

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra informačních technologií



Teze diplomové práce

Marketingové strategie produktové řady

Monika Ježková

© 2015 ČZU v Praze

1 – Souhrn

Předmětem diplomové práce je marketingová strategie produktové řady společnosti X-life s.r.o. První část práce je zaměřená na teoretická východiska marketingového mixu, marketingových analýz a aplikaci marketingových strategických variant. Výsledná část se zabývá analýzou prostředí společnosti v oblasti dětských nápojů s cílem zjistit možné invence ve strategickém rozhodování a vyhodnotit nejefektivnější možná strategická řešení pro zlepšení tržní situace společnosti. Tato část práce je zpracována na základě analýzy relevantních dostupných dat a dokumentů, marketingového průzkumu spotřebitelského chování, konzultací se zainteresovanými osobami a vlastního zkoumání trhu. Cílem analýz je vyhodnotit vývoj podstatného okolí, konkurenceschopnost zkoumané společnosti, její silné a slabé stránky, příležitosti, které se jí naskytují a hrozby, které jí ohrožují. Na základě všech těchto uvedených faktů je založen výsledný návrh marketingové strategie zkoumané produktové řady ke zlepšení její tržní pozice.

Klíčová slova: Marketingová strategie, portfolio produktů, SWOT matice, analýza trhu, analýza konkurentů, spotřebitelské chování, segmentace

2 – Cíl práce a metodika

Hlavním cílem práce je na základě odborné literární rešerše a provedené marketingové situační syntézy navrhnout efektivní marketingové strategie produktové řady nápojů s Krtečkem společnosti X-life s.r.o.

Dílčí a postupové cíle práce jsou:

- Vyhodnocení dosavadních strategií podnikání
- Vyhodnocení situační analýzy – identifikace rozhodujících tržních příležitostí a konkurenční výhody
- Predikce vývoje podstatného okolí trhu a jeho segmentů
- Strategické možnosti v podnikání firmy
- Doporučená opatření k návrhu marketingové strategie

Metodika

Nejprve byla provedena literární rešerše relevantních literárních zdrojů. Za pomoci odborných publikací, které jsou uvedeny v seznamu literatury, byly vymezeny pojmy týkající se marketingového mixu a nejdůležitějších oblastí strategií, které jsou součástí 4P, základní charakteristiky a postupy situačních analýz vnitřního a vnějšího prostředí - analýza zdrojů a kompetencí v rámci vnitřního prostředí, PEST analýza, analýza odvětví, analýza zákazníka a konkurence v rámci vnějšího prostředí podniku. Pro správné vymezení strategických možností firmy bylo nutností definovat možnosti vyhodnocení analýz a podstata tvorby konfrontační SWOT matice.

V úvodu výsledků vlastní práce je charakterizována společnost a podrobně analyzována jedna z jeho produktových řad, která je předmětem zkoumání. K tomu byly využity krom jiného například informace dostupné na webových stránkách firmy, informace získané rozhovory s managementem zkoumané společnosti a vlastním zkoumáním produktové řady Krtečkových nápojů.

Pro identifikaci rozhodujících tržních příležitostí, konkurenční výhody a predikci podstatného firemního okolí slouží podrobné situační analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.

K rozboru firmy a jejích vnitřních předpokladů je využita analýza zdrojů a kompetencí, která se zaměřuje na pět stěžejních funkčních firemních oblastí (výroba a logistika, organizace, lidské zdroje, marketing a finance). Získané poznatky o společnosti a produktové řadě Krtečkových nápojů jsou sumarizovány do přehledu silných a slabých stránek firmy, který bude aplikován při tvorbě konfrontační SWOT matice. Všechny údaje v přehledu silných a slabých stránek (S – silné stránky, W – slabé stránky) jsou hodnoceny a vzájemně porovnávány v závislosti dopadu na dosažení formulovaných strategických východisek na základě subjektivního hodnocení autorky práce a managementu společnosti. Hodnocení silných a slabých stránek je závislé na jejich charakteru a hodnotí se na stupnici od -3 d 3 (-3 = velmi slabá stránka podniku, 3 = velmi silná stránka podniku) a poté je přiřazena váha silné nebo slabé stránky tak, aby součet těchto vah byl roven 1 v rámci dané oblasti (výroba, organizace, lidské zdroje, marketing, finance). Součinem bodů a vah se pak získá celkové hodnocení daných oblastí a jejich silných či slabých stránek, které jsou barevně rozlišeny.

Analýza vnějšího prostředí podniku slouží pro definování příležitostí a hrozeb, které jsou taktéž nezbytnou součástí SWOT matice. První částí analyzování vnějších faktorů je PEST analýza, která analyzuje makrookolí podniku a definuje příležitosti a hrozby, které mohou

firmu v současnosti nebo v blízké budoucnosti více či méně ovlivnit. Následuje analýza odvětví, jejímž cílem je popsat ekonomické charakteristiky odvětví a pomocí pěti klíčových vlivů podle Portera syntetizovat konkurenční síly v odvětví a predikovat jejich vývoj v následujících dvou letech. Důležitou součástí této části je analýza trhu. Ta obsahuje charakteristiku trhu, rozbor nabídky a poptávky na trhu, analýzu konkurentů, konkurenceschopnosti zkoumané firmy a spotřebitele. Část práce, která zkoumá konkurenty, především vyjmenovává hlavní konkurenty a jejich výrobky konkurující zkoumané výrobkové řadě společnosti X-life na základě vlastního zkoumání autorky práce. V případě analýzy konkurenceschopnosti je zkoumáno několik podstatných faktorů, které ovlivňují konkurenční postavení zkoumané společnosti X-life. Závěrečná část tržní analýzy obsahuje poznatky získané průzkumem spotřebitelského chování.

Průzkum byl vyhotoven za pomoci kompetentních osob, především majitele společnosti, byl menšího rozsahu, zrealizován pomocí dotazníkového šetření, zaměřil se na konkrétní cílovou skupinu respondentů a zjišťoval jejich názory na jednotlivých produktech ze zkoumané produktové řady. Konstrukce dotazníku byla jednoduchá a výstižná, přičemž otázky se pro snadné pochopení a urychlení opakovaly přibližně ve stejném sledu u všech částí dotazníku. Dotazník byl rozdělen na 8 částí. První část zjišťuje základní informace a navazuje kontakt s respondenty, dalších 7 částí zkoumá jednotlivé aspekty všech 7 produktů z celé produktové řady.

Podstatná fakta vzešlá z analýzy vnějšího prostředí jsou zohledněna v přehledu příležitostí a hrozeb a jsou obodovány v závislosti na tom, jakou atraktivitu/závažnost dopadu mají na činnosti podniku a s jakou pravděpodobností jevy nastanou (od 1 do 5; 1 = téměř nemožná, 5 = hraničí s jistotou). Pro hodnocení atraktivity dopadu příležitosti byla využita škála 1-5 (1 = zanedbatelná příležitost, 5 = zásadně významná příležitost). Pro hodnocení závažnosti dopadu hrozeb je v práci využito ohodnocení na základě slovního vyjádření následujícího: 1 = zanedbatelná hrozba, 5 = nepříjemná hrozba – ohrožené poslání.

Následuje konfrontační SWOT matice, která zohledňuje nejdůležitější silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby a dává je do vzájemného vztahu. Jednotlivé varianty strategií jsou popsány v komentářích pod SWOT maticí podle jejich čísel a zařazení.

Pro plnění závěrečných dílčích úkolů práce, jež představují nejprve vymezení strategických možností podnikání firmy, poté formulaci optimálních opatření a nástrojů ke zlepšení činností spojených s marketingovými strategiemi společnosti, jsou využity primárně i sekundárně získaná, účelově vyhodnocená data, která umožňují tvorbu optimalizovaného modelu řízení

v oblasti marketingových aktivit firmy. Prognóza hospodaření společnosti na další tři roky (2015-2017) odhaduje výsledky jejího hospodaření v závislosti na shrnutých poznatcích a doporučení.

Cílem konstruktivního doporučení pro cílový management firmy je zvýšení potenciálu a atraktivity zkoumané produktové řady na českém trhu pomocí vhodné kombinace marketingových strategií. Jednotlivé návrhy a doporučení vychází z odborných teoretických východisek, z vlastních výsledků výzkumu a provedených syntéz. Rovněž jsou zohledněny specifika stávajících rozhodovacích procesů ve firmě.

3 – Výsledky a diskuze

První část práce byla rešeršní a měla zprvu za úkol uvést do problematiky marketingu a marketingových strategií v rámci marketingového mixu, kde podstatná část byla věnována sortimentním strategiím. Dále bylo nutné teoreticky vymezit základní specifické analýzy podniku, jež jsou součástí výsledků práce a to analýz vnitřního i vnějšího prostředí. Důležitou součástí analýz jsou jejich účelná vyhodnocení s několika možnými řešeními, z nichž byly některé metodicky popsány. Podstatné bylo také vymezit problematiku tvorby SWOT matice, která umožňuje účelně vyhodnotit jednotlivé působící faktory okolí. Součástí rešeršní části bylo stručné seznámení s marketingovým výzkumem a dotazníkovým šetřením.

Před výslednou částí práce, která se prakticky zabývá problematikou, byly vytyčeny dílčí cíle práce a podrobná metodika řešení vlastní práce.

V samotné části práce, která obsahuje vlastní výsledky řešení, je nejprve představena společnost X-life, jež je předmětem zkoumání práce, její stručná historie, poslání a vize.

Prvním s dílčích cílů práce bylo vyhodnotit dosavadní strategie podnikání. Tento cíl byl naplněn podrobným přehledem o současném stavu společnosti a auditu marketingového mixu, tedy to, jaké (a v jakém rozsahu) marketingové strategie doposud firma aplikuje v jednotlivých součástech marketingového mixu. V závěru byly vždy uvedeny cíle, na které se chce firma v krátkodobém časovém horizontu zaměřovat.

Po přehledu současných strategií podnikání společnosti X-life následovala část práce, která podrobně analyzovala společnost, její vnitřní předpoklady a vnější prostředí, které ji jistým způsobem ovlivňuje, čímž byl splněn další z dílčích cílů práce. Metody, které vedly

k naplnění cíle, který zněl - vyhodnocení situační analýzy podniku, byly metody analýza zdrojů a kompetencí společností, dále metoda PEST analýzy, analýzy odvětví, trhu, konkurence a spotřebitelů. Analýza zdrojů a kompetencí popisovala podnik a jeho hlavní funkční oblasti a definovala, zda jsou jednotlivé činnosti funkčních oblastí firmy slabou nebo silnou stránkou. Tyto poznatky byly zaznamenány do souhrnného a logického přehledu, který zjevně ukázal, v závislosti na bodovém ohodnocení, jak vlivné jsou jednotlivé silné a slabé stránky pro činnosti firmy. Analýza PEST podle dostupných relevantních zdrojů identifikovala a popsala tržní příležitosti či hrozby z širokého politického, ekonomického, sociálního a technologického okolí. Analýza odvětví a trhu obsahovala podrobná a specifická data odvětvového okolí firmy, v souladu s dostupnými informacemi o charakteru trhu stručně predikovala vývoj podstatných faktorů v odvětví, čímž byl naplněn další z dílčích cílů práce. Pro úplnost dat potřebných k vyhodnocení tržních příležitostí a hrozeb byla vnější analýza doplněna o analýzu konkurentů a chování zákazníků (spotřebitelského chování). Analýza konkurentů vyhodnotila nejhlavnější konkurenty v odvětví dětských nápojů. Bohužel v odvětví jsou velmi silní konkurenti, kteří v mnohém předčí začínající společnost X-life a proto nebyla konkurenceschopnost společnosti vyhodnocena příliš kladně.

Součástí analýzy vnějšího prostředí je analýza zákazníků a proto byl v rámci tohoto zkoumání zrealizován marketingový průzkum, jehož cílem bylo zjistit spotřebitelské preference. Jelikož byl průzkum realizován souběžně s ochutnávkou Krtečkových nápojů, respondenti odpovídali velmi ochotně a otevřeně a výzkum tak přinesl velmi přínosné a aplikovatelné informace, pomocí nichž bylo možné identifikovat několik příležitostí.

Všechny významnější fakta, která vzešla z vnější analýzy, byla opět sumarizována do logického přehledu příležitostí a hrozeb, které byly patřičně obodovány a dle důležitosti vyhodnoceny tak, aby bylo možné specifikovat ty, ze kterých je možné hodnotit strategické variantní řešení pro firmu X-life.

Jeden z posledních vytyčených cílů práce bylo vyhodnotit strategické možnosti v podnikání firmy. K naplnění tohoto cíle posloužila konfrontační matice, která aplikovala vyhodnocená data do tabulky, jejímž výsledkem byly jednotlivé strategické možnosti.

Závěrem a také hlavním cílem této diplomové práce byly výsledná doporučení, jak by se měla společnost X-life dále strategicky profilovat. Byly zde aplikovány veškeré nabyté poznatky a společnosti byly navrženy takové strategické možnosti, kteří jí pomohou zvýšit povědomí u cílové skupiny a podíl na trhu dětských nápojů.

4 – Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

- ALI, M. Efektivní marketing. 1. Vydání. Praha: Slovart. 2003. ISBN 80-720-9384-3
- BOWMAN, C.. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 1996. ISBN 80-7169-230-1
- FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2006. ISBN 80-251-1041-9
- FORET, M. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s.. 2008. ISBN 978-80-251-2183-2
- FOTR, J. a spol. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4
- GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Albatros Media, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2
- HAWKINS, D. I., BEST, R. B., CONEY, K.A.. *Consumer behavior: Implications for marketing strategy*. 4. vydání. USA: BPI IRWIN. 1989. ISBN 0-256-06331-1
- HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1
- HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press. 2008. ISBN 978-80-7261-178-2
- JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C.H.Beck. 2006. ISBN 80-7179-453-8
- KNIGHT, P. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-1999-3
- KOTLER,P., KELLER, K.L., *Marketing management*. 12. vydání. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- KOTLER, P. a spol. *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2

KOUDELKA, J., VÁVRA, O. *Marketing: Principy a nástroje*. 1. vydání. Praha: VŠEM, 2007. ISBN 978-80-86730-19-6

KOVÁŘ, F. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: VŠEM. 2008. ISBN 978-80-86730-33-2

MEFFERT, H. *Marketing a management*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2010. ISBN 978-80-247-3622-8

TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. Praha : ČZU v Praze, 2009. ISBN 978-80-213-0922-7

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vydání. Příbram: PBtisk, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0

Internetové zdroje

EPRAVO.CZ. *Určení maloobchodních cen z pohledu soutěžního práva – lehké jako hračka?*. [online]. 13.5.2010 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/urceni-maloobchodnich-cen-z-pohledu-soutezniho-prava-lehke-jako-hracka-61254.html>

MarketingCharts. *Which Forms of Advertising Do Consumers Trust – and Act On – the Most?*. [online]. 18.09.2013 [cit. 2014-11-20]. Dostupné z: <http://www.marketingcharts.com/television/which-forms-of-advertising-do-consumers-trust-and-act-on-the-most-36767/>

eAgri. *Panorama potravinářského průmyslu 2013*. [online]. 01.05.2014 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/publikace-a-dokumenty/panorama-potravinarskeho-prumyslu/panorama-potravinarskeho-prumyslu-2013.html>

eAgri. *Zákon č. 139/2014 Sb.*. [online]. 01.01.2014 [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/predpisy-mze-neucinne/_prezentace_cz_mze_legislativa_pravni-predpisy-mze_predpisy-mze-neucinne_zakon-c-139-2014-sb.html

QSL. *Jste připraveni na změny v označování potravin? Nově podle Unie už od svaté Lucie!*. [online]. 14.05.2014 [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: <http://www.qualitysl.cz/novinky/zmeny-v-oznacovani-potravin>

The Economist Intelligence Unit . *ViewsWire : The Political Instability Index* . [online]. 30.12.2009 [cit. 2014-10-01]. Dostupné z: http://viewswire.eiu.com/site_info.asp?info_name=social_unrest_table&page=noads&rf=0

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hlavní makroekonomické ukazatele*. [online]. 2.3.2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Indexy spotřebitelských cen – inflace – únor 2015: Ceny tabákových výrobků výrazně vzrostly*. [online]. 09.03.2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-unor-2015->

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Indexy spotřebitelských cen (ročně) (CEN1112CU)*. [online]. 31.03.2015 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?childsel0=4&cislotab=CEN1112CU&kapitola_id=30&voa=tabulka&go_zobraz=1&childsel0=4

ČSOB. *Trh nealkoholických nápojů se stabilizuje. Zákazníky zajímá cena, zároveň chtějí kvalitu*. [online]. 10.7.2014 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/Service-pro-media/Tiskove-zpravy/Stranky/TZ140710.aspx>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Kulatý stůl: Stárnutí obyvatel České republiky*. [online]. 31. 1. 2012 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/kulaty_stul-_starnuti_obyvatel_ceske_republiky_prezentace20120131

eAgri. *Všeobecné požadavky na systém analýzy nebezpečí a stanovení kritických kontrolních bodů (HACCP) a podmínky pro jeho certifikaci*. [online]. 1. 9. 2010 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/106403/_2010_2.pdf

eAgri. *Potraviny. Správná hygienická praxe*. [online]. 01.01.2009 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/hygienicky-balicek/spravna-hygienicka-praxe/>

Dotacni.info. *Dotace na zaměstnance v Praze*. [online]. 2.12.2013 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: http://www.dotacni.info/dotace-na-zamestnance-v-praze/?utm_source=newsletter4&utm_medium=email&utm_content=clanek4&utm_campaign=soukromy4

NFP. *Slovníček marketingových pojmů*. [online]. 01.01.2012 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.nfp.cz/cs/slovnicek-marketingovych-pojmu>

Jiné zdroje:

BOHÁČEK., J. a kol. *Výzvy marketingu v současné krizi*. 1. vyd. Praha: Adart, 2013. Edice J@K, ISBN 978-80-904645-7-5.

GRASSEOVÁ, M. *Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování*. Obrana a strategie. 2006, roč. 6, č. 2, s. 55. ISSN 1802-7199.

CHALUPA, K. a spol. *Dohody pro určování cen pro další prodej*. ÚOHS. 2009. *informační list č. 2/2009*

CHÝLKOVÁ, Markéta. *Označování potravin: mnoho cenných informací pro spotřebitele?*. 1. vyd. Praha: Potravinářská komora České republiky, Česká technologická platforma pro potraviny, 2013, 37 s. ISBN 978-80-905096-4-1.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *NACE REV. 2. Metodická příručka*.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *CZ NACE. Vysvětlivky*.

POTRAVINÁŘSKÁ KOMORA ČR. *Oborová příručka. Živnost: Výroba nápojů*. Praha: HK ČR, 2009. Aktualizace: VI/2009

Ústav zemědělské ekonomiky a informací. *Panorama potravinářského průmyslu 2013*. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2014