

Komunikační strategie rozšíření portfolia firmy XY

Bc. Lenka Kafková

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Kafková**
Osobní číslo: **K20326**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Komunikační strategie pro rozšíření portfolia firmy XY**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši k tématu. Pozornost věnujte zejména prostředí online komunikace při rozšiřování portfolia produktů v rámci e-shopu.
2. Stanovte cíle, metody a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte vybranou společnost a její postavení na trhu.
4. Na základě analýzy sekundárních zdrojů dat a primárního šetření zpracujte východiska pro uvedení nových produktů na trh (e-shop).
5. Vytvořte komunikační strategii zavádění ořechových máseľ do portfolia firmy včetně timingu a návrhu přibližného rozpočtu.
6. Zodpovězte výzkumné otázky, formulujte možnosti a limity realizace projektu.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- EGAN, J. 2020. Marketing Communications. 3rd. SAGE Publications, 416 s.
FREY, P. 2017. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. Praha: Management Press, Albatros Media
McDONALD, M. & WILSON 2012. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 575 s.
PORTER, M. 2008. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitor. Harvard: Free Press
PŘÍKRYLOVÁ, J. & JAHODOVÁ, H. 2010. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martina Juříková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2022**



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 4. dubna 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 10.4.2022

Jméno a příjmení studenta: LEHKA KAROLA

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá tématem komunikační strategie v kontextu rozšiřování produktového portfolia společnosti. První část uvádí teoretická východiska a modely, které jsou podstatné pro tvorbu marketingové a komunikační strategie. Praktická část práce představuje prostřednictvím situační analýzy vybranou firmu a její specifika pro rozvoj portfolia. Navazující výzkum trhu mapuje zákaznické preference v procesu nákupního rozhodování. Poslední, projektová část práce aplikuje poznatky získané v předchozích částech a přináší návrh marketingového mixu a navazující komunikační strategie pro uvedení nového segmentu portfolia vybrané společnosti na trh.

Klíčová slova: marketingový mix, komunikační mix, marketingová komunikace, komunikační strategie, reklama, e-commerce, rozšíření produktového portfolia

ABSTRACT

The diploma thesis deals with communication strategy in the context of product portfolio extension. The first part presents theoretical background and models essential for creating marketing and communication strategy. Based on a situation analysis, the practical part of the thesis introduces a selected company and its specifics for portfolio development. Follow-up market research investigates customer preferences in the purchasing decision-making process. The final part of the thesis applies the knowledge gained in the previous sections and brings a marketing mix and subsequent communication strategy proposal for a product launch of a new portfolio segment of the selected company.

Keywords: marketing mix, communication mix, marketing communication, communication strategy, advertising, e-commerce, product portfolio extension

Děkuji vedoucí práce Ing. Martině Juříkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích.

Poděkování patří také majitelům společnosti, kteří umožnili praktický přesah této práce. V neposlední řadě děkuji rodině a přátelům za podporu během celého studia.

*„Jsou tři druhy hodnot, které potřebujete v jakékoli práci na světě: kapitál,
vědomosti a svobodu.“*

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MARKETING	13
1.1 MARKETINGOVÝ MIX	14
1.1.1 MODEL 4P	14
1.1.2 MODEL 4C	16
1.1.3 MODEL 4E	18
2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	20
2.1 CÍLENÝ MARKETING	20
2.1.1 SEGMENTACE	20
2.1.2 TARGETING	21
2.1.3 POSITIONING	21
2.2 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	22
2.2.1 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	22
2.3 ANALÝZA PRODUKTOVÉHO PORTFOLIA	24
2.4 SWOT ANALÝZA	26
3 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	28
3.1 KOMUNIKAČNÍ MIX	28
3.1.1 REKLAMA	28
3.1.2 DIRECT MARKETING	29
3.1.3 PODPORA PRODEJE	30
3.1.4 OSOBNÍ PRODEJ	30
3.1.5 PUBLIC RELATIONS	31
3.1.6 BUZZ MARKETING	31
3.1.7 CONTENT MARKETING	32
3.1.8 INFLUENCER MARKETING	33
3.2 STRATEGIE KOMUNIKAČNÍHO MIXU	33
3.2.1 PUSH STRATEGIE	33
3.2.2 PULL STRATEGIE	34
3.3 KOMUNIKAČNÍ CÍLE	34
3.4 KPIs	34
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	36
4.1 EXPLORATIVNÍ ROZHOVORY	37
4.2 DOTAZNÍK	37
5 METODIKA PRÁCE	38
5.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	38
5.2 CÍL	38
5.3 ÚČEL	38
5.4 HLAVNÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	39
5.5 VYUŽITÉ METODY	39
5.5.1 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI	39
5.5.2 PRIMÁRNÍ VÝZKUM	39
PRAKTICKÁ ČÁST	41

6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	42
7	ANALÝZA PRODUKTOVÉHO PORTFOLIA	43
8	ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	46
8.1	POTENCIÁLNÍ KONKURENCE	46
8.2	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	47
8.3	VYJEDNÁVACÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH	48
8.4	KONKURENCE V ODVĚTVÍ.....	49
8.5	SUBSTITUČNÍ VÝROBKY	52
9	MARKETINGOVÝ MIX SPOLEČNOSTI	54
9.1	PRODUKT	54
9.2	CENA	55
9.3	DISTRIBUCE	55
9.4	PROPAGACE	56
10	KOMUNIKAČNÍ MIX SPOLEČNOSTI	58
10.1	REKLAMA	58
10.2	DIRECT MARKETING	58
10.3	PODPORA PRODEJE.....	59
10.4	OSOBNÍ PRODEJ	59
10.5	PUBLIC RELATIONS	60
10.6	CONTENT MARKETING	60
10.7	INFLUENCER MARKETING	60
11	SHRNUTÍ SITUAČNÍ ANALÝZY	62
12	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	64
12.1	ZÁKLADNÍ A VÝBĚROVÝ SOUBOR	64
12.2	TELEFONICKÉ ROZHOVORY	64
12.2.1	SHRNUTÍ KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	65
12.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	66
12.3.1	ANALÝZA DAT KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU	66
12.3.2	SHRNUTÍ KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU	75
12.4	LIMITY ŠETŘENÍ.....	76
13	SWOT ANALÝZA.....	77
14	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	79
	PROJEKTOVÁ ČÁST	81
15	MARKETINGOVÝ MIX PRODUKTOVÉ ŘADY	82
15.1	PRODUKT	82
15.2	DISTRIBUCE	83
15.3	PROPAGACE	83
15.4	CENA	84
16	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE PRODUKTOVÉ ŘADY	85
16.1	CÍLE KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	85
16.2	CÍLOVÉ SKUPINY.....	86
16.2.1	SEGMENTACE.....	86
16.2.2	TARGETING.....	87

16.3	POSITIONING.....	88
16.4	KOMUNIKAČNÍ SDĚLENÍ.....	88
16.5	KOMUNIKAČNÍ MIX.....	91
16.5.1	SOCIÁLNÍ SÍŤE.....	92
16.5.2	INFLUENCER A AFFILIATE MARKETING.....	93
16.5.3	WOM	94
16.5.4	SEO.....	95
16.5.5	PPC REKLAMY V SÍTI GOOGLE A SEZNAM	95
16.5.6	EMAILING	96
16.5.7	VIRÁLNÍ MARKETING.....	96
16.5.8	PODPORA PRODEJE.....	97
16.6	HARMONOGRAM.....	97
16.7	ROZPOČET	99
16.8	VYHODNOCENÍ	102
16.9	LIMITY A RIZIKA	104
ZÁVĚR		105
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		107
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		115
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		116
SEZNAM TABULEK		117
SEZNAM PŘÍLOH		118
PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK		119
PŘÍLOHA P II: SCÉNÁŘ POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ		124
PŘÍLOHA P III: KÓDOVANÁ DATA VÝZKUMŮ.....		126
PŘÍLOHA P IV: ANALÝZA SLOŽENÍ KONKUREČNÍCH VÝROBKŮ		127

ÚVOD

V uplynulých dvou letech zažila oblast české e-commerce výrazný růst. Z důvodu pandemických opatření se běžný život přesunul do online světa, lidé vyměnili skutečné nákupní košíky za virtuální a začali na internetu trávit nejen více času, ale také více utrácet. Rekordní čísla tržeb se projevila především v segmentu potravin, kde úměrně vzrostl tlak na růst firem, s tím spojené investice a výrazně posílilo konkurenční prostředí. (Brejčák, 2021) Rok 2022 přinesl nejen rozvolnění, ale také široké možnosti alokace finančních prostředků. Zákazníci investují do dlouho odpíraných aktivit, efektivita marketingové komunikace v online prostředí klesá a konkurenční boj se stává ještě silnějším. Firmy tak čelí novým strategickým rozhodnutím definujícím jejich úspěch na trhu.

Jednou z těchto firem je XY, zabývající se převážně prodejem ořechů a sušeného ovoce, jež vnímá výraznou poptávku svých zákazníků po rozšíření produktového portfolia o ořechová másla. Na základě zpětné vazby si je firma vědoma odchodu zákazníků ke konkurenci právě z důvodu chybějícího sortimentu. Je tedy rozhodnuta portfolio o ořechová másla rozšířit. Stojí však před rozhodnutím, jak přistoupit k jednotlivým aspektům marketingového mixu produktu a jeho následnému představení na trhu.

V diplomové práci je pozornost věnována nejen marketingovému mixu nově vznikajícího produktu, ale především navazující komunikaci. Práce si klade za cíl sestavení komunikační strategie pro uvedení nového segmentu portfolia společnosti na trh. Navrhovaná doporučení vychází ze situační analýzy doplněné primárním výzkumem.

Teoretická část práce uvádí základní východiska a modely, které jsou podstatné pro aplikaci v rámci komunikační strategie. Vychází z předpokladu, že komunikační strategii nelze vystavět bez strategie marketingové, tedy základního pochopení marketingových modelů.

Praktická část práce zahrnuje situační analýzu společnosti a primární výzkum, jejichž výstupy poskytnou vstupní data pro návrh výsledné strategie. V rámci situační analýzy společnosti je pozornost věnována konkurenčnímu prostředí a současnému produktovému portfoliu. Dále je představen marketingový a komunikační mix včetně specifík relevantních pro uvedení nového produktu na trh. Navazující primární výzkum mapuje preference stávajících zákazníků v oblasti ořechových másel a poskytuje vhled do nákupního rozhodovacího procesu.

Poslední, projektová část práce navazuje na výstupy předcházejících analýz, na jejichž základě sestavuje návrh marketingového mixu a komunikační strategie. Mezi hlavní komunikační cíle se řadí informování trhu o novém segmentu portfolia, vzbuzení zájmu o produkt a motivace k jeho nákupu.

Autorka práce působí v marketingovém oddělení zmiňované společnosti, což jí umožňuje hlubší vhled do problematiky. Má tedy možnost čerpat data z interních zdrojů a jednotlivé výstupy konzultovat s majiteli společnosti. Z důvodu silného konkurenčního prostředí je práce anonymizována. Výstup práce bude využit pro optimalizaci vývoje produktu, jeho zařazení do portfolia společnosti a následné uvedení na trh.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING

Marketing jako vědní disciplína stojí na pomezí několika oborů: psychologie, sociologie, obchodu a ekonomie. Boučková a kol. (2003, s. 3) marketing definuje jako integrovaný proces činností, který vychází z pochopení problémů zákazníků a na tyto problémy nabízí řešení. Jde tedy o proces, ve kterém jedinci a skupiny získávají prostřednictvím směny hodnot, statků a peněz to, co požadují a potřebují pro uspokojení svých potřeb. Cílem je pak nalézt rovnováhu mezi zákaznickými potřebami a zájmy podnikatelského subjektu.

Americká Marketingová Asociace (AMA) definuje marketing jako „*aktivitu, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek.*“¹ (AMA, 2017)

Philip Kotler chápe tuto vědní disciplínu jako „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot*“ (Kotler a Keller, 2013, s. 39)

V odborné literatuře lze nalézt množství obdobných definic marketingu, avšak za jejich společný průnik je možné považovat uspokojování potřeb zákazníků, s cílem efektivním a výhodným způsobem zajišťovat prosperitu a růst organizace.

Ačkoli se počátky marketingu datují do období Mezopotámie, marketing tak jak ho známe dnes, se začal formovat převážně na přelomu 18. a 19. století, kdy díky vědeckotechnickému pokroku došlo k rozšíření masových médií a tím k zásadní změně trhu, kdy nabídka začala převyšovat poptávku. Ve 20. století prošel marketing dynamickým vývojem, který byl ovlivněn jednotlivými podnikatelskými koncepty. Zatímco v první polovině století se prodejci a marketéři soustředili primárně na výrobek a jeho vlastnosti, ve druhé polovině přichází pro dnešní pohled velice významná změna, a to orientace na zákazníka a jeho potřeby. Od přelomu 20. a 21. století jsou firmy v důsledku globalizace a rostoucího konkurenčního boje nuceny aktivně soutěžit o zákazníka a věnovat čas analýze trhu více než kdykoli dříve. Tzv. výrobková marketingová koncepce dominující minulému století se tak

¹ Přeloženo z: „*Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.*“ (AMA, 2017)

postupně modifikuje do koncepce společenské neboli holistické, kdy už není hlavním předmětem komunikace pouze uspokojování potřeb zákazníka, ale také společenské uvědomění. (Kotler a Keller, 2013)

Lze očekávat, že v následujících letech bude obor marketingu pokračovat ve svém agilním vývoji, jelikož rychlý rozvoj internetu a jeho služeb přináší nové způsoby podnikání a komunikace se zákazníky. Pro obchodování na internetu je charakteristický pojem e-commerce, který označuje veškeré transakce uskutečněné prostřednictvím online kanálů a elektronických komunikačních prostředků s nimi spojenými. Prodej a nákup zboží probíhá pouze prostřednictvím internetu, zatímco platba a distribuce může probíhat jak online, tak fyzicky. (Zande, 2019)

1.1 Marketingový mix

Marketingový mix patří ke klíčovým pojmům marketingu a představuje nástroj strategického přemýšlení o produktovém portfoliu. Jako první ho zmiňuje James Culliton (1948), na kterého navazují moderní teoretici, kteří představují různé přístupy k tvorbě mixu. Foret, Procházka a Urbánek (2005, s. 89) uvádí, že marketingový mix zahrnuje všechny atributy, kterými lze ovlivnit efektivitu prodeje. Za nejznámější koncepci lze považovat model 4P, který byl představen v roce 1960 významným americkým teoretikem E. Jarome McCarthym. (Kotler a Keller, 2013)

1.1.1 Model 4P

McCarthy pracuje se čtyřmi základními složkami, které firmám pomáhají formovat produktovou strategii a dosahovat obchodních cílů. Těmito složkami jsou produkt (product), distribuce (place), cena (price) a propagace (promotion). Nutno však zmínit, že konstrukci produktového mixu předchází analýzy týkající se segmentace trhu, targetigu a positioningu značky, které budou rozebrány v následující kapitole. (Kotler a Keller, 2013, str. 114)

- **Produkt**

Produkt (product) představuje to, co firma nabízí na trhu k prodeji. Může se jednat jak o hmotný produkt, tak o službu. Jeho podobu ovlivňuje nejen jeho hmotná složka, ale také lidé, místo nebo myšlenky. Nejedná se tedy pouze o samotné jádro produktu (služby),

ale o všechny jako další aspekty, pomocí kterých je možné uspokojit zákazníka, jako je design, kvalita, image značky, servis nebo zákaznická péče. (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, str. 93)

Při analýze produktu lze vycházet z **pěti úrovní**. Primární úrovní je jádro, které představuje základní užitek produktu. Následuje konkrétní produkt, který zahrnuje obal, design, kvalitu apod. Třetí úrovní je produkt očekávaný, tedy kompletní souhrn vlastností a užitku, které zákazník od produktu očekává. Na tuto úroveň navazuje produkt rozšířený, charakteristický doplňujícími službami a vlastnostmi nepřímo související s jádrem produktu. Může jít například o servis či poradenství. Nakonec přichází produkt potenciální, reflektující možný vývoj produkt ve všech jeho úrovních. (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, str. 24)



Obrázek 1: Úrovně produktu, zdroj: Kubíčková (2008)

- **Cena**

Složka ceny (price) se vztahuje na náklady, které zákazník musí vynaložit pro koupi daného produktu. Původní model 4P pracuje s cenou jako složkou finanční, novější pojetí již do ceny zahrnují také nefinanční náklady zákazníka, jako je například psychické úsilí vynaložené v průběhu akvizice a čas strávený nad výběrem produktu.

- **Distribuce**

Do distribuce neboli místa (place) spadají veškeré distribuční cesty a logistické procesy, které vedou k doručení produktu k zákazníkovi. Nejedná se tedy pouze o fyzický prostor, ale také o způsob, jakým bude produkt v daném místě prodeje nabízen, prodáván, popř. doručen. Distribuce zahrnuje také rozmístění a podobu zboží v obchodě, ať už se jedná o kamenné prodejny či webovou prezentaci. (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, str. 109)

- **Propagace**

Propagace (promotion) zahrnuje veškeré aktivity, které směřují k motivaci a přesvědčení zákazníka k nákupu. Jde o cílené ovlivňování nákupního rozhodování vedoucí k maximalizaci prodejů. Tato oblast může být definována také jako komunikační mix, jehož jednotlivé složky budou podrobně rozebrány v kapitole komunikační strategie. (Johnová, 2017, str. 17.)

Původní koncepce marketingového mixu 4P v zákaznický orientovaném marketingu naráží na limity, kterým je chybějící aspekt psychologie zákazníka. V roce 1981 tak přichází teoretici Booms a Bitner s rozšířenou verzí konceptu, a to modelem 7P. K původním složkám přidávají aspekt lidský (people), procesní (process) a fyzické důkazy (physical evidence). Tento model bývá využíván převážně ve firmách, které se pohybují v oblasti služeb, popř. rychloobrátkového zboží. (Hanlon, 2022)

1.1.2 Model 4C

Model 7P není jediným teoretickým východiskem snažícím se uchopit a popsat potřeby zákazníka. Na původní model 4P navazuje také model 4C, který původní složky převrací z firemní perspektivy do perspektivy zákaznické. Autorem modelu je Rober F. Lauterborn, který za čtyři základní složky považuje hodnotu pro zákazníka (customer value), komunikaci (communication), pohodlí (convinience) a náklady pro zákazníka (cost). (Hanlon, 2016)

- **Hodnota pro zákazníka**

Složka hodnoty pro zákazníka (customer value) vychází z předpokladu, že se spotřebitel o nákupu rozhoduje na základě užitku, ať už dlouhodobého či krátkodobého. Pracuje

s teorií, že pokud chce firma zákazníka zaujmout, musí pochopit jeho potřeby, které daný produkt potenciálně uspokojí. (Hanlon, 2016)

- **Komunikace**

Komunikace (communication) v modelu 4C reflektuje původní složku modelu 4P, a to propagaci. Zatímco je v původním modelu kladen důraz na komunikaci atributů produktu, zde se komunikace obrací směrem k zákazníkovi. Beebe (2019) označuje naslouchání zákazníkovi a pochopení jeho potřeb za klíč k efektivní komunikaci. Model pracuje s mapováním těchto potřeb a následnou implementací zpětné vazby nejen do komunikace, ale také do vývoje produktů a služeb.

- **Pohodlí**

Stejně jako složka komunikace, také pohodlí (convenience) vychází z původního modelu a reflektuje práci s distribucí. Zatímco v rámci 4P distribuce popisuje, kde a jakým způsobem zákazník produkt získá, model 4C pracuje s odstraněním bariér, okolnostmi, atmosférou a dalšími „měkkými“ faktory nákupního procesu. (Beebe, 2019)

- **Náklady pro zákazníka**

Podobně jako v případě hodnoty, náklady pro zákazníka (cost) reflektují veškeré náklady, ať už finanční či nikoli, které pro zákazníka nákup produktu představuje. Zohledňují dopravu na místo, úsilí vynaložené k rozhodnutí o koupi, ale také náklady na nový produkt či opravu v případě nefunkčního servisu ze strany firmy. (Hanlon, 2016)

Z modelu 4C je patrné, že reflektuje současný vývoj marketingu, a tedy orientaci směrem na zákazníka. Mohlo by se tak zdát, že se jedná o efektivnější pojetí a původní model 4P nemůže plnit potřeby současného marketéra. Porter (2013) však zdůrazňuje kombinaci těchto dvou modelů. Nové pojetí, tedy pochopení zákazníka, by mělo předcházet tvorbě klasického marketingového mixu, který je stále klíčovým pro strategický vývoj portfolia produktů a služeb. S tím souhlasí také Kotler a Keller (2013), vycházející z předpokladu, že pohled zákazníka je rozhodující.

1.1.3 Model 4E

S rostoucím významem internetových médií a provázanosti komunikace přichází pro firmy nové výzvy, jako je okamžitá zpětná vazba zákazníka, sdílení zkušeností, a především snadná dostupnost výběru. Firmy tak čelí nátlaku maximalizování přidané hodnoty pro zákazníka. Právě tu reflektuje model 4E, představený Brianem Fetherstonhaughem, CEO marketingové agentury Ogilvy, navazující na dva předcházející koncepty. Pracuje zde se zákaznickou zkušeností (experience), všudypřítomností (everyplace), advokáty značky (evangelism) a směnou (exchange). (Carter, 2022)

- **Zkušenost**

Zkušenost (experience) nahrazuje základní pojetí produktu. Vychází z předpokladu, že základní přidaná hodnota pro zákazníka nevyhází z fyzických vlastností produktu, ale stojí na emocích a zážitcích spojených s jeho nákupem a následným užitkem. (Danziger, 2017)

- **Všudypřítomnost**

Všudypřítomnost (everyplace) rozvíjí původní koncept distribuce a poukazuje na potřebu omnichannel strategie², tedy hledání a využívání množství různých kanálů pro oslovení zákazníka. (Danziger, 2017)

- **Advokáti značky**

Složka advokátů neboli šíření povědomí o značce (evangelism), označuje rozšíření původního komunikačního mixu o nové potřeby marketingové komunikace. Zdůrazňuje klíčovou hodnotu svědectví zákazníků a společensky nebo jinak významných osobností, které utvářejí důvěru ve značku a podporují aktivní sdílení ostatních. Zahrnuje nové formy online marketingu, jako je influencer marketing, affiliate nebo user generated content. (Danziger, 2017)

² Omnichannel strategie označuje komplexní přístup, kdy je cílem efektivně komunikovat se zákazníkem napříč všemi dostupnými kanály za využití jednotného stylu komunikace a umožnit mu tak značku nejen rozpoznat, ale také aktivně oslovit. (Briedis a kol., 2021)

- **Směna**

Směna (exchange) pracuje, podobně jako náklad v předchozím modelu 4C, s faktem, že zákazník nesměňuje za nákup pouze své peníze, ale také čas a užitek z konkurenčních produktů. Fetherstonhaugh zde klade důraz na komunikaci přidané hodnoty produktu, zážitky, emoce a užitek, který z daného produktu zákazník získá. (Danziger, 2017)

Hlavní myšlenku modelu shrnuje Hyatt (2018), která zdůrazňuje nutnost přesměrování myšlenek marketéru z produktu na zákazníka. Tvrdí, že v okamžiku, kdy firmy postaví zákazníka do středu svého přemýšlení zjistí, že kvalitní vztah se zákazníky generuje více návštěv a konverzí než samotná kvalita produktu.

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, současné holistické pojetí marketingu představuje v komunikaci zásadní výzvu a staví zákazníka do středu pozornosti firem, který je díky moderním technologiím v silnější vyjednávací pozici než kdy dříve. Model 4E tak představuje klíčový nástroj pro včasné uchopení zákaznických potřeb a efektivní vývoj produktu a marketingové strategie firem.

2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Marketingová strategie předchází tvorbě marketingového mixu a představuje taktický proces pro plnění marketingových cílů, které reflektují cíle firemní a obchodní. Lze ji definovat jako „*vyjádření dlouhodobého záměru, kterého chce firma dosáhnout v oblasti marketingu tak, aby pomocí marketingových činností naplnila nadřazené strategické obchodní cíle a dosáhla konkurenční výhody. Její tvorba se odvíjí od celkové strategie společnosti a snaží se organizovat marketingové zdroje a aktivity za účelem dosažení cíle pro daný produkt či službu.*“ (Hanzelková a kol., 2009, s. 170)

2.1 Cílený marketing

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, novodobí autoři se shodují, že základem úspěšného marketingu, a tedy marketingové strategie, je komunikace cílená na zákaznickovy potřeby. Vzhledem k tomu, že pro většinu firem není reálné přizpůsobovat komunikaci každému zákazníkovi na míru, přichází potřeba **základní segmentace trhu a určení cílové skupiny**. (Zelenka, 2015, s. 19)

Pro cílený marketing jsou charakteristické tři základní fáze: segmentace, targeting a positioning, nesoucí zkratku **STP**.

2.1.1 Segmentace

Proces segmentace rozčleňuje zákazníky do skupin v rámci kterých vykazují shodná kritéria využitelná v marketingové komunikaci. Faktory, na jejichž základě lze segmentaci vypracovat, se dělí do několik hlavních skupin. Mezi nejčastěji využívané se řadí segmentace **demografická**, kde jsou zákazníci děleni na základě údajů jako je věk, pohlaví či rodinný stav. Demografická segmentace bývá často spojována se segmentací **geografickou**, tedy rozdělením zákazníků dle jejich prostorového rozmístění. Následuje segmentace **socioekonomická**, která pracuje s údaji jako sociální status, vzdělání, příjem apod. S rostoucím objemem uživatelských dat roste také využití segmentace **psychologické**, která zohledňuje psychologický profil jedince, tedy životní zájmy, postoje, hodnoty a potřeby. V neposlední řadě pak přichází segmentace na základě nákupního chování neboli **behaviorální**, využívána především v retenčních aktivitách. Spadá do ní například frekvence nákupů, loajalita nebo postoj k riziku. (Kotler a Keller, 2013, s. 252-265)

Pro efektivní práci se segmenty musí být splněny **předpoklady tzv. vnitřní homogenity a vnější heterogenity** kritérií segmentace. Vnitřní homogenita segmentace vychází z premisy, že by si všichni zákazníci v daném segmentu měli být podobní ve svých charakteristikách a především potřebách, na kterých bude vystavěna cílová marketingová komunikace. Vnější heterogenita naopak znamená, že jednotlivé segmenty by se měly lišit natolik, aby směrem k jejich členům vznikala potřeba odlišné marketingové komunikace. Pokud tomu tak není, segmentace trhu ztrácí význam. (Karlíček, 2013, s. 106–113)

2.1.2 Targeting

Druhou, navazující fází cíleného marketingu je targeting neboli zacílení. Jde o neoddělitelnou součást marketingové strategie, kdy dochází k výběru pro podnik nejvýhodnějších segmentů trhu. Jedná se o fázi analýzy jednotlivých segmentů a jejich potenciálu pro nákup produktu. Za **klíčová kritéria** hodnocení lze považovat **velikost daného segmentu, tempo růstu a atraktivitu tržního prostředí**, která může být charakteristická například finančními možnostmi zákazníků, stávající a potenciální konkurencí, substitučními výrobky nebo cenou komplementů. (Karlíček, 2013, s. 114-116)

V procesu targetingu lze využít strategické a analytické nástroje, jako je například Porterův model pěti sil, SWOT analýza nebo GE matice. Zatímco model pěti sil slouží k analýze konkurenčního prostředí, GE matice srovnává atraktivitu dílčích segmentů v závislosti na konkurenceschopnosti firmy v každém z nich. SWOT analýza pak jako navazující nástroj poskytuje přehled silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb při cílení dané skupiny zákazníků.

2.1.3 Positioning

Positioning, v doslovném překladu umístování, představuje poslední fázi STP. Jak název naznačuje, jedná se o proces umístování dané značky či produktu v myslích zákazníků. Jde o aktivní vytváření postojů, názorů, představ a především emocí, které vyvolávají žádoucí asociace vázané na kvalitu, image, cenu, zážitek a další atributy značky. Správně vytvořený positioning představuje nespornou konkurenční výhodu a usiluje o prvenství v myslích zákazníků při výběru produktu. Tato fáze tak přímo cílí na pochopení potřeb zákazníka a následný užitek, který značka (produkt) může přinést. (Adrivet, 2021)

2.2 Analýza konkurenčního prostředí

Analýzu konkurenčního prostředí lze považovat za nepostradatelné východisko pro tvorbu marketingové strategie. Na analýzu lze nahlížet ze dvou úhlů, a to z pohledu makroprostředí a mikroprostředí společnosti. Pro analýzu makroprostředí společnosti bývá nejčastěji využívána PEST analýza (v rozšířené podobě PESTLE), která mapuje politické, ekonomické, sociální a technologické aspekty trhu, v případě rozšíření pak navíc legislativní a ekologické aspekty. V rámci analýzy mikroprostředí se nabízí využití již zmíněné Porterovi analýzy, která sleduje pět základních hybných sil konkurenčního prostředí, a to vyjednávací sílu zákazníků, dodavatelů, substituční výrobky, a nakonec potenciální a stávající konkurenci v odvětví. (Fotr et al., 2020, s. 236)

2.2.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil představuje jeden z nejpoužívanějších nástrojů pro analýzu konkurenčního odvětví a jeho ziskového potenciálu. Autorem modelu je americký ekonom a profesor Michael Eugene Porter, působící na Harvard Business School. Pracuje s pěti základními prvky: silou stávající konkurence, hrozbou konkurence potenciální, vyjednávací silou dodavatelů, smluvní silou zákazníků a hrozbou substitučních výrobků. Na základě těchto aspektů vyhodnocuje aktuální konkurenční situaci, její předpokládaný vývoj a odhaduje rizika, která z této situace plynou. Společné působení zmíněných pěti sil pak určuje ziskový potenciál v daném odvětví. (Porter, 2008, s. 26)

- **Hrozba potenciální konkurence**

Vstup nových konkurentů na trh je podmíněn několika faktory, z nichž hlavní roli představuje ziskovost odvětví a bariéry vstupu. Mezi základní bariéry lze zařadit kapitálovou náročnost, regulace ze strany státu, patenty, know-how, síť kontaktů, ale také výstupní náklady v případě neúspěchu podnikání či náklady na odchod zákazníka. (Porter, 2008)

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Téměř každé odvětví vyžaduje silný dodavatelský řetězec, ať už se jedná o výrobu nebo poskytování služeb. Do této kategorie se řadí zdroje veškerého vstupního kapitálu, tedy například pracovní síla, materiál, know-how nebo finanční zdroje. Dodavatelé se tak

dostávají do silné vyjednávací pozice v případě, že na trhu existuje pouze malé množství konkurenčních firem, poptávka je úzce specializovaná nebo bez jejich produktu není výrobce schopen uskutečnit požadovaný výstup.

- **Smluvní síla zákazníků**

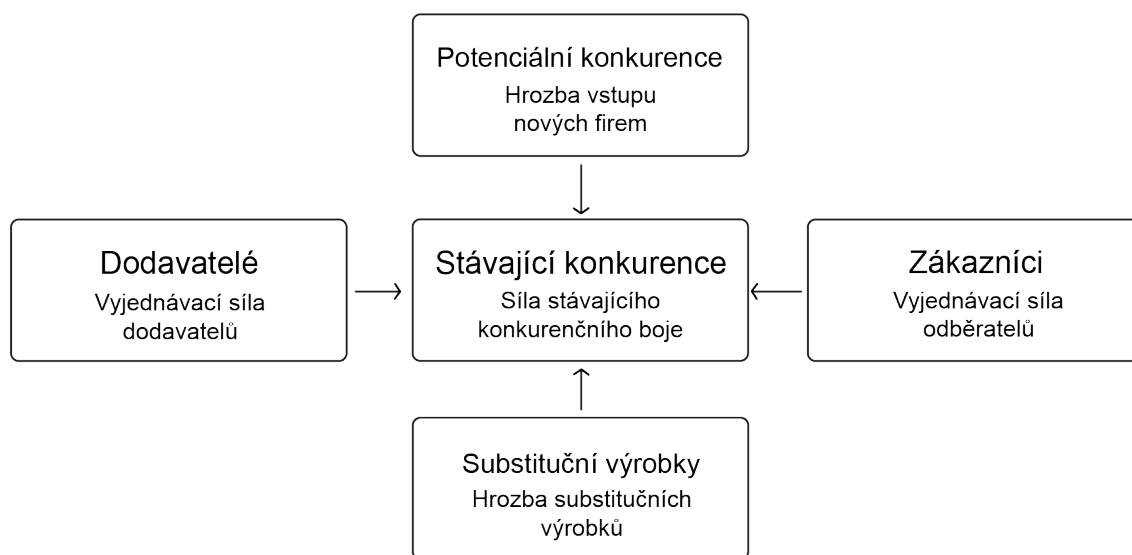
Na smluvní sílu zákazníků v odvětví lze nahlížet několika způsoby. První z nich pracuje s heterogenitou trhu, tedy odlišností zákaznických segmentů. V případě různorodých potřeb a náročností segmentů je pro společnost snazší najít oblast neuspokojené poptávky. Další výraznou hybnou sílu představuje spotřebitelský trend na základě kterého lze předvídat atraktivnost a tempo růstu odvětví. Zákazníci stojí v silné pozici, pokud je výrobek standardizovaný, jedná se o malý specializovaný trh nebo trh charakteristický vysokou loajalitou. Ve slabé pozici se zákazníci naopak nachází, pokud je poptávka dostatečně segmentovaná, existují vysoké náklady na změnu dodavatele nebo se producenti sjednocují.

- **Hrozba substitučních výrobků**

Za substituční výrobky lze považovat veškeré produkty z jiného odvětví, které mohou produkty zvoleného odvětví nahradit. Tedy produkty, které uspokojí shodnou potřebu koncového zákazníka, popř. odběratele. Sama existence těchto produktů představuje hrozbu, často velice špatně uchopitelnou z důvodu odlišených charakteristik konkurenčního prostředí.

- **Síla stávající konkurence**

Jak lze vidět v předchozím schématu, síla stávající konkurence je vždy ovlivněna ostatními faktory konkurenčního prostředí a lze tedy říci, že ji výše zmíněné faktory formují. Hlavními podmiňujícími faktory je pak tempo růstu odvětví a konkurenční výhoda. (Porter, 2008)



Obrázek 2: Porterův model pěti sil, zdroj: vlastní zpracování (Porter, 2008)

Dle Portera (2008) spolu firmy soupeří o konkurenční výhodu ve dvou dimenzích – nákladové a diferenciací. Podnik je tedy konkurenceschopný za předpokladu, že poskytuje kvalitou srovnatelný produkt s ostatními konkurenty za nižší náklady, nebo jeho zákazníci vnímaná přidaná hodnota výrobků, popř. služeb, přesahuje vnímanou hodnotu výrobků konkurenčních.

2.3 Analýza produktového portfolia

Konkurenční postavení společnosti je kromě uvedených externích faktorů definováno také faktory interními. Hlavním z nich je produktové portfolio, představující souhrn všech výrobků a služeb, které firma zákazníkovi nabízí. Aby byla nabídka konkurenceschopná a využívala naplno svůj potenciál, měly by se jednotlivé produkty, popř. produktové segmenty, nacházet v rozdílných fázích životního cyklu, růstu a tržního podílu. Takto rozložené portfolio umožňuje flexibilnější strategické rozhodování a inovace. (Nippa, 2014)

V návaznosti na výše zmíněná kritéria je nejčastěji vyžívaným nástrojem pro analýzu produktového portfolia tzv. **Bostonská (BCG) matice**. Její podstatou je zhodnocení jednotlivých výrobků, popř. segmentů portfolia, v závislosti na jejich podílu na trhu a tržním růstu. (Petryl, 2017) Na základě této matice vznikají **čtyři skupiny produktů**:

- **Otazníky**

Otazníky se stávají veškeré nové produkty, které jsou představeny na rychle rostoucích trzích. Bez ohledu na jejich tržní potenciál je jejich tržní podíl z počátku velmi nízký, stejně jako jimi generovaný zisk. V případě uchycení na trhu a plnění potenciálu se v čase stávají hvězdami.

- **Hvězdy**

Mezi hvězdy řadíme produkty, které se na trhu uchytily a stále roste jejich podíl. Jsou to produkty, které generují zisk, ale v této fázi je stále potřeba investovat do reklamy a jejich postavení na trhu podporovat.

- **Dojné krávy**

Kvadrant dojných krav reprezentuje produkty, které jsou již na trhu oblíbené, relativně ustálené a u zákazníků generují významný zisk. Jedné se často o produkty, které mají již v myslích zákazníků vybudované povědomí, a proto k jejich prodejům není potřeba takové podpory, jako je tomu v případě hvězd.

- **Bídní psi**

Za bídné psi lze označit produkty, které ztrácí svůj tržní podíl a přestávají generovat zisk. Bez ohledu na investice neplní svůj potenciál a přestávají být rentabilními. Jsou to produkty, které mohou vytvářet prostor pro inovace, ale také produkty, u kterých je jediným řešením jejich vyřazení z portfolia. (Petryl, 2017)

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	Hvězdy	Otazníky
Nízká míra růstu	Dojné krávy	Bídní psi

Tabulka 1: Bostonská matice, zdroj: vlastní zpracování (Petryl, 2017)

BCG matici je vhodné doplnit o ziskovost jednotlivých produktů, jelikož v případě rozdílné marže může docházet k nerovnováze kvadrantů. Pro strategické řízení portfolia je klíčové zastoupení produktů ve všech segmentech. (Nippa, 2014) Měly by však být rozvrženy tak,

aby dojné krávy umožňovaly financování ostatních produktů, zatímco hvězdy táhly růst trhu. Otazníky jsou produkty, které mají potenciál stát se hvězdami. V dosažení vrcholu přechází do kvartálu dojných krav. Bídnými psi se stávají produkty, které jako otazníky neuspěly, popř. dojné krávy, které již naplno vyčerpaly svůj potenciál (např. změnou spotřebitelského trendu). Zároveň tyto produkty mohou často inspirovat k inovaci a stát se znovu otazníky. (Reeves, 2014)

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je klíčovým strategickým marketingovým nástrojem a představuje syntézu výstupů z dílčích analýz. Slouží k identifikaci a shrnutí současného stavu podniku, kdy sumarizuje faktory působící na efektivnost marketingových aktivit ovlivňujících dosažení firemních cílů. (Horáková, 2003, s. 67)

Lze tedy říci, že SWOT analýza zhodnocuje veškeré podstatné vnější i vnitřní faktory působící na prosperitu společnosti. Pro vyhodnocení pracuje se čtyřmi segmenty, a to silnými a slabými stránkami, hrozbami a příležitostmi. Cílem by pak měla být provázanost těchto segmentů, kdy společnost strategicky rozvíjí a využívá své silné stránky k eliminaci hrozeb a využití příležitostí na trhu. Zároveň hledá způsoby jak příležitosti využít ke zlepšení stránek slabých, popř. jak snížit hrozby na ně navazující. (Schooley, 2021)

- **Silné stránky**

Mezi silné stránky se řadí fakta a objektivní faktory podložené analýzami interního prostředí společnosti, které jsou předpokladem k plnění vytyčených cílů a získání silného tržního postavení. Tyto body jsou základem pro konkurenční výhodu a je proto klíčové jejich efektivní využití. Patří mezi ně veškeré atributy produktu, inovace, ziskovost, know-how, finanční zabezpečení nebo také síla značky.

- **Slabé stránky**

Stejně jako silné stránky, vychází i ty slabé z objektivních faktů analýzy interního prostředí. Vyjadřují naopak negativní aspekty společnosti, které jsou předpokladem k neúspěchu či selhání. Včasné uvědomění slabých stránek je zásadní pro jejich

eliminaci. Řadí se mezi ně například nedostatečná finanční rezerva, nekvalitní produkt, nedostatečné know-how či zastaralost vývoje.

- **Příležitosti**

Příležitosti, na rozdíl od silných a slabých stránek, reflektují prostředí externí. Jedná se tedy o výstupy z analýzy konkurenčního prostředí či analýzy sektorové. Vyjadřují potenciální vjemy či nevyužitý potenciál, který firma může obrátit ve svůj prospěch a získat silnější postavení na trhu. Řadíme sem například nedostatečně obslouženou poptávku trhu, spotřebitelské trendy či úpadek konkurence.

- **Hrozby**

Čtvrtým a posledním segmentem SWOT analýzy jsou hrozby, které stejně jako příležitosti vychází z analýzy externího okolí podniku. Vyjadřují vlivy působící na firmu, které ohrožují, popř. v budoucnu mohou ohrozit, její působení na trhu. Opět je zde klíčové včasné odhalení, aby firma mohla hrozbám, nejen za pomoci svých silných stránek, předcházet. Mezi hrozby patří například inflace, přesycenost trhu nebo pokles poptávky. (Petřtyl, 2017)

Závěrem SWOT analýzy je zhodnocení důležitosti a provázanosti jednotlivých faktorů a konkrétní kroky aplikovatelné ve strategickém řízení společnosti.

3 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Komunikační strategie vychází ze strategie marketingové a představuje strategický přístup k využití komunikačních nástrojů pro plnění marketingových cílů. Pro tvorbu strategie je klíčový positioning, který následně určuje výběr cílových skupin a vhodnost komunikačních nástrojů s tím souvisejících. V rámci komunikace rozlišujeme dvě hlavní formy strategie, a to push a pull, Klíčovým bodem komunikační strategie je vhodná volba komunikačního mixu.

3.1 Komunikační mix

Komunikační (mediální) mix tvoří pět základních komunikačních nástrojů: reklama, direct marketing, podpora prodeje, osobní prodej a public relations. (Johnová, 2017, s. 17-20) S růstem online prostředí a možností komunikace v rámci něj se mix rozrůstá o další oblasti, jako je buzz marketing, content marketing nebo influencer marketing. Základem fungujícího komunikačního mixu je pak provázanost jednotlivých nástrojů, jejich flexibilita a sjednocení hlavních prvků komunikace. (Peterson, 2020)

3.1.1 Reklama

Reklamu lze definovat jako „*placenou formu neosobní komunikace firem, neziskových organizací a jednotlivců, kteří jsou určitým způsobem identifikovatelní v reklamním sdělení a kteří chtějí informovat nebo přesvědčovat osoby, patřící do specifické části veřejnosti, prostřednictvím různých medií.*“ (Pelsmacker a kol., 2003, s. 203)

Hlavním cílem reklamy je tedy zastihnout zákazníka ve správný čas na správném místě sdělením, které ovlivní jeho nákupní rozhodování. Základní nevýhodou reklamy je, že často pracuje s velmi omezenou pozorností recipienta a její sdělení tak musí vystoupit s přehlucujícími podněty a potenciálního zákazníka oslovit ve velmi krátkém čase. (Solomon, Marshall, Stuart 2006: 18–20)

Reklama jako taková pracuje se dvěma základními skupinami zákazníků, a to zákazníky stávajícími a zákazníky potenciálními. Samotné obsahové sdělení lze pak rozdělit na **informativní** (seznamuje spotřebitele s produktem či značkou), **přesvědčovací** (upevňuje postavení produktu a motivuje k nákupu) a **upomínací** (spotřebitel je s produktem již

seznámen, reklama upevňuje a připomíná jeho postavení v mysli spotřebitelů). (Baučková, 2003, s. 227)

Způsob použití a zacílení se přímo odvíjí od využitého reklamního média. Mezi klasické formy řadíme **reklamu televizní, rozhlasovou, tiskovou, venkovní a reklamu v kinech**. Mezi mladší formy reklamy se pak řadí **product placement a online reklama**. (Karlíček a kol., 2016, s. 183)

Pro **klasické formy reklamy** je charakteristické oslovení masového publika jednotným sdělením. Ačkoli je možné téměř ve všech případech sdělení modifikovat regionálně, jedná se o těžko měřitelné kanály s poměrně vysokými náklady. Především v oblasti e-commerce tak často slouží jako podpora reklamy na internetu a nástroj pro šíření povědomí o značce. (Peterson, 2020)

Product placement označuje umístování loga, produktu či různých aspektů značky do audiovizuálních a uměleckých děl. Výběrem díla lze poměrně efektivně dotvářet positioning dané značky a navázat přirozený dojem užití produktů či služeb. (Frey, 2011, s. 129-131)

Internetová neboli online reklama poskytuje stále více možností. Vzhledem k možnosti přímého měření výkonu se stává silnou zbraní mnoha firem, a to především těch podnikajících právě na internetu. Mezi její nevyužívanější nástroje patří PPC reklamy, affiliate marketing, bannerová reklama, nativní reklama či reklama na sociálních sítích.

Výhodou online reklamy je relativně přesná možnost měření výkonu a rychlá konverze. Nevýhodou se naopak stává **tzv. bannerová slepota**³, která paralyzuje zákazníky ve vnímání reklamních sdělení. (Harness, 2019)

3.1.2 Direct marketing

Direct marketing představuje souhrn komunikačních nástrojů a aktivit, které umožňují komunikaci přímo s konkrétním zákazníkem. Nemusí se však jednat o osobní interakci, ale pouze adresné sdělení. Mezi původní nástroje direct marketingu patří **katalogový a zásilkový prodej, telemarketing a teleshopping**. (Boučková, 2003, s. 240)

³ Bannerová slepota je označení pro podvědomé ignorování grafické reklamy způsobené přehlcením smyslů informacemi. (Petřtyl, 2017)

S příchodem digitalizace však hlavní slovo dostává **e-mailing**, **SMSing**, ale také **webináře** či zasílání **osobních dopisů** v objednávkách. Dle Karlíčka (2018, s. 200) se vedle e-mailingu novou formou katalogového prodeje stávají také **e-shopy**. U těch zdůrazňuje důležitost **up-sellingu**, tedy prodeje stejného produktu ve větším množství, popř. kvalitě, a **cross-sellingu** neboli nabídky souvisejících produktů.

Výhodou této formy komunikace je přímé spojení se zákazníkem a možnost modifikace sdělení dle jeho charakteristik a potřeb, které má potenciál budovat silný vztah značky a zákazníka. Nevýhodou je pak potřeba rozsáhlé databáze kontaktů a časové náročnost na modifikaci. Existuje však již mnoho nástrojů, které pomáhají obsah personalizovat, např. automatické generátory jmen v e-mailingu.

3.1.3 Podpora prodeje

Dalším bodem komunikačního mixu je podpora prodeje, která představuje souhrn aktivit orientující se primárně na krátkodobé zvýšení prodejů. Do této skupiny spadají nástroje jako **slevové akce**, **soutěže**, **vzorky** či **kupóny**. Z dlouhodobého hlediska sem řadíme retenční aktivity, jako jsou **věrnostní programy**. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 662–663)

Výhodou tohoto nástroje je fakt, že silně ovlivňuje motivaci zákazníka, jelikož často nabízí produkty za sníženou cenu, popř. zadarmo. Reakce na tuto formu komunikace se však liší v závislosti na kultuře zákazníků a hodnotách, popř. image značky. Nevýhodou je krátkodobé zvýšení tržeb, často za cenu sníženého zisku. (FEO, 2016)

3.1.4 Osobní prodej

Osobní prodej je, na rozdíl od přímého marketingu, forma osobní komunikace se zákazníkem. Příkrylová a Johodová (2010, s. 136) ho definují jako interpersonální proces ovlivňování, který si klade za cíl prezentaci produktu, zatímco prodávající a nakupující jsou v přímém kontaktu.

Vzhledem k časové náročnosti se často jedná pouze o doplňkovou formu komunikace, využívané především u prémiového zboží s dlouhou dobou obrátkovosti a v segmentu B2B. Zásadní výhodou této komunikace je osobní kontakt se zákazníkem, možnost detailního

rozhovoru a budování vztahu. Nevýhodou je pak opět časová náročnost a minimální zásah. (FEO, 2016)

3.1.5 Public relations

Jak již název napovídá, hlavním cílem public relations je budování kladného vztahu veřejnosti vůči dané společnosti či organizaci. Jedná se tedy o trvalou a plánovanou snahu o budování pozitivní publicity a vztahů nejen se zákazníky, ale také s okolními společnostmi, médii, zaměstnanci či politiky. (Palsmacker a kol., 2017, s. 435)

Mezi základní nástroje PR se pak řadí **publikace, veřejné akce, sponzoring, lobbying, CSR** ale také **budování korporátní identity či přímá komunikace s veřejností**. (Jakubíková, 2013, s. 318)

3.1.6 Buzz marketing

Buzz marketing se řadí k nejmladším nástrojům komunikačního mixu. Jeho podstatou je vyvolání pozornosti, ruchu a šumu okolo značky, a to za využití netradičních forem marketingové komunikace. (FEO, 2016) Těmito hlavními formami jsou guerilla a ambush marketing, virální marketing a WOM (word of mouth).

Guerilla marketing získal své označení na základě přeneseného významu partyzánské války (guerilla), která využívala nezvyklé techniky odlišené od obvyklých válečných postupů. Jde tedy o strategii hledání nových, nekonvenčních způsobů komunikace se zákazníkem, kde hlavní investicí nejsou finanční prostředky, ale nápaditost, čas a energie. Cílem je dosažení maximální efektivity s minimem nákladů. (Frey, 2011, s. 5) Jde o formu propagace, která se často pohybuje na hraně zákona a může útočit na konkurenci či jiné organizace. V tomto případě bývá označována jako **ambush neboli útočný marketing**.

Za účelem překvapení nelze pro aktivity v rámci guerilla marketingu využít klasické reklamní kanály. Frey (2011, s. 36) tak zdůrazňuje tři hlavní kroky pro realizaci úspěšné kampaně: přesné **vytipování cíle, nečekaný úder a rychlé stažení**, především v případě aktivit na hraně zákona.

Dalším hojně využívaným nástrojem je **virální marketing**. Jeho cílem je vytvoření obsahu, který se bude organicky šířit pouze za pomoci uživatelů internetu, a tedy bez další potřeby investice do reklamy. Jeho hlavním nositelem jsou sociální sítě, kde se vyskytuje ve dvou podobách, a to aktivní a pasivní.

Aktivní virální marketing, resp. kampaně v rámci něj realizované, vyžadují zapojení publika a následně se pokouší o ovlivnění chování zákazníka a motivaci ke koupi produktu. Naopak u **pasivní** verze jde pouze o vyvolání pozitivní reakce. (Frey, 2011, s. 64)

Posledním nástrojem spadajícím do buzz marketingu je tzv. **septanda neboli word of mouth** (WOM), která představuje nejdůvěryhodnější formu komunikace. Jedná se o neformální, přirozené sdílení informací mezi zákazníky, které je založeno na jejich zkušenosti s nákupem. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 47) Šíření recenzí může probíhat buďto osobně, formou fór, sociálních sítí ale také přímo na webu společnosti. Zásadní nevýhodou tohoto typu komunikace je fakt, že negativní zkušenosti se zpravidla šíří rychleji než ty pozitivní.

3.1.7 Content marketing

Content neboli obsahový marketing se stává klíčovým s rostoucím konkurenčním prostředím internetu. Jde o neustálé vytváření kvalitního a hodnotného obsahu pro zákazníky, který umožňuje budování důvěrného vztahu. Jedná se o dlouhodobý proces, bez kterého však weby organicky nemohou uspět. Jeho základními nástroji jsou search engine optimization (SEO), tomu přizpůsobený obsah webu, blog a v neposlední řadě sociální sítě. (Feo, 2016)

Search engine optimization, zkráceně SEO, označuje soubor metod, které cílí na zobrazování dané URL stránky na předních příčkách vyhledávačů. Do těchto metod patří právě **linkbuilding**, neboli zpětné budování odkazů, tvorba unikátního a kvalitního obsahu webu, blogu, práce s titulky, nadpisy a popisy, správné používání HTML značek (tagů) a další. (Smička, 2004)

Navazujícím prvkem je **tvorba obsahu pro sociální sítě**, která nejen podporuje hodnotu odkazů pro budování SEO pozic, ale slouží jako další přímý nástroj pro budování vztahu se

zákazníky. Jejich zapojení a tvorba obsahu může značkám umožnit růst bez vynaložení velkého množství finančních prostředků.

3.1.8 Influencer marketing

Influencer marketing ve své podstatě navazuje na WOM, kdy je jeho základem využití významných osobností nejen online světa, ale už v rámci blogů či sociálních sítí, k propagaci výrobků či služeb. Forma propagace se často podobá organickým recenzím či doporučením, avšak nestojí pouze na přímé zkušenosti s produktem, ale na placené nebo jinak odměněné spolupráci s danou společností.

Jako **influencer** je označován jednatel, který má potenciál a možnost ovlivnit nákupní rozhodování dalších jednotlivců, a to na základě autority, zkušeností, důvěryhodnosti či vztahu se svým publikem. Může se jednat o významné osobnosti, jako jsou herci, politici nebo umělci, ale také o osoby veřejně známé pouze na základě jejich tvorby obsahu na sociálních sítích nebo jinde na internetu. Vzhledem k důvěře svého publiku má influencer často větší potenciál ovlivnit nákupní rozhodování než tradiční reklama. (Geysler, 2022)

3.2 Strategie komunikačního mixu

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, existují dvě hlavní strategie využití komunikačního mixu a jeho nástrojů, a to tzv. strategie push a strategie pull. V praxi mohou být využity jak samostatně, tak paralelně. (Skovajsa, 2022)

3.2.1 Push strategie

Push strategie neboli strategie tlaku pracuje s propagací jdoucí směrem od prodávajícího ke kupujícímu. Je vystavěna na nástrojích, které přímo směřují zákazníka k nákupu a hlavním předmětem komunikace je tedy produkt. (Egan, 2020) Jedná se nejčastěji o aktivity, které mají vliv na krátkodobé zvýšení prodejů, a tedy akce a slevy, doplněné o konverzní aktivity, jako je e-mailing či PPC reklamy. (Skovajsa, 2022)

3.2.2 Pull strategie

Naopak pull strategie neboli strategie tahu pracuje se zákazníkem a jeho potřebami jako hlavním předmětem komunikace. Můžeme tedy říci, že jde o komunikaci vycházející ze zákazníka a jeho poptávky směrem ke společnosti. Využívá především nástrojů umožňujících komunikaci benefitů pro zákazníka a budování značky. Řadíme mezi ně například influencer marketing, content marketing nebo tvorbu obsahu na sociálních sítích. (Egan, 2020)

Egan (2020) zdůrazňuje, že výběr vhodné strategie vždy záleží na předmětu a formě podniká. Často se jako efektivní jeví komunikační mix pracující s prvky obou strategií.

3.3 Komunikační cíle

Pro výběr a následnou implementaci komunikační strategie je klíčové definování komunikačních cílů. Ty lze dle Foreta (2013, str. 248) rozdělit na tři základní skupiny: **ekonomické** (růst tržeb, podílu na trhu apod.), **marketingové** (zvýšení povědomí o značce, budování image) a **informační** (prohloubení informovanosti zákazníků).

Nastavení cílů je klíčové pro úspěch nejen komunikační strategie, ale také jednotlivých kampaní. Jejich vytyčení vždy vychází z cílů marketingových, popř. obchodních. McDonald a Wilson (2012, str. 227) je definují jako kvantitativní závazky, které lze definovat pomocí výkonu, popř. splněním podmínek v určitém období. Pro následné vyhodnocení je nezbytná jejich **konkrétnost, měřitelnost, dosažitelnost, relevantnost a časové vymezení**.

3.4 KPIs

Jelikož měřitelnost cílů představuje jeden ze základních předpokladů pro jejich vyhodnocení, je vždy nezbytné stanovit základní metriky k úspěšnosti měření marketingových aktivit. (Egan, 2020) Tyto metriky lze souhrnně označit jako **key performance indicators** neboli klíčové ukazatele výkonnosti, zkráceně KPIs.

Tyto ukazatele umožňují komplexní přehled o marketingovém výkonu a vytváří prostor pro informovaná rozhodnutí, alokaci rozpočtu a optimalizaci. (Scoro, 2022) Marketingová KPIs lze v oblasti e-commerce dělit do následujících kategorií:

- Akvizice
- Návštěvnost a chování uživatele na webu
- SEO optimalizace
- Placená reklama
- Sociální sítě

V případě **akvizic** mohou být indikátory výkonosti například počet prvních nákupů, CPA (cena za akvizici) nebo retenční poměr. U **návštěvnosti webu** lze sledovat unikátní návštěvnost, její zdroje, míru opuštění stránky, počet konverzí a jejich hodnotu a konverzní poměr. U **SEO aktivit** je klíčový objem organické návštěvnosti, umístění ve vyhledávacích a počet zpětných odkazů. V rámci **placené reklamy** a **sociálních sítí** je zásadní dosah sdělení, počet zobrazení, engagement rate (míra zapojení uživatelů), konverzní poměr, CTR (míra prokliku), CPC (cena za proklik) a v neposlední řadě PNO, tedy podíl nákladů na obratu. (Scoro, 2022)

Konkrétní nastavení KPIs se však vždy odvíjí od vytyčených cílů, specifik odvětví, konkrétní společnosti a jednotlivých marketingových nástrojů a platform.

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum představuje nedílnou součást tvorby marketingové a následné komunikační strategie. Je prostředkem pro získávání informací o obchodním trhu, jeho situaci a chování zákazníků. Napomáhá efektivnímu uvedení produktu na trh, jeho prosazení a uspokojení zákaznických potřeb vedoucí k zisku. Jeho předmětem je systematické plánování, shromažďování, analýza a vyhodnocování informací relevantních pro řešení konkrétních marketingových problémů. (Kotler & Armstrong, 2004, str. 227)

Dle způsobu získávání dat lze marketingový výzkum rozdělit na primární a sekundární. V rámci **výzkumu primárního** dochází k vlastnímu sběru dat, zatímco při **výzkumu sekundárním** je dodatečně využíváno dat již dříve shromážděných a zpracovaných. V praxi se často aplikuje jejich kombinace, kdy primární výzkum doplňuje a aktualizuje data výzkumu sekundárního. (Foret, 2012, str. 10)

V případě realizace primárního výzkumu lze šetření provádět ve dvou formách, a to kvalitativní a kvantitativní. Jak uvádí Hanzelková a kol. (2009, str. 135), **kvalitativní výzkum** je vhodný využít pro situace, kdy je potřeba hlouběji porozumět zkoumanému problému. Pracuje zpravidla s menším vzorkem respondentů a účelem je zjistit motivy a postoje vedoucí k určitému chování. Základními nástroji jsou pak rozhovory a projektivní techniky. Nevýhodou je zmiňovaný malý výzkumný vzorek, tedy nemožnost výstupy zobecnit.

Kvantitativní metody naopak nezacházejí do hloubky dané problematiky, ale pracují se strukturovanými daty. Výzkum probíhá nejčastěji formou dotazníků, testů či pozorování. Cílem je získání dat od početnější skupiny respondentů, které lze následně zpracovat a interpretovat pomocí statistických metod.

Z rozdílné povahy výzkumných metod je často vhodná jejich kombinace, která bude využita také v rámci této práce v podobě explorativních rozhovorů a dotazníku.

4.1 Explorativní rozhovory

Explorativní neboli výzkumný rozhovor se řadí do kvalitativních metod a poskytuje vhled do nového problému, popř. umožňuje jeho ukotvení. Z hlediska struktury se může jednat o rozhovor strukturovaný, polostrukturovaný či nestrukturovaný. (Kozel, 2006, str. 142)

V praxi se nejčastěji využívá rozhovor polostrukturovaný, kde je předem připraven soupis daných otázek, ale v návaznosti na průběh rozhovoru jsou tyto otázky doplňovány dle uvážení tazatele. Tento formát umožňuje větší flexibilitu dotazování a rozvinutí dané problematiky. (Sedláková, 2015, str. 211)

Vzhledem k faktu, že tento typ rozhovorů poskytuje vstupní vhled do vnímání problematiky, bude v rámci práce využit jako podklad pro tvorbu a strukturalizaci dotazníkového šetření.

4.2 Dotazník

Dotazníková šetření představují jednu z nejvyužívanějších kvantitativních metod výzkumu. Vysoká standardizace a četnost výsledků umožňují statistickou analýzu reprezentativních dat. (Kozel, 2006, str. 186) Vzhledem ke standardizaci slouží dotazníky především k měření postojů a názorů, nikoli však chování. Odpovědi jsou často anonymní a respondenti proto mohou odpovídat otevřeněji než v případě osobního kontaktu. Na druhou stranu zde dochází k určitému zkreslení z důvodu dobrovolné účasti.

Otázky použité v dotazníkovém šetření lze dle typu rozdělit na uzavřené, otevřené a polouzavřené. V případě sběru kvantitativních dat jsou využívány otázky uzavřené, doplněné o polouzavřené, poskytující doplnění vlastní možnosti. Dle počtu odpovědí dělíme otázky na dichotomické – nabízející dvě možnosti, trichotomické – nabízející tři možné odpovědi a polytomické – nabízející variant více. (Reichel, 2009, str. 192)

V rámci výzkumu bude pro mapování zákaznických priorit, tedy postojů, využito standardizované dotazníkové šetření složené z více typů uzavřených a polouzavřených otázek.

5 METODIKA PRÁCE

Tato diplomová práce se zabývá strategickým rozvojem portfolia společnosti XY v oblasti ořechových másel a následným uvedením těchto produktů na trh. Klade si tedy za hlavní cíl sestavení komunikační strategie pro segment ořechových másel. Vychází z předpokladu, že komunikační strategii nelze vystavět bez strategie marketingové, proto pracuje také s ostatními aspekty marketingového mixu.

5.1 Výzkumný problém

Firma XY, zabývající se prodejem ořechů a sušeného ovoce, vnímá výraznou poptávku svých zákazníků po rozšíření produktového portfolia v oblasti ořechových másel. Nemá však informace o tom na základě jakých kritérií se zákazníci rozhodují při jejich výběru, jaké formy balení a dochucení preferují. Ze zpětné vazby však ví, že zákazníci přecházejí ke konkurenci právě z důvodu chybějící nabídky a možnosti nakoupit nejen sušené plody, ale právě také másla na jednom místě. Firma je tedy rozhodnuta, že sortiment o vlastní ořechová másla rozšíří. Pokládá si otázku, jak strategicky přistoupit k vývoji produktu, aby rozvoj portfolia korespondoval s její marketingovou strategií a následně uspěl na trhu.

5.2 Cíl

Cílem diplomové práce je sestavení komunikační strategie pro uvedení nového segmentu portfolia, tedy ořechových másel, na trh. Výzkum si tak klade za dílčí cíl analýzu aktuální situace společnosti pro zapracování výsledné strategie do současného marketingového a komunikačního mixu. Dále pak získání základních informací o nákupním procesu, zájmech a prioritách stávajících zákazníků při nákupu ořechových másel.

5.3 Účel

Výzkum bude využit ke se strategickému vývoji produktového segmentu ořechových másel ve firmě XY a jejich následnému uvedení na trh.

5.4 Hlavní výzkumné otázky

- VO1: Jaká jsou specifika současné situace společnosti pro rozvoj portfolia?
- VO2: Které komunikační nástroje jsou vhodné pro uvedení produktu na trh?
- VO3: Jaké jsou preference zákazníků při nákupu daného produktu?

5.5 Využité metody

V rámci výzkumu budou využity dvě metody: analýza současné situace společnosti pro rozvoj portfolia a primární výzkum realizovaný pomocí kvantitativního dotazníkového šetření opírajícího se o explorativní kvalitativní rozhovory se zákazníky společnosti. Výstupy jednotlivých analýz budou nakonec sloučeny v rámci SWOT analýzy.

5.5.1 Situační analýza společnosti

Cílem situační analýzy je aktuální zhodnocení situace společnosti pro rozvoj portfolia a zmapování příležitostí a hrozeb z ní plynoucích.

V této části práce bude provedena analýza vnějšího a vnitřního okolí podniku. Pro analýzu vnějšího prostředí bude využit Porterův model pěti sil, pro analýzu prostředí vnitřního pak analýza portfolia vedoucí k zodpovězení VO1. Dále bude představen a zhodnocen aktuální marketingový a komunikační mix. Toto zhodnocení reflektuje VO2, tedy vhodnost jednotlivých nástrojů pro uvedení produktu na trh a jejich začlenění do strategie společnosti.

5.5.2 Primární výzkum

Primární výzkum navazuje na situační analýzu, kterou doplňuje odpověď na VO2 a zároveň odpovídá na VO3, tedy jaké jsou preference zákazníků při výběru a nákupu produktu.

Cílem primárního výzkumu je zmapování nákupního rozhodovacího procesu, zájmu a priorit stávajících zákazníků při nákupu ořechových másel v návaznosti na jejich demografický profil.

V rámci primárního výzkumu bude provedeno dotazníkové šetření, které vzniklo na základě podkladů ze situační analýzy a explorativního telefonického šetření v rámci zákaznické péče

společnosti. Výstupy z rozhovorů budou využity jako opora pro formulaci otázek dotazníku, který bude zaslán většímu vzorku respondentů.

Společně se situační analýzou bude výzkum využit ke strategickému vývoji produktového portfolia ořechových másel ve firmě XY a navazující tvorbě komunikační strategie.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost XY s.r.o. se zaměřuje na prodej produktů v oblasti zdravé výživy a prémiových surovin. Hlavním prodejním kanálem je e-shop, generující 85 % tržeb, doplněný o několik kamenných prodejen. Její portfolio se skládá z následujících segmentů: ořechy a semínka, registrovaná privátní značka mixů sušeného ovoce a ořechů, mrazem sušené potraviny, sušené ovoce, snacky, supervýživa (tyčinky, proteinové výrobky, domácí granoly a jiné), vaření a pečení (mouky, čokolády, pasty, přírodní aromata a barviva) a dárky.

Veškeré **produkty portfolio** se řadí do prémiové kvality surovin, jelikož neobsahují žádná aditiva ve formě přidaných cukrů, síření, sladidel a umělých aromat a barviv. Zároveň je 95 % produktů portfolio prodáváno pod vlastní značkou XY. Součástí výrobního systému společnosti je také dražovna a tyčinkárna, kde vznikají pro trh unikátní produkty.

Společnost podniká na českém a slovenském trhu, avšak její dominantou je trh český tvořící 70 % tržeb. Její roční obrat dosahuje přes 55 miliónů korun, s meziročním růstem necelých 60 %. Profiluje se tak do segmentu středních, rychle rostoucích firem. Společnost XY s.r.o. se svým předmětem podnikání působí jak na B2C, tak B2B trhu. (Majitel společnosti, 2019)

Typickým zákazníkem je mladá žena ve věku 25–34 let, zajímající se o kvalitní stravu a oblast zdravé výživy. Následuje segment žen 35–44 let, kdy v souvislosti s cenovou politikou společnosti jde v obou případech především o střední a vyšší příjmovou třídu. V B2B segmentu jsou hlavní dominantou podniky z oblasti gastronomie, bezobalové prodejny a firmy.

7 ANALÝZA PRODUKTOVÉHO PORTFOLIA

Jak již bylo zmíněno v představení společnosti, produktové portfolio se skládá z ořechů a semínek, registrované privátní značky mixů sušeného ovoce a ořechů, mrazem sušených potravin, sušeného ovoce, supervýživy, snacků, produktů na pečení a dárkových balení. V rámci analýzy portfolio budou rozebrány jejich jednotlivé složky a následně vyhodnoceny v rámci BCG matice.

- **Ořechy a semínka**

Do kategorie ořechů a semínek se řadí přírodní a pražené ořechy, ořechy v čokoládě, semínka a ořechové mouky. Tento segment představuje nejpočetnější a zároveň prodejně nejsilnější část portfolio. Jedná se o růstově stabilní kategorii, taženou především přírodními ořechy, s rostoucím podílem na trhu.

Součástí tohoto segmentu je také úzká nabídka ořechových másel. Jedná se však pouze o doplňkový prodej jednodruhových másel značky Lepé, což nekoresponduje s privátním brandingem ostatních produktů. Rozšíření portfolio o vlastní másla by tento segment mělo plně nahradit.

- **Privátní značka mixů**

Kategorie privátní značky je tvořena mixy ořechů a sušeného ovoce, které firma sama vyrábí. Jedná se o unikátní produkty na trhu. Její prodejnost meziročně vzrůstá a na tržbách společnosti se podílí zhruba 10 %.

- **Mrazem sušené potraviny**

Mrazem sušené neboli lyofilizované potraviny nabízejí mrazem sušené ovoce, zeleninu, ovocné i zeleninové prášky, lyofilizované ovoce v čokoládě a sýry. Zcela nejsilnější je právě mrazem sušené ovoce, a to především na základě dvou produktů kopírujících trend trhu – lyofilizovaných jahod a malin.

- **Nesířené sušené ovoce**

V této kategorii zákazníci naleznou ovoce přírodní a ovoce v čokoládě. Jedná se o druhou prodejně nejsilnější kategorii s téměř polovičním podílem na nejprodávanějších produktech společnosti.

- **Snacky**

Snacky představují nejnovější část portfolia společnosti a většina z nich se stále nachází v testovací fázi. Do této kategorie spadají zdravé alternativy chipsů, popcorn, kreky, tyčinky a lékořicové produkty. Jedná se o nejvíce různorodou část portfolia, kde se největší oblibě zákazníků těší 100% ovocné tyčinky.

- **Supervýživa a doplňky stravy**

Do tohoto segmentu spadají proteinové výrobky (prášky a tyčinky), vločky, granola a doplňky stravy. Granola, stejně jako tyčinky nebo ovoce v čokoládě, představuje unikátní produkty na trhu, jelikož XY disponuje vlastní výrobou. Celý tento segment je však pouze doplňkovým prvkem hlavních částí portfolia.

- **Vaření a pečení**

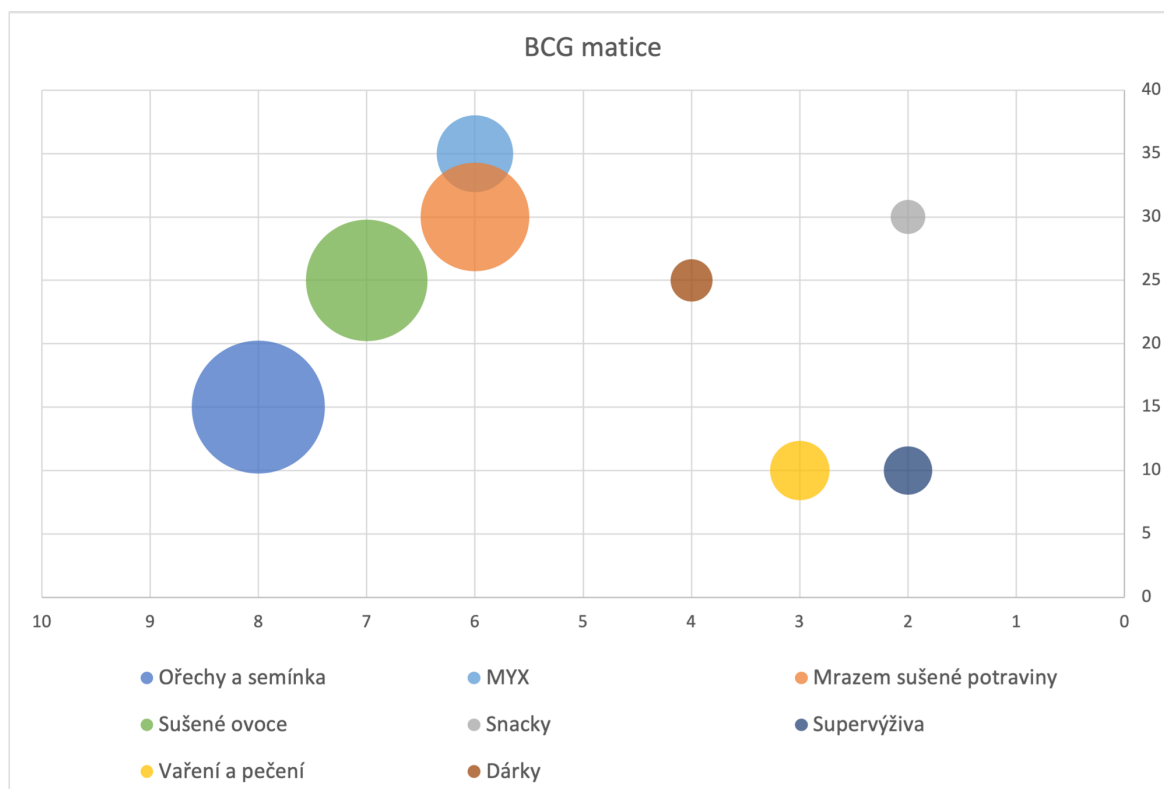
Kategorie vaření a pečení představuje nejrozmanitější složku portfolia společnosti. Najdeme zde mleté ořechy a mouky, přírodní barviva, čokolády, sladidla, aroma, bylinky a koření nebo těstoviny. Jde o široký segment, který se těší oblibě především u B2B zákazníků. Z pohledu B2C je nejvýznamnějším segmentem kategorie čokolád.

- **Dárky**

Dárková balení a poukazy představují opět doplňkový segment portfolia, ale zároveň také jeden z nejrychleji rostoucích. Především sezónní témata jako valentýnská či vánoční balení se u zákazníků těší oblibě a společnost XY plánuje tento segment dále rozvíjet.

Na základě interních dat společnosti byla vypracována **BCG matice** pro analýzu vyváženosti a potenciálu produktového portfolia. Z důvodu smlouvy mlčenlivosti jsou data převedena na odpovídající koeficienty.

Vertikální osa znázorňuje **tempo růstu trhu** v meziročním srovnání let 2020 a 2021, mezní hranici představuje 20 %, tedy průměrné tempo růstu e-commerce v oblasti jídla a zdravé výživy. (APEK, 2021) **Horizontální osa** znázorňuje **relativní podíl** daných segmentů portfolia na trhu. **Velikost bublin** odpovídá poměrovému **rozložení tržeb** napříč jednotlivými segmenty.



Obrázek 3: Analýza produktového portfolia, zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy je patrné, že ve fázi otazníků se v současné době nachází kategorie snacků a dárků. Následuje kvadrant hvězd, kde lze vidět mixy ořechů a sušeného ovoce (MYX), mrazem sušené potraviny a sušené ovoce. Jediným segmentem nacházejícím se v oblasti dojných krav jsou pak ořechy a semínka. Za bídné psy lze nakonec označit kategorii vaření a pečení, společně se supervýživou.

Z analýzy vyplývá, že jediným stabilním segmentem je oblast ořechů a semínek. Výhodou segmentu je jeho zásadní podíl na tržbách a vzhledem k jeho pozici dojných krav stálost prodeje a malé nároky na inovace a investice. Na druhou stranu zde dochází k identifikaci hvězd a otazníků, které stále vyžadují nemalé investice na podporu prodeje. Do této oblasti se řadí všechny další významné segmenty portfolia, což poukazuje na finančně náročný růst společnosti.

8 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

Pro analýzu konkurenčního prostředí bude využit Porterův model pěti sil, zohledňující hlavní aspekty mikroprostředí společnosti.

8.1 Potenciální konkurence

Míra ohrožení, kterou nová konkurence představuje, je nejčastěji podmíněna bariérami vstupu do odvětví.

Za první významný faktor lze považovat přístup k **distribučním kanálům**. Vstup nových podniků do odvětví závisí tedy na volbě distribučního kanálu, jeho následné dostupnosti a vztahy s obchodními partnery. Jelikož 80 % tržeb společnosti přichází z e-shopu, je pro konkurenci vstup do odvětví relativně jednoduchý. Tento fakt reflektuje také velké množství nově vznikajících e-shopů se zaměřením na sušené plody. Klíčovými se zde stávají vztahy s obchodními partnery, které budou rozebrány v bodě vyjednávací síly dodavatelů. (Majitel společnosti, 2021)

Druhou potenciální bariéru představuje **kapitálová náročnost**. Při vstupu do potravinářského segmentu musejí firmy investovat to nákupu strojů, technologií, provozu výroby a zásob, stejně jako do vytvoření kvalitního dodavatelského řetězce. V neposlední řadě je nutné zohlednit náklady na chod firmy a marketing. Stávající firmy na trhu mohou využívat úspor z rozsahu, což značně ztěžuje vstupní optimalizaci cen.

Další významnou bariéru představuje **know-how, zkušenosti a síť kontaktů**. Tento, často opomíjený faktor, hraje klíčovou roli při vstupu do odvětví a může být rozhodující při vstupu konkurence.

Významným bodem je také **legislativa**, která stanovuje podmínky, za kterých lze v potravinářském sektoru podnikat. Za nejzásadnější lze považovat nezávadnost produktů, která však v oblasti trvanlivých potravin nepředstavuje příliš vysoké nároky.

Posledním výrazným faktorem jsou **náklady na odchod zákazníka**, které jsou v tomto segmentu minimální, jelikož se jedná o masový prodej spotřebního zboží. Tento faktor může naopak zvyšovat atraktivitu odvětví pro nové konkurenty. (Porter, 2008)

Faktor/Bariéra	Index dopadu (1-5)
Přístup k distribučním kanálům	2
Kapitálová náročnost	4
Úspory z rozsahu	3
Know-how	4
Legislativa	1
Náklady na odchod zákazníka	2

Tabulka 2: Faktory potenciální konkurence, zdroj: vlastní zpracování

8.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Jak již bylo zmíněno výše, vyjednávací síla dodavatelů je v případě firmy XY zásadní. Jelikož se společnost primárně zabývá prodejem ořechů, má již vstupní surovinu pro ořechová másla zajištěnou a není tedy potřeba vytvářet nový dodavatelský řetězec. Hrozbou se stává **omezená produkce surovin**.

Úrody jednotlivých surovin, které splňují nároky na prémiovou kvalitu, jsou kapacitně omezené a firmy jsou vázány na jejich světovou burzu velkoobchodních dodavatelů. V případě ztráty kontraktu neexistuje dostatečné množství substitutů a firma je nucena zvolit nižší kvalitu, popř. menší objem surovin, který je ale vázán na vyšší cenu. Možností je také odběr surovin od jiného velkoobchodního partnera, který však již představuje další článek řetězce, a tedy zvýšenou cenu vstupů. (Majitel společnosti, 2021)

Doplňkové příchutě másel mohou představovat čokolády a lyofilizované ovoce, které jsou také součástí portfolia společnosti. U těchto dvou segmentů však není natolik omezená produkce a prémiové alternativy se hledají snáz, především z důvodu roztržitého portfolia dodavatelů.⁴

⁴ Z důvodu smlouvy mlčenlivosti nebudou v práci rozebráni jednotliví dodavatelé a jejich podmínky.

Faktor/Bariéra	Index dopadu (1-5)
Jedinečnost vstupů	5
Náklady na změnu dodavatele	3

Tabulka 3: Faktory vyjednávací síly dodavatelů, zdroj: vlastní zpracování

8.3 Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací sílu kupujících výrazně definují **spotřebitelské trendy**. Na světovém trhu neustále roste zájem o zdravý životní styl a s ním spojenou zdravou stravu. Češi začínají upřednostňovat potraviny se sníženým obsahem cukru a roste u nich zájem o potraviny s vysokým obsahem vlákniny, ovoce a ořechů. (Euromonitor International, 2020)

Zároveň český trh začíná více inklinovat ke kvalitě a informovanosti o původu produktů. Spotřebitelská tendence ukazuje, že Češi preferují tuzemské výrobky, což je staví do silné vyjednávací pozice. (Euromonitor International, 2020) Zatímco však roste zájem o kvalitní potraviny, roste také inflace, jejíž meziroční hodnota dle ČSÚ (2022) aktuálně k lednu 2022 dosahuje necelých 10 %. Je proto potřeba zdůraznit, že lze očekávat zásadní vlnu šetření a s ní sníženou ochotu utrácet. Vyjednávací síla zákazníků tak vzrůstá a jejich **informovanost** se stává pro firmu klíčovou, jelikož své portfolio staví na prémiové kvalitě.

Dalším významným faktorem jsou opět **náklady na změnu**. Pokud není zákazník spokojený s výrobky dané firmy, bude mít tendence konvertovat ke konkurenci. Tato konverze bude o to snazší, čím budou produkty podobnější. V případě ořechových másel je tato konverze extrémně snadná, jelikož podobné produkty nabízejí všichni nejsilnější konkurenti na trhu, a to Mixit, Aktin, LifeLike, Big Boy a menší e-shopy, jako Natu nebo Šufan.

Faktor/Bariéra	Index dopadu (1-5)
Spotřebitelský trend	5
Informovanost kupujících	4
Náklady na změnu	4

Tabulka 4: Faktory vyjednávací síly kupujících, zdroj: vlastní zpracování

8.4 Konkurence v odvětví

Prostředí trhu ořechových másel je v České republice velice konkurenční, jelikož se jedná o produkt těžící z aktuálních spotřebitelských trendů. Jeho zalistování tak představuje přirozený vývoj e-shopů zabývajících se nejen sportovní a zdravou výživou. Vzhledem k rozšířené možnosti white labelingu, popř. velkoobchodnímu odběru pod cizí značkou, lze vstupní náklady na výrobu eliminovat na minimum.

Firma XY plánuje představit ořechová másla primárně na domácím trhu, a proto lze za konkurenty považovat české e-shopy zabývajících se prodejem ořechových másel, ať už tvoří hlavní složku jejich produktového portfolia či nikoli.

Hlavními konkurenty se stávají e-shopy s obdobným sortimentem uspokojující shodné potřeby zákazníků, tedy e-shopy, jejichž portfolio tvoří kromě másel také ořechy a sušené ovoce, umožňující zákazníkovi širší výběr v rámci jednoho nákupu.

Přehled nejvýznamnějších konkurentů a jejich hlavních hodnotících kritérií uvádí následující tabulka:

Značka	Portfolio	Ořechová másla	ø C / 100 g másla
Aktin	Extrémně široké – zdravá výživa, oblečení, doplňky strava	Široká nabídka – másla vlastní i jiných firem	90 Kč
MixIt	Střední – nabídka sušeného ovoce, ořechů, tyčinek, mixy	Vybrané originální příchutě másel a džemů	100 Kč
Lifelike food	Střední – zaměřeno na másla, doplněno ořechy, moukami apod.	Široká nabídka, možnost namíchat si své dle chuti	80 Kč
Grizly	Extrémně široké – zdravá výživa, drogerie, doplňky strava	Široká nabídka – másla vlastní i jiných firem	40 Kč (vlastní výroba) 90 Kč (ostatní)
Svět plodů	Relativně široké – sušené ovoce, zelenina, ořechy, čokolády, tyčinky, vaření apod.	Zatím pouze nabídka čistých másel Lepé	60 Kč (pouze jednodruhová)
Ochutnej Ořech	Relativně široké – sušené ovoce, zelenina, ořechy, čokolády, tyčinky, čaje apod.	Široká nabídka – másla vlastní i jiných firem	35 Kč (vlastní výroba) 80 Kč (ostatní)
Big Boy	Střední – ořechová másla, ovoce, ořechy, čokoláda	Pouze vlastní výroba – originální příchutě, experimenty	80 Kč

Šufan	Střední – ořechová másla, kaše, ořechy, granoly	Pouze vlastní výroba – originální příchutě	80 Kč
Barenuts	Úzké – ořechová másla, výběr ořechů, musli	Pouze vlastní výroba – originální příchutě, spolupráce	70 Kč
Lucky Alvin	Úzké – ořechová másla, mouky, výběr ořechů	Pouze vlastní výroba – extrémně levné	50 Kč
Natu	Extrémně široké – zdravá výživa, kosmetika, doplňky strava	Pouze vlastní výroba – relativně široká nabídka	60 Kč
Svět oříšků (Diana)	Relativně široké – sušené ovoce, zelenina, ořechy, čokolády, vaření, nápoje apod.	Pouze másla jiných firem – široká nabídka, průřez celým trhem	70 Kč
Lepé foods	Extrémně úzká – pouze ořechová másla	Vlastní nabídka – čisté příchutě	40 Kč (spíše B2B)

Tabulka 5: Analýza konkurence, zdroj: vlastní zpracování

V tabulce jsou uvedeni nejvýznamnější konkurenti z hlediska portfolia, kvality produkce, velikosti, a především významnosti značky na trhu. Vzhledem k rostoucímu potenciálu trhu se však neustále objevují nové společnosti zabývající se prodejem ořechových másel, sušených plodů a zdravou výživou obecně. Spousta z těchto e-shopů se na trhu neudrží déle než rok.

Z tabulky je patrné, že o konkurenty na trhu není nouze. Zohledníme-li šířku portfolia, nabízený sortimentu, postavení na trhu a cílové skupiny, za hlavní konkurenty lze považovat následující:

8.4.1 Aktin

- Nabízí jako jediný slané ořechové máslo (příchut' zakysaná smetana s cibulkou)
- Nabízí jako jediný ořechové (arašídové) máslo v prášku
- 200g a 350g váhové varianty ve skle a 1000g varianta v plastovém obalu
- Křupavá a jemná varianta másel
- V komunikaci důraz na BIO kvalitu a obsah minerálů a vitamínů v máslech
- Komunikační důraz na unikátní příchutě
- Másla neobsahují žádná aditiva
- Ořechová másla vlastní i jiných značek – široká nabídka příchutí

8.4.2 Mixit

- Degustační balení 9 ks Mixitell (po 25 g) a 9 ks Mixitell Premium (po 27 g)
- Varianty Mixitella (250 g) a Mixitella Premium (200 g)
- Kromě oříškových másel také džemy a doplněk Mixitella Sticks (křupavé žitné tyčinky s vysokým obsahem vlákniny)
- Minimum čistých ořechových másel, většinou se jedná o směsi
- V komunikaci důraz na chuť

8.4.3 Grizly

- Velmi nízká cena másel oproti konkurenci (od 120 Kč/500 g)
- Ořechová másla vlastní i jiných značek – široká nabídka příchutí
- Šroubovací plastová dóza s hliníkovou fólií a víčkem
- Čistá i ochucená ořechová másla
- Komunikační důraz na cenu a slevové a jiné akce
- Ve složení E476⁵

8.4.4 Ochutnej ořech

- Nízká cena másel oproti konkurenci (od 99 Kč/300 g)
- Každý druh másla je dostupný v jemné a křupavé variantě
- Neobsahuje žádný přidaný cukr, konzervanty nebo příměsi
- Důraz na výrobu másla po menších dávkách, pro zachování čerstvosti
- Ořechová másla vlastní i jiných značek – široká nabídka příchutí
- Z důvodu různých dodavatelů chybí sjednocení komunikace

8.4.5 Svět oříšků (Diana company)

- Pouze nabídka cizích značek ořechových másel
- Portfoliu chybí vyhrazení vůči kvalitě
- Extrémně široká nabídka – variace cen, balení, chutí i složení

⁵ Polyglycerolpolyricinoleát – emulgátor živočišného původu, mezi jehož vedlejší účinky patří střevní potíže či alergie. (Fér potravina, 2022)

- Složení jako dominantní linka komunikace

Vzhledem k tomu, že firma XY cílí na vytvoření prémiové značky ořechových másel, a tedy prémiové složení produktů, je klíčová analýza složení konkurenčních produktů. (viz Příloha P IV)

Faktor/Bariéra	Index dopadu (1-5)
Konkurenti v odvětví	5
Tempo růstu trhu	4

Tabulka 6: Faktory stávající konkurence, zdroj: vlastní zpracování

8.5 Substituční výrobky

Ořechová másla mají bohaté využití a oblast substitučních výrobků je poměrně široká. Substituty můžeme rozdělit na **tři základní segmenty**.

Prvním z nich jsou **sladké pomazánky** s krémovou konzistencí. Řadíme sem výrobky jako je Nutella, Nugeta, čokoládové krémy (Lindt, Twix, Mars apod.), ale také proteinové výrobky nebo veganské výrobky jako je např. Šmakoun. Tyto produkty bývají prodávány v maloobchodních řetězcích jako je Tesco, Albert, Billa nebo Globus. Díky větší produkci, úsporám z rozsahu a sníženým nárokům na kvalitu se dokáží dostat na 70 % ceny čistých ořechových másel. Tyto produkty však cílí na zcela odlišný zákaznický segment, který upřednostňuje chuť a cenu před kvalitou. Stále se však ale jedná o trh, který s cenovou nabídkou ořechových másel při zachování kvality není možné oslovit.

Druhý úhel pohledu zohledňuje využití ořechových másel jako **doplňků ke snídaňovému pečivu**. V tomto směru se tak jejich substituty stávají marmelády a džemy, ale také másla nebo sýry. Tento úhel pohledu je však poněkud široký a je založen pouze na chuťových preferencích spotřebitelů.

Daleko užším segmentem jsou substituty s podobnými výživovými hodnotami, které můžeme označit za „**zdravé mlsání**“. Jedná se o potraviny prémiové kvality, s nízkým obsahem přidaného cukru, bez barviv, dochucovadel, konzervantů a dalších zdravích škodlivých látek. Za substituční výrobky tohoto segmentu lze považovat například Proteinellu (HealthyCO) a další proteinové, karobové a jiné výživově prospěšné pomazánky. Jedná se úzce zaměřený segment, kde distribuce probíhá převážně v maloobchodech a e-

shopech se zdravou výživou. Většina značek však není na trhu příliš známá a hlavním nástrojem eliminace těchto substitutů je tak kvalitní marketingová komunikace.

Faktor/Bariéra	Index dopadu (1-5)
Sladké pomazánky	3
Snídaňové alternativy	2
Zdravé mlsání	3

Tabulka 7: Faktory substitučních výrobků, zdroj: vlastní zpracování

9 MARKETINGOVÝ MIX SPOLEČNOSTI

V rámci marketingového mixu společnost aktuálně využívá kombinaci atributů modelu 4P a 4C, které byly představeny v teoretické části.

9.1 Produkt

Vydeme-li z modelu 4P, produkt je prvním aspektem marketingového mixu a zároveň středobodem podnikání. Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, základní produkt společnosti XY představují ořechy, sušené ovoce a další produkty segmentu zdravé výživy, jak je ostatně podrobně představeno v analýze portfolia společnosti. V návaznosti na teoretickou část lze však produkt popsat v několika úrovních.

První úroveň, a tedy **jádro produktu**, lze v případě společnosti XY definovat jako potraviny uspokojující hlad, chuť či příjem živin. **Konkrétním produktem** jsou pak právě ořechy, sušené ovoce či zvažovaná ořechová másla, balené v průhledných plastových obalech, různých váhových variant, nesoucí čisté složení a kvalitu pro společnost charakteristickou. Následuje **produkt očekávaný**, kterým je chuť odpovídající ceně a komunikované kvalitě, textura či trvanlivost produktu. Čtvrtou úrovní je **produkt rozšířený**, který je zde charakteristický doplňujícími službami. Ty ve firmě XY zahrnují volbu možnosti dopravy, zákaznickou péči, doplňující informace ke konzumaci a skladování, ať už se jedná o blogové články, pravidelné newslettery nebo ochutnávky zdarma v každé objednávce. Poslední úrovní je **produkt potenciální**, který zde aktuálně představuje vize vybudování „love brandu“ a rozvoj portfolia v produktech i doplňujících službách.

Do výše uvedeného se promítá první aspekt modelu 4C, a tedy **hodnota produktu pro zákazníka**. Ze zpětné vazby zákazníků společnosti vyplývá, že jako základní přidanou hodnotu vnímají právě zmiňovanou kvalitu potravin, nadstandartní zákaznickou péči a šířku portfolia, což v jejich očích představuje také hlavní konkurenční výhody společnosti. Firma dále v komunikaci pracuje s aspektem šetření času, zdravým životním stylem, jednoduchostí na přípravu a energetickou hodnotou potravin jako nástrojem k optimalizaci produktivity konzumentů.

9.2 Cena

Cenová politika společnosti je silně podmíněná nároky na kvalitu produktů, a tedy **vstupními cenami dodavatelů**. Ve srovnání s konkurencí jsou její ceny mírně vyšší, u některých produktů srovnatelné. Průměrná marže se pohybuje okolo 35-40 %, což v souvislosti s růstem společnosti nepředstavuje příliš prostoru pro slevové akce a snižování cen.

Společnost XY nabízí různé váhové varianty produktů, od 50 g až po 20kg bulky, kdy pracuje s objemovými slevami. S tímto faktorem souvisí také výhodné B2B nabídky. V případě B2C implementuje občasné sezónní slevové akce, kdy využívá také affiliate programů a spoluprací s influencery. Součástí cenové politiky je sleva 100 Kč na první nákup a věrnostní program ve formě slev na nákupy následující.

Samotná tvorba cen je kombinací nákladové a srovnávací metody. Z výše uvedeného je patrné, že cena je v konkurenčním prostředí společnosti problematickým faktorem a zákazníci jsou často rozptylováni výhodnějšími nabídkami konkurence.

V této souvislosti je v marketingové strategii nutné zdůraznit druhý aspekt modelu 4C, a to **náklady pro zákazníka**, kde XY ve svém mixu pracuje kromě přímých finančních nákladů také s těmi nepřímými. Vychází tak z předpokladu, že zákazník neplatí pouze za produkt samotný, ale také za služby s ním související. Řadí sem například zmiňovanou zákaznickou péči, ale také zážitek z chuti produktu. Z širšího pohledu pak v komunikaci uplatňuje čas, jako ušetřený náklad zákazníka, kdy zákazník sám nemusí hledat nejlepší možnou kvalitu na trhu, ale můžete se s výběrem spolehnout na XY.

9.3 Distribuce

Hlavním prodejním kanálem společnosti je již zmiňovaný e-shop, který zákazníkům umožňuje nákup 24/7 přímo z pohodlí jejich domova. Doplňujícím distribučním kanálem jsou kamenné prodejny v Olomouci, Zlíně a Brně. Otevřeny jsou všechny dny v týdnu s výjimkou neděle, a to od 9hod do 18hod, v sobotu pak pouze do 12hod. Prodejny zároveň plní funkci výdejen objednávek z e-shopu a „showroomů“, kde mohou zákazníci ochutnat

jakékoli suroviny ještě před zakoupením. Podpůrným prvkem je zákaznická linka, kterou mohou zákazníci kontaktovat pomocí telefonu, e-mailu nebo zprávy na sociálních sítích.

Vzhledem k tomu, že se jedná o českou společnost, dodací lhůta zboží se pohybuje v rozmezí 2-3 pracovních dní od vytvoření objednávky. Zákazníci mají na výběr z několika dopravců, a to České pošty, DPD, PPL, Zásilkovny, WeDo a osobního odběru, který je realizovaný právě na prodejnách.

Kromě základních procesů distribuce společnost XY pracuje také s **pohodlím zákazníků** v průběhu celého nákupního procesu, tedy třetím prvkem modelu 4C. Do této části spadá zkvalitňování služeb zákaznické péče a dopravy na základě zpětné vazby zákazníků a optimalizace cesty nákupem, a to jak na prodejnách, tak na e-shopu.

Optimalizace pohodlí v procesu nákupu na webu lze popsat také jako uživatelskou zkušenost (user experience), zkráceně **UX**. Jedná se o soubor technik, metod a prvků usnadňující proces nákupu uživatele. Patří mezi ně prvky webdesignu, ale také rychlost načítání stránek či technické provedení. (Norman a Nielsen, 2022)

9.4 Propagace

Propagace, v kontextu modelu 4C **komunikace**, je ve společnosti XY vystavěna na samotných produktech, jejich kvalitě a přidané hodnotě pro zákazníky. O čemž vypovídá také slogan značky, který zní „*Za nás mluví suroviny.*“

Vychází z předpokladu, že kvalitní suroviny nepotřebují žádná aditiva a chutnají, vypadají a voní skvěle sami o sobě. Není tak lepší reklamy než ochutnání. Hlavními hodnotami jsou pak otevřenost, hravost, upřímnost a důvěra v produkt a jeho výběr.

Styl komunikace ilustruje například hlavní copywriterka společnosti: „*Na první pohled jsme jen jedni z prodejců sušeného ovoce, oříšků a zdravého mlsání. Po prvním křupnutí nebo smyslně sladkém kousnutí do dokonale voňavého ananasu ale zjistíte, že máme něco navíc. V čem jsme jiní a na čem si zakládáme? Nic neskrýváme! Suroviny balíme do průhledných obalů a na e-shopu používáme vlastní fotografie surovin bez obalu. Na nic si totiž nehrajeme,*

jsme k zákazníkům upřímní a stojíme si bez kompromisů za svými hodnotami.“ (Šumská, 2021)

Styl komunikace vychází také z **archetypu** společnosti, kterým je hrdina, jehož hlavními přednostmi je vytrvalost a odvaha. Vytrvalost v neústupnosti kvalitě bez kompromisu a odvaha jít proti hlavnímu proudu, tedy snižování nákladů na úkor kvality a mainstreamové komunikaci postavené na cenách. Z archetypální pozice vychází **mise** společnosti, která říká, že *„svět bude lepším místem, když XY inspiruje trh k uvědomění, že mistrovství nelze dosáhnout s kompromisy.“*

Komunikace se dělí na dvě hlavní linky, a to komunikaci od surovin k zákazníkovi, a od firmy k zákazníkovi. Zatímco suroviny jsou vřelé, rebelské, lehce drzé, zákazníkovi tykají a snaží se mu přiblížit přidanou hodnotu a požitek z produktu, firemní komunikace je lidská, motivující a vždy založena na faktech.

Příklad komunikace surovin:

„Fakt ne, nejsme na steroidech, kamaráde. Jen jsme tak obří. Jen pár oříšků a máš plnou pus. Jsme totiž jedny z největších kešu na světovém trhu. Výstavní kousek ve vysoké bělosti! Tak na co ještě čekáš?“ (XY, 2021)

Příklad komunikace firmy:

„Kážeme ananas, jíme ananas. Za kvalitou našich surovin si pevně stojíme a než vám cokoli doporučíme, otestujeme chutě a účinky sami na sobě. Výjimkou není ani palivo pro mozek ve formě ořechů a sušeného ovoce, které pohání všechny naše pracovní schůzky. A největší radost máme, když naši zdravou závislost rozšíříme dál ...“ (XY, 2021)

10 KOMUNIKAČNÍ MIX SPOLEČNOSTI

Komunikační mix navazuje na marketingový mix společnosti a výše popsanou propagaci distribuuje v rámci jednotlivých kanálů.

10.1 Reklama

Vzhledem k faktu, že firma podniká v prostředí e-commerce, je stěžejním bodem komunikačního mixu online reklama. Nejvýznamnější oblastí, která generuje 65 % celkové návštěvnosti webu, je placená reklama **PPC ve vyhledávacích Google a Seznam**, a tedy reklamních systémech Google Ads a Sklik. V rámci PPC reklam využívá XY vyhledávací, obsahové i produktové typy reklam.

Druhou podstatnou složku online reklamy je **reklama na sociálních sítích**, přinášejících zhruba 8 % celkových návštěv webu. Nutno však říct, že na rozdíl od reklamy ve vyhledávacích, slouží reklama na sociálních sítích často jako první kontakt se zákazníkem, nikoli poslední před samotným nákupem. Malé procento návštěv tak vychází z faktu, že dle atribučního modelu společnosti se daná návštěva, popř. nákup, připíše vždy poslednímu využitému mediu. Končený podíl konverzí je pak pro obě média srovnatelný.

V rámci placené reklamy využívá společnost také **reklamu bannerovou** a v malé míře **reklamu nativní**. Jedná se však pouze o doplňkové formy reklam, generující malé procento návštěvnosti. Stejně je tomu v případě **affiliate marketingu**, který je však při svém malém poměru nákladů poměrně konverzním nástrojem. Opět však záleží na vyhodnocení konverzních cest. Firma XY pracuje v rámci affiliate spoluprací se sedmidenním konverzním oknem, v rámci kterého dochází k připisování nákupu partnerům.

I přes dominanci online reklamy využívá XY také prvky klasické reklamy, především v souvislosti s prodejny. Jedná se například o **reklamu v rádiu** cílenou pouze na lokality prodejen nebo drobné **tiskové a venkovní aplikace**.

10.2 Direct marketing

Nejvíce konverzním nástrojem direct marketingu společnosti je **e-mailing**, doplněný SMSingem. Firma aktuálně disponuje databází cca 25 000 kontaktů, se kterými pravidelně

v rámci e-mailingu pracuje. Zákazníci tak pravidelně dostávají informace o akcích a slevách, sezónních tématech apod. Součástí e-mailingu jsou také automatizace, které po uplynutí určité doby od nákupu přichází zákazníkům s cílem reaktivace.

Dalším nástrojem jsou **osobní dopisy**, které zákazníci nachází v objednávkách. Z podstaty definice katalogového prodeje je pak samotný **e-shop** také nástrojem direct marketingu. Ten je kromě stálé nabídky produktů doplněn o další prodejní prvky, jako jsou pop-upy, sezónní bannery apod.

10.3 Podpora prodeje

Vzhledem k profilu společnosti a jejím hodnotám jsou základním nástrojem podpory prodeje **ochutnávky**. Při nákupu na prodejně má zákazník možnost ochutnat jakýkoli produkt, zatímco na e-shopu si při dokončení nákupu v košíku vybírá ze tří variant vzorků produktů. Jedná se vždy o sezónní produkty, novinky, či nejoblíbenější produkty motivující zákazníky k následnému nákupu většího balení.

Dalším nástrojem je **sleva na první nákup**, kterou zákazník obdrží při registraci, tedy při poskytnutí e-mailu. Po prvním nákupu následuje sleva na nákup druhý, jelikož k největší ztrátě zákazníků dochází právě mezi první a druhou objednávkou. Tyto slevy jsou pak doplněné o sezónní akce, či slevy na vybrané produkty. Jednotlivé akce však nikdy není možné kombinovat.

Doplňujícím bodem jsou pravidelné měsíční soutěže, realizované na sociálních sítích společnosti. Příležitostně firma pracuje také s časově omezeným snižováním hranice dopravy zdarma, dárky k nákupu či výhodnými akcemi.

10.4 Osobní prodej

Osobní prodej je samozřejmostí na **kamenných prodejnách** společnosti, kde je součástí nákupu také informovanost personálu, možnost ochutnávek a doporučení. Veškerý personál je školen ve specifikacích produktů a také komunikaci se zákazníkem, kdy ze zpětné vazby vyplývá, že tento kontakt je klíčový pro utváření pozitivního dojmu z nákupu. Zákazníci si na prodejnách mohou také volit různé varianty balení, jelikož jsou zde k dostání suroviny na váhu, což v případě online prodeje není možné.

Další oblastí, kde společnost využívá osobní prodej, je segment B2B, a to pro navazování finančně významných spoluprací.

10.5 Public relations

Z oblasti PR se XY angažuje převážně na poli **sponzoringu** a **CSR**. Obě tyto oblasti se prolínají v rámci společensky významných projektů, na kterých se firma pravidelně nejen finančně podílí. Spadají sem například projekty na podporu rodin a dětí, dárcovství krve nebo civilního obyvatelstva zasaženého válečnými konflikty.

Zapojení do projektů probíhá nejčastěji formou finanční pomoci a šíření povědomí za využití dosahu společnosti v online prostředí.

Další formou PR je angažovanost v médiích, kdy nejčastěji majitelé společnosti vystupují v rozhovorech a diskusích týkajících se podnikání či zdravého životního stylu.

10.6 Content marketing

Content marketing představuje další akvizičně i konverzně významnou složku komunikačního mixu, jelikož výsledky organického vyhledávání tvoří zhruba 17 % zdrojů návštěvnosti webu. Úspěšnost obsahu ve vyhledávačích je výsledkem **optimalizací stránek pro vyhledávače** (SEO) a aktivitami s tím souvisejícími. Společnost XY se tak aktivně věnuje linkbuildingu, technické optimalizaci webu, a především pak tvorbě obsahu na něm.

Hlavními body obsahu jsou produktové listy, ale také blog, na kterém vznikají až tři články týdně. Navazujícími platformami jsou **sociální sítě**, kdy XY působí na Facebooku, Instagramu, TikToku, YouTube i LinkedInu. V rámci sociálních sítí, ale také blogu, hojně využívá obsahu tvořeným uživateli, ať už se jedná o influencery, zaměstnance či zákazníky.

10.7 Influencer marketing

Influencer marketing je poslední významnou složkou komunikačního mixu společnosti. XY aktuálně disponuje databází čítající zhruba 70 aktivních spoluprací, především napříč Instagramem, Facebookem, YouTube a blogy. V rámci nich klade důraz na dlouhodobé

partnery a pouze minimálně využívá jednorázových spoluprací. Nejpočetnější skupinu influencerů pak tvoří foodblogeři a maminky s dětmi. Následuje doplnění o sportovce, cestovatele a další významné osobnosti.

Veškeré spolupráce jsou podmíněny četností a formátem výstupů, avšak realizace je z důvodu autentičnosti vždy na daném kreativci. Všichni influenceři realizují pravidelné akce trvající 24 hodin, kdy na základě využití slevového kódu a návštěv vedoucí přes unikátní UTM firma vyhodnocuje jejich úspěšnost. Mimo akce jsou podporováni v tvorbě obsahu odpovídající jejich profilům, kdy odměnou jsou jim barterové balíčky produktů, fixní finanční ohodnocení, popř. procenta z dovedených nákupů. Podmínky spolupráce se vždy liší dle dosahu účtů, avšak většina z nich je stále na barterové bázi.

11 SHRnutí SITUAČNÍ ANALÝZY

Na základě analýzy portfolia společnosti XY lze konstatovat, že se **produktové portfolio** opírá o **jeden silný segment**, a to oblast ořechů a semínek. Výhodou segmentu je jeho zásadní podíl na tržbách a vzhledem k jeho pozici dojných krav stálost prodeje a malé nároky na inovace a investice.

Na druhou stranu zde dochází k identifikaci hvězd a otazníků, které stále vyžadují nemalé investice na podporu prodeje. Do této oblasti se řadí všechny další významné segmenty portfolia, což poukazuje na finančně náročný růst společnosti. Při rozšiřování produktového portfolia je tedy nezbytné pracovat se segmenty, které mají prokazatelný potenciál stát se dojnými kravami a zároveň volit postupný vývoj produktů s ohledem na finanční náročnost.

Z následně provedené analýzy konkurence lze identifikovat nejzásadnější hrozby pro vstup na trh s ořechovými másly. Tyto hrozby představuje jedinečnost vstupních zdrojů, spotřebitelský trend a stávající konkurenti v odvětví.

Jedinečnost vstupních zdrojů, tedy zachování požadované kvality, je silně ovlivněno vyjednávací pozicí na burze surovin. Vzhledem k tomu, že firma již na trhu působí a své pozice má vybudované, bude pro eliminaci této hrozby klíčové jejich udržení, popř. včasější nákup surovin a vytvoření záchranné sítě dodavatelů.

Problematika **spotřebitelského trendu** je velice těžce ovlivnitelný prvek. Firma se však může pokusit o vytvoření unikátních příchutí, reagovat cenotvorbou a svou marketingovou komunikací poptávku udržovat. Klíčová je komunikace se spotřebiteli a včasná reakce na změnu jejich preferencí.

Nejvýznamnějším a zároveň nejvíce rizikovým faktorem jsou **stávající konkurenti**. Téměř všechny analyzované značky vyrábí, popř. prodávají, máslo jak v čisté variantě, tak v ochucené. Často vyrábí čistou variantu másel v křupavé a jemné verzi. Objevují se také originální příchutě, jako např. slané arašídové máslo s příchutí jarní cibulky a zakysané smetany (Aktin), arašídové máslo v prášku (Aktin) nebo jedinečné směsi (Barenuts).

Co naopak v sortimentu konkurence často chybí, jsou **másla s lyofilizovaným ovocem**. Tento faktor by mohl představovat potenciální díru na trhu, kterou by XY, vzhledem ke svému sortimentu mrazem sušeného ovoce, mohl zvládnout zaplnit. Často také chybí

možnost namíchat si své vlastní máslo (tuto možnost nabízí ze zmíněných pouze Barenuts a Lifelike).

U většiny konkurence se cena pohybuje okolo 250-300 Kč za 300 gramů másla. Což je cenová hladina, ve které by se nový segment portfolia měl pohybovat. Dalším potenciálním USP by mohly být **tzv. komplementární produkty**. Tento prvek využívá pouze Mixit, kdy ke svým másům a džemům nabízí také tzv. Mixitella Sticks, křupavé žitné tyčinky s vysokým podílem vlákniny.

Výstup aplikovaného marketingového mixu společnosti poukazuje na lehké **upozadění zákazníka v komunikaci** a pro český trh netypickou skepsi ke slevové politice. Dále zdůrazňuje směr vývoje produktového portfolia a s tím související **nároky na nové produkty**, kterými je prémiové kvalita, tedy chuť a složení.

Aplikovaný komunikační mix poukazuje na množství již ukotvených platforem a způsobů komunikace, které lze při rozšiřování portfolia využít. Ze stávajících dat společnosti je patrné, že za **nejsilnější nástroje** lze považovat online reklamu, direct a content marketing a v neposlední řadě sociální sítě se zapojením influencer marketingu. Je zde však zcela nevyužitý potenciál virálního a buzz marketingu.

12 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Jak již bylo zmíněno v metodické části práce, na situační analýzu navazuje primární výzkum, který bude realizován pomocí kvantitativního dotazníkové šetření. Skladba dotazníků se opírá o kvalitativní data z explorativních telefonických rozhovorů.

12.1 Základní a výběrový soubor

Výzkum bude probíhat mezi registrovanými zákazníky firmy, kteří představují základní soubor pro sběr dat. Jelikož se jedná o e-shop, firma disponuje e-mailovou a telefonickou databází všech stávajících zákazníků. Pro kvalitativní část výzkumu budou osloveni ti zákazníci, kteří již v minulosti projevili zájem o ořechová másla a zároveň nakoupili v posledním měsíci – vycházíme z předpokladu, že si poslední nákup mohou relativně detailně pamatovat. Následně pro kvantitativní část výzkumu budou osloveni všichni registrovaní B2C zákazníci, což čítá 25 000 kontaktů. Průměrná open rate e-mailů je 23 %, tudíž lze předpokládat, že se k dotazníku dostane zhruba 5 750 zákazníků.

Segment stávajících zákazníků byl zvolen z důvodu sestavení reprezentativního vzorku respondentů. Při rozšíření výzkumu na celý trh není k dispozici dostatečné množství kontaktů, které by reprezentovalo populaci potenciálně konzumující ořechová másla.

12.2 Telefonické rozhovory

Pro sběr podkladů a následnou verifikaci otázek dotazníkového šetření byly využity explorativní telefonické rozhovory, v rámci kterých bylo dle výše uvedeného vybráno 20 zákazníků, u kterých bylo zjišťováno, jak probíhá jejich nákupní rozhodování i samotný nákup při výběru ořechových másel. Výstup z rozhovorů byl využit jako opora pro formulaci otázek dotazníku, který byl zaslán většímu vzorku respondentů.

Scénář i výstup rozhovorů je k nalezení v příloze práce (*viz Příloha P I a Příloha P II*). Vzhledem k rozsahu a povaze výzkumu jsou data šetření zpracována pouze formou shrnutí nejdůležitějších bodů výstupu.

12.2.1 Shrnutí kvalitativního výzkumu

Prvním bodem verifikace dotazníku byly **zákaznické priority** při nákupu ořechových másel. Z rozhovorů vyplývá, že klíčovou roli hrají sensorické vlastnosti a čisté složení produktu. Jedná se konkrétně o chuť, konzistenci a strukturu. 6 z 20 dotazovaných uvádí, že chtějí **produkt bez přidaného cukru**. Dotazování také zmiňují, že mají rádi máslo ochucená, ale často je od koupě odrazují zbytečná aditiva, konkrétně mléko, cukr a umělá dochucovadla. Naopak preferují přidaný protein či veganské složení.

Následujícím tématem výzkumu je oblast **konkurence**. V rozhovorech bylo zjištěno, že vnímání konkurence společností a zákazníky je téměř shodné. Ze zpětné vazby vyplývá, že za nejznámější prodejce lze považovat Lepé, Lifelike, Bigboy, Lucky Alvin, Aktin, Šufan, Mixit a Grizly. Odpovědi zákazníků se shodují ve vnímané kvalitě, kdy vyzdvihují především Lepé, naopak u másel společnosti Grizly je ve dvou případech zmíněná nízká kvalita produktu. U produktů ostatních společností pak oceňují **originální a sezónní příchutě másel**. Tři zákazníci pak zmiňují, že jim na trhu chybí chuťově srovnatelná, ale zdravější verze „Nutely“.

Z hlediska kvality jsou zajímavé dvě odpovědi, kde zákazníci zmiňují, že z kvalitních surovin, které z nákupu u společnosti XY znají, by bylo máslo skvělé. Automaticky tak předpokládají **vyšší kvalitu** vyvíjeného produktu.

Dílní předmět rozhovorů představovaly **externí vlivy na rozhodovací proces** zákazníků. Z odpovědí vyplývá, že zásadní roli hraje internet, často v podobě obsahu na **sociálních sítích**, a to jak pro první kontakt se značkou, tak pro samotný nákup. S tím souvisí také silný faktor **doporučení**, ať už ve formě recenzí na webu, influencerů nebo osoby z blízkého okolí.

Zákazníci byli také dotazování na využití másel, všichni uvedli, že máslo využívají k přímé konzumaci, doplňkově se pak objevuje pečení, vaření a výroba vlastních produktů.

Posledním oblastí pak byla verifikace škály pro cenovou hladinu, způsob balení, frekvenci konzumace a rozložení rolí v nákupu.

Veškeré výše uvedené odpovědi byly následně využity k optimalizaci a strukturalizaci otázek dotazníkového šetření.

12.3 Dotazníkové šetření

Jak již bylo zmíněno výše, dotazníkové šetření navazuje na telefonické rozhovory. Osloveni byli všichni historicky registrovaní B2C zákazníci, tedy 25 000 kontaktů. Vzhledem k průměrné 23% open rate e-mailů lze předpokládat, že se k dotazníku dostalo zhruba 5 750 zákazníků. K jeho vyplnění byli zákazníci motivováni odměněnou v podobě slevy na nákup. **Celková návratnost čítá 711 dotazníků**, tedy 12,4 % z předpokládaného zásahu.

Samotný dotazník je členěn do tří částí, kdy první z nich ověřuje, zda zákazník již v minulosti nakoupil, popř. pro něj byly zakoupeny, ořechová másla. Pokud je jeho odpověď kladná, následuje přesměrování na část druhou, která se zabývá konkrétními aspekty nákupního rozhodování a preferencí produktu. Pokud naopak zákazník másla nikdy v historii nezakoupil, ani pro něj nebyla zakoupena, je přesměrován na část třetí, která se týká demografických údajů. Tato část je povinná také pro první skupinu zákazníků a bude využita pro následnou segmentaci.

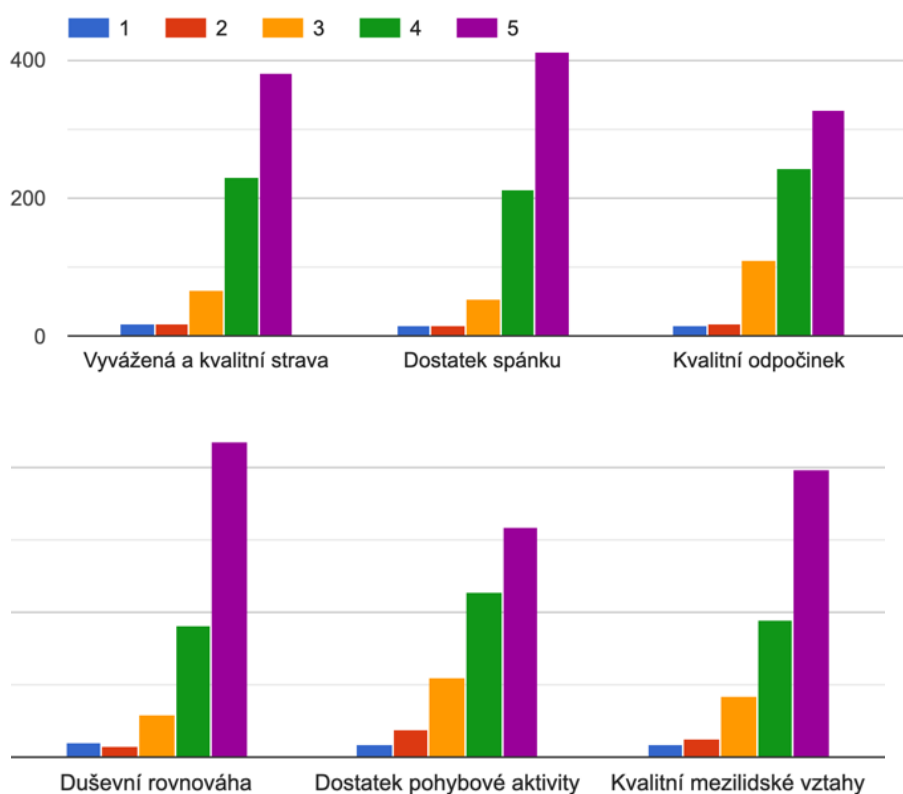
Jedná se o nezbytný krok k vyřazení publika, které s nákupem daného produktu nemá zkušenosti, a tudíž není možné popisovat uplynulé nákupní chování.

Konečný výzkumný vzorek, tedy zákazníci, kteří již mají s nákupem másel zkušenost, čítá **384 odpovědí**.

12.3.1 Analýza dat kvantitativního výzkumu

Jak již bylo zmíněno výše, dotazník je rozdělen do tří bloků otázek. První blok zákazníkům uvádí do tématu zdravého životního stylu a selektuje je na zákazníkům kupující versus nenakupující ořechová másla. Pracuje tak tedy se vstupním počtem **711 respondentů**, a to 128 muži a 583 ženami.

V otázce č.1 respondenti hodnotí vnímanou **důležitost jednotlivých aspektů zdravého životního stylu**. Z výsledků vyplývá, že za nejdůležitější prvek lze považovat duševní rovnováhu společně s dostatkem spánku. Kvalitní a vyvážená strava se společně s mezilidskými vztahy řadí na třetí místo. Celkem 609 ze 711 respondentů hodnotí tento aspekt nejvyšší (5) nebo druhou nejvyšší (4) důležitostí. U duševní rovnováhy, jako nejsilnějšího prvku životního stylu, je to pak celkem 615 respondentů.



Obrázek 4: Aspekty zdravého životního stylu, zdroj: Google Forms (2022)

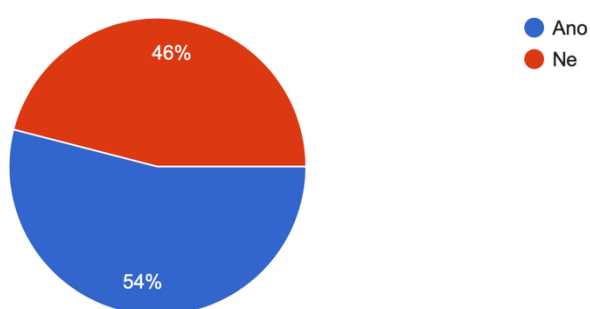
U respondentů, kteří uvedli nízká hodnocení, se tato čísla prolínají všemi jednotlivými aspekty a z výsledků lze tedy vyčíst, že zdravý životní styl pro ně nehraje zásadní roli. Jedná se především o muže a ženy nad 40 let. U respondentů využívajících vysoké koeficienty se opět opakují napříč všemi uvedenými aspekty.

Jelikož duševní rovnováha souvisí s vyváženou a kvalitní stravou, nabízí se zde potenciál pro využití tohoto aspektu v komunikační strategii.

Otázky č. 2 a č. 3 reflektují historickou **skladbu košíku** zákazníků napříč portfoliem společnosti. Kromě faktu, že zákazníci nejčastěji nakupují přírodní ořechy a mrazem sušené ovoce, z nich vyplývá, že celkem 384 (54 %), zákazníků již v minulosti zakoupilo ořechová másla, ať už u dané společnosti či u konkurence. Tito zákazníci jsou dále dotazováni na jejich nákupní preference, zatímco ostatní respondenti jsou převedeni na blok demografických otázek.

3. Zakoupil/a jste popř. byla pro Vás v minulosti zakoupena oříšková másla?

711 odpovědí



Obrázek 5: Nákup ořechových másel, zdroj: Google Forms (2022)

Druhý blok otázek pracuje pouze se zmíněnými **384 respondenty** a zaměřujeme se na jejich nákupní preference při výběru ořechových másel.

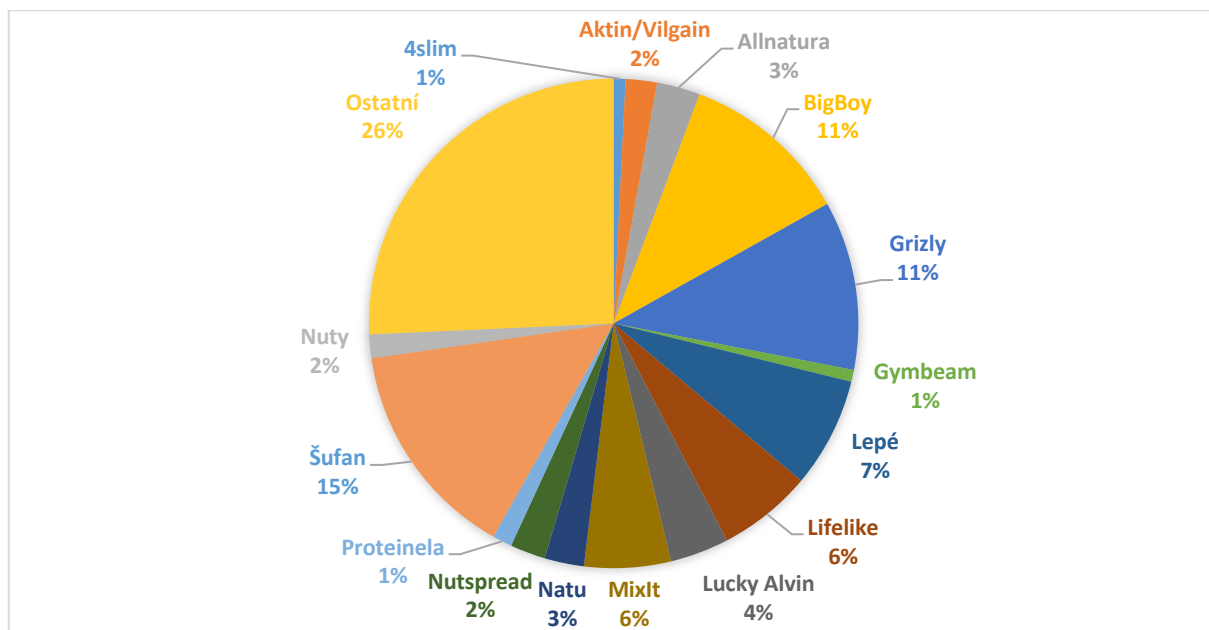
Otázky č. 4 a č. 5 reflektují **chuťové preference** zákazníků. Vyplývá z nich, že 68 % dotazovaných preferuje másla neochucená, zatímco pouze 32 % másla ochucená. Dále pak 69,3 % dotazovaných upřednostňuje másla jemná a 30,7 % másla s kousky, tzv. crunchy.

Zde je však nutné poukázat na fakt, že z rozhovorů se zákazníky vyplývá, že je často od ochucených másel odrazuje složení, tedy aditiva a přidaný cukr. Při vývoji produktu je nezbytné zohlednit zachování co nejčistšího složení, stejně jako nutnost jeho následné komunikace.

Otázka č.6 mapuje **postavení značek v myslích zákazníků** a zjišťuje, která z nich se zákazníkům vybaví v souvislosti s pojmem „ořechová másla“. Z výsledků vyplývá, že nejsilnější postavení zastává Šufan, jakožto značka, která se z celkového počtu 384

respondentů první vybaví 15 % dotazovaných. Následují Grizly a BigBoy s 11 %, Lepé se 7 % a Lifelike a Mixit s 6 %.

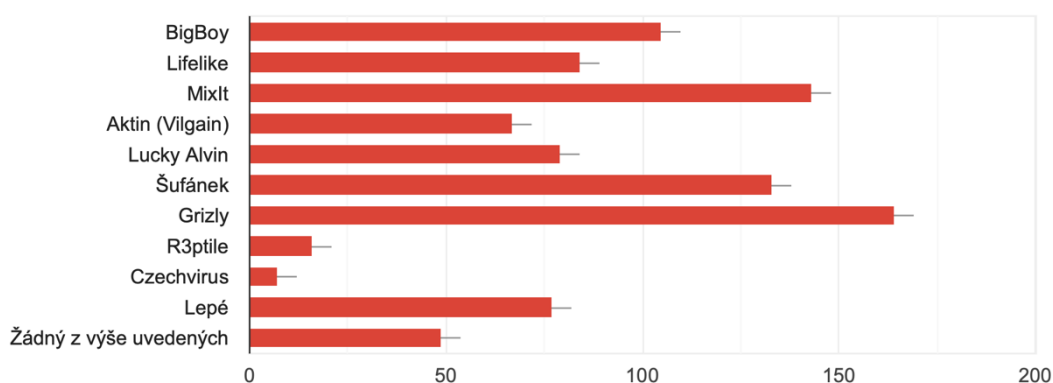
U těchto třech hlavních značek je pozorovatelný jistý kontrast, a to jak ve specifikách produktu, tak jejich komunikaci. Zatímco se Šufan profiluje jako tradiční, kvalitní a rodinná výroba, komunikace Grizly stojí na cenově výhodné nabídce. BigBoy je profilován jako mladá, dynamická značka s kvalitními produkty a inovativními příchutěmi. Tento kontrast souvisí také s cílovými skupinami jednotlivých značek. Zákazníci, kteří uvádí jako první značku Šufan, se ve většině případů řadí do věkové skupiny nad 30 let. Naopak u značky BigBoy se nejčastěji jedná o zákazníky do 30ti let. U Grizlyho se setkávají všechny věkové skupiny, což u e-shopu typu market place s extrémně širokým portfoliem není překvapující.



Obrázek 6: Postavení značek ořechových másel v mysli zákazníků, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11 pak zohledňuje celkové nákupy zákazníků a jednotlivých značek, kde je patrné, že nejčastěji kupovanými značkami je Grizly a Mixit.

11. Koupili jste již máslo od některého z níže uvedených výrobců? (vyberte, více možností)
384 odpovědí



Obrázek 7: Zastoupení nákupů jednotlivých značek, zdroj: Google Forms (2022)

Lze konstatovat, že positioning přímo nekorresponduje se zastoupením nákupů u jednotlivých výrobců. Tento fakt může být podmíněn šířkou portfolia, kdy Grizly jako market place poskytuje máslo jako doplňkový sortiment, zatímco Šufan se profiluje především do prodeje ořechových másel, tedy mnohem užšího segmentu. Podobný případ je také Mixit, který je známý především jako sortiment snídaňových mixů a máslo jsou zde doplňkem portfolia.

Otázka č. 7 navazuje na otázku předchozí, a reflektuje **první kontakt zákazníků se značkou**, kterou uvedli v předchozí otázce. Z výsledků vyplývá, že nejvíce respondentů se o ní dozvědělo ze sociálních sítí nebo od rodiny a přátel, což potvrzují také telefonické rozhovory.

7. Kde jste se o této značce poprvé dozvěděl/a?

384 odpovědí



Obrázek 8: První kontakt se značkou, zdroj: Google Forms (2022)

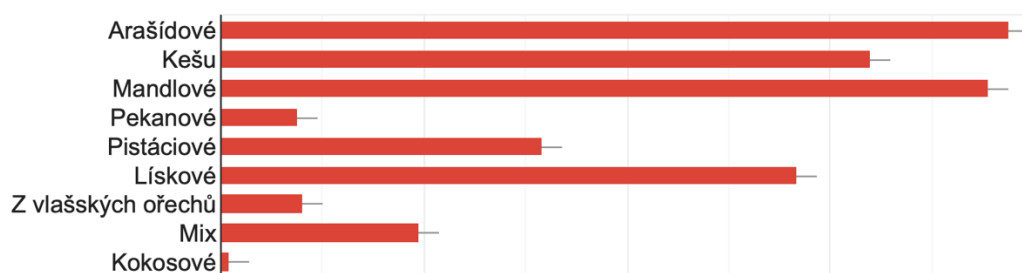
Zaměříme-li se na nejsilnější značku, tedy Šufan, zjistíme, že z celkového počtu 56 zákazníků, kteří ji uvedli na první místo, se o ní 11 dozvědělo právě od svého okolí a 14 ze sociálních sítí. U Grizlyho pak z celkového počtu 43 respondentů dominuje osobní doporučení s počtem 14 hlasů a aktivní hledání na internetu s počtem 15 hlasů. Sociální sítě jsou nejsilnější v případě BigBoy, kdy se zde o značce dozvěděla více než polovina respondentů.

Tato statistika opět zdůrazňuje důležitost word of mouth, ať už ve formě osobní, či zmiňovaných sociálních sítí. Při konkurenčním boji se zde otevírá také důležitost SEO, jako nástroje optimalizace aktivního vyhledávání na internetu.

Otázky č. 8 a č. 9 se podrobněji zaměřují na **chuťové preference zákazníků**. Plyne z nich, že nejoblíbenějšími druhy másel respondentů jsou arašídové (50,5 %), mandlové (49,2 %), kešu (41,7 %) a lískové (37 %). Co se týče příchutí, tak opět dominují neochucená másla (72,1 %), následuje čokoláda, karamel a kokos.

8. Jaké druhy másla preferujete?

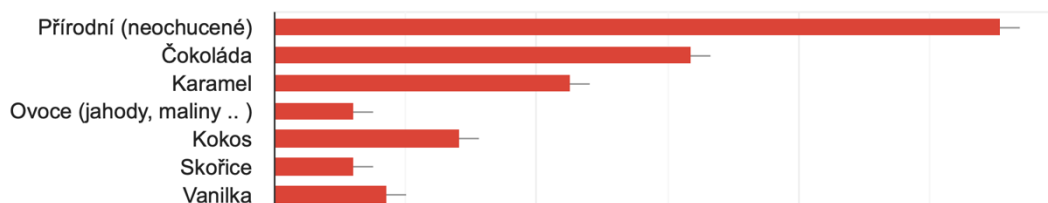
384 odpovědí



Obrázek 9: Preference druhů ořechových másel, zdroj: Google Forms (2022)

9. Vyberte vaše nejoblíbenější příchutě másla:

384 odpovědí

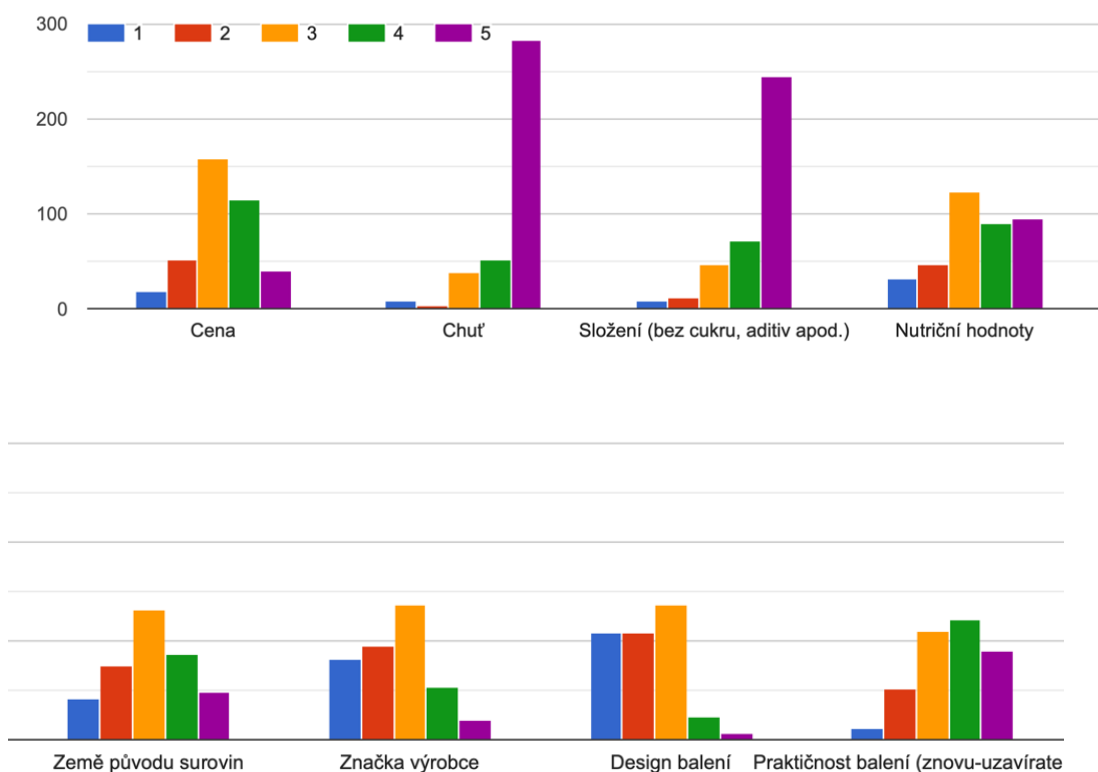


Obrázek 10: Preference chutí ořechových másel, zdroj: Google Forms (2022)

Výstupy těchto dvou otázek jsou klíčové pro následnou volbu akvizičních produktů, tedy těch, které mají potenciál zaujmout největší množství zákazníků při prvním kontaktu s produkty.

Otázka č. 10 pracuje s osmi faktory, které ovlivňují výběr produktu. Jsou jimi cena, chuť, složení, nutriční hodnoty, země původu, značka, design a praktičnost balení. Respondenti byli požádáni, aby na škále důležitosti ohodnotili každý z nich.

Z výsledků vyplývá, že hlavním rozhodovacím faktorem při výběru produktu je chuť, následovaná složením. U chuti nejvyšší stupeň důležitosti volilo 282 respondentů, z celkového počtu 384, tedy 73,5 % dotazovaných. Kromě chuti a složení záleží zákazníkům také na nutričních hodnotách a praktičnosti balení. Naopak za nejméně důležité je považována značka výrobce a design balení. Zajímavým faktem je, že cena se jeví jako nejdůležitější pro věkový segment nad 45 let. Design a zemi původu naopak zohledňují mladší zákazníci.

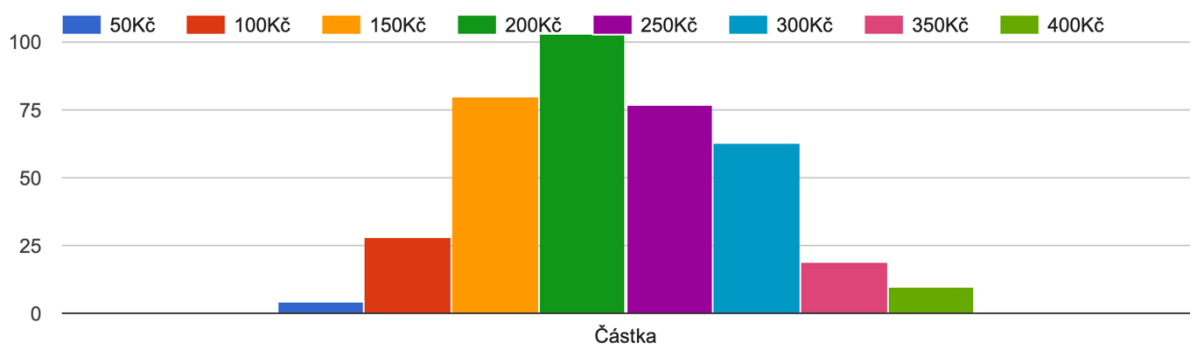


Obrázek 11: Faktory výběru ořechových másel, zdroj: Google Forms (2022)

Pro aplikaci do komunikační strategie jsou zde jasně identifikovány priority. Nutno však zmínit, že chuť je spíše nástrojem retence, zatímco složení již akvizice, a mají tedy odlišné využití v komunikaci. V případě značky a designu balení se často jedná o podvědomé procesy, proto tyto dva atributy mohou být zákazníky na vědomé úrovni podceňovány.

Otázky č. 12, č. 13 a č. 14 zohledňují **praktické aspekty produktu**, tedy cenu, balení a spotřebu. Data potvrzují kvalitativní šetření, kdy jsou zákazníci ochotni zaplatit 80–100 Kč za 100 g ořechového másla. 51 % respondentů pak preferuje balení o objemu 251–500 g, zatímco 44,5 % preferuje menší varianty, tedy 101–250 g. Většina domácností pak uvádí spotřebu másel do 250 g měsíčně, v závislosti na počtu jejích členů.

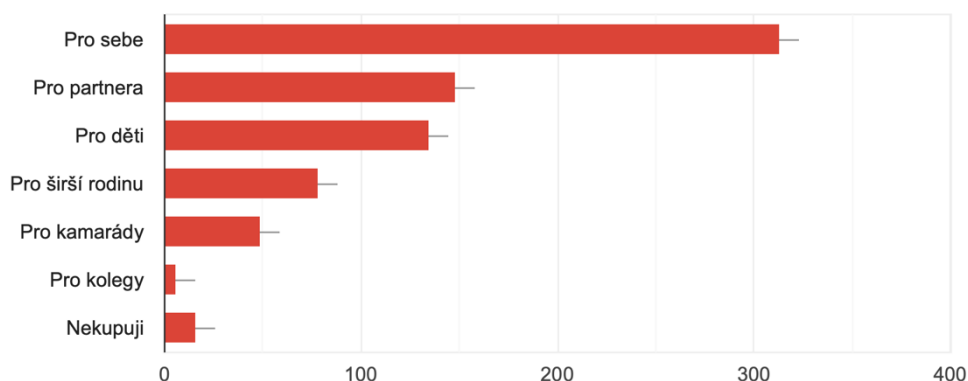
12. Na stupnici vyznačte maximální částku, kterou byste byli ochotni zaplatit za 250g kvalitního ořechového másla od českého výrobce?



Obrázek 12: Preference ceny ořechových másel, zdroj: Google Forms (2022)

Nakonec **otázky č. 15 a č. 16** doplňují **specifika nákupu**, a to pomocí pohledu na nákupčího versus konečného zákazníka a preferenci místa nákupu. 81,5 % respondentů uvádí, že nakupují másla pro svou vlastní potřebu. Následuje nákup pro partnera, děti a širší rodinu. Tento fakt je podmíněn také demografickým složením respondentů, kdy podstatnou většinu tvoří ženy ve věku 31–60 let, tedy tradičně hlavní nákupčí potravin domácnosti. Tento aspekt je zásadní pro určení cílových skupin a vystavění komunikační strategie.

15. Nakupujete ořechová másla pouze pro sebe, nebo i pro někoho jiného? (vyberte, více možností)
384 odpovědí

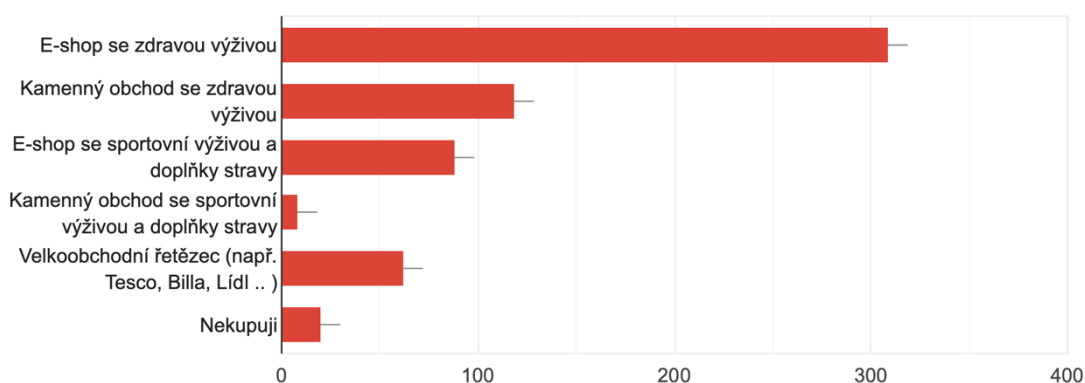


Obrázek 13: Nákupní role, zdroj: Google Forms (2022)

Co se týče místa nákupu, tak z odpovědí vyplývá, že 80,5 % dotazovaných nejčastěji nakupuje ořechová másla na e-shopu se zdravou výživou. Nutno však říct, že vzorek respondentů představují zákazníci e-shopu, tedy lidé zvyklí na tuto formu nákupu.

16. Kde ořechová másla nakupujete nejčastěji?

384 odpovědí



Obrázek 14: Preference místa nákupu, zdroj: Google Forms (2022)

12.3.2 Shrnutí kvantitativního výzkumu

Výstup dotazníkové šetření navazuje na výsledky kvalitativního šetření, které doplňuje a aplikuje na větší množství respondentů.

Hlavním bodem šetření jsou **zákaznické preference**. Z výstupu vyplývá, že zdravý životní styl hraje důležitou roli v životech respondentů a pojí ho především s **duševní pohodou, spánkem a kvalitní stravou**, do které ořechová másle bez pochyby spadají.

Výsledky týkající se samotných produktů, stejně jako u telefonických rozhovorů, poukazují na důležitost **chuti, čistého složení produktů a kvalitu využitých surovin**. V rámci chuťových preferencí pak zákazníci nejraději volí jemná čistá jednodruhová másla. Předními surovinami jsou arašídý, mandle a kešu. V případě dochucených variant pak respondenti preferují čokoládu, karamel a kokos.

Výzkum dále identifikuje **značky s nejsilnějším postavením** v myslích zákazníků, a to Šufan, Grizly, BigBoy, Lepé, Lifelike a Mixit. Poukazuje však na fakt, že postavení v mysli se nutně nerovná preferencím či četnosti nákupu.

Odpovědi respondentů potvrzují také **klíčovou roli WOM** v šíření povědomí o značce, jelikož hlavními akvizičními kanály jsou sociální sítě a doporučení z řad rodiny a přátel. V neposlední řadě pak poukazují na rozdíl mezi nákupčím a konečným zákazníkem, jelikož respondenti uvádějí nákupy také pro partnera, děti a širší rodinu.

Nakonec kvantitativní výzkum mapuje **preference v praktických aspektech** produktu, a to v ceně a balení. Z odpovědí vyplývá, že zákazníci jsou ochotni zaplatit 80–100 Kč za 100 g másla a preferují menší, praktická balení.

Překvapujícím zjištěním je velmi nízká rola samotné značky a designu balení v nákupním rozhodování. Jak již však bylo zmíněno, tento faktor je do jisté míry podvědomý a zákazníci mu vědomě nemusí přisuzovat skutečnou hodnotu.

12.4 Limity šetření

Mezi hlavní limity šetření patří omezení výběrového souboru pouze na stávající zákazníky. Jak již bylo zmíněno výše, tento segment byl zvolen z důvodu sestavení reprezentativního vzorku respondentů. Při rozšíření výzkumu na celý trh není k dispozici dostatečné množství kontaktů, které by adekvátně reprezentovaly populaci potenciálně konzumující ořechová másla. Přicházíme tak o data z celého trhu, tedy data o potenciálních nových zákaznicích.

Dále výzkum naráží na rozdíl mezi nákupčím a konečným konzumentem. Ve většině domácností je pouze jeden nákupčí, ale konzumentů více. Ke konečným konzumentům, kteří nejsou nákupčím, se dotazník nejspíše nedostane. V neposlední řadě dotazník naráží na úskalí online dotazování, a tedy na nemožnost ověřit pravdivost odpovědí.

13 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza představuje propojení výstupů situační analýzy a primárního výzkumu. Přináší přehled nejdůležitějších silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí společnosti v kontextu rozvoje produktového portfolia.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Stávající positioning značky (S1) • Silný systém online komunikace (S2) • Síť kontaktů (S3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouze jeden segment portfolia v profilaci dojných krav (W1) • Finančně náročný růst společnosti (W2) • Nedostatečná orientace na potřeby zákazníka v komunikaci (W3)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Nevyužitý potenciál dochucení ořechových máseel ovocem sušeným mrazem (O1) • Komplementární produkty (O2) • Zpětná vazba zákazníků (O3) • Rozvoj WOM (O4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezené vstupní zdroje (T1) • Spotřebitelský trend (T2) • Inflace (T3) • Silná konkurence odvětví (T4)

Tabulka 8:SWOT analýza, zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé body jsou již rozebrány v dílčích shrnutích výzkumů. Nabízí se však otázka, jak mohou silné stránky napomoci k využití příležitostí, a jakou roli v tomto využití mají stránky slabé. Stejně tak jak na základně silných stránek může dojít k eliminaci hrozeb a zda je možné minimalizovat dopad stránek slabých, resp. je v případě využití příležitostí obrátit ve stránky silné.

Využití zpětné vazby zákazníků (O3) k preferencím produktu může vést k optimalizaci jeho vývoje, tedy volby složení a příchutí (O1), specifík balení a komplementárních produktů (O2). Zároveň existuje předpoklad, že díky stávající síti kontaktů v dodavatelském řetězci (S3) dokáže společnost částečně eliminovat hrozbu omezených vstupních zdrojů (T1), a tedy vyjednat výhodné podmínky pro odběr potřebných surovin.

Zpětná vazba zákazníků (O3) je pak klíčová také pro uvedení produktu na trh a jeho komunikaci. V případě jejího využití dochází k eliminaci slabé stránky, kterou je u společnosti nedostatečná orientace na zákazníkovi potřeby (W3). K uvedení na trh by pak

mohlo silně pomoci posílení WOM (O4) za využití již stávajícího positioningu (S1) a sítě komunikačních kanálů (S2).

V případě vývoje produktu se společnost bude potýkat s finanční náročností (W1) a nedostatečným výkonem portfolia bez dalších investic (W2). Tyto faktory je nezbytné zohlednit při strategické rozhodnutí o širce nového segmentu portfolia a zvolit pouze jednotky vlajkových produktů, které se budou opírat o jasný zájem trhu (O3). Vzhledem k vzrůstající inflaci (T3) a pohyblivému spotřebitelskému trendu (T2) je podložení daty klíčové.

Za využití výše zmíněných bodů má pak nový segment portfolia potenciál uspět v silném konkurenčním boji. (T4)

14 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

- **VO1: Jaká jsou specifika současné situace společnosti pro rozvoj portfolia?**

Společnost XY je aktuálně v období růstu, které nejen z důvodu složení portfolia vyžaduje značné investice. Hlavní segment portfolia – kategorie ořechů a semínek se nachází ve fázi dojný krav jako jediný. I přes svůj významný podíl na tržbách dochází k nevyvážené alokaci finančních prostředků na segmenty ve fázích otazníků a hvězd.

Z interní analýzy vyplývá, že jednou z nejvýznamnějších hrozeb společnosti je četnost a síla konkurence. Vzhledem ke zpětné vazbě zákazníků a složení portfolia konkurence však společnost hodnotí jako nezbytné rozšíření portfolia o ořechová másla. K vývoji plánuje využít své know-how a již existující síť dodavatelského řetězce. Za další významnou hrozbu lze považovat fluktuující spotřebitelský trend ovlivněný inflací a současnou nestabilní politicko-ekonomickou situací v Evropě.

Na základě analýzy současného marketingového mixu společnosti lze usoudit, že zde dochází k upozadění potřeb zákazníků, a to při vývoji i komunikaci produktu. Mezi silné stránky mixu se jistě řadí skutečná i vnímaná kvalita produktů, která je verifikovaná zpětnou vazbou zákazníků, ale zároveň potřeba tuto úroveň zachovat při vývoji produktů nových. Ta koresponduje také s vyšší cenou, která produkty společnosti v oblasti zdravé výživy řadí do prémiového segmentu. Společnost také disponuje silnou fungující distribuční sítí, do které je možné nový segment portfolia snadno zařadit.

Stabilní základ pro představení nového segmentu poskytuje také široký komunikační mix společnosti, kterému dominuje online komunikace. Jako nejsilnější nástroje lze vyhodnotit PPC reklamy, sociální sítě, e-mailing a SEO. Nevyužitý potenciál zůstává v oblasti WOM a virálního marketingu.

- **VO2: Které komunikační nástroje jsou vhodné pro uvedení produktu na trh?**

Na základě primárního výzkumu lze jako nejvhodnější nástroje pro uvedení produktu na trh identifikovat sociální sítě, influencer marketing, WOM a prvky online reklamy doprovázející aktivní vyhledávání na internetu, tedy content marketing, SEO a PPC reklamy.

Výkon těchto nástrojů a jednotlivých platforem podporuje také výstup situační analýzy, kde se výše zmíněné jeví jako nejefektivnější a zároveň nejvýkonnější forma propagace v online prostředí.

Vzhledem k rozsáhlé síti kontaktů společnosti je vhodným nástrojem také e-mailing spojený s podporou prodeje, ať už ve formě slev či ochutnávek. V neposlední řadě je zde zmiňovaný nevyužitý potenciál virálního marketingu, který se díky svým nízkým nákladům jeví jako ideální nástroj komunikace v současné finanční situaci společnosti.

Za nevhodné nástroje lze naopak považovat televizní či outdoorovou reklamu, a to především z důvodu finanční náročnosti.

- **VO3: Jaké jsou preference zákazníků při nákupu daného produktu?**

Z výzkumu vyplývá, že hlavním rozhodujícím faktorem nákupu je chuť a složení produktu. Zákazníci preferují čistá složení ořechových másel, kdy klíčovou roli hraje složení „bez cukru“ a „bez aditiv“. Z důvodu čistého složení preferují ořechová másla jednodruhová, a to především arašídová, mandlová a kešu.

Na druhou stranu zákazníci často od nákupu ochucených másel odrazuje právě složení produktu. Při zachování nároků na čisté složení oceňují zdravé verze sladkých pomazánek, a to nejčastěji čokoládové, karamelové a kokosové.

Samotné rozhodnutí o nákupu často vzniká na doporučení, ať už z osobního okruhu či sociálních sítí. V rámci distribuční sítě pak preferují nákupy online.

V neposlední řadě zákazníci kladou důraz na praktické aspekty balení produktu, jako je jeho znovuzavíratelné balení. Z hlediska ceny se vnímaná ideální cenová hladina másel pohybuje v rozmezí 80–100 Kč za 100 g másla.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

15 MARKETINGOVÝ MIX PRODUKTOVÉ ŘADY

Projektová část práce si klade za cíl návrh komunikační strategie pro nový segment portfolia společnosti – ořechová másla. Vzhledem k faktu, že se produkt nachází ve fázi vývoje, je nezbytné pro návrh komunikační strategie vypracovat také návrh základního marketingové mixu. Model 4P bude doplněn o prvky modelu 4E, s cílem upřednostnění potřeb zákazníka pro následnou efektivní marketingovou komunikaci.

Návrh jednotlivých složek mixu vychází z výstupů praktické části práce.

15.1 Produkt

Vzhledem k aktuální situaci společnosti a spokojeností stávajících zákazníků s kvalitou čistých másel značky Lepé je na místě doporučení ponechání těchto másel v portfoliu společnosti. Nabízí se však možnost white labelingu, kdy by daná ořechová másla byla rebrandována jako nová privátní značka. Stejná másla by pak mohla být využita pro výrobu ochucených variant, která by již probíhala v režii společnosti. Vzhledem k finanční náročnosti vývoje lze navrhnout rozšíření řady o tři příchutě másel, a to dvě zákazníky nejpoptávanější – čokoládová a karamelová varianta a sezónní akviziční produkt, který by se mohl stát vlajkovým produktem celé řady.

Z hlediska praktických vlastností produktu z výzkumu vyplývá, že je pro zákazníky klíčová znovuzavíratelnost produktu. Doporučením je tedy balení ve skleněné či plastové dóze se šroubovacím závěrem, o objemu maximálně 250 g.

Součástí vývoje produktu je také název celé produktové řady a potenciální privátní značky společnosti. Ten naráží na legislativu, která neumožňuje používat označení „máslo“ pro produkty, které obsahují méně než 80 % mléčného tuku. (AGRI ČR, 2018) Nabízí se tak označení jako ořechové pasty či pomazánky. Z tohoto předpokladu vychází také navrhovaný název produktové řady, kterým je „XY Nut Spreads“.

Jelikož pojetí produktu v modelu 4E pracuje s předpokladem, že přidaná hodnota pro zákazníka nevychází z fyzických vlastností produktu, ale stojí na emocích a zážitcích spojených s jeho nákupem a následným užitkem, nabízí se rozšířené pojetí produktu. Ochucené varianty másel by tak mohly vzniknout ve spojení s osobnostmi z oblasti

gastronomie, které by nejen navýšily vnímanou přidanou hodnotu produktu, ale dodaly by také reference a záruku kvality využitelné v následné propagaci produktu.

Pro zvýšení požitku z konzumace lze doporučit komplementární produkty, například ve formě tyčinek či sušenek, se kterými lze máslo přímo konzumovat. Přidanou hodnotou však mohou být také dózy, které zákazník může dále využívat, brandové lžice či nože pro servírování produktu.

15.2 Distribuce

Produktová řada ořechových másel bude zařazena do již fungující distribuční sítě společnosti (viz *marketingový mix společnosti*). Hlavním prodejním kanálem je tedy e-shop, doplněný o kamenné prodejny. Pro uvedení produktu na trh lze v rámci distribuce navrhnout využití ochutnávek produktu, a to především na prodejních.

Model 4E poukazuje na důležitost všudypřítomnosti produktů, tedy využití maximálního množství různých kanálů pro oslovení zákazníka. Tento aspekt bude zohledněn v návrhu komunikační strategie společnosti.

15.3 Propagace

Propagace produktové řady by měla být, s ohledem na současný marketingový mix, vystavěna na základních hodnotách společnosti, kterými je čisté složení a prémiová kvalita surovin. Zároveň by však měla pracovat s přidanými hodnotami zmiňovanými zákazníky.

Model 4E zdůrazňuje klíčovou hodnotu svědectví zákazníků a společensky nebo jinak významných osobností, což koresponduje s výsledky zákaznického výzkumu. Do propagace by tak kromě současného komunikačního mixu a všech jeho prvků měly být zahrnuty veškeré WOM orientované formy online marketingu, jako je influencer marketing, affiliate, virální marketing nebo user generated content. Jejich využití a implementace budou opět rozebrány v návrhu komunikační strategie.

15.4 Cena

Společnost XY dlouhodobě využívá kombinaci nákladové a srovnávací metody cenotvorby, což naznačuje její využití také v případě rozšíření portfolia. Dle zákaznického výzkumu by cena másel neměla překročit 100 Kč na 100 g produktu. Tento fakt odpovídá také současnému nacenění nabízených produktů značky Lepé. Vždy však záleží na využitých surovinách ochucených variant.

Aspekty, které mohou následně zvednou marži, jsou ovlivněny nabízenou přidanou hodnotou pro zákazníka, v modelu 4E označovány jako směna. Ta je podmíněna faktem, že zákazník nesměňuje za nákup pouze své peníze, ale také čas a užitek z konkurenčních produktů. V komunikaci je tedy nezbytné zdůrazňovat přidané hodnoty produktu, zážitky, emoce a užitek, který z daného produktu zákazník získá. Tímto užitek může být zdraví, chuťový prožitek či sdílené chvíle.

Vznikne-li produkt například ve spolupráci s významnou osobností, představuje tento fakt zásadní přidanou hodnotu a emoční vazbu, která poskytuje možnost vyšší ceny.

Ostatní složky ceny, jako slevová politika či související služby by pak opět měly být v souladu s obecným marketingovým mixem (*viz marketingový mix společnosti*).

16 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE PRODUKTOVÉ ŘADY

V teoretické části práce byla ukotvena veškerá zásadní východiska pro návrh komunikační strategie. V části praktické byla provedena interní analýza společnosti a všech faktorů podmiňujících rozšíření produktového portfolia, doplněna o zákaznický výzkum preferencí. Veškeré tyto aspekty budou zohledněny při návrhu komunikační strategie nové produktové řady ořechových másel.

Komunikační strategie bude navržena tak, aby zohlednila aktuální komunikační a marketingový mix společnosti, ale zároveň napomohla jejich optimalizaci a doplnila je o oblasti s nevyužitým potenciálem. Dále si klade za cíl ukotvení zákaznických potřeb a priorit a návrh jejich využití v komunikaci nové produktové řady.

Hlavním bodem je nastavení funkční komunikační strategie, která umožní rozšíření povědomí o značce a samotném produktu, posílí konkurenční postavení společnosti, vzbudí zájem o koupi produktu mezi novými i stávajícími zákazníky, a v neposlední řadě motivuje k nákupu. V kontextu komplexnosti komunikace je návrhem kombinace pull a push strategie.

16.1 Cíle komunikační strategie

V návaznosti na výše uvedené jsou hlavní cíle komunikační strategie následující:

- **Informování trhu o novém segmentu portfolia**, se zásahem všech stávajících zákazníků a dalších 50 000 zákazníků potenciálních v prvních 3 měsících uvedení produktu na trh.
- **Vzbuzení zájmu o produkt u cílové skupiny**, generující návštěvnost kategorie v minimální hodnotě 1 200 zobrazení/den v prvních 3 měsících uvedení produktu na trh.
- **Motivace k nákupu produktu u cílové skupiny**, generující minimálně 20 nákupů denně obsahující produkty dané kategorie při zachování celkového 10% PNO v prvních 3 měsících uvedení produktu na trh.

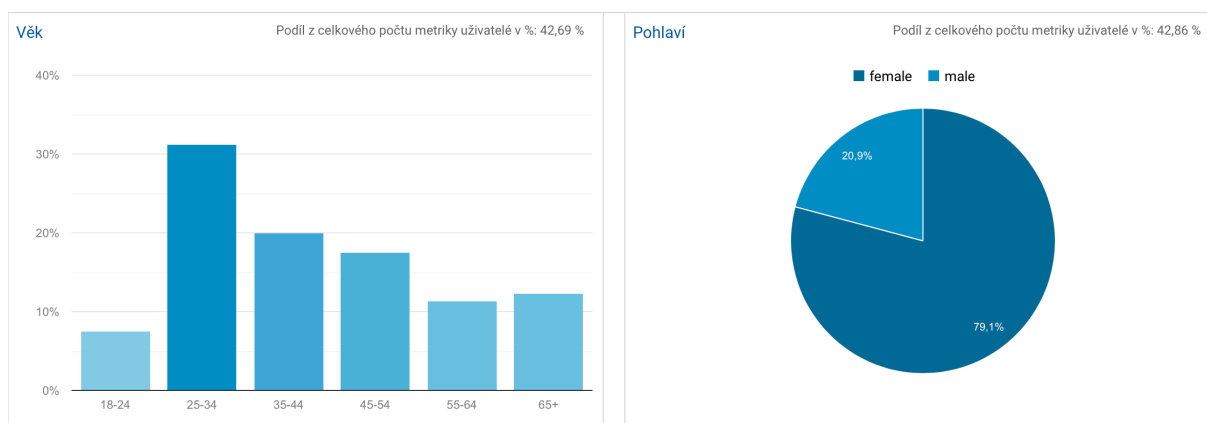
16.2 Cílové skupiny

16.2.1 Segmentace

Vzhledem k faktu, že hlavní prodejní kanál představuje e-shop a většina komunikace je tedy směřována do online prostředí, je nezbytné přizpůsobit segmentaci možnostem cílení vybraných platforem. Jelikož nejsilnější prodejní kanály společnosti představují sociální sítě, PPC reklamy a e-mailing, kde cílení pracuje především se segmentací demografickou, je segmentace vypracována na jejím základu.

Interní analýza uživatelů webu potvrzuje výstupy zákaznického výzkumu, kdy 79 % zákazníků představují ženy. Mezi nejpočetnější skupinu se řadí ty ve věku 25-34 let, následované věkovou skupinou 35-44 let a 45-54 let.

Z hlediska lokalit demografie odráží procentuální zastoupení největších měst, kdy 25 % zákazníků sídlí v Praze, 7 % v Brně a 3 % v Olomouci, stejně jako v Ostravě. Z hlediska příjmů se jedná o střední a vyšší třídu, tedy bonitnější zákazníky, reflektující cenovou politiku společnosti. (Google Analytics, 2022)



Obrázek 15: Zákaznická segmentace, zdroj: Google Analytics (2022)

Další podstatnou částí segmentace a následného cílení jsou zájmy zákazníků vycházející z jejich chování na internetu. Dle statistiky Google Analytics (2022) jsou nejvýznamnějšími zájmy zdravé stravování, gastronomie, média a zábava, výhodné nabídky, zdravý životní styl a péče o tělo.

Dále společnost pracuje se zákazníky na základě jejich životního cyklu, tedy s generační segmentací a životním cyklem rodiny.

16.2.2 Targeting

Na základě výše uvedené segmentace a specifík produktu je možné vyprofilovat základní cílové skupiny. Jedná se o ženy ve věku 25-54 let, což souvisí s jejich častou rolí hlavního nákupčího potravin v domácnosti. U každé skupiny je zároveň možné na základě interních dat popsat jejich hlavní charakteristiky k přesnějšímu cílení a komunikaci.

- **Ženy ve věku 25-34 let**

Jedná se o mladé dospělé, často zatím bezdětné ženy a maminky s malými dětmi. V rámci generační segmentace se řadí k mladším mileniálům, kteří se orientují na kvalitu jídla a zdravý životní styl. Vzhledem k mladému věku se řadí spíše do kategorie středních příjmů, proto jsou to zákazníci, kteří zohledňují poměr kvality a ceny, kterou za ni zaplatí. Pozornost věnují přidané hodnotě produktu.

- **Ženy ve věku 35-44 let**

Většinu této skupiny tvoří ženy, které již mají děti. Řadí se ke starším mileniálům a nejmladším ročníkům generace X, kdy jejich životní styl podmiňuje rodičovství. Mezi témata této skupiny patří péče o děti, jejich výchova a stravování. Jedná se často o rodiny se stabilním příjmem, řadí se jako domácnosti do střední až vyšší kategorie příjmů.

- **Ženy ve věku 45-54 let**

Třetí cílovou skupinou jsou ženy v produktivním věku, které mají již starší děti. Řadí se ke generaci X, kdy často znovu po výchově dětí začínají zvědomovat vlastní potřeby a zdravý životní styl. Jsou to zákazníci, kteří si uvědomují hodnotu peněz a často detailně zvažují nákupní rozhodnutí. Je pro ně klíčová jistota a efektivně vynaložené finance.

16.3 Positioning

Umístění segmentu ořechových másel v myslích zákazníku by mělo odpovídat obecnému positioningu společnosti. Profilace produktů by se měla opírat o kvalitu surovin a čisté složení, což potvrzují také data primárního výzkumu. U ochucených variant je pak doporučením zdůraznit originální příchutě a vlastní výrobu.

Positioning lze shrnout jako prémiový produkt čistého složení, se skvělou chutí, doplněný originálními příchutěmi. Produkt, který stojí na pevných hodnotách společnosti a reflektuje nekompromisnost složení, poctivý výběr a kontrolu surovin. Produkt, za který se bez výčitek mohou postavit významné osobnosti gastronomie.

16.4 Komunikační sdělení

Návrh komunikačního sdělení pro uvedení segmentu ořechových másel na trh vychází z výše uvedeného positioningu. Vzhledem k silné konkurenci odvětví je vhodná výrazná komunikace, mající potenciál zákazníka rychle zaujmout. Hlavními body by tedy měly být složení a kvalita produktu. Nabízí se v podobě komunikace USP jako „bez cukru“, „bez aditiv“, „100% přírodní“ apod. V rámci kvality následuje komunikace výběru vstupních surovin a nároků na ně. Pro zdůraznění sdělení je doporučením využití výrazných barev, silných emočních výrazů a neformální hravé psané komunikace.

Kromě výše uvedeného je nezbytné opřít komunikaci o přidanou hodnotu produktu, vycházející z modelu 4E. Tuto přidanou hodnotu představuje vliv konzumace produktu na život zákazníků, emoční vazba a zážitek spojený s jeho nákupem a konzumací. V návaznosti na výzkum je klíčová práce s formátem externího doporučení produktu. Vzhledem k rozdílným životním etapám je tento aspekt komunikace vhodné modifikovat pro jednotlivé cílové skupiny. Obsah komunikačního sdělení by měl být také rozlišen pro stávající zákazníky a zákazníky potenciální, kteří s produkty společnosti nemají dosavadní zkušenosti.

Hlavní pilíře komunikace jsou tedy následující:

- Informace o existenci produktu
- Důraz na kvalitu surovin a zpracování
- Čisté složení produktu (bez cukru, aditiv apod.)
- Spolupráce a zaručení odborníků za produkt
- Podpora doporučení
- Originální příchutě a zážitek z konzumace
- Komplementární produkty
- Součást zdravého životního stylu

Tyto body lze **modifikovat pro jednotlivé cílové skupiny**:

- **Ženy ve věku 25-34 let**

V rámci generační segmentace se jedná o skupinu, pro kterou je zásadní přidaná hodnota produktu. Z interní analytiky společnosti vyplývá, že mladé ženy aktivně vyhledávají téma zdravého životního stylu. Data primárního výzkumu doplňují jeho dva základní aspekty, a to duševní rovnováhu a vyváženou kvalitní stravu. Zároveň z výzkumu vyplývá, že nejsilnější značka ořechových másel u cílové skupiny 25-34 let je Big Boy, pracující s hravou, průbojnou a neformální komunikací.

Návrh komunikačního sdělení pro uvedení produktu na trh:

Zapotili jsme se, ale je to tu! Dlouho očekávaná ořechová másla XY Nut Spreads z našich prémiových surovin na vás ode dneška čekají na e-shopu!

Kromě oblíbených jednodruhových variant jsme přidali vychytané příchutě jako je Čokomandle, která je zářným příkladem zdravého mlsání bez výčitek. Žádný přidaný cukr nebo dochucovadla. Jen ty nejsladší mandle na trhu, belgické čokoládové pecičky a pravé holandské kakao. Nic víc, nic míň.

Stačí hodit do batohu, přidat křupavé Crackery pro nabírání přímo z dózy a blaho v puse je zaručeno. Ať už jste doma, na cestách, v práci nebo na tréninku.

- **Ženy ve věku 35-44 let**

Pro tuto cílovou skupinu je dle výzkumu opět zásadní složení produktu. Jedná se o segment, který přikládá největší význam doporučení. Stejně jako předchozí skupina aktivně vyhledává témata zdravého životního stylu a s ním spojené stravy. Podstatnou část této skupiny tvoří rodiče, a je tedy klíčové zohlednit využití daného produktu pro dětské konzumenty.

Návrh komunikačního sdělení pro uvedení produktu na trh:

Vítězka MasterChefa a ty nejlepší ořechy na trhu. Že to zní jako kombinace snů? Taky že jo! Spojili jsme síly a mistrovský kousek je na světě!

Společně s Besky jsme dali hlavy dohromady a připravili pro vás předčasný vánoční dárek. Vznikl tak Vánoční Master Speciál, který nemá konkurenci. Jemný kešu základ, doplněný křupavými jahodami a malinami, zakončený kapkou vanilkového extraktu. Chuťové pohárky budou mít Vánoce celý advent a zároveň můžete mlsat bez výčitek. Žádný přidaný cukr nebo aditiva na vás totiž nečekají.

Díky čistému složení si na něm navíc můžete smlsnout i ti nejmenší. Ale pozor! Ze spíše zmizí dřív, než řeknete Ježíšek.

- **Ženy ve věku 45-54 let**

V rámci generační segmentace se jedná cílovou skupinu, která z výše uvedených nejvíce zohledňuje hodnotu vynaložených finančních prostředků. Tento fakt potvrzuje také primární výzkum, kdy cena u tohoto segmentu spadá do významnějších faktorů ovlivňující nákup produktu. Zároveň je zde stále v nejdůležitější roli chuť a složení, kde se objevuje především požadavek na produkty bez přidaného cukru. Z konkurenčních značek je u této cílové skupiny oblíbený především Šufan, jako kvalitní rodinná značka ořechových másel.

Návrh komunikačního sdělení pro uvedení produktu na trh:

Zdravé mlsání už nemusí být oříšek! Vyslyšeli jsme vaše přání a v naší nabídce nově najdete dlouho očekávaná ořechová másla XY Nut Spreads z našich prémiových surovin.

Kromě oblíbených jednodruhových variant jsme přidali originální příchutě jako je Čokomandle, kterou si můžete kdykoli dopřát bez výčitek. Žádný přidaný cukr nebo dochucovadla. Jen ty nejsladší mandle na trhu, belgické čokoládové pecičky a pravé holandské kakao.

A co o nich říká autorka Švédské kuchařky – Kristina Lund?

„XY opět nezklamal. Krásně jemná másla, ideální na pečení i mlsání. Po Čokomandli se u nás hned zaprášilo. Jednoznačně kvalita, za kterou stojí za to si připlatit.“

16.5 Komunikační mix

Vzhledem k obsáhlému komunikačnímu mixu společnosti se jeví jako logické pro komunikaci nového segmentu portfolia využít již zavedených kanálů. Na základě výstupů praktické části práce lze za nejvhodnější nástroje pro uvedení produktu na trh označit sociální sítě, influencer a affiliate marketing, WOM a prvky online reklamy doprovázející aktivní vyhledávání na internetu, tedy content marketing, SEO a PPC reklamy.

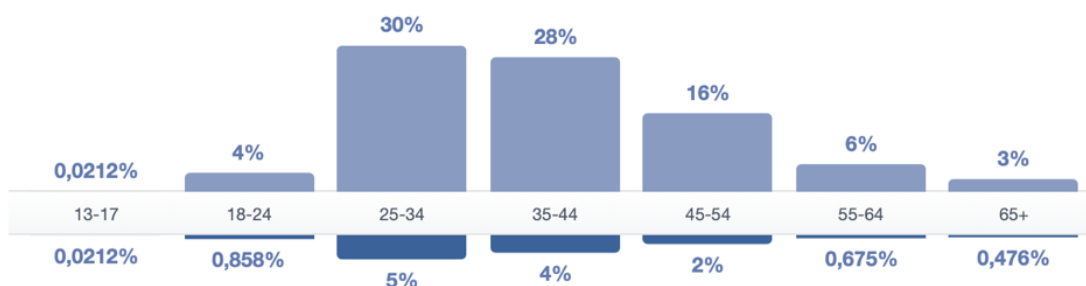
V rámci remarketingu lze v návaznosti na širokou databázi zákazníků a silnému konverznímu poměru doporučit využití e-mailingu. S ohledem na finanční možnosti se nabízí také potenciál virálního marketingu. Samozřejmostí je podpora prodeje na kamenných prodejnách společnosti. Komplexnost mixu je nezbytná pro zachování všudypřítomnosti, tedy setkání se produktem na co nejvíce místech.

16.5.1 Sociální sítě

Společnost XY aktivně působí na sociálních sítích Facebook, Instagram a LinkedIn. Vzhledem k cílovým skupinám se jako nejefektivnější jeví Facebook, s celkovým podílem 81 % zástupců cílových skupin na sledujících stránky. Dále pak Instagram, s podílem 77,5 %. LinkedIn je primárně B2B orientovaná sociální síť, kde zajisté dojde k představení produktu, ale vzhledem k nízkému zásahu příspěvku a vysokým nákladům na placenou reklamu není tato platforma příliš vhodná. Pro nejmladší cílovou skupinu lze naopak zahrnout TikTok, kde v současné době působí 1,5 milionu českých uživatelů a 1/3 z nich je starší 24 let. (Svoboda, 2021)

- **Facebook**

Z interní analýzy společnosti vyplývá, že Facebook představuje druhý nejvýznamnější akviziční kanál po PPC reklamách. Kromě organických příspěvků na již existujícím firemní účtu, který aktuálně sleduje 24 tisíc uživatelů, je nezbytným nástrojem placená propagace nového segmentu, a to s cílením na stávající i potenciální zákazníky.

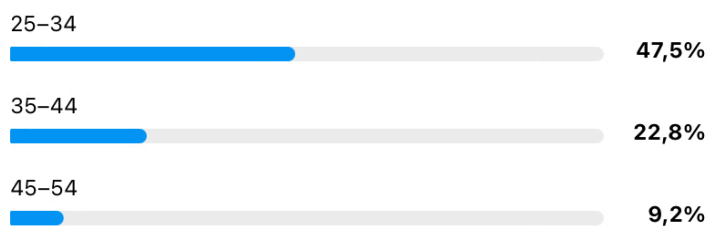


Obrázek 16: Sledující FB stránky společnosti, zdroj: Facebook (2022)

- **Instagram**

Instagram, na rozdíl od Facebooku, nepředstavuje přímý konverzní kanál, ale jeho primárním účelem je budování povědomí o značce a jejích produktech. Je platformou nejrelevantnější pro dvě mladší cílové skupiny a jedním z vhodných nástrojů pro první seznámení s produktem. Kromě organických příspěvků na účtu společnosti, s aktuálním počtem 21 tisíc sledujících, je zde opět vhodná implementace placené propagace, a to

především v podobě formátu Stories a Reels, které uživatele odkáží přímo na web společnosti.



Obrázek 17: Zastoupení cílových skupin na IG společnosti, zdroj: Instagram (2022)

- **TikTok**

TikTok je z vybraných sítí nejméně konverzním nástrojem a jeho hlavní výhodou je velký dosah organických příspěvků. Nabízí se zde jeho využití pro budování povědomí o značce mezi nejmladší cílovou skupinou, ale především představuje potenciální nástroj pro virální kampaň. Produkty by zde mohly být komunikovány v rámci formátu #challenge se zapojením zákazníků. V případě placené reklamy je vhodná implementace reklam přímo ve feedu videí s odkazem na web společnosti.

Pro všechny výše uvedené sociální sítě je vhodná podpora **user-generated contentu**, tedy motivace zákazníků k tvorbě obsahu. Kvalitní obsah lze odměnit slevou na nákup, sdílením nebo dárkem k objednávce. Komunikaci na sociálních sítích opět dodá věrohodnost a zdůrazňuje doporučení dalších zákazníků.

16.5.2 Influencer a affiliate marketing

Vzhledem ke vnímané důležitosti doporučení v nákupním rozhodování je influencer marketing nezbytnou součástí komunikačního mixu produktu. Influenceři by měly být zapojeni nejen při komunikaci produktu, ale již při jeho výrobě. Ochucené varianty másel by mohly vzniknout právě například s vítězkou soutěže MasterChef, která je vlivnou osobností nejen v online světě, ale díky své odbornosti také ve své profesi. Představuje tedy zaručení za kvalitu produktu a jeho zásadní přidanou hodnotu.

Pro samotnou komunikaci lze pak využít již existující sítě influencerů společnosti, popř. je doplnit o významné osobnosti z oblasti gastronomie.

Navazující nástrojem influencer marketingu je affiliate. Doporučením je kombinace těchto dvou oblastí, a to s využitím influencerů, kteří mají vlastní weby, ať už se jedná o foodblogy či lifestyleová témata. Dále potom spolupráce s weby, které se orientují na zdravý životní styl, jako je například Jíme zdravě. V rámci affiliate je doporučením spolupráce formou PR článků či receptů, nikoli bannerové reklamy. Obsah působí více organicky a zákazníci na první pohled neidentifikují reklamu. Těmito formáty se také eliminuje riziko bannerové slepoty.

16.5.3 WOM

Hlavní složkou komunikačního mixu pracující s doporučením je právě word of mouth. Kromě jeho organické formy vznikající mezi zákazníky na základě zkušenosti ho lze podpořit také v diskusích na internetu. Vzhledem k povaze produktu a cílovým skupinám se nabízí tematické skupiny na Facebooku a diskusní portály pro ženy, kterými jsou například eMimino.cz, Vitalion.cz nebo Femina.cz.

- **Facebook skupiny**

V případě skupin na Facebooku je nezbytné vystupovat pod osobním, nikoli firemním účtem. Komunikovat tak za firmu mohou zaměstnanci, popř. ambasadoři. Jejich účast v diskusích může být dobrovolná či placená. Forma komunikace produktu se odvíjí od povahy skupiny a konkrétního vlákna. Vhodnými okruhem jsou pak skupiny se zaměřením na zdravý životní styl, například Jíme Jinak (35 tisíc členů), Fitness recepty (171 tisíc členů) nebo Vegetariánské recepty (41 tisíc členů). Tyto skupiny nabízejí zásah nového publika a formu organického seznámení s produkty. Jejich publikum tvoří převážně ženy ve věku 24-45 let, tedy shodný profil s cílovými skupinami. (Facebook, 2022)

- **Diskusní portály**

Diskusní portály nabízejí kromě zapojení do diskusí také další formáty online reklamy. Například v případě eMimino.cz lze využít bannerové reklamy, soutěže, testování produktů nebo PR článku. Pro představení nového segmentu je však nejatraktivnější právě organické zapojení do diskusí. Komunikace v diskusích kromě doporučení a povědomí o značce pomáhá v případě přiložení odkazu budovat také pozice stránek ve vyhledávačích.

Výše zmíněné portály opět pracují s hlavní vydefinovanou cílovou skupinou, kdy například návštěvnost eMimino.cz dosahuje 6,5 milionu měsíčně, a to při 1,8 milionech unikátních uživatelů.

Typickou uživatelkou je žena ve věku 25-45 let, trávící na portálu v průměru 39 minut denně, většinu tohoto času v diskusích. (eMimino, 2022) Pro komunikaci nového segmentu portfolia je doporučením kombinace těchto portálů a aktivní účast v diskusích na téma stravování a zdravého životního stylu.

16.5.4 SEO

Vzhledem k četnosti aktivního vyhledávání produktů na internetu vyplývajícího ze zákaznického výzkumu je pro uvedení produktu na trh, a především pro posílení konkurenčního postavení, zásadní umístění kategorie a jednotlivých produktů ve vyhledávačích. Z pohledu technické oblasti SEO bude segment zařazen do optimalizovaného nastavení e-shopu společnosti a nemělo by tedy docházet k problémům. Z obsahové stránky vyžaduje uvedení produktu zapojení content marketingu, tedy tvorbu obsahu s ohledem na vyhledávaná klíčová slova.

Pro posílení pozic ve vyhledávačích je tedy doporučením tvorba minimálně dvou interních článků na téma ořechových másel, publikovaných na blogu společnosti. Dále optimalizace produktového listu podle analýzy klíčových slov segmentu a linkbuilding na webech zabývajících se zdravým životním stylem. Podíl na umístění ve vyhledávání má také zmiňované zapojení v diskusích a aktivní komunikace s odkazy na sociálních sítích.

16.5.5 PPC reklamy v síti Google a Seznam

Vzhledem k 65% podílu návštěvnosti webu jsou PPC reklamy ve vyhledávačích klíčovým nástrojem komunikačního mixu a zároveň součástí aktivního vyhledávání na internetu. Samozřejmostí je tedy zařazení segmentu ořechových másel do výkonnostních kampaní. Společnost aktuálně využívá GoogleAds a Sklik, kam by nový segment měl být zařazen.

Z typů kampaní lze doporučit vyhledávací kampaně dle klíčových slov kategorie, obsahové kampaně v podobě bannerů a responzivních obsahových reklam cílených nejen dle demografie, ale také zájmů, jako je gastronomie, zdravý životní styl či zdravá strava.

V neposlední řadě pak produktové kampaně, pracující s konkrétními druhy másel v rámci nákupů ve vyhledávačích.

16.5.6 E-mailing

E-mailing představuje poměrově nejvíce konverzní nástroj společnosti a jeho využití při představení nového produktového segmentu je tedy logické. Jedná se o čistě remarketingový nástroj, který pracuje pouze se zákazníky, kteří již v minulosti na e-shopu nakoupili, popř. poskytlí svůj e-mail pro odběr článků. V případě uvedení produktu na trh je doporučením oznámení v podobě newsletteru, doplněného o prvek podpory prodeje, kterým může být časově omezená sleva na nákup nových produktů.

Ořechová másla je pak vhodné formou bannerů či samotných produktů připomínat i v následujících newsletterech, a to po minimálně po dobu prvního měsíce jejich uvedení na trh.

16.5.7 Virální marketing

Pro virální marketing je klíčový atraktivní produkt, stejně jako jeho forma komunikace. Výchozím produktem by tedy mělo být ořechové máslo, který vzniklo ve spolupráci s významnou osobností, například zmiňovanou vítězkou MasterChefa. Nejvhodnější platformou s potenciálem virálního šíření je zmiňovaný TikTok, kde lze za pomoci #challenge motivovat uživatele ke sdílení původního obsahu, ale také využití produktu.

V rámci tématu #challenge je vhodné zapojení do aktuálních trendů platformy pro maximalizaci dosahu. Obsahem může být originální využití produktu, kdy nejkreativnější nápad bude odměněn, ať už formou produktu či slevy.

Dalším možným obsahem je využití produktu ke společenskému přesahu a podpoře aktuálního tématu, motivující svou podstatou ke sdílení. Tímto přesahem může být například rovnoprávnost, podpora menšin či tabuizovaných témat. Tato forma však může zastínit samotný produkt a není tedy vhodná pro jeho uvedení na trh, ale spíše k podpoře prodeje již zavedeného produktu a posílení positioningu značky.

Součástí virálního marketingu je také využití mediální sítě kontaktů pro sdílení informací o kampani a motivaci k šíření.

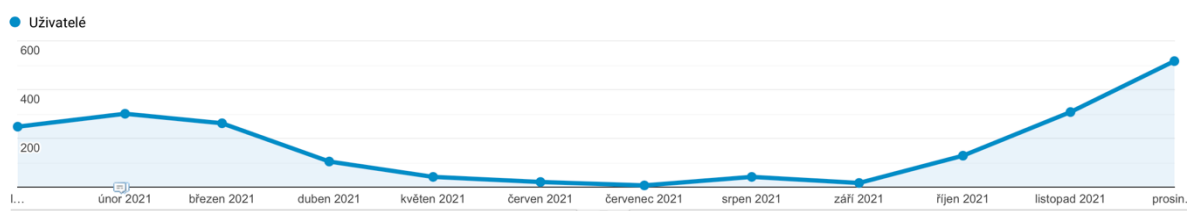
16.5.8 Podpora prodeje

Posledním významným nástrojem pro uvedení segmentu ořechových másel na trh je podpora prodeje. Kromě zmiňované časově omezené slevy pro stávající zákazníky společnosti jsou vhodné ochutnávky produktů. Tento formát je využitelný nejen pro prodejny, ale také pro e-shop, kde zákazníci při nákupu dostanou ochutnávku v podobě malého 20g balení másla. Ochutnávky by měly být složeny z originálních příchutí. Společně s objednávkou pak zákazník kromě vzorku obdrží také informace o nové produktové řadě.

16.6 Harmonogram

Časový harmonogram a samotné uvedení produktu na trh se odvíjí od jeho výroby a zalistování. S ohledem na prodlevu ve vývoji je aktuální odhad představení na trhu ve čtvrtém kvartálu (Q4) 2022. S tímto obdobím počítá také komunikační strategie jako nejrelevantnějším pro komunikaci.

Ořechová másla reflektují určitou sezónnost, kdy jsou jejich hlavním prodejním obdobím chladné měsíce. Zároveň je Q4 nejsilnějším prodejním obdobím společnosti, a tedy také akvizičně a konverzně nejvýznamnějším. Z tohoto hlediska je Q4 jednoznačné období pro uvedení produktu na trh s nejvyšším potenciálem efektivity komunikace. V ideálním případě by tedy marketingová kampaň měla být zahájena na začátku října s trváním do Vánoc.



Obrázek 18: Hledanost výrazu "ořechová másla", zdroj: Google Analytics (2022)

Vzhledem k aspektu všudypřítomnosti je vhodné uvedení produktu na všech vybraných kanálech v okamžiku jeho zalistování. Jednotlivé platformy však mají svá specifika. Tato specifika s ohledem na interní zkušenost společnosti znázorňuje přiložený graf. Zelená linie vyznačuje trvání kampaně, oranžová její vrchol.



Obrázek 19: Harmonogram komunikace, zdroj: vlastní zpracování (2022)

Sociální sítě je nezbytné zapojit v okamžiku uvedení produktu na trh, ale zároveň kopírují trend předvánočních nákupů, kdy je listopad nejsilnějším prodejním měsícem, tedy obdobím nejvýkonnějších placených kampaní. U influencer marketingu a affiliate marketingu je trend podobný, jen harmonogram počítá s mírnou prodlevou z důvodu domluvy spoluprací a zasláním produktů.

U WOM je pro podporu SEO důležité brzké zahájení, avšak nejsilnější období opět počítá s listopadem, jako hlavním měsícem vánočních nákupů. Obsahové prvky SEO by měly vznikat ještě před uvedením produktu na trh, aby pokryly jeho hledanost již v samém začátku.

Naopak vrchol výkonnostních kampaní přichází opět v předvánočním období, tedy v listopadu a první půlce prosince. Harmonogram zohledňuje také úvodní nutnost optimalizace.

E-mailing představuje seznámení stávajících zákazníků s produktem, a to ihned po jeho zalistování. V následujících měsících budou másla pouze doplňkovým produktem sezónních newsletterů. Stejně je tomu u podpory prodeje, která by měla být nejintenzivnější při uvedení na trh.

V případě virálního marketingu počítá harmonogram s prodlevou uchycení trendu a přizpůsobením algoritmu.

Příprava obsahu pro jednotlivé komunikační kanály by měla probíhat již v předcházejících měsících, tedy srpnu a září. Jedná se především o tvorbu článků, produktových listů, grafických podkladů a analýzu klíčových slov pro celý segment ořechových másel i samotné produkty.

16.7 Rozpočet

Rozpočet pro komunikační strategii se odvíjí od klíčového KPI výkonnostního marketingu, kterým je podíl nákladů na obratu (PNO). Tento podíl lze vzhledem k marži společnosti doporučit na 10 %. V okamžiku optimalizace kampaní a plnění daného PNO není nutné limitovat rozpočet přesnými částkami. Z historických zkušeností společnosti lze však odvodit orientační částky nákladové složky jednotlivých nástrojů.

Jejich přehled na zvolený kvartál nabízí přiložená tabulka:

Komunikační nástroj	Přímé náklady kampaně	Lidské zdroje
Sociální síť	PPC: 45 000 Kč	Správa kampaní: 9 000 Kč Tvorba obsahu: 10 000 Kč
Influencer & Affiliate MKT	Produkty: 40 000 Kč Placená spolupráce: 30 000 Kč Provize: 10 000 Kč	Management: 4 000 Kč

WOM	0 Kč	Účast v diskusích: 6 000 Kč
SEO	Linkbuilding: 20 000 Kč	Tvorba obsahu: 15 000 Kč
PPC Google & Sklik	PPC: 60 000 Kč	Správa kampaní: 9 000 Kč Tvorba obsahu: 3 000 Kč
E-mailing	Platforma: 1 000 Kč	Tvorba obsahu: 1 000 Kč
Virální marketing	0 Kč	Tvorba a správa obsahu: 10 000 Kč
Podpora prodeje	Ušlá tržba: 50 000 Kč	Podklady: 5 000 Kč
Celkem	256 000 Kč	72 000 Kč

Tabulka 9: Rozpočet uvedení produktu na trh, zdroj: vlastní zpracování

V případě **sociálních sítí** bude pro uvedení produktu na trh využito již existujícího profilu společnosti ke komunikaci organického obsahu, ale také placené propagace ve formě PPC reklam. Dle výše uvedeného harmonogramu by placená kampaň měla trvat zhruba 2,5 měsíce, tedy 75 dní. Doporučením je investovat 600 Kč denně do obsahové kampaně s celkovým nákladem 45 000 Kč. Dále je nezbytná správa kampaní agenturou, jejíž hodinová sazba je 1 000 Kč/hod. Při náročnosti 3 hod/měsíc vychází náklad na správu kampaně za čtvrtletí na 9 000 Kč. Dále je nezbytná tvorba obsahu, a to jak grafického, tak textového (pro placenou i organickou komunikaci), kterou lze odhadnout na 50 hod práce, tedy s interní hodinovou sazbou 200 Kč / hod na 10 000 Kč za kvartál.

U **influencer marketingu** je hlavním nákladem poskytnutí produktů v rámci barterové spolupráce. Při ceně 250 Kč za produkt a jeho zaslání čtyřiceti vybraným influencerům s dalšími produkty v balíčku (standardně v hodnotě 1 000 Kč) dosahuje částka 40 000 Kč. Doplňující formou jsou placené spolupráce, na které lze alokovat rozpočet 30 000 Kč v úvodním měsíci představení produktu. U **affiliate** programu lze předpokládat čistou měsíční provizi z produktu (nikoli celých objednávek ho obsahujících) cca 5 000 Kč, tedy 10 000 Kč za dva hlavní měsíce plánované v harmonogramu. Dodatečným nákladem je komunikace s partnery, kterou lze odhadnout na 20 hod času, tedy opět při sazbě 200Kč/hod na 4 000 Kč.

Zapojení do diskusí reprezentující **WOM** je doporučením dedikovat 15 hod/měsíc, tedy v rámci dvou hlavních komunikačních měsíců při stejné hodinové sazbě tvoří náklad 6 000 Kč.

V rámci **SEO** optimalizace produktové kategorie představuje nejvýznamnější náklad tvorba blogových článků. Náklad jednoho článku se ve společnosti pohybuje okolo 2 000 Kč, tedy celkem 6 000 Kč. Další významnou složkou jsou produktové listy všech chuťových variant, které lze včetně tvorby fotografií a korektur vyčíslit na 9 000 Kč. Rozpočet pro barterovou spolupráci a odměny partnerům v rámci zpětného budování odkazů lze doporučit v částce 5 000 Kč, tedy celkem 10 000 Kč za hlavní dva měsíce kampaně.

U **PPC reklam** ve vyhledávacích je odhad nákladové složky pouze orientační, jelikož výsledná částka je přímo závislá od výsledku vyhledávání zákazníků. Obecně lze však v kontextu společnosti poměrově alokovat 20 000 Kč na jednu kategorii měsíčně, tedy 60 000 Kč za kvartál. Dalším nákladem je opět správa kampaní externí agenturou a tvorba obsahu pro reklamy, dohromady odhadované na 12 000 Kč.

E-mailing je nákladově nejméně náročnou složkou mixu, kde hlavní bod představuje poměrová část měsíčního nákladu na platformu a tvorba obsahu, dohromady vyčíslené na 2 000 Kč. Stejně je tomu u **virálního marketingu**, kde se předpokládá bezplatné šíření obsahu uživateli, a tedy tvorba obsahu a správa dané sítě je jediným nákladem. Vzhledem k video obsahu a jeho interní tvorbě lze náklad odhadnout na 10 000 Kč.

Poslední složkou mixu je **podpora prodeje**, kde je doporučením alokace 1 000 ks 50g vzorků másel jako ochutnávek. Při nákladu 50Kč/kus je nutné alokovat 50 000 Kč. Součástí podpory prodeje je také tvorba podkladů, jako jsou vizuály a textace. Na jejich tvorbu je doporučením alokovat maximálně 5 000 Kč.

Celkové náklady kampaně lze tedy pro daný kvartál vyčíslit na 328 000 Kč, s rezervou na **350 000 Kč**. Při zmíněném 10% PNO jsou předpokládáné tržby plynoucí z kampaně 3 500 000 Kč. Tato částka však nezahrnuje pouze ořechová másla, ale z povahy ukazatele veškeré nákupy plynoucí z kampaně, zahrnující tedy i jiné produkty portfolia.

16.8 Vyhodnocení

V průběhu kampaně by mělo docházet k průběžnému sledování klíčových metrik a optimalizace jednotlivých kanálů. Po ukončení kampaně, tedy po ukončení čtvrtého kvartálu, by mělo dojít k vyhodnocení kampaně jako celku a vypracování zpětné vazby pro kampaně budoucí.

Zvolené metriky se odvíjí od stanovených cílů a charakteristik jednotlivých platform. V rámci **informovanosti trhu o novém segmentu portfolia** byl jako cíl zvolen zásah všech stávajících zákazníků a dalších 50 000 zákazníků potenciálních v prvních 3 měsících uvedení produktu na trh. **Stávající zákazníci** budou oslovováni především prostřednictvím e-mailingu a remarketingových PPC kampaní na sociálních sítích a ve vyhledávačích. Jako klíčové metriky se nabízí open rate e-mailu, dosah a počet impresí v rámci reklam. **Noví zákazníci** budou osloveni v rámci prospectingu opět na sociálních sítích, v PPC kampaních, a především pak akvizičními nástroji jako je influencer marketing, affiliate a WOM. Zde se opět jako nejrelevantnější metrika jeví dosah, ať už v počtu shlédnutí příspěvků či návštěvnosti diskuse.

- **Open rate**

Aktuální open rate e-mailů společnosti se pohybuje okolo 23 %, což odpovídá procentuálnímu zásahu stávajících zákazníků. Při optimalizaci předmětu a náhledového sdělení e-mailu lze cílové KPI kampaně navrhnout na 25 %. Pro maximalizaci zásahu budou témata opakována v navazujících e-mailech, proto lze cílit na 30% zásah zákazníků.

- **Dosah a imprese**

Zbývajících 70 % stávajících zákazníků lze zasáhnout v rámci remarketingu, kde by se dosah měl pohybovat minimálně okolo 18 000 unikátních zobrazení v měsíci v rámci stávajících zákazníků společnosti a 50 000 v rámci nových zákazníků. V rámci impresí lze doporučit minimálně tři na jednoho zákazníka pro zvýšení účinnosti sdělení, tedy 54 000 v rámci stávajících zákazníků a 150 000 impresí u prospectingu.

Druhá skupina cílů reflektuje úspěšnost **vzbuzení zájmu o produkt u cílové skupiny**. Hlavním bodem je **návštěvnost kategorie** v minimální hodnotě 1 200 zobrazení/den

v prvních 3 měsících uvedení produktu na trh. Klíčovou metrikou je z pohledu e-shopu tedy právě unikátní návštěvnost stránky. Z pohledu jednotlivých kanálů pak CTR a CPC. V rámci SEO je zásadní umístění v organickém vyhledávání, které by mělo cílit na první tři pozice v rámci kategorie ořechových máseľ.

- **CTR a CPC**

Optimální míra prokliku závisí na daných platformách. Průměrná hodnota na poli e-commerce se v rámci Google Ads pohybuje mezi 0,5-2 % (WordStream, 2022) a cílové KPI by tedy nemělo být nižší. U Facebooku je průměr podobný, a to 1,2 % napříč odvětvími. (Kazlauskas, 2021)

Mírně vyšší hodnoty by se měly objevit u affiliate a influencer marketingu. Doporučená hodnota CPC pro všechny platformy by vzhledem k historickým výsledkům společnosti neměla překročit 10 Kč.

Poslední skupina metrik sleduje **nákupy produktu u cílové skupiny**. Hlavním KPI je tak **počet denních konverzí**, stanovený na minimum 20 nákupů, a to při zachování celkového 10% podílu nákladů na obratu (PNO). Samotný počet konverzí je vhodné doplnit o celkovou hodnotu objednávky, která by měla reflektovat standart společnosti, kterým je 1 200 Kč.

- **PNO**

Podíl nákladů na obratu je hlavním ukazatelem úspěšnosti kampaně. Jak již bylo zmíněno výše, z důvodů nízké marže společnosti by nemělo přesáhnout 10 %. Tato hodnota je však průměrem PNO jednotlivých platform, které se mohou zásadně lišit. U placených kanálů jsou náklady z pravidla vyšší, a tudíž celkové PNO taktéž.

Naopak u organických kanálů jsou náklady minimální a s objemem PNO klesá. Zásadní je také konverzní poměr daného kanálu. Proto lze v případě e-mailingu doporučit PNO velmi přísné, například 2 %, zatímco u WOM či influencer marketingu lze metriku považovat za úspěšnou například při 20 %.

Čistě výkonností platformy by se vzhledem ke svému zásadnímu podílu na nákladech měly držet okolo zmiňovaných 10 %. V případě dodržení celkového PNO lze úměrně

navyšovat náklady, jelikož rentabilita zůstává stejná, pouze vzrůstá celkový objem. Rozpočet je proto pouze orientační a investice je vhodné optimalizovat v průběhu celé kampaně.

16.9 Limity a rizika

Posledním bodem komunikační strategie je zvážení možných rizik a limitů. Ačkoli flexibilní online prostředí napomáhá jejich eliminaci, je zde stále možnost neúspěchu.

Prvním limitem navrhované strategie je vzorek výzkumného šetření, ve kterém jsou zastoupeni pouze stávající zákazníci společnosti. Tento fakt může zkreslovat vnímanou důležitost jednotlivých aspektů produktu, především pak z důvodu loajality vůči společnosti a kvalitě sortimentu. Navazujícím rizikem je síla konkurenčního prostředí, ve kterém může být velmi náročné obstát i přes kvalitní produkt a silnou komunikační strategii.

Z hlediska uvedení produktu na trh se jeví jako limitující rozpočet společnosti, který neumožňuje podpůrnou outdoor kampaň či online kampaň s větším zásahem. Pro optimalizaci vynaložených finančních prostředků je nezbytné průběžné vyhodnocování výkonu a úspěšnosti jednotlivých aktivit, a to na základě zvoleným KPIs. Nebude-li docházet k průběžné optimalizaci, je zde riziko nedodržení cílového PNO, a tedy neefektivity kampaně.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavení návrhu komunikační strategie pro rozšíření produktového portfolia společnosti XY o segment ořechových másel. Výstup se opírá o tři výzkumné otázky: „*Jaká jsou specifika současné situace společnosti pro rozvoj portfolia?*“, „*Které komunikační nástroje jsou vhodné pro uvedení produktu na trh?*“ a „*Jaké jsou preference zákazníků při nákupu daného produktu?*“. K zodpovězení otázek byla využita situační analýza společnosti zahrnující analýzu produktového portfolia, analýzu konkurenčního prostředí a zhodnocení aktuálního marketingového a komunikačního mixu. Tyto analýzy doplnil kvantitativní výzkum ve formě dotazníku, podložený výstupy kvalitativních explorativních rozhovorů.

V rámci situační analýzy byly vymezeny veškeré faktory podmiňující strategický přístup k rozvoji portfolia společnosti a následnému uvedení nových produktů na trh. Stěžejním výstupem této části práce je zhodnocení stávajícího produktového portfolia. Jeho aktuální rozložení poukazuje na nedostatečné množství silných segmentů, což vede k omezení investic do rozvoje společnosti. Dále byly identifikovány nejzásadnější hrozby konkurenčního prostředí, vedoucí k podnětům pro sestavení funkčního marketingového mixu. V neposlední řadě byly vyhodnoceny prvky stávajícího komunikačního mixu a jejich vhodnost pro nový segment. Za kritický bod situační analýzy společnosti lze označit upozadění potřeb zákazníků nejen v komunikaci, ale také ve vývoji produktů.

Navazující zákaznický výzkum doplnil výstupy analýzy o preference v oblasti složení, chuti a balení produktu. Zmapoval také postavení konkurenčních značek v myslích zákazníků a poukázal na důležitost doporučení, sociálních sítí a marketingových aspektů vyhledávání na internetu.

Překvapivým zjištěním výzkumu byla velmi nízká role samotné značky v nákupním rozhodovacím procesu. Zákazníci upřednostňují kvalitní složení, což utváří jistý kontrast s odpověďmi při srovnání konkurence, kde se jako nejsilnější umísťuje značka kladoucí důraz na cenu, nikoli složení. Tento fakt poukazuje na důležitost informovanosti zákazníka prostřednictvím marketingové komunikace.

Výstupy praktické části byly následně propojeny v rámci SWOT analýzy, která přinesla přehled nejvýznamnějších silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí pro rozvoj portfolia. Pro nastavení komunikační strategie jsou hlavními silnými stránkami stávající positioning značky a silný komunikační mix využitelný pro představení nového segmentu. Jako slabé stránky se jeví již zmiňované upozadění zákazníka v komunikaci a finanční náročnost růstu firmy z důvodu nevyváženého rozložení portfolia. Zásadní hrozbu představuje síla konkurence. Mezi příležitostmi byl identifikován rozvoj WOM, hlubší komunikace se zákazníkem a vývoj komplementárních produktů.

Všechny výše uvedené aspekty byly včetně detailů vyplývajících z jednotlivých analýz a výzkumu aplikovány při sestavení návrhu komunikační strategie. Ten zohledňuje aktuální marketingový a komunikační mix společnosti, které optimalizuje a doplňuje o oblasti s nevyužitým potenciálem. Po obsahové stránce návrh pracuje s jednotlivými cílovými skupinami a ukotvením jejich potřeb. V rámci plánování představuje čtvrtletní harmonogram pro uvedení produktu na trh a časová i finanční specifika jednotlivých platform. Za nejdůležitější kroky lze považovat využití všech platform pracujících s prvky WOM, tvorbu obsahu pro potřeby organického vyhledávání a začlenění nového segmentu do PPC kampaní. Pro snadnou implementaci přináší projektová část také návrh měření a vyhodnocení úspěšnosti.

Výsledky této diplomové práce jsou profesním přínosem nejen pro autorku, ale také pro společnost XY. Návrh marketingového mixu a komunikační strategie bude využit pro vývoj zmiňovaného produktu a jeho následné uvedení na trh.

Za hlavní limit práce lze považovat vzorek výzkumného šetření, který se skládá pouze ze zákazníků společnosti. Pro další vývoj produktů je tedy doporučením realizace tržního průzkumu napříč odvětvím se zaměřením na celé portfolio společnosti. V rámci zvoleného produktového segmentu je možné provedený výzkum rozšířit o hloubkové rozhovory s cílem detailního pochopení zmapovaných zákaznických potřeb.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: Beck, s. 432. ISBN 80-7179-577-1.

EGAN, John, 2020. *Marketing Communications*. 3rd. SAGE Publications, 416 s., ISBN 978-1526446893.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2005, xvii, s. 443., ISBN 80-2511-04-19.

FOTR, Jiří et al., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN: 978-8027124992.

FREY, Petr, 2017. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. Praha: Management Press, Albatros Media. 212 s., ISBN 978-8072612376.

HANZELKOVÁ, Alena; KERŤKOVSKÝ, Miloslav, ODEHNALOVÁ, Dana; VYKYPĚL, Oldřich, 2009, *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. Makl. C H Beck, 170 str., ISBN 80-740-01-202.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, s. 200, ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada)., s. 368., ISBN 978-80-247-4670-8.

JOHNOVÁ, Radka, 2007. *Marketing umění a kulturního dědictví: pro magisterské navazující studium oboru Arts management v distanční formě 3MG491*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1291-4.

KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. s. 221., ISBN 978-80-247-5769-8.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary, 2004. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada, 835 str., ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a KELLER Lane, 2013, *Marketing Management*, 14. vydání, Praha: Grada, 816 str., ISBN 80-247-857-06.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*, 4. evropské vydání. Praha: Grada, 1041 str., ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert (Grada)., s. 277., ISBN 978-80-247-3527-6.

MCDONALD, Malcolm a WILSON, Hugh, 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks. 575 s., ISBN 978-80-265-0014-8.

PELSMACKER De, Patrick, GUENES, Maggie, BERGH Van den, Joeri, 2003. *Marketingová komunikace*, Grada, 581 str. ISBN 80-247-025-41.

PORTER, Michael, 2008. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. Harvard: Free Press. 436 s., ISBN: 978-0684841489.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ Hana, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 303 str., ISBN 80-2473-622-5.

REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, s. 184., ISBN 978-80-247-3006-6.

SEDLÁKOVÁ, Renáta, 2015. *Výzkum medií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, s. 548., ISBN 80-247-356-87.

SMIČKA, Radim, 2004. *Optimalizace pro vyhledávače – SEO*. Vyd. 1. Dubany: Jaroslava Smičková, 2004. 126 s. ISBN 80-239-296-15.

ZELENKA, Josef, 2010. *Marketing cestovního ruchu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-8086723952.

Internetové zdroje

100% ořechové krémy, 2022. LifeLike. [online]. Brno: Lifelike food s.r.o. [cit. 2022-01-03].

Dostupné z: <https://www.lifelike.cz/e-shop/orechove-kremy/>

ADRIVET, Marion, 2022. *Brand Positioning Definition*. The Branding Journal. [online].

Spojené království: The Branding Journal. [cit. 2022-03-012]. Dostupné z:

<https://www.thebrandingjournal.com/2016/11/brand-positioning-definition/>

AGRI ČR, 2018. *Proč to pomazánkové není máslo?* Agricrplus.cz. [online]. Česká

republika: Agrární komora ČR. [cit. 2022-02-03]. Dostupné z:

<http://www.agricrplus.cz/proc-pomazakove-neni-maslo>

AMA, 2017. *Definition of marketing – What is marketing?* AMA. [online]. USA: American

Marketing Association. [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: [https://www.ama.org/the-definition-](https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/)

[of-marketing-what-is-marketing/](https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/)

Arašídové a ořechové krémy, 2021. Big Boy. [online]. Praha – Hostivař: arachis s.r.o. [cit.

2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.bigboy.cz/orechova-masla/>

Average click-through rate, 2022. Word Stream. [online]. USA: WordStream. [cit. 2022-02-

03]. Dostupné z: <https://www.wordstream.com/average-ctr>

BEEBE, Mark, 2019. *Introducing the 4C Marketing Model and why you should follow it*.

Stevens Tate. [online]. USA: Stevens Tate. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: [https://stevens-](https://stevens-tate.com/articles/introducing-the-4c-marketing-model-and-why-you-should-follow-it/)

[tate.com/articles/introducing-the-4c-marketing-model-and-why-you-should-follow-it/](https://stevens-tate.com/articles/introducing-the-4c-marketing-model-and-why-you-should-follow-it/)

BREJČÁK, Petr, 2021. *Rekordní rok 2020 vystřelil českou e-commerce k 200 miliardám*

korun. Na maloobchodu se podílí už ze 16 %. cc.cz. [online]. Česká republika: CzechCrunch.

[cit. 2022-04-06]. Dostupné z: [https://cc.cz/rekordni-rok-2020-vystrelil-ceskou-e-](https://cc.cz/rekordni-rok-2020-vystrelil-ceskou-e-commerce-k-200-miliardam-korun-na-maloobchodu-se-podili-uz-ze-16/)

[commerce-k-200-miliardam-korun-na-maloobchodu-se-podili-uz-ze-16/](https://cc.cz/rekordni-rok-2020-vystrelil-ceskou-e-commerce-k-200-miliardam-korun-na-maloobchodu-se-podili-uz-ze-16/)

BRIEDIS, Holly, 2022. *Omnichannel: The Path to Value*. McKinsey.com. [online]. USA: McKinsey & Company. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-survival-guide-to-omnichannel-and-the-path-to-value>

CARTER, David, 2022. *The 4Ps Are Out, the 4Es Are In*. David Paul Carter. [online]. USA: David Paul Carter. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.davidpaulcarter.com/2017/04/24/4ps-4es/>

ČSÚ, 2022. *Inflace, spotřebitelské ceny*. czso.cz. [online]. Česká republika: Český statistický úřad. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/-inflace_spotrebitelske_ceny

DANZIGER, Pamela, 2017. Retailers Need New Tools For Marketing: Forget The 4Ps, Embrace The 4Es. Forbes. [online]. USA: Forbes. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2017/07/25/retailers-need-new-tools-for-marketing-forget-the-4ps-embrace-the-4es/?sh=56a4fb0e6412>

Digital Marketing KPIs: Complete Guide, 2020. Scoro. [online]. USA: Scoro Software. [cit. 2022-01-04]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/bcg-matice-priklady-a-vyuziti-v-praxi/>

E-shop, 2022. Lucky Alvin. [online]. Praha: Lucky Alvin. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.luckyalvin.cz/e-shop/>

FEO, 2016. *Komunikační mix – využíváte potenciál všech kanálů?*. FEO.cz. [online]. Česká republika: FEO digital agency. [cit. 2022-03-16]. Dostupné z: <https://www.feo.cz/komunikacni-mix-vyuzivate-potencial-vsech-kanalu>

Fér potravina, 2022. *E476 – Polyglycerolpolyricinoleát*. Ferpotravina.cz. [online]. Česká republika: Fér potravina. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.ferpotravina.cz/seznam-ecek/E476>

GEYSER, Werner, 2022. *What is an Influencer?* Influencer Marketing Hub. [online]. Dánsko: Influencer Marketing Hub. [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://influencermarketinghub.com/what-is-an-influencer/>

HANLON, Annmarie, 2016. *Digital Marketing Model: Lauterborn's 4 Cs*. Smart Insight. [online]. Spojené království: Smart Insight. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/how-to-use-the-7ps-marketing-mix/>

HANLON, Annmarie, 2022. *How to use the 7Ps Marketing Mix*. Smart Insight. [online]. Spojené království: Smart Insight. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/how-to-use-the-7ps-marketing-mix/>

HARNESS, Jill, 2019. *Disadvantages and Advantages of Online Advertising*. BizFluent. [online]. Spojené království: Biz Fluent. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: <https://bizfluent.com/info-8191337-advantages-disadvantages-internet-newspaper-advertising.html>

HYATT, Pamela, 2018. *Take your international marketing into the 21st century with the 4 Es*. Trade ready. [online]. Kanada: FITT. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://www.tradeready.ca/2018/topics/marketingsales/international-marketing-4-es/>

KAZLAUSKAS, Benediktas, 2021. *Facebook CTR And How To Increase It*. The Drum. [online]. Nizozemí: Whatagraph. [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://www.thedrum.com/profile/whatagraph/news/facebook-ctr-and-how-to-increase-it>

KUBÍČKOVÁ, Eliška, 2008. *Produkt: jednotlivé úrovně produktu*. Slideplayer.cz. [online]. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. [cit. 2022-02-013]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/3690076/>

Lepé foods, 2022. [online]. Praha: Lepé foods s.r.o. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://lepefoods.cz>

Majitel společnosti, spoluzakladatel XY, 2019. [rozhovor]. *XY založili s kamarádem na vejšce*. Shoptet blog. Česká republika: Shoptet.cz [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://blog.shoptet.cz/svet-plodu-rozhovor/>

Másla a ořechové krémy, 2021. Natu.cz. [online]. Praha: Natu s.r.o. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.natu.cz/masla-a-orechove-kremy>

Másla, 2022. Barenuts. [online]. Prostějov: Tomáš Gajdoš [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.barenuts.cz>

Mixitelly a džemy, 2020. MixIt. [online]. Praha: MixIt s.r.o. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.mixit.cz/hotove-mixit/mixitelly>

Naturally Healthy Packaged Food in the Czech Republic: Country Report, 2020. Euromonitor International [online]. UK: Euromonitor International. [cit. 2022-03-01]. Získáno z databáze Euromonitor Passport

NIPPA, Michael, PIDUN, Ulrich a SCHÖNHAAR, Sebastian, 2014. *Transforming the business portfolio*. BCG.com. [online]. Německo: BCG. [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://www.bcg.com/publications/2014/corporate-strategy-portfolio-management-transforming-business-portfolio>

NORMAN, Don, NIELSEN, Jacob, 2022. *The Definition of User Experience*. NNgroup.com. [online]. USA: Nielsen Norman Group. [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/>

O nás, 2021. Svět plodů. [online]. Olomouc: Svět plodů s.r.o. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.svetplodu.cz/o-nas/>

Ořechová másla a ořechy, 2022. Aktin. [online]. Brno: Vilgain s.r.o. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://aktin.cz/orechova-masla-a-orechy>

Ořechová másla, 2014. Šufan. [online]. Olomouc: Šufánek s.r.o. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://sufan.cz/e-shop/orechova-masla/1>

Ořechová másla, 2022. Grizly. [online]. Olomouc: Grizly s.r.o. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.grizly.cz/orechova-masla/>

Ořechová másla, 2022. Ochutnej ořech. [online]. Čakov: Ochutnej ořech s.r.o. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.ochutnejorech.cz/orechova-masla>

Ořechové pasty a másla, 2021. Svět oříšků. [online]. Praha: Diana company s.r.o. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.diana-company.cz/orechove-pasty-a-masla/>

PETERSON, Oliver, 2020. *Marketing Communication Mix: How to Build Strong Connections with Your Customers*. Process.st. [online]. Process.st. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.process.st/marketing-communication-mix/>

PETRYL, Jan, 2017. *BCG matice: Produkty v kontextu trhu a jeho růstu*. Marketing Mind. [online]. Česká republika: Marketing Mind. [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/bcg-matice-priklady-a-vyuziti-v-praxi/>

PETRYL, Jan, 2017. *Swot analýza*. Marketing Mind. [online]. Česká republika: Marketing Mind. [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>

PORTER, Michael, 2008. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review. [online]. USA: Harvard Business School. [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

POULOU, Philippe, 2018. *From 4P to 4E: Rethinking the Marketing Mix*. Bay Bridge Digital. [online]. Francie: Bay Bridge Digital. [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://baybridgedigital.com/from-4-ps-to-4-es-rethinking-the-marketing-mix/>

Redakce, 2022. *Meziroční růst e-commerce v Česku v roce 2021 zpomalil na 14 %*. Médiář. [online]. Česká republika: News Media s.r.o. [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/mezirocni-rust-ceske-e-commerce-v-roce-2021-zpomalil-na-14-pct/>

REEVES, Martin, 2014. *BCG Classics Revisited. The Growth Share Matrix*. BCG.com. [online]. San Francisco: BCG Handerson Institute. [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: <https://www.bcg.com/publications/2014/growth-share-matrix-bcg-classics-revisited>

Reklama na eMimino, 2017. eMimino.cz. [online] Česká republika: MAFRA a.s. [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <http://www.emimino.cz/reklama/>

SCHOOLEY, Skye, 2021. *SWOT Analysis: What Is It and When to Use It*. Business News Daily. [online]. USA: Business News Daily. [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>

SKOVAJSA, Jan, 2022. *Jak nastavit komunikační strategii?*. myTimi. [online]. Praha: myTimi s.r.o. [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/komunikacni-strategie/>

SVOBODA, Jiří, 2021. *Sociální síť TikTok globálně překonala miliardu uživatelů. V Česku ji používá 1,5 milionu lidí*. CC.cz. [online]. Česká republika: CzechCrunch.cz. [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://cc.cz/socialni-sit-tiktok-globalne-prekonala-miliardu-uzivatelu-v-cesku-ji-pouziva-15-milionu-lidi/>

ŠÚMSKÁ, Denisa, 2021. *Za nás mluví suroviny*. Svět plodů. [online]. Česká republika: Svět plodů s.r.o. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.svetplodu.cz/clanek/48/za-nas-mluvi-suroviny/>

ZANDE, Vande Jenn, 2019. *What is e-commerce? Definition, benefits, examples*. The future of commerce. . [online]. USA: SAP Customer Experience [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <https://www.the-future-of-commerce.com/2020/01/19/what-is-e-commerce-definition-examples/>

Interní zdroje

Majitel společnosti, spoluzakladatel XY, 2021. [ústní sdělení]. Olomouc, 2021-2022

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CPA	cost per acquisition
CPC	cost per click
CTR	click through rate
KPI	key performance indicator
MKT	marketing
PNO	podíl nákladů na obratu
PPC	pay per click
PR	public relations
SEO	search engine optimization
USP	unique selling proposition
UX	user experience
WOM	word of mouth

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Úrovně produktu, zdroj: Kubičková (2008).....	15
Obrázek 2: Porterův model pěti sil, zdroj: vlastní zpracování (Porter, 2008)	24
Obrázek 3: Analýza produktového portfolia, zdroj: vlastní zpracování.....	45
Obrázek 4: Aspekty zdravého životního stylu, zdroj: Google Forms (2022).....	67
Obrázek 5: Nákup ořechových másel, zdroj: Google Forms (2022)	68
Obrázek 6: Postavení značek ořechových másel v mysli zákazníků, zdroj: vlastní zpracování.....	69
Obrázek 7: Zastoupení nákupů jednotlivých značek, zdroj: Google Forms (2022)	70
Obrázek 8: První kontakt se značkou, zdroj: Google Forms (2022)	70
Obrázek 9: Preference druhů ořechových másel, zdroj: Google Forms (2022)	71
Obrázek 10: Preference chutí ořechových másel, zdroj: Google Forms (2022).....	71
Obrázek 11: Faktory výběru ořechových másel, zdroj: Google Forms (2022)	72
Obrázek 12: Preference ceny ořechových másel, zdroj: Google Forms (2022).....	73
Obrázek 13: Nákupní role, zdroj: Google Forms (2022).....	74
Obrázek 14: Preference místa nákupu, zdroj: Google Forms (2022)	74
Obrázek 15: Zákaznická segmentace, zdroj: Google Analytics (2022).....	86
Obrázek 16: Sledující FB stránky společnosti, zdroj: Facebook (2022)	92
Obrázek 17: Zastoupení cílových skupin na IG společnosti, zdroj: Instagram (2022).....	93
Obrázek 18: Hledanost výrazu "ořechová másla", zdroj: Google Analytics (2022)	97
Obrázek 19: Harmonogram komunikace, zdroj: vlastní zpracování (2022).....	98

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Bostonská matice, zdroj: vlastní zpracování (Petryl, 2017)	25
Tabulka 2: Faktory potenciální konkurence, zdroj: vlastní zpracování.....	47
Tabulka 3: Faktory vyjednávací síly dodavatelů, zdroj: vlastní zpracování.....	48
Tabulka 4: Faktory vyjednávací síly kupujících, zdroj: vlastní zpracování	48
Tabulka 5: Analýza konkurence, zdroj: vlastní zpracování.....	50
Tabulka 6: Faktory stávající konkurence, zdroj: vlastní zpracování	52
Tabulka 7: Faktory substitučních výrobků, zdroj: vlastní zpracování.....	53
Tabulka 8: SWOT analýza, zdroj: vlastní zpracování	77
Tabulka 9: Rozpočet uvedení produktu na trh, zdroj: vlastní zpracování	100

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Dotazník	119–123
PŘÍLOHA P II: Scénář polostrukturovaných rozhovorů	124–125
PŘÍLOHA P III: Data zákaznických výzkumů	126
PŘÍLOHA P IV: Analýza složení konkurenčních výrobků	127

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážené respondentky, vážení respondenti,

obracíme se na Vás se žádostí o vyplnění dotazníku, který poslouží jako podklad pro rozšíření našeho portfolia (*dotazníky byly rozeslány v rámci newsletteru dané firmy*) o nový segment produktů. Rádi bychom pro Vás připravili produkty, které budou co nejvíce odpovídat Vaším potřebám a preferencím.

Proto je pro nás Váš názor klíčový a dovoluujeme si Vás požádat o co nejvíce přesné a pravdivé vyplnění dotazníku. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná.

Předem děkujeme za spolupráci a těšíme se na Vaše odpovědi.

1. Zvolte u každého z následující aspektů “zdravého životního stylu”, na škále 1-5 (1 je nejméně důležité), Vámi vnímanou důležitost v každodenním životě:

- vyvážená a kvalitní strava
- dostatek spánku
- kvalitní odpočinek
- duševní rovnováha
- dostatek pohybové aktivity
- kvalitní mezilidské vztahy

2. Vyberte produkty, které jste již v minulosti zakoupil/a popř. pro Vás byly zakoupeny (od jakéhokoli výrobce):

- ořechy přírodní
- ořechy pražené solené
- ořechy pražené sladké
- ořechy v čokoládě
- ovoce v čokoládě
- ovoce sušené mrazem (lyofilizované)
- ovoce sušené nesířené
- ořechové tyčinky
- ovocné tyčinky

3. Nakupujete ořechová másla? ANO/NE

Pokud respondent vybere NE, bude přesměrován na otázku č. 14

4. Preferujete ochucená, nebo neochucená (čistá) ořechová másla?

Ochucená / Neochucená

5. Preferujete máslo jemné, nebo s kousky tzv. crunchy?

Jemné / Crunchy

6. Která značka vás jako první napadne, když se řekne “ořechová másla”?

Uveďte: _____

7. Kde jste se o této značce poprvé dozvěděl/a?

- od rodiny/přátel
- při aktivním vyhledávání na internetu (Google, Seznam...)
- ze sociálních sítí (Instagram, Facebook, TikTok...)
- v kamenném obchodě
- na e-shopu / webu jiné společnosti
- jiné, uveďte:

8. Jaké druhy másla preferujete? (max.3)

- arašídové
- kešu
- mandlové
- pekanové
- pistáciové
- lískové
- z vlašských ořechů
- mix
- jiné, uveďte:

9. Vyberte vaše nejoblíbenější příchuť másla (max.3):

- přírodní (neochucené)
- čokoláda
- karamel

- ovoce (jahody, maliny ..)
- kokos
- skořice
- vanilka
- jiné, uveďte:

10. U každého z následujících faktorů zvolte na škále 1-5 (1 je nejméně důležité) vámi vnímanou důležitosti při výběru ořechového másla:

- cena
- chuť
- země původu surovin
- značka výrobce
- design balení
- praktičnost balení (znovu-uzavíratelnost apod.)
- nutriční hodnoty
- složení (bez cukru, aditiv apod.)

11. Koupili jste již máslo od některého z níže uvedených výrobců? (vyberte, více možností)

- BigBoy
- Lifelike
- MixIt
- Aktin (Vilgain)
- Lucky Alvin
- Šufánek
- Grizly
- R3ptile
- Czechvirus
- Lepé
- žádný z výše uvedených

12. Na stupnici vyznačte maximální částku, kterou byste byly ochotni zaplatit za 250 g kvalitního ořechového másla od českého výrobce?

Posuvná stupnice s vyznačenými částkami 50Kč, 100Kč, 150Kč, 200Kč, 250Kč, 300Kč, 350Kč, 400Kč

13. Jakou velikost balení ořechových másel preferujete?

- 100 g a méně
- 101 g–250 g
- 251 g–500 g
- 501 g–750 g
- 751 g–1000 g
- 1001 g a více
- Nevím

14. Jaká je průměrná měsíční spotřeba ořechových másel vaší domácnosti?

- 100 g a méně
- 101 g–250 g
- 251 g–500 g
- 501 g–750 g
- 751 g–1000 g
- 1001 g a více
- Nevím

15. Nakupujete ořechová másla pouze pro sebe, nebo i pro někoho jiného? (vyberte, více možností)

- pro sebe
- pro partnera
- pro děti
- pro širší rodinu
- pro kamarády
- pro kolegy
- nekupuji

16. Kde ořechová másla nakupujete nejčastěji?

- e-shop se zdravou výživou
- kamenný obchod se zdravou výživou
- e-shop se sportovní výživou a doplňky stravy
- kamenný obchod se sportovní výživou a doplňky stravy
- velkoobchodní řetězec (např. Tesco, Billa, Lídl ..)
- nekupuji

17. K jakému pohlaví se hlásíte?

- muž
- žena
- non-binary

18. Kolik je vám let?

- 18 a méně
- 18–30
- 31–45
- 46–60
- 61 a více

19. Jaký je průměrný čistý příjem Vaší domácnosti?

- 15 000 Kč a méně
- 15 000 Kč - 30 000 Kč
- 30 000 Kč - 45 000 Kč
- 45 000 Kč - 60 000 Kč
- 60 000 Kč - 75 000 Kč
- 75 000 Kč - 90 000 Kč
- 90 000 Kč a více

20. Uveďte počet členů Vaší domácnosti (včetně dětí):

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 a více

PŘÍLOHA P II: SCÉNÁŘ POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ

Dobrý den, paní/pane XY,

u telefonu *Jméno z firmy XY*. Na základě Vašich předchozích nákupů bychom Vás rádi oslovili s telefonickým rozhovorem a požádali Vás o zpětnou vazbu a rady při vývoji nového segmentu produktů – ořechových másel.

Rádi bychom pro Vás připravili produkty, které budou co nejvíce odpovídat potřebám a preferencím našich zákazníků, proto je pro nás Váš názor klíčový.

Našel/a byste si, prosím, 10 minut na pár otázek, nebo byste preferoval/a jiný čas?

1. Jak a kdy probíhal váš poslední nákup na e-shopu firmy XY? Byla jste spokojena?

Chybělo Vám něco v nabídce? Pokud ano, co to bylo?

2. Kupujete ořechová másla? Pokud ano, jak to probíhalo, když jste si naposledy kúpovala ořechové máslo?

Kde jste je kúpovala? Na e-shopu, v kamenném obchodě? Pamatujete si značku, od které jste másla nakoupila?

Dokážete si vzpomenout, proč jste se rozhodla pro tuto konkrétní značku?

Kde jste se o dané značce dozvěděla? Dokážete si vzpomenout na její marketingovou komunikaci, popř. konkrétní reklamu/aktivitu, která vás ovlivnila?

Na základě jakých dalších faktorů jste pro nákup rozhodla? Šlo o kvalitu, chuť, cenu, balení, složení, nebo něco jiného?

Který ze zmíněných faktorů hrál při výběru nejvyšší roli? Byla to kombinace různých faktorů?

Našla jste v dané nabídce vše, co jste potřebovala? Je něco, co vám v dané nabídce ořechových másel chybělo?

3. Jaká ořechová másla nejčastěji nakupujete?

Jaké preferujete chuť? Čistá ořechová másla nebo ochucená? Např. čokoládová, doslazovaná, ovocná atd.

Jaká balení preferujete? Sklo, tuba, doypack .. jakou velikost balení? Záleží vám na vzhledu balení?

Kupujete ořechová másla jako dárky? Pokud ano, při jakých příležitostech?

V jakém množství másla nakupujete? Jde spíše o spontánní, nebo plánované nákupy?

4. Jaký byl průběh konzumace daných másel?

Jste vy konzumentem, nebo nakupujete pro někoho jiného? Pro koho?

Jak často ořechová másla konzumujete? Dokáže odhadnout jejich spotřebu? V jaké podobě je nejraději konzumujete? V jakém prostředí?

Jak skladujete másla? Jak zásadní je pro vás znovu uzavíratelnost a trvanlivost másel?

5. Jaká byla vaše celková spokojenost s nákupem? Proč tomu tak bylo?

PŘÍLOHA P III: DATA ZÁKAZNICKÝCH VÝZKUMŮ

Data zákaznických výzkumů jsou dostupná na online úložišti v přiloženém odkaze:

<https://drive.google.com/drive/folders/1u8hemeoPI8IBgrfHBvCMpQzrseYCgYR0?usp=sharing>

PŘÍLOHA P IV: ANALÝZA SLOŽENÍ KONKUREČNÍCH VÝROBKŮ

Analýza složení konkurenčních výrobků je dostupná na online úložišti v přiloženém odkaze:

<https://drive.google.com/drive/folders/1u8hemeoPI8IBgrfHBvCMpQzrseYCgYR0?usp=sharing>