

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Marketingová strategie produktové řady

Monika Ježková

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Monika Ježkova

Podnikání a administrativa

Název práce

Marketingová strategie produktové řady

Název anglicky

Marketing strategy of product line

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě výsledků provedené situační analýzy navrhnout marketingovou strategii výrobkové řady zvolené firmy.

Dílčí a postupové cíle jsou:

- zpracovat odborná východiska k řešení zvolenému tématu (Literární rešerše)
- vyhodnocení dosavadních strategie podnikání
- vyhodnocení situační analýzy – identifikace rozhodující tržní příležitosti a konkurenční výhody.
- predikce vývoje podstatného okolí, trhu a jeho segmentů
- strategické možnosti v podnikání firmy
- doporučená opatření k návrhu marketingové strategie

Metodika

Na základě rešerše relevantních literárních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky provést vyhodnocení dosavadní marketingové strategie podnikání firmy a situační marketingovou analýzu. Postup bude založen na aplikaci deskriptivních metod založených na studiu dokumentů, doplněný o výzkum spotřebitelského chování (dotazování a strukturovaný rozhovor) a analýzu konkurentů. Hodnotové výsledky marketingové situační analýzy budou následně vyhodnoceny a sumarizovány do konfrontační SWOT matice. Výsledkem budou variantní marketingové strategie výrobkové řady firmy včetně některých doporučení.

Doporučená osnova práce: Úvod do problematiky; Současný stav poznání; Cíle práce; Metodika řešení; Výsledky vlastní práce; Závěry.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

marketingová strategie, portfolio produktů, SWOT matice, analýza trhu, analýza konkurentů, spotřebitelské chování, segmentace

Doporučené zdroje informací

- HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2., rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- HORÁKOVÁ, I. Strategie firemní komunikace. 2., rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- Jakubíková, D. Strategický marketing strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JAKUBÍKOVÁ D., Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- Janouch, V. Internetový marketing. Brno: Computer Press, 2010. 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7.
- KELLER, K. KOTLER, P. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KELLER, K. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 796 s. ISBN 80-2471-481-7.
- KEŘOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- KOURDI, J. Podniková strategie. Průvodce rozvojem vašeho byznysu. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
- KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- MEFFERT, H. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
- PAYNE, A. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
- PŘÍKRYLOVÁ, J. JAHODOVÁ, H. Moderní marketingová komunikace. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie produktové řady" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala především vedoucímu mé diplomové práce, Ing. Václavu Kalovi, CSc. Za rady a připomínky, dále majiteli společnosti Ing. Hraníkovi a dalším zaměstnancům za poskytování cenných informací o zkoumané společnosti.

Marketingová strategie produktové řady

Marketing strategy of product line

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.

Summary

Subject of this thesis is an X-life, s.r.o. product line marketing strategy. First part of the thesis is focused on theoretical basis of marketing mix, marketing analysis and marketing strategic variants applications. Final part is concerned with company environment analysis in area of drinks for children with aim to find possible inventions in strategic decision making and evaluate the most effective possible strategic solutions for company market situation solutions. This part of thesis is processed on basis of analysis of relevant available data and documents of users' behavior marketing research, consultations with involved person and own market research. The aim of analysis is to evaluate the progress of substantial surroundings, competitiveness of researched company, its strong and weak points, occasions that are coming and threats that are threatening it. On basis of all mentioned facts is based market strategy resulting proposal of researched product line for its market position improvement.

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

Keywords: Marketing strategy, product portfolio, SWOT matrix, market analysis, analysis of competitors, consumer behavior, segmentation

Seznam tabulek

Tabulka 1 Praktické použití Porterova modelu	29
Tabulka 2 Čtyři strategie na základě SWOT analýzy	33
Tabulka 3 Výkaz zisku a ztráty v letech 2010 - 2014	52
Tabulka 4 Silné a slabé stránky podniku - hodnocení.....	61
Tabulka 5 Vybrané ekonomické ukazatele České republiky	65
Tabulka 6 Vývoj směnného kurzu v letech 2005-2014.....	66
Tabulka 7 Index spotřebitelských cen nápojů v jednotlivých měsících roku 2014.....	67
Tabulka 8 Vybrané ukazatele průmyslových organizací s 50 a více zaměstnanci (meziroční změny v %).....	70
Tabulka 9 Analýza hrozby vstupu do zkoumaného odvětví	72
Tabulka 10 Analýza vyjednávací síly dodavatelů ve zkoumaném odvětví.....	73
Tabulka 11 Analýza vyjednávací síly odběratelů ve zkoumaném odvětví	74
Tabulka 12 Analýza ohrožení ze strany substitučních výrobků ve zkoumaném odvětví.....	75
Tabulka 13 Analýza rivality mezi podniky ve zkoumaném odvětví.....	76
Tabulka 14 Identifikace příležitosti či hrozby dle bodového výsledku.....	77
Tabulka 15 Počet podniků v odvětví nealkoholických nápojů v ČR v letech 2007-2013	77
Tabulka 16 Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v letech 2007-2013 (CZ NACE 11)	78
Tabulka 17 Spotřeba nealkoholických nápojů od roku 2007 do roku 2013 v litrech.....	79
Tabulka 18 Struktura spotřeby nealko nápojů v ČR (2009-2014, v mil. l).....	80
Tabulka 19 Tržby TOP výrobců nealkoholických nápojů 2007 - 2013 v mld. Kč	83
Tabulka 20 Výčet hlavních konkurentů a jejich konkurujících produktů	84
Tabulka 21 Hodnocení konkurenceschopnosti X-life a významných konkurentů.....	85
Tabulka 22 Hodnocení říležitostí	89
Tabulka 23 Hodnocení hrozeb	90
Tabulka 24 Proforma výsledovka do roku 2017	101
Tabulka 25 Doporučená a skutečná cena produktů v Kč	112

Seznam grafů

Graf 1 Podíl jednotlivých produktů na tržbách společnosti	43
Graf 2 Vývoj podílu tržeb produktů v letech 2013 (od dubna) -2015 (do března) v %	44
Graf 3 Vývoj objemu prodejů portfolia Krtečkových nápojů a výživ jako celku za období 4/2013 – 2/2015	45
Graf 4 Procentní podíl jednotlivých produktů v nabídce vybraných potravinových řetězců – leden 2015.....	48
Graf 5: Rozložení nákladů v komunikačním mixu společnosti X-life s.r.o.	51
Graf 6 Vybrané ekonomické ukazatele v grafickém vyjádření.....	65
Graf 7 Vývoj směnového kurzu v letech 2005-2014	66
Graf 8 Poměr tržeb TOP subjektů CZ-NACE 11 a ostatních	83
Graf 9 Předpokládaný vývoj tržeb, nákladů a výsledku hospodaření do roku 2017.....	102
Graf 10 Vývoj objemu prodejů jednotlivých produktů z portfolia Krteček v kvartálu 2/2013 – 1/2015	113

Seznam obrázků

Obrázek 1 Význam komunikačních nástrojů na spotřebním trhu	23
Obrázek 2 Hodnota poskytovaná zákazníkům	30
Obrázek 3 Fáze životního cyklu portfolia Krtečkových nápojů a výživ	44
Obrázek 4 Vývoj tržeb CZ-NACE 11 za VV a S v letech 2007-2013 v porovnání s CZ-NACE 10 a celkových zpracovatelských průmyslem (Sekce C).....	78
Obrázek 5 Nejúčinnější formy propagačního či reklamního sdělení	110
Obrázek 6 Postup při analyzování konkurence.....	110
Obrázek 7 Pět sil dle Portera formující strukturální atraktivitu odvětví.....	111
Obrázek 8 Sortiment sirupů v obchodním řetězci Globus	114
Obrázek 9 Špatná kvalita obalů.....	114

OBSAH

1. ÚVOD	12
2. SOUČASNÝ STAV POZNÁNÍ	14
2.1. MARKETING A STP	14
2.2. MARKETINGOVÝ MIX A MARKETINGOVÉ STRATEGIE	16
2.2.1. Formulace marketingových strategií	17
2.2.2. Marketingové strategie jako součást 4P	18
2.2.2.1. Produktové strategie	18
2.2.2.2. Cenové strategie	21
2.2.2.3. Distribuční strategie	22
2.2.2.4. Komunikační strategie	23
2.3. SITUAČNÍ ANALÝZA PROSTŘEDÍ A JEJÍ SPECIFICKÉ METODY	25
2.3.1. Analýza vnitřního prostředí firmy (zdroje a kompetence)	25
Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek	26
2.3.2. PEST analýza	26
2.3.3. Analýza odvětví	27
2.3.4. Analýza (zkoumání) zákazníků	29
2.3.5. Analýza konkurence	31
2.3.6. Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb	32
2.3.7. SWOT matice	32
2.4. MARKETINGOVÝ VÝZKUM	34
2.4.1. Dotazník – nástroj marketingového výzkumu	34
3. CÍLE PRÁCE A METODIKA	35
3.1. CÍLE PRÁCE	35
3.2. METODIKA	35
4. VÝSLEDKY VLASTNÍ PRÁCE	38
4.1. CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO SUBJEKTU	38
4.2. ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE FIRMY	39
4.2.1. Poslání a vize zkoumaného subjektu	39
4.2.2. Audit marketingového mixu	40
4.2.2.1. Produkt	40
4.2.2.2. Cena	46
4.2.2.3. Distribuce	46
4.2.2.4. Komunikace	48
4.2.3. Výsledky dosavadního podnikání a předpoklad dalšího růstu	51
4.3.1. Výroba a logistika	53
4.3.2. Organizace	55
4.3.3. Lidské zdroje	56
4.3.4. Marketing	57
4.3.5. Finance	59
4.3.6. Identifikace silných a slabých stránek podniku	60
4.4. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	62
4.4.1.1. Politické faktory	62

4.4.1.2. Ekonomické faktory.....	64
4.4.1.3. Sociálně-kulturní faktory	68
4.4.1.4. Technologické faktory	68
4.4.1.5. Příležitosti a hrozby plynoucí z PEST analýzy.....	69
4.4.2. Analýza odvětví.....	69
4.4.2.1. Ekonomické charakteristiky odvětví	70
4.4.2.2. Analýza odvětví dle Porterova modelu.....	71
4.4.3. Analýza trhu dětských nápojů v ČR.....	77
4.4.4. Analýza konkurence	82
4.4.5. Analýza konkurenceschopnosti	85
4.4.6. Shrnutí příležitostí a hrozeb odvětví a trhu nápojů	86
4.4.7. Analýza spotřebitele	86
4.5. HODNOCENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB	89
4.6. KONFRONTAČNÍ SWOT MATICE	91
4.6.1. SO strategie	92
4.6.2. WO strategie	93
4.6.3. ST strategie	95
4.6.4. WT strategie	95
4.7. ZPRACOVÁNÍ NÁVRHU NA ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	96
4.8. PŘEDPOKLÁDANÝ VH V DALŠÍCH LETECH V ZÁVISLOSTI NA NOVĚ NAVRŽENÝCH STRATEGICKÝCH CÍLŮ	101
5. ZÁVĚR	103
LITERATURA.....	105
PŘÍLOHY.....	110

1. Úvod

Diplomová práce se zaměřuje na téma marketingových strategií. Její název je: „Marketingové strategie produktové řady“. Předmětem zkoumání je společnost X-life s.r.o. (dále jen X-life) orientovaná na výrobu a prodej nealkoholických nápojů, přičemž téma je aplikováno na její nejdůležitější produktovou řadu dětských nápojů s motivem Krtečka. Licenční práva firma získala od společnosti Little Mole, a.s. (dále jen Little Mole).

V současné době je velmi obtížné, zejména pro malé firmy, vybudovat si významné postavení na trhu a obstát v konkurenčním prostředí, kterému dominují globální společnosti s téměř neomezenými kapitálovými možnostmi. Cílem této diplomové práce je dobrat se k jistému řešení návrhů nových strategických možností společnosti X-life na základě podrobných analýz a pomoci jí lépe se prosadit v tomto obtížném prostředí.

Společnost X-life se zabývá výrobou a distribucí nealkoholických nápojů od roku 2010. Zpočátku se zaměřovala pouze na energetické nápoje, postupně však své portfolio rozšiřuje a nyní hlavní pozornost soustředí na dětské nápoje. Produktová řada s Krtečkem vznikla až v polovině roku 2013. Je tedy ve své počáteční fázi, kdy je nutné maximálně sledovat vývoj a zjišťovat, kterým směrem produktovou řadu vyvíjet a kde naopak redukovat. Její součástí jsou krom nápojů i dětské výživy. Protože je to ale velmi nepatrná část a je obtížné, především z důvodu omezené kapacity této práce, analyzovat krom nápojového segmentu také segment potravinářský, je pozornost soustředěna zejména na nápoje.

Marketingové strategie společnosti vyžadují stanovení určitých postupů, nezbytných pro dosažení dlouhodobých firemních cílů. Marketingové řízení, které zahrnuje aplikaci strategií, je nepostradatelný obor dobře fungující společnosti vzhledem k povaze soudobého ekonomického a společenského vývoje vyznačujícího se kvapnými změnami, prudce měnící se poptávkou, a narůstajícími nároky zákazníků.

První část práce současného poznání poslouží pro stručný přehled problematiky marketingu, podstaty marketingového mixu a marketingového řízení společnosti. Součástí marketingového řízení bývá analýza vnitřního a vnějšího prostředí, identifikace a hodnocení tržního postavení, konkurenční výhody či nevýhody, silných stránek nebo slabín a nalezení vhodných příležitostí, kterých lze využít při aplikování strategických možností

k dosahování dílčích strategických cílů, proto jsou v rešeršní části práce shrnuty všechny důležité poznatky k těmto jednotlivým součástem marketingového řízení.

Další část práce se soustředí na cíle a metodiku. Nejprve jsou vytyčeny dílčí cíle pro výsledky vlastní práce a poté je popsán metodický postup v jednotlivých částech vlastních výsledků.

Výsledná část diplomové práce zprvu charakterizuje zkoumanou společnost X-life, popisuje současný stav společnosti a využití marketingového mixu, poté prostřednictvím několika specifických analýz identifikuje silné stránky, slabé stránky společnosti a upozorňuje na hrozby, kterým je třeba se určitým efektivním a rozvážným způsobem vyhýbat a naopak poukazuje na příležitosti, kterých by se měla společnost „chopit“ a využít jich pro zlepšení svého tržního postavení. Pomocí konfrontační matice SWOT jsou zaznamenány logické vazby mezi jednotlivými faktory a je vyhodnoceno několik možných strategických alternativ, přičemž některé jsou přínosné více, jiné méně. Důležité je to, aby na základě všech poznatků uvedených v této diplomové práci, byly navrženy nejdůležitější a nejefektivnější strategické kroky, které zlepší konkurenceschopnost a postavení společnosti X-life v tržním segmentu dětských nápojů.

2. Současný stav poznání

2.1. Marketing a STP

Kotler, jeden z nejvýznamnějších teoretiků z oblasti marketingu, definuje marketing jako: *„společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“* (Kotler a kol., 2007, s. 40)

Marketing v dnešním světě je třeba chápat právě ve smyslu uspokojení zákaznických potřeb nikoli ho chápat ve starém významu jako pouze nástroje sloužící ke schopnosti přesvědčit a prodat. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 30)

„Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejich akcií.“ (Kotler, Keller, 2007, s. 43).

Před projednáváním spotřebitelského chování a jeho důsledky na firemní strategie, je nutné vzít v úvahu zkušenosti a znalosti spotřebitelů a nechat si přímo od nich vysvětlit jak tyto role jejich znalostí a zkušeností ovlivňují jejich chování a vývoj. Pomocí marketingového výzkumu je třeba zkoumat jednotlivé aspekty spotřebitelského chování, postojů a rolí ve společnosti. Spotřebitelské chování je klíčem pro plánování a organizování v neustále se měnícím prostředí. (Hawkins, Best, Coney, 1989, s. 6)

Z výše uvedeného vyplývá, že k úspěšnému marketingu vede důkladná znalost spotřebitele, která je na prvním místě při sestavování firemních marketingových strategií.

Před zaváděním jednotlivých marketingových strategií ve firmě je nutné se zaměřit nejprve na 3 důležité kroky a to na segmentaci, targeting a positioning. Tyto části tradičního strategického marketingu jsou velmi důležité a měli by vždy předcházet samotnému vývoji produktu a jeho marketingovému mixu.

Segmentace trhu je *„rozčlenění do jednotlivých specifických skupin podle typu zákazníka či uživatele“* a pomáhá tak odlišit aktuální a potenciální konkurenty společnosti. (Kovář, 2008, s. 127)

Společnost se snaží cílit na trhu na ty zákazníky či skupiny zákazníků, které může uspokojit lépe než konkurence a snaží se o to, aby si tito cíloví spotřebitelé všimli odlišnosti a výjimečnosti produktů. (Kotler, Keller, 2007, s. 348)

Je obtížné nalézt jediný správný způsob segmentace trhu. Je třeba vzít v úvahu různé segmentační proměnné. Za hlavní segmentační proměnné lze považovat geografické, demografické, behaviorální a psychografické proměnné. (Kotler a spol., 2007, s. 464)

Geografická segmentace

„Geografická segmentace vyžaduje rozdělení trhu na různé geografické jednotky, jako jsou národy, státy, regiony, země, města či čtvrti.“ Lze podnikat v jedné či několika geografických oblastech, je však nutné brát v potaz geografické rozdíly v potřebách, touhách a přáních jednotlivých odlišných oblastí.

Demografická segmentace

Demografickou segmentaci autor definuje jako rozdělení podle demografických proměnných jako je pohlaví, věk, povolání, příjem, vzdělání, náboženské vyznání, apod.

Psychografická segmentace

Toto kritérium se zaměřuje především na povahové rysy, životní styl a rozdělení podle společenských tříd zákazníka. Důležitý je fakt, že lidé spadající do stejné demografické skupiny mohou mít zcela odlišné psychografické charakteristiky.

Behaviorální segmentace

Poslední kritérium je podle tohoto autora behaviorální a rozděluje spotřebitele podle postojů, znalostí a způsobu používání a nakládání s produktem.

Dle mnoha marketingových autorů je právě toto kritérium zásadním pro tvorbu tržních segmentů. (Kotler a spol., 2007, s. 464 - 472)

Poté, co firma identifikuje trh a jeho jednotlivé segmenty, rozhoduje o tom, na jaký z nich, nebo na jaké z nich se zaměří. Toto zaměření se v marketingovém pojetí nazývá „targeting“.

„Při vyhodnocování různých tržních segmentů se musí firma dívat na dva faktory: celkovou atraktivitu trhu a cíle a prostředky společnosti.“ Společnost může zvažovat mezi pěti různými modely výběru cílových trhů – koncentrace na jediný segment, selektivní specializace, výrobová specializace, tržní specializace a plné pokrytí trhu. (Kotler, Keller, 2007, s. 300-301)

„Cílový trh představuje skupinu potenciálních kupujících, kteří mají stejné potřeby a obdobné vlastnosti. Na ně se firma rozhodne zaměřit.“ (Kotler, Armstrong, 2004, 353).

Positioning, další krok v STP spočívá především v konkurenceschopnosti firmy a určuje pozici, kterou chce firma svým výrobkem zaujmout myslí zákazníka. *„Lze doslova hovořit o umístění výrobku ve vědomí zákazníka, o jeho vnímaném postavení mezi výrobky nabízenými na trhu (jaké místo zaujímá náš výrobek v souvislosti s dalšími nabídkami ve stejné nebo podobné výrobové kategorii – výchozím bodem jsou zákaznické důvody pro koupi našeho výrobku spíše než konkurenčního)“.* (Horáková, 2003, s. 64)

2.2. Marketingový mix a marketingové strategie

Ve chvíli, kdy si firma stanoví své cíle a nadefinuje pojmy STP – segmentace, targeting a positioning, přechází do stádia formulování cílů marketingového mixu.

„Marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii firmy.“ (Jakubíková, 2008, s. 146) Marketingový mix je *„soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu“* nebo také *„soubor taktických marketingových nástrojů – výrobové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“* (Koudelka, Vávra, 2007, s. 123)

Koncepce 4P je klasická podoba marketingového mixu. Skládá se z aktivit, které firma vyvíjí k povzbuzení poptávce po produktu a které lze členit do 4 skupin proměnných (4P), kterými jsou product, price, place, promotion. Postupem času přicházely kritické pohledy na koncept 4P a tak se nyní marketingový mix popisuje spíše jako koncept 4C – customer solution, customer cost, konvenience, communication. (Kotler, Armstrong, 2007, s. 106-107).

2.2.1. Formulace marketingových strategií

Firma se vždy zaměřuje při formulaci strategií na všechny výše zmíněné aspekty marketingového mixu a v závislosti na podnikové situaci volí z různých možností strategií podle různého členění. Základ spočívá však ve čtyřech typech strategií zaměřených na trh, které jako první definoval Ansoff. (Jakubíková, 2008, s. 137)

Tabulka 1 Ansoffova matice

		TRH	
		Stávající	nový
PRODUKTY	Stávající	Tržní penetrace	Rozvoj trhu
	Nové	Rozvoj produktu	Diverzifikace

Zdroj: zpracováno dle Jakubíková, 2008, s. 137

Strategie penetrace – znamená využití tržního potenciálu stávajícího produktu na stávajících trzích. Firma zesiluje marketingové úsilí o získání konkurenčních zákazníků, zvyšování užívání produktů u stávajících zákazníků a získání zákazníků, kteří produkt zatím neužívali.

Strategie rozvoje trhu – spočívá v nalézání nového trhu nebo více trhů pro stávající produkty a to prostřednictvím regionálního, národního nebo mezinárodního rozšíření.

Strategie rozvoje produktu – trh zůstává stejný a inovuje se produkt nebo se vytváří pro daný trh produkt zcela nový.

Strategie diverzifikace – zaměřuje se na nové trhy s novými produkty a má tři následující možnosti:

- horizontální diverzifikace – zaměřit se na produkty, které věcně souvisejí se stávajícím výrobním programem
- vertikální diverzifikace – prohloubit programy nejen směrem k odbytu dosavadních produktů, ale rovněž směrem k surovinám a výrobním prostředkům.
- soustředěná (laterární) diverzifikace – vstoupit na zcela nové tržní i produktové oblasti

Meffert (1996, s. 237) souhrnně rozčlenil strategie na strategie zaměřené na odběratele, na konkurenta, na zprostředkovatele odbytu, na zájmové skupiny, na strategie na mladých trzích, na globálních trzích, na trhu služeb, tržně orientované strategie ochrany životního prostředí, strategie nástrojů marketingového mixu

2.2.2. Marketingové strategie jako součást 4P

2.2.2.1. Produktové strategie

Marketingoví pracovníci by měli relevantně a zřetelně produkt diferencovat od konkurenčních produktů. Produkt musí být tvořen individuálně, tedy uspokojovat individuální potřeby a požadavky individuálních zákazníků. Je třeba neustále sledovat konkurenční postavení svých existujících produktů a vyvíjet tak prvotřídní nové produkty a vylepšovat ty stávající. (Jakubíková, 2008, s. 154-155)

„Každý produkt má svou konkurenci. Dokonce i produkty zcela nové a první svého druhu.“
(Knight, 2007, s. 36)

Produktovými strategiemi se naplňují vytyčené produktové cíle. Produktový cíl se stanovuje na základě potřeby odlišení výrobku od konkurence. Produktovou strategii ovlivňují investiční cíle – okamžité a stabilizované výnosy a budoucí růst výnosů a celková podnikatelská strategie – krátkodobá orientace na výnosy, snižování nákladů, stabilizace výnosů a budoucí růst. V rámci produktových strategií se v podnicích rozhoduje o:
(Jakubíková, 2008, s. 161)

- **Sortimentních strategií** – rozhoduje, zda firma některé produktové řady modifikuje, přidá či úplně zruší
- **Strategií produktových/výrobních řad** – strategie uvnitř produktové/výrobní řady a to opět ve smyslu toho, jestli bude některý výrobek uvnitř této řady modifikován, přidán či zrušen
- **Strategií atributů produktů** – určuje, zda modifikovat nebo zavést některý z atributů produktu jako image, značka, obal, kvalita, jakost, atd.)

Strategie v oblasti sortimentu

Produktová politika vyžaduje sdružit jednotlivé produkty do produktových řad. Produktový mix je soubor všech produktových řad a jejich položek, které prodejci nabízí zákazníkům ke koupi a má určitou délku, šířku, hloubku a konzistenci. (Kotler a kol, 2007, s. 634)

Produktová řada je „*skupina produktů, které spolu úzce souvisejí, neboť pracují podobným způsobem, jsou prodávány stejným skupinám zákazníků a nabízeny ve stejných typech prodejen, případně spadají do určitého cenového rozpětí*“.(Kotler a kol., 2007, s. 631) Počet jednotlivých položek v produktové řadě se podle marketingových teoretiků nazývá **délka produktové**. Manažeři firem mají možnost produktové řady krátit či prodlužovat. V případě, že firmy krátí produktové řady, obvykle tak činí z důvodu nulového zisku nebo ztrátovosti odebíraných položek a zamezí zbytečným nákladům. V opačném případě, pokud jsou některé produkty v produktových řadách ziskové, se přidáním položek řada prodlužuje. Prodlužování či krácení produktových řad patří k důležitým a obvykle náročným rozhodnutím. (Kotler a kol., 2007, s. 631) Firmy chtějí pochopitelně obvykle produktové řady prodlužovat. Pokud produktové řady krátí o některé položky, vyžaduje to nějaký nežádoucí stav. Jak však popisuje opět tento autor, s prodlužováním produktové řady rostou i náklady na udržování skladových zásob, na dopravu, reklamu a na další náležitosti spojené s investicemi do produktů. Proto je třeba vše pečlivě analyzovat a plánovat. Produktovou řadu lze prodloužit dvěma způsoby – protahováním a vyplňováním. (Kotler a Keller, 2007, s. 422)

Protahování produktové řady se provádí při potenciálu rozsáhlejšího pokrytí trhu. Produktovou řadu lze protahovat směrem dolů lacinějšími produkty, nahoru luxusnějšími produkty nebo oběma směry. Při Prodlužování směrem dolů je nutno brát v úvahu riziko kanibalizace existujících produktů v produktové řadě. Zákazníci mohou nahradit stávající produkt produktem levnějším. Pokud společnosti své řady vyplňují (**vyplňování produktové řady**), přidávají produkty, které jsou cíleny na stále stejné cílové skupiny. (Kotler, Keller, 2007, s. 422-424)

Produktový mix mívá rovněž určitou konzistenci. **Konzistence produktového mixu** „*vyjadřuje těsnost vazeb mezi jednotlivými produktovými řadami, jejich finálním použitím, výrobními požadavky, distribučními cestami a dalšími aspekty*“.(Jakubíková, 2008, s. 177)

Společnost má možnost se svým sortimentem různě nakládat. Může svůj produktový mix rozšiřovat přidáním dalších řad nebo řady prodlužovat, ať už roztažením nahoru, dolů nebo oboustranně, tak i vyplněním. Efektivní je snažit se o co nejvýraznější konzistenci produktových řad. Kotler a Keller doporučují provádět analýzy produktových řad učiněním závažných rozhodnutí o podobě produktového portfolia. (2007, s. 420)

Manažeři firmy by měli mít přehled o tržním profilu produktových řady a znát tržby a zisky každé položky v nich a zjišťovat, kterým směrem portfolio vést. Analýza sortimentu podle objemu prodeje a ziskovosti je jedna z metod, jak zhodnotit jednotlivé firemní produkty v celkovém portfoliu.

Strategie značky

Schopnost vytvořit značku, udržet ji, chránit ji a budovat její prestiž je velmi důležitým, ale náročným úkolem při vývoji produktu.

„Když značka vznikne, je to většinou jen jméno a jeho grafické vyjádření, připojené k novému výrobku nebo službě. Ale tak, jak plyne čas, dostává toto jméno svůj hlubší význam. Ten je dán přímou zkušeností zákazníků s produktem samým, se způsobem jeho prodeje, s cenou, komunikací i prostřednictvím nepřímé zkušenosti širší veřejnosti.“
(Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 48)

Značka by měla poukazovat na třídu výrobku, měla by být snadno vyslovitelná, mít vztah k symbolu, který doplňuje, jako například v případě jedné z nejvýznamnějších společností Apple, kdy název navazuje na logo nakousnutého jablka a poskytovat pozitivní asociace. Čtyři podstatné náležitosti značky jsou: diferenciací, relevantnost, prestiž a znalost. (Foret, 2006, s. 174)

Firma má při vytváření značky 4 následující možnosti: (Kotler, Armstrong, 2007, s. 407)

- Zvolit stávající řadu produktů pod stávající značkou
- Zvolit stávající kategorii produktů a zavést zde novou značku
- Zavést nové produkty pod stávající značkou
- Zavést nové produkty pod novou značkou

Strategie kvality

„Pod pojmem kvalita výrobku rozumíme schopnost výrobku řádně plnit stanovené funkční parametry.“ (Kotler, Armstrong, 2007, s. 394) Jde tedy o důležitý nástroj, který má souvislost s positioningem.

Kvalitu produktů lze vymezit znaky jako spolehlivost, funkčnost, životnost, atd. Je ovlivněna technologiemi, spolehlivostí dodávek a tak i výkony zaměstnanců a v neposlední řadě také investicemi do vývoje a výzkumu. (Jakubíková, 2008, s. 167)

Kotler vymezuje kvalitu výrobků z hlediska kvality výkonu, kvality shody, trvanlivosti, spolehlivosti, opravitelnosti a stylu. (Kotler, Keller, 2007, s. 414-415)

2.2.2.2. Cenové strategie

Rozhodování o ceně při tvorbě marketingových strategií je jeden z klíčových rozhodovacích procesů ve společnosti. Je velmi důležité a zároveň obtížné odhadnout, jak zákazníci budou vnímat produkt a jak budou reagovat na jeho ceny.

Výrobce může využívat různých strategií v oblasti stanovení cen. Je třeba dávat pozor na to, aby cenová politika výrobce nebyla nelegální, jak se někdy stává. Pokud výrobce prodává své zboží svým odběratelům (obchodním mezičlánkům) nesmí je nutit prodávat za určitou, stanovenou maloobchodní cenu. (Kotler, Armstrong, str. 526)

Zákaz cenových dohod tohoto charakteru vyplývá z čl. 101 Smlouvy o fungování Evropské unie (dále jen „SFEU“) a dále § 3 odst. 2 a) zák. č. 143/2001 Sb., zákon o ochraně hospodářské (dále jen „Zákon o ochraně hospodářské soutěže“). (EPRAVO.CZ, © 2010)

Mnozí výrobci a obchodníci využívají doporučené prodejní ceny pro další prodej zboží a musí tak činit s platnou legislativou. „Doporučená prodejní cena (pro další prodej) není zakázanou, pokud si soutěžitelé (typicky dodavatel/výrobce a kupující/distributor) nesjednali žádný sankční nebo motivační mechanismus, jenž by vedl k faktickému udržování doporučené ceny, tzv. nepřímému určování ceny.“ (ÚOHS - CHALUPA, K. a spol, 2009, s. 7)

V posledních letech má velký vliv na stanovování cen internet, neboť zákazníkům umožňuje vysokou informovanost o cenách na trhu. Při tvorbě ceny je také třeba brát

v potaz náklady a to jak výrobní, tak náklady na distribuci, na komunikaci, náklady související s legislativními omezeními, etickými omezeními, apod. (Jakubíková, 2008, s. 216)

Tabulka 2 Cenové strategie odvozené ze všeobecně platných cílů firem

Cíle firem	Charakteristika stávající situace	Zvolená strategická taktika
Přežití	těžkosti s nevyužitými kapacitami, se silnou konkurencí, se změnou přání spotřebitelů	prostřed. snížení cen docílení zvýšení poptávky, ceny často pod úrovní nákladů
Maximalizace běžného zisku	nedostatek běžného zisku	výběr cen k dosažení krátkodobého max. zisku
Maximalizace tržního podílu	snaha o získání dominantního podílu na trhu, případně určité výše předem stanoveného podílu	prostřed. nejnižších cen docílit dominantního tržního postavení a tím i maximalizace zisku
Vůdčovství v kvalitě	snaha o získání postavení vůdce v kvalitě	vysoké kvalitě odpovídající vysoké ceny, které uhradí vyšší náklady na výzkum, vývoj, výrobu i marketing
Rychlejší vstup na trh než konkurence	konkurence se chystá ke vstupu na trh se stejným produktem	nízké ceny, které umožní rychlé získání stanoveného tržního podílu
Stabilizace trhu	nestabilní trh	ceny na úrovni konkurence
Podpora dalších produktů firmy	dosavadní produkt má na trhu dobré umístění a je nutné podporovat další nové produkty	

Zdroj: zpracováno dle Jakubíková, 2008, s. 230-231

2.2.2.3. Distribuční strategie

„To, jak jsou výrobky a služby dopravovány k zákazníkům k finální spotřebě, může výrazně ovlivnit, jak zákazník vnímá kvalitu a hodnotu celé nabídky. Rychlost dodání, záruka kvality a dostupnost, pohodlí pro nakupující a další faktory mohou podpořit vztahy kupujících a prodávajících a zvýšit spokojenost zákazníka.“ (Kotler a spol., 2007, s. 953)

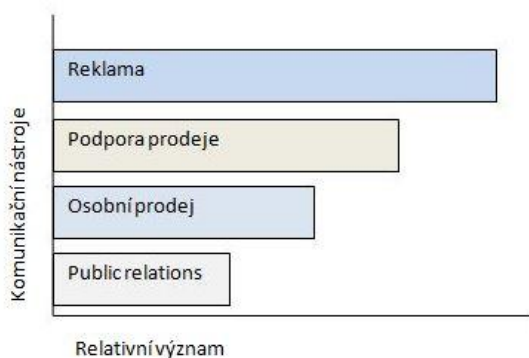
Většina výrobců dnes používá k dopravení zboží k zákazníkům prostředníky a vytváří tak určité marketingové cesty neboli distribuční systémy. Distribuční systém může mít určité vrstvy, které mají rozdílné funkce při přibližování produktů k zákazníkovi. Krom distribuce pomocí prostředníků existují však také přímé distribuční cesty, kdy se dopravuje zboží přímo od výrobce k zákazníkovi. (Kotler a spol., 2007, s. 961)

2.2.2.4. Komunikační strategie

Zavedení komunikačních strategií předchází stanovení cílů. Ty vychází ze všech strategických firemních cílů, směřují k upevnování dobrého jména firmy a jsou přizpůsobeny cílové skupině nebo skupinám, na které je marketingová komunikace zaměřena a na stadium životního cyklu produktu či služby, ve kterém se tyto produkty či služby nacházejí. Mezi tradiční cíle marketingové komunikace patří, poskytnout informace, vytvořit a stimulovat poptávku, odlišit produkt (diferenciace produktu), zdůraznit užitek a hodnotu produktu, stabilizovat obrat, vybudovat a pěstovat značku, posílit firemní image. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 40)

Kotler (2007) řadí jednotlivé komunikační nástroje podle významnosti odlišně pro spotřební trhy a pro průmyslové trhy. Spotřebnímu trhu přiřazuje nejvyšší významnost reklamně, druhé místo podpoře prodeje, následně řadí osobní prodej a nakonec až public relations.

Obrázek 1 Význam komunikačních nástrojů na spotřebním trhu



Zdroj: Kotler a spol., 2007, s. 839

Pro malé a střední společnosti je však mnohdy reklama velmi nákladnou záležitostí a přechází tak hlavní pozornost na levnější varianty komunikačních nástrojů jako virální marketing, event marketing, guerilla marketing, Word of mouth (WOM), apod.

Virální marketing

Viral marketing do českého jazyka často překládá jako virový marketing.

„Virální marketing je takový způsob komunikace, kdy se sdělení s reklamním obsahem

jeví příjemci natolik zajímavé, že je samovolně vlastními prostředky šíří dále.“ (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 265.)

Tento typ marketingového nástroje s sebou obvykle nepřináší žádné výrazné náklady. Jde jen o to, aby bylo sdělení kreativní a cílovou skupinu dostatečně pozitivně zaujalo. Hlavním nástrojem viral marketingu je internet - internetové stránky a e-mailová komunikace. Sdělení může i formu například videa, obrázku, textu nebo lze vytvořit viral marketing formou zajímavé hry.

Event marketing

Event marketing je dalším způsobem, jak zapůsobit na emoce spotřebitele. Jedná se o akci, která je zaměřená na cílovou skupinu zákazníků a společnost má možnost díky přímému kontaktu se spotřebitelem budovat svou image a značku.

„Všechny definice event marketingu mají společně to, že jde o událost, která má vyvolat zážitek či požitek emocionální povahy s cílem získat pozornost a zájem cílové skupiny, a to v rámci komunikace firmy (či jiného subjektu).“ (Vysekalová, Mikeš, 2010, s. 145.)

Word of mouth (WOM)

Tento pojem lze do českého jazyka přeložit jako šíření slova. *„Word of mouth je forma osobní komunikace zahrnující výměnu informací o produktu mezi cílovými zákazníky a sousedy, přáteli, příbuznými nebo kolegy.*“ (Kotler, P., 2007, s. 829.)

Poslední výzkum podle Nielsen „Trust in Advertising“ prokazuje, že lidé dnes věří převážně tzv. „WOM - Word of Mouth“, což jsou reference od známých, přátel či jiných osob, dále spotřebitelským názorům, které jsou online zveřejněny a televizní reklama je na třetím místě (viz Příloha 1 Obrázek 5). (MarketingCharts, © 2007-2015)

Nástroje podpory prodeje je důležité využívat uvážlivě pouze v omezené časové periodě, aby neztratily svou schopnost zákazníka motivovat. (Boháček a kol., 2013, s. 163)

2.3. Situační analýza prostředí a její specifické metody

„Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejích cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolu a korekcemi průběhu jejich realizace.“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 6)

Jak lze vyčíst z výše uvedené definice, každé efektivní firemní strategii předchází nejen vymezení poslání a cílů, což souvisí s kroky výše zmiňovanými – STP – segmentace, targeting, positioning, ale také důkladná analýza okolí firmy.

V rámci situační analýzy je nezbytné provést také prognózu budoucího vývoje prostředí. Nejúspěšněji konkurent je ten, který dokáže nejlépe předvídat další vývoj a náležitě se tomuto vývoji přizpůsobí. Predikce vývoje představuje základ pro tvorbu vizí, strategických cílů a strategií samotných. (Jakubíková, 2008, s. 90)

Podle Jakubíkové (2008) se obvykle uvádí tři typy prognóz: prodeje, vývoje techniky a technologií a lidských zdrojů.

Predikce vývoje bývá dle této autorky ovlivňována řadou makroekonomických, politických, mezinárodních, průmyslových, konkurenčních, výrobních a jiných trendů. K prognóze budoucího vývoje se užívají metody statistické, subjektivní a technologického předvídání. (2008, s. 90)

2.3.1. Analýza vnitřního prostředí firmy (zdroje a kompetence)

V rámci analýzy mikroprostředí firmy je účelné věnovat značnou pozornost vlastnímu vnitřnímu prostředí firmy, neboť je úroveň vznikajících vztahů mezi firmou a okolím tkví ve vlastním zázemí. (Koudelka, Vávra, 2007, s. 48)

K hodnocení vnitřního prostředí firmy se používá krom jiného metoda **VRIO**, která rozděluje firemní zdroje do několika kategorií jako fyzické, tj. technologické vybavení, výrobní plochy, lidské, tj. sociální klima, počet a struktura pracovníků, proinovační prostředí, dále finanční – disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita a rovněž nehmotné zdroje - know-how, image, znalost trhu a poté je posuzuje podle několika kritérií: **v**alue (hodnotnost), **r**areness (vzácnost), **i**mitability (napodobitelnost), **o**rganization (schopnost využít těchto zdrojů). (Jakubíková, 2008, s. 88)

Základní pohled na potenciál zdrojů firmy vyjadřují zdroje finanční, organizační, fyzické a technologické – související s hmotnými aktivy a dále zdroje jako lidský kapitál, inovační zdroje a renomé firmy – zaměřené na nehmotná aktiva. (Fotr a kol., 2012, s. 47)

Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek

Silné stránky zaznamenávají fakta, která zákazníkům i firmě přináší nějaké výhody a slabé stránky naopak zaznamenávají ty skutečnosti a věci, které firma nevykonává efektivně nebo skutečnosti, ve kterých si konkurence vede lépe. (Jakubíková, 2008, s. 103)

Obecně firmy mohou své silné a slabé stránky zaměřit na systémy řízení, organizační struktury, informační systémy, kulturu organizace, personální zdroje a jejich rozvoj, výzkum a vývoj, techniku, finance a ekonomiku. (Grasseová, 2006, s. 49)

Obecný možný metodický postup hodnocení faktorů interní analýzy je: zpracovat tabulku interních faktorů sestávajících ze silných a slabých stránek firmy, přiřazení váhy faktoru podle důležitosti pro konkurenceschopnost firmy v oboru, ohodnocení podle vlivů faktorů na výchozí strategické záměry s užitím určité stupnice, vynásobení váhy a stupně vlivu – dostaneme tak vážené ohodnocení, stanovení celkového váženého ohodnocení faktorů, které hodnotí interní pozici podniku. (Fotr a kol., 2012, s. 44)

2.3.2. PEST analýza

Strategická analýza vnějšího firemního okolí je procesem, který monitoruje a vyhodnocuje různé vlivy z okolí tak, aby na základě těchto výsledků bylo možno identifikovat příležitosti a hrozby, které faktory okolí představují pro podnik a řádným způsobem s těmito faktory naložit. (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 40-41)

Pro hodnocení vývoje vnějšího okolí se nejčastěji využívá tzv. PEST analýza, kdy se jednotlivé faktory okolí člení na následující faktory: (Jakubíková, 2008, s. 83)

- **Politicko-právní** – politická stabilita a stabilita vlády, různé zákony a daňová politika, sociální politika, atd.
- **Ekonomické faktory** – HDP, měnový kurz, nezaměstnanost, inflace, apod.
- **Sociokulturní faktory** – jak se mění a vyvíjí kupní chování spotřebitelů, chování organizací
- **Technologické faktory** – spojeny inovacemi, trendy výzkumu a vývoje, technologické změny, informační technologie, atd.

Často se užívá rozšířená PEST analýza o další faktory, např. PESTEL analýza, která obsahuje krom zmiňovaných faktorů další faktory – ekologické a legislativní. (Jakubíková, 2008, s. 83)

Kovář upozorňuje na skutečnost, že by PEST analýza měla být zaměřena do budoucna a poukazovat na vývojové trendy. Protože odhad budoucích trendů však bývá velmi obtížný, je dle tohoto autora třeba znát vývoj předcházející, minulý a současný stav. Efektivní zpracování PEST analýzy nám tak umožní metoda MAP. Je to metoda, která je založena na třech fázích – fáze „**M**“ - **m**onitorování – identifikace faktorů, fáze „**A**“ - **a**nalýza jejich dosavadního působení a fáze „**P**“ - **p**redikce vývoje. (Kovář, 2008, s. 71)

2.3.3. Analýza odvětví

Odvětví lze chápat jako soubor firem, které nabízejí výrobky nebo služby, které jsou blízkými substituty. Jedná se též o výrobce nebo prodejce, kteří se zaměřují na stejnou skupinu zákazníků. Odvětví je tedy definováno nejen výrobkem či službou, ale rovněž zákazníkem. (Tichá, Hron, 2003, s. 77)

Odvětvová analýza se zabývá základními charakteristikami, které vystihují firmy daného odvětví. Metody benchmarkingových charakteristik posuzují konkurenceschopnost a výkonnost firem v oboru a sledují i vývoj samotného oboru. Pro toto posuzování existuje několik odborných statistických přehledných, volně dostupných údajů. (Fotr a spol., 2012, s. 40)

V ČR jsou data tohoto charakteru dostupná například na internetových stránkách MPO. Pro přehledné zkoumání daného odvětví slouží klasifikace NACE (v ČR CZ-NACE). NACE je akronym francouzského sousloví „Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes“ a slouží jako klasifikace ekonomických činností pro EU od roku 1970. NACE vytváří rámec pro statistické údaje o činnostech v mnoha oblastech ekonomiky (např. ve výrobě, zaměstnanosti, národních účtech, atd.). (ČSÚ, metodická příručka CZ-NACE, 2014)

Výroba nealkoholických nápojů a výrobu dětských výživ se dle CZ-NACE zařazuje do Sekce C, v případě nápojů – oddíl 11.07 - Výroba nealkoholických nápojů; stáčení minerálních a ostatních vod do lahví, v případě výživ – oddíl 10.86 - Výroba homogenizovaných potravinářských přípravků a dietních potravin. (ČSÚ, vysvětlivky CZ-NACE, 2014)

Významným dokumentem, který pracuje s klasifikací CZ-NACE, je pravidelně vydávaná publikace Panorama potravinářského průmyslu, jež poskytuje informace o vývoji a dosažených výsledcích odvětví potravinářského průmyslu. Podklady pro zpracování bývají pořízeny v Ústavu zemědělské ekonomiky a informací (ÚZEI). Poslední zveřejněná publikace na zmiňované téma je z roku 2014. Zahrnuje tedy poslední data k roku 2013. (Ministerstvo zemědělství, 2014)

Dalším nástrojem pro analýzu odvětví je analýza odvětví dle Portera, kdy se hodnotí stav konkurence v odvětví v závislosti na působení pěti sil – tzv. Porterův model pěti sil. Výsledkem společného působení těchto pěti sil je ziskový potenciál daného odvětví. (Tichá, Hron, 2003, s. 79) Vzájemně působící konkurenční síly v odvětví jsou vyobrazeny na obrázku v přílohách. (Příloha 3 – Obrázek 7)

V podrobné analýze je třeba ohodnotit jednotlivé aspekty všech pěti konkurenčních sil. Ta určí, jaké konkurenční tlaky se na trhu vyskytují, jejich původ a to, jak se proti nim lze případně bránit nebo jak se jim přizpůsobit. (Tichá, Hron, 2003, s. 80)

Přehled možných zkoumaných jevů v rámci působení pěti zmiňovaných konkurenčních sil odvětví, které ovlivňuje, může mít podobu následujícího přehledu.

Tabulka 1 Praktické použití Porterova modelu

FAKTOR (hrozba)
HROZBA VSTUPU DO ODVĚTVÍ
úspory z rozsahu
kapitálová náročnost
diferenciace výrobků
přístup k distribučním kanálům
vládní politika
schopnost etablovaných podniků dočasného snížení cen
potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, licence, apod.
možnost (náročnost) výstupu z odvětví
VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ
počet a význam dodavatelů
významnost společnosti pro dodavatele
jedinečnost dodávaného produktu (neexistence x existence substitutů)
možnost vstupu (integrace) dodavatele do odvětví
vázanost dodávek produktů od dodavatelů na dodávky jiných odvětví
VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ
počet významných odběratelů
diferenciace/standardizace produktu
ziskovost odběratele
význam produktu pro odběratele
možnost vertikální integrace odběratele do odvětví
OHROŽENÍ SUBSTITUTY
četnost substitutů na trhu
relativní cena substitutů
ochota zákazníků ke změně
náklady na změnu
hodnota substitučních produktů – snaha o zlepšení a inovace
RIVALITA MEZI EXISTUJÍCÍMI PODNIKY
růst odvětví
počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost
diferenciace výrobků
náklady odchodu z odvětví
náklady zákazníka na změnu produktu

Zdroj: Tichá, Hron, 2003, s. 83-84 – vlastní zpracování

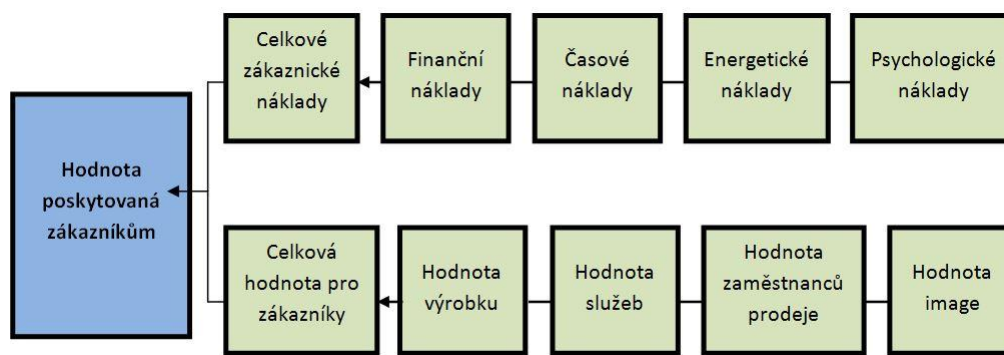
2.3.4. Analýza (zkoumání) zákazníků

Zákazníci – jsou „ústředním prvkem marketingového přístupu k trhu. Poznání jejich potřeb, požadavků, očekávání a charakteristik zásadním způsobem předznamenává, předurčuje marketingová rozhodnutí.“ (Koudelka, Vávra, 2008, s. 51)

Zákazníci jsou vzdělanější a informovanější než kdykoliv předtím a mají nástroje k tomu, aby si ověřovali teze společností a vyhledávali lepší alternativy. Než zákazník dojde ke konečnému rozhodnutí, má tendenci hledat maximální hodnotu, vynaložit přiměřené náklady na vyhledávání při limitovaných znalostech, příjmech a mobilitě. (Kotler, Keller, 2007, s. 179)

Hodnota vnímaná zákazníky (tzv. customer perceived value – CPV) je výsledek vyhodnocení všech výhod nabídky po odečtení nákladů a vnímaných alternativ perspektivním zákazníkem.

Obrázek 2 Hodnota poskytovaná zákazníkům



Zdroj: Kotler, Keller, 2007, s. 179 – vlastní úprava

Spokojenost zákazníka s koupí závisí na realizaci nabídky ve vztahu k jeho očekávání. „Obecně lze říci, že spokojenost je pocit radosti nebo zklamání nějaké osoby vyvolaný porovnáním vnímaných výkonů (nebo vnímaného výsledku) k očekávání.“ (Kotler, Keller, 2007, s. 182)

Existuje mnoho metod na zjištění spokojenosti zákazníků. Přímé metody zjištění spokojenosti jsou **periodické výzkumy**. Respondentům lze pokládat i jiné otázky, které zjistí jejich další úmysly nákupu a pravděpodobnosti nebo ochotu doporučit výrobek jiným. (Kotler, Keller, 2007, s. 184)

2.3.5. Analýza konkurence

„Mnoho manažerů myslí, že vědí, kdo jsou jejich konkurenti, a obvykle se domnívají, že o nich dost znají. Avšak zdá se, že jen málo firem věnuje čas a úsilí, které jsou potřebné k tomu, aby se získala hluboká znalost o konkurentech. „Poznání nepřítel“ může pomoci, zejména, jste-li schopni předvídat strategické pohyby, které může konkurence dělat. Systematické zkoumání konkurentů a jejich strategie zvýší vaše pochopení podstaty konkurence v oboru. Analýza konkurenta tak může napomoci zvýšit hodnotu model pěti sil.“ (Bowman, 1995, s. 43)

Marketingové teorie uvádí, že by společnosti měli proto, aby obstáli v konkurenčním boji poskytnout vždy nějakou vyšší hodnotu pro zákazníka než konkurence. Musí se neustále přizpůsobovat potřebám cílových zákazníků. Neexistuje jednotná marketingová strategie, která by byla efektivní pro všechny firmy. Každá společnost si musí uvědomovat svou pozici na trhu ve srovnání s ostatními. Takové strategie, které mohou být vhodné pro velké firmy, nemusí být z hlediska nedostatku zdrojů efektivní pro ty malé. Platí ovšem také opačný případ, že malý podnik může sledat efektivní strategii, která pro velkého hráče rozhodně efektivní není. (Kotler a spol., 2007, s. 133-134)

„V rámci marketingové koncepce získávají firmy konkurenční výhodu tak, že nabízí něco, co uspokojí potřeby zákazníků lépe než nabídka konkurence.“ (Kotler a spol, 2007, s. 568)

Moi Ali ve své publikaci nabádá dokonce k tomu, abychom se od konkurentů učili a kopírovali od nich atraktivní nápady, které budeme nadále vylepšovat. Říká doslova: *„Sledujte svou konkurenci; můžete zjistit, že některé z jejich nápadů nebo postupů stojí za okopírování nebo adaptaci. Jako občan můžete vyzkoušet všechna zlepšení, kterých se dostává jejich výrobkům a službám.“ (Ali, 2003, s. 25)*

Kotler ve své publikaci navrhuje postup analýzy konkurence a sestavuje otázky, na které by podle něj firmy měly znát odpověď. Jedná se o otázky: Kdo jsou naši konkurenti? Jaké mají cíle? Jaké jsou jejich strategie? Jaké mají silné a slabé stránky? Jak obvykle reagují? Schéma procesu analýzy konkurence je součástí příloh (Příloha 1)

V případě, že firma analyzuje konkrétní konkurenty v odvětví, je přínosné ohodnotit konkurenty na základě porovnání se schopnostmi a činnostmi daného podniku. K tomu lze využít **analýzy konkurenceschopnosti**, která má odpovědět na otázky: Jak je silná

konkurenční pozice podniku? Bude se tato pozice upevňovat? Jak si podnik vede ve vztahu k hlavním konkurentům? Má podnik v něčem konkurenční výhodu? Jaké jsou předpoklady k uhájení pozice? (Tichá, Hron, 2003, s. 116)

Je možné vymezit sílu konkurenčních sil v odvětví pomocí **Porterova modelu 5 sil** a vyčíslit si sílu působení těchto sil (Kapitola 2.3.3 – Tabulka 1).

2.3.6. Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb

Tržní příležitosti podle Kotlera a Kellera vychází ze třech hlavních skutečností: příležitost dodávat něco, čeho je nedostatek, příležitost dodávat již existující výrobek, nicméně novým nebo lepší způsobem než byl dosud dodáván nebo zavést zcela nový výrobek či službu. (Kotler, Keller, 2008, s. 90)

Mezi typické příležitosti patří: vstup na nové trhy, tržní segmenty, rozšíření nabídky produktů nebo diverzifikace produktů, vertikální integrace, rychlejší růst trhu, zaměření na další (novou) skupinu zákazníků, překonání obchodních bariér při vstupu na atraktivní cizí trhy a další. (Tichá, Hron, 2003, s. 118)

Mezi hrozby může patřit: rostoucí prodeje substitučních výrobků, nepříznivý vývoj, směnných kurzů a obchodních politik v zahraničí, měnící se potřeby a přání zákazníků, demografické změny, pomalý růst trhu, nákladné regulační požadavky, recese, rostoucí síla odběratelů či dodavatelů a další. (Tichá, Hron, 2003, s. 118)

2.3.7. SWOT matice

Na základě SWOT matice se generují určité strategie pro budoucí rozvoj firmy a lze ji provést několika způsoby. Důležité je, aby každému prvku byla přiřazena určitá váha, na základě čehož se poté hodnotí celkový stav jednotlivých prvků – silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, aneb které prvky převažují nad ostatními a naopak.

Jednou z metod je trojúhelníková matice párového srovnání (metoda Fullerova trojúhelníku). K porovnání jednotlivých prvků SWOT analýzy nám slouží tzv. Fullerův trojúhelník. U každé dvojice porovnávaných prvků se označí prvek vyhodnocený jako důležitější. Na základě počtu hodnocených prvků a počtu označení důležitosti těchto prvků se vyhodnotí jejich váhy. Pomocí schématu lze zjistit, která položka (S, W, O nebo T) ve firmě dominuje.

Další možnou metodou je v návaznosti na ohodnocení silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb vyznačit nejdůležitější prvky do konfrontační SWOT matice, která určuje možné variantní řešení strategických kroků. Strategie se určují pomocí vazeb mezi S,W a O,T. Lze to zobrazit pomocí následující tabulky.

Tabulka 2 Čtyři strategie na základě SWOT analýzy

Vnitřní činitelé  Vnější činitelé 	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Ofenzivní strategie „SO“	Mírně ofenzivní strategie „WO“
Hrozby	Defenzivní strategie „ST“	Zůstatková (ústupová) strategie „WT“

Zdroj: vlastní zpracování

Tichá a Hron (2003, s. 119) vymezují strategie následovně:

SO strategie – „využití“ - ve prospěch příležitosti využití silné stránky

WO strategie – „hledání“ - využitím příležitosti překonání slabé stránky

ST strategie – „konfrontace“ - využití silné stránky pro eliminování hrozby/hrozeb

WT strategie – „vyhýbání“ - minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení (fúze, likvidace)

2.4. Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je: „*Funkce, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingového procesu.*“ (Kotler a spol., 2007, s. 406)

Proces marketingového výzkumu počíná u definování problému a stanovení cílu výzkumu, pokračuje přes vytvoření plánu získání informací, implementaci plánu, sběr, analýzu dat a končí interpretací a sdělení zjištění příslušnému managementu. (Kotler a spol., 2007, s. 406-407)

Marketingový výzkum využívá dvou rovin informací, podle toho, z jakého jsou zdroje. Jedná se o externí a interní informace. Údaje pro výzkum lze založit na sekundárních nebo primárních datech. Sekundární data jsou ty, které již byly získány a primární data lze získat pomocí metod dotazování, pozorování či experimentu. Pro různé formy dotazování musí být zachovány zásady tvorby dotazníku. (Tomek, Vávrová, 2007, s. 40)

2.4.1. Dotazník – nástroj marketingového výzkumu

Při tvorbě dotazníku je zapotřebí vysoké opatrnosti při správném sestavení. Špatně strukturovaný a formulovaný dotazník negativně ovlivňuje získané informace a výsledky potom nemusí být odpovídající potřebám a cílům výzkumu. (Foret, 2008, s. 44)

3. Cíle práce a metodika

3.1. Cíle práce

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

3.2. 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 = nepřijatelná 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.

4. Výsledky vlastní práce

4.1. Charakteristika zkoumaného subjektu

Identifikační údaje společnosti

Název společnosti : X-Life s.r.o.

Sídlo společnosti : Plzeňská 216, 267 01 Králův Dvůr

Právní forma : Společnost s ručením omezeným

IČO : 27132170

Datum zápisu : 7. dubna 2004

Předmět podnikání : výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Webová adresa : www.x-drink.cz

Historie

Společnost X-life s.r.o. vznikla v roce 2010 v Králově Dvoře se záměrem podnikat v oblasti energetických nápojů. Historie společnosti však sahá až do roku 2004, fungovala zprvu pod jiným názvem a s odlišnou působností jako součást firmy Chocoland Beri, lídrem na trhu čokoládových figurek. Tehdejší společnost Chocoland EURO s.r.o. byla tedy v březnu roku 2010 dvěma společníky přetvořena na společnost X-life s.r.o. na popud jednoho z nich zabývat se výrobou, distribucí a prodejem energetických nápojů. Od počátku roku 2011 má X-life jediného majitele.

Po dobu své existence firma nezměnila oblast působení v nápojovém sortimentu, pouze své portfolio podstatně prohloubila. Krom energetických nápojů pro dospělé, začala vyrábět a prodávat nápoje a výživy pro děti.

Společnost nemá vlastní tovární halu na výrobu svých produktů a podstatnou část výrobků vyrábí v Rakousku formou outsorsingu.

Jak již bylo zmíněno původním záměrem společnosti X-life s.r.o. byla výroba a prodej energetických nápojů. Na trh vstoupila společnost se třemi variantami energetických nápojů s názvem X drink. O pár měsíců později společnost rozšířila svou výrobní řadu energetických nápojů o energetické nápoje objemnějšího balení a o nový energetický nápoj s příchutí koly. S cílem většího pokrytí trhu a dokonalejší distribuce se portfolio firmy o

rok později významně změnilo - přibyla další produktová řada nápojů. Jednalo se o řadu dětských nápojů pro zcela odlišnou cílovou skupinu, což firmě umožnilo efektivněji řídit distribuci. Ve spolupráci s odborníky firma vyvinula dětský nápoj, tehdy naprostý unikát svého druhu. Nápoj připomíná svou chutí a balením energetický nápoj, je bez umělých barviv a konzervačních látek a bez energetických stimulů. Plechovkové balení pokrývají oblíbené postavičky Asterixe, Obelixe. V souvislosti s nesmírným úspěchem těchto nápojů se firma rozhodla použít koupenou licenci Asterixe, Obelixe a řadu drinků rozšířila o pitíčka v tetra packu dvou různých příchutí (malina a multivitamin) pro ještě mladší cílovou skupinu. S postupem času, kdy se děti postaviček Asterixe, Obelixe „nabažily“, se prodej těchto nápojů ustálil na nižší úrovni.

V roce 2011 se společnost rozhodla své portfolio produktů pro děti rozšířit o novou produktovou řadu nápojů pro děti s Krtečkem a ve spolupráci s Little Mole a.s., která společností X-life s.r.o. poskytla licenci. Jelikož postava Krtečka je symbolem dětských let v České republice již několik generací, společnost vidí v této skupině nadějný potenciál. Na základě udělené licence Krtečka vznikla poměrně široká produktová řada, která se v současnosti skládá z dětských přesnídávek, ovocných sirupů, sladkých ovocných nápojů, pramenité a ochucené vody, malých ovocných nektarů, dětských šumivých nápojů a oblíbené tradiční malinovky. (Podrobný popis v následující kapitole 4.2.2)

4.2. Analýza současné situace firmy

4.2.1. Poslání a vize zkoumaného subjektu

Poslání: na začátku existence společnosti bylo posláním nabízet „cool“ energetické nápoje velmi kvalitního složení s nápaditým designem. Podstata spočívala v tom, vlastnit a prodávat energetické nápoje jedinečného složení energy drinku Original, v podstatě nerozeznatelné chuti od Red Bull nápojů a rovněž nabízet další jedinečné a „cool“ příchutě zeleného čaje a bitter lemons. Časem se jí podařilo získat povědomí o trhu, vybudovat si image u obchodníků a vytvořit určitou obchodní síť. Poté, co společnost přišla na trh se zcela novými produkty dětských nápojů a získala v tomto segmentu vyšší obrát než s energetickými nápoji, začala se soustředit právě na tento perspektivní trh a přeorientovala své poslání tímto směrem.

Posláním společnosti je v současné době poskytovat nápoje nejen chutné, kvalitní a atraktivní pro děti, ale rovněž se snažit hledat cestu k tomu, aby nápoje obsahovaly co nejvíce vitamínů vhodných pro děti a co nejvyšší podíl ovocné složky u ovocných nápojů tak, aby si zachovaly svou „přírodnost“ a neměli nadbytek chemických látek. Společnost o to usiluje tím způsobem, že spolupracuje pouze s dodavateli patřičných certifikací a zkušeností a k výrobě nápojů používá pouze suroviny s ověřenou kvalitou. Snaží se efektivním způsobem vyvážit pasterizaci a složení nápojů tak, aby nápoje neztratily své aktivní prospěšné složky a zároveň nedocházelo k riziku zkvašení či jiných nežádoucích jevů.

Vize: Poskytovat dokonalou distribucí po celé ČR nejoblíbenější nápoje pro děti ve věku od 2 let a dosáhnout tak v tomto segmentu minimálně do 3. místa na trhu. V ostatních segmentech dosáhnout do 5. místa na trhu.

4.2.2. Audit marketingového mixu

4.2.2.1. Produkt

Postavička Krteček, jejímž autorem je výtvarník Zdeněk Miler, patří mezi nejznámější animované dětské postavičky české kinematografie a stává se součástí dětského světa již mnoho generací. Společnost X-life využila příležitosti a ve spolupráci s Little Mole, společností, která spravuje značku Krteček, a která uděluje licence, uvedla na trh nápoje a výživy pro děti založené na této tradiční pohádkové české image.

Jedinečnost a specifčnost této produktové řady je právě v této licenční ochraně a image Krtečka, ke kterému se výrobky vážou a mohou tak využít známosti této postavičky k rychlému prosazení se na trhu. Vzhledem k tomu, že společnost Little Mole poskytuje licenční práva pouze důvěryhodným osobám a ctí dobré hodnoty a tradice legendární dětské postavičky, velmi přísně dohlíží na kvalitu výrobků působících pod jejich licenci, aby nedocházelo ke znehodnocování image Krtečka. Společnost X-life tak musí splňovat přísné podmínky v kvalitách a složení svých výrobků a je povinna spolupracovat jen s dodavateli určitých kvalit a certifikací.

SOUČASNÉ PORTFOLIO KRTEČKOVÝCH PRODUKTŮ:

Krtečkova přesnídávka (190 g).

Přesnídávky jsou klasicky baleny jako ostatní dětské výživy od konkurenčních firem do skla 190 gramového balení. Na základě průzkumu trhu, který v roce 2013 předcházel rozhodnutí o variantách tohoto produktu, se přesnídávky vyrábí ve třech tradičních příchutích – jahoda, banán a broskev. Obsahují vysoký podíl z čerstvého ovoce a jsou určeny pro děti od 4. měsíce.

Krtečkův sirup (700 ml - 930 g).

Krtečkovy sirupy se řadí mezi sirupy prémiové, mají extra hustou konzistenci a vysoký podíl ovocné složky oproti většině ostatních sirupů na trhu. Sirupy neobsahují žádné konzervační látky, umělá barviva ani sladidla. Příchutě lesní směs, pomeranč a jahoda jsou opět sázkou na jistotu. Společnost doporučuje (krom klasického využití pro přípravu slazeného nápoje) možnost využít jako polevu na pohár či náplň do palačinek, což umožňuje jejich husté složení.

Krtečkův ovocný nápoj (330 ml).

Ovocné krtečkovy nápoje jsou baleny do nápaditých, barevných, plastových, prakticky tvarovaných lahviček s funkčním uzávěrem pro pohodlné a bezpečné pití bez rizika vylití. Jsou proto vhodné na cesty, do auta, do školky či do školy nebo na další aktivní cestování. Pro tyto účely byl nápoj stvořen. I zde společnost s příchutěmi neexperimentovala a zvolila tradiční jahodu, jablko a broskev. Vpředu na balení nechybí poutavá zmínka o tom, že nápoj neobsahuje umělá barviva a naopak obsahuje vitamín C.

Krtečkova pramenitá voda (350 ml).

Tento produkt existuje ve dvou variantách a to jako klasická pramenitá voda bez bublinek a bez příchutě a pramenitá voda lehce slazená jahodou. Základem obou variant výrobku je voda nejvyšší kvality z artézského 170 m hlubokého chráněného horského pramene, která splňuje kvality kojenecké vody. Voda je stáčená v České republice, je vhodná pro kojence i pro ostatní věkové skupiny. Balená je do úzké lahvičky pro snadné uchopení dětské ručičky a opět je součástí sport pítka pro bezpečnou manipulaci bez rizika vylévání.

Krtečkův nektar (250 ml).

Tyto krtečkovy „džusíky“ jsou opět určeny pro ty nejmenší a vznikly v reakci na oblíbenost dětí malých barevných sladkých džusů pro rychlé osvěžení. Dle průzkumu byl jako optimální podíl ovocné složky zvolen podíl 50 %. V porovnání s jinými nápoji tohoto typu z konkurenčního prostředí se jedná o podíl velmi vysoký. Opět byly konzervativně, ale účinně zvoleny příchutě pomeranč a jablko.

Krtečkova malinovka (250 ml).

Krtečkovu malinovku lze řadit mezi nejoblíbenější produkt Krtečkovy řady, přestože není určen pro děti všech věkových kategorií. Malinovka je sycená malinová limonáda vyrobená podle klasické chutné české receptury. Ani v tomto případě neobsahuje žádné konzervační látky, umělá barviva či sladidla. Je rovněž obohacena o vitamín C.

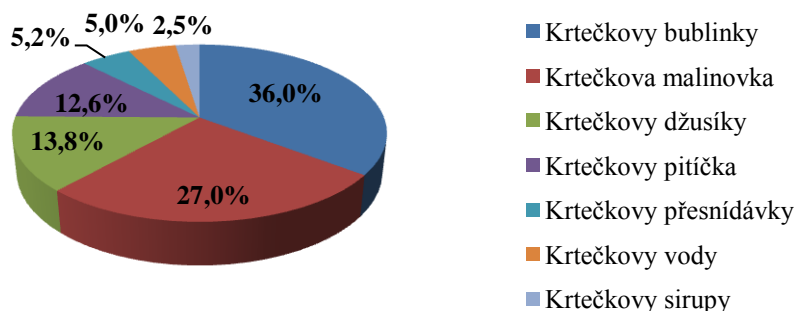
Krtečkovy bublinky (700ml).

Krtečkovy bublinky, tedy dětský šumivý nápoj, dětem nahrazující sekt, byl vytvořen až během zaběhnutého prodeje jeho předchůdců, všech výše vyjmenovaných produktů. Dětský sekt nebyl původně řazen do plánované produktové řady Krtečka, časem se však prohloubení portfolia o tento produkt vyhodnotilo jako správná příležitost. Tento fakt se také potvrdil velkou oblíbeností mezi cílovými zákazníky a rychlým zaběhnutím nápoje. Balení je velmi nápadité, a protože je nápoj určen i pro děti s velmi nízkým věkem, je plněn do praktického plastového balení, které dítěti umožní samostatnou a snadnou manipulaci bez nutnosti pomoci dospělého. Záměrně byla k malinové příchuti v červeném obalu později přidána příchut' lesních plodů, která je v balení modrém. Dává to tak možnost vybírat dívkám a chlapcům nejen podle příchutě, ale také barvy. Specifikem balení je jeho neobvyklý úzký tvar připomínající kuželky.

Prodeje – podíly na tržbách a podíly jednotlivých trhů

Jednotlivé produkty ze zkoumaného portfolia zaujímají různé pozice na trhu v jednotlivých segmentech dětských nealkoholických nápojů a výživ. Dle posledních údajů (leden 2015) zaznamenávajících tržby jednotlivých produktů společnosti X-life jsou procentuelně zastoupeny jednotlivé produkty následovně:

Graf 1 Podíl jednotlivých produktů na tržbách společnosti



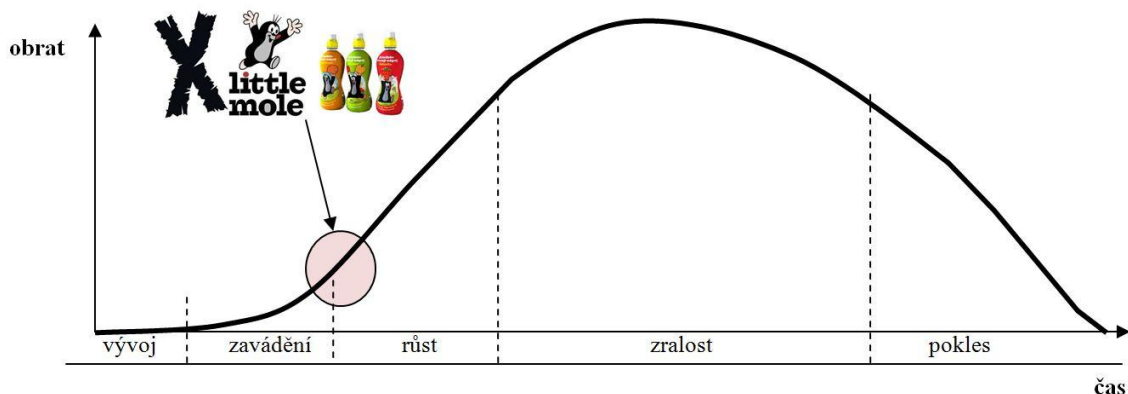
Zdroj: Interní materiály společnosti – vlastní zpracování

Nejvyšší podíl tržeb na celém portfoliu má jako samostatný produkt Krtečková malinovka s podílem 28%. Spadá do kategorie dětských limonád. Jako skupina (kategorie) však první místo zaujímají produkty Krtečkovy bublinky s podílem 38% a malinovka se tak odsouvá na druhé místo. Další produkty jsou v celkových tržbách tohoto portfolia zastoupeny v následujícím sledu: Krtečkovy džusíky, Krtečkovy pitíčka, Krtečkovy přesnídávky, vody a sirupy. Nejnižší podíl na tržbách portfolia mají Krtečkovy sirupy, přestože jsou nejdražší položkou v portfoliu. Kusově byl tedy prodej v tomto období velice nezajímavý.

Vývoj prodeje portfolia Krtečkových produktů

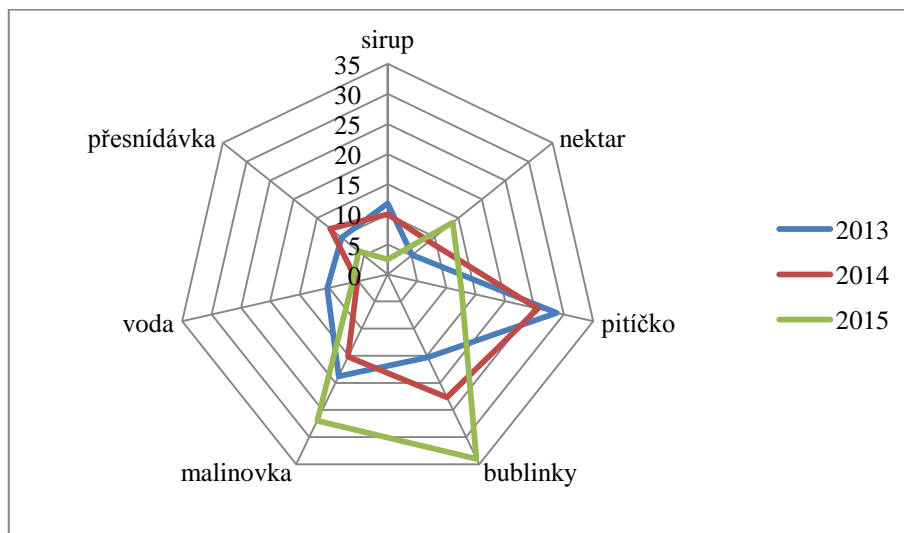
Produktová řada nápojů a výživ s logem Krtečka začala vznikat až léte 2013, přičemž některé produkty byly na trh uvedeny dříve, jiné později s prodlevou několika týdnů či měsíců. Lze tedy považovat tuto řadu za „novou“ a stále ještě ve vývoji. Pokud by se celé portfolio mělo zachytit křivkou životního cyklu a vyznačit aktuální fázi životního cyklu byla by to fáze na přelomu zavádění a růstu a pozice by připadala zhruba na bod křivky na obrázku níže.

Obrázek 3 Fáze životního cyklu portfolia Krtečkových nápojů a výživ



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 Vývoj podílu tržeb produktů v letech 2013 (od dubna) -2015 (do března) v %

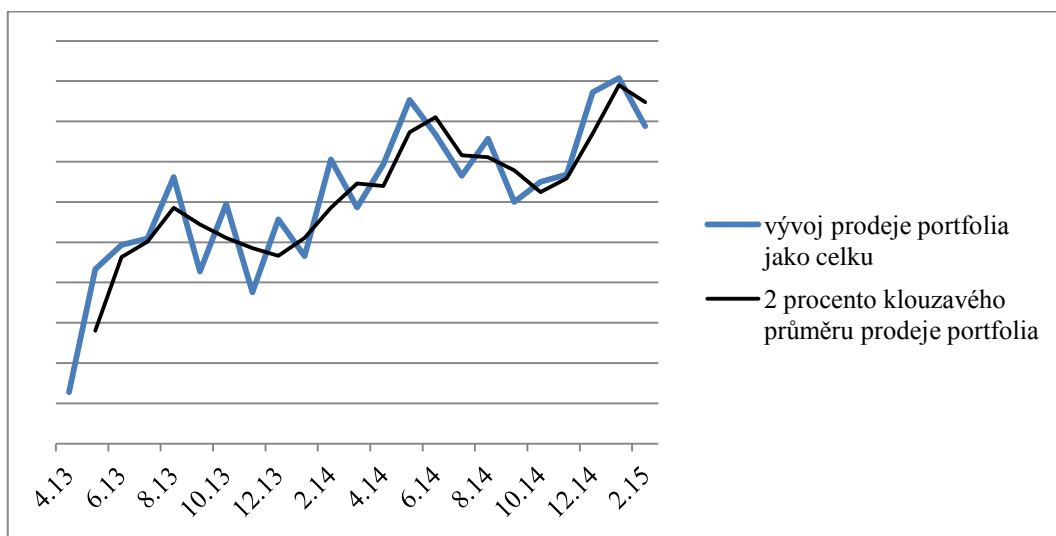


Zdroj: Interní materiály společnosti - vlastní zpracování

V předchozím grafu jsou zaznamenány podíly na tržbách portfolia Krtečkových nápojů a výživ za dobu existence portfolia Číslo na ose udává procento z celkových tržeb portfolia v letech 2013-2015. Rozdíly jsou značné a lze vypořádat prohlubování těchto rozdílů s časem. Společnost by se měla postupně zbavovat těch produktů, které jsou v portfoliu nezajímavé (sirupy, voda, přesnídávky) a věnovat pozornost tam, kde je růstový trend (nektar, malinovka, bublinky).

Fakt, že je portfolio v počátečních fázích a má, i když s kolísavými jevy, rostoucí trend, je vyznačen na následujícím grafu. Graf zachycuje portfolio a jeho vývojový trend objemu prodeje jako celku. Záměrně nejsou uváděny kvůli citlivosti dat konkrétní čísla v případě objemu prodejů. Grafické znázornění vývoje všech položek portfolio samostatně je v příloze (Příloha 5 – Graf 10)

Graf 3 Vývoj objemu prodejů portfolio Krtečkových nápojů a výživ jako celku za období 4/2013 – 2/2015



Zdroj: Interní materiály společnosti - vlastní zpracování

Růstový potenciál portfolio jako celku je značný na první pohled. S mírnými výkyvy objemy prodeje rostou a společnost předpokládá, že bude růst i nadále vzhledem k možnostem v rozšiřování distribučních sítí.

Cíle společnosti v oblasti produktového mixu:

- Vyvíjet (prohlubovat) portfolio směrem perspektivních výrobků
- Vyřadit nákladné (neprodejné) položky v portfolio zkoumané produktové řady tak, aby toto vyřazení přineslo co nejnižší újmu společnosti
- Uplatňovat strategii penetrace - zvýšení prodeje stávajícího výrobku na stávajících trzích každoročně alespoň o 40 % do roku 2017

4.2.2.2. Cena

Společnost kalkuluje cenu produktů z portfolia Krteček pomocí nákladů a požadované obchodní marže. Vzhledem k apelu na vysokou kvalitu produktů a nákladnost v souvislosti s absencí úspor z rozsahu, jsou mnohdy ceny produktů vyšší než ceny některých konkurenčních rivalů. Společnost však aplikuje strategii „vůdcovství v kvalitě“ – snaží se o získání postavení vůdce v kvalitě na trhu, čemuž odpovídají vyšší ceny. Ty pak mohou uhradit náklady na vývoj, výrobu a marketing. Dalším důvodem pro použití relativně vyšších cen je snaha o získání prestiže a eliminace rizika spojení nízké ceny s nízkou kvalitou.

Společnost také stanovuje doporučené ceny svým odběratelům a to v souladu se zákonem o ochraně hospodářské soutěže. Firma nemá ve své kompetenci stanovit svým odběratelům maximální cenu produktů pro další prodej a zboží se někdy prodává cílovým spotřebitelům za cenu vyšší, než by si management firmy představoval. Vedení společnosti se však snaží dohlížet na to, aby se neustále uskutečňovaly, zejména v řetězcích, cenové akce a rabaty nebo jiné podpory, kdy je zákazníkům zboží nabízeno za výhodnější ceny.

Doporučené a skutečné ceny jsou vyobrazeny v tabulce v příloze (Příloha 4). Skutečná cena vymezuje cenu, za kterou se zboží v průměru aktuálně prodává.

Cíle společnosti v oblasti cenového mixu:

- Udržet ceny na stejné hladině
- V případě snižování cen konkurence snažit se prodeje podpořit jiným způsobem než trvalým snižováním cen a budovat nadále strategii ve vůdcovství v kvalitě

4.2.2.3. Distribuce

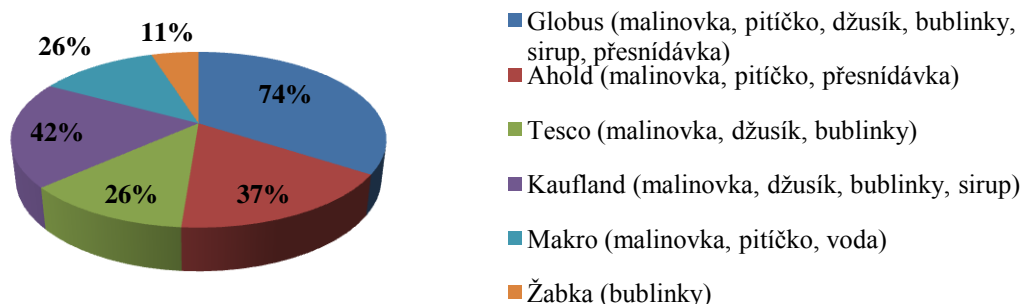
K distribuci svých produktů využívá společnost X - life kombinaci přímých i nepřímých distribučních kanálů. Produkty mohou spotřebitelé zakoupit především na prodejnách. Prodává se na různých pultových prodejnách, samoobslužných prodejnách, supermarketech, hypermarketech, na některých čerpacích stanicích, a dalších prodejních míst. Významnou část distribuční sítě společnosti tvoří maloobchodní samoobslužné prodejny etnických, většinou vietnamských skupin. Ti odebírají produkty od velkoobchodníků.

Zatím se společnost nepodařilo vybudovat si distribuční síť v gastronomických provozovnách, rozhodně to však firma rovněž řadí mezi své cíle a budoucí představy.

Získání kvalitní a rozsáhlé distribuční sítě je dle vedení firmy tím nejsložitějším a nejnamáhavějším procesem, ať už po finanční, komunikační či časové stránce. Přestože majitel firmy nabral od začátku svého podnikatelského působení nesčetně zkušeností a získal mnoho kontaktů na potravinářském trhu, pro tak malé firmy jako X-life je tento obor rozšiřování distribučních sítí velmi těžkým úkolem. Nejen majitel, ale také obchodníci a manažeři společnosti procházejí dlouhými jednáními s klíčovými zákazníky a snaží se přesvědčit odběratele k zalistování či nákupu do určitých řetězců. Poté se stanovují patřičné podmínky pro obchodování. Klíčovými zákazníky jsou pro společnost zejména řetězce Globus, Ahold, Kaufland, Tesco, Makro a další se sítí po celé České republice. Bez těchto klíčových zákazníků nemůže společnost produkty nabízet a propagovat, zákazníci by pak nebyli schopni najít cestu ke koupi produktů. Schopný prodejní tým je jistě zásadní faktor úspěchu na tomto trhu. Globalizace a stmelování společností v tomto oboru je však velmi negativním aspektem pro malé podniky, které nemohou z kapacitních důvodů dosáhnout takového tržního postavení a vyjednávací síly.

Distribuce produktů portfolia Krtečkových produktů vzrostla v porovnání s lednem 2014 o několik významných odběratelů, stále je však velmi slabá a má se kam rozvíjet. Převážná většina potravinových řetězců zařadila tyto produkty do své nabídky, byť s velkou obezřetností. Na následujícím grafu je znázorněno zastoupení jednotlivých produktů na českém trhu v nabídce vybraných obchodních a potravinových řetězců v lednu 2015. Stále se společnosti nepodařilo zalistovat své produkty do řetězců Billa, Penny Market a Lidl. Společnost Globus je ke Krtečkovým produktům nejvíce důvěřivá a zařadila krom Krtečkovy vody do své nabídky již všechny produkty.

Graf 4 Procentní podíl jednotlivých produktů v nabídce vybraných potravinových řetězců – leden 2015



Zdroj: interní materiály společnosti – vlastní zpracování

V předchozím grafu je vyobrazen podíl celkového zkoumaného portfolia zalistovaný v několika vybraných řetězcích. Tedy to, kolik produktů uváděné řetězce zalistovali k lednu 2015. Je zřejmé, že je listing zatím nedostačující. V průměru se listuje pouhých 36% produktů z těch, které mohou řetězce zalistovat.

Možnou variantou rozšíření distribuční pozice je zařazení některých nápojů do automatů, zejména v mateřských a základních školách, v nemocnicích a na jiných místech, kde se cílová skupina maminek a dětí zdržuje.

Cíle společnosti v oblasti distribučního mixu:

- Cílit na nové odbytové možnosti na tuzemském trhu a zaujímat zde pozice
- Snažit se prosadit nabídku produkce společnosti do neobsazených obchodních řetězců se sítí v celé ČR z důvodu největšího objemu prodeje v těchto obchodních jednotkách – do konce roku 2015 získat listing v řetězcích Penny Market a Billa.
- Prohloubit nabídku produktů ze zkoumané produktové řady u stávajících obchodních řetězců o produkty, které zde zalistované nejsou a to alespoň v rozsahu – Krtečkova malinovka, Krtečkovy bublinky, Krtečkovy ovocné nápoje. Cíl by měl být naplněn do léta 2016

4.2.2.4. Komunikace

Jak majitel společnosti popisuje, X-life stanovuje komunikační strategii v krátkodobém časovém horizontu, aby byla schopna maximálně a efektivně kontrolovat úspěšnost těchto komunikačních aktivit.

V současné době komunikační strategie společnosti směřují do třech následujících oblastí:

- **Podpora prodeje na cílovém trhu**

Jde o ochutnávky, bannery, výstavky, POS a POP materiály¹ v místě prodeje, umístění v regále a tak dále. Jedná se o převažující a zásadní složku komunikačního mixu zkoumané společnosti. Tato kategorie produktů patří mezi velmi impulzivní zboží, proto je podpora v místě prodeje rozhodující. Impulzy přichází zejména od dětí, které sice zpravidla nejsou kupujícími, ale spotřebitelem a značnou měrou ovlivní nákupní rozhodnutí kupujícího (obvykle rodič či jiný příbuzný). Z tohoto důvodu je důležité umisťovat produkty tak, aby byl jejich vizuální přístup pro děti co nejvhodnější. I tato zdánlivě jednoduchá záležitost bývá pro tým manažerů náročným úkolem a pojí se především ke komunikačním způsobilostem key account manažerů a schopnosti vyjednat si ideální listinové a „facingové“² podmínky (slabá stránka firmy). Opět se však setkáváme s problémem malých firem se slabým tržním postavením. Regály logicky ve většině „ovládají“ globální tržní subjekty. Různými motivačními nástroji si své výhodné pozice udržují a snaží se o maximální počet faců v regálu pro lepší viditelnost produktů.

- **Public relations**

Firma využívá nástrojů PR především formou udržování a utužování vztahů s různými cílovými skupinami – zejména s příslušnými kompetentními osobami z vedení obchodních řetězců. Snaží se o budování dobrých vzájemných vztahů s nákupčími v obchodních řetězcích. Protože to je ale cílem všech subjektů působících na stejném trhu, je třeba být v tomto směru velmi aktivní.

¹ POS a POP materiály = materiály umístěné v místě prodeje nebo v jiné lukrativním místě, kde vzniká poptávka po daném produktu, umisťují se za účelem zvýšení prodeje a obvykle stojí nemalé náklady

² Facing = vystavení výrobků v jednotlivých řadách na regále (NFP, © 2015)

Další součástí PR strategie ve firmě je zaměřit se na potenciál samotného Krtečka a vazby na veřejnost. Společnost Little Mole a.s. poskytující licenční práva vystupuje velmi aktivně v tomto směru, zejména prostřednictvím Nadace Zdeňka Milera a cílem společnosti X-life je se zapojit a snažit se tak své produkty propagovat prostřednictvím těchto aktivit. Společnost X-life se stala hlavním partnerem několika charitativních akcí. Během Vánoc minulého roku například společnost využila jedné z příležitostí a účastnila se charitativní akce v hotelu Augustine, kam dodala své produkty. Výtěžek z prodeje přispěl do Dětského krizového centra. Dříve, v září 2014 podpořila projekt s názvem – Den s Krtečkem, pomáhejme dětem ve Fakultní nemocnici Motol. Pro další akce podobného typu je společnost kladně nakloněna a je ochotna je částečně sponzorovat.

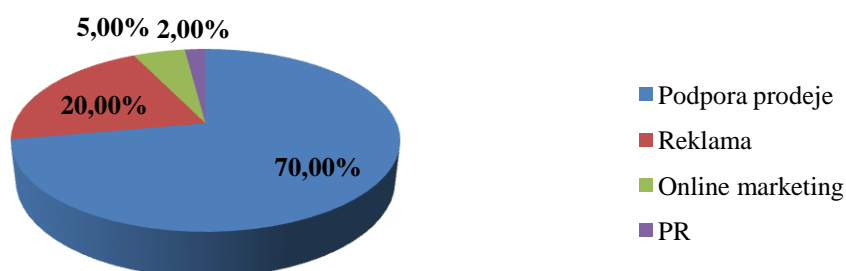
- **on-line media a viral marketing**

Firma využívá vlastních internetových stránek, facebooku a s nimi spojených kampaní k propagaci Krtečkových produktů, které se navzájem doplňují. Management společnosti se snaží pomocí Facebooku neustále informovat cílovou skupinu a upozorňovat je na různé novinky. Snaží se také zapojovat své zákazníky a návštěvníky webových a facebookových stránek do soutěží. Soutěžící mohou například odpovídat na různé kvízové otázky sestrojené X-life týmem nebo se zapojovat do soutěží formou fotografování. Již několikrát vyhlásila společnost soutěž o nejlepší nebo nejnápaditější fotografii spojenou s některým z produktů z řady Krtečkových nápojů a po uplynutí určité doby vyhlásila vítěze, který obdržel od společnosti pozornost v podobě balíčku s Krtečkovými nápoji.

Společnost zatím nevyužívá všech komunikačních nástrojů a komunikační mix tak zatím není kompletní. Na propagaci Krtečkových nástrojů nebyly dosud příliš zapojeny nástroje reklamy a to především kvůli jeho nákladnosti. V budoucnu však firma míní své komunikační aktivity směřovat právě tímto směrem. Aby byla reklama efektivní, musí být však nejprve perfektně propracovaná komplexnost distribučního mixu. Ještě před pár lety by firma hodnotila za velmi účinný nástroj televizní reklamu, nyní však zaujímá k takovéto investici váhavý, až negativní postoj z důvodu neefektivnosti. Neefektivita spočívá v přehlcení televizních přijímačů televizními kanály. Je tak velmi obtížné odhadnout preference v oblasti sledovanosti určitých televizních kanálů. Problém je rovněž v tom, že diváci začínají upřednostňovat i jiné přijímače a zdroje a ustupují od komerčních televizních kanálů.

Co se týče nákladů na komunikační mix ve firmě, vydává X-life přibližně 5%-10% ze svých tržeb na tyto činnosti, přičemž hlavní položkou komunikačního mixu jsou náklady na podporu prodeje, které tvoří asi 70% z celkových nákladů komunikačního mixu. Následují náklady na reklamu a online marketing. Nástroje PR nevyžadují téměř žádné investice, přestože tvoří významnou část komunikačního mixu společnosti.

Graf 5: Rozložení nákladů v komunikačním mixu společnosti X-life s.r.o.



Zdroj: interní materiály společnosti X-life

Cíle společnosti v oblasti komunikačního mixu:

- Zvýšit efektivním využitím úspornějších forem komunikačních nástrojů (viral marketing, event marketing) povědomí cílové skupiny o produktech s Krtečkem alespoň na 80%
- Zvýšit aktivitu v podpoře prodeje
- Vymezit více finančních prostředků na komunikační mix – alespoň 15%

4.2.3. Výsledky dosavadního podnikání a předpoklad dalšího růstu

Společnost za dobu působení v oblasti výroby a prodeje nealkoholických nápojů vykazuje prozatím krom jednoho roku ztrátu. Důvodem jsou investice do rozvoje a náklady spojené se začínajícím podnikáním. Dle očekávání budou další roky (od roku 2015) ziskové. Více v komentáři níže, který je pod vyobrazení stručného výkazu zisku a ztrát v letech, od kdy se společnost zaměřuje na výrobu a prodej nápojů.

Tabulka 3 Výkaz zisku a ztráty v letech 2010 - 2014

Výkaz zisku a ztrát					
Položka VZZ v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby	5891	19210	10971	16988	26354
Náklady a výkonová spotřeba	7464	17067	12443	19426	26561
Osobní náklady	223	531	945	754	842
Daně a poplatky	1877	2	6,5	5	15
Ostatní provozní výnosy	35,7	9	0,2	3	9
Ostatní provozní náklady	4,5	26	69	91	118
Finanční VH	-43	-255	430	-28	-35
VH za běžnou činnost	-1809	1345	-2063	-3314	-1214
VH za účetní období	-1809	1302	-2071	-3313	-1215
VH před zdaněním	-1809	1302	-2071	-3313	-1215

Zdroj: Interní materiály společnosti – výsledky hospodaření – vlastní zpracování

Společnost X-life se začala orientovat na výrobu a prodej nápojů v roce 2010. V tomto roce jí vznikaly náklady spojené s investicemi do nápojů, které převyšovaly tržby, což bývá obvyklé na počátku podnikání. Další rok 2011 byl úspěšný především díky zavedení nových nápojů pro děti – Asterix, Obelix, které se setkaly především díky rozsáhlé reklamní televizní kampani s velkým úspěchem a mohly tak kladně podpořit výsledky podnikání. Po čase prodej tehdy „módních“ nápojů stagnoval a ustálil se v určité hladině, což vedlo k tomu, že další rok výrazně klesly tržby a rok 2012 tak byl opět ztrátový. Portfolio X-life bylo nutné rozšířit o další produkty, které by byly schopné financovat těžko prodejné a nákladné energy drinky. Firma se tak zaměřila na dětský segment nápojů a výživ a zavedla rozsáhlou produktovou řadu s Krtečkem. To s sebou samozřejmě neslo četnost investičních nákladů na vývoj této produktové řady. V roce 2013 se tedy ztráta ještě prohloubila. Od roku 2014 se však ztrátový vývoj začíná překlenovat. V tomto roce firma činila rovněž mnoho vývojových a investičních kroků, které navyšovaly náklady. Tržby společnosti ovšem rostou výrazněji a ztráta na konci roku 2014 se zmírňuje. Pokud by se tržby a náklady vyvíjely podobným směrem jako doposud, lze očekávat, že další rok bude ziskový. Majitel společnosti neplánuje výrazné navyšování investic, náklady by proto neměly v dalším roce významně stoupat. Naopak tržby dle očekávání porostou vzhledem k potenciálu vzrůstu distribučních cest, aktivnímu navyšování objemů prodeje a příznivější ekonomické situaci. Prognóza vývoje výkazu zisku a ztrát na 3 následující období (2015 – 2017) se nachází v kapitole??

4.3. Analýza vnitřního prostředí (zdrojů a kompetencí) firmy

Při analýze zdrojů a kompetencí společnosti X-life byla pozornost soustředěna na několik základních oblastí hmotných a nehmotných zdrojů, jež byly rozděleny do funkcionálních oblastí následovně:

- 1. Výroba a logistika** – kvalita výroby, kapacita výroby, výrobní procesy a skladování
- 2. Organizace** – organizační struktura, manažerské kompetence, sdílení informací a předávání znalostí v organizaci, schopnost řešení problémů, úspěchy a reputace, praxe
- 3. Lidské zdroje** – počet zaměstnanců, kvalifikovanost zaměstnanců, dovednosti a znalosti zaměstnanců, zainteresovanost zaměstnanců, ohodnocení, rozvoj a motivace zaměstnanců,
- 4. Marketing** – produkt (vlastnosti, sortiment), povědomí zákazníků, promoční podpora, distribuční síť, vybudované vztahy
- 5. Finance** – kapitálová struktura, míra zadluženosti, vztahy s věřiteli

4.3.1. Výroba a logistika

Jak již bylo zmíněno, společnost realizuje veškerou výrobu nápojů formou outsourcingu. Je tedy zcela závislá na svých dodavatelích. V této oblasti má vzhledem ke své velikosti velmi malou vyjednávací sílu, což se negativním způsobem projevuje ve výrobním procesu.

kvalita výroby

Posláním společnosti (kapitola 4.2.2) je poskytovat chutné a kvalitní nápoje, které obsahují co nejvíce zdraví prospěšných látek, čemuž se přizpůsobuje kompletní proces výroby nápojů. Společnost proto spolupracuje pouze s dodavateli patřičných certifikací a zkušeností. Při výběru vhodných dodavatelů bylo zohledňováno několik aspektů a vysoký důraz byl kladen nejen na výborné technické předpoklady, ale především na hygienické podmínky, které podléhaly přísnému hodnocení odborníků.

kapacita výroby

V rámci výroby a plnění nápojů (včetně výroby obalů) je tedy třeba se odkázat na několik dodavatelů. Jednotliví dodavatelé mají určitou vyjednávací sílu a stanovují si různé podmínky, například určité minimální množství nutné pro realizaci objednávky, cenu, termín dodání, apod. Společnost nejčastěji objednává minimální možné množství, které je podmínkou pro realizaci výroby. Díky slabé vyjednávací síle X-life u dodavatelích je ovšem i toto množství pro společnost nadměrně obsahově zatěžující a v jejím zájmu by bylo objednávat ještě menší množství. Výroba malého množství trvá zpravidla 14 dnů, v případě rezervace termínu. Pokud výroba není předem objednána a specifikována, může dodávka trvat i několik měsíců. Nevýhodou odběru nízkokapacitních dodávek jsou vysoké ceny, za které se zboží odebírá. V případě vyšších kapacitních možností by společnost mohla mít nižší náklady na jednotku produkce.

výrobní procesy a skladování

Koordinace celého procesu výroby nápojů je náročná a každý úkon je spojený s jistými logistickými náklady. Aby mohly být společnosti X-life dodány nápoje od dodavatele, který nápoj vyrábí a stáčí, je nutné, aby byl k dispozici obalový materiál, do kterého nápoje naplní. Jelikož o obalový materiál společnosti X-life se stará několik různých společností, je nutné zkoordinovat s celým procesem a zajistit dostatečné množství potřebného obalového materiálu včas. Jak je zřejmé, koordinace dodavatelských činností není jednoduchá a je třeba neustále sledovat komplexnost a synchronizovat výrobní činnosti s ostatními činnostmi firmy, mít neustálý přehled o stavu zásob a o stávajících i očekávaných objednávkách odběratelů. Ideální metodou pro koordinaci výroby a prodeje je z hlediska úspor metoda Just-in-time. Pro malou společnost s malým tržním podílem a s tak malou tržní silou je však tato metoda nemožná a je nucena vždy držet nějaké skladové zásoby, zejména pro eliminaci rizik spojených s pozdním dodáním zásob odběratelům. Firma by tak mohla přicházet o část tržeb, a především si ohrozit reputaci u odběratelů. Opačný jev nadbytečných zásob naopak přináší rizika znehodnocení zásob. Pokud se zboží v podobě zásob včas nevyskladí, může podlehnout zkáze nebo se z jiného důvodu stát nepoužitelným (například nová legislativa o označování obalů a s tím spojená nepoužitelnost starých obalů). Společnost X-life však zaměstnává v tomto oboru velmi zkušený a odborný personál, čímž jsou tato rizika eliminována.

4.3.2. Organizace

organizační struktura

Společnost nemá nijak zvlášť propracovanou organizační strukturu a tak krom majitele společnosti je ve společnosti pouze jeden nadřízený pracovník postrádá tak další nadřízené, kteří by rozdělovali úkoly. Každý pracovník tak funguje ve společnosti sám s tím, že je mnohdy těžké přiřadit za určitou činnost odpovědnost konkrétnímu zaměstnanci a mohou vznikat neshody.

manažerské kompetence

Další negativní aspekt nedokonalého organizačního rozdělení je to, že rozhodující kompetence má pouze majitel společnosti a činnosti společnosti se tak neefektivně prodlužují z důvodu nutnosti vyčkávání na požadovaná rozhodnutí, která musí provést majitel.

sdílení informací

Jelikož je ve společnosti malý počet zaměstnanců, kteří sdílí kancelářské prostory a mnoho operací dělají zaměstnanci vzájemně, funguje velice kvalitní vzájemné sdílení informací. Zaměstnanci mají mezi sebou dobré vztahy, což je následkem kvalitního sdílení informací.

předávání znalostí

Díky časové vytíženosti majitele společnosti, který má velmi dobré znalosti, dovednosti a zkušenosti, není předávání těchto přínosných zdrojů dostatečné a zaměstnanci tak postrádají některé z uvedených potenciálních kvalitních informací. Ve společnosti funguje určitá, prozatím však nedostačující, míra předávání těchto zdrojů, formou porad a to obvykle v periodě 1 x do týdne.

schopnost řešení problémů

Jako pozitivní aspekt lze hodnotit ve společnosti schopnost řešení problémů a to díky provázanosti zaměstnanců, jejich dostatečnému sdílení informací všeho druhu a především díky nízkému počtu zaměstnanců, což eliminuje negativní dopad spojený s vyšší mírou „přehazování“ odpovědnosti na ostatní zaměstnance. Společnost již v několika případech úspěšně vyřešila problémy různých rozsahů a charakterů a ve většině případů velmi rychle a efektivně.

úspěchy a reputace

Společnost se potýká s problémem spíše negativní reputace. Je to způsobeno zejména tím, že nemá dostatečné zdroje k lobování jako její silnější konkurenti. Nejednou byly produkty společnosti nevlídně ohodnoceny v testech, které mají testovat „kvalitu“ produktů. Tyto testy jsou však cíleny na spotřebitele, který zpravidla netuší, že takové testy jsou iniciovány společnostmi s cílem vylepšit si reputaci svých vlastních produktů a zastínit, nebo dokonce zahanbit konkurenci a mohou tak velmi neblaze působit na prodeje takto zastíněných produktů. Tyto testy se obvykle zaměřují na hodnoty, které nejsou po stránce kvalit produktů vypovídající. Příkladem takové „negativní reputace“ jsou reportáže v pořadu Černé ovce. Pro společnost X-life byl velmi nepříznivým momentem zveřejněný test v Mladé frontě Dnes, který vyzdvihoval „kvalitu“ jistých lobovaných produktů a zneuctil kvality produktů ostatních.

praxe

Majitel společnosti má sice dlouholetou praxi na spotřebním potravinářském trhu. Přestože praxe a zkušenosti v oblasti nápojů doposud chyběly, a mnohdy se tak ukázalo, společnost je schopna se velmi rychle trhu přizpůsobovat. Společnost rovněž těží z výhod jako znalost potenciálních distribučních tržních sítí nebo různých potencionálních zainteresovaných stran.

4.3.3. Lidské zdroje

počet zaměstnanců

Společnost má velmi nízký počet zaměstnanců, především z úsporných důvodů. S rozvojem společnosti se však projevuje velká absence dalších zaměstnanců. Někteří zaměstnanci nezvládají kapacitu svých činností a úkolů a to může mít negativní dopady v chodu společnosti, neboť takoví zaměstnanci mohou neúmyslně způsobovat škody společnosti. Škody mohou být zakotveny ve špatných krocích, nedostatkem času a opomenutí určitých důležitých aktivit.

kvalifikovanost zaměstnanců

Zaměstnanci společnosti X-life jsou dostatečně kvalifikovaní. Při vzniku společnosti a výběru nových zaměstnanců byl kladen důraz na vysokou kvalifikaci ve formě vysokoškolského vzdělání na vysokých školách s patřičnou reputací.

dovednosti a znalosti zaměstnanců

V celku jsou dovednosti a znalosti zaměstnanců firmy spíše průměrné. Někteří zaměstnanci jsou pro společnost klíčoví a jejich znalosti a dovednosti jsou nepostradatelné a neocenitelné, jiní, jak se časem projevilo, jsou však postradatelní a jejich přínos pro společnost je mizivý.

zainteresovanost zaměstnanců

Zaměstnanci nemají příliš velký zájem na růstu společnosti. To se projevuje zejména v neangažovanosti a laxnímu přístupu některých zaměstnanců. To je velmi nepříznivý jev. Společnost má malý počet zaměstnanců a potřebuje, aby byli všichni maximálně zapojeni a měli zájem o pozitivní vývoj a růst tržeb.

ohodnocení, rozvoj a motivace zaměstnanců

Ohodnocení zaměstnanců lze hodnotit jako nadprůměrné. Jsou sledovány a kopírovány (spíše směrem vzhůru) trendy ve vývoji mezd na trhu s cílem pozitivně motivovat zaměstnance. Ve společnosti krom relativně vysokého finančního ohodnocení zaměstnanců fungují i další motivační nástroje. Zaměstnanci mají například k dispozici rekreační pobyt v horském středisku za minimální příplatek, možnost odběru produktů ze sortimentu společnosti v určitém limitu a další benefity.

4.3.4. Marketing

produkt (vlastnosti, sortiment)

K výrobě nápojů používá X-life pouze suroviny s ověřenou kvalitou. Využívá pasterizaci a vhodné složení nápojů za přítomnosti potřebných podílů určitých látek, které jsou z velké části přírodního charakteru, zajišťuje obsah prospěšných a žádoucích látek a eliminaci rizik spojených se zkvašením nebo jiným nežádoucím jevem. Společnost cílí na

české spotřebitele a proto je jistě pozitivem, že produkt je ryze český a ctí českou tradici. To může v zákazníkovi vyvolat příznivé reakce.

Portfolio produktů s Krtečkem je kvalitně diverzifikováno do různých druhů nápojů a výživ a je tak efektivně vyvážené.

Pokud bychom se měli zaměřit na celý sortiment společnosti, lze také konstatovat, že je portfolio relativně vyvážené. Obsahuje různé druhy produktů a nealkoholických nápojů pro děti i dospělé. Paradoxně je však nyní na obtíž fakt, že portfolio společnosti obsahuje energy drinky, tedy drinky, které byly původním záměrem společnosti. Díky neznalosti zakladatelů společnosti, nebo spíše neinformovanosti o přílišné rivalitě v odvětví energy drinků, tehdy společníci počali náročný boj o vstup na tento trh, čímž si získali „nepřátelé“ na trhu, kteří mají velmi silné postavení a vyjednávací schopnosti a částečně si tak zavřeli, nebo alespoň značně zkomplikovali, cestu ke vstupu do dalších segmentů, jež jsou z hlediska rivality v odvětví příznivější. Nyní tedy považuje společnost přítomnost energy drinků a spojení s nimi jako slabinu svého portfolia.

povědomí zákazníků

Povědomí o značce, produktech a vůbec o společnosti jako takové je velmi mizivé. Dle zkušeností zaměstnanců firmy a realizovaného výzkumu spotřebitelů (Kapitola 4.4.7) znají zákazníci většinou nápoje Astrix a Obelix, ale o Krtečkových produktech nemají tušení.

komunikační podpora

Společnost zatím negeneruje významné zisky z prodeje nápojů a tak si nemůže dovolit výrazné reklamní a propagační podpory. Reklamní aktivity spojené s televizní reklamou jsou nulové, neboť vzhledem k nákladnosti a čím dál menší efektivnosti.

Aktivněji společnost působí v oblasti PR. (Kapitola 4.2.2.4)

distribuční síť

Distribuční síť je popsána v kapitole 4.2.2.3 a lze jí hodnotit jako neúplnou a nedokonalou. Zatím se společnosti nepodařilo „prorazit“ do některých důležitých distribučních míst a nevyužívá tak mnohých potencionálních distribučních kanálů.

vybudované vztahy

Ve společnosti fungují určité již vybudované vztahy s odběrateli a různými zainteresovanými stranami pozitivně. Budování vztahů s důležitými odběrateli, především s obchodními řetězci, má růstový charakter a stále se vyvíjí příznivým směrem.

4.3.5. Finance

kapitálová struktura

Kapitálová struktura společnosti vykazuje značné nedostatky v položce vlastního kapitálu v rozvaze. Společnost se nijak nesnaží krýt ztrátové údaje o hospodaření minulých let, neboť není závislá na věřitelích a nepotřebuje tak dokazovat finanční stabilitu. V kapitole o výsledcích hospodaření (Kapitola 4.2.3) a kapitole o předpokládaném vývoji výsledku hospodaření v dalších letech (Kapitola 4.8) je uváděno, že společnost, ač zatím nevykazuje kladné ziskové hodnoty, má růstový potenciál a předpokládá se, že rok 2015 bude ziskový.

Pozitivně lze hodnotit relativně nízký podíl dlouhodobého majetku společnosti. Tento údaj vypovídá o efektivním nakládání s kapitálem a o úspornosti podniku.

Společnost dle poslední rozvahy za rok 2014 nemá téměř žádné závazky dlouhodobého charakteru, má pouze závazky krátkodobé v podobě časového rozlišení – výdaje příštích období.

ziskovost

Firma zatím negeneruje kladný zisk, je ve ztrátě, což může negativně působit na jednání s věřiteli. Je ze strany věřitelů nucena své závazky plnit obvykle ještě před plněním určité zakázky. Nejsou jí poskytnuty výhody jako dodávka na fakturu se splatností v delším časovém horizontu.

V dalších letech se však očekává vyrovnání ztráty a překlopení výsledku hospodaření do ziskovosti. (Kapitola 4.8)

míra zadluženosti

Společnost sice nemá žádné vazby na bankovní věřitele a nedrží žádné dlouhodobé cizí zdroje, je však krátkodobě zadlužena vůči vlastníkům. V rozvaze vykazuje velkou částku u

časového rozlišení – výdaje příštích období, což jsou právě krátkodobé závazky vůči společníkovi.

vztahy s věřiteli

Společnost má velmi dobré vztahy s věřiteli na základě dlouholetého působení na trhu a vazeb k bankovním věřitelům. Společnost X-life má tak takřka neomezené možnosti v čerpání úvěrů bank, přestože se navenek můžou rozvahové položky společnosti nepříliš kladně působící.

4.3.6. Identifikace silných a slabých stránek podniku

Souhrn všech faktorů, které lze považovat za možnosti, zdroje, kompetence a schopnosti společnosti, a jejich vyčíslená hodnota, jsou vyobrazeny v následující tabulce. Hodnota faktorů byla vypočtena na základě: **1. bodového hodnocení jednotlivých faktorů** tak, aby bylo jasné, zda se jedná o silnou či slabou stránku firmy, přičemž **-3 = velmi slabá stránka, 3 = velmi silná stránka, 2. míry závažnosti pro společnost.** Čím vyšší potom absolutní hodnota faktoru je, tím je třeba věnovat více soustředěnosti na faktor a snažit se ho využít (silná stránka) nebo potlačit (slabá stránka).

Tabulka 4 Silné a slabé stránky firmy - hodnocení

Faktor vnitřních zdrojů		Hodnocení zdroje (H)					Váha (V) (v %, součet = 100%)	Koeficient (K)	Hodnota faktoru (H*K)	Absolutní hodnota
		-3	-2	-1	1	2				
výroba, logistika	kvalita výroby					x	15	0,15	0,30	0,30
	zatěžující kapacita dodávek	x					40	0,40	-1,20	1,20
	skladové zásoby			x			20	0,20	-0,20	0,20
	logistika				x		25	0,25	0,25	0,25
celkem							100%	1	-0,85	1,95
organizace	vyjednávací síla s dodavateli			x			10	0,10	-0,10	0,10
	vztahy na pracovišti					x	15	0,15	0,30	0,30
	organizační struktura		x				5	0,05	-0,10	0,10
	manažerské kompetence			x			5	0,05	-0,05	0,05
	schopnost řešení problémů					x	14	0,14	0,28	0,28
	rychlost přizpůsobení trhu					x	15	0,15	0,30	0,30
	četnost porad			x			8	0,08	-0,08	0,08
	reputace společnosti (značky)		x				25	0,25	-0,50	0,50
celkem							100%	1	0,05	1,71
lidské zdroje	počet zaměstnanců	x					30	0,3	-0,90	0,90
	kvalifikovanost a dovednosti zaměstnanců				x		28	0,28	0,28	0,28
	zainteresovanost zaměstnanců		x				20	0,2	-0,40	0,40
	ohodnocení zaměstnanců					x	22	0,22	0,66	0,66
celkem							100%	1	-0,36	2,24
marketing	kvalita a složení produktu					x	8	0,08	0,16	0,16
	spojení s českou tradicí					x	18	0,18	0,54	0,54
	diverzifikace portfolia					x	5	0,05	0,05	0,05
	energy drinky jako součást X-life portfolia	x					5	0,05	-0,15	0,15
	povědomí zákazníků o značce	x					21	0,21	-0,63	0,63
	komunikační podpora			x			15	0,15	-0,15	0,20
	distribuční síť	x					15	0,15	-0,45	0,48
	Prodejnost sycených					3	10	0,1	0,30	0,30

	nápojů (malinovka a bublinky)												
	prodejnost sirupů	x					3	0,03	-0,09		0,09		
	celkem						100%	1	-0,42		4,45		
finance	kapitálová struktura	x					15	0,15	-0,45		0,45		
	míra zadluženosti u bankovních subjektů					x	25	0,25	0,75		0,75		
	vztahy s věřiteli po finanční stránce					x	25	0,25	0,75		0,75		
	krátkodobá zadluženost			x			20	0,2	-0,20		0,20		
	celkem						100%	1	0,85		2,15		

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední sloupec v tabulce vyobrazuje pouze absolutní hodnoty faktorů a jejich součtů z jednotlivých oblastí. Nejvyšší hodnoty v absolutní hodnotě byly vypočítány v oblasti marketingu (| 4,45 |). Znamená to tedy, že marketing ovlivňuje činnosti firmy v nejvyšší míře. Tato oblast však vykazuje vcelku spíše horší hodnocení, tzn., disponují spíše slabé stránky (-0,42). Je třeba se tedy zaměřit na to, co je příčinou slabosti této oblasti a jak lze tyto slabosti eliminovat.

Za podstatné faktory (faktory se zásadním vlivem na strategické řízení ve firmě) z celkového přehledu jsou považovány ty, které mají absolutní hodnotu od 0,30. S hodnocením silných a slabých stránek společnosti dále pracuje kapitola zaměřující se na SWOT analýzu a syntézu.

4.4. Analýza vnějšího prostředí podniku

4.4.1. PEST analýza

V následujícím přehledu jsou uvedeny hlavní faktory PEST analýzy a stručně okomentovány v souvislosti s podnikatelským prostředím zkoumané oblasti dětských nápojů a výživ.

4.4.1.1. Politické faktory

Za základní právní normu, která se týká potravinářského průmyslu, výroby nealkoholických nápojů, ovocných šťáv a koncentrátů, bylo možné do konce roku 2014 považovat především zákon č 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích ve znění

pozdějších změn a doplňků a z něho vyplývající vyhlášky č. 157/2003 Sb., ve znění vyhlášky č. 650/2004 Sb. a vyhlášky č.335/1997 Sb., ve znění vyhlášky 45/2000 Sb., č. 57/2003 Sb., č. 289/2004 Sb. Zákon ukládá mimo jiné dodržovat požadavky na zdravotní nezávadnost produktu, na jakost, přepravu a skladování, dále požadavky technologické, výrobní požadavky související s určenými prostory pro výrobu a zacházení s potravinami, požadavky na hygienické podmínky a také zajištění pravidelné kontroly nad dodržováním požadavků. (Potravinařská komora ČR, 2009) Ovšem od nového roku 2015 vstoupil v platnost zákon č. 139/2014 Sb. – zákon ze dne 18. června 2014, kterým se mění zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči a o změně některých souvisejících zákonů (veterinární zákon), ve znění pozdějších předpisů. (eAgri, © 2009-2015) Ostatní právní normy z oboru nealkoholických nápojů se týkají životního prostředí, nakládání s odpady, hygieny, sanitace atp. Ekologická legislativa je rovněž významným prvkem politického prostředí a podléhá mnoha nařízením, na které jsou podnikatelské subjekty povinni brát zřetel. *„Jedná se především o likvidaci odpadních vod, které obsahují velké množství cukrů a kyselin, dále likvidaci plastů, kovů, dřeva, papíru z výrobního procesu a hlavně recyklaci nevrátných plastových obalů nebo obalů technologie TETRA PACK.“* (Potravinařská komora ČR, 2009)

ČR je od roku 2004 součástí Evropské unie, což vedlo k nutnosti přizpůsobení se evropskému právu. Evropská unie zásadním způsobem ovlivňuje podnikatelské podmínky ČR. Ke konci roku 2011 v platnost vstoupilo nařízení podle EU č. 1169/2011, které nabylo účinnosti 13. prosince 2014. Pro výrobce a prodejce to znamená spoustu změn v označování potravinových výrobků. *„V centru nového pojetí pravidel pro označování potravin stojí zákazník, jeho právo na informace a právo na ochranu vlastního zdraví.“* (QSL, © 2015) S účinností tohoto nařízení musí být na obalech povinně uvedeny určité informace v nově požadované podobě - například velikost písma a nutnost kontrastu písma oproti pozadí. Co se týče informovanosti spotřebitele o složení výrobku, musí být podle nového nařízení povinně označeny alergeny na potravinových výrobcích a informace o výživových hodnotách. Pro společnost X-life to znamená likvidaci obalů, které se nestihly doprodat do účinnosti tohoto zákona, což se váže na nově vzniklé náklady na výrobu nových obalů, které krom toho, že musí být v souladu se stávajícím nařízením

1169/2011/EU, je nutné navrhnout nový design tak, aby byl pro spotřebitele dostatečně atraktivní. Oblasti změn lze vymezit následovně: (Chýlková., 2014)

- dostupnost a umístění povinných údajů o potravinách
- povinná velikost písma
- vybrané povinné údaje
 - o označování složek
 - o označování alergenů
 - o údaj o čistém množství potraviny
 - o datum zmrazení potraviny
 - o prodej na dálku
 - o ostatní údaje
- výživové údaje

Přestože podle indexu politické nestability, vyhodnocenou pro rok 2009/2010, je česká vláda relativně stabilní a disponuje 153. místem, tedy pouhým čtrnáctým místem od konce, není podnikatelské prostředí z politického hlediska v České republice příznivé a podporující, především pro malé podniky, díky neustálému tlaku na zvyšování daní, měnícímu se legislativnímu prostředí a plýtváním prostředků z veřejného rozpočtu. (The Economist Intelligence Unit, © 2015)

4.4.1.2. Ekonomické faktory

Ekonomický vývoj ovlivňuje chod firmy zejména nastavením cen vstupů, spotřebitelských cen a ekonomickou situací. Na spotřebitelské ceny a ekonomickou situaci je vázaná spotřeba. Na přelomu roku 2008 a 2009 postihla ČR hospodářská recese, která měla nepříznivé dopady na českou ekonomiku. Růst nezaměstnanosti, zhoršení podnikatelského klima, snižování výdajů domácností na spotřebu a celkové snižování poptávky, to vše jsou neblahé faktory spojené s hospodářskou krizí, jejíž důsledky přetrvávají dodnes, ač mnoho evropských ekonomik zaznamenává obnovující se hospodářský růst. Za poslední roky je ekonomický vývoj příznivější i v České republice

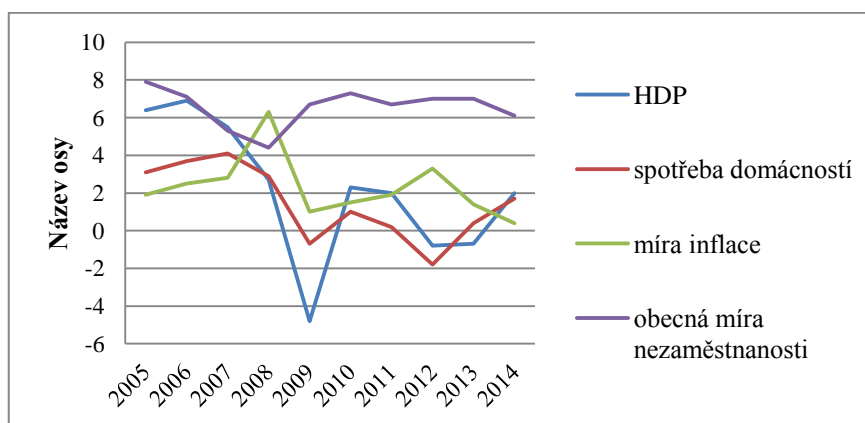
Níže jsou vyčísleny změny vybraných makroekonomických ukazatelů v letech 2005 – 2014, z nichž lze vypožorovat příznivý ekonomický vývoj v posledních letech.

Tabulka 5 Vybrané ekonomické ukazatele České republiky

Ukazatele reálné ekonomiky	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
HDP (mld. Kč, b. c.)	3258	3507	3832	4015	3922	3954	4022	4048	4086	4266
HDP (%, r/r, reálně)	6,4	6,9	5,5	2,7	-4,8	2,3	2,0	-0,8	-0,7	2,0
Spotřeba domácností (%, r/r, reálně)	3,1	3,7	4,1	2,9	-0,7	1,0	0,2	-1,8	0,4	1,7
Míra inflace (%, r/r, průměr)	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4
Obecná míra nezaměstnanosti (%, průměr)	7,9	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1

Zdroj: ČSÚ. Hlavní makroekonomické, 2015

Graf 6 Vybrané ekonomické ukazatele v grafickém vyjádření



Zdroj: ČSÚ. Hlavní makroekonomické, 2015 – vlastní zpracování

V grafu jsou patrné výkyvy jednotlivých let. Všechny výše uvedené ukazatelé se vyvíjí od roku 2012 pozitivním směrem. Míra nezaměstnanosti lehce klesá, což může časem přispět ke zlepšení ekonomické situace domácností a podněcovat jejich spotřebu. Na trhu práce tak nadále převládá nabídka pracovní síly nad poptávkou, především v některých oborech. V souvislosti s aktivní politikou zaměstnanosti v České republice ve snaze snižovat míru nezaměstnanosti některých skupin na trhu práce, existuje pro podnikatele několik příležitostí ve formě dotací. V Praze jsou aktuálně otevřeny 3 projekty (Odborné praxe pro mladé do 30 let v Praze, Zkušenosti pro Prahu, Rychlý návrat na pracovní trh), jejichž

finanční alokace se však velmi rychle vyčerpává. Podnikatelé rovněž mohou využít dotaci na mzdu z ÚP v režimu SÚPM³ (Dotacni.info, © 2015).

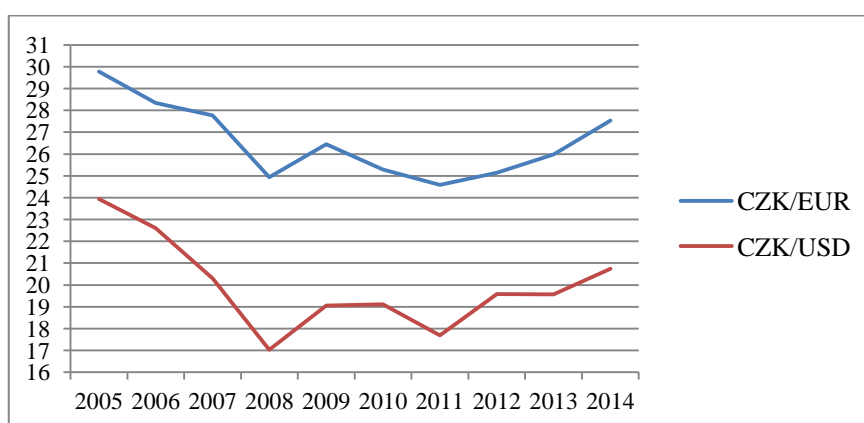
Další příznivý vývoj zaznamenává samotná spotřeba domácností. Celková spotřeba domácností již od roku 2012 roste a je tak pravděpodobné, že bude rostoucí i trend spotřeby nealkoholických nápojů v dalších letech. Příznivý je i růstový vývoj HDP a míry inflace směrem dolů, značí o uzdravování se České ekonomiky.

Tabulka 6 Vývoj směnného kurzu v letech 2005-2014

CZK/EUR										
(průměr)	29,784	28,343	27,762	24,942	26,445	25,290	24,586	25,143	25,974	27,533
CZK/USD										
(průměr)	23,947	22,609	20,308	17,035	19,057	19,111	17,688	19,583	19,565	20,746

Zdroj: ČSÚ. Hlavní makroekonomické, 2015

Graf 7 Vývoj směnného kurzu v letech 2005-2014



Zdroj: ČSÚ. Hlavní makroekonomické, 2015 – vlastní zpracování

Vývoj směnných kurzů je pro české podnikatele, kteří jsou stejně jako společnost X-life odběrateli některých služeb v zahraničí, méně příznivý. Společnosti X-life se tím výrazně zvyšují náklady na výrobu, protože je vázaná na většinu dodavatelských společností Evropské unie (konkrétně z Rakouska). Nepříznivý je pro X-life vývoj jak kurzu CZK/EUR, tak vývoj CZK/USD. V budoucnu se očekává ještě výraznější zhodnocení těchto dvou měn.

³ SÚPM = společensky účelná pracovní místa

Dle statistik ČSÚ také stoupají spotřebitelské ceny. V roce 2014 byl však v případě nealkoholických nápojů meziroční nárůst menší (index = 102) než nárůst v poměru roku 2013 a 2012. (ČSÚ, © 2015) Citlivost na ceny je přitom jedním z klíčových faktorů klesající spotřeby potravin a proto představuje budoucí hrozbu pro podnikatele v tomto oboru.

Tabulka 7 Index spotřebitelských cen nápojů v jednotlivých měsících roku 2014

rok	2014											
období	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Průměr
index	104,2	103,7	103,3	102,5	98,9	100,8	101,3	102,2	102,5	101,5	99,5	102,0

Zdroj: ČSÚ. Indexy spotřebitelských cen, 2015

Zvýšená opatrnost bank je dalším důsledkem krize a nepříznivě ovlivňuje činnosti ekonomických subjektů. Malý podnik může jen těžko splňovat podmínky pro získání požadovaného úvěru. Podnikatelské úvěry často dostanou pouze ti, kteří projdou náročným procesem kontroly finančního zdraví podniku. Pro většinu firem jsou úvěry stěžejní záležitostmi, a proto tento negativní aspekt ekonomického prostředí může být pro mnohé podnikatele velkým problémem. Společnost X-life má však v tomto směru značnou výhodu oproti mnohým konkurujícím subjektům díky nesčetným možnostem v čerpání úvěrů, nejen od bankovních subjektů s plnou důvěřivostí.

4.4.1.3. Sociálně-kulturní faktory

Významným elementem sociálního charakteru je v současné době stále se zvyšující zájem spotřebitelů o zdravější výrobky a snaha o eliminaci nezdravého životního stylu. Předsedkyně Svazu minerálních vod Jana Ježková konstatuje: „*Dlouhodobým trendem v chování zákazníků je fakt, že se stále více zajímají o zdravý životní styl, což ovlivňuje i jejich preference.*“ (ČSOB, © 2015) Řešením tohoto trendu v rámci příležitosti na trhu nealkoholických nápojů může být příklon k fresh džusům či džusům ve skle, které evokují vyšší hodnotu pro spotřebitele. Spotřebitelský zájem o nápoje bez konzervantů a sladidel lze očekávat i nadále, stejně jako citlivost na cenu. Trendem posledních let se stává také závislost spotřebitelů na akcích a slevách zboží. Mnozí nakupují zboží pouze za akční ceny a spousta spotřebitelů je ochotna i čekat, až bude zboží k dispozici levněji, tedy za akční cenu. Pokud tomu tak není, volí levnější alternativu. O spotřebitelských preferencích ve zkoumaném odvětví je pojednáno podrobněji v dalších kapitolách.

Krom životního stylu obyvatel a s tím souvisejícími spotřebitelské trendy mohou ovlivňovat spotřebu dětských nealkoholických nápojů a výživ fakta spojená s demografií obyvatelstva. Statistiky a prognózy poukazují na problém stárnutí obyvatelstva. (ČSÚ, © 2015)

4.4.1.4. Technologické faktory

Nealkoholické nápoje musí splňovat určité technické požadavky. Ty jsou dány zpravidla technickým vybavením a technologickým postupem při výrobě. Společnosti si dnes vytváří vlastní podnikové výrobní normy na základě vlastních zkušeností a dovedností. V oblasti technologie je důležitý systém HACCP (Analýza nebezpečí a kontrolní kritické body - Hazard Analysis Critical Control Point - systém, který identifikuje, hodnotí a ovládá nebezpečí, která jsou významná pro bezpečnost potravin) je povinností u každé společnosti, která uvádí své výrobky na trh. (eAgri.cz, © 2009-2015)

Správná hygienická praxe znamená dodržování všech hygienických požadavků, pravidel a povinností v procesu výroby potravin a při jejich uvedení do oběhu. „Na základě přímo aplikovatelného předpisu Evropského Společenství členské státy podporují vypracování vnitrostátních pokynů pro správnou hygienickou praxi a pro používání zásad HACCP. Ministerstvo zemědělství zveřejňuje pravidla správné hygienické praxe ve Věstníku Ministerstva zemědělství České republiky a v české technické normě.“ (eAgri.cz, © 2009-2015)

4.4.1.5. Příležitosti a hrozby plynoucí z PEST analýzy

Příležitosti:

1. Příznivý vývoj ekonomiky v dalším období
2. Dotační politika v oblasti zaměstnanosti
3. Vysoká nabídka pracovních míst – přijetí nového zaměstnance
4. Trend zdravého životního stylu

Hrozby:

1. Nepříznivý vývoj směnného kurzu
2. Růst cen nápojů
3. Stárnutí populace
4. Zájem spotřebitele o nápoje bez konzervantů
5. Tlak ze strany spotřebitele na snížené ceny formou slev

4.4.2. Analýza odvětví

Dle systému CZ-NACE se činnosti společnosti X-life zaměřené na zkoumané produkty Krtečkových nápojů a výživ řadí do sekce C, oddílu 11.07 (nápoje) a oddílu 10.86 (dětské výživy).

11 VÝROBA NÁPOJŮ
11.0 Výroba nápojů
11.07 Výroba nealkoholických nápojů; stáčení minerálních a ostatních vod do lahví
Zahrnuje:
výrobu nealkoholických nápojů (kromě nealkoholického piva a vína): ochucených anebo slazených nápojů: citronády, oranžády, coly, ovocných nápojů, tonicu atd.
stáčení přírodních minerálních a ostatních vod do lahví
10 VÝROBA POTRAVINÁŘSKÝCH VÝROBKŮ
10.8 Výroba ostatních potravinářských výrobků
10.86 Výroba homogenizovaných potravinářských přípravků a dietních potravin
Zahrnuje:
výrobu potravin pro speciální výživu: kojeneckých a dětských výživ (vč. mléčných)

4.4.2.1. Ekonomické charakteristiky odvětví

Pro společnost X-life je stěžejní zaměřovat svou pozornost v rámci svého sortimentu Krtečkových produktů především na výrobu nápojů, které podstatnou většinu podílu na tržbách v portfoliu Krtečka. Na tržby z prodeje přesnídávek spadá zanedbatelné procento, proto zde bude pozornost odebírána právě tímto směrem - do oblasti 11 – Výroba nápojů.

Níže jsou uvedeny poslední zveřejněná data pro odvětví zpracovatelského průmyslu a výroby nápojů.

Tabulka 8 Vybrané ukazatele průmyslových organizací s 50 a více zaměstnanci (meziroční změny v %)

Ukazatel	2. čtvrtletí 2014 / 2. čtvrtletí 2013					
	Průmysl. produkce (IPP)	Tržby z prodeje VV a S v b.c.	Tržby z přímého vývozu v b. c.	Evid. počet zaměst.	Produktivita a práce z tržeb	Průměr mzda nomin.
C zpracovat. průmysl	7,5	13	16,5	2,2	10,6	2,4
11 výroba nápojů	4,1	4,9	12,4	- 1,4	6,4	8,9

Zdroj: čerpáno z MPO, 2014 – vlastní úprava

Vysvětlivky:

IPP = vlastní výstup průmyslových odvětví i průmyslu celkem očištěný od cenových vlivů

VV a S = vlastní výrobky a služby

Údaje v tabulce zaznamenávají meziroční změny důležitých ukazatelů průmyslových organizací v procentech (%). Změny vystihují období 2. čtvrtletí 2014 ke 2. čtvrtletí 2013.

Dle statistik ČR zaznamenala průmyslová produkce zpracovatelského průmyslu jako celek v poměru 2. čtvrtletí roku 2014 ke 2. čtvrtletí roku 2013 příznivý rostoucí vývoj. Růstový charakter měl i samotný oddíl výroby nápojů. Meziročně se zvedly tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb o 4,9 % u výroby nápojů, tržby z přímého vývozu o 12,4 %, produktivita práce se navýšila v tomto odvětví o 6,4 % a vývoj mezd byl také meziročně rostoucí. Jediný pokles zaznamenáváme u evidovaného počtu zaměstnanců a to (-1,4 %). Za celý rok 2014 se očekává zvýšení produkce. (MPO, 2014, s. 55)

Negativní dopad na odvětví výroby nápojů je dlouhodobě klesající spotřeba nealkoholických nápojů, která však jak se zdá, dle některých dostupných zdrojů informací mírně stagnuje. Nejvyšší meziroční pokles spotřeby nápojů od roku 2009 Česká republika zaznamenala v roce na 2013 (viz tabulka níže). Na klesajícím vývoji se v první polovině

roku výrazně podepsalo nepříznivé počasí v jarních měsících a propad poptávky v červnu díky povodním v ČR. Z oborů se zvýšila výroba destilovaných, rektifikovaných a míchaných nápojů o 22,4 % (podíl 7,1 %), výroba nealkoholických nápojů; stáčení minerálních a ostatních vod do lahví o 4 % (podíl 29,9 %). Za příznivými výsledky výroby nealkoholických nápojů stojí produkce značek Kofola, Rajec, Vinea, Hoop Cola, Jupí, Jupík nebo Paola. V únoru se Kofola stala výhradním distributorem značek Evian a Badoit, ve druhé polovině roku 2013 oficiálním distributorem minerální vody Vincentka pro tuzemské maloobchody a gastronomii. (MPO, 2014, s. 58)

Podrobnější charakteristiky zkoumaného trhu – podrobnější rozbor poptávky a nabídky, konkurence na trhu nealkoholických nápojů a zákazníků - jsou blíže vylíčeny v dalších kapitolách (kapitola 4.4.3)

4.4.2.2. Analýza odvětví dle Porterova modelu

V následující tabulce jsou zhodnoceny všechny faktory, které buď pozitivně, nebo negativně přispívají k intenzitě konkurenčních sil v odvětví. Negativní faktory jsou ty, které spějí k více konkurenčnímu prostředí.

Faktory jsou hodnoceny škálou od 1 do 6, přičemž **1 = žádná hrozba, 6 = velmi intenzivní hrozba**. Čím vyšší hodnoty faktory představují, tím je odvětví více konkurenční a naopak. Pokud jsou síly v konkurenčním prostředí příliš intenzivní, odvětví se stává neatraktivní. Faktory jsou posuzovány na základě subjektivního hodnocení ve spolupráci s experty z odvětví. Stejně tak je přiřazována předpokládaná hodnota faktorů v budoucnu, v roce 2017 v souladu s předpokládaným ekonomickým vývojem.

Analýza je rozdělena na 5 samostatných částí, kdy každá část zkoumá konkrétní hrozbu konkurenční síly dle výstižných parametrů podnikatelského prostředí v daném odvětví. Tyto části shrnují zjištěné poznatky z Porterovi analýzy a v závislosti na bodovém ohodnocení identifikují, zda se stává vývoj těchto faktorů pro zkoumanou společnost hrozbou či příležitostí pro její další existenci.

Tabulka 9 Analýza hrozby vstupu do zkoumaného odvětví

FAKTOR (hrozba)	HODNOCENÍ	
	2015	2017
HROZBA VSTUPU DO ODVĚTVÍ		
úspory z rozsahu 1 = značná možnost úspor z rozsahu 6 = žádná možnost úspor z rozsahu (čím značnější možnost úspor z rozsahu, tím je existence hrozby vstupu do odvětví nižší)	1	1
kapitálová náročnost 1 = vysoká 6 = nízká (hrozba vstupu se snižuje se zvyšující se kapitálovou náročností v odvětví)	3	3
diferenciace výrobků 1 = vysoká diferenciace 6 = žádná diferenciace (při vysoké diferenciaci výrobků jsou zákazníci k těmto výrobkům loajální, vstup do odvětví se ztěžuje a hrozba vstupu nových konkurentů je tak nižší)	5	5
přístup k distribučním kanálům 1 = obtížný přístup k distribučním kanálům 6 = velmi snadný přístup k distribučním kanálům (čím je přístup k DK omezenější, tím je obtížnější vstoupit na trh a hrozba nižší)	3	2
vládní politika 1 = zcela negativní vliv vládní politiky na odvětví 6 = velmi pozitivní vliv vládní politiky na odvětví (čím více se komplikuje činnost tržních subjektů v daném odvětví působením vládní politiky, tím je vstup do odvětví méně pravděpodobný)	2	1
možnost etablovaných podniků dočasného snížení cen 1 = vysoce pravděpodobné snížení ceny po vstupu nového konkurenta 6 = velmi nepravděpodobné snížení ceny po vstupu do odvětví (čím větší možnost dočasného snížení cen konkurentů v odvětví po vstupu nového konkurenta, tím se pravděpodobnost jeho vstupu do odvětví snižuje)	1	1
potřeba vlastnit speciální technol., know-how, licence, patenty, aj. 1 = nezbytná potřeba 6 = není třeba vlastnit z žádných takovýchto výhod	3	2
možnost (náročnost) výstupu z odvětví 1 = velmi komplikované z odvětví vystoupit 6 = výstup z odvětví je velmi snadný (pokud bude moci subjekt vystoupit z odvětví bez komplikací a bez kapitálové ztráty, vstup do odvětví bude pravděpodobnější a hrozba vyšší)	2	2
CELKEM	20	17
PRŮMĚR	20/8 = 2,5	17/8 = 2,13

Zdroj: vlastní zkoumání a hodnocení včetně predikce vývoje

Hrozba vstupu do odvětví – příležitost do budoucna

Díky relativně náročným ekonomickým podmínkám na tomto trhu není hrozba vstupu nových firem do odvětví vysoká. Ani v následujících letech se neočekává, že by se tato hrozba zvýšila. Naopak, očekává se pokles vstupu nových firem do odvětví. To může přinést firmám příležitost udržení nebo zvýšení podílu na trhu.

Tabulka 10 Analýza vyjednávací síly dodavatelů ve zkoumaném odvětví

FAKTOR (hrozba)	HODNOCENÍ	
	2015	2017
VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ		
počet a význam dodavatelů 1 = mnoho dodavatelů v odvětví 6 = velmi málo silných dodavatelů v odvětví (při zvyšování počtu dodavatelů na trhu klesá jejich vyjednávací síla)	2	1
Význam odběratelů pro dodavatele 1 = velký význam odběratelů pro dodavatele 6 = malý význam (pokud je v odvětví mnoho odběratelů, mají pro dodavatele menší význam a jejich vyjednávací síla roste)	3	2
jedinečnost dodávaného produktu (neexistence/existence substitutů) 1 = v odvětví je mnoho dodávaných substitutů 6 = v odvětví neexistují téměř žádné substituty dodavatelů (pokud na dodavatelském trhu v odvětví nejsou substituty, dodavatel má velkou vyjednávací sílu)	2	2
možnost vstupu (integrace) dodavatele do odvětví 1 = nehrozí vstup dodavatelů tohoto odvětví na tento trh 6 = značně pravděpodobný vstup dodavatele do odvětví (při vyšší pravděpodobnosti vstupu dodavatele na trh roste jejich vyjednávací síla)	5	5
vázanost dodávek produktů od dodavatelů na dodávky jiných odvětví 1 = dodávané produkty se nijak nevážou na jiná odvětví 6 = vázanost na ostatní odvětví dodávek je vysoká (vyjednávací síla dodavatelů roste s vázaností jejich produktů na jiná odvětví, neboť odběratel se stává více závislý na dodavateli z důvodu kapitálové a časové rizikovosti v případě nesplnění podmínek dodávky)	3	2
CELKEM	15	12
PRŮMĚR	$15/5 =$ 3	$12/5 =$ 2,4

Zdroj: vlastní zkoumání a hodnocení včetně predikce vývoje

Vyjednávací síla dodavatelů – příležitost do budoucna

V budoucnu se nárůst počtu dodavatelů v odvětví, čímž klesá jejich vyjednávací síla díky snazší nahraditelnosti dodavatele. Dále se očekává nárůst globalizace a vlivu globálních společností, což způsobí větší závislost dodavatelů na těchto globálních trzích. Především pro menší dodavatele to znamená větší ohrožení, protože při zániku menších firem se stanou více závislými na ostatních malých subjektech na trhu a budou nuceni oslabovat svou vyjednávací sílu.

Tabulka 11 Analýza vyjednávací síly odběratelů ve zkoumaném odvětví

FAKTOR (hrozba)	HODNOCENÍ	
	2015	2017
vyjednávací síla odběratelů		
počet významných odběratelů 1 = vazba na mnoho drobných odběratelů 6 = vazba na několik málo významných odběratelů (má-li významný podíl tržeb firmy vazbu k několika málo významným odběratelům, je jejich vyjednávací síla vysoká)	5	5
diferenciace/standardizace produktu 1 = produkt je značně diferencovaný 6 = velice standardizovaný produkt (pokud je nakupovaný produkt nediferencovaný/standardizovaný, odběratelé mohou snadno změnit dodavatele a jejich vyjednávací síla tak roste)	4	5
ziskovost odběratele 1 = odběratel je velmi ziskový 6 = nízká nebo žádná ziskovost odběratele (při snižování ziskovosti odběratele se zvyšuje riziko, že budou snižovat náklady na vstupy a poroste tak jejich vyjednávací síla)	3	4
význam produktu pro odběratele 1 = velký význam produktu pro odběratele 6 = téměř žádný význam produktu (pokud je nakupovaný produkt významnou položkou odběratele z hlediska podílu na jeho celkových výdajích, odběratel vyhledává aktivněji výhodnější podmínky a zvyšuje se tak jeho vyjednávací síla)	3	5
možnost vertikální integrace odběratele do odvětví 1 = vstup odběratele do odvětví není pravděpodobný 6 = téměř jistá hrozba (vysoká pravděpodobnost) vstupu odběratele do tohoto odvětví (vysoká pravděpodobnost vstupu znamená, že odběratel má reálnou možnost vstoupit do analyzovaného odvětví a začít v tomto segmentu podnikat)	3	3
CELKEM	18	22
PRŮMĚR	18/5 = 3,6	22/5 = 4,4

Zdroj: vlastní zkoumání a hodnocení včetně predikce vývoje

Vyjednávací síla odběratelů – hrozba do budoucna

Díky zvyšujícímu se tlaku globálních firem budou odběratelé nuceni svou pozornost věnovat právě jim a budou se zhoršovat podmínky malých firem. Většina podílu na trhu bude patřit nadnárodním společnostem a pro ostatní zde nebude prostor. Odběratel tak bude klást na listing vysoké nároky.

Tabulka 12 Analýza ohrožení ze strany substitučních výrobků ve zkoumaném odvětví

FAKTOR (hrozba)	HODNOCENÍ	
	2015	2017
OHROŽENÍ SUBSTITUTY		
četnost substitutů na trhu 1 = žádné substituty na trhu 6 = velmi mnoho substitutů na trhu (substituty jako nahraditelné výrobky pro zákazníky jsou hrozbou a jejich vysoká hojnost negativně ovlivňuje podíl na trhu)	5	5
relativní cena substitutů 1 = ceny substitutů jsou velmi vysoké 6 = ceny substitutů jsou velmi nízké (snížování cen substitutů znamená pro podniky v odvětví hrozbu ve formě úbytku ziskovosti, vzhledem k nutnosti ceny následovat)	4	5
ochota zákazníků ke změně 1 = zákazník je velmi ochotný změnit výrobek 6 = žádná ochota zákazníka měnit výrobek za substitut (při neochotě zákazníka měnit daný druh výrobku za substitut je situace pro subjekty s novými výrobky (substituty) značně komplikovaná a přináší vysoké náklady na přesvědčování zákazníků ke změně)	3	2
náklady na změnu 1 = velmi vysoké náklady na změnu produktu za substitut 6 = žádné náklady na změnu produktu za substitut (pokud zákazníkovi nepřináší žádné náklady změna produktu za substitut, je velice pravděpodobné, že bude měnit produkty často a roste tak hrozba výměny produktu za substituční alternativu)	6	6
hodnota substitučních produktů – snaha o zlepšení a inovace 1 = velmi nízká kvalita/hodnota substitučních produktů 6 = vysoká a nepřekonatelná kvalita substitutů (pokud jsou substituční produkty nekvalitní a hodnotově překonatelné, hrozba substitutu tím klesá)	2	2
CELKEM	20	20
PRŮMĚR	20/5 = 4	20/5 = 4

Zdroj: vlastní zkoumání a hodnocení včetně predikce vývoje

Ohrožení ze strany substitutů – nezmění se – zůstane spíše hrozbou

V budoucnosti se očekává stejně hojný počet substitučních výrobků. Díky intenzitě působení globálních trhů se pravděpodobně nebude snižovat počet substitutů. Zákazník zřejmě více ochoten měnit produkt za jiný, inovativní, nicméně tato příležitost bude eliminována tlakem na velmi nízké ceny významných, silných konkurentů.

Tabulka 13 Analýza rivality mezi podniky ve zkoumaném odvětví

FAKTOR (hrozba)	HODNOCENÍ	
	2015	2017
RIVALITA MEZI EXISTUJÍCÍMI SUBJEKTY		
růst odvětví 1 = odvětví je velmi rostoucí 6 = stagnující až klesající odvětví (pokud odvětví není růstové, zvýšení tržního podílu je možné pouze na úkor konkurenta a zvyšuje se tak rivalita mezi konkurenty)	6	5
počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost 1 = málo podniků s nízkou konkurenceschopností 6 = velký počet konkurenceschopných podniků	5	4
diferenciace výrobků 1 = vysoká diferenciací výrobku 6 = velice standardizovaný výrobek (pokud je výrobek diferenciován, rivalita mezi konkurenty je nižší, výrobek má své loajální zákazníky a hrozba konkurentů není tak výrazná)	5	5
náklady odchodu z odvětví 1 = žádné náklady na odchod z odvětví 6 = vysoké náklady na odchod z odvětví (při vysokých nákladech, například ve formě uzavřených kontraktů, investic, zásob, nesplacených závazků apod., firmy v odvětví zůstávají i za předpokladu ztrátového výsledku a činí tak na úkor ostatních a rivalita konkurence je vyšší než by byla za předpokladu, že by bylo snadné z odvětví ustoupit)	5	4
Charakter konkurence – etika obchodu 1 = vlídná konkurence – přístup „žít a nechat žít! 6 = velmi agresivní konkurenti	3	3
CELKEM	24	21
PRŮMĚR	24/5 = 4,8	21/5 = 4,2

Zdroj: vlastní zkoumání a hodnocení včetně predikce vývoje

Rivalita mezi existujícími podniky – zmírní se, zůstane hrozbou

Rivalita se oproti současné době v roce 2017 pravděpodobně o něco sníží díky klesajícímu počtu ekonomických subjektů v tomto odvětví (viz následující kapitola – Tabulka 15), intenzita ze strany silné konkurence však zůstane vysoká. V budoucnu také očekáváme zmírnění stagnace spotřeby nealkoholických nápojů. Spotřebitelé by mohli s jejich lepší ekonomickou situací začít projevovat větší zájem o tyto spotřební výrobky, především o některé kategorie nealkoholických nápojů, což by zmírnilo dopad růstu tržeb jednoho konkurenta na úkor jiného.

Shrnutí výstupů z Porterovy analýzy:

Tabulka 14 Identifikace příležitosti či hrozby dle bodového výsledku

	2015	2017	Výstup
Hrozba vstupu do odvětví	2,5	2,13	příležitost
Vyjednávací síla dodavatelů	3	2,4	příležitost
Vyjednávací síla odběratelů	3,6	4,4	hrozba
Ohrožení substituty	4	4	zůstane hrozbou
Rivalita mezi existujícími subjekty	4,8	4,2	zůstane hrozbou

Z analýzy jako celku vyplynulo, že největší hrozbou pro ekonomické subjekty v tomto odvětví je v současné době konkurenční rivalita. Naopak v budoucnu se očekává, že rivalita, převážně díky poklesu firem v odvětví, lehce klesne a stoupne hrozba vyjednávací síly odběratelů, která se tak pravděpodobně stane největší hrozbou v konkurenčním prostředí v roce 2017. Odběrateli jsou myšleny především obchodní řetězce a markety, tedy maloobchodní distribuční mezičlánky, na kterých je prodej zkoumaných produktů zcela závislý.

4.4.3. Analýza trhu dětských nápojů v ČR

Trh dětských nápojů je řazen do sekce C, skupiny 11. Trh dětských výživ spadá do sekce C, skupiny 10. Vzhledem k charakteru tržeb portfolia X-life, kdy dětské výživy tvoří pouhý 8% podíl z kompletní sortimentní nabídky Krteček a vzhledem k rozsáhlosti kapitoly, je následně zohledněn pouze trh nealkoholických nápojů – kategorie 11 - 11.07.

Charakteristika trhu – ekonomický vývoj:

Na trhu výroby nealkoholických nápojů působí k poslednímu zveřejněnému údaji z roku 2013 kolem 1150 podniků různých velikostí

Tabulka 15 Počet podniků v odvětví nealkoholických nápojů v ČR v letech 2007-2013

Počet podniků v rámci CZ-NACE 11 v letech 2007–2013							
rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
počet	1 001	1 034	1 115	1 232	1 263	1 222	1 157

Zdroj: ÚZEI - Panorama potravinářského průmyslu 2013, 2014

Dle údajů v tabulce počet těchto subjektů od roku 2011 výrazně klesá. Příčinou jsou zřejmě nepříznivé ekonomické podmínky. Pokles počtu působících subjektů ve

zkoumaném trhu může být pro konkurenceschopnost firem v odvětví příznivé. Pokud by nadále klesal jejich počet, s největší pravděpodobností bude klesat rivalita v odvětví.

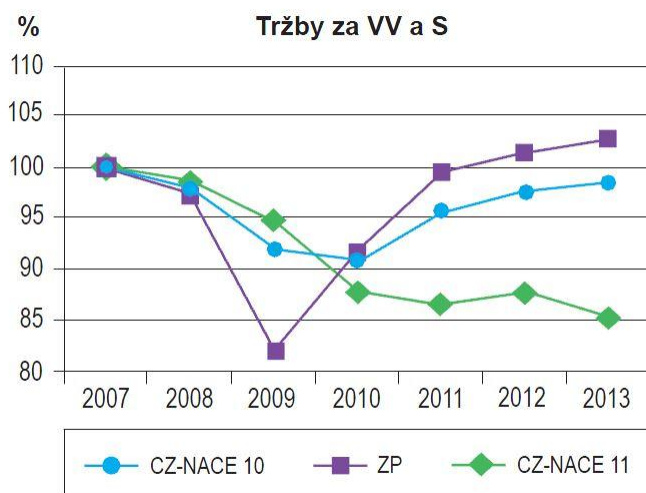
Tabulka 16 Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v letech 2007-2013 (CZ NACE 11)

rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby (v mil. Kč)	64 371	63 503	60 882	56 444	55 589	56 374	54 820
meziroční index		98,7	95,9	92,7	98,5	101,4	97,2

Zdroj: ÚZEI - Panorama potravinářského průmyslu 2013, 2014

Poslední sloupec v tabulce (rok 2013), údaj meziročního indexu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, zaznamenává pokles oproti předchozímu roku 2012. Výše (Kapitola 4.4.2.1) byl uveden údaj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb podniků s 50 a více zaměstnanci, který registruje nárůst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb v odvětví ve 2. čtvrtletí roku 2014 v porovnání s 2. čtvrtletím roku 2013. Je tedy pravděpodobné, že trh bude nadále růst nebo stagnovat. Na následujícím obrázku jsou tyto tržby CZ-NACE 11 vyobrazeny graficky v porovnání s CZ-NACE 10 a zpracovatelským průmyslem jako celek. Lze vypožorovat, že tržby odvětví CZ-NACE 11 mají poněkud odchylný trend vzhledem k ostatním odvětvím. Jak již bylo uvedeno, dá se však předpokládat, dle posledních dostupných údajů za rok 2014, že trend poklesu tržeb CZ-NACE 11 ustane a bude následovat ostatní odvětví v mírném vzestupu.

Obrázek 4 Vývoj tržeb CZ-NACE 11 za VV a S v letech 2007-2013 v porovnání s CZ-NACE 10 a celkových zpracovatelských průmyslem (Sekce C)



Zdroj: ÚZEI - Panorama potravinářského průmyslu 2013, 2014

Poptávka a nabídka na trhu nealkoholických nápojů:

Spotřeba nealkoholických nápojů nepřetržitě klesá od roku 2009. Klesající poptávka po nealkoholických nápojích má několik příčin. Jedná se především o odraz ekonomických možností spotřebitelů, které se v důsledku hospodářská krize snižují, o změny preferencí spotřebitelů, rostoucí zájem o zdravý životní styl a příklon ke konzumaci kohoutkové vody, která je pro obyvatele ČR snadno dostupnou alternativou kupovaných nealkoholických nápojů.

Poslední zveřejněný údaj je za rok 2013, kdy byl index klesající spotřeby nejpatrnější. „Podle Indexu očekávání firem, pravidelného výzkumu ČSOB, za to může snaha lidí šetřit, obliba obyčejné vody a rostoucí zájem o kvalitu stravování.“ (ČSOB, © 2015)

V níže uvedené tabulce jsou údaje do roku 2013. Údaje ke spotřebě za rok 2014 stále nejsou zveřejněny, avšak dle očekávání expertů by měly být hodnoty příznivější a pokles spotřeby nápojů by měl začít stagnovat.

Tabulka 17 Spotřeba nealkoholických nápojů od roku 2007 do roku 2013 v litrech

	Spotřeba nealkoholických nápojů (na obyvatele za rok) v litrech							Index 2013/2012
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Minerální vody a nealkoholické nápoje – celkem	293,0	297,0	296,0	293,0	287,0	278,0	264,0	95,0
Minerální vody	67,0	68,0	67,0	66,0	65,0	63,0	59,0	93,7
Sodové vody	37,0	37,0	37,0	38,0	38,0	35,0	32,0	91,4
Limonády	108,0	109,0	109,0	110,0	106,0	104,0	98,0	94,2
Ostatní nápoje	81,0	83,0	83,0	79,0	78,0	76,0	75,0	98,7

Zdroj: zpracováno dle ČSÚ, 2014, s. 6

V posledních letech nepříznivého vývoje ekonomiky lidé zásadně šetří na zbytném zboží a jsou tak čím dál patrnější citlivosti na cenu, obzvláště u limonád a kolových nápojů. Zákazník často čeká na akční nabídku a snaží se tak uspořit. (ČSOB, © 2015)

Specifikem pro ČR je dostupnost vodních zdrojů, která razantně ovlivňuje poptávku po nealkoholických nápojích směrem dolů. Obliba obyčejné vody roste. Spotřebitel je z 85% přesvědčen o kvalitě kohoutkové vody a 44% spotřebitelů se domnívá, že je voda z vodovodu srovnatelná s balenou vodou. Tento trend kohoutkové vody je patrný již přibližně 5 až 7 let. Nejohroženějším druhem v oblasti nápojů jsou tak stolní a pramenité

balené vody. S tímto trendem by pravděpodobně spojen mírný vzestup kategorie sirupů. Tento růstový vývoj však nyní stagnoval. Podle Aleše Mrůzka (sortimentní manažer společnosti Globus) je stagnace nejspíš ovlivněna změnou preference spotřebitele, který nyní více využívá ředění džusů s vodou namísto kombinace sirupu a kohoutkové vody. Slibnou oblastí trhu s budoucí perspektivou jsou dětská pitíčka, jejichž meziroční nárůst se již pohybuje ve dvouciferných číslech. (ČSOB, © 2015)

V tabulce níže je spotřeba nealkoholických nápojů rozčleněna na specifitější oblasti, kde je patrné, které z kategorií jsou nejvíce klesající a které naopak, navzdory celkovému poklesu, rostoucí.

Tabulka 18 Struktura spotřeby nealko nápojů v ČR (2009-2014, v mil. l)

Struktura spotřeby nealkoholických nápojů v ČR v letech 2009–2014 v mil. litrů						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014 F
nealkoholické nápoje celkem	2 515,7	2 441,4	2 378,3	2 251,4	2 183,0	2 168,5
sycené nápoje	1 180,8	1 145,5	1 133,2	1 065,2	1 028,4	1 015,0
balené vody	673,6	608,8	562,9	509,8	483,5	478,3
sirupy	251,6	277,4	288,0	307,8	314,9	321,6
ovocné nápoje	111,6	121,3	129,9	126,0	123,3	121,9
ledové čaje	90,3	88,8	84,8	76,4	63,1	60,1
šťávy (džusy)	69,9	70,4	54,1	48,5	51,3	52,3
voda z barelů a výdejníků	58,7	53,2	49,8	44,0	42,7	41,8
nektary	37,3	34,4	33,4	33,9	37,4	37,7
energetické nápoje	18,3	20,6	24,1	26,8	32,4	34,5
nápoje v prášku	19,4	17,0	14,6	9,5	2,3	1,6
ledové kávy	2,3	2,2	2,1	2,2	2,2	2,2
sportovní nápoje	1,9	1,8	1,4	1,4	1,5	1,5

Zdroj: ÚZEI - Panorama potravinářského průmyslu 2013, 2014

Výše jsou uvedena reálná data do roku 2013. Poslední sloupec 2014 F vyobrazuje odhad expertů. Červeně označená data zdůrazňují pokles v posledním zaznamenaném a predikovaném období.

V roce 2013 byl největší pokles zaznamenán u nápojů v prášku (pokles o téměř 76%). Stejně tak odhad na rok 2014 je nejvíce kritický u této kategorie nápojů (pokles o 30%). S druhým největším poklesem (17,5%) v roce 2013 následují ledové čaje a i v tomto případě se na rok 2014 odhadovalo stejné pořadí poklesu (odhad poklesu o necelých 5%) spotřeby ledových čajů. Spotřeba balené vody klesla v roce 2013 o 5%. Spotřeba v roce

2014 se odhadovala pouze o 1% nižší než v roce 2013. Spotřeba sycených nápojů (kam spadá Krtečkova malinovka) klesla o 3,5% oproti roku 2012. Odhad poklesu pro rok 2014 byl opět optimističtější (pouze 1%). Mírný pokles v roce 2013 oproti roku 2012 se zaznamenal rovněž u ovocných nápojů (2%). Klesající spotřeba (pouhé 1%) byla odhadována i pro rok 2014. U dalších položek v seznamu nealkoholických nápojů k poklesu spotřeby v posledních letech nedocházelo, někde byla spotřeba dokonce rostoucí. Nejvíce poptávka rostla u energetických nápojů (přibližně 20%), u nektarů (o více než 10%), sportovních nápojů (o 7%), ovocných šťáv (o necelých 6%) a sirupů (o 2%), což jsou vcelku optimistická fakta pro společnost X-life. Byť se vcelku poptávka po nealkoholických nápojích snižovala, poptávané množství určitých nápojových segmentů, hojně zastoupených v portfoliu Krtečka, mírně rostlo.

Ministerstvo průmyslu a obchodu (ÚZEI – Panorama potravinářského průmyslu, 2014) prohlašuje, že příznivá perspektiva se jeví u menších firem tohoto odvětví nealkoholických nápojů, které přispívají především k rozvoji lokálních trhů a rozšiřování sortimentu. Celkovou ekonomickou výkonnost a hospodářské výsledky odvětví výroby nápojů však zásadně neovlivňují.

„Z hlediska další perspektivy bude žádoucí efektivnější využití marketingu a sledování zájmu spotřebitelů. K jejich uspokojení by měly účinně přispívat i produktové a technologické inovace, sledující evropské a světové trendy. Změnou struktury produkce nápojů ve prospěch těch, které přispívají k naplňování zdravého životního stylu a využívajících obalů plnicích nejen hlavní, ale i další funkce, se mohou zlepšit i ekonomické indikátory a konkurenceschopnost Výroby nápojů.“ (ÚZEI – Panorama potravinářského průmyslu, 2014)

Společnost Kofola jde úspěšně cestou oživení značek z let před revolucí 1989. Jde o projev tzv. retro nostalgie, což ukazuje i fenomén rozšíření točené malinovky. Tento trend je velice pravděpodobný i v budoucím období. (ČSOB, © 2015)

Příležitostí pro společnost X-life, založené na předchozích faktech, je tak zaměřit svou pozornost na rostoucí oblibu malinovky, spojit tento produkt s retro trendem a využít tak rostoucího potenciálu. Podrobněji komentovaná doporučení, včetně tohoto, jsou v dalších částech práce.

V souvislosti s trendem zdravého životního může být v tomto ohledu efektivní zaměřit se na trend preference kojenecké vody od ostatních vod. Vhodným vizuálním vyjádřením obalu (informace, že jde o kojeneckou vodu) může společnost výrazně ovlivnit spotřebitelovo rozhodnutí o koupi výrobku. V tomto směru společnost X-life lehce chybovala, když na obal pramenité čisté vody pro děti neuvedla, že se jedná o vodu kojeneckou, přestože tyto kvality voda splňuje. Z důvodu držení zásob obalů a investovaného kapitálu do těchto zásob není možné v současnosti obaly měnit.

Stejně tak se výrobci snaží měnit složení svých nápojů. Jak už bylo zmíněno, spotřebitelé jsou plně informovaní o složení výrobků, které si kupují a v reakci na určité spotřební trendy se snaží kupovat výrobky, o jejichž složení jsou přesvědčeni jako o „správném“.

„Průzkumy ukazují, že spotřebitelé při nákupu informace na etiketách čtou a využívají je při svém rozhodování. Více než 60 % spotřebitelů si prohlédne minimálně přední stranu obalu, zatímco méně než 15 % se zabývá informacemi uvedenými i na dalších stranách. Méně než jedna třetina konzumentů uvádí, že si přečtou na obalu i výživové informace.“

(Chýlková, 2013, s. 5)

4.4.4. Analýza konkurence

Míra konkurence v nabídce nealkoholických nápojů pro děti je na českém trhu vysoká. Síla globálních společností je velmi znatelná a těmto společnostem nelze konkurovat na srovnatelné úrovni. Společnost Coca-Cola HBC ČR, s.r.o. má ve svém portfoliu nealkoholických nápojů pouze jeden druh produktu, který lze považovat za konkurující zde zkoumaným produktům a navíc je často v obchodech situován na jiných místech, v jiných regálech než je regál dětských nápojů. Proto není nutné považovat společnost Coca-Cola za hlavního konkurenta. Podobně je tomu tak se společností PEPSICO CZ s.r.o.

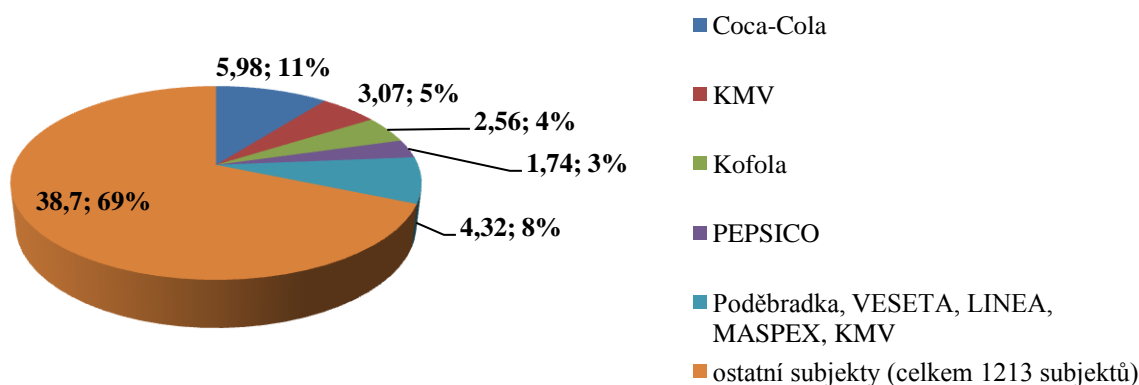
Níže jsou uvedeny hlavní ekonomické subjekty na českém trhu nealkoholických nápojů a jejich tržby v miliardách korun v letech 2007 – 2013. Společnosti Karlovarské minerální vody (dále jen KMV) a MASPEX dosud nezveřejnily své podnikatelské výsledky za rok 2013, proto tyto údaje v tabulce chybí.

Tabulka 19 Tržby TOP výrobců nealkoholických nápojů 2007 - 2013 v mld. Kč

Společnost	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.	6,91	6,56	6,50	6,23	5,99	5,98	5,64
Karlovarské minerální vody a.s.	3,34	3,52	3,14	3,02	3,08	3,07	
Kofola a.s.	2,91	2,92	2,56	2,40	2,39	2,56	2,72
PEPSICO CZ s.r.o.	3,30	2,76	2,43	2,15	1,92	1,74	1,64
Poděbradka, a.s.	0,88	0,81	1,39	1,32	1,38	1,31	1,14
VESETA spol. s r.o.	0,79	0,88	1,03	0,94	0,91	0,98	0,9
LINEA NIVNICE, a.s.	1,08	1,06	0,95	0,82	0,96	0,93	0,95
MASPEX Czech s.r.o.	0,69	0,65	0,59	0,58	0,61	0,57	
Karlovarská Korunní s.r.o.	0,51	0,49	0,57	0,54	0,52	0,53	0,46

Zdroj: Výzkum ČSOB, 2014

Graf 8 Poměr tržeb TOP subjektů CZ-NACE 11 a ostatních



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě zjištěných a uvedených dat lze vyzorovat, že značný podíl na českém trhu má několik málo silných ekonomických subjektů a zbytek se dělí mezi velký počet malých subjektů. Pouhé necelé jedno procento firem si v roce 2012 přišlo na celých 31 % tržeb, 17,7 mld. Kč z celkových 56, 4 mld. Kč.

Po zohlednění působnosti v oblasti dětských nápojů (z výše uvedených společností) společnosti X-life konkurují zejména společnosti – KMV (Karlovarské minerální vody), Kofola, LINEA, MASPEX a VESETA. Dalšími subjekty, působícími na českém trhu, které významnějším způsobem konkurují portfoliu dětských nápojů s Krtečkem nebo jeho částí, jsou: **McCarter a.s., Soare Sekt a.s., The Drinks, VITAR, s.r.o., a další.**

V následujícím přehledu jsou uvedeny tyto společnosti a jejich produkty z určitých oblastí dětských nápojů, které lze řadit jako konkurující produkty ke zkoumanému sortimentu nápojů společnosti X-life.

Tabulka 20 Výčet hlavních konkurentů a jejich konkurujících produktů

Společnost	Segment	Produkt (značka)	Konkurující X-life produkt	Pořadí
Kofola	Sirupy	Jupí	Krtečkův sirup	1
		Happy day	Krtečkův sirup	2
	Ovocné nápoje	Jupík	Krtečkův ovocný nápoj	1
		Happy day	Krtečkův ovocný nápoj	2
	Džusy	Happy day	Krtečkův nektar	1
MASPEX	Sirupy	Relax	Krtečkův sirup	3
	Ovocné nápoje	Kubík	Krtečkův ovocný nápoj	3
		Figo	Krtečkův ovocný nápoj	4
	Džusy	Relax	Krtečkův nektar	2
LINEA	Sirupy	Hello	Krtečkův sirup	4
	Ovocné nápoje	Hello simpsons	Krtečkův ovocný nápoj	5
	Džusy	Hello	Krtečkův nektar	3
KMV	Sirupy	Korunní	Krtečkův sirup	5
	Ovocné nápoje	Bimbo Frutta	Krtečkův ovocný nápoj	6
Poděbradka	Sirupy	Dobrá voda	Krtečkův sirup	6
	Vody	Dobrá voda	Krtečkova voda	1
VESETA	Sirupy	Bonny	Krtečkův sirup	7
	Ovocné nápoje	Bonny	Krtečkův ovocný nápoj	7
VITAR	Džusy	Capri Sonne	Krtečkův nektar	4
McCarter	Džusy	Hello Kitty	Krtečkův nektar	5
The Drinks	Sycené nápoje	Hello Kitty	Krtečkova malinovka	1
		Sponge Bob	Krtečkova malinovka	2
		Batman/Superman	Krtečkova malinovka	3
Soare Sekt	Šumivé nápoje	Robby Bubble	Krtečkovy bublinky	1
			Krtečkovy bublinky	2

Zdroj: vlastní zkoumání

Konkurenti, kteří byli vyhodnoceni jako hlavní konkurenti společnosti X-life, se zaměřují nejčastěji na segment sirupů a ovocných nápojů (zkoumány byly pouze segmenty, které jsou konkurenční ke zkoumaným Krtečkovým produktům, ostatní portfolio jmenovaných podniků nebylo zohledňováno). Po bližším bádání je nejvíce přehlacen trh sirupů – podstatně více než kterýkoli jiný segment. V této oblasti působí ještě další společnosti, které zde nejsou uváděny, a segment se tak stává absolutně přesycen. Tento fakt se pojí na skutečnost velmi nízkých tržeb z prodeje Krtečkových sirupů. Převážná většina konkurenčních podniků má výrazně rozsáhlejší a atraktivnější portfolio sirupů než společnost X-life a je tak malá šance, že se spotřebitel rozhodne pro koupi právě Krtečkova

sirupu. Fotografie zachycující překypující množství sirupů v regále jednoho z výše jmenovaných obchodních řetězců je součástí příloh (Příloha 6)

Naopak nejméně konkurenčním trhem se zdá být trh s dětskými sycenými nápoji v plechu a trh dětských šumivých nápojů. Míra konkurence (v tomto případě nízká) opět koresponduje s tržbami společnosti. Pouze produkty od jednoho konkurenta na trhu jsou přímými substituty Krtečkovy malinovy.

Ze seznamu konkurenčních podniků a jejich konkurujících výrobků byly vybrány čtyři nejhlavnější, kteří společnosti konkurují s více produkty a v porovnání s nimi byla měřena konkurenceschopnost společnost X-life a těchto hlavních rivalů (viz. následující kapitola).

4.4.5. Analýza konkurenceschopnosti

V tabulce níže uvedené jsou jednotlivé faktory, rozhodující pro konkurenceschopnost firmy ohodnoceny v závislosti na váze (významu V) konkurenčního faktoru a na získaném skóre (S) pro daného konkurenta. Součet vah se rovná 1 a skóre za konkurenční faktory činí od 1 do 5, přičemž 1 = nejhorší skóre, 5 = nejlepší skóre. Součin V a S udává hodnotu konkurenční výhody/nevýhody. Celkový součet hodnot vyznačuje konkurenční postavení firmy.

Tabulka 21 Hodnocení konkurenceschopnosti X-life a významných konkurentů

Faktory / Firma / Hodnocení (H)	Váha (V)	X-life		Kofola		MASPEX		LINEA		KMV	
		(S)	(V*S)	(S)	(V*S)	(S)	(V*S)	(S)	(V*S)	(S)	(V*S)
Kvalita	0,20	4	0,8	4	0,8	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Cena	0,25	3	0,75	4	0,75	3	0,75	5	1,25	3	0,75
Dostupnost (distribuce)	0,25	2	0,5	5	1,25	3	0,75	4	1	3	0,75
Komunikační podpora	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Image značky	0,10	5	0,5	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Šíře portfolia	0,05	4	0,2	5	0,25	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Součet	1,00	19		28		22		20		21	
Vážené skóre konkurence		3,1		4,4		3,25		3,75		3,3	

Zdroj: vlastní hodnocení

Společnost X-life nemá v porovnání těchto hlavních konkurentů příliš výhodné konkurenční postavení dle výsledků z analýzy konkurenceschopnosti. Příznivá je však firemní pozice z hlediska image značky, v tomto případě je zde myšlena výhoda

z vlastnictví licence Krteček a velká oblíbenost této postavičky, což firmě přináší čistou konkurenční výhodu. Naopak konkurenční nevýhodou je pro společnost slabé distribuční pokrytí. V porovnání s ostatními konkurenty si vede v této oblasti nejhůře. Nejsilnějšího konkurenčního postavení zaujímá mezi hodnocenými společnostmi samozřejmě Kofola, kdy ve třech konkurenčních faktorech vykazuje čistou konkurenční výhodu.

4.4.6. Shrnutí příležitostí a hrozeb odvětví a trhu nápojů

Příležitosti

1. Očekávaný konec propadu spotřeby nealkoholických nápojů
2. Perspektivní vývoj dětských pitíček
3. Rostoucí obliba malinovky
4. Trend retro nostalgie
5. Zvyšující se poptávka po sirupech
6. Zvyšující se poptávka po džusech a nektarech
7. Přínosy z licence Krteček (dobrá image)

Hrozby

1. Růst společnosti Kofola
2. Rostoucí obliba kohoutkové vody
3. Klesající spotřeba balené vody
4. Klesající spotřeba sycených nápojů
5. Zvyšující se síla odběratelů
6. Tlak konkurentů na snižování cen

4.4.7. Analýza spotřebitele

Preference spotřebitelů byly zjišťovány pomocí cíleného průzkumu trhu. Osloveno bylo 50 respondentů z cílového segmentu. Marketingový průzkum proběhl ve dvou etapách formou dotazníkového šetření, kdy první etapa proběhla dne 21. 2. 2015 a druhá 14. 3. 2015. Dotazování byli respondenti pouze validního charakteru, kteří se pohybovali v sekci dětských nápojů. Nejčastěji se jednalo o maminky s dětmi. Ve spojitosti s ochutnávkou nápojů a výživ pro děti s nimi byl vyplněn dotazník, který zkoumal preference spotřebitelů a jejich názory na tyto produkty. Podoba dotazníku (jeden z vyplněných dotazníků respondentem) a část výsledků jsou součástí příloh. (Příloha 8 a 9).

V přílohách je pro názornost počtu odpovědí pouze ta část vyhodnocení, která zkoumala všeobecnou známost a oblíbenost Krtečkových produktů. V následujícím shrnutí jsou výsledky z dotazníkového šetření shrnuty slovně.

Výsledky šetření:

Téměř polovina tázaných respondentů produkty s logem Krtečka nezná, proto také nadpoloviční většina z nich odpověděla na první i druhou otázku, které zjišťují, zda respondenti znají produkt a zda si ho koupili, negativně. Na druhou stranu je ke Krtečkovi většina respondentů příznivě nakloněna.

Důvodem negativní odpovědi na otázku, jestli už si některý z produktů koupili, bylo dle uvedených odpovědí to, že na produkt nenarazili v obchodě. Respondenti komentovali při osobním dotazníkovém šetření to, že si produkt nemohou koupit, protože ho dle jejich názoru nikde nenabízejí. Produkty v marketech jsou, avšak je pravda, že zatím v omezeném rozsahu.

Často respondenti uváděli, že by uvítali další příchutě. Níže jsou uvedeny nejčastěji se vyskytující odpovědi na návrhy nových příchutí.

Krtečkovy sirupy: Kiwi, bezinka, malina, mix ovoce, exotické ovoce

Krtečkův nektar: malina, mandarinka, broskev, multivitamin (jednoznačně nejčastější odpověď)

Ovocná pitíčka: malina (velmi častá odpověď), multivitamin (jednoznačně nejčastější odpověď)

Krtečkovy bublinky: kiwi, exotické ovoce, jablko, broskev, mix ovoce

Krtečkovy přesnídávky: zeleninové příchutě, mrkev a meruňka (velmi častá odpověď), jablko (nejčastější odpověď)

Design se respondentům vcelku líbil, výhrady uvedlo pouze pár jedinců. Například - Nejlépe hodnocený design byl v případě malinovky, kdy krom 3 jedinců všichni oznámkovali známkou nejlepší 1. Naopak nejhorší hodnocení připadlo na sirupy. Někteří všímaví respondenti reagovali na špatnou kvalitu obalů u sirupů, která je více než zjevná (Příloha 7).

Častěji vyskytující se požadavek byl na větší praktičnost obalu u malinovky. Respondenti mezi sebou polemizovali nad tím, že děti často nápoje v plechu vylévají a uvítali by krom plechu variantu v plastu s uzávěrem. Padlo pak také několik návrhů na připojení brčka

k plechovce stejným způsobem jako je tomu u pitíček. Bylo by tak prý pravděpodobnější, že se dítě při konzumaci nápoje nepolíje.

Po shrnutí výsledků z dotazníkového šetření lze vymezit tato doporučení ze strany spotřebitelů:

- Zavést nové příchutě – zejména u dětských šumivých nápojů, ovocných pitíček a u nektarů.
- Zaměřit se na otázku v praktičnosti obalu malinovky a do budoucna se zamyslet nad ještě další variantou produktu, která by tuto praktičnost umožňovala nebo poskytnout spotřebitelům k současnému balení brčko, tak, jak sami respondenti navrhovali.
- Zesílit komunikační a propagační aktivitu s cílem zvýšit povědomí zákazníků o produktech.

4.5. Hodnocení příležitostí a hrozeb

Tabulka 22 Hodnocení říležitostí

Příležitost	Atraktivita dopadu (A)	Pravděpodobnost vzniku (P)	Úroveň přínosu (B - benefit)
	1-5	1-5	B = A*P
Příznivý vývoj ekonomiky v dalším období	3	4	12
Dotační politika v oblasti zaměstnanosti	5	3	15
Vysoká nabídka pracovních míst – přijetí nového zaměstnance	5	4	20
Očekávaný konec propadu spotřeby nealkoholických nápojů	4	4	16
Perspektivní vývoj dětských pitíček	3	3	9
Rostoucí obliba malinovky	5	3	15
Trend retro nostalgie	4	4	16
Trend zdravého životního stylu	2	4	8
Zvyšující se poptávka po sirupech	2	2	4
Zvyšující se poptávka po džusech a nektarech	3	3	9
Příznivá image Krtečka	3	4	12
Event marketing	4	4	16
Nové příchutě na žádosti spotřebitelů	5	4	20
Chtíč spotřebitelů nové praktičtější obaly výrobků	4	4	16
celkem			188

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23 Hodnocení hrozeb

Hrozba	Závažnost dopadu (Z)	Pravděpodobnost vzniku (P)	Úroveň rizika (R)
	1-5	1-5	$R = Z * P$
Nepříznivý vývoj směnného kurzu	3	4	12
Růst cen nápojů	3	3	9
Stárnutí populace	2	3	6
Zájem spotřebitele o nápoje bez konzervantů	3	4	12
Tlak ze strany spotřebitele na snížení ceny formou slev	5	4	20
Růst společnosti Kofola	2	4	8
Rostoucí obliba kohoutkové vody	3	3	9
Klesající spotřeba balené vody	4	2	8
Klesající spotřeba sycených nápojů	3	3	9
Zvyšující se síla odběratelů	4	4	16
Tlak konkurentů na snižování cen	5	3	15
celkem			124

Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Dle zhodnocení všech vnějších vlivů a podstatných jevů, které z analýzy vnějšího okolí plynou, jsou hojněji vyskytující se příležitosti oproti hrozbám, což lze hodnotit jako příznivé. Byly zde uvedeny příležitosti a hrozby, které jsou výše popisovány, souvisí s předmětem podnikání, a které mohou více či méně společnost ovlivnit. Hodnoceny byly na základě atraktivity/závažnosti dopadu (1 = zanedbatelná příležitost/hrozba, 5 = zásadně významná příležitost/nepřijatelná hrozba) a pravděpodobnosti výskytu (1 = téměř nemožná, 5 = hraničí s jistotou). Nejdůležitější z příležitostí a hrozeb v závislosti na hodnocení jsou zohledněny ve SWOT matici a v generování strategických alternativ.

4.6. Konfrontační SWOT matice

Podnikové faktory		Silné Stránky						Slabé Stránky							
		Nulová zadluženost u bank. subjek.	Hodnocení zaměstnanců	Spojení s českou tradicí a Krtečkem	Vztahy s věřiteli	Kvalita výroby	Vztahy na pracovišti	Tržby sycených nápojů	Zatěžující kapacita dodávek	Málo zaměstnanců	Reputace společnosti	Slabé povědomí o značce	Distribuční síť	Zainteresovanost zaměstnanců	Kapitálová struktura
Příležitosti	Dotace na zaměstnance	1		3	2				1						
	Zlepšení spotřeby nealko nápojů							2							
	Noví zaměstnanci vysokých kvalit		4				5		3		4	5			
	Nové příchutě			6		7		8			6	7			
	Retro trend			9				10			8	9			
	Obliba malinovky										10	11			
	Event marketing										12				
	Nové obaly									13					
Ohrožení	Nutnost slev														1
	Snižování cen konkurentů			1		2									2
	Zvyšující se síla odběratelů			3		4									
	Nepříznivý vývoj směnného kurzu				4										

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.1. SO strategie

1., 2., 3. – společnost může využít příležitosti v oblasti aktivní politiky zaměstnanosti a v případě rozhodnutí o najmutí nových zaměstnanců zvážit možnosti podpory ze strany státu formou dotací. K tomu, aby takovou podporu získala, by mohla využít svých silných stránek jako nulová zadluženost u bank (1), spojení s českou tradicí (2) v tom smyslu, že aktivně přispívá k rozvoji českých hodnot a tradic a kladných vztahů s věřiteli (3) – obvyklé včasné dostání všech svých závazků. Všechny tyto aspekty tak mohou přispět ke kladnému rozhodnutí o dotační podpoře nových zaměstnanců ze strany státu.

4., 5. – V souvislosti s předchozími, tedy v souvislosti s najímáním nových pracovních sil, přichází další významná příležitost ve kvalitách nových potenciálních zaměstnanců. Vzhledem k výrazným a četným úsporným opatřením spousta společností v minulých letech propouštěna nebo měnila svou strukturu a na trhu práce se tak začali objevovat velmi lukrativní pracovní síly. Mnozí z nich působí v podnikatelském prostředí zkoumaného odvětví bez vázanosti na zaměstnavatele a tak je možnost tyto pracovní síly oslovit a nabídnout jim pracovní poměr. S využitím silných stránek podniku jako nadprůměrné hodnocení a motivování zaměstnanců (4) a výbornými pracovními vztahy atmosférou na pracovišti (5) by tak mohla společnost získat zaměstnance vysokých kvalit a zkušeností.

6., 7., 8. – Příležitosti, které krom jiného, vzešly z dotazníkového šetření, byly návrhy na nové příchutě k jednotlivým produktům. Společnost má několik možností, jak se v oblasti prohlubování portfolia Krtečkových produktů rozvinout. Může například využít spojení s českou tradicí (7), kvalit výroby ze strany dodavatelů (8) a vysokých tržeb v segmentu sycených nápojů (9), v tomto případě zejména malinovky a vytvořit k malinovce ještě jeden, příbuzný produkt české povahy – pomerančovou limonádu – „Krtěčkova oranžáda“, nebo jinou limonádu podobného charakteru, například borůvkovou – „Krtěčkova borůvka“.

9., 10. – Podobná strategie, která vychází ze strategie využití příležitosti a silné stránky podniku, je strategie zaměřená na příležitost „retro trendu“. Na základě údajů výše uvedených je patrné, že v České republice jsou stále oblíbenější záležitosti spojené s tímto retro stylem a spotřební produkt takového charakteru má tak významný potenciál. Firma může i nemusí využít spojení s českou tradicí, kdy vyzdvihne na obalu nějaký český znak nebo atribut jinak s Českem spojený (trabant, stará Praha, apod.) a zaměřit se na klasickou českou recepturu malinovky s tím, že by byl produkt cílen již na širokou cílovou skupinu, tedy nejen na děti, ale i dospělé.

4.6.2. WO strategie

1. – Strategií, která eliminuje slabé stránky na základě příležitosti, by zprvu mohla být strategie, která tím, že v rámci příležitosti získání dotační podpory na nového zaměstnance, najme pomocné pracovní síly, respektive pracovní sílu a eliminuje tak slabou stránku nedostatku zaměstnanců v podniku.

2. – Tento fakt je spojen především s neovlivitelným ekonomickým jevem – zvyšující se spotřeba domácností a pravděpodobnost konce poklesu spotřeby nealkoholických nápojů, který je příležitostí do budoucna zejména ve vyšším objemu prodejů a zmírnění negativního dopadu nadměrně kapacitních dodávek ubýváním zboží.

3., 4. - Další strategie, které působí formou příležitosti na úkor slabých stránek, souvisí opět s najmutím nových kvalifikovaných zaměstnanců. Firma může najmutím nových pracovních sil nejen odstranit slabost firmy spojenou s nedostatkem zaměstnanců (3), ale zejména lze tak posílit některé podnikové činnosti jako marketingové aktivity a s tím spojené zkvalitňování a rozšiřování distribučních sítí (4). Pokud na trhu práce společnost najme vysoce kvalifikovaného, odborně a prakticky zkušeného, bude se distribuční síť rozšiřovat rychlejším tempem. Nejen sám nový pracovník, ale také majitel firmy bude moci věnovat více svého času na politiku „vztahového marketingu“ a lobování, kudy většinou vedou cesty k úspěchu v kvalitním listingu spotřebních produktů (nealkoholických nápojů).

5. S najmutím nových zaměstnanců/zaměstnanec se pravděpodobnělepší morálka na pracovišti, noví zaměstnanci si své nové práce většinou váží a snaží se podávat maximální výkony proto, aby přesvědčili zaměstnavatele o svých kvalitách. Stávající zaměstnanci tak mohou vidět „hrozbu“ v těch nově přijatých a s nejvyšší pravděpodobností budou tyto výkony následovat. Zvýší se tak zainteresovanost stávajících zaměstnanců.

6., 8. – Zavedením nových příchutí (6) a prohlubování portfolia nápojů a výživ může vést k rozšíření povědomí o nápojích a výživách s logem Krtečka, stejně tak jako zavedením nového produktu s retro designem (8).

7., 9. – Pokud se přistoupí na toto prohlubování řady (7) Krtečkových nápojů a výživ, budou se zřejmě rozšiřovat distribuční cesty tam, kde předtím nebyl o „staré“ produkty zájem. Opět platí i pro příležitost nového produktu spojeného s retro trendem (9).

10., 11. – Rostoucí obliba malinovky je opět víceméně neovlivnitelným jevem sociálního charakteru, kdy vládou s jistou dobou určité trendy. Pro společnost je to příležitost, jak pomocí svého produktu Krtečkovy malinovky rozšiřovat povědomí o značce (10) a pomocí vhodných nástrojů by toto rozšiřování povědomí spotřebitelů o produktech mohlo být s rostoucí oblibou české malinovky snazší. Stejně tak může být rozšiřující se obliba malinovky mezi spotřebiteli vhodným argumentem při protlačování se distribučními cestami a přesvědčit tak odběratele k zalistování produktů (11).

12. – z marketingového průzkumu, který byl realizován s cílovou skupinou spotřebitelů, vyplynulo, že mnozí, přesto že podobné výrobky (dětské nápoje) nakupují velmi často, koumané produkty s Krtečkem neznají. Na základě tohoto faktu je nutné pracovat na zesílení povědomí a tuto slabinu odstranit. Jelikož Krteček je ideální postavičkou, se kterou je možno pojit různé „event“ akce, vhodnou strategií je výraznější aktivita v oblasti event marketingu. Během roku je mnoho sezónních i jiných, například svátečních příležitostí.

13. – Spotřebitelský průzkum ukázal, že si někteří spotřebitelé žádají praktičtější obal malinovky pro své děti. Pokud by se rozhodla společnost přistoupit k tomuto inovativnímu kroku, měla by možnost potlačit negativní reputaci společnosti spojenou s negativní reklamou o přeslazených nápojích tím, že vyzdvihne na obalu jiné, mnohem důležitější přednosti. Tuto strategii lze aplikovat i na jiné produkty s inovovaným obalem, nejen na malinovku.

4.6.3. ST strategie

1., 2. – Ze strany velkých a silných konkurentů přichází hrozba snižování cen. Firma je schopna následovat své konkurenty do určité míry, ale již v současné době je s cenou na hranici svých nákladů a tak od jisté hranice snížení nebude moci následovat. V takovém případě by mohla hrozbu eliminovat přesvědčováním jak spotřebitele, tak odběratele o kvalitě výrobku (2) a jedinečnosti ve spojení s českými hodnotami (1).

3., 4. – zvyšující se síla odběratelů způsobuje tlak na cenu a platí zde stejné strategie jako 1 a 2 – přesvědčení o kvalitě výrobků a české tradici.

4.6.4. WT strategie

1., 2. – tyto skutečnosti jsou spojené se slabými stránkami podniku násobené hrozbou přicházející z okolí. Jedinou možnou strategií, jak odstranit velkou slabinu společnosti – velice nízké tržby z prodejů sirupů (téměř neprodejnou položka) a hrozbu ve formě velkého tlaku na snižování cen této kategorie produktů, kdy spotřebitelé prakticky nekupují sirup, pokud není za akční cenu a mnozí konkurenti jsou schopni za tyto akční ceny zboží nabízet, je strategie ústupu. Za této situace se tedy doporučuje ze segmentu sirupů odejít.

4.7. Zpracování návrhu na zlepšení marketingové strategie

Zpracování podrobných analýz a sestavení možných alternativ strategických variant ve firmě, které mohou vést ke zlepšení jejího postavení na trhu, přineslo několik možných řešení. Prostřednictvím SWOT matice bylo vygenerováno několik možných variant strategií ve vzájemném vztahu firemních možností nebo omezení a příležitostí či hrozeb. Před výslednou aplikací vybraných variant strategických alternativ, je nutné vymezit, které z nich nejlépe povedou k plnění poslání a naplnění vize podniku. V souvislosti s cíli zkoumané společnosti lze pak vymezit a specifikovat strategické alternativy tak, aby co nejefektivněji vedly k plnění vytyčených cílů a firma se tak přibližovala k žádoucímu stavu a naplnění své vize.

Vhodné dílčí strategie, které povedou k plnění krátkodobých cílů:

1. Najmout nové zaměstnance
2. Ze zkoumané produktové řady vyjmout neperspektivní položky, které se nepodařilo firmě na trhu prosadit a u kterých nedosahuje potřebných výsledků a zbavit se tak zbytečných nákladů.
3. Portfolio prohloubit (vyplnit) dalšími možnými variantami produktů, položek, které jsou pro firmu perspektivní, které se z velké části podílejí na tržbách a ziscích.
4. Zvýšit svou aktivitu na „event“ akcí

Ad. 1:

Jedním z doporučených návrhů, a který se jeví jako nutným strategickým krokem pro efektivní fungování společnosti, je najmout nové zaměstnance. Analýza vnitřního prostředí poukázala na nedostatky nejen v organizační struktuře, ale taktéž v absenci schopných a klíčových pracovníků.

Společnost v první řadě postrádá klíčového manažera, který by firmu správným způsobem rozvíjel. Ve firmě je manažerka, která se zaměřuje na marketing, nicméně na náplň práce sama nestačí a postrádá zkušenosti v oblasti obchodu a rozvíjení distribučních cest. Jednou z nových pracovních sil by tedy byl schopný a zkušený key account manager s praxí v oboru (v působení na trhu nealkoholických nápojů), který by měl být ke své práci nadstandardně motivován vyšší mzdou, ale jeho výkony by měly být také patřičně ohodnoceny. Trh práce nabízí mnoho pracovních sil, avšak pouze po pečlivém výběru, ověření znalostí a zkušeností těchto pracovních sil a v neposlední řadě již zmiňované nadstandardní ohodnocení, může být nalezen pracovník požadovaných schopností a zkušeností. Takový key account bude pro společnost nákladný, ale nakonec přinese svou působností firmě výsledky mnohem vyšší než náklady na něj vynaložené. Schopný key account manager firmě pomůže rozvíjet distribuční cesty, navazovat kontakty s potenciálními trhy a především budování dobré image a dobrého postavení na trhu. Další potřebnou pracovní silou ve firmě je zaměstnanec na výpomoc pro manažerku výroby a logistiky, která svou práci vykonává sama a s růstem tržního podílu a obrátů přestává zvládat svou práci efektivně. Nový zaměstnanec by plnil nenáročné úkoly a činnosti, které by však logistik manažerce velmi zefektivnily její pracovní výkony v rámci úspory času a energie. V tomto případě je žádoucí hledat výpomoc na úřadu práce a využít příležitosti možné dotační podpory od státu v rámci aktivní politiky zaměstnanosti. Je velká pravděpodobnost, že by firma měla na takovýto dotační příspěvek nárok.

Díky novým zaměstnancům poroste výrazně produktivita a společnost se může vyvíjet rychleji. Nový manager bude rychleji rozvíjet distribuční cesty, bude lobovat u sortimentních manažerů v řetězcích za kvalitnější listing, což se projeví na rychleji rostoucích tržbách.

Ad. 2:

Dalším návrhem na zlepšení postavení společnosti na trhu je zkrátit produktovou řadu o příliš nákladné položky. V tomto případě jsou to sirupy, jejichž tržby se nezvyšují, naopak výrazně klesají (vyobrazeno ve spider grafu v kapitole ??). Segment sirupů je přesycen konkurenčními značkami, které nabízí nespočet druhů sirupů různých příchutí a Krtečkův sirup se v regále sirupů doslova „ztrácí“. Další příčinou špatných výsledků společnosti v tomto segmentu je nekvalitní obal sirupů, velmi snadno poškoditelný a neestetický. Je to z důvodu nekvalitně odvedené práce dodavatele, který pro společnost vyrobil velké množství těchto obalů, a nebylo možné z důvodu přílišných nákladů situaci změnit. Společnost by měla zaměřovat svou pozornost do oblastí, které jsou perspektivní a snažit se „očistit“ náklady tam, kde je to vhodné. Pokud společnost doprodá poslední zásoby, které drží v sirupech, nevzniknou jí žádné výrazné náklady související s likvidací sirupů krom ztráty pozice v regálu, které při počátečním listingu stojí velké výdaje. Vedení a manažeři společnosti by se mohli pokusit obhájit, alespoň částečně, ztrátu onoho místa tak, že by se snažili s manažery v řetězcích vhodnou komunikací regálové pozice vyměnit za pozici jinou, případně doplatit jen malou částku za novou pozici v jiném regálu výměnou za původní místo sirupů.

Ad. 3:

Dalším návrhem, jak zlepšit tržní pozici firmy X-life, je návrh na prohloubení produktové řady Krtečkových nápojů o další varianty nápojů. Ve SWOT matici bylo vyobrazeno několik možností strategických variant, které využít v oblasti nových příchutí. Návrhem je začít segmentu dětských sycených limonád a zavést novou příchut' limonády v plechu – oranžádu. Design plechovky by měl být stejně nápaditý a výrazný jako u malinovky, přičemž by bylo vhodné, aby barva disponovala s barvou pomerančové limonády. Důležité je rovněž apelovat na kvalitní chuť - minimálně stejných kvalit jako je chuť malinovky. V zásadě by měla být nerozeznatelná od chuti kvalitní české točené pomerančové limonády. Náklady na zavedení další příchutě nebudou vysoké jako v případě zaměření se na úplně jiný segment dětských nápojů. Bylo by vhodné využít příležitosti a zkusit domluvit s nákupčími v marketech zalistovat novou příchut' limonády na úkor sirupů, tedy s minimálním listovacím poplatkem za místo v regálu vedle dosavadního místa malinovky. Náklady na zavedení produktu by se tak značně snížily. Protože má společnost zkušenosti a kontakty v tomto segmentu díky již zavedené malinovce, bude zavedení snazší než původní malinovky. V podstatě je důležité věnovat značnou pozornost vývoji tohoto nápoje. Další provoz se bude vztahovat na dosavadní dodavatele a souvislosti s produkty již zavedenými. Zavedením nové příchutě by se využila větší distribuční kapacita a zvýšil by se podíl na trhu. Komunikační náklady by se také pojily na ostatní produkty, nebyly by tedy vyšší než doposud. Se zavedením by ovšem bylo nutné zvýšit intenzitu podpory prodeje a rychleji tak proniknout do povědomí.

Podobná příležitost je zavést novou příchut' dětského šumivého nápoje – Krtečkovy bublinky. Dle spotřebitelského výzkumu by nejvíce z respondentů uvítalo novou příchut' s jablkem, kiwi, broskvemi nebo nějaký mix příchutě. Vhodnou alternativou by bylo zavést nějakou zajímavou mixovanou příchut'. Aby byl nápoj kontrastně a barevně zajímavý k již existujícím nápojům, bylo by efektivní zvolit zelenou barvu, dostatečně výraznou, aby nový produkt „lákal“ zraky cílových spotřebitelů. Volba příchutě jablka a kiwi nebo mix těchto dvou příchutí by disponoval s návrhem zelené kontrastní barvy.

Ad. 4:

Mnozí, přesto že dětské nápoje nakupují velmi často, neznají Krtečkovy zkoumané produkty. Na základě tohoto faktu je nutné pracovat na zesílení povědomí a tuto slabinu odstranit. Jak již bylo řečeno, Krteček je ideální postavičkou, se kterou je možno pojit různé „event“ akce. Během roku by se společnosti naskytovalo několik příležitostí, kdy uspořádat takovéto akce, kde by dominoval Krteček. Vhodnou příležitostí jsou Velikonoce, Den dětí, Pálení čarodějnic, teplé prázdninové dny, Halloween a další akce.

4.8. Předpokládaný VH v dalších letech v závislosti na nově navržených strategických cílů

Od zavedení produktové řady dětských nápojů a výživ, tedy od roku 2013 lze pozorovat zjevný progresivně rostoucí vývoj tržeb, zatímco náklady rostou lineárně. Majitel společnosti čeká v dalších letech výrazné navyšování tržeb díky své zesilující aktivitě, přičemž náklady porostou s rozsahem produkce. Výrazné navyšování investic a nákladů, krom případných investic do nových pracovních sil a nových příchutí, se ve firmě neočekávají. Náklady budou stoupat s navyšující se produkcí o něco rychleji než doposud, avšak s výrazně pomalejším rostoucím vývojem než tržby.

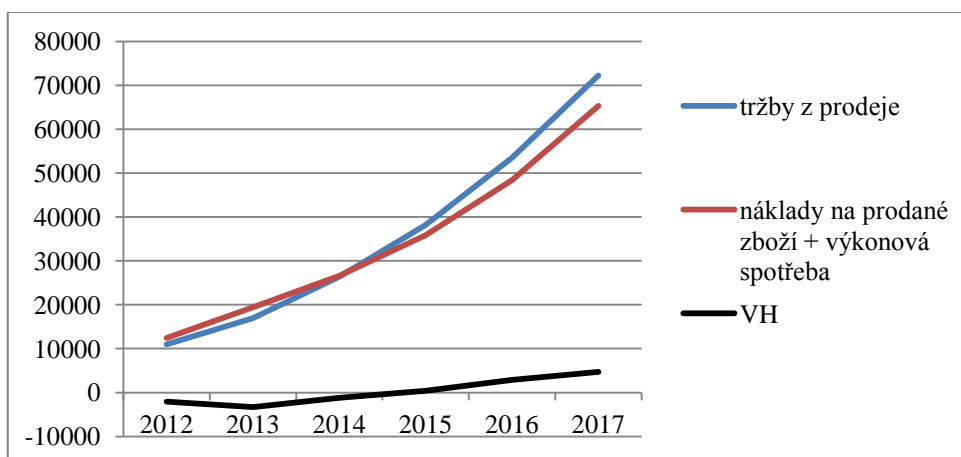
Majitel společnosti očekává podobu výkazu zisku a ztrát, samozřejmě s pravděpodobnými výkyvy, přibližně v této podobě:

Tabulka 24 Proforma výsledovka do roku 2017

Výkaz zisku a ztrát						
Položka VZZ v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby celkem	10971	16988	26354	38213	53498	72223
Náklady a výkonová spotřeba	12443	19426	26561	35857	48407	65350
Osobní náklady	945	754	842	1790	2026	2026
Daně a poplatky	6,5	5	15	15	15	15
Ostatní provozní výnosy	0,2	3	9	9	9	9
Ostatní provozní náklady	69	91	118	118	118	118
Finanční VH	430	-28	-35	-35	-35	-35
VH za běžnou činnost	-2063	-3314	-1214	401	2908	4690
VH za účetní období	-2071	-3313	-1215	401	2908	4690
VH před zdaněním	-2071	-3313	-1215	407	2908	4690

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 Předpokládaný vývoj tržeb, nákladů a výsledku hospodaření do roku 2017



Zdroj: vlastní zpracování

Majitel společnosti tipuje, že tržby se v roce 2015 zvýší minimálně o 45%, jelikož poslední 2 roky narůstaly o 55%. Odhaduje také, že pokud budou růst tržby tímto tempem, náklady neporostou více než 30%-35% ročně. Jedná se pouze o nadhodnocený odhad, který zahrnuje i předpoklad rozvíjení produktové řady a novou příchuť sycené limonády nebo dětského šampusu. Nadhodnocený je protože se nepředpokládá, že by náklady rostly tak rychlým tempem. Podle minulých let by měl být nárůst velmi nízký, skoro žádný. Takový krok by podle majitele přišel přibližně na půl milionu korun a největší náklad by byl náklad na nový listing – odměna řetězcům. Bylo by vhodné rozvíjet produktovou řadu postupně a rozložit si zavedení nových produktů do jednotlivých let. Osobní náklady je schopen predikovat celkem přesně. Pokud by najal schopného a zkušeného zaměstnance na pozici manažera, jeho minimální hrubá mzda by musela činit 80 000 Kč/měsíc. Znamená to, že celkový náklad na zaměstnance by činil po odvodech státu asi 107 200 Kč. Pokud by majitel přijímal nového zaměstnance, přijal by ho od měsíce května, tzn. Za rok by tento náklad činil 857 600 Kč (107 200x8 měsíců). Pokud by společnost najala někoho na asistenční pozici, kterou by odměňovala dle odhadu (v případě, že by nedostávala dotace od státu) 8 000 Kč hrubého, dosavadními náklady by za rok 2015 činila celková částka osobních nákladů přibližně 1790 Kč. Následující roky by byl tento náklad již vyšší, protože by byli zaměstnanci zaměstnaní po celý rok, ne jen 8 měsíců. Ostatní predikované hodnoty ve výkazu zisku a ztráty byly z důvodu nemožnosti odhadu vepsány ve stejné hodnotě jako v posledním roce 2014. Výsledek hospodaření pak vychází pro všechny roky kladný, s růstovým trendem.

5. Závěr

Tato závěrečná část práce nyní stručně shrne získané poznatky a závěry a poukáže na to, jakým způsobem byly naplněny dílčí cíle práce, které měly vést k efektivnímu a reálnému návrhu doporučení v podobě konkrétních marketingových strategií společnosti X-life s.r.o. pro zlepšení její tržní pozice.

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.

Literatura

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/cr/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/Servis-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_obyvatele_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*.

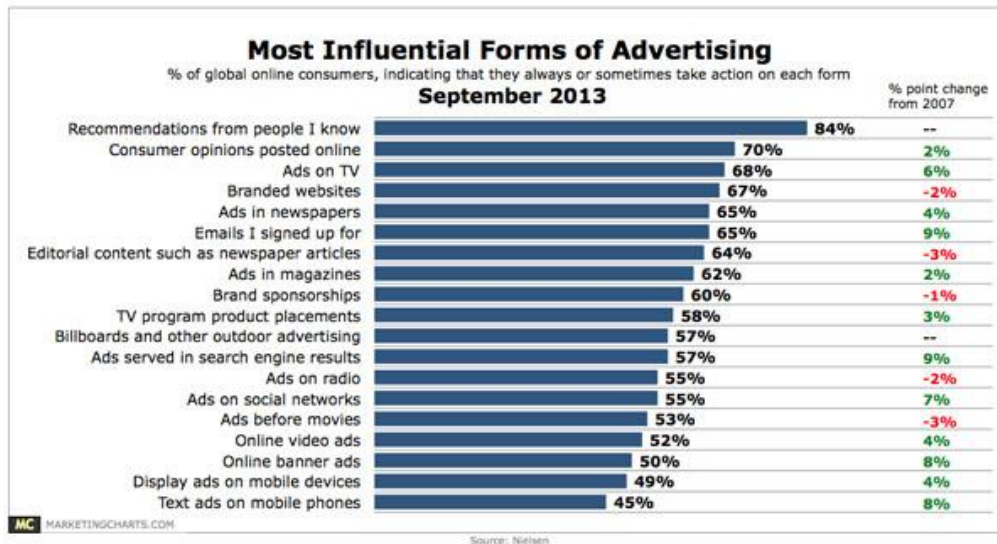
POTRAVINÁŘSKÁ KOMORA ČR. *Oborová příručka. Živnost: Výroba nápojů*. Praha: HK ČR, 2009. Aktualizace: VI/2009

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

Přílohy

Příloha 1 :

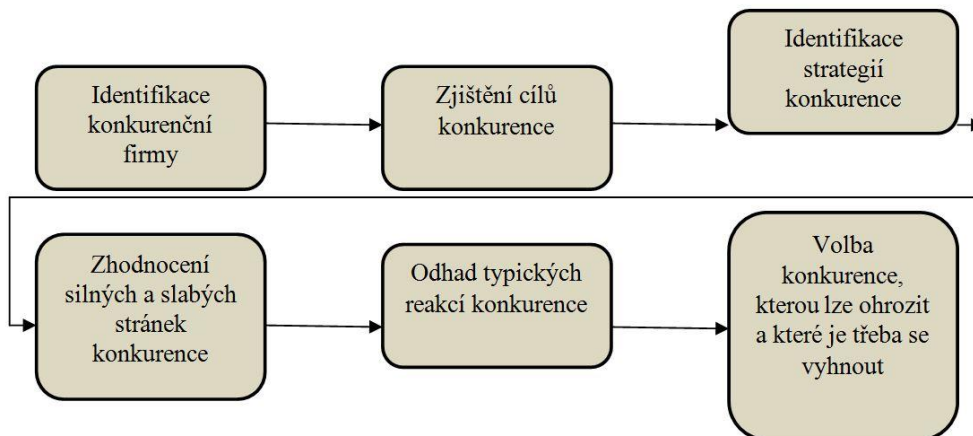
Obrázek 5 Nejúčinnější formy propagačního či reklamního sdělení



Zdroj: MarketingCharts, 2013

Příloha 2 :

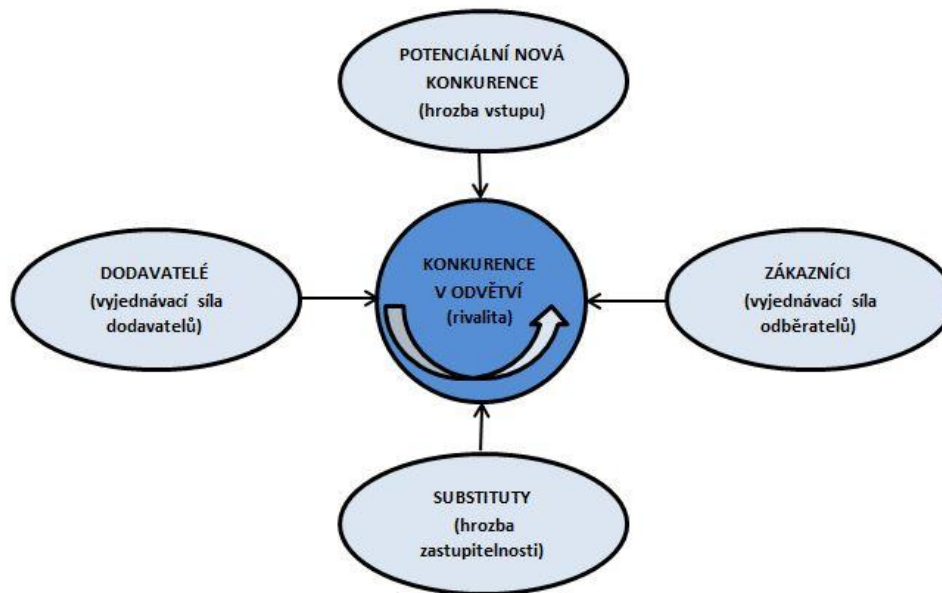
Obrázek 6 Postup při analyzování konkurence



Zdroj: Kotler a spol., 2007, s. 569 – vlastní úprava

Příloha 3 :

Obrázek 7 Pět sil dle Portera formujících strukturální atraktivitu odvětví



Zdroj: Grasseová a kol., 2012, s. 191 – vlastní úprava

Příloha 4 :

Tabulka 25 Doporučená a skutečná cena produktů v Kč

název produktu	MO cena	Průměrná PC
Krtečkova přírodní pramenitá voda 350ml	12,90	
Krtečkova voda - příchut' jahoda 350ml	15,90	
Krtečkovo pitíčko - jablko 330ml	15,90	15,90
Krtečkovo pitíčko - pomeranč 330ml	15,90	15,90
Krtečkovo pitíčko - jahoda 330ml	15,90	15,90
Krtečkův džusík 50 % - pomeranč 250ml	12,90	13,57
Krtečkův džusík 50 % - jablko 250ml	12,90	13,57
Krtečkova malinovka 250ml	18,90	19,15
Krtečkův sirup - pomeranč 0,7l	54,90	56,90
Krtečkův sirup - lesní směs 0,7l	54,90	56,90
Krtečkův sirup - jahoda 0,7l	54,90	56,90
Krtečkova přesnídávka - banán 190g	14,90	14,90
Krtečkova přesnídávka - jahoda 190g	14,90	14,90
Krtečkova přesnídávka - broskev 190g	14,90	14,90
Krtečkovy bublinky - dětské šampaňské malina 0,7l	45,00	46,40
Krtečkovy bublinky - dětské šampaňské les. směs 0,7l	45,00	46,40

Zdroj: interní materiály společnosti X-life s.r.o. – vlastní zpracování

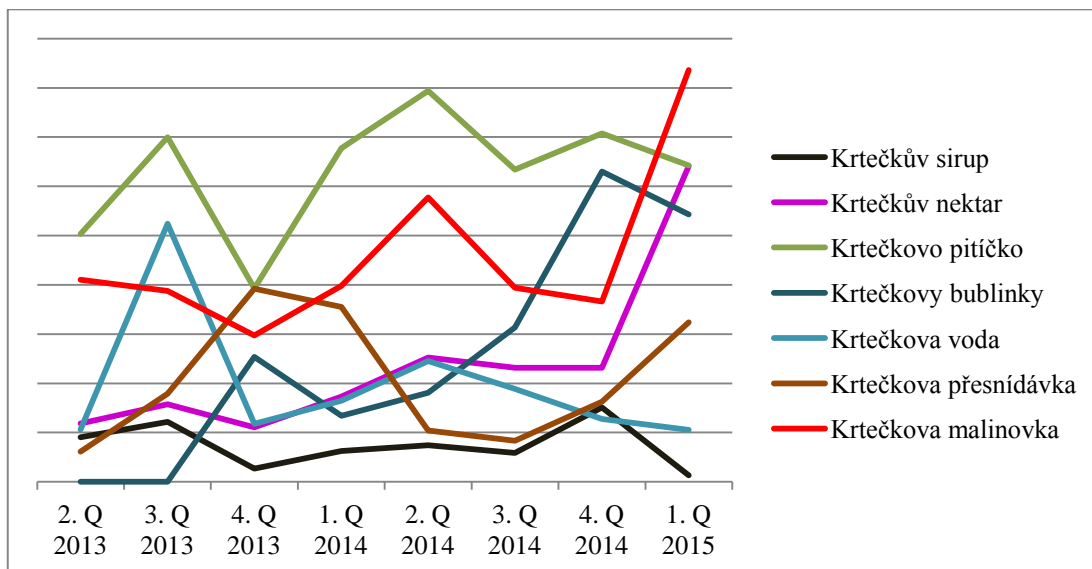
Vysvětlivky:

MO = maloobchod/maloobchodní

PC = průměrná prodejní cena, za kterou se produkty v současné době prodávají

Příloha 5 :

Graf 10 Vývoj objemu prodeje jednotlivých produktů z portfolia Krteček v kvartálu 2/2013 – 1/2015



Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Kromě položky Krtečkův sirup a Krtečkova voda mají všechny ostatní produkty v případě zaznamenání lineární spojnice trendu rostoucí vývoj, i přes někdy značné výkyvy. Změny, které způsobují náhlé úpadky či nárůsty jsou reakcí na určité jevy, individuálně působící u každé produktové položky. Předvídatelný a zřejmý jev je vazba na letní měsíce, kdy se většinou objemy prodeje zdvihají (2. -3. kvartál). Vázanost zvyšování objemu prodeje je spojena zejména s nápoji občerstvovacího charakteru, což je v souladu s údaji v grafu, kde je jev patrný u malinovky, pitíček, nektaru a vody. Objem prodeje u Krtečkova sirupu se dosud „neodrazil“ ode dna, prodeje jsou stabilně velmi nízké, lehce klesající. Krtečkova voda má podobný trend s tím rozdílem, že na počátku zavedení produktu se objevil velmi rychlý vzrůst s následným propadem.

Příloha 6 :

Obrázek 8 Sortiment sirupů v obchodní řetězci Globus



Zdroj: vlastní

Příloha 7 :

Obrázek 9 Špatná kvalita obalů



Zdroj: vlastní

Příloha 8 :

HODNOCENÍ PRODUKTU

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku.

Obecné:

1	Znáte dětské nápoje s logem krtečka?	ANO	NE	
		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	Koupil/a jste již nějaký produkt s tímto logem?	ANO	NE	Proč ?
		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	→ nikdy jsem ho neviděla
3	Líbí se Vám logo a grafika krtečka?	ANO	NE	
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Ovocné sirupy: pomeranč, lesní plody, jahoda
(700 ml - 930 g)



4	Zaujal/a Vás některá z těchto příchutí?	ANO	<input type="checkbox"/>	Která?		
		NE	<input checked="" type="checkbox"/>			
5	Jakou jinou příchut' byste uvítal/a ?			Název : <i>exotická</i>		
6	Oznámkuje design výrobku ? (jako ve škole)	1	2	3	4	5
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Je něco co byste na výrobku změnil/a? (vzhled, chuť, balení, apod.)	ANO	<input checked="" type="checkbox"/>	Co? <i>mění cukry</i>		
		NE	<input type="checkbox"/>			



Nektary: pomaranč, jablko (250 ml)



8 Zaujal/a Vás některá z těchto příchutí? ANO Která?
NE

9 Jakou jinou příchut' byste uvítal/a ? Název : *maugo*

10 Oznámkuje design výrobku ? (jako ve škole) 1 2 3 4 5

11 Je něco co byste na výrobku změnil/a? ANO Co?
(vzhled, chuť, balení, apod.) NE



Ovocné nápoje: pomaranč, jablko, jahoda (330 ml)



12 Zaujal/a Vás některá z těchto příchutí? ANO Která?
NE

13 Jakou jinou příchut' byste uvítal/a ? Název : *plurková!*

14 Oznámkuje design výrobku ? (jako ve škole) 1 2 3 4 5

15 Je něco co byste na výrobku změnil/a? ANO Co? *víc ovocného*
(vzhled, chuť, balení, apod.) NE *700 ml*



Bublinky: malina, lesní směs (700 ml)



16 Zaujal/a Vás některá z těchto příchutí? ANO Která? *lesní směs*
NE

17 Jakou jinou příchut' byste uvítal/a ? Název : *brusky*

18 Líbí se Vám nový design výrobku? ANO
NE

19 Je něco co byste na výrobku změnil/a? ANO Co?
(vzhled, chuť, balení, apod.) NE



Pramenitá voda: neochucená, jahoda (350 ml)



20 Preferujete vodu s příchutí nebo bez? Bez
Příchut'

21 Oznámkuje design výrobku ? (jako ve škole) 1 2 3 4 5

22 Je něco co byste na výrobku změnil/a? ANO Co?
(vzhled, chuť, balení, apod.) NE



Přesnídávký: banán, broskev, jahoda
(190 g)



23

Zaujal/a Vás některá z těchto příchutí?

ANO Která?

NE

24

Jakou jinou příchut' byste uvítal/a ?

Název : *Jahodová*

25

Oznámkujte design výrobku ? (jako ve škole)

1 2 3 4 5

26

Je něco co byste na výrobku změnil/a?
(vzhled, chuť, balení, apod.)

ANO Co?

NE



Malinovka: 250 ml



27

Mají Vaše děti v oblíbené klasickou malinovku?

ANO NE

28

Oznámkujte design výrobku ? (jako ve škole)

1 2 3 4 5

29

Je něco co byste na výrobku změnil/a?
(vzhled, chuť, balení, apod.)

ANO Co?

NE

Příloha 9:

Otázky, které zkoumaly známost a oblíbenost značky:

