

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2012 - 2015**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Jindřich Bednář**

**Strategická marketingová aliance při vývoji a prodeji nových výrobků**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Veronika Svatošová Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2012 - 2015**

**BACHELOR THESIS**

**Jindřich Bednář**

**Strategic Alliances and its role in product development and sales**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Veronika Svatošová Ph.D.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 19. 2. 2015

Jindřich Bednář

.....

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Veronice Svatošové Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracovávání mé bakalářské práce. Rovněž děkuji všem respondentům, kteří se zúčastnili hloubkových rozhovorů a pro zpracování bakalářské práce mi poskytli mnoho užitečných informací z praxe.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá strategickými aliancemi nejen v obecné rovině, ale především se zaměřuje na marketingové aliance. Cílem práce je informovat o tom, že marketingové aliance jsou přínosem pro spolupracující společnosti a rovněž pro koncového spotřebitele. Praktická část se formou hloubkových rozhovorů a analýzou dvou aliančních kampaní zaměřuje na zjištění míry přínosu a možných úskalí.

## **Klíčová slova**

Hodnota značky, kooperace, marketingové aliance, marketingová komunikace, partnerství, positioning, řízení, spolupráce, strategické aliance, základní hodnoty aliance, 360stupňová komunikace.

## **Annotation**

This bachelor thesis is not just about strategic alliances in general, but it's mainly focusing on the marketing alliances. The aim of this work is to inform, that marketing alliances are beneficial to cooperating companies and as well for the end consumers. The practical part through in-depth interviews and analysis of two allied campaigns focusses on the finding the level of the benefits and potential pitfalls.

## **Key words**

Brand value, basic alliance values, cooperation, governance, marketing alliances, marketing communication, partnership, positioning, strategic alliances, 360degree communication.

# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....   | <b>8</b>  |
| <b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....                                  | <b>10</b> |
| <b>1 STRATEGICKÉ ALIANCE</b> .....                            | <b>10</b> |
| 1.1 Pojem strategické aliance .....                           | 11        |
| 1.2 Základní formy strategických partnerství .....            | 13        |
| 1.3 Důvody a podmínky pro vytvoření strategické aliance.....  | 15        |
| 1.4 Specifika řízení strategické aliance .....                | 17        |
| 1.5 Příklad úspěšné strategické aliance.....                  | 20        |
| <b>2 MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ ALIANCE</b> .....               | <b>24</b> |
| 2.1 Důvody a podmínky pro vytvoření marketingové aliance..... | 25        |
| 2.2 Vývoj a prodej nových produktů.....                       | 26        |
| 2.3 Specifika alianční marketingové komunikace .....          | 27        |
| 2.4 Příklad úspěšného aliančního marketingového projektu..... | 32        |
| 2.4.1 Senseo .....  | 32        |
| <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....                                   | <b>39</b> |
| <b>3 VÝZKUM</b> .....   | <b>39</b> |
| 3.1 Popis a metodika výzkumu .....                            | 39        |
| 3.2 Zpracování výsledků výzkumu .....                         | 42        |
| 3.2.1 Finish – Bosch marketingová aliance .....               | 43        |
| 3.2.2 Nescafé Dolce Gusto – Krups marketingová aliance .....  | 52        |
| 3.3 Zhodnocení výsledků výzkumu .....                         | 57        |
| 3.4 Diskuze.....  | 61        |
| <b>ZÁVĚR</b> .....  | <b>64</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....                          | <b>66</b> |
| <b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK</b> .....                  | <b>68</b> |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....                                    | <b>69</b> |

## ÚVOD

Strategické aliance jsou všude kolem nás, aniž bychom o tom v mnoha případech věděli. Firmy na globálních a lokálních trzích chtějí růst. Silná konkurence a ekonomická recese posledních let tento růst výrazně komplikuje a zpomaluje. Většina společností hledá cesty, jak dosáhnout svých cílů. Jednou možností je vytvoření strategické aliance nebo prostě jen určité formy spolupráce s jinou společností.

Zvýšení konkurenceschopnosti, lepší výrobky, levnější produkce nebo distribuce, možnost nabídnout produkty v jiných prodejních kanálech, které jsou nové a přitom pro produkt i logické, spolupodílet se na vývoji nového produktu a s pohledem kooperační společnosti přinést nové výhody spotřebitelům, kteří je ocení, to je cílem strategické aliance. Marketingové aliance mohou být zajímavé hned z několika pohledů. V první řadě mohou přinášet úsporu finančních rozpočtů, protože druhá (partnerská) strana se spolupodílí na marketingových aktivitách. Nemusí to být jen úspora, ale v mnoha případech rozpočet jedné společnosti nestačí na efektivní kampaň, avšak dojde-li ke spojení s komplementární společností a přidání jejího marketingového rozpočtu, dojde k nárůstu a tím rozšíření celkového rozpočtu a konečné investice dosáhnou potřebné hladiny pro efektivní kampaň. Další výhodou může být výrazné ušetření nákladů na vývoj nového výrobku, nebo jen jeho modifikace. Znalost situace a pohled na problematiku komplementární společnosti nám může otevřít nové cesty ke společnému úspěchu. Cílem této bakalářské práce je zhodnotit přínos a atraktivitu vytvoření strategických aliancí v oblasti marketingu a vývoje nových produktů nebo služeb.

V teoretické části této bakalářské práce autor popisuje strategické aliance, jakožto jeden z možných zvolených postupů společnosti při budování svého postavení na trhu. Součástí teoretických poznatků jsou dvě případové studie aliančních projektů, které autor práce podrobněji analyzoval s pomocí odborné literatury. Tyto příklady v teoretické části mají za cíl metodou deskripce popsat na konkrétních situacích využití strategických aliancí. Hlavním přínosem této práce je autorova osobní zkušenost z oblasti strategických marketingových aliancí, které na reálných příkladech popisuje a analyzuje v praktické části. Rozbor problematiky je konzultován s několika odborníky z vybraných společností metodou osobního dotazování v podobě standardizovaného



rozhovoru s otevřenými otázkami. Analýza těchto rozhovorů a následná komparace výstupů a získaných interních dat umožňuje autorovi zhodnotit přínos strategických aliancí. Praktická část bakalářské práce obsahuje dva reálné příklady strategických marketingových aliancí, ve kterých je přímo analyzován a popsán jejich přínos na vybrané ekonomické ukazatele sledovaných společností. Individuální rozhovory a následné konzultace s některými respondenty pomohly autorovi alespoň z části odhalit i možné nevýhody či nedostatky takovýchto partnerství. Jejich syntézu předkládá autor v závěru své práce formou doporučení.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 STRATEGICKÉ ALIANCE

*„Aliance jsou důležitou součástí této hry (celosvětové hospodářské soutěže) ... Mají zásadní význam pro vítězství v globálním měřítku. ... Nejméně atraktivní způsob, jak se pokusit vyhrát v celosvětovém měřítku, je si myslet, že vše můžeme zvládnout úplně sami.<sup>1,2</sup>*

*Jack Welch, CEO General Electric*

*(projev na Harvard Business School, 28. říjen 1987)*

Za poslední dvě dekády se strategické aliance staly více či méně ústředním bodem většiny společností. V USA a západní Evropě je tento pojem již znám delší dobu a mnoho společností využívá nějakou formu aliance, ať již distribuční nebo nákupní. Tyto aliance jsou nyní i součástí jejich firemní nebo obchodní strategie. V České republice strategické aliance začínají nabývat na důležitosti až v posledních letech a do budoucna se s nimi budeme více a více setkávat. Podobně je tomu v zemích východní Evropy, kde zkušenosti s vedením a řízením různých forem aliancí nejsou takové jako například v USA.

Strategické aliance umožňují volné, ale i třeba těsnější spojení několika podniků s cílem uspět v současném velice konkurenčním prostředí, a tak snáze dosáhnout stanovených cílů. Ve světě a zejména letecké dopravě se již jedná o poměrně běžně užívanou formu strategické spolupráce<sup>3</sup>. Důvodem pro vznik strategického partnerství je především nasycenost trhu nebo nárůst konkurence v našem odvětví podnikání a toto převážně souvisí s globalizací. Pokud se společnosti podívají na fenomén globalizace z pozitivního úhlu pohledu, mohou jej brát jako příležitost pro další růst a rozvoj své firmy i podnikatelských aktivit. Společnosti si musí uvědomit, že nemohou v tomto

---

<sup>1</sup> „Alliances are a big part of this game (of global competition) ... They are critical to win on global basis. ... The least attractive way to try to win on a global basis to think you can take on the world all by yourself.“

<sup>2</sup> YOSHINO, M a U RANGAN. *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1995, s. 259. ISBN 0875845843.

<sup>3</sup> Příklady z letecké dopravy: Star Alliance, byla založená v roce 1997 pěti zakládajícími členy. Jde o nejstarší alianci mezi leteckými společnostmi.

světě existovat samostatně, tak jak to již v roce 1987 zmínil Jack Welch ve svém projevu na Harvard Business School. Jeho citace je uvedena v úvodu této kapitoly.

## 1.1 Pojem strategické aliance

V samém počátku bakalářské práce je třeba objasnit, co si pod pojmem strategické aliance máme představit. V odborné literatuře můžeme najít mnoho různých pojmenování, která se v mnoha případech používají namísto označení strategické aliance. Pro ilustraci zde předkládám některé názvy, které uvádějí Leo Vodáček a Olga Vodáčková.<sup>4</sup>

- Cooperative Ventures,
- Cooperation Agreements,
- Interfirm Relationship,
- Coalitions,
- Corporate Alliances,
- Collaborative Agreements,
- Strategic Partnering,
- Cooperative Business Alliances.

Bez ohledu na to, jaký má strategická aliance název, vždy se bude jednat o určitou formu spojenectví nebo partnerství. Toto již naznačuje, že se nejedná o samostatnou společnost a její aktivity, ale jde o kooperativní vztah minimálně dvou podniků. Základním předpokladem pro založení aliance je partnerství dvou a více společností, které mají stanovený společný záměr a cíl. V odborné literatuře najdeme mnoho definic strategických aliancí, aliancí, kooperací či jen partnerství. Po podrobnější analýze můžeme alianci definovat jako kooperativní vztah mezi dvěma nebo více osobami, subjekty nebo organizacemi, které sdílejí aktiva, odborné znalosti, rizika, odměny a kontrolu s cílem vytvořit větší hodnotu pro své zákazníky a jejich organizace, než by mohlo být dosaženo samostatně. Jde o stručný popis podstaty významu

---

<sup>4</sup> VODÁČEK, Leo. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-726-1058-9.

strategické aliance, který se autor pokusil vystihnout z různých definic uvedených v literatuře. Pro příklad autor práce uvádí několik definic z odborné literatury.

*„Pod pojmem strategické aliance se rozumí – nejednou časově omezená – spolupráce – minimálně dvou právně, finančně a hospodářsky nezávislých firem, které této spolupráci přisuzují velký strategický význam a hodlají si její pomocí vytvořit dlouhodobé a výrazné konkurenční výhody na vymezených podnikatelských polích nebo trzích.“*<sup>5</sup> Tuto citaci ve své práci uvádí německý autor Arno Heck.

Ve vztahu k mateřské společnosti a strategickému partnerství pojednává i J. Charvát<sup>6</sup>, který uvádí: *„Tímto partnerstvím rozumím budování takové dlouhodobé spolupráce, která povede k oboustrannému prospěchu a zároveň nedojde porušování zásad hospodářské soutěže a nebudou dotčena práva akcionářů a společníků obou společností.“*

Další příklad, tentokrát velice obsáhlé definice strategické aliance, uvádí Vodáček L. a Vodáčková O.<sup>7</sup> z roku 2002. *„Strategickou aliancí se rozumí organizační forma, která pomáhá zajišťovat společnou kooperativní podnikatelskou činnost. Je tvořena dvěma či více vzájemně samostatnými organizačními jednotkami („strategičtí partneři“). Na základě společně stanovených strategických cílů a návazných cílů taktických („operačních“) pak strategická aliance působí jako relativně autonomní podnikatelská jednotka. Posláním této jednotky je aktivovat a zhodnocovat možné dodatečné efekty spolupráce („pozitivní kooperace“) strategických partnerů ve stanovené zájmové oblasti podnikatelské činnosti. K zajištění tohoto poslání disponuje strategická aliance vymezenými zdroji a má pravomoc i zodpovědnost jich účelně a účinně využívat. Má též vymezená práva realizovat rizikové podnikatelské operace a podílet se na jejich podnikatelských důsledcích (ziscích, ztrátách...)“*

V pozdějších publikacích z roku 2004<sup>8</sup> a 2006<sup>9</sup> se již autoři Vodáček L. a Vodáčková O. přiklánějí ke stručnější definici používané organizací ASAP (Association

---

<sup>5</sup> VODÁČEK, Leo. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-726-1058-9.

<sup>6</sup> CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

<sup>7</sup> VODÁČEK, Leo a OLGA VODÁČKOVÁ. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-726-1058-9.

<sup>8</sup> VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v EU*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7661-099-6.

Strategic Alliance Professionals): „*Dohody s otevřeným koncem mezi separátními firmami, které sdílejí některé společné zájmy, popřípadě cíle.*“

Pokud shrneme tyto a další dostupné definice o strategických aliancích, můžeme si sami odvodit několik jejich podstatných prvků. Jde především o:

- jakoukoliv formu spolupráce mezi dvěma či více subjekty (jedinci, organizacemi, podniky, fyzickými osobami, atd.);
- vědomost o dané spolupráci u všech, kteří se účastní této spolupráce;
- spolupráci účastníků, kteří tak činí s předpokladem prospěchu, který spoluprací získají;
- spolupráci, která vede ke zvýšení konkurenceschopnosti všech zúčastněných subjektů.

## **1.2 Základní formy strategických partnerství**

Pokud hovoříme o strategických aliancích, je důležité si uvědomit, že jsou součástí nebo jednou z forem strategických partnerství. Už v předchozí kapitole jsou uvedeny některé používané názvy a označení pro strategické aliance, avšak v některých případech již jde o formu partnerství a nikoli strategické aliance. Strategická partnerství je nutno chápat jako širokou skupinu, která v sobě obsahuje různé podmnožiny vzájemné spolupráce. Základní formou můžeme označit tzv. volnou spolupráci, která se formuje z taktického důvodu na velice omezenou dobu spolupráce. Po naplnění stanoveného cíle vzájemná spolupráce končí. Na opačné straně stojí tzv. těsná spolupráce, do které můžeme zahrnout joint ventures, koncerny a fúze či akvizice. Tato forma těsné spolupráce se formuje s jasným strategickým záměrem, obsahuje právní i formální podobu a z časového hlediska hovoříme o dlouhodobé až trvalé spolupráci. Přehledný popis forem strategických partnerství<sup>10</sup> je na následující straně na obrázku 1.

---

<sup>9</sup> VODÁČEK, Leo. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.

<sup>10</sup> ŠILHÁN, Josef. *Možnosti a meze strategických aliancí jako nástroje zvyšování konkurenceschopnosti podniku*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

Podle Vodáčka a Vodáčkové se základní formy strategických partnerství dělí na, nebo obsahují<sup>11</sup>:

- volné formy,
- strategické aliance,
- joint ventures,
- těsné formy.

Samotné strategické aliance jsou tedy jen jednou formou strategických partnerství. Strategické aliance dále členíme, například dle časového rámce, na krátkodobé, různé, střednědobé a dlouhodobé. Strategické aliance se rovněž mohou vyznačovat svým účelem, za kterým byly vytvořeny, tedy podle jejich funkčního hlediska. Zde hovoříme o členění na produkční, marketingové, výzkumné a vývojové, obchodní, distribuční, nákupní a dodavatelské, logistické, finanční, zájmové a popřípadě další. V rámci omezeného rozsahu této bakalářské práce a v souladu s cílem, se v druhé části autor zaměřuje na jednu z forem strategického partnerství, a to strategickou alianci, konkrétněji na její funkční hledisko marketingové.

Obrázek 1: Strategická aliance v rámci strategických partnerství

|                                  | volná spolupráce   |                         | strategické aliance             |                             |  |                                | těsná spolupráce                        |  |
|----------------------------------|--------------------|-------------------------|---------------------------------|-----------------------------|--|--------------------------------|---|--|
| formální podoba partnerství      | ad hoc kontraktace | smluvní spojení         | spojenství s kapitálovými prvky | joint ventures/<br>sdružení |  | koncerny                       | fúze a akvizice                         |  |
| strategický charakter            | zpravidla není     | není                    | je                              | kooperační                  | koncentrační   |                                |   |  |
| právní a ekonomická samostatnost | nedotčena          |                         |                                 | vznik nového subjektu       | vznik nového subjektu + koncentrace z hlediska práva | zánik ekonomické samostatnosti | zánik ekonomické i právní samostatnosti |  |
| riziko a kontrola                | asymetrické        | asymetrické/<br>sdílené | sdílené                         | sdílené                     |  | převážně na straně vlastníka   | plně na straně vlastníka                |  |
| časový rámec                     | krátkodobý         | různý                   | středně a dlouhodobý            |                             | dlouhodobý   | trvalý                         |   |  |

Zdroj: ŠILHÁN, Josef. *Možnosti a meze strategických aliancí jako nástroje zvyšování konkurenceschopnosti podniku*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

<sup>11</sup> VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-726-1058-9.

### 1.3 Důvody a podmínky pro vytvoření strategické aliance

Při budování společnosti a jejího dalšího růstu je nutné zvolit správnou strategii. Mnoho společností však k výběru strategie přistupuje bez znalosti výhod a nevýhod každé z nich. V odborné literatuře jsou popsány tři základní možné způsoby, jak zajistit růst své společnosti:

- organický růst: budování;
- akvizice: nákup;
- aliance: partnerství.

Je důležité udělat správné rozhodnutí, protože spolupráce s partnerem může být daleko efektivnější než jeho akvizice, či investice do organického růstu. Správně zvolené strategii je nutné věnovat velkou pozornost.

V posledních letech dochází k velkému růstu počtu strategických aliancí a jejich různých podob. Více a více podniků zjišťuje, že vytvoření aliance či spolupráce s jiným subjektem jim umožní v tomto silně konkurenčním prostředí lépe obstát. Důvodů, proč vytvořit strategickou alianci nebo kooperaci, může být mnoho a ne všechny se autorovi podaří obsáhnout v této práci. Pro zjednodušení můžeme konstatovat, že jsou dva hlavní důvody, které vedou podniky k vzájemné spolupráci.

Prvním důvodem je zajištění samotné existence podniku. Konkurenční prostředí je natolik silné, že samotný podnik již nemá sílu a zdroje k udržení svého tržního postavení. Vytvořením aliance nebo partnerství s jiným podnikem, který nabízí komplementární produkt nebo službu, může být východiskem z potíží podniku. Navíc společná nabídka se může zákazníkům zdát logická a velice přitažlivá, za což budou ochotni si připlatit. Sdílení obchodní a distribuční sítě navíc oběma spolupracujícím podnikům sníží provozní náklady a tím zvýší marži.

Druhým důvodem je zkvalitnění existence podniku. V tomto případě společnost není ohrožena konkurenčním prostředím natolik, aby se pokoušela o svoji záchranu. Jde naopak o hledání nových cest, jak se přiblížit současným nebo novým zákazníkům. Spojením s jinou společností, podobně jako v prvním případě, dokáže podnik využít předem identifikovaných synergií s druhou společností a tím získat konkurenční výhodu

proti trhu a posílit svůj prodejní úspěch. Pro ucelenější a konkrétnější představu autor uvádí příklady dalších možných důvodů vzniku strategických partnerství:

- sdílení nákladů na projekty, vývoj či distribuci nových produktů;
- snížení finančního rizika spojeného s investicemi do projektů;
- možnost využít know-how partnerské společnosti;
- zvýšení tržního podílu;
- geografická expanze;
- zvýšení efektivity výroby a poskytování služeb;
- možnost podílet se na větším projektu než byl schopen subjekt sám<sup>12</sup> ;
- zvýšení kvality produktu nebo služeb;
- vyšší úroveň technologie;
- zkvalitnění managementu a lidských zdrojů obou společností;
- společná marketingová komunikace či sdílení marketingových nákladů.

Cílem této práce je zhodnotit přínos a atraktivitu vytvoření strategického partnerství v oblasti marketingu a vývoje nových produktů nebo služeb. Důvody, proč vytvářet alianční partnerství v marketingové oblasti, jsou podobné, jako u jiných aliancí, zmíněných výše. Dnešní obchodní svět je pod neustálou kontrolou a snahou snižovat náklady a výdaje. Marketingové rozpočty jsou první, které jsou zasaženy snahou vedení podniku ušetřit. Z tohoto důvodu jsou marketéři nuceni hledat nové a účelnější cesty, jak se dostat k zákazníkům, jak jim představit svoji službu nebo produkt. V lidech pak vzbudit o produkt takový zájem, aby si jej co nejdříve a pokud možno i opakovaně koupili. Potřeba spolupráce v této oblasti se zrodila ještě dříve, než k tomu byli marketéři donuceni snižováním nákladů. Již v minulosti bylo možno zaznamenat drobné společné marketingové aktivity dvou i více firem. Zprvu šlo jen o formu výměny výrobku s cílem přilákat nové klienty. Potřeba spolupráce v této oblasti může být daleko důležitější a užitečnější než se může mnohým zdát. Druhy marketingových aliancí jsou uvedeny v předchozí kapitole. V tomto místě autor uvádí několik příkladů, v čem může

---

<sup>12</sup> Příkladem z českého prostředí: založení strategické aliance z důvodu nedostatku interních investic a zdrojů může být nedávný příklad, kdy inženýrské a strojírenské firmy, které se zaměřují na dodávky pro petrochemický a chemický průmysl, založily alianci firem Czech Engineering & Contractors Company (CE & CC).



být marketingová aliance prospěšná a jak může pomoci společnosti k jejímu růstu prodejm:

- lepší zacílení potenciálního zákazníka: oslovíme klienta v okamžiku a na místě, kdy je největší pravděpodobnost účinku naší propagace;
- rozšíření naší nabídky produktu nebo služby: komplementární produkt nebo logické spojení produktu a služby je zákazníky vnímáno pozitivněji a bude jim lépe rezonovat;
- vytvoření loajálních zákazníků, popřípadě jejich udržení;
- uzamknutí klíčových marketingových a distribučních kanálů a tím i udržení určité exkluzivity;
- snadnější vstup do nových kategorií nebo budování trhů: geografická, produktová expanse;
- možnost přinášet nové inovace.

## **1.4 Specifika řízení strategické aliance**

Řízení strategické aliance se na první pohled může zdát být stejné, jako řídit vlastní podnik. Vzhledem k tomu, že formy strategických aliancí mohou být různé (popsáno v kapitole 1.2. Definiční znaky strategických aliancí) a do hry vstupují at' již forma bilaterální (dva partneři), vícestranná (několik partnerů) nebo síť strategických aliancí (jde o větší počet partnerů). Každá z těchto forem má svá specifika komplexního řízení. Každá z těchto forem partnerství má v podstatě velice podobný životní cyklus, který určuje schopnost spolupráce. Životní cyklus aliančního partnerství začíná identifikací příležitostí. Po zjištění příležitosti je nutné vybrat správného partnera. Ve druhé fázi tedy dochází ke kvalifikaci partnerů či partnera. Ve třetím kroku se již přistupuje k formování aliance a plánování společných cílů, které budou hybnou silou celého partnerství. V následujícím kroku probíhají vyjednávání o konečné podobě partnerství, cílů a strategie. Výsledek jednání je sepsán v alianční smlouvě, která formalizuje partnerství a dává mu právní rámec. Následuje implementace, řízení projektu a uvedení produktu či služby na trh. Poslední fází životního cyklu je takzvaný „přechod“. Každá partnerství mají určitou dobu funkčnosti a jednou se dostanou do

poslední fáze, kdy je třeba udělat rozhodnutí, jakým směrem se aliance bude dále ubírat. Vždy jde o několik možností, počínaje ukončením vzájemné spolupráce, přes prodloužení alianční dohody vytvořením nového cíle, nebo přechod aliančního partnerství do formy joint venture, či v některých případech může dojít i k akvizici partnera.

Ať již se jedná o jakoukoli formu spolupráce, od bilaterální po síťovou, vždy je důležité určit uzlovou (klíčovou) firmu, která v rámci strategické aliance má dominantní postavení, a která řídí a udržuje životní cyklus v aktivní podobě. Klíčová společnost vypracovává a prosazuje vizi celé aliance. Disponuje jedinečnými zdroji a všechny zdroje aliančních partnerů dokáže řádně koordinovat a využívat k prospěchu všech zúčastněných. Velice důležité jsou předem jasně vymezené kompetence aliančních partnerů. Úkolem klíčové společnosti je rovněž monitorovat a koordinovat všestranné fungování aliance. V průběhu životního cyklu se vyskytnou specifické problémy, které musí jeden z partnerů proaktivně řešit. Problémů může být celá řada, počínaje odporem ke změnám, které přináší aliance samotná, problémy se sdílením a ochranou informací či potíže s rovnoprávností partnerů a spolupracovníků v a mimo organizaci. Mohou nastat komunikační problémy a v případě nadnárodní společnosti může být oříškem i volba dominantního jazyka. Tyto a další potíže určují průběh aliančního partnerství, jeho úspěšnost či neúspěšnost. V odborné literatuře je popsáno a analyzováno mnoho neúspěšných aliancí. Při podrobnějším zkoumání čtenář dojde k závěru, že jedním z hlavních problémů je špatné řízení životního cyklu aliančního partnerství.

Pro úspěšné řízení aliančního partnerství je v odborné literatuře a odborných článkách popsáno mnoho různorodých rad. Následně v této práci jsou rozvedeny základní hodnoty aliance a zásady jejího řízení. Tyto hodnoty a zásady je dobré si s aliančním partnerem projít v počátcích spolupráce a na těchto hodnotách a principech se shodnout. Správné a otevřené (upřímné) nastavení spolupráce již v samotném počátku je rozhodující pro další řízení a budování partnerství.

Základní hodnoty aliance, které mají vliv na fungování a řízení partnerství:

- zaměřit se na zákazníka a vytvořit unikátní přidané hodnoty produktu nebo služby;
- plnit své závazky a dodržovat stanovené termíny;

- vést a podněcovat otevřenou, upřímnou, proaktivní a včasnou komunikaci;
- včasně a poctivě upozorňovat na jakékoli změny;
- rozhodnutí dělat na základě racionálních důvodů, rychle a za podpory celého týmu;
- být vždy o krok napřed, udržovat aktivní tempo a být lídrem;
- vztahy budovat pevné, dlouhodobé a založené na vzájemné důvěře;
- problémy řešit rychle a před jejich eskalací;
- podněcovat podnikatelskou etiku a odpovědnost vůči společnosti;
- budovat kulturu vzájemné podpory;
- vytvářet prostředí a příležitosti pro růst a inovace;
- na nové požadavky a změny reagovat flexibilně.

Pro pozitivní řízení strategické aliance je rovněž nutné předcházet či zmírňovat rizika možného neúspěchu. Ke zmírnění rizik a snadnějšímu řízení aliance, Peter Simoons<sup>13</sup> doporučuje:

- dohodnout se na vizi, hodnotách a cílech strategické aliance;
- definovat klíčové osoby (tzv. stakeholders), které budou mít vliv na průběh partnerství;
- popsat organizační struktury zúčastněných společností a jasně definovat, jaké pozice jsou si odpovídající. Jde o takzvaný „*Peer mapping*“, jehož cílem je vědět, kdo s kým a za jakých okolností bude jednat;
- definovat jednotlivé role a odpovědnosti celého aliančního týmu;
- nastavit a vzájemně si odsouhlasit eskalační model;
- dohodnout se na společném obchodním plánování (Joint Business Plan);
- stanovit základní rytmus řízení;
- shodnout se, kdo za každou společnost bude zastávat roli výkonného sponzora (Executive sponsorship).

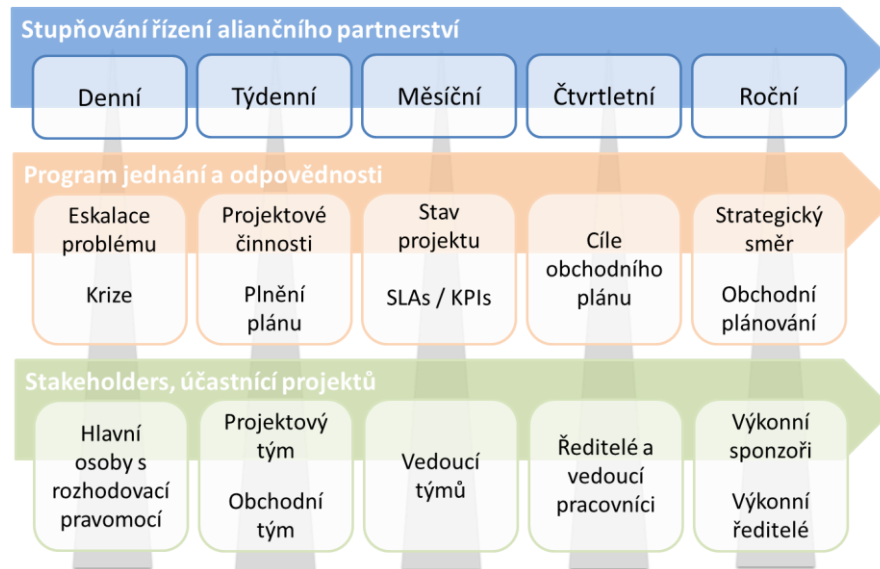
Na obrázku 2 je znázorněn postup řízení aliančního partnerství v čase a vždy ve vztahu k programu jednání a odpovědným osobám. Takto jasně definované a

---

<sup>13</sup> Peter Simoons je certifikovaný ASAP Strategic Alliance Professional (CSAP) a předseda organizační složky ASAP Benelux (ASAP – Association of Strategic Alliance Professionals)

odsouhlasené postupy jednoznačně vedou k efektivnějšímu řízení. V případě komplikací či změny situace je každému účastníku, i novému, jasné, co má dělat.

Obrázek 2: Stupňování řízení aliančního partnerství



Zdroj: vlastní práce autora<sup>14</sup>, 2014

## 1.5 Příklad úspěšné strategické aliance

### Renault a Nissan

Automobilový průmysl koncem devadesátých let dvacátého století procházel obrovskými změnami. Typické bylo silné konkurenční prostředí a zákazníci, kteří odmítali platit neustále se zvyšující ceny za osobní auta. Hnací silou v tomto odvětví se začínali stávat zákazníci, kteří od výrobců aut počali vyžadovat nejen levnější výrobky, ale především technologické inovace a lepší vybavení aut. Jinými slovy - za své peníze zákazníci již chtějí mnohem více, než tomu bylo v minulosti. Po pěti letech obměnit auto za v samé podstatě stejné, jen s novým faceliftem, již nestačilo. Díky zvýšeným nárokům zákazníků, silné konkurenci a neustále se zvyšujícími náklady na výrobu došlo

<sup>14</sup> Vypracováno na základě osobních zkušeností autora, školení v rámci semináře ASAP a školících materiálů společnosti Simoons & Company 2012.

jen v roce 1999 k akvizicím a fúzím v celkové hodnotě přesahující částku 71 miliard amerických dolarů.<sup>15</sup> Asi nejznámější aliancí v automobilovém průmyslu bylo koncem devadesátých let spojení francouzské společnosti Renault s japonskou automobilovou společností Nissan. Obě automobilky v té době měly obrovské problémy a v rámci konsolidační soutěže, která v té době probíhala a měnila automobilový průmysl, nebyl o Renault ani Nissan z pohledu konkurenčních společností zájem. Velké japonské automobilky odmítly výhody obchodní značky Renault a pokus společnosti Nissan se spojit nejdříve s DaimlerChrysler a poté s Ford Motor nevyšly. Ale navzájem si Renault – Nissan prospěšné být mohly, což v následujících letech bylo prokázáno. Z výsledků prodeje osobních aut za rok 2013 (Graf 1) je patrné, že největší japonsko-francouzská aliance dosáhla obrovského úspěchu. V celosvětovém měřítku je nyní Renault-Nissan s 8,3 miliony prodaných osobních aut na 4. místě hned po skupině VAG Porsche.<sup>16</sup>

Při podrobnějším zkoumání zjistíme, že v rámci této celofiremní aliance proběhly strategické změny na různých úrovních. V tomto případě strategická aliance byla velice těsná a její formální podobu můžeme označit jako spojenectví s kapitálovými prvky. Toto je podloženo i faktem, že Renault vlastní 43,4 % akcií Nissanu a Nissan vlastní 15 % akcií v Renaultu. Strategický záměr v tomto případě je naplněn. Právní a ekonomická forma obou společností zůstala nedotčena, avšak pro snadnější a efektivnější řízení aliančního partnerství byla zřízena nová společnost Renault-Nissan B.V., se sídlem v Holandsku.<sup>17</sup>

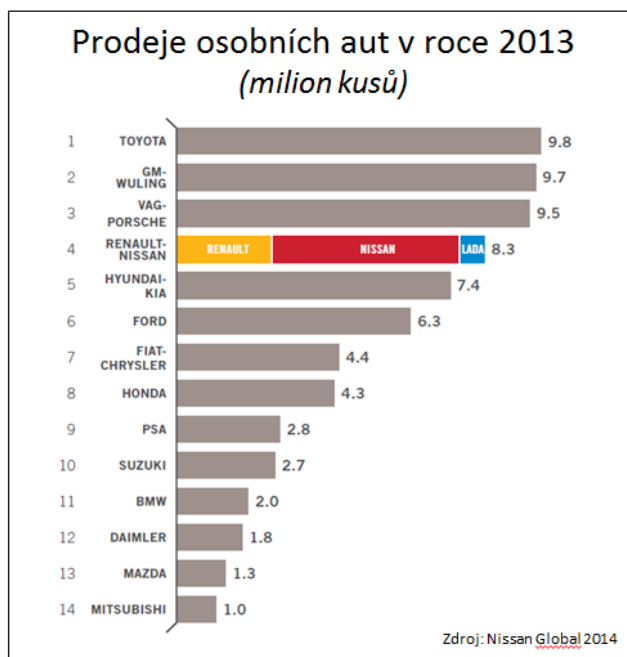
---

<sup>15</sup> Megamergers Accelerating Strong Trends That Are Reshaping the Global Automotive Industry's Approach to the Car Buyer. In: The Free Library [online]. May 16, 2000. NEW YORK: BUSINESS WIRE, 2000 [cit. 2014-11-24]. Dostupné z: <http://www.thefreelibrary.com/Megamergers+Accelerating+Strong+Trends+That+Are+Reshaping+the+Global...-a062109406>

<sup>16</sup> Alliance Facts & Figures 2014. In: [Http://www.nissan-global.com](http://www.nissan-global.com) [online]. 2014 [cit. 2014-10-15]. Dostupné z : [http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/ALLIANCE/HANDBOOK/2014/BookletAlliance2014\\_GB.pdf](http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/ALLIANCE/HANDBOOK/2014/BookletAlliance2014_GB.pdf)

<sup>17</sup> Společnost Renault-Nissan B.V. byla založena 28. března 2002 v Holandsku a řízena holandskými zákony. Tato společnost je stejným podílem vlastněná společností Renault SA a společností Nissan Motor Co., Ltd. Nově vzniklá společnost je odpovědná pouze za strategické vedení a řízení aliančního partnerství.

Graf 1: Prodeje osobních aut v roce 2013



Zdroj: Nissan Global 2014<sup>18</sup>

Analýzou z dostupných zdrojů a přednášek je možné popsat základní činnosti strategické aliance, které měly největší podíl na úspěchu a přínosu pro obě společnosti. Aliance nákupní/dodavatelská: výběrem a efektivním sjednocením dodavatelů došlo k úspoře nákladů odpovídající 70 % hodnotě průměrného automobilu. Navíc každým rokem byla aliance schopná docílit dalšího snižování ceny o přibližně 4 %.<sup>19</sup> Aliance výzkumná a vývojová: nepopíratelnou výhodou nové aliance bylo sdílení vědomostí, znalostí a patentů, které mohou zvýšit jejich společný výzkumný potenciál. Společné zdroje byly zaměřeny na výzkum technologií palivových buněk a vývoj nových úspornějších motorů. Aliance výrobní: díky sdílení výrobních závodů po celém světě došlo k velké úspoře výdajů na základní prostředky a rovněž došlo k vylepšení výrobních kapacit.<sup>20</sup> Aliance distribuční: podobně jako u výrobní aliance, i zde došlo k výrazným úsporám díky sloučení administrativních operací. Jednodušší vstup značek

<sup>18</sup> Alliance Facts & Figures 2014. In: [Http://www.nissan-global.com](http://www.nissan-global.com) [online]. 2014 [cit. 2014-10-15]. Dostupné z :[http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/ALLIANCE/HANDBOOK/2014/BookletAlliance2014\\_GB.pdf](http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/ALLIANCE/HANDBOOK/2014/BookletAlliance2014_GB.pdf)

<sup>19</sup> Již v roce 2007 bylo 82% nákupů prováděno společně prostřednictvím společných dodavatelů, kteří tvořili až 64% všech dodavatelů obou firem. Rovněž došlo ke snížení a harmonizaci platform. Nissan zefektivnil a snížil počet platform z 25 na přibližně 15. Díky společným platformám mohou obě společnosti využívat stejné dodavatele stejných náhradních dílů pro větší počty aut. Přímou jsou i ovlivněny výrobní procesy.

<sup>20</sup> Renault-Nissan sdílí své výrobní závody ve Španělsku, Mexiku, Brazílii a Jižní Africe.

na nové trhy zajistila již etablovaná značka. Díky společným distribučním a prodejním plochám došlo k dalšímu snížení nákladů. Aliance marketingová: znalosti zákazníků a jejich potřeb z různých trhů se mezi partnery lépe sdílely a společně nastavená komunikační a prodejní strategie přinesla své ovoce. Úspory při nákupu médií a výrobě reklam je dalším příspěvkem aliančního partnerství.







Z pohledu zákazníka přinesla aliance Renault-Nissan nové a modernější modely aut, které zákazníci po celém světě ocenili. Konkurenční výhodou byla i bezesporu lepší cena nových aut spojená s technologickým vybavením, za které klienti byli ochotni změnit značku auta a popřípadě i doplatit více peněz.

## 2 MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ ALIANCE

Marketingové aliance jsou součástí strategického partnerství i strategických aliancí popsaných na obrázku 1. Jejich formální podoba i strategický charakter mohou být rozdílné a odpovídají potřebám partnerů vstupujících do aliance. V některých společnostech jsou marketingové aliance podceňované a forma spolupráce s jiným subjektem je pouhou taktickou záležitostí s omezenou dobou trvání. Marketingové aliance, které mají za cíl vyvinout nový výrobek nebo službu a poté ji nabídnout klientům a společně nebo samostatně tuto službu komunikovat, jsou marketingové aliance, do kterých partneři investují lidské zdroje, finanční prostředky a jsou součástí firemní obchodní strategie. Marketingové aktivity samostatných, nebo oddělených subjektů nemohou v některých případech dosáhnout takových výsledků, jakých se dá dosáhnout v případě marketingových aliancí. Podle Koguta je „*využití výhod úspor z rozsahu jedním z nejčastějších důvodů strategických aliancí, protože subjekty jednající samostatně nejsou dost velké (kritická velikost) k realizaci úspor z rozsahu.*“ V mnoha případech však nejde jen o úspory, které firma sleduje při vstupu do marketingového partnerství. Spojením sil, výměnou znalostí o klientech, vývoj nového výrobku, společný průzkum atd. může zúčastněným subjektům přinést mnohem více než jen úspory. Marketingové aliance, které obsahují nejen formu spolupráce v rámci společné komunikace výrobků a služeb, ale i jejich společný vývoj, fungují jak v obchodním modelu B2B, tak i B2C. Několik příkladů těchto aliancí je uvedeno na obrázku 3 na následující straně.



Obrázek 3: Aliance v B2B a B2C.

| Trh B2B   | Trh B2C  |
|---|--|
|  <p>Tiskárenské výrobky a služby</p> |  <p>Mobilní telefony</p>            |
|  <p>Firemní aplikace</p>             |  <p>Dopravní a přepravní služby</p> |
|  <p>Mobilní platforma</p>            |  <p>Spotřební zboží</p>            |

Zdroj: vlastní práce autora, 2014

## 2.1 Důvody a podmínky pro vytvoření marketingové aliance

Marketingové partnerství nebo spolupráce není alternativou k jiným marketingovým strategiím. Jde spíše o doplňující aktivity, které čistě využívají hodnoty a marketingové nástroje (včetně komunikačních) patřící účastníkům strategické aliance. Ron Kunitzky označuje takovouto alianci jako „Partnership marketing“ a popisuje i výhody takového partnerství ve své knize takto<sup>21</sup>:

- umožní značce/produktu dosáhnout svých cílů;
- poskytuje přístup na zaostalé trhy;
- využívá přidané hodnoty druhé značky;
- posiluje image značky;
- buduje silnější vztahy se zákazníkem;
- vytváří nové zdroje příjmu;
- zvýší retenci zákazníků;
- podporuje inovaci;
- blokuje konkurenci.

<sup>21</sup> KUNITZKY, Ron. *Partnership marketing: how to grow your business and transform your brand through smart collaboration*. Mississauga, Ont.: J. Wiley, c2011, xxii, 233 p. ISBN 978-047-0676-707.

Co si tedy můžeme pod pojmem partnerský marketing (partnership marketing) představit? Ron Kunitzky jej definoval ve své knize Partnership Marketing takto: „*Jde o spolupráci dvou nebo více organizací s úmyslem vytvořit střednědobý nebo dlouhodobý marketingový program, který spolupracujícím organizacím umožní naplnit jejich obchodní cíle. Potřeba partnerství v rámci marketingového programu existuje, když jedna organizace může naplnit své cíle efektivněji s využitím silných stránek jiné organizace*<sup>22</sup>.“<sup>23</sup>

## 2.2 Vývoj a prodej nových produktů

Vývoj a prodej nových produktů v rámci aliančního partnerství přináší každému z účastníků své výhody a nevýhody. K hlavním nevýhodám patří především omezenější flexibilita, nutnost se dohodnout s protistranou, obtížnější řízení a organizace celého projektu. K hlavním výhodám bezesporu patří širší zdroje, ať již finanční nebo lidské, které mohou na projektu pracovat. Za výhodné můžeme považovat rovněž sdílení informací mezi subjekty, společný výzkum a vývoj.

V rámci vývoje nového produktu je možné využít aliančního partnerství pouze jakožto formu určité vzájemné konzultace. Podnik A si zajišťuje vlastními silami vývoj svého produktu a spolupracující podnik B, který má komplementární produkt, pouze v určité fázi vývoje testuje nový produkt a výsledky svého zjištění předává zpět spolupracujícímu podniku A. Ten na základě výsledků upraví svůj produkt. Forma takovéto spolupráce je nastavena například mezi společnostmi, které si cestu těsnější spolupráce k sobě ještě hledají. Takovouto formu začínající spolupráce popsal v hloubkovém rozhovoru zástupce společnosti LG Electronics (zápis rozhovoru je v příloze 4). Důvodem může být i fakt, že jeden z těchto subjektů může spolupracovat i s konkurencí druhého subjektu, který se může obávat, že dojde k úniku informací. Příkladem takovéto spolupráce je značka Calgon společnosti Reckitt Benckiser, kterou

---

<sup>22</sup> „A collaboration of two or more organizations with the intent to develop a mid-term or long-term marketing program designed to meet each of their respective business goals. The need for a partnership marketing program exists when one organization can accomplish their goals more effectively by leveraging the complementary strengths of another organization pursuing a like customer base.“

<sup>23</sup> KUNITZKY, Ron. Partnership marketing: how to grow your business and transform your brand through smart collaboration. Mississauga, Ont.: J. Wiley, c2011, xxii, 233 p. ISBN 978-047-0676-707.

v rámci konzultací popsal respondent hloubkového rozhovoru z výše zmíněné společnosti. Calgon je prostředek určený pro změkčení vody, který zajistí nejen lepší práci účinnost, ale především ochrání pračku před nánosy vodního kamene. V rámci alianční spolupráce přední výrobci praček tento prostředek pravidelně testují ve svých laboratořích a výsledky svého zjištění předávají společnosti Reckitt Benckiser. Na základě pozitivních výsledků a dlouhodobé vzájemné spolupráce, jsou v rámci komunikace značky Calgon použita všechna jména výrobců praček a formou doporučení jsou prezentována nejen na obalech výrobku Calgon, ale i v nadlinkové a podlinkové komunikaci.

Další možností jsou předem stanovená pravidla strategické aliance a jasně vymezené role účastníků. Tak je tomu například v rámci partnerství společnosti Groupe SEB (značka Krups) a Nestlé (značka Dolce Gusto). Společnost Groupe SEB zajišťuje vývoj a výrobu kávovarů značky Krups, které posléze prodává ve své a partnerské distribuční síti. Společnost Nestlé se naopak věnuje vývoji nových nápojových kapslí. Je logické, že určitá forma spolupráce při vývoji je nutná.

## **2.3 Specifika alianční marketingové komunikace**

Marketingová komunikace nových výrobků nebo služeb je nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu aliančních partnerů. Obsahuje všechny nástroje, prostřednictvím kterých budou alianční partneři oslovovat cílové skupiny s úmyslem podpořit svůj nový produkt nebo službu a značku. K těmto nástrojům patří reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing, on-line marketing, osobní prodej atd. O výběru a použití správných komunikačních nástrojů rozhodují partneři společně. Komunikační cíle aliančních partnerů můžeme rozdělit do dvou základních oblastí. První oblastí je interní komunikace do vlastní organizace, kde cílovou skupinou jsou vlastní zaměstnanci spolupracujících podniků. Cílem této marketingové komunikace je seznámit uvnitř organizací všechny zaměstnance s obsahem partnerské spolupráce, s nastavenými cíli, podpořit a motivovat zaměstnance. Důležité je rovněž vybudovat firemní identitu a vzbudit v zaměstnancích spolupracujících podniků pocit sounáležitosti. Neméně důležitá je druhá oblast, externí marketingová komunikace,

jejímž hlavním cílem je šířit povědomí o novém produktu a značce mezi koncové spotřebitele. Rovněž je potřebné vybudovat zájem o vyzkoušení si nového produktu či služby a motivovat spotřebitele k jejich opakovanému používání a nákupu. Nástroje marketingového mixu v tomto případě budou voleny v závislosti na cílové skupině a druhu nabízených produktů nebo služeb.

Použití klasické marketingové komunikace v případě uvedení nového produktu aliančními partnery je možné, avšak v kontextu 21. století již nedostačující. Co je dostačující pro jednoho partnera, nemusí plně vyhovovat druhému a jeho cílové skupině. Rovněž finanční možnosti partnerů jsou rozdílné a v tomto ohledu je nutné najít shodu pro efektivní společnou komunikaci, která za použití přijatelných investic vygeneruje požadovaný zisk. Současná marketingová komunikace není již jen součástí klasického marketingového mixu, ale jde o součást integrované firemní kultury, provázané s ostatními funkcemi společnosti. Jde o provázanost komunikačních aktivit všech zainteresovaných partnerů, která vede k vytvoření jednotné komunikace připravené a nastavené na předem definované cílové skupiny. Toto pojetí se nazývá 360stupňová marketingová komunikace (obrázek č 4). Jde tedy o ucelený proces zahrnující prvotní analýzu, plánování, implementaci a kontrolu veškeré komunikace. Tento proces je uskutečňován a organizován společně všemi partnery. V rámci této komunikace se využívá většího počtu komunikačních kanálů a nástrojů najednou. Při tomto přístupu dochází k vytváření synergického efektu, posílení účinku sdělení a tím i lepší efektivity celé kampaně. Je však důležité si uvědomit, že přehnaná míra komunikace nemusí mít vždy pozitivní efekt. Jinými slovy můžeme konstatovat, že vytištěním násobného počtu letáků nebo násobné investice do televizní reklamy, si nezajistíme násobný růst našich prodejů a tím i zisků. 360stupňová komunikace nám pomůže cíleněji a zároveň více komunikačními kanály dostat stejnou informaci/sdělení k cílové skupině. Takováto komunikace působí jednotně, srozumitelně a vytváří důvěryhodný obraz v myslích spotřebitelů.

Obrázek 4: Schéma 360stupňové komunikace



Zdroj: vlastní práce autora, 2014

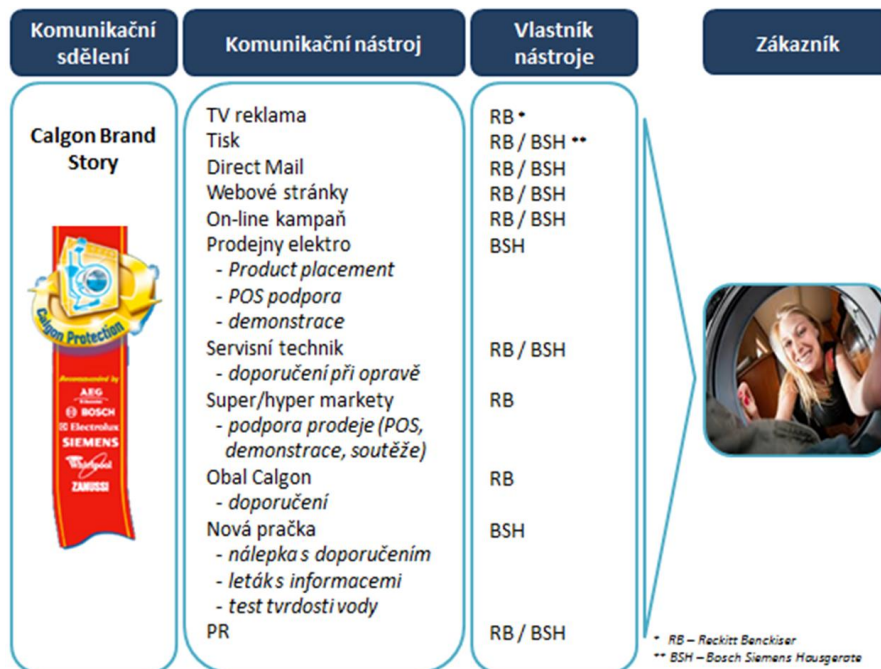
360stupňový marketing se dá tedy shrnout jako efektivní způsob využití vybraných komunikačních kanálů tak, aby sdělení zasáhlo spotřebitele v průběhu celého dne a v jeho přirozeném prostředí. Správná volba sdělení a komunikačních kanálů vychází z předpokladu, že společnosti znají své spotřebitele a strategii své značky. Cílem je tedy zasáhnout spotřebitele v průběhu krátkého času s jedním konzistentním sdělením různými komunikačními kanály, které používá. Opakované sdělení prohlubuje znalost klientů o novém produktu.

Velice účinný a zajímavý způsob 360stupňové marketingové komunikace zvolila společnost Reckitt Benckiser pro svoji strategickou značku Calgon<sup>24</sup>. Strategická aliance je tvořena spolu s předními výrobci praček, kteří na základě testů doporučují používat Calgon při každém praní. Jednotné sdělení je komunikováno spotřebitelům pomocí různých komunikačních kanálů tak, aby vždy stejnou informaci dostali v ten správný okamžik. Vytvořená synergie a jednotná komunikace působí na spotřebitele jednoznačně pozitivně a vzbuzuje vysokou důvěryhodnost. V rámci 360stupňové komunikace se využívají nástroje všech partnerů. Hlavní sdělení, které se prolíná napříč komunikací, je doporučení výrobců praček (předních značek) používat Calgon. Přesné znění je „Calgon je doporučován předními výrobci praček“, poté

<sup>24</sup> Calgon – prostředek pro změkčení vody, čímž se snižuje možnost nánosu vodního kamene na důležité části pračky a tím se prodlužuje životnost přístroje. Druhým benefitem je zvýšení čistícího efektu pracího prášku v oblastech s tvrdou vodou (10 a více °dH).

následují loga všech aliančních partnerů. Příklad využití 360stupňové marketingové komunikace značky Calgon na obrázku 5.

Obrázek 5: Příklad 360stupňového komunikačního mixu aliančních partnerů



Zdroj: vlastní práce autora, 2014

„Masový marketing je mrtvý.“ Don E. Schultz<sup>25</sup>, a jeho součástí je i 360stupňová marketingová komunikace. V moderním světě masová komunikace přestává být účinná díky roztříštěnosti potřeb zákazníků a diversifikaci komunikačních kanálů. Spotřebitelé se rozpadají do menších segmentů, které mají jiné potřeby. Nástup nových technologií a jejich využívání převážně mladou generací, dává možnost komunikovat oboustranně. Zákazníci častěji vyžadují možnost komunikace „one-to-one“ a ovlivňovat tím nabízenou službu nebo produkt. Nadstavbou klasické marketingové komunikace je integrovaná marketingová komunikace. Detailnější popis a význam je popsán v odborné literatuře. Podle Americké marketingové asociace je integrovaná marketingová komunikace „plánovací proces, který má za cíl zajistit, že všechny kontakty se značkou, prezentující produkt, službu nebo organizaci, jsou pro

<sup>25</sup> SCHULTZ, Don E, Stanley I TANNENBAUM a Robert F LAUTERBORN. *The new marketing paradigm*. Lincolnwood, Ill., USA: NTC Business Books, c1994, xvii, 218 p. ISBN 08-442-3452-4.

*zákazníka nebo budoucího zákazníka relevantní a konzistentní v čase.*<sup>26</sup> Při podrobnějším studování odborné literatury snadno získáme dojem, že pojmy 360stupňová marketingová komunikace a integrovaná marketingová komunikace splývají v jeden. Nicméně oba pojmy je možné vzájemně vymežit. Pro příklad jsou v této práci uvedeny rozdíly mezi klasickou (masovou) a integrovanou marketingovou komunikací.

Odlišnosti mezi klasickou a integrovanou marketingovou komunikací<sup>27</sup>:

#### **Klasická marketingová komunikace**

Zaměřená na akvizici, prodej

Masová komunikace

Monolog, jednostranná komunikace

Informace jsou vysílány

Informace jsou předávány

Iniciativa je na straně vysílajícího

Přesvědčování

Účinek na základě opakování

Ofenzívnost

Obtížný prodej

Vlastnosti značky

Orientace na transakci

Změna postojů

Moderní, přímočará, masivní

#### **Integrovaná marketingová komunikace**

Zaměřená na udržování trvalých vztahů

Selektivní komunikace

Dialog, dvoustranná komunikace

Informace na vyžádání

Informace – samoobsluha

Příjemce přebírá iniciativu

Informace jsou poskytovány

Účinek na základě konkrétních informací

Defenzívnost

Snadný prodej

Důvěra ve značku

Orientace na vztahy

Spokojenost

Postmoderní, cyklická a fragmentární

Pro mnoho společností je 360stupňový marketing zajímavým a velice vhodným řešením. V případě aliančních partnerství dává 360stupňová komunikace plnou flexibilitu volby vhodných nástrojů pro šíření svého sdělení předem definovaným cílovým skupinám. Na příkladu značky Calgon je patrné, jak 360stupňový marketing nabyl své plné funkčnosti.

<sup>26</sup> THE AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Dictionary* [online]. 2014 [cit. 2014-11-18]. Dostupné z: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=I&dLetter=I>

<sup>27</sup> PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.

## 2.4 Příklad úspěšného aliančního marketingového projektu

V této části bakalářské práce autor předkládá jeden z nejúspěšnějších aliančních projektů, projekt společnosti Philips a společnosti Sara Lee, jehož výsledkem bylo uvedení na trh nového konceptu a značky Senseo. V praktické části autor předloží a bude hlouběji analyzovat další dva marketingové projekty. Oba jsou popsány na základě studia a analýzy informací z veřejných zdrojů, avšak jsou doplněny o vlastní zkušenosti autora práce z předchozího zaměstnání a hlavním přínosem jsou informace poskytnuté přímo respondenty z vybraných společností. Tito manažeři, odpovědní za strategické aliance ve svých podnicích, poskytli autorovi práce mnoho užitečných informací a interních dat, která praktické části bakalářské práce dodávají větší hodnotu. Tato část práce má poukázat na oblasti spolupráce strategické aliance, které mají nebo měly důležitý vliv na úspěšnost či neúspěšnost těchto aliančních projektů.

### 2.4.1 Senseo

V roce 2001 společnosti Philips a Sara Lee International<sup>28</sup> v rámci aliančního projektu vyvinuly a uvedly na trh novinku v podobě přístroje na jednoduchou výrobu domácí kávy s použitím kapslí obsahujících kávu. Důvodem pro vytvoření strategické aliance a posléze v roce 2001 joint venture bylo hned několik. Mezi nejpodstatnější příčiny patřil dlouhodobě stagnující trh prodeje teplých kávových nápojů, jak v celkové hodnotě, tak hmotnosti prodané kávy. Klesající zájem mladých spotřebitelů o horké nápoje byl nahrazen zájmem o studené a energetické nápoje. Tyto důvody měly velký vliv na trh s kávou. Obdobně na tom byli výrobci malých kuchyňských spotřebičů - kávovarů. Průzkumy potvrdily klesající zájem o nové přístroje. Spotřebitelé si pořídili nový kávovar pouze v okamžiku, kdy ten starý museli vyměnit. Z pohledu měnících se potřeb a zvyklostí spotřebitelů bylo nutné vyvinout nový a unikátní koncept způsobu

---

<sup>28</sup> V roce 2001 Sara Lee International společně s Philips Electronics založili 50-50 joint venture s cílem uvést na stagnující kávový trh novinku pod názvem Senseo – přístroj na výrobu jednoho kávového nápoje. V roce 2011 došlo k odloučení obchodní části káva a čaj od společnosti Sara Lee International a vytvoření společnosti D. E Master Blenders 1753. V lednu 2012 společnost D. E Master Blenders 1753 odkoupila od společnosti Philips 50% podíl v Senseo za 170 milionů eur. Tímto se stala společnost D. E Master Blenders 1753 jediným vlastníkem značky Senseo. Společnost Philips, dle vzájemné dohody, bude pokračovat ve vývoji, výrobě a distribuci kávovarů pod značkou Senseo až do roku 2020.



přípravy kávy, který klienti ocení. Silný trend posledních let byl zaznamenán především v nárůstu individualizace, ve snížení počtu osob v domácnosti (singles v produktivním věku začínají hrát dominantní roli) a rostoucím zájmu o jednoduchost a rychlost přípravy potravin a nápojů. Z průzkumů bylo rovněž zjištěno, že současné kávovary nenaplňují očekávání spotřebitelů, především co se týče chuti kávy. Tyto důvody byly hlavním motivátorem obou společností přijít na trh co nejdříve s revoluční inovací, která pozvedne toto stagnující odvětví.

Unikátní řešení aliančních partnerů mělo obrovský úspěch. Během prvních čtyř let se prodalo 10 milionů přístrojů Senseo a po 10 letech se prodalo více než 33 milionů kávovarů Senseo. Roční prodeje kávovarů Senseo se nyní pohybují okolo 3,5 milionů kusů celosvětově, s velkým potenciálem pro další růst. 92 % celkových prodejů v roce 2012 se uskutečnilo ve čtyřech zemích západní Evropy, kde si značka Senseo drží prvenství v podílu na trhu v této nové kategorii. Prodejní výsledky za rok 2012 jsou prezentovány v následující tabulce:

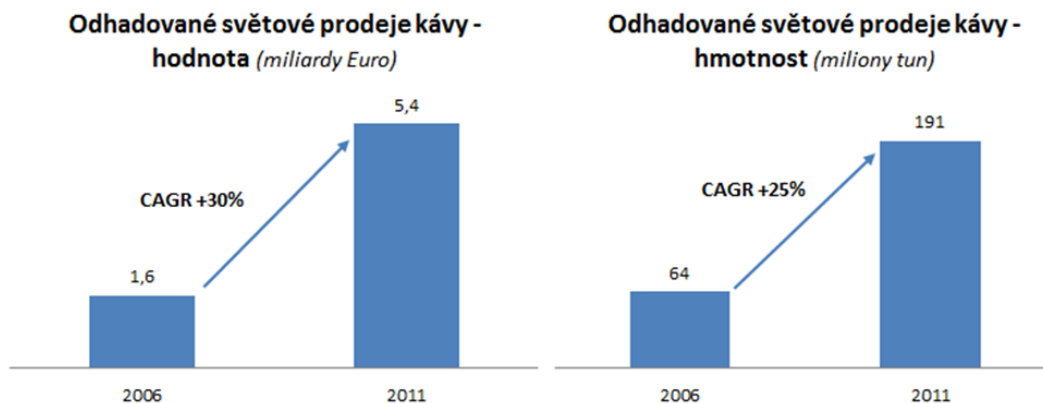
Tabulka 1: Roční prodeje kávovarů na kapsle (rok 2012; v tisíci kusech)

| <b>Roční prodeje kávovarů na kapsle (rok 2012; ,000 ks)</b> |               |               |                  |                    |                |
|---|---------------|---------------|------------------|--------------------|----------------|
|   | <b>Senseo</b> | <b>Pozice</b> | <b>Nespresso</b> | <b>Dolce Gusto</b> | <b>Tassimo</b> |
| Francie   | 1306          | 1             | 612              | 303                | 445            |
| Německo   | 1231          | 1             | 420              | 278                | 245            |
| Holandsko   | 229           | 1             | 133              | 46                 | -              |
| Belgie  | 222           | 1             | 62               | 54                 | -              |

Zdroj: Gfk 2012; prezentace společnosti D. E Master Blenders 1753 z 18-20. března 2013

S prodejem kávovarů a celkovou spokojeností koncových spotřebitelů rostly i prodeje kávy. Společnost D. E Master Blenders 1753 prodala za první čtyři roky více než 4 miliardy kapslí kávy do přístrojů Senseo. V dalších letech prodeje kapslí rostly podobným tempem, jako prodeje kávovarů. S růstem zájmu a poptávky po novém konceptu přípravy kávy se rozrostla i nabídka kávovarů a kapslí konkurenčních společností. Oživení celosvětových prodejů kávy je prezentováno na následující straně v grafu 2.

Graf 2: Prodeje kávy v segmentu Single Serve



Zdroj: Euromonitor, Nielsen 2012<sup>29</sup>

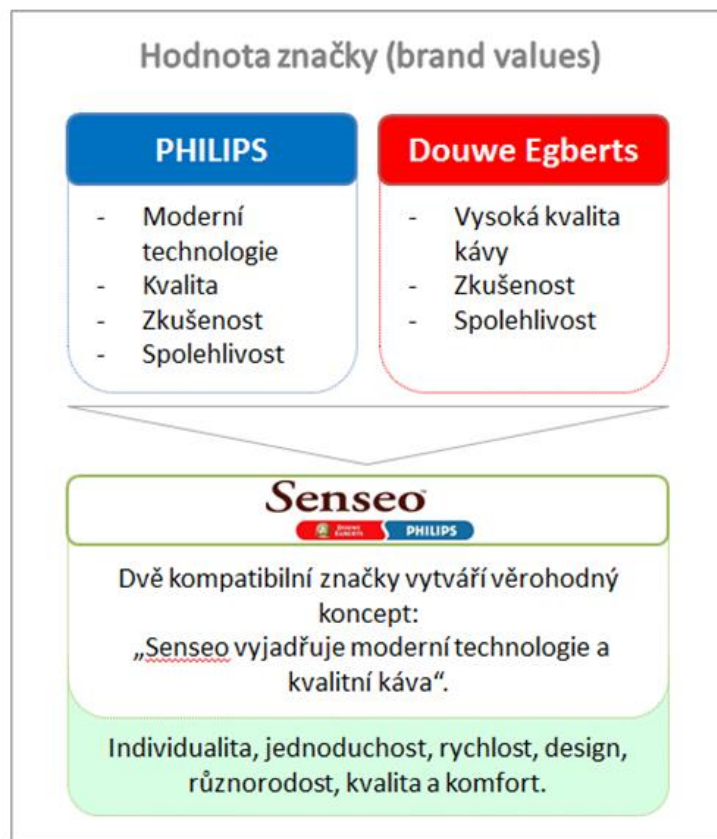
Při společném vývoji nové značky (Senseo) a její hodnoty<sup>30</sup> musely obě společnosti velice úzce spolupracovat v oblasti marketingu. Vzhledem k tomu, že šlo o vývoj společné značky (co-brand) musela nová značka v sobě odrážet určité hodnoty zakládajících značek, tedy Philips a Douwe Egberts<sup>31</sup>. Obě značky byly a jsou pozitivně vnímány pro vysokou kvalitu svých produktů, což bylo převzato i pro hodnotu značky Senseo. Nová značka tedy odráží vysokou kvalitu kávy a vysokou kvalitu moderní technologie kávovarů. Dalšími podstatnými atributy značky byly důraz na individualitu, jednoduchost a rychlost přípravy teplého nápoje, unikátní a vždy moderní design kávovarů. To vše dohromady dává spotřebiteli pocit komfortu. Na níže uvedeném obrázku jsou znázorněny hlavní hodnoty značky Senseo a postup vytvoření (obrázek 6).

<sup>29</sup> Not Your GrandMother's Coffee Reasters. In: *D.E MASTER BLENDERS 1753 B.V.* [online]. 2012 [cit. 2014-12-05]. Dostupné z: <http://www.demasterblenders1753.com/en/Media/presentations-and-reports/#Tabs>

<sup>30</sup> Brand Value, neboli hodnota značky definovaná dle Kotlera zní: „Tato hodnota se může odrážet v tom, jak spotřebitelé myslí, cítí a jak se chovají v ohledu k určité značce, stejně jako se může odrážet v cenách, tržním podílu a ziskovosti, které značka firmě přináší.“ Zdroj: KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3. Z Kotlerovi definice tak vyplývá, že pohled na hodnotu značky je dvojitý. Ze strany spotřebitele (CBBE) jde především o povědomí o značce uložené v paměti navázané na asociace. Vlastník značky pak vidí její hodnotu především v lepším odlišení od konkurence, vyšší věrnosti zákazníků, v menší zranitelnosti vůči krizím a konkurenci, ve vyšších maržích a v možnosti rozšiřovat značku i na další produkty.

<sup>31</sup> Douwe Egberts byla značka kávy společnosti Sara Lee International do roku 2002 a poté přešla do vlastnictví společnosti D. E Master Blenders 1753.

Obrázek 6: Hodnota značky



Zdroj: vlastní práce autora, 2014

Komunikace značky Senseo byla od prvopočátku centrálně řízená a jednotlivé země měly jen velice malé možnosti zásahu. Pro vytvoření brand values (hodnoty značky) značky Senseo, byla v rámci komunikace vždy použita obě loga značek zakládajících společností, tedy Philips a značky kávy<sup>32</sup> Douwe Egberts, viz obrázek 7 níže. Prezence značek v komunikaci měla za úkol přenést své dominantní hodnoty značek na značku Senseo. Můžeme též říci, že jde o určitou formu doporučení a ukázkou, že výrobek je výsledkem spolupráce dvou renomovaných společností.

<sup>32</sup> Společnost D. E Master Blenders 1753 vlastní několik značek kávy, v různých zemích.

Obrázek 7: Logo značky Senseo



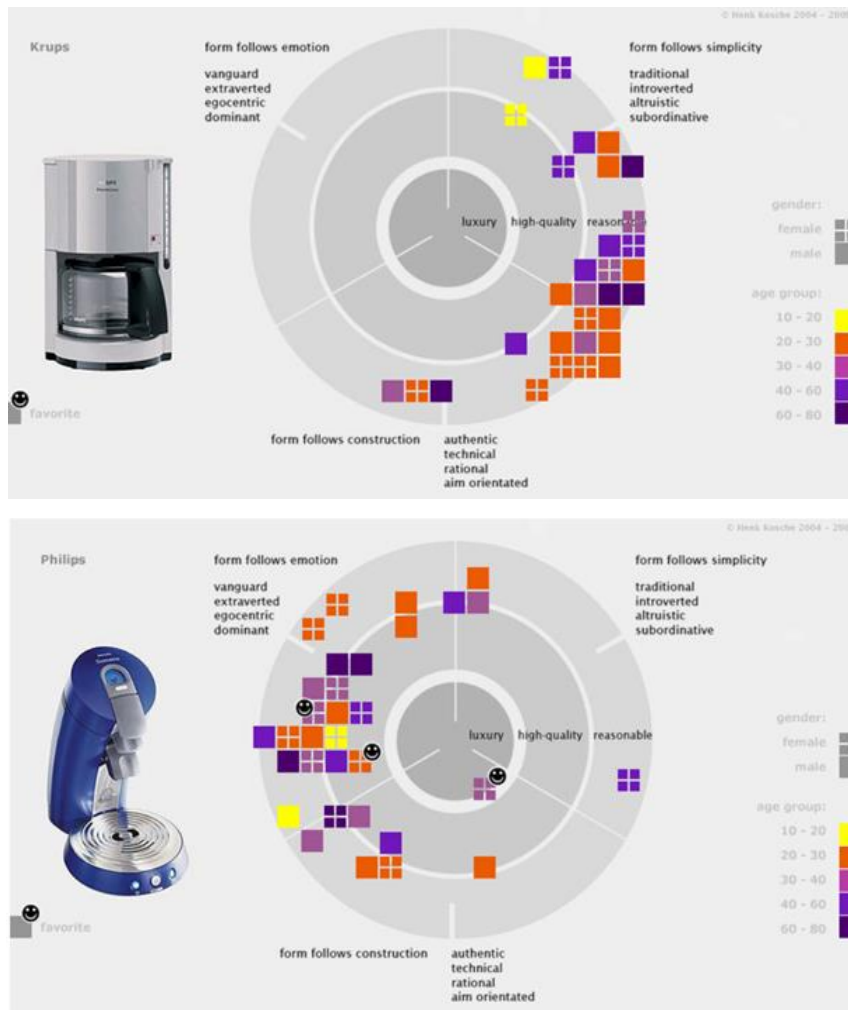
Zdroj: <http://www.senseo.be/nl-BE/over-senseo/>

Za úspěchem Senseo stojí i samotný a svým způsobem unikátní design kávovaru. Doba starých klasických kávovarů již skončila a jen málokterá společnost si to uvědomovala. Ve své době velice prodejný překapávací kávovar značky Krups již nemohl obstát v konkurenci nového designu od společnosti Philips. Krups a podobné přístroje různých značek dosáhly svého postavení jen díky jednoduchosti a nízké kvalitě. V novém konkurenčním prostředí tyto atributy již náročnějším klientům nestačí. Naproti tomu kávovar Philips (Senseo) si hraje s cítěním zákazníků a působí na jejich emoce. Přístroj vypadá roztomile a přátelsky. Navíc má velice jednoduché ovládání a vysokou úroveň kvality. Positioning<sup>33</sup> (umístění nebo vnímání značky/produktu na trhu) je velice dobře definován jako extrovertní design nezávislý na pohlaví. Příklad positioningu obou výrobků byl v roce 2009 uskutečněn v průběhu kurzu „Theory of Design“ na univerzitě Mainz a je znázorněn na obrázku 8 na následující straně.

---

<sup>33</sup> „Positioning začíná u produktu. U kusu zboží, služby, společnosti, instituce nebo dokonce osoby... Positioning však není to, co děláte s produktem. Positioning je to, co děláte s myslí potenciálního zákazníka. Znamená to, že umístíte produkt do jeho mysli“. Zdroj: RIES, Al a Jack TROUT. *Positioning: the battle for your mind*. London: McGraw-Hill, c2001, viii, 213 p. ISBN 978-007-1373-586.

Obrázek 8: Positioning – vnímání kávovarů spotřebiteli



Zdroj: FH Mainz / University of Applied Sciences<sup>34</sup>.

Další průzkumy trhu potvrdily, že 95 % spotřebitelů je „spokojeno“ nebo je „hodně spokojeno“ s konceptem přípravy kávy Senseo. 80 % uživatelů Senseo přístroje se vyjádřilo, že jej doporučí svým známým a kamarádům.<sup>35</sup>

V samém počátku alianční spolupráce byl obchodní model velice jednoduchý. Společnost Philips zajistila distribuci přístrojů Senseo do prodejen s elektrospotřebiči, k čemuž využila své distribuční kanály. Zisk z těchto prodejí náležel společnosti Philips. Naproti tomu společnost D. E Master Blenders 1753 zajistila distribuci kapslí

<sup>34</sup> KOSCHE, Henk. PRODLAB.COM. *Survey: coffee maker* [online]. 2009 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: [http://www.prodlab.com/forschung/teaching/diplome/matrix-2-coffee\\_en](http://www.prodlab.com/forschung/teaching/diplome/matrix-2-coffee_en)

<sup>35</sup> Philips backgrounder Senseo reaches 10 million happy users. In: [online]. 21.09.2005 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <http://www.newscenter.philips.com/main/standard/about/news/news/archive/news2005/article-15115>

s kávou prostřednictvím svých prodejních kanálů, kde si rovněž lidé následně kupovali nové náplně. Zisk z prodejů náhradních kapslí v tomto případě náležel společnosti D. E Master Blenders 1753. Cena samotného kávovaru Senseo byla však určitou překážkou pro rychlé proniknutí na trh a vybudování potřebného objemu. Proto společnost D. E Master Blenders 1753 produkt doplnila o balíček několika kávových kapslí zdarma (v ceně přístroje), což umožnilo společnosti Philips si zachovat marži (zisk) a navýšit prodeje. Výhodu však měla i společnost D. E Master Blenders 1753, která tímto způsobem mezi lidmi distribuovala zcela zdarma vzorky svého produktu a volbou vzorků mohla nabízet rovněž různé příchutě a tím ovlivňovat spotřebitelské chování. V tomto případě šlo o cílenou marketingovou kampaň formou vzorkování. V průběhu spolupráce však došlo k potížím s patentem na kávové kapsle, který se nepodrželo oběma společnostem uchránit. Tím došlo k uvolnění a na trhu se objevilo mnoho výrobců náhradních kapslí do přístroje Senseo. Tímto společnost D. E Master Blenders 1753 utrpěla citelnou ztrátu ve formě snížených prodejních objemů a zisků. Tento neúspěch byl ponaučením do budoucna a již v novém projektu se od samého počátku přistupovalo k řešení patentu svědomitěji.

Alianční dohoda byla formalizována jako společná bilaterální dohoda obsahující úmluvu o spolupráci v oblasti společného vývoje, marketingu a distribuce. Všechny tyto části byly řízeny společně na velice vysoké profesionální úrovni. Od samého počátku věnovala společnost Philips této spolupráci nejvyšší prioritu a bylo pro tyto účely zřízeno i nové oddělení Strategické Aliance, které funguje do dnešních dnů. Marketingové kampaně, jak nadlinkové, tak podlinkové, byly zajišťovány společností D. E Master Blenders 1753, vždy však po dohodě se společností Philips.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 3 VÝZKUM

Praktická část této bakalářské práce byla uskutečněna v rámci empirického výzkumu metodou polostrukturovaných hloubkových rozhovorů, s předem vybranými respondenty. Tuto metodu kvalitativního výzkumu zvolil autor práce s ohledem na specifčnost tématu. Výhodou této metody je přímý kontakt tazatele s respondenty, možnost moderovat hovor, reagovat na odpovědi, popřípadě upřesňovat otázky, nebo ověřit, zda respondent správně pochopil položenou otázku. Následná spolupráce a průběžná konzultace specifických oblastí této práce s respondenty umožnila autorovi získat více podstatných informací a interních dat, která byla použita v analyzovaných případových studiích.

Cílem výzkumu bylo získat dostatek potřebných informací, na jejichž základě bylo možné zhodnotit přínos a atraktivitu vytvoření strategických aliancí v oblasti marketingu a vývoje nových produktů nebo služeb.

### 3.1 Popis a metodika výzkumu

Pro provedení empirického (kvalitativního) výzkumu bylo použito metody osobního dotazování, vedeného formou hloubkových standardizovaných rozhovorů s otevřenými otázkami. Za tímto účelem byl vytvořen dotazník (příloha A), který byl rozdělen do čtyř částí, obsahujících:

- úvod a seznámení s obsahem rozhovoru;
- tři zahřívací otázky;
- hlavní část dotazníku obsahující osm otázek zaměřených na přínos a atraktivitu strategických aliancí;
  - Jsou marketingové aliance pro vaši obchodní činnost v ČR důležité?
  - V jaké oblasti vám marketingové aliance přináší největší výhody?
  - Jakou formu marketingových aliancí z časového hlediska upřednostňujete?

- Přináší vaše aliance nějaké výhody i spotřebitelům?
- Spatřujete v marketingových aliancích i nějaké nevýhody, ať již pro vás nebo klienty?
- Jak dobře vaše společnost využívá aliančního partnerství?
- Jak hodnotíte vaši schopnost řídit marketingové aliance?
- Jsou marketingové aliance integrovány do vaší firemní strategie?
- závěr a poděkování.

Hlubkové rozhovory byly uskutečněny převážně telefonicky z důvodu úspory času dotazovaných. Délka rozhovorů byla přibližně 45 až 60 minut. V průběhu rozhovoru nebyl pořizován zvukový záznam, který je při hloubkových rozhovorech běžně pořizován. Namísto toho si autor, v tomto případě tazatel, vedl písemné poznámky do předem definovaného dotazníku, viz příloha A. V průběhu hovorů bylo možné pokládat doplňující otázky, jejichž cílem bylo dozvědět se co nejpodrobnější a nejpřesnější informace. Závěr každého rozhovoru autor stručně shrnul v několika klíčových bodech a požádal o souhlasné stanovisko každého z respondentů. Detailní poznámky z průběhu rozhovoru autor okamžitě po ukončení rozhovoru přepsal do předem připraveného dotazníku. Vyplněný dotazník byl vždy emailem zaslán konkrétnímu respondentovi k autorizaci, popřípadě doplnění. Hovory proběhly v ranních či odpoledních hodinách, dle časových možností respondentů. Všechny rozhovory proběhly v období prosince 2014 a ledna 2015. Pouze se zástupcem společnosti Reckitt Benckiser došlo k několika osobním setkání za účelem konzultace analýz a zjištění. S ostatními respondenty pokračovala vzájemná komunikace prostřednictvím emailové korespondence, ve které došlo k podrobnějšímu objasnění probíraného tématu. Autor rovněž obdržel mnoho zajímavých vnitřních výzkumných dat, která byla použita pro účely analýzy konkrétních aliančních kampaní.

Výběr manažerů pro hloubkové rozhovory byl proveden na základě osobních zkušeností a kontaktů autora této práce s dotazovanými a rovněž s ohledem na cíl práce. Všichni oslovení manažeři pracují ve vedoucích pozicích a jsou přímo odpovědní za marketingové alianční kampaně. Základním kritériem bylo minimální tříleté působení v této oblasti a zkušenost s alespoň jedním aliančním projektem. Oblast výběru byla zaměřena na společnosti rychloobrátkové (FMCG) a společnosti zaměřené na spotřební



zboží z oblasti výroby a prodeje domácích spotřebičů a elektroniky (Consumer Goods). Volba, zda respondent zůstane v anonymitě či nikoliv, byla pouze na jejich rozhodnutí. Vzhledem k rozsahu poskytnutých informací zvolila většina respondentů možnost zůstat v anonymitě, která byla respektována.

Respondenti, kteří se zúčastnili rozhovorů, byli:

- Brand manažer společnosti Nestlé ČR, odpovědný za značku Dolce Gusto a spolupráci se společností Groupe SEB (značkou Krups).
- Marketingový ředitel společnosti Groupe SEB ČR, odpovědný za značku Krups a spolupráci se společností Nestlé ČR (značka Dolce Gusto).
- Senior Strategic Alliance Manager společnosti Reckitt Benckiser, odpovědný za alianční projekty značky Finish s partnery Bosch, LG, Samsung a Electrolux.
- Marketing Manager Washing & Dishwashing Europe společnosti LG Electronics, odpovědný za alianční projekty v Evropě pro značku LG a kategorie myčky nádobí a pračky.
- Strategic Alliance Manager společnosti Whirlpool Europe, odpovědný za alianční projekty značky Whirlpool a Bauknecht.

Hlavním cílem rozhovorů bylo zjistit, zda jsou strategické marketingové aliance, ať již při vývoji produktů nebo jejich následném prodeji, přínosem pro zúčastněné společnosti nebo nikoli. V případě, že jsou přínosem, analyzovat, jaký a v čem je jejich přínos.

Pro výzkum byly stanoveny následující tři hypotézy:

1. Strategické marketingové aliance jsou pro sledované společnosti přínosem.
2. Zavedením marketingových aliancí se zvýší prodejnost výrobků sledovaných společností.
3. Marketingové aliance mohou ovlivnit nákupní chování spotřebitelů.

Součástí praktické části jsou analýzy vybraných aliančních marketingových kampaní, které byly v přímém vztahu s respondenty hloubkových rozhovorů, a ke kterým dostal autor mnoho podnětných informací. Jde především o strategickou alianci

mezi společnostmi BSH a Reckitt Benckiser, která je popsána v kapitole 3.2.1., a dále společnostmi Nestlé a Groupe SEB, jež je popsána a analyzována v kapitole 3.2.2. Poznatky zástupců společnosti Whirlpool a LG Electronics jsou využity nejen v kapitole 3.2.1., ale v celé práci. Obě tyto společnosti spolupracují se společností Reckitt Benckiser a pohled jejich zástupců obohacuje a doplňuje případové studie.

Použité metody a techniky při realizaci této bakalářské práce jsou především následující:

- obsahová analýza relevantních veřejných a interních dokumentů;
- metoda osobního dotazování s použitím standardizovaného rozhovoru s otevřenými otázkami;
- případové studie úspěšných strategických aliancí.

### **3.2 Zpracování výsledků výzkumu**

Hlubkových rozhovorů se zúčastnilo celkem pět zástupců vybraných společností, kteří mají v oblasti strategických marketingových aliancí již několikaleté zkušenosti. Základním kritériem výběru byla minimálně tři letá pracovní zkušenost v oblasti marketingu a strategických aliancí, a minimálně jedna zkušenost s vedením aliančního projektu, popřípadě marketingové kampaně. Tato kritéria splňují všichni respondenti. Tři z pěti respondentů pracují v marketingu již více než 10 let a zbylí dva respondenti minimálně čtyři roky. Ke strategickým aliancím je přivedla převážně výzva pracovat na něčem novém a rovněž potřeba organizace soustředit se a rozvíjet tuto část marketingu. Zajímavé byly odpovědi jednotlivých respondentů na otázku týkající se počtu osob v jejich společnosti, které se věnují strategickým aliancím. Zástupce společnosti Nestlé tuto otázku nemohl komentovat z důvodu interních směrnic společnosti. Ostatní manažeři byli sdílnější. Nejvíce zaměstnanců, kteří se věnují strategickým aliancím, má společnost LG Electronics, celkem 10. Následuje společnost Reckitt Benckiser s oddělením čítajícím 6 osob věnujících se strategickým aliancím. Je patrné, že tato oblast je pro uvedené společnosti zajímavá, a proto jsou v rámci jejich firemních struktur oddělení s názvem „Strategické aliance“ vytvářena a samostatně vedena. Pokud by byly strategické aliance jen okrajovou záležitostí, odpovědnost za

vedení a řízení by byla převedena na některého z marketingových manažerů a byla by jen malým doplňkem jeho náplně práce. Shrnutí nejdůležitějších informací získaných v průběhu pěti rozhovorů provedl autor v jedné přehledné tabulce, která je v příloze G., a jsou rovněž součástí dvou následujících případových studií. Tyto studie popisují a analyzují marketingové aliance na konkrétních případech ve spolupráci s dotazovanými respondenty z výše uvedených společností.

Přínos marketingových aliancí je především spatřován ve společné komunikaci dvou silných značek, které si navzájem pomáhají budovat kredibilitu a povědomost. Díky takovému spojení mají některé společnosti a jejich produkt či značka přístup k masové komunikaci, kterou by si samostatně nemohly dovolit v takovém rozsahu. Příkladem mohou být kampaně značek Finish a Bosch, dále pak Dolce Gusto, jenž je spojení značek Nestlé a Krups. V obou těchto případech byl podrobněji analyzován jejich přínos a výhody, jež jsou popsány v následujících dvou samostatných kapitolách (3.2.1. a 3.2.2.) této praktické části bakalářské práce.

### **3.2.1 Finish – Bosch marketingová aliance**

Společnost Reckitt Benckiser plc. (dále RB) je vlastníkem prémiové značky Calgonit<sup>36</sup>/ Finish, mycího prostředku pro automatické myčky nádobí. Celosvětový podíl na trhu dosahuje dlouhodobě úrovně 40 % (měřeno v hodnotě prodaných mycích prostředků) a je lídrem v kategorii čisticích prostředků. Pro udržení svého dominantního postavení každoročně přináší na trh novinky a vylepšuje kvalitu svých prostředků. Součástí strategie značky je i dlouhodobá spolupráce s předními výrobci myček, jako jsou společnosti BSH Hausgerate GmbH (vlastníci značky Bosch a Siemens), Whirlpool, LG Electronics a mnoha dalšími. Díky této strategické spolupráci dochází k vzájemné výměně informací týkajících se nových technologií, ať již v oboru chemickém či technickém. Spolupráce s klíčovými partnery se odrazila ve formalizaci vztahů do podoby vytvoření strategických aliancí. Tyto strategické aliance umožňují

---

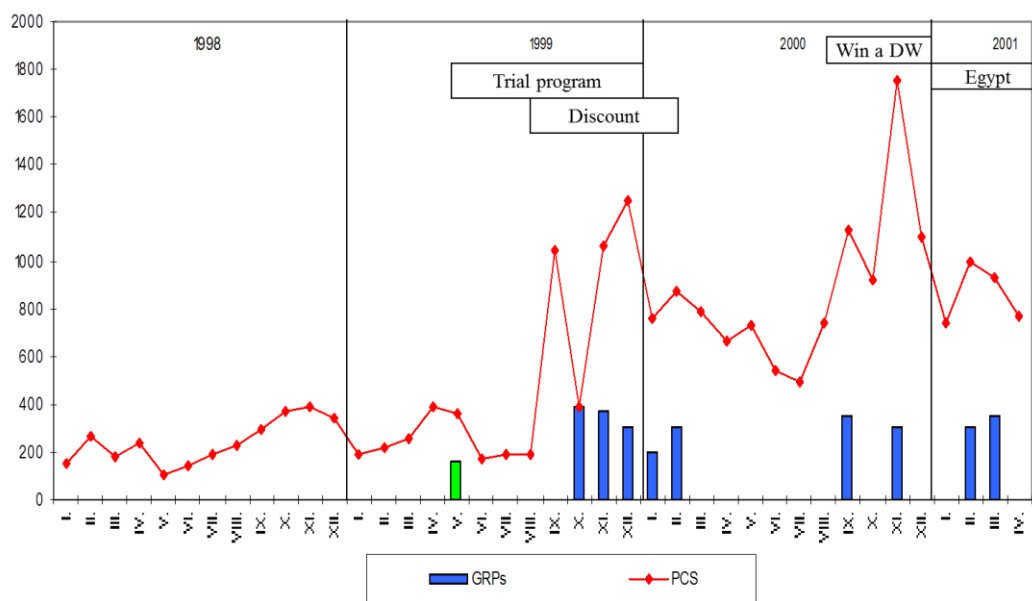
<sup>36</sup> Značka Calgonit zanikla v roce 2012 a byla celosvětově nahrazena značkou Finish, která rovněž spadala do portfolia společnosti Reckitt Benckiser plc. Obě značky byly nositeli stejných produktů pro stejnou kategorii, jen z historických důvodů se značka Finish používala převážně v anglicky mluvících zemích a značka Calgonit v Německu a v 90 letech v zemích východní Evropy.

výměnu informací, společný vývoj nových produktů, úpravu stávajících produktů, vytváření marketingových kampaní. Tento rozsah spolupráce potvrdili zástupci všech výše zmíněných společností v hloubkovém rozhovoru, záznamy jejich výpovědí jsou uvedeny v příloze této práce.

Růst značky Calgonit, v současné době již Finish, je spojen s nárůstem počtu uživatelů automatických myček nádobí. Kdo nemá myčku, nepotřebuje mycí prostředek. Nová forma marketingové spolupráce v oblasti marketingu byla odstartována mezi výrobcí myček a společností RB koncem 90. let v České republice. V té době byla penetrace myček na úrovni 3 % a jejich prodeje stagnovaly. Značka Finish dominovala celému trhu mycích prostředků do myček nádobí, avšak velikost trhu byla zanedbatelná. Jakékoli investice do budování značky, či motivace ke spotřebě (častějšímu mytí nádobí), nedávaly smysl z ekonomického hlediska. Cílová skupina byla příliš malá. Východiskem bylo vytvoření nové marketingové aliance mezi společností BSH domácí spotřebiče s.r.o. a společností RB. Cílem bylo vytvořit společnou marketingovou strategii, která zajistí růst prodeje myček nádobí značky Bosch a mycích prostředků Finish.

Strategická marketingová aliance mezi společností RB a BSH pokrývala následující oblasti spolupráce: sdílení informací, společný výzkum trhu a potřeb zákazníků, vytvoření společného marketingového plánu a rozpočtu, vytvoření 360stupňové komunikace. Nový koncept obou společností byl zaměřen na komunikaci hlavních výhod mytí nádobí v automatických myčkách. Obě značky stály v pozadí a dodávaly celému konceptu kredibilitu. Již při prvním uvedení společné marketingové kampaně bylo dosaženo výborných výsledků. Prodeje myček Bosch vrostly oproti stejnému období předcházejícího roku více než dvojnásobně. Ruku v ruce rostl značce i podíl na trhu. Prodejní výsledky společnosti BSH v kategorii automatické myčky nádobí jsou prezentovány v níže uvedeném grafu 3.

Graf 3: Prodejní výsledky společnosti BSH, kategorie myčky nádobí, rok 1998 - 2001



Zdroj: vlastní práce autora, 2014

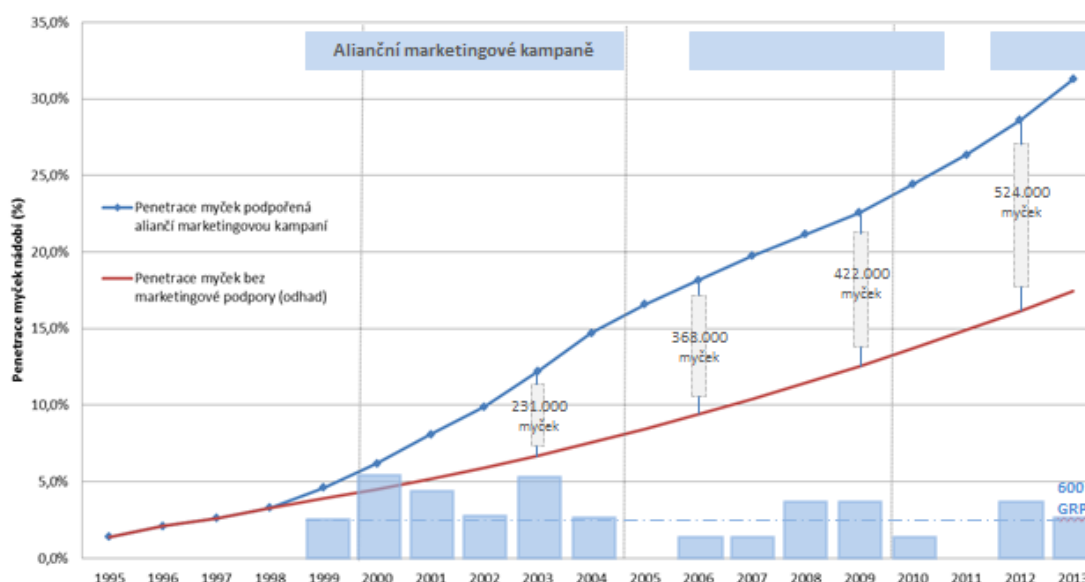
Zástupce společnosti RB v průběhu osobního rozhovoru potvrdil pozitivní účinek první alianční marketingové kampaně, která rovněž vzbudila zájem ostatních výrobců bílých spotřebičů investovat do nově vznikající a rychle rostoucí kategorie (viz zápis v příloze D). Na základě zkušeností z prvního aliančního partnerství byla již efektivněji vytvořena další partnerství, která měla stejný cíl. Nové aliance nebyly všechny stejné. Některé byly jen taktické, tedy krátkodobé, bez formální podoby. Důležitým parametrem úspěšně vyvíjející se spolupráce a naplnění cíle bylo efektivní strategické řízení již mnohačlenného aliančního seskupení. Uzlovým hráčem byla v tomto případě společnost RB, která stanovila vizi i misi této aliance a stála v popředí při vývoji a řízení marketingových kampaní.

Společná marketingová komunikace, do které byli začleněni všichni alianční partneři, měla velký úspěch při budování této kategorie. Již do roku 2003 se prodalo o 231 000 kusů myček více, než by se prodalo bez této unikátní marketingové aliance. Pokračující partnerství, marketingová komunikace a následný vývoj nových funkcí myček a mycích prostředků zajistily další růst prodeje. V níže uvedeném grafu 4 je pomocí historických dat analyzován a zrekonstruován efekt této aliance. Modrá křivka znázorňuje prodeje myček, jež byly uskutečněny na základě podpory aliančních

partnerů. Červená křivka naopak ukazuje prodeje myček nádobí bez marketingové podpory<sup>37</sup>. V roce 2012 již rozdíl mezi modrou a červenou křivkou, tedy efekt marketingových aliancí, byl 524 000 kusů prodaných myček.

Pro dosažení takového úspěchu bylo nutné nejen vytvořit marketingovou alianci a dobře ji řídit, ale především navrhnout koncept celé komunikace, do které budou začleněni všichni zúčastnění partneři. Nedílným úspěchem byla i volba komunikační strategie pro jednotlivé značky, tak, aby byly vnímány samostatně a přitom naplňovaly stejný cíl. Komunikační koncept byl podpořen silnou nadlinkovou (ATL) komunikací, která je v níže uvedeném grafu 4 znázorněna ve spodní části výši použitých GRPs v televizi.

Graf 4: Růst penetrace myček v ČR od roku 1995 do roku 2013



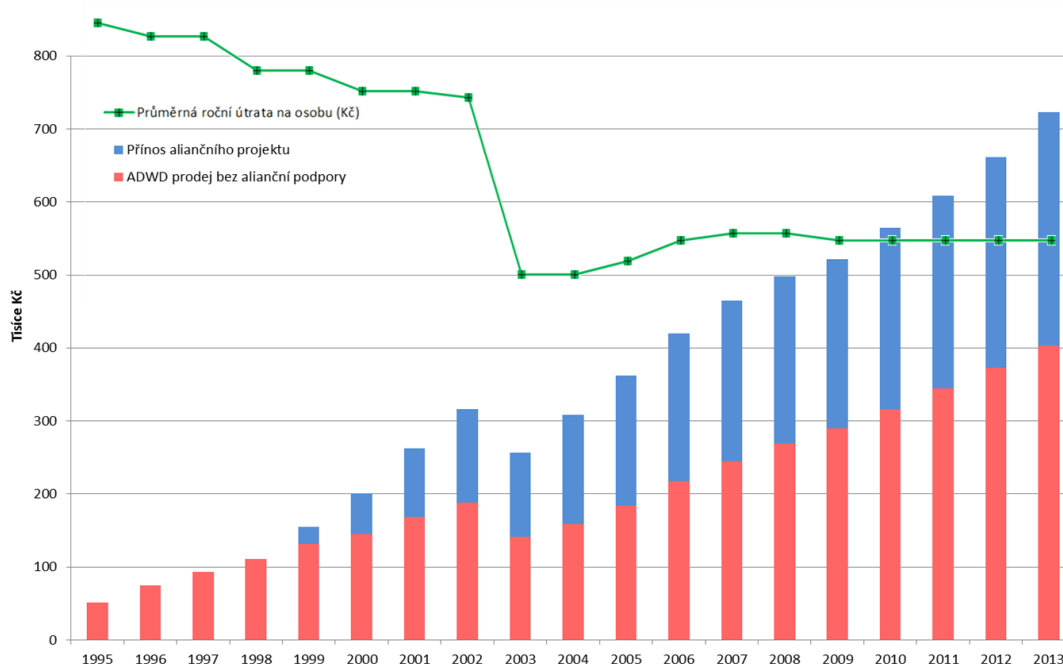
Zdroj: vlastní práce autora, 2014; data Gfk, Euromonitor a interní data společnosti RB.

Cílem této marketingové aliance pro společnost RB, jak zmínil manažer strategických aliancí společnosti RB v průběhu hloubkových rozhovorů, bylo zajistit růst prodeje vlastních mycích prostředků značky Finish, která šla ruku v ruce s prodeji

<sup>37</sup> Kalkulace prodeje myček bez podpory prodeje, tak jak je uvedena na obrázku č. 10, byla provedena na základě analýzy historických dat prodeje myček v České republice, Německu a Francii. Byla použita data společnosti Gfk a Euromonitor. Výsledek analýzy predikoval každoroční růst prodeje myček, takový jaký by byl bez jakékoli marketingové a distribuční podpory. K ověření správnosti této hypotézy byly použity Gfk data z polského trhu, kde podobná spolupráce mezi výrobcem myček a mycích prostředků začala až v roce 2004.

myček nádobí. Čím více bylo vlastníků a uživatelů myček, tím větší byly prodeje společnosti RB. Efekt, který měla tato aliance na nárůst prodejů mycích prostředků, je znázorněn v grafu 5 níže. Větší objemy prodejů přilákaly i větší počet konkurentů a postupně docházelo ke snižování ceny mycích prostředků (stejně tomu tak bylo i v kategorii myček nádobí). Znázorněno zelenou osou v grafu 5. I při snižování ceny za mycí prostředky (zelená osa) došlo k celkovému růstu prodejů.

Graf 5: Růst kategorie mycích prostředků do myček nádobí v letech 1999 - 2013



Zdroj: vlastní práce autora, 2014 (data: ACNielsen).

Značka Finish sice postupně snížila svůj tržní podíl, ale díky novým uživatelům, vstupujícím do kategorie, značka zaznamenávala neustálý růst. Strategie značky byla zvolena na základě finančního modelu, který determinoval důležitost aliančních kampaní. Marketingové investice, vložené do budování celého trhu, společně s partnery zajistily efektivnější využití. Společné marketingové aktivity byly pro značku Finish přínosnější než samostatné budování tržního podílu. Budování tržního podílu je mimořádně finančně náročné. V níže uvedené tabulce je příklad kalkulace potenciálu, který uvádí, jakého je možné dosáhnout prodejního výsledku, pokud se společnost zaměří na budování tržního podílu nebo penetrace myček. V toto konkrétním případě by

tržní podíl značky Finish musel dosáhnout nárůstu o 4,4 procentních bodů, aby se finanční přínos vyrovnal růstu penetrace myček o 1 procentní bod. Při posouzení nutných investic do marketingové komunikace a kalkulace návratnosti investic je výsledek jasný. Při správně zvolené marketingové strategii byla podpora cíleně rozložena tak, aby naplnila stanovené cíle. Alianční aktivity podpoří další růst penetrace myček a tím i počet nových uživatelů. Správná výše investic do samostatného budování povědomí o značce Finish pomůže oslovit větší počet spotřebitelů a tím získat větší tržní podíl. V neposlední řadě produktová inovace umožní značce uvést na trh nový produkt nejen s přidanou hodnotou pro spotřebitele, ale rovněž jej prodávat za vyšší cenu. Všechny tyto části měly vliv na finální podobu růstu značky Finish v roce 2005, viz tabulka 2.

Tabulka 2: Analýza přínosu pro značku Finish

|   | BUDOVÁNÍ TRHU |          | BUDOVÁNÍ ZNAČKY |          | REALITA  |          |
|---|---------------|----------|-----------------|----------|----------|----------|
|   | rok 2004      | rok 2005 | rok 2004        | rok 2005 | rok 2004 | rok 2005 |
| Penetrace myček v domácnostech (%)            | 14,7          | 15,7     | 14,7            | 14,7     | 14,7     | 16,6     |
| Finish, tržní podíl (%)                       | 65            | 65       | 65              | 69,4     | 65       | 66       |
| Cena za roční spotřebu mycích prostředků (Kč) | 500           | 500      | 500             | 500      | 500      | 520      |
| Roční obrát značky Finish (mil. Kč)           | 201           | 214      | 201             | 214      | 201      | 239      |
| Rozdíl 2005 vs 2004 (mil. Kč)                 | 14            |          | 14              |          | 39       |          |

Zdroj: vlastní práce autora, 2014

Závěrem tedy můžeme říci, že marketingová aliance společností RB a BSH byla pro obě strany přínosem. Společnost BSH využila marketingového „know-how“ společnosti RB a jejich finančních zdrojů pro ATL komunikaci, která jí přinesla dominantní podíl na trhu v kategorii automatických myček nádobí, každoroční růst prodeje spotřebičů, nárůst povědomí o značce Bosch a její transfer na celou produktovou řadu. Společnosti RB tato spolupráce zajistila větší objemy prodeje mycích prostředků. Z pohledu koncového spotřebitele můžeme konstatovat, že výhody



používání myčky nádobí jsou srovnatelné s používáním automatické pračky. Studie společnosti RB z roku 2012 prokázala, že lidé, kteří vlastní myčku nádobí si již chod domácnosti bez ní nedovedou představit. Myčka lidem přináší podobný užitek jako pračka a lednička. Tato slova v průběhu osobních rozhovorů potvrdila většina dotázaných manažerů společností LG Electronics, Whirlpool a samozřejmě RB.

V případě analýzy nákupního chování nových uživatelů myček, kteří si přístroj pořídili v rámci alianční marketingové kampaně, zástupce společnosti RB v rozhovoru potvrdil, že si takovýto průzkum provádí společnost RB každý druhý rok ve vybraných zemích. Cíl průzkumu: zjistit, jaký efekt má alianční kampaň na dlouhodobé nákupní chování spotřebitelů. Jinými slovy - zjistit, zda spotřebitelé pravidelně myčku používají a jaké mycí prostředky kupují<sup>38</sup>.

Součástí kampaně byla vzájemná komunikace výhod mytí nádobí v myčkách nádobí s použitím mycího prostředku Finish oproti ručnímu mytí nádobí. Společná komunikace proběhla jak formou ATL, tak BTL, za použití 360stupňové marketingové strategie.

Konkrétní otázky, na které průzkum odpovídá:

- Má smysl dávat zdarma mycí prostředky Calgonit ke každé nové myčce zakoupené v rámci společné marketingové kampaně?
- Jaký bude podíl na trhu značky Calgonit mezi účastníky kampaně oproti tržnímu podílu značky?
- Společná kampaň a Calgonit zdarma vybudují loajální zákazníky či nikoli?
- Jaký efekt na nákupní chování spotřebitele má fakt, že lidé dostanou spolu s novou myčkou nádobí mycí prostředek ve formátu tablet a nikoli prášku (prášek má podíl na trhu cca 70 %)?

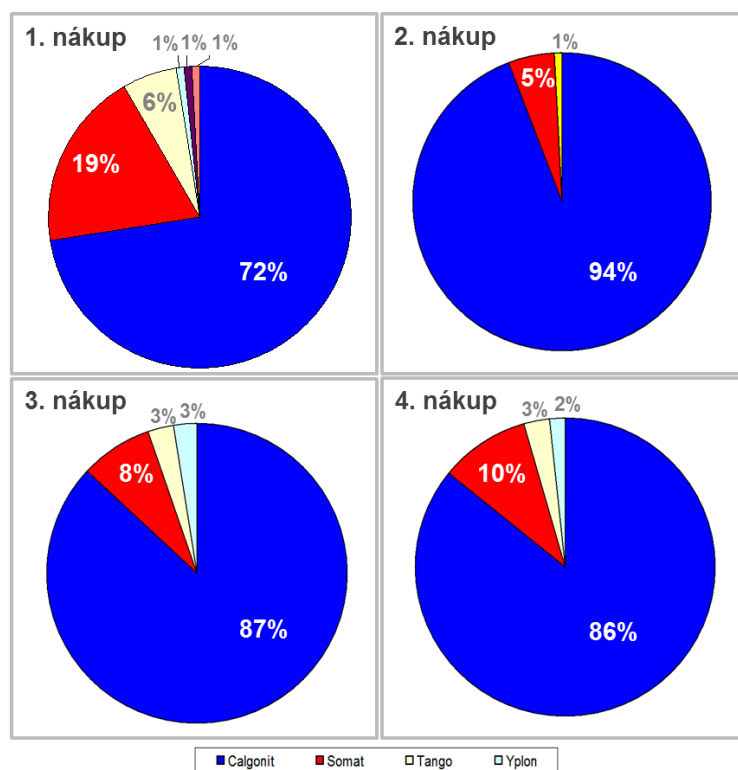
Výsledek poměrně jednoduchého kvantitativního průzkumu byl více než překvapující. Sada mycích prostředků Finish, darovaná ke každé nově zakoupené myčce, vybuodovala velice loajální klienty. Při prvním nákupu mycích prostředků

---

<sup>38</sup> Důvodem pravidelných průzkumů je fakt, že změna chování spotřebitelů je komplikovanější než se na první pohled může zdát. Příkladem mohou být Japonsko a Jižní Korea, kde vlastnění myčky nádobí automaticky neznamená její pravidelné (každodenní) používání. V těchto zemích průzkum ukázal, že spotřebitelé v průměru používají myčku jednou za měsíc a nákup nových prostředků je limitován na jednou za rok.

zůstalo značka Finish věrno 72 % spotřebitelů, což je o 2 procentní body více než byl v té době její celkový podíl na trhu.<sup>39</sup> 19 % spotřebitelů si koupilo konkurenční značku Somat, která v té době byla rovněž komunikována v TV reklamě. Již při druhém opakovaném nákupu značka Finish dosáhla 94% podílu na trhu, což je o 24 procentních bodů více než byl její celkový podíl na trhu. Tato praxe ukázala, že zákazníci, kteří se rozhodli při prvním nákupu pro jinou značku, a přitom již díky balení zdarma měli pozitivní zkušenost se značkou Finish, se k ní při třetím nákupu opět vrátili a již značka zůstali věrni. Při třetím, opakovaném nákupu mycích prostředků, značka Finish dosáhla 87% podílu a při čtvrtém nákupu 86% podíl. Nákupní chování spotřebitelů je uvedeno v grafu níže. Mezi každým nákupem byl časový úsek vymezen na dobu tří měsíců, tak, aby mohl být hodnocen dopad nákupního chování z pohledu jednoho roku. Je pravděpodobné, že někteří klienti v průběhu roku provedli více než jen 4 nákupy mycích prostředků. Velice podobných výsledků se společnosti RB dostává i v ostatních sledovaných zemích, jak potvrdil respondent společnosti RB.

Graf 6: Preference značek, nákupní chování respondentů v průběhu jednoho roku

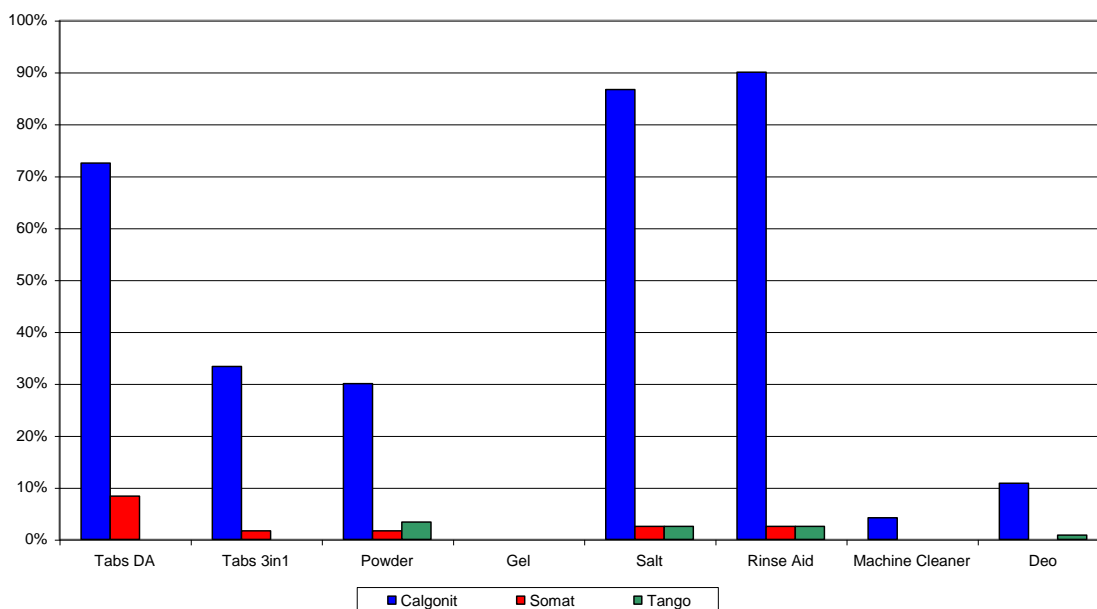


Zdroj: vlastní práce autora, 2014, průzkum z roku 2002 (n=256)

<sup>39</sup> Značka Finish měla v roce 2002 v průměru 70% podíl na trhu. Zdroj: AC Nielsen 2002, MS Volume.

Dalším bodem průzkumu bylo zjistit, jaký efekt na nákupní chování respondentů má složení prvního balíčku mycích prostředků Finish, který každý spotřebitel dostal zdarma při nákupu nové myčky. Balíček obsahoval nový mycí prostředek ve formátu tablet, který byl na trh uveden před rokem a dosáhl v průměru 30% podílu z celkového poměru mycích prostředků. Dominantní podíl si držel tradiční formát – prášek, v průměru 70% podíl. Pro společnost byly strategickým formátem mycích prostředků tablety. Tento formát byl komunikován ve všech reklamních sděleních, včetně společné TV reklamy se značkou Bosch. Výsledek šetření potvrdil správně zvolenou strategii. Více než 70 % respondentů pokračovalo v nákupu a používání tablet, jakožto preferovaného formátu. K tradičnímu mycímu prostředku ve formátu prášku se konvertovalo pouhých 30 % respondentů, což je ve srovnání s trhem o 40 procentních bodů méně. Vzorkování myček obrátilo poměr preferencí formátů mycích prostředků. Zajímavostí je i fakt, že použití soli a leštidla (aditiv do myček) je v obou případech po vzorkování vyšší o přibližně 7 - 10 procentních bodů, než byla reálná situace na trhu. Závěr této části je prezentován na následujícím grafu 7.

Graf 7: Preference produktového formátu po vzorkování



Zdroj: vlastní práce autora, 2014; průzkum z roku 2002 (n=256)

Závěrem je možno konstatovat, že alianční kampaň má pozitivní vliv na dlouhodobé nákupní chování spotřebitelů, které se projevuje zejména ve vyšší loajalitě

ke značce. Dávat mycí prostředky v rámci kampaně je smysluplné z pohledu výsledků průzkumu. Zda je tato strategie rovněž efektivní z pohledu nákladů a výnosů, je již jinou otázkou, na kterou si musí odpovědět samotný marketingový manažer příslušné značky. Společná kampaň má rovněž pozitivní vliv na spotřebitele, kdy dochází k přenosu hodnoty silnější značky na slabší a spotřebitelé to vnímají pozitivně (forma doporučení). Z výsledků rovněž vyplývá správnost použití strategického formátu produktu ve všech aspektech komunikace, včetně vzorkování. Konverze v takovém-to případě je rychlá a účinná. Z pohledu finanční efektivity je opět nutné zajistit interní marketingovou analýzu, zda ve srovnání s jinými nástroji je návratnost investic lepší.

Data použitá v této bakalářské práci jsou z roku 2002, avšak podobný průzkum probíhá každý druhý rok s velice podobným výsledkem, upřesnil respondent společnosti Reckitt Benckiser. Jediným rozdílem jsou drobné úpravy průzkumu v oblasti časové sledovanosti nákupu a rozsahu sledovaných produktů. Samotná podstata průzkumu je zachována.

### **3.2.2 Nescafé Dolce Gusto – Krups marketingová aliance**

Po velice úspěšném uvedení na trh nového konceptu přípravy kávy zvaného Senseo v roce 2001 (případová studie Senseo je autorem popsána v teoretické části této práce, v kapitole 2.4.1.), se společnost Nestlé rozhodla k podobnému kroku. Vytvořila koncept celého systému s názvem Nescafé Dolce Gusto. Pro výrobu nových speciálních kávovarů hledala odpovídajícího výrobce, který splní základní podmínky stanovené společností Nestlé. Šlo především o to najít značku, která již na trhu působí delší dobu a má velké zkušenosti s výrobou a prodejem. Důležitá byla rovněž vysoká kvalita přístrojů, inovativní přístup a velice dobrý image značky. Neméně důležitým parametrem byla i přítomnost značky kávovarů v zemích, kde společnost Nestlé působí. Podmínkou vzájemné spolupráce byla forma exklusivní spolupráce ze strany výrobce kávovarů. Důvodem bylo zajistit jednotný výběr kávovarů na všech trzích pod jednou značkou. Koordinace více aliančních partnerů by přinesla rizika, kterým společnost

Nestlé chtěla předejít. Po dlouhém výběrovém řízení byla vybrána společnost Groupe SEB a jejich značka prémiových kávovarů Krups.<sup>40</sup>

V roce 2006 uvedla společnost Nestlé poprvé svůj nový systém pro přípravu teplých a studených nápojů pod názvem Dolce Gusto ve Švýcarsku, Německu a Anglii. O rok později značka Dolce Gusto vstoupila na český trh. Uváděcí kampaň byla načasována na předvánoční období, ve kterém společnost plánovala prodat co největší počet kávovarů Krups. Cílovými skupinami byli svobodní lidé nebo manželé a rodiny s dětmi ve věku od 25 do 45 let. Sledovanou kategorií byli rovněž lidé se středním a vyšším příjmem, se zájmem o nové moderní věci, otevření novým nápadům, milovníci kávy. Hlavním komunikačním nástrojem byla zvolená televizní reklama, do které bylo investováno 52 % rozpočtu v roce 2007 a 55 % rozpočtu v následujícím roce. Zbylý rozpočet byl investován do In-store promotion, PR a internetu. Hlavní důraz byl především kladen na In-store promotion, který měl za cíl zákazníkům poskytnout dostatečné informace o novém produktu a dát jim možnost nápoj ochutnat. Ochutnávky probíhaly nejen v hypermarketech, ale především v prodejnách s elektrospotřebiči. V těchto prodejnách si spotřebitelé mohli kávovar značky Krups rovnou koupit. Jak potvrdil v průběhu osobních rozhovorů zástupce společnosti Groupe SEB i společnosti Nestlé (příloha č. B a E), zajímavostí bylo, že zákazníci si po ochutnávce kávovar nezakoupili. Průzkum provedený společností Ipsos Vantis potvrdil, že zájem o koupi kávovaru po ochutnávce se zvyšuje o 18 % a přibližně 2/3 spotřebitelů potvrdily, že ochutnávka předčila jejich očekávání<sup>41</sup>. Český spotřebitel si však nákup nového kávovaru potřeboval rozmyslet. Sledovat tedy přímou úměru mezi In-store promotion a každodenním prodejem nebylo možné. V delším časovém úseku se však význam ochutnávky potvrdil a z tohoto důvodu společnost Nestlé do těchto aktivit investuje nemalé finanční prostředky. Po televizní reklamě jde o druhou nejdůležitější a největší investici, potvrdil zástupce a respondent společnosti Nestlé.

Uvedení značky Dolce Gusto bylo podpořeno silnou televizní reklamou. Reklamní spot byl přejet ze zahraničí, i když mnozí manažeři společnosti Ipsos Vantis upozorňovali na nevhodnost díky předem uskutečněnému průzkumu. Společnost Nestlé

---

<sup>40</sup> Proces výběru strategického partnera byl v průběhu emailové korespondence zmíněn zástupci společnosti Groupe SEB a Nestlé. Pro obě společnosti šlo o klíčový a strategický okamžik. Vzhledem k užšímu zaměření této práce není průběh výběru blíže popsán.

<sup>41</sup> Zdroj: Ipsos Vantis a interní informace společnosti Nestlé a Groupe SEB.

však spot uvedla a velice brzy se stal oblíbeným mezi spotřebiteli. První TV spot byl velice jednoduchý, přitom kreativní, využívající melodii a slova známé písně „Sex machine“ od populárního zpěváka Jamese Browna.

Obrázek 9: První TV spot Nescafé Dolce Gusto „Sex Machine“



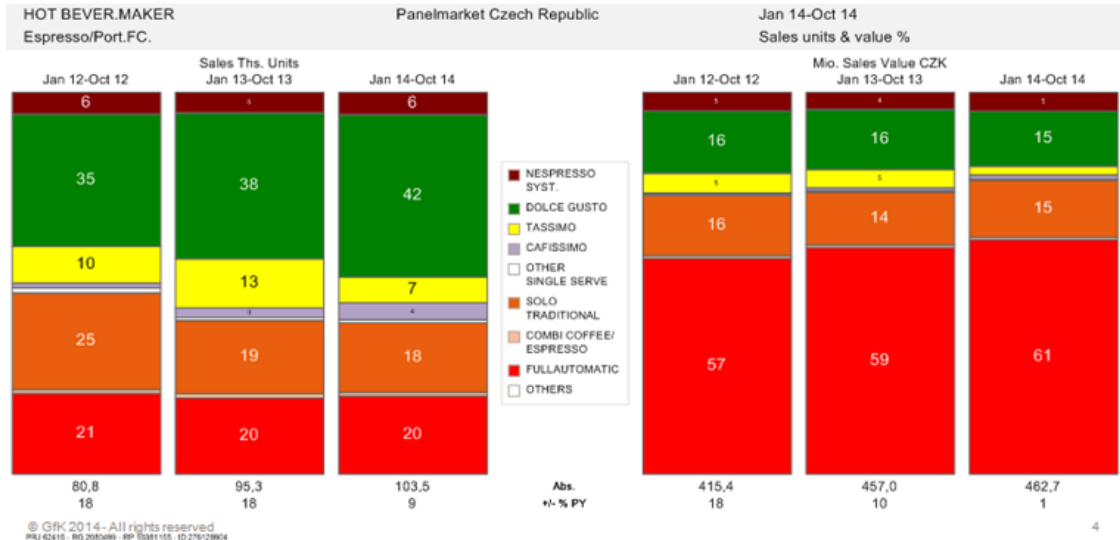
Zdroj: <https://www.youtube.com/watch?v=MkN26GvAf9o>

Uvedení Nescafé Dolce Gusto zaznamenalo velký úspěch pro společnosti Nestlé a Groupe SEB, což v průběhu rozhovorů potvrdili oba respondenti z výše uvedených společností. Díky nepřítomnosti konkurenční značky Senseo si značka Nescafé Dolce Gusto vybudovala dominantní postavení na českém trhu, které si udržuje do dnešních dnů. Obliba nového systému přípravy kávy u spotřebitelů přivedla na trh další konkurenční značky, například Tassimo, Cafissimo či Nespresso<sup>42</sup>. Největší konkurencí kapslových systémů jsou však v dnešní době plně automatické kávovary, které v celkové hodnotě dosahují meziročního růstu o dva procentní body. V případě prodaných počtů kusů meziročního prodeje plně automatických kávovarů stagnují na úrovni 20% podílu na trhu. V počtech prodaných kusů dominuje značka Dolce Gusto dosahující 42% podílu na trhu za období leden až říjen 2014 (Jan 14 – Oct 14, viz graf 8). Z níže uvedeného obrázku je rovněž patrné, že počet prodaných systémů Dolce Gusto roste a přitom jejich pořizovací cena se snižuje. Nejvíce tedy rostl prodej kávovarů v ceně do 2 tisíc korun a také nad 20 tisíc korun.

---

<sup>42</sup> Nespresso je prémiovou značkou společnosti Nestlé. Výrobce a dodavatelem prémiových a designových kávovarů je společnost Groupe SEB, se kterou má společnost Nestlé uzavřenou strategickou alianční dohodu.

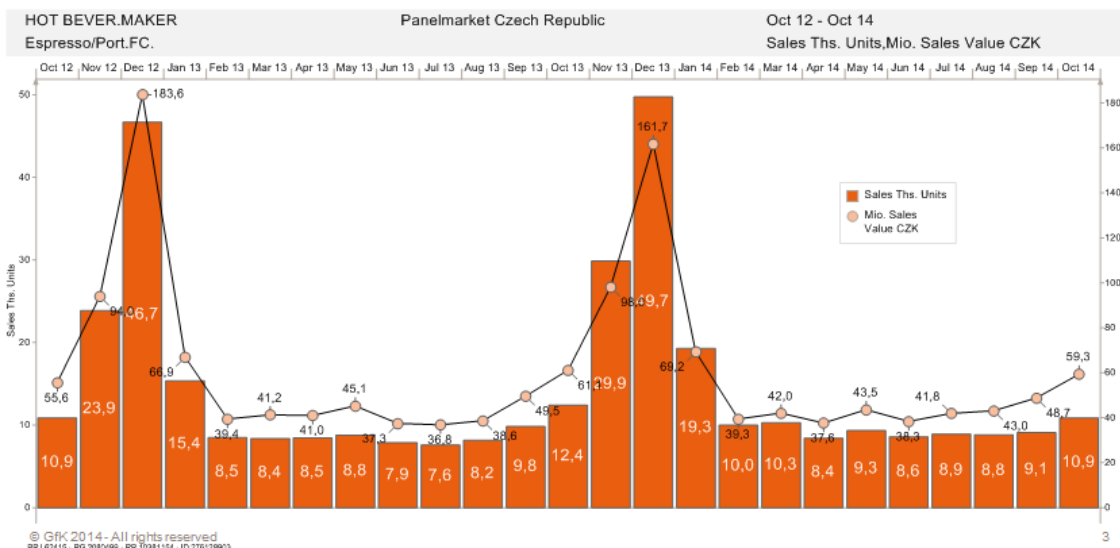
Graf 8: Vývoj prodejů kávovarů



Zdroj: interní data společnosti Groupe SEB (GfK 2014)

Nasazení televizní reklamy a intenzivní podpory prodeje (In-store promotion) v období od října do prosince každého roku je dána sezónností prodejů v této kategorii. Předvánoční prodeje kávovarů jsou rozhodujícím faktorem pro následující úspěšné prodeje nápojových kapslí. Čím větší počet domácností bude vybaven kapslovým kávovarem, tím větší budou následné prodeje kapslí. Níže uvedený graf 9 dokládá sezónnost prodejů kávovarů.

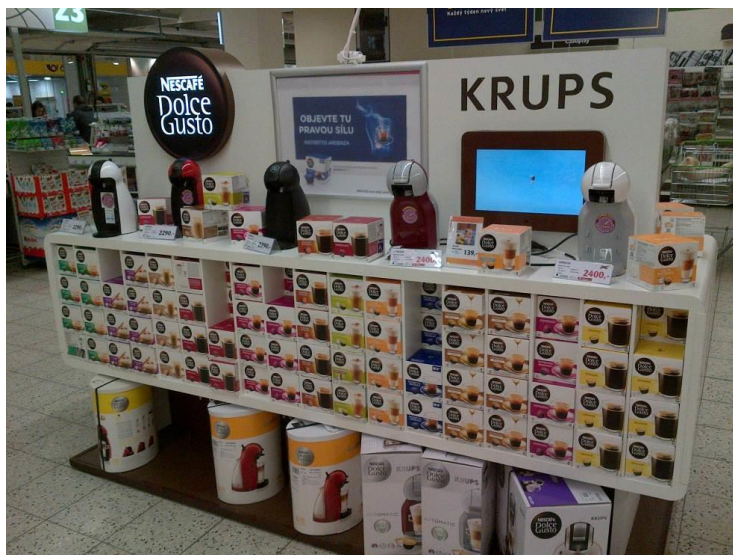
Graf 9: Prodeje kávovarů v období od října 2012 do října 2014



Zdroj: interní data společnosti Groupe SEB (GfK 2014)

Forma a rozsah spolupráce obou společností jsou přesně vymezeny a definovány nadnárodní smlouvou. Zástupce a respondent hloubkového rozhovoru společnosti Groupe SEB potvrdil, že společnost Groupe SEB se stará o distribuci kávovarů Krups a společnost Nestlé profituje na prodeji kapslí (viz příloha B). Hlavní přínos vidí obě společnosti v budování kategorie kapslových systémů. Jelikož je společnost Groupe SEB zároveň distributorem kávovarů Nespresso, je pro většinu jejich odběratelů v oblasti prodeje celého segmentu kávovarů klíčovým partnerem. Groupe SEB zajišťuje tedy nejen distribuci, ale především podporu v maloobchodě, tedy prodej zákazníkovi a vystavení na prodejních (viz obrázek 10). Plánuje, řídí a vyhodnocuje prodeje svým obchodním partnerům (společnosti Datart, ElectroWorld, Tesco, atd.). Společnost Nestlé se stará o prodej koncovému spotřebiteli, k čemuž využívá vybrané nástroje marketingového a komunikačního mixu. Alianční partnerství spočívá v propojení obou týmů a každodenním plánování a společné komunikaci. Společnou komunikaci vidí oba zástupci výše zmíněných společností jako klíčovou pro úspěšné vedení a řízení projektu takového rozsahu. V průběhu osobních rozhovorů i později při emailové korespondenci tento klíčový bod spolupráce několikrát zmínili oba respondenti.

Obrázek 10: Prezentace a podpora v místě prodeje



Zdroj: vlastní práce autora, prodejna Globus Praha 9, 2014

V posledních letech porcovaná káva v patentovaných kapslích nabývá na popularitě, navzdory faktu, že je výrazně dražší než běžná zrnková káva. Stále více



zájemců láká nízká pořizovací cena kávovaru a velice snadná příprava kávy. Jasnou jedničkou na trhu zůstává nadále Nescafé Dolce Gusto a přístroje Krups. V prémiovém segmentu dominuje značka Nespresso, za kterým opět stojí aliance Nestlé a Groupe SEB. Nespresso je určeno spotřebitelům, kteří požadují tu nejkvalitnější chuť kávy se zachováním jednoduchosti její přípravy. Nově jsou na trh uváděny další značky podobných kávových systémů, které však pracují s volnou distribucí kapslí. Toto je zajímavé pro prodejce kávovarů, tedy prodejny elektro, které mohou profitovat na distribuci jak kávovarů, tak nápojových kapslí.

### **3.3 Zhodnocení výsledků výzkumu**

Závěry z rozhovorů byly vesměs pozitivní a všichni dotazovaní se shodli, že marketingové aliance jsou důležité a přínosné pro jejich společnosti. Zástupce společnosti Reckitt Benckiser konstatoval, že pro značku Calgon je spolupráce s předními výrobci praček a následné použití jejich doporučení v komunikaci ke spotřebitelům, ať již v reklamě nebo na obalech výrobků, natolik klíčové, že se tato forma spolupráce stala součástí strategie značky. Bez takovéto spolupráce by značka ztratila jednu z hlavních konkurenčních výhod a stala se s ní komodita podobná ostatním produktům v této kategorii. Podobně se vyjádřil zástupce společnosti LG, pro které jsou aliance se společnostmi RB vstupenkou do nových kategorií a na nové trhy.

Další často zmiňovanou výhodou spolupráce je přístup jedné značky nebo výrobku do oblasti, kam by se bez pomoci aliančního partnera značka nedostala. Příkladem může být značka Dolce Gusto a Krups. Ochutnávky kávy, které jsou přímo na místě vyrobeny z kávy společnosti Nestlé a kávovarů Krups, spotřebitelé najdou nejen v hypermarketech, ale rovněž v prodejnách se spotřebiči. V rámci tohoto aliančního partnerství se kávovary značky Krups dostanou do hypermarketů a naopak káva společnosti Nestlé do prodejen s elektronikou. Podobnou výhodou jako jsou ochutnávky, je i vzorkování, které bylo v rozhovoru se zástupcem společnosti RB zmíněno jakožto velice důležité (příloha D). Vzorkování je podstatné například pro společnost Reckitt Benckiser a jejich značku Finish. Vzorek mycího prostředku Finish se základními informacemi ve formě letáčku je umísťován přímo do myček nádobí již

při jejich výrobě. Zákazník, který si nainstaluje doma novou myčku nádobí má možnost si okamžitě vyzkoušet její funkčnost díky vzorku mycího prostředku. Společnost Reckitt Benckiser takto každoročně vzorkuje přibližně 70 % všech vyrobených a prodaných myček v Evropě (interní údaj společnosti Reckitt Benckiser).

Z časového hlediska respondenti uvedli, že jejich společnosti preferují dlouhodobou formu spolupráce. Jen zástupce společnosti LG popsal strategii, s jakou přistupují k vytváření strategické aliance: *„V první fázi jde vždy o krátkodobou spolupráci omezenou na určité období, převážně rok. Jde o určitou formu testování partnera. Po roce spolupráci vyhodnotíme a doporučíme, zda v alianci pokračovat či nikoli. Pokud se partner osvědčí a alianční aktivity jsou přínosem, pokračujeme již v dlouhodobé spolupráci, která je převážně smluvně ohraničena dobou tří let.“* Záznam rozhovoru je v příloze C.

V případě otázky, zda aliance přináší nějaké výhody i spotřebitelům, všichni respondenti uvedli, že určitě ano (viz příloha G: Shrnutí hloubkových rozhovorů). Například společnosti LG a Reckitt Benckiser jsou přesvědčeny, že vzorkování myček nádobí kvalitním mycím prostředkem je bezesporu přínosem pro spotřebitele. Marketingový manažer společnosti LG přímo řekl: *„Výhodou pro spotřebitele je možnost si myčku LG okamžitě po instalaci vyzkoušet. Tím, že máme od společnosti Reckitt Benckiser vždy ty nejlepší mycí prostředky, jsme si 100% jisti, že naši klienti budou s výsledkem mytí spokojeni. A to je pro nás velice důležité.“* Další výhodu respondenti spatřují ve společném vývoji a možnosti přinášet svým zákazníkům výrobky té nejvyšší kvality. Zde respondent ze společnosti Whirlpool vyzdvihl vývoj nové prací funkce, nazvané Clean+, která byla vyvinuta se společností Reckitt Benckiser. Výhodou pro spotřebitele je úspora elektrické energie a tím i ochrana životního prostředí. Podobné stanovisko zaujali i respondenti ze společnosti Groupe SEB, Nestlé a LG v průběhu hloubkových rozhovorů.

Většina respondentů nespatřuje v marketingových aliancích velké či zásadní nevýhody. Odpovědi se shodují v oblasti řízení aliančního partnerství a společného projektu. V tomto procesu spatřují respondenti největší potíže, které vedou až ke stažení výrobku z prodeje (příklad Reckitt Benckiser, zaznamenáno v příloze D). Jde spíše o komplikaci, která nastává při jednání a komunikaci s partnerem. Při podrobnější analýze tohoto problému bylo zjištěno, že hlavním problémem je nedostatečná zkušenost či

podcenění postupu řízení aliančního partnerství. Tento problém a jeho řešení je podrobněji popsán v kapitole 1.4. Specifika řízení strategické aliance. Na obrázku 2 je znázorněn postup řízení aliančního partnerství v čase a vždy ve vztahu k programu jednání a odpovědných osob. Takto jasně definované a odsouhlasené postupy jednoznačně vedou k efektivnějšímu řízení. V případě komplikací či změny situace je každému účastníku, i novému, jasné, co má dělat. Přesně stanovený a dobře popsany proces je důležitým parametrem pro úspěšné řízení aliančního partnerství.

Většina respondentů je rovněž přesvědčena, že jejich společnosti velice dobře využívají aliančního partnerství a rovněž přiznávají, že se snaží o další vylepšení. Omezení dalšího rozšíření aliančních projektů spatřují respondenti v problémech s přidělením dalších zdrojů, převážně lidských. Vedení marketingových aliančních projektů je velice specifická činnost, která v sobě obsahuje manažerské role obchodníka, marketéra a vizionáře. Najít manažera s takovýmto rozsahem zkušeností je v současné době obtížné.

Schopnost řídit marketingové aliance zhodnotili respondenti většinou slovy „velice dobře“. Pouze respondent ze společnosti LG uvedl, že jsou zatím v roli začátečníka, který se nechává vést. V tomto případě jde však jen o alianční partnerství v oblasti myček a praček, za které je respondent odpovědný. V ostatních aliančních projektech je společnost LG považována za experta. Je zajímavé, že schopnost řízení marketingových aliancí respondenti označili za velice dobrou, když na druhé straně největším problémem byla shledána potíž s řízením aliančního partnerství. Po doplňujících konzultacích bylo zjištěno, že většina respondentů odlišuje schopnost řídit alianční partnerství jakožto celek od řízení marketingové aliance. Marketingovou aliancí byla již označena samotná komunikační kampaň, kterou jsou dle svých slov respondenti schopni velice dobře řídit.

Na poslední otázku, zda jsou marketingové aliance integrovány do firemní strategie, všichni respondenti souhlasně odpovídají. Pro společnost Reckitt Benckiser a jejich značky Finish a Calgon jsou aliance integrovány do vize a mise těchto značek, což v rozhovoru potvrdil zástupce společnosti RB.

Z výsledků provedených hloubkových rozhovorů s vedoucími pracovníky z oblasti strategických aliancí a marketingu, jasně vyplývá patrná důležitost a přínos této specifické spolupráce dvou a více subjektů. Podrobnější analýza informací a dat

získaných od respondentů ukazuje, jak silný efekt může mít vytvoření strategické aliance na změnu chování spotřebitelů a rovněž růst prodejů nových kategorií výrobků. Nárůst penetrace myček a kávovarů podtrhuje zájem spotřebitelů o tyto nové produkty a koncepty. Změna chování spotřebitelů je jedním z nejtěžších úkolů, se kterým se marketingoví manažeři mohou setkat a strategické aliance se ukazují jakožto efektivní nástroj pro dosažení takového cíle. Většina respondentů potvrdila náročnost řízení strategických aliancí a prvotní nastavení rozsahu vzájemné spolupráce. Důležitý je rovněž výběr správného partnera, který bude schopen přispět a zajistit úspěšný rozvoj spolupráce. Velice důkladný výběr aliančního partnera podstoupila většina dotazovaných společností. Finální rozhodnutí bylo vyvrcholením několikaměsíční práce a schválení strategického partnerství bylo vždy v rukách nejvyššího vedení společností. Toto potvrzují informace z projektu Senseo, Dolce Gusto i společnost LG, která má nastaven přesný proces náboru nového aliančního partnera.

Z výsledků obou předložených a analyzovaných studií a osobních rozhovorů s respondenty můžeme odvodit závěr pro námi stanovené hypotézy.

- Obě studie prokazují, že strategické marketingové aliance jsou pro sledované společnosti přínosem. Vzájemná spolupráce v oblasti vývoje a následného prodeje jim umožnila vybudovat novou kategorii a následně zajistit její další rozvoj.
- Rovněž obě studie prokazují, že zavedením marketingových aliancí se zvýší prodejnost výrobků sledovaných společností. Tuto hypotézu potvrzují ve svých výpovědích všichni respondenti a v analyzovaných studiích je tato skutečnost doložena čísly. V případě aliance RB a BSH se podařilo násobně zvýšit prodejnost myček nádobí, což dokládají nejen prodejní čísla, ale i statistický úřad při měření penetrace spotřebičů (myček) v domácnostech. Podobně tomu je i v případě aliance Dolce Gusto, kde výsledky prodejnosti kávovarů jsou doloženy na číslech agentury Gfk.
- Poslední hypotéza byla směřována na možnost marketingové aliance ovlivnit nákupní chování spotřebitelů. I v tomto případě, na základě výpovědí respondentů a hlavně výsledků výzkumu, můžeme potvrdit, že marketingové aliance mohou změnit nákupní chování spotřebitelů. Nové společné koncepty přináší spotřebitelům natolik zajímavá řešení, že si je za čas osvojí a stanou se

běžnou součástí jejich každodenního života. Příkladem může být používání myček nádobí, které již mnozí přirovnávají k nutnosti vlastnit je stejně jako pračku nebo ledničku.

### **3.4 Diskuze**

V praktické části této bakalářské práce byly detailněji analyzovány dvě strategické marketingové aliance. Průběh práce jsem měl možnost konzultovat s marketingovými odborníky pěti velkých firem, které mají v této oblasti mnoho zkušeností. Cílem této práce bylo zhodnotit přínos a atraktivitu vytvoření strategických aliancí v oblasti marketingu a vývoje nových produktů nebo služeb. Osobní zkušenost a mnohaletá praxe v této oblasti mi významně pomohly při hledání odpovědi na stanovené hypotézy.

Domnívám se, že marketingové aliance mohou být, a ve zkoumaných případech jsou, velkým přínosem pro zúčastněné společnosti. Analýza dvou vzájemných aliančních projektů ukazuje, že výsledky jsou pro obě strany pozitivní. V obou případech se povedlo společnými silami vybudovat novou kategorii a změnit nákupní chování spotřebitelů. V bakalářské práci jsou doloženy i výsledky společného snažení. Penetrace kávovarů a myček nádobí každoročně rostou a postupně se stávají standardním vybavením většiny domácností. Obliba těchto přístrojů, které nám usnadňují a zpříjemňují každodenní život, mezi spotřebiteli roste. S touto oblibou rostou i projeďte náplně do kávovarů v podobě nápojových kapslí a u myček rostou prodeje mycích prostředků a různých doplňků.

Odpovědi na tři položené hypotézy jsou uvedeny v předchozí kapitole. V této části si dovoluji jejich mírné rozvedení. První hypotéza, že strategické marketingové aliance jsou pro sledované společnosti přínosem, byla pozitivně potvrzena. Ano, na základě studia odborných článků, analýz doložených prodejních čísel a výpovědí respondentů v hloubkových rozhovorech mohu potvrdit, že tyto aliance jsou přínosem. Je však velice důležité vzít v úvahu, že tato práce v rámci svého rozsahu a možností nešla do větších detailů analyzování finančního přínosu. Změna chování spotřebitelů, tedy naučit spotřebitele něčemu novému, je velice těžká a finančně nákladná. Pokud

běžný spotřebitel nádobí umývá celý svůj život ručně pod tekoucí vodou, je obtížné jej přesvědčit, aby si koupil drahou myčku nádobí, která udělá jeho práci lépe a levněji. Investice do výchovy a změny chování spotřebitelů jsou velice nákladné. Při rozhovorech všichni účastníci oslovených společností potvrdili, že začátky budování nového trhu a kategorií byly velice nákladné. Investice do reklamy a podpory prodeje však nikdo nechtěl komentovat. Osobně jsem přesvědčen, že oslovené společnosti vynaložily obrovské finanční prostředky s cílem si zajistit výnos až v budoucích letech. Budování aliančního partnerství s takovýmto rozsahem musí být součástí firemní strategie.

U začínajících aliančních projektů je vhodné volit strategii, kterou v osobním rozhovoru zmínil zástupce společnosti LG Electronics. Krátkodobá strategie umožní poznat svého partnera a na menších projektech si ověřit společné fungování. Investice do taktických a většinou časově limitovaných akcí není finančně tak náročná. V případě úspěchu mohou obě společnosti postoupit k budování většího společného projektu. Pokud je projekt neúspěšný, je možné analyzovat důvody neúspěchu a poučit se s něj. To vše bez velkých finančních škod či reputačního rizika, které společnosti vždy vkládají do aliančního projektu. Osobně jsem měl možnost spolupracovat touto formou se společností LG Electronics v několika zemích a tato zvolená strategie se vždy vyplatila.

V průběhu rozhovorů s respondenty a analýzou případových studií (Renault-Nissan a další) jsem zjistil, že největší obavy panují v oblasti řízení aliančního partnerství. I když při oficiálním rozhovoru většina respondentů uvedla, že jejich schopnost řídit alianční partnerství je velice dobrá, později při konzultacích vplynuly určité obavy. Při řízení aliance jde o velice komplexní činnost, kterou jsem blíže popsal v teoretické části této práce v kapitole 1.4. Specifika řízení strategické aliance, na obrázku 2. Na jednu stranu všechny oslovené společnosti spatřují v aliancích velkou výhodu, ale na druhou stranu uvádějí i některé její nevýhody. Právě společná komunikace, řízení a stanovení cílů vnímají všichni respondenti jako určitou komplikaci. Na tuto část je dle mého názoru potřeba explicitně upozornit a při budování aliančního partnerství věnovat procesu řízení velkou pozornost. Dle pozdějších informací respondentů i z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že mnoho zajímavých

aliančních projektů se nepovedlo přivést do zdárného konce, právě chybou v jejich řízení.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit přínos a atraktivitu vytvoření strategických aliancí v oblasti marketingu a vývoje nových produktů nebo služeb. Analýzou trhu a vedením hloubkových rozhovorů se zástupci společností zabývajícími se těmito partnerstvími je možno konstatovat, že vytvoření aliančního partnerství je přínosem pro zúčastněné společnosti a rovněž pro koncové spotřebitele. Na dostupných datech autor práce předkládá přínos vytvoření strategické marketingové aliance a využití vzájemných zdrojů, ať již v podobě finančních úspor, sdílení informací, společného výzkumu a vývoje nových produktů, společné marketingové komunikace nebo využití distribučních sítí.

Přínosem pro většinu analyzovaných a dotázaných společností byl převážně růst tržního podílu demonstrováný v prodejních číslech a oslovení širší skupiny zákazníků. V případě spolupráce Bosch – Finish vedlo strategické partnerství k rychlejšímu vybudování trhu myček a mycích prostředků. Efektivní společná komunikace na úrovních ATL a BTL zajistila rychlý a efektivní rozvoj této kategorie. Vytvořením nového produktového konceptu, který byl prezentován na konceptech Senseo a Dolce Gusto, je patrné, že takováto unikátní spolupráce má schopnost vytvořit zcela novou kategorii výrobků, či nový trh. Díky jedinečné spolupráci aliančních partnerů z rozdílných odvětví je možno konstatovat, že přínosem pro koncové spotřebitele jsou nové a unikátní výrobky, funkce či technologie, usnadňující každodenní život.

Z hloubkových rozhovorů i analýzy je patrné, že řízení aliančního partnerství je jednou z nejtěžších činností celého procesu a rovněž klíčovou oblastí. Úspěšné aliance vděčí svému úspěchu z velké části schopnosti manažerů takto komplexní projekty řídit a každodenně posouvat dále. Je mnoho aliančních projektů, kterým se nepovedlo přivést k životu jejich společný produkt nebo službu díky chybám v řízení, či již v samotném vyhledání a nastavení aliančního partnerství. Toto téma by si jistě zasloužovalo vlastní zpracování formou samostatné bakalářské nebo diplomové práce.

V praktické části bakalářské práce byly na základě analýzy dat a konzultací s vybranými aliančními manažery doloženy úspěchy dvou aliančních projektů. Předem stanovené hypotézy byly pozitivně zodpovězeny. Silné konkurenční prostředí a globalizace trhů nutí podniky uvažovat, jak dál úspěšně rozvíjet a řídit svůj obchod. Je



mnoho cest a strategií, jak bojovat s ostatními. Jednou z možností je najít si v boji partnera a společnými silami jít dál.

*„Aliance jsou důležitou součástí této hry (celosvětové hospodářské soutěže) ... Mají zásadní význam pro vítězství v globálním měřítku. ... Nejméně atraktivní způsob, jak se pokusit vyhrát v celosvětovém měřítku, je si myslet, že vše můžeme zvládnout úplně sami.<sup>43</sup> „<sup>44</sup>*

*Jack Welch, CEO General Electric  
(projev na Harvard Business School, 28. říjen 1987)*

---

<sup>43</sup> „Alliances are a big part of this game (of global competition) ... They are critical to win on global basis. ... The least attractive way to try to win on a global basis to think you can take on the world all by yourself.“

<sup>44</sup> YOSHINO, M a U RANGAN. *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1995, s. 259. ISBN 0875845843.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

VODÁČEK, Leo. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-726-1058-9.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 137 s. ISBN 80-726-1058-9.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v EU*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7661-099-6.

VODÁČEK, Leo. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.

ŠILHÁN, Josef. *Možnosti a meze strategických aliancí jako nástroje zvyšování konkurenceschopnosti podniku*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

### Seznam použitých zahraničních zdrojů

KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KUNITZKY, Ron. *Partnership marketing: how to grow your business and transform your brand through smart collaboration*. Mississauga, Ont.: J. Wiley, c2011, xxii, 233 p. ISBN 978-047-0676-707.

PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.

RIES, Al a Jack TROUT. *Positioning: the battle for your mind*. London: McGraw-Hill, c2001, viii, 213 p. ISBN 978-007-1373-586.

SCHULTZ, Don E, Stanley I TANNENBAUM a Robert F LAUTERBORN. *The new marketing paradigm*. Lincolnwood, Ill., USA: NTC Business Books, c1994, xvii, 218 p. ISBN 08-442-3452-4.

YOSHINO, M a U RANGAN. *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1995, s. 259. ISBN 0875845843.

## Seznam použitých internetových zdrojů

Alliance Facts & Figures 2014. In: *Http://www.nissan-global.com* [online]. 2014 [cit. 2014-10-15]. Dostupné z: [http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/ALLIANCE/HANDBOOK/2014/BookletAlliance2014\\_GB.pdf](http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/ALLIANCE/HANDBOOK/2014/BookletAlliance2014_GB.pdf)

KOSCHE, Henk. PRODLAB.COM. *Survey: coffee maker* [online]. 2009 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: [http://www.prodlab.com/forschung/teaching/diplome/matrix-2-coffee\\_en](http://www.prodlab.com/forschung/teaching/diplome/matrix-2-coffee_en)

Megamergers Accelerating Strong Trends That Are Reshaping the Global Automotive Industry's Approach to the Car Buyer. In: *The Free Library* [online]. May 16, 2000. NEW YORK: BUSINESS WIRE, 2000 [cit. 2014-11-24]. Dostupné z: <http://www.thefreelibrary.com/Megamergers+Accelerating+Strong+Trends+That+Are+Reshaping+the+Global...-a062109406>

Not Your GrandMother's Coffee Reasters. In: *D.E MASTER BLENDERS 1753 B.V.* [online]. 2012 [cit. 2014-12-05]. Dostupné z: <http://www.demasterblenders1753.com/en/Media/presentations-and-reports/#Tabs>

Philips backgrounder Senseo reaches 10 million happy users. In: [online]. 21.09.2005 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <http://www.newscenter.philips.com/main/standard/about/news/news/archive/news2005/article-15115>

THE AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Dictionary* [online]. 2014 [cit. 2014-11-18]. Dostupné z: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=I&dLetter=I>

[http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/ALLIANCE/HANDBOOK/2014/BookletAlliance2014\\_GB.pdf](http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/ALLIANCE/HANDBOOK/2014/BookletAlliance2014_GB.pdf)

<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=I&dLetter=I>

<https://www.youtube.com/watch?v=MkN26GvAf9o>

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Strategická aliance v rámci strategických partnerství.....        | 14 |
| Obrázek 2: Stupňování řízení aliančního partnerství.....                     | 20 |
| Obrázek 3: Aliance v B2B a B2C.....  | 25 |
| Obrázek 4: Schéma 360stupňové komunikace .....                               | 29 |
| Obrázek 5: Příklad 360stupňového komunikačního mixu aliančních partnerů..... | 30 |
| Obrázek 6: Hodnota značky.....   | 35 |
| Obrázek 7: Logo značky Senseo.....   | 36 |
| Obrázek 8: Positioning – vnímání kávovarů spotřebiteli.....                  | 37 |
| Obrázek 9: První TV spot Nescafé Dolce Gusto „Sex Machine“.....              | 54 |
| Obrázek 10: Prezentace a podpora v místě prodeje.....                        | 56 |

## Seznam grafů

|   |    |
|---|----|
| Graf 1: Prodeje osobních aut v roce 2013.....   | 22 |
| Graf 2: Prodeje kávy v segmentu Single Serve .....  | 34 |
| Graf 3: Prodejní výsledky společnosti BSH, kategorie myčky nádobí, rok 1998 – 2001<br>..... | 45 |
| Graf 4: Růst penetrace myček v ČR od roku 1995 do roku 2013.....                            | 46 |
| Graf 5: Růst kategorie mycích prostředků do myček nádobí v letech 1999 - 2013 .....         | 47 |
| Graf 6: Preference značek, nákupní chování respondentů v průběhu jednoho roku .....         | 50 |
| Graf 7: Preference produktového formátu po vzorkování .....                                 | 51 |
| Graf 8: Vývoj prodeje kávovarů .....  | 55 |
| Graf 9: Prodeje kávovarů v období od října 2012 do října 2014 .....                         | 55 |

## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Roční prodeje kávovarů na kapsle (rok 2012; v tisíci kusech)..... | 33 |
| Tabulka 2: Analýza přínosu pro značku Finish .....                           | 48 |

## SEZNAM PŘÍLOH

|   |             |
|---|-------------|
| <b>Příloha A - Dotazník pro účel zpracování praktické části bakalářské práce.....</b> | <b>I</b>    |
| <b>Příloha B - Scénář hloubkového rozhovoru Groupe SEB CZ.....</b>                    | <b>III</b>  |
| <b>Příloha C - Scénář hloubkového rozhovoru LG Electronics .....</b>                  | <b>V</b>    |
| <b>Příloha D - Scénář hloubkového rozhovoru Reckitt Benckiser.....</b>                | <b>VIII</b> |
| <b>Příloha E - Scénář hloubkového rozhovoru Nestlé.....</b>                           | <b>XI</b>   |
| <b>Příloha F - Scénář hloubkového rozhovoru Whirlpool.....</b>                        | <b>XIII</b> |
| <b>Příloha G - Shrnutí hloubkových rozhovorů .....</b>                                | <b>XVI</b>  |

# Příloha A - Dotazník pro účel zpracování praktické části bakalářské práce

## DOTAZNÍK

pro účel zpracování praktické části bakalářské práce.

Dotazované obchodní společnosti: Groupe SEB CZ, LG Electronics, Reckitt Benckiser, Nestlé CZ a Whirlpool.

### Scénář hloubkového rozhovoru

#### Identifikace dotazovaného

|                 |  |
|-----------------|--|
| Společnost      |  |
| Jméno           |  |
| Funkce          |  |
| Oddělení        |  |
| Datum rozhovoru |  |
| Metoda          |  |

#### ÚVOD (10 minut)

- Přivítání dotazovaného.
- Úvodní slovo objasňující důvod a cíl rozhovoru: zjistit do jaké míry jsou marketingové strategické aliance pro vedoucí pracovníky a jejich společnosti v ČR atraktivní a přínosné.
- Poděkování za ochotu a čas zúčastnit se rozhovoru.
- Rozhovor bude trvat cca 60 minut, budeme se věnovat oblasti marketingu a strategických aliancí.
- Rozhovor bude písemně zaznamenáván pro potřeby zpracování výsledků.
- Ujistění o anonymitě a důvěrnosti poskytnutých informací.

#### ZAHŘÍVACÍ OTÁZKY (10 minut)

*Jak dlouho pracujete ve společnosti Groupe SEB CZ a jak dlouho v oblasti marketingu?*

*Co vás přivedlo do oblasti strategických aliancí?*

*Kolik lidí se ve vaší společnosti věnuje strategickým aliancím?*

#### OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA PŘÍNOS A ATRAKTIVITU STRATEGICKÝCH ALIANCÍ (35 minut)

*Jsou marketingové aliance pro vaši obchodní činnost v ČR důležité?*

*V jaké oblasti vám marketingové aliance přináší největší výhody?*

*Jakou formu marketingových aliancí z časového hlediska upřednostňujete?*

*Přináší vaše aliance nějaké výhody i spotřebitelům?*

*Spatřujete v marketingových aliancích i nějaké nevýhody ať již pro vás nebo klienty?*

*Jak dobře vaše společnost využívá aliančního partnerství?*

*Jak hodnotíte vaši schopnost řídit marketingové aliance?*

*Jsou marketingové aliance integrovány do vaší firemní strategie?*

**ZÁVĚR***(5 minut)*

- Poděkování za rozhovor.
- Opětovné ujištění o anonymitě poskytnutých informací.
- Rozloučení.

## Příloha B - Scénář hloubkového rozhovoru Groupe SEB CZ

### Identifikace dotazovaného

|                 |                      |
|-----------------|----------------------|
| Společnost      | <b>Groupe SEB CZ</b> |
| Jméno           | --                   |
| Funkce          | Senior Marketing     |
| Oddělení        | Marketing            |
| Datum rozhovoru | 10. 12. 2014         |
| Metoda          | Telefonický rozhovor |

### ÚVOD

(10 minut)

- Přivítání dotazovaného.
- Úvodní slovo objasňující důvod a cíl rozhovoru: zjistit do jaké míry jsou marketingové strategické aliance pro vedoucí pracovníky a jejich společnosti v ČR atraktivní a přínosné.
- Poděkování za ochotu a čas zúčastnit se rozhovoru.
- Rozhovor bude trvat cca 60 minut, budeme se věnovat oblasti marketingu a strategických aliancí.
- Rozhovor bude písemně zaznamenáván pro potřeby zpracování výsledků.
- Ujistění o anonymitě a důvěrnosti poskytnutých informací.

### ZAHŘÍVACÍ OTÁZKY

(10 minut)

***Jak dlouho pracujete ve společnosti Groupe SEB CZ a jak dlouho v oblasti marketingu?***

Ve společnosti Groupe SEB CZ jsem od roku 2009, takže nyní 5 let. V marketingu působím od roku 1994.

***Co vás přivedlo do oblasti strategických aliancí?***

Strategické aliance jsou součástí naší marketingové strategie pro značku Krups. Jde o součást pracovní náplně této značky.

***Kolik lidí se ve vaší společnosti věnuje strategickým aliancím?***

Odpovědný produktový manažer.

### OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA PŘÍNOS A ATRAKTIVITU STRATEGICKÝCH ALIANCÍ

(35 minut)

***Jsou marketingové aliance pro vaši obchodní činnost v ČR důležité?***

Ano jsou přínosem pro náš business. To znamená, že naše společnost profituje na prodeji kávovarů. Jsme exklusivní partner společnosti Nestlé, která koncept NDG vlastní. My se Nestlé staráme o distribuci kávovarů. Nestlé profituje na prodeji kapsli. Hlavní přínos vidíme v budování kategorie kapslových systémů. Jelikož zároveň distribuujeme i kávovary Nespresso jsme klíčovým hráčem pro naše odběratele v oblasti prodeje celého segmentu kávovarů.



***V jaké oblasti vám marketingové aliance přináší největší výhody?***

Na naší straně se jedná o distribuci a podporu v maloobchodě (prodej k zákazníkovi + vystavení u zákazníka), Nestlé se stará o prodej od našeho zákazníka finálnímu uživateli (reklama, cenové akce)

***Jakou formu marketingových aliancí z časového hlediska upřednostňujete?***

Určitě dlouhodobou.

***Přináší vaše aliance nějaké výhody i spotřebitelům?***

Určitě ano. Vyrábíme a dodáváme spotřebitelům kávovary prvotřídní kvality a každým rokem je zdokonalujeme. Spotřebitelé oceňují nejen výbornou chuť kávy, kterou naše přístroje udělají, ale i jejich moderní vzhled. Naší cílovou skupinou jsou mladí lidé ve věku od 25 do 45 let, kteří si chtějí vychutnat chuť výborné kávy doma. Náročnost našich zákazníků však vyžaduje chuť kávy podobné té, která je k dostání v kavárnách.

***Spatřujete v marketingových aliancích i nějaké nevýhody ať již pro vás nebo klienty?***

Osobně si nedovedu představit, jaké nevýhody plynoucí z naší aliance mohou být vnímány klienty. Pro naši společnost z partnerství plynou zatím většinou je samé výhody. Díky silnému partnerství naše značka kávovarů dominuje celému trhu a je preferovanou značkou spotřebitelů. Ani zde tedy nevnímám nevýhody plynoucí pro naši společnost. Pro jiné společnosti může být nevýhodou spojení se se slabší značkou na trhu a tím i ne příliš pozitivní transfer vnímání jedné značky na druhou. Toto v našem případě není ta situace. Dolce Gusto má dominantní postavení na trhu a to jistě i dlouho zůstane.

***Jak dobře vaše společnost využívá aliančního partnerství?***

Velice dobře. Partnerství spočívá v propojení teamu a každodenním plánování a komunikaci. GSEB se domluví s Nestlé na celoročním plánu na vrcholné úrovni a exekuce (prodej a podpora je zajišťovaná prodejními teamy GSEB na kávovary a Nestlé na kapsle).

Nestlé řídí komunikaci ke spotřebiteli – zahrnuje dostupná známá media. GSEB řídí komunikaci na kávovary našich zákazníků (ElectroWorld, Datart, Euronics, Tesco ... atd.)

***Jak hodnotíte vaši schopnost řídit marketingové aliance?***

Velice dobře.

Je nutné zmínit, že při projektu takové rozsahu a v okamžiku, kdy součástí obchodní a marketingové strategie je i druhý subjekt, je klíčové mít nastavený velice efektivní způsob vzájemné komunikace. Bez komunikace by takovýto projekt byl velice obtížně říditelný.

***Jsou marketingové aliance integrovány do vaší firemní strategie?***

Ano.

**ZÁVĚR**

(5 minut)

- Poděkování za rozhovor.
- Opětovné ujištění o anonymitě poskytnutých informací.
- Rozloučení.

## Příloha C - Scénář hloubkového rozhovoru LG Electronics

### Identifikace dotazovaného

|                 |  |
|-----------------|--|
| Společnost      | <b>LG Electronics Co. Ltd.</b>                 |
| Jméno           | ---  |
| Funkce          | Marketing Manager Washing & Dishwashing Europe |
| Oddělení        | Marketing                                      |
| Datum rozhovoru | 2. 12. 2014                                    |
| Metoda          | Telefonický rozhovor                           |

### ÚVOD

(10 minut)

- Přivítání dotazovaného.
- Úvodní slovo objasňující důvod a cíl rozhovoru: zjistit do jaké míry jsou marketingové strategické aliance pro vedoucí pracovníky a jejich společnosti v ČR atraktivní a přínosné.
- Poděkování za ochotu a čas zúčastnit se rozhovoru.
- Rozhovor bude trvat cca 60 minut, budeme se věnovat oblasti marketingu a strategických aliancí.
- Rozhovor bude písemně zaznamenáván pro potřeby zpracování výsledků.
- Ujistění o anonymitě a důvěrnosti poskytnutých informací.

### ZAHŘÍVACÍ OTÁZKY

(10 minut)

#### ***Jak dlouho pracujete ve společnosti LG Electronics a jak dlouho v oblasti marketingu?***

Ve společnosti LG pracuji od roku 2009. Nastoupil jsem v rámci programu určeného pro vysokoškoláky, kteří nastupují do posledního školního roku. První rok ve firmě byl zaměřen na seznámení se prostředím, jak fungují jednotlivá oddělení, kdo je za co odpovědný a co daná profese obnáší. Šlo v podstatě o takové kolečko po firmě. Osobně jsem měl velké štěstí. Hned na začátku si mne vybral můj současný nadřízený a půl roku jsem pracoval přímo pro něj. Byla to pro mne velká čest. Po této roční zkoušce jsem nastoupil do marketingového oddělení, ve kterém pracuji do dnes. V marketingu tedy pracuji již 4 roky.

#### ***Co vás přivedlo do oblasti strategických aliancí?***

Naše společnost má mnoho strategických aliancí, které zajišťují specializovaní a velice zkušené manažery. Spolupracujeme například s mnoha společnostmi na vývoji nových technologií, výrobě součástek a komponentů pro cizí produkty a mnoho dalších. Naše oddělení má odpovědnost za celosvětový marketing a komunikaci praček a myček. Já osobně jsem v současné době odpovědný za marketing myček nádobí v regionu východní Evropy, tedy České republiky, Slovenska, Polska a Maďarska. Připravujeme marketingové a komunikační strategie pro tyto země, včetně další podpory. V roce 2008 nás oslovila společnost Reckitt Benckiser, která je světovým lídrem ve výrobě a prodeji značky Finish, mycích prostředků do myček na nádobí. U nás nikdo ze začátku nevěděl, co může taková spolupráce přinést. Každý měl pocit, že to bude více práce a tak jsem to dostal na starost já. Byl jsem tu služebně nejmladší. Bral jsem to jako výzvu se něčemu novému naučit.

### ***Kolik lidí se ve vaší společnosti věnuje strategickým aliancím?***

Jak již jsem říkal dříve. Máme mnoho aliancí na různých odděleních a podle důležitosti se tomu i věnuje potřebný počet lidí. Přesné číslo za celou společnost vám neřeknu. V našem oddělení marketingu praček a myček jsou 2 osoby přímo odpovědné za strategické aliance, ale každý marketingový manažer odpovědný za region zajišťuje chod i aliančních projektů v jeho oblasti. Jsme rozděleni do 8 regionů. Takže se strategickým aliancím věnuje celkem 10 lidí. Jde převážně o marketingové aktivity s důrazem na budování trhu nebo povědomosti o značce.

|   |
|---|
| <b>OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA PŘÍNOS A ATRAKTIVITU STRATEGICKÝCH ALIANCÍ</b><br><i>(35 minut)</i> |
|---|

### ***Jsou marketingové aliance pro vaši obchodní činnost v ČR důležité?***

Dle mého názoru jsou důležité. Ale poslední dva roky se v této oblasti nic nedělo, což je škoda. (*Proč se nic nedělo, když je to pro vás důležité?*) Naše pobočka v ČR se poslední dobou výrazně zaměřuje na tzv. černou elektroniku, tedy televize, tablety, smartphony atd. Podpora bílé techniky, kam spadají pračky, myčka, ledničky není taková, jakou si představujeme. Veškerá podpora se přesunula jinam. Prodeje bílé techniky dlouhodobě stagnují, přičemž prodeje tabletu, televizí a smartphonů rostou.

### ***V jaké oblasti vám marketingové aliance přináší největší výhody?***

V ČR to byla právě oblast praček a myček. Díky marketingové alianci se společností Reckitt Benckiser se nám podařilo propagovat naši značku a produkty na místech kam se nedostaneme. Soutěže o myčku nebo pračku LG v supermarketech a hypermarketech po celé ČR je pro nás hodně zajímavá příležitost. Pravidelně nakupovat potraviny chodí daleko více lidí než nakupovat elektroniku. S naším logem a obrázkem myčky se tito klienti setkají i v letácích, které jsou distribuovány do většího počtu domácností než letáky z elektra. Takovéto akce nám pomáhají se lépe prosadit na prodejnách s elektronikou.

Důležité je rovněž říci, že spolupráce se společností RB byla ze začátku náročná, ale nyní je již více než jasné, že vzájemná spolupráce je výhodná pro obě strany. Pro nás je to vstupenka do nových kategorií a na nové trhy, kde nám RB pomáhá.

### ***Jakou formu marketingových aliancí z časového hlediska upřednostňujete?***

Máme vypracovanou strategii, jak přistupovat k aliančním partnerům. Nejdříve si musíme ověřit, zda nový partner má opravdu zájem o spolupráci a jak se nám s ním bude spolupracovat. V první fázi spolupráce tedy se dohodneme jen na několika omezených společných aktivitách v rámci jedné nebo dvou zemí. Po roce celý proces spolupráce vyhodnotíme, a pokud jsme spokojeni, navrhneme partnerovi možnost uzavřít marketingovou alianci pro více zemí na dva roky. Ke konci těchto dvou let opět vyhodnotíme tuto již střednědobou spolupráci, a pokud hodnocení bude pozitivní, jsme přístupní k jednání o uzavření dlouhodobé alianční spolupráce. Dlouhodobá spolupráce pro nás znamená smlouva na 3 roky s opcí na další dva roky.

### ***Přináší vaše aliance nějaké výhody i spotřebitelům?***

Určitě ano. Jinak bychom nic takového nedělali. Výbornou dlouhodobou spolupráci máme se společností Reckitt Benckiser v oblasti praček a myček. Například každá nová myčka LG obsahuje malé balení mycího prostředku Finish a návod jaké mycí

prostředky používat. Výhodnou pro spotřebitele je možnost si myčku LG okamžitě po instalaci vyzkoušet. Tím, že máme od společnosti Reckitt Benckiser vždy ty nejlepší mycí prostředky jsme si 100% jisti, že naši klienti budou s výsledkem mytí spokojeni. A toto je pro nás velice důležité.

Další oblastí spolupráce je vývoj a testování nových funkcí v pračkách i myčkách. Společnost Reckitt Benckiser má profesionální laboratoře, ve kterých testují nejen různé značky a modely praček a myček, ale i mycí prostředky a nádoby. Naše spolupráce spočívá převážně v testování našich nových funkcí myček v laboratořích Reckitt Benckiser. Pokud partner zjistí určité nedostatky, i malé, jsme informováni a funkci okamžitě vylepšíme. Tímto postupem jsme si jisti, že naše výrobky budou vždy té nejvyšší kvality.

#### ***Spatřujete v marketingových aliancích i nějaké nevýhody ať již pro vás nebo klienty?***

Neřekl bych nevýhody, spíše komplikace. Pokud si něco děláte sám zdá se to být jednodušší. V případě aliancí je třeba se vždy s partnerem dohodnout a to většinou trvá déle. Je to také dáno tím, že nemá takovou zkušenost s vedením těchto aliancí a nejsou zatím jasně nastaveny procesy, které vše zjednoduší. Potřebujeme tomu jen dát řád. Nevýhody pro klienty (koncové spotřebitel) v těchto aliancích nejsou. Vždy se snažíme, aby spotřebitel zaznamenal pouze výhody.

#### ***Jak dobře vaše společnost využívá aliančního partnerství?***

Myslíme si, že dobře, ale já osobně jsem přesvědčen, že se naše spolupráce ještě rozšíří. Hovořím o marketingové alianci v oblasti praček a myček. Například společný vývoj nějaké nové funkce myčky a k tomu i mycího prostředku může být pro nás obrovskou výhodou proti konkurenci. Společné uvedení výrobku na trh nám zase dá větší prostor se prezentovat. V neposlední řadě nám to ušetří finanční prostředky nebo znásobí, záleží na strategii.

#### ***Jak hodnotíte vaši schopnost řídit marketingové aliance?***

V tomto jsme začátečníci, kteří se zatím nechají vést. Ale zase rychle se učíme a chce se zdokonalovat. Nyní máme dobré učitele.

#### ***Jsou marketingové aliance integrovány do vaší firemní strategie?***

Snažíme se o to. Vždy je vedeme v patrnosti a dáváme do každého marketingového plánu. Na centrální úrovni jsou aliance integrovány do naší marketingové strategie. Některé země jsou na marketingových aliancích až závislé a ti je mají integrovány do firemní strategie. Pokud hovoříme o ČR, tak zde bohužel aliance není ve středu pozornosti.

|              |
|--------------|
| <b>ZÁVĚR</b> |
|--------------|

|           |
|-----------|
| (5 minut) |
|-----------|

- Poděkování za rozhovor.
- Opětovné ujištění o anonymitě poskytnutých informací.
- Rozloučení.

## Příloha D - Scénář hloubkového rozhovoru Reckitt Benckiser

### Identifikace dotazovaného

|                 |                                   |
|-----------------|-----------------------------------|
| Společnost      | <b>Reckitt Benckiser plc</b>      |
| Jméno           | ---                               |
| Funkce          | Senior Strategic Alliance Manager |
| Oddělení        | Marketing and Alliances           |
| Datum rozhovoru | 5. 12. 2014                       |
| Metoda          | Osobní rozhovor                   |

### ÚVOD

(10 minut)

- Přivítání dotazovaného.
- Úvodní slovo objasňující důvod a cíl rozhovoru: zjistit do jaké míry jsou marketingové strategické aliance pro vedoucí pracovníky a jejich společnosti v ČR atraktivní a přínosné.
- Poděkování za ochotu a čas zúčastnit se rozhovoru.
- Rozhovor bude trvat cca 60 minut, budeme se věnovat oblasti marketingu a strategických aliancí.
- Rozhovor bude písemně zaznamenáván pro potřeby zpracování výsledků.
- Ujistění o anonymitě a důvěrnosti poskytnutých informací.

### ZAHŘÍVACÍ OTÁZKY

(10 minut)

***Jak dlouho pracujete ve společnosti Reckitt Benckiser a jak dlouho v oblasti marketingu?***

Ve společnosti RB pracuji již 5 let. V marketingu jsem pracoval již dříve. 10 let jsem vedl marketing ve společnosti Caparol a předtím jsem pracoval pro Schwarzkopf.

***Co vás přivedlo do oblasti strategických aliancí?***

Nová práce. Přišla mi nabídka pracovat pro společnost RB přímo v oddělení strategických aliancí. Požadavek byl znalost a praxe v marketingu a obchodní zkušeností, tedy řízení a jednání obchodních partnerů. Ostatní mne prý naučí.

***Kolik lidí se ve vaší společnosti věnuje strategickým aliancím?***

V současné době pouze 4, ale ještě před 3 roky to bylo 6. Příčinou snížení počtu je mateřská dovolená. Nyní hledáme nové kolegy, tak aby byl opět naplněn stav 6 osob v oddělení.

### OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA PŘÍNOS A ATRAKTIVITU STRATEGICKÝCH ALIANCÍ

(35 minut)

***Jsou marketingové aliance pro vaši obchodní činnost v ČR důležité?***

Strategické aliance pro celou společnost RB jsou velice důležité, a proto v rámci skupiny je zřízeno samostatné oddělení. V ČR jsou marketingové aliance pro nás velice důležité hlavně pro značky Calgon a Finish. Značka Calgon je přímo závislá na strategických aliancích. V rámci komunikace v televizi a na obalech se používají loga a doporučení předních výrobců praček. Toto je v podstatě jediná věc co dělá tuto značku

unikátní a vůbec ji dělá značkou. Bez této value proposition, tedy doporučení by šlo jen o pouhou komoditu. Značka Finish je rovněž závislá na marketingových aliancích, i když ne tolik jako Calgon. Již koncem 90 let, byl v ČR úspěšně spuštěn nový koncept marketingové aliance, jehož výsledkem bylo zavedení nové kategorie, která se začala velice rychle rozvíjet. Jedna úspěšná kampaň rovněž vzbudila zájem ostatních, zatím spících hráčů, se na růstu podílet a začít do této kategorie investovat. Podobný koncept se nakonec začal aplikovat i na jiné trhy, s velice podobným výsledkem. V rámci takovéto aliance musím zmínit jednu velice důležitou věc: plánování, řízení, vedení takovéto aliance je velice obtížné a je třeba se mu velice dobře věnovat. Čím více partnerů posléze vstupuje do hry, tím je hra obtížnější na řízení. Chyb se samozřejmě v průběhu děla hodně, ale vždy záleží jakým způsobem a jak rychle se tyto chyby napraví.

### ***V jaké oblasti vám marketingové aliance přináší největší výhody?***

Právě spolupráce s výrobcí praček a myček nám pomáhá budovat kredibilitu značek. Rovněž společná komunikace dvou silných značek dává lidem jistotu, že dostanou za své peníze opravdu kvalitní výrobky. Přeci by značka Bosch nebo Siemens nespolečně se špatnou značkou nebo výrobkem, takto uvažují naši zákazníci. Další velkou výhodou je, že dostaneme naše výrobky k lidem ještě dříve, než si je půjdou koupit. Ano, zní to divně, ale jednou z našich strategií je vzorkování myček naším mycím prostředkem. Každý zákazník, který si koupí novou myčku najde v ní Finish. Lidé jsou zvědaví a hned chtějí myčku vyzkoušet. Nemusí tedy běžet do prvního obchodu si je koupit, ale použijí naše vzorky. Výsledek prvního mytí musí být perfektní a také je. Lidé, jsou pak spokojeni a při dalším nákupu si v prodejně vzpomenou jakou značku použili a byly spokojeni. Opravdu to funguje. Máme bezpočet průzkumů z různých trhů (včetně ČR), které nám ukazují jak vzorkování a doporučení funguje. Naše společnost celosvětově každý rok vzorkuje přibližně 70% všech vyrobených myček.

### ***Jakou formu marketingových aliancí z časového hlediska upřednostňujete?***

Určitě dlouhodobou. Máme partnerství uzavřené již v 90 letech minulého století. Vstupujeme i do nových aliancí, které budujeme a řídíme s dlouhodobou vizí. Máme vyzkoušeno, že krátkodobé projekty nemají ten požadovaný efekt.

### ***Přináší vaše aliance nějaké výhody i spotřebitelům?***

Ano, to je hlavní důvod proč to děláme. Spoluprací vytváříme nové a kvalitnější produkty, které naši zákazníci kupují a používají každý den. V rámci společného vývoje přinášíme na trh novinky, které lidem usnadňují práci nebo zlepšují kvalitu života.

### ***Spatřujete v marketingových aliancích i nějaké nevýhody ať již pro vás nebo klienty?***

Ano, při nadšení které u některých projektů panuje se nám podaří udělat chybu. Většinou to zjistíme při průzkumu, který si děláme před každým uvedením nového produktu na trh. Osobně si pamatuji, že mnoho zajímavých projektů bylo zastaveno nebo zrušeno pro nízký zájem spotřebitelů. Máme také příklad aliančního projektu, který prošel výzkumem, ale realita byla natolik špatná, že muselo dojít ke stažení výrobku. V takových případech přicházíme o nemalé finanční prostředky. Klienty se snažíme uchránit.

***Jak dobře vaše společnost využívá aliančního partnerství?***

Velice dobře. Alespoň si to myslíme. Do strategických aliancí obecně investujeme hodně zdrojů, ať již času lidí nebo financí. Věřím, že využití se dá ještě vylepšit. Je pořád hodně zajímavých projektů, které se neuskuteční z různých důvodů. ***Ověřujete si nějak, že aliance jsou pro vás pořád zajímavé?*** Určitě ano. Například každý druhý rok naše společnost ve vybraných zemích uskutečňuje průzkum trhu zaměřený na nákupní chování spotřebitelů, kteří si ve společné kampani myčku pořídili. Cíle je si ověřit zda takovéto kampaně jsou učiněné a zda tito noví zákazníci jsou naší značce loajální či nikoliv. Z výsledků víme, že tyto kampaně nám pomáhají budovat takzvané „core users“. Nicméně výsledky jednoho staršího průzkumu vám velice rád poskytnu a později si o tom můžeme i více v detailu pohovořit.

***Jak hodnotíte vaši schopnost řídit marketingové aliance?***

Marketingové aliance řídíme velice dobře. Máme propracovanou vnitřní směrnici, která se neustále vylepšuje. Rovněž podniková organizační struktura nám umožnila stanovit v každém regionu (velké zemi) manažera aliancí, který v dané oblasti marketingové aliance řídí. S hlavními partnery máme již propracovaný systém plánování společných marketingových aktivit, který se připravuje v souladu s plánováním celé společnosti. Toto nám dává výhodu, že přesně víme co s kým a kde budeme dělat. Partneři tento přístup velice oceňují, protože vědí, že máme zájem budovat dlouhodobé alianční partnerství.

***Jsou marketingové aliance integrovány do vaší firemní strategie?***

Ano jsou. Dokonce značka Finish má alianční strategii integrovanou do mise a vize. U značky Calgon jsou aliance její strategickou a neoddelitelnou součástí.

|              |           |
|--------------|-----------|
| <b>ZÁVĚR</b> | (5 minut) |
|--------------|-----------|

- Poděkování za rozhovor.
- Opětné ujištění o anonymitě poskytnutých informací.
- Rozloučení.

## Příloha E - Scénář hloubkového rozhovoru Nestlé

### Identifikace dotazovaného

|                 |                               |
|-----------------|-------------------------------|
| Společnost      | Nestlé CZ                     |
| Jméno           | -----                         |
| Funkce          | Marketing Manažer Dolce Gusto |
| Oddělení        | Marketing                     |
| Datum rozhovoru | 09.01.2015                    |
| Metoda          | Osobní rozhovor               |

### ÚVOD

(10 minut)

- Přivítání dotazovaného.
- Úvodní slovo objasňující důvod a cíl rozhovoru: zjistit do jaké míry jsou marketingové strategické aliance pro vedoucí pracovníky a jejich společnosti v ČR atraktivní a přínosné.
- Poděkování za ochotu a čas zúčastnit se rozhovoru.
- Rozhovor bude trvat cca 60 minut, budeme se věnovat oblasti marketingu a strategických aliancí.
- Rozhovor bude písemně zaznamenáván pro potřeby zpracování výsledků.
- Ujistění o anonymitě a důvěrnosti poskytnutých informací.

### ZAHŘÍVACÍ OTÁZKY

(10 minut)

#### *Jak dlouho pracujete ve společnosti Nestlé CZ a jak dlouho v oblasti marketingu?*

Ve společnosti Nestlé CZ pracuji od roku 2009 v oblasti Trade Marketingu. Od října 2012 jsem odpovědný za značku Dolce Gusto a spolupráci se společností Groupe SEB.

#### *Co vás přivedlo do oblasti strategických aliancí?*

Centrální HR postup v rámci kariérního růstu ve společnosti. Motivace dělat nové věci. Kombinace marketingu a obchodu, která je při takovéto alianci potřebná.

#### *Kolik lidí se ve vaší společnosti věnuje strategickým aliancím?*

Bez komentáře – interní informace.

### OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA PŘÍNOS A ATRAKTIVITU STRATEGICKÝCH ALIANCÍ

(35 minut)

#### *Jsou marketingové aliance pro vaši obchodní činnost v ČR důležité?*

Určitě ano. Díky spolupráci se společností Krups jsou naše marketingové kampaně daleko efektivnější. Díky vzájemné spolupráci dokážeme přinášet našim zákazníkům takové inovace, které jistě ocení.

Čím větší počet domácností je vybaveno kapslovým kávovarem, tím větší budou naše následné prodeje kapslí. Nejdůležitějším obdobím pro prodej kávovarů je předvánoční období, ale to vám jistě potvrdí kolega z Groupe SEB. V tomto období nasazujeme



reklamní spot, zavádíme nové in-store promo akce a další druhy podpory prodeje. Důležité jsou ochutnávky, které organizujeme ve všech důležitých prodejních kanálech.

***V jaké oblasti vám marketingové aliance přináší největší výhody?***

V prodej kávy, získání penetrace, budování nového brandu (Dolce Gusto). Výhodou je rovněž přítomnost v obou prodejních kanálech. In-store promo aktivity jsou hned po televizní reklamě druhou nejdůležitější marketingovou aktivitou, do které investujeme nemalé finanční prostředky. Ochutnávka kávy přímo na místě prodeje, ať již přístrojů nebo kapslí je nesmírně důležité. Účinky pravidelně měříme, monitorujeme a vylepšujeme. Jsme přesvědčeni, že po ochutnávce dobré kávy jsou spotřebitelé přístupnější k nákupu. Rozhodují již na základě emocí. Na druhou stranu musím říci, že naši zákazníci jsou odlišní od zákazníků v zahraničí. V zahraničí po ochutnávce si více zákazníků na místě koupí přístroj. U nás tomu tak není. Lidé potřebují čas a nákup si řádně promyslet a to nejlépe doma. Po nějaké době se vracejí a nákup udělají.

***Jakou formu marketingových aliancí z časového hlediska upřednostňujete?***

Určitě dlouhodobou. V rámci kávové kategorie spolupracujeme výhradně se společností Groupe SEB a to nejen v ČR, ale i ostatních zemích. Investice do vývoje produktů, reklamy dává větší smysl pouze v případě dlouhodobé spolupráce. Měnit dodavatele kávovarů každý rok není možné.

***Přináší vaše aliance nějaké výhody i spotřebitelům?***

Výhody pro zákazníka jsou především v možnosti přístupu k novým technologiím přípravy kávy od specialisty. Výhoda pro Nestlé je především konkurenční výhoda.

***Spatřujete v marketingových aliancích i nějaké nevýhody ať již pro vás nebo klienty?***

Nevýhodou je bezesporu větší komplexita a rozdílná KPIs.

***Jak dobře vaše společnost využívá aliančního partnerství?***

Určitě velice dobře, ale vždy se dá něco vylepšit. Krups je naším exklusivním partnerem, a tak se můžeme soustředit na rozvoj tohoto partnerství.

***Jak hodnotíte vaši schopnost řídit marketingové aliance?***

Naše schopnosti řídit marketingové aliance jsou na profesionální úrovni a neustále se je snažíme vylepšovat. Součástí řízení je krátkodobé a dlouhodobé plánování.

***Jsou marketingové aliance integrovány do vaší firemní strategie?***

Ano jsou.

|              |
|--------------|
| <b>ZÁVĚR</b> |
|--------------|

|           |
|-----------|
| (5 minut) |
|-----------|

- Poděkování za rozhovor.
- Opětné ujištění o anonymitě poskytnutých informací.
- Rozloučení.

## Příloha F - Scénář hloubkového rozhovoru Whirlpool

### Identifikace dotazovaného

|                 |                            |
|-----------------|----------------------------|
| Společnost      | Whirlpool Europe           |
| Jméno           | ---                        |
| Funkce          | Strategic Alliance Manager |
| Oddělení        | Marketing                  |
| Datum rozhovoru | 4. 12. 2014                |
| Metoda          | Telefonický rozhovor       |

### ÚVOD

(10 minut)

- Přivítání dotazovaného.
- Úvodní slovo objasňující důvod a cíl rozhovoru: zjistit do jaké míry jsou marketingové strategické aliance pro vedoucí pracovníky a jejich společnosti v ČR atraktivní a přínosné.
- Poděkování za ochotu a čas zúčastnit se rozhovoru.
- Rozhovor bude trvat cca 60 minut, budeme se věnovat oblasti marketingu a strategických aliancí.
- Rozhovor bude písemně zaznamenáván pro potřeby zpracování výsledků.
- Ujistění o anonymitě a důvěrnosti poskytnutých informací.

### ZAHŘÍVACÍ OTÁZKY

(10 minut)

#### ***Jak dlouho pracujete ve společnosti Whirlpool a jak dlouho v oblasti marketingu?***

Ve společnosti Whirlpool pracuji již 15 let. Do marketingu jsem nastoupila po dvou letech ve společnosti. Z našeho pohledu jsem však pracovala v produktovém oddělení, což je něco jiného než komunikace. U nás je marketing hodně rozdroben.

#### ***Co vás přivedlo do oblasti strategických aliancí?***

Před 5 lety jsem dostala na starosti značku Bauknecht, která se prodává pouze v Německu a Rakousku. Vzhledem k náplni a rozsahu práce se staly součástí i strategické aliance.

#### ***Kolik lidí se ve vaší společnosti věnuje strategickým aliancím?***

V naší společnosti se strategickým aliancím věnuji převážně já a moje nadřízená. Zajišťujeme alianční projekty pro region Evropa a Afrika. Vše řídíme z naší centrály v Itálii. V USA naší celosvětové centrále se strategickým aliancím věnuje jedno celé oddělení, asi 5 osob. Jsou tam však daleko složitější projekty než tady v Evropě. V Evropě se převážně věnujeme marketingovým aliancím a někdy i společnému vývoji nových produktů.

### OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA PŘÍNOS A ATRAKTIVITU STRATEGICKÝCH ALIANCÍ

(35 minut)

### ***Jsou marketingové aliance pro vaši obchodní činnost v ČR důležité?***

Ano jsou. Osobně zajišťuji tyto projekty a každá země má stanovené projekty, cíle a ty se pravidelně monitoruji a vyhodnocuji. V ČR spolupracujeme se společností P&G a společností Reckitt Benckiser. Každá spolupráce je trochu jiná a tím i náročná a řízení. V obou případech nám však přináší určité konkurenční výhody.

### ***V jaké oblasti vám marketingové aliance přináší největší výhody?***

Výhod ze spolupráce máme hned několik. V první řadě společná komunikace značek nám pomáhá budovat a udržovat povědomí o značce. Další výhodou jsou bezesporu investice. Pokud partner investuje do reklamy, kde je i náš výrobek a logo, ušetříme marketingový rozpočet. V rámci kabaní naši partneři vzorkují pračky a myčky čistícími a pracími prostředky. Ty dostávají klienti zdarma a v mnoha případech je právě 8kg prací prášek k nové pračce to co zákazníka přesvědčí si koupit naši značku. Tyto věci dostaneme od partnerů. Další velkou výhodou je možnost masovější komunikace. Myslím tím fakt, že obě zmíněné společnosti mají větší finanční prostředky, které investují do reklamy a propagace obecně. Pokud do této komunikace začlení i naši značku, profituje z toho rovněž.

### ***Jakou formu marketingových aliancí z časového hlediska upřednostňujete?***

Samozřejmě dlouhodobou. Se společností RB spolupracujeme od roku 2001 a s P&G již od 90 let minulého století. Toto platí v případě centrály společnosti. Horší to je na lokálních úrovních, kde se tato spolupráce zužuje na krátkodobou až taktickou spolupráci. Ale to je můj úkol řídit aliance a dohlížet na jejich řádné a dlouhodobé fungování.

### ***Přináší vaše aliance nějaké výhody i spotřebitelům?***

Ano. Již jsem o tom hovořila, ale jsou tu i jiné výhody. Například díky společnému projektu se společností RB byla vyvinuta nová prací funkce zvaná Clean+. Díky této funkci ušetříte 40% elektrické energie u každého praní s tím, že si udržíte vysokou prací účinnost. Na tomto projektu pracoval tým odborníků z obou společností. Výhodou pro spotřebitele je úspora energie a tím i ochrana životního prostředí.

### ***Spatřujete v marketingových aliancích i nějaké nevýhody ať již pro vás nebo klienty?***

Nevýhodou pro klienty snad může být pouze to, že když se nám nějaký ten projekt s partnerem nepovede dotáhnout do konce, tak si jej klient nekoupí. Pro naši společnost jako hlavní nevýhodu může být vnímán fakt, že v rámci marketingové komunikace není prezentována pouze naše značka, ale i značka našeho partnera. Někteří naši manažeři jsou přesvědčení, že takováto komunikace není plně v souladu s naší brand strategií a nepřináší nám tížený přínos. Naštěstí většina lidí u nás ve společnosti je přesvědčena, že i takováto dobře připravená komunikace, která odráží obě značky a zachovává jejich brand image je jistě přínosné.

### ***Jak dobře vaše společnost využívá aliančního partnerství?***

Jsem přesvědčena, že velice dobře. Máme s tímto dlouhodobé zkušenosti, které neustále zlepšujeme pomocí interních a externích školení. Pořád je co zlepšovat. Rovněž je mnoho společností, které mají zájem spolupracovat se společností Whirlpool. Naším úkolem je vyhodnotit přínos každé nové spolupráce i možná rizika. Pokud hovořím o

rizicích zvažujeme jak obchodní a finanční, tak i reputační. S finanční ztrátou se vypořádáte docela rychle, ale reputační riziko může být obrovským problémem.

***Jak hodnotíte vaši schopnost řídit marketingové aliance?***

Velice dobře. Přesně víme, co a jak děláme. Máme zkušenosti a naši alianční partneři také. Občas se sice vyskytne problém, ale to je přeci v každém vztahu. Nutné je komunikovat a společně najít rychlé řešení.

***Jsou marketingové aliance integrovány do vaší firemní strategie?***

Ano jsou. Strategické aliance obecně jsou velice pečlivě sledovány naším nejvyšším vedením.

|              |
|--------------|
| <b>ZÁVĚR</b> |
|--------------|

|           |
|-----------|
| (5 minut) |
|-----------|

- Poděkování za rozhovor.
- Opětovné ujištění o anonymitě poskytnutých informací.
- Rozloučení.

## Příloha G - Shrnutí hloubkových rozhovorů

| LG  | WHIRLPOOL  | NESTLÉ   | GROUPE SEB  | RECKITT BENCKISER   |
|---|--|--|---|---|
| <b>ZAHŘÍVACÍ OTÁZKY</b>   |  |  |   |   |
| Jak dlouho pracujete ve společnosti, a jak dlouho v oblasti marketingu?               | 15 let ve společnosti / 13 let v marketingu  | 5 let ve společnosti / 3 roky v trade marketingu a 2 roky v marketingu   | 5 let ve společnosti / 10 let v marketingu  | 5 let ve společnosti / více než 15 let v marketingu   |
| Co vás přivedlo do oblasti strategických aliancí?                                     | Součástí rozsahu a naplně nové práce.  | Karierní růst a motivace dělat nové věci. Možnost spojit obchod a marketing.   | Součástí pracovní náplně.   | Nová práce a výzva. Možnost využít znalosti obchodních a marketingových.  |
| Kolik lidí se ve vaší společnosti věnuje strategickým aliancím?                       | Celkem 10 lidí.  | cca. 5 osob.   | 1 osoba   | 6 osob  |
| <b>OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA ATRAKTIVITU STRATEGICKÝCH ALIANCÍ</b>                           |  |  |   |   |
| Jsou marketingové aliance pro vaši obchodní činnost v ČR důležité?                    | ANO, v ČR spolupracujeme s P&G a RB. Spolupráce nám přináší konkurenční výhody.        | Určitě ano.  | ANO. Krups profituje na prodeji kávovarů. Neslě zajišťuje marketingovou komunikaci. | Velice důležité. Strategické pro značku Finish a Calgon.  |
| V jaké oblasti vám marketingové aliance přináší největší výhody?                      | Propagace značky a produktů, nové distribuční kanály.                                  | Společná komunikace značek pomáhá budovat a udržovat povědomí o značce. Investice do komunikace. Zdarma čistící prostředky jako vzorky pro naše zákazníky. Měsovější komunikace. | V prodeji kávy, získání penetrace a budování nové značky.                           | Pomáhá budovat kredibilitu značek. Výhoda společné komunikace dvou silných značek. Unikátní distribuční kanál, který dá lidem v ten pravý okamžik náš výrobek a značku. |
| Jakou formu marketingových aliancí z časového hlediska upřednostňujete?               | Máme strategii od krátkodobé až po dlouhodobou.  | Dlouhodobou.   | Dlouhodobou.  | Dlouhodobou.  |
| Přináší vaše aliance nějaké výhody spotřebitelům?                                     | Určitě ano. (použití myčky hned po nákupu, 100% spokojenost, výroby nejvyšší kvality). | ANO, nová funkce Clean+ ušetří až 40% elektrické energie. Šlo o společný vývoj. Výhoda pro klienta - úspora.   | Určitě ano. Inovace a prvotřídní kvalita kávy.                                      | ANO. Spolupraci vytváříme nové a kvalitnější produkty. Společný vývoj usnadňuje práci.  |
| Spatřujete v marketingových aliancích i nějaké nevýhody, ať již pro vás nebo klienty? | Spíše komplikace. S partnerem se dohodnout trvá déle. Pro klienty nevýhody nejsou.     | Fokud se projekt nepovede, klient si jej nekoupí. Nevýhoda pro WHP - v komunikaci jsou prezentovány dvě značky.  | Ne.   | ANO, čas od času se udělá chyba v projektu. Nejhorší je, kdy musíme stáhnout výrobek z prodeje.   |
| Jak dobře vaše společnost využívá aliančního partnerství?                             | Dobře. Možnost zlepšovat.  | Velice dobře.  | Velice dobře.   | Velice dobře. Investujeme hodně zdrojů do lidí a financí.   |
| Jak hodnotíte vaši schopnost řídit marketingové aliance?                              | Jsmo začátečníci, kteří se rychle učí.   | Velice dobře.  | Velice dobře.   | Velice dobře.   |
| Jsou marketingové aliance integrovány do vaší firemní strategie?                      | Snažíme se o to. Na centrální úrovni ANO, v zemích NE.                                 | Ano jsou.  | Ano jsou.   | Ano jsou.   |

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Jindřich Bednář

**Obor:** Sociální a mediální komunikace

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Strategická marketingová aliance při vývoji a prodeji nových výrobků

**Rok:** 2015

**Počet stran textu:** 58

**Celkový počet stran příloh:** 16

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 6

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 6

**Počet internetových zdrojů:** 9

**Vedoucí práce:** Ing. Veronika Svatošová Ph.D.