelné.

Hlavní nevýhody jsou, že šetření probíhá zpravidla delší dobu, vrací se pouze malé procento dotazníků a nelze kontrolovat, jak respondent porozuměl otázkám.

- Osobním dotazováním

Osobní dotazování se může uskutečňovat v domácnostech, na veřejných místech nebo v obchodních střediscích či prodejnách. Jistou variantou osobního dotazování je přístup, při kterém tazatel předá respondentovi dotazník, a ten jej na místě vyplní a vrátí.

Hlavní výhody spočívají v tom, že šetření lze provést v poměrně krátkém čase, umožňuje klást složitější otázky, umožňuje tazateli pomoci respondentovi, který má potíže s pochopením otázky, a při aplikaci výběrového šetření je možné přesněji dodržet strukturu výběru.

K nevýhodám patří skutečnost, že způsob prezentace otázek může ovlivnit respondenta, někteří respondenti mohou mít při osobním rozhovoru zábrany. Při širším geografickém rozložení šetřeného souboru jsou poměrně vysoké finanční náklady (Zbořil, 1994).

- **Telefonické dotazování**

Telefonické dotazování je velmi operativní technika. U telefonického rozhovoru je výhodou jeho rychlost a cena, respondent je skryt v anonymitě a může poskytnout i upřímnější a otevřenější odpovědi. Na druhé straně telefonický rozhovor musí být nutně stručnější než osobní z očí do očí (Foret, 2003).

2. **Pozorování** provádí vyškolení pozorovatelé, kteří pouze registrují sledované reakce a způsoby chování. Předpokládá se při tom objektivita pozorovatele, tj. nezávislost pozorovatele a objektu tak, že se vzájemně neovlivňují, nepůsobí na sebe.
3. **Experiment** usiluje o zachycení reakcí na novou situaci a hledá vysvětlení tohoto chování. Experimenty se provádějí v laboratorních nebo přirozených podmínkách (Foret, 2003).

3.7 SWOT analýza

- je základní metodou pro posouzení silných a slabých stránek podniku a příležitostí a ohrožení, která jsou závislá na vlivu vnějšího prostředí podniku

Zkratka SWOT vychází z anglických slov:

S = strengths (silné stránky)

W = weaknesses (slabé stránky)

O = opportunities (příležitosti)

T = threats (ohrožení)

- je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku
- účelem této analýzy není určit jakýkoliv druh silných nebo slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam.

- to znamená, že je nutné vymezit faktory ovlivňující funkci podniku a dále také určit významnost jednotlivých faktorů a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie

Na základě zhodnocení faktorů ovlivňujících podnik můžeme určit následující čtyři strategie.

1. **SO strategie** - jsou to strategie využívajících silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí objevujících se ve vnějším prostředí. Jedná se o ideální stav, který je ve realu prakticky nedosažitelný.
2. **WO strategie.** Tyto strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí, které podnik má. Příkladem může být např. joint venture, akvizice, nábor kvalifikovaných sil.
3. **ST strategie.** Podnik jich využije tehdy jestliže je dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením (např. ochrana patentovaných výrobků při jejich kopírování konkurencí).
4. **WT strategie** patří mezi obrané strategie zaměřené na odstranění slabých stránek a na vyhnutí se nebezpečí z venčí. Podnik bojuje o přežití. Strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu a nebo likvidace. (Rolínek L. 2003)

Plánování

- proces, který obsahuje definování cílů organizace, formulování celkové strategie pro jejich dosažení a vytvoření uceleného souboru plánů pro integrování a koordinování činnosti organizace
- zabývá se nejen tím, co má být uděláno ale i prostředky tzn. jak to má být uděláno
- Vyústěním plánování je plán. Jde o lidmi vypracované, a pak realizované zaměření na účel (cíle, poslání) řízeného procesu nebo organizační jednotky (např. firmy jako celku, závodu, provozu, dílny, odboru), a dále pak i stanovení cesty (postupů a prostředků), jak ho ve stanoveném čase a na požadované úrovni dosáhnout. (Vodáček L., 1999)

Druhy plánů:

- a. dle času

→ dlouhodobé (více než 5 let)

- střednědobé (1 až let)
- krátkodobé (méně než 1 rok)
- b. dle způsobu vyjádření:
 - formalizované
 - neformální
- c. dle věcné náplně
 - finanční, výrobní, investiční, výzkumu a vývoje
- d. dle četnosti používání
 - jednorázové plány
 - průběžné plány
- e. dle úrovně rozhodovacího procesu
 - strategické plány
 - taktické plány
 - operativní plány **Strategie**
- je proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí
- má-li organizace formulované poslání a stanovené cíle, ví čeho chce dosáhnout
- následujícím úkolem manažerů je určit, jakým způsobem lze dosáhnout cílů. Tento úkol představuje stanovení strategií
- úlohou strategie v plánování je identifikace hlavních přístupů, které organizace využívá pro dosažení svých cílů.
- vytváření strategií zahrnuje volbu hlavních směrů a postupů zaměřených na dosažení vytčených cílů
- představuje též úvahy o vytváření možností lepšího využití trhů stávajících i získávání trhů nových. (Donnelly J., 1997)

4. Vlastní práce:

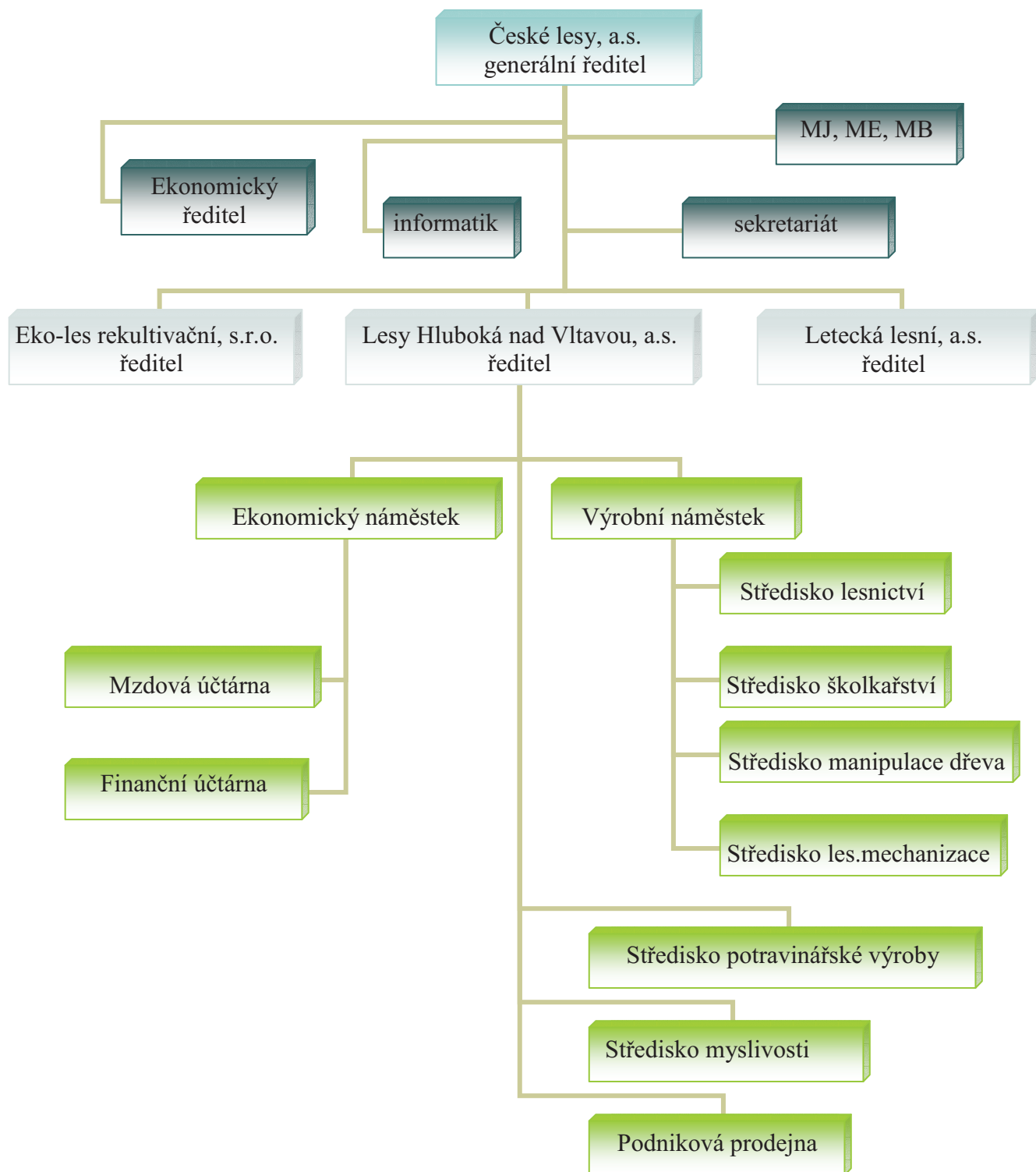
4.1. Informace o firmě

Lesnické a myslivecké tradice v Hluboké nad Vltavou sahají až do dob vládnutí šlechtických rodů místního regionu. Novodobý vývoj společnosti vedl přes Lesní závody, které byly privatizací v roce 1992 transformovány na akciové společnosti a státní podnik. Lesy Hluboká, akciová společnost vznikla 1.10.1992 transformací Jihočeských Státních lesů České Budějovice ve druhé vlně kupónové privatizace. Původním majitelem akciové společnosti byl FNM. Od roku 1994 do roku 1998 se o významné akcionářské podíly dělily různé právnické osoby, které zde uplatňovaly svůj vliv na řízení společnosti. V průběhu roku 1998 nabyla rozhodující balík akcií společnost Ekofidas s.r.o. V roce 1999 bylo rozhodnuto o převedení podnikatelských aktivit na dceřinou společnost Lesy Hluboká nad Vltavou a.s.

Akciová společnost Lesy Hluboká nad Vltavou, patří do skupiny společností České Lesy a.s. Dalšími společnostmi v této skupině podniků jsou:

- **Eko-les rekultivační, s.r.o.**, byla založena v roce 2002 a jediným společníkem je společnost České lesy a.s. Tato společnost provádí rekultivační práce a ozelenění ploch vznikajících zejména při výstavbě silnic a železnic. Strategie společnosti je založena na využívání moderních, ekologických technologií na výhradně přírodní bázi při ozelenění člověkem silně modifikovaných ploch. Vzhledem k sezónnosti prací využívá subdodávky prací a pracovníky především ze skupiny podniků České lesy. Cílem je zavést a provozovat tyto technologie v běžné praxi prováděné při rekultivacích nejen v České republice.
- **Letecká lesní a.s.** byla založena v roce 2000 společností České lesy a.s. a německou společností Deutsche Heli Forst Düngemittel und Dienstleistungs GmbH. Společnost Letecká lesní a.s. působí zejména v imisemi postižených oblastech na severu a severovýchodě ČR. Strategie této společnosti se soustřeďuje na technologie přesné letecké aplikace přípravků v zemědělství a lesnictví. Základním cílem je získání dlouhodobých zakázek od významných vlastníků a správců zemědělských a lesních majetků, jejich udržení a rozšíření.

- **Lesy Hluboká nad Vltavou a.s.** nabízí služby:
 - v oblasti lesnictví – pěstební činnosti, těžbu a zpracování dřeva, doprava dříví a výroba sadebního materiálu
 - v oblasti myslivosti – prodej bažantích kuřat a kachňat a zprostředkování a organizace lovů.
 - v oblasti prodeje - vlastní prodejnu lesnickými a loveckými potřebami
 - v oblasti gastronomie – výroba a prodej lososového kaviáru a catering



4. 2 Představení střediska potravinářské výroby

Společnost se zabývá výrobou a prodejem lososového kaviáru se značkou IMPERÁTOR a jeho distribucí na tuzemský a zahraniční trh od roku 1999, kdy byla vybudována v areálu společnosti výrobná s hygienickými parametry odpovídajícím normám EU. Tato firma je vývozním závodem, což ji zavazuje k tomu, že musí odebírat surovinu od dodavatele, který splňuje veškeré podmínky EU, včetně pravidel rybolovu.

Ve výrobě je od počátku uplatňován kontrolní systém HACCP, od roku 2003 je uplatňován a certifikován systém managementu jakosti. Každá vyrobená šarže je kontrolována v akreditované laboratoři SVÚ. Technologie výroby vychází ze staré ruské receptury, upravené pracovníky, aby bylo využito plně přirozených vlastností jiker. Kaviár má nízký obsah soli 2,7 -2,8 % , což jej řadí mezi nejkvalitnější malosol. Kvalita je kontrolována dle Ruské státní normy. Voda pro výrobu kaviáru je filtrována na speciálním filtru odstraňujícím chlor a zbytkové sírany a zákal z vodovodní sítě. Sůl k výrobě se používá od firmy Kali&SALZ zaručující stále stejnou kvalitu. Ke konzervaci se používá třetinové množství z povolené koncentrace kyseliny sorbové, tj. 1g na 1kg výrobku.

Personální zajištění potravinářského střediska je momentálně nedostačující v počtu 4 lidí (vedoucí střediska, obchodní zástupce pro Prahu a 2 pracovníce ve výrobě). Ještě v nedávné době byl počet zaměstnanců v rámci střediska na počtu 10 osob - vedoucí střediska, vedoucí výroby, 5 pracovníc ve výrobě, obchodní zástupce, řidič a administrativní pracovníce.

Středisko potravinářské výroby dále nabízí cateringové služby pro firmy i v rámci vlastní společnosti. V současnosti má připravené rozšíření sortimentu o další ryby a zvěřinové výrobky.

4.3 Představení kaviáru

S konzumací rybích jiker začali sami rybáři. Než se však z jiker v podobě kaviáru stala oblíbená lahůdka, uběhla poměrně dlouhá doba. Kaviár započal svoji cestu v chudé Astrachánii, kde hlavním bohatstvím byly ryby. Astrachán byla důležitou

křížovatkou obchodních cest, kde se setkávali kupci z Asie a Evropy. Pro potřeby kupců začali rybáři s jednoduchými úpravami ryb, aby prodloužili jejich požitelnost. Mezi nejčastěji používané jednoduché způsoby úpravy patřilo nasolení. Vedle masa prosolili i jikry ryb. A tím můžeme začít hovořit o první výrobě kaviáru. Byli to právě kupci, kteří když kaviár ochutnali, začali o něm šířit na svých cestách zvěsti, jak dodává či navrácí ztracenou sílu.

Lesy Hluboká nad Vltavou a.s. původně začala vyrábět kaviár pomocí ruské receptury, která má fantastickou chuť, ale je řidší konzistence a to se nezamlouvá kuchařům. Dále lze kaviár vyrábět nejmodernější norskou technologií, která využívá rybí enzymy. Tato technologie je náročnější, protože se v průběhu výroby musí některé parametry kontrolovat na desetiny, například pH nebo teplota. Tato technologie jikry sice zahustí, ale na úkor chuti a správného vzhledu kaviáru. Firma si vyvinula svoji technologii, která nevyužívá enzymu a chemických látek, ale je založena na přirozených vlastnostech jikry.

Složení kaviáru:

- 31% bílkovin
- 11-13% rybího tuku (n-3 a n-6) napomáhá při:
 - snížení krevního tlaku a hladiny cholesterolu
 - proti vzniku krevních sraženin
- vitamíny skupiny B
- vitamín A (cca 0,45mg/100g)
- vitamín E – zvyšuje vitalitu, důležitý při rekonvalescencích
- fosfor, draslík, jod

Kvalita kaviáru by se měla zkoušet na hřbetu ruky – ruka je teplá a dobře zjistíme, jestli má kaviár tu správnou konzistenci. Znamky správného lososového kaviáru jsou následující: jednotlivé kuličky by měly jít od sebe, barva přírodní oranžová, jikra nesmí být zakalená, vůně by měla být slabounce rybí, bez zápachu, jikra musí pružit, nesmí být tuhá, kožovitá nebo gumová. Když jikru praskneme o horní patro, měli bychom cítit nasládlou chuť, která se postupem času mění na slabou hořčinu.

Druhy kaviárů:

- jeseteří
 - často označovaný jako „pravý“
 - označení Beluga (z Vyzy velké), Osetra a Sevruga
 - tmavošedé zbarvení
 - v současnosti je Jeseter velký na seznamu CITES
- lososový
 - velké jikry
 - růžové až oranžové zbarvení
 - oblíbený hlavně v Rusku, Skandinávii a Japonsku
- z jiných ryb
 - drobnější jikry většinou silně obarveny žlutočerveně, červenooranžově nebo černě
 - nízká cena

4.4 SWOT analýza

Do silných stránek jsem zařadila kvalitní surovinu, která je základem úspěšného postavení na trhu a je nezbytností vždy upřednostňovat kvalitu nad cenou suroviny. Další silnou stránkou společnosti při výrobě kaviáru je vlastní receptura bez použití chemie a jen s minimálním množstvím soli a konzervačních látek. Poslední silnou stránku jsem zmínila kreativní personál, který se snaží úbytek prodeje vyrovnávat cateringovými službami a dalšími možnostmi.

Jako velmi slabou stránku hodnotím nedostatečnou propagaci, která je v současnosti na minimum kvůli finanční situaci firmy. V současné době se firma zaměřila na hotely a restaurace, většina zákazníků je z Prahy. Především na počátku uvedení výrobku na trh docházelo v rámci firmy k předáváním kompetencí k prodeji na několik lidí, což ovlivnilo vstup výrobku na trh – koncepce nebyla jednotná a často se měnila.

Vnitřní prostředí

Silné stránky - S	Slabé stránky - W
Kvalitní surovina	Nedostatečná propagace
Vlastní receptura	Nerovnoměrné pokrytí trhu
Kreativní personál	Změny podmínek pro obchod

Příležitosti, které by firma měla rozhodně využít by bylo rozšíření sortimentu a získání nových zákazníků. Dále by měla více propagovat svůj catering, který lze snadno využít jako doplnění ztráty prodeje. Ohrožení z vnějšího prostředí může přijít od nově přichozí konkurence, která může mít i vliv na nezajištění suroviny. A významné ohrožení lze očekávat od celkové ekonomické situace firmy.

Vnější prostředí

Příležitosti - O	Ohrožení - T
Vyšší využití cateringu	Vyšší tlak zahraniční konkurence
Rozšíření sortimentu	Špatná finanční situace firmy
Získání nových zákazníků	Nezajištění kvalitní suroviny

Nejdůležitější vybrané faktory:

1. kvalitní surovina
2. vlastní receptura
3. nedostatečná propagace
4. nerovnoměrné pokrytí trhu
5. využití cateringu
6. rozšíření sortimentu
7. vyšší tlak zahraniční konkurence
8. špatná finanční situace firmy

Fullerův trojúhelník:

1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8
	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8
		3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8
			4	4	4	4
			5	6	7	8
				5	5	5
				6	7	8
					6	6
					7	8
						7
						8

Tabulka:

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]	Relativní četnost skupin [%]
1	3	11	S - 18
2	2	7	
3	7	25	W - 28
4	1	3	
5	5	18	O - 32
6	4	14	
7	6	22	T - 22
8	0	0	
CELKEM	28	100	100

WO strategie. Tyto strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí, které podnik má.

4.5 Marketingový mix

4.5.1 Politika produktu

Kaviár je nabízen ve třech gramážích - 65g, 115g a 500g (viz obr.1). Jako obal byla zvolena sklenička s kovovým víčkem. Víčko je zbarveno do tmavě zelené barvy, text je žlutý (až zlatavý), což by mělo u zákazníka vzbuzovat dojem jedinečnosti produktu.



Obr. 1

Jednotlivá balení se dále balí do papírového displeje (viz obr.2), který byl rozměrově zvolen tak, aby mohl být využíván pro všechna balení (65g po 18ks, 115g po 12ks a 500g po 2ks). Název výrobku Imperátor je podtržen znázorněnou korunkou.



Obr. 2

V současné době firma nabízí i prouzený kaviár. Na prouzení se používá tekutý kovář firmy ALMI v nižší koncentraci než doporučuje výrobce. Pro levné a snadné rozlišení obou výrobků firma využívá připevnění papírové pečeti s nápisem „prouzený“ a logem firmy (viz obr. 3).



Obr. 3

4.5.2 Cenová politika

Při uvádění výrobku na trh byla zvolena cena taková, aby byla dostupná, pro široké spektrum zákazníků. Což bohužel bylo negativně vnímáno u „bohatší“ klientely a při jednání s potravinovými řetězci, kdy se výrobek po zaplacení všech vstupních poplatků řetězců se dostával na hranici rentability. Cena je srovnatelná s konkurencí, ale kvalita výrobku je daleko vyšší.

4.5.3 Distribuční politika

Firma si stanovila při zavádění výrobku následující cíle:

- zaujmout dominantní postavení v restauračních a hotelových provozovnách
- být zastoupeny v určitých prodejních řetězcích.

V současné době se firma zaměřuje pouze na zásobení hotelů a restaurací. Distribuci provádějí vlastním automobilem s chladícím zařízením, pokud se jedná o dodávku na Moravu, tak využívají jiné spediční firmy. Četnost distribuce je stanovena na dva dny v týdnu.

4.5.4 Politika marketingové komunikace

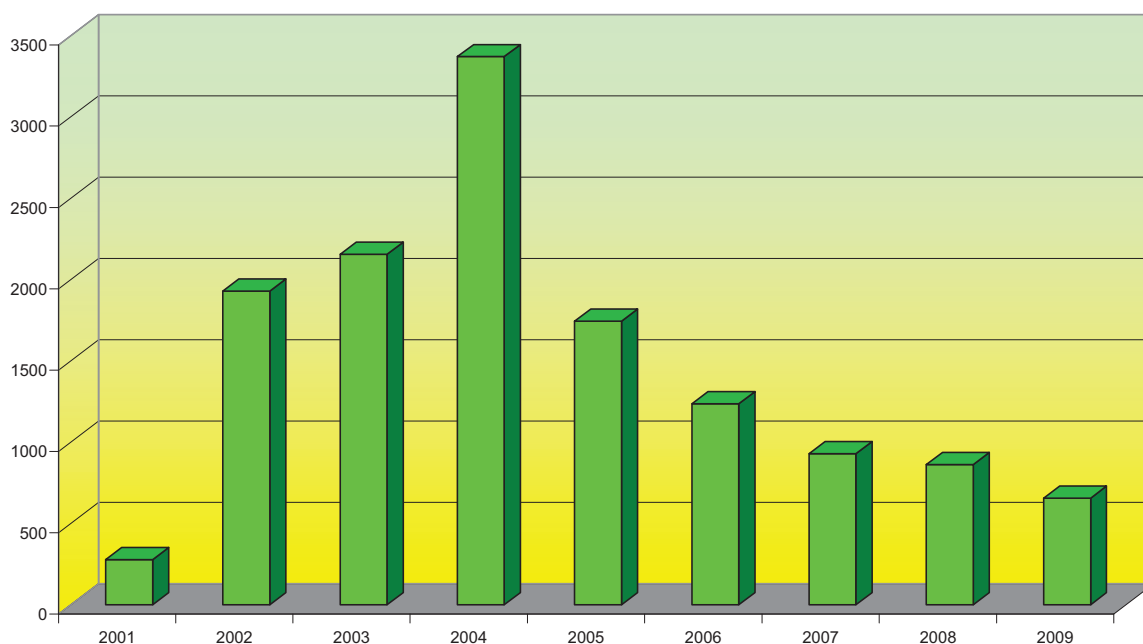
- reklama
 - cílová skupina: odborná gastronomická veřejnost
 - cíl reklamy: rozšíření zákazníků a lepší informovanost o kaviáru jeho podávání
 - způsob reklamy: ochutnávky, semináře, odborné časopisy
- osobní prodej
 - cílové skupiny: hotely, restaurace, catering
- podpora prodeje
 - zákaznické slevy
 - ochutnávky
 - odborné gastronomické semináře
- prodej
 - pružná dodávka zboží
 - prospekt s recepty a použitím kaviáru
 - informovat zákazníky o správném servírování kaviáru
 - informovat zákazníky o zdraví prospěšných látkách obsahující kaviár

4.6 Analýza prodeje

V grafu 1 jsem znázornila vývoj prodeje v letech 2001 až 2009. V listopadu 1999 firma zahájila výrobu lososového kaviáru a následující rok se snažila uvést svůj výrobek na trh, prostřednictvím velkoobchodů a prací obchodního zástupce. V roce 2001 se snažila proniknout do obchodních řetězců Julius Meinl, Delvita, Makro a další. V letech 2002 a 2003 se snažili uspět se svým produktem v restauracích a hotelích. V roce 2002 byl výrobek oceněn 2.místem v anketě Výrobek roku od gastronomického časopisu FOOD

SERVISE. V roce 2004 se firmě podařilo zaujmout významné postavení na pražském letišti ČSA a také došlo k exportu do Egypta. Výrazný pokles v prodeji v roce 2005 byl způsoben problémem s nákupem suroviny. Kdy došlo k časovým průtahům s jejím nákupem a posléze přišla ve výrazně horší kvalitě než byla objednána. V důsledku došlo ke ztrátě části restauračních zákazníků. Zároveň v tomto roce došlo k ústupu z některých obchodních řetězců, které změnila majitele a muselo by dojít k novým vstupním poplatkům. V roce 2006 firma zvolila novou strategii prodeje se zaměřením na hotely a restaurace. V roce 2007 došlo k definitivnímu odchodu z obchodních řetězců a v důsledku privatizace letiště i odchodu z něj, kde firma ztratila významný podíl svého celkového prodeje. Počátkem roku 2008 došlo k razantnímu šetření v celé firmě, proto už i tak omezená propagace byla snížena na minimum. Došlo k opětovnému problému s nákupem suroviny a v důsledku zpoždění transportu došlo k výpadku výroby a prodeje v listopadu, kdy se prodej kaviáru významně zvyšuje. Rok 2009 byl poznamenán hospodářskou krizí.

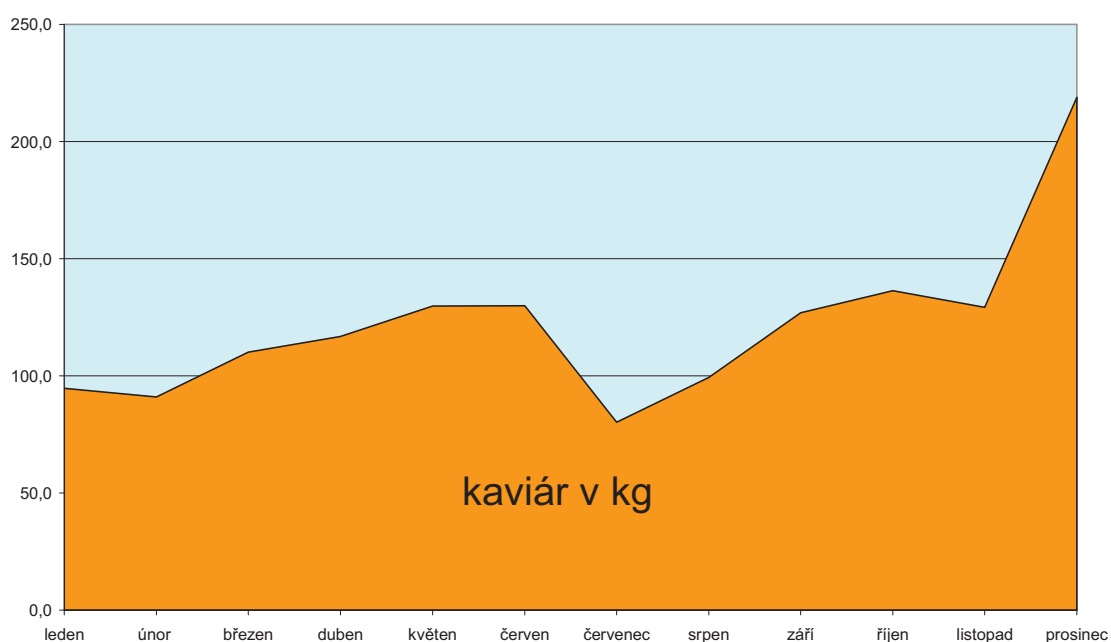
Graf 1 **Vývoj prodeje kaviárů v kg**



V následujícím grafu (viz graf 2) jsem znázornila průměrný prodej kaviárů v kilogramech podle jednotlivých kalendářních měsíců za období let 2001- 2002 . Z grafu je patrné, že největšího prodeje se dosahuje v období vánočních svátků. K nejslabšímu

prodeji dochází v období letních prázdnin, kdy hotelový klienti vyhledávají přímořská letoviska. Významnými měsíci pro pražské hotely jsou červen a září, kde je významná kongresová turistika.

Graf 2 - Průměrný měsíční prodej kaviáru v kg za období 2001 - 2009



5. Shrnutí a doporučení

Na samotném hlavním výrobku střediska potravinářské výroby Lesy Hluboká nad Vltavou a.s. – kaviárů bych nic neměnila. Velice kladně hodnotím způsob balení, který byl vhodně zvolen s ohledem na produkci. Jednotný papírový displej pro obě dvě gramáže (65g a 115g) je velmi zdařilý.

Výroba je zajišťována podle odbytu s rezervou na cca půl měsíce. Pracovníci střediska zajišťují reprezentační akce firmy (zahraniční návštěvy a jednání), prezentaci firmy (výstavy potravinářské, lesnické včetně zajištění instalace a návrhu presentace, zajištění občerstvení Národních mysliveckých slavností) i komerční rauty, občerstvení

lovců ve firemní bažantnici a personálu na společných honech. Podařilo se připravit schválení rozšíření činnosti střediska o výrobu studené kuchyně, tato činnost je bohužel pozastavena kvůli celkové finanční situaci firmy.

V posledních letech došlo k přílivu konkurenčních firem, zvláště s ruským kapitálem a potížích s kvalitní surovinou firma přišla o část aktivních odběratelů. Jedná se téměř o 60 provozoven oproti roku 2006. V současné době má středisko potravinářské výroby cca 140 aktivních odběratelů. Nastaly problémy i u větších odběratelů především změnou majitelů - např. Delvita, ČSA catering, ČSA prodejny, Nowaco.

Firma má jednoho obchodního zástupce v Praze, kterou zásobuje pomocí vlastní přepravy dvakrát týdně – malý chladicí vůz. Firmy z jiných regionů se zásobují podle jejich objednávek pomocí DHL přepravy, jsou tak schopni zajistit dodávku do 24 hodin. Je tím alespoň částečně nahrazen rozvoz přes Drůbežářské závody ve Vodňanech, kde změnou ve vedení společnosti a organizací obchodu byla pro nás velmi výhodná spolupráce ukončena. Bohužel firma zásobuje jen minimálně lázeňské a horské oblasti, proto bych jim doporučovala zaměřit se i na tuto oblast trhu.

V loňském roce byly utlumeny presentační akce na společenských akcích v hotelích, sportovních akcích golfové turnaje a podobně. V omezené míře pokračuje spolupráce s Asociací kuchařů a cukrářů ČR. Díky této spolupráci (Podpora soutěže Gastro Junior - tj. ceny pro vítěze, 20000 Kč na finále při výstavě Salima, pět přednášek o kaviáru pro Hotelové školy, ceny pro vítěze soutěže Karlovarský pohárek, soutěže Hotelové školy Ostrava v hotelu ATOM, Organizační účast a ceny pro vítěze soutěže Český kapr).

Na základě této spolupráce se firma mohla prezentovat bez poplatků na výstavách Salima v Brně (včetně ubytování), Gastro Hradec Králové, Gastro Pardubice (s relací o kaviáru v ČR 1), EX Plzeň (celkem tříhodinové vystoupení v doprovodném programu „ Vše o kaviáru, jeho využití a servírování), účast na dvoudenní soutěži Moravský kuchař.

V současné době se firma snaží získat značku Bio, tato prestižní značka by měla zvýhodnit kaviár Imperátor v porovnání s konkurencí, jak na domácím trhu, tak i na zahraničním trhu. Firma bude opětovně žádat o udělení značky Klasa, protože došlo ke změně podmínek o udělování tohoto označení. Středisko dostalo zvláštní ocenění za rybí paštiku v soutěži Chutná hezky Jihočesky – jedná se o jeden z výrobků, kterým by chtěla firma rozšířit svoji nabídku.

Velmi negativně hodnotím nefunkčnost internetových stránek a možnou ztrátu domény www.caviar.cz. Navrhuji, co nejrychleji vytvořit nové plně funkční internetové stránky, které by informovaly celistvě o kaviáru – druhy, výroba, recepty, správné podávání atd. Součástí webových stránek by měl být i e-shop.

6. Závěr

Akciová společnost Lesy Hluboká nad Vltavou a.s. začala vyrábět kaviár na konci devadesátých let minulého století. Tento nezvyklý produkt pro naši republiku nebylo lehké uvést na trh, zvláště když využívá svůj název firmy. Myslím si, že na počátku podnikání v této oblasti, měla být založena nová firma s takovým názvem, aby neodrazovala mnohé zákazníky. V prvních letech svého působení neměla firma jednotnou strategii prodeje a i časté změny v zaměstnancích pro prodej se negativně podepsaly na uvedení výrobku na trh. Tímto se doba uvádění protáhla na několik let, než firma získala uznání a respekt v gastronomické sféře.

Na grafickém znázornění prodeje je viditelné, že křivka prodeje klesá, proto došlo k inovaci výrobku – prouzený kaviár. Tento výrobek, ale nezpůsobil růst prodeje vzhledem k malé propagaci a k celkovému stavu na trhu. Tato společnost má připravenou řadu výrobků ze studené kuchyně, ale bohužel s ohledem na ekonomickou situaci firmy byl jejich rozvoj a počátek výroby zastaven.

V současnosti je zastavena propagace výrobků. Společnosti bych doporučila vytvořit a uvést do provozu nové internetové stránky, protože je to nákladově levná propagace a přitom velice účinná. Na webových stránkách by upřednostnila moderní design a zaměřila bych se na informovanost o kaviáru. Současně bych kladla důraz na vytvoření e-shopu a snažila bych se současné zákazníky přeorientovat na využívání e-shopu, prostřednictvím slevových výhod. Tím by obchodní zástupce mohl získat časový prostor pro oslovování a získávání nových zákazníků.

7. Literatura

1. BÁRTA, V., BÁRTOVÁ, H. *Marketingový výzkum trhu*. Praha: Economia , a.s., 1991. 107 s. ISBN 80- 85378-09-4
2. BOUČKOVÁ, J., et al. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003 . 37 – 87s. ISBN 80-7179-577-1
3. FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum – Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003. 159s. ISBN 80-247-0385-8
4. HAGUE, P. *Průzkum trhu*. Praha: Computer Press, 2003.10 -65s. ISBN 80-7226-917-8
5. KOTLER, P. *Marketing managementu: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998. 710 str. ISBN 80-7169-600-5
6. KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 245s. ISBN 80-247-0966-X
7. KRUTINA, V., NOVOTNÁ M. *Ekonomika podniku*. České Budějovice: JU v Českých Budějovicích, 2004. 42-57 s. ISBN 80-7040-732-8
8. KŘEŠŤAN, V., VAŠÍČEK, M. *Marketing*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická. Katedra ekonomie a managementu, 2005. 40 – 45s.
9. KULHAVÝ, E. *Mezinárodní marketing*. Praha: BABTEX spol.s.r.o., 1992, 284 s. ISBN 80-901444-0-3
10. LYKOVÁ, J., *Marketingový audit a kontrola*. Praha: Grada Publishing, spol.s.r.o., 2000, 11 – 19 str. ISBN 80-7169-720-6
11. MAINZOVÁ, E. *Praktický marketing*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005. 226 s. ISBN 80-7043-366-3
12. MAJEROVÁ, V., MAJER, E. *Kvalitativní výzkum v sociologii venkova a zemědělství*. Praha: PEF ČZU, 1999, ISBN 80-213-0507-X
13. MARTÍŠEK, F. *Základy marketingu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 1997. 197s. ISBN 80-7040-252-0
14. MEFFERT, H. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 1996. 19 – 23s. ISBN 80-7169-329-4
15. NASH, E. *Direkt marketing – strategie, plánování a provedení*. Praha: Computer Press, 2003. 72 – 579 s. ISBN 80-7226-838-4

16. PŘIBOVÁ, M., et.al. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, 1996. 248s. ISBN 80-7169-299-9
17. RIEDL, M., *Marketing*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2005. ISBN 80-213-1375-7
18. Rolínek, L. *Teorie a praxe management*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Č.B. Zemědělská fakulta, 2003. ISBN 80-7040-613-5
19. SVĚTLÍK, J. *Marketing: cesta k trhu*. Zlín: EKKA, 1994. 253s. ISBN 80-900015-8-0
20. ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie – stručný přehled*. Zlín: CEED, 2002. 100-114s. ISBN 80-902552-6-4
21. TOMEK, J. *Marketing podniku*. Praha: Aleko, 1990. 6.str., ISBN 80-85341-02-6
22. Vodáček L., *Management – teorie a praxe v informační společnosti*, Praha: Management Press, 1999, 291 s. ISBN 80-85943-94-8
23. ZBOŘIL, K.. *Marketingový výzkum*. Praha: VŠE – fakulta podnikohospodářská, 1994. 106 s. ISBN 80-7079-389-9

8. Přílohy

- Příloha č. 1 – ceník
- Příloha č. 2 – cateringové služby
- Příloha č. 3 – proces výroby
- Příloha č. 4 - propagace

8. Přílohy

- Příloha č. 1 - ceník
- Příloha č. 2 - cateringové služby
- Příloha č. 3 - proces výroby
- Příloha č. 4 - propagace

Příloha č. 1 – ceník

Ceník pro rok 2010
IMPERÁTOR kaviár z lososa

						<i>balení</i>		<i>cena bez DPH</i>	
								<i>cena včetně DPH</i>	
	<i>název</i>	<i>obsah</i>	<i>cena/1ks bez DPH</i>	<i>DPH</i>	<i>cena/1ks včetně DPH</i>	<i>display</i>	<i>karton</i>	<i>display</i>	<i>karton</i>
1	<i>Imperátor</i>	65 g	135,00 Kč	10%	148,50Kč	18	108	2 430,00 Kč	14 580,00 Kč
								2 673,00 Kč	16 038,00Kč
2	<i>Imperátor prouzený</i>	65 g	135,00 Kč	10%	148,50 Kč	18	108	2 430,00 Kč	14 580,00 Kč
								2 673,00 Kč	16 038,00 Kč
3	<i>Imperátor</i>	115 g	205,00 Kč	10%	225,50 Kč	12	72	2 460,00 Kč	14 760,00 Kč
								2 706,00Kč	16 236,00 Kč
4	<i>Imperátor prouzený</i>	115 g	205,00 Kč	10%	225,50 Kč	12	72	2 460,00 Kč	14 760,00 Kč
								2 706,00 Kč	16 236,00Kč
5	<i>Imperátor</i>	500 g	870,00 Kč	10%	957,00 Kč	2	20	1 740,00 Kč	17 400,00 Kč
								1 914,00 Kč	19 140,00 Kč
6	<i>Imperátor prouzený</i>	500 g	870,00 Kč	10%	957,00 Kč	2	20	1 740,00 Kč	17 400,00 Kč
								1 914,00 Kč	19 140,00 Kč
7	<i>Kaviár z jesetera sibiřského</i>	56g	1730,00Kč	10%	1903,00 Kč				
8	<i>Kaviár z jesetera sibiřského</i>	113g	3460,00Kč	10%	3806,00 Kč				

Podmínky skladování : teplota 1 - 8°C

Trvanlivost 12 měsíců

Slevová pásma :

- * po dosažení obrátu 35.000,- bez DPH sleva 5 %
- * po dosažení obrátu 50.000,- bez DPH sleva 10 %
- * po dosažení obrátu 100.000,- bez DPH sleva 15 %

Kontaktní osoba :

Příloha č. 2 – Cateringové služby



Příloha č. 3 – proces výroby



Příloha č. 4 – propagace

