

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Komunikační strategie firmy

Bc. Diana Senko

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Diana Senko

Projektové řízení

Název práce

Komunikační strategie firmy.

Název anglicky

Communication strategy firm.

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě vlastního šetření a provedených analýz komunikačních kampaní zvolené firmy vypracovat souhrn praktických doporučení pro postup při přípravě a realizaci komunikačních kampaní .

Dílejší cíle jsou:

- komparace a analýza komunikačních forem jednotlivých kampaní ve vztahu k účelu použití,
- hodnocení metodiky a zejména metrik pro hodnocení účinku jednotlivých kampaní
- hodnocení komunikačních kampaní zvolené společnosti
- formulování závěrů vedoucí ke zlepšení úrovně řízení komunikačních kampaní formou vypracování praktických doporučení a pro realizaci komunikační kampaně.

Metodika

Na základě rešerše relevantních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky provést marketingovou situační analýzu zkoumané firmy se zaměřením na audit komunikačního mixu a formulaci komunikačních cílů. Postup bude založen na aplikaci deskriptivních a analytických metod, na studiu dokumentů, doplněný o pozorování a strukturovaný rozhovor s vedoucími. Výsledky marketingové situační analýzy budou následně vyhodnoceny a sumarizovat do účelové konfrontační SWOT matice. V další kroku definovat relevantní marketingové komunikační strategie společnosti a navrhnout opatření , která by měla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti a zvýšení tržního podílu zvolené společnosti.

Doporučený rozsah práce

50-70 stran

Klíčová slova

Marketingová strategie, komunikační mix, komunikační strategie, public relations, reklama, situační analýza

Doporučené zdroje informací

COOPER, L.: Marketingové plánování praktická příručka pro podnikatele. Grada Publishing, a.s.: Praha 1999. ISBN 80-7169-641-2

FORET, M.: Marketingová komunikace. Vydavatelství a nakladatelství Computer Press a.s.: Brno 2003, ISBN 80-7229-811-2

HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. Grada Publishing, a.s.: Praha 2003. ISBN 80-247-0447-1

HORÁKOVÁ, I.: Strategie firemní komunikace. Druhé rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-178-2

JAKUBÍKOVÁ, D.: Strategický marketing. 1. vyd., Grada Publishing a.s.: Praha: 2008, ISBN 978-80-247-2690-8

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.: Marketing. Grada Publishing, a.s.: Praha 2004. ISBN 80-247-0513-3

SEDLÁČKOVÁ, H.: Strategická analýza. C. H. Beck: Praha 2000. ISBN 80-7179-422-8

TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V.: Výrobek a jeho úspěch na trhu. Grada Publishing, a.s.: Praha 2001. ISBN 80-247-0053-0

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2019

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31.03.2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavu Kalovi, CSc. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování diplomové práce.

Komunikační strategie firmy

Souhrn

Diplomová práce se zaměřuje na zhodnocení nynější komunikační strategie firmy Frutisimo Fresh s.r.o. Tato diplomová práce je rozdělena do šesti kapitol, které představují problematiku sestavování firemních marketingových komunikačních strategií, čemuž předchází provedení podrobné strategické analýzy a syntézy. Za pomoci odborných publikací jsou vymezeny pojmy týkající se marketingového komunikačního mixu a nejdůležitějších oblastí marketingové strategie. Praktická část práce je zaměřena na podrobnou analýzu vybrané firmy a zkoumání jeho produktové řady, zejména z pohledu stávající marketingové komunikační strategie, pomocí informací dostupných na webových stránkách firmy a na základě rozhovorů s managementem firmy a vlastním zkoumáním dané produktové řady firmy. Také jsou provedeny podrobné situační analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, které jsou použity pro sestavení SWOT analýzy. V závěrečné části práci jsou uvedeny optimální opatření a nástroje ke zlepšení činností spojené s marketingovými strategiemi firmy. Jednotlivé návrhy a doporučení uvedené v závěrečné části práce vychází z odborných teoretických východisek, z vlastních výsledků výzkumu a provedených syntéz. Rovněž jsou zohledněny specifika stávajících rozhodovacích procesů ve firmě.

Klíčová slova: efekt zarámování, franchising, Frutisimo, marketingová komunikační strategie, PEST analýza, SWOT analýza, UGO.

Communication strategy firm

Summary

The diploma thesis focuses on the evaluation of Frutisimo Fresh s.r.o. existing communication strategy. This diploma thesis is divided into 6 chapters, which represent the problems of compilation of corporate marketing communication strategies, which precedes the implementation of detailed strategic analysis and synthesis. With the help of professional publications, the terms of the marketing communication mix and the most important areas of the marketing strategy are defined. The practical part is focused on the detailed analysis of the selected company and the study of its product line, especially from the point of view of the existing marketing communication strategy, through the information available on the company's web sites and on the basis of interviews with the company management and the own research of the given product line of the company. Detailed situational analyses of the internal and external environment are also made, which are used for the SWOT analysis. The final part of the thesis describes the optimal measures and tools to improve the activities associated with the marketing strategies of the company. The individual suggestions and recommendations given in the final part of the thesis are based on theoretical background, the results of the research and the syntheses performed. Also, the specificities of the existing decision-making processes in the company are taken into account.

Keywords: framing effect, franchising, Frutisimo, marketing communication strategy, PEST analysis, SWOT analysis, UGO.

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíle práce a metodika	13
2.1 Cíle práce	13
2.2 Metodika	13
3 Přehled současného stavu poznání v oblasti marketingové komunikace a komunikační strategie	17
3.1 Marketingová komunikace.....	17
3.2 Komunikační strategie	19
3.3 Marketingové prostředí firmy (vnější a vnitřní prostředí)	22
3.4 Efekt rámování (framing efect) v marketingové komunikaci	25
3.5 Marketingový komunikační mix	26
3.5.1 Reklama	26
3.5.2 Podpora prodeje	29
3.5.3 Osobní prodej.....	32
3.5.4 Public relations	34
4 Výsledek vlastní práce	37
4.1 Charakteristika zkoumaného objektu.....	37
4.1.1 Historie obchodní značky	Chyba! Záložka není definována.
4.1.2 Organizační struktura firmy.....	38
4.1.3 Ekonomické ukazatele	40
4.1.4 Produktové řady.....	41
4.2 Audit současné marketingové komunikační strategie.....	44
4.2.1 Reklama	45
4.2.2 Podpora prodeje	46
4.2.3 Public Relations	48
4.2.4 Online marketing	48
4.2.5 Smluvní vztahy	49
4.2.6 Hodnotový výstup z auditu současné situace podniku	50
4.3 Analýza makro prostředí	52
4.3.1 PEST analýza.....	52

4.3.1.1	Politicko-právní faktory.....	52
4.3.1.2	Ekonomické faktory.....	53
4.3.1.3	Sociálně-demografické faktory.....	55
4.3.1.4	Technické a technologické faktory.....	56
4.3.2	Analýza pěti sil M. Portera.....	56
4.3.2.1	Bariéry pro vstup na trh s nabídkou ovocných šťáv a zmrzliny.....	56
4.3.2.2	Hrozba substitutů.....	57
4.3.2.3	Vyjednávací síla dodavatelů.....	57
4.3.2.4	Vyjednávací síla zákazníků.....	58
4.3.2.5	Rivalita v odvětví a zhodnocení trhu s ovocnými šťávami v České republice.....	58
4.3.2.6	Hodnotový výstup z rivality odvětví.....	64
4.3.3	Hodnotový výstup z analýzy pěti sil Portera.....	65
4.4	SWOT analýza.....	66
4.4.1	Silné stránky Fruitisimo Fresh s.r.o.....	66
4.4.2	Slabé stránky Fruitisimo Fresh s.r.o.....	68
4.4.3	Příležitosti Fruitisimo Fresh s.r.o.....	68
4.4.4	Hrozby Fruitisimo Fresh s.r.o.....	70
4.4.5	Hodnotový výstup z analýzy vnějšího okolí.....	71
4.5	Hodnocení příležitostí a hrozeb.....	73
4.6	Efekt rámování – garance úsměvu a celkový obraz společnosti.....	77
5	Návrh marketingových opatření a doplnění komunikační strategie.....	80
5.1	Program diverzifikace produktové nabídky.....	80
5.1.1	Variace ovocných šťáv pro redukci kalorií.....	80
5.1.2	Rozšíření produktové řady.....	82
5.1.3	Vytvoření vlastní kosmetické řady.....	83
5.2	Penetrace trhu.....	84
6	Závěr.....	85
7	Seznam použitých zdrojů.....	88
8	Seznam příloh.....	93

Příloha č. 1: Ceny vybraných produktů u porovnávaných firem	94
Příloha č. 2: Umístění poboček Fruitisimo Fresh s.r.o.....	96

Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizačně-funkční schéma centrály	40
Obrázek 2 Portfolio produktů podle obratu	44
Obrázek 3 Pobočka Fruitisimo v OC Chodov	45
Obrázek 4 Dárková karta Fruitisimo Fresh s.r.o.....	46
Obrázek 5 UGO očista.....	59
Obrázek 5 Úsměv zdarma na účtence.....	78

Seznam tabulek

Tabulka 1 Porovnání online stránek vybraných firem.....	49
Tabulka 2 Hodnotový výstup z provedeného auditu KM společnosti.....	51
Tabulka 3 Vývoj DPH v ČR.....	53
Tabulka 4 Vývoj inflace 2003–2018	54
Tabulka 5 Srovnání nabízených produktů Fruitisimo Fresh s.r.o. a UGO	60
Tabulka 6 Srovnání cen nápojů	61
Tabulka 7 Srovnání výhody členských klubů UGO a Fruitisimo Fresh s.r.o.	62
Tabulka 8 Porovnání konkurenčního postavení dvou konkurentů	65
Tabulka 9 Hodnotový výstup z provedené analýzy pěti sil Portera	66
Tabulka 10 Hodnotový výstup z analýzy vnějšího okolí.....	71
Tabulka 11 Hodnocení příležitostí.....	74
Tabulka 12 Hodnocení hrozeb	75

Tabulka 13 SWOT matice	76
Tabulka 14 Porovnání kalorií v ovoce a ovocné šťávě.....	81
Tabulka 15 Nápoje UGO	94
Tabulka 16 Nápoje Fruitissimo Fresh s.r.o.	95
Tabulka 17 Pobočky Fruitissimo Fresh s.r.o.	96

1 Úvod

Téma „Komunikační strategie firmy“ je vždy aktuálním tématem. V podmínkách vysoce konkurenčního trhu s výrobky a služby komunikace s klientem si zaslouží čím dál větší pozornost, protože je jedním z hlavních marketingových aspektů při oslovení potenciálního klienta a zdůraznění výhod a předností nabízeného produktu.

Komunikační strategie firmy zahrnuje provedení analýzy trhu, vnitřního a vnějšího okolí firmy, včetně správného umístění produktu na trhu (positioning), volbu nejvhodnějších kanálů pro komunikaci s potenciálním zákazníkem, na kterém firma působí, a tendencí jeho vývoje. V neposlední řadě komunikační strategie firmy zahrnuje stanovení mise a vize samotné firmy a její produkce, které budou mít určitou hodnotu pro potenciálního zákazníka.

Pro provedení analýzy komunikační strategie firmy je nutné provést především analýzu trhu včetně analýzy konkurentů nabízejících podobný nebo substituční produkt a nové tendence v dané oblasti. Dále je nutno zhodnotit cenovou strategii, umístění značky nebo produktu na trhu a na základě vyvozených závěrů vytvořit jednotnou koncepci komunikační strategie.

Diplomová práce se zaměřuje na zhodnocení současné komunikační strategie firmy Fruitissimo Fresh s.r.o. Důvodem pro zvolení firmy Fruitissimo Fresh s.r.o. je ten, že firma nabízí zajímavý produkt – čerstvé ovocné šťávy na stáncích umístěných v místech vysoké koncentrace lidí; působí v poměrně konkurenčním prostředí. Zacílení produktu odpovídá populární koncepci zdravému životnímu stylu, proto ceny za ovocné šťávy se pohybují v řadách desítek až stovek korun, což je pro nápoj poměrně vysokou cenou. Přidanou hodnotou práce jsou návrhy a doporučení pro zlepšení komunikační strategie firmy a analýza slabých stránek značky a hrozeb.

Firma má velmi zajímavou komunikační strategii, včetně „nabídky zdarma úsměvu“ od obsluhy (jako garance příjemného obsluhování zákazníků), kterou lze označit za jeden z příkladů efektu rámování, kdy se v rámci marketingové komunikaci produkt nebo jeho součást jsou prezentovány jako jednoznačný zisk / ztráta pro zákazníka.

2 Cíle práce a metodika

2.1 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě vlastního šetření a provedených analýz komunikačních kampaní zvolené firmy vypracovat souhrn praktických doporučení pro postup při přípravě a realizaci komunikačních kampaní.

Dílčí cíle jsou:

- Komparace a analýza komunikačních forem jednotlivých kampaní ve vztahu k účelu použití,
- Hodnocení metodiky a zejména metrik pro hodnocení účinku jednotlivých kampaní
- Hodnocení komunikačních kampaní zvolené společnosti
- Formulování praktických doporučení pro realizaci komunikační kampaně.

2.2 Metodika

Na základě rešerše odborných zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky provést marketingovou situační analýzu zkoumané firmy se zaměřením na audit komunikačního mixu a formulaci komunikačních cílů. Postup bude založen na aplikaci deskriptivních a analytických metod, na studiu dokumentů, doplněný o pozorování a strukturovaný rozhovor s vedoucími. Výsledky marketingové situační analýzy budou následně vyhodnoceny a sumarizovat je do účelové konfrontační SWOT matice. V dalším kroku definovat relevantní marketingové komunikační strategie společnosti a navrhnout opatření, která by měla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti a zvýšení tržního podílu zvolené společnosti.

Jedním z prvních kroků je analýza sekundárních dat, k jejíž naplnění poslouží provedení odborné literární rešerše relevantních literárních zdrojů. To povede k nastínění problematiky sestavování firemních marketingových komunikačních strategií, čemuž předchází provedení podrobné strategické analýzy a syntézy. Za pomoci odborných publikací, které jsou uvedeny v seznamu literatury, budou vymezeny pojmy týkající se marketingového komunikačního mixu a nejdůležitějších oblastí marketingové strategie. Dále bude definována situační analýza, vnitřní a vnější prostředí a jejich postupy jako

analýza zdrojů a kompetencí v rámci vnitřního prostředí, konkurence a SWOT analýza. Aby bylo možné dobrat se k cílovým závěrům práce, je nutné se zaměřit na syntézy předchozích analýz, tedy na to, jak analýzy patřičně vyhodnotit a získat potřebné výsledky. Stručně budou v závěru práce popsány teoretická východiska marketingového výzkumu.

V praktické části diplomové práce je podrobně analyzován předmět analýzy – firma a její produktová řada, zejména z pohledu stávající marketingové komunikační strategie. K tomu budou využity krom jiného například informace dostupné na webových a facebookových stránkách firmy, informace získané rozhovory s managementem firmy a vlastním zkoumáním dané produktové řady firmy.

V další části práce budou provedeny podrobné situační analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Vnitřní prostředí firmy je analyzováno prostřednictvím analýzy zdrojů a kompetencí společnosti a podrobné analýzy portfolia zkoumané produktové řady firmy Fruitissimo Fresh s.r.o. Data získaná analýzou vnitřního prostředí jsou sumarizovány do přehledu silných a slabých stránek firmy, což bude využito ve SWOT matici.

Analýza vnějšího prostředí firmy naopak slouží pro definování příležitostí a hrozeb, které jsou taktéž nezbytnou součástí SWOT analýzy. První částí analyzování vnějších faktorů je PEST analýza, která analyzuje makrookolí firmy. Analýza vnějšího okolí je nezbytná, aby bylo možné pochopit současný stav v dané podnikatelské oblasti a vymezit vnější faktory, které firma nemůže ovlivnit, ale může je předvídat a přizpůsobit svou strategii vývoji těchto faktorů.

Následuje analýza odvětví, jejímž cílem je popsat ekonomické charakteristiky odvětví a pomocí stanovených konkurenčních kritérií syntetizovat konkurenční síly v odvětví. Důležitou součástí práce zaměřené na analýzy vnějších faktorů je analýza trhu. Ta obsahuje charakteristiku trhu, rozbor nabídky a poptávky na trhu, zkoumání tržní atraktivity a v neposlední řadě podrobnou analýzu konkurence a zákazníků. Část práce, která zkoumá konkurenty, především vyjmenovává hlavní konkurenty a jejich výrobky konkurující produktům společnosti Fruitissimo v oblasti čerstvých šťáv a ovocné zmrzliny, pomocí kterých vyhodnocuje jejich konkurenceschopnost v porovnání konkurenceschopnosti zkoumané společnosti.

Všechna získaná data jsou zohledněna v následujícím kroku SWOT analýzy, která identifikuje silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby, následně je vyhodnocuje

ve SWOT matici a všechny její položky, tedy S – silné stránky, W – slabé stránky, O – příležitosti, T – hrozby, hodnotí a vzájemně porovnává v závislosti na dosažení formulovaných strategických východisek na základě hodnocení autorky práce a managementu firmy. Příležitosti a hrozby jsou hodnoceny na základě jejich závažnosti dopadu na analyzovaný subjekt.

Výsledkem pro hodnocení je určité agregátní hodnocení příležitostí podle atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu při jejím využití. V následující tabulce je představená matice

Atraktivita	Pravděpodobnost úspěchu	
	Vysoká	nízká
Vysoká	(A) nejvyšší užitek	(B) spojeno s rizikem
Nízká	(C) málo zajímavá oblast	(D) nevyužitelná oblast

Za atraktivitu se považuje například atraktivita odvětví, trhu, předpokládané tempo růstu zvoleného podniku, příležitosti nabídky firmy apod.

Hrozby hodnotíme podle jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu. Jsou to změny, které znamenají zhoršení pozice firmy na trhu, snížení její konkurenceschopnosti, zvýšení nákladů nebo zhoršení reputace, stejně tak zhoršení podmínek pro fungování firmy na trhu. Hodnocení hrozeb je upravená v podobě následující matice.

Závažnost	Pravděpodobnost výskytu	
	Vysoká	nízká
Vysoká	<i>oblast aktuálního ohrožení</i>	<i>oblast stálého monitorování</i>
Nízká	<i>oblast potenciálního rizika</i>	<i>oblast nízkého ohrožení</i>

Cílem konstruktivního doporučení pro cílový management zkoumané firmy je zvýšení atraktivity zkoumané produktové řady firmy na českém trhu pomocí vhodně zvolených komunikačních marketingových strategií a vhodnou kombinací těchto strategií.

Jednotlivé návrhy a doporučení vychází z odborných teoretických východisek, z vlastních výsledků výzkumu a provedených syntéz.

Hypoteticky lze předpokládat, že komunikační strategie firmy Fruitissimo Fresh s.r.o., včetně rozsahu nabídky a cenové strategie se zásadně neliší od hlavního konkurenta společnosti (značky Ugo), tudíž v případě navržení nových nástrojů komunikační strategie firmy Fruitissimo Fresh s.r.o. a nestandardní produktové řady jako konkurenční výhody, firma může posílit své pozice na trhu a uspět u cílové skupiny zákazníků.

3 Přehled současného stavu poznání v oblasti marketingové komunikace a komunikační strategie

3.1 Marketingová komunikace

Za marketingovou komunikaci se považuje řízené informování včetně přesvědčování koncových skupin, s jejichž pomocí dochází ve firmě k naplňování marketingových cílů. Marketingová komunikace nikdy nefunguje sama o sobě. Špatný produkt, nevhodná cena, případně nedostatečná distribuce nemohou být nahrazeny komunikační kampaní. Naopak může dojít k situaci, že účinná komunikační kampaň negativní dopady špatně zvolených marketingových rozhodnutí znásobí.¹

Marketingová komunikace využívá celou řadu komunikačních médií, různá obsahová sdělení, jsou plánovány její frekvence včetně termínů, dále je součástí marketingových nástrojů, a hlavně pak propagace. Efektivita marketingové komunikace úzce souvisí s vhodně zvolenými komunikačními kanály a je jednou z významných podmínek, které vedou k účinné realizaci záměrů marketingové strategie.²

Zdrojem marketingové komunikace je společnost, osoba nebo skupina osob, která vysílá informace příjemci. Iniciátor komunikačních vztahů je považován za zdroj. Prostřednictvím tohoto zdroje směřuje komunikace do komunikačních kanálů, prostředků a forem až k objektům komunikace. Abychom mohli komunikaci označit za účinnou, musí být zdroj přijatelný a také atraktivní.³

Hlavním cílem marketingové komunikace je poskytnout informace, dále pak vytvořit a stimulovat poptávku, snahou je také odlišení produktu, je však nezbytné zdůraznit užitek a celkovou hodnotu produktu. V neposlední řadě jde o stabilizaci obrátu, vybudování stabilní značky a posílení firemní image.⁴

¹ KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2016. s. 23.

² PÁSKOVÁ, M., ZELENKA, J. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. 2012.

³ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 2010. s. 22.

⁴ STROMKO, B. *Marketingová komunikace* [online]. Praha, 2011 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_kam_mk_stromko.pdf

Jde tedy o to, jakým způsobem budou využívány nástroje marketingové komunikace k tomu, aby došlo k vytvoření povědomí o značce mezi potenciálními zákazníky. V praxi to znamená, že se v mysli zákazníka vytvoří jistý obraz značky, který bude rozhodující při koupi.

Marketingová komunikace se tedy zabývá několika otázkami, kdy se snaží o poskytnutí jejich řešení. Jedná se o následující otázky:⁵

- z jakého důvodu by měl zákazník výrobek používat?
- Jakým způsobem je možné produkt používat?
- Komu je daný výrobek určen?
- Kde a kdy je možné produkt používat?

Význam marketingové komunikace – smyslem marketingové komunikace je vytvoření strategické vize, jakým způsobem budou využívány různé marketingové příležitosti, jak budou vytvářeny plány na vytvoření nových, inovativních metod propagace. Další důležitou součástí je vytvoření povědomí o značce, které je spojováno s podporou cílů a značky a stejně tak i společnosti, jako celku. Další velice důležitou otázkou je správná propagace, která odliší produkt od ostatních jemu podobných na trhu. K tomuto mohou být využity nejrůznější kanály, jako jsou reklama, televize, rozhlas, digitální marketing, PR. Stejně tak je nezbytné posílit dobré jméno na trhu. Pro každou společnost je velice důležité přilákat novou skupinu zákazníků a současně si udržet zákazníky stávající. V neposlední řadě by se společnost měla vydat i novou dosud neprobádanou cestou inovací v oblasti marketingu, čímž dojde k jasnému odlišení od konkurence, ale nesmí být opomíjeno neustále zkoumání trhu a konkurence.⁶

Posláním marketingové komunikace – je vytvoření poptávky po produktech společnosti a jejich přemístění od firemního prodejního kanálu. Dále aby došlo k vytvoření povědomí o společnosti, ale současně i značce pro potenciální zákazníky. Vytvoření

⁵ Marketing Communication. *Businessjargons.com* [online]. 2018 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://businessjargons.com/marketing-communication.html>

⁶ BHASIN, H. *Importance of Marketing Communication* [online]. USA, 2018 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.marketing91.com/importance-of-marketing-communication/>

povědomí o fundraisingu. V neposlední řadě se společnost musí zaměřit i na vytvoření povědomí u potenciálních nabyvatelů společnosti.⁷

Z tohoto tedy zcela jasně vyplývá, že smyslem marketingové komunikace je, aby došlo k představení výhod nabízeného produktu včetně způsobů, jakými je možné jej využít. Pokud toto firma nezvládne zajistit, tak nedojde k oslovení cílové skupiny a produkt nebude mít takovou prodejnost, jaké bude dosaženo v případě správného využití marketingové komunikace.

Komunikační cíle by si měla společnost nastavit takovým způsobem, aby byly tzv. SMART, což v praxi znamená, že budou konkrétní, měřitelné, odsouhlasené celým týmem, realistické a v neposlední řadě také časově ohraničené. V případě, kdy si společnost zvolí více komunikačních cílů, tak by si ji měla seřadit podle důležitosti. V opačném případě hrozí, že nebude dosaženo stanoveného cíle. Jedná se o velmi častou chybu v marketingové praxi a dochází tím, ke snížení efektivity marketingové komunikace.⁸

3.2 Komunikační strategie

Komunikační strategie dává nástroj, jakým způsobem firma má dosáhnout stanovených komunikačních cílů. Komunikační strategie musí být nastavena v souladu s marketingovou strategií tak, aby odpovídala aktuální situaci na trhu. Současně by měla být dostatečně aktivní, aby mohlo být za jejího přispění dosaženo naplnění stanovených cílů. Komunikační strategie obsahuje hlavně výběr vhodného marketingového sdělení, dále jeho kreativního ztvárnění a v neposlední řadě i vlastní volbu komunikačního a mediálního mixu.⁹

Komunikační strategie přispívá k tomu, aby byli zákazníci dobře informováni, a díky tomu bude dosaženo úspěšného prodeje zboží. V případě absence komunikace, není možné, aby se o existenci firmy, případně produktu či služeb vůbec zákazníci včetně firem

⁷ BLANK, S. *Everything You Ever Wanted to Know about Marketing Communications* [online]. USA, 2019 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://medium.com/the-mission/everything-you-ever-wanted-to-know-about-marketing-communications-d02fad721cf>

⁸ KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2016. s. 15.

⁹ KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2016. s. 17.

dozvěděli. V případě, kdy si společnost jasně stanoví komunikační cíle, kterých chce dosáhnout, tak pak již není příliš náročné si zvolit odpovídající způsob, jak tohoto cíle dosáhnout.¹⁰

Nástroje komunikační strategie se sestává z několika částí, které jsou pro firmu a jeho stanovení cílů velice důležité. Těmito nástroji komunikační strategie jsou:

- **marketingové sdělení** – toto je předáváno cílové skupině, kdy toto sdělení slouží k tomu, aby si zákazníci vytvořili vlastní názor na značku. Velice důležité ovšem je, aby byli schopni zákazníci dělat rozdíly mezi značkou společnosti a konkurenční značkou.
- **Kreativní ztvárnění** – v případě, že firma zvolí originální formu zobrazení, tak dojde k posílení marketingového sdělení.
- **Komunikační mediální mix** – tvoří jej 7 základních nástrojů, kterými jsou reklama, direct marketing, podpora prodeje, public relations, event marketing, osobní prodej, online komunikace.¹¹

Dalším velice důležitým marketingovým sdělením, které má být koncovým zákazníkům předáno, lze velmi snadno odvodit od positioningu značky. Positioning (umístění) značky je procesem, kterým se určuje, jakou formou má být značka vnímána cílovou skupinou zákazníků. Jedná se o strategické marketingové rozhodnutí, při kterém se stanovují postoje, které má značka u koncové skupiny vyvolat, oproti konkurenčním značkám. Positioning značky by měl být v souladu s poptávkou cílové skupiny a současně brát na zřetel umístění konkurenčních značek.¹²

Komunikační strategie by měla obsahovat následující prvky:

- **úvod** – na samém začátku je nezbytné vyhodnocení aktuální situace, jakou má výrobek pozici na trhu a další.

¹⁰ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007. s. 127.

¹¹ PATKA, L. *Komunikační strategie* [online]. Praha, 2015 [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: https://www.pankrea.cz/clanek/komunikacni-strategie_113

¹² KARLÍČEK, M, KRÁL, P. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2016. s. 19.

- **Cíle** – stanovení si čeho chce firma dosáhnout, jako např. informování o existenci společnosti, zvýšení povědomí o firmě, dále snaha přesvědčit koncové zákazníky či společnosti k využívání služeb firmy.
- **Cílové skupiny** – společnost by si měla stanovit, s kým bude komunikovat.
- **Prostředky** – dále je nezbytné si vybrat, které složky komunikačního mixu bude využívat, jaká média budou zapojena a co všechno bude firma dělat.
- **Sdělení** – co chce firma cílové skupině sdělit
- **Načasování** – stanovit, kdy budou jednotlivé prostředky nasazeny, jako např. v jakém ročním období, případně měsíci, jak dlouho bude propagace probíhat, zda měsíc či několik měsíců a v neposlední řadě si také stanovit, zda bude probíhat i nějaká druhá vlna.
- **Zpětná vazba** – jedná se o velice důležitý prostředek, který poslouží k ověření, zda bylo dosaženo stanovených cílů či nikoliv.
- **Rozpočet** – každá firma si musí stanovit rozpočet, který bude vyčleněn na jednotlivé aktivity a dále je nezbytné si stanovit, kolik budou jednotlivé prostředky stát.
- **Zodpovědnost** – důležité je správně rozdělit jednotlivé úkoly, kdo má co udělat, a jaká komu náleží zodpovědnost.¹³

Všechny výše popsané prvky komunikační strategie by si měla každá firma vyhodnotit, před samotným vstupem na trh. Tímto způsobem si společnost stanoví jednak cíle, jakých chce dosáhnout, ale stejně tak bude vědět, kdo má jaké činnosti na starosti a jaké prostředky na daný projekt budou vyhrazeny. Jedná se totiž o nejnáročnější období pro každou firmu, když chce vstoupit na trh s novým produktem či službou.

Součástí komunikační strategie je volba optimálního komunikačního a mediálního mixu. Tento komunikační mix zahrnuje sedm zásadních komunikačních disciplín, kterými jsou, jak již bylo uvedeno výše reklama, direct marketing, podpora prodeje, public relations, event marketing a sponzoring, osobní prodej, a on-line komunikace. Každá ze zvolených komunikačních disciplín obsahuje větší či menší počet komunikačních nástrojů, ze kterých

¹³ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007. s. 127.

si mohou společnosti vybírat ten nejvhodnější. Správná volba komunikačního a mediálního mixu je stanovena nikoliv jen komunikačními cíli, ale současně i charakterem trhu, kde vybraná firma působí.¹⁴

Komunikační strategie lze podle použitých komunikačních nástrojů rozdělit do dvou kategorií, jako strategii tlaku (push) nebo strategii tahu (pull), které nám představují cestu produktu od výrobce až k samotnému spotřebiteli a zase naopak cestu od spotřebitele k výrobcu.

- **Strategie push (tlaku)** – jedná se o komunikační strategii, která vyžaduje využití prodejců a propagaci směrem k obchodníkům, aby došlo k protlačení produktu distribučními kanály. Výrobce propaguje výrobek velkoobchodníkům, které je dále nabízejí maloobchodům a od maloobchodníků se výrobky dostávají až ke spotřebitelům.
- **Strategie pull (tahu)** – tato komunikační strategie vyžaduje značné náklady na reklamu včetně propagace spotřebitelů, aby došlo k vytvoření spotřebitelské poptávky. Pokud je zvolená strategie úspěšná, žádají spotřebitelé výrobek po maloobchodnících a maloobchody je žádají po velkoobchodech, které je následně požadují od výrobců.¹⁵

Komunikační strategii lze zcela jistě považovat za velice důležitý prvek každé firmy, neboť na správně zvolené strategii závisí, zda se podaří s vybraným produktem prorazit na trh a oslovit správnou skupinu spotřebitelů. Jedná se tedy kombinaci celé řady prvků, do kterých musí firma investovat čas a finanční prostředky, avšak v případě správného načasování bude firma odměněná úspěchem na trhu.

3.3 Marketingové prostředí firmy (vnější a vnitřní prostředí)

Marketingové prostředí je charakterizováno jako prostředí náležející ke konkrétnímu subjektu, kdy pod tímto subjektem si může představit např. výrobce, podnikatele,

¹⁴ KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2016. s. 17.

¹⁵ KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 2007. s. 838.

společnosti, firmy, organizace a mnohé další. Marketingové prostředí definuje ze dvou hledisek, jednak se jedná o makroprostředí a mikroprostředí, ale také druhým hlediskem je dělení na vnitřní prostředí, které představuje vše, co je uvnitř společnosti, a dále vnější prostředí, které charakterizuje vše, co firmu obklopuje.¹⁶

Vnitřní prostředí firmy je tvořeno ze všech kontrolovatelných prvků, které se nacházejí uvnitř společnosti, ty ovlivňují její činnost a hlavním smyslem při sledování tohoto prostředí dochází k odhalení silných a slabých stránek firmy. Do vnitřního prostředí firmy se řadí zdroje, kultura společnosti, mezilidské vztahy, kvalita managementu včetně pracovníků. Vnější prostředí je definováno mikroprostředím – zákazníci, konkurence, veřejnost, dodavatelé a dále makroprostředím – ekonomické, technologické, politicko-právní a sociálně-kulturní oblasti.¹⁷

Nejvýznamnější z faktorů marketingového prostředí jsou ty faktory, které mají nejužší vazbu ke společnosti a jejímu podnikání, jedná se tedy o zástupce mikroprostředí, jako jsou zákazníci, konkurenti, distributoři, dodavatelé. Všechny uvedené faktory mikroprostředí a makroprostředí mohou pro firmu představovat příležitosti, ale také hrozby. Je tedy před vstupem firmy na trh nezbytné, aby si společnost ověřila, že kupující budou mít na trhu o jejich produkty zájem, ale stejně tak musí identifikovat konkurenci na trhu.¹⁸

Vnitřní prostředí firmy – je tvořeno prvky, které reprezentují organizační struktury, distribuční kanály včetně technického vybavení firmy. Větší důraz je však kladen na zaměstnance společnosti a jejich vystupování, jak uvnitř, tak i vně firmy.

Mikroprostředí firmy – do marketingového mikroprostředí se řadí vlastní firma včetně zaměstnanců, dále pak zákazníci, marketingoví zprostředkovatelé, veřejnost, ale také konkurence. Dodavatelé zajišťují přísun všechno, co je vyžadováno k činnosti firmy, jako jsou suroviny, polotovary, energie, služby a mnohé další. Marketingoví zprostředkovatelé jsou zvláštní kategorií dodavatelů. K nejdůležitějším skupinám veřejnosti se řadí hromadné sdělovací prostředky, jako jsou tisk, rozhlas, televize atd., neziskové

¹⁶ ŠVARCOVÁ, M. *Základní principy marketingu*. 2016. s. 29.

¹⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. 2013. s. 98.

¹⁸ KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2016. s. 15.

organizace a další. Zákazníci jsou ti, kdo produkty kupují, jedná se hlavně o drobné spotřebitele, organizace případně vlády. Za konkurenci jsou považovány všechny subjekty nabízející shodné, podobné či nahraditelné produkty.¹⁹

Vnější prostředí firmy – reprezentuje samotné okolí, v němž se společnost nachází. Toto prostředí se jen velmi těžko ovlivňuje. Firma se snaží, ať už přímo či nepřímo ovlivňovat okolní vlivy k jeho identifikaci se využívá tzv. PEST analýza.²⁰

Makroprostředí firmy – je někdy označováno jako globální makroprostředí, které se skládá ze šesti faktorů, které působí na společnost zvenčí, čímž ovlivňují přímo, ale i nepřímo všechny její činnosti. Firma nemá téměř žádný vliv na tyto faktory, stejně jako je nemůže ani pořádně kontrolovat. Ze strany firmy se jedná pouze o jejich akceptování a snahu o nich zjistit co nejvíce informací, aby mohla na ně co nejrychleji a vhodně reagovat. Do makroprostředí se řadí:

- demografické prostředí – do této oblasti se řadí celosvětový růst populace, migrace obyvatelstva, porodnost, stárnutí obyvatel, úmrtnost atd.
- Ekonomické prostředí – zde se potýkáme s vysokou mírou inflace, zadlužeností, vývojem směnných kurzů, hrozbou recese včetně důsledků nezaměstnanosti, odlišnostmi mezi státy rozvinutými a státy třetího světa.
- Přírodní prostředí – klimatické a geografické podmínky, surovinové bohatství a ekologické problémy, těžba surovin, devastace životního prostředí.
- Technologické prostředí – charakterizuje neustále se zrychlující tempo inovací, zkracování inovačního cyklu, se kterými souvisí životnost produktů, s tím související dostupnost infrastruktury, technologická úroveň výrobních zařízení.
- Politické prostředí – součástí jsou zákony na ochranu investora, ale i spotřebitele, činnost vládních institucí, nevládních institucí a politických stran.
- Kulturní prostředí – přes veškerou homogenizaci, kterou sebou přinesly sdělovací prostředky, tak i nadále si uchovává spousty tradičních a dodnes silně působících hodnot včetně místních specifik, které se projevují v odlišných subkulturách.²¹

¹⁹ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 2012. s. 45.

²⁰ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2014. s. 432.

²¹ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 2012. s. 48.

3.4 Efekt rámování (framing efect) v marketingové komunikaci

Efekt rámování, který bývá také označován jako princip referenčního rámce, se v dnešní době řadí mezi jednu z nejpoužívanějších marketingových a manipulačních strategií. Efekt rámování definuje princip, podle něhož je rozhodování lidí mnohem výrazněji ovlivněno kontextem představené informace, než obsahovou hodnotou této informace. Samotný efekt rámování je možné rozdělit do dvou kategorií, jakým způsobem budou informace prezentovány. Jednak se může jednat o pozitivní rámec, ale také o negativní rámec. V případě pozitivního rámce se jedná o prezentaci kladných stránek produktů či služeb, ze kterých plynou možné zisky. Naproti tomu negativní rámec se zabývá předkládáním negativních stránek konceptu, případně hrozících ztrát.²²

Lidé velmi často přijímají a užívají informace v takové podobě, v jaké je získali, bez ohledu na to, zda o těchto informacích přemýšlejí. Pro samotné rozhodování je důležité, jakým způsobem je informace formulována, tedy zarámována. V případě, kdy zarámování problému hlade důraz na pozitivní znaky, tak ze strany spotřebitelů je větší ochota riskovat a to, jak při možnosti zisku, tak i při možnosti ztráty. Na druhou stranu, pakliže je kladen důraz na negativní znaky, pak ochota riskování podstatně klesá. Jedná se tedy o efekt zarámování při určitém rozhodovacím problému, který však do značné míry ovlivní celkový výsledek rozhodování.

Efekt zarámování založen na základní myšlence, že dvě rozlišné formulace stejného problému, vedou k vytvoření různých preferencí a stejně tak rozdílnému vnímání problému a tím k odlišnému v mnohých případech až protichůdnému chování subjektu, který se zabývá řešením daného problému. Lidé velmi často svá rozhodnutí podmiňují předsudky, případně zkratkami, které usnadňují kognitivní procesy a současně urychlují rozhodovací procesy. Ovšem na druhou stranu se díky nim mohou lidé dopouštět chyb. Z tohoto vyplývá,

²² TVERSKY, A., KAHNEMAN, D. *The Framing of Decisions and the Psychology of Choice* [online]. Švýcarsko, 2010 [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: https://www.uzh.ch/cmsssl/suz/dam/jcr:fffff-fad3-547b-ffff-ffffe54d58af/10.18_kahneman_tversky_81.pdf

že efekt zarámování může rozhodovací procesy ovlivnit v pozitivním, ale i negativním smyslu.²³

Diagnostický efekt zarámování se objevuje v případech, kdy zákazník si zakoupí produkt určité značky, bez toho, aby byl vystaven působení reklamy, avšak v případě, kdy bude reklamě vystaven, tak vybraný produkt znásobí jeho spokojenost.²⁴

Pro utváření racionálního rozhodnutí je nezbytné, aby byl efekt zarámování definovaný a současně i kvantifikovaný. Zarámování informací, tedy zkreslení informací vlivem jistých okolností dochází s ohledem na různé úhly pohledů na vybranou rozhodovací situaci. Takovéto odlišné pohledy, které jsou považovány za rámování, utváří celkový pohled na danou problematiku. Můžete tedy nastat situace, kdy ztratíme schopnost třídít informace podle jejich významu, neboť v důsledku zahlcení informacemi nebudeme schopni zvolit ty nejdůležitější.²⁵

Je tedy zcela patrné, že v dnešní době se velmi často využívá efektu zarámování, neboť se neustále můžeme setkávat s celou řadou reklamních spotů, které nám představují nejrůznější produkty v té nejlepší kvalitě a snaží se tedy ovlivnit chování koncového zákazníka, neboť mu předkládají informace, které zákazníka přimějí k pořízení výrobku, ačkoliv se nemusí vždy jednat o produkt, který by běžně spotřebitel pořídil.

3.5 Marketingový komunikační mix

Marketingový komunikační mix se skládá z následujících složek: reklama, podpora prodeje, public relations neboli vztahy s veřejností, online marketing.

3.5.1 Reklama

Reklamu definujeme jako placenou, neosobní komunikaci, která je realizována prostřednictvím různých médií a zadávaná nebo realizovaná podnikatelskými subjekty,

²³ KAHNEMAN, D, TVERSKY, A. Rational Choice and the Framing of Decisions. *The Journal of Business* [online]. 1986, roč. 59, č. 4. [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: http://www.cog.brown.edu/courses/cg195/pdf_files/fall07/Kahneman&Tversky1986.pdf

²⁴ PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH J. *Marketingová komunikace.*, 2003. s. 107.

²⁵ KOUKOLÍK, F., DRTILOVÁ, J. *Vzpouřa deprivantů: nestvůry, nástroje, obrana.* 2006.

neziskovými organizacemi, případně i osobami, jež jsou identifikovatelné v reklamním sdělení, kdy jejich záměrem je přesvědčit členy zvláštní skupiny příjemců sdělení, cílovou skupinu. Reklama je všeobecně vnímána, jako obecný stimul, který směřuje ke koupi jistého produktu nebo propagace jisté filozofické organizace. Nosiči reklamních sdělení jsou prostředky, jako tiskoviny, prodejní literatura, výroční zprávy, inzeráty umístěné v novinách, televizní spoty, rozhlas, billboardy nebo časopisy.²⁶

Tvorba a distribuce reklamních zpráv, určených poskytovatelům zboží nebo služeb nabízených s komerčním cílem. Na první pohled musí být jasné, že se jedná o placenou formu zprávy, využívající komunikační média k dosažení cílové skupiny. Řadí se sem inzerce, televizní a rozhlasová reklama, reklamy v kinech včetně audiovizuálních snímků. Svě místo zde mají zejména vzhledem k vlastnímu významu a budoucnosti reklamy umístěné v nových médiích včetně sociálních sítích, stejně jako se jedná o podporu prodeje, sponzoring nebo direct marketing. Hlavní úloha nových médií spočívá v tom, že nahrazují osobní komunikaci.²⁷

Z marketingového pohledu jako jedné formy komunikačních nástrojů, reklama dává možnost prezentovat produkt v zajímavé podobě s využitím veškerých prvků působících na lidské smysly. V inzerátu se lze setkat se poutavým titulkem, druh písma, barvy, v rozhlasové a televizní reklamě se jedná o zvukový a hudební doprovod apod. Za pomoci reklamy lze oslovit široké publikum možných zákazníků, na druhou stranu její nevýhodou je, že je neosobní a jednosměrná komunikace. K hlavním prostředkům reklamy se řadí:

- inzerce v tisku;
- televizní spoty;
- rozhlasové spoty;
- venkovní reklama;
- reklama umístěná v kinech;
- audiovizuální snímky.²⁸

²⁶ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 2010. s. 42.

²⁷ VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Reklama: jak dělat reklamu*. 2018. s. 16.

²⁸ VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie reklamy: nové trendy a poznatky*. 2012. s. 21.

Hlavní funkcí reklamy je zvyšování povědomí o značce a ovlivňování postojů k ní, což znamená budování značky. Z tohoto pohledu lze reklamu jen těžko zastoupit. Reklama umístěná v masových médiích dokáže velice rychle zasáhnout široké spektrum populace. Reklama současně zvyšuje atraktivitu a kredibilitu značek. Reklama se řadí do nejvýznamnějšího způsobu, jakým je možné posílit vlastní image. Opakování reklamního sdělení zvyšuje oblíbenost značky. Velmi často lidé vnímají výrobky, které znají z reklamy, jako oblíbenější než produkty, které mají nedostatečnou nebo žádnou propagaci.²⁹

Výhody reklamy – reklama, jako komunikační prostředek má celou řadu výhod, neboť působí rychle. Zadavatel reklamy má maximální kontrolu nad jejím obsahem, volbou médií, což znamená samotné zveřejnění reklamy a kolikrát bude opakována. Stejně tak může zadavatel ovlivnit, koho a kde má reklama oslovit.

Nevýhody reklamy – reklamní sdělení pro neziskové organizace je příliš cenově náročné. S ohledem na finanční náklady na reklamu, musí organizace, jako jsou knihovny, muzea a galerie velmi rozvážit, zda si mohou reklamní spot dovolit. Reklama poskytuje neosobní sdělení, které je přenášeno prostřednictvím médií, avšak osobní komunikace je považována za mnohem přesvědčivější. Zpětná vazba reklamy se nemusí vždy projevit ihned, ale v tomto časovém rozmezí mohou působit další faktory, jako jsou osobní doporučení, případně pozitivní odborná kritika. Účinnost finančních prostředků, které byly na reklamu vynaloženy, lze jen stěží vyhodnotit.³⁰

Účinná reklama je založena na principu 5M, kdy se jedná o následující oblasti:

- **mission** – poslání, je nutné stanovit specifikaci reklamních cílů;
- **message** – zpráva/sdělení, jaký bude obsah reklamního sdělení;
- **money** – peníze, před zahájením reklamy je nutné stanovit si rozpočet na reklamu;
- **media** – média v jakých vhodných médiích bude reklama uveřejněna;
- **measurement** – měřítka, samotné změření účinnosti reklamy.³¹

²⁹ KARLÍČEK, M, KRÁL, P. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2016. s. 49.

³⁰ JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění: art marketing v praxi*. 2008. s. 228.

³¹ VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2014.

Reklama představuje efektivní způsob, jakým lze budovat trh. Za pomoci reklamního sdělení, je možné efektivně vzdělávat a současně informovat o nových výrobcích, představit jejich možné využití a hlavně přesvědčit cílovou skupinu, aby si produkt zakoupili. Reklama také ovlivňuje, jakým způsobem bude produkt ve společnosti vnímán, zda jako atraktivní či nikoliv. V mnohých případech se reklama považuje za efektivní nástroj k přímému zvyšování prodeje.³²

V současné společnosti má reklama své pevné místo a setkáváme se s ní na každém kroku, neboť společnosti v zájmu prosazení svého výrobku či služby na trh, využívají širokou nabídku nejrůznějších komunikačních prostředků k tomu, aby oslovili potenciální zákazníky, kteří by mohli mít zájem o nabízené produkty. Ačkoliv se jedná o velmi účinný komunikační prostředek, tak velkou nevýhodou je finanční zátěž, která je s reklamou spojena a nemůže si ji dovolit každá firma. Reklamy se stávají propracovanějšími a dokáží oslovit od nejmenších až po ty nejstarší spotřebitele.

3.5.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje se sestává z celé řady nástrojů, které přitahují pozornost spotřebitele, současně mu poskytují tolik potřebné informace a díky tomu ho mohou přivést až ke koupi produktu. Prostředky podpory prodeje bývají zaměřeny jednak na koncové zákazníky, ale také na obchod. Těchto prostředků bývá využíváno, pakliže chce firma dosáhnout rychlé a intenzivní reakce. V takovémto případě jsou ovšem výsledky pouze krátkodobé a stejně tak nevytvářejí trvalé preference k předmětnému výrobku nebo službě.³³

Podpora prodeje neboli, sales promotion je marketingovou technikou, která se využívá v ohraničeném čase pobídek, které nebývají součástí běžné motivace spotřebitelů, s hlavním cílem dosažení vyšší prodejnosti. Jedná se tedy o souhrn různých nástrojů, stimulujících uskutečnění nákupu, jako jsou např. různé soutěže, akce na místě prodeje, výstavy, vzorky, kupony, prémie a mnohé další.³⁴

³² KARLÍČEK, M, KRÁL, P. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2016. s. 49.

³³ VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie reklamy: nové trendy a poznatky*. 2012.

³⁴ VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Reklama: jak dělat reklamu*. 2018. s. 16.

Při vytváření komunikační strategie je nezbytné, aby byl zajištěn soulad mezi reklamní kampaní a akcemi, které se zaměřují na podporu prodeje. Akce zaměřené na podporu prodeje si mohou jednotlivé společnosti zajišťovat vlastními silami, avšak v případě rozsáhlejších akcí jsou na tuto činnost využívány specializované agentury. Podle cílového zaměření je možné rozlišovat podporu prodeje, která se zaměřuje na koncové spotřebitele, dále pak na firmy působící na průmyslovém trhu a v neposlední řadě na obchodní mezičlánky. Je však nezbytné, aby si společnost stanovila cíle akcí určených na podporu prodeje. K nejvýznamnějším nástrojům v oblasti podpory prodeje zaměřených na konečné spotřebitele, jsou vzorky, cenově výhodná balení, spotřebitelské soutěže, předvádění výrobků na prodejních, ale stejně tak i poutače umístěné v místě prodeje. K neúčinnějším, ale současně i nejdražším formám podpory prodeje se řadí rozdávání vzorků produktu zdarma, kdy tato metoda se využívá v případě uvádění nových produktů na trh.³⁵

V širším pojetí je možné podporu prodeje rozdělit do tří základních kategorií:

- **zákaznické akce zaměřené na spotřebitele** – jedná se o slevy, dárky, spotřebitelské soutěže, cenové balíčky, předváděcí zboží, ochutnávky, slevové bonusy a mnohé další;
- **obchodní akce** – vybavení prodejního místa, mimořádné nabídky speciálních podmínek pro klienty, obchodní dohody, společná reklamní činnost, upomínkové předměty, jako jsou třeba tužky, diáře, v neposlední řadě se může jednat i o obchodní setkání, výstavy či dokonce konference;
- **akce na podporu prodejního týmu** – motivační programy, nejrůznější typy výhod, poznávací zájezdy, písemná poděkování, jako další jsou kategorie duševního příjmu, který je zhodnocen při obchodním jednání a dále při prodejním rozhovoru s obchodními partnery včetně koncových spotřebitelů.³⁶

Podpora prodeje v kontextu ostatních oblastí marketingové komunikace má vlastní specifické cíle, kterými jsou:

³⁵ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 2015. s. 157.

³⁶ VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie reklamy: nové trendy a poznatky*. 2012. s. 22.

- **prvním cílem** – aby byly dostatečně poskytovány informace o vlastnostech nabízeného výrobku;
- **druhým cílem** – vytvořit povědomí o produktech případně připomenutí výrobku v okamžiku jeho samotného nákupu, tohoto lze dosáhnout prezentací přímo v obchodě;
- **třetím cílem** – snižování rizik spojených s koupí nového produktu, možnost vyzkoušet vzorek zdarma, čímž budou ověřena očekávání spojená, s dosud neznámým produktem;
- **čtvrtým cílem** – vyvolat nadšení zákazníka pro produkt, k tomuto přispěje atraktivní vyobrazení produktu;
- **pátým cílem** – vytvoření dobré pověsti o produktu.³⁷

Podpora prodeje bývá velmi často využívána ve spojitosti s reklamou. Může vystupovat, jako její podpůrný prvek nebo naopak reklama může sloužit, jako upozornění na probíhající akci na podporu prodeje. Finanční náklady na podporu prodeje se v poslední době velmi rychle zvyšují. Příčin zvyšování výdajů na podporu prodeje je hned několik. Jedná se o management vnímaný, jako efektivní prodejní nástroj. Zvyšuje se tlak na prodejnost. V současné době je vysoce konkurenční prostředí, avšak velmi malá odlišnost mezi nabízenými produkty a službami. Spotřebitelé se velmi část orientují na cenu. Nižší účinnost reklamy. Zainteresovanost výrobců na prodejnosti vlastní značky v obchodech, spojená s intenzivní podporou.³⁸

Podpora prodeje je velmi častou formou, jak se snaží výrobci oslovit potenciální zákazníky a s ohledem na skutečnost, že mnozí potenciální spotřebitelé vítají nejrůznější slevové kupony, dárky, akční slevy a další nástroje, které jsou součástí podpory prodeje, tak lze označit tento nástroj za velice účinný.

³⁷ KARLÍČEK, M, KRÁL, P. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2016. s. 95.

³⁸ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2010.

3.5.3 Osobní prodej

Osobní prodej je považován za přímou formu komunikace mezi pověřeným pracovníkem společnosti a jedním případně i více kupujícími najednou. Jedná se o nástroj komunikačního mixu, jenž využívá osobní komunikace. Osobní interakce mezi reprezentantem společnosti a zákazníkem, dává možnost vnímat reakce ze strany zákazníka a současně jim přizpůsobovat jednání prodávajícího. Jako velké plus osobního prodeje se považuje, možnost působení na klienta po dobu jednání a současně jeho ovlivňování požadovaným směrem. Osobní prodej umožňuje vytvořit takové podmínky pro zákazníka, kdy jej lze informovat o charakteristických prvcích produktu či služby a současně je zde možnost okamžitého předvedení produktu. Takto má zákazník jedinečnou možnost se okamžitě seznámit s produktem a jeho vlastnostmi, což je považováno za základ prodeje. Smyslem osobního prodeje není pouhý prodej zboží nebo služby, ale současně je důležité vytvářet a udržovat dlouhodobé vztahy s klienty. Jako hlavní nedostatek osobního prodeje se ukazuje omezená možnost kontroly předávaných informací prodejci, dále možnost předání informací jen jistému množství zákazníků a v neposlední řadě skutečnost, že náklady na komunikaci se zahraničním klientem jsou mnohem vyšší než v případě neosobní komunikace.³⁹

Osobní prodej definují tři výrazné vlastnosti:

- **osobní interakce** – zahrnuje bezprostřední a interaktivní vztah, který vzniká mezi dvěma či více osobami, může docházet k vzájemnému pozorování;
- **kultivace** – osobní prodej umožňuje vzniknout veškerým druhům vztahů, které začínají prodejním vztahem a končí až hlubokým osobním přátelstvím;
- **odezva** – podněcuje v kupujících jistý pocit závazku, který je způsoben vyslechnutím informací od prodejce.⁴⁰

Osobního prodeje v poslední době ubývá ve prospěch samoobslužného prodeje, tento vývoj je spojen s rozhodnutím o výši nákladů včetně nastavené firemní cenové strategie.

³⁹ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 2015. s. 149.

⁴⁰ KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 2013. s. 602.

Rozhodnutí o tom, zda bude využito této komunikační formy, záleží na zvolené strategii firmy, jakou bude klást důležitost osobnímu prodeji. Samotné využití osobního prodeje se zakládá na několika faktorech, jako jsou typ maloobchodu, nabízený sortiment, cenová úroveň, ale hlavně také na typu zákazníka. Osobního prodeje je využíváno zejména v prodejnách s vyšší úrovní prodejních služeb, s vyšší cenovou úrovní, ale také s nabídkou kvalitnějšího zboží. Úspěšnost a efektivita osobního prodeje jsou založeny na dostatečné znalosti prodavačů o nabízeném zboží, dobrá psychologická vybavenost, která jim bude nápomocna v rozpoznání toho, co si samotní zákazníci přejí, dále je nutná znalost techniky prodeje, která povede ke spokojenosti zákazníka.⁴¹

Osobní prodej může současně přispět k marketingu spotřebního zboží. Někteří marketéři spotřebního zboží, využívají potenciálu osobního prodeje zejména k získávání týdenních objednávek od dealerů, ale současně jim to dává jedinečnou možnost dohlížet na to, aby byly prodejny dostatečně zásobeny zbožím. Kvalitní prodejní síla, může být prospěšná ve čtyřech důležitých oblastech:

- **lepší vystavení zboží** – obchodní zástupci mohou apelovat na dealery, aby zvýšili odbornost zboží, čímž budou věnovat značně větší prostory v jejich prodejně;
- **vytváření entusiasmů** – stejně tak mohou obchodní zástupci vytvářet lepší nadšení pro věc tím, že dojde k zvýraznění plánované reklamy včetně podpory prodeje;
- **misijní prodej** – ze strany obchodních zástupců musí být zájem získat větší počet dealerů;
- **key account management** – stejně tak mohou obchodní zástupci převzít zodpovědnost za zvyšující se obchody s nejdůležitějšími klienty.⁴²

Z tohoto vyplývá, že osobní prodej je velice důležitý komunikační nástroj a pro mnohé společnosti může být výbornou cestou k propagaci vlastního produktu, služby nebo značky a tím dosáhnout rostoucího odbytu. Vše je ovšem závislé na vhodně zvolené podobě osobního prodeje a dostatečném proškolení prodejců, v opačném případě se může stát, že odbyt produktů a služeb bude klesat.

⁴¹ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2010.

⁴² KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 2013. s. 501.

3.5.4 Public relations

Public relations představují plánovitou a systematickou činnost, kdy hlavním smyslem je upevňovat důvěru, porozumění včetně dobrých vztahů společnosti s klíčovými, důležitými skupinami veřejnosti.⁴³

Vztahy s veřejností jsou řízeny ve firmě centrálně, ovšem ve spojení s marketingovým řízením je těmto nástrojům přikládána vysoká důležitost, aby bylo dosaženo marketingových cílů. Úkolem public relations není podpora prodeje konkrétních výrobků, avšak vytvoření kladné představy o firmě, jejich činnostech a nabízených produktech. Aby public relations dobře fungovalo, je nezbytné dosáhnout obousměrného vztahu mezi firmou a jejím okolím, což znamená zaměstnance, dodavatele, odběratele, spotřebitele, média, veřejnou správu a mnohé další organizace.⁴⁴

Za pomoci public relations společnost nebo jiná instituce cíleně a dlouhodobě prezentuje vlastní záměry, informuje o vlastních cílech včetně výsledcích a současně se snaží přispívat k dobrému jménu společnosti. Public relations dokáže efektivně informovat o nových produktech a možnostech jejich využití. Současně dokáže zvyšovat pověst značky a v případě potřeby ji ochraňovat před možností ohrožení.⁴⁵

Cílem public relations je přispět ke zvýšení image a současně zlepšení skutečného obrazu společnosti v očích veřejnosti za přispění různých opatření komunikační politiky, čím dojde k nepřímé stimulaci poptávky po produktech. K opatřením v této oblasti komunikační politiky se řadí:

- finanční podpora veřejným záležitostem, jako jsou charitativní dary, sponzoring;
- pravidelné poskytování informací veřejnosti, jedná se o tiskové konference, výroční zprávy;
- komunikování s médii;
- publikování firemních časopisů a mnohé další.⁴⁶

⁴³ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 2012. s. 131.

⁴⁴ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2010.

⁴⁵ KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2016. s. 119.

⁴⁶ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 2010. s. 223.

Významnou komunikační předností public relations je zejména jejich důvěryhodnost. Takto mají možnost mnohem snáz ovlivňovat zejména řadu perspektivních zákazníků vyhýbajících se úmyslně vlivu reklamy. Jedná se tedy o účinnější prostředek než běžná reklama. Public relations může představovat nejen velice efektivní, ale současně i ekonomicky přijatelné prostředky propagace firem a současně i produktu, hlavně pro mladé a začínající společnosti. Nástroji public relations zákazníkům běžně nic nenabízíme, ale ani neprodáváme. Jedná se pouze o poskytování informací, případně pořádání aktivit, které by měli oslovit veřejnost, a bude tedy náležitě oceněno. Public relations má přispět ke zlepšení image a postavení společnosti v očích veřejnosti, teprve až na druhém místě je ovlivnění vnímání konkrétní nabídky.⁴⁷

Prvotním úkolem public relations není prodej, ačkoliv k němu mohou zprostředkovaně přispět. Jejich úkolem je informovat, vytvářet pochopení, porozumění, důvěru, ale také mají vychovávat. V prostředí public relations se hradí služby, jež jsou poskytovány z velké většiny v podobě poplatků.⁴⁸

Běžně se k základním konkrétním nástrojům public relations řadí široká škála v komunikační praxi vzájemně se propojujících a doplňujících aktivit, kterými jsou:

- **aktivní publicita** – jedná se o tiskové zprávy, konference, rozhovory pro média, vydávání výročních zpráv, včetně vlastních interních tiskovin;
- **events (organizování událostí)** – vlastní předvedení nového produktu, oslavy spojené s činností firmy, stejně jako udělování ocenění;
- **lobbying (lobování)** – zastupování a prezentování názorů společnosti v případě jednání se zákonodárci, získávání a předávání informací;
- **sponzoring (sponzorování)** – kulturních, politických, sportovních a dalších akcí, na kterých se bude firma podílet;
- **reklama organizace** – spojení reklamy a public relations není primárně zaměřeno na konkrétní výrobek, ale na firmu, jako celek. Hlavním cílem je zvýšení povědomí a zlepšení image firmy.⁴⁹

⁴⁷ FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2011. s. 327.

⁴⁸ KOPECKÝ, L. *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. 2013. s. 200.

⁴⁹ FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2011. s. 310.

Mnohdy je snadnější poměřovat výkon, oproti skutečnému výsledku, ovšem dopad na veřejnost, a hlavně pak na klíčové individuality, tvůrce veřejného mínění je mnohem důležitější než jen pouhé mediální pokrytí. Z tohoto důvodu by mělo kvalitní public relations působit zejména na změnu postojů a dále budovat dlouhodobé vztahy.⁵⁰

Náklady spojené s public relations jsou podstatně menší, neboť rozpočty se pohybují v řádech statisíců. Značná část klientů platí svým PR agenturám měsíční částky, za což očekávají neustálé vykazování výsledků. Co se ovšem týká reprezentativního výzkumu veřejného mínění, tak zde se jedná o mnohem nákladnější činnost.⁵¹

Z předložených informací tedy jasně vyplývá, že public relations je činností, která má za cíl ovlivňovat, ale také získávat porozumění, současně však informovat a získat zpětnou vazbu od těch, na kterých je tato činnost zacílena. Public relations se vyznačuje maximální organizovaností, kterou nelze dělat bez předchozího průzkumu a analýzy. Z tohoto důvodu dnes tento komunikační prostředek využívá celá řada společností a snaží se o vytvoření lepšího obrazu u široké veřejnosti.

⁵⁰ KOPECKÝ, L. *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. 2013. s. 150.

⁵¹ HEJLOVÁ, D. *Public relations*. 2015.

4 Výsledek vlastní práce

4.1 Charakteristika zkoumaného objektu

4.1.1 Historie obchodní značky

Fruitissimo Fresh s.r.o. je franchisingová síť ovocných barů, kterou v roce 2003 založili dva kamarádi, Jan Hummel a Tomáš Lichtenberg. Tato nejdříve národní síť se později stala mezinárodní, když se Fruitissimo s.r.o. rozhodlo expandovat do dalších zemí. Nyní je můžeme najít v České republice, na Slovensku a v Maďarsku. Do dnešního dne mají v provozu již více než sedm desítek ovocných barů.

Následně v roce 2009 firma byla přejmenovaná na Fruitissimo Fresh s.r.o. V roce 2009 byla společnost Fruitissimo Fresh s.r.o. sloučena na základě fúze jako nástupnická společnost společnosti Fruitissimo s.r.o. jakožto zanikající společnost bez likvidace. Jednatel byl stanoven Jan Hummel.

V současné době značka Fruitissimo je provozovaná společností Fruitissimo Fresh s.r.o. Údaje o společnosti jsou zpracovány do následující tabulky:

Název společnosti	Fruitissimo Fresh s.r.o.
Datum vzniku společnosti	2003 (pod obchodním jménem Fruitissimo s.r.o.)
IČO	28934610
Zápis v obchodním rejstříku	sp. značka: C 154127, Městský soud v Praze
Základní kapitál	200 tis. Kč

Celou svoji historii a veškeré informace jsou dostupné přímo na webu Fruitissimo Fresh s.r.o. My si zde nyní uvedeme to nejdůležitější, tedy základní charakteristiku Fruitissimo Fresh s.r.o.

Fruitissimo Fresh s.r.o. se řídí slohem „Nejovocnější bar ve tvém okolí“. Zaměřuje se na zdravý životní styl, mezi jejich hlavní nabídku patří ovocné drinky, ovocné a zeleninové smoothie nápoje, řemeslně vyrobená zmrzliny z vlastní výroby, a také pečou vlastní dorty. Také nabízí kávu, zdravé svačiny.

V roce 2007 začala firma otevírat pobočky na Slovensku, a v roce 2016 expandovala s prvním ovocným barem také na maďarský trh. V témže roce bylo vedení rozšířeno o investory, za účelem podpory expanze.

V roce 2017 se vlastnictví firmy rozdělilo. Tomáš Lichtenberg ukončil svoji účast a převedl svůj podíl ostatním společníkům a stal se tak jediným společníkem nové firmy Giftisimo s.r.o., která se zaměřuje na balení dárků. Jediným jednatelem firmy je nyní tedy Jan Hummel s 60 % obchodním podílem na základním kapitálu.

Fruitisimo Fresh s.r.o. pokrývá trh především v rušnější části města a centru – hlavní ulice či náměstí. Od roku 2016 jsou pobočky Fruitisimo Fresh s.r.o. i v prostorách nemocnic nebo jako součást čerpacích stanic Shell. V roce 2018 byla zavedena novinka, tzv. shop in shop v hračkářství Hamleys a v konceptu Sklizeno. Existuje také pojízdná provozovna Juice Bus nebo karavan.

V České republice má Fruitisimo Fresh s.r.o. pobočky v Brně, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Jihlavě, Liberci, Olomouci, Opavě, Ostravě, Pardubicích, Plzni, Praze, Všechlapech, Popůvkách, Rozvadově, Kalné, Ladné a Příšovicích. Na Slovensku je to v Žilíně a Bratislavě a v Maďarsku v Budapešti.

4.1.2 Organizační struktura firmy

Centrální oddělení má na starosti všechny administrativní, provozní a logistické úkoly, včetně vytvoření marketingové komunikační strategie firmy. Franchisingové pobočky mají poměrně jednoduchou organizační strukturu. Skládá se z franšízanta (který si zakoupil právo provozovat franšizu), manažera pobočky (může být osoba totožná s osobou franšízanta) a prodavačů (jedna až dvě osoby na jednu pobočku).

Mezi produkty a služby nabízené v různých pobočkách se řadí všechny možné výrobky z ovoce a zeleniny jako jsou čerstvé šťávy a ovocné koktejly, ručně vyráběná kopečková zmrzlina, čerstvě umletá káva, svačिनové kelímky s ovocem, jogurtem, tvarohem nebo zeleninovým salátem, a ve vybraných pobočkách vyrábí i vlastní dorty. Od roku 2017 firma spustila možnost online rozvozu ovocných a zeleninových šťáv po Praze a Brně. Zajišťuje také catering, který dodává společností, ať už se jedná o občerstvení na party,

firemní snídaně nebo brainstormingy. Společnost nabízí své produkty prostřednictvím třech konceptů:

- Fruitisimo Fresh – v nabídce jsou koktejly z ovoce a zeleniny, fresh džusy, káva, zdravé svačiny, dorty, zmrzlina a další doplňkové produkty.
- Fruitisimo Ice Cream – v rámci tohoto konceptu společnost nabízí zmrzlinové poháry a sorbety, kopečkovou zmrzlinu, ledové tříště či koktejly.
- Fruitisimo Ice Cream Factory – jedná se o jedinou pobočku v České republice, která se nachází v Praze – je to v podstatě taková továrna, která byla založena roku 2010 a lidé se mohou podívat na proces výroby zmrzliny přímo na místě, společnost zde vyrábí také nanuky, vše si zákazník může ochutnat přímo na místě i s kávou, může tam vzít své děti, jelikož továrna má dětský koutek – s jeho využitím si mohou rodiny pro své děti objednat oslavy.

Hlavním cílem Fruitisimo Fresh s.r.o. je zlepšovat lidem den. Toho značka dosahuje nejen díky prodávání zdravým, chutným a kvalitním produktům, ale také prostřednictvím úsměvů a pozitivního přístupu. Od roku 2014 zavedla společnost tzv. garanci úsměvu. To znamená, že by nikdo neměl odejít bez úsměvu. Má ho dokonce namarkovaný jako samostatnou položku na účtence. Barmani se při odchodu neloučí typickým „Na shledanou!“, ale používají sympatičtější „Na zdraví!“.

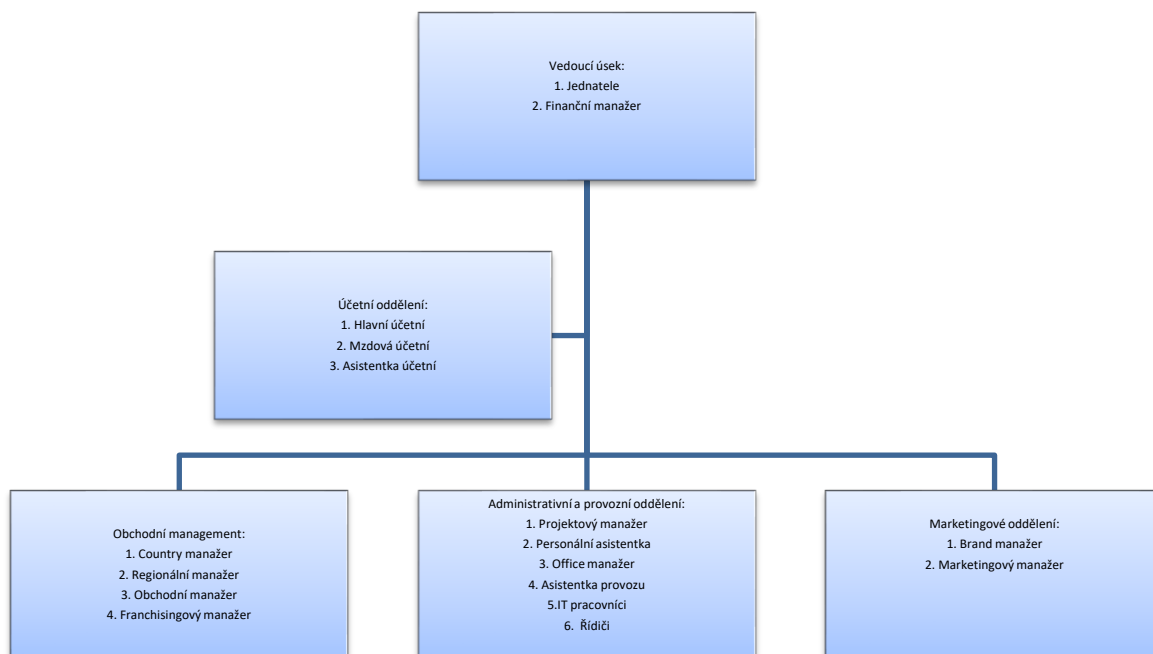
Díky tomu, že je v nabídce každý nápoj originálně pojmenován, může se člověk při nákupu drinků cítit každý den úplně jinak. Ať už jako filmová hvězda s drinkem Pretty Woman, nebo neodolatelný lovec žen s drinkem Sexuality.

Fruitisimo Fresh s.r.o. se řídí heslem LIVE WHAT YOU LOVE, tedy aktivní životní styl, zdraví, zábava, úsměv, vášeň. Hlavní myšlenkou společnosti totiž není nejrychlejší a nejvýkonnější mixér. Je to o lidech. O lidech a o jejich přístupu k zákazníkovi. Milují totiž, co dělají, a to je vidět při každé návštěvě.

Firmě záleží nejen na lidech, ale i na přírodě, jelikož je jejich hlavním dodavatelem surovin, proto se snaží o co nepřátelštější přístup k přírodě. Přestaly se tedy používat plastové kelímky, které se vyrábí z ropy, a nahradily je ekologickými kelímky z bioplastu PLA. Ty vypadají na první pohled stejně, jako ty plastové, jak vzhledově,

tak i strukturou. Hlavní surovina, ze které se ale vyrábí, není ropa, ale kukuřičný škrob. Jsou zcela kompostovatelné a nepředstavují tak žádnou zátěž na přírodu.⁵²

Obrázek 1 Organizačně-funkční schéma centrály



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.3 Ekonomické ukazatele

Společnost Fruitisimo Fresh s.r.o. nemá zveřejněné účetní závěrky za poslední roky ve Sbírce listin na Ministerstvu spravedlnosti České republiky. Poslední zveřejněná účetní závěrka je z roku 2015.

Z interních zdrojů podniku byly zjištěny následující finanční a ekonomické ukazatele:

- Obrat společnosti za rok 2018 byl 310 mil. Kč.
- Náklady na prodané výrobky a služby za rok 2018 činily 218 mil. Kč. Jedná se o celkové provozní náklady společnosti.

⁵² Fruitisimo. *Fruitisimo*. [online]. 2019 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/uploads/Fruitisimo.pdf>

- Celkový provozní zisk společnosti v roce 2018 dosáhl 92 mil. Kč.
- Celková aktiva činila pro rok 2018 20 mil. Kč. Především se jedná o dlouhodobý hmotný majetek v podobě obchodního vybavení, strojů a zařízení.
- Celková zadluženost (poměr cizího a vlastního kapitálu) byla v roce 2018 ve výši 60%. Jedná se o obchodní úvěr od dodavatele strojů a zařízení, které společnost zakoupila na leasing a postupně splácí. Dále společnost čerpala finanční úvěr od banky pro účely investice určené k rozšíření obchodní sítě poboček v České republice. Úvěr má úrokovou sazbou 4,9 %, tedy poměrně výhodně s přihlédnutím k tržní úrokové sazbě na investiční úvěry.
- Rentabilita tržeb firmy Fruitisimo Fresh s.r.o. dosahuje 25%. Jedná se o dobrý ukazatel v daném odvětví. Hlavním faktorem, který zajišťuje dostatečnou rentabilitu, je finanční páka a zhodnocení vlastního kapitálu díky využití cizích zdrojů. Společnost investovala do rozšíření obchodní sítě, čímž zvýšila své obraty a zisk.
- Struktura aktiv společnosti je vyrovnaná. Ve společnosti jsou ve stejném objemu dlouhodobá a krátkodobá aktiva. Krátkodobá aktiva jsou tvořena převážně krátkodobými pohledávkami, což jsou pohledávky za obchodními partnery, kterým firma dodává produkty pro výrobu výrobků a zboží.
- Závazky společnosti jsou tvořeny převážně krátkodobými závazky z obchodních vztahů. Jedná se o závazky vůči dodavatelům, kteří dodávají ovoce a zeleninu pro výrobu nápojů a distribuci po obchodní síti Fruitisimo Fresh s.r.o.

4.1.4 Produktové řady

Fruitisimo Fresh s.r.o. nabízí hned několik produktových řad – patří mezi ně vitamínové koktejly, zmrzlina, káva, dorty a zdravá svačina. Doplňkovými službami poté je catering, doplňkový sortiment a nabízí také dárkové karty.

Co se týče zmrzliny, jak jsme již výše uvedli, ta je vyráběna řemeslným způsobem, to znamená, že je ručně dělaná dle vlastních receptur. Fruitisimo uvádí, že jejich zmrzlina je zdravější, jelikož je vyráběna z kvalitních surovin. Receptury používají tradiční nebo je inovují. Mají své cukráře, kteří vytváří krémové zmrzliny. V současnosti (únor 2019) jsou

v nabídce tyto příchutě: perník s povídky, arašíd, banán s čokoládou, belgická čokoláda, borůvka sorbet, černý rybíz s Acai – sorbet, červený meloun, citrón sorbet, čoko-kokos, extra pistácie, jahoda-malina sorbet, jogurt, karamelový šmoula, mango sorbet, mozartova čokoláda, slaný karamel, tvaroh s quellou, vanilka a višň sorbet.⁵³ Již z příchutí je tedy patrné, že se opravdu snaží nabízet jak tradiční příchutě jako jsou vanilka nebo jogurt, ale zároveň přicházejí i s moderními příchutěmi jako je slaný karamel. Ty doplňují ještě o speciální příchutě, které nejsou u nás tak běžně k dostání, jako jsou sorbety, tvaroh s quellou či černý rybíz s Acai. Fruitissimo navíc uvádí, že jejich zmrzlina jsou vyráběny bez umělých barviv – například příchut' karamelový šmoula je barvena spirulou⁵⁴, což je zdraví prospěšná řasa. Je tedy patrné, že Fruitissimo se u svých zmrzlin snaží odlišit od konkurence tím, že vyrábí zmrzlina z přírodních produktů, včetně barviv, a dbá na zdraví svých klientů.

Fruitissimo nabízí i kávu. Tady žádné speciality nenajdeme. Jedná se o běžně dostupné typy kávy: americano, americano s mlékem, capuccino, espresso, flat white, latte, espresso machiato. Kávu nabízejí ve třech velikostech, a navíc si zákazník může přiojednat mléčnou pěnu, shot navíc či šlehačku. Společnost uvádí, že káva je čerstvě namletá s povzbuzující vůní. Je zjevné, že kromě orientace na zdraví a kvalitní suroviny je zde zaměření i na dnes tak populární čerstvost.⁵⁵

Další nabízenou produktovou řadou jsou dorty. Společnost na svém webu uvádí: *„inspirovali jsme se u světově uznávaných cukrářů a výsledkem je 6 originálních dortů. Naším tajným receptem je ruční výroba a maximální podíl vysoce kvalitních surovin. Fruitissimo dorty neobsahují žádný ztužený tuk nebo škodlivá éčka. Jsou mražené „šokem“, při extrémně nízkých teplotách, čímž si zachovají svou jedinečnou kvalitu a skvělou chuť.“*⁵⁶ Mezi nabízené dorty patří: čokoládový dort, malinový dort, mango-maracuja dort, pistáciový dort a vanilkový cheesecake.⁵⁷ I zde je evidentní zaměření na zdraví, kvalitní suroviny a

⁵³ Fruitissimo. *Zmrzlina* [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.fruitissimo.cz/zmrzlina#>

⁵⁴ Fruitissimo. *Zmrzlina: Karamelový šmoula* [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.fruitissimo.cz/karamelovy-smoula>

⁵⁵ Fruitissimo. *Káva*. [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.fruitissimo.cz/kava>

⁵⁶ Fruitissimo. *Dorty* [online]. 2019 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.fruitissimo.cz/dorty#>

⁵⁷ Fruitissimo. *Dorty* [online]. 2019 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.fruitissimo.cz/dorty#>

nepoužívání umělých barviv či dokonce ztuženého tuku. Drží se tedy současných trendů v oblasti zdravé výživy.

Předposlední z produktové řady je Zdravá svačinka. Jedná se o saláty, ovesné vločky či tvarohovou svačinu, konkrétně nabízejí: Greeky shaker – salát z cherry rajčat, okurky, papriky, balkánského sýru a oliv, Kaše z freshe – složená z jablečného freshe, strouhaných jablek, ovesných vloček, jahod a skořice, Lesní tvaroh – kelímek s tvarohem, banánem, malinami a medem, Melon Mix – dva druhy melounu a jahody, Rice Jump – kelímek s mléčnou rýží a malinami, Smooth Yogurt – složený ze selského jogurtu, musli, borůvek a banánu.⁵⁸

Ovocné a zeleninové Fruitissimo nápoje se prezentují nejen jako zdravé, ale jejich výroba je nazývána malou show, a navíc firma chrání přírodu tím, že své koktejly podává v ekologickém biokelímku, tedy obalu, který je vyroben z kukuřice a na kompostovatelném místě se rozloží za 4 měsíce. I zde je evidentní cílení firmy na zákazníky, kteří se zajímají nejen o své zdraví, ale i o ochranu přírody. Ve své nabídce mají sezónní drinky. Sezónní nabídka je každé dva měsíce obměňována. Drinky se vybírají na základě ročního období a sezónní nabídky. V létě to jsou obvykle drinky z jahod a melounů, v zimě drinky na podporu imunity.⁵⁹ V současnosti (únor 2019) jsou v nabídce koktejly s názvy Meducína a Antibacilus – koktejly obsahující mnoho vitamínu C a protizánětlivých látek ze zdrojů jako je med, zázvor, pomeranč, černý rybíz, ananas apod. V běžné nabídce pak mají produkty s názvy Acai Vitality, After Party, Detox, Céčko, Kakao-Bob, Nabíječka, Tai-Chi, Go Green, Get fresh, Happy Budha, Imunity, Me2d, Nespotané mango, Pretty woman, Forever young, Sexuality, Stress killer a re-fresh.⁶⁰

Ve všech případech se jedná o koktejly vyrobené přímo na místě, a to z ovoce, zeleniny, semínek, jogurtu, sójového nápoje, bylinek či medu. Koktejly se prodávají ve dvou velikostech – buď v kelímcích o velikostech 0,3l a 0,5l nebo v 0,5l lahvích. Ovoce společnost

⁵⁸ Fruitissimo. *Zdravá svačina* [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.fruitissimo.cz/zdrava-svacina>

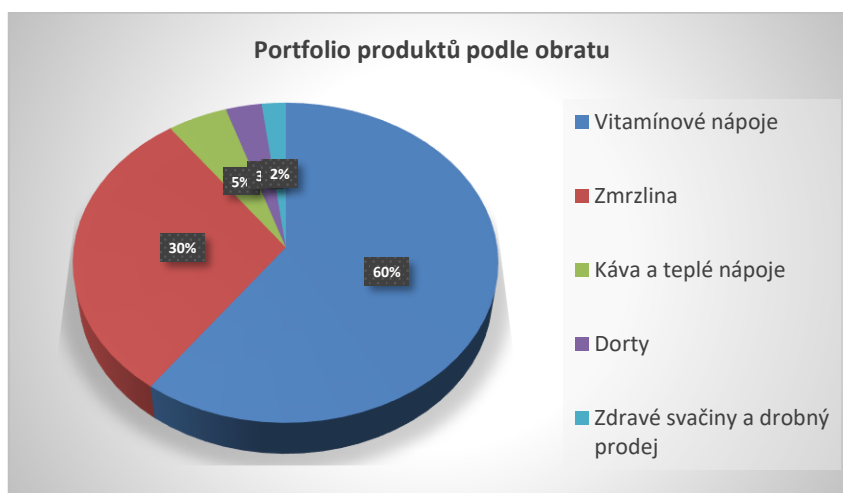
⁵⁹ Fruitissimo. *FAQ: Ovocné a zeleninové koktejly*. [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.fruitissimo.cz/o-nas>

⁶⁰ Fruitissimo. *Koktejly* [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.fruitissimo.cz/vitaminove-koktejly>

dovází z různých koutů světa – např. mango z Thajska, acai z Brazílie anebo jablka z krajů České republiky.⁶¹

Portfolio produktů Fruitísimo Fresh s.r.o. lze zobrazit na následujícím diagramu:

Obrázek 2 Portfolio produktů podle obrátu



Zdroj: interní informace firmy

4.2 Audit současné marketingové komunikační strategie

Název společnosti Fruitísimo pochází z anglického slova fruit. Již z názvu je tedy jasné, s jakým druhem zboží společnost pracuje. Navíc společnost přišla s lokem „LIVE WHAT YOU LOVE“, což může být volně přeloženo, jako žij tím, co miluješ. Je tam tedy směřování k pozitivnímu uvažování, což ještě doplňuje jejich logo v oranžové barvě, která je také obecně považovaná za barvu optimistickou, vitální. Do této barvy jsou laděny i stánky a obchůdky společnosti Fruitísimo. Prodejní místa nemají jednotný vzhled, ale design jednotný je, pokud tedy již máme představu, jak prodejna Fruitísimo vypadá, je v celku jednoduše rozpoznatelná jakákoli další již z dálky. Prodejny jsou obvykle vybaveny obrazovkami, kde je nabídka jejich produktů nebo dokonce běží video ukazující výrobu zmrzliny. Zákazníci tak mohou vidět, že zmrzlina od Fruitísima je vyráběna cukráři vlastníma rukama, nikoli strojově zpracována někde v továrně. Jedná se o image firmy

⁶¹ Fruitísimo. *FAQ: Ovocné a zeleninové koktejly*. [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.fruitissimo.cz/o-nas>

– jejich produkty vyrábějí skuteční lidé ze skutečných surovin, nikoliv z nějakých dochucovadel a jiných neznámých přísad. Zákazník vidí, co jí. Níže je vyobrazena prodejna v OC Chodov – jedna z mnoha v České republice.

Obrázek 3 Pobočka Fruitisimo v OC Chodov



Zdroj: Fruitisimo, 2019

Následně si popíšeme propagační nástroje společnosti Fruitisimo.

4.2.1 Reklama

Reklama je využívána v rámci mnoha míst. První, které si uvedeme, je přímo místo prodejní – to, jak jsme výše uvedli, obvykle disponuje obrazovkami, kde jsou promítány nabízené produkty s jejich cenami, včetně nabídky sezónních produktů. Na obrazovkách nebo poutáčích jsou mnohdy také loga typu „Nenechte bacily zaútočit na svou imunitu!“ apod. Společnost také propaguje svoji značku na svých webových stránkách, Facebooku, Instagramu nebo YouTube. Tuto část si podrobněji rozebereme v části on-line marketing.

V rámci reklamy a také s cílem otestovat nové potenciální lokality, na kterých by mohli vzniknout nové prodejny, vytvořila společnost Fruitisimo v roce 2015 tzv. JUICE

BUS – autíčko, které nabízí ovocné a zeleninové nápoje na různých místech, především v blízkosti kanceláří.⁶²

4.2.2 Podpora prodeje

V rámci podpory prodeje můžeme zmínit například dárkovou kartu, tu lze zakoupit a nabít na ni jakoukoli částku začínající na 300Kč. Kartu lze zakoupit na jakékoli pobočce Fruitisima a je prodávána v originálním balení, na které je možné napsat jméno, komu bude dárková karta věnována.⁶³

Obrázek 4 Dárková karta Fruitisimo Fresh s.r.o.



Zdroj: Žena-in.cz, 2019

Karta je zároveň využitelná jako elektronická peněženka. Zakoupit si ji může každý a po registraci je možné čerpat výhody pro členy, kterými jsou:

⁶² Fruitisimo JUICE BUS přijede za vámi. *Marketingovenoviny.cz* [online]. 30.4.2015 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/fruitisimo-juice-bus-prijede-za-vami/>

⁶³ Fruitisimo. *Dárková karta* [online]. 30.4.2015 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/darkova-kar>

- „10 % načítací sleva bez DPH (hned od prvního nákupu).
- Zajímavé slevy na vybrané druhy sortimentu.
- Dostáváš rád(a) dárky? Stačí vyplnit datum narození a těšit se!
- Využívání výhod i bez klubové karty – stačí znát pouze své 6místné Fruitisimo číslo.
- Možnost přednabít si kartu a získat bonusy.
- Uplatnění všech výhod v celé síti Fruitisimo v ČR.⁶⁴

Registrovaní členové navíc každý měsíc obdrží e-mailový magazín s novinkami ze společnosti, informacemi o ovoci nebo slevové vouchery. V den narozenin člena klubu přijde e-mail s 50 % slevou na celý sortiment.⁶⁵

Speciální nabídky pak obvykle platí v průběhu vánočních svátků nebo třeba i na Valentýna. Právě valentýnská akce proběhla ve formě vouchery na slevovém portále Slevomat, kde měla společnost Fruitisimo nabídku 2 x 0,5 litru za cenu 119Kč – zlevněno z 238Kč. Jednalo se o nabídku dvou ovocných nápojů, speciálně vytvořených pro valentýnský den – nápoj Srdcovka (maliny, mango, banán, hruška, jablko) a nápoj Amorek (jahody, pomeranč, jablko, máta). Akce platila od 14.2. do 10.3.2019.⁶⁶ Na podzim roku 2018 Fruitisimo připravilo halloweenskou soutěž na Facebooku. Úkolem bylo najít všechny duchy drinků – viz obrázek níže a napsat jejich množství do komentářů daný příspěvek. Výherci byli vybráni ze správných odpovědí – dva získali nabitou kartičku v hodnotě 250Kč.⁶⁷ Společnost Fruitisimo se také účastnila konference Zákazník 2030, kde byla dokonce partnerem. V rámci soutěže tak nabízela vstupenku v hodnotě 5 900Kč tomu, kdo si nejlépe tipne, kolik zákazníků přišlo na bary Fruitisimo v roce 2017.⁶⁸

⁶⁴ Fruitisimo. *Proč se přidat k nám do klubu?* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/klub>

⁶⁵ Fruitisimo. *Proč se přidat k nám do klubu?* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/klub>

⁶⁶ Slevomat. *2 x 0,5litrový drink Fruitisimo plný lásky a zdraví: Srdcovka nebo Amorek.* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.slevomat.cz/akce/1423320-2-0-5l-valentynsky-drink-fruitisimo-plny-zdravi>

⁶⁷ Halloweenská soutěž o 2x 250 Kč. *Facebook.com* [online]. 2018 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/fruitisimo/>

⁶⁸ Soutěž s námi a vyhrať vstupenku na konferenci ZÁKAZNÍK 2030 v hodnotě 5.900 Kč. *Facebook.com* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/fruitisimo/photos/sout%C4%9B%C5%BE-s-n%C3%A1mi-a-vyhrať-vstupenku-a-konferenci-z%C3%A1kazn%C3%ADk-2030-v-hodnot%C4%9B-5900-k%C4%8Dfr/10154936278062493/>

Fruitissimo se zúčastnilo i několika festivalů. Mezi nimi jsou například Mezinárodní filmový festival Karlovy Vary, Food Truck Snow, Active for Life, Burger festivalu, Prague Cream festivalu a další.

4.2.3 Public Relations

Společnost nezapomíná ani na public relations. Své zákazníky, i ty potenciální, informuje na svých webových stránkách, kde v sekci novinky zveřejňuje informace o nově otevřených pobočkách či sezónních nápojích. O Fruitisimu napsali například také deníky E15⁶⁹, Hospodářské noviny⁷⁰, Mediaguru⁷¹ a mnohé další.

4.2.4 Online marketing

Jako první uvádíme e-maily. Jak jsme již výše zmínili, společnost Fruitissimo rozesílá svým registrovaným zákazníkům e-maily, ve kterých naleznou magazín s novinkami, tipy a slevovými vouchery.

Společnost dále také v rámci online marketingu využívá své webové stránky či profily na sociálních sítích. Na svých internetových stránkách představuje produkty, včetně sezónních nabídek, a prezentuje, co jednotlivé produkty obsahují, včetně alergenů. Je na nich také možné vyhledat veškeré pobočky s jejich adresou a mapou, otevírací dobu, nabídku na pobočce a několik fotografií z pobočky. Fruitissimo také představuje nabídku spolupráce ve formě franchisingu nebo nabízí volné pozice.

⁶⁹ Česká síť ovocných barů Fruitissimo expanduje do Maďarska. *E15.cz* [online]. 2016 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/ceska-sit-ovocnych-baru-frutisimo-expanduje-do-madarska-1277284?tryMobileVersion=1>

⁷⁰ Řetězec ovocných barů Fruitissimo v dubnu otevře první pobočku v Maďarsku. Po 13 letech přibral nové investory. *Hospodářské noviny* [online]. 2016 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65195850-retezec-ovocnych-baru-frutisimo-v-dubnu-otevire-prvni-pobocku-v-madarsku-po-13-letech-pribral-nove-investory>

⁷¹ STRAKOVÁ, Kateřina. *Fruitissimo: Nejdůležitější je, jak o nás mluví zaměstnanci*. *Mediaguru* [online]. 30. 3. 2017 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2017/03/frutisimo-nejdulezitejsi-je-jak-o-nas-mluvi-zamestnanci/>

Pro komunikaci se zákazníky pak společnost využívá Facebook a Instagram, kam umísťuje fotografie, speciální nabídky, soutěže či přání. Příspěvky jsou přidávány zhruba 2 – 3 krát do týdne.

Abychom mohli zhodnotit webové stránky firmy, provedeme krátké porovnání webových stránek s webovými stránkami konkurenčních firem a přidělíme každému ukazateli body (1 – nejhorší, 5 – nejlepší).

Tabulka 1 porovnání online stránek vybraných firem

Ukazatel	Fruitissimo Fresh s.r.o.	Ugo	Bageterie Boulevard
Orientace na webových stránkách	Intuitivní, srozumitelná (5 bodů)	Intuitivní, srozumitelná (5 bodů)	Jednoduchá navigace, příliš mnoho informace (4)
Barevnost	Bílá, oranžová (připomíná pomeranč) – 5 bodů	Zelená, hnědá, 5 bodů	Žlutá, bílá – 5 bodů
Rychlost načítání stránek	Méně 2 vteřin – 5 bodů	Méně 2 vteřin – 5 bodů	7 vteřin – 3 body
Srozumitelnost a dostupnost informací	Pouze základní informace (3 body)	Optimální objem informace pro zákazníka (5 bodů)	Příliš mnoho informací, problém se zorientovat (4 body)

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.5 Smluvní vztahy

Společnost chce v rámci svých marketingových cílů navyšovat počet provozoven také pomocí franchisingu. Na svých webových stránkách společnost uvádí, jaký přínos to případnému franšizantovi může přinést:

- „osvědčené, oblíbené produkty v rámci jednoduchého konceptu.
- *Ekonomický, pokladní a personální systém, který je na míru vašeho provozu.*
- *Silné nástroje pro rychlé zajištění ziskovosti prodejny.*
- *Značku působící po celé ČR, na Slovensku a v Maďarsku.*
- *Silnou marketingovou podporu.*
- *Zázemí a podporu zkušeného poskytovatele franšizingu.*⁷²

Společnost má samozřejmě i požadavky na případného franšízanta – něco jsou konkrétní požadavky něco se jeví spíše jako doporučení. Od franšízanta se očekává, že bude mít smysl pro podnikání a bude se provozu aktivně účastnit, bude mít organizační schopnosti, zvládne motivovat podřízené, dokáže vytvářet plány a zpracovávat hodnocení, bude ochoten se učit novým věcem a projít zaškolením. Očekává se také, že bude mít potřebný kapitál, bude dodržovat používání ochranných známek, receptů, strategií společnosti a obchodní jméno společnosti.⁷³

Pro Fruitissimo, stejně jako pro jiné společnosti, je franchising výhodný, jelikož je to způsob, jak franšízor může rozšířit své distribuční kanály a celkově tak zvýšit svoji pozici na trhu, aniž by musel vynakládat další investice. Snižují se i náklady na propagaci a reklamu, protože franšízanti platí určité částky na společnou propagaci a reklamu.

4.2.6 Hodnotový výstup z auditu současné situace podniku

Z provedeného auditu současné marketingové komunikační strategie podniku vytvoříme hodnotový výstup. Váhy jednotlivých kritérií byly přiřazeny na základě subjektivního zhodnocení. Bodové hodnocení je to, jak firma odpovídá danému kritérií. Význam je pak součinem váhy a bodového hodnocení. Bodové hodnocení je přiděleno dle stupnice 1 (nevýznamné) až 5 (velmi významné).

⁷² Fruitissimo. *Spolupráce* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.fruitissimo.cz/franchizing#>

⁷³ Fruitissimo. *Spolupráce* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.fruitissimo.cz/franchizing#>

Tabulka 2 hodnotový výstup z provedení auditu KM společnosti

Prvek komunikační strategie		Váha	Bodové hodnocení	Význam
Reklama				
Barevnost reklamních sdělení		0,05	3	0,2
Intenzita reklamních sdělení		0,05	3	0,2
Vizualizace (použité vyobrazení, intonace reklamy)		0,05	3	0,3
Podpora prodeje				
Pořádání akcí, nabídka slev a bonusů		0,1	2	0,2
Věrnostní program		0,05	2	0,1
Soutěže		0,1	1	0,1
Public relations				
Včasná oznámení o novinkách, otevřených pobočkách a dalších zprávách Fruitissimo Fresh s.r.o.		0,1	2	0,2
Články v časopisech a médiích		0,05	4	0,2
Reference od známých osobností a reklama s nimi		0,1	1	0,1
Online marketing				
Správa a vedení sociálních sítí		0,02	5	0,1
Aktivní online reklama a targeting prostřednictvím webových stránek		0,05	4	0,2
Kvalita a design webových stránek		0,02	4	0,08
Smluvní vztahy				
Síť poboček prodávajících produkt Fruitissimo Fresh s.r.o.		0,15	4	0,6
Rozšíření sítě a tržního podílu bez investování vlastních prostředků		0,06	5	0,3
Přísné, ale přesto férové podmínky pro franšizanty		0,02	5	0,1
Dodatečný příjem v podobě royalty poplatků od franšizantů		0,03	5	0,15
Celkem		1		

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného hodnocení faktorů komunikační strategie podniku lze vyvodit následující závěr. Nejdůležitější silnou stránkou vyplývající ze stávající komunikační strategie je síť poboček Fruitissimo Fresh s.r.o., které jsou otvírány na základě licenčního oprávnění a franšizové

smlouvy. Tyto pobočky dovolují zvýšit obraty firmy, rozšířit síť poboček bez nutnosti investovat do tohoto rozšíření vlastní nebo půjčené prostředky a garantují odbyt zboží v požadované míře, aby firma plnila své povinnosti vůči dodavatelům. Ve stejné kategorii faktorů (smluvní vztahy) je uvedena silná stránka rozšíření sítě a tržního podílu bez investování vlastních prostředků, která má druhý největší význam. Stejný význam má silná stránka vizualizace reklamních sdělení, které musí přilákat potenciální zákazníky ke stánkům Fruitissimo.

Významnou silnou stránkou je aktuální reklama a informace na profilech vedených v sociálních sítích. Skutečně pro zhodnocení profilu na Facebook nebo Instagram bylo zjištěno, že společnost je má profesionálně vytvořené a spravované. Na profilech se vždy obnovuje informace, aby byly pro potenciální zákazníky zajímavé a aktuální.

Velmi významné jsou PR akce, zejména články v časopisech a médiích, reference od známých osobností a reklama s nimi. Důležité jsou i nástroje online marketingu – online reklama a targeting prostřednictvím webových stránek.

4.3 Analýza makro prostředí

4.3.1 PEST analýza

4.3.1.1 Politicko-právní faktory

V rámci politicko-právních faktorů, které společnost ovlivňují, hovoříme především o politické situaci v zemi, perspektivách vývoje této situace, zejména co se týče vládnoucích politických stran v zemi a jejich politik, včetně daňové politiky a zákonů. Společnost vznikla již v roce 2003, podíváme se tedy na vývoj DPH od tohoto roku – ten znázorňuje následující tabulka č. 2.

Co se týče daňových zákonů a významných změn, byla firma Fruitissimo Fresh s.r.o. ovlivněna druhou vlnou zavádění Elektronické evidence tržeb (EET), kterou od tohoto data používá (od března, 2017). Nicméně, nové povinnosti elektronické evidence tržeb neměly významný vliv na fungování společnosti, ani nepřinesly dodatečné administrativní náklady, protože společnost i tak podávala měsíční reporty na daňový úřad a veškerý prodej registrovala online v reálném času.

Tabulka 3 Vývoj DPH v ČR

Změnu přinesl zákon (novela)	Účinnost od	Snížená sazba daně	Základní sazba daně
č. 588/1992 Sb.	01.01.93	5 %	23 %
č. 258/1994 Sb.	01.01.95	5 %	22 %
č. 235/2004 Sb.	01.05.04	5 %	19 %
č. 261/2007 Sb.	01.01.08	9 %	19 %
č. 362/2009 Sb.	01.01.10	10 %	20 %
č. 370/2011 Sb.	01.01.12	14 %	20 %
č. 500/2012 Sb.	01.01.13	15 %	21 %
č. 262/2014 Sb.	01.01.15	10 %, 15 %	21 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě Jednatel.cz, 2018

Pokud zhodnotíme budoucí vývoj v politické sféře v České republice, lze předvídat, že významné změny v daňové povinnosti nenastanou. Současné politické strany ve snaze získat přízeň svých voličů slibují naopak zmírnění daňové povinnosti. Není pravděpodobné proto, že sazba daně se bude zvyšovat.

4.3.1.2 Ekonomické faktory

V současnosti je nezaměstnanost nízká, obzvláště v České republice, to má tedy na firmu dvojí vliv: na jednu stranu příjmy obyvatelstva rostou a kupní síla je vysoká, zákazníci si tak nabízené produkty mohou dovolit, což pro společnost znamená vyšší zisky. Ale na druhou stranu zvýšení průměrné mzdy a nízká nezaměstnanost v regionu znamená pro společnost problém s hledáním pracovní síly a nutnosti nabízet pracovníkům vyšší mzdy, což zvyšuje i celkové provozní náklady.

Co se týče ceny vstupů, ty se vzhledem k nabízeným produktům mohou lišit. Vzhledem k tomu, že společnost pracuje převážně s ovocem a zeleninou, jsou značně závislé nejen na dodavatelích, ale na přírodě samotné, jelikož vlivy počasí mají na pěstování plodin značný vliv. A tedy i na jejich množství a od toho se odvíjející cenu pro danou sezónu. Tento faktor je možné ovlivnit pouze tak, že společnost si bude hledat alternativní dodavatele ovoce a zeleniny, které však nebudou zaručeným řešením v případě špatných klimatických podmínek. Proto je vhodné diverzifikovat riziko spojené s dodavateli tak, že firma si najde

dodavatele z různých regionů. V případě špatných klimatických podmínek v jednom regionu (například, v Itálii), firma bude odebírat od dodavatele z Portugalska apod.

Co se týče situace na trhu v oblasti prodeje bio zmrzlin a ovocných šťáv, tak společnost se drží trendů a nabízí produkt, co na trhu chybí. Začínala jako společnost prodávající kvalitní zmrzlinu v době, kdy její nabídka na trhu byla co do kvality velmi omezená. Později, když se objevil trend zdravého životního stylu opět svou nabídku přizpůsobila tím, že začala nabízet ovocné nápoje, které jsou opravdu vyrobeny přímo na místě z ovoce a zeleniny. V době jejich zavádění byly na trhu pouze ovocné džusy vyráběné z koncentrátů nebo obsahující pouze podíl ovoce a mnohá dochucovadla, barviva apod. Společnost zareagovala i na BIO trend a zavedla kelímky šetrné k přírodě.

Firma Fruitissimo Fresh s.r.o. je samozřejmě také ovlivňována inflací, jejíž vývoj si ukážeme v tabulce č. 3. Inlace vyvíjí tlak, aby firma zvyšovala své ceny, protože ceny vstupů rostou. Nicméně, inflace v České republice nebyla a není významná (s výjimkou v roce 2008 – důvodem inflace v tomto roce byla světová ekonomická krize). Společnost nezvyšovala své ceny v důsledku inflace.

Tabulka 4 Vývoj inflace 2003–2018

Rok															
03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18
0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1

Zdroj: Kurzy.cz

Mezi pozitivní ekonomické faktory ovlivňující činnosti firem v České ekonomice je stabilita české koruny. Česká národní banka od roku 2014 do roku 2017 držela českou korunu osláblou (v rámci prováděné měnové politiky). Toto pozitivně přispělo ke zvýšení exportu na české produkty, ale taky na zvýšení prodejů cizincům, kteří do České republiky přijíždějí a porovnávají ceny v českých korunách a v Euro.

4.3.1.3 Sociálně-demografické faktory

V rámci těchto faktorů můžeme hovořit jednak o vzdělanosti zaměstnanců, o jejich odbornosti a schopnosti a ochotě v poskytování služeb. Vzhledem ke konceptu firmy, kdy jsou zaměstnanci proškolení a je snaha jim přizpůsobovat směny a zajistit, aby se v práci cítili dobře, se dá očekávat, že tento faktor má firma zvládnutý. Na své zaměstnance se zaměřuje, jelikož pro firmu zaměstnanci jsou zároveň součástí marketingové strategie.

Do sociálně-demografických faktorů řadíme také distribuci příjmů a životní styl a vzdělání zákazníků. Vzhledem k tomu, že zdravý životní styl je v současnosti hodně propagovaný a příjmy se zvyšují, jsou zákazníci ochotni utratit více peněz za kvalitní suroviny a něco, z čeho mají pocit, že přispěje k ochraně jejich zdraví.

Otázka je, jak dlouho se tento trend zdravého životního stylu udrží. Ještě před rokem 1989 se o zdravý životní styl zajímali pouze makrobiotici nebo lidé, kteří se také zajímali o jógu. Dnes se o zdravém životním stylu píše blogy, točí videa na YouTube či tvoří fotky na Instagram a je spousta lidí, kteří zdravý životní styl tímto způsobem propagují. Zároveň jsou skvělým marketingovým nástrojem, o kterém mnoho lidí ani netuší. Fruitissimo se také chytilo trendu ohledně tohoto způsobu života a těží z něj. Avšak tento trend se začal objevovat již po revoluci a postupně se rozvíjel. V současnosti se začíná mezi odborníky na výživu diskutovat nebezpečí cukru, fruktózy konkrétně, která je právě významně obsažena v ovoci. Výživový poradci začínají upozorňovat na to, že smoothie do redukční diety ani zdravého každodenního stravování nepatří, právě kvůli přemíře fruktózy. O tomto tématu se hodně zmiňuje například Margit Slimáková, společensky uznávaná odbornice na výživu. Kam až se problematika fruktózy vyvine uvidíme pravděpodobně v následujících letech. Vždyť když se podíváme například na cigarety, dnes již víme, jak jsou zdraví škodlivé, a přitom je v 60. letech doporučovali lékaři na odkašlávání jako lék.⁷⁴ Dnes jsou reklamy na tabákové výrobky zakázané.

⁷⁴ BROOKS, D. Were people healthy in the 1950s/60s with all the smoking and drinking?. *Quora* [online]. [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.quora.com/Were-people-healthy-in-the-1950s-60s-with-all-the-smoking-and-drinking>

4.3.1.4 Technické a technologické faktory

Společnost dbá na to, aby její pobočky vypadaly moderně a také disponují obrazovkami, na kterých ukazují různá videa, aby zákazníci viděli, že produkty, které zakupují jsou vyráběny z kvalitních surovin a dbá se také na způsob výroby.

Společnost musela také investovat do pokladen EET. V neposlední řadě, společnost také využívá různé odšťavňovače a mixéry či chladicí boxy, které na svých pobočkách ve velkém využívá.

Když tedy zhodnotíme uvedené faktory a uvedeme hodnotový výstup provedené PEST analýzy, je patrné, že se nacházíme v období prosperity, kdy je značná kupní síla, a navíc v období módního trendu zdravého životního stylu, který je spojen i s ovocnými šťávami jakožto zdrojem vitamínů. Na druhou stranu je to trend a je otázkou, jak dlouho trendem zůstane. Když se navíc v současnosti objevují informace o tom, že šťávy vlastně nejsou až tak zdravé, jak se uvádí, a to především kvůli množství kalorií, které v sobě ovocné šťávy nesou, měla by se společnost nad touto informací zamyslet a směřovat své produkty trochu jiným směrem – více si vysvětlíme v návrhové části.

4.3.2 Analýza pěti sil M. Portera

Pro provedení analýzy konkurence bude provedená Porterova analýza pěti konkurenčních sil. V rámci konkurenční analýzy se podíváme na společnost UGO a porovnáme obě společnosti v rámci několika kritérií. Těmito kritérii jsou dle analýzy pěti sil: bariéry pro vstup na trh, hrozba substitutů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla klientů a rivalita v odvětví.

4.3.2.1 Bariéry pro vstup na trh s nabídkou ovocných šťáv a zmrzliny

Odvětví, ve kterém působí Fruitissimo Fresh s.r.o. nemá vysoké bariéry pro vstup nových konkurentů. Hlavní bariérou, která může být překážkou pro vstup do tohoto tržního segmentu je navázání dobrých vztahů s dodavateli ovoce a zeleniny, ze kterých se ovocné šťávy vyrábějí. Kromě navázání dobrých vztahů je důležité též zajistit dobrou logistiku, aby

ovoce a zelenina se dostaly v požadované kvalitě, množství a čase do výroby nebo rovnou na prodejny.

Další možností překážkou je technologie pro výrobu zmrzliny a ovocných šťáv. Jedná se o zakoupení a pravidelný servis odšťavňovačů, mixerů a chladniček, které jsou používány pro výrobu a uchování čerstvosti potravin a vyráběných produktů. Tato technologie je však bez problému dostupná v obchodech zaměřujících se na prodej a distribuci spotřebičů pro tento typ podnikání.

Lze zmínit potřebné investiční prostředky pro založení podobné firmy a zakoupení všech nezbytných spotřebičů a strojů. Investiční prostředky jsou zapotřebí však v jakémkoliv jiném podnikání, proto nelze tuto bariéru označit za významnou.

Po zhodnocení výše uvedených faktorů lze konstatovat, že bariéry pro vstup jsou nízké, resp. žádné. To znamená, že tato konkurenční síla je významná – na trh může vstoupit další silný konkurent.

4.3.2.2 Hrozba substitutů

Pokud uvažujeme o substitutech, které jsou dostupné místo ovocných šťáv, tak především to jsou čerstvé domácí limonády nebo chlazené ovocné čaje. Dále to může být voda nebo minerálka, popř. sycené nápoje. Tyto substituty jsou dostupné v jakémkoliv gastronomickém zařízení a jednoduše nahradí ovocné šťávy. Nicméně, pokud hodnotíme absolutní nahraditelnost ovocných šťáv, tak tyto substituty nelze označit za absolutní náhrady, protože hlavní předností ovocných šťáv není pouze uspokojení žízně, ale též dostatek vitamínů a vlákniny, která pro je pro organismus důležitá.

Z uvedeného vyplývá, že hrozba substitutů je středně významná.

4.3.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

V letních měsících Fruitissimo Fresh s.r.o. odebírá ovoce a zeleninu pro výrobu zmrzliny a šťáv především u českých dodavatelů. V podzimních, zimních a jarních měsících nabídka českých dodavatelů je značně omezená a ceny jsou příliš vysoké, proto Fruitissimo Fresh s.r.o. odebírá od zahraničních dodavatelů z evropských států (Itálie, Řecko, Španělsko), ale také z jiných kontinentů (Asie, Afrika, latinská Amerika). Vyjednávací síla dodavatelů není příliš vysoká, protože Fruitissimo Fresh s.r.o. je poměrně velkým

odběratelem a má uzavřené smluvní vztahy na velký objem ovoce a zeleniny v průběhu celého roka. Proto Fruitisimo Fresh s.r.o. se nemusí obávat, že dodavatel prudce zvýší ceny na dodávané ovoce a zeleninu nebo změní podmínky smlouvy.

Vyjednávací sílu dodavatelů lze označit za středně významnou.

4.3.2.4 Vyjednávací síla zákazníků

Dle koncepci Fruitisimo Fresh s.r.o. zákazník je a jeho spokojenost jsou velmi důležité. Firma si dbá na dodržení vysokých standardů kvality, začínaje kvalitou prodáváného zboží až po obsluhu. Obchodní oddělení a vedení firmy také pravidelně sleduje spokojenost zákazníků s aktuální nabídkou a vývoj poptávky po určitých nápojích a zmrzlině. Obchodní a marketingové oddělení se snaží přizpůsobit svou nabídku tímto požadavkům.

Co se týče ceny, vedení firmy sleduje, za jakou cenu zákazníci preferují kupovat šťávy, tj. jakého druhů a jaké velikosti. Proto cenová politika je též navázána na rozhodnutí zákazníků.

Lze tedy konstatovat, že vyjednávací síla zákazníků je významná.

4.3.2.5 Rivalita v odvětví a zhodnocení trhu s ovocnými šťávami v České republice

UGO

Značka UGO spadající pod společnost Kofola patří k hlavním konkurentům společnosti Fruitisimo. UGO funguje na českém trhu už od roku 2006. Nyní má značka 80 provozoven, mezi které se řadí jak restaurace se zdravým občerstvením UGO Salaterie, tak UGO Freshbary, kde lze zakoupit čerstvé ovocné a zeleninové nápoje. Některé pobočky nabízí menu rozšířené o snídaňové menu či polévky.⁷⁵ Obecně ve své nabídce mají snídaně, polévky, saláty, teplá jídla a wrapy, zmrzlinu, šťávy, smoothies a sezónní produkty. Nabídka je tedy téměř stejná jako nabídka společnosti Fruitisimo. UGO také v rámci doplňkových služeb nabízí catering a dárkovou kartu.

⁷⁵ UGO. *Franchising* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <http://ugo.cz/franchising>

Obrázek 5 UGO očista



Zdroj: Ugoocista.cz, 2019

UGO navíc přišla s marketingovým tahem nazvaným Očista – jedná se o jarní očistu, jsou stanovená 4 dubnová data, vždy 3 dny se pijí pouze ovocné a zeleninové UGO šťávy a čistící čaje, není se žádné jídlo. Jedná se o balíček šťáv, který se skládá z 2,5 litru šťáv na každý den, které obsahují pouze ovoce a zeleninu, bylinky a koření a také výluh z kopřivy. Celkově očista vychází na 9 dní, kdy doporučují 3 dny před a po 3 dnech šťáv mít tzv. čisté dny, tedy lehký jídelníček, který bude doprovázen aktivitami. Po dobu 3 dnů šťáv se poté pije 4krát denně 0,5 připravené šťávy jako snídaně, oběd, večeře a dezert plus 2 lahvičky po 250ml jako svačiny. UGO tento program doplňuje mobilní aplikací, kterou je možné stáhnout a nabízí i poradenství a průvodce. Celý balíček šťáv na 3 dny stojí 1 790 Kč.⁷⁶

Srovnání nabízených produktů

UGO i Fruitisimo nabízejí saláty, v případě Fruitisima jsou však nabízeny pouze pod produktovou řadou Zdravá svačinka a jedná se o dva bezmasé saláty se sýrem. UGO oproti tomu nabízí salátu hned 6 – z toho 4 masové (kuřecí, hovězí a losos) a dva bez masa (s kozím sýrem a grilovanou zeleninu). Z produktů k snídani obě značky nabízejí 4 produkty, avšak u Fruitisima jsou tyto produkty opět v rámci produktové řady Zdravá svačinka – nevidíme však důvod proč produkty jako je Kaše z Freshe (ovesná kaše), Lesní

⁷⁶ UGO. Proč očista? [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.ugoocista.cz/>

tvaroh (tvaroh s ovocem), Rice Jump (rýžová kaše) a Smooth Yogurt (jogurt s musli) nemohly být konzumovány k snídani. U značky UGO pak najdeme snídaně v podobě Grilovaného avokáda s vejcem, vaječnou frittatu, matcha palačinky či ovesné bowle.

Tabulka 5 Srovnání nabízených produktů Fruitísimo Fresh s.r.o. a UGO

Produkty	Fruitísimo Fresh s.r.o.	UGO
Saláty	2	6
Snídaně	4	4
Polévky	0	2
Teplá jídla a wrapy	0	6
Zmrzlina	19	2
Nápoje	18+2	18+
Dorty	5	0
Káva	7	0

Zdroj: UGO.cz, Fruitísimo.cz, vlastní zpracování

Co se týče polévek, Fruitísimo nenabízí žádné, UGO nabízí dvě denně – jedna spadá do denního menu a jedna do týdenního menu – příchutě mohou být různé, jedná se o krémové polévky, jako jsou například brokolicový krém, fazolová s chilli, koprový krém s parmezánem, hráškový krém s pestem apod. Co se týče teplých jídel, UGO nabízí 6 produktů, zatímco Fruitísimo žádný. Aktuálně má UGO v nabídce 3 typy wrapů, 2 kroupota se sýrem a kuřecí maso s rýží. Když se podíváme na zmrzlinu, je evidentní, že zde má společnost Fruitísimo navrch. Ta nabízí celkem 19 příchutí zmrzlin, kdežto UGO pouze 2. Rozdílem však je, že UGO nabízí točené zmrzliny dvou příchutí (jahoda + malina + borůvka + jablko a banán + pomeranč + jablko), kdežto Fruitísimo nabízí zmrzliny kopečkové. Obě společnosti však své zmrzliny prezentují jako zdravé, bez umělých barviv. Pod označení nápoje jsme pro toto srovnání zařadili smoothies a šťávy, které nabízí UGO a vitamínové koktejly od společnosti Fruitísimo. Obě značky mají ve stálé nabídce 18 nápojů, Fruitísimo k nim však přidává 2 sezónní koktejly, které se obměňují. Rozdílem v nabízených produktech však je, že Fruitísimo je prezentuje spíše hravou formou, kdy každý koktejl má své vlastní jméno, např. After Party, kdežto UGO ponechává zkrátka jejich názvy dle obsahu jako je například „banán, jahody, jablko“. UGO navíc využívá trendy pojmů jako je

superfood či nabízí své koktejly doplněné o hráškový protein, který je určen pro doplnění proteinů sportovců, kteří chtějí nabírat svalovou hmotu nebo i vegetariánům.

UGO dále nabízí i další sezónní produkty a produkty nazvané vitrínové, které si mohou zákazníci odnést s sebou, jelikož jsou zabalené. Fruitisimo navíc nabízí kávy a dorty.

Srovnání cen

Dále se podíváme na ceny nabízených produktů značky UGO a Fruitisimo. V příloze č. 1 jsou uvedeny tabulky č. 10 a 11 s cenami firem UGO a Fruitisimo za vybrané produkty.

Fruitisimo nabízí své koktejly o obsahu 0,3l nebo 0,5l. UGO nabízí obsah 0,2l, 0,3l, 0,4l i 0,5l. Značka UGO tedy nabízí jednotnou cenu za své nápoje stejného obsahu bez ohledu na ovoce či zeleninu, ze kterých je připraven. O něco levnější jsou pak nápoje z jednoho druhu ovoce, kromě ananasu, který je dražší. Fruitisimo nenabízí nápoje stejného obsahu za stejnou cenu jako tomu je u značky UGO. Ve své nabídce vitamínových koktejlů mají nápoje 6 cenových tříd. Nyní se pojďme podívat na srovnání cen (tabulka č. 5).

Tabulka 6 Srovnání cen nápojů

Produkt	Fruitisimo – cena za 0,3l	Fruitisimo – cena za 0,5l	UGO – cena za 0,3l	UGO – cena za 0,5l
Ovocný či zeleninový nápoj	69-109	89-129	65	92
Jedno druhový nápoj	75	99	62	85
Ananasový nápoj	99	139	99	129

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky č. 5 je patrné, že cena ovocných a zeleninových nápojů u značky UGO je nižší než u značky Fruitisimo. UGO nabízí nižší ceny také u jednodruhových nápojů i u 0,5l ananasového nápoje. Co se týče ovocných a zeleninových nápojů, můžeme konstatovat, že je značka UGO nabízí levněji.

Nyní se podíváme na ostatní produkty. Co se týče cen zmrzliny, značka UGO nabízí dva druhy točené zmrzliny za jednotnou cenu 32Kč. Fruitisimo nabízí kopečkovou zmrzlinu za 29Kč. Zbylé produkty nelze z hlediska ceny porovnávat, jelikož mají odlišné složení.

Srovnání nabídky členských klubů

U značky UGO i u společnost Fruitisimo je možné stát se členem jejich klubu. UGO přišlo s názvem UGOFANDA, členský klub druhé společnosti je nazván FRUITISIMO KLUB. Pojďme se tedy podívat na srovnání toho, co oba členské kluby nabízejí.

Tabulka 7 Srovnání výhody členských klubů UGO a Fruitisimo Fresh s.r.o.

Výhoda	Fruitisimo	UGO
E-mailový magazín	Ano	ne
Dárek k narozeninám	Ano	ano
Funkce elektronické peněženky	Ano	ano
Slevové vouchery	Ano	ne
Slevy za nákupy	Ano	ano (s omezením)

Zdroj: Fruitisimo.cz, UGO.cz, vlastní zpracování

Jak můžeme z výše uvedené tabulky č. 7 vidět, výhody, které nabízí společnost Fruitisimo jsou rozšířeny. Co se týče narozeninového dárku, Fruitisimo daruje 50 % slevu na veškerý sortiment, UGO daruje 0,3l nápoj zdarma. Co se týče slev za nákupy, jedná se o získané body či fruitkoruny, které člen za své zakupy získává, a které může posléze uplatnit. U značky UGO nelze na některých pobočkách (Letiště Václava Havla, Hlavní nádraží Brno, Dejvická Praha, Pankrác metro, Nádraží Pardubice, Nádraží Plzeň, Nádraží Hradec Králové, Masarykovo nádraží, Nádraží Nový Smíchov) slevu za nákupy na věrnostní karty z technických důvodů načíst.

Když zhodnotíme srovnání těchto dvou značek, můžeme konstatovat, že značka UGO nabízí širší sortiment než společnost Fruitisimo, především obzvláště poté, co v roce 2014 koupili i značku Mangaloo, a pod značkou UGO se sjednotili – pod skupinou kofola. Zároveň z cenového hlediska je společnost UGO levnější, avšak nejedná se o závratný rozdíl. Velkou konkurenční výhodou společnosti Fruitisimo je však jejich orientace na zaměstnance a jejich garance úsměvu – tento prvek si podrobněji popíšeme dále v této práci.

Další konkurenti

Po průzkumu trhu se zdá, že největším konkurentem firmy Fruitisimo je právě UGO, jelikož je sortiment těchto dvou značek opravdu podobný, obě nabízejí šťávy, saláty a jiné pokrmy s cílem prezentace jako zdravá alternativa, obě nabízejí franchising a mají desítky poboček po celé republice.

Za konkurenci bychom dále mohli považovat například společnosti VeggGo, Bageterie Boulevard či Amorino.

VeggGO. Tato společnost má 8 poboček v Praze, Hradci Králové, Olomouci a Pardubicích. Stejně jako Fruitisimo a UGO také nabízí franchising. Nabízejí jako koupi produktů na pobočkách, tak roznášku. Obecně v nabídce mají polévky, VeggBurger, saláty, svačiny, nápoje a nějaké sladké jídlo. Co se týče salátu, jedná se spíše o komplexní jídla, než zeleninové saláty jako nabízí Fruitisimo. VeggGo má v nabídce houbový salát s bulgurem, dýňový salát, mexický rýžový salát či tofu salát s vlašskými ořechy. Co se týče nápojů, nejedná se o čerstvé šťávy, ale spíše balené vody, kokosovou vodu, Club Maté apod.⁷⁷ Nicméně se společnost prezentuje, stejně jako Fruitisimo, jako zdravá alternativa jiné nabídky.

Bagetérie Boulevard. Bageterie Boulevard odmítá nálepkou fastfoodu. Prezentuje se následovně: *„jsme exprès gourmet. Koncept moderních restaurací se stylovou atmosférou, které zákazníka rozmazluje gurmánskými specialitami vytvořenými podle receptur šéfkuchařů. Připravujeme je z čerstvých regionálních surovin, v čerstvých křupavých bagetách a dalších variantách nadýchaného pečiva.“*⁷⁸ První pobočka Bageterie byla založena v roce 2003, stejně jako u Fruitisima. Ve svém menu nabízejí, jak název sám napovídá, množství baget, čerstvých i zapečených, rychlovky – což jsou například malé bagetky s gyrosem či šunkou nebo patatas pečené brambory – dále snídaně, saláty, dezerty či nápoje. Co se týče salátů, jedná se převážně o masové saláty, ale lze v nabídce najít i salát Caesar. V rámci nápojů nabízejí kávy, čaje či čerstvý pomerančový džus. V porovnání s Fruitisimo je však tato nabídka nápojů velmi omezená. Bageterie Boulevard nabízí také

⁷⁷ VEGG-GO. *VeggGO* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://vegg-go.com/cs/napoje/#vegg-food>

⁷⁸ Bageterie Boulevard. *Kdo jsme* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.bb.cz/o-nas>

dezerty jako Tiramisu, muffiny, croissanty apod.⁷⁹ Tady se tedy nejedná o zdravé alternativy a Bageterie Boulevard se tak ani neprezentuje. Prezентuje se však jako společnost nabízející jídlo z kvalitních a čerstvých surovin a od nálepky fastfood se distancuje.

Amorino. Amorino je společnost nabízející gelata a sorbety. V České republice má tři pobočky v Praze a mnohem více na mnoha místech světa. V nabídce má především zmrzliny, na které klade velký důraz: „*vždy vybíráme ingredience té nejvyšší kvality. Získáváme je z těch nejlepších míst – registrované označení původu (AOC) kdekoli je to možné. Používáme pouze čerstvé plnotučné mléko a ovoce, které je opravdu zralé. Nikdy nepřidáváme nic umělého...*“⁸⁰ I u této společnosti je tedy patrné zaměření na kvalitní suroviny a vynechání umělosti. Kromě zmrzliny i kávu. Zvláštní je, že nabídka je pobočkách je v anglickém jazyce, i když platba probíhá v korunách. Celé menu je výrazně dražší, například za zmrzlinu (dvě příchutě) zaplatí zákazník 130 Kč. Zdá se, že tato společnost cílí spíše na turisty.

Vyjmenované konkurenční firmy nejsou součástí dále provedené konkurenční analýzy, protože jejich hlavní produkt se významně liší od nabízeného firmami Fruitissimo Fresh s.r.o. a UGO.

4.3.2.6 Hodnotový výstup z rivality odvětví

Abychom mohli zhodnotit konkurenční postavení Fruitissimo Fresh s.r.o. v daném odvětví trhu, uvedeme tabulku s vymezenými kritérii a váhami jednotlivých kritérií. Následně vypočítáme součin pro každé z kritérií a vypočítáme součet součinů. Dle výsledné hodnoty zhodnotíme konkurenční pozici na trhu.

Váhy jsou přisouzeny na základě mého subjektivního hodnocení. Body jsou přisuzovány na základě stupnice (1 – nejhorší; 5 - nejlepší). Protože některá kritéria jsou u obou porovnávaných firem podobná, udělují stejný počet bodů.

⁷⁹ Bageterie Boulevard. *Menu* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.bb.cz/produkty/bagety>

⁸⁰ Amorino. *Naše hodnoty*. [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.amorino.com/cs/values.html>

Tabulka 8 Porovnání konkurenčního postavení dvou konkurentů

Klíčový faktor	Váha	Ugo	Fruitisimo	UGO součin	Fruitisimo součin
Kvalita výrobků	0,25	5	5	1,25	1,25
Reputace firmy	0,15	5	5	0,75	0,75
Nabídka produktů	0,25	5	3	1,25	0,75
Věrnostní program	0,05	3	4	0,15	0,2
Počet poboček / podíl na trhu	0,1	5 (66)	4 (47)	0,5	0,4
Cenová politika	0,2	4	3	0,8	0,6
Součet vah	1			4,7	3,95

Zdroj: vlastní zpracování

Po porovnání stanovených kritérií a jejich výsledných hodnot je možno konstatovat, že konkurenční firma UGO má několik desetinných bodů napřed. Hlavním odlišením je cenový politika firmy UGO, která je příznivější, než u firmy Fruitisimo Fresh s.r.o. a také nabídka produktů, zejména denních polévek a teplých jídel, které ve Fruitisimo Fresh s.r.o. nabídce chybí. Pouze v jednom bodě firma Fruitisimo Fresh s.r.o. má vedoucí pozici – věrnostní program, který však má nejmenší váhu ze všech analyzovaných kritérií.

Z konkurenční tabulky vyplývá, že chce-li firma Fruitisimo Fresh s.r.o. dosáhnout konkurenční přesily a zaujmout vedoucí pozice na trhu, musí provést následující strategické kroky: 1) vyvíjet úsilí směrem k rozšíření své obchodní sítě; 2) zlepšit a zpestřit sortiment nabízených výrobků; 3) snížit ceny na jednotlivé produkty (jednodruhové a vícedruhové ovocné šťávy).

4.3.3 Hodnotový výstup z analýzy pěti sil Portera

Na základě provedené analýzy konkurenčních sil M. Portera uvedené hodnotový výstup v podobě tabulky a zhodnocení všech sil.

Tabulka 9 hodnotový výstup z provedené analýzy pěti sil Portera

Konkurenční síla	Nízký význam	Střední význam	Vysoký význam
Bariéry pro vstup na trh			x
Hrozba substitute		x	
Vyjednávací síla dodavatelů		x	
Vyjednávací síla zákazníků			x
Rivalita v odvětví			x

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 SWOT analýza

V této části práce se zaměříme na SWOT analýzu společnosti Fruitisimo. Budeme se tedy věnovat jejím silným a slabým stránkám, příležitostem a hrozbám. Nejdřív si vymezíme jednotlivé body a následně je představíme v podobě tabulky.

4.4.1 Silné stránky Fruitisimo Fresh s.r.o.

Hlavní silnou stránkou společnosti Fruitisimo Fresh s.r.o. je použití ve výrobě pouze přírodních produktů, bez umělých barviv, konzervačních prostředků či sladidel. Při výrobě jsou používány pouze čerstvé a kvalitní potraviny (ovoce a zelenina), kterou dodávají čeští a evropští dodavatele z ekologického zemědělství. Tento faktor považuji za nejdůležitější v kontextu oblasti působení firmy (produkty podporující zdravý životní styl).

Silnou stránkou dozajista také jsou BIO kelímky, které jsou na kompostovatelných místech rozložitelné již v době 4 měsíců. Vzhledem k tomu, že lidé se kromě zdravého životního stylu začínají zajímat i o nadprodukcí plastů, je to rozhodně přinejmenším chytrý marketingový tah. To se dozajista poté promítá do ceny produktů, která je vyšší než u konkurence, avšak to s sebou nese i jistou exkluzivitu, která může být také považována za silnou stránku společnosti.

Fruitisimo nezapomíná ani na marketing. Ve své nabídce má svůj Fruitisimo klub pro věrné zákazníky, dárkové karty (pro blízké i pro firmy a jejich zaměstnance), sezónní produkty a speciální nabídky (např. valentýnské koktejly), slevové vouchery (portál

Slevomat), využívá sociálních médií pro marketingovou komunikaci – Instagram, Facebook, e-mailový magazín, dále také příležitostně využitelný Juice Bus a v neposlední řadě možnost franchisingu. Pestrost propagace a vzhledově atraktivní reklamy je velmi silnou stránkou společností.

Fruitisimo disponuje celkem 47 pobočkami. I když se v roce 2016 cesty zakladatelů rozešli a Lichtenberg se začal věnovat projektu Giftisimo, Fruitisimo se dále rozšiřuje – neustále jsou otevírané nové pobočky a v roce 2017 započala i expanze na další trhy a do dalších lokalit jako jsou benzínové pumpy či nemocnice.⁸¹ Tabulka č. 12 v příloze č. 2 zobrazuje množství a místa poboček. Celkem se tedy jedná o 47 poboček ve 13 městech ČR plus benzínky Shell.

Opravdu silnou stránkou a konkurenční výhodou společnosti Fruitisimo jsou zaměstnanci. Jak Hummel uvádí: „*snažíme se, aby náš marketing tvořili naši lidé. Zvolili jsme si je jako konkurenční výhodu, a proto jim věnujeme hodně času a energie. Investujeme do jejich školení a motivace, ...snažíme se našim zaměstnancům přizpůsobovat organizaci směn, náplně, vyhodnocování i cílování. Naši zaměstnanci jsou povětšinou mladí lidé z generace Z, ... Neslyší příliš na kariéru, nejsou moc zaskočení autoritou a jsou schopni vám po půl roce říct, co všechno děláte špatně. ... Jedině kritika vám pomůže posunout se dál.*“⁸² Společnost přišla také s garancí úsměvu, který je uveden i na účtence. Pokud se tedy personál neusměje, je možné službu reklamovat přímo na místě a získat tak sezónní drink jako omluvu zdarma. Tuto přednost lze pozitivně zhodnotit i proto, že často podnikání je poškozeno lidským přístupem (špatným zacházením zaměstnance s klienty, zanedbáváním pracovních povinností). Ve Fruitisimo Fresh s.r.o. nenechávají tuto věc náhodě.⁸³

Fruitisimo dvakrát získalo ocenění Superbrands – v roce 2016 a 2017. „*Superbrands je nejuznávanější nezávislou globální autoritou v oblasti hodnocení a oceňování*

⁸¹ MAŠEK, J. Cesty zakladatelů sítě ovocných barů Fruitisimo se rozešly. [online]. 28. února 2017 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/cesty-zakladatelu-site-ovocnych-baru-fruitisimo-se-rozesly/>

⁸² STRAKOVÁ, Kateřina. *Fruitisimo: Nejdůležitější je, jak o nás mluví zaměstnanci*. Mediaguru [online]. 30. 3. 2017 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2017/03/fruitisimo-nejdulezitejsi-je-jak-o-nas-mluvi-zamestnanci/>

⁸³ Fruitisimo. *O nás* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/o-nas>

obchodních značek. Titul Superbrands je znakem speciálního postavení a uznáním vynikajícího postavení značky na lokálním trhu. Pečeť Superbrands získají značky s vynikající pověstí – zákazníci si s nimi spojují významné hodnoty a mají k nim osobní vztah.“ Je to silná stránka zejména pro stanovení image značky a vytvoření důvěry zákazníků ve značku.⁸⁴

Silnou stránkou Fruitisima je také jejich čerstvě mletá káva. Ke zmrzlině či dortům káva patří a je neodmyslitelná i pro lidi, kteří dbají na zdravý životní styl. UGO navíc kávu nenabízí, takže se jedná i o konkurenční výhodu.

4.4.2 Slabé stránky Fruitisimo Fresh s.r.o.

Za slabou stránku by se daly považovat i ceny, které jsou vyšší než u konkurence. Jak jsme však již výše zmínili, ty souvisejí s kvalitou nabízených služeb, produktů a jejich obalů. Což ve výsledku vede k určité exkluzivitě. Tu si ale zákazník nemusí všimnout, pokud mu nejde o tyto zásady exkluzivity. Ceny jsou v porovnání vyšší než u konkurence, zejména s přihlédnutím ke skutečnosti, že ceny za ovocné šťávy i tak nejsou nízké pro zákazníky.

Další slabou stránkou Fruitisimo Fresh s.r.o. je omezená nabídka sortimentu. Jak ukázala konkurenční analýza, Fruitisimo Fresh s.r.o. nabízí pouze možnost snacků. To znamená, že ztrácí klienty, kteří by si k obědu chtěli dát čerstvou zeleninovou polévku nebo teplý snack. Proto v době obědu může být poptávka po produktech nabízených Fruitisimo Fresh s.r.o. slabší.

4.4.3 Příležitosti Fruitisimo Fresh s.r.o.

Společnost si je svých příležitostí vědoma, a tak i činí. Neustále expanduje. Začala s trhy na Slovensku a v Maďarsku a má další cíle v podobě zahraničních trhů. V současnosti i hledá další zájemce o franchising, v jehož rámci nabízí svůj koncept. Takže příležitostí je

⁸⁴ Fruitisimo. *Akce a novinky* [online]. 2017 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/superbrands2017>

rostoucí zájem o koncepci a značku Fruitisimo nejenom v České republice, ale v sousedních zemích.

Další příležitostí je stále zvyšující se poptávka po zdravých produktech, zdravém životním stylu, tudíž po produktech nabízených Fruitisimo Fresh s.r.o. Tato rostoucí poptávka může vést k rozšíření sortimentu. Firma má sice na výběr mnoho druhů zmrzliny, kávy, dorty a koktejly, ale určitě je prostor pro širší sortiment v produktové řadě Zdravá svačinka. Vzhledem k expanzi poboček na benzínové pumpy Shell by bylo také vhodné zařadit některé teplé svačiny, které by si však zachovaly svěží a zdravý styl a byly by tak zdravou variantou například k párku v rohlíku.

Další příležitostí je rostoucí význam B2B spolupráce s firmami, které se zaměřují také na zdravý životní styl, ať už se jedná o fitness centra nebo o firmami pořádané sportovní akce typu Gladiátor či běhy na dlouhé vzdálenosti a jiné. Fruitisimo Fresh s.r.o. svou koncepci odpovídá představám mnoha firem z oblasti zdravého životního stylu jako partner, proto spolupráce a propojení několika trhů (například, automaty na ovocnou šťávu v nemocnicích) jistě povede k ekonomické efektivnosti firmy Fruitisimo Fresh s.r.o. Majitelé firmy mají navíc skvěle prozkoumaný trh a vědí, kdy a jak firmu dále rozšiřovat. Spolupracují se Sklizeno či benzínkami Shell, rozšiřují se i do nemocnic, navíc nabízejí své produkty v rámci svého konceptu i na zahraničních trzích.

Protože trh se zdravými nápoji a pokrmy se neustále rozvíjí, příležitostí pro firmu Fruitisimo Fresh s.r.o. je rozšíření nabídky produktů, zejména co se týče teplých pokrmů a polévek. V současné době analyzovaná firma nenabízí teplé pokrmy, čímž významně prohrává svému konkurentovi – UGO. Další příležitostí je nabídka pečiva nebo dezertů se zvýšeným podílem vlákniny (z natě, která zbývá po vymačkání šťávy). To je příležitost pro přilákání nových cílových skupin zákazníků, včetně dětí a mládeže. Pokud však tuto příležitost spočívající v rozšíření sortimentu využije, může zaujmout pevnější pozice na trhu a neprohrát v tomto bodě konkurencí.

Paralelně s rozvojem poptávky po zdravým nápojům a pokrmům roste nabídka po organických kosmetických výrobcích. Příležitostí pro společnost je proniknutí na tento nový segment trhu, protože poptávka po organických kosmetických přípravcích je rostoucí (jak vyplývá z vlastní analýzy tohoto segmentu). Navíc, příležitostí pro firmu Fruitisimo Fresh s.r.o. je posílení image a reputace značky jako vyrábějící organické produkty všech druhů.

4.4.4 Hrozby Fruitisimo Fresh s.r.o.

Hrozbou určitě je nízká nezaměstnanost a růst mezd, což je aktuální téma i v souvislosti nízkou nezaměstnaností v České republice. Hummel uvádí, že zaměstnanci jsou především generace Z, tedy lidé narození po roce 2005. Jsou to lidé, kteří většinou ještě nemají jiné pracovní zkušenosti a zatím netouží po kariéře, jedná se tedy především o brigádníky. Avšak tato generace má pocit, že mají právo vydělávat velké částky, aniž by byly opodstatněné prací. To je i současný problém, rostou mzdy, ale nikoliv produktivita práce. Hrozbou to je v okamžiku, kdy se na trhu objeví jiné alternativní pracovní příležitosti pro cílové zaměstnance a budou upřednostňovat jiné možnosti výdělku. V tomto případě Fruitisimo Fresh s.r.o. musí zvyšovat výdaje na zaměstnance a nabízet jim i jiné než materiální výhody. Toto povede k růstu provozních nákladů.

Problém s čerstvostí ovoce je určitě spojen s dodavateli, je třeba si ohlídat dodavatele a dodávané zboží. U ovoce a zeleniny se však vyskytuje i hrozba toho, co obsahuje již předtím, než je zpracováno do zmrzliny či koktejlu. Například v roce 2016 společnost Fruitisimo řešila tento problém: „...při nedávné kontrole ve Fruitisimu v libereckém OC Nisa odhalila laboratorní kontrola Státní zemědělské a potravinářské inspekce zvýšené množství patulinu v drinku Divoká brusinka, a to ne zrovna o málo. Nápoj obsahoval osmdesátkrát více toxinu, než kolik je povolený limit.“⁸⁵ Patulin je mykotoxin, který se může tvořit v některém ovoci, když je poškozeno mechanicky nebo hmyzem.⁸⁶ Tato hrozba může významně snížit poptávku po čerstvých šťávách firma Fruitisimo Fresh s.r.o. a zvýšit poptávku po produktech konkurence, která věnuje větší pozornost kontrole dodávaných ovoce a zeleniny. Předějit této hrozbě lze tak, že společnost bude kontrolovat dodávané ovoce a zeleninu na vstupu, tj. bezprostředně před jejím naskladněním od dodavatele. V tomto případě nehodící se potraviny může vrátit, aniž by se dostaly do nápojů nebo zmrzliny. Zvýší to však administrativní zátěž a náklady na personál, který musí mít

⁸⁵ DANĚK, M. Ovocný nápoj z Fruitisima obsahoval osmdesátkrát více patulinu, než kolik je povoleno. *Liberecká drbna*[online]. 5.3.2016 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: https://www.libereckadrba.cz/zpravy/zdravi/8781-ovocny-napoj-z-fruitisima-obsahoval-osmdesatkrat-vice-patulinu-nez-kolik-je-povoleno.html?utm_source=copy

⁸⁶ DANĚK, M. Ovocný nápoj z Fruitisima obsahoval osmdesátkrát více patulinu, než kolik je povoleno. *Liberecká drbna*[online]. 5.3.2016 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: https://www.libereckadrba.cz/zpravy/zdravi/8781-ovocny-napoj-z-fruitisima-obsahoval-osmdesatkrat-vice-patulinu-nez-kolik-je-povoleno.html?utm_source=copy

technologické předpoklady (zejména vzdělávání v patřičné oblasti). Předejde to však negativním reputačním následkům.

Další hrozbou je vstup nových silných konkurentů nabízejících velmi podobný produkt jako Fruitisimo Fresh s.r.o. a UGO. V současné době lze konstatovat, že hlavním konkurentem Fruitisimo Fresh s.r.o. je UGO, který nabízí stejný produkt a stejnou koncepci. Pokud však na trh vstoupí další konkurent se zajímavější nabídkou nebo koncepcí, tržní podíl Fruitisimo Fresh s.r.o. může značně poklesnout.

Nelze zapomenout ani na hrozbu spojenou s ekonomickým vývojem. Od roku 2014 v České republice je ekonomický růst. Dokonce se ve zprávách (například, Kurzy.cz) uvádělo, že česká ekonomika se „přehřívá“, a výsledkem může být následná ekonomická recese. Poptávka po ovocných šťávách má vysokou elasticitu (nejedná se o nezbytně nutný produkt). V případě poklesu životní úrovně spotřebitelů a snížení kupní síly po tomto produktu poklesne poptávka po produktech Fruitisimo Fresh s.r.o.

4.4.5 Hodnotový výstup z analýzy vnějšího okolí

Po provedené analýze SWOT a PEST uvedeme tabulku s hodnotovými výstupy.

Tabulka 10 Hodnotový výstup z analýzy vnějšího okolí

	Oblast vzniku	Příležitosti	Hrozby
PEST analýza	Sociálně-kulturní faktory	<ul style="list-style-type: none"> • Rostoucí poptávka po zdravém životním stylu • Rostoucí poptávka komplexnějšího sortimentu, včetně rozšíření nabídky o teplé pokrmy a polévky, dezerty a pečivo bohaté vlákninou. • Rostoucí poptávka po organických a bio kosmetických výrobcích. Vstup do nového tržního segmentu – organické kosmetické výrobky, posílení 	<ul style="list-style-type: none"> • Změna preferencí spotřebitelů, například uvědomění si vysokého obsahu cukru v ovocných šťávách.

		image firmy vyrábějící BIO produkty více směřů.	
	Technicko-technologické	Neplynou z nich významné příležitosti	Neplynou z nich významné hrozby
	Ekonomické faktory	<ul style="list-style-type: none"> • Pokračující ekonomický růst, který přispívá ke zvýšení životní úrovně kupujících a jejich kupní síly. 	<ul style="list-style-type: none"> • Růst cen vstupů, inflace • Nutnost zvýšit mzdy pracovníkům v důsledku nízké nezaměstnanosti a nedostatku pracovní síly • Ekonomická recese nebo jiný negativní vývoj ekonomiky, který může zapříčinit pokles kupní síly spotřebitelů
	Politicko-legislativ	Neplynou z nich významné příležitosti	Neplynou z nich významné hrozby
Analýza odvětví	Charakteristika odvětví	Dynamicky se vyvíjející odvětví s rostoucí nabídkou zdravých nápojů, superfoodů, svačinek a pokrmů odpovídajících zdravému životnímu stylu.	Může se jednat pouze o dočasnou tendenci poptávky po zdravých nápojích a pokrmech. Hrozí přesycení spotřebitelů těmito produkty a snížením poptávky po nich.
	Analýza konkurence	Málo silných konkurentů nabízejících stejný produkt jako Fruitissimo Fresh s.r.o.	Konkurenční odvětví s přítomností jednoho velmi silného konkurenta, který má větší tržní podíl (z hlediska počtu poboček).
Analýza trhu	Analýza trhu	<ul style="list-style-type: none"> • Zákazník podporující zdravý životní styl a konzumaci zdravých potravin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hrozí uvědomění si vyššího obsahu cukrů v ovocných šťávách a přechod na jiné alternativní nápoje, například

		<ul style="list-style-type: none"> • Zákazník pečující o své zdraví a kondici, hlídající si složení požívaných potravin a pokrmů. • Je příležitostí pro firmu v kontextu možnosti nabídky nových produktů se stejnou koncepcí. 	<p>ředěné šťávy nebo neslazené ovocné limonády.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hrozí snížení kupní schopnosti zákazníků.
	Analýza konkurentů	Druhá pozice na trhu s dobrou image značky a perspektivami pro vývoj do jiných příbuzných segmentů (příprava dezertů nebo pečiva, kosmetických výrobků).	Vedoucí postavení konkurenta UGO, který nabízí

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Hodnocení příležitostí a hrozeb

V této části zhodnotíme příležitosti a hrozby firmy vymezené v předchozí části analýzy (tabulky č. 11 a č. 12). Velkého významu jsou pro firmu Fruitisimo Fresh s.r.o. zejména příležitosti jako rostoucí poptávka po zdravém životním stylu, nabídka komplexnějšího sortimentu jako teplé pokrmy a polévky, pokračující ekonomický růst, který přispívá ke zvýšené kupní schopnosti klienta a dynamický vývoj v odvětví. Žádná z příležitosti nebyla označena s malým významem.

Hlavními hrozbami jsou především změna preferencí spotřebitelů a snížená poptávka po ovocných šťávách a jiných výrobcích Fruitisimo Fresh s.r.o. Velmi významným faktorem je nutno zvýšit mzdy pracovníkům a motivovat je finančními výlohami a také ekonomická recese, která může nastat v důsledku velmi dynamického ekonomického růstu v minulých letech.

Příležitosti a hrozby dále uspořádáme do tabulky v podobě faktorů, které ovlivňují firmu Fruitisimo Fresh s.r.o. Těmto faktorům stanovíme váhy na základě subjektivního hodnocení a následně přisoudíme body – jak moc tyto faktory ovlivňují činnost firmy. Následně vypočítáme skóre pro každý z faktorů.

Tabulka 11 Hodnocení příležitostí

Příležitost	Význam			Doba trvání v letech
	Velký	Střední	Malý	
Rostoucí poptávka po zdravém životním stylu	x			3-5
Rostoucí poptávka po teplých pokrmech a polévkách, dezertech a pečivo bohaté vlákninou v místě prodeje ovocných šťáv.	x			3-5
Rostoucí poptávka po organických kosmetických výrobcích, posílení image firmy vyrábějící BIO produkty více směřů.		x		1-2
Pokračující ekonomický růst, který přispívá ke zvýšení životní úrovně kupujících a jejich kupní síly.	x			1-3
Dynamicky se vyvíjející odvětví s rostoucí nabídkou zdravých nápojů, superfoodů, svačinek a pokrmů odpovídajících zdravému životnímu stylu.	x			1-3
Málo silných konkurentů nabízejících stejný produkt jako Fruitissimo Fresh s.r.o.		x		1-2

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12 Hodnocení hrozeb

Hrozba	Význam			Doba trvání v letech
	Velký	Střední	Malý	
Změna preferencí spotřebitelů, například uvědomění si vysokého obsahu cukru v ovocných šťávách.	x			1-3
Růst cen vstupů, inflace		x		1-3
Nutnost zvýšit mzdy pracovníkům v důsledku nízké nezaměstnanosti a nedostatku pracovní síly	x			1-3
Ekonomická recese nebo jiný negativní vývoj ekonomiky, který může zapříčinit pokles kupní síly spotřebitelů	x			3-5
Může se jednat pouze o dočasnou tendenci poptávky po zdravých nápojích a pokrmech. Hrozí přesytení spotřebitelů těmito produkty a snížením poptávky po nich.		x		1-3

Zdroj: vlastní zpracování

Na těchto zjištěních (viz tabulka 13) jsou navržena strategická doporučení obsažená kapitole č. 5 této diplomové práce:

A: zvýšení tržního podílu fresh a vitamínových nápojů o 10 % do roku 2021 (tedy během 20 měsíců)

B: Upevnění postavení na trhu pomocí rozšíření nabídky produktů o teplé pokrmy, polévky a bio kosmetické výrobky

C: Zlepšení reputace společnosti a její image jako firmy nabízející komplexní bio produkt.

D: Zvýšit loajalitu zákazníků informováním o skutečném obsahu cukru (fruktózy) v nápojích a kalorií v superfood svačinách.

E: Zvýšení povědomí spotřebitele o Fruitissimo Fresh s.r.o. jako o odpovědné firmě.

F: Rozšiřování franchisingové sítě o 25 poboček v České republice, 10 poboček ve Slovenské republice, 10 poboček v Polsku a Maďarsku do roku 2022.

Tabulka 13 SWOT matice

		SLABÉ STRÁNKY		SILNÉ STRÁNKY							
		Vyšší ceny na produkci	Omezená nabídka sortimentu	Použití pouze přírodních a organických produktů	Použití bio obalů	Aktivní loajální program pro zákazníky	Aktivní profily na sociálních sítích	Vizuální podoba reklamních sdělení	Široká síť poboček	Kvalifikovaní a ochotní zaměstnanci	Ocenění a ceny za kvalitní produkt
PŘÍLEŽITOSTI	Rostoucí poptávka po produktům zdravého životního stylu		A		C	A			A		C
	Nabídka komplexnějšího sortimentu, včetně rozšíření nabídky o teplé pokrmy a polévky, dezerty a pečivo bohaté vlákninou.		B			B	B		B		C
	Vstup do nového tržního segmentu – organické kosmetické výrobky, posílení image firmy vyrábějící BIO produkty více směrů.			D					B	D	C
	Pokračující ekonomický růst, který přispívá ke zvýšení životní úrovně kupujících a jejich kupní síly.	B									
	Dynamicky se vyvíjející odvětví s rostoucí nabídkou zdravých nápojů, superfoodů, svačinek a pokrmů odpovídajících zdravému životnímu stylu.		B					D			
	Málo silných konkurentů nabízejících stejný produkt jako Fruitissimo Fresh s.r.o.				C	D					
OHROŽENÍ	Změna preferencí spotřebitelů, například uvědomění si vysokého obsahu cukru v ovocných šťávách.					D				D	D
	Růst cen vstupů, inflace	E								E	
	Nutnost zvýšit mzdy pracovníkům v důsledku nízké nezaměstnanosti a nedostatku pracovní síly	E								E	E
	Ekonomická recese nebo jiný negativní vývoj ekonomiky, který může zapříčinit pokles kupní síly spotřebitelů	E			E		E		F	E	
	Dočasná tendence poptávky po zdravých nápojích a pokrmech. Hrozí přesycení spotřebitelů těmito produkty a snížením poptávky po nich	D	B		C					F	

Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Efekt rámování – garance úsměvu a celkový obraz společnosti

Garance úsměvu je něco, co společnost Fruitisimo zavedla a vypracovali to do té míry, že se „úsměv“ ukazuje i na účtence jako položka zdarma.

Je pravdou, že v České republice nejsme příliš zvyklí se usmívat. Všimli si toho i cizinci, kteří do České republiky přijíždění a jsou ze svých domovin zvyklí na vzájemné úsměvy na ulicích a taktéž ve službách. Zakladatelé Fruitisimo Fresh s.r.o. přišli s nápadem na firmu právě poté, co se vrátili z ciziny, konkrétně z USA, kde je úsměv běžnou věcí. Není tedy divu, že jej postupně zařadili i do svého podnikání. Oni sami tento nápad vysvětlují svým sloganem LIVE WHAT YOU LOVE, v kterém se dle nich odráží aktivní životní styl, také zábava, úsměv či vášeň pro jejich práci. Tu chápou tak, že se netočí kolem strojů, ale kolem lidí. Baví je, co dělají a chtějí, aby to bylo vidět u každé návštěvy.⁸⁷

Firma Fruitisimo Fresh s.r.o. se chtěla odlišovat, jinými slovy hledali konkurenční výhodu, tak v roce 2014 přišli s garancí úsměvu. Zaručují, že když u nich zákazník nakoupí, dostane k nákupu úsměv zdarma, který se tedy objeví i na účtence – viz obrázek níže. Pokud však zákazník úsměv neobdrží, má nárok na omluvu a sezónní drink zdarma. Jako důvod, proč garantují úsměv, uvádějí: „protože si zakládáme na tom, že zákazníci k nám chodí nejen pro zážitek chuti, ale i myslí. Chceme, aby návštěva ve Fruitisimu nebyla jen nákupním procesem, ale příjemným zážitkem. Chceme lidem zlepšovat každý jejich den a dopřát jim milý úsměv našich barmanů, kteří žijí podle hesla LIVE WHAT YOU LOVE. Chceme našim zákazníkům prostě nabídnout více než ostatní!“⁸⁸

Úsměv zdarma si společnost tzv. zarámovala. Je to součást její image, hodnota navíc, která je zákazníkovi prodávána. V jiných prodejnách se také můžeme setkat s úsměvem obsluhujícího, ale nikdy si nemůžete být jisti, že se s ním opravdu setkáte. V případě Fruitisimo Fresh s.r.o. zákazníci vědí, co mohou očekávat a je to něco příjemného. Mohou tak na nákup u společnosti nahlížet jako na příjemný zážitek, kdy si nejen koupí nápoj či jiný produkt, na který mají chuť, ale bude tato koupě spojena s příjemným jednáním a usměvavým člověkem. Což je někdy příjemná změna.

⁸⁷ Fruitisimo. *O nás* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/o-nas>

⁸⁸ Fruitisimo. *O nás* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/o-nas>

Obrázek 6 Úsměv zdarma na účtence



Fruitissimo.	
Fruitissimo	
České Budějovice Mercury Ice a Fresh	
Matásková K	2 2 16 18 48
290156631	2 2 16 19 15
1x Fresh 0,3	55,00
6x Pomeranč 0,05 l	
1x 3 Stress Killer 0,3	67,00
1x Úsměv zdarma)	,00
Celkem	122,00
Hotově Kč kopie účtu	122,00
15% DPH 15,92 (106,08)	122,00

Zdroj: Picbon.com, 2016

O rámování či framingu můžeme hovořit i z hlediska celé koncepce firmy. Když se podíváme na společnost očima zákazníka, vidíme firmu, která myslí na naše zdraví, tělesné a duševní, a také na přírodu. Nabízí nám přeci úsměv, který nám zlepší den a nabízí nám ho proto, že její zaměstnanci jsou šťastní ve své práci. Své produkty prezentuje jako zdraví prospěšné, ať už se jedná o nápoje Imunity, Detox, Meducína či jiné nebo další produkty jako jsou zmrzliny a dorty, které jsou sice vyráběné z kvalitních surovin, ale stále se jedná o produkty, které obsahují cukr, ať už rafinovaný nebo ten přírodní. Pak tu máme bioplasty, které společnost používá, jelikož myslí na přírodu. To je tedy celkový obraz společnosti, který zákazník v rámu připraveném společností Fruitissimo Fresh s.r.o. vidí.

Když se poté na tyto jednotliviny podíváme zvlášť, můžeme vidět obraz poněkud jiný. Ano, vitamínové nápoje jsou plné vitamínů, otázka ale je, kolik z těch vitamínů je vůbec tělo schopno zpracovat a kolik se jich v těle nezpracovaných vyloučí močí. Další fakt ohledně vitamínových nápojů je, že se jedná o fruktózovou kalorickou bombu. Fruktóza, ač přírodní, je pořád cukr, který ve vysokých dávkách může ohrozit fungování našich ledvin. Rozhodně to tedy není něco, co by měl člověk, který chce žít zdravě, měl mít zařazeno jako pravidelnou konzumaci ve svém jídelníčku. Nadměrná konzumace cukru vede k obezitě a ta dále ke zdravotním obtížím. V tomto případě již není potřeba ani zmiňovat dorty a zmrzlinu. Otazník také je nad používáním tzv. BIO kelímků. Ty jsou vyrobeny z bio plastu se zkratkou PLA. Společnost uvádí, že jsou vyrobené z kukuřice a jsou kompostovatelné – rozloží se do

4 měsíců. Ano, to mohou tvrdit výrobci, ale skutečnost je poněkud komplikovaná. Kompostovatelné jsou totiž jen za určitých podmínek, v ideálním prostředí – nejdříve se musí nadrtit a je potřeba určitý podíl dusíku, uhlíku, živin a teploty, zkrátka je potřeba průmyslové kompostárny, ne domácího kompostu. V České republice je navíc drtivá většina kompostáren na otevřených prostranstvích a podmínky tak tedy nesplňuje. Avšak potíž se objevuje již na začátku: *„problém...zní, kam s ním. Když si někdo koupí ovocnou šňávu v bio rozložitelném kelímku, ...měl by ho správně vyhodit do popelnice na bio odpad. Když pomíneme první fakt, že na ulicích není bio popelnic mnoho, ani poté není vyhráno. I když se tyto bio plasty do kompostárny či bioplynové stanice dostanou, většinou jsou stejně vyřazeny a jdou stejnou cestou jako směsný odpad, ... Potíž je totiž v tom, že na první pohled není v odpadu z hnědých popelnic zřejmé, jestli jde o kelímek či sáček bio rozložitelný, nebo plastový.“*⁸⁹

⁸⁹ PATOČKOVÁ, M. Bio plasty nejsou záchrana. Místo v kompostu také končí na skládce. *Picbon.com* [online]. 29. 1. 2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/odpad-kelimky-bio-kompostarny.A190126_453470_ekonomika_fih

5 Návrh marketingových opatření a doplnění komunikační strategie

Po provedené analýze trhu a samotného produktu značky Fruitissimo Fresh s.r.o., po vyvození hodnotových závěrů, je vhodné navrhnout opatření pro komunikační strategii a marketingové aktivity, které se mi jeví jako vhodné pro zaručení konkurenceschopnosti zvolené firmy a jeho pevné pozici na trhu.

Pro ucelený návrh doporučení je vhodné nejdříve stanovit tržní cíle, kterých chce firma dosáhnout. Tržní cíle vyplývají ze SWOT matice a jsou následující:

A: Zvýšení tržního podílu fresh a vitamínové nápoje o 10 % do roku 2021 (tedy během 20 měsíců).

B: Upevnění postavení na trhu pomocí rozšíření nabídky produktů o teplé pokrmy, polévky a bio kosmetické výrobky

C: Zlepšení reputace společnosti a její image jako firmy nabízející komplexní bio produkt.

D: Zvýšit loajalitu zákazníků informováním o skutečném obsahu cukru (fruktózy) v nápojích a kalorií v superfood svačinách.

E: Zvýšení povědomí spotřebitele o Fruitissimo Fresh s.r.o. jako o odpovědné firmě.

F: Rozšiřování franchisingové sítě o 25 poboček v České republice, 10 poboček ve Slovenské republice, 10 poboček v Polsku a Maďarsku do roku 2022.

5.1 Program diverzifikace produktové nabídky

5.1.1 Variace ovocných šťáv pro redukci kalorií

Je nutné podotknout, že zkoumaná oblast podnikání a obchodní myšlenka Fruitissimo Fresh s.r.o. je trendovou záležitostí, jak nám vyplývá z analýzy PEST, především, když jsme hodnotili sociálně-demografické faktory. Při použití analýzy SWOT jsme v příležitostech firmy poukázali na možnost spolupráce s novými firmami, jako jsou například fitness centra, kam chodí čím dál více žen právě s cílem redukce váhy. Mnoho žen dnes dbá na své zdraví,

čte časopisy o dietách a zdravém životním stylu, které jsou zrovna ve velké oblibě díky trendu zdravého životního stylu. Společnost Fruitissimo Fresh s.r.o. nabízí výrobky s vysokou elasticitou poptávky. Do okamžiku, dokud je tento výrobek populární, bude konzumován i za tu cenu, za kterou je společností (a jejími konkurenty) nabízen, tj. za cenu poměrně vysokou. Substitutem pro čerstvé ovocné šťávy za cenu až 90 Kč za 0,5l může být jiný nápoj a zdravý pokrm (například zeleninový salát a voda nebo celozrnný toast s čerstvým sýrem a ovocný čaj). Jinými slovy, pokud tendence pít čerstvé šťávy nebude tak populární, zákazník dokáže najít alternativu k poměrně drahému čerstvému nápoji. To je největším rizikem pro společnost Fruitissimo s přímým dopadem na výnosy. V tomto ohledu lze pozitivně hodnotit nabídku zmrzliny, která je však sezónním výrobkem (zmrzlina se konzumuje nejvíc v letních měsících s razantním poklesem poptávky od podzimních do jarních měsíců).

Dalším rizikem, které lze hodnotit v kontextu analýzy perspektiv vývoje poptávky po produktech Fruitissimo Fresh s.r.o. a komunikační strategie, je stálý vývoj spotřebitelských preferencí. Čerstvé šťávy jsou bezesporu zdravým produktem a jejich přínos pro zdraví jednotlivce je propagován v médiích, ale v poslední době se začaly objevovat články a veřejně dostupné názory odborníků na zdravou výživu, které konstatují, že čerstvé šťávy jsou méně přínosné pro zdraví jednotlivce, než konzumace samotného ovoce nebo zeleniny (bohatých na vlákninu). Zároveň odborníci na zdravou výživu konstatují, že čerstvé šťávy obsahují příliš mnoho kalorií, které jednatel konzumuje během krátkého okamžiku (v tekuté formě). Jako příklad lze uvést následující tabulku:

Tabulka 14: Porovnání kalorií v ovoce a ovocné šťávě

Ovoce	Ovocná šťáva
1 pomeranč – 46 kcal	Minimálně 4 pomeranče (0,3l) – 184 kcal
1 jablko – 60 kcal	Minimálně 4 jablka – 240 kcal

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené tabulky je patrný rozdíl v kaloriích mezi ovocem a ovocnou šťávou. Pro výrobu ovocné šťávy je zapotřebí mnohem více ovoce pro menší objem nápoje. Jednotlivec těžko zkonsumuje čtyři pomeranče najednou, kdyžto v tekuté formě si může

jednoduše dopřát až 0,5 l nápoje. To je v rozporu s dietickými zásadami, obzvláště pro lidi s nadváhou. V tomto ohledu šťávy jsou jenom zdánlivě zdravé a zdraví prospěšné.

V tomto ohledu je nutné nastavit komunikační strategii tak, aby spotřebitel si byl vědom těchto skrytých cukrů a kalorií a mohl zvolit odlehčenou variantu šťávy, například naředěnou vodou nebo mix ovocné a zeleninové šťávy. Komunikační strategie by se měla pak soustředit na vyličení těchto rizik a zdůraznění nutnosti ředit ovocné šťávy zeleninovými šťávami. Tuto komunikační strategii je vhodné propagovat prostřednictvím bloggerů, kteří se věnují zdravému životnímu stylu nebo nutričnímu poradenství. Trvalá spolupráce s bloggery nebude vysokou investicí, ale může přinést dodatečný počet loajálních zákazníků, kteří budou volit právě značku Fruitissimo, již sledují v blogu u sledovaného blogera.

5.1.2 Rozšíření produktové řady

Dalším návrhem ve vztahu k produktové řadě a výše zmíněným rizikům změny tendence na trhu ovocných šťáv je rozšíření produktové řady o další produkty vyrobené z dužiny ovoce, ze kterého jsou zpracovány ovocné šťávy. Může to být ovocné nebo zeleninové pečivo s nízkým obsahem mouky (potažmo lepku a kalorií), nebo dezerty z ovocné a zeleninové dužiny (mrkvové a jablečné koláče). Těchto receptur je spousta a největší výhodou je, že společnost nemusí vynakládat dodatečné náklady na suroviny, protože tyto pokrmy se budou vyrábět z dužiny, která zbude po vymačkání ovocné šťávy.

Zákazníci by tak měli k dispozici pestřejší nabídku produktů, pro společnost by to nebyly tak vysoké náklady navíc, jelikož jim dužina z ovoce stejně zůstává, spíše by to znamenalo další příjmy. Pro zákazníky by to znamenalo, že mohou u společnosti nakupovat další produkty, které jsou prospěšné pro jejich zdraví případně redukční dietu. Zároveň by to znamenalo rozšíření již zavedené marketingové komunikace s důrazem na zdravý životní styl.

Komunikační strategie pro tento typ výrobků by byla velmi jednoduchá. Je nutné zdůraznit rozdíl mezi tradičním pečivem, dezerty a ovocným pečivem či dezerty z dužiny, a zákazník si s největší pravděpodobností zvolí kaloricky odlehčenou variantu. Aby se komunikační strategie neomezovala pouze na lidi hlídající si svou váhu, je vhodné vymezit další výhody a přednosti výrobků z dužiny, například nízký obsah lepku (zaměření

se na lide se sklonem k alergiím), vysoký obsah vlákniny (pro očistu organismu a snížení velké chuti na jídlo), šetrnost k životnímu prostředí (recyklace produktových zbytků do nových výrobků), podpora ekologického způsobu života atd. Všechny tyto přednosti je nutné zmínit jak v představení nových výrobků (komunikace prostřednictvím reklamy), na obalech jednotlivých produktů (nejenom v rámci zákonného označení potravin, ale uvést informaci navíc, aby zákazník přesně věděl, co konzumuje) a prostřednictvím bloggerů, kteří tyto skutečnosti zdůrazní z pohledu konzumenta.

5.1.3 Vytvoření vlastní kosmetické řady

Péče o vlastní zdraví nekončí u konzumovaných produktů. Cílová skupina zákazníků, kteří volí nabídku Fruitisimo Fresh s.r.o., upřednostňuje zdravé produkty bohaté na vitamíny. Lze důvodně očekávat, že při volbě kosmetiky si volí též přírodní značky, ekologicky nezávadné a organické krémy, šampony a další kosmetické prostředky. Proto jako další produktovou řadu, potažmo i komunikační strategii, lze nabídnout vývoj vlastní kosmetické řady Fruitisimo Fresh s.r.o., která by se zakládala na principu použití ovoce a zeleniny pro výrobu kosmetických přípravků.

Nejedná se však o doplňkovou službu, ale o kompletně nový produkt, který bude vyžadovat odbornou studii, testování a zvláště promyšlenou komunikační strategii. Ale na druhou stranu přinese nový potenciál pro vývoj značky, loajalitu spotřebitelů a nové oblasti trhu, které společnost může obsadit svými výrobky.

Podobným příkladem rozšíření nabídky výrobků a komunikační strategie je kosmetika společnosti Lush (pouze přírodní kosmetika s použitím ovoce, zeleniny a ořechů), EcoVego (kosmetika bez použití živočišných tuků a mléčné syrovátky) a další příklad světově známé kosmetiky podporující ekologický a organický životní styl. Fruitisimo Fresh s.r.o., jehož hlavním posláním je nabízet zdravě prospěšný produkt a zásobit konzumenty vitamíny, se může se vydat na cestu stanovení jako výrobce kosmetické produkce a uspět v tom, a to minimálně na českém trhu.

Pro Fruitisimo Fresh s.r.o. by zavedení své kosmetické řady znamenalo vstup na nové trhy, novou klientelu, která by se přes kosmetiku mohla dostat k ostatním produktům Fruitisimo Fresh s.r.o., o kterých do té doby neměla povědomí. Navíc již nyní je povědomí

o značce takové, že se jedná o kvalitní suroviny, pocházející z přírody a zpracovávané ručně. Kosmetika by tak byla stejného rázu.

Komunikační strategie této nové řady by byla jednoduchá, protože každý zákazník v České republice by již měl povědomí o značce a jejím positioningu na trhu. Bylo by vhodné pak nastavit komunikaci s vymezením příležitostí organické kosmetiky Fruitisimo Fresh s.r.o. a jejího blahodárného účinku pro spotřebitele a členů jeho rodiny (zejména dětí). Komunikace by měla probíhat prostřednictvím on-line komunikačních kanálů, zejména článků na sociálních sítích, rozboru jednotlivých produktů přes videa a články bloggerů, videoprezentaci výrobního procesu a zdůraznění použití pouze organických produktů pro výrobu kosmetických výrobků.

5.2 Penetrace trhu

Cílem je zvýšení podílu firmy Fruitisimo Fresh s.r.o. na trhu v podstatě bezrizikovým způsobem, protože firma může využít stávající postupy, zdroje i kapacity. Tento cíl může být dosažen zvýšením spotřeby stávajících zákazníků, kteří si produkty firmy Fruitisimo Fresh s.r.o. mohou kupovat častěji nebo ve větším množství nebo získáním nových zákazníků od konkurence.

Komunikační strategie by pro dosažení tohoto cíle musí vycházet z intenzivnější reklamy s vymezením předností značky a produktů. Jako vhodné se budou jevit nástroje marketingové komunikace jako podpora prodeje (nabídka ochutnávek nápojů a dalších výrobků), online marketing (aktivní spravování profilů na sociálních sítích s uvedením předností ovocných šťáv a recepty na ovocné šťávy nebo jiné potraviny s použitím ovocných šťáv). Dále je vhodné provádět účinné vztahy s veřejností, zejména zapojit do reklamy a propagace slavnostní osoby, které mohou doporučovat zdravý způsob života s konzumací ovocných šťáv dle receptu Fruitisimo Fresh s.r.o.

6 Závěr

Jak bylo zjištěno, firma funguje na českém trhu od roku 2003, na slovenském od roku 2007 a v roce 2016 expandovala i na další zahraniční trhy. Je tedy patrné, že společnost za tu dobu ušla dlouhou cestu a neustále se rozvíjí a hledá nové příležitosti, ať už se jedná o otevírání nových poboček v zahraničí, o spolupráci se Sklizeno či Shell benzínkami nebo v rámci franchisingu.

Společnost má dobře prozkoumaný trh a v rámci marketingové komunikace používá nástroje jako jsou podpora prodeje, kdy nabízí svoji dárkovou kartu, slevové akce na Slevomatu, sezónní nabídky nápojů či speciální nabídky u příležitostí jako je valentýnský svátek či Vánoce. Objevuje se také na festivalech. Využívá také public relations, už několikrát se o společnosti psalo na různých webech nebo se objevila v jiných médiích. V rámci online marketingu rozesílá mailingy a je velmi aktivní na sociálních sítích.

Co se týče konkurence, za hlavního konkurenta lze považovat značku UGO, která operuje pod společností Kofola. UGO a kofola mají velmi podobnou nabídku produktů, jako jsou nápoje z čerstvého ovoce, saláty, zmrzlina či nabídka snídaní/svačin. Obě společnosti se také prezentují jako na zdraví myslící společnosti, jako alternativa k nezdravému jídlu či jako společnosti nabízející produkty jen z velmi kvalitních surovin bez škodlivých barviv a konzervantů, které jsou navíc vytvářeny s co největším přispěním lidských zdrojů.

Když jsme v rámci analýzy konkurence srovnávali ceny, zjistili jsme, že co se týče všech produktů, které jsou v základní nabídce Fruitisimo Fresh s.r.o. i UGO, ty jsou co do počtu vyrovnané. Liší se však v tom, že Fruitisimo Fresh s.r.o. nabízí navíc kávu, dorty a více druhů zmrzliny a UGO naopak nabízí i teplá jídla, wrapy a polévky.

Z hlediska cen produktů jsme zjistili, že produkty, které lze srovnávat, nabízí značka UGO ve většině případů za nižší ceny, než je tomu u společnosti Fruitisimo Fresh s.r.o.. Jediné, co by se mohlo zdát levnější u Fruitisimo Fresh s.r.o. je cena zmrzliny za jednotku, ale tam je poté rozdíl mezi tím, že Fruitisimo Fresh s.r.o. nabízí zmrzlinu kopečkovou a UGO zmrzlinu točenou, která má obvykle i při nejmenší velikosti větší gramáž než zmrzlina kopečková.

Dále jsme také srovnávali nabídky členských klubů a dospěli jsme k závěru, že nabídka výhod je pestřejší u společnosti Fruitisimo Fresh s.r.o.

Zaměřili jsme se také na další konkurenci, kterou však považujeme za konkurenci nepřímou – je to společnost VeggGO, která se prezentuje také jako zdravá alternativa jiných občerstvení, ale zde se jedná především o občerstvení a firma nemá v nabídce kromě salátů a jednoho nápoje z čerstvého ovoce nic jiného, co nabízí Fruitissimo Fresh s.r.o. Její pobočky však jsou také umístěny v obchodních domech. Dalším z nepřímých konkurentů je Bagetérie Boulevard, která odmítá status fastfoodu a stejně jako Fruitissimo Fresh s.r.o. se prezentuje jako společnost používající čerstvé a kvalitní suroviny, nabízí možnost franchisingu a její pobočky se také vyskytují v obchodních domech. Takové pobočky má i společnost Amorino, která nabízí gelata a sorbety a další doplňkové produkty, je tak tedy potenciální konkurence Fruitissimo Fresh s.r.o. v oblasti zmrzliny.

Po provedení SWOT analýzy jsme zjistili, že u společnosti převládají silné stránky a příležitosti. Společnost je velmi dobře seznámena s děním na trhu, aktuálními trendy a potřeby zákazníků a ty také aplikuje do svého podnikání. Například silnou stránkou firmy je bezesporu garance úsměvu, která je zároveň velkou konkurenční výhodou. Společnost také získala ocenění Superbrands, které je ověřením kvality její nabídky a služeb. Společnost se také chopila a dále pracuje na svých příležitostech, jako jsou další franchisingové pobočky a vstup na nové trhy či spolupráce s firmami. Dále navrhujeme jako příležitosti nové produkty, jelikož na základě analýzy konkurence vidíme, že společnost může svoji nabídku rozšířit, a tak získat další konkurenční výhodu. Co se týče slabých stránek, tu vidíme především ve vyšších cenách, na druhou stranu chápeme, že si tak Fruitissimo Fresh s.r.o. může vytvářet status luxusu. Vzhledem k potřebě čerstvého ovoce je firma závislá na dodavatelích. Zde je možnost alespoň pro případ ovoce, že by společnost mohla například vlastnit svůj jablečný sad apod. Jako hrozby jsme poté identifikovali růst mezd, cen a potíže s čerstvostí surovin.

Co se týče PEST analýzy bylo zjištěno, že společnost je ovlivňována inflací v ČR, která byla v roce jejího založení velmi příznivá – 0,1 a v roce 2018 dosáhla hodnoty 2,1. Společnost byla také ovlivněna zaváděním EET. Dále se společnost orientuje na zdravý životní styl, který v posledních letech získává čím dál víc na popularitě také díky zvyšujícím se příjmům.

Z provedené analýzy byla navržena jednotlivá doporučení pro rozšíření sortimentu produktové řady a jejich následné komunikace prostřednictvím komunikačních kanálů.

Ve výsledku provedené analýzy se potvrdilo, že společnost Fruitissimo zaujímá pevné postavení na trhu, ale v mnoha aspektech prohrává se svým hlavním konkurentem – značkou UGO. Toto postavení lze zlepšit zejména rozšířením produktové řady, hlavně v oblasti produktů a výrobků, které nejsou nabízeny konkurenčními společnostmi, například, pečivem a dezerty z ovocné dužiny nebo kosmetickými výrobky. V tomto případě společnost bude zacílená na stejného potenciálního klienta, ale nabízet mu netriviální a nestandardní výrobek, čímž získá další skupinu potenciálních zákazníků a rozšíří postavení na trhu. S přihlédnutím k moderním tendencím a uchylování k zdravému životnímu stylu, ale zároveň i v rámci péče o zákazníky se specifickými potřebami (alergiky, lidi s nadváhou) by bylo vhodné informovat prostřednictvím komunikačních kanálů o nebezpečí konzumace čerstvých šťáv pro některé skupiny zákazníků, čímž společnost zvýší loajalitu zákazníků ke značce a může získat nový podíl na trhu.

7 Seznam použitých zdrojů

- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0.
- FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace ve veřejné správě*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013. ISBN 978-80-7375-772-4.
- FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.
- HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5022-4.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: art marketing v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.
- KAHNEMAN, Daniel, TVERSKY, Amos. *Choices, Values and Frames*. Cambridge University Press, 2000. ISBN 978-0-521-62749-8.
- KARLÍČEK, Miroslav, KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9065-2.
- KARLÍČEK, Miroslav, KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4229-8.
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOUKOLÍK, František, DRTILOVÁ, Jana. *Vzpouřa deprivantů: nestvůry, nástroje, obrana*. Nové, přeprac. vyd. Praha: Galén, c2006. ISBN 80-726-2410-5.

- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.
- PÁSKOVÁ, Martina, ZELENKA, Josef. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kompletně přepracované a doplněné 2. Vydání. Praha: Linde Praha, a. s., 2012. ISBN 978-80-7201-880-2.
- PELSMACKER, Patrick de, GEUENS, Maggie, BERGH Joeri van den. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
- SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- ŠVARCOVÁ, Marie. *Základní principy marketingu*. Praha: Idea Servis, 2016. ISBN 978-80-85970-87-6.
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy: nové trendy a poznatky*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4005-8.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Reklama: jak dělat reklamu*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5865-7.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické zdroje

- BHASIN, Hitesh. *Importance of Marketing Communication* [online]. USA, 2018 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.marketing91.com/importance-of-marketing-communication/>
- BLANK, Steve. *Everything You Ever Wanted to Know about Marketing Communications* [online]. USA, 2019 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://medium.com/the-mission/everything-you-ever-wanted-to-know-about-marketing-communications-d02fadb721cf>
- BUSINESS JARGONS. *Marketing Communication* [online]. 2018 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://businessjargons.com/marketing-communication.html>

- Česká síť ovocných barů Fruitisimo expanduje do Maďarska. *E15.cz* [online]. 2016 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/ceska-sit-ovocnych-baru-fruitisimo-expanduje-do-madarska-1277284?tryMobileVersion=1>
- Český statistický úřad. *Inflace - druhy, definice, tabulky* [online]. 13.2.2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- DANĚK, Michael. *Ovocný nápoj z Fruitisima obsahoval osmdesátkrát více patulinu, než kolik je povoleno* [online]. 5.3.2016 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: https://www.libereckadrbna.cz/zpravy/zdravi/8781-ovocny-napoj-z-fruitisima-obsahoval-osmdesatkrat-vice-patulinu-nez-kolik-je-povoleno.html?utm_source=copy
- Fruitisimo JUICE BUS přijede za vámi. *Marketingovenoviny.cz* [online]. 30.4.2015 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/fruitisimo-juice-bus-prijede-za-vami/>
- Fruitisimo. *Proč se přidat k nám do klubu?* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/klub>
- Fruitisimo. *FAQ: Ovocné a zeleninové koktejly.* [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/o-nas>
- KAHNEMAN, Daniel, TVERSKY, Amos. Rational Choice and the Framing of Decisions. *The Journal of Business* [online]. 1986, roč. 59, č. 4. [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: http://www.cog.brown.edu/courses/cg195/pdf_files/fall07/Kahneman&Tversky1986.pdf
- MAŠEK, Jaroslav. Cesty zakladatelů sítě ovocných barů Fruitisimo se rozešly. *Forbes* [online]. 28. února 2017 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/cesty-zakladatelu-site-ovocnych-baru-fruitisimo-se-rozesly/>
- PATKA, Leoš. *Komunikační strategie* [online]. Praha, 2015 [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: https://www.pankrea.cz/clanek/komunikacni-strategie_113
- PATOČKOVÁ, Martina. *Bio plasty nejsou záchrana. Místo v kompostu také končí na skládce* [online]. 29. 1. 2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/odpad-kelimky-bio-kompostarny.A190126_453470_ekonomika_fih
- PLECHATOVÁ, Martina. *Fruitisimo: Ugo nás už nestresuje* [online]. 13. 6. 2016 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://mam.cz/c1-65328170-fruitisimo-ugo-nas-uz-nestresuje>
- Řetězec ovocných barů Fruitisimo v dubnu otevře první pobočku v Maďarsku. Po 13 letech přibral nové investory. *Hospodářské noviny* [online]. 2016 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65195850-retezec-ovocnych-baru-fruitisimo-v-dubnu-otevre-prvni-pobocku-v-madarsku-po-13-letech-pribral-nove-investory>
- STRAKOVÁ, Kateřina. *Fruitisimo: Nejdůležitější je, jak o nás mluví zaměstnanci. Mediaguru* [online]. 30. 3. 2017 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/fruitisimo-nejdulezhitejsi-je-jak-o-nas-mluvi-zamestnanci>

<https://www.mediaguru.cz/clanky/2017/03/fruitisimo-nejdulezitejsi-je-jak-o-nas-mluvi-zamestnanci/>

STROMKO, Břetislav. *Marketingová komunikace* [online]. Praha, 2011 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_kam_mk_stromko.pdf

TVERSKY, Amos, KAHNEMAN, Daniel. *The Framing of Decisions and the Psychology of Choice* [online]. Švýcarsko, 2010 [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: https://www.uzh.ch/cmsssl/suz/dam/jcr:fffff-fad3-547b-ffff-ffffe54d58af/10.18_kahneman_tversky_81.pdf

Zdravý dárek: Věnujte dárkovou kartu do Fruitisima. *Žena-in.cz* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://zena-in.cz/clanek/zdravy-darek-venuujte-darkovou-kartu-do-fruitisima>

BROOKS, David. Were people healthy in the 1950s/60s with all the smoking and drinking? *Quora.com* [online]. 2017 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.quora.com/Were-people-healthy-in-the-1950s-60s-with-all-the-smoking-and-drinking>

Home Office Bistro and Café. *Homeofficebistro.cz* [online]. [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <http://homeofficebistro.cz/#!/nabidka>

Halloweenská soutěž o 2x 250 Kč. *Facebook.com* [online]. 2018 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/fruitisimo/>

Výpočet DPH. *Jednatel.cz* [online]. 4.6.2018 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.jednatel.cz/onb/33/vypocet-dph-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EqH-7vBkuHqsljx5LS5yzKOkukZUzLWmsA/>

Fruitisimo. *Frutisimo*. [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/uploads/Fruitisimo.pdf>

Fruitisimo. *Koktejl* [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/vitaminove-koktejl>

Fruitisimo. *Dorty* [online]. 2019 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/dorty#>

Fruitisimo. *Káva*. [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/kava>

Fruitisimo. *Zdravá svačina* [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/zdrava-svacina>

Fruitisimo. *Zmrzlina* [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/zmrzlina#>

Fruitisimo. *Zmrzlina: Karamelový šmoula* [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/karamelovy-smoula>

- Fruitissimo. *Akce a novinky* [online]. 2017 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.fruitissimo.cz/superbrands2017>
- Fruitissimo. *Chodov v novém kabátě* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.fruitissimo.cz/oc-chodov-po-rekonstrukci>
- Fruitissimo. *O nás* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.fruitissimo.cz/o-nas>
- Fruitissimo. *Spolupráce* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.fruitissimo.cz/franchizing#>
- Fruitissimo. *Dárková karta* [online]. 30.4.2015 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.fruitissimo.cz/darkova-kar>
- Bageterie Boulevard. *Kdo jsme* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.bb.cz/o-nas>
- Bageterie Boulevard. *Menu* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.bb.cz/produkty/bagety>
- Naše hodnoty. Amorino [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.amorino.com/cs/values.html>
- UGO. *Franchising* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <http://ugo.cz/franchising>
- UGO. *Proč očista?* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.ugoočista.cz/>
- VEGG-GO. *VeggGO* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://vegg-go.com/cs/napoje/#vegg-food>
- Slevomat. *2× 0,5litrový drink Fruitissimo plný lásky a zdraví: Srdcovka nebo Amorek.* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.slevomat.cz/akce/1423320-2-0-51-valentynsky-drink-fruitissimo-plny-zdravi>
- VESELA, Michaela. *1x úsměv zdarma 0,-.* [online]. 2016 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: https://www.picbon.com/media/1176285494568106913_1619637893
- Soutěž s námi a vyhrať vstupenku na konferenci ZÁKAZNÍK 2030 v hodnotě 5.900 Kč. *Facebook.com* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/fruitissimo/photos/sout%C4%9B%C5%BE-s-n%C3%A1mi-a-vyhrať-vstupenku-na-konferenci-z%C3%A1kazn%C3%ADk-2030-v-hodnot%C4%9B-5900-k%C4%8Dfr/10154936278062493/>

8 Seznam příloh

Příloha č. 1: Ceny vybraných produktů u porovnávaných firem

Tabulka 15 Nápoje UGO

Název	Obsah	Cena v Kč
Ovocné a zeleninové šťávy	0,2l	51
Ovocné a zeleninové šťávy	0,3l	65
Ovocné a zeleninové šťávy	0,4l	79
Ovocné a zeleninové šťávy	0,5l	92
Ovocné a zeleninové koktejly	0,2l	53
Ovocné a zeleninové koktejly	0,3l	66
Ovocné a zeleninové koktejly	0,4l	81
Ovocné a zeleninové koktejly	0,5l	92
Jeden druh šťávy	0,2l	51
Jeden druh šťávy	0,3l	62
Jeden druh šťávy	0,4l	74
Jeden druh šťávy	0,5l	85
Jeden druh šťávy - ananas	0,2l	89
Jeden druh šťávy - ananas	0,3l	99
Jeden druh šťávy - ananas	0,4l	119
Jeden druh šťávy - ananas	0,5l	129

Zdroj: Ugova Salaterie, OC Nový Smíchov, vlastní zpracování

Tabulka 16 Nápoje Fruitissimo Fresh s.r.o.

Název	Obsah	Cena v Kč
Vitamínové koktejly	0,3l	69
Vitamínové koktejly	0,3l	79
Vitamínové koktejly	0,3l	85
Vitamínové koktejly	0,3l	95
Vitamínové koktejly	0,3l	105
Vitamínové koktejly	0,3l	109
Vitamínové koktejly	0,5l	89
Vitamínové koktejly	0,5l	99
Vitamínové koktejly	0,5l	105
Vitamínové koktejly	0,5l	115
Vitamínové koktejly	0,5l	125
Vitamínové koktejly	0,5l	129
Fresh and Fit	0,3l	105
Fresh and Fit	0,5l	125
Čerstvé šťávy - jednodruhové	0,3l	75
Čerstvé šťávy - jednodruhové	0,5l	99
Čerstvé šťávy - ananas	0,3l	99
Čerstvé šťávy – ananas	0,5l	139

Zdroj: Puzzle Salads, City West Stodůlky, vlastní zpracování

Příloha č. 2 – umístění poboček Fruitisimo Fresh s.r.o.

Tabulka 17 Pobočky Fruitisimo Fresh s.r.o.

Praha	
Centrum Černý Most	T. G. Masaryka
Radlická	Quadrio
Arkády	Palladium
Čestlice	Zličín
Prosek	Europark
The Park	Fénix
Krakov	Nový Smíchov
Galerie Harfa	Aquapalace
Fashion Arena	Chodov
Lužiny	Eden
Letňany	Luka
Park Hostivař	Hamleys
Plzeň	
Olympia	Plaza
Brno	
Galerie Vaňkovka	Olympia
Campus	
Hradec Králové	
Aupark	Futurum
Ostrava	
Avion Shopping Park	Nová Karolina
Liberec	
Forum	Nisa
České Budějovice	
Mercury	IGY
Benzínky Shell	
Příšovice	Rozvadov
Všechlapy	Kalná
Jablonec nad Nisou	Central
Pardubice	Atrium Palace
Kladno	Central Kladno
Olomouc	Šantovka
Opava	Breda
Jihlava	City Park

Zdroj: Fruitisimo.cz, vlastní zpracování