

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Marketingová strategie vybrané společnosti

Marketing Strategy of a Selected Company

Student: Tomáš Plavina

Vedoucí diplomové práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tomáš Plavina**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Marketingová strategie vybrané společnosti**
Marketing Strategy of a Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Marketingová strategie jako součást strategického řízení společnosti
3. Představení společnosti
4. Analýza podnikatelského prostředí
5. Současná marketingová strategie společnosti a její dopady
6. Vlastní doporučení ke změně marketingové strategie společnosti
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BARTES, František. *Strategie konkurenčních střetů*. Ostrava: Key, 2011. ISBN 978-80-7418-100-9.

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Velmi rád bych poděkoval mé vedoucí práce Ing. Viktorii Janečkové, PhD., za příkladné rady, koordinaci myšlenkových procesů a věcné připomínky, společně s trpělivostí a ochotou mi vždy vyjít vstříc. Dále toto poděkování patří mé rodině a blízkým, za motivaci a podporu, nejen při vypracovávání této diplomové práce, ale i po dobu celého mého studia.

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 25-4-2014


.....

Bc. Tomáš Plavina

OBSAH

OBSAH	3
ÚVOD	5
1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE JAKO SOUČÁST STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI	7
1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	7
1.2 STRATEGIE, VIZE A MISE SPOLEČNOSTI.....	8
1.3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	10
1.4 HOLISTICKÝ MARKETINGOVÝ KONCEPT	14
1.5 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	15
1.6 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL.....	16
1.7 NÁKUP Z POHLEDU ZÁKAZNÍKA.....	19
1.8 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM	20
1.8.1 Kvantitativní a kvalitativní přístup.....	21
1.8.2 Metody sběru dat.....	22
1.8.3 Analýza dat.....	24
1.9 GLOBALIZACE	25
2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	26
2.1 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	26
2.2 BENEŠOVSKÁ MLÉKÁRNA.....	26
2.3 VÝROBKY.....	27
2.4 KLINICKÉ STUDIE	28
3 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	29
3.1 TRŽNÍ TRENDY	29
3.1.1 Nákup mléčných výrobků z pohledu zákazníka.....	30
3.1.2 Prodej mléčných výrobků z pohledu prodejce	34
3.2 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL.....	36
3.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	38
3.3.1 Analýza dat.....	39
3.3.2 Shrnutí výsledků.....	54
3.4 SWOT ANALÝZA.....	54
4 SOUČASNÁ MARKETINGOVÁ STRATEGIE A JEJÍ DOPADY	58
4.1 STRATEGIE SPOLEČNOSTI DANONE.....	58
4.2 VLASTNÍ ÚVAHA.....	59
4.3 MARKETINGOVÉ AKTIVITY	59
5 VLASTNÍ DOPORUČENÍ KE ZMĚNĚ MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPOLEČNOSTI	61
ZÁVĚR	66
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	69
SEZNAM VYOBRAZENÍ	71
SEZNAM ZKRATEK	73

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	74
SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

Dnešní konzumní společnost je stále více nasycena nejrůznějšími druhy výrobků a to dokonce i takovými, které k běžnému životu absolutně nepotřebujeme. Přesně v tento moment přichází marketing a jeho řízení. Poznat touhy a vnitřní přání zákazníků, a to ať jsou již, doslova a do písmene, jakkoli znějící, přehnané či uskutečnitelné. Neustálé vstupování na nové trhy, někdy i extrémně dynamické, jejich podpora formou promoakcí a zacílení se na rozdílné segmenty zákazníků, přináší v této moderní globální době hyperkonkurenci, se kterou musejí všichni hráči na trhu svádět konkurenční boje o každého potenciálního či stávajícího konzumenta.

Největším motivem při psaní této práce bylo kvantifikování argumentů, proč dochází k takovýmto změnám ve společnosti jako takové a organizaci Danone. Taktéž jde o personální praxi na pozici Senior-Merchandiser organizace, a tudíž i přímý styk s těmito jevy.

Cílem práce je zjistit aktuální situaci na trhu s mléčnými výrobky, konkrétně jogurty, jak reaguje spotřebitel na měnící se prostředí okolo něj, postavení konkurence vůči společnosti Danone a také pomocí empirického výzkumu získat relevantní odpovědi, na jejichž základě bude možné sestavit doporučení marketingové strategie pro organizaci.

Forma průzkumu trhu, tedy zákazníků a konzumentů, proběhla pomocí internetového dotazníkového šetření, jedná se o empirický průzkum pomocí kvantitativních metod. K vyhodnocení byly zvoleny dále popsané statistické metody a prostřednictvím indukce, při zpracování informací ze získaných dat, došlo ke zpracování a vyhodnocení individuálních hypotéz.

V pěti hlavních kapitolách, do nichž je práce klasifikována, jsou volně navazující a propojené části. První kapitola nese základní teoretické torzo, z něhož se posléze vychází, jakožto ze soustavy poznatků. Obsahem jsou dílčí části jako například strategické řízení, strategie ve své obecné rovině, marketingová strategie, na niž navazuje holistický marketingový koncept. Toto vše je následováno situační analýzou trhu, k níž patří i Porterův model konkurenčních sil, jakožto hlavní část analýzy blízkého okolí podniku, a vysvětlení, co to je nákup z pohledu zákazníka, jak jej máme chápat a rozumět mu správně. Součástí této kapitoly je i popis marketingového průzkumu, tedy jeho

metod sběru dat, vhodně zvolenému koncepčnímu přístupu a následné analýzy. Vlivem prostředí byla do této struktury zařazena i globalizace, jež má značný vliv na dění ve vnějším okolí organizace.

Práce volně přechází k části praktické, v níž je jako první popsána cílená firma Danone. Jsou zde uvedeny nejdůležitější díly podniku, jako Benešovská mlékárna s výrobou výrobků, jejich singulárními řadami a objasnění hodnot vybraných produktů pomocí klinických studií. Ve třetí kapitole jsou uvedeny podklady pro další manažerské rozhodování, jedná se o analýzu podnikatelského prostředí, v němž zaujímají důležitou pozici tržní trendy, tedy aktuální dění na trhu a společně s Porterovým modelem pěti konkurenčních sil je definováno prostředí podniku, ve kterém se nachází. Dotazníkové šetření nesoucí úkol objasnění hypotéz a jeho následné zpracování s těmito předcházejícími částmi tvoří bázi pro SWOT analýzu, která všechny tyto jevy zachycuje. Čtvrtá kapitola, nesoucí název současná marketingová strategie a její dopady zhodnocuje aktuální stav podniku, jeho marketingových aktivit a vlastní úvahu. V páté kapitole se nachází vlastní doporučení marketingové strategie, jež se opírá o již zpracované informace.

1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE JAKO SOUČÁST STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

V této první kapitole je nezbytné, a přímo i žádoucí, objasnit teoretická východiska, z nichž se bude v této práci vycházet. Ze všeho nejdříve je nutné si vymezit základní pojmy související se strategickým řízením, které je špičkou ledovce každé společnosti, a z něhož se odvíjí další dílčí části, jako například strategie společnosti, jdoucí ruku v ruce s jejich dělením a hierarchií, dále poté vize a v neposlední řadě i taktika.

1.1 Strategické řízení

Touto částí řízení podniku se zabývá vrcholný management, který řeší nejdůležitější rozhodnutí podniku a to na nejvyšší úrovni. Jde vlastně o soubor rozhodnutí, jež provádějí manažeři, mající za úkol zajistit organizační výkonnost z dlouhodobého hlediska. Obsahem jsou primární manažerské funkce a to jmenovitě kontrola, vedení, organizování a plánování. Průběh těchto funkcí nám zajišťují analýzy, implementace, rozhodování a koordinace.¹

Alena Hanzelková a kol., ve své publikaci *Strategický marketing*, uvádějí: „*Pouze mít strategii ještě neznámá, že je společnost strategicky řízena. Strategicky řídit znamená realizovat celou sekvenci aktivit (procesů), které v souhrnu nazýváme strategickým řízením. Stanovení strategie je jen jednou z nich. Nutné je také kontrolovat to, jak se plnění strategie daří – kontrola realizace strategie je dalším nezbytným krokem procesu strategického řízení.*“²

Neexistuje universální předloha strategického řízení, v publikacích od známých a uznávaných autorů však můžeme najít postupy a metody k této problematice. Ve většině případů se shodují, že logická návaznost jednotlivých kroků je velmi kýžena a to proto, že jednotlivé kroky musejí jít v kontinuálním pořadí, aby byly lépe kontrolovatelné a to nejen z pohledu zpětné vazby, ale i racionality. Strategické řízení je také považováno za nekončící proces uvnitř společnosti, který zasahuje až do externího okolí.³

¹ Srov. GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza v rukou manažera*. s. 10-12

² HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, D. ODEHNALOVÁ a O. VYKYPĚL. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. s. 6-7

³ Srov. GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza v rukou manažera*. s. 16-17

Vždyť společnosti neovlivňujeme pouze my, spotřebitelé jakožto konzumní společnost či zákazníci, nýbrž jsme jimi sami ovlivňováni, a v některých případech doslova přímo závislími. Podniky tak cílí na naše potřeby a přání, dokonce je některé z nich i uměle tvoří, jen aby zvýšili zisk.

Pokud chceme strategicky řídit, je potřeba definovat budoucí očekávání společnosti, tedy poslání, proč organizace působí na daném trhu a za jakým záměrem. K tomuto stavu také napomáhá vize, jež stanovuje vrcholný management či shareholder. Pomocí těchto dvou atributů společnost dává najevo směr, kterým se chce, při své existenci, vydat a řídit.⁴

1.2 Strategie, vize a mise společnosti

V publikaci, *Business strategie – krok za krokem*, autoři uvádějí: „Každá společnost (organizace, instituce) byla zakládána a existuje proto, aby naplňovala svoje určité poslání – výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání (mise) podniku koresponduje se základními představami (vizi) zakladatelů společnosti o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci podniku, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat. U firem v průmyslově vyspělých zemích je zcela běžné, že mise podniku je vyjádřena v hutné podobě v písemné formě.⁵

Mise současně plní několik funkcí:

- formuluje vlastnický a top manažerský úmysl pro strategii, a ten je konkretizován v blíže určených oblastech,
- předkládá veřejnosti poslání podniku a dává podniku potenciálnost veřejné kontroly ke zlepšení jejího vnímání, mise je také jasným návěstím z hlediska firemní existence na úrovni dlouhodobého záměru podnikání,
- zároveň však prezentuje normu pro behaviorismus zaměstnanců od nejnižší úrovně až po tu nejvyšší, v některých zemích jsou s touto deklarací

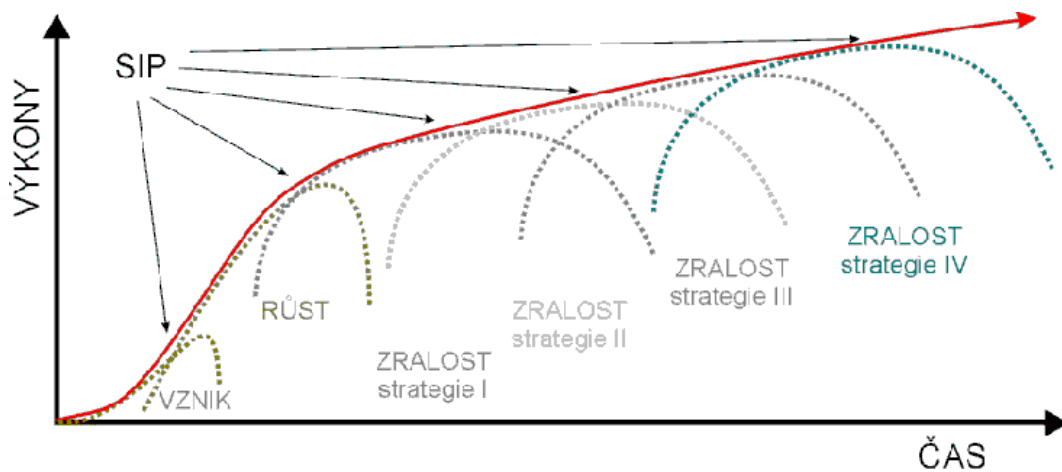
⁴ Srov. GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza v rukou manažera*. s. 11

⁵ HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. *Business strategie - krok za krokem*. s. 4

seznamování pracovníci již při nástupu do zaměstnání, toto ovšem bohužel neplatí pro ČR.⁶

Při utváření strategie se vychází ze stanovení cílů, kterých chceme dosáhnout, zajištění konkurenceschopnosti a vymezení politiky, která povede k naplnění cílů. Jde o velice široký návrh. Nesmíme opomenout, že konkurence má velký vliv při utváření strategie, jelikož její součástí je i část, která pomáhá být společnosti ve výhodě vůči konkurenci a někdy i přímo tak, že doslova eliminuje její výhody. Jde o systematický postup za podmínek, které se neustále mění a nelze je dopředu s jistotou předpovídat. Také ji můžeme označit za návod při rozhodování za neurčitosti podmínek.⁷

Obr. č. 1 – Prodloužení životního cyklu výrobku⁸



Na cílovém trhu, stejném pro všechny konkurenční účastníky, jsou vývoj sledující aktéři stejných strategií, kteří tak tvoří strategickou skupinu. Společnost, které se podaří danou strategii zvládnout co nejlépe, dostane příslib odměny ve formě nejvyšších zisků. Musíme rozlišit dva základní pojmy.

Konkurenti mohou společnost s provozně efektivní strategií velmi snadno a rychle napodobit, zejména za využití metod benchmarkingu, a tak i eliminovat konkurenční výhodu. Jde o definování hodnotové a jedinečné pozice, jež se skládá z několika

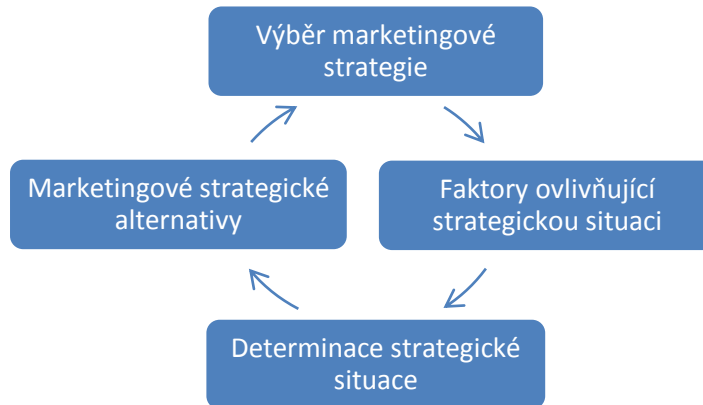
⁶ HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. *Business strategie - krok za krokem*. s. 4

⁷ Srov. FOTR, Jiří, a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. s. 26

⁸ Marketingová strategie v Čechách. *Marketingové noviny* [online]. 2012 [cit. 2014-01-11]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/oldweb/pictures/a175.gif>

různých aktivit. Strategií se stává, jakmile tyto aktivity budou jiné, rozdílné či stejné, ale prováděny odlišně.

Obr. č. 2 – Strategický proces⁹



Michael Porter definoval tři obecné strategie, jež jsou níže popsány:

- **Celkový náskok v nákladech** – jde o dosažení nejnižších distribučních a výrobních nákladů v rámci získání konkurenční výhody. Rizikem je, že se vždy může najít někdo další, který úroveň nákladů ještě dokáže snížit, například novými technologiemi.
- **Diferenciace** – společnost oslovuje největší skupinu zákazníků, pro něž je důležitá oblast, na kterou se podnik co nejvíce zaměřuje a soustřeďuje. Může jít například o kvalitu výrobků, jež splňují i ty nejpřísnější kritéria a normy. Mnohdy společnosti definují i své vlastní certifikáty kvality, jelikož jdou ještě nad rámec běžných regulí, a to v pozitivním slova smyslu.
- **Zaměření** – Segmenty zákazníků, na něž se podnik úzce zaměřuje a má snahu o co největší poznání zákazníků, jejich přání a potřeb, a poté u nich uplatnit jednu z výše uvedených strategií, čili být nejlepší v nákladech nebo diferenciaci.¹⁰

1.3 Marketingová strategie

„Pro marketingovou strategii je velmi důležitá nápaditost, kreativita, zdravý rozum a intuice. Jde především také o unikátnost. Pro ukázkou uvedu reklamní spoty s hercem P. Čtvrtníčkem a falešnými soby, které v době uvedení způsobily čistý chaos a

⁹ Srov. WILSON, Richard and Collin GILLIGAN. *Strategic marketing management*. s. 20

¹⁰ Srov. KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. s. 83

*přitáhli nevídané množství příznivců, ovšem s postupem času si je nikdo již nespojuje s podnikem Vodafone a jeho nabídkou“.*¹¹ Tento názorný příklad uvádí ve své publikaci doktorka Alena Hanzelková.

Cílem marketingu mohou být například podíl na objemu či trhu, společnosti by měli chtít jejich dosažení. K tomuto stavu by se mělo dojít dle určitého vodítka, jímž je právě strategie, tedy jak vytyčených cílů dosáhnout. Určuje nástroje, jak těchto cílů dosáhnout a také cestu s přesnou charakteristikou k jejich dosažení. Důležitým prvkem zde hrají roli i zdroje společnosti a jejich rozmístění. Podnik musí důkladně analyzovat své možnosti s těmito zdroji disponovat a efektivně je využívat.¹²

Základem pro marketingovou strategii jsou marketingové mixy 4P a 4C, z nichž sestavujeme strategii produktovou, zákaznickou, distribuční a komunikační. Zaměříme se tedy na strategii produktovou, která říká, že podnik nedefinuje produkt, nýbrž zákazníci svými očekáváními, přáními a potřebami. Tato strategie obsahuje:

- definování produktových řad zacílených na různé trhy,
- řízení životního cyklu výrobku,
- vyhledání nejvhodnější skladby vlastností výrobků,
- řízení hodnoty značky a image podniku.¹³

Marketingový mix

- Cena – Skupiny výrobků řídicí se obecnými cenovými pravidly v jednotlivých segmentech.
- Propagace – Oddílová komunikace se zákazníky v jejich obecné rovině, jako například: PR, podpora prodeje, internet, prodejní tým, reklama, telefonická centra.
- Produkt – Jde o design, obaly, umístění a branding. Taktéž se zde vychází z obecných pravidel.
- Místo – Volba distribučních kanálů a péče o zákaznické služby.

¹¹ HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, D. ODEHNALOVÁ a O. VYKYPĚL. *Strategický marketing: teorie pro praxi* s. 3-4

¹² Srov. MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: Příprava a úspěšná realizace*. s. 241

¹³ Srov. KAŠÍK, Milan, HAVLÍČEK, Karel. *Marketing při utváření podnikové strategie*. s. 128

Marketingové strategie pro složky modelu 4P

U produktu je možné rozšířit sortiment nabízených výrobků, nové modelové řady a druhy. Dále případně změnit jejich vlastnosti, k příkladu kvalitu či vzhled. Můžeme ovšem také sortiment značky sjednotit či standardizovat jejich design.

U ceny se dá v oblasti marketingových strategií změnit přímo cenovou hladinou, což bude mít za následek a vliv přímo na tržby, cenová politika by měla být promyšlená a řízená s ohledem na vývoj situace na trhu měnících se podmínek, s čímž souvisí i další prvek, a to změna termínů, tedy platnosti jednotlivých cenových strategií.

Při propagaci, ať již značky, produktu či image společnosti je možné změnit typ reklamy. Mohou to být: Upomínková, informační či přesvědčovací. Případně lze propagovat různými kanály či přístupy, ať jde již o internet, televizi, rádio, telefon či cílená reklama, neboli direct mail.

Čtvrtou, a tím i poslední, složkou marketingového mixu je místo, u něhož jsme schopni změnit úroveň zpětné integrace, využít jiné služby nebo dokonce přeměnit celou dodávku společně s distribucí.¹⁴

Ekonomické cykly provázejí naši společnost v nepravidelných intervalech. Ale můžeme téměř s jistotou tvrdit, že krize zase přijde. Ať již půjde o nafukování hypotéčních trhů v USA a prohlubování úvěrové bubliny, jako v roce 2008, musíme být obezřetní a připravení. Vždy může být hůře, nežli doposud je. Pokud se podíváme na průběh již výše zmiňované krize z pohledu marketingu, tak i někteří zkušení marketéři dokázali prosperovat během zvolnění ekonomiky.

Pět vodítek pro zvýšení úspěchu v recesi:

Výhodné zvýšení investic – Ochota riskovat a investovat může přinést ovoce v podobě zvýšení tržeb. Když konkurence škrtná ve svých marketingových výdajích, je pravděpodobnost úspěchu pro investující společnost znatelně vyšší, jelikož konkurenti v takové míře zákazníky neoslovují. Doslova jde o oslabení soupeře o pozici na trhu, nebo jen dočasné přetáhnutí kupujících na naši stranu. Obě tyto varianty přinášejí nové finance a roztáčí koloběh firemních procesů a možností využití dalších tržních možností

¹⁴ Srov. MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: Příprava a úspěšná realizace*. s. 242

Být zákazníkům blíže – Jedním slovem příležitost. A to konkrétně pomocí naslouchání zákazníkům, detailnímu poznání jejich pocitů, tužeb a přání si je v době krize udržet a podnítit k opětovnému nákupu čili přílivů financí do podniku. Jde o kupující s věrností, kteří se vrací zpět ke společnosti, se kterou mají kladný, pozitivní vztah.

Přehodnocení přerozdělování rozpočtu – V této části jde především o vymícení strnulých částí rozpočtu, které nepřinášejí takovou návratnost, jako minulosti. Mohou za to změny, jež se dějí kolem nás. Moderní technologie jdou stále kupředu, například u mobilních telefonů jde názorným příkladem chytrých přístrojů proniknout k zákazníkům pomocí reklamy v aplikacích a hrách. Což může mít za následek lepší efektivnost ve využití finančních prostředků, oproti dřívějším přístupům, jež mohou být zastaralé a v podniku převládající pouze ze zvyku či nostalgie.

Důraz kladen na nejvíce atraktivní hodnotovou dispozici – Přehodnocením cenových hladin výrobků, které se časem mohly vyšplhat nad únosnou úroveň pro zákazníky oproti konkurenci, se může podnik dostat opět do popředí preferencí spotřebitelů. Ovšem v krizi není tím nejdůležitějším snižování cen či vynakládání prostředků na různé akce, jde především o to, připomenout kupujícím proč právě tato značka a tento produkt. Směřujme sdělení na hodnotu výrobku pomocí vhodné komunikace a distribučních kanálů, jež mohou přivést jak stávající zákazníky k opětovné koupi, tak i nové zákazníky, kteří si najdou cestu k podniku, výrobku pomocí jeho nových přístupů.

Vytříbení nabídky značek a produktů – Pomocí analýzy portfolia svých výrobků je potřebné zjistit, zda výrobky nabízené společností jsou v souladu s přáními a potřebami jejich zákazníků. Zda také mají správné umístění na trhu a to v právě potřebnou dobu. Také zacílení na vhodné ekonomické segmenty by mělo být řádně vyšetřeno, jelikož se mohou skupiny těchto zákazníků přelévát a jejich důchody ztenčovat vlivem krize. Toto může být příhodný čas k protřídění portfolia a následné vyřazení do budoucna neperspektivních výrobních řad.¹⁵

¹⁵ Srov. KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. s. 355-358

1.4 Holistický marketingový koncept

Philip Kotler popisuje holistický marketing ve své publikaci *Marketing a management* takto: „*Tento koncept je založen na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, přičemž uznává jejich šíři a vzájemné závislosti. Holistický marketing uznává, že v marketingu záleží na všem – a že široký a integrovaný pohled je často nezbytný. Je si proto vědom rozsahu a komplexity marketingových aktivit a snaží se je překlenout. Obsahuje: vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a výkonový marketing. Úspěšné společnosti jej neustále obměňují podle změn trhu.*“¹⁶

Předmět holistického marketingu:

- Interní marketing – Ovlivňuje jednotlivá oddělení společnosti, například marketingové oddělení a nejvyšší vedení.
- Integrovaný marketing – Skládá se z komunikace a různých marketingových kanálů, ale zahrnuje v sobě i jednotlivé výrobky a služby z portfolia společnosti.
- Vztahový marketing - Zde jsou především zákazníci, a to na prvním místě. Budováním jejich vztahů se snahou o opakovaný nákup, na tomto je především tato část založena. Dále jsou součástí i partneři a distribuční kanály.
- Výkonový marketing – Tento úsek je velmi rozsáhlý, lze zde najít především prostředí, v němž se podnik nachází, a jež je velmi proměnlivé. Následuje hodnota značky a zákazníků společně s tržbami. Vše je doprovázeno etikou, právními záležitostmi a komunitou.¹⁷

V holistickém marketingu jde o vyšší navázání vztahu se zákazníkem, jelikož když budeme brát jednotlivé, výše zmíněné, části marketingu pouze jako dílčí úseky, nikdy nedosáhneme požadovaného výkonu. Musíme jej proto brát z pohledu holismu, jedině tehdy získáme komplexní přehled, přidanou hodnotu a vzájemnou synergii všech partikulárních procesů v něm obsažených. Nesmíme ovšem opomenout výběr vhodné

¹⁶ KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. s. 49

¹⁷ Tamtéž

metodologie a strukturalismu, abychom neopomněli některou z částí. Systém je tak dokonalý a kvalitní, jak jen jsou jakostní jeho složky, a to i ty nejmenšího významu.¹⁸

1.5 Situační analýza

Lze ji také nazvat jako analýzou postavení společnosti na trhu a to v singulárních prostředích. Díky ní je možné definovat sílu konkurentů a také možnost nahrazení substitučními produkty či službami. Podává nám informace nejen o externím okolí, ale i znalosti o postavení na trhu, tedy naší společnosti. Jde zde obzvláště o průzkum organizace ze vnitř a o postavení podniku v daném prostředí.

Předmět situační analýzy:

- potřeby vnějšího světa – zákaznická očekávání, potřeby a naplnění jich,
- externí svět – zkoumání vnějšího prostředí podniku,
- Zdroje a cíle společnosti – formulace marketingové strategie a marketingového řízení podniku.

Obr. č. 3 – Situační analýza¹⁹



Situační analýza by měla být jedním ze základních kroků při sestavování marketingové strategie či podnikatelského plánu. Zahrnuje jak globální tak i lokální postavení podniku na trhu. Zkoumá se zde prostředí, v němž podnik má svou působnost, či to které právě přímo či nepřímo ovlivňuje. Může také napovědět o možnostech rozšíření portfolia výrobků či podnitit úpravu stávajících strategií. Jde o důležitý a přímo nezbytný nástroj pro podnik, bohužel u nás je společnostmi velmi často opomíjen.

¹⁸ Srov. KAŠÍK, Milan a HAVLÍČEK, Karel. *Marketing při utváření podnikové strategie*. s. 16

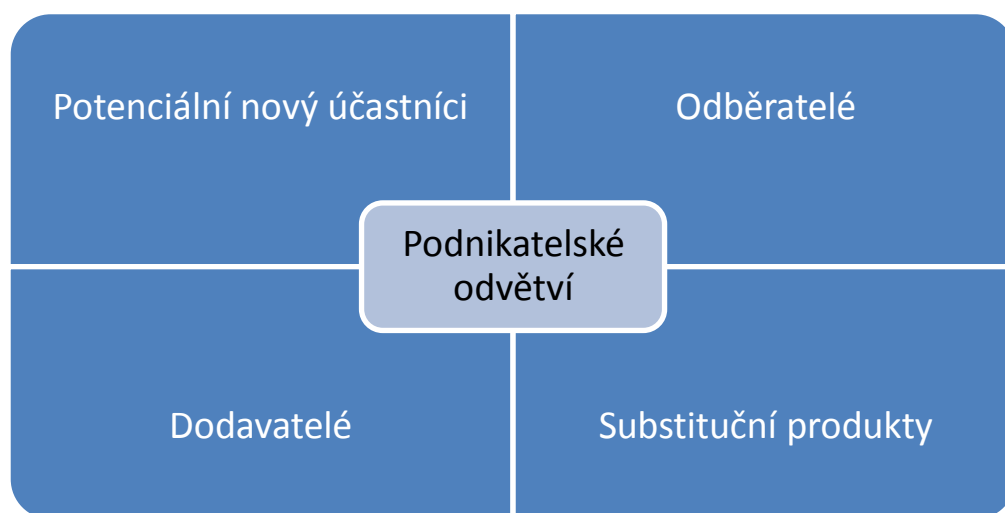
¹⁹ KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. s. 92-93

Výstupem by mělo být komplexní resumé o dílčích skutečnostech ovlivňující předmětný podnik. Vede též k odhalení problémů společnosti či naopak jejích silných stránek. Nedostatky by měly být eliminovány a pomocí využití příležitostí také minimalizovat riziko hrozeb, jež jsou pro podnik značně nepříznivé a v některých případech mohou vést i ke katastrofálním důsledkům na chod daného podniku. Budoucí a současné faktory prostředí ovlivňují vývoj společnosti a to především díky neustále se měnícím podmínkám. Promptní reakcí lze tento nežádoucí rozvoj zmírnit či zcela vyloučit.²⁰

1.6 Porterův model konkurenčních sil

Nazývá se analýzou blízkého prostředí, jelikož v tomto modelu jde o přímé účastníky procesů, jimiž společnost disponuje, a které by mohly být ohroženy či ovlivněny. Nejvýznamnějším činitelem, jež má vliv na postavení společnosti na trhu, jsou konkurenční podniky. Musíme neustále sledovat toto prostředí, jeho vývoj a to jak ze vzdáleného pohledu, tak i z blízkého. Nikdy nevíme, jak zareaguje konkurence, pokud nemáme interní relevantní informace, tak můžeme jen odhadovat na základě minulých typů jejich chování, následný vývoj situace na trhu v konkurenčním prostředí.

Obr. č. 4 – Porterův model působení konkurenčních sil²¹



Tento model směřuje k ovlivňování sil, vyobrazených na obrázku č. 4, a to v závislosti na dlouhodobé ziskové přitažlivosti tržního segmentu. Michael Porter jej

²⁰ Srov. KAŠÍK, Milan a HAVLÍČEK, Karel. *Marketing při utváření podnikové strategie*. s. 56-58

²¹ Srov. KAŠÍK, Milan a HAVLÍČEK, Karel. *Marketing při utváření podnikové strategie*. s. 47

odvodil z dlouholetého sledování ekonomických struktur v různých ekonomických odvětvích. Rivalitou konkurentů, kteří jsou součástí tržního prostředí, lze do jisté míry brát fakt, že každý z nich je schopen, na základě svých subjektivních či analytických metod, tento model sestavit, a na jehož základě mohou docházet k závěrům, jež vedou k dalším vlivům v rozhodování.

Zejména sledujeme:

- projevy zájmu o naši společnost,
- slabé a silné stránky konkurentů,
- konkurenční reakce na aktivity našeho marketingu,
- komunikaci s trhem a postavení na něm,
- konkurenční cíle a strategie.²²

Pokud podnik sleduje svou konkurenci, má možnost reagovat na změny v tomto konkurenčním prostředí a tím i minimalizovat případné ztráty. Neustálé převraty na trhu mají za důsledek velmi nežádoucí jevy, jako například snížení zisků, snížení kapacit trhu nebo úbytek zákazníků.

Porterovy síly:

Podnikatelské prostředí

Jestliže tempo růstu tržního prodeje stagnuje či klesá, a zároveň je součástí trhu agresivní konkurenční boj, s velkým množstvím konkurentů, tak poté můžeme tvrdit o nepřítelivém zákaznickém segmentu. Značné fixní náklady společně s nemožností plného využití výrobních kapacit jsou překážkou. V tomto prostředí může docházet k cenovým válkám mezi konkurenty a výrobní novinky, myšleno produkty, se zavádí takovým tempem, jenž je nejvýše značné. Díky těmto aspektům rostou náklady a tím je i složitější získat výhodné konkurenční postavení.

Nový účastníci vstupující na trh (potenciální)

Někteří marketéři nedbají na toto hledisko, v rámci svých analýz, a často jej opomíjejí. Hledání vstupů na nové trhy by mělo být aktivitou každého podniku, a to nejen v rámci rozšíření, ale i pokud chce podnik, v dnešní době, přežít.

²² Srov. KAŠÍK, Milan a HAVLÍČEK, Karel. *Marketing při utváření podnikové strategie*. s. 46

Praktický příklad nám říká, že když chce konkurent, působící na globálním trhu, vstoupit na naše území v dlouhodobém horizontu, musejí stávající účastníci vytvořit bariéry pro jeho vstup. Jde především o uspoření prostředků z rozsahu produkce, nebo pomocí bariér souhrnných nákladů tak, aby vstupující měl překážku v tom, že bez ohledu na velikost svého vstupu, bude muset vynaložit značné prostředky při vstoupení na tento trh.

Tyto podmínky ovšem neovlivňují pouze stávající konkurenti, nýbrž i stát. Jedná se především o různé hygienické a potravinářské nařízení či vystavení licence, ale i za pomoci nejrůznějších bezpečnostních norem. Důležitou roli zde hrají informace. Správný manažer musí být znalý situace na trhu, být o něm informován a znát všechna jeho úskalí, a to v jeho okolním prostředí, které působí na trh samý. Na druhou stranu jsou ale podniky i zvýhodňovány ze strany státu, především daňovými výhodami, v podobě jejich neplacení po určitou dobu či zvýhodněnými investičními podněty.

Dodavatelé

Problém nastává pro podniky, když mají nízkou vyjednávací sílu, a tedy i špatnou výchozí pozici. Tato situace může nastat, když dodavatel má monopolní postavení na trhu a není tedy možné přejít k jinému. Také může nastat stav, kdy je podnik příliš malý na to, aby mohl klást podmínky či na dodavatele nějakým způsobem tlačit, jelikož je pro něj z hlediska velikosti objemu nezajímavý a nepřitažlivý.

Dalším rozšířeným aspektem může být nemožnost zajištění výrobku, jeho části či dílů mimo dodavatele, a to ať již v případě jeho nedodání či výpadkem výroby. Lze tedy předpokládat jistou závislost podniku na svém dodavateli, a tím i špatnou vyjednávací pozici. Toto ovšem platí, pokud známe informace o trhu a tyto údaje jsou relevantní. Pokud tomu ovšem tak není a podnik nemá dostatečné data, nemusí vůbec vědět, zda jsou jiné alternativy pro výběr dodavatele. Jestli jsou podmínky známé a informací o trhu je dostatek, může hrát velkou roli též kvalita daných výrobků, jež jsou spojeny s právě s aktuálním či jediným dodavatelem schopným je zajistit.

Odběratelé

Zákazníci podniku mají snahu tlačit cenu výrobků co nejnižší, organizace však musí těmto tlakům odolávat a neustále s nimi vhodně komunikovat. Lze zde také analogicky odvodit, že pokud je pro podnik daný zákazník významný a má u něj velký odběr

objemu produkce, je ve velké nevýhodě. Což se ovšem dá tvrdit i o přechodu ke konkurenci, například z pohledu vyšší kvality a ceny. Diferencovanost produktů, jež jsou odběratelem odebírány, je další odlišností, jak si zákazníky udržet oproti konkurenci. Je zde podmínkou kvalitní komunikační kanál a promptní reakce na jejich požadavky.

Rizikem mohou být i substituční výrobky, ke kterým je možné snadno přejít, za minimálních nákladů. Je nutné toto riziko eliminovat na co nejnižší úroveň a pečovat o zákazníka. Nesmíme opomenout citlivost odběratelů na cenu. Cenová politika by měla být plánována a prováděna tak, aby její negativní dopady byly co nejnižší a i přesto nepřevýšili růst zisků.

Substituční produkty

Tuto sílu podniky také poněkud přechází. Nejde jen o stávající substituty, nýbrž i o potenciální, jež se mohou v blízké době na trhu objevit. Problémem jsou limitní výše cen a proto tedy i špatný vliv na zisk podniku, který je jimi ovlivněn. V případě jejich zvýšeného výskytu, je trh označován za nepřitažlivý. Nejhorší možný jev může nastat, když tyto podniky, se substitučními výrobky, získají výhodu technologického rázu, což jednoznačně povede ke snížení cen i zisků.

Je pravděpodobné, že na trzích, jež se teprve rozvíjejí, nahradí již nabízené produkty či služby něco nového, co již sektor či obor skýtá. Jde především o technické novinky, zde je hrozba substitučních výrobků a služeb na nejvyšší možné úrovni. Zejména však, pokud je zákazníci percipují jako kvalitu nesplňující či příliš nákladné z hlediska ceny.²³

1.7 Nákup z pohledu zákazníka

Na rozhodování spotřebitele má vliv mnoho faktorů, ať už kulturních, společenských, osobních nebo psychologických. Společnosti a jejich oddělení marketingu bohužel tyto faktory ovlivnit nemohou, mohou ale díky nim identifikovat zájem kupujících a pomoci vytvořit produkt, který bude lépe plnit přání a uspokojovat potřeby zákazníků. Marketéři by při analýze spotřebního chování měli být velice pečliví, protože ne vždy

²³ Srov. KAŠÍK, Milan a HAVLÍČEK, Karel. *Marketing při utváření podnikové strategie*. s. 47-48

zákazník koupí produkt, který se zdá být velkým trhákem, na to už doplatilo mnoho firem při zavádění nových výrobků.

U každého produktu bude jiné nákupní chování a jiný typ nákupního rozhodování. Je rozdíl, když jde spotřebitel na nákup pečiva, pracího prášku, mobilního telefonu či nového automobilu. Většinou platí, že čím je rozhodnutí složitější, tím více se na něm podílí účastníků a tím déle trvá. Následující obrázek znázorňuje typy nákupního chování podle stupně angažovanosti a závažnosti rozdílů mezi jednotlivými značkami.²⁴

Obr. č. 5 – Čtyři typy nákupního chování²⁵

	Vysoká angažovanost	Malá angažovanost
Výrazné rozdíly mezi značkami	Komplexní nákupní Chování	Hledání různorodosti
Malé rozdíly mezi značkami	Nákupní chování snižující nesoulad	Běžné nákupní chování

Z výše uvedeného obrázku č. 5 můžeme vyčíst čtyři typy nákupního chování, pokud jde o jednotlivé kategorie tak jako jejich zástupce můžeme uvést:

- komplexní nákupní chování – automobily, počítače, mobilní telefony,
- hledání různorodosti – náhradní díly, drobné elektro,
- nákupní chování snižující nesoulad – bio potraviny, zdravá výživa,
- běžné nákupní chování – levné potraviny (rohlíky, chléb).

1.8 Marketingový průzkum

Provádí se, abychom poznali své zákazníky zejména jejich potřeby, přání a náhled do rozhodování. Průzkum by měl vycházet z uspořádaných a předmětných postu-

²⁴ Srov. KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. s. 333

²⁵ Tamtéž

pů. Můžeme jej definovat jako sběr a vyhodnocování informací, jež dávají marketérům možnost odhalit příležitosti společně s hrozbami a současně na ně reagovat.

McDaniel ve své publikaci *Marketing Research: The Impact of the Internet* uvádí definici takto: „*Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům.*“ Dá se tedy říci, že důležitým prvkem je důkladné promyšlení a naplánování jednotlivých kroků, dílčích úloh a následného provedení. Nesmíme ovšem opomíjet i následnou distribuci výsledků marketérům, jež na základě výsledků analyzovaných dat se budou dále rozhodovat.

Marketingový výzkum lze rozdělit do dvou částí, primární a sekundární. U primární části se zabýváme sběrem informací. Můžeme informace získat pomocí vlastních prostředků, či můžeme využít externích společností, k příkladu agentur, jež tyto výzkumy na zakázku provádějí. Druhou částí je dodatečné vyhodnocení dat. Tímto se myslí zpracování dat, které byly použity k jinému účelu či druhu průzkumu. Například se může jednat, o výtahy dílčích informací a závislostí jednotlivých prvků ve vzájemných vazbách.²⁶

1.8.1 Kvantitativní a kvalitativní přístup

Kořenem kvantitativního výzkumu je deduktivní přístup. Na základě teorií vytváříme hypotézy, které následně testujeme pomocí námi získaných a dostupných dat. Kvantitativní výzkum se vyznačuje strukturovaností a jsou u něj používány statistické metody. Typickým představitelem jsou přírodní vědy.

Kořenem kvalitativního výzkumu je induktivní logika. Nejprve získáme data a v nich pak hledáme spojitosti a pravidelnosti a až poté definujeme nové teorie a hypotézy. Tento výzkum je více pružný a rozhodnutí a postupy, které následují, můžeme definovat i v průběhu procesu.

Pro kvalitativní výzkum je typická práce s malým množstvím případů, které však zkoumáme do detailu a pozorujeme mnoho jejich vlastností a proměnných. Na

²⁶ Srov. FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum*. s. 5-9

úkor detailního zkoumání a vyšší časové náročnosti se pak dostáváme k nižšímu vzorku případů. Tím je zapříčiněna horší aplikace výsledků na celou společnost.

Pro kvantitativní přístup platí opačné zákonitosti. Pracujeme zde s velkým množstvím případů, jelikož sledujeme malé množství vlastností. Vzhledem k těmto skutečnostem je aplikace na celou společnost snazší. Musíme zde ovšem podotknout, že kvantitativní přístup vyžaduje vysokou standardizaci, jež je nanejvýše důležitá, díky níž stoupá spolehlivost, leč bohužel se díky tomuto sníží validita.

1.8.2 Metody sběru dat

Kvantitativní výzkumy, na které se v této práci chceme soustředit, nejčastěji používají metodu zvanou jako dotazování a můžeme ji aplikovat v různých formách, například v:

- Osobním rozhovoru,
- anketních šetření,
- při telefonickém dotazování,
- či přes web.

Pokud bereme v potaz cíle tohoto výzkumu, je nutné zjistit shodu konkrétních znaků při daném množství dotazovaných respondentů. V celosvětovém měřítku lze hovořit o převaze kvantitativního výzkumu nad kvalitativním, a to v poměru 80 % ku 20 %.²⁷

Tento fakt je jasný, pokud se podíváme na výhody kvantitativního výzkumu před kvalitativním, ovšem jak pro který typ výzkumu. Kvantitativní je méně časově náročný na individuální potřeby. Jelikož kvalitativním se snažíme zachytit pocity, pohnutky a vnitřní myšlenky a zároveň i reakce při dotazování. Závisí zde na řeči těla, mimice a celkové vyjadřování respondentů. Kdežto u kvalitativního se jedná spíše o ne tak do hloubky zodpovězené dotazy.

²⁷ Srov. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. s. 159-163

Dotazování na internetu

Pro výběr tohoto typu dotazování nahrává několik skutečností. Jelikož žijeme v moderní době, kdy se internet stává naší nedílnou součástí, musíme brát ohled i na potenciál jeho využití při sběru dat. Je to rychlá, přeci jen těžko cílená forma výzkumu.

Tento typ se používá při získávání primárních informací, existují tyto možnosti:

- Dotazník na webu – často bývá na stránkách výzkumné agentury či organizace, kde je chráněný heslem, a respondenti jsou vyzváni k vyplnění emailem.
- Pop-up okno – n-tí respondenti jsou vyzváni k vyplnění přímo aplikací, jež je v rámci reklamy přidělena návštěvníkovi internetových stránek.
- Online anketa – jednoduchý dotazník, jedna až dvě otázky.
- Dotazník zaslaný emailem – po vyplnění posílá respondent dotazník zpět emailem.
- Dotazování v rámci elektronické konference, diskusních skupin – společnosti získávají informace pomocí diskusí, kam účastníci píšou své rady a vyměňují si názory.

K získávání sekundárních informací na internetu se používá:

- Vyhledávání – pomocí katalogů a vyhledávačů zadáme klíčová hesla a nabídnou nám odkazy na stránky.
- Brouzdání – získáváme informace pomocí prohlížení webových stránek.

Monitorování elektronických konferencí, diskusních skupin a vybraných webových stránek - získáváme tak zpětnou vazbu a výhodu proti konkurenci. Při sledování blogů také zjišťujeme trendy mezi mladými lidmi.²⁸

²⁸ Srov. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední podniky*. s. 90

Obr. č. 6 – Získávání informací²⁹



1.8.3 Analýza dat

Při analýze a zpracování kvantitativních informací používáme statistické programy, mezi něž patří níže uvedené.

Kontingenční tabulky

Vyhodnocování závislosti jednotlivých faktorů na daných podkladových datech, kdy se jedná o zpracování v aplikaci z balíčku Microsoft Office, respektive programu Excel. Tato metoda je velmi vhodná pro malé a střední podniky, jímž dává možnost se rozhodnout na základě kvantitativní analýzy, k dalšímu růstu.

Kauzální analýza

Jedná se o metodu, ve které jsou provázány vzájemné příčiny jevů, jež se navzájem ovlivňují. Lze tedy logicky odvodit, že právě na jejich kauzalitě bude záviset hlubší proniknutí do jejich podstaty a tím i objasnění příčin samých.

Statistické metody

Zde jdou ruku v ruce dvě základní statistické metody a to právě korelační a regresní analýza. Jedná se o zkoumání vzájemných vztahů mezi dvěma proměnnými,

²⁹ Tamtéž

v případě korelace, či pokud tyto vztahy již známe, ale chceme najít a kvantifikovat vhodný model závislosti, na straně regrese.³⁰

1.9 Globalizace

Globalizací lze obecně nazvat činnosti, jež působí negativním vlivem na suverenitu státu a jsou ovlivňovány skrze nadnárodní společnosti, činitele. Především se jedná o procesy, jakými jsou:

- mezinárodní obchod,
- rozšiřování moci mezistátních koncernů,
- slučování finančních trhů,
- revoluce v IT technologiích a mezinárodní komunikaci.³¹

Dnešní svět je velmi ovlivňován globalizací. Například když praskla hypoteční bublina ve Spojených státech amerických, měla vliv nejen tento trh, nýbrž zasáhla celý svět, a to na všech jeho kontinentech.

³⁰Srov. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední podniky*. s. 48-49

³¹BECK, Ulrich. *Co je to globalizace?* s. 10

2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

2.1 Profil společnosti

Nyní přejdeme k části druhé, kterou je představení společnosti, zde je nutné si definovat pohled, ze kterého se bude vycházet, kterým je zaměření na ČR. Společností, pro kterou bude tato práce zpracována, je Danone a.s., dále jen Danone. První jogurt byl vyroben v roce 1919, ale na náš český trh se francouzská značka, formou akciové společnosti s jedním majoritním akcionářem PRODUITS LAITIERS FRAIS EST EUROPE société par actions simplifiée, Paříž, dostala již roku 1992.

Danone a. s.

Vinohradská 2828/151

130 00 Praha 3

+420 466 029 777

IČO: 45272972

DIČ: CZ45272972

Zapsána v OR, vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B., vložka 1514

Společnost je součástí koncernu Danone³²

2.2 Benešovská mlékárna

Společnost Danone vyrábí jogurty nejen pro Českou republiku, ale i okolní země, například Polsko, Slovensko, Maďarsko. Je to obchodní společnost, jejíž výroba byla realizována v závodu Benešov od roku 1992. Jako první je nutné uvést, že v lednu 2014 byl závod prodán podniku Schreiber Czech Republic s.r.o. Čili nyní je již výroba uskutečňována pomocí outsourcingu v dlouhodobém horizontu.

V průběhu let byla značně modernizována a s vynaložením značných investic, například úpravou provozních hal, rozšířením pracovních prostorů či zautomatizování linek k balení, se přispělo k plnění přísných hygienických norem výroby. Největším

³² Srov. DANONE A.S. *Danone.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.danone.cz/>

vkladem však bylo pořízení technologické linky, sloužící k výrobě jogurtů, v roce 2007. Dále pak v roce 2009 byla uvedena paletizace strojů k balení to na činnost automatickou u těch nejvýkonnějších a o tři roky později i u ostatních.

Společnost Danone je díky těmto investicím a to nejen do výroby a hal, ale i do infrastruktury závodu, držitelem certifikátu management bezpečnosti potravin ISO 22 000, a to přímo světoznámou certifikační organizací AIB. Dalším získaným certifikátem je mezinárodní standart ISO 14 001, jež zavádí systém ochrany životního prostředí a to od TUV společnosti.

Je také účastníkem mnoha projektů, například na podporu šetrného využívání přírody z dlouhodobého hlediska, trvale udržitelného rozvoje a sociální odpovědnosti. Nejaktuálnějším je však projekt uhlíková stopa, která má za cíl snižování emisí skleníkových plynů a jejich monitorování v rámci celistvého cyklu výrobků. Vše vychází z kvalitních surovin, především mléka. Díky moderním technologiím se daří plnit přísné nároky na finální kvalitu výrobků. Než jsou výrobky šířeny do tržní sítě zákazníkům, musejí podstoupit nespočetnou řadu analýz výstupu, a to pro co největší jakost.³³

2.3 Výrobky

Společnost vyrábí mléčné výrobky pod těmito značkami:

- Activia,
- Danone,
- Actimel,
- Kostíci,
- Fantasia,
- Disney.

Největším problémem při výrobě mléčných produktů je kontaminace výrobku. Proto společnost dbá o co nejvyšší hygienickou čistotu a plní tak výše uvedené normy. Díky zvýšené hygieně a čím dál tím více se zvyšující kvalitě surovin je možná doba trvanlivosti až 30 dní. Fermentací jogurtů, přeměna cukrů za pomoci živých mikroorga-

³³ Srov. DANONE A.S. *Danone.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.danone.cz/>

nismů a tím vytvoření mléčné bílkoviny, dochází k přirozené konzervaci. Tyto kultury jsou v dnešní době přidávány v hluboce zmrazeném stavu přímo do výrobních tanků. Kdežto v minulosti šlo o složitější proces, kdy se nejprve aktivovalo štěpení bílkovin v menším množství a poté se přidávalo k jejich množení, kde mohlo dojít ke kontaminaci.³⁴

2.4 Klinické studie

Dvacetiletý výzkum Danone Research, pracovní skupina o velikosti 1200 výzkumníků, byl zejména realizován u výrobků Activia a Actimel. Dohromady bylo zveřejněno 44 publikací, která blíže specifikují a objasňují tvrzení o těchto produktech.³⁵

Activia

Mimo běžných jogurtových kultur obsahuje Activia i jedinečnou *Bifidobacterium animalis DN-173 010*, jež nese obchodní název *Bifidus ActiRegularis*®. Tvrzení společnosti zní, že pokud se tato živá kultura dostane do zažívacího traktu, tak dochází zvýšení bifidobakterií v mikroflóře, jež jsou přirozenou součástí traktu zažívání vylučovány. Výhradně jogurty Activia tyto bakterie obsahují, čili žádný jiný jogurt ji nemá.

Actimel

Základem pro tento výrobek jsou jogurtové kultury, *Lactobacillus a Streptococcus thermophilus*, jež jsou navíc doplněny o další unikátní kulturu a to *L. Casei Danone*®. Třetí unikátní kmen byl vybrán společností z 3 500 probiotických kmenů bakterií. Díky vysokému zhuštění této látky, cca 10 miliard v jednom výrobku, dokáže projít kyselým žaludečním prostředím lidského žaludku.

„Danone Research provádí většinu svých klinických studií ve spolupráci s nezávislými odborníky. Studie prováděné společností Danone jsou realizovány se stejnou vědeckou důsledností jako studie prováděné ve farmaceutickém průmyslu. Tyto studie splňují požadavky správných klinických praxí (GCP), což je mezinárodní vědecko-etický standard kvality k uspořádání, realizaci, registraci, dokumentaci a archivování studií“³⁶

³⁴ Srov. DANONE A.S. *Danone.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.danone.cz/>

³⁵ Tamtéž

³⁶ Tamtéž

3 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Situační analýza bude zastupovat jak popis vnitřního, tak i vnějšího okolí působící na podnik samotný, tak i na jeho konkurenci, jelikož se všichni nacházejí na stejném trhu. Jde především o co nejpřesnější informace, na jejichž základě se stanovují případná rozhodnutí.

3.1 Tržní trendy

Jak již bylo zmíněno v úvodu, trendem, pro zpracování diplomové práce, jsou trendy ovlivňující strategie. Na trhu s mléčnými výrobky se vyskytuje spousta prodejců, a to jak zahraniční podniky, české společnosti, tak i malý oblastní výrobci. Mezi největší hráče na trhu patří značky:

- Müller,
- Danone,
- Zott,
- Holandia,
- Olma,
- Kunín.

Existují ovšem i privátní značky maloobchodních prodejců, kteří využívají outsourcing u velkých společnostech, například:

- Korrekt,
- Tesco value,
- Pilos,
- Albert Quality.

Z hlediska aktuálnosti je tento trend velmi dynamicky se rozvíjející. Stále se mluví o zužování trhu, výrazném poklesu prodeje a o neplnění plánů. Manažeři se snaží šetřit náklady a omezovat firemní aktivity. Koncovými příjemci a tudíž i přímými účastníky tohoto trendu jsme my sami, tedy každý, kdo kupuje mléčné výrobky. Běžně se s nimi setkáváme na úrovních maloobchodních prodejen (supermarketů, hypermarketů, discountů), i u malých živnostníků, například při samoobsluze v Kokorech na Blanensku.

V této práci jde o rozpoznání problému, jak ze strany zákazníka, tak i prodejce. Každý má své zájmy a řídí se jimi. Pokusme se kvantifikovat pokles prodaného množství jogurtů z komplexního hlediska a postupně přejít k analýze konkrétních dat společnosti Danone a.s.

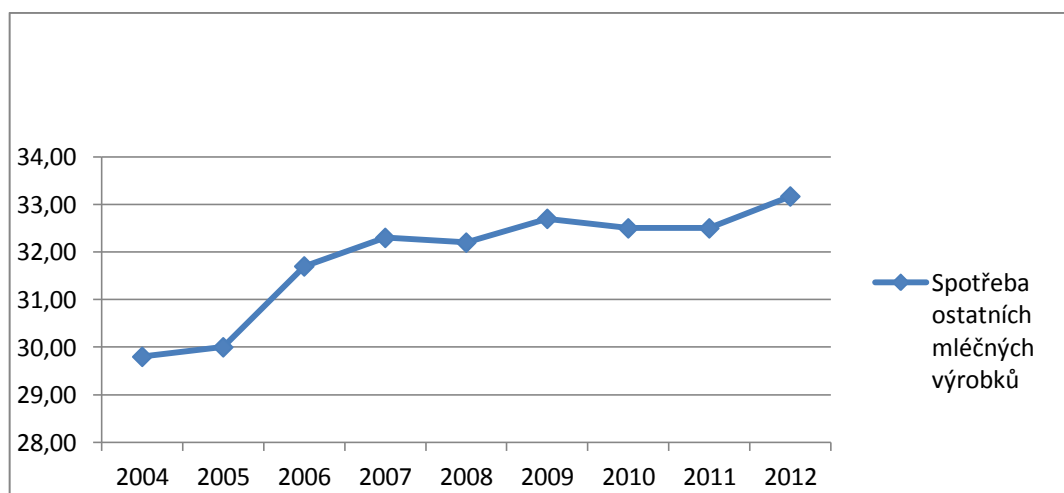
Tento trend lze brát ze dvou úhlů pohledu a to:

- nákup mléčných výrobků z pohledu zákazníka (vnější prostředí),
- prodej mléčných výrobků z pohledu prodejce (vnitřní prostředí).

3.1.1 Nákup mléčných výrobků z pohledu zákazníka

Pokud se na tento trend spotřeby jogurtů podíváme z úhlu Českého statistického úřadu, nenalezneme tento druh potravin přímo, ale je součástí ostatních mléčných výrobků. Do této kategorie spadají jogurty, podmáslí a mražené mléčné výrobky. Z grafu č. 1, uvedeného níže, lze vyčíst, že tato spotřeba má rostoucí tendenci. Za posledních sedm let stoupla hodnota o tři kilogramy na osobu, a to na celkových 33,2kg. Bohužel nemůžeme tvrdit, že právě jogurty byly tím hnacím motorem.

Graf č. 1 - Spotřeba ostatních mléčných výrobků³⁷



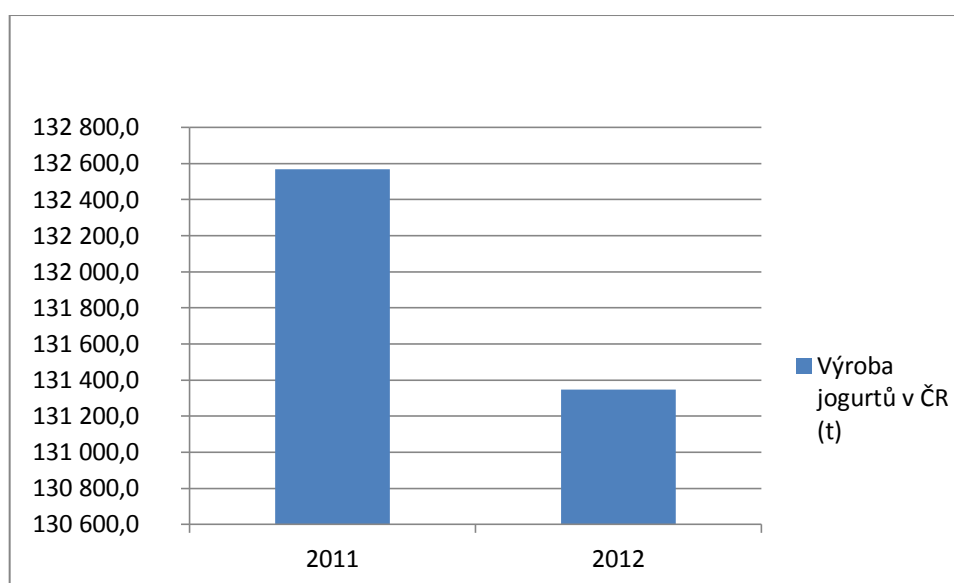
Poněkud bližší informace nám mohou napovědět internetové články vitalia.cz, jež uvádějí: „Zakysané výrobky měly velkou krizi, loni se tento trend ale obrátil a sou-

³⁷ Spotřeba potravin 2012. Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2014-01-09]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/2139-13>

časně s ním jsme tedy v loňském roce konzumovali 16,2 kg zakysaných mléčných výrobků na hlavu, což je téměř o kilogram více než v roce 2011. Nejvíce stoupla kategorie jogurtů, nicméně i toto číslo je stále pod evropským průměrem, který činí 18,7 kg. Na druhou stranu Poláci s necelými 8 kg na hlavu a rok jsou na tom o poznání hůř.³⁸

Čili lze podle článku usuzovat, že trend spotřeby jogurtů vzrostl meziročně 2011/2012 téměř o kilogram. Pokud se podíváme na data z Českomoravského svazu mlékařského, graf č. 2, uvidíme meziroční pokles výroby jogurtů v ČR, a to přesně o 0,98 %, čili o 1219,6 t.

Graf č. 2 - Výroba jogurtů v ČR³⁹



Tím se dostáváme i k rozdělení na vývoz a dovoz. Tento poměr je v České republice naštěstí lepší než v okolních zemích. U nás se spotřebovává 42 % mléčných výrobků z dovozu, což je oproti Slovenské republice, kde je toto číslo rovno 61 %, značně méně.⁴⁰

Podle mého názoru je ale číslo 42 % pro ČR alarmující, jelikož i přes to, že jsme téměř soběstační ve výrobě, a to přesně ze 77,1 % z výpočtu níže, tak ji nespotebováváme a dochází k úniku finančních prostředků do zahraničí. Uvedme si příklad, organi-

³⁸ Spotřeba potravin. *Vitalia.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-01-10]. Dostupné z:

<http://www.vitalia.cz/clanky/kazdy-cech-sni-za-rok-6-kilo-masla-a-16-kilo-jogurtu/>

³⁹ Statistika. *Českomoravský svaz mlékařský* [online]. 2012 [cit. 2014-01-09]. Dostupné z:

<http://www.cmsm.cz/statistika>

⁴⁰ Tamtéž

zace Danone a.s. propaguje své výrobky jako české a to z výrobního závodu v Benešově, ale pokud se podíváme detailněji, zjistíme, že takto vyráběné množství jogurtů je jen část, jelikož řada Actvia se částečně dováží z Maďarska a řada Actimel je z výrobního závodu v Polsku. A proto i takováto společnost má část svých výrobků z dovozu, i když z vlastní společnosti.

Provedeme jednoduchý výpočet spotřeby vyrobených jogurtů v ČR na obyvatele z dat uvedených výše:

$$\frac{131\,347,9 \cdot 1\,000}{10\,513\,834} = 12,49 \text{ Kg/r} \quad 1)$$

Výpočet procentuální soběstačnosti činí:

$$\left(\frac{12,49}{16,2} \right) \cdot 100 = 77,1 \% \quad 2)$$

V článku o spotřebě potravin, na webu Společnost pro výživu, uvádějí: „*K nejdůležitějším faktorům působícím na spotřebu potravin patří vývoj koupěschopné poptávky. Změny v koupěschopné poptávce se promítly i do spotřeby potravin (snížení spotřeby živočišných potravin a růst spotřeby potravin rostlinného původu). Po růstu koupěschopné poptávky je v současné době zřejmá její stagnace a ta přináší i změnu poptávky směrem k preferenci levnějších potravin, protože spotřebitelská cena je stále velmi důležitým faktorem ovlivňujícím poptávku.*“⁴¹

Je tedy vhodné se zaměřit na domácnosti jako takové a analyzovat jejich nákupní chování z hlediska disponibilních prostředků a jeho vývoji. Ze stránek Českého statistického úřadu zmiňme zprávu z roku 2013: „*Vhled do takovýchto struktur národní účty neposkytují. Disponují však informacemi, které umožnily usuzovat na vývoj prosperity sektoru domácností jako celku. Ta v posledních dvou desetiletích kolísala v cyklech. Krizový rok 2009, v němž výkonnost ekonomiky výrazně klesla (HDP se proti roku 2008 snížil reálně o 4,5 %), však sektor domácností nepoškodil, co se týkalo úhrnu jeho celkových příjmů. Až teprve v letech 2011 a 2012 „padla kosa na kámen“. Toto období zasáhlo domácnosti způsobem, který se dosud neobjevil: lidé omezovali spotřebu, i při*

⁴¹ Vývoj spotřeby potravin v ČR. In: *Společnost pro výživu* [online]. [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: <http://www.vyzivaspol.cz/clanky-casopis/vyvoj-spotreby-potravin-a-napoj-u-v-cr.html>

oslabení růstu příjmů u nich zesílila tendence spořit, snažili se mít své finanční prostředky co nejlépe „po ruce“, výrazně kleslo tempo jejich zadlužování, aj.“⁴²

Dále se zaměříme na vývoj mezd a platů v sektoru domácností, základním předpokladem, a tedy hypotézou je, že v době krize šetří a růst mezd nepokryje zvýšení inflace. *„Na mzdách a platech vyplatili zaměstnavatelé v České republice loni svým zaměstnancům ve srovnání s předchozím rokem sice o 1,7 % více, ale celý tento přírůstek spolkla inflace (+3,3 %). Reálně se tak objem vyplacených mezd a platů snížil proti roku 2011 o 1,5 %.“⁴³*

Ovšem pokud budeme uvažovat z opačné strany barikády, jak na tom budou živnostníci, coby příjemci a sektor generující zisk, a jak se dále vyvíjí situace v domácnostech s již naspořenými prostředky? Odpověď nalezneme v pokračování článku Českého statistického úřadu: *„Pokud bychom při velmi hrubém zjednodušení uvažovali podobným způsobem se zisky, kterých docilují domácnosti z podnikání (za hypotetického předpokladu, že jejich převážnou část použijí živnostníci na spotřebu), pak by jejich už třetí rok trvající meziroční pokles nečinil v roce 2012 jen 2,5 %: reálně by se totiž proti roku 2011 snížila kupní síla živnostníků u tohoto zisku o 5,6 %. Na penězích však ztráceli lidé reálně i jinak. U příjmů domácností z majetku, v němž hrají značnou roli jejich úrokové výnosy z vkladů u bank, přišli čeští střadatelé v úhrnu o desítky miliardy proto, že i výši reálných úrokových sazeb ovlivnila inflace. Domácnostem „zlikvidovala“ v roce 2012 na jejich účtech termínovaných i netermínovaných vkladů tímto znehodnocením 38,1 mld. korun.“⁴⁴*

Z této analýzy lze vyvodit několik závěrů, nejen že lidem reálně ubývají jejich naspořené peníze díky inflaci, paradoxně ještě více šetří a tím se dostávají do začarované spirály. Dokonce se jejich chování při běžném nákupu změnilo tak, že vyhledávají levnější potraviny, aby ušetřili. Tedy začínají hledat alternativy k předtím běžně kupovaným výrobkům a nehledí na složení, atraktivitu, značku nýbrž na cenu. Výrobní množství jogurtů by pokrylo 77,1% spotřeby, ale chybí zde evidentně koupěschopná poptávka, tudíž se do ČR dováží levnější výrobky ze zahraničí.

⁴² Analýza - České domácnosti, co o nich víme?. Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csav13070113.doc>

⁴³ Tamtéž

⁴⁴ Tamtéž

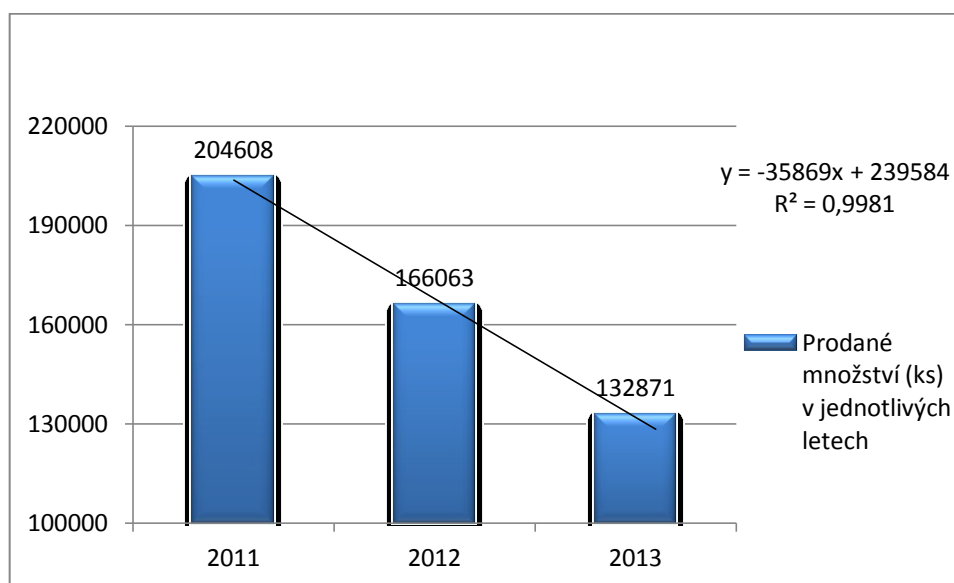
3.1.2 Prodej mléčných výrobků z pohledu prodejce

K analýze prodejů byla použita firemní data ze dvou reprezentativních vzorků hypermarketů Olomouckého kraje, které jsou svou velikostí prodejní plochy v odchylce maximálně do 10 %. Ovšem kupní síla je také odlišná, a to v řádu 15 %. Bohužel nelze zveřejnit názvy ani značky a tak budou označeny Hypermarket B a Hypermarket C. Pro srovnání by bylo vhodné použít i třetí Hypermarket A, zde se ovšem nepodařilo získat dostatečné množství použitelných dat k analýze v relevantním čase, tudíž byly vyřazeny.

Na grafu č. 3, níže, můžeme vidět vývoj prodaného množství jogurtů podniku Danone a.s. v letech 2011, 2012 a 2013. Tento pokles o 39,5 % během tří let je poměrně drastický. Vlivů může být hned několik:

- snížení počtu zákazníků,
- snížení objemu nákupů,
- změna preferencí,
- konkurenční tlaky.

Graf č. 3 – Hypermarket B



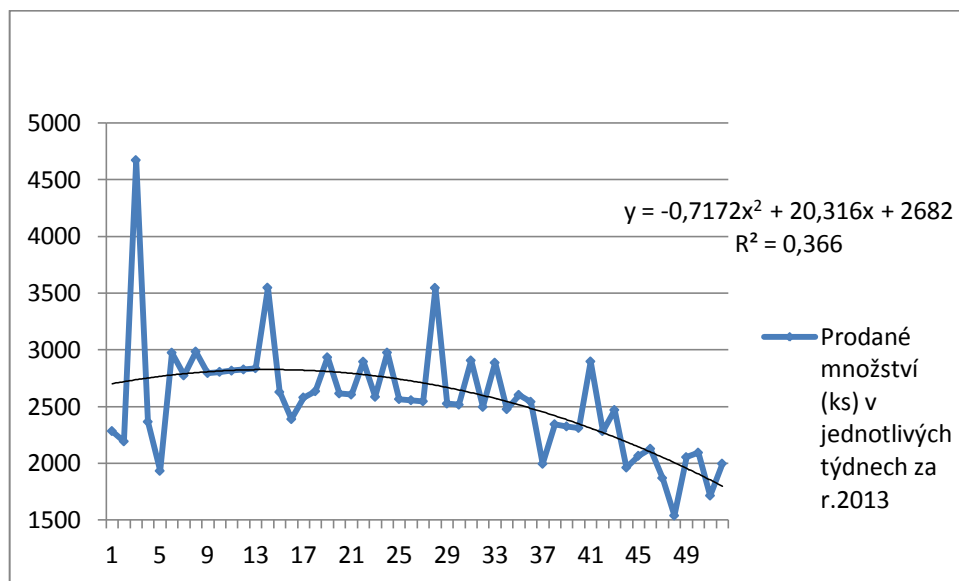
Zdroj: Vlastní zpracování

Podívejme se blíže na strukturu prodejů v jednotlivých týdnech roku 2013 z grafu č. 4 uvedeného níže. Lze zde názorně pozorovat výrazné odchylky prodeje

v jednotlivých týdnech. Ze začátku roku byla nastartována marketingová aktivita, a to jmenovitě soutěž o Iphone značky Apple.

Můžeme vidět zvýšení prodeje oproti trendu na 4 602 prodaných kusů. Ve třináctém až sedmáctém týdnu probíhala soutěž o Eco šaty a Eco tašky, která také vyvolala zvýšení prodeje. V 25. Až 30. týdnu byla propagace spojena s výhrou šatů od Beaty Rajske, přední módní návrhářky, jež vedla ke zvýšení prodeje na 3 620 ks.

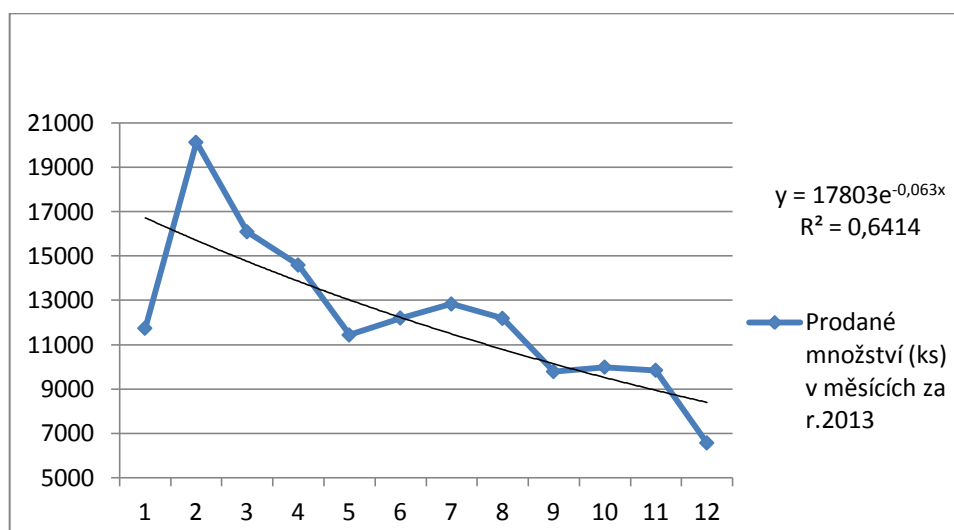
Graf č. 4 – Hypermarket B



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud si tento trend prodeje prohlédneme na obrázku číslo 7 na datech z Hyperketu C, tentokrátě značeného v měsících, můžeme vidět také pokles prodaných kusů. Ovšem můžeme zde spatřovat výkyvy trendu a to při výše zmíněných marketingových aktivitách v jednotlivých měsících.

Graf č. 5 – Hypermarket C



Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Porterův model konkurenčních sil

Podnikatelské odvětví

Konkurence v potravinářství a tedy i prodeji mléčných výrobků je vysoká. Pozice společnosti Danone je silná, ale v průběhu krize zákazníci začali hledat alternativy k jednotlivým výrobním řadám. Spousta výrobků se dováží ze zahraničí, díky společnému evropskému trhu, je přístup do jednotlivých zemí velmi zjednodušen.

Pokles prodaného množství jogurtů má odůvodnění v uzavírání trhu. Zákazníci si dobře rozmyšlejí, za co utratí své disponibilní prostředky a jsou ochotni jogurty vyřadit z repertoáru. Ovšem meziroční zvýšení spotřeby jogurtů naznačuje, že trend jejich nákupu je na vzestupu, což je dobré znamení pro rok 2014.

Jedinečnost jogurtových kultur Bifidus Actiregularis® a L. Casei Danone® zajišťuje exkluzivitu výrobků Activia a Actimel.

Co se týče fixních nákladů, je v prodeji mléčných výrobků hlavním těžátkem váhy výroba, tedy středisko s výrobou. Další položkou jsou byrokratické funkce jako THZ do nichž patří i obchod. Společnost Danone v prvních měsících roku 2014 uspořila 60 % mzdových nákladů na obchodní zástupce a to jak pro tradiční trhy, tak i moderní. Z celkového počtu 100 obchodních zástupců, bylo 70 propuštěno a zbylých 30 si rozděl-

lilo regiony mezi sebou. Tyto náklady jsou spojeny i s dalšími fixními jako například, automobil, pohonné hmoty, mobilní telefon atd.

Potenciální noví účastníci

Překážkou pro vstup nových konkurentů na trh mohou být úspory z rozsahu prodeje. Společnost Danone obsluhuje trhy v Polsku, Slovensku, ČR a Maďarsku. Což je velmi velké území s mnoha zákazníky. Navíc vybudování centrály v Maďarsku pro výše zmiňované země má za úkol snížit náklady a tedy i vybudovat bariéru pro vstup dalších konkurentů.

Pokud bychom brali absolutní nákladové bariéry, musí mít nově vstupující společnosti minimálně produkt k prodeji. To sebou přináší vlastní výrobu, nebo outsourcing výroby. Volba distribučních kanálů a s tím sdružená propagace. Potravinářství je spojováno s důvěrou zákazníků, čili vybudování si dobrého jména je základem. A v neposlední řadě mzdové náklady.

Potravinářství je pod vlivem státních dozorčích ústavů, například hygienického. Splnění všech norem jak na přepravu, manipulaci či skladování a samozřejmě i výrobu, je značně nákladné.

V posledních letech se na tomto trhu objevují zajímavé novinky, kdo by čekal, že se bude prodávat výrobek Florian Active – Meruňka a konopné semínko. Výrobci se chtějí odlišit a získat výhodu oproti konkurenci. Jelikož náklady pro zákazníka na změnu výrobku, či výrobce jsou nulové, musejí si je podniky hýčkat a předcházet.

Dodavatelé

S rostoucí cenou vstupních komodit roste i tlak na podniky. Bez mléka by výroba ani prodej mléčných výrobků neexistovali. Pokud je ale společnost vůči nim dostatečně silná, může ona jim diktovat podmínky a tlačit výkupní ceny dolů. Společnost Danone se svým postavením na trhu má velmi dobré vyjednávací podmínky, jelikož změna dodavatele může být pro jiné destruktivní. Velký odběr mléka zaručuje i nižší ceny.

Odběratelé

Zákazníci a jejich přání a potřeby. Základ pro marketingové útvary a tedy i podniky obecně. Pokud s nimi chceme komunikovat, musíme je rozdělit do jednotlivých

segmentů a k těm vhodně přiřadit komunikační techniky a prostředky. Společnost Danone v posledních letech lpěla na TV spotech, čili zamýšlela zasáhnout širokou masu obyvatel. Rovněž tomu bylo u velkých konkurentů.

Nezapomínejme, že však jejich zákazníci, jsou i zprostředkovatelé prodeje, distribuční kanály. A když těm se v této době nedaří, což potvrzuje i pokles prodaného množství, mělo by to společnost Danone zajímat.

Může si také dovolit stanovovat vyšší cenovou politiku vůči těmto odběratelům, jelikož prodané množství je živobytím pro obchodní řetězce. Ovšem koncoví zákazníci jsou cenově citliví.

Trendem je i využívání zákazníků tzv. selských trhů, kde mohou zákazníci dostat kvalitu od místních dodavatelů a ti s minimálními náklady na propagaci či distribuci mohou sbírat smetanu, leč bohužel v množství prodeje příliš malém. Otázkou zůstává, zda do budoucna nebude přílišnou hrozbou.

Substituční produkty

Na tomto trhu prakticky neexistují substituty, dá se ale tvrdit, že silné konkurenční prostředí poskytuje možnost srovnat produkty na bázi blízkých substitutů. Odlišení se od konkurence může být malé či velké a to například obalem, kvalitou či cenou.

3.3 Dotazníkové šetření

Cílem tohoto empirického výzkumu je vnímání společnosti Danone a.s. a jejich výrobků zákazníky. Postavení značky a kvality výrobků a případný názor na novinky.

Hypotézy:

- 1) Domněnkou je, že muži jsou spíše kupující než spotřebitelé.
- 2) Předpokladem je, že zákazníci uvedou ve většině případů reklamu před kvalitou a odpověď nízká cena bude do 5 % odpovědí.
- 3) Hypotézou je, že většinové zastoupení v otázce číslo 3 budou mít ženy s konzumací minimálně 2-3x týdně.
- 4) Předpokládejme, že zákazníci budou upřednostňovat zvýšení kvality a rozšíření nabídky výrobků, každá z těchto odpovědí bude mít podíl minimálně 30%.
- 5) Má se za to, že zákazníci by oslovil nový jogurt s účinnou látkou L-Carnitin, zejména u žen, až v 65 %.

Dotazníkové šetření probíhalo po dobu 8 dní v elektronické podobě. Průměrný čas vyplňování byl tři minuty a čtyřicet tři sekund. Celkem se do tohoto empirického výzkumu zapojilo 305 respondentů z Olomouckého kraje. Návratnost dotazníků byla 78,7 %, což znamená, že ne všichni, kteří dotazník otevřeli, jej také vyplnili. Zbýlých 21,3 % tedy dotazník nedokončilo, což mohlo být zapříčiněno nezájmem respondentů o tento druh výzkumu či vypršením časového limitu pro jeho vyplnění, jenž je nastaven v cookies internetového prohlížeče.

3.3.1 Analýza dat

Nyní přejdeme k samotnému vyhodnocení dotazníku, tedy jeho jednotlivých otázek. Nejdříve bude uvedeno úplné znění otázky s předpoklady a odůvodněním jejího užití následované tabulkou četnost výskytu jednotlivých odpovědí a přepočtem na procenta, společně s komentářem k dosaženým výsledkům, a poté grafické znázornění pro lepší orientaci čtenáře. Odpovědi ve vyhodnocené formě budou oproti dotazníku seřazeny od nejčastěji se vyskytující po nejméně vyskytované.

Otázka č. 1 - Co si jako první spojíte se značkou Danone?

Z uvedených odpovědí bude možné vyčíst, co si přesně zákazníci, jako první, asociují pod značkou Danone, mějme za to, že když zákazník tuto značku uvidí, spojí si s ní některou z uvedených odpovědí či uvede svou vlastní.

Tab. č. 1 - První myšlenková asociace se značkou Danone

Odpovědi respondentů	Četnost	Procentuální vyjádření
Reklama.	184	60,33 %
Kvalita.	43	14,1 %
Účinné látky.	21	9,51 %
Jogurt.	29	6,89 %
Nízká cena.	15	4,92 %
Jiné.	13	4,26 %

Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky odpovědělo 60,33 % respondentů, že jako první se jim vybaví reklama, při zmínce značky Danone, což je velmi početná skupina ve výši 184 osob. Je

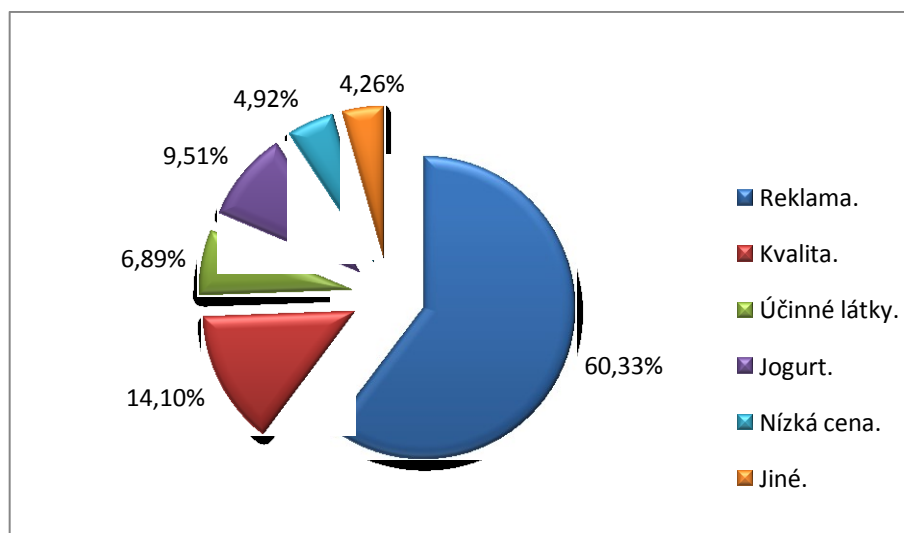
tedy spojována s mohutnou propagací. Načež nízká cena byla uvedena jen v 4,26 %. Došlo tedy k potvrzení Hypotézy č. 2.

Společnost investuje do reklamy hojné množství finančních prostředků, je velmi známá a například televizní spoty můžeme vidět prakticky značně, ať už se jedná o reklamu napříč celým spektrem výrobního portfolia, nejčtenější jsou však spoty na Activii a Actimel.

Bohužel nám tato otázka skýtá i negativa. Jde především o fakt, že kvalita výrobků byla zmíněna jen v 14,1 %, čili ji zákazníci příliš nevnímají a s touto značkou nespojují. Odpověď účinné látky, zmíněných v kapitole č. 3, dopadla také velmi špatně. Lze vyvodit závěr, že to, proč by zákazníci měli tyto výrobky kupovat, tedy kvalitní jogurt s účinnými látkami, je zastíněno reklamou. Vše je názorně vidět i z grafu č. 6 pod textem.

V kategorii odpovědí jiné, jsou skryty vlastní názory zákazníků, jenž byly značně záporné, zmínit můžeme například šmejd, umělý jogurt a nekvalitní. I tyto argumenty zákazníků musí podnik brát v potaz a reagovat na ně. Není to příliš velká část respondentů, ale ve spojitosti s ostatními odpověďmi, respektive reklamou, to neváže na společnost dobré světlo.

Graf č. 6 - První myšlenkové asociace se značkou Danone



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 - Účastníte se Vy, či Vaši blízcí, soutěží s výrobky Danone?

Výsledkem šetření u této otázky bylo procentuální vyjádření soutěžících zákazníků, z již nakupujících, a tedy i možnost případného zlepšení jejich oslovení/zásahu či motivaci k dalšímu nákupu výrobků Danone.

Tab. č. 2 - Soutěže se společností Danone

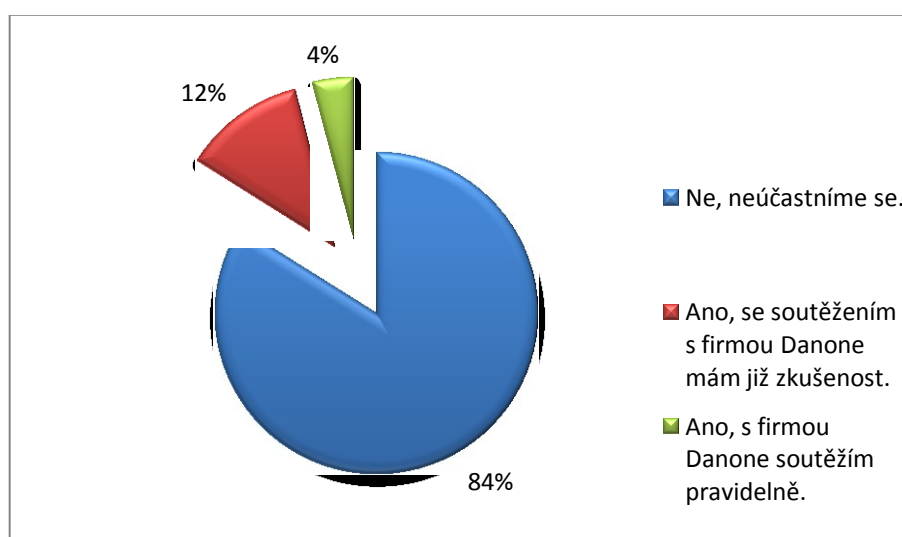
Odpovědi respondentů	Četnost	Procentuální vyjádření
Ne, neúčastníme se.	256	84 %
Ano, se soutěžením s organizací Danone mám již zkušenost.	37	12 %
Ano, se společností Danone soutěžím pravidelně.	12	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že 256 odpovědí, jež zastupuje 84 % všech respondentů, se soutěží neúčastní. Což je velmi vysoké číslo. Nabízelo by se další šetření ohledně důvodů, proč k tomuto dochází. Například zda nakupující soutěže nezajímají, nebo s nimi podnik nevhodně komunikuje, ať již výběrem komunikačních kanálů či nesprávném zacílení na skupiny zákazníků.

Z průzkumu též vyplývá, že 16 % dotazovaných má již zkušenost se soutěžením nebo se těchto akcí pravidelně účastní. Což vzhledem k jejich počtu, a to přesně 49 z celkových 305, není vůbec dobrá zpráva.

Graf č. 7 - Soutěže s organizací Danone



Zdroj: Vlastní zpracování

Je zde tedy značný prostor ke zlepšení. Jelikož soutěže mohou přinést nejen zvýšení prodeje, ale pokud organizace se zákazníky bude dlouhodobě pracovat, hýčkat si je, získávat o nich bližší informace, může je lépe poznat a tím i blíže specifikovat jejich přání a potřeby.

Otázka č. 3 – Jak často konzumujete výrobky Danone?

Díky této otázce bude možné vyčíslit, kolikrát zákazník výrobky konzumuje za jeden týden, je totiž důležité rozlišit nákup od konzumace. Zde bude nutné i rozdělení na muže a ženy, jelikož každá skupina těchto zákazníků má odlišné preference, nároky a chutě.

Tab. č. 3 - Konzumace výrobků Danone

Odpovědi respondentů	Četnost	Procentuální vyjádření
1 – 2x měsíčně.	125	41 %
1x týdně.	62	20 %
Nekonzumuji.	45	15 %
2 – 3x týdně.	40	13 %
Jiné.	18	6 %
Více než 4x týdně.	15	5 %

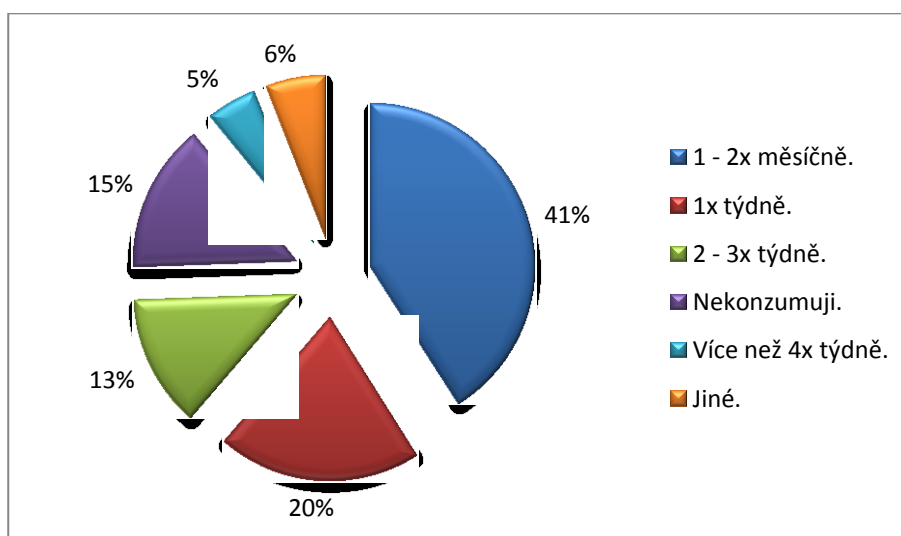
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 8 nám znázorňuje, že 41 % dotazovaných konzumuje výrobky pouze jednou až dvakrát do měsíce. Hypotézou bylo, že největší procentuální zastoupení, u této otázky, budou mít ženy s odpovědí 2 – 3x týdně, což se nepotvrdilo, jelikož jich tuto volbu konzumace reprezentuje jen 14,5 %. Hypotéza č. 2 tedy byla vyvrácena, jelikož těchto odpovědí není největší zastoupení.

Dále je z výsledků patrné, že 21,13 % žen konzumuje výrobky podniku minimálně 1x týdně. Bylo by záhodno zjistit, zda se toto množství zvyšuje při účastnění se soutěží, a proto z předešlé otázky můžeme přebrat data a potvrdit, že ano. Logicky tedy vede zvýšení zájmu o soutěže k vyšší konzumaci.

Pokud se na tyto odpovědi podíváme ze strany mužů, můžeme zde nalézt fakt, že u odpovědi nekonzumuji, bylo z počtu odpovědí 45 celých 73 % mužů. Můžeme vyvozovat závěr, že muži méně často tuto značku konzumují než ženy. Tedy výrobky společnosti Danone jsou více zaměřené na ženské pohlaví než na mužské.

Graf č. 8 - Konzumace výrobků Danone



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 – K čemu slouží Bifidus ActiRegularis® v jogurtech Activia?

V průběhu posledních tří let kolují na internetu negativní falešné zprávy, tzv. HOAX, o patentované kultuře *Bifidus ActiRegularis*®, jež je součástí výrobku Activia. Proto zde uvádím otázku, na kolik jsou zákazníci touto kampaní ovlivněni a zda těmto zprávám věří. Na této otázce bude taktéž možné sledovat, jak jsou zákazníci obeznámeni s jedinečností patentované kultury a zda mají o ní povědomí. Což bude reprezentovat komunikaci organizace s jejich zákazníky a účinnost jejího sdělení.

Uzavřené odpovědi byly koncipovány tak, že první a druhou byla uvedena falešná odpověď, třetí uvedou tzv. HOAX, čtvrtou byla správná a testy prokázaná odpověď a poslední označena jako nevím.

Tab. č. 4 - Povědomí o jog. kultuře *Bifidus ActiRegularis*®

Odpovědi respondentů	Četnost	Procentuální vyjádření
Znalost této jog. Kultury.	231	76 %
Nevím.	37	12 %
HOAX.	28	9 %
Falešná odpověď.	9	3 %

Zdroj: Vlastní zpracování

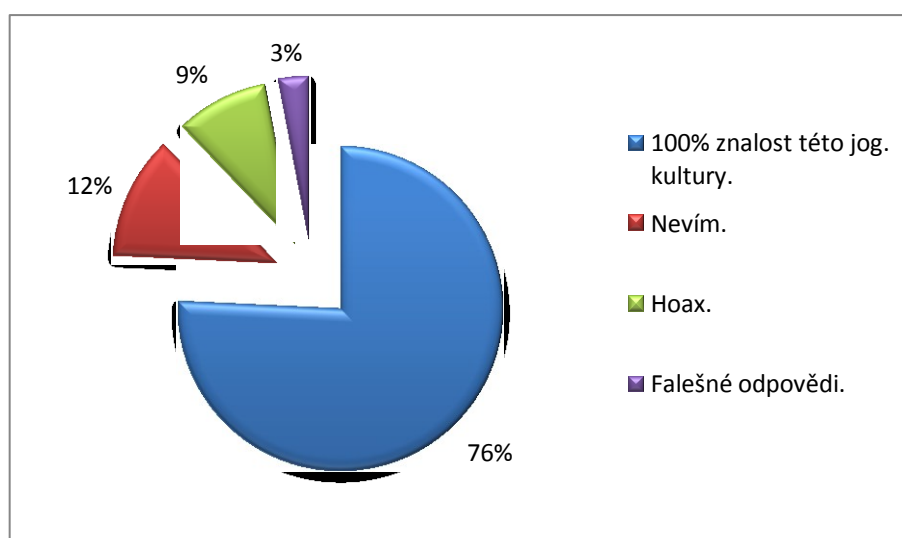
Více než tři čtvrtiny respondentů odpovědělo správně na tuto otázku. Četnost těchto odpovědí byla rovna číslu 231. Což svědčí o zdařilé komunikaci se zákazníkem,

kterému podnik informace o svých výrobcích předkládá, obzvláště pokud jde o jedinečnost tohoto typu.

Za zmínku zde stojí i názor zákazníků, kteří byli ovlivněni poplašnou zprávou, neboli HOAX. Přesně 9 % mínění bylo z průzkumu naměřeno. Můžeme tvrdit, že je nutné tuto skutečnost v budoucnu uvést na správnou míru a podnik by měl zavést kampaň proti tomuto tvrzení. Protože se tento HOAX šíří po internetu, není možné jej regulovat, ani zastavit. Při využití sociálních sítí se může rozšiřovat geometrickou řadou. Může to mít za následek pokles množství prodaných produktů, poškození jména značky i společnosti.

Není možné, aby 100 % všech lidí, a ani zákazníků, znalo tuto jedinečnou kulturu, ale musí zde být snaha společnosti o co nejvyšší rozšíření do jejich povědomí. Pokud sečteme odpovědi, mimo těch, kteří ji znají, dostaneme číslo 24 %, což je výrazný prostor pro zlepšení v komunikaci s nimi.

Graf č. 9 - Povědomí o jog. kultuře Bifidus ActiRegularis®

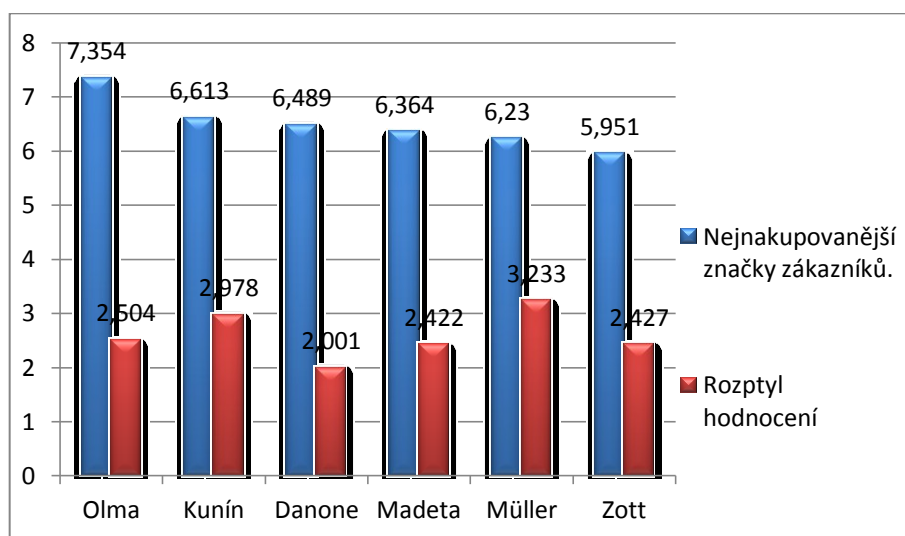


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5 – Sestavte žebříček značek od Vašich nejvíce nakupovanějších po nejméně často nakupované.

Cílem této otázky je zjistit osobní preference nakupujících, čili kterým značkám dávají přednost a jak je sami vnímají na svém hodnotovém žebříčku. Toto šetření by mělo být průzkumem pozice na trhu největších konkurentů.

Graf č. 10 - Nejvíce nakupované značky



Zdroj: Vlastní zpracování

Z tohoto grafu č. 10 lze vyčíst, že pozice Danone, při výběru zákazníků, je blíže ke střednímu průměru. Ovšem pokud budeme brát v potaz rozptyl jednotlivých odpovědí. Lze tvrdit, že dopadla nejlépe ze všech. Z grafické analýzy tedy vyplývá, že organizace se umístila na předních pozicích a je tedy nejvíce nakupovanou značkou na blízkém konkurenčním trhu z dat Olomouckého kraje.

Otázka č. 6 – Kdy nakupujete výrobky Danone?

Na základě dosažených výsledků bude možné vystihnout procentuální zastoupení zákazníků ovlivněných cenou při akci, či zákazníků, kteří chtějí získat dárek. Tedy těch, kteří očekávají něco navíc.

Tab. č. 5 - Situace nákupu výrobků Danone

Odpovědi respondentů	Četnost	Procentuální vyjádření
Když mám na ně chuť.	133	44 %
Jen když jsou v akci/slevě.	86	28 %
Kupuji je běžně, nižší cenu/dárek беру jako bonus.	35	11 %
Nekupuji.	32	10 %
Když se mohu zúčastnit soutěže či dostanu dárek.	14	5 %
Jiné.	5	2 %

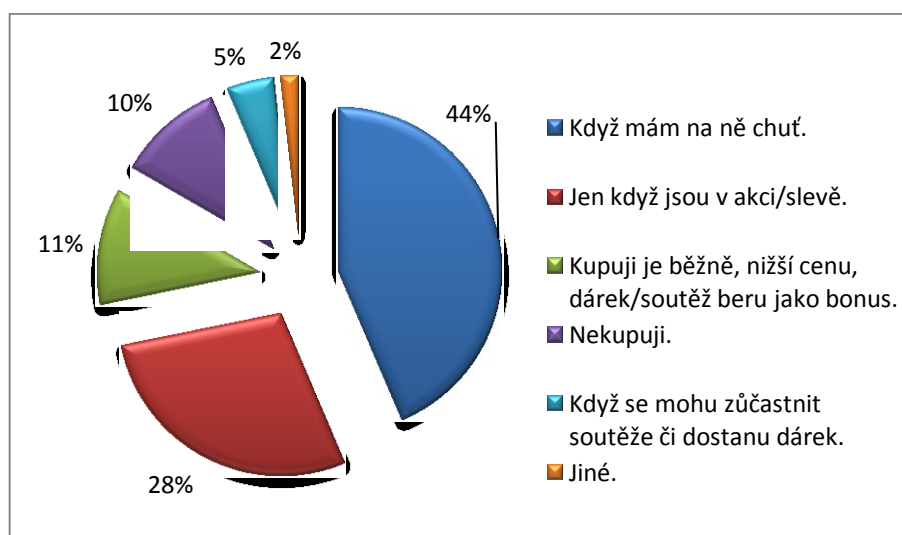
Zdroj: Vlastní zpracování

Největší zastoupení v odpovědích dotazovaných zákazníků měla varianta, když mám na ně chuť a to s 44 %. Nejčastějším důvodem ke koupi je tedy nálada zákazníků a to, jak se cítí, se zpětnou vazbou na chuť produktu. Druhým nejčastějším důvodem je, že jsou v akci či slevě a to s hodnotou 28 %.

Zajímavý je i fakt, že 68,48 % z celkového počtu mužů, nakupuje tyto výrobky v kombinaci, když mají na ně chuť, nebo jsou v akci či slevě. Toto vysoké číslo značí, že muži dbají více na cenu a aktuální chuťový rozmar.

Což na druhou stranu ukazuje, že ženy jsou více nakloněné k nákupu, když se mohou zúčastnit soutěže či získat dárek. Jsou tedy více ovlivnitelné tímto směrem a organizace by se mohla právě na toto zaměřit. Musíme však upozornit, že i větší procentuelní zastoupení je při běžném nákupu u žen, takže jej zároveň berou jako samozřejmost bez ohledu na akce či dárek.

Graf č. 11 – Situace nákupu výrobků Danone



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 – Jak často nakupujete výrobky Danone?

Tato otázka je položena z hlediska četnosti nákupů výrobků Danone a to z důvodu toho, že u odpovědi 2 – 3x a 4x týdně budou jen ti nejvěrnější zákazníci, kteří si i při malém každodenním nákupu výrobek zakoupí. Dále se očekávají rozdíly při nákupu žen a mužů.

Tab. č. 6 - Nákup jogurtů Danone

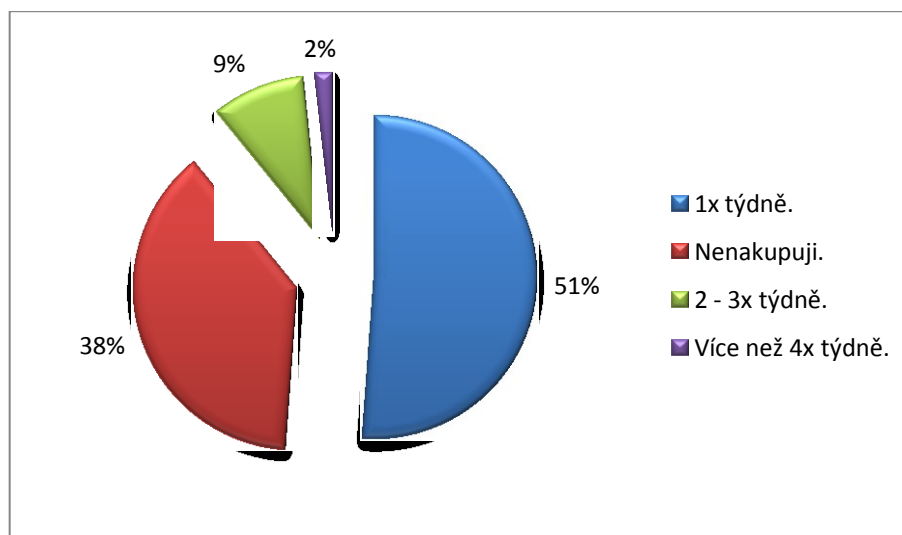
Odpovědi respondentů	Četnost	Procentuální vyjádření
1x týdně.	156	51 %
Nenakupují.	116	38 %
2 – 3x týdně.	28	9 %
Více než 4x týdně.	5	2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpověď respondentů byla nejčastější u možnosti 1x týdně, a to 51%. Celých 156 zákazníků účastnících se tohoto průzkumu nakupuje výrobky Danone jednou do týdne, tedy při větším nákupu. Pouze nejméně zákazníci, jejichž množství je 33 respondentů, vyjadřují procentuální zastoupení 11 %. Podnik by tedy mohl zapracovat na prohlubování jejich vztahu a zvýšení pravidelnosti i četnosti nákupů.

Celých 52 % mužů výrobky Danone nenakupuje. A pokud tento výsledek srovnáme s otázkou č. 2, kde z průzkumu vyšlo, že 73 % mužů nekonzumuje, můžeme vidět, že muži jsou ve většině případů spíše nakupující, nežli konzumenti. Čímž jsme potvrdili hypotézu číslo 1.

Graf č. 12 - Nákup jogurtů Danone



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8 – Jaká je pro Vás optimální a reálná gramáž jogurtu?

V dnešní době je velmi diskutovaná otázka gramáže jogurtů, kdy kelímky zůstávají velikostně stejné, ale obsah se čím dál více snižuje. Activia před osmi lety měla

150 g, nyní má pouze 120 g. Ještě větší podíl poklesu můžeme vidět u Kostíků, kde ze 150 g je 108-110 g dle příchutě. Tato otázka má zodpovědět optimální reálnou gramáž jogurtu.

Tab. č. 7 – Preferovaná gramáž jogurtů

Odpovědi respondentů	Četnost	Procentuální vyjádření
Gramáž není pro mne při nakupování rozhodující.	98	32 %
131 – 150 g.	74	24 %
151 – 180 g.	47	15 %
116 – 130 g.	43	14 %
100 – 115 g.	26	9 %
181 g a více.	17	6 %

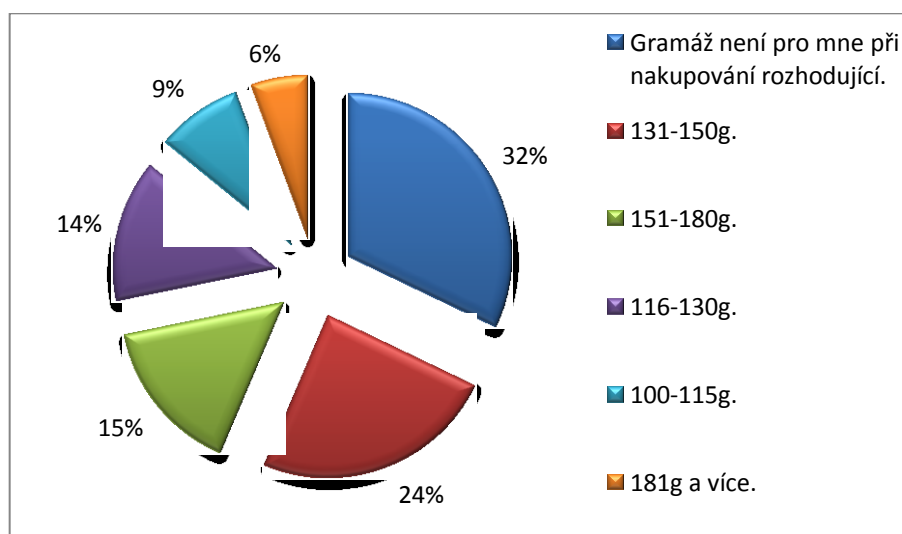
Zdroj: Vlastní zpracování

Překvapivých výsledků se dostalo po vyhodnocení otázky číslo 7. Nejen že nejvíce četností výskytu měla odpověď, že zákazníci se nerozhodují při nakupování podle objemu produktu uvnitř kelímku, ale i to, že více než 181 g zvolilo jen 6 % respondentů.

Neustálé snižování gramáže jogurtů tedy jdou ku prospěchu firem, nejen že ušetří značné množství na minimalizovaném množství, ale zároveň prodají více zboží. Musíme se dívat na tuto problematiku z agregátního pohledu. Prodaných výrobků jsou statisíce a tudíž i malé snížení obsahu kelímku, má za následek mnoho ušetřených finančních prostředků.

O tom, že gramáž není při nákupu pro zákazníky rozhodující, vypovídá 32 % dotazovaný, kteří se takto v průzkumu vyjádřili. Další početnou skupinou, s četností 74 respondentů a tudíž i 24 %, se přiklonili k tomu, že by preferovali 131 – 150 g výrobku. Na grafu číslo 13 můžeme vidět procenta již popsaných i zbylých odpovědí. V odpovědích jiné, lze najít vlastní názory, jež odráží například objem náplně 200 g.

Graf č. 13 - Preferovaná gramáž jogurtů



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 – Co navrhujete změnit u výrobků Danone?

Díky této otázce zjistíme, co zákazníkům nejvíce vadí a chtěli by to změnit u výrobků Danone. Jelikož boj o zákazníka je v dnešní době velmi těžký, mohl by výsledek posloužit ke zlepšení postavení společnosti a získání nových zákazníků či udržení stávajících.

Tab. č. 8 - Návrh změny u výrobků Danone ze strany zákazníků

Odpovědi respondentů	Četnost	Procentuální vyjádření
Snížit cenu.	102	33 %
Zvýšit kvalitu.	89	29 %
Rozšířit nabídku příchutí.	69	23 %
Zvětšit objem.	45	15 %

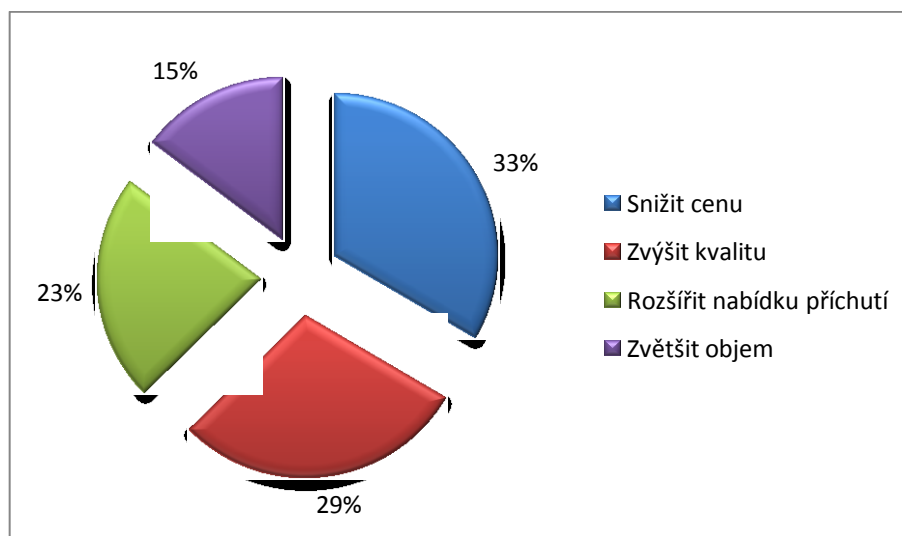
Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná cena 120 g Activia se pohybuje okolo 11,90 Kč. Což mnoho zákazníků považuje za vysokou cenu, a tudíž jich 102, tedy 33 %, odpovědělo, že by chtělo snížení ceny. Druhým úskalím je zvýšení kvality, jež považovalo 29 % respondentů za velmi důležité. Při osobním kontaktu s odpovídajícími byla organizaci vytýkána hustota výrobku, umělá chuť a nekvalitní potravina. Což do jisté míry odráží i odpovědi u otázky č. 1 v tomto průzkumu.

Rozšířením nabídky příchutí by chtěli zákazníci změnit výrobky Danone v 23 %, což představuje 69 respondentů. Je to tedy velmi početná skupina, kterou nesmí podnik opomíjet, a také se jí budeme věnovat v následující otázce dotazníkového šetření, ohledně novinky s L-Carnitin. Ostatně všechny odpovědi jsou zobrazeny na grafu č. 14 a to v barevně rozlišených výsečích.

Hypotéza č. 4 zde nebyla potvrzena, jelikož odpovědi zvýšení kvality ani rozšíření nabídky příchutí nezískaly 30 % respondentů, což vyčteme i z grafu níže.

Graf č. 14 – Návrh změny u výrobků Danone ze strany zákazníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 – Oslovil by Vás nový jogurt na hubnutí s účinnou látkou L-Carnitin?

Přímo cílená otázka na reakci zákazníků, kterým by byl nabídnut jogurt, který by pomáhal snižovat jejich hmotnost pomocí spalovače tuku L-Carnitin. Mohlo by jít o novinku před letní sezónou: „Hubněte do plavek“ i s praktickými cviky na problémové partie.

I když byl v dotazníku vysvětlen princip fungování této látky, má se za to, že respondenti nepochopili její účel a funkci při hubnoucím procesu. Jde totiž o toto: „**L-Carnitin** - čím víc jste aktivnější a čím více se zaměřujete na vytrvalostní aerobní čin-

nost, tím více L-Carnitinu spotřebujete, abyste mohli efektivně tuky využívat jako další zdroj energie a tedy redukovat tak jejich množství.“⁴⁵

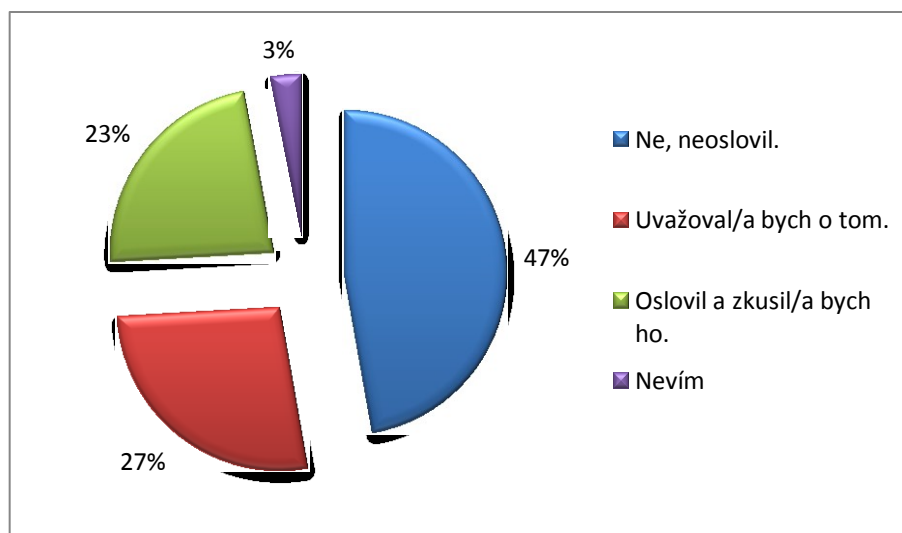
Tab. č. 9 - Zavedení novinky s L-Carnitin

Odpovědi respondentů	Četnost	Procentuální vyjádření
Ne, neoslovil.	144	47 %
Uvažoval/a bych o tom.	82	27 %
Oslovil a zkusil/a bych ho.	70	23 %
Nevím.	9	3 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejfrekventovanější odpovědí tudíž bylo, že by je neoslovil a to jmenovitě u 144 účastníků výzkumu, tedy 47 %. Jenže po segmentaci odpovědí bylo zjištěno, že 49 % z takovýchto odpovědí, jsou mužské názory. Tudíž ženy, jež by tento výrobek zkusily, či by je oslovil, nebo nevědí, je celých 69 % po součtu daných odpovědí. Proto můžeme hypotézu č. 5, kde nám hranici přípustnosti 65 % ochotných žen produkt vyzkoušet, zkoumaná hodnota přesáhla o čtyři procentní body, potvrdit.

Graf č. 15 - Zavedení novinky s L-Carnitin



Zdroj: Vlastní zpracování

⁴⁵ L-Carnitine odbourávač tuků. *Vitalia.cz* [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.vitalita.cz/l-carnitine>

Otázka č. 11 - Proč nakupujete výrobky Danone?

V této otázce mají zastoupení odpovědi, které vycházejí z výrobních řad. Má se za to zjistit, jaké procento zákazníků nakupuje jednotlivé jogurty a to z jakého důvodu. Předpokladem je, že největší zastoupení budou mít ti, kteří se po nich cítí dobře a či je kupují pro celou rodinu.

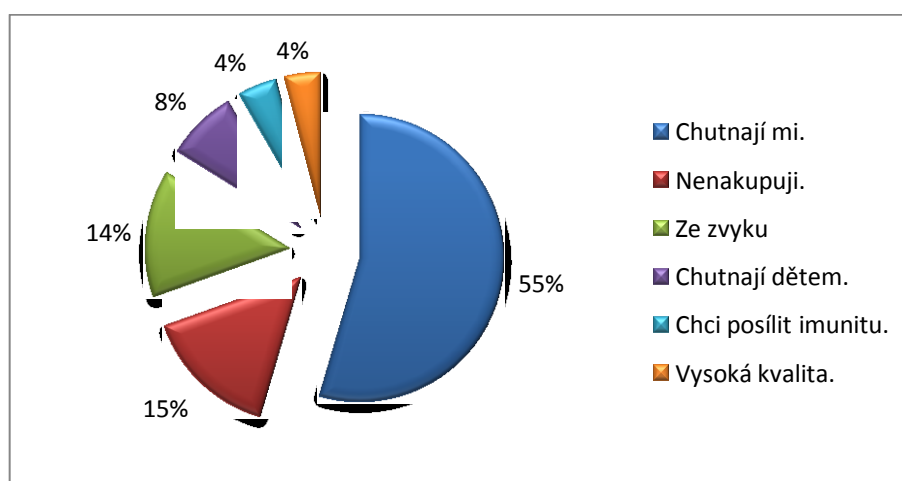
Tab. č. 10 - Důvody nákupu jogurtů Danone

Odpovědi respondentů	Četnost	Procentuální vyjádření
Chutnají mi.	138	55 %
Nenakupuji.	38	15 %
Ze zvyku.	36	14 %
Chutnají dětem.	20	8 %
Chci posílit imunitu.	11	4 %
Vysoká kvalita.	10	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky uvedlo 55 % respondentů, že jim výrobky Danone chutnají. Což opět souvisí s výše položenou otázkou, kde jsme již k podobným výsledkům dospěli, čili je můžeme prohlásit za pravdivé. Znatelně méně početnou skupinou jsou nenakupující, kterých je 15 %. Následuje odpověď ze zvyku, kterou zákazníci vyjadřují svůj pocit zvyklosti nákupu s touto značkou a to 14 %.

Graf č. 16 - Důvody nákupu jogurtů Danone



Zdroj: Vlastní zpracování

Jen 11 % dotazovaných odpovědělo, že chtějí posílit svou imunitu, jež se pojí s výrobkem Actimel. Vysokou kvalitu nepřekvapivě volilo taktéž 4 % účastníků výzkumu, což ovšem koresponduje s výše uvedenými komentáři k předchozím otázkám.

Otázka č. 12 - Jakého jste pohlaví?

Tato otázka byla zařazena do dotazníku z důvodu zjištění, jak vnímají značku Danone muži a ženy, předpokládá se totiž, že muži jsou ovlivněni jinými prvky marketingového mixu. Dále se domnívám, že muži mohou být spíše kupující než spotřebitelé, což by vedlo k nevyužitému potenciálu trhu, jenž by mohl být zaplněn například výrobkem „Jogurt pro opravdové muže“.

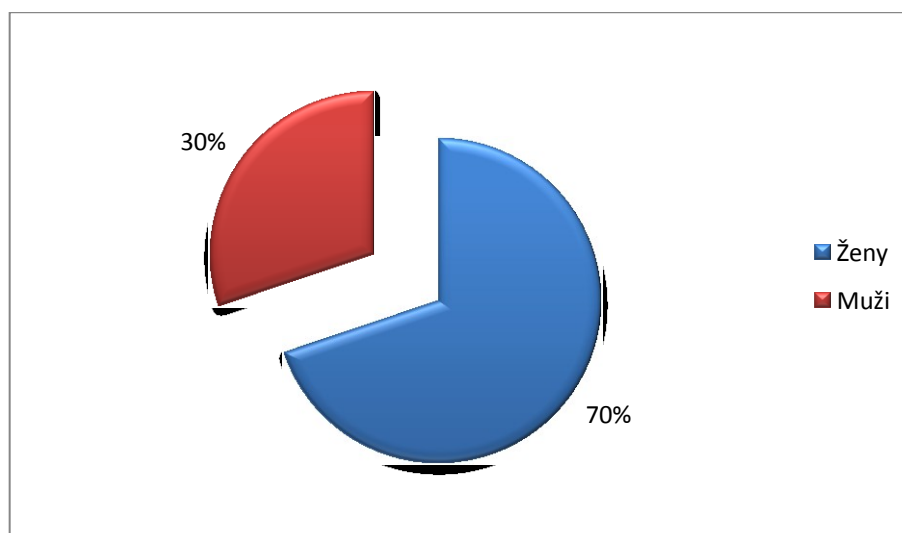
Tab. č. 11 - Rozlišení pohlaví

Odpovědi respondentů	Četnost	Procentuální vyjádření
Ženy.	213	70 %
Muži.	92	30 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Účastníky tohoto výzkumu byly převážně ženy, a to ze 70 %, logicky tedy zbylých 30 % dotazovaných jsou muži. Problematika pohlaví při nákupu či konzumaci výrobků byla popsána výše. Otázka se zaměřovala na rozlišení pohlaví z důvodu segmentace zákazníků a prokázání hypotéz, v průzkumu uvedených.

Graf č. 17 - Rozlišení pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.2 Shrnutí výsledků

U vyhodnocování výsledků dotazníkového šetření nedošlo k situaci, při níž by respondenti nebyli schopni odpovědět či otázky vynechat. Dále byla zjištěna spousta zajímavých podnětů, kterými by se podnik mohl v budoucnu zabývat.

Jde například o zvýšení kvality svých produktů, kdy až 60,33 % uvedlo přednostně reklamu na úkor kvality. Někteří respondenti si stěžují i na hustotu jogurtu v kelímku a příliš umělou chuť. Ovšem na druhou stranu musíme upozornit, že v 55 % si jej zákazníci zakoupí z důvodu toho, že jim chutná.

Postavení společnosti na trhu je v popředí významných značek, což značí, že zákazníci tuto značku vyhledávají a nakupují ji v 51 % minimálně 1x týdně. Což by se dalo zvýšit pomocí kampaní a soutěží o dárky, jelikož počet účastníků soutěží není příliš velký, přesně 16 %, a proto je zde prostor ke zlepšení.

Co se týče předních výrobků společnosti Danone, myšleno řadu Activia, je potřeba brát negativní kampaň vedenou přes internet a různé sociální sítě jako hrozbu a promptně na ni reagovat, tak aby celkové dopady této propagace byly pro podnik co nejméně negativní.

Také je nutné uvést eventualitu využití příležitosti zavedení nového výrobku s L-Carnitin, kde až 69 % dotázaných by mělo zájem o tento produkt. Doplněním o vhodnou propagaci, například formou POS materiálů či ochutnávkami a soutěžemi, by se mohlo jednat zdařilý výrobek, potenciál jistě má.

3.4 SWOT analýza

Prvním důležitým krokem v analýze prostředí podniku, tedy stavu v jakém se nachází, je analýza silných a slabých stránek, jenž bezprostředně patří do blízkého okolí podniku a podnik je může přímo ovlivnit, a analýza vnějšího prostředí, čili příležitostí a hrozeb, jenž právě organizace nemá pod svým vlivem.

Tab. č. 12 – SWOT analýza

Silné stránky	Body	Slabé stránky	Body	
Silné postavení firmy na trhu	5	Reklama na úkor kvality	5	3
Bifidus Actiregularis®	5	Prodej výrobního závodu Benešov	4	
L. Casei Danone®	5	Defenzivní mrk. strategie	4	
Danone Research	4	Nízká flexibilita na změnu preferencí	3	
Programy pro děti	3	Vysoká cena z pohledu zákazníků	2	
Sítě vztahů	2	Snížení péče o prodejní místa	3	
	24		21	
Příležitosti		Hrozby		
Uvedení výrobku s L-Carnitin	4	Posílení konkurence	5	2
Zvýšení kvality výrobků	5	Ztráta odběratelů	3	
Růst koupěschopné poptavky	3	HOAX	4	
Možnost oslovení více mužů při koupi	2	Četnost nákupů výrobků	3	
Růst spotřeby jogurtů na obyvatele ČR	3	Růst DPH	3	
Komunikace se zákazníky soutěžími	3	Lidé více šetří	2	
Propagace zdravého životního stylu	5	Pokles objemu prodeje	3	
	25		23	

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Nevyšším bodem bylo ohodnoceno silné postavení společnosti na trhu, jde tu především o tradici a povědomí zákazníků. Využít lze tuto pozici i při vyjednávání, jak se svými dodavateli, tak i odběrateli. Díky Danone Research a patentovaným jogurtovým kulturám je možné mít jedinečné produkty na trhu a tedy i výhodu před konkurencí, což má za následek přidanou hodnotu k výrobkům.

Společnost Danone myslí i na děti, a to jak ve svých podpůrných programech, tak i při výrobě jednotlivých výrobků. Jde třeba o školní abecedu, která pomáhá rozvoji myšlení a učení dětí. Co se týče sítě vztahů, byly ohodnoceny známkou 2, jelikož restrukturalizace stavu obchodních zástupců, jakožto koncových zprostředkovatelů, kontaktu se zákazníky a distribučními kanály, měla vliv na jejich počet a tedy i možnost rozvíjet právě tyto vztahové sítě.

Slabé stránky

Nejvíce oslabující je předčení kvality reklamou. Podnik se to snaží kompenzovat přidanou hodnotou jogurtových kultur, ovšem zákazník je rád ovlivňován, a pokud se mu toto přestane připomínat v rámci defenzivní marketingové strategie, může být oheň

na střeše. Společně s prodejem výrobního závodu organizace Danone ztratila určitou výhodu na trhu, která ovšem může být v ekonomických cyklech i příležitostí, je otázkou, zda ji dokáže využít kladným či záporným směrem.

Díky rozpuštění obchodních zástupců a seškrtáním agenturních pracovníků není péče o prodejní místa dostatečná, jsou prodejny, které jsou upraveny, a dbá se o propagaci výrobků, ale bohužel převažují takové, kde je zboží rozházeno, nedoplněno a v nejhorším případě i rozbito, což vede k odrazení ostatních nakupujících a tím i k poklesu prodeje.

Další slabou stránkou je nízká flexibilita na změnu preferencí zákazníka, když totiž lidem klesnou disponibilní prostředky, jako první povětšinou sáhnou na svou spotřebu potravin. Čili časem rozkvětu a růstu trhu i prodejů se cena výrobků vyšplhala natolik, že nyní v období krize prostě a jednoduše zákazníci na tyto výrobky nemají peníze. Je potřeba se nad tímto zamyslet.

Příležitosti

Jako největší příležitostí ve stále rostoucím trendu propagace životního stylu je spatřováno uvedení novinky, tedy výrobku, s L-Carnitin, může se jednat o vstup na nový trh a tím i oslovení nových zákazníků. S blížícím se pozvolným koncem krize je příležitostí i růst koupěschopné poptávky a růst spotřeby jogurtů na obyvatele ČR. Je jen otázkou času, kdy se znovu rozběhne koloběh spotřeby a nákupů.

Z průzkumu je evidentní, že 84 % zákazníků nesoutěží se společností Danone, je zde tedy velký potenciál tyto konzumenty přesvědčit, po důkladné analýze jejich přání a potřeb, k zapojení se do marketingových aktivit a tím i zvýšení prodejů. Další příležitostí může být oslovení mužů ke konzumaci výrobků Danone, jelikož jsou spíše kupující, nežli spotřebitelé.

Hrozby

Mezi hrozby může patřit i zvýšení spotřební daně, ovšem v tomto volebním období, kdy je u vlády sociální demokracie společně s konzervativci, se její zvýšení natolik nepředpokládá. Spíše výraznější výstrahou je ztráta odběratelů. Pokud společnost Danone bude pokračovat v defenzivní marketingové strategii, bude se muset smířit s faktem poklesu prodeje i nadále.

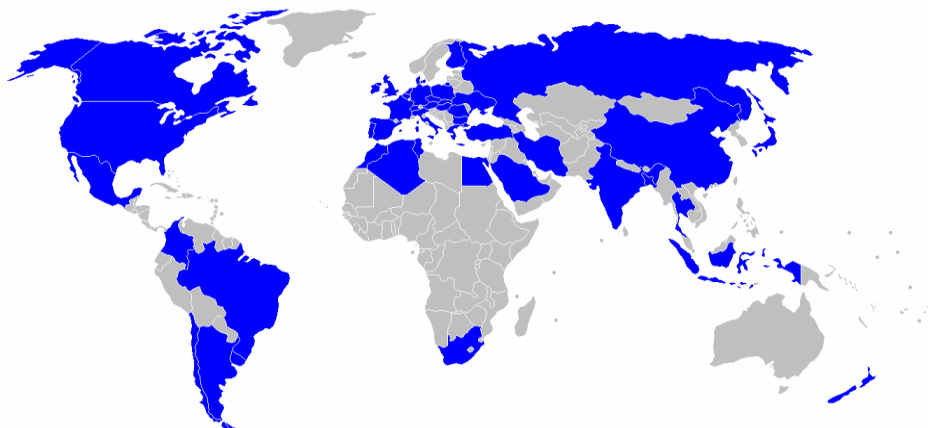
Což má za následek i nízkou četnost nákupu zákazníků, jelikož podpora prodeje a propagace s tímto přímo souvisí. Pokud tak podnik neučiní, může očekávat posílení konkurence a tím i ztrátu svých zákazníků na její úkor. Je možné, že konkurence využije příležitosti a bude mít snahu o posílení pozic na trhu. Další významnou hrozbou je i šíření poplašné zprávy tzv. HOAX. Pokud se nepodaří společnosti Danone toto riziko eliminovat včas, může mít nedozírné následky. Tento aspekt je značně výrazný a nutný k řešení.

4 SOUČASNÁ MARKETINGOVÁ STRATEGIE A JEJÍ DOPADY

4.1 Strategie společnosti Danone

- Stále se rozvíjející společnost, jež zanechává otisk v globálním světě. 60% objemu prodeje je generováno mimo Evropu.
- základním zdrojem pro zlepšování zdraví bude stále více 100% zdravá výživa,
- zboží dostupné pro všechny a kdekoliv,
- udržitelný potravní řetězec, není lepšího jídla, než přímo z přírody.⁴⁶

Obr. č. 7 - Rozšíření Danone Group ve světě



Vlivy a dopady trendu snížení prodeje výrobků pro společnost Danone a.s, byly především ve změně marketingové strategie. Při prvních poklesech množství prodaných výrobků v roce 2010 se vedení společnosti rozhodlo přistoupit k jeho zvýšení a to zdvojnásobením objemu jogurtů, kdy se z balení Activia 120g stala Activia 2x120g, a to při současném zdražení výrobků.

Vedení tak chtělo kompenzovat pokles prodeje s ideou, že spotřebitel nenakoupí jedno balení, ale rovnou dvě, či při třech kusech výrobku rovnou čtyři. Cenově výhodnější se tak staly změny z balení 4x120g na 6x120g a byly zavedeny novinky Activia 12x120g společně s Big Pot Activia 360g.

⁴⁶ Strategie. *Danone.com* [online]. 2014 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://www.danone.com/en/for-all/mission-strategy/our-strategy>

Jedná se o změnu strategie prodeje a to nejen v rámci ČR, ale i okolních států, jimiž jsou Polsko, Slovensko. Tato situace se ovšem netýká jen České republiky, nýbrž celé Evropy, lidé začínají přemýšlet kde a jakým způsobem ušetřit, čeho se vzdát, aby zajistily ostatní potřeby.

Mé osobě se také stalo, že jsem byl vlivem tohoto trendu nucen uvažovat o změně preferencí při nákupu potravin. Částečně mne opustila iniciativa zdravé stravy a začal jsem ji nahrazovat výrobky ne tak kvalitními, leč cenově dostupnými. Z pohledu společnosti Danone a.s. musely přijít změny a to změny jak v organizační struktuře, tak i v nákladech na propagaci.

4.2 Vlastní úvaha

Toto rozhodnutí bylo podle mého názoru špatně zvolené z hlediska načasování. Jelikož bylo provedeno v období poklesu prodeje u organizace, jež měla největší podíl na trhu. Teď zpětně s odstupem času se to hodnotí velmi snadno, leč při nastávající krizi v tomto odvětví se stalo chování zákazníků opačné, než předpokládalo vedení. Místo nákupu tří výrobků si zákazník vybral jen dva, čili jedno dvojnásobné balení namísto dvou, a tak analogicky i u většího množství, což můžeme vidět z grafů uvedených výše.

Jelikož je krize celosvětově rozšířená, dá se předpokládat pokles prodaného množství jogurtů nejen v okolních státech, ale i v celé Evropské unii, jedná se o globální problém. Bohužel k takovýmto tvrzením nejsou dostupné datové podklady z prodejen, tudíž lze jen předjímat a odvozovat. Leč analogicky je to možné, že je tento trend rozšířen i mimo ČR. V některých státech více, v některých méně, záleží na chování obyvatel, jejich ekonomickém vývoji a nákupních preferencích.

4.3 Marketingové aktivity

Tento trend měl tedy i dopad na marketingové aktivity, kdy z tabulky číslo jedna můžeme vidět snížení jejich počtu a snahu udržet si stávající zákazníky. V roce 2013 vyšla jen jedna nová produktová řada Fantasia Intense, která propagaci měla jen pomocí POS materiálů na regálech a krátkých televizních spotů. Tedy opět sázka na kvantitu a masu diváků.

Tab. č. 13 - Přehled marketingových aktivit v letech

Marketingové aktivity	
V letech 2010-2011	V roce 2013
Figurky Kostíci	Soutěž o Iphone
Magnetky – zvířecí zoo, vesmír, kultura, vlaky	Vyhrajte šaty od Beaty Rajske
Puzzle – zvířata, města, abeceda, čísla	Eco tašky a Eco šaty
Actimel – kapesníčky, pexesa, šály, čepice	2+1 jogurty zdarma
Activia – misky, krabičky, kalendáře, Be-Be sušenky, 1+1 akce, recepty	Tv spoty, POS
Vyhrajte kuchyň, poznávací zájezdy léto, zimní dovolenou, Dinopark vstupenky,	-
Vyzkoušejte na 3 týdny – záruka vrácení peněz (Dana Morávková), Tv spoty	-
Vyhrajte mikiny, trička, vesty (sms soutěž)	-
Propisky a propagační materiály	-
Ochutnávky každý týden	-
Prezentace – letáčky, POS	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Můžeme tedy pozorovat změnu marketingové strategie z ofenzivní na defenzivní. A to zejména k udržení stávající pozice na trhu a stávajících zákazníků.

Dalším dopadem byla změna organizační struktury k 1. 7. 2013. Společnost se rozhodla šetřit i ve vlastních řadách. Již začátkem roku byla spuštěna první vlna propouštění administrativních pracovníků a rozvázání spolupráce s agenturními pracovníky na pozicích Senior-merchandising a Merchandising. Ovšem k uvedenému datu proběhlo přesunutí vedení společnosti a tým rozhodování pomocí centralizace do Maďarska. Kde byla vytvořena centrála pro Slovensko, Česko a Polsko. V každé této zemi je jeden výkonný ředitel, který přebírá rozhodnutí ze zahraniční centrály.

5 VLASTNÍ DOPORUČENÍ KE ZMĚNĚ MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPOLEČNOSTI

Při psaní vlastního doporučení se bude vycházet ze zpracovaných dat v průběhu celé práce, dle jednotlivých kapitol a v nich provedených analýz, tedy včetně dotazníkového šetření, analýzy tržních trendů, konkurence a marketingových aktivit

Jako první je nutné brát na zřetel výchozí stav, kde se nachází společnost Danone. Ta právě prochází vnitřní restrukturalizací, a je přímo ve fázi implementace změny. Z výrobního podniku, který byl na českém trhu dvacet let, se stala obchodní společnost, která přebírá vyrobené výrobky a prodává je přes distribuční kanály svým zákazníkům. Ovšem je důležité upozornit, že hodnota značky byla zachována a na základě dlouhodobých smluv bylo vše ošetřeno tak, aby neunikly citlivé informace.

Vyvstává otázka, proč tento krok přišel až v roce 2014 a s celkovou změnou se nezačalo tedy již dříve, když se trh začal měnit již v roce 2010 a poklesy množství byly evidentně zřejmé. Přílišné mzdové náklady odčerpávaly prostředky, které mohly být použity do propagace a udržení si zákazníků. Samozřejmě, že změny probíhaly i v těchto letech, avšak ne tak razantně.

Pokud chce firma i v době krize prosperovat a být lídrem na trhu, musí podstoupit určité riziko, je potřeba více naslouchat svým zákazníkům, být jim blíže a rychle reagovat na změny jejich preferencí. Nebát se investovat do promoakcí a marketingových aktivit. Společnost Danone se vydala cestou defenzivní marketingové strategie, což mělo za následek úbytek zákazníků a tím i pokles prodeje. Avšak změna strategie nahrávala konkurentům, kteří mohli zákazníky přetáhnout na svou stranu, čehož organizace Danone nevyužila ve svůj prospěch.

Toto tvrzení můžeme doložit i konkrétními čísly. Pokud probíhala marketingová aktivita, soutěž o Iphoe od značky Apple, z analyzovaných grafů z prvního až pátého týdne, jde vidět zvýšení prodeje o 55 % u Hypermarketu B. Při soutěži o ECO šaty a ECO tašky, se zvýšení prodeje taktéž projevilo a to o 39 %. A pokud budeme brát v potaz i soutěž o šaty s Beatou Rajskou, můžeme vidět zvýšení prodeje o 38 %. Mohou zde však hrát roli i jiní činitelé a to například sezónnost či akce hypermarketů v jednotlivých týdnech, které přilákaly zákazníky. Ovšem takovéto zvýšení prodeje stojí opravdu za pozornost.

Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že až 84 % dotazovaných se společností Danone nesoutěží, což je velký potenciál k zásahu těchto zákazníků. Jde o to jim naslouchat a poznávat je a to v jednotlivých segmentech, čili výrobových řadách. Jen pouze 18 % zákazníků konzumuje výrobky Danone 3x a více týdně. Účelem soutěží a promočních dáreků není jen zvýšení prodeje, ale i prohloubení vztahu se zákazníkem. Aby byl spokojený a vracel se zpět.

Hodnota produktu je pro každou společnost velmi důležitá. I sebelepší marketér, se bez tohoto statku neobejde. Sic 76 % respondentů je obeznámeno s jogurtovými kulturami, hrozí zde problém týkající se rozšíření poplašné zprávy HOAX, jenž lživě ocerňuje právě přidanou hodnotu, tedy Bifidus Actiregularis. Je nutné se tomuto tématu věnovat a rozjet proti ní kampaň. Téměř každý desátý účastník výzkumu odpověděl pro tuto poplašnou zprávu.

Doporučuji podpořit propagaci této kultury s důrazem na Danone Research a 1 200 výzkumných pracovníků, kteří vydali více než 50 publikací na toto téma. Může tak být provedeno například ochutnávkovou akcí na jogurty Activia a rozdávání propagačních letáčků na hypermarketech, což zajistě povede i ke zvýšení prodeje. Taktéž by bylo záhodno uvést reklamu v TV, s vtipným podtextem, zajímavou, chytlavou a s pointou, jako například reklama na Fidorku. Zajistě se tak zvýší povědomí o této kultuře a lidé si budou značku Activia spojovat více s účinnými látkami, nežli tomu dopadlo v průzkumu, a to 9,5 %. Relativně nejméně nákladným by byla komunikace přes sociální síť, pomocí Facebooku, kde již firma má svůj profil od začátku roku 2013.

Tímto se dostáváme k dalšímu aspektu, jímž jsou části marketingového mixu 4P. 60,33 % dotazovaných si spojilo jako první se značkou Danone reklamu. Čili tato odpověď naprosto předčila všechny ostatní. Bohužel jen 14,1 % označilo výrobky jako kvalitní. Podnik by se měl zaměřit na hustotu svých výrobků a také vyhodnocený fakt, že chutnají uměle. Pokud se jedná o produkt samotný, je celkem 41 % zákazníků nespokojeno s gramáží, tedy množství jogurtu uvnitř kelímku. Je potřeba zvážít, nakolik by se případná změna gramáže projevila v nákladech společnosti a zda by případný zvýšený prodej těchto výrobků vedl ke zvýšení celkových zisků.

Při druhém P, tedy promotion, by bylo záhodno navrhnouti zvýraznění prodejního místa. Jde o obrandování vstupu do uličky maloobchodních prodejen tzv. vstupními bránami s logy a vyfocenými jogurty společně se spokojenou rodinou, dětmi. Může být

použita i dodatečná komunikace pomocí letáčků na jogurtové kultury a jejich prospěch pro lidský organismus. Je zřejmé, že tyto náklady budou ve značné výši, ale zákazníci zasáhnou přímo. Také prodejny menšího formátu by neměli být opomíjeni, například nálepky na zemi, směřující šipky a schelfstoppers. Výrazným prvkem by mohla být výzdoba výloh těchto prodejen, povětšinou jsou tyto plochy nevyužity, čili zejí prázdnou.

Při cenové strategii by bylo vhodné využít metody benchmarking a porovnat, zda mezi největšími konkurenty nedošlo k cenovým výkyvům v době krize. Je možné, že díky růstu prodeje minulých let byly ceny uměle navyšovány o různé programy a dodatečné náklady a nyní v době krize konkurence tyto náklady vyškrtala a projevilo se to i na cenové hladině. Velká část zákazníků má za to, že by se cena výrobků měla snížit, tedy výsledky tohoto průzkumu by mohli být podnětem pro další analýzy.

Celkových 23 % účastníků průzkumu by uvítalo při změně u výrobků Danone rozšíření nabídky příchutí. Když se na to podíváme s mírně odlišného úhlu, tak součástí dotazníku byla i otázka týkající se uvedení nového produktu na trh, jogurtu s L-Carnitin, jež pomáhá metabolismu efektivněji spalovat tuky. Z respondentů by tuto novinku bylo ochotno koupit až 69 % žen. Lze tedy říci, že by se jí podnik měl nadále zajímat, jelikož výsledky průzkumu jsou značně slibné.

Mohlo by se jednat o marketingovou aktivitu „Hubněte do plavek s Danone“, kdyby s pomocí několika cviků na problémové partie a uvedení nového výrobku s L-Carnitin mohla společnost získat nové zákazníky, nebo zaujmout ty stávající. Doporučením by mohly být i ochutnávkové akce po celé ČR a za určitý počet nakoupených výrobků dárek zdarma, například cvičební guma na pilates za 15 jogurtů.

Pomocí sociální sítě taktéž vytvořit program testerů. Například každé dva měsíce na stránkách a při propagacích na prodejnách vyhlásit soutěž pro ty, kteří by chtěli vyzkoušet nové jogurty, příchutě, provedení či kvalitu. Zvýšil by se tak zájem o případné stránky na sociální síti a navíc by společnost získala velmi slušnou základu zákazníků pro další komunikaci. Případné vyhodnocení jejich reakcí na testované výrobky by bylo přes Skype hovory převážně o víkendech, kdy mají zákazníci více času.

Díky výše zmíněnému testování by mohl vzniknout projekt v rádiích, kdy se moderátoři s vybranými zákazníky spojili v rámci zaplaceného vysílacího času a komu-

nikovali s nimi o daném výrobku, pozitivní reklamou, jež by mohla, díky mnoha aktivním lidem, vzbudit velký zájem. Není lepšího tvrzení a reklamy, než spokojený zákazník v celorepublikovém rádiu.

V rámci konceptu holistického marketingu, by bylo možné navrhnout sloučení výrobku Activia s uvedením L-Carnitin. Mohlo by se jednat o slevu na nový výrobek při zakoupení společně s Activií. Při propagaci by zněl slogan: „*Jím jogurty Danone, cítím se po nich dobře a ještě hubnu.*“.

S využitím Danone Research by bylo vhodné se zabývat sloučením jogurtových kultur s L-Carnitin a dostatečným odůvodněním, tzv. podpořit tyto marketingové aktivity. Důležité jsou i náklady spojené se všemi těmito návrhy. Podniky by se měl rozhodnout na základě důkladných analýz proveditelnosti s využitím svých průzkumných agentur a tím i zjistit preference v jiných krajích, nežli Olomouckém kraji, jako v této práci, a tím možnost vztáhnout výsledky na celou ČR.

Cenový positioning nového výrobku L-Carnitin by se měl pohybovat mezi top produktem podniku s maximální přidanou hodnotou pro zákazníka, Activii a Danone Selský, tedy jogurt s tradiční recepturou a zdůrazněním na kvalitu. Jeho cena by se měla stanovit na hranici 13 Kč, ovšem dle dat z průzkumu, by se mělo jednat o výrobek se 150g, množstvím uvnitř kelímku.

Dále je nutné se zabývat finanční stránkou při změně nákladů na výše uvedené marketingové aktivity, ovšem pokud chce podnik získat nové zákazníky, a ne si jen tak stěžít udržet stávající, musí investovat do marketingu. Jelikož do výroby již investovat, v rámci České republiky, nemusí. Doporučením je z výše uvedených výsledků analýz a marketingových aktivit přechod na ofenzivní marketingovou strategii s využitím globálního trhu.

Cílem by mělo být zvýšení podílu na trhu a to nejméně o 5 % bodů. Postupný nárůst prodeje by měl zvýšit povědomí o značce a díky marketingovým aktivitám i zabránit šíření negativních zpráv. Je potřeba podstoupit již zmíněné riziko a doslova přetáhnout zákazníky konkurence na stranu společnosti Danone. Díky snížení nákladů z právě probíhající restrukturalizace podniku by měla společnost získat lepší konkurenceschopnost a díky prodeji výrobního závodu i relativní nezávislost na cyklickém poklesu prodaného množství.

Otázkou zůstává, zda přílišná centralizace nebude mít negativní dopady na prodej výrobků. Je totiž důležité odlišit kultury jednotlivých národů. Například trh na Slovensku a v České Republice je diametrálně odlišný, tedy zákazníci reagují také odlišně. Je tedy potřeba brát tyto rozdílnosti v potaz.

Díky novince výrobek s L-Carnitin by měl být prioritní pro firmu Danone vstup na nový trh, a to trh jogurtů s hubnoucím efektem a zdravým životním stylem. Doposud se konkurence zaměřovala na obsah tuku a hladinu cukru. Právě nyní přichází něco nového, čili nová příležitost a výzva.

ZÁVĚR

Struktura práce je rozvržena do pěti hlavních kapitol, přičemž první z nich obsahuje teoretická východiska k dané problematice, mezi něž patří strategické řízení podniku, následované objasněním pojmů strategie, vize a mise společnosti. Také se zde pojednává o marketingové strategii, na niž navazuje marketingový holistický koncept následovaný analýzou prostředí, jak okolního tak i blízkého, jmenovitě situační analýzou a Porterovým modelem konkurenčních sil. Definováním marketingového průzkumu a jednotlivých přístupů a metod sběru dat se přechází k analýze těchto dat a to vše je zakončeno globalizační problematikou. Všechna výše uvedená teoretická východiska slouží jako podklad pro část praktickou.

V části praktické je nejprve představen podnik Danone jakožto obchodní společnost působící na českém trhu přes dvacet let a objasněním jeho jednotlivých výrobních řad spojených s výrobou v Benešovské mlékárně také vysvětleny klinické studie jednotlivých jogurtových kultur, jež přidávají hodnotu výrobkům Acitivia a Actime a popis institutu Danone Research.

Následuje nejrozsáhlejší část, jíž je analýza podnikatelského prostředí. Včetně popisu aktuální situace na tržním prostředí z pohledu zákazníka a prodejce. Z této analýzy je zřejmé, že zákazníkům ubývají disponibilní prostředky a hledají alternativy k nakupovaným výrobkům, první na čem začnou, šetřit jsou tedy potraviny. Je zde patrný i pokles prodeje. Z interních dat společnosti lze na pomoci grafického aparátu pozorovat vývoj tohoto trendu a jsou zde uvedeny i možné příčiny, jimiž jsou změny preferencí, šetření atd.

Dále je definováno okolí podniku pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, tedy jak si podnik stojí oproti své konkurenci, jež jej ohrožuje. Ze šetření je znatelná silná pozice společnosti Danone na trhu a vysoké bariéry vstupu z hlediska investic a hygienických norem. Bohužel se organizace nachází na velmi vysokém konkurenčním prostředí, probíhají zde cenové politiky v závislosti na vývoji konkurence a výhod je dosahování snížením nákladů a úspor z rozsahu.

Tento úsek je následován dotazníkovým šetřením a zjištěním potřeb zákazníků, jejich názorů, preferencí a co by chtěli vůči podniku Danone změnit. 60,33 % dotazovaných si jako první spojí s organizací reklamu a to zejména na úkor kvality. Dalším zjiš-

těním bylo, že zákazníci se v 84 % nezúčastňují soutěží a je zde tedy možný prostor pro jejich oslovení. Pokud se jedná o uvedení novinky s L-Carnitin na trh s jogurty, tak z průzkumu vyplynulo, že až 69 % žen by tento výrobek vyzkoušelo. Pro společnost je velmi dobré zjištění, že 76 % respondentů má povědomí o jedinečných jogurtových kulturách výrobku Actvia. Bohužel 9 % z nich přiřadilo odpověď, že jde o poplašnou zprávu a podniky by měl tuto situaci řešit.

Vše je shrnuto ve SWOT analýze. Silné stránky převažují nad slabými a to hodnotou +3 body, nejvíce ohodnocenou jsou jedinečné jogurtové kultury a defenzivní marketingová strategie. Příležitosti ovšem také převažují nad hrozbami a to jmenovitě +2 body. Společnost se musí pokusit posílit silné stránky a snažit se eliminovat slabé. Pokud jde o příležitosti, tedy externí okolí podniku, měla by být snaha o jejich maximální využití, potenciál výrobku s L-Carinitin je značný.

Předposlední kapitolou je současná marketingová strategie společnosti, tedy z jaké korporátní strategie vychází a jaké měla v průběhu let marketingové aktivity. Podnik je nyní ve fázi defenzivní marketingové strategie, málo marketingových aktivit a omezená komunikace se zákazníky, což značí pokles prodeje a hlavně riziko konkurence. Ta může zákazníky ovlivnit natolik, že přestanou kupovat značku Danone a jednoduše přejdou, neexistují totiž na tomto trhu bariéry přechodu.

Poslední kapitolou je vlastní doporučení pro organizaci ke změně marketingové strategie. Organizace by měla využít příležitosti a naplno rozběhnout ofenzivní strategii. Přeměnit hrozbu na svou výhodu a příležitost. Pomocí změn u marketingového mixu 4P, jako například: zvýšením počtu promoakcí a ochutnávek na nové výrobky, jež budou uvedeny, konkrétně novinka s L-Carnitin; reakce na šíření poplašné zprávy typu HOAX; vstupní brány a obrandování vstupu do uličky s jogurty či přímo vyzdobení maloobchodních výloh; využití metody benchmarkingu na upravení cenových politik, jelikož průzkum ukázal, že jsou zákazníci pro snížení ceny ve 33 %; dále vpravit program testerů a vysílání zkušeností s výrobky v rádiích pomocí pozitivní reklamy, propagace a využití sociálních sítí jako Facebook či Twitter; zavést holistický marketingový koncept ve spojení nižší cena při zakoupení Actvia + L-Carnitin, a na to navazující slogan: „*Jím jogurty Danone, cítím se po nich dobře a ještě hubnu*“.

Cíle vytýčené na začátku práce byly splněny, z analýz externího a interního okolí podniku, společně s dotazníkovým šetřením byly navrženy změny marketingové strategie a to v závislosti na jejich výsledcích.

K dalšímu směřování této problematiky by mohl být finanční propočet výše uvedených závěrů a také studie proveditelnosti. Dále poté rozšířit průzkum trhu nejen na Olomoucký kraj, ale i na celou ČR nebo i celý svět s využitím relevantních dat. Důležitou součástí by měla být studie výzkumníků z Danone Research, ohledně sloučení L-Carnitine s jogurtovými složkami.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

- [1] BARTES, František. *Strategie konkurenčních střetů*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing. 2011. 172 s. ISBN 978-80-7418-100-9.
- [2] BECK, Ulrich. *Co je to globalizace?* 1. vyd. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, o.p.s. 2007. ISBN 978-7325-123-9.
- [3] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední podniky*. Praha: Grada Publishing. 2007. 280 s. ISBN 978-80-277-1535-3.
- [4] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [5] GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 327 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [6] HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, D. ODEHNALOVÁ a O. VYKYPĚL. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. xix, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [7] HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. *Business strategie - krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [8] KAŠÍK, Milan a HAVLÍČEK, Karel. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.
- [9] KEEGAN, Warren J. and Mark C. GREEN. *Global Marketing*. 7. ed. Edinburgh: Pearson Education, 2013. ISBN 978-0-13-271915-5.
- [10] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [11] KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-0-13-210292-7.
- [12] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

- [13] MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: Příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.
- [14] PETER, James and James H. DONNELLY. *Marketing management: knowledge and skills*. 11 ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2013, 796 s. ISBN 978-0-07-131555-5.
- [15] WILSON, Richard and Collin GILLIGAN. *Strategic marketing management*. 3. vyd. Amsterdam: Elsevier, 2009, ISBN 978-0-7506-5938-3.

Internetové zdroje

- [1] Analýza - České domácnosti, co o nich víme?. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csav13070113.doc>
- [2] Danone world location. *Wikimedia Commons* [online]. 2008 [cit. 2014-01-11]. Dostupné z: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:World_locations_of_Danone_Group_factories.PNG#filelinks
- [3] L-Carnitine odbourávač tuků. *Vitalia.cz* [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.vitalita.cz/l-carnitine>
- [4] Marketingová strategie v Čechách. *Marketingové noviny* [online]. 2012 [cit. 2014-01-11]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/oldweb/pictures/a175.gif>
- [5] Spotřeba potravin 2012. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2014-01-09]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/2139-13>
- [6] Spotřeba potravin. *Vitalia.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: <http://www.vitalia.cz/clanky/kazdy-cech-sni-za-rok-6-kilo-masla-a-16-kilo-jogurtu/>
- [7] Statistika. *Českomoravský svaz mlékárenský* [online]. 2012 [cit. 2014-01-09]. Dostupné z: <http://www.cmsm.cz/statistika>
- [8] Vývoj spotřeby potravin v ČR. In: *Společnost pro výživu* [online]. [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: <http://www.vyzivaspol.cz/clanky-casopis/vyvoj-spotreby-potravin-a-napoju-v-cr.html>

SEZNAM VYOBRAZENÍ

Seznam grafů

<i>Graf č. 1 - Spotřeba ostatních mléčných výrobků</i>	30
<i>Graf č. 2 - Výroba jogurtů v ČR</i>	31
<i>Graf č. 3 – Hypermarket B</i>	34
<i>Graf č. 4 – Hypermarket B</i>	35
<i>Graf č. 5 – Hypermarket C</i>	36
<i>Graf č. 6 - První myšlenkové asociace se značkou Danone</i>	40
<i>Graf č. 7 - Soutěže s organizací Danone</i>	41
<i>Graf č. 8 - Konzumace výrobků Danone</i>	43
<i>Graf č. 9 - Povědomí o jog. kultuře Bifidus ActiRegularis®</i>	44
<i>Graf č. 10 - Nejvíce nakupované značky</i>	45
<i>Graf č. 11 – Situace nákupu výrobků Danone</i>	46
<i>Graf č. 12 - Nákup jogurtů Danone</i>	47
<i>Graf č. 13 - Preferovaná gramáž jogurtů</i>	49
<i>Graf č. 14 – Návrh změny u výrobků Danone ze strany zákazníků</i>	50
<i>Graf č. 15 - Zavedení novinky s L-Carnitin</i>	51
<i>Graf č. 16 - Důvody nákupu jogurtů Danone</i>	52
<i>Graf č. 17 - Rozlišení pohlaví</i>	53

Seznam obrázků

<i>Obr. č. 1 – Prodloužení životního cyklu výrobku</i>	9
<i>Obr. č. 2 – Strategický proces</i>	10
<i>Obr. č. 3 – Situační analýza</i>	15
<i>Obr. č. 4 – Porterův model působení konkurenčních sil</i>	16
<i>Obr. č. 5 – Čtyři typy nákupního chování</i>	20
<i>Obr. č. 6 – Získávání informací</i>	24
<i>Obr. č. 7 - Rozšíření Danone Group ve světě</i>	58

Seznam tabulek

<i>Tab. č. 1 - První myšlenková asociace se značkou Danone</i>	39
<i>Tab. č. 2 - Soutěže se společnostmi Danone</i>	41
<i>Tab. č. 3 - Konzumace výrobků Danone</i>	42

<i>Tab. č. 4 - Povědomí o jog. kultuře Bifidus ActiRegularis®</i>	43
<i>Tab. č. 5 - Situace nákupu výrobků Danone</i>	45
<i>Tab. č. 6 - Nákup jogurtů Danone</i>	47
<i>Tab. č. 7 – Preferovaná gramáž jogurtů</i>	48
<i>Tab. č. 8 - Návrh změny u výrobků Danone ze strany zákazníků</i>	49
<i>Tab. č. 9 - Zavedení novinky s L-Carnitin</i>	51
<i>Tab. č. 10 - Důvody nákupu jogurtů Danone</i>	52
<i>Tab. č. 11 - Rozlišení pohlaví</i>	53
<i>Tab. č. 12 – SWOT analýza</i>	55
<i>Tab. č. 13 - Přehled marketingových aktivit v letech</i>	60

SEZNAM ZKRATEK

HOAX – poplašná zpráva, která není pravdivá

POS materiály – materiály k exekuci promoci

ČR – Česká republika

SWOT – Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats

4P – Price, Place, Product, Promotion

4C – Customer, Cost, Convenience, Communication

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.4.2014



Bc. Tomáš Plavina

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Dotazník - Vnímání společnosti Danone a. s.

Příloha č. 2 - Výpis z obchodního rejstříku Danone a. s.

Dotazník - Vnímání společnosti Danone a. s.

Vážení respondenti,

velmi rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku, jež bude součástí mé diplomové práce. Vaše odpovědi budou sloužit jako podklad pro návrh marketingové strategie vybrané společnosti. A proto bych Vás rád poprosil o co největší otevřenost a zároveň i pravdivost Vašich anonymních odpovědí.

Otázka č. 1 - Jakého jste pohlaví?

- a. Muž.
- b. Žena.

Otázka č. 2 – Co si jako první spojíte se značkou Danone? Vyberte pouze jednu odpověď.

- a. Kvalita.
- b. Reklama.
- c. Nízká cena.
- d. Účinné látky.
- e.

Otázka č. 3 – Účastníte se Vy, či Vaši blízcí, soutěží s výrobky Danone?

- a. Ne, neúčastníme se.
- b. Ano, se soutěžením s firmou Danone již mám zkušenost.
- c. Ano, s firmou Danone soutěžím pravidelně.

Otázka č. 4 – Jak často konzumujete výrobky Danone?

- a. 1-2x měsíčně.
- b. 1x týdně.
- c. 2-3x týdně.
- d. Více než 4x týdně.
- e. Nedokážu odpovědět, jelikož

Otázka č. 5 – K čemu slouží Bifidus ActiRegularis® v jogurtech Activia?

- a. Pomáhá zjemňovat pleť.
- b. Příznivě působí na růst vlasů.
- c. Je živočišná kultura z prasečích bakterií, která není našemu tělu vlastní.
- d. Patentovaná kultura, která se dokáže ve vysokém množství dostat až do tlustého střeva pro zdravé zažívání.
- e. nevím

Otázka č. 6 – Sestavte žebříček značek od Vašich nejnakupovanějších po nejméně často nakupované.

- a) Müller
- b) Madeta
- c) Zott
- d) Danone
- e) Olma
- f) Kunín
- g) Nevím, jaké značky nakupuji, není to pro mne důležité.

Otázka č. 7 – Kdy nakupujete výrobky Danone?

- a. Jen když jsou v akci/slevě.
- b. Když se mohu zúčastnit soutěže či dostanu dárek.
- c. Kupuji je běžně, nižší cenu či dárek/soutěž беру jako bonus.
- d. Když mám na ně chuť.
- e. V jiné situaci:.....

Otázka č. 8 – Jak často nakupujete výrobky Danone?

- a. Nenakupuji.
- b. 1x týdně.
- c. 2-3x týdně.
- d. Více než 4x týdně.

Otázka č. 9 – Jaká je pro Vás optimální a reálná gramáž jogurtu?

- a. 100-115g.
- b. 116-130g.
- c. 131-150g.
- d. 151-180g.
- e. 181g a více.
- f. Gramáž není pro mne při nakupování rozhodující.

Otázka č. 10 – Co navrhujete změnit u výrobků Danone? Vyberte pouze jednu odpověď.

- a. Snížit cenu.
- b. Zvýšit kvalitu.
- c. Zvětšit objem.
- d. Rozšířit nabídku příchutí.

Otázka č. 11 – Oslovil by Vás nový jogurt na hubnutí s účinnou látkou L-Carnitin?

- a. Ne, neoslovil.
- b. Uvažoval/a bych o tom.
- c. Oslovil a zkusil/a bych ho.
- d.

Otázka č. 12 – Proč nakupujete výrobky Danone?

- a. Cítím se po nich dobře.
- b. Mají vysokou kvalitu.
- c. Chutnají mi.
- d. Chutnají dětem.
- e. Chci posílit imunitu.
- f. Ze zvyku.
- g. Jiný důvod:

Výpis z obchodního rejstříku Danone a. s.

Tento výpis z obchodního rejstříku elektronicky podepsal "MĚSTSKÝ SOUD V PRAZE [IČ 00215660]" dne 24.4.2014 v 21:56:40.
EPVid:Z6xOZVQ4SHY901Av0eqTHw

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Městským soudem v Praze
oddíl B, vložka 1514

Datum zápisu:	1. května 1992
Spisová značka:	B 1514 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma:	Danone a.s.
Sídlo:	Praha 3, Vinohradská 2828/151, PSC 130 00
Identifikační číslo:	452 72 972
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	výroba potravin a nápojů hostinská činnost obchodní činnost silniční motorová doprava mlékárenství
Statutární orgán - představenstvo:	předseda představenstva: KOEN BURGHOUTS, dat. nar. 29. června 1973 8135 Langnau am Albis, Lenzwiesenweg 8 Švýcarská konfederace den vzniku funkce: 1. září 2013 den vzniku členství: 1. září 2013 místopředseda představenstva: Mgr. Lenka Jochman Slunská, dat. nar. 12. června 1976 Slaný - Kviček, Ve stráni 204, PSC 274 01 den vzniku funkce: 9. března 2012 den vzniku členství: 8. března 2012 člen představenstva: Ing. JAROSLAV DUFEK, dat. nar. 13. srpna 1975 Naardenská 669/21, Liboc, 162 00 Praha 6 den vzniku funkce: 15. května 2007 člen představenstva: PAOLO MARIA TAFURI, dat. nar. 22. července 1961 1082 Budapest, Gesztenyefa u. 7 Maďarská republika den vzniku členství: 1. července 2013
Způsob jednání:	Společnost zastupují vůči třetím osobám, před soudy a před jinými orgány samostatně předseda představenstva nebo člen představenstva ve funkci generálního ředitele nebo společně dva členové představenstva.
Dozorčí rada:	člen dozorčí rady: JUDr. Otakar Švorčík, dat. nar. 23. dubna 1955 Praha 2, Římská 19, PSC 120 00 den vzniku členství: 1. června 2008

PŘÍLOHA Č. 2, STR. 2

oddíl B, vložka 1514

	<p>člen dozorčí rady: Eduard Bermann, dat. nar. 25. dubna 1955 Benešov, Sokola Tůmy 2169, PSČ 256 01 den vzniku členství: 30. července 2009</p> <hr/>
	<p>člen dozorčí rady: Michal Teichmann, dat. nar. 24. března 1969 Praha 10 - Hostivař, Záveská 836/6, PSČ 102 00 den vzniku členství: 14. září 2009</p> <hr/>
	<p>člen dozorčí rady: Petr Pacholík, dat. nar. 11. února 1973 Vlašim, Riegrova 553, PSČ 258 01 den vzniku členství: 14. září 2009</p> <hr/>
	<p>člen dozorčí rady: KATEŘINA TUMPACHOVÁ, dat. nar. 20. srpna 1990 Na Stráni 327/4, 277 11 Libiř den vzniku členství: 31. srpna 2013</p> <hr/>
	<p>člen dozorčí rady: KAMILA TOUŠKOVÁ, dat. nar. 18. února 1976 Přecechtělova 2406/21, Stodůlky, 155 00 Praha 5 den vzniku členství: 31. srpna 2013</p> <hr/>
Jediný akcionář:	PRODUITS LAITIERS FRAIS EST EUROPE société par actions simplifiée Paříž, boulevard Hausmann 17, PSČ 75009 , Francouzská republika
Akcie:	323 457 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100,- Kč
Základní kapitál:	32 345 700,- Kč Splaceno: 100 %
Ostatní skutečnosti:	<p>Založení společnosti: Akciová společnost byla založena podle § 172 obchodního zákoníku. Jediným zakladatelem společnosti je Fond národního majetku České republiky se sídlem v Praze 1, Gorkého náměstí 32, na který přešel majetek státního podniku ve smyslu § 11 odst. 3 zák.č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby.</p> <hr/> <p>V zakladatelské listině učiněné ve formě notářského zápisu ze dne 28. dubna 1992 bylo rozhodnuto o schválení jejich stanov a jmenování členů představenstva a dozorčí rady.</p> <hr/> <p>Převod akcií na jméno je přípustný jen s předchozím písemným souhlasem představenstva.</p> <hr/> <p>Valná hromada schvaluje změnu druhu akcií a to tak, že stávající zaměstnanecské akcie vydané v listinné podobě se mění na akcie kmenové v zaknihované podobě. Toto rozhodnutí nabývá účinnosti dnem jeho zápisu do obchodního rejstříku. Po zápisu tohoto rozhodnutí do obchodního rejstříku představenstvo doporučeným dopisem vyzve akcionáře, aby ve stanovené lhůtě odevzdali společnosti listinné akcie a zajistí registraci zaknihovaných</p>

oddíl B, vložka 1514

akcií.

Valná hromada pověřuje představenstvo společnosti k zajištění veškerých úkonů směřujících k provedení výměny listinných zaměstnaneckých akcií za akcie kmenové v zaknihované podobě.

Jediný akcionář rozhodl dne 22.8.2008 v působnosti valné hromady dle § 190 obchodního zákoníku o změně podoby 323457 kmenových akcií společnosti znějících na jméno ve jmenovité hodnotě 100,-Kč ze zaknihované na podobu listinnou.

Správnost tohoto výpisu se potvrzuje

Městský soud v Praze