

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Marketingová strategie podniku

Bekkozhiyev Shynggyz

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Shynggyz Bekkozhiyev

Provoz a ekonomika

Název práce

Marketingová strategie podniku

Název anglicky

Marketing strategy of the company

Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení marketingové strategie vybraného podniku a návrh zlepšené strategie na základě zmíněné analýzy.

Metodika

Využit metodu analýzy a syntézy. Dále využít specifické metody pro zpracování marketingové strategie např. analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, analýzy zájmových skupin, SWOT analýzy, apod.

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh doporučení. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

Harmonogram:

Cíl práce a metodika: Září 2017

Literární přehled: Listopad 2017

Vlastní řešení: Leden 2018

Návrh řešení: Březen 2018

Doporučený rozsah práce

30-40

Klíčová slova

Marketingová strategie, marketingový mix, trh, analýza SWOT

Doporučené zdroje informací

FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, P. KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

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

Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 21. 12. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 12. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 04. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Marketingová strategie podniku" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. března 2019

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc., za poskytnutí odborných rad a konzultací, cenných pro zpracování mé práce.

Marketingová strategie podniku

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá marketingovou strategií firmy Angelato (rodinné zmrzlinářství). Hlavním cílem práce je návrh doporučení pro vylepšení marketingové strategie zvoleného objektu zkoumání „zmrzlinářství Angelato“. Dílčími cíli řešení práce je zhodnocení současného stavu uplatňované marketingové strategie vybraného podniku a vymezení nedostatků marketingu tohoto podniku. Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí: teoretické a praktické. Teoretická část práce je zaměřena na vysvětlení základních pojmů z oblasti marketingu. Praktická část je vlastním řešením práce. Představuje popis a analýzu stávající marketingové strategie Angelato, a to především z hlediska používaného marketingového mixu, tj. prostřednictvím rozboru jednotlivých marketingových nástrojů („7P“). Je také posouzena kvalita organizace marketingu v podniku. Metodika práce je založena na subjektivním pozorování provozu zmrzlinářství a provedení neřízených osobních rozhovorů s pracovníky a vedením podniku. Objektívni metody, založené na rozboru dostupných informací o podniku a informací, získaných dotazníkových šetřeními umožnily posoudit marketingovou strategii podniku také ze zákaznického pohledu. Syntézou výsledků subjektivního a objektivního hodnocení je vytvořena hodnotící tabulka organizace marketingu a SWOT analýza Angelato. Na základě rozboru shromážděných informací a výsledků provedených analýz jsou vymezeny slabé oblasti v marketingu Angelato, pak jsou navržena doporučení pro vylepšení marketingové strategie.

Klíčová slova: marketing, marketingová strategie, marketingové řízení, strategie, plán, marketingový mix, vize, poslání, strategické cíle.

Marketing strategy of the company

Summary

The bachelor thesis deals with the marketing strategy of the company Angelato (family ice cream). The main objective of the thesis is to propose recommendations for improving the marketing strategy of the selected research facility of "Angelato Ice Cream". The partial goals of the work solution are the evaluation of the current state of the marketing strategy of the selected company and the identification of the marketing imperfections of the company. Bachelor thesis consists of two main parts: theoretical and practical. The theoretical part of the thesis is focused on explanation of basic terms of marketing. The practical part is your own job. It represents a description and analysis of the current marketing strategy of Angelato, especially from the point of view of the used marketing mix, ie through analysis of individual marketing tools ("7P"). It also assesses the quality of marketing organization in the enterprise. The methodology of work is based on the subjective observation of the ice cream plant and the implementation of uncontrolled personal interviews with the workers and the management of the company. Objective methods, based on an analysis of available business information and information obtained through questionnaire surveys, have also made it possible to assess the company's marketing strategy from a customer perspective as well. Synthesis of the results of subjective and objective evaluation is based on the evaluation table of the marketing organization and Angelot's SWOT analysis. Based on the analysis of the collected information and the results of the analyzes performed, the weak areas in Angelato marketing are defined, then suggestions are proposed for improving the marketing strategy.

Keywords: marketing, marketing strategy, marketing management, strategy, plan, marketing mix, vision, mission, strategic goals.

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika.....	12
3	Teoretická východiska	14
3.1	Podstata marketingu	14
3.1.1	Potřeby, přání, poptávka v marketingové koncepci.....	15
3.1.2	Marketingové cíle.....	17
3.2	Marketingová strategie	20
3.2.1	Klasifikace marketingových strategií	20
3.2.2	Proces segmentace	23
3.3	Marketingový mix	25
3.3.1	Produkt	26
3.3.2	Price	27
3.3.3	Place.....	28
3.3.4	Promotion	28
3.3.5	Marketingový mix 4C.....	29
3.4	Analýza marketingového prostředí.....	29
3.4.1	Mikroprostředí	30
3.4.2	Makroprostředí.....	31
4	Vlastní práce	32
4.1	Představení vybraného podniku	32
4.2	Charakteristika stávající marketingové strategie podniku	34
4.2.1	Organizace marketingu.....	35
4.3	Stávající marketingový mix společnosti.....	36
4.3.1	Produkt	36
4.3.2	Cena	37
4.3.3	Distribuce, místo, fyzické prostředí.....	40
4.3.4	Personál a procesy.....	41
4.3.5	Marketingová komunikace	43
5	Výsledky a diskuse.....	46
5.1	Hodnocení marketingové strategie podniku	46
5.2	SWOT analýza a shrnutí.....	50
5.3	Návrhy a doporučení.....	52
6	Závěr	55
7	Seznam použitých zdrojů	56
8	Přílohy	59

Seznam grafů

Graf 1: Je pro Vás kvalita surovin rozhodující při výběru zmrzlinářství?	37
Graf 2: Jak je pro Vás důležitá možnost platit kartou v zmrzlinářství?	39
Graf 3: Šel/šla byste do bankomatu pro výběr hotovosti, pokud v zmrzlinářství není možnost platit kartou?	40
Graf 4: Do jaké míry může přístup personálu ovlivnit Vaši celkovou spokojenost a dojem z návštěvy zmrzlinářství (pozitivně nebo negativně)?	42
Graf 5: Struktura přibližných výdajů Angelato na marketingovou komunikaci.....	45

Seznam obrázků

Obr. 1: Marketingové cíle v hierarchii podnikových cílů.....	19
Obr. 2: Proces tržní segmentace, targetingu a positioningu	24
Obr. 3: Koncepte marketingového mixu 4P	26
Obr. 4: Vnější a vnitřní prostředí firmy	30
Obr. 5: Strategické principy Angelato	35
Obr. 6: Prvky marketingového mixu zmrzlinářství – význam pro zákazníky	50

Seznam tabulek

Tab. 1: Marketingové cíle a strategie	18
Tab. 2: Ansoffova matice.....	22
Tab. 3: Koncepte marketingového mixu.....	25
Tab. 4: Marketingový mix 4C	29
Tab. 5: Čistý obrat společnosti, 2013-2017, tis. Kč	33
Tab. 6: Ceny Angelato.....	38
Tab. 7: Srovnání průměrných objednávek pro 2 osoby v pražských zmrzlinářstvích	39
Tab. 8: Jak se Vám líbí interiér tohoto zmrzlinářství? Navštívil(a) byste ho?	41
Tab. 9: Počet zaměstnanců, náklady na zaměstnance, 2013-2017, tis. Kč.....	42
Tab. 10: Srovnání profilů Angelato na sociálních sítích	44
Tab. 11: Hodnotící tabulka pro organizaci marketingu v Angelato	48
Tab. 12: Které z následujících faktorů jsou pro Vás nejdůležitější při výběru zmrzlinářství?.....	49
Tab. 13: Silné stránky.....	50

Tab. 14: Slabé stránky	51
Tab. 15: Příležitosti a hrozby	52
Tab. 16: Návrhy.....	52
Tab. 17: Náklady spojené se zavedením platebního terminálu.....	53

1 Úvod

V podmínkách moderního světa existuje stabilní trend růstu a rozvoje podniků v zcela odlišných sférách. V důsledku toho také roste úroveň hospodářské soutěže. Pro rozvoj a optimalizaci podnikání je nutné vyvinout maximální úsilí a vytvořit efektivní plán pro realizaci požadovaných úkolů. Marketingová strategie je důležitý plán pro řízení a organizaci marketingové činnosti, který je podřízen celofiremní strategii.

Většina rozhodnutí, na nichž závisí činnost podniku, je přímo spojena s marketingem. Úspěch rozvoje samotného podniku, stejně jako rozvoj segmentů tržní ekonomiky, závisí na správném a přiměřeném výběru marketingové strategie. Úspěšná příprava strategického marketingového plánu pomáhá dlouhodobě dosáhnout dobrých výsledků a také umožňuje organizaci zaujímat vedoucí pozici na trhu. V neustále se měnícím vnějším prostředí organizace je nutné neustále přizpůsobovat marketingovou strategii a sledovat měnící se potřeby spotřebitele.

Dnes existuje mnoho různých typů marketingových strategií. Odlišují se podle zaměření, stupně pokrytí trhu, etap životního cyklu, způsobu hospodářské soutěže a dalších kritérií. Kvalitu marketingové strategie je možné hodnotit podle různých kritérií. Je důležité identifikovat faktory, které ovlivňují kvalitu marketingové strategie v konkrétní firmě.

Pro tuto práci byla vybrána firma Angelato – rodinné zmrzlinářství. Trh se zmrzlinami se vyznačuje jasnou sezónností výroby a spotřeby. To je způsobeno specifikami produktu: v teplé sezóně má mnoho lidí chuť na studenou zmrzlinu, ale ve studené (podzimní, zimní) sezóně zmrzlinu konzumují pouze skuteční znalci produktu. Firma Angelato je relativně úspěšná na českém trhu, proto bylo zajímavé prozkoumat její marketingovou strategii, odhalit silné stránky, případně i slabiny v této oblasti.

2 Cíl práce a metodika

Předmětem řešení bakalářské práce je zaměření na problematiku marketingové strategie. Hlavním cílem práce je návrh doporučení pro vylepšení marketingové strategie zvoleného objektu zkoumání „zmrzlinářství Angelato“. Dílčími cíli řešení práce je zhodnocení současného stavu uplatňované marketingové strategie vybraného podniku a vymezení nedostatků marketingu tohoto podniku.

Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí: teoretické a praktické.

Teoretická část práce je zaměřena na vysvětlení základních pojmů z oblasti marketingu. Velká pozornost v této části je věnována koncepci marketingového mixu. Jsou v této části také podrobně popsány zásadní marketingové analýzy. Teoretická část práce je zpracována za použití metod deskripce, kompilace a literární rešerše. Ke zpracování teoretické části jsou použity sekundární zdroje informací – odborné monografie a články. Významnými autory, jejichž práce jsou použity v rámci této části jsou např. Kotler, Keller, Koudelka, Jakubíková, Karlíček, Machková, Vašítková aj.

Praktická část je vlastním řešením práce. Představuje popis a analýzu stávající marketingové strategie Angelato, a to především z hlediska používaného marketingového mixu, tj. prostřednictvím rozboru jednotlivých marketingových nástrojů („7P“). Rozbor marketingového mixu je proveden za použití kritérií, které svědčí o jeho efektivitě – především ze zákaznického pohledu.

Prvním krokem metodiky vlastního řešení je výběr objektu zkoumání, v němž je nutné vycházet na základě známosti a oblíbenosti produktu. Vybraným objektem jsou zmrzliny Angelato, které vyrábí a prodává rodinný podnik v Praze (zmrzlinářství Angelato, provozuje Makser spol. s r. o.).

Druhým krokem je volba kritérií hodnocení. Kritéria jsou zvolena po shromáždění primárních a sekundárních informací, se zohledněním faktoru dostupnosti informací. Těmito kritérií jsou:

- efektivnost marketingového mixu „7P“ z hlediska významnosti jednotlivých nástrojů pro zákazníky,

- kvalita organizace marketingu v podniku, kterou definuje osm kritérií, uvedených ve speciální hodnotící tabulce (např. přítomnost zpracovaných písemných dokumentů pro oblast marketingu, provedení segmentace, vyhodnocení efektivity komunikace, využívání nových komunikačních technologií atd., viz Tab. 11).

Metodika práce je založena na subjektivním pozorování provozu zmrzlinářství a provedení neřízených osobních rozhovorů s pracovníky a vedením podniku. Tyto subjektivní metody umožnily získat a posoudit primární informace o celkové úspěšnosti marketingové strategie Angelato, o způsobu organizace marketingu.

Dále následoval rozbor dostupných informací o podniku: informace na internetu, na sociálních sítích a online hodnoticích portálech, PR články, účetní výkazy Makser spol. s r.o. Bylo rozhodnuto také o provedení menšího dotazníkového šetření. Cílem šetření je získat potřebné doplňkové informace, především v oblasti vlivu jednotlivých marketingových nástrojů na zákaznickou spokojenost a postoje. Přesnost dotazníku se odvíjí od názorů 89 dotázaných respondentů získaných náhodným výběrem. Dotazník obsahoval šest uzavřených otázek (viz Příloha B), stanovených na základě potřeby konkrétních informací. Šetření je realizováno za použití elektronických a tištěných dotazníků. Roztřídění vyplněných dotazníků proběhlo za použití manuální metody, analýza informací z těchto dotazníků – za použití MS Excel a jednoduchých matematických metod. Prezentace výsledků v této práci je provedena za použití grafů a tabulek, které uváděly absolutní a relativní četnosti odpovědí respondentů.

Objektivní metody, založené na rozboru dostupných informací o podniku a informací, získaných dotazníkových šetřeními umožnily posoudit marketingovou strategii podniku také ze zákaznického pohledu. Syntézou výsledků subjektivního a objektivního hodnocení je vytvořena hodnotící tabulka organizace marketingu a SWOT analýza Angelato.

Na základě rozboru shromážděných informací a výsledků provedených analýz jsou vymezeny slabé oblasti v marketingu Angelato, pak jsou navržena doporučení pro vylepšení marketingové strategie.

Určitým problémem zpracování vlastního řešení je nedostatek informací, a to především z důvodu tajemství některých obchodních informací podniku.

3 Teoretická východiska

Problematikou marketingu v teoretické rovině se zabývá mnoho českých a zahraničních autorů. Úkolem této kapitoly je za použití odborných zdrojů vysvětlit základní pojmy a definice, vztahující k tématu práce.

3.1 Podstata marketingu

Marketing je vynikající sférou v podnikání založenou na vztazích se zákazníky. Zákazníkem je osoba nebo organizace, která určitou podobou zaplatí za určitý produkt či službu, aby jejím vlastnictvím získala očekávaný užitek. Zákazník by měl být nejdůležitější postavou pro každou firmu. Spokojený zákazník je důležitý pro budoucnost každé firmy. V současnosti marketing vyhovuje podmínkám prostředí lépe než jakýkoliv jiný podnikatelský přístup. Třebaže je marketing neodmyslitelnou součástí moderního obchodu, laická veřejnost si pod tímto pojmem představí pouze prodej a reklamu. Ačkoliv mají v oblasti marketingu nezastupitelnou funkci, nejsou nejdůležitější. V literatuře se lze setkat s mnoha různorodými definicemi marketingu. Jedna z největších světových autorit v oblasti marketingu Philip Kotler, považuje marketing za společensko-manažerský proces, kterým dochází k naplňování potřeb a přání jednotlivců a skupin v rámci výroby a směny produktů a hodnot. (Kotler a kol., 2007, s. 40)

Dalšími autory je marketing definován také jako proces řízení nebo jako jedna z klíčových podnikatelských funkcí. Všichni autoři zdůrazňují zaměření marketingu na zákazníka a jeho potřeby.

„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídaní, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“ (Světlík, 2005, s. 32)

„Trochu obecněji můžeme marketing definovat jako podnikatelskou funkci, která vyvažuje zájmy firmy a jejích zákazníků. ... Samotný marketing je přitom chápán jako klíčová podnikatelská funkce, neméně významná, než jsou finance, personální management, logistika či výroba.“ (Karlíček a kol., 2013, s. 18)

Prvotním cílem podnikového marketingu je vždy, uspokojit potřeby zákazníka a zároveň dosáhnout žádaného zisku. Práce marketéra začíná dlouho předtím, než firma uvede

produkt na trh k prodeji. Na začátku je povinností správného marketingového oddělení zjistit potřeby a požadavky potenciálních zákazníků a zmapovat situaci na trhu. S uvedením produktu na trh je třeba oslovit potenciální zákazníky a přesvědčit je ke koupi nabízeného výrobku či služby. Při klesající poptávce je třeba rychle reagovat inovací nebo vylepšením nabízeného produktu. Naopak v případě rostoucí poptávky je zapotřebí zajistit dostatečné množství výrobků na trhu. Zodpovědné podnikové vedení musí mít neustále na paměti, že v tržním prostředí se silnou konkurencí, je třeba dbát na dobré fungování marketingového oddělení.

Má-li být marketingová politika podniku úspěšná, dokáže si odpovědět na tyto zásadní otázky:

- co vyrábět,
- pro koho vyrábět,
- kdy uvést tady produkt na trh,
- za jakou cenu,
- kdy dany produkt inovovat nebo stáhnout z prodeje. (Jakubíková, 2013, s. 30).

Marketing má svou strategickou a taktickou rovinu. Strategický marketing zahrnuje fundamentální podnikatelská rozhodnutí ve vztahu k zákazníkům a konkurenci. Bez těchto rozhodnutí nemůže žádný podnik efektivně fungovat. Jedná se zejména o otázky jako „kdo je náš ideální zákazník“, „jakou hodnotu mu nabízíme“, „jak zajišťujeme jeho spokojenost“ nebo „jak si udržujeme pozici vůči konkurenci“. Všechna tato strategická marketingová rozhodnutí se promítají do tzv. značky, kterou je možné považovat za nejvýznamnější výsledek marketingového snažení. (Karlíček, 2013, s. 19)

3.1.1 Potřeby, přání, poptávka v marketingové koncepci

Základní koncepcí, na které je oblast marketingu založena, jsou lidské potřeby. Lidské potřeby jsou obecně vnímány jako pocit nedostatku něčeho:

„Potřeba je vyjádřením objektivního stavu a lze ji chápat jako pociťovaný stav nedostatku.“ (Zamazalová a kol., 2010, s. 3)

Podle známé Maslowove hierarchie potřeb zahrnují například fyziologické potřeby, potřeby bezpečí a ochrany, sociální potřeby a potřeby vyššího řádu – uznání, seberealizace. (Pauknerová a kol., 2012, s. 94-95) Potřeby jsou klasifikovány také jako vrozené a naučené, ekonomické a neekonomické, materiální a nemateriální atd. (Zamazalová, 2010, s. 3)

„Požadavek je vyjádřením subjektivního stavu a lze jej chápat jako pociťovanou potřebu formovanou například určitou osobní zkušeností, kulturou či osobnostními rysy jedince.“ (Zamazalová a kol., 2010, s. 3)

Poptávka je podle Zamazalové a kol. (2010, s. 4) částí potřeb, která se uspokojuje prostřednictvím směny produktů a hodnot na trhu. Obecně je poptávka na trhu ovlivněna řadou faktorů. Významnými faktory jsou například cena produktu, změna ceny konkurenčních nebo substitučních produktů, kvalita produktu, výše finančních příjmů zákazníka, vkus, zvyky, preference, móda. Rozsah poptávky je dán kupní silou a motivací zákazníků si produkt vlastnit. Jakubíková (2013, s. 55) uvádí, že kupní síla není jediným kritériem, nutným k realizaci poptávky. Například aby zákazník objednal u cestovní kanceláře zahraniční zájezd, musí disponovat nejen dostatečnými finančními prostředky a ochotou, ale také určitým volným časem, také nemít zdravotní problémy nebo zákaz překročení státních hranic.

Potřebu zákazníka je možné také popsat jako rozdíl mezi stávajícím a ideálním (požadovaným) stavem. Čím větší je tento rozdíl, tím vyšší je motivace spotřebitele koupit si daný produkt pro uspokojení své potřeby. Například čím silnější je pocit žízně, tím větší je sklon spotřebitele ke koupi nápoje. Zajímavým je to, že čím silnější je potřeba, tím méně důležité pro zákazníka jsou další faktory – například cena.

Marketingová koncepce vychází z myšlenky, že firma jako celek a také její jednotlivé útvary, procesy a lidé musí zaměřovat své úsilí na uspokojování potřeb, přání a očekávání (PPO) cílových zákazníků se ziskem. (Jakubíková, 2013, s. 45)

Poznání a uspokojení PPO cílových zákazníků je jednou z klíčových oblastí strategického marketingu.

3.1.2 Marketingové cíle

Cíle podniku je možné definovat jako „všeobecně žádoucí budoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout svou činností.“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 10) Míra dosažení stanovených cílů je důležitým kritériem hodnocení efektivnosti podnikání. Plánování a stanovení cílů pro podnik jako pro celek a pro jeho jednotlivé úseky je důležitým strategickým procesem. V této práci je třeba zaměřit se na oblast marketingových cílů.

Mnohdy se objevuje manažerská definice, že marketing je „umění prodeje výrobků“, nicméně klíčovým cílem marketingu není prodej. Prodej je výhradně vrcholovým prvkem marketingu. (Kotler, Keller, 2007, s. 44)

Peter Drucker, významný teoretik managementu, to popsal následovně:

“Lze předpokládat, že vždy bude existovat potřeba něco prodávat. Cílem marketingu je však učinit prodávání čímsi nadbytečným. Cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama. V ideálním případě by měl marketing vyústit v získání zákazníka ochotného kupovat. Vše, čeho je pak zapotřebí, je učinit výrobek nebo službu dostupnými.” (Drucker, cit. Kotler, Keller, 2007, s. 44)

To znamená, že hlavním cílem marketingu je porozumění cílovým zákazníkům a přizpůsobení produktu jejich potřebám. To se umožní dobře prodávat produkt. Marketingové cíle se zaměřují na formování a stimulaci poptávky, zajištění správnosti řídicích rozhodnutí, zvýšení objemu prodeje, podílu na trhu a zisků.

V definici marketingových cílů významnou roli hraje pochopení pojmu „strategický cíl“. Fotr a kol. (2012, s. 36) uvádí, že strategické cíle definují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje vize.

Typickými strategickými marketingovými cíli jsou například získání konkrétního podílu na trhu, zvýšení prodeje, zvýšení povědomí o značce, produktu nebo o celé firmě, změna image, akvizice nových klientů apod.

Jakubíková (2013, s. 158) rozděluje marketingové cíle ze dvou hledisek: optimalizace a tržní podíl (viz Tab. 1). Dále uvádí, že cíle je možné rozdělit do dvou kategorií – normativní (společné všem stržním subjektům) a specifické cíle. Na základě stanovených cílů se určuje

vhodná marketingová strategie. Charakteristice jednotlivých marketingových strategií se věnuvám obsah podkapitoly č. 3.2.

Tab. 1: Marketingové cíle a strategie

Cíle normativní			Cíle specifické	
Optimalizace	zisku	strategie nákladová	vůči okolí	zákazníci, dodavatelé, konkurence, zájmové skupiny
	tržeb	strategie inovační	podle času	dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé
		strategie konkurenční výhody	podle činnosti	výrobní, technické, finanční, personální, marketingové
Tržní podíl	získat	strategie diference	problémové	specifické
	zvýšit			
	udržovat			
	sklízet			
	odcházet z trhu			

Zdroj: převzato z Jakubíková, 2013, s. 158.

Jakými vlastnostmi by marketingové cíle měly definovat, aby byly nastaveny správně?

Je důležité si uvědomit, že marketingové cíle musí být odvozeny od celopodnikových strategických cílů a představovat konkrétní marketingové záměry a úkoly, vztahující k produktům a trhům pro určité období. Marketingové cíle musí být zabezpečeny personálním a finančním plánem. (Jakubíková, 2013, s. 156)

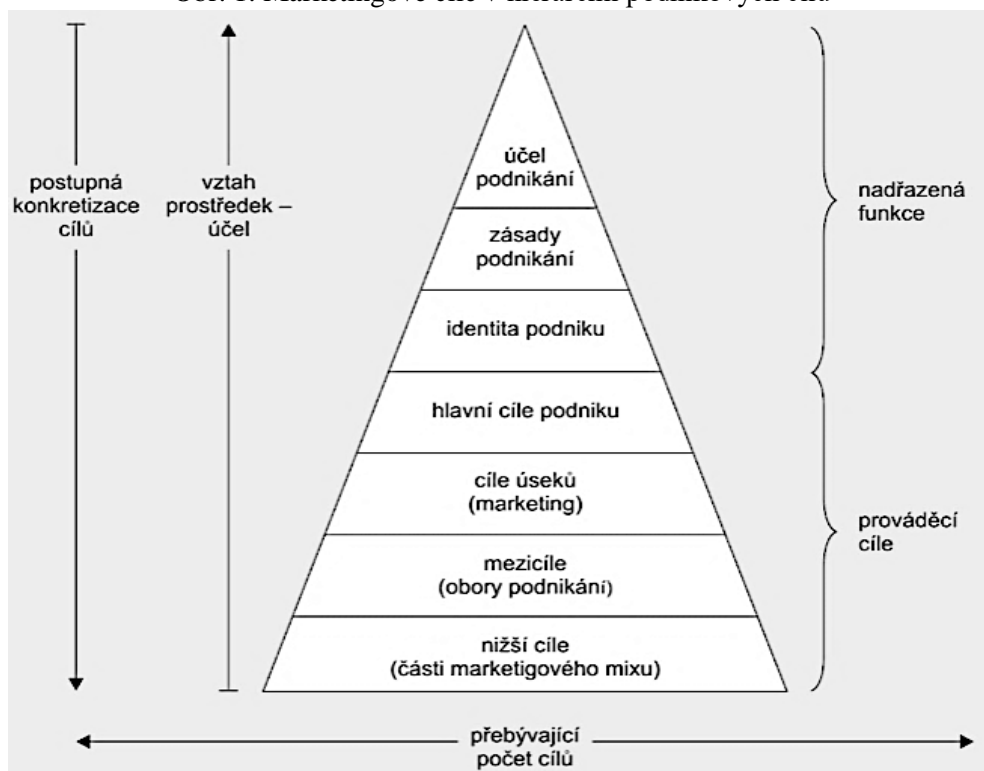
Fotr a kol. (2012, s. 36) uvádí, že počet stanovených strategických cílů by měl být co nejnižší a zároveň jednotlivé cíle by neměly vzájemně překrývat se.

Znalost klasifikace cílů je potřebná pro jejich správné krytí odpovídajícími typy zdrojů (například operativním cílům by měly věnovat se manažeři nižších úrovní, strategickým – primárně TOP management atd.). Přehledné schéma, které definuje místo marketingových cílů v hierarchii podnikových cílů je uvedeno na obrázku 1.

Při stanovení marketingových cílů je možné řídit se například principy metody SMART. Tato zkratka byla původně používána v anglické odborné literatuře k označení požadovaných vlastností cílů. Měly by být: specifické (angl. *specific*), měřitelné (*measurable*), akceptovatelné (*acceptable*) ze strany těch, kdo cíle bude plnit, realistické (*realistic*) a dosažitelné z hlediska dostupných zdrojů a možností, a určené v čase (*timed*). (Keřkovský, Vykypl, 2006, s. 11) Horáková (cit. Hanzelková a kol., 2009, s. 10-11)

specifikuje a doplňuje metodu SMART. Podle autorky by cíle měly být stanovitelné podle potřeb zákazníků, uvažovány při respektování vnějších a vnitřních omezení, musí být také hierarchické uspořádané, přesné, jasné a konkrétní. Fotr a kol. (2012, s. 37) používá rozšířený model SMART(ER), který zahrnuje také etické vlastnosti cílů (*ethical*) a zaměření na zdroje (*resourced*).

Obr. 1: Marketingové cíle v hierarchii podnikových cílů



Zdroj: převzato z Jakubíková, 2013, s. 157.

Marketingové cíle plní několik důležitých funkcí. Jsou to funkce koordinační (zajištění vzájemně si odpovídajících vztahů ve firmě), řídicí (určení směru řízení), kontrolní (hodnocení marketingových činností vzhledem ke stanoveným cílům, případné zajištění nápravných opatření). (Jakubíková, 2013, s. 157)

Souhrnné zpracování strategických marketingových cílů a postupů k jejich realizaci zahrnuje marketingové strategie.

3.2 Marketingová strategie

„Strategie“ je termín, který představuje v podnikatelské praxi fundament úspěchu a růstu. Bez strategického uvažování a plánování nelze v dnešním hyperkonkurenčním prostředí uspět. (Barčík, 2013, s. 5). Marketingová strategie je nezbytná pro podnik, protože umožňuje dosahovat maximálního souladu mezi tržní situací a podnikovými zdroji, úspěšnou výrobou a finanční aktivitou.

Klasickým pohledem na vymezení marketingových strategií je přístup Kotlera, který vidí marketingovou strategii jako několik proměnných, jimiž jsou cílový trh, stěžejní a cenová prezentace, celková hodnotová proklamace, distribuční strategie a komunikační strategie. Podle Kotlera nemůže firma cílit na „všechny“ trhy, ale musí si vybrat jeden nebo několik trhů, které jsou pro danou firmu nejvhodnější. Na začátku musí trhy pečlivě segmentovat podle různých kritérií. Stěžejní prezentace znamená myšlenku, kdy by firma ráda dosáhla požadovaného stavu, kdy si zákazníci s její značkou asocioval. S logikou stěžejní prezentace by měla korespondovat cenová prezentace. Celková hodnotová proklamace odpovídá na otázku „Proč by měl zákazník nakupovat právě u nás?“. Distribuční strategie určuje jak budou cíloví zákazníci obsluhováni, komunikační strategie – vymezuje komunikační nástroje, jejich cíle, náklady na ně apod. (Hanzelková a kol., 2009, s. 23-24)

3.2.1 Klasifikace marketingových strategií

Základním přístupem ke klasifikaci marketingových strategií je jejich rozdělení do dvou skupin, a to strategií zaměřených na trh a strategií zaměřených na konkurenci. (Jakubíková, 2013, s. 173)

Jednou z neznámějších klasifikací marketingových strategií je klasifikace podle Portera. Jedná se o strategie minimalizace nákladů (ceny), diferenční strategie a strategie zaostření. Strategie minimalizace nákladů (ceny) se opírá o efekty z ekonomie rozsahu, standardizace výroby apod. Tato strategie se používá zejména na trzích, které jsou citlivé na ceny. Strategie umožňuje dosahovat většího tržního podílu. Diferenční strategie se zaměřuje na nabídku unikátních produktů s vyšší cenou (angl. *price skimming*), která je vyvážená odpovídajícími charakteristikami produktů a doplňkovými výhodami. Diferenční strategie vychází z pečlivého marketingového průzkumu. Strategie zaostření je vhodná především pro

produkty, určené poměrně malému okruhu zákazníků. Ceny těchto produktů mohou být dostatečně vysoké. Riziko této strategie vyplývá z hrozby substituce nebo kopírováním produktů konkurencí. (Fotr a kol., 2012, s. 68-69)

Patti a Frazer (cit. Hanzelková, 2009, s. 24-25) popisují komunikační strategie, nikoliv marketingové. Nicméně to, o čem pojednávají, má mnoho společného s marketingovými strategiemi. Autoři definují sedm základních přístupů k tvorbě komunikačních strategií, které mohou být využity jednotlivě nebo spolu. Jedná se o těchto sedm strategií:

- generická strategie,
- preemptivní strategie,
- strategie unikátní prodejní vlastnosti – komunikace unikátní konkurenceschopné vlastnosti produktu,
- strategie image značky – buduje image značky, který odlišuje značku od konkurentů,
- strategie pozice značky – je zaměřena na vytvoření „mentálního výklenku“, který by značku vymezil oproti konkurenčním značkám,
- rezonanční strategie – je založena na vyvolávání dřívějších zákaznických zkušeností, pocitů, asociací, myšlenek apod.,
- emocionální strategie – zaměřuje se na vyvolávání emocí u zákazníků, často je spojena se strategií budování image značky a virálním marketingem.

Hanzelková (2009, s. 24-25) a Jakubíková (2013, s. 308) uvádí také osmý přístup, a to informační strategii – strategii, která je založena za účelem přenesu co největšího množství informací. Tato strategie je vhodná zejména u málo známých značek a na cílových trzích, které se jednají racionálně. Tento typ zákazníků může být efektivně přesvědčen prostřednictvím informování o konkrétních výhodách značky nebo produktu.

Podle Mefferta (cit. Jakubíková, 2013, s. 181-182) je důležité rozlišovat strategie, určené k tomu, aby se firma vyrovnala s recesí. Pro firmy postižené stagnací jsou to strategie intenzifikace cenové soutěže, strategie spolupráce výrobní firmy s obchodem. Pro firmy které jsou postižené stagnací nebo recesí jsou také užitečné strategie nízkých cen, strategie

smršťování nebo strategie selektivního odchodu z trhu. Pokud firmy jsou málo postižené stagnací je vhodné zaměřit se na zlepšení kvality, nízké ceny, zvýšení intenzivnosti spolupráce apod.

V případě, že se firma zaměřuje na růst, může zvolit si jednu z růstových strategií, obsazených v Ansoffově matici (viz Tab. 2)

Tab. 2: Ansoffova matice

	Trhy:	
Produkty:	Stávající	Nové
Stávající	Strategie tržní penetrace	Strategie rozvoje trhu
Nové	Strategie rozvoje produktu	Strategie diverzifikace

Zdroj: převzato z Jakubíková, 2013, s. 173.

Strategie tržní penetrace nebo proniknutí na trh se zaměřuje na využití tržního potenciálu daným produktem a na daných trzích. Marketing směřuje ke zvýšení užití daného produktu u stávajících spotřebitelů, k získávání zákazníků, které dosud produkt nevyužívali nebo využívali produkt konkurenční. Strategie rozvoje trhu se zaměřuje na nalezení nových trhů pro stávající produkty, a to cestou rozšíření na nové geografické trhy nebo získání nových tržních segmentů. Strategie rozvoje produktu zahrnuje strategii inovace pro stávající produkty nebo výrobu nových produktů. Strategie diverzifikace je určena novým produktům pro nové trhy. (Jakubíková, 2013, s. 173)

Podle Kotlera a Connora (1977, s. 73-75) nejefektivnějšími marketingovými strategiemi jsou strategie, zaměřené na následující procesy:

- rozšíření služeb pro stávající klienty, možnost uplatnění principů cross-sellingu,
- identifikace a vývoj perspektivního segmentu potenciálních zákazníků,
- rozšíření a rozvíjení klíčových „referral sources“ (každá firma, resp. i pracovník má své zdroje, které doporučují jejich produkt nebo služby; například pojišťovací agent může doporučovat svým zákazníkům služby konkrétního právníka a naopak),
- program příznivého povědomí o firmě, který se skládá z následující etap: posouzení image firmy z hlediska veřejnosti, stanovení kroků k dosažení požadovaného image, například plánování nástrojů PR, sponzoringu, provedení eventů,

- specializace služeb a trhu. Jendou z hlavních marketingových chyb je snaha firem být nejlepší ve všech oblastech, rozptýlení úsilí a jako důsledek – neefektivní využití zdrojů a nedosažení cílů. Konkretizace a zúžení úsilí firmy na vybrané perspektivní oblasti poskytuje řadu výhod: okamžitý positioning pro cílový segment zákazníků, zvýšení zisku a snížení výrobních nákladů,
- nahrazení klientů, které mají malý a neperspektivní potenciál, vysoké požadavky a přinášejí nízké zisky, novými perspektivnějšími klienty.

3.2.2 Proces segmentace

„Segmentaci je možné chápat jako určitou „čočku“, přes kterou marketéři nahlíží na určitý trh.“ (Karlíček a kol., 2013, s. 114)

Marketingová strategie spojuje firmu s cílovou skupinou zákazníků, kterou dokáže obsloužit lépe než konkurence. Proces segmentace rozděluje trh na skupiny (segmenty) zákazníků, majících relativně podobné charakteristiky (například podobné PPO, sociálně-demografické charakteristiky, geografické umístění apod.). Segmentace vychází z předpokladu, že každý trh se skládá z různých spotřebitelů, které mají odlišné PPO (potřeby, přání a očekávání), jiné hodnoty, nákupní zvyklosti, kupní sílu apod. Proces segmentace umožní tento heterogenní trh rozdělit do jednotlivých částí, které budou mít podobné, homogenní charakteristiky (tržní segment). Pak je možné vzhledem k těmto charakteristikám určit pro každý segment nejefektivnější marketingové nástroje. Machková (2015, s. 86) zdůrazňuje, že segment musí být dostatečně velký a stejnorodý, aby bylo na něj efektivně působit zvoleným marketingovým mixem. Zároveň musí segment být pro danou firmu dostupný, tj. firma bude mít možnost za přiměřených nákladů tento segment oslovit a obsloužit. Nezbytnou podmínkou segmentace je měřitelnost segmentů, tj. reálná možnost získat dostatečné informace o něm.

Proces segmentace obvykle probíhá ve třech základních krocích:

- výběr vhodných segmentačních kritérií a analýza segmentů,
- targeting (výběr cílového trhu),
- volba segmentační strategie. (Machková, 2015, s. 86)

Segmentační kritéria mohou být v podstatě jakákoliv. V praxi se běžně používají geografická, demografická, socioekonomická a psychografická kritéria a jejich kombinace.

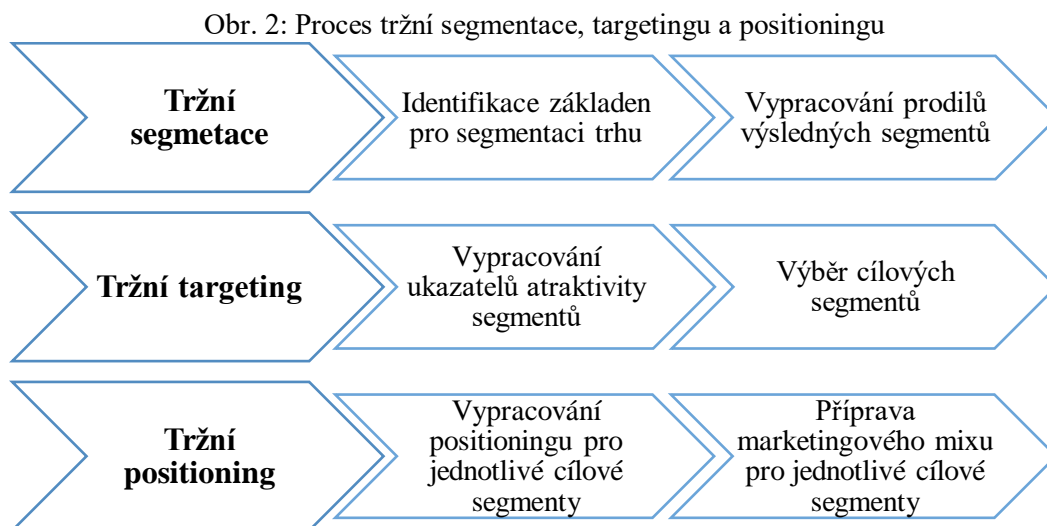
Geografická kritéria rozdělují trh z hlediska jednotlivých území, regionů a dalších geografických celků. Jsou nezbytná pro velké firmy, působící na mezinárodních trzích.

Demografickými kritérii jsou například věk, pohlaví, rodinný stav, původ spotřebitelů apod. Informace pro segmentaci na základě demografických kritérií je možné snadně získat – například ze stránek statistických úřadů. Demografická segmentace je totéž snadně pochopitelná. Příliš detailní demografická segmentace může být však zbytečná, komplikovat marketingové řízení. (Karlíček a kol., 2013, s. 114)

Socioekonomická kritéria zahrnují sociální status, zaměstnání a vzdělávání zákazníků, životní cyklus rodiny apod. Psychografická kritéria se zaměřují na rozlišení spotřebitelů podle hledaných výhod nebo preferencí. (Vašítková, 2014, s. 36)

Ze segmentů trhu jsou vybrány cílové trhy a k vytváření výhodných spojení v myslích zákazníků se používá positioning. Je to proces hledání a vymezení postavení značky nebo produktů vůči konkurenci. (Vašítková, 2014, s. 262)

Jednotlivé kroky tržní segmentace, targetingu a positioningu jsou uvedeny na obrázku 2.



Zdroj: Kotler a kol., 2007, s 457.

Procesy segmentace, zaměření a positioningu (*segmentation, targeting, positioning* – STP) jsou podstatou strategického marketingu. (Kotler, Keller, 2007, s. 75)

Marketingová strategie je realizována prostřednictvím nástrojů marketingového mixu.

3.3 Marketingový mix

Jeden z tradičních popisů marketingových aktivit hovoří o marketingovém mixu, který byl definován jako soubor marketingových nástrojů, jež používají firmy k dosažení svých marketingových cílů.

McCarthy dělí tyto nástroje do čtyř širších skupin, kterým říká 4P marketingu:

- Product (produkt),
- Price (cena),
- Place (místo, distribuce),
- Promotion (marketingová komunikace). (Lee, 2001, s. 171)

Kromě marketingové mixu 4P existují další koncepce – např. 5P, 7P, 15P aj. (viz tab. 3).

Tab. 3: Koncepce marketingového mixu

McCarthy, 4P	Judd, 5P	Booms a Bitner, 7P	Baumgartner, 15P
Product	4P	4P	4P
Price	+ People	+ People	+ People
Place		+ Physical evidence	+ Politics
Promotion		+ Process	+ Public relations
			+ Probe
			+ Prioritize
			+ Position
			+ Profit
			+ Plan
			+ Perfomance
			+ Positive implementations

Zdroj: Gummesson, 2011, s. 323.

Logika tvorby marketingového mixu 4P je zcela jasná: spotřebitel potřebuje produkt, který koupí za konkrétní cenu a který bude distribuován a komunikován prodejcem. Schéma marketingového mixu 4P je znázorněna pomocí obrázku 3. V současné době se jednotlivé marketingové nástroje vyvíjí a rozšiřují. Typickým příkladem je například rozsáhlý vývoj online marketingové komunikace.

Obr. 3: Koncepce marketingového mixu 4P

Marketingový mix 4P			
Produktová politika	Komunikační politika	Cenová politika	Distribuční politika
Sortiment Kvalita Design Vlastnosti Značka Obal Služby Záruka ↓	Reklama Podpora prodeje Osobní prodej Publicita ↓	Ceníky Slevy Náhrady Platební lhůty Úvěrové podmínky ↓	Distribuční kanály Dostupnost Sortiment Místění Zásoby Doprava ↓
Cílový trh			

Zdroj: Kotler a kol., 2007, s. 70.

Rozšířené koncepce marketingového mixu zahrnuje další nástroje, podstatné pro firmy v odlišných podmínkách a na různých trzích. Koncepce 7P je užitečná například pro firmy, prodávající služby. Fyzické prostředí umožní službu udělat více „hmotnou“. Poskytování služeb je také vždy spojeno s lidským faktorem a s kvalitou samotného procesu výroby, poskytování a čerpání služby.

3.3.1 Produkt

Produkt zahrnuje veškeré výrobky a služby, které společnost cílovému trhu nabízí. Produkty zahrnuje také služby a další entity, jako jsou osoby, místa, organizace, činnosti a myšlenky. (Kotler a kol., 2007, s. 70)

Produkt se skládá z jednotlivých vlastností – například pro spotřebitele je podstatný jeho užitek, který nabízí, kvalita, design, obal, balení a doplňkové služby, jako například záruky, doprava, reklamace apod. Výrobce se zaměřuje na tvorbu a vývoj takového produktu, který nejlépe uspokojí potřeby a očekávání cílových zákazníků.

V literatuře se obvykle vymezují několik úrovní (nebo vrstev) produkt. Jedná se o:

- jádro produktu, které představuje jeho základní užitek,
- základní produkt, který je tvořen základními charakteristikami produktu,
- očekávaný produkt – soubor charakteristik, které zákazníci od daného produktu očekávají,

- vylepšený produkt, který zahrnuje vlastnosti produktu a služby, které překonají očekávání zákazníků.
- potenciální produkt, tvořeny konkurenceschopnými výhodami, o které je možné daný produkt rozšířit (je to inspirace pro inovace produktu). (Karlíček a kol., 2013, s. 157)

Produkt prochází určitými fázemi vývoje (životní cyklus produktu), jimiž se zachycuje průběh tržeb prodejce. V závislosti na fázi životního cyklu produktu se volí odlišné přístupy v rámci cenové, distribuční a komunikační politiky.

Životní cyklus zpravidla má následující průběh:

- zavádění (vstup produktu na trh, nízké tržby, relativně pomalý růst),
- růst (rychlý růst prodeje, zvýšení tržeb),
- zralost a nasycenost (klesání tempa růstu tržeb),
- útlum (výrazně trvalý pokles tržeb, „stárnutí produktu“). (Duffek, 1997, s. 46)

3.3.2 Price

Cena je „*suma peněz požadované za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.*“ (Kotler a kol., 2007, s. 71)

Aby zákazník produkt získal, potřebuje uhradit konkrétní cenu. Cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který představuje pro firmu výnos, nikoliv náklad. Firmy mohou využívat různé přístupy k tvorbě ceny. Obvykle se jedná o nákladově orientovaný nebo konkurenčně orientovaný přístup cenotvorby. Kromě základní ceny produktu mohou firmy vytvářet různé slevy, které zvýší atraktivnost ceny produktu pro zákazníka. Nástroj „cena“ zahrnuje také stanovení podmínek úvěrů a možností plateb. (Kotler a kol., 2007, s. 744)

3.3.3 Place

Distribuce zahrnuje veškeré činnosti společnosti, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům. Jsou to distribuční cesty a vztahy, které umožňují firmě doručit produkt konečnému zákazníkovi. V praxi vyskytují zpravila přímé nebo nepřímé distribuční cesty. Přímá distribuční cesta na rozdíl od nepřímé neobsahuje mezičlánky – zprostředkovatelé. Efektivní distribuce znamená, že zákazník dostane požadované zboží nebo službu „v pravý čas, na správné místo a za správnou cenu.“ (Kotler a kol., 2007, s. 953)

3.3.4 Promotion

Marketingová komunikace je jedním z klíčových a nejdůležitějších marketingových nástrojů. Komunikace slouží ke sdělení předností produktů a přesvědčení zákazníků, by je koupili.

Typickými cíli marketingové komunikace jsou:

- zvýšení prodeje,
- zvýšení povědomí o značce,
- ovlivnění postojů ke značce,
- zvýšení loajality ke značce,
- stimulace kupního chování,
- budování trhu. (Karlíček a kol., 2016, s. 12)

Komunikačními nástroji jsou: reklama, podpora prodeje, direct marketing, public relations, osobní prodej, event. marketing, sponzoring, online komunikace.

Integrovaná marketingová komunikace je koncepce využití všech typů marketingové komunikace na základě společných cílů. Jednotlivé komunikační nástroje se zároveň vzájemně doplňují. Existuje synergický efekt, který firmě umožňuje dosáhnout efektivnosti, obtížně dosažitelné při použití jednotlivých nástrojů marketingové komunikace.

3.3.5 Marketingový mix 4C

Tradiční model marketingového mixu 4P představuje pohled prodejce na prodej čili uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím jednotlivých zásad, které přibližuje následující model. Model 4C představuje zákaznický pohled. Koncepce marketingového mixu 4C je uvedena v tabulce 4.

Tab. 4: Marketingový mix 4C

4P – pohled prodejce	4C – pohled zákazníka
Produkt (product)	Potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants)
Cena (price)	Náklady na straně zákazníka (cost to the customer)
Distribuce (place)	Dostupnost (convenience)
Komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

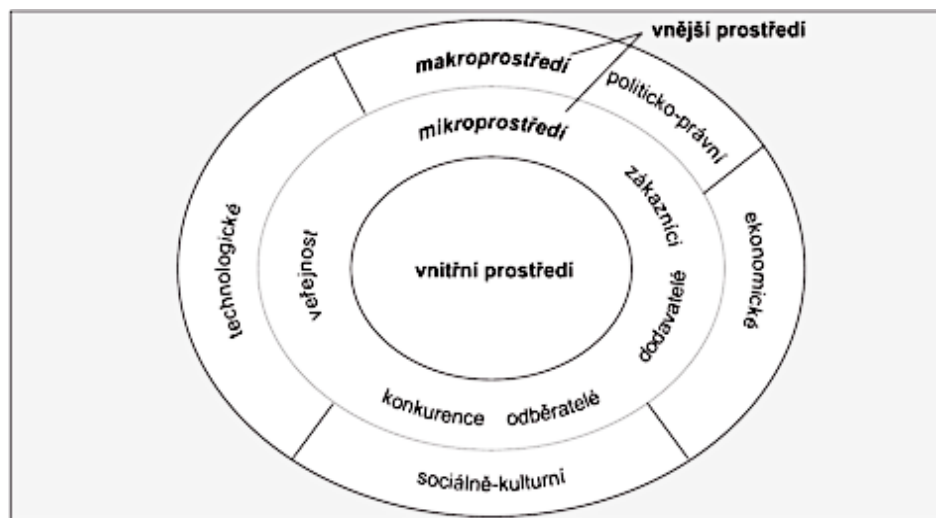
Zdroj: Kotler a kol., 2007, s. 71.

Z pohledu zákazníka musí každý marketingový nástroj přinášet výhodu. V rámci modelu 4C je třeba zkoumat potřeby a přání zákazníků, na základě toho pak vytvářet takový produkt, který zákazníci chtějí koupit. Úspěchu dosahují ty firmy, které uspokojí potřeby cílových zákazníků ekonomicky, zároveň dostupně a s využitím vhodné komunikace.

3.4 Analýza marketingového prostředí

Marketing není uzavřeným procesem, firmy nepodnikají ve vakuu, ale naopak jsou obklopeny složitým, stále se měnícím okolním prostředím, které na něj působí a ovlivňuje ho jak pozitivně, tak negativně. Vzhledem k tomu, že marketing v podstatě hovoří o tom, co vyrábět a komu to prodat, je nejdůležitější fází marketingového plánování pochopení marketingového prostředí. Marketingové prostředí je velmi dynamické, představuje jak příležitosti, tak i hrozby. Pro úspěšný rozvoj firmy je nutné tyto faktory prostředí neustále analyzovat, správně reagovat na jejich změny a navrhnout způsoby možného přizpůsobení chování firmy ve vztahu k stávajícímu a očekávanému vývoji prostředí. Většina autorů rozlišuje marketingové prostředí do dvou částí: mikroprostředí i makroprostředí, které se skládá z jednotlivých složek a vztahů. (Kotler a kol., 2007, s. 130) Jednotlivé roviny, vrstvy a faktory marketingového prostředí firmy jsou zobrazeny na obrázku 4.

Obr. 4: Vnější a vnitřní prostředí firmy



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 98.

3.4.1 Mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí je dáno faktory, které přímo ovlivňují schopnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků.

Dle Koudelky a Vávry (2007) marketingové mikroprostředí zahrnuje:

- dodavatele,
- firmu,
- obchodníky (distributory),
- zákazníky,
- konkurenci,
- firmu,
- veřejnost.

Analýza mikroprostředí je pro podnik velice důležitá. Cílem analýzy mikroprostředí je nalézt zásadní faktory, které působí v tomto odvětví a mají vliv na činnost podniku. Nejprve je nutné analyzovat základní charakteristiky odvětví, např.: velikost trhu, nároky na kapitál, fáze životního cyklu, bariéry vstupu a výstupu, apod. Dalším krokem se hodnotí součásti Porterova modelu pěti sil, kde podstatou modelu je prognózování vývoje konkurenční situace v daném odvětví. Těmito silami jsou:

- stávající konkurence,
- nová konkurence,

- odběrateli (zákazníci),
- dodavateli,
- substituční produkty.

3.4.2 Makroprostředí

Makroprostředí tvoří celkové ekonomické, sociálně-kulturní, politicko-právní a technologické prostředí, ve kterém se firma nachází. Úspěšnost podniku, ovlivňují například tyto faktory: politická stabilita, míra inflace, demografický pohyb populace nebo dovozní omezení. S těmito makroelementy se firma musí vyrovnat a dovést na ně vhodným způsobem reagovat. A s jakým nasazením a efektivitou je firma schopná reagovat, se výrazně promítá do její úspěchu na trhu.

Analýza makroprostředí se často provádí prostřednictvím metody PEST. Zkratka PEST popisuje základní čtyři skupiny faktorů makroprostředí: politicko-právní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické. Tato analýza je občas doplněna dalšími faktory – například kulturními, ekologickými, etickými atd.

4 Vlastní práce

Za použití teoretických poznatků, uvedených v předchozí části práce, sekundárních informací (především informace o vybraném podniku, rodinném zmrzlinářství Angelato) a primárních informací (výsledky neřízeného rozhovoru, dotazníkové šetření) je proveden rozbor marketingové strategie vybraného podniku a je zhodnocena její úspěšnost z pohledu několika kritérií.

4.1 Představení vybraného podniku

Angelato – zmrzlinová rodinná manufaktura, která řemeslným způsobem vyrábí zmrzlinu, neobsahující konzervační látky, dochucovadla a barviva. Společnost provozuje tři zmrzlinářství v Praze:

- Rytířská 27, Praha 1 (nejstarší pobočka, leden a únor – zavřeno, byla otevřena v roce 2007),
- Újezd 24, Praha 1 (leden a únor – zavřeno, byla otevřena v létě 2015),
- Bělohorská 50, Břevnov, Praha 6 (otevřeno po celý rok, je největší pobočka, byla otevřena na začátku prosince 2017. Je zde umístěno také celé zázemí Angelato včetně centrální výroby, skladů, garáží mrazírenských dodávek).

Angelato provozuje Makser spol. s r. o., vznikla 18. srpna 1997 (do r. 1999 – název Pramak, s.r.o.), C 53876 vedená u Městského soudu v Praze, IČ 256 01 326. Sídlo společnosti – Hoštáková 392/1d, Břevnov, Praha 6. Základní kapitál firmy – 100 tis. korun.

Předmět podnikání Makser spol. s r. o.:

- pekařství,
- cukrářství,
- hostinská činnost,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Angelato je rodinný podnik, který zahájil výrobu a prodej zmrzliny v Praze v roce 2007, a to s jednoduchým nápadem – nabídnout kvalitní zmrzlinu.

Vlastníci podniku pocházejí z Makedonie. Jsou to švagři Bojan Dimitrijevič a Zlatko Kebakoski. Na businessu se podílejí také jejich manželky. Bojan Dimitrijevič má 50%-ní rozhodující vliv ve firmě, Zlatko a Bijana Kebakoski – 25%-ní vlivy.

Zlatko Kebakoski – vystudoval ekonomii v Makedonii, v Praze od r. 1993. Je hlava projektu a vizionář.

Biljana Kebakoska studovala novinářství a světovou literaturu, pak začala působit v podniku. Zabývá se kreativními a netradičními nápady na chutí zmrzlin, má na starosti marketing a komunikační strategii.

Bojan Dimitrijevič studoval na dopravní fakultě v Bělehrade, a ve firmě zabývá se logistikou, velkoobchodem a distribucí.

Na začátku působení Angelato nikdo ze zakladatelů neměl kulinární zkušenosti, ale měli vizi, optimizmus a nadšení. Dnes je to prosperující společnost, která má tři pobočky v Praze, tržby cca 20 mil. korun ročně a zisk téměř 5 mil. korun (2017).

Firma a její produkt nyní nachází ve fázi zralosti a začínají přecházet do fáze útlumu, protože se tempo růstu zisků firmy před pár lety zpomalilo. V roce 2017 byl dokonce zaznamenán 11%-ní pokles zisku. Tyto údaje byly zjištěny sledováním vývoje výsledků hospodaření firmy po zdanění v letech 2013-2017 (viz tab. 5). Údaje za rok 2018 zatím nejsou. Největší růst zisků zaznamenala firma v roce 2015, kdy se čisté zisky vzrostly o 548 % v porovnání s rokem 2014.

Tab. 5: Čistý obrat společnosti, 2013-2017, tis. Kč

	2017	2016	2015	2014	2013
Čistý obrat	4983	5623	3037	469	199
Růst, %	-11	85	548	136	-

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek Masker, s.r.o., 2013-2017.

4.2 Charakteristika stávající marketingové strategie podniku

„Angelato – more than ice cream.“

„Čerstvost, pestrost, kreativita a hlavně kvalita.“

„Děláme tu nejlepší zmrzlinu v Praze. Poctivě, kvalitně a s láskou. Věříme v jiný způsob myšlení.“

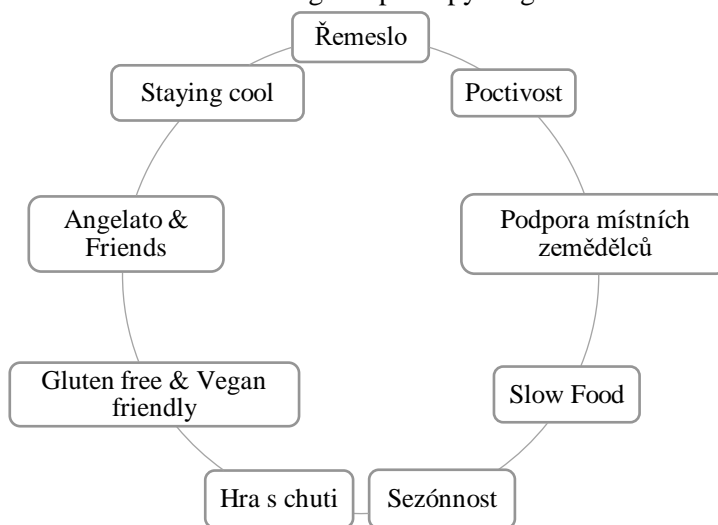
Jsou to hlavní hesla Angelato, jimiž se firma řídí již od doby svého založení.

Poslání: nabízet hostům dobrou zmrzlinu z kvalitními ingrediencí.

Principy, na nichž se buduje marketingová strategie a konkurenceschopnost firmy (jsou schematicky znázorněny na obr. 5):

- Řemeslo – čerstvá, denně ručně vyrobená zmrzlina, malé dávky, intenzivní chuť a vůně zmrzliny, která je snadně zapamatovatelná a odlišitelná.
- Poctivost – pouze přírodní suroviny, žádné umělé nebo prefabrikované přísady (nejsou chemické stabilizátory, dochucovadla, barvy a aditivy)
- Podpora místních zemědělců (dávají přednost tuzemské produkci a drobným zemědělcům a nákupu surovin od místních farmářů),
- Filozofie Slow Food – respektování kulinářských tradicí a práce s čerstvými surovinami. Pečlivá příprava a ochutnávka chutě před uvedením do prodeje. Chránění tradičního řemesla, kvalita a autentičnosti zmrzliny.
- Sezónnost – důraz na sezónnost, práce s čerstvými surovinami, pokud je to možné. Chutě jsou každý měsíc ovlivněné sezónou.
- Hra s chutěmi – nové a nezvyklé chutě (např. zmrzliny rýžové, dýňové, špenátové a parmezánem, okurkové, mrkvové, celerové, bezové, olivové, avokádové, levandulové, rebarborové, avokádové, kopřivové aj.)
- „Gluten free & vegan friendly“ – bezlepkové zmrzliny (výjimka – sušenková zmrzlina), sorbety jsou navíc bez laktózy.
- „Angelato & Friends“ – budování komunity se zákazníky, tvorba atmosféry a image místa pro příjemná setkání.
- „Staying cool“ – pozitivní energie, dobrá nálada, vášeň, upřímnost, srdečnost.

Obr. 5: Strategické principy Angelato



Zdroj: vlastní vypracování, firemní zdroje, 2019.

Výhledy do budoucna, expanze:

„O další expanzi určitě uvažujeme, ale ne za každou cenu. Stěžejní je pro nás vhodné místo a hlavně kvalitní a fungující tým zaměstnanců,“ říká Dimitrijević. „Do regionů se zatím nejspíš nechystáme. Chceme si co nejdéle udržet rodinnou strukturu firmy a řemeslnou výrobu, to by bylo v rámci většího pole působnosti velmi složité. Naopak uvažujeme o expanzi do zahraničí, kde bychom rádi fungovali na principu franšízy. V rámci Česka ale franšízy provozovat neplánujeme, chceme mít vše pod přímou kontrolou. Stejný přístup zatím máme také k ozývajícím se investorům.“ (Bojan Dimitrijević pro AMSP ČR, 2018)

„Velkoobchod u nás tvoří zlomek tržeb, asi 15 %. Byli bychom rádi, kdybychom v budoucnu rostli i tímto směrem, uvažujeme také o zpřístupnění části nabídky online, stále si ale dáváme velký pozor na to, kdo jsou naši odběratelé a jak s produktem zacházejí.“ (Bojan Dimitrijević pro Médiář, 2018).

4.2.1 Organizace marketingu

Ve firmě se celým marketingem zabývá Biljana Kebakoska. Firma také používá outsourcing služeb, a to v oblasti internetového marketingu (pracuje pro ně externí specialista na PPC reklamu, SEO).

Marketingový výzkum probíhá do určité míry nesystematicky, přičemž největší pozornost se věnuje analýze zákaznických potřeb a preferenci přímou komunikací s klienty.

Vedení firmy shromažďuje informace o zákaznících, jejich spokojenosti, požadavcích a přáních, a to na základě vlastních zkušeností a komunikací se zákazníky a pracovníky. V rámci „rodinné porady“ se přemýšlí o případných změnách v oblasti marketingu. Vedení také monitoruje a diskutuje o konkurenci, vymezuje silné a slabé stránky konkurence.

Vedení firmy, hlavně Bojan Dimitrijevič, vyhledává informace o dodavatelích kvalitních surovin, farmách, obchodních partnerech. V případě, že odhalí nějakou příležitost v této oblasti, využije ji.

Interní komunikace ve firmě se podporuje pravidelnými setkáními a také v rámci společenských volnočasových aktivit.

Zdroje, věnované organizaci marketingu, je možné vzhledem k malé velikosti firmy, považovat za dostačující. S ohledem na plánovanou expanzi, i přesto, že se plánuje menší rozšíření, je doporučeno zvážit zaměstnání asistenta nebo samostatného pracovníka pro oblast marketingu.

4.3 Stávající marketingový mix společnosti

Marketingový mix společnosti se skládá z prvků produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace, procesy, lidé, fyzické prostředí. Firma nemá vypracovaný strategický dokument, který by popisoval jednotlivé marketingové nástroje.

4.3.1 Produkt

Produkt: smetanové zmrzliny (27 druhů), sorbety (24 druhů), jedinečné zmrzliny (24 druhů). Prodává se také káva. Mezi tradiční smetanové zmrzliny patří následující druhy: čokoláda, vanilka, stracciatella, káva, jogurt, lískový oříšek, pistácie. Každý měsíc se objevuje nový druh – např. parmazánová, bezová, avokádová, olivová, rebarborová, dýňová, levandulová, kopřivová aj. Sorbety jsou vyráběny ze sezónního ovoce: jahod, borůvek, jablek, hrušek, meruněk, třešní, ale také z exotických ovocí – kokos, mango, pomeranč atd. a ze zeleniny – dýní, rebarbory, kopřivy, karotky, okurky atd. Chutě sorbetů se sezonně mění.

Nejvíce se podávají smetanové zmrzliny tradičních chutí: vanilka, jahoda, čokoláda, karamel, lískový oříšek. V létě se zvyšuje prodej sorbetů a smetanových zmrzlin svěžejších chutí – např. citron, jogurt, limetka. Informace o přesném objemu prodeje jednotlivých druhů zmrzlin firmou nebyly poskytnuty.

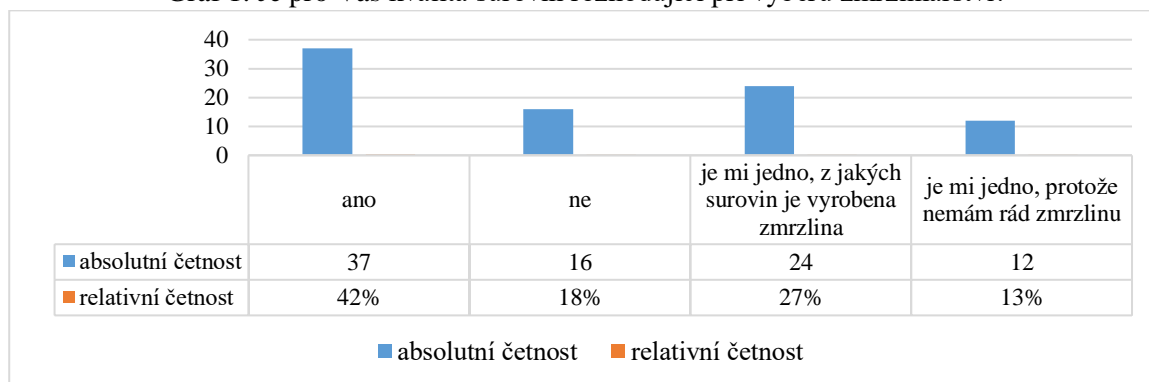
V produktové politice se klade důraz na:

- kvalitu výrobku (chuť, kvalitní suroviny, mléko a smetana ze soukromé farmy, technologické čisté postupy, to co neprodají ten den, to vyhodí...),
- rozmanitost nabídky (různé druhy, velmi neobvyklé, mnoho nových druhů, sezónní kalendář druhů),
- velké porce, ochutnávky pro každého, kdo třeba jen váha, nebo o různé druhy projeví zájem.

Produkt Angelato je velmi ovlivněn sezónou – dvě pobočky Angelato dokonce jsou zavřeny v lednu a únoru.

Na oblast produktu bylo zaměřeno několik otázek dotazníkového šetření. Jedná z otázek se zaměřila na otázku kvality surovin, z nichž se vyrábí produkt. Kvalita surovin je jednou z klíčových vlastností Angelato, které vedení považuje za konkurenční výhodu). V rámci šetření bylo zjišťováno, zda kvalita surovin je rozhodující při výběru zmrzlinářství zákazníky, tj. jak důležitá je tato konkurenční výhoda z pohledu zákazníků. Výsledky ukázaly (viz graf 1), že zákazníci vyžadují a oceňují dobrou kvalitu surovin.

Graf 1: Je pro Vás kvalita surovin rozhodující při výběru zmrzlinářství?



Zdroj: dotazníkové šetření, 2019.

4.3.2 Cena

Ceny jsou spíše vyšší než průměrné, nicméně poměr cena/kvalita je zcela vyvážen, porce jsou větší než u konkurence. Takové názory uvádějí mnoho zákazníků Angelato, je možné to dozvědět z hodnoticích a rezervačních portálů (např. Zomato, Tripadvisor, Yelp), sociálních sítí (Facebook). Přehled cen uvádí tab. 6. V tab. 7 je uvedeno srovnání průměrných objednávek v Angelato a dalších zmrzlinářstvích Prahy.

Ceny v Angelato jsou vyšší než u konkurentů – vyplývá to jak ze subjektivního hodnocení na základě orientace v pražských cenách, tak i ze studia recenzí zákazníků na internetu (na to zákazníci odkazují velmi často). Z tab. 7 je patrné, že průměrná objednávka v Angelato je jednou z nejvyšších mezi konkurenty. Hodnocení Angelato je přesto nejvyšší ze všech zmrzlinářství v Praze. Z toho lze vyvodit závěr, že cena není rozhodujícím faktorem pro zákazníky a firma realizuje efektivní politiku pro oblast vyvážení cen a kvality.

V oblasti cenové politiky firma vychází z nákladově a konkurenčně orientovaného přístupu k cenotvorbě.

Tab. 6: Ceny Angelato

Smetanové gelato a sorbety	Cena, Kč
<i>cena za porci v jednom kornoutu nebo kelímku</i>	
1 porce	43
2 porce	80
3 porce	115
4 porce	138
šlehačka	15
zdobený kornout	10
kornout navíc	5
0,5 l s sebou	165
1 l s sebou	300
Nápoje	Cena, Kč
espresso	38
espresso macchiato	48
capuccino	56
caffè latte	59
caffè freddo	69
affogato	50
se šlehačkou	84
čerstvý čaj (máta/zázvor/ovocný)	59
čokoláda	59-99
Průměrná objednávka pro 2 osoby	300

Zdroj: informace Angelato, 2018.

Tab. 7: Srovnání průměrných objednávek pro 2 osoby v pražských zmrzlinářstvích

Zmrzlinářství (nejlepší podle Zomato)	Průměrná objednávka pro dva, Kč	Průměrné hodnocení zákazníků na Zomato
Angelato	300	4,9
Puro Gelato	150	4,6
Ovocný Světozor	200	4,2
Dolce Abbraccio caffè e gelato	280	4,1
Vanille	180	4,3
Crème de la Crème	350	4,4
Zmrzlinář	200	4,1
Amorino	380	4,1

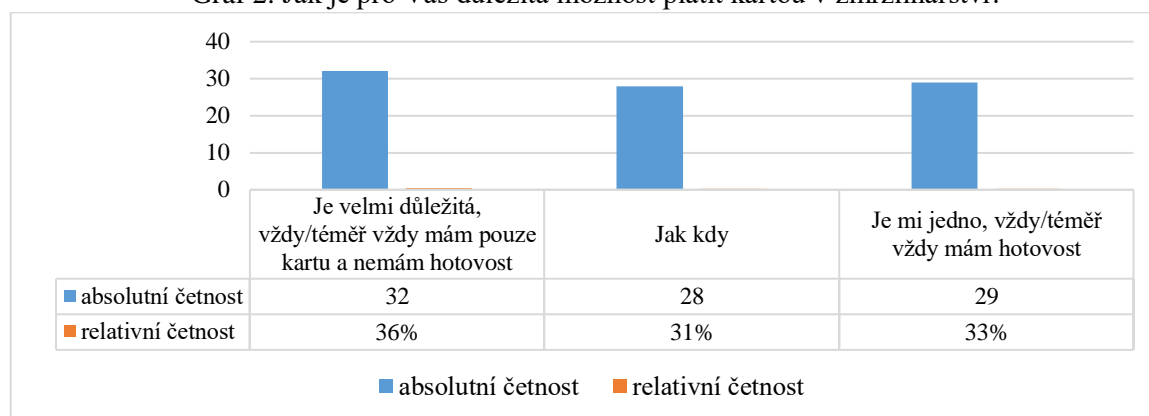
Zdroj: ZOMATO [online], 2019.

K oblasti platebních podmínek je absence možnosti platit kartou je jednou z největších nevýhod zmrzlinářství. Podle údajů iDnes (2017 [online]) 11 milionů lidí v ČR vlastní platební karty, počet plateb u obchodníků platební kartou neustále roste – např. v roce 2016 o 18 %. (ČT24 [online], 2017).

Absence terminálů u obchodníků je zejména obtěžující v případě velkých front v letě. Lidé ztrácejí čas ve frontě a pak nemají možnost zaplatit za nákup. Neflexibilní možnosti placení snižuje dostupnost produktu a může způsobit negativní dojem u zákazníků.

Potvrdily to také výsledky dotazníkového šetření: na otázku „jak je pro Vás důležitá možnost platit kartou v zmrzlinářství?“, více než třetina respondentů uvedla, že je to velmi důležité, a necelá třetina respondentů – „jak kdy“. (viz Graf 2).

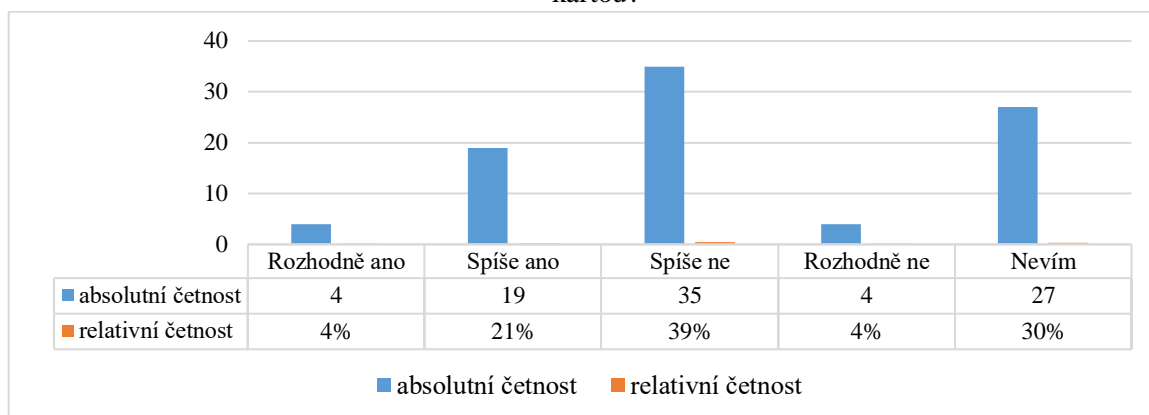
Graf 2: Jak je pro Vás důležitá možnost platit kartou v zmrzlinářství?



Zdroj: dotazníkové šetření, 2019.

Navíc mnoho respondentů uvedlo, že by nešli do bankomatu pro výběr hotovosti, pokud v zmrzlinářství není možnost platit kartou.

Graf 3: Šel/šla byste do bankomatu pro výběr hotovosti, pokud v zmrzlinářství není možnost platit kartou?



Zdroj: dotazníkové šetření, 2019.

4.3.3 Distribuce, místo, fyzické prostředí

Distribuční cesty jsou v Angelato jednoduché: realizuje se přímý prodej koncovému spotřebiteli na pobočkách Angelato v otevírací době. Je nabízená možnost zabalit produkty s sebou (termokrabice 0,5 a 1 litr).

Kromě přímého prodeje Angelato začíná pracovat také s restaurací a kavárny (např. Café Savoy, Avant Garde, King Solomon). Jsou vždy pečlivě vybírány, aby kvalita zmrzliny nebyla v procesu distribuce snížena.

„Zkazit se dá všechno. I šampaňské vám můžou podat nedostatečně vychlazené. Naši odběratelé jsou ale profesionálové a vzájemně si důvěřujeme. S dlouholetou spoluprací se špičkovými odběrateli jsme spokojeni jak my, tak i naši zákazníci. Úspěšné podnikání totiž stojí na dvou základních pilířích. Těmi jsou spokojení odběratelé a kvalitní dodavatelé.“
(Biljana Kebakoski)

V oblasti vztahů s dodavateli firma upřednostňuje místní potažmo drobné výrobce, pokud je to možné – českých. Dodavatelé z ČR jsou například malá rodinná mlékárna z Jižních Čech (mléko, smetana, tvaroh), farmář Doskočil – dodavatel dýní, švestek, máku, angerští. Od zahraničních dodavatelů dováží například pistácie – ze sicilského městečka Bronte, od pana Antonina, olivový olej – ze Sicílie od rodiny Romano, lískové oříšky z Piemontu od rodiny Ferrero, vanilkové lusky z Madagaskaru, mandle Avola a pistácie

Bronte z DOP Sicílie, Itálie a také z Iránu atd. Angelato nepracuje s velkými dodavateli, které prodávají výrobky pro masové trhy.

Místo: umístění zmrzlinářství hraje podstatnou roli pro budoucí úspěch firmy. Výběr správného místa je jedním z problémů, který je obtížně řešit v rámci další expanze firmy.

V oblasti **Fyzického prostředí** se firma snaží vytvářet příjemné prostředí, nabízet zákazníkům možnost posezení. Na pobočce na Břevnově je venkovní terasa. Design interiérů poboček na Újezdě a na Břevnově byl vytvořen ve spolupráci se studiem A1 Architects s Davidem Maštálkou.

V rámci dotazníkového šetření byla respondentů ukázána fotografie Angelato a byla položena otázka, jak se jim interiér zmrzlinářství líbil, a zda by ho navštívili. Odpovědi jsou uvedeny v následující tabulce (graf u této otázky nebylo možné vytvořit vzhledem k rozsahu dat). Většině respondentů se zmrzlinářství líbilo. Bylo uvedeno málo odpovědí „je mi jedno“, což znamená, že interiér jako prvek fyzického prostředí je pro marketing zmrzlinářství důležitý.

Tab. 8: Jak se Vám líbí interiér tohoto zmrzlinářství? Navštívil(a) byste ho?

Odpověď	Absol.četnost	Relat.četnost
Líbí se mi, určitě by chtěl(a) toto zmrzlinářství navštívit.	52	58 %
Líbí se mi, ale chtěl(a) bych prozkoumat nabídku tohoto zmrzlinářství před rozhodnutím o návštěvě.	14	16 %
Nelíbí se mi, ale navštívil(a) bych toto zmrzlinářství, pokud by mě zaujala nabídka.	0	0 %
Nelíbí se mi, určitě bych nechtěl(a) toto zmrzlinářství navštívit.	0	0 %
Je mi jedno, jak vypadá, většinou si kupuji zmrzlinu s sebou.	8	9 %
Nemám rád zmrzlinu.	15	17 %

Zdroj: dotazníkové šetření, 2019.

4.3.4 Personál a procesy

V r. 2017 ve firmě celkem pracovalo 10 lidí, průměrné náklady na zaměstnance za účetní období byly 2812 tis. Kč, tj. 23,4 tis. Kč / pracovníka / měsíc. Přehled počtu zaměstnanců a nákladů na ně jsou uvedeny v tabulce 9.

Tab. 9: Počet zaměstnanců, náklady na zaměstnance, 2013-2017, tis. Kč

Zaměstnanci	2017	2016	2015	2014	2013
Počet	10	10	9	9	6
Výše osobních nákladů na všechny zaměstnance / účetní období, tis. Kč	2812	2919	2445	1784	1212
Výše osobních nákladů na všechny zaměstnance / měsíc, tis. Kč	234,3	243,3	203,8	148,7	101,0
Výše osobních nákladů na 1 zaměstnance / měsíc, tis. Kč	23,4	24,3	22,6	16,5	16,8

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek Masker, s.r.o., 2013-2017.

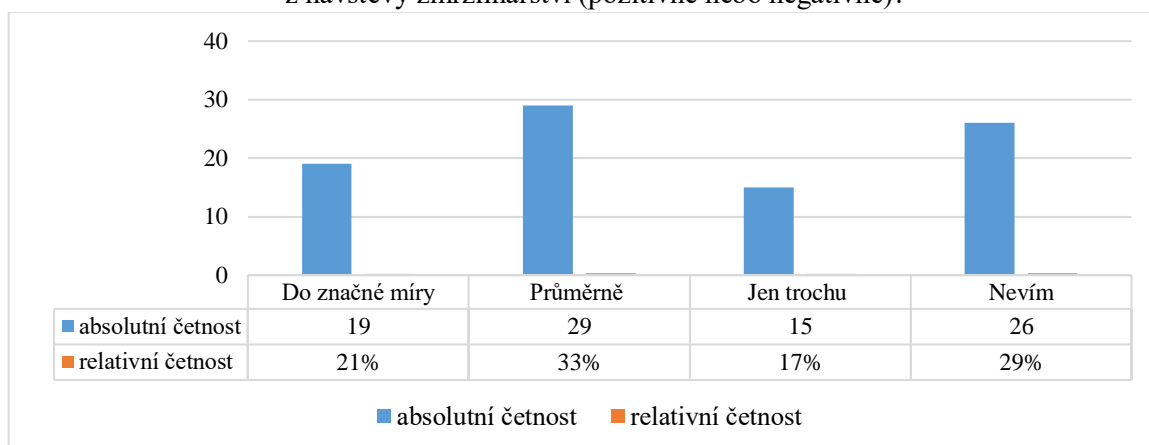
V oblasti otázek **personalistiky** se firma zaměřuje především na následující:

- způsob chování personálu a vytváření atmosféry (příjemný přístup, komunikování se zákazníky),
- kreativitu personálu, otevřenost novým nápadům, postoj vůči firmě, firemní kulturu.

Nalezení personálu, který by vyhovoval požadavkům vedení a zachoval atmosféru rodinného zmrzlinářství je jedním z problémů, který brzdí další expanzi firmy.

Podle výsledků dotazníkového šetření přístup personálu může ovlivnit celkovou spokojenost zákazníků a jejich dojem z návštěvy zmrzlinářství. Proto výběr vhodného personálu a zajištění jeho spokojenosti a motivovanosti, je podstatným firemním procesem.

Graf 4: Do jaké míry může přístup personálu ovlivnit Vaši celkovou spokojenost a dojem z návštěvy zmrzlinářství (pozitivně nebo negativně)?



Zdroj: dotazníkové šetření, 2019.

V oblasti **Procesy**:

Objednávací a dodací proces v Angelato je založen na obsluze u pultu. Na pobočce s možností posezení tyto procesy může zprostředkovat číšník – odnášet objednávku ke stolu.

Plynulost a kvalitu procesů ve zmrzlinářství zajišťuje personál.

4.3.5 Marketingová komunikace

V oblasti propagace produktu Angelato důležitou roli hrají fronty, pozitivní hodnocení a doporučení. Praxe se ukazuje, že zákazníci akceptují čekání ve velkých frontách, vnímají fronty jako potvrzení vysoké kvality prodávaných produktů.

Reklama: zmrzlinářství formu reklamy využívá jen málo. V tisku, rozhlasu a televizi reklama Angelato není. Internetová reklama není také Angelato v současné době využívána. Venkovní reklama (vývěsky, plakáty) jsou v místě prodej přítomné.

Osobní prodej: je jedním z neúčinnějších nástrojů komunikačního mixu, který také souvisí s kvalitou a přístupem personálu.

Podpora prodeje: patří sem nabídka ochutnat zmrzliny (zejména pro nerozhodné potenciální klienty) a nabídka množstevní slevy. Na online portálu Slevomat se občas prodávají slevové kupony na produkt Angelato.

PR: tuto formu propagace vedení podniku dost široce používá. V periodických a na webových portálech publikují rozhovory a články o Angelato (např. Gourmet, Apetit, Espirit, Bel Mondo, Elle, Hospodářské noviny, Horeka). Několikrát se uskutečnily také reportáže pro televizi.

Eventy: Angelato přijímá účast na specializovaných akcích, např. Design market, Prague Food Festival, Den zmrzliny a jiné gastronomické festivaly a výstavy:

„Tyto akce jsou pro nás ideální možností pro to, abychom ukázali to nejlepší, co podnik nabízí. Navíc dostáváme prostor vytvořit i slavnostnější sezónní skvosty nebo speciály vyrobené pro konkrétní akci. Umíme se zapojit do jejich radostné atmosféry, propojit energii s chutí a zároveň nasát inspiraci pro další tvorbu“ (Biljana Kebakoski)

Webové stránky Angelato.cz slouží především k informačním účelům (přehled nabídky, složení, alergenů, kontaktní údaje, otevírací doba apod.).

Na webových stránkách je také složka „**blog**“, v níž se občas publikují články o nových sezónních druzích zmrzliny, minulých akcích a událostech.

Angelato má profily na následujících **sociálních sítích**: Facebook (@www.angelato.eu), Instagram (@angelato_official). Má také vlastní kanál na Youtube (@angelato). V následující tabulce je uvedeno srovnání sociálních profilů Angelato vzhledem k jejich populárnosti u uživatelů. Profily na Facebooku a Instagram jsou dost významné z hlediska počtu fanoušků (13 tis. na Facebooku a necelé 4 tis. na Instagramu), avšak příspěvky se publikují velmi vzácně. Profil na Youtube je vůbec opomenutý – pouze 3 videa z roku 2015.

Tab. 10: Srovnání profilů Angelato na sociálních sítích

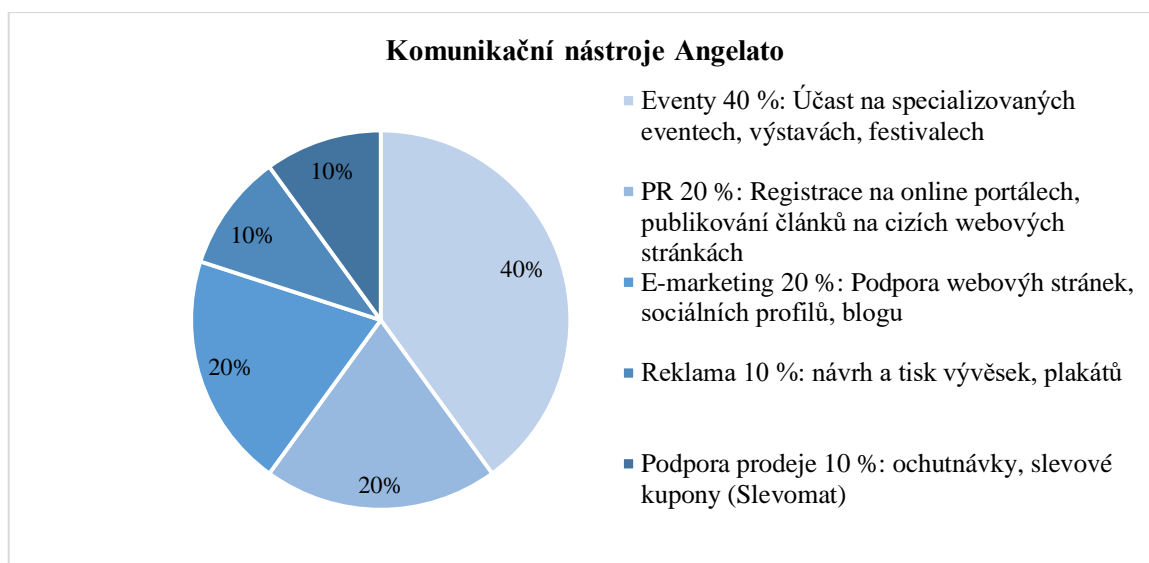
	Facebook	Instagram	Youtube
Počet fanoušků	13 118	3 789	22
Počet publikací	--není zjištěno--	382	3
Datum poslední publikace	11.2018	31.12.2018	23.9.2015
Označení „to se mi líbí“	Různé počty označení: od 60 do 350 „to se mi líbí“ / 1 příspěvek, 2-4 sdílení	Průměrný počet – 150 / 1 příspěvek	Průměr - 8 „to se mi líbí“ Počet zhlédnutí (445, 492 a 1300)

Zdroj: vlastní zpracování za použití Facebook, Instagram, Youtube [online], 2019.

Angelato je registrováno na známých portálech TripAdvisor, Zomato, Restu, Yelp, Kudyznudy. Snaží se také zaregistrovat na informačních a turistických portálech a cizích tematických webech na internetu (např. Prague.eu, MediaGuru, Gastroahotel.cz aj.). Angelato má výborná hodnocení uživatelů těchto portálů, což přispívá k propagaci produktů a také snižuje náklady podniku na propagaci.

Následující graf 5 znázorňuje strukturu výdajů Angelato na marketingovou komunikaci. Největší část tvoří výdaje pro účast na různých akcích a výstavech, a také výdaje internetovou propagací (zejména výdaje na registraci nebo publikaci článku na online portálech, cizích webových stránkách).

Graf 5: Struktura přibližných výdajů Angelato na marketingovou komunikaci



Zdroj: vlastní, 2019.

5 Výsledky a diskuse

Tato část práce je zaměřena na hodnocení marketingu Angelato a shrnutí výsledků provedené analýzy. Je soustředěna zejména na identifikaci směru marketingové strategie, zhodnocení organizace marketingu (za použití hodnotící tabulky), hodnocení marketingového mixu z hlediska významu jednotlivých nástrojů pro zákazníky, na vymezení silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb, vytváření návrhů pro oblast marketingu podniku.

5.1 Hodnocení marketingové strategie podniku

Z analýzy marketingu firmy Angelato vyplývá, že její marketingová strategie je orientována na diferenciaci produktu: strategickým směrem je neustálé rozšíření a zpestření nabídky druhů zmrzlin (sezónní chutě, netradiční chutě, dočasné druhy). Je to jedna z velkých výhod Angelato, která zajišťuje odlišení od konkurence. Dále je strategie Angelato orientována na zajištění a zachování vysoké kvality výrobků. Je to také zdůrazňováno v rámci marketingové komunikace. Obava ze ztráty kvality je jedním z faktorů, který brzdí expanzi firmy. Marketingová strategie je také výrazně orientována na budování vztahů se zákazníky a dodavateli.

Organizace marketingu Angelato byla zanalyzována také za použití hodnotící tabulky: 8 kritérií, hodnocených na základě výsledků vlastní analýzy a osobního rozhovoru s vedením Angelato za použití 100-bodové škály:

0 – 10 bodů: dosud nezačínáno,

11 – 33 bodů: určitý pokrok,

34 – 67 bodů: podstatný pokrok,

68 – 100 bodů: zcela dosaženo.

Výsledky hodnocení organizace marketingu jsou uvedeny v tabulce 11.

V Angelato není zpracován písemný dokument – marketingový plán, který by byl pravidelně aktualizován, nicméně ve firmě jsou zpracovány některé další plánovací dokumenty pro oblast marketingu – například harmonogram eventů, proto první kritérium bylo hodnoceno 15 body.

Proces segmentace trhu není součástí podnikového strategického plánování Angelato, není také dokument, prezentující výsledky tohoto procesu a přizpůsobující marketingovou strategii specifikám jednotlivých segmentů. Nicméně vedení a personál Angelato prokazuje výbornou znalost svých zákazníků, dokáže je segmentovat a nalézt specifický přístup k každému segmentu. Toto kritérium bylo ohodnoceno 30 body.

Strategie a praxe Angelato má výraznou orientaci na budování vztahů se zákazníky a dodavateli. Ve firmě není využíván žádný CRM systém, který by ale mohl usnadnit expanzi podniku. Třetí kritérium bylo hodnoceno 90 body.

Firma ve své komunikaci používá nové technologie – webové stránky, online blog, Youtube kanál, sociální sítě, online portály (informační, turistické, hodnotící, slevové), PR na internetu atd. Nicméně činnost firmy v této oblasti není systematická, proto čtvrté kritérium bylo hodnoceno 80 body.

Angelato aktivně přijímá účast na různých tematických, kulturních, společenských událostech (festivally, výstavy, charitativní eventy apod.). Využití ekologických surovin a postupů ve výrobě svědčí o společensky zodpovědném chování firmy. Tyto skutečnosti jsou zdůrazňovány v komunikaci firmy. Páté kritérium bylo hodnoceno maximálním počtem bodů – 100.

Marketingové procesy jsou často nahodilé, avšak jsou funkční a zajišťují spokojenost zákazníků. Stejně také konkurenční analýzy nejsou systematickými dokumentovanými procesy ve firmě, avšak vedení vždy věnuje vysokou pozornost své konkurenci. Zaměstnanci Angelato znají konkurenční přednosti firmy, využívají je v komunikaci. Vzhledem k těmto skutečnostem jsou 6. a 7. kritéria hodnocena 75 body.

Vedení firmy obvykle jen subjektivně hodnotí výsledky a dopady komunikačních aktivit a nevyužívá k tomu konkrétní analýzy, metriky, kritéria apod. Toto kritérium získalo pouze 30 bodů.

Průměrné hodnocení Angelato podle všech 8 kritérií kvality organizace marketingu je 62 bodů, což je trochu víc než průměr, avšak nedostatečné pro prosperující firmu ve všech oblastech. Ve stávající situaci s ohledem na vysokou spokojenost zákazníků nedostatečná organizace marketingu neohrožuje podnik, avšak při plánované expanzi podniku to bude problém.

Tab. 11: Hodnocení vybraných kritérií kvality organizace marketingu v Angelato

Kritérium	Body	Poznámka
1. V podniku je zpracován písemný dokument – marketingový plán	15	Jsou dílčí dokumenty – např. harmonogram eventů
2. Provedení segmentace, přizpůsobení segmentům obchodní a marketingové politiky, vyhodnocení jejich přínosů, sledování trendů	30	Znalost segmentů, jak je možné uspokojit jejich PPO. Není podloženo dokumenty a procesy.
3. Osobní a partnerský vztahy se zákazníky a dodavateli, použití CRM systémů	90	Vztahově orientována strategie, není CRM
4. Využívání nových komunikačních technologií	80	Ano, ale nepravidelně
5. Účast na kulturních a společenských místních aktivitách, společenské zodpovědné chování, využití těchto aktivit v PR	100	Ano, je to jedním z klíčových směrů strategie
6. Podnik má popsány marketingové procesy, procesy jsou funkční a zajišťují spokojenost	75	Proces jsou často nahodilé, avšak zajišťují spokojenost
7. Konkurenční analýzy – provedení, seznámení s výsledky, určení podnikových hodnot poskytovaných zákazníkům v porovnání s konkurencí, využití v marketingové komunikaci	75	Konkurenční analýza není systematickým procesem, podloženým dokumenty, avšak znalost konkurence je velmi dobrá, vedení na to dává pozor, zaměstnanci znají konkurenční přednosti, využívají v komunikaci
8. Vyhodnocení komunikačních nástrojů z hlediska finanční a image efektivity	30	Vyhodnocení není systematické, je založeno na subjektivních názorech vedení
Průměr	62	

Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

Dále je zaměřena na vyhodnocení marketingového mixu Angelato. Marketing podniku musí být orientován na zákazníky, proto při formulaci strategie a určení priorit je třeba dávat pozor na to, co je pro zákazníky skutečně důležité a čím jsou ovlivňováni. Na základě toho je třeba nastavit marketingový mix. Provedené dotazníkové šetření se zaměřovalo právě na tuto oblast.

Jedná z otázek zjišťovala, které faktory mohou být důležité pro zákazníky při výběru zmrzlinářství. Výsledky uvádí tab. 6. Kvalita zmrzliny se dostala do první příčky v pořadí faktorů, seřazených podle důležitosti pro zákazníky. Je rozhodující pro 96 % respondentů.

Dalším důležitým faktorem se stalo prostředí zmrzlinářství, je zejména jak příjemně působí design apod. Tento faktor uvádělo 74 % všech respondentů. Cena je méně důležitá pro všechny respondenty – pouze 71 % lidí ji označilo. Rozsah nabídky (počet druhů zmrzlin) je důležitý také pro velký počet respondentů (67 %). Možnost posezení zaujímá páté místo podle významnosti a označilo to 56 % respondentů. V tabulce jsou barevně označeny prvky, které byly označeny více než polovinou respondentů. Dva z nich patří k oblasti produktové politiky, tři – fyzickému prostředí zmrzlinářství, jeden – k oblasti ceny.

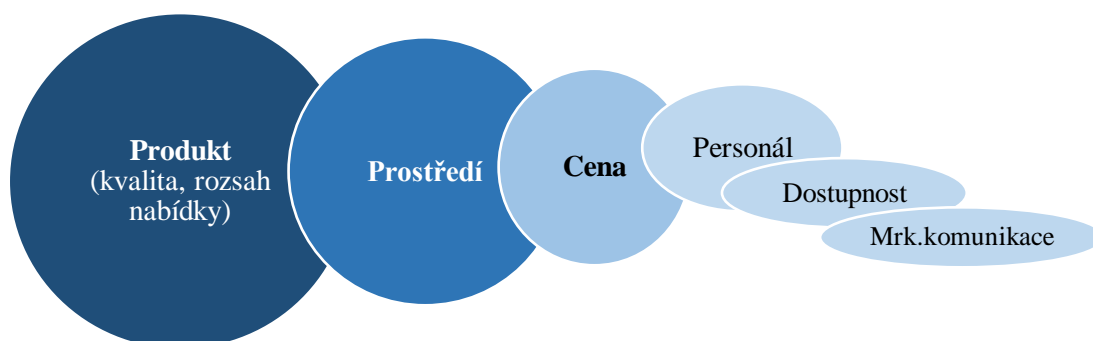
Tab. 12: Které z následujících faktorů jsou pro Vás nejdůležitější při výběru zmrzlinářství?

Pořadí	Faktor	Prvek mrk.mixu	Absol. četnost	Relat. četnost
1.	Kvalita zmrzliny	Produkt	85	96 %
2.	Prostředí zmrzlinářství (příjemnost, design...)	Fyz.prostředí	66	74 %
3.	Cena	Cena	63	71 %
4.	Rozsah nabídky druhů zmrzlin	Produkt	60	67 %
5.	Možnost posezení	Fyz.prostředí	50	56 %
6.	Venkovní terasa	Fyz.prostředí	48	54 %
7.	Obsluha	Personál	32	36 %
8.	Doba čekání (nejsou fronty, rychlá obsluha...)	Místo/dostupnost	31	35 %
9.	Doporučení a hodnocení známých	Mrk.komunikace	30	34 %
10.	Dostupnost pěšky	Místo/dostupnost	25	28 %
11.	Známost značky	Mrk.komunikace/ Produkt	20	22 %
12.	Doporučení a hodnocení na internetu	Mrk.komunikace	19	21 %
13.	Možnost parkování	Místo/dostupnost	10	11 %

Zdroj: dotazníkové šetření, 2019.

Z výše uvedených výsledků je třeba udělat závěr, že v oblasti plánování marketingového mixu musí Angelato, stejně jako i další zmrzlinářství především na prvky Produkt a Fyzické prostředí.

Obr. 6: Prvky marketingového mixu zmrzlinářství – význam pro zákazníky



Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření, 2019.

5.2 SWOT analýza a shrnutí

Na základě provedené analýzy je možné vymezit silné a slabé stránky podniku. Je podstatně také hodnotit tyto charakteristiky z hlediska jejich stávající úrovně (síly) a z hlediska intenzity vlivu na podnik. Počítá se s tím, že pro podnik se jako nejlepší jeví, jsou-li nejvýraznější silné stránky podniku schopny nejvíce ovlivnit podnik v pozitivním slova smyslu. Zároveň by nejvýraznější slabé stránky měly mít co možná nejmenší vliv na podnik.

Silné stránky Angelato jsou shrnuty v tab. 13. Je vidět, že poměr jejich úrovně a vlivu je vyvážen. Zároveň je možné tvrdit, že tyto silné stránky Angelato úspěšně využívá ve své marketingové komunikaci.

Tab. 13: Silné stránky

Silné stránky	Úroveň	Vliv
Pozitivní hodnocení a vysoká spokojenost zákazníků, doporučení	10	10
Orientace a vybudování vztahů se zákazníky, dodavateli	10	10
Nabídka (různorodost, kreativita, pravidelná aktualizace)	10	10
Poměr kvalita / cena	10	10
Velké fronty (jako reklama)	10	10
Umístění (3 pobočky, dvě v centru)	10	9
Kvalita produktu, surovin, čerstvost	10	9
Velké porce	10	8
Účast na různých akcích	10	8
Ochutnávky	10	8
Pozitivní přístup personálu	10	6
Příjemné prostředí	9	7
Relativně populární profily na sociálních sítích	8	6
Využití slevových portálů, registrací na portálech s recenzemi, turistických portálech	7	6
Publikace PR článků na internetu a v tisku	7	6

Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

Slabé stránky Angelato jsou vymezeny a zhodnoceny v tabulce 14. Ze všech slabých stránek, které podnik má, mívá největší vliv sezóna (snížení zájmu o produkt v zimním počasí) a absence možnosti platit kartou. Na druhou stranu další slabé stránky, spočívající v nedostatečné kvalitě organizace marketingu a využití komunikačních nástrojů, v současné situaci mají malý vliv na úspěšnost podniku.

Významnou slabinou firmy je to, že se nachází ve fázi nasycenosti, poukazuje na to zpomalení tempa růstu tržeb. Firma by měla naplánovat a úspěšně přejít k fázi obnovení, a to např. cestou rozšíření – založením nových poboček, oslovením nových trhů apod. Nicméně stávající nedostatečné zdroje (časové, personální) ohrožují úspěšnost této fáze.

Tab. 14: Slabé stránky

Slabé stránky	Síla	Vliv
Sezónnost	10	9
Absence možnosti platit kartou	10	8
Nedostatečné zdroje k expanzi (personální, časové, obavy ze snížení kvality)	8	8
Podnik ve fázi nasycení – snížení tempa růstu	8	8
Marketingové procesy nejsou součástí strategického plánování firmy	8	5
Nesystematické a nedostatečné zaměření na vyhodnocení dopadů využití komunikačních nástrojů	8	5
Relativně vysoké ceny	8	5
Relativně malé využití různých komunikačních nástrojů	7	5
Velké fronty (dlouhá čekací doba)	7	5
Málo aktuálních publikací na sociálních sítích, na webu	7	5
Nedostatečné odborné znalosti vedení (jiné obory vzdělání)	10	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

V tabulce 15 jsou uvedeny příležitosti a hrozby, seřazené podle pravděpodobnosti výskytu a podle síly jejich vlivu. Hlavní příležitost pro Angelato spočívá v možnosti expandovat na českém trhu. Dále může Angelato vylepšit se získáním kvalifikovaného marketingového manažera a využitím nových komunikačních technologií ve své strategii.

Hrozby pocházejí ze strany vysoké pravděpodobnosti vstupu nových konkurentů na trh. Stávající konkurence není zatím pro Angelato velmi ohrožující, protože Angelato zatím zaujímá nejlepší postavení na trhu podle hodnocení zákazníků, z pohledu rozsahu a kvality nabídky. Malé riziko spočívá v možnosti substituce hlavního produktu Angelato – např. mrazenými jogurty.

Tab. 15: Příležitosti a hrozby

Příležitosti	Síla	Vliv
Expanze	10	10
Spolupráce s restauracemi, různými organizacemi, event-agenturami. Zajištění cateringu.	8	8
Získání kvalifikovaného marketingového manažera	7	7
Využití nových komunikačních nástrojů	7	7
Hrozby	Síla	Vliv
Nová konkurence	8	5
Stávající konkurence	8	4
Substituce (např. mražené jogurty)	5	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

5.3 Návrhy a doporučení

V návaznosti na zjištěné slabé stránky a hrozby jsou vytvořeny několik návrhů.

Tab. 16: Návrhy

Návrh	Cíl	Na co dávat pozor	Odpovědnost
Spolupráce s dalšími organizacemi, catering	snížit vlivy sezóny	spolehlivost partnerů, rentabilita	Marketingový manažer
Zavedení terminálů pro platby kartou	zvýšit spokojenost zákazníků, získat nové zákazníky, zrychlit obsluhu	bankovní poplatky – podle měsíčního obratu	Vedení
Zaměstnání marketingového manažera / outsourcing	zkvalitnit organizaci marketingu, systematizovat marketingové aktivity	kvalifikace a zkušenosti manažera	Vedení
Nastavení komunikačního mixu	podpora kvalitních vztahů s komunitou, oslovení nových zákazníků, připomínací funkce	využití příležitostí nových komunikačních nástrojů, měření efektivity	Marketingový manažer

Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

První návrh se týká nutnosti zavést **platební terminály** na všech pobočkách Angelato. Platba kartou je někdy rychlejší než v hotovosti, zejména pokud se jedná o bezkontaktní karty a drobné částky. Zavedení terminálu by přineslo další výhodu a urychlilo proces obsluhy zákazníků. Je doporučeno používat terminály bank, které účtují poplatky vztahující se k měsíčním obrátům na terminálu, nikoliv k průměrným transakcím kartou. Je to podmíněno tím, že částka průměrné objednávky ve zmrzlinářství je dost malá.

Pro lepší orientaci jsou dále uvedeny průměrné náklady spojené s provozem platebního terminálu. Všechny banky na svých stránkách uvádí, že cenovou nabídku

sestavují individuálně, proto sestavit celkový přehled cen platebních terminálů by bylo dost obtížné. Nejvýhodnější podmínky nabízí zatím Fio banka: platební terminál a bránu poskytuje zdarma, za transakce účtuje marži ve výši 0,75 – 0,85 %. Trochu vyšší provizi účtuje UniCredit Bank, účtuje také měsíční poplatek za provoz platební brány ve výši 190 Kč.

Tab. 17: Náklady spojené se zavedením platebního terminálu

Název	Jednorázový poplatek (zprovoznění terminálu), Kč	Měsíční poplatek za provoz terminálu a platební brány, Kč	Provize z přijatých plateb podle obratu, %
Previo	4 900,-	100,- / 1 terminál	1 – 1,3 %
Fio banka	zdarma	není	0,75 – 0,85 %
UniCredit	zdarma	190,-	0,795 – 0,855 %
ČS	zdarma	není	individuálně
KB	individuálně	není, pokud je obrat více než 50 tis. Kč	individuálně
ČSOB	zdarma	99,-	Cca 1 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z Previo [online], 2019, Tůma, Peníze.cz [online], 2016.

Další návrh pro marketing Angelato se vztahuje k **nutnosti omezit negativní sezónní vlivy**, spočívající ve snížení poptávky v zimě. Tento návrh spočívá ve **zintenzivnění spolupráce s restauracemi, eventy, různými organizacemi**, pro něž Angelato zajistí **catering**. Spolupráce může být navázána také s event-agenturami, které například organizují svatební, narozeninové oslavy, večírky, dětské svátky apod. Pro realizaci tohoto návrhu je třeba počítat se nejen s výrobními náklady, ale také s personální zátěží (nutností vymezit pro tuto činnost pracovní zdroje), náklady na výrobu, dopravu a komunikaci.

Počáteční náklady jsou spojeny především s marketingovou komunikací zaměřenou na informování o zavedení nové služby a budování znalosti této služby na zákaznickém trhu. Je třeba upravit webové stránky a profily na sociálních sítích (zavést kategorii – catering Angelato), nastavit PPC reklamu, e-mailing, vytvořit několik PR článků, domluvit se na reklamu a rozhovor v rozhlasu. V této fázi náklady budou vyšší než výnosy.

Po získání prvních poptávek je třeba organizovat jejich kvalitní zajištění. V případě potřeby zaměstnat asistenta – odborníka na catering, event-manažera. Výrobou a logistikou

zmrzlin by se měli na začátku zabývat ředitelé Angelato, protože to zvládají nejlépe. Později je možné tuto činnost delegovat na další školené pracovníky.

Úspěšným dokončením prvních objednávek cateringu je možné očekávat šíření dobrého povědomí o službě Angelato a získání nové poptávky.

Další návrh pro marketing Angelato je zaměřen na zkvalitnění procesů v oblasti **marketingového plánování**. Zatím nejsou marketingové procesy v Angelato systematické, nejsou podloženy analýzami a dokumenty, nevycházejí z důkladného měření efektivity marketingových aktivit apod. Je třeba zaměstnat marketingového specialistu nebo použít outsourcing služeb pro tuto oblast. Vedení společnosti by se mělo více soustředit na strategickou vizi podniku, odhalení a využití nových příležitostí.

Poslední návrh se týká **nastavení komunikačního mixu**. Zatím nejsou využívány všechny výhody, které nabízí marketingová komunikace. Zároveň jsou komunikační nástroje využívány nesystematicky a není měřena jejich efektivita. Nicméně nastavení vhodného komunikačního mixu může pomoci podporovat vztahy s komunitou, oslovit nové zákazníky, připomínat stávajícím zákazníkům o produktu apod. Je doporučeno zejména zvýšit podíl reklamy, podpory prodeje a online komunikace ve využití komunikačních nástrojů Angelato. Je doporučeno například využívat plakátové plochy ve školách, klubech pro děti, organizovat PPC reklamní kampaň, soutěž v rámci sociálních sítí, systematicky používat Slevomat a podobné portály. Důležité je zavést systém vyhodnocení komunikační kampaně. Odpovědnost za tyto činnosti by měla být delegována na nového marketingového manažera.

6 Závěr

Cílem práce bylo zhodnocení současné strategie vybraného rodinného podniku – zmrzlinářství Angelato (provozuje Makser spol. s r. o.), a následně návrh doporučení.

Zhodnocení stávající strategie Angelato bylo dosaženo na základě subjektivního hodnocení provozu zmrzlinářství, za použití dostupných informací o podniku (informace na internetu, sociální sítě, PR články, účetní výkazy) a také na základě výsledků neřízeného osobního rozhovoru s vedením podniku. Byly zjištěny strategické směry marketingu Angelato, byla zanalyzována organizace marketingu a s tím související procesy (za použití hodnoticí tabulky), též byl proveden rozbor marketingového mixu firmy. Nedostatek informací způsobil potřebu provedení menšího dotazníkového šetření mezi 89 respondenty, které se zaměřilo především na odhalení zákaznických postojů a názorů vůči významu jednotlivých marketingových nástrojů.

Provedená práce umožnila identifikovat a ohodnotit silné a slabé stránky Angelato, příležitosti a hrozby na trhu, a to z hlediska jejich síly (úrovně) a míry vlivu na podnik. poměr jejich úrovně a vlivu je vyvážen. Je možné tvrdit, že Angelato úspěšně využívá ve své marketingové komunikaci silné stránky, ale nedává pozor na některé slabiny, resp. nemůže je odstranit (např. absence platebních terminálu, sezónní vlivy, nedostatek personálu). Zjištěné nedostatky byly dále rozpracovány a vylepšeny, a to v návrzích a doporučeních.

Závěrem je možné konstatovat, že vybraná firma zaujímá vedoucí postavení vůči konkurentům podle zákaznických hodnocení (zákazníci jsou velmi spokojeni s produktem Angelato, vysoce hodnotí kvalitu produktu, rozsah nabídky, vztah cena vs. kvalita). Strategie Angelato je výrazně orientována na budování vztahů se zákazníky a dodavateli. Nicméně firma se dnes již ve fázi nasycení a tedy se zpomaluje tempo růstu tržeb. Firma by se měla zaměřit na získání potřebných zdrojů (především personálních a časových) k plánování a realizaci úspěšné expanze. Taktéž se musí zaměřit také na odstranění slabin – např. zavedení platebních terminálu, opatření ke snížení vlivů sezóny (catering, spolupráce s eventy a institucemi) apod.

7 Seznam použitých zdrojů

Monografie

BARČÍK, T. *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 110 s. ISBN 978-80-905247-7-4.

FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-8143-3.

DUFEK, Jaroslav. *Marketing – cesta k úspěchu firmy*. 1. vydání. Brno: Cathy, 1997. 233 s. ISBN 80-238-0982-2.

GUMMESSON, E. *Total Relationship Marketing*. New York: Routledge, 2011. 392 s. 978-0-7506-8633-4.

HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-8706-0.

KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. 256 s. ISBN 978-80-247-8243-9.

KARLÍČEK, M. a kol. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 224 s. ISBN 978-80-271-5769-8.

KEŘKOVSKÝ, V., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 204 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUDELKA, J., VÁVRA, O. *Marketing: principy a nástroje*. Praha: VŠEM, 2007. 257 s. ISBN 978-80-86730-19-6.

LEE, O. *Internet marketing research: theory and practice*. Hershey: Idea Group Publ., 2001. 272 s. ISBN 1-878289-97-9.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada, 2015. 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. Praha: Aleš Čeněk, 2005. 344 s. ISBN 80-868-9848-2.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Články

KOTLER, P., CONNOR, R. Marketing Professional Services. *Journal of Marketing*. AMA, 1977, 41 (1), pp. 71-76. DOI: 10.2307/1250494.

Internetové zdroje

ANGELATO BLOG. *Fotoreport: Dizajn Márket*. [online]. 2014. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z WWW: <<http://angelato.cz/fotoreport-dyzajn-market/>>.

Angelato_oficial. *Instagram*[online]. 2019. [cit. 2019-01-21]. Dostupné z WWW: <https://www.instagram.com/angelato_oficial/>.

ANGELATO. *Angelato*. [online]. 2016-2019. [cit. 2019-01-20]. Dostupné z WWW: <<http://angelato.cz>>.

Angelato. *Youtube*. [online]. 2015. [cit. 2019-01-21]. Dostupné z WWW: <<https://www.youtube.com/channel/UCgc0r2A7NJTib6ztI6FuSDg>>.

Angelato.eu. *Facebook*. [online]. 2018. [cit. 2019-01-21]. Dostupné z WWW: <<https://www.facebook.com/www.angelato.eu/>>.

ČT24. Češi využívají platební karty stále více, mají je i na malé nákupy. *ČT24*. [online]. 13.4.2017. [cit. 2019-02-15]. Dostupné z WWW: <<https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2087034-cesi-vyuzivaji-platebni-karty-stale-vice-maji-je-i-na-male-nakupy>>.

DIMITRIJEVIČ, B. in: AMSP ČR, PETRŮ, N. Aktuality: Angelato vyrábí i netradiční příchutě. *Rodinná firma*. [online]. 2018. [cit. 2019-02-01]. Dostupné z WWW:

<<https://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/316-angelato-vyrabi-i-netradicni-prichute-napriklad-zmrzlinu-s-parmezanem-a-vlasskymi-orechy-ci-sorbet-z-ryzlinku-vlasskeho>>.

iDNES.CZ. Proč nemůžeme v některých obchodech platit kartou. *iDnes.cz*. [online]. 16.6.2017. [cit. 2019-02-15]. Dostupné z WWW: <https://www.idnes.cz/finance/financni-radce/platebni-terminaly-banky-jak-na-to.A170615_121330_viteze_kho>.

PREVIO. Platební brána a platební terminál. *Previo*. [online]. 2019. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z WWW: <<https://www.previo.cz/platebni-brana-a-terminal>>.

SVATOŠOVÁ, L., MEDIÁŘ. Pražská zmrzlinářství Angelato a Crème de la Crème se rozšiřují o nové pobočky. *Médiář*. [online]. 4.4.2018. [cit. 2019-02-01]. Dostupné z WWW: <<https://www.mediar.cz/prazska-zmrzlinarstvi-angelato-a-creme-de-la-creme-maji-nove-pobocky/>>.

TŮMA, Ondřej, PENÍZE.CZ. Platební terminály pro podnikatele stále dostupnější. Na kolik vyjdou? *Peníze.cz*. [online]. 11.4.2016. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z WWW: <<https://www.penize.cz/platebni-karty/310308-platebni-terminaly-pro-podnikatele-stale-dostupnejsi-na-kolik-vyjdou>>.

ZOMATO. Nejlepší zmrzlina Restaurace v Praha. *Zomato*. [online]. 2019. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z WWW: <<https://www.zomato.com/cs/praha/nejlepsi%C3%AD-zmrzlina-restaurace>>.

Firemní zdroje

MAKSER. *Sbírka listin – MAKSER, spol. s r. o.* [cit. 2019-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=489296>>.

MAKSER. Výpis z obchodního rejstříku – MAKSER, spol. s r. o. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti ČR, eJustice, 2019. [cit. 2019-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=489296&typ=PLATNY>>.

MASKER S.R.O. *Účetní závěrky 2013, 2014, 2015, 2016, 2017*. [cit. 2019-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=489296>>.

Přílohy

Seznam příloh

Příloha A: Zmrzlinářství Angelato.....	60
Příloha B: Dotazník.....	61

Příloha A: Zmrzlinářství Angelato



Majitelé Angelato: zleva Bojan Dimitrijevič, jeho sestra Biljana Kenakoska a její manžel Zlatko Kebakoski

Zdroj: Svatošová, Médiář, 2018. [online].



Angelato na Dyzajn Márket

Zdroj: Angelato blog, 2014. [online].

Příloha B: Dotazník

1. Je pro Vás kvalita surovin, z nichž je vyroben produkt, rozhodující při výběru zmrzlinářství?

- Ano
- Ne
- Je mi jedno, z jakých surovin je vyrobena zmrzlina
- Je mi jedno, protože nemám rád zmrzlinu

2. Které z následujících faktorů jsou pro Vás nejdůležitější při výběru zmrzlinářství? (snažte se limitovat počet označených faktorů a označit pouze ty nejdůležitější)

- Dostupnost pěšky
- Známost značky
- Obsluha
- Cena
- Kvalita zmrzliny
- Rozsah nabídky druhů zmrzlin
- Doporučení a hodnocení známých
- Doporučení a hodnocení na internetu
- Doba čekání (nejsou fronty, rychlá obsluha...)
- Možnost parkování
- Možnost posezení
- Venkovní terasa
- Prostředí zmrzlinářství (příjemnost, design...)

3. Jak je důležitá pro Vás možnost platit kartou v zmrzlinářství?

- Je velmi důležitá, vždy/téměř vždy mám pouze kartu a nemám hotovost
- Jak kdy
- Je mi jedno, vždy/téměř vždy mám hotovost

4. Šel/šla byste do bankomatu pro výběr hotovosti, pokud v zmrzlinářství není možnost platit kartou?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Nevím

5. Jak se Vám líbí interiér tohoto zmrzlinářství? Navštívil(a) byste ho?



- Líbí se mi, určitě bych chtěl(a) toto zmrzlinářství navštívit.
- Líbí se mi, ale chtěl(a) bych prozkoumat nabídku tohoto zmrzlinářství před rozhodnutím o návštěvě.
- Nelíbí se mi, ale navštívil(a) bych toto zmrzlinářství, pokud by mě zaujala nabídka.
- Nelíbí se mi, určitě bych nechtěl(a) toto zmrzlinářství navštívit.
- Je mi jedno, jak vypadá, většinou si kupuji zmrzlinu s sebou.
- Nemám rád zmrzlinu.

6. Do jaké míry může přístup personálu ovlivnit Vaši celkovou spokojenost a dojem z návštěvy zmrzlinářství (pozitivně nebo negativně)?

- Do značné míry
- Průměrně
- Jen trochu
- Nevím