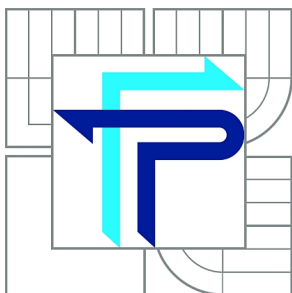


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE FIRMY RACIO, S.R.O.

COMMUNICATION STRATEGY OF RACIO, LTD.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. TOMÁŠ GRANDIČ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Grandič Tomáš, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Komunikační strategie firmy Racio, s.r.o.

v anglickém jazyce:

Communication Strategy of Racio, Ltd.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky v oblasti marketingové komunikace, komunikačních strategií, marketingového plánování)

Analýza problému a současné situace (analýza prostředí, analýza současného stavu komunikační strategie ve firmě)

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Ekonomické zhodnocení návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FORET, M. Marketingová komunikace. 1. edition. Praha: Grada Publishing. 2003. 275 p. ISBN 80-7226-811-2.

FREY, P. Marketingová komunikace: To nejlepší z nových trendů. 2. edition. Praha: Management Press. 2008. 195 p. ISBN 978-80-7261-160-7.

KOTLER, P., KELLER, L. Marketing management. New Jersey: Prentice Hall. 2007. 792 p. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., TRIAS DE BES, F. Innovation marketing. 1. edition. Praha: Grada Publishing. 2005. 199 p. ISBN 80-247-0921-X.

KOTLER, P. Marketing according to Kotler: How to create and dominate new markets. 1. edition. Praha: Management Press. 2000. 258 p. ISBN 80-7261-010-4.

KOTYZA, M., KAFKA, O. Corporate Identity Set. 2005. 210 s. ISBN 80-7452-145-7.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 15.05.2012

Abstrakt

Předmětem mé diplomové práce Komunikační strategie firmy Racio je analýza marketingové komunikace u firmy Racio, s.r.o. V první části své práce se věnuji teoretickým východiskům, především průběhu celé marketingové komunikace. Druhá část je aplikace jednotlivých analýz a prostřednictvím nich se snažím vyhodnotit silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby. Ve vlastních návrzích řešení pak navrhuji novou komunikační strategii společnosti, která by zamezila některým slabým stránkám a plynoucím hrozbám pro společnost.

Abstract

The theme of my Master's Thesis called "Communicational Strategy of the company Racio" is the analysis of marketing communication in the company Racio. First part deals with the theoretical solution of process of marketing communication. In the second part I try to assess strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company by the help of used analyses. In the last part of Master Thesis I try to propose new communication strategy that will be able to avoid some of weaknesses and threats for the company.

Klíčová slova

Marketingová komunikace, komunikační mix, e-marketing, integrovaná komunikace, reklama, propagace.

Keywords

Marketing communication, communication mix, e-marketing, integrated communication, advertisement, promotion.

Bibliografická citace

GRANDIČ, T. *Komunikační strategie firmy Racio, s.r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 122 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D..

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci na téma „Komunikační strategie firmy Racio, s.r.o.“ zpracoval samostatně a zároveň, že citace použitých pramenů jsou úplné, a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé diplomové práce paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. a také vedení firmy Racio, s.r.o., především paní Michaelle Klisákové a panu Pavlovi Helešicovi, za ochotu a odbornou pomoc, které se mi dostalo při zpracovávání této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
1.1 Cíle práce	13
1.2 Postup a metodologie.....	13
1.2.1 Primární a sekundární data	14
1.2.2 Kritická analýza	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	16
2.1 Marketingová komunikace	18
2.2 Cíle marketingové komunikace	19
2.3 Komunikační mix	21
2.4 Média v marketingové komunikaci	23
2.5 Nadlinková a podlinková komunikace	25
2.5.1 ATL komunikace	25
2.5.2 BTL komunikace	25
2.6 Proces marketingové komunikace	26
2.6.1 Identifikace cílových skupin.....	27
2.6.2 Stanovení cílů komunikace.....	27
2.6.3 Sestavení zprávy komunikace.....	28
2.6.4 Výběr komunikačních médií.....	28
2.6.5 Vypracování rozpočtu na propagaci	29
2.6.6 Předběžné testování a rozhodování o komunikačním mixu	30
2.6.7 Měření výsledků marketingové komunikace	31
2.6.8 Řízení a koordinace procesu marketingové komunikace	32
2.7 Holistická marketingová koncepce	33
2.8 Integrovaná marketingová komunikace.....	34
2.9 Obory marketingové komunikace.....	35

2.9.1	E-marketing	35
2.9.2	Direct marketing	36
2.9.3	Virový marketing.....	37
2.9.4	Product placement.....	38
2.9.5	Event marketing.....	39
2.10	Marketingová a komunikační strategie.....	40
2.11	Diferenciace produktu.....	42
3	ANALYTICKÁ ČÁST	43
3.1	Historie firmy.....	43
3.2	Současná situace firmy	44
3.3	Externí analýza firmy.....	45
3.3.1	Analýza SLEPT(E)	45
3.3.2	Analýza trhu.....	50
3.3.3	Analýza oborového okolí.....	52
3.4	Interní analýza firmy.....	55
3.4.1	Cíle podniku.....	55
3.4.2	Analýza 7S	56
3.4.3	Analýza marketingového a komunikačního mixu	59
3.4.4	Analýza zákazníka	66
3.4.5	Analýza prodeje	67
3.5	Analýza SWOT	70
3.5.1	Silné stránky	70
3.5.2	Slabé stránky	71
3.5.3	Příležitosti	72
3.5.4	Hrozby	73
3.5.5	Vyhodnocení výsledků SWOT analýzy.....	75
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	79
4.1	Návrh posílení pozice marketingu ve struktuře	80
4.2	Návrh diferenciace produktového portfolia	83

4.3	Návrh marketingové komunikace firmy	85
4.3.1	Identifikace cílových skupin	85
4.3.2	Stanovení cílů komunikace	86
4.3.3	Sestavení zprávy komunikace	88
4.3.4	Výběr komunikačních médií	90
4.3.5	Vypracování rozpočtu na propagaci	103
4.3.6	Předběžné testování a rozhodování o komunikačním mixu	105
4.3.7	Měření výsledků marketingové komunikace	107
4.3.8	Řízení a koordinace procesu marketingové komunikace	109
4.3.9	Harmonogram marketingové komunikace	110
4.4	Přínosy navrhovaného řešení	111
4.4.1	Přínosy vyčíslitelné	111
4.4.2	Přínosy nevyčíslitelné	113
ZÁVĚR		114
SEZNAM ZDROJŮ		116
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK A PŘÍLOH		120
PŘÍLOHY		122

ÚVOD

V současné době nemůže běžná firma přežít pouze na základě toho, že bude správně fungovat a vyrábět své produkty. Pokud chce opravdu uspět na trhu, musí být vynikající, což platí především ve vztahu ke konkurenci dané firmy. Konečný spotřebitel i kupující organizace stojí před širokou nabídkou výrobků a služeb a hledají možnosti uspokojování svých potřeb a přání. Znalost a uspokojování spotřebitele konkurenčně nejlepšími nabídkami jsou klíčem k úspěšné existenci každé firmy. A právě komunikační strategie firmy představuje komplexní soubor činností orientovaných na cílové trhy, pro které pak firma vytváří a přizpůsobuje své marketingové programy. Komunikační strategie je založena na definování potřeb daného spotřebitele a klade důraz na dlouhodobý intenzivní vzájemný vztah firmy se zákazníkem. (6)

Pro svou diplomovou práci jsem zvolil firmu Racio se sídlem v Břeclavi. Právní formou firmy je společnost s ručením omezeným. Firma patří mezi největší a nejznámější české výrobce zdravé výživy. Se sortimentem více jak 70 druhů výrobků se začíná postupně profilovat jako komplexní dodavatel křupavých chlebů a dalších výrobků, který drží krok s moderními trendy ve stravování, pružně reaguje na potřeby trhu a přichází pravidelně s novými výrobky nebo inovacemi. Tyto výrobky jsou již dnes zastoupeny ve většině českých a slovenských velkoobchodů, maloobchodních řetězců, ale i ve specializovaných prodejnách zdravé výživy nebo běžných obchodech s potravinami.

Svoji diplomovou práci jsem rozdělil do čtyř hlavních kapitol. První kapitola se zabývá identifikací a definováním problému, na jehož řešení je celá diplomová práce zaměřena. Dále jsou zde uvedeny další dílčí cíle, metodologie a analýzy potřebné ke zhodnocení aktuálního stavu komunikační strategie ve firmě Racio. Do druhé kapitoly spadá takřka celá teoretická část. Co vlastně je marketingová komunikace a komunikační strategie firmy? V čem tkví jejich důležitost a podstata a jaké jsou moderní trendy a postupy v tomto odvětví? Ve třetí kapitole se chci věnovat firmě Racio, s.r.o. Popsat, čím se firma zabývá, její historii, kdo je její cílovou skupinou zákazníků a co jí firma poskytuje ve srovnání s konkurencí, dále pak analyzovat současnou komunikační strategii firmy. A závěrečná kapitola je věnována mým osobním návrhům na zlepšení komunikační strategie ve firmě Racio.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Jak již bylo předesláno v úvodu, firma Racio patří mezi největší a nejznámější české výrobce zdravé výživy. Kromě vlastních pufovaných a extrudovaných cereálních výrobků s řadou sladkých a slaných příchutí nabízí také tradiční výrobky významných světových značek pro zdravou výživu. Hlavní sídlo firmy se nachází na ulici Národních hrdinů č. 22 ve městě Břeclav.

Firma Racio se v současnosti dostává do popředí také na většině zahraničních trhů. S úspěchem se jí daří vyvážet své produkty na trhy v Německu, Rakousku, Itálii nebo Norsku. Napomáhá tomu především rostoucí trh zdravé výživy a zvýšený zájem spotřebitelů, který je spjatý se zdravým životním stylem.

Ruku v ruce s touto expanzí by se měla vyvíjet také marketingová a komunikační strategie firmy Racio, která ovšem, jak se zdá, zatím ve firmě nefunguje na tak vysoké úrovni, na jaké by fungovat mohla. Firma samozřejmě využívá spoustu marketingových prostředků k oslovení cílového odběratele, ale v celkovém pohledu uvnitř firmy neexistuje žádná ustálená komplexně sdílená komunikační strategie.

Marketing zde funguje jako podpora výroby. Tedy prostředek, který slouží k odbytů vyrobených produktů. Ve skutečnosti by však výroba měla existovat proto, aby podporovala marketing. Firma by měla být tvořena svými marketingovými nápady a nabídkou. Oproti tomu výroba, výzkum, finance a další aktivity můžou být řízeny i prostřednictvím outsourcingu. Tyto součásti existují a probíhají, aby podporovaly účast firmy na spotřebitelském trhu. (8)

Pokud by firma v této zaujaté pozici vůči odběratelům pokračovala, mohlo by v budoucnu docházet ke znatelnému odlivu zákazníků ke konkurenci. Podle slov Kotlera totiž: „Marketing není jen umění najít důmyslnou cestu, jak se zbavit toho, co vyrábíme. Marketing je umění vytvořit pro zákazníka opravdovou hodnotu. Je to umění pomoci vašim zákazníkům zbohatnout. Heslo každého marketingového pracovníka zní: kvalita, služba, hodnota.“¹

Z toho důvodu by bylo vhodné ve firmě Racio prozkoumat, identifikovat a analyzovat aktuálně užívané marketingové prostředky a její celkovou probíhající komunikaci s odběrateli. Na základě toho se pak pokusit vyhodnotit její silné a

¹ KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno Copyright CP Books. 2005. s. 27

především slabé stránky, které je zapotřebí optimalizovat. V neposlední řadě potom navrhnout celistvou komunikační strategii pro firmu Racio, která by splňovala výše uvedené faktory.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem práce je:

Analyzovat současnou situaci firmy v marketingové komunikaci, vyhodnotit její silné a slabé stránky a navrhnout novou komplexní komunikační strategii, která by byla pro firmu přínosem a zamezila by některým definovaným hrozbám.

Dílčími cíli práce jsou:

- Naleznout způsob k lepšímu zviditelnění firmy pomocí využití vhodných propagačních prostředků a moderních marketingových trendů.
- Zvýšit spokojenost odběratelů a zajistit větší komfort v rámci nabízených služeb.
- Propojit správně úzkou návaznost cílů marketingové komunikace na cíle marketingové, které jsou závislé na strategických cílech celé firmy.

1.2 Postup a metodologie

Pro správné vyhodnocení marketingové komunikace firmy a následného nastavení komunikačního mixu je zapotřebí shromáždit dostatečné množství potřebných informací a následně provést odpovídající analýzy. K získávání a analyzování dat o marketingové situaci firmy je vhodné postupovat podle tzv. marketingového výzkumu.

Marketingový výzkum je souhrn aktivit, které zkoumají všechny části marketingové praxe. Patří mezi ně trhy, produkt, distribuce produktu, cena a chování zákazníka. Marketingový výzkum je tvořen pěti základními kroky, které je vhodné následovat pro kvalitní práci s potřebnými informacemi:

- definice a vymezení problému,
- plán marketingového výzkumu,
- sběr informací a dat,
- analýza informací a dat,
- závěrečná interpretace a doporučení. (9)

1.2.1 Primární a sekundární data

Kvalita a efektivnost marketingového výzkumu závisí především na kvalitě a množství potřebných informací. Tyto informace se dělí na primární a sekundární. Zdrojem primárních dat je zkoumaná jednotka, kterou je v tomto případě firma a její komunikační strategie. Proto je nutné stanovit, kdo bude tuto jednotku reprezentovat a u koho budou potřebné informace získávány. Jedná se o terénní sběr dat. Primární data jsou tedy shromažďována nově, na míru řešeného projektu. (9)

Oproti tomu sekundární data byla shromážděna k jinému účelu, než je řešený problém, a jsou přístupna veřejně. S tím jsou spojeny také značné výhody sekundárních dat. Například jsou podstatně levnější než data primární a také jsou k dispozici již od začátku daného projektu. Sekundární data se dále dělí na data interní (plynoucí ze systému vnitřního zpravodajství firmy) a externí (informace o celkové nezaměstnanosti a inflaci, statistické ročenky, přehledy o demografické struktuře a migraci obyvatelstva). Pro marketingový výzkum provedený v této diplomové práci je užito primárních i sekundárních zdrojů dat. (9)

1.2.2 Kritická analýza

Na základě nashromážděných informací bude nejprve provedena vnitřní a vnější analýza firmy. Pro každou z nich je potřeba použít konkrétní metody.

a) Analýza vnějšího prostředí firmy

Vnější analýza firmy využívá metody SLEPT(E) neboli analýzu vnějšího prostředí firmy. Tato metoda se skládá z jednotlivých oborových odvětví, jejichž faktory působí na danou firmu s menším či větším vlivem. Patří mezi ně:

- Sociální (kultura, populace, urbanizace, globalizace, tradice)
- Legislativní (normy, lidské zdroje)
- Ekonomické (makroekonomické faktory – míra inflace, míra nezaměstnanosti, HDP)
- Politické (závislost firmy na politice, nejistota spojená s volbami)
- Technologické (technické inovace, výzkum a vývoj)
- Ekologické (péče o životní prostředí, externalita, zdravý životní styl). (2)

Po provedení vnější analýzy firmy následuje analýza oborového okolí provedená pomocí tzv. Porterova modelu 5 hybných sil, do kterého spadá následujících pět hlavních faktorů:

- Smluvní síla dodavatelů
- Smluvní síla odběratelů
- Hrozba substitutů
- Hrozba vstupu nových firem
- Rivalita konkurentů. (9)

Do analýzy vnějšího prostředí firmy spadá také analýza trhu.

b) Analýza vnitřního prostředí firmy

Analýza vnitřního prostředí firmy využívá pro postup zpracování metodu 7S. Jedná se o sedm základních faktorů, které se navzájem ovlivňují a působí velkým vlivem na celkové fungování firmy. Patří sem struktura, strategie, spolupracovníci, styl řízení, sdílené hodnoty, systémy a schopnosti. Vnitřní analýza dále zahrnuje také analýzu marketingového mixu 4P (produkt, místo, cena, distribuce) a analýzu komunikačního mixu (reklama, podpora prodeje, osobní prodej, práce s veřejností, přímý marketing), analýzu zákazníka a analýzu prodeje.

c) SWOT analýza

Dosažené výsledky z předcházejících analýz poslouží jako podklad pro definování čtyř hlavních složek analýzy SWOT:

S - Strengths (silné stránky)

W - Weaknesses (slabé stránky)

O - Opportunities (příležitosti)

T - Threats (hrozby)

Výsledkem analýzy SWOT je zjištění, zdali je současný stav firmy vyhovující a nevyžaduje žádné změny, popřípadě zdali je uspokojivý a je třeba uskutečnit některé zásahy, nebo jestli je zcela nevyhovující a je nutno provést zásadní změny. (9)

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato kapitola se snaží objasnit teoretické poznatky v oblasti marketingové komunikace a především celkové komunikační strategie firmy. Základním stavebním kamenem celého marketingu je ovšem stanovení efektivních a dosažitelných cílů, od kterých se pak celá marketingová komunikace odvíjí a o jejichž splnění usiluje. Definování strategických cílů probíhá v procesu plánování, což je jednou z hlavních funkcí hlavního vedení celé firmy.

Důvodem, proč manažeři plánují je hlavně to, že zvolené cíle firmě poskytují směr a umožňují koordinaci, dále snižují dopad změn a nejistotu, zmenšují plýtvání tím, že redukují překrývající se činnosti, a dále umožňují efektivní kontrolování, zdali se firmě podařilo zvolených cílů v budoucnu dosáhnout. Plánované cíle představují koncový bod i ostatních funkcí managementu, jako je vedení, organizování a kontrola. Jednotlivé firemní útvary mají své vlastní cíle, které ovšem přispívají k dosažení hlavních firemních cílů. Z toho vyplývá, že firmou zvolené cíle by si měly navzájem odpovídat a být tzv. konzistentní. (18; 5)

Vhodně zvolené cíle se odvíjí podle potřeb celé organizace a podle jejich možností. Obecně platí pro charakteristiku správně definovaného cíle tzv. metoda SMART.

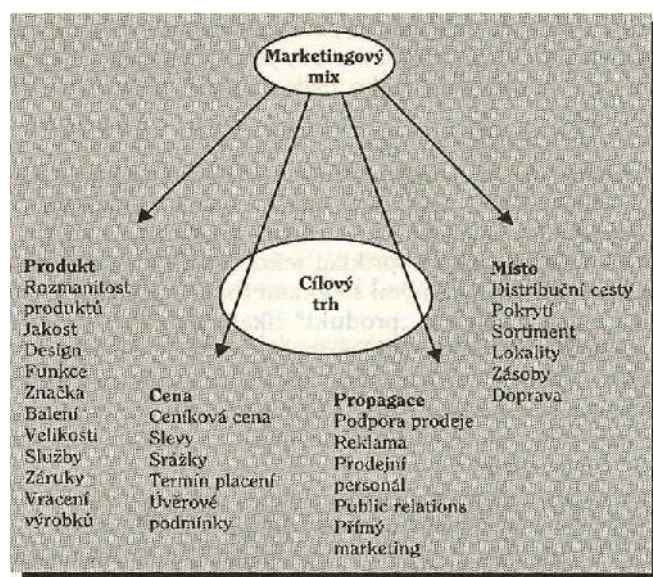
Správně definovaný cíl by měl být:

- S specific – specifický (stanovený cíl musí být konkrétně popsán)
- M measurable – měřitelný (možnost zjištění, zda byl cíl splněn)
- A aligned – vyrovnaný, vyvážený (stanovený cíl musí odpovídat potřebám organizace)
- R realistic – reálný (stanovený cíl musí být přiměřený možnostem)
- T timed – termínovaný (stanovený časový rámec pro splnění cíle)

(6, s. 94)

Strategické cíle se dále dělí podle možné doby dosažitelnosti na cíle taktické a operativní. Definované firemní cíle se pak odráží v celém marketingovém plánu, jehož hlavní část tvoří především správné nastavení tzv. marketingového mixu. Jedná se o čtyři důležité atributy celého marketingu, díky kterým se vytváří vztah firmy k jejímu

okolí a zákazníkům a díky kterým může firma dosahovat svých marketingových cílů. Do marketingového mixu řadíme produkt, cenu, propagaci a distribuci. (9; 5)



Obrázek 1: Marketingový mix (Zdroj: 10, s. 58)

Podle schématu uvedeného na obrázku je jasné, že každý ze čtyř uvedených nástrojů v sobě skrývá řadu dalších důležitých činností, které se vzájemně doplňují, jsou na sobě závislé a úzce souvisí s celkovým marketingovým plánem a definovanými cíly celé organizace. Produkt znamená nabídkové portfolio celé firmy (poskytované výrobky, zboží, služby). Cena je hodnota, která v penězích ohodnocuje daný výrobek. Její stanovení se odvíjí od celé řady různých metod (nákladová, poptávková, podle cen konkurence apod.). Propagace je způsob, kterým je zákazníkovi cílový produkt představován a prezentován. To znamená prostřednictvím reklamy a efektivně nastaveného komunikačního mixu. Poslední částí marketingového mixu je distribuce. Jedná se o prostředí, kde je daný produkt k dispozici a je zde možnost ho koupit a získat. (9; 5)

Díky vhodně zvoleným cílům a správně využitým marketingovým nástrojům si tak firma může přehlednějším a promyšlenějším způsobem koordinovat postupnou komunikaci se svým okolím a zvolenými cílovými skupinami. Důležité pro ni je striktně se držet filosofie vedoucí k dosažení firemního cíle a podle ní volit i vhodnou marketingovou komunikaci. (5)

2.1 Marketingová komunikace

Marketingovou komunikací jsou všechny typy komunikací, kterými se společnost snaží ovlivnit vědomosti, postoje a chování zákazníka, týkající se produktů nebo služeb, jež společnost nabízí.

Marketingová komunikace je základem a nejdůležitějším faktorem fungování marketingu. Je-li totiž „marketing poznáním toho, co vyrábět“², nelze si dost dobře představit, že bychom tohoto poznání mohli dosáhnout bez komunikace se zákazníkem a že bychom toto poznání mohli přeměnit v produkt bez komunikace uvnitř firmy. Úspěšná marketingová komunikace musí dodržovat následující podstatné zásady. (11; 5)

Je nutné, aby:

1. Marketingová komunikace byla etická.
2. Marketingová komunikace byla oboustranná.
3. Marketingová komunikace byla vyvážená. (26)

Aby byla marketingová komunikace etická, musí firma uvážit, co je vhodné použít do svých kampaní a co není. Marketéři musí při svých nápadech správně vyhodnotit, co si můžou dovolit, aby jejich způsob propagace nebyl pobuřující, vulgární nebo evokující některé negativní prvky. Důležité je hlídat dodržování etiky podnikání, uznávat daný kodex reklamy a nestát se např. spamem nebo klamavou reklamou. Každá firma by měla vědět, že úspěšnější jsou vždy méně agresivní kampaně, protože naštvaný uživatel si výrobek nekoupí. (26; 5)

Marketingová komunikace funguje jako proces, který samozřejmě není jednorázový. Můžeme si ho představit jako řetězec, jehož články tvoří střídající se „dotaz“ „korekce“ a „informace“. Marketing se tedy zákazníka ptá na spokojenost s produktem, podle jeho názorů koriguje parametry produktu a podává o tom informaci zákazníkovi, a to stejné se neustále opakuje. (26)

Firmy, které s marketingovou komunikací nemají velké zkušenosti, považují často za jedinou správnou formu marketingové komunikace reklamu. Veškerý důraz tedy kladou jen na jednosměrné sdělení o svém produktu zákazníkovi. Zde určuje parametry produktu podnikatel a není tedy třeba se zákazníka ptát, jaké jsou jeho

² KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press. 2000. s. 12.

potřeby. V dnešní době firma, která nevyvíjí úsilí dozvědět se, co si zákazník myslí a co je pro něj důležité, není firma marketingově řízená. V tomto smyslu se chápe důležitost oboustranné komunikace.

Vyváženost marketingové komunikace má být ve vyrovnaném poměru mezi tím, co zákazníkovi sděluje firma, a co firmě naopak sděluje zákazník. Běžná komunikace na trhu vyvážená není, protože převažuje nejen kvantita sdělení na straně dodavatele, ale také kvalita. Zákazníkův hlas není chápán jako závažný a podnětný, i když by měl. Pro firmy, které toto stanovisko chápou a dokonale se orientují v dané problematice je marketingová komunikace skvělým nástrojem úspěšného podnikání. (26; 5)

Každý profesionál pracující v tomto oboru si v dnešní době musí stále klást následující otázky: Co je pro můj výrobek z hlediska účinnosti komunikace nejvhodnější? Vím o všech formách, které udávají nyní trend? Které z nich osloví danou cílovou skupinu? Jak upoutat pozornost na téměř nasyceném trhu? (5)

Odpověď na tyto otázky nemusí být vždy snadná, a to i proto, že obor marketingové komunikace prošel na přelomu 20. a 21. století celou řadou změn. V dnešní době již osvědčená schémata přestávají platit. Komunikace je stále selektivnější a zákazník vybíravější, imunní k dosud účinným formám. Dnes nemůžeme hovořit o marketingu a marketingové komunikaci jen jako o určité disciplíně, která nám pomáhá stimulovat tržní reakci. Mluvíme především o řadě marketingových technik, které se pozvolna mění ve specializované obory. (4; 5)

V dnešní době rozlišujeme marketingové obory podle médií, které využívají ke svým kampaním (např. televize, rádio, tisk, internet), a podle technik, které využívají (např. direct marketing, event marketing, virový marketing, guerillový marketing, product placement). (5)

2.2 Cíle marketingové komunikace

Jak již bylo předesláno, stanovení cílů patří mezi základní a nejdůležitější manažerské rozhodování. Cíle marketingové komunikace musí především vycházet ze strategických marketingových cílů a jasně směřovat k plnění hlavní firemní strategie. Velký důraz se ovšem také klade na charakter cílové skupiny a samotný produkt či značku. Základní kategorie komunikačních cílů lze rozdělit následujícím způsobem.

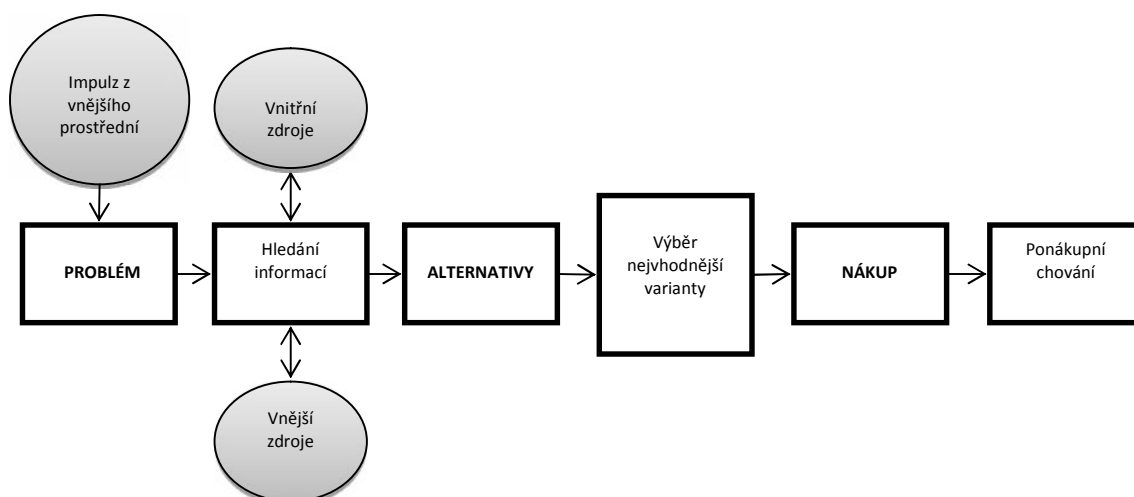
- Pokrytí – obsazení cílové skupiny nejefektivnějším způsobem
- Proces – podmínky, které musí být splněny, aby byla komunikace efektivní
- Efektivnost – celkové uplatnění a pozitivní výsledky komunikace (18, s. 158)

Mezi nejčastěji uváděné cíle marketingové komunikace patří poskytnutí informací, stimulace poptávky, odlišení produktu, zdůraznění užitku a hodnoty produktu, budování značky a posílení celkové firemní image. K hlavním cílům marketingových kampaní také patří trvalý prodej a růst tržního podílu. Tyto cíle se tedy dělí dle svého zařazení do dalších specifických kategorií v tzv. modelu DAGMAR:

Potřeba dané kategorie
Povědomí o značce
Znalost značky
Postoj ke značce
Záměr koupit značku
Pomoc při nákupu
Nákup
Spokojenost
Loajalita ke značce

Obrázek 2: Model DAGMAR (Zdroj: 18, s. 158)

Tento model bývá využíván obvykle jako rámec k definici cílů marketingové komunikace. Jedná se o jednotlivé fáze postoje vytvářejícího se u potenciálního zákazníka, který má produkt zakoupit. Pro správně nastavenou komunikační strategii je tedy potřeba definovat vhodné cíle marketingové komunikace právě podle konkrétních kategorií uvedených v modelu DAGMAR. Na tento model pak úzce navazuje celkový model rozhodovacího procesu zákazníka, jehož obecné schéma může vypadat následovně: (18; 5)



Obrázek 3: Rozhodovací proces zákazníka (Zdroj: 7, s. 31)

Tento model by se dal také popsat jako uspokojování potřeb ze strany zákazníka. Každý uživatel, který pociťuje problém nedostatku určitého výrobku nebo služby, se nejprve zaměří na své vlastní znalosti a využije tak vnitřní paměť, na základě které může stanovit obdobné řešení jako u v minulosti se opakující situace. Znamená to tedy, že jistá správně komunikující firma již uložila svou komunikační aktivitu do paměti tohoto potenciálního zákazníka. (6)

Pokud však uživatel takového řešení nenalezne, je nucen využít vnějších zdrojů informací pro získání správného rozhodnutí k nákupu. Proto je velmi důležité, aby v této fázi byly informace poskytované konkrétní firmou rychle a snadně dostupné. Každý produkt je velmi subjektivní stejně jako námaha, kterou je uživatel ochoten vyvinout pro jeho nalezení, a právě podle tohoto faktoru by se měla komunikační strategie firmy řídit.

Uživatel, který prostřednictvím svého vyhledávání nalezl vhodné alternativy, se rozhodne pro tu nejpříjemnější variantu a provede nákup. Otázkou ovšem zůstává, jaký dojem v zákazníkovi zvolená alternativa vyvolá. Na tomto dojmu totiž závisí budoucí budování postoje uživatele k zakoupené značce. (6)

2.3 Komunikační mix

Mix marketingové komunikace (neboli propagační mix) je nasazení různých nástrojů, které firmy používají jako nosiče cílených informací na trhu. V praxi neexistují žádná obecná kritéria pro určení efektivnosti jednotlivých součástí mixu pro daný trh,

proto je nastavení efektivního komunikačního mixu jedním z nejtěžších problémů pro marketingové manažery. Vytvoření kvalitního komunikačního mixu je ovlivňováno například podstatou trhu, cenou, podstatou produktu nebo finančními zdroji.

Skládá se z těchto forem komunikace: reklama (inzerce), osobní prodej, podpora prodeje (propagace prodeje), práce s veřejností (public relations), a přímý marketing. (2; 5)

- *Reklama* je podle právního vymezení přesvědčovací proces, kterým jsou hledáni uživatelé zboží, služeb nebo jiných výkonů či hodnot prostřednictvím komunikačních médií. Reklamní kampaň je zcela nezbytná u produktů zcela nových a zaváděných na trh. Představení a propagace zboží v televizi nebo v rádiu zprostředkovává zpravidla reklamní agentura pro danou firmu. (2; 12)
- *Osobní prodej* je jednání tváří v tvář s jedním nebo více potenciálními kupci za účelem prezentace výrobku, zodpovězení dotazů a získání objednávky. Osobní prodej je nejvhodnějším nástrojem marketingového mixu v pozdějších stadiích procesu nakupování. Příčina je v tom, že osobní prodej má ve srovnání s reklamou výhody v osobním styku se spotřebiteli a možnosti přímé zpětné vazby. (18)
- *Podpora prodeje* je soubor krátkodobých stimulů, který má povzbudit zákazníka k vyzkoušení výrobku nebo služby nebo k jejich koupi. Mezi hlavní přednosti podpory prodeje patří úspěšně přitahování pozornosti spotřebitele. Je motivem k rychlé koupi a pro zákazníka představuje ústupek ze strany prodejce nebo výrobce a je zdrojem spotřebiteli výhody. Hlavními nástroji podpory prodeje jsou například prodejní soutěže, ochutnávky zboží, výprodejní slevy, poukázky a kupóny. (18)
- *Práce s veřejností* je řada programů pro zlepšení, udržení nebo ochranu image firmy nebo výrobku. Podstatou metod public relations je cílevědomé budování vzájemných vztahů mezi organizací a veřejností. Cílem je vzájemné porozumění. Význam metod public relations je založen na třech kvalitativních

prvcích: vysoká věrohodnost, schopnost zaujmout nakupujícího, zdůrazňování důležitosti (firmy, výrobku). (18)

- *Přímý marketing* spočívá v přímé komunikaci s vybranými zákazníky, s nimiž se firma snaží navázat individuální kontakt s cílem získat okamžitou odezvu. Využívá se poštovních zásilek, telefonu, faxu, emailu a dalších neosobních prostředků kontaktu pro bezprostřední předání zpráv a získání přímých odpovědí za účelem průzkumu spotřebitelských názorů. (2)

2.4 Média v marketingové komunikaci

Média, jako sdělovací prostředky marketingové komunikace, jsou hlavním podnětem využívání nových trendů v komunikaci se zákazníkem. Tradiční média (televize, rádio, tisk) dnes stále plní nezbytnou funkci propagace. Očekává se ovšem do budoucna pokles účinnosti televize a tiskových médií, které ale zatím jsou nejlepší pro vytváření povědomí o značce a image.

Společnosti dnes raději sází na nová média, jako jsou e-marketing a mobilní marketing. Dá se očekávat, že tento trend bude mít neustále vzestupnou tendenci, včetně postupného využívání dalších nových forem a účinných kombinací i s ostatními médii. (4; 5)

Rozdělení informačních médií:

Televize - Televizní reklama je velice nákladná, proto si ji mohou dovolit jen bohatší firmy. Výhodou televizní reklamy je emotivní působení, zasáhne široké spektrum posluchačů a potenciálních klientů. Nevýhodou ale zůstává to, že tento způsob propagace je velice nákladný a věcné informace jsou časově omezené. (3)

Rádio - Rozhlasová reklama má nižší účinky než televizní. A to hlavně z důvodu chybějícího vizuálního kontaktu. Její výhodou jsou ale nižší náklady. Rozhlasová reklama se spoléhá na dialog, znělky, hudbu a další sluchové narážky směřující k udržení pozornosti posluchače. (3)

Tisk – Reklama v tisku není, oproti televizi a rádiu, časově omezena. Zákazník si ji může pročíst pomalu a důkladně. Nemůže dojít k přeslechnutí důležité informace kvůli rychlému televiznímu šotu nebo znělce v rádiu. Nevýhodou ovšem zůstává malá šance upoutání pozornosti natolik, aby si zákazník dané sdělení přečetl. (3)

Mobil – Mobilní marketing je v dnešní době jeden z nejvyužívanějších a nejúspěšnějších oborů marketingové komunikace. Prostřednictvím SMS kampaní a operátorů dokáže navázat velmi blízký vztah přímo se spotřebitelem a potenciálním klientem. Nízké náklady a dobrá měřitelnost efektivnosti a výsledků celé marketingové kampaně patří k dalším výhodám mobilního marketingu. (3)

Internet – Funkci, kterou dnes internet zastává, si asi jen těžko můžeme odmyslet. Tato síť pro celosvětovou komunikaci uživatelů, která je zároveň prostředkem pro přístup k informacím a prostředí zajišťující řadu různých komunikačních služeb, slouží jako dokonalé médium, prostřednictvím kterého můžou firmy představovat své nové výrobky a služby. (4)

Outdoor – Jedná se o venkovní reklamu, jejíž škála užívaných prostředků je v dnešní době velmi široká. Patří sem například reklamní tabule, plakáty, vývěsní štíty, billboardy, světelné reklamní panely, teplovzdušné balóny, reklama na dopravních prostředcích a podobně. Účinnost a efektivita těchto prostředků spočívá především v jejich umístění. (4)

Indoor – Jsou to nosiče reklamy využívané pro marketingovou komunikaci v obchodních centrech, školách nebo místech aktivního sportu a zábavy, kde se nabízí možnost oslovení velkého množství potenciálních zákazníků. Mezi rozšířené prostředky patří reklamní rámečky umístěné v interiéru, podlahová grafika nebo televizní displeje v místě prodeje. Hlavní výhodou tohoto média je možnost zviditelnění značky v místě prodeje a rovněž cílení komunikace na vybraný tržní segment. (4)

2.5 Nadlinková a podlinková komunikace

Z hlediska nastavení komunikačního mixu se marketingová komunikace dělí také na komunikaci nadlinkovou (ATL – Above The Line) a podlinkovou (BTL – Below The Line). Obě tyto komunikace jsou důležitým faktorem každé komunikační strategie. (7)

2.5.1 ATL komunikace

Nadlinková komunikace je nejefektivnějším způsobem pro vyvolání masového efektu propagace. Draze placené prostory v televizním vysílání, reklama v kinech, rádiu, v tisku, ale i bannerové kampaně na webu, ty všechny jsou velmi finančně náročné, ovšem dokáží zaujmout široké spektrum potenciálních zákazníků.

Firma, která se nezaměřuje pouze na malou cílovou skupinu, naopak chce zasáhnout co největší množství uživatelů, by proto tento způsob propagace určitě neměla opomenout. Mezi nejvyužívanější složky nadlinkové komunikace patří v České republice televizní reklama, spoty v rádiu, inzerce v tisku, dále internetová reklama a outdoor. (7)

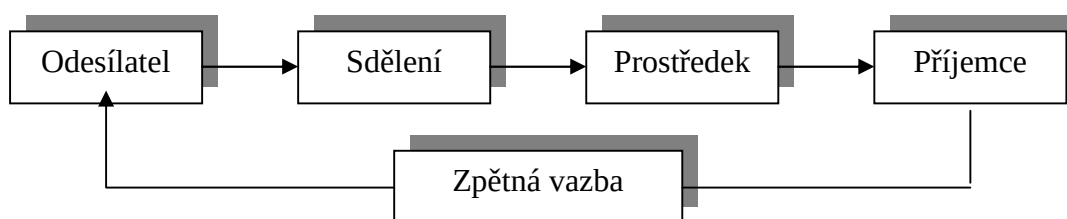
2.5.2 BTL komunikace

Možnou alternativou nebo případným posílením nadlinkové komunikace je komunikace podlinková. Patří sem především části komunikačního mixu jako podpora prodeje (POP a POS materiály), osobní prodej, public relations, dále event marketing nebo sponzoring. Podlinková BTL komunikace se liší od ATL především nevynakládáním finančních prostředků médiím za propagaci, ovšem v dnešní době je rozdělení komunikace na ATL a BTL mnohdy velmi složité.

Například každá plánovaná akce event marketingu by měla být pro větší návštěvnost publikována alespoň v lokálním tisku případně na internetu, tedy za pomoci ATL komunikace. Záleží proto především na firmě samotné, jakou vhodnou kombinaci ATL a BTL komunikace zvolí. (7)

2.6 Proces marketingové komunikace

Každý marketingový pracovník by měl znát a chápat základní prvky komunikačního procesu. První dva prvky představují dva hlavní subjekty v procesu komunikace – odesílatel (komunikátor) a příjemce zprávy (komunikant). Druhé dva prvky představují dva nejdůležitější nástroje komunikace – zprávu sdělení a sdělovací prostředek (médiu). Jeden z nejdůležitějších prvků je zpětná vazba, díky ní se mění jednosměrná komunikace na komunikaci obousměrnou a dává příjemci možnost vyjádření vlastního názoru a získání informací o produktu. Posledním prvkem systému komunikace je šum. Šumem může být cokoli, co narušuje účinnost komunikace tím, že mění její obsah. (6; 18; 5)



Obrázek 4: Komunikační model (Zdroj: 1, s. 27)

Komunikační proces je dnes chápán jako dlouhodobý proces řízení a usměrňování nakupování zákazníků ve všech fázích. Na zákazníka se firma snaží působit před uskutečněním prodeje, při nakupování, při spotřebě a i po ukončení spotřeby. Obecně lze tento proces definovat pomocí tzv. modelu AIDA. Jedná se o sto let starou koncepci psychologa E. K. Stronga, která definuje konkrétní fáze, jimiž uživatel prochází před stanovením nákupního rozhodnutí.

A = pozornost (attention)

I = zájem (interest)

D = přání, touha (desire)

A = čin, akce (action) (6, s. 34)

Samotný model AIDA popisuje celý proces velmi jednoduchým způsobem. Firma se snaží získat zákaznickou pozornost, vyvolat u něj zájem a později i touhu zakoupit produkt, která vede k samotnému provedení nákupu. Celkový proces vypracování a provedení marketingové komunikace je ovšem poněkud složitější, a pokud má být úspěšný a efektivní, musí zahrnovat následující nezbytné aktivity. (6)

2.6.1 Identifikace cílových skupin

Důležitým krokem a jedním ze základních je poznání potřeb trhu a realizace situační analýzy současných a budoucích tržních podmínek. K tomu nám dopomáhá SWOT analýza, která analyzuje vnitřní podmínky firmy (silné a slabé stránky) a vnější podmínky firmy (příležitosti a hrozby). Tím se firmě odkryjí možnosti produktů na nových či stávajících trzích a přinášejí nové návrhy řešení.

Trhy jsou v tomto případě chápány, jako různé skupiny zákazníků, kteří mají různé potřeby a jsou ovlivňováni rozličnými trendy. Hlavním úkolem je proto identifikace těchto různých skupin a rozhodnutí, která z nich bude cílem dané marketingové komunikace. Nazýváme to zacílení neboli targeting. (18; 5)

2.6.2 Stanovení cílů komunikace

Jakmile je vybrán cílový trh a jsou známy jeho charakteristiky, je dalším klíčovým prvkem formování souboru komunikačních cílů. Tyto cíle určují vybrání správného komunikačního mixu a médií, na nichž závisí celá strategie sdělení, rozpočet a efektivnost průzkumu. Cíle se liší podle kategorií a typů. (18; 5)

Kategorie komunikačních cílů jsou:

- Pokrytí – obsazení cílové skupiny nejefektivnějším způsobem
- Proces – podmínky, které musí být splněny, aby byla komunikace efektivní
- Efektivnost – celkové uplatnění a pozitivní výsledky komunikace (18, s. 158)

K hlavním cílům marketingových kampaní patří trvalý prodej a růst tržního podílu. Tyto cíle jsou ovšem úzce svázány s hlavními strategickými cíly celé společnosti a musí korespondovat s procesy vedoucí k jejich dosažení.

Komunikační cíle by měly být:

- V souladu s celkovými firemními a marketingovými cíli
- Spojeny se současnou a žádoucí pozicí produktu a značky
- Kvantifikovatelné, aby se daly měřit
- Formulovány s ohledem na názory realizátorů
- Srozumitelné, přijatelné a motivující pro všechny, kdo se na jejich plnění podílí

- Přijímány jako závazné
- Rozděleny do dílčích cílů, pokud je to nutné. (18, s. 159)

2.6.3 Sestavení zprávy komunikace

Sestavení komunikační zprávy patří k nejdůležitějším částem celého procesu. Působení zprávy na zákazníka a reakce u něho vyvolané vedou k vytvoření názoru a postoje k danému produktu a firmě. Firma tak má jedinečnou možnost vyvolat pozitivní a poutavou image, která zaujme a bude pro zákazníka něčím výrazná a originální.

V ideálním případě by zpráva měla u zákazníka získat pozornost, udržet zájem, vzbudit přání a vyvolat akci. Zpráva s originálně vytvořeným reklamním sdělením má za následek výrazný znak v podvědomí zákazníka. To vede k vytvoření odezvy, která se projeví ve známosti značky a její výraznosti, pokud jde o firmu v zaváděcí fázi.

Dále komunikační zpráva musí podávat jednoznačné náležité informace o nabídce a jejích přednostech. Důležitější než samostatný vzhled je nabízená kvalita produktu, která musí být zákazníkovi neustále dávána najevo. Jasným obsahem sdělení musí být vysvětlení, co zákazníkovi produkt přináší, v čem je pro něj užitečný a jak mu může pomoci. (2; 5)

Při sestavování komunikační zprávy musí firma opět dbát na následující faktory:

1. Komu je sdělení určeno.
2. Co chce firma zákazníkovi sdělit.
3. Co podstatného by zpráva měla v zákazníkovi zanechat.
4. Jaké finanční prostředky hodlá firma na celou kampaň vynaložit
5. Jakými komunikačními médii bude sdělení doručeno.
6. Jaké firma očekává od adresáta reakce.
7. Jak bude firma celou akci řídit a kontrolovat.
8. Jak firma zjistí, čeho dosáhla (výsledky). (18, s. 211)

2.6.4 Výběr komunikačních médií

Výběr komunikačních médií neboli mediální plánování zahrnuje efektivní volbu prostředků využívaných ke komunikaci. Mediální plánování rozhoduje o tom, jaká média a ve které fázi komunikace se použijí, za jakou cenu se nakoupí a jaké by měla

přinést výsledky. Důležitá je charakteristika jednotlivých médií a také technické aspekty jako frekvence, dosah, náklady a spojitost. (2; 5)

Fáze procesu mediálního plánování:

- 1) Posouzení prostředí pro komunikaci – znalost okolního prostředí a posouzení, která média jsou nejvhodnější pro zasáhnutí co nejširšího spektra zákazníků
 - 2) Popis cílového publika – podobně jako při definici cílové skupiny zákazníků je dobré vědět, které médium je nejvhodnější pro konkrétní cílovou skupinu
 - 3) Stanovení mediálních cílů – plánování strategie a definice, čeho chce firma svou komunikací docílit
 - 4) Výběr mediálního mixu – rozvržení postupného užití vybraných médií v rámci celého procesu komunikace
 - 5) Nákup médií – investování do daných médií podle předem zvoleného rozpočtu na komunikaci
- (18, s. 239)

2.6.5 Vypracování rozpočtu na propagaci

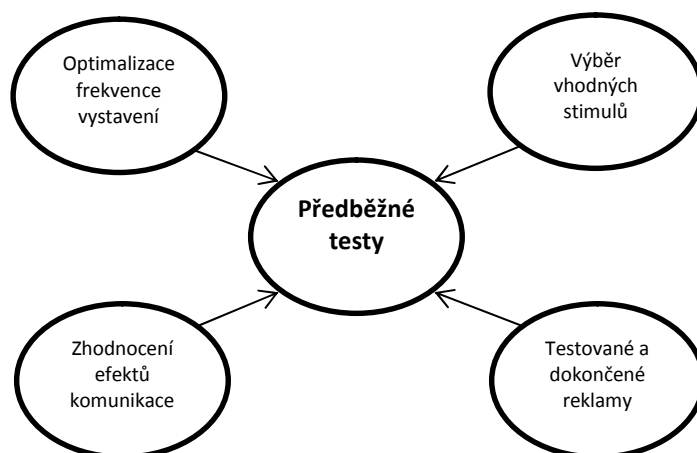
Úroveň komunikačního rozpočtu je jeden z významných faktorů efektivnosti celého komunikačního mixu a je s ní spojen také obrat i zisk firmy. Posouzení vhodného rozpočtu pro danou kampaň je však velmi obtížné. Jedná se o správné propočítání návratnosti investic a také rozdělení zdrojů mezi různé formy podpory prodeje a propagace. Finanční zdroje firmy ovlivňují komunikační programy a je nezbytné neustále porovnávat plány s finančními možnostmi v celém průběhu procesu.

Pro zvolení správného rozpočtu na propagaci neexistuje žádný jednoduchý a efektní návod, ale záleží to zejména na správných úsudcích a zkušenostech marketérů z dřívějších kampaní. Dalším důležitým faktorem je také aplikace některé z následujících metod tvorby komunikačního rozpočtu. Díky využití jedné nebo více metod si může firma sestavit minimální a maximální rozpočet. (7; 2; 5)

Metody tvorby komunikačního rozpočtu:

- 1) Marginální analýza – snažit se investovat do té doby, dokud přírůstek investic přináší vyšší návratnost (dokud přírůstky výnosů jsou vyšší než přírůstky vkladů)
- 2) Netečnost – mít konstantní rozpočet, bez ohledu na trh, akce konkurentů a možnosti na straně zákazníků
- 3) Libovolná alokace – subjektivní způsob investování bez vztahu k provedeným analýzám a zvoleným strategiím (o dalších krocích rozhoduje ředitel nebo manažer)
- 4) Co si můžeme dovolit – investice do komunikace jsou pouze finance zbylé ze zpracování rozpočtů na lidské zdroje, výrobu a finanční operace (marketingová komunikace je vnímána spíše jako nevhodný náklad než jako vhodná investice, bez definice cílů a strategického plánu)
- 5) Procento z obrátu – rozpočet je definován jako procento plánovaného obrátu v budoucím roce (někdy také odvození rozpočtu z minulého roku jako základu, s přírůstkem v procentním vztahu k plánovanému růstu obrátu)
- 6) Podle konkurentů, parita – firma sleduje investice do komunikace u konkurence a jejich rozpočet použije (předpokládá se, že rozpočet byl vytvořen efektivním a účinným způsobem)
- 7) Cíl a úkol – stanovení cílů a zdrojů komunikace a od toho odvozen rozpočet (technicky nejobtížnější k použití), potřeba strategického plánování a investičních analýz. (18, s. 185)

2.6.6 Předběžné testování a rozhodování o komunikačním mixu



Obrázek 5: Cíle předběžného testování (Zdroj: 14, s. 276)

Ještě předtím než jsou reklama a další propagační materiály vystaveny cílovým skupinám, podrobují se předběžnému testování. Tímto testem se dokazuje možnost dosažení předpokládaných výsledků. Pro nové kampaně se často volí nové návrhy řešení a postupy realizace, a díky předběžnému testování má firma možnost zvolit ty nejvhodnější.

Dále se provádí tzv. strategický komunikační výzkum. V něm je zjišťováno, zdali je marketingová komunikace správně vtělena do celkové marketingové strategie firmy. Výzkum musí nejlépe pokrývat všechny nástroje komunikace. (18; 2; 5)

Prvky zkoumané v strategickém komunikačním výzkumu jsou:

- 1) Produkt – silné a slabé stránky, specifický prodejní prvek a hlavní přesvědčovací argument pro cílovou skupinu
- 2) Trh – tržní segment, tržní podíl, velikost trhu, strategie konkurence, vlastnosti spotřebitelů a jejich chování
- 3) Prostředí – ekonomická situace, kulturní a politické trendy, legislativní omezení, ekologie (18, s. 273)

Tato nutná část procesu marketingové komunikace se skládá ze shromažďování velkého množství informací a neustálého dotazování. Díky prováděným analýzám a podrobným výzkumům může pak firma posoudit, jaká bude očekávaná efektivnost celé kampaně a jaké změny je případně ještě potřeba provést.

2.6.7 Měření výsledků marketingové komunikace

Tato část celého procesu marketingové komunikace je nejdůležitějším faktorem pro danou firmu. Díky měření výsledků firma může vyhodnotit, zda se jí podařilo dosáhnout svých očekávání nebo o kolik se ve svých propočtech zmýlila, pokud má předem definované měřitelné cíle. Každé odvětví marketingu používá jiné metody měření, záleží to také na užitých komunikačních médiích. (18; 5)

Měření efektivnosti internetové komunikace vychází z uložených informací o provozu webových stránek zaznamenaných na síťových serverech. U bannerových reklam zase hraje velkou roli jejich umístění a obsah sdělení nebo vhodnost stránky, na které je reklama umístěna. Důležité je také vyžádání zpětné vazby od zákazníků přímo na stránkách spolu s uvedením potřebných informací.

Z hlediska direct marketingu může potom firma provádět testy efektivnosti, například počet osob reagujících na vyžádání zpětné vazby. (7; 5)

Direct marketing, který je založen na databázích zákazníků a jejich nákupů, měří u zákazníků hlavně dobu od posledního nákupu, četnost zaslaných objednávek a průměrnou finanční částku vynaloženou na jeden nákup.

Další měření se provádí v oblasti public relations. Výsledky je možné posoudit na základě tří ukazatelů: (18; 5)

- *Ukazatel vstupů* měří aktivity public relations, například počet nových sdělení. Jedná se o měření úsilí a zjištění realizovaných aktivit.
- *Ukazatel výstupů* měří výsledky public relations v pokrytí médií a publicitu (prostor v tisku, čas v televizi).
- *Ukazatel úspěchu* měří rozsah dosažení předem stanovených cílů k cílovým skupinám (podíl dosaženého cílového publika, změny v názorech a postojích, vývoj image). (18, s. 266)

2.6.8 Řízení a koordinace procesu marketingové komunikace

Jak již bylo řečeno, celá marketingová komunikace funguje jako nejednorázový proces, jehož články tvoří střídající se „dotaz“ „korekce“ a „informace“. Firma se snaží zákazníka ptát na spokojenost s produktem, podle jeho názorů koriguje parametry produktu a podává o tom informaci zákazníkovi. (26; 5)

Díky neustálému poskytování zpětné vazby zákazníkům a sledování efektivnosti marketingových kampaní se firma snaží upravovat svou nabídku co nejvíce tak, aby odpovídala poptávce zákazníků. Působí na své potenciální kupce ve všech fázích prodeje a podle jejich potřeb mění a vylepšuje nabízený produkt a s tím spojené služby. Koordinace je z velké míry řízena i podle prováděných měření průběžných výsledků kampaně a předběžných testů. (18; 5)

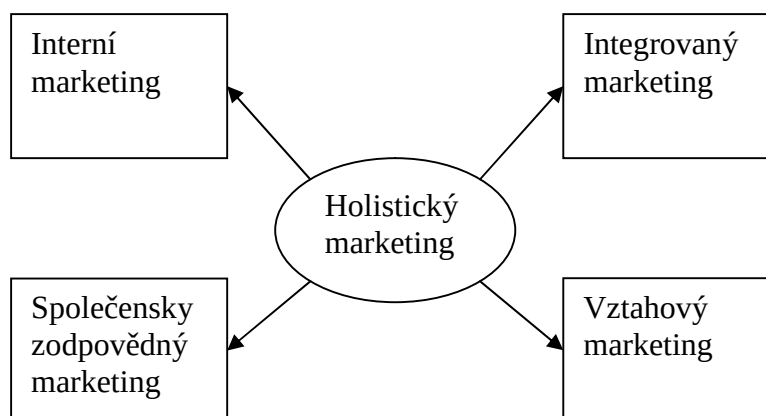
Každý výše uvedený bod je nedílnou součástí efektivního fungování marketingové komunikace. Ovšem je zřejmé, že jednotliví zákazníci se samozřejmě liší, proto musí být vypracovány programy a strategie marketingové komunikace charakteristické pro konkrétní cílové skupiny. (5)

2.7 Holistická marketingová koncepce

Stejně tak jako veškeré oblasti vědy a výzkumu zažívají neustálý vývoj, také marketingová oblast nabyla v posledních letech patřičných změn a snaží se přizpůsobit svému okolí novými metodami a postupy oslovení moderního zákazníka. Celkový marketing se stává čím dál více komplexní a soudržný.

A právě holistická marketingová koncepce je postavena na vývoji, designu a plnění marketingových programů beroucích v úvahu jejich šíři a také vzájemnou propojenost. Základní myšlenkou této koncepce je fakt, že u marketingu je podstatné naprosto vše a proto je často zapotřebí dostatečně široká a integrovaná perspektiva.

Holistický marketing obsahuje čtyři základní složky. Jedná se především o vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a společensky zodpovědný marketing. (9)



Obrázek 6: Model holistického marketingu (Zdroj: 9, s. 56)

Interní marketing je chápán jako hlavní oddělení marketingu firmy, kde se definují marketingové cíle a strategie. Vztahový marketing je zaměřen na vytvoření hlubokých trvalých vztahů s okolím firmy, které přímo či nepřímo ovlivňuje úspěch jejích marketingových aktivit. Snaží se vybudovat silné ekonomické, technické a společenské svazky mezi danými stranami (zákazníci, partneři, dodavatelé). Společensky zodpovědný marketing se snaží chápat širší zájmy, které může vztah firmy a zákazníka obsahovat. Patří mezi ně například etický, ekologický, právní a společenský kontext marketingových aktivit. Integrovaný marketing je možná tou nejdůležitější složkou holistické marketingové koncepce. Zahrnuje vytváření komplexních

integrovaných marketingových programů, které zákazníkům tvoří, sdělují a poskytují hodnotu. Jedná se především o správné nastavení a provázání všech složek marketingového a komunikačního mixu. (9)

2.8 Integrovaná marketingová komunikace

Moderní firemní komunikace již není jen součástí marketingového mixu, ale je propojena s dalšími funkcemi firmy. Jedná se o provázanost všech komunikačních aktivit, která vede k vytvoření komunikační strategie pro každou konkrétní cílovou skupinu. Toto individuální cílení se nazývá integrovaná marketingová komunikace. „Integrovaná marketingová komunikace je ucelený proces zahrnující analýzu, plánování, implementaci a kontrolu veškeré osobní a neosobní komunikace, médií, sdělení a nástrojů prodeje, které jsou zaměřeny na vybranou cílovou skupinu zákazníků.“³

Tento proces bývá plánován jednotně. Je to především proto, že se v integrované komunikaci využívá většího počtu komunikačních nástrojů najednou. Z toho důvodu musí být komunikace správně synchronizována.

U integrované komunikace dochází k tzv. synergickému efektu. To znamená, že vliv jednoho komunikačního nástroje posiluje vliv druhého a zvyšuje tak celkovou efektivitu marketingové komunikace subjektu. (6)

Výhody integrované komunikace

Interaktivita – dialog a naslouchání názoru toho, komu je zpráva určena

Positioning značky – zformování jednotného obrazu v myslích zákazníků

Úspornost a účinnost – vhodná kombinace komunikačních nástrojů

Cílenost – oslovení každé cílové skupiny jiným způsobem. (6, s. 49)

Cíle integrované marketingové komunikace

- Diferenciace a konkurenční profilace na trhu prostřednictvím jasného a jednotného obrazu firmy a jejích produktů

³ PICKTON, D. BRODERICK, A. *Integrated Marketing Communications*. Harlow: Pearson Education. 2005, s. 26

- Vytváření synergického efektu a současně redukce nákladů v oblasti komunikace
 - Posilování vztahu firmy se zaměstnanci a zvyšování jejich motivace
 - Dosahování příznivého přijetí u cílových skupin
- (6, s. 49)

Integrovaná marketingová komunikace může mít i své nevýhody, kterými je například riziko neefektivní komunikace firmy jako celku nebo riziko znudění a podráždění zákazníka nadměrně opakovaným sdělením. Další slabou stránkou může být také způsob jak integrovanou komunikaci efektivně změřit a vyhodnotit ji jako celek.

Celá Integrovaná komunikace pak velice úzce souvisí s integrací komunikačních aktivit v systému CRM (Customer Relationship Management). Prostřednictvím tohoto systému, který zahrnuje sofistikované softwarové a analytické nástroje, probíhá řízení vztahu firmy se zákazníkem. Systém CRM je využíván ke stanovení hodnoty jednotlivých zákazníků, identifikaci nejlepších cílových skupin nebo pro přizpůsobení produktů požadavkům zákazníka. (6)

2.9 Obory marketingové komunikace

2.9.1 E-marketing

E-marketing je veškerá komunikace mezi firmou a zákazníkem realizovaná prostřednictvím internetu. Úspěch e-marketingu je založen na chápání internetu jako komunikačního média a na tom, jak se liší od televize, rozhlasu nebo tiskových médií. Uživatelé internetu chtějí mít totiž daleko větší kontrolu a chtějí sami rozhodovat o tom, co budou poznávat.

Reklama na internetu může mít formu webových stránek, bannerové reklamy, která se objevuje na různých stránkách na internetu, nabídek zasílaných elektronickou poštou, klíčových slov ve vyhledávačích, tzv. skyscraperů, které běží obvykle vlevo nebo vpravo na webových stránkách, nebo velkoplošné reklamy, které běží v celém okně obrazovky (s možnostmi videa). Úspěch on-line reklamy závisí na její vhodné kombinaci s ostatními složkami marketingové komunikace, na jejich vzájemné podpoře a provázanosti. (13; 4; 5)

Důležitou složku zde hraje například design. Zaujímá důležitější a integrovanější roli než v tištěných médiích. Interaktivní design musí být totiž nejen estetický, ale musí zároveň brát v potaz navigaci a funkcionalitu. Firma se nesmí řídit myšlenkou, že hezký design nutně přináší kýžený efekt.

Další důležitou funkci internetu plní e-mail. Jedná se o komunikaci dokladovou. Umožňuje hromadnou komunikaci na dálku, byť způsobem off-line. E-mailová komunikace je předstupněm k pokročilejšímu využití moderních elektronických technologií a trendů ať už ve firemní komunikaci interní nebo externí. Interní komunikace, jako je týmová práce na projektech, plánování schůzek a činností, se tímto krokem okamžitě zefektivní. Zákazník a celá externí komunikace tím získají zase možnost okamžité zpětné vazby a funguje jako spolehlivý kontakt. (1; 5)

2.9.2 Direct marketing

Direct marketing spočívá v přímé komunikaci s vybranými zákazníky, s nimiž se snaží navázat individuální kontakt s cílem získat okamžitou odezvu. Jeho tradičními kanály je tedy celá škála prostředků s podmínkou, že obsahují výzvu k přímé responzi adresáta (např. katalogy, zásilkový prodej a telemarketing, alternativní média, SMS). S rozvojem nových médií jsou stále významnější elektronický obchod a komunikace prostřednictvím internetu a e-mailu. (2; 5)

Direct-mail

Direct-mail je základní a u firem nejčastěji realizovanou metodou přímé reklamy. Tím, že firma pravidelně rozesílá pro své zákazníky velké objemy zásilek, má možnost v této oblasti svým klientům nabídnout mnoho výhod. Výběr z databází probíhá na základě znalostí ve spolupráci s klientem. Firma namodeluje takový okruh respondentů, který bude pro oslovení co nejefektivnější. S cílovou skupinou nepracuje jako s jedním uzavřeným celkem, ale dělí ji na mnoho typových segmentů. Takto je daná firma schopna individuálně sdělovat každému jednotlivému zákazníkovi informace a motivace vhodné právě pro něj.

Firma se dále snaží o vytvoření takové zásilky, aby na první dojem zaujala a odlišila se od všech ostatních. Snaží se o prosazení nestandardních návrhů a originálních motivů v textu dopisu směřovanému individuálně na konkrétní osobu. Znění a vzhled

dopisů se dále v průběhu upravuje vzhledem k přímé komunikaci se zákazníkem a jeho osobními požadavky. Při větších kampaních se provádí tzv. testovací direct mail. Na základě zaznamenaných výsledků a provedené statistické analýzy se později určí strategie a výběr cílové skupiny pro hlavní kampaň. (13; 5)

2.9.3 Virový marketing

Virový marketing je způsob, jak získat zákazníky, aby si mezi sebou řekli o daném výrobku, službě nebo webové stránce. V této souvislosti se také používá výrazů „pass-along“(předávání) nebo „friend-tell-a-friend“ marketing. Podstatné je jen vyvolat kladnou reakci nabídkou kvalitního výrobku nebo služby, která spotřebitele zaujme na tolik, že ji rozpošle dalším spotřebitelům. (3; 5)

Tento druh marketingu se stal u firem populární hlavně proto, že je snadný a nízkonákladový. Místo náročné přípravy marketingové kampaně je lepší poslat něco atraktivního a originálního (např. animaci, obrázek, spot) prostřednictvím internetu nebo několika přátelům e-mailem a nechat spotřebitele, ať pracují sami v rozposílání a šíření dané zprávy pro její vtip a nadsázku. (10; 5)

Typickým příkladem takovéto reklamy jsou různé mikrostránky a hry. Tyto aplikace umožňují přímou interakci s uživatelem po delší dobu. Ve srovnání s TV reklamou, která trvá 30 sekund, interakce s jednoduchou hrou trvá i 7 minut a opakuje se. Zábavný faktor více váže uživatele ke značce a je možné do něj vložit reklamní sdělení.

Dále tyto aplikace umožňují získávat data spotřebitelů a tak i jejich zpětnou vazbu. Tato konstantní interakce spotřebitele umožňuje oboustranný dialog. Je zde také možnost nasazovat techniky propagace prodeje (Pokud chcete hrát, kupte si nejdřív produkt.). (4; 5)

Podmínkou úspěchu je:

- Jednoduchá přenositelnost na další uživatele
- Koncept postavený na běžné komunikaci a chování
- Nabídka produktu či služby zdarma
- Využití existující komunikační sítě
- Využití dalších zdrojů pro šíření (4, s. 71)

Výhody a nevýhody

Hlavní výhodou virového marketingu proti klasickým kampaním vyžadujícím klasické výrobní technologie je, jak bylo řečeno, nízká nákladovost kampaní a jejich realizace. To sebou nese vysokou akceschopnost, která může mít mnohdy klíčový význam.

Nevýhodou virového marketingu je malá kontrola nad průběhem kampaně. Po startu virové kampaně již virus žije vlastním životem a šíří se jen podle vůle příjemců. (3; 5)

2.9.4 Product placement

Tento typ marketingu můžeme definovat jako záměrné a placené umístění značkového výrobku do audiovizuálního díla s cílem jeho propagace. Jeho atributem je reklamní efekt v dané cílové skupině při využití kontextu nebo známých osobností. Například když se firma snaží zakomponovat výrobky do filmového děje.

Jde o netradiční reklamní formu působení na diváka. Využívá ji více značek a osvědčila se ve více segmentech. Této formy reklamy využívají jak výrobci automobilů, nealkoholických a alkoholických nápojů, tak mobilních telefonů, počítačů a elektroniky. (3; 5)

Pro marketéry by mělo být hlavní:

- Posouzení, zda záběry alespoň minimálně ukazují funkčnost nebo kvalitu produktu
- Zapamatovatelnost situace v asociaci s výrobkem
- Odhad počtu diváků, kteří film perspektivně uvidí
- Možnost umístění loga na webových stránkách filmu nebo na obalu videokazety a DVD (3, s. 124)

Výhodou product placementu jsou nízké náklady oproti běžným marketingovým kampaním a možnost propojování s vlastní propagací filmu. Nevýhodou může být dlouhodobá prezentace zastarávajícího výrobku po uvedení dalších nových typů a

obtížná měřitelnost odezvy. Efektivitu product placementu by mělo zajišťovat hlavně propojení s dalšími složkami marketingové komunikace. (3; 5)

2.9.5 Event marketing

I do této oblasti se v poslední době výrazně podepisují nové trendy marketingové komunikace a nové technologie. Jedná se o jeden z důležitých nástrojů marketingu, kterým se snažíme prohloubit vztahy s obchodními partnery, nebo upoutat nové potenciaální klienty pomocí nevšedních zážitků. Emocionální podněty, které akce vyvolává, velmi dobře působí na image nabízené služby či produktu. Pomocí pořádané akce může firma motivovat a ovlivňovat obchodní partnery, upevňovat jejich loajalitu, prezentovat produkty, služby, vize. (4; 5)

Pod event marketing patří například tyto události:

- konference
- semináře
- firemní prezentace
- společenské akce
- představení nových produktů
- grand opening
- tiskové konference
- módní přehlídka
- slavnostní otevření poboček (4, s. 78)

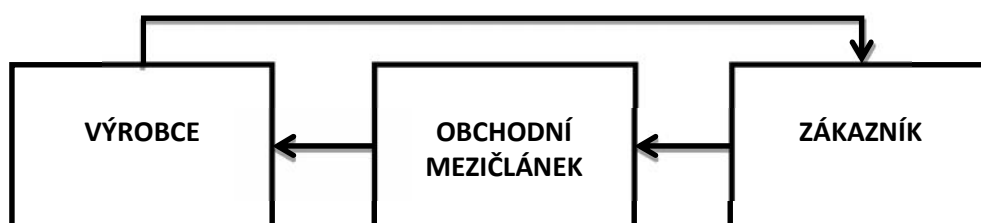
Nové prvky v této oblasti jsou ty, které rozbíjejí staré formy a způsobují neklid všude tam, kde se objeví a kdykoli se objeví. Event marketing akce jsou vhodné hlavně k uvádění nových výrobků na trh formou originálních představení. Nové technologie vnesou do akcí dynamičtější prostředí. Například digitální a bezdrátové technologie umožní spotřebitelům prožít akci ještě předtím, než ji vůbec navštíví. (4; 5)

2.10 Marketingová a komunikační strategie

Marketingová strategie je zaměřena především na strategické rozhodování týkající se samotného výrobku popřípadě poskytované služby. Patří sem například charakteristika daného výrobku, nastavení jeho ceny, další potřebné inovace nebo případné rozšíření produktového portfolia. (16)

Na tuto marketingovou strategii posléze úzce navazuje strategie prodejní a také komunikační. Prodejní strategie je charakterizována především vlivem firmy na podmínky a způsob prodeje a poté optimální dostupností a distribucí produktu. Ovšem každá efektivní prodejní strategie musí být podložena strategií komunikační, která využívá především složek komunikačního mixu pro neustálé působení na podvědomí potenciálních zákazníků a posilování tak celkovou identitu dané značky. Komunikační strategie se dělí na strategii push (protlačit), pull (protáhnout) nebo také možnou kombinaci těchto dvou variant. (16)

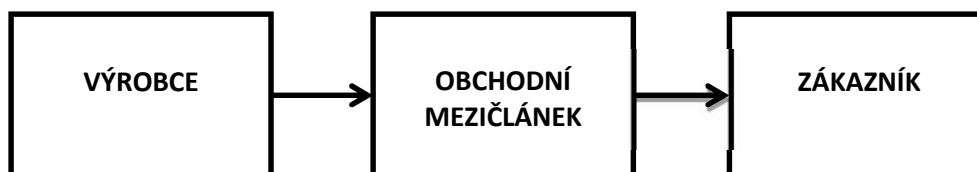
Strategie pull spočívá ve snaze prodávajícího stimulovat poptávku konečného spotřebitele, který posléze vyvine tlak na distribuční cestu. Výrobce se snaží budovat spotřebitelskou poptávku pomocí reklamy a podpory prodeje a vyvolat tak zájem u zákazníka. Zákazník začne daný produkt poptávat a donutí tak obchodní mezičlánek k objednání daného produktu u výrobce a následné rozmístění tohoto produktu do distribučních sítí. Forma osobního prodeje realizovaná výrobcem se tak může soustředit pouze na poskytnutí nezbytné podpory výrobku pro velkoobchodní řetězce a exportní firmy. Mezi nejefektivnější prostředky strategie pull patří předvádění výrobku, poskytování vzorků a nejrůznější ochutnávky na vhodných akcích, kterých se účastní cílová skupina zákazníků. (6)



Obrázek 7: Strategie PULL (Zdroj: 6, s. 49)

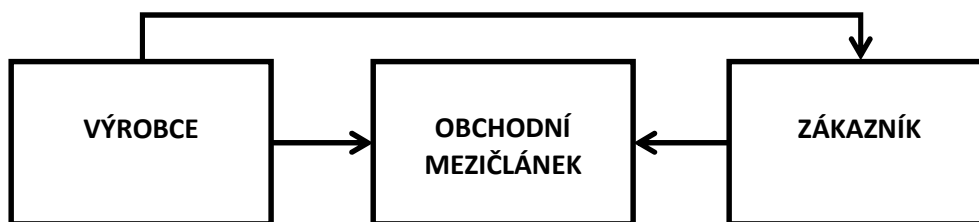
Oproti tomu *strategie push* více sází na osobní prodej a podporu prodeje. Výrobek je podporován na své cestě k cílovému zákazníkovi na základě efektivní

komunikace s jednotlivými členy obchodního mezičlánku. Jedná se většinou o způsob vyjednávání, kterým lze dosáhnout například příspěvku na společnou reklamu, obchodních slev nebo podpory osobním úsilím obchodního mezičlánku. Hlavní snaha výrobce je tak motivovat obchodní mezičlánek k jednoduchému a rychlému pohybu výrobku ke konečnému spotřebiteli. (6)



Obrázek 8: Strategie PUSH (Zdroj: 6, s. 50)

Obě tyto strategie lze chápat spíše alternativním způsobem, v praxi využívají úspěšné firmy spíše kombinaci strategií pull a push, které jsou nastaveny odlišně v rámci konkrétní kampaně pro různé produkty dané firmy.



Obrázek 9: Kombinace strategií PULL a PUSH (Zdroj: 6, s. 50)

Efektivně fungující společnost by se měla v procesu svého plánování držet osnovy pro tvorbu komunikační strategie firmy. Tato osnova se skládá především z identifikace a definice daného problému, zpracování klíčových údajů, dále marketingového problému, který může komunikace vyřešit, zvolení tvůrčí strategie a konkretizace cílů marketingové komunikace. Zde dochází také k propojení s modelem procesu marketingové komunikace. (6)

Pokud se firmě podaří vypracovat všechny výše uvedené body z tohoto obecného schématu, dá se říci, že je připravena danou komunikační strategií aplikovat. Důležitá je ovšem především flexibilita a načasování daného řešení, zvláště u aplikací jednotlivých složek komunikačního mixu.

Obecně se dá říci, že reklama a publicita plní nejvíce svou funkci před uvedením produktu na trh a také ve fázi zavádění. V této fázi je důležitý především osobní prodej. Ve fázi, která následuje po prodeji daného produktu, se nejvíce uplatňuje některá

z forem neosobní komunikace, která utvrzuje spotřebitele v přesvědčení, že jeho rozhodnutí zakoupit daný produkt bylo správné, a dále mu dává najevo, že nabídka je stále k dispozici. (6)

2.11 Diferenciace produktu



Obrázek 10: Generické strategie (Zdroj: 17, s. 153)

Diferenciace produktu je nástroj výrobní politiky založený na rozšíření a modifikaci stávajícího výrobku dané firmy. Tato modifikace má za úkol vyvolání větší poptávky zákazníků a zvýšení objemu prodeje výrobků. Firmy se zpravidla zaměřují na nové tržní segmenty (export, odlišný prodejní kanál) a dané výrobky se liší také z pohledu kvality produktu. S tím souvisí také obvyklé zvýšení ceny těchto výrobků.

Rozhodnutí o diferenciaci produktu by mělo být podloženo také analýzou podstatných faktorů jako je například cena, variabilní náklady na jednotku produkce, také celkové náklady na jednici. Důležité je také zvážit očekávané odbytové množství, s tím spojeno porovnání současného a předpokládaného zisku. Podstatnou roli hrají také marketingové náklady spojené s modifikací produktového modelu (grafický návrh obalu, balení, změna distribučního kanálu, propagační aplikace). Diferenciace produktu vede také k překrývání cyklu životnosti výchozího produktu. (16)

3 ANALYTICKÁ ČÁST

Tato část diplomové práce se zabývá analýzou současného stavu společnosti Racio, s.r.o. Součástí je analýza vnitřního a vnějšího okolí. Veškeré poznatky jsou v závěru kapitoly shrnuty v analýze SWOT jako silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby.

Firma Racio patří mezi největší a nejznámější české výrobce zdravé výživy. Kromě vlastních pufovaných a extrudovaných cereálních výrobků s řadou sladkých a slaných příchutí nabízí také tradiční výrobky Knackebroty, holandské toasty a je výhradním distributorem zahraniční prémiové značky Finn Crisp. Se sortimentem více jak 70 druhů výrobků se začíná postupně profilovat jako komplexní dodavatel křupavých chlebů, který drží krok s moderními trendy ve stravování, pružně reaguje na potřeby trhu a přichází pravidelně s novými výrobky nebo inovacemi. (37)

Tyto výrobky jsou již dnes zastoupeny ve většině českých a slovenských velkoobchodů, maloobchodních řetězců, ale i ve specializovaných prodejnách zdravé výživy nebo běžných obchodech s potravinami. V rámci cateringového programu se dostávají také do školních jídelen, bufetů a stravovacích zařízení. (37)

3.1 Historie firmy

Slovo pufování je odvozeno z anglického slova „puffed“, které, přeloženo do češtiny, znamená odulý nebo opuchlý. Na počátku 90. let, byla tato technologie natolik ojedinělá, že pro ni neexistovalo ani české označení. Společnost Racio jako leader na trhu těchto výrobků ji tedy nazvala pufování (anglické slovo „puffed“ převedla do češtiny jako „pufovaný“). V roce 1990 tak bylo založeno družstvo RACIO se sídlem v Břeclavi. Již o rok později se firmě podařilo zvítězit ve výrobkové soutěži Zlatá Salima 1991, ve které firma uvedla vítěznou kolekci 8 druhů RACIO celozrnných chlebičků na trh.

V roce 1992 pak došlo ke zrušení družstva a vzniku společnosti s ručením omezeným. Společnost dále zahájila obchodní spolupráci se sdružením PRIMA z Moravské Nové Vsi a v roce 1994 došlo k založení dceřiné společnosti RACIO Slovakia, s.r.o. se sídlem v Kútech na Slovensku. Po významné rekonstrukci hlavního

sídla v Břeclavi zavedla firma své úspěšné obchodní značky Raciolky, Pufík, Veronika, Primulky a Jazýčky.

V roce 1998 získala firma členství v americké asociaci výrobců privátních značek PLMA (Private Label Manufacturers Association) a obdržela také BIO certifikaci pro výrobu celozrnných chlebičků. Na přelomu roku 2000 se tak firma mohla pyšnit portfoliem čítajícím 40 produktů s neochucenými, sladce ochucenými, polomáčenými a slanými variantami. S tímto produktovým rozpětím se firmě v posledních letech dařilo získávat například certifikace výroby dle standardů HACCP, ISO 9001:2000, EFSIS a BRC.

V roce 2004 pak firma obdržela první místo v anketě HIT Moderního obchodu v kategorii biopotravin za výrobek BIO rýžový chlebiček s mléčnou polevou. V současnosti se firma pokouší zavádět inovace do výrobního procesu s pozitivním efektem na zdravý životní styl, jedná se například o výrobky s bezlecitinovou čokoládou a s fortifikovanými polevami obsahující vitamín C a Calcium. (37)

3.2 Současná situace firmy

Jak už bylo řečeno firma má dnes již zastoupení výrobků ve většině českých a slovenských velkoobchodů. Na českém a slovenském trhu působí firma od roku 1990, kde si v oblasti zdravé výživy vybudovala významné postavení. České a slovenské trhy jsou také dvěma hlavními trhy, na kterých firma dominuje.

Hlavními zdroji financování firmy Racio je především prodej výrobků a zboží. Firma je závislá na poptávce zákazníků, kteří ocení její kvality a zůstanou jí věrní. Proto se firma snaží neustále prosazovat a dávat o sobě vědět na zahraničních trzích, díky kterým získává stále novou klientelu a zvyšuje tak své zisky, s čímž je spjato i rozšiřování svých možností do budoucna.

S úspěchem se firmě daří vyvážet také na zahraniční trhy v Německu, Rakousku, Itálii, Norsku, Maďarsku, Slovinsku, Chorvatsku a Litvě. Napomáhá tomu především rostoucí trh zdravé výživy a zvýšený zájem spotřebitelů, který je spjatý se zdravým životním stylem. V současné době je jednou z hlavních priorit firmy posilovat pozici a prestiž značky v zahraničí a stále pronikat na nové exportní trhy. (37)



Obrázek 11: Export a expanze do zahraničí (Zdroj: 37)

3.3 Externí analýza firmy

Externí neboli vnější analýza firmy zkoumá nejrůznější vnější vlivy a faktory, které mohou mít hlubší dopad na správné fungování společnosti Racio. Zároveň znázorňuje, jaké má firma příležitosti například ve vývoji nových metod a zavedení nových trendů, nebo hrozby, kterým by se dalo do budoucna zabránit vývojem nových strategií. Externí analýza se skládá z analýzy SLEPT(E), analýzy trhu a analýzy oborového okolí. (5)

3.3.1 Analýza SLEPT(E)

Vnější analýza firmy využívá metody SLEPT(E) neboli analýzu vnějšího prostředí firmy. Tato metoda se skládá z jednotlivých oborových odvětví, jejichž faktory působí na danou firmu s menším či větším vlivem. Patří mezi ně: (2)

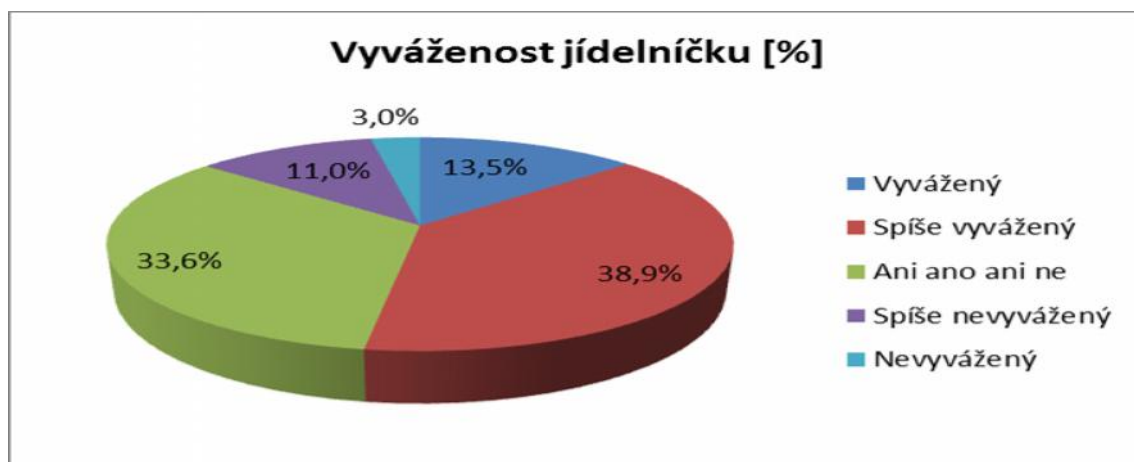
- **Sociální faktory**

Hlavním sociálním faktorem pro firmu Racio je přístup obyvatelstva ke zdravé výživě. Na českém trhu je poptávka po těchto výrobcích více než uspokojivá. Správný způsob stravování je spojen s celkovým zdravým životním stylem, o který v dnešní době usiluje čím dál více spotřebitelů. Z průzkumu trhu provedeného společností Median ve druhém a třetím kvartále roku 2011 (28. 3. – 11. 9. 2011) vyplývají

následující skutečnosti o poptávce zákazníků po zdravé výživě a jejich způsobech stravování.



Graf 1: Dodržování zdravé výživy (Zdroj: vlastní zpracování dle 21)



Graf 2: Vyváženost jídelníčku (Zdroj: vlastní zpracování dle 21)

Mezi největší a nejvýznamnější odběratele firmy patří ovšem hlavně velké obchodní řetězce (BILLA, GLOBUS, INTERSPAR, PENNY Market, MAKRO a TESCO), které mají své zastoupení prakticky po celém evropském kontinentu. Proto dalšími důležitými sociálními faktory jsou kultura dané země a také vyjednávací síla odběratelů, podle které se určuje umístění a množství daného zboží na zahraniční prodejně. V každé zemi také existuje rozdílná poptávka po produktech.

Ze sociálních faktorů má také významný vliv populační politika, věková struktura a demografické složení obyvatelstva. Z celkové populace zaznamenává firma nejvyšší poptávku u pracujících žen s průměrným nebo vyšším příjmem, proto jako

podstatný faktor můžeme brát také zapojení žen v pracovním procesu. Rozdělení příjmů proto hraje také podstatnou roli stejně jako celková míra nezaměstnanosti obyvatelstva. V těchto faktorech se totiž náležitě odráží životní úroveň celé cílové skupiny zákazníků.

Tabulka 1: Demografický vývoj obyvatelstva (Zdroj: vlastní zpracování dle 24)

Datum sčítání, velikostní skupiny obcí	Obyvatelstvo celkem	Věkové rozmezí								
		0 - 14 let			15 - 64 let			65 a více let včetně nezjištěno		
		celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
1.3.1961	9 571 531	2 428 569	1 241 698	1 186 871	6 223 844	3 034 036	3 189 808	919 118	364 897	554 221
1.12.1970	9 807 697	2 081 666	1 067 321	1 014 345	6 530 667	3 215 212	3 315 455	1 195 364	466 978	728 386
1.11.1980	10 291 927	2 412 015	1 234 531	1 177 484	6 492 249	3 214 476	3 277 773	1 387 663	539 088	848 575
3.3.1991	10 302 215	2 164 436	1 108 049	1 056 387	6 834 465	3 400 987	3 433 478	1 303 314	490 899	812 415
1.3.2001	10 230 060	1 654 862	849 004	805 858	7 161 144	3 587 971	3 573 173	1 414 054	545 096	868 958
26.3.2011	10 562 214	1 527 670	783 798	743 872	7 360 249	3 724 129	3 636 120	1 674 295	680 261	994 034

Pro zajištění hlavního chodu celé firmy lze zmínit také dostupnost potenciálních zaměstnanců, kteří splňují firemní požadavky pro potřebné schopnosti a dovednosti. Firma si nemůže dovolit tento faktor ignorovat zejména kvůli plnění výrobních norem, pro které je nezbytné zajistit dostatečnou a kvalifikovanou pracovní sílu. Pro zaměstnance firmy Racio je také podstatným faktorem kvalita pracovního prostředí zejména v oblasti výroby, kde může často docházet ke znečištění.

- **Legislativní faktory**

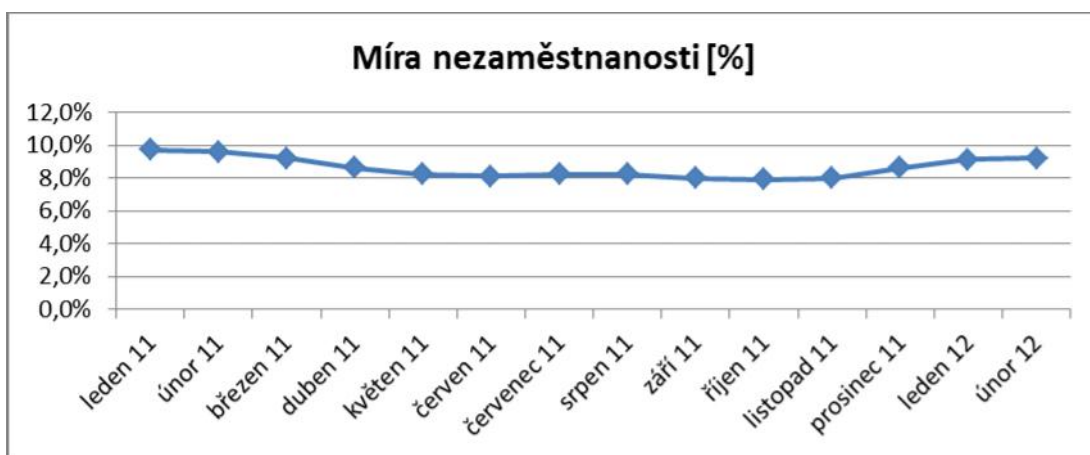
Zajištění a dodržování platné legislativní a právní platformy je nedílnou součástí fungování firmy. Základem je obchodní zákoník a registrace firmy v obchodním rejstříku, dále zákon o reklamě, zákon o spotřebitelích a celkové poskytování informací zákazníkovi. Důležité je pro firmu dodržování informačních zákonů a reklamační politiky. Firma musí mít ohlášenu živnost, provozovnu a hlavně splňovat všechny hygienické standardy a bezpečnostní hlediska. Důležité je dodržovat především všechna ekologická opatření. Na firmu se také velmi úzce vztahují legislativní vymezení konkurenčního chování především v oblasti zdravé výživy, a dále také legislativní omezení pro distribuci.

Racio je důvěryhodný výrobce produktů vysoké kvality. Postupuje podle nejvyšších standardů pro potravinářskou výrobu, a proto pravidelně obhazuje

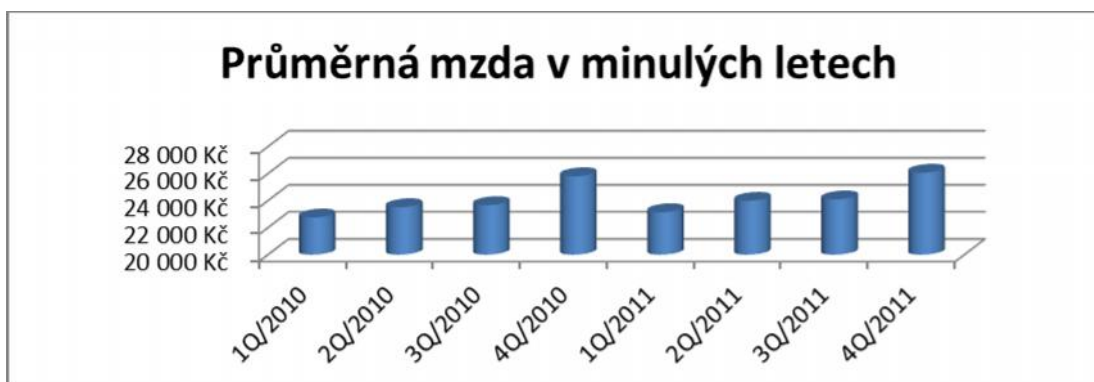
certifikaci ISO 9001:2008, BRC a IFS. Kromě konvenčních výrobků vyrábí také výrobky značky Bio a Kosher. Z tohoto hlediska jsou nejdůležitějšími faktory patentová ochrana a autorská práva pro daný produkt.

- **Ekonomické faktory**

Firma Racio je závislá především na sazbě DPH, dále míře inflace s čímž je spojeno i riziko investování. Investice můžou přinést velký zisk ale i být zcela ztrátové. Firma by tedy měla pečlivě sledovat oba tyto faktory a podle nich rozhodovat o svých investičních projektech. Důležitá je také průměrná mzda v České republice. V neposlední řadě je firma ovlivňována mírou nezaměstnanosti, která byla již zmíněna v sociálních faktorech.



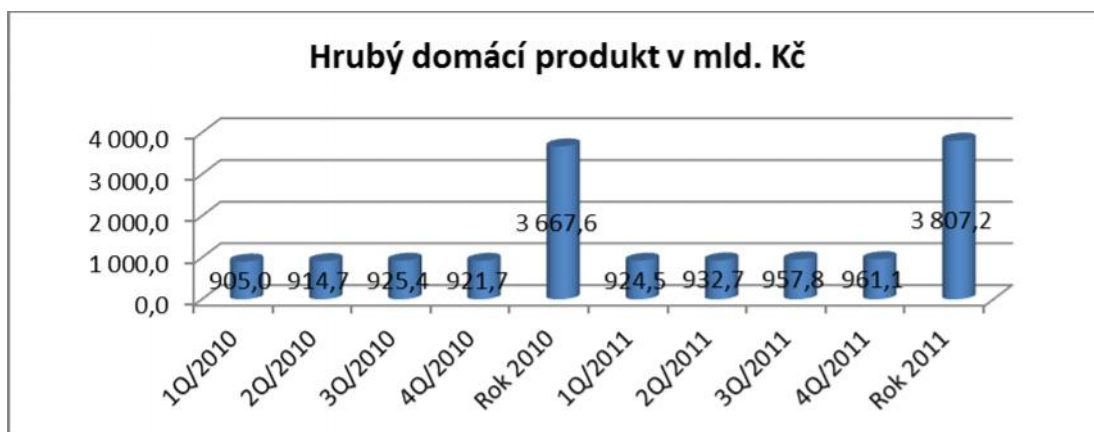
Graf 3: Míra nezaměstnanosti (Zdroj: vlastní zpracování dle 23)



Graf 4: Průměrná mzda (Zdroj: vlastní zpracování dle 23)

Protože společnost Racio nakupuje v oblasti eura, musí také reagovat na kurz eura. Jeho pokles se zákonitě projevuje v cenách. Firma proto musí bedlivě sledovat jak měnovou stabilitu tak i stav směnného kurzu.

Firma je příjemcem dotace z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, oblasti podpory Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurence schopnosti podniků. Název projektu je Efektivní mistr/mistrová – vzdělávací modul pro nižší management ve výrobě a údržbě. V minulém programovém období společnost úspěšně realizovala projekt „Zvyšování kvalifikační úrovně zaměstnanců v souvislosti se změnami tržních podmínek“ a „Tvorba nových pracovních míst“. Oba projekty jsou spolufinancovány Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky. Důležitým makroekonomickým faktorem je proto pro firmu Racio případný rozpočtový deficit České republiky. Firma jako výrobní podnik musí také sledovat výši HDP.



Graf 5: Hrubý domácí produkt (Zdroj: vlastní zpracování dle 23)

- **Politické faktory**

Z politického hlediska funguje Racio v České republice jako dokonalý nestraník. Na firmu jako takovou má dopad především omezování zahraničního obchodu při vyvážení svých výrobků do zahraničí a také daňová politika, kdy zvyšování daňové zátěže se promítá na cenách zboží. Pro export hraje důležitou roli případná otevřenost nebo uzavřenost země vůči privátním a zahraničním investicím. Významnou roli také hraje vztah a postoj firmy Racio ke státnímu průmyslu, který je více než preferovaný. O to větší dopad pak na firmu můžou mít případné politicko-ekonomické zdroje nestability.

Dále jsou pro firmu důležité zákony o ochraně životního prostředí a obchodní politika. Firma je ovšem ovlivňována také politickou rovnováhou města Břeclav, kterou tvoří především forma a stabilita vlády a vedení města.

- **Technologické faktory**

Vývoj nových metod a technologií má neustálý vliv na provoz společnosti Racio. Jsou to zejména vládní investice do výzkumu a zaměření průmyslu na nové technologie a s tím spokojená úroveň technologického rozvoje. Firma se snaží být v tomto ohledu velmi kreativní a investuje spoustu finančních prostředků do vývoje materiálů a do inovace výroby, neustále zavádí technologické novinky, snaží se snižovat míru zastarávání a držet se o krok před konkurencí. Velkým přínosem pro firmu je také moderní vybavení hlavního výrobního centra firmy v Břeclavi. Nedávno společnost rozšířila své působení o další výrobní linku situovanou do obce Moravská Nová Ves.

- **Ekologické faktory**

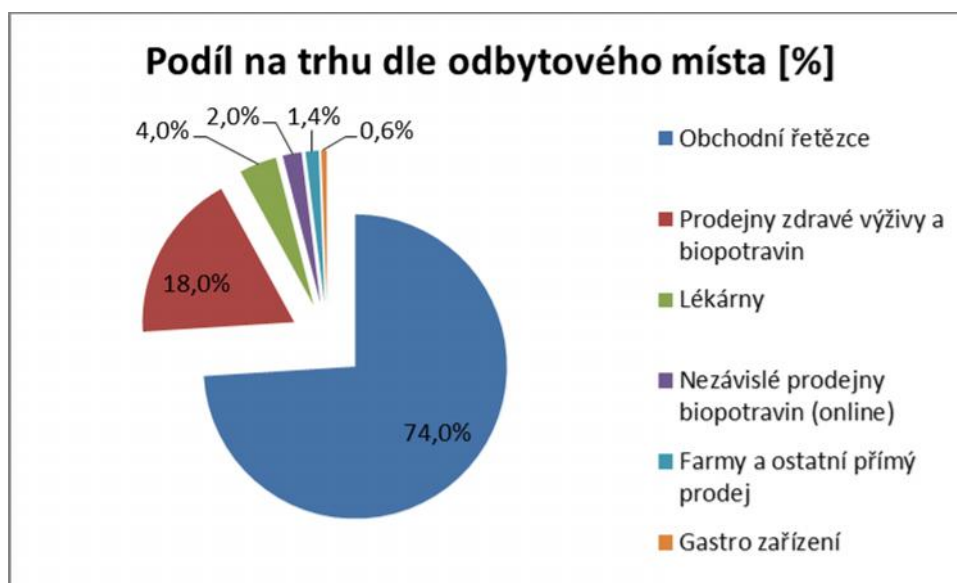
Stále více získává na významu právě samotná ekologie a dodržování ekologických norem a pravidel. Ekologie se chápe v širokém slova smyslu jako ochrana životního prostředí. Ekologicky šetrný výrobek představuje produkt, který je šetrný k životnímu prostředí. Mezi důležité ekologické principy patří například nutnost třídění odpadů, omezování vypouštění odpadních vod a podobně. Důležitá je vedle dodržování těchto zásad také dokumentace dle platné legislativy, která se vztahuje především na provozní řády, plány odpadového hospodářství, nakládání s chemickými látkami a havarijní plány.

Z ekologických faktorů může mít větší dopad na firmu poloha továrny Racio, která je umístěna ve středu města. Ovšem na rozdíl od dalších větších výrobních firem produkujících v Břeclavi (Gumotex, Alcaplast, Fosfa), u kterých dochází ke znečišťování životního prostředí, je firma Racio naprosto ekologicky nezávadná a snaží se fungovat v symbióze ve vztahu ke svému okolí.

3.3.2 Analýza trhu

Časová definice trhu je pro tuto diplomovou práci zaměřena především na rok 2011 a dále starší období potřebná pro ilustraci aktuální situace společnosti. Prostorové pokrytí je u firmy Racio závislé na dostupnosti zboží, které je v České republice distribuováno prostřednictvím běžných obchodních řetězců a také je dostupné v rámci

několika elektronických obchodů, tudíž lze říci, že firma má rozsáhlé možnosti také v online prodeji, prozatím však tyto tržby netvoří ani procento celkového firemního obrátu.



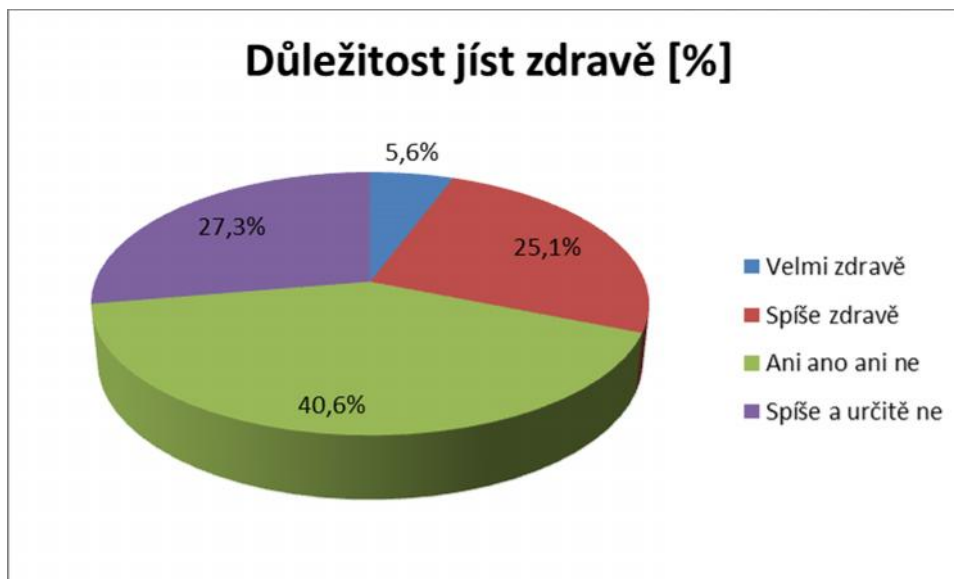
Graf 6: Podíl na trhu dle odbytového místa (Zdroj: vlastní zpracování)

Typickým zákazníkem potenciálního trhu je pro firmu Racio každý, kdo se zajímá a poptává výrobky zdravé výživy a je zastáncem zdravého životního stylu. Produktové portfolio firmy je nastaveno tak, aby oslovilo potenciální zákazníky různého pohlaví a věku. Cílovým zákazníkem je ale pro firmu Racio kategorie aktivních žen. Jedná se o ženy, které jsou v produktivním věku (tzn. mezi 15 a 64 lety svého života). Tyto ženy jsou považovány firmou za skupinu, která dbá na své zdravý případně i figuru a v důsledku toho nakupují výrobky společnosti Racio. (22)

Hlavním trhem, na kterém firma Racio působí je trh pufovaných a extrudovaných výrobků, zdravé výživy a produktů s ní spojenými. Snem a cílem lidstva 21. století je žít zdravě, stravovat se pouze kvalitními a nezávadnými výrobky, prodloužit si život o několik let, vypadat a cítit se mladě a vitálně. Celosvětově se proto v současnosti dá konstatovat, že poptávka po zdravé výživě má vzestupnou tendenci a stejný progres je očekávaný i v budoucích letech. Česká republika v tomto ohledu není výjimkou. (21)

Trhu zdravé výživy se velmi dobře dařilo také v období ekonomické krize, kdy poptávka po zdravé výživě nezaznamenala žádný dramatičtější pokles. V dnešní době již na českém trhu pomalu dochází k nasycení. Je to dáno především z důvodu přibývání

nejrůznějších elektronických obchodů a bio-prodejen, tudíž má spotřebitel již mnohem větší možnosti výběru požadovaného produktu.



Graf 7: Důležitost pro spotřebitele jíst zdravě (Zdroj: vlastní zpracování dle 21)

Z průzkumu trhu provedeného společností Median je patrné, že většina spotřebitelů na trhu zatím v reálném životě zdravý životní styl příliš nedodrжуje. Je to především z důvodu menší chuťové obliby těchto produktů v porovnání s běžnými konzumními výrobky. Celých 42,7 % respondentů zastává názor, že jídelníček složený pouze z produktů zdravé výživy není příliš chutný, 36,5 % uživatelů zastává neutrální pozici a pouhá pětina respondentů s tímto názorem nesouhlasí a tyto produkty pokládá za rovnocenně chutné. (21)

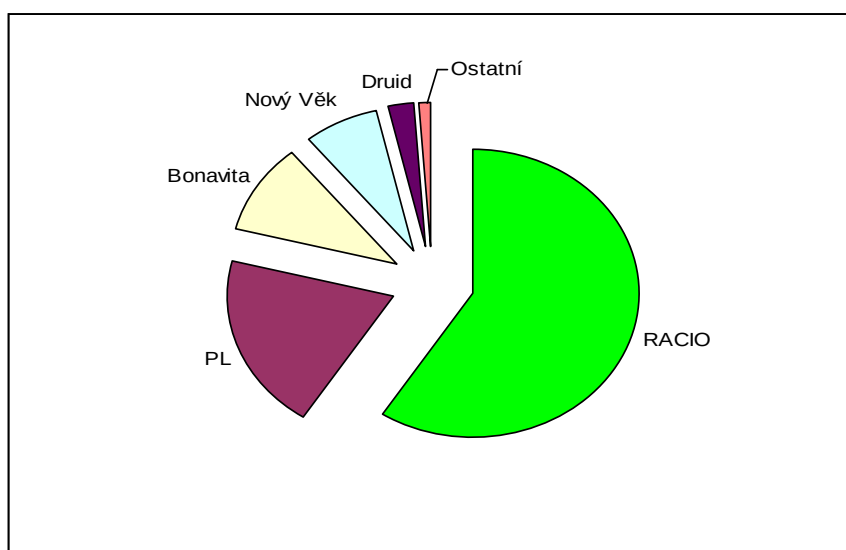
3.3.3 Analýza oborového okolí

Tato analýza oborového okolí firmy je provedena pomocí tzv. Porterova pěti-faktorového modelu konkurenčního prostředí. Tento model je založen na předpokladu, že strategická pozice firmy na trhu je určena především podle působení pěti následujících základních faktorů. (2)

- **Hrozba nových vstupů do odvětví**

Hrozba příbytku nové konkurence není pro firmu tolik nebezpečná. Ačkoliv pro nové podniky, které mají záměr vstoupit na stejný trh jako firma Racio, není příliš velký

problém se na tento trh dostat. Bariéry jsou v podstatě technologie, materiál a konkurenční podíl na trhu. Pořízení potřebné technologie i materiálu je z hlediska finanční stránky poměrně nenáročnou překážkou. Problém nastává v dosahování podílu na trhu, který závisí především na kvalitě, známosti a tradici dané značky a hodnotě pro zákazníka. V současné době patří firmě Racio asi 60% českého trhu pufovaných a extrudovaných výrobků, jak ukazuje následující graf, který firmě poskytla výzkumná agentura Nielsen (jedná se o nezávislá data).



Obrázek 12: Rozdělení trhu v ČR podle podílu (Zdroj: 37)

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Firma dováží své potřebné suroviny většinou ze zahraničí. Nejpoužívanější suroviny pro výrobu jsou především rýže, čokoláda a pšenice. K největším dodavatelským zemím patří především Itálie, Holandsko a Belgie, odkud firma dováží rýži a čokoládu. Pšenice je poskytována z lokálních zdrojů. Pro suroviny, u kterých se dosahuje většího objemu výroby (např. rýže, pšenice, čokoláda, polevy), si firma zajišťuje výběrové řízení v rámci svých dodavatelů a je také schopna si vyjednat cenově i kvalitně nejpříjemnější podmínky. Na druhé straně méně využívané suroviny jako kypřicí prášky musí firma nakupovat za jejich minimální výrobní šarži a od toho se odráží také celkové vyjednávací podmínky. Celková vyjednávací síla dodavatelů je tedy na střední úrovni.

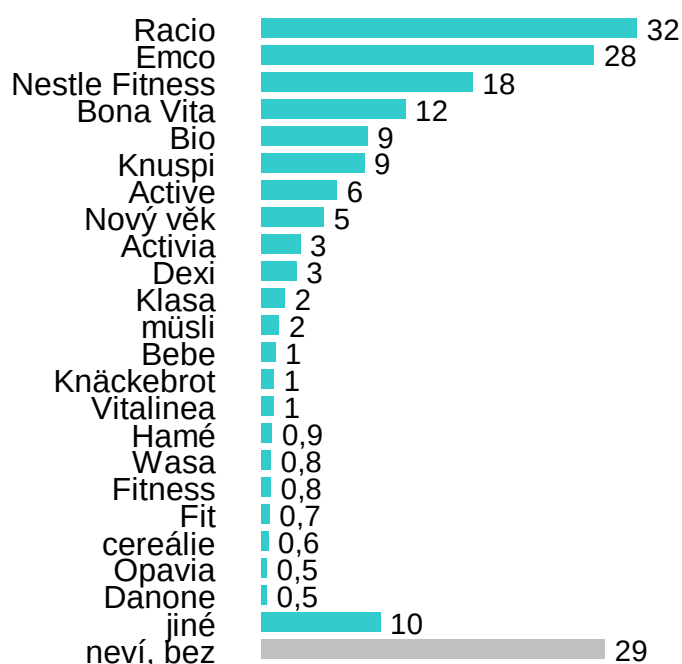
- **Vyjednávací síla odběratelů**

K nejvýznamnějším odběratelům firmy patří mezinárodní prodejní řetězce. Hlavní odběratelé jsou společnosti BILLA, GLOBUS, INTERSPAR, PENNY Market, MAKRO a TESCO. Tyto společnosti mají striktní požadavky na poskytované zboží a to se odráží také v cenách jejich zprostředkovatelských služeb (místo na regále, růstový bonus, obrátový bonus atd.). Tyto ceny mají rok od roku více vzestupnou tendenci, a jelikož je český trh v současnosti tvořen ze tří čtvrtin prodejními řetězci, jedná se o jedinou možnost, jak si firma může zajistit slušný odbyt. Proto se zde firma Racio snaží udržet za co nejpříjemnějších podmínek, které však nejsou vždy pro firmu úplně optimální. Vyjednávací síla odběratelů je tedy v tomto vztahu poměrně velká.

- **Hrozba substitutů**

Hrozba, že zákazník přejde na substituční produkt, je pro firmu odlišná především podle segmentace celkové poptávky. Každý spotřebitel má vlastní stravovací návyky a konzumuje produkty Racio po svém. Sortiment výrobků je velmi rozsáhlý a mnoho z nich má své substituty na trhu v obyčejném pečivu, sušenkách, brambůrcích nebo dalších doplňcích stravy. Firma je ovšem reprezentativní značkou zdravé výživy a kvality. Právě proto je v České Republice tak rozšířená. Zákazníci oceňují její výhody a zůstávají jí věrní. Tato hrozba substitutu přesto zůstává poměrně vysoká..

- **Konkurenční rivalita**



Obrázek 13: Oblíbenost značky v ČR (Zdroj: 37)

Výše uvedený graf znázorňuje známost značek výrobků zdravé výživy u spotřebitelů na českém trhu. V grafu jsou uvedeni všichni největší konkurenti firmy Racio. Tento průzkum firmě poskytla agentura Focus. Je zde patrné, že známost značky Racio je v České republice nejrozšířenější. Odráží se to především z jejího podílu na trhu, který je uveden výše. Firma se za své dlouholeté působení na českém trhu propracovala k jakémusi ekvivalentu výrobků zdravé výživy. Spotřebitel například kupuje „racio-chlebíčky“ a nikoliv pufované pšeničné chleby nezávisle na značce výrobku (podobně jako značka JAR funguje jako ekvivalent pro mycí prostředky).

Proto je hodnota faktoru rivalita konkurenčního prostředí brána jako nízká. Ovšem to zdaleka nevylučuje riziko spojené s tímto faktorem zejména kvůli přibývajícím konkurenci. Firma má v tomto ohledu problémy v podobě flexibility a schopnosti rychlé reakce na nabídky konkurence. V případě nové akční nabídky konkurenčního produktu na trhu trvá firmě Racio poměrně dlouho než je schopna na tuto situaci reagovat.

3.4 Interní analýza firmy

Interní neboli vnitřní analýza firmy se soustředí na vnitřní sektor celé společnosti. Zaměřuje se především na cíle společnosti Racio, analýzu 7S a analýzu marketingového a komunikačního mixu, dále také analýzu zákazníka a analýzu prodeje.

3.4.1 Cíle podniku

Hlavním strategickým cílem firmy Racio je především další expanse a rozšiřování svého působení jak v České republice, tak i v zahraničí. S expanzí je spojeno navyšování zákaznické základny a růst tržeb. Firma má nynější obrát ve výši 269 mil. Kč, který v následujícím roce hodlá navýšit především díky exportu. Cílem je zvyšovat meziročně o 20 % objem exportovaného zboží.

. V současné době patří firmě Racio asi 60% českého trhu. Toto pokrytí se snaží firma zvýšit pokud možno, popřípadě udržet. Firma se proto bude snažit zaměřit se na distribuci lehce odlišnějších produktů, než jaké doposud produkuje. Tímto dá se říci jediným způsobem má firma Racio ještě možnost se rozrůstat na domácím trhu, na kterém zcela dominuje. Operativním cílem firmy pak je uspokojování potřeb svých zákazníků, které je v první řadě závislé na plnění požadovaných výrobních norem.

Operativním cílem firmy je také dosáhnout objemu výroby 5000 tun/rok. Tohoto ročního objemu se bude firma snažit dosáhnout nejpozději do roku 2016. Nynější roční objem výroby činí 2166 tun.

Firmě se od roku 2007 daří snižovat cizí účast na kapitálu z 65 % až na 52 %, což je vzhledem k obecně přijímané ideální kapitálové struktuře velmi příznivé. Stanoveným cílem tedy je nadále snižovat tento poměr vlastního a cizího kapitálu a postupně dosáhnout hranice vyváženého poměru.

Tabulka 2: Celková zadluženost (Zdroj: vlastní zpracování)

2007	2008	2009	2010
0,6509	0,6315	0,6312	0,5281

Dalším cílem je pro firmu Racio snížení počtu aktiv. Obecná ideální hodnota obratu celkových aktiv je mezi 1,6 až 3, u firmy Racio se hodnota pohybuje v mezích 1,1 – 1,4, které představují nedostatečné využití aktiv.

3.4.2 Analýza 7S

Analýza vnitřního prostředí firmy využívá pro postup zpracování tzv. metodu „7S“. Jedná se o sedm základních kritických faktorů, které se navzájem ovlivňují a působí také velkým vlivem na celkové fungování firmy. (2)

- **Strategie**

Hlavním dlouhodobým strategickým cílem je pro firmu dosažení a udržování dominantního postavení na Českém trhu v oblasti zdravé výživy, což se v minulosti i dnes daří firmě velmi dobře, a dále neustálá expanze a zvyšování exportu do zahraničí, který jako jediný umožňuje firmě se v dnešní době rozrůstat a navyšovat tak své tržby. Hlavním posláním firmy je tedy vyrábět pufované výrobky nejvyšší kvality a současně dodávat i jiné, zajímavé výrobky ze segmentu pečiva, cereálií a zdravé výživy tak, aby si firma Racio dlouhodobě udržela vedoucí pozici na tuzemském trhu nejen, co se týká objemu, ale i z pohledu inovátora a lídra této kategorie.

Mezi další důležité strategické cíle firmy patří uspokojování potřeb svých zákazníků a podpora a odborná pomoc v otázce zdravého životního stylu. Vedle dietářů a příznivců zdravé výživy uspokojují výrobky Racio například i ty, kdo si rádi

pochutnají na sladkostech, ale chtějí mlsat zdravě. Celková firemní strategie je striktně plněna všemi členy vedení i řadovými zaměstnanci. Je to zapříčiněno především vlastnictvím firmy, které je tvořeno dvěma hlavními jednatelem celého podniku. Tito majitelé pevně lpí na základních zvolených hodnotách.

- **Struktura**

Struktura firmy Racio je rozdělena do deseti konkrétních oddělení, z nichž každé má svou specifickou funkci:

- o Vedení – dva jednatele, kteří jsou zároveň i spolujednatelé firmy, a jejich asistentky, které vyřizují většinu záležitostí týkajících se schůzek, jednání dalších věcí v případě nepřítomnosti některého z jednatelů
- o Ekonomické – skládá se z vedoucího účetního oddělení, finančního ředitele, administrátora IS a projektů, hlavní účetní, účetní, mzdová účetní, pokladní
- o Obchodní – skládá se z vedoucího obchodního oddělení a jeho asistenta, projekt managera a key account managera
- o Export – skládá se ze dvou export managerů a jejich asistentek
- o Marketing – skládá se ze dvou produkt managerů
- o Nákup – manager nákupu, nákupčí, asistent nákupčího
- o Logistika – skládá se z managera expedice, fakturantky, referenta logistiky a vedoucího dopravy
- o Technika – skládá se z hlavního mechanika, dvou techniků, konstruktéra, energetika a informatika
- o Výroba – skládá se z projekt managera, vedoucího výroby, vedoucího přes krmiva, technologa, mzdové účetní výroby, vedoucího skladu expedice
- o Kvalita – skládá se z managera kvality a správce budov a investic

Pracovníci v těchto odděleních jsou tzv. TPP (technicky pověřeni pracovníci). Dále ve firmě působí lidé pracující ve výrobě, skladníci a údržbáři. Firma má momentálně okolo 140 zaměstnanců. Za povšimnutí stojí především zařazení marketingového oddělení do struktury firmy. Na rozdíl od většiny firem není

marketingové oddělení součástí hlavního vedení firmy a nepodílí se tak na podstatných strategických rozhodnutích z hlediska marketingové komunikace, působí spíše jako podpůrný prodejní program se speciálním zaměřením na správu věrnostního klubu firmy Racio. Dále by se spíše dalo chápat jako tzv. produkt management. Soustředí se spíše na tvorbu a návrhy balení jednotlivého zboží a je řízen spíše výrobou než strategickými cíly a vedením firmy.

- **Systémy**

Ohledně informační technologie existuje vnitropodniková směrnice. Jejím cílem je zajištění komplexní ochrany počítačových dat před ztrátou nebo poškozením a jejich archivace. Platí pro všechny počítače ve společnosti. Zodpovědnost za tvorbu a aktualizaci dokumentu má informatik firmy. Zodpovědnost za dodržování postupů mají jednotlivý uživatelé PC. Vnitropodniková komunikace probíhá především prostřednictvím informačního systému K2 ATMITEC Professional, který zároveň zaručuje přehlednou a úspornou práci s fakturami, a dále prostřednictvím Microsoft Outlook, který zastává funkci firemní virtuální pošty. Každý pracovník TPP je povinen zvládat balíček Microsoft Office.

- **Styl řízení**

Firma Racio vychází u používaného stylu řízení ze dvou aspektů. Prvním z nich jsou osobnostní kvality vedoucího pracovníka. Jak již bylo zmíněno, ve firmě jsou to především TPP (technicky pověřeni pracovníci). Oni jsou těmi, kteří rozhodují a právě na jejich postojích, schopnostech a dovednostech závisí, jakým směrem se styl řízení a rozhodování celé firmy bude ubírat. Druhým aspektem jsou tzv. situační faktory, které jsou chápány například jako naléhavost řešení konkrétní situace, riziko s tím spojené nebo prostředí, ve kterém se proces řízení odehrává. Lze tedy říci, že firma používá autokraticko-demokratický styl řízení. Tento styl řízení vychází jak z kvality vedoucího pracovníka, tak i ze situačních faktorů. To znamená, že jsou situace, kdy je potřeba uplatnit plně autokratický styl řízení a také nastávají situace, kdy je nejvhodnější použít styl demokratický. (15)

- **Schopnosti**

Jak již bylo zmíněno ve stylu řízení, firma klade podstatný důraz na osobnostní kvality vedoucího pracovníka. Tyto schopnosti a dovednosti jsou ve firmě dále rozvíjeny prostřednictvím nejrozličnějších školení zaměstnanců. Jedná se především o kurzy angličtiny, IT podpory a konkrétních oborových vědomostí. Speciální školení probíhají také za účelem uvědomění hlavních sdílených hodnot a strategických cílů celé firmy.

- **Spolupracovníci**

Celková vnitropodniková komunikace funguje na podstatně vysoké úrovni, což je zapříčiněno především centralizací firmy, jejíž továrna i hlavní vedení se nachází na stejném místě. Firma existuje na trhu již řadu let a její personál neprodělal za tuto dobu žádné podstatnější změny. Její zaměstnanci tak mezi sebou spolupracují již řadu let a dobře se navzájem znají. Takto dlouhodobě vytvořená firemní atmosféra se tak může odrážet od řady standardů, není ovšem velmi flexibilní a nenabízí tak mnoho inovací v procesu vnitropodnikové komunikace.

- **Sdílené hodnoty**

V oblasti personalistiky je ze strany top-managementu firmy kladen velký důraz na uvědomění sdílených hodnot u všech zaměstnanců podniku. Každý pracovník musí být ztotožněn s obecnou firemní filosofií vedoucí k dosažení hlavních strategických cílů. Jedná se především o plnění výrobních norem, uspokojování potřeb svých zákazníků a podpora a odborná pomoc v otázce zdravého životního stylu.

3.4.3 Analýza marketingového a komunikačního mixu

Firma Racio využívá soubor marketingových nástrojů, které jsou použity a nastaveny tak, aby oslovily především zákazníky s poptávkou po zdravé výživě a zdravém životním stylu. Marketingový rozpočet je u firmy Racio vyhrazen jako 3 % z celkového ročního obrátu. Celková suma je tedy 8 070 000 Kč. Firma Racio ovšem investuje také značnou částku do marketingového výzkumu, který je zásadní pro další firemní plánování orientace na zákazníka a na trhy. Pro tyto účely firma vyhrazuje

zhruba 9% z marketingového rozpočtu, tedy v přepočtu asi 726 300 Kč. Základním stavebním kamenem celého marketingu firmy ale zůstává marketingový mix.

Jedná se o čtyři důležité atributy celého marketingu, díky kterým se vytváří vztah firmy k jejímu okolí a zákazníkům a prostřednictvím jich může firma dosahovat svých marketingových cílů. Do marketingového mixu řadíme produkt, cenu, propagaci a distribuci. Každý ze čtyř uvedených nástrojů v sobě skrývá řadu dalších důležitých činností, které se vzájemně doplňují, jsou na sobě závislé a úzce souvisí s celkovým marketingovým plánem a definovanými cíly celé organizace.

- **Produkt**

Slovo pufování je odvozeno z anglického „puffed“ (odulý, opuchlý). Na počátku 90. let, byla tato technologie natolik ojedinělá, že pro ni neexistovalo ani české označení. Společnost Racio jako leader na trhu těchto výrobků ji tedy nazvala „pufování“.

Vstupní výrobní surovinou je pšenice a rýže, které se dávkuje do expanzní formy pečicího stroje, kde vlivem vysoké teploty (300 °C) a tlaku dochází v krátkém čase (10 s) k odpaření vlhkosti, nabobtnání zrn a vytvarování korpusů chlebiček. Po vytrídění poškozených korpusů se chlebičky chutí ve sprejovacím nebo máčecím stroji a následně se urychluje jejich schnutí v sušicím nebo chladicím tunelu. U balicích strojů jsou pak zabaleny do fóliového obalu a opatřeny datem spotřeby, ukládají se do kartonů a skládají na palety a na základě objednávek expedují jednotlivým odběratelům.

Produktové portfolio firmy Racio zahrnuje v dnešní době asi 70 nejrozličnějších druhů produktů mezi které patří například celozrnné chlebičky Racio, tradiční Raciolky, Bio chlebičky, Free Style, Knackebrody, Toasty, Bagetky, Perlovaná zrnina, Polomáčené, Silhouette, Medvídci, Cornies a Celozrnky.

- **Cena**

Cena jednotlivých výrobků je závislá na nákladech spojených s jejich výrobním procesem. Hlavní roli zde hraje obsažený materiál v daných výrobcích. Například pšeničné chlebičky řady Siloutte obsahují pouze jako základní surovinu celá pšeničná zrna a jejich cena se pohybuje kolem 15 Kč za jedno balení (100g). Oproti tomu Bio čokoládové chlebičky již mají obsaženo ve svém složení 55 % mléčné čokolády a 45 %

pololoupané hnědé rýže, proto je zřejmé, že jejich cena bude náležitě vyšší. Cena 100g balení Bio čokoládových chlebiček se pohybuje okolo 33 Kč.

Protože společnost Racio nakupuje v oblasti eura, musí také reagovat na kurz eura. Jeho pokles se zákonitě projevuje v cenách. Firma proto musí bedlivě sledovat jak měnovou stabilitu tak i stav směnného kurzu.

Dalším důležitým faktorem při tvorbě cen jsou konkurenční firmy a jejich cenová politika, na kterou musí být firma schopna velmi flexibilně reagovat, pokud si chce udržet své dominantní postavení na trhu. Zároveň se ovšem Racio drží především měřítka kvality svých výrobků, na které se může u svých zákazníků spolehnout.

- **Distribuce**

Hlavní distribuční prostředky produktů Racio jsou zajištěny prostřednictvím mezinárodních obchodních řetězců, jež mají stanoveny jasné zprostředkovatelské podmínky, na které musí firma přistoupit, pokud si chce zajistit kvalitní distribuci. K nejvýznamnějším odběratelům firmy patří mezinárodní prodejní řetězce. Hlavní odběratelé jsou společnosti BILLA, GLOBUS, INTERSPAR, PENNY Market, MAKRO a TESCO.

Tyto společnosti mají striktní požadavky na poskytované zboží a to se odráží také v cenách jejich zprostředkovatelských služeb (místo na regále, růstový bonus, obrátový bonus atd.). Tyto ceny mají rok od roku více vzestupnou tendenci, a jelikož je český trh v současnosti tvořen ze tří čtvrtin prodejními řetězci, jedná se o jedinou možnost, jak si firma může zajistit slušný odbyt. Proto se zde firma Racio snaží udržet za co nejpříjemnějších podmínek, které však nejsou vždy pro firmu úplně optimální.

Poměrně zanedbatelné procento distribuce pak tvoří internetový obchod Bio-natural, prostřednictvím kterého firma nabízí své produkty jednotlivým zákazníkům a domácnostem, kteří spíše preferují nakupování online.

- **Propagace**

Jako propagace firmy funguje především správně nastavený mix marketingové komunikace (neboli propagační mix). Jedná se o nasazení různých nástrojů, které firmy používají jako nosiče cílených informací na trhu. Vytvoření kvalitního komunikačního mixu je ovlivňováno například podstatou trhu, cenou, podstatou produktu nebo finančními zdroji. Skládá se z těchto forem komunikace: reklama (inzerce), osobní

prodej, podpora prodeje (propagace prodeje), práce s veřejností (public relations), a přímý marketing. (2)

a) Reklama

Firma Racio se plně soustředí na tzv. podlinkovou komunikaci. Patří sem především části komunikačního mixu jako podpora prodeje (POP a POS materiály), osobní prodej, public relations, dále event marketing nebo sponzoring. Podlinková komunikace se liší od nadlinkové komunikace především nevynakládáním finančních prostředků médiím za propagaci. Firma se doposud brání vynakládání velkého množství finančních prostředků za nákladná média jako televize nebo rádio, jejichž pokrytí je sice obrovské, ale jejich efektivita a zaměření na cílovou skupinu nejsou v závěru moc účinné. Také měření výsledků těchto kampaní je velmi komplikované.

Racio ovšem do velké míry využívá média tiskového, kterým se snaží cílit na svůj tržní segment. Jsou to ženy ve věku od 20 do 50 let se středním a vyšším platem, které se zajímají o zdravý životní styl. Tento způsob inzerce je pro firmu nejčastějším prostředkem komunikace. Firma pravidelně spouští kampaně zaměřené na konkrétní výrobek. V současné době se jedná o produkty Cornies a Knackebrot. Jedná se především o inzerci do časopisů, které čte cílová skupina. Tuto službu firmě speciálně zajišťuje externí agentura.

Firma využívá také tzv.citylight. Jedná se o outdoorovou formu osvětlených billboardů, které jsou umístěny na dobře viditelných místech. Tyto plochy se rozsvěcují zároveň s veřejným osvětlením. Cena za jeden citilight se pohybuje v průměru do 10 000 Kč.

Důležitým doplňkem marketingové komunikace firmy Racio jsou webové stránky, které mají především úlohu informační a obsahují tedy produktové portfolio, informace o společnosti, informace o výrobě, dále kontaktní informace a historii společnosti. Tyto stránky ovšem plní také funkci e-shopu, který je zkoncipovaný firmou Bio-natural. Jedná se o internetový obchod zabývající se prodejem BIO, EKO a přírodních produktů, potravinových doplňků a zdravé výživy. Tato forma distribuce však netvoří ani jedno procento obrátu, ovšem plní funkci maximálního pokrytí distribuce výrobků a možnost dovozu. Webové stránky také obsahují informace o zdravé výživě, dietě a cviky na hubnutí. Dále také fungují jako hlavní zprostředkovatel

důležitých informací pro věrnostní program, který je ve firmě zaveden (možnost registrace, pravidla Racio klubu, přihlášky do klubu, objednávky poštou).

b) Osobní prodej

Jak již bylo řečeno, distribuce zboží probíhá především prostřednictvím mezinárodních obchodních řetězců, díky kterým si firma zajišťuje maximální možnost obratu. Ovšem největší výdaje investuje firma do obchodní politiky pro tento způsob distribuce (tzv. Shelf Space). Pro jeden konkrétní řetězec vynakládá firma zhruba 7 % celkového firemního rozpočtu. Pro posílení tohoto vztahu a vyvolání většího poptávkového efektu u zákazníků pořádá firma Racio jednou dvakrát do roka také ochutnávky v rámci jednotlivých řetězců. Tato služba je zajištěna opět externí agenturou In-store, která poskytuje firmě hostesky k tomuto účelu.

Tyto hostesky navštěvují nejen prodejny obchodních řetězců (nejvíce Makro, Albert), ale také se účastní veškerých akcí, již se účastní cílová skupina firmy. Jedná se tedy především o akce typu Wellness, Marathón, Zumba, setkání diabetiků nebo setkání bezlepkářů (zákazníci se zatížením na produkty, které neobsahují lepek - gluten). Tento způsob prodeje zdá se být pro firmu maximálně účinný a efektivní. Jedná se o stoprocentní zaměření na daný segment, kde cílový zákazník může zboží vidět, ochutnat a popřípadě i zakoupit. Náklady firmy jsou zhruba 2500 Kč za jednu hostesku.

c) Podpora prodeje

Jako podpora prodeje se dá u firmy Racio považovat její spolupráce s cestovní společností Student Agency. V době, kdy je spuštěna kampaň pro konkrétní produkt, je tento výrobek zdarma distribuován cestujícím ve žlutém autobuse na trase Brno – Praha. Jedná se o zmenšeninu konkrétního produktu, která slouží jako doplněk ke kávě a zpříjemňuje tak cestujícím dobu strávenou v autobuse. Zároveň se jedná o efektivní oslovení potenciálních zákazníků. Prostřednictvím tohoto samplingu si firma zajišťuje měsíčně distribuci až pro 70 000 výrobků dané kampaně. Ovšem toto měření musí vzít v potaz především fakt, že v daném autobuse nesedí pouze cílová skupina zákazníků ale i zbytek celkové populace, která se může k produktu postavit kladně i záporně. Firma si dále platí také polepku na zadní straně autobusu Student Agency.

Dalším využívaným způsobem podpory prodeje jsou akční nabídky a benefity. Například firma spolupracuje s výrobcem sportovního oblečení Timo, a nabízí tak při

zakoupení produktu Racio 20 % slevu na oblečení značky Timo. V současné době se plánuje také tzv. cross-promo výrobek. Bude se jednat o speciální balení u měsíčního výrobního množství výrobků Knackebrot, které bude jako benefit pro zákazníka obsahovat také reklamní balení kávy Nescafe Classic. Toto spojení má především potěšit stávajícího zákazníka a nalákat nového potenciálního zákazníka, který reaguje na akční nabídky.

d) Práce s veřejností (public relations)

Díky webovým stránkám, dobře nastavenému tiskovému médiu spolu s celkovou podporou prodeje a osobním prodejem firma Racio informuje své okolí o připravovaných akcích, ochutnávkách a nových produktech. Tato komunikace probíhá v různých ročních obdobích v závislosti na potřebě jednotlivých kampaní. Kromě těchto kampaní se ale firma také soustředí na posílení poptávky po zdravém životním stylu a zdravé výživě. Efektivním způsobem je pro firmu spolupráce se společností STOB (Stop obezitě). Tato společnost pořádá kurzy na hubnutí a klade důraz na zdravý životní styl.

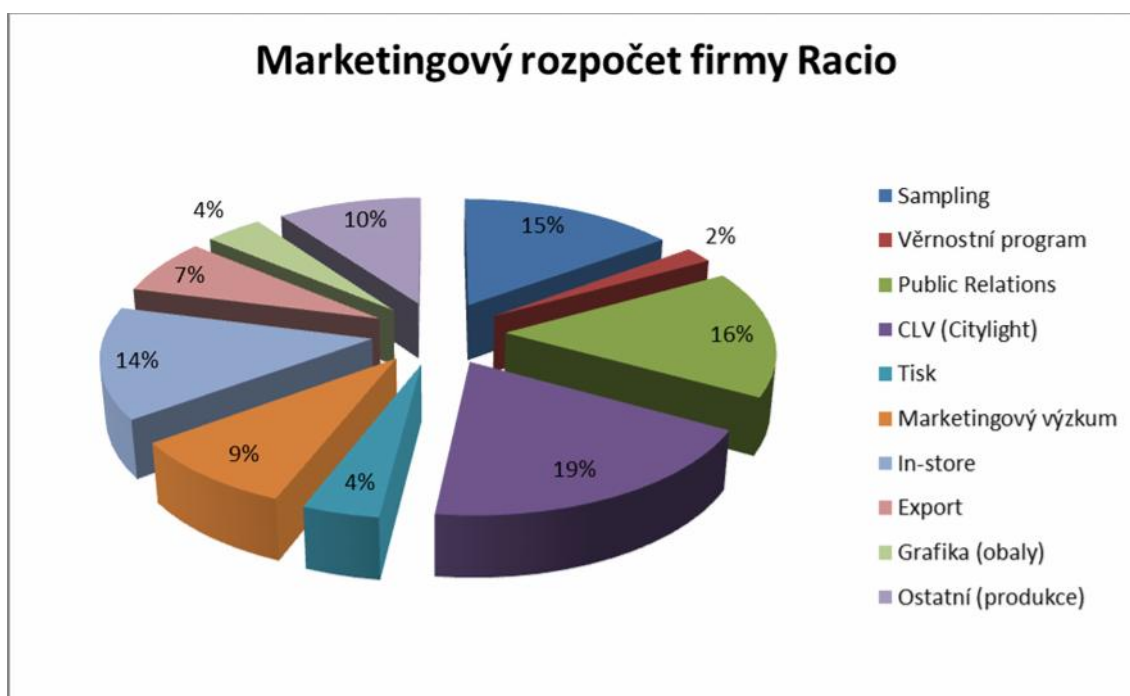
Racio se tak snaží podporovat spotřebitele, kterým záleží na svém stravování nebo mají určitý dietní program. Ovšem samotné Racio chlebičky mají být pouze doplňkem stravy. Zdravá strava nestaví na jedné konkrétní surovině nebo produktu, důležitá je pestrost a zdravé složení celého jídelníčku. Tuto filosofii se snaží firma komunikovat a přesvědčit tak širokou veřejnost.

e) Přímý marketing

Hlavní službou, která by se dala chápat jako přímý marketing, je u firmy Racio věrnostní program, který v dnešní době zahrnuje již přes 1000 členů a dále se rozrůstá. Tento věrnostní program je důkazem loajality a věrnosti zákazníků ke značce Racio, kdy spotřebitelé mají možnost soutěžit na základě vystřižených EAN kódů z výrobků Racio, za které po odeslání můžou obdržet nejrůznější benefity. Tato forma soutěže se v poslední době u zákazníků setkává s pozitivními ohlasy a značnou popularitou. Každý zákazník se může stát stoupencem tohoto věrnostního programu prostřednictvím firemních webových stránek, na kterých lze dohledat možnost registrace. Ve firmě prozatím nefunguje aktivní direct mail, který by se dal napojit na fungující věrnostní

program. Firma Racio se prozatím vyhýbá jeho zavedení z důvodu hrozby spamové reklamy a s tím spojené ztráty zákaznickova zájmu o členství.

Dá se říci, že marketing firmy Racio využívá svůj rozpočet poměrně efektivním způsobem, který se zaměřuje především na kampaně pro konkrétní produkty firmy. Nejvyšší podíl zde zaujímá outdoorová reklama CLV, dále pak tiskové médium, které je u firmy oblíbenou a vysoce využívanou formou propagace. Podstatnou část tvoří také práce s veřejností (public relations) a již výše zmíněný sampling. Velmi důležité je pro firmu také zajištění kvalitního marketingového výzkumu, na kterém by firma Racio v žádném případě neměla šetřit.



Graf 8: Marketingový rozpočet firmy Racio (Zdroj: vlastní zpracování)

Některé aplikace by prostřednictvím modifikace za minimálních nákladů mohly být ještě více přínosné ve vyvolání povědomí o značce u cílového spotřebitele. Jiné by zase díky větší integritě a propojenosti poskytnuly firmě komplexnější pokrytí a způsoby propagace. Následující graf uvádí procentuální rozložení jednotlivých marketingových aplikací v daném rozpočtu.

3.4.4 Analýza zákazníka

Cílovým segmentem pro firmu Racio je každý, kdo se zajímá o zdravý životní styl a s oblibou nakupuje výrobky zdravé výživy. Firma Racio ovšem neposkytuje pouze výrobky zdravé výživy, ale soustředí se také na širší cílový segment poskytováním nejrůznějších sladkých a slaných výrobků. Firma se tak snaží dát zákazníkům najevo, že vedle příznivců diety a zdravé výživy uspokojují výrobky Racio každého, kdo si rád pochutnává na sladkostech, ale chce mlsat zdravě. Přesto lze zákazníky firmy dále rozdělit do tří základních kategorií.

a) *Aktivní ženy*

Do kategorie aktivních žen jsou zahrnuty ženy, které jsou v produktivním věku (tzn. mezi 15 a 64 lety svého života). Tyto ženy jsou považovány za cílovou skupinu, která dbá na své zdraví případně i figuru a v důsledku toho nakupují výrobky společnosti Racio.

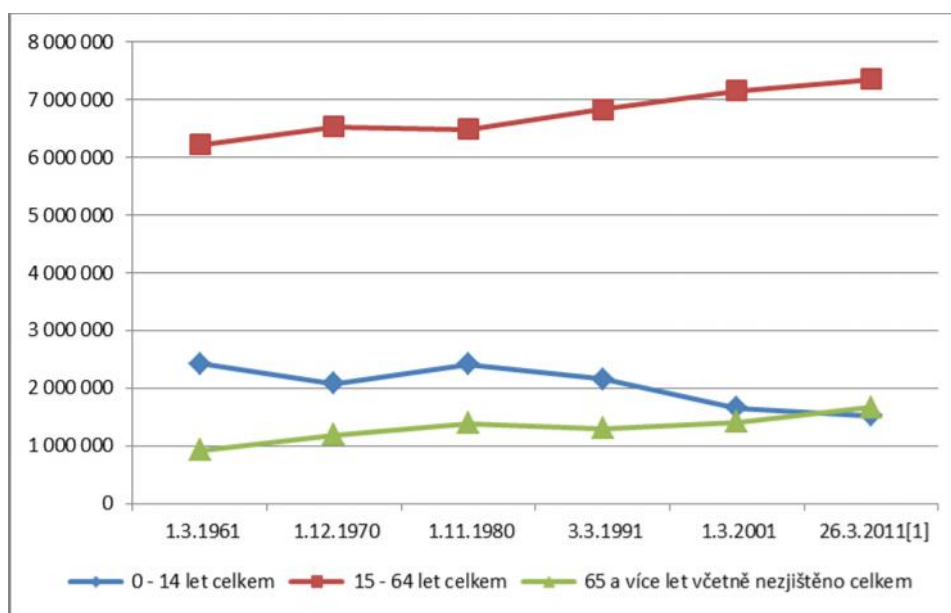
b) *Mladí lidé*

V dnešní době se na zdravý životní styl obracejí i mladí lidé, kteří chápou, že zdraví je pro jejich život nepostradatelné a je vysoce ovlivněno správnou životosprávou. Proto se firma zaměřuje i na tyto zákazníky, kteří netvoří cílovou skupinu, ale i tak jsou pro společnost Racio důležití z hlediska příjmů. Výrobky Racio mohou působit na mladé lidi také jako prostředek podporující vývin jejich těla, rozvíjení jejich mozkové kapacity a vylepšování tělesné kondice.

c) *Ostatní*

Do této kategorie spadají všichni ostatní zákazníci společnosti. Například i někteří muži jsou nakloněni ke konzumaci zdravé výživy a snaží se žít zdravě. Nicméně najdou se zde i takový, kteří tyto zdravé produkty okusí pouze omylem nebo z donucení. V této kategorii se nejedná pouze o muže ale i o ostatní zákazníky, kteří nespádají do výše definovaných skupin. Nedá se zde jednoznačně říci nebo stanovit do jaké kategorie tito lidé patří.

V následujícím grafu je uveden populační vývoj cílové skupiny zákazníků pro Českou republiku v průběhu let.

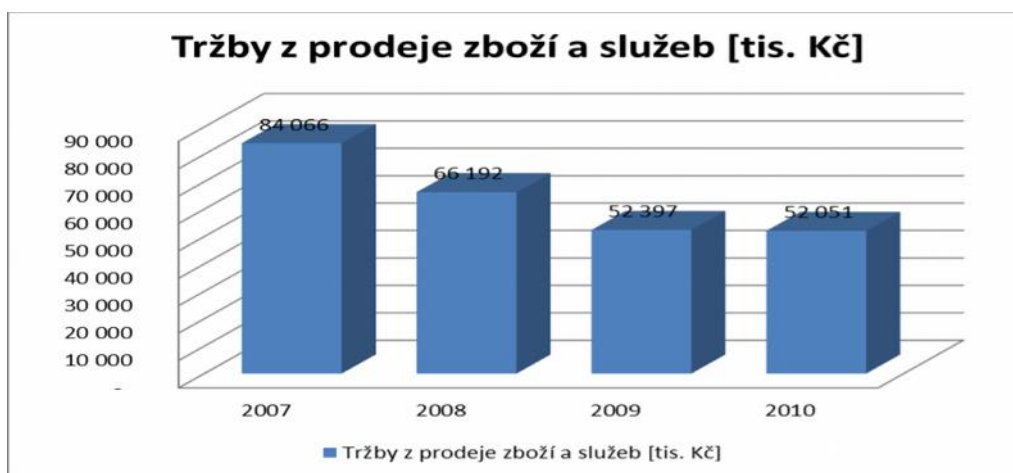


Graf 9: Populační vývoj cílového publika (Zdroj: vlastní zpracování dle 24)

3.4.5 Analýza prodeje

Produktové portfolio firmy Racio zahrnuje v dnešní době asi 70 nejrůznějších druhů produktů. Bohatý a rozmanitý sortiment nabízených výrobků se právem řadí do silných stránek společnosti Racio. Zákazník tak má možnost vybrat si z celé řady výrobků sladkých i slaných příchutí. Kompletní produktové Portoriko se nachází v přehledném rozlišení a jednoduchém uživatelském rozhraní na webových stránkách společnosti Racio.

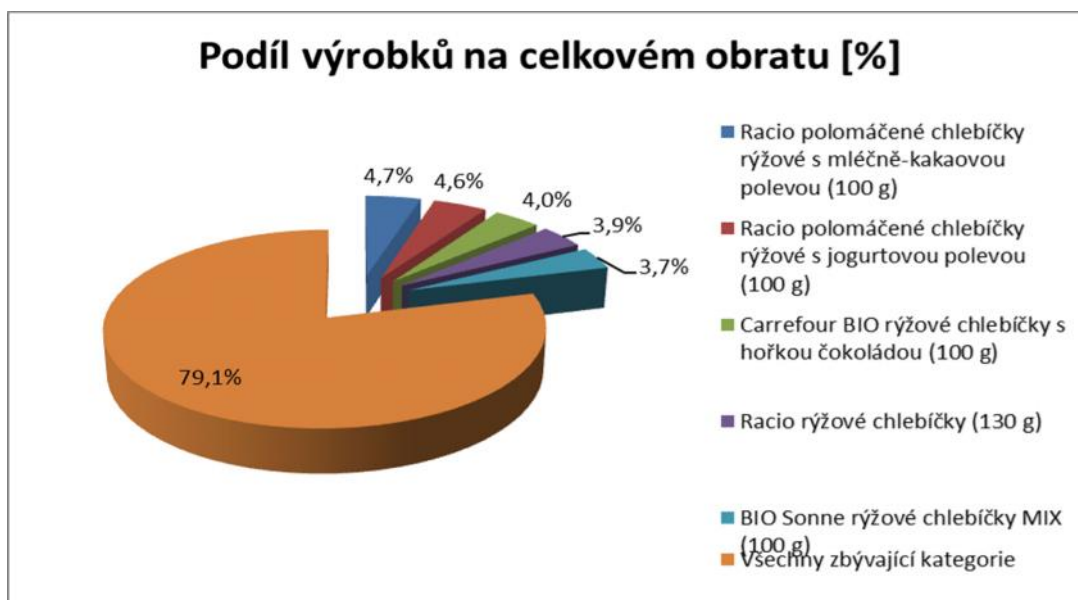
Celkový obrat společnosti je v současnosti asi 269 mil. Kč. V roce 2010 - 2011 bylo více než 80 % tržeb společnosti tvořeno tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb. Na následujícím grafu jsou patrné rozdíly v tržbách z prodeje za jednotlivé roky.



Graf 10: Tržby z prodeje zboží a služeb (Zdroj: vlastní zpracování)

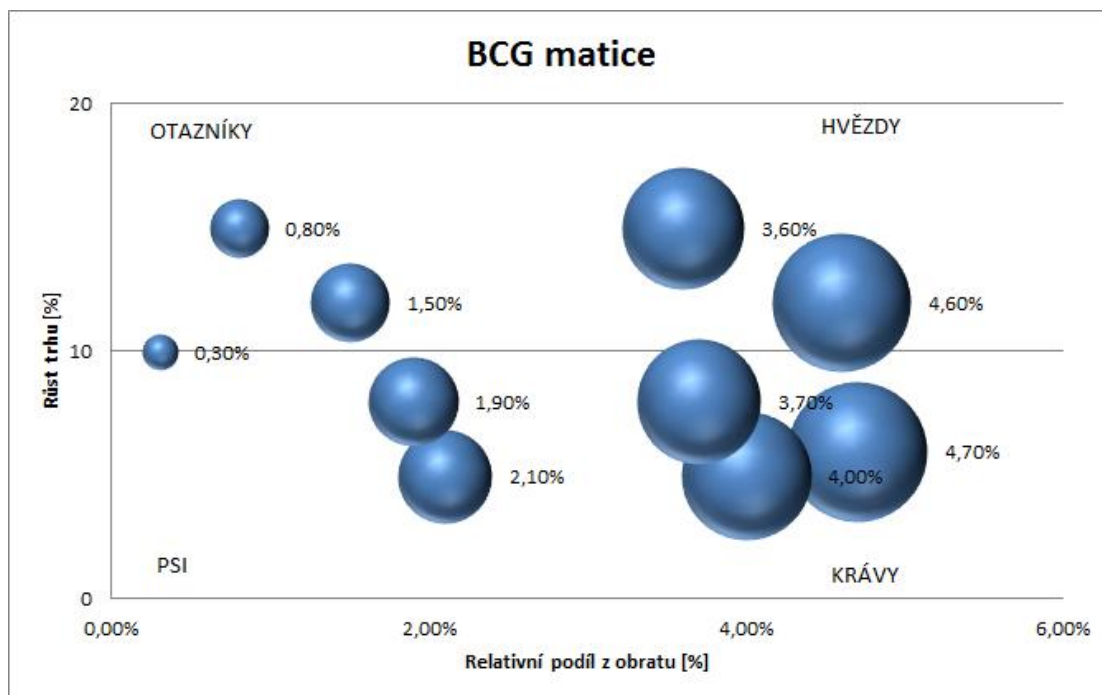
V grafu je jasně viditelný klesající trend, který se na rozdíl od let 2007 a 2008 pozvolna zastavuje a zvolňuje tempo poklesu. Nejvyšší procento z celkových tržeb z prodeje zboží a služeb má produkt Racio polomáčené chlebíčky rýžové s mléčně-kakaovou polevou (100 g), které tvoří zhruba 4,7 % podíl na celkovém obratu. V poslední době také vrostla poptávka po produktu Racio polomáčené chlebíčky rýžové s jogurtovou polevou (100 g), který se podílí 4,6 % na celkovém obratu.

Je samozřejmé, že každý zákazník preferuje jinou chuť, surovinu nebo jinou vlastnost výrobku, proto se tržby v jednotlivých kategoriích produktů podstatně liší. Za poslední roky má však firma některé obecně ustálené produkty s permanentní poptávkou, u kterých zaznamenává nejvyšší zisky, jak ukazuje následující graf.



Graf 11: Podíl výrobků na celkovém obratu (Zdroj: vlastní zpracování)

Produktové portfolio lze také rozdělit do tzv. BCG matice. Tato matice se využívá právě pro hodnocení produktového portfolia pomocí tržního podílu (podílu z obratu) a míry růstu trhu ve srovnání s konkurencí. Toto rozdělení vychází z jednotlivých fází životního cyklu každého výrobku. Firma proto musí tento životní cyklus detailně zaznamenávat a řídit, ať už se jedná o fázi vývoje, představení na trhu, inovaci či případnou likvidaci a stažení z trhu. Výsledky analýzy BCG matice pomohou organizaci určit strategický plán celého portfolia produktů podle toho, aby byly produkty firmy rozloženy do čtyř konkrétních kvadrantů. (20)



Graf 12: BCG matice výrobků Racio (Zdroj: vlastní zpracování)

Z analýzy BCG matice je patrné rozdělení deseti vybraných produktů Racio podle jednotlivého podílu z obrátu a míry růstu trhu. Vyšší procento z obrátu a zároveň poměrně vysoké procento míry růstu splňují produkty Racio polomáčené rýžové chlebíčky s jogurtovou polevou a BIO Sonne rýžové chlebíčky. Tyto produkty spadají do kvadrantu „hvězd“. U těchto produktů je potřeba investovat do reklamy a případných inovací tak, aby se postupně posunuly do kvadrantu „dojné krávy“.

O něco menší míru růstu ale nejvyšší podíl z obrátu mají produkty Racio polomáčené rýžové chlebíčky s mléčně-kakaovou polevou, Racio rýžové chlebíčky a Carrefour BIO rýžové chlebíčky s hořkou čokoládou. Tyto produkty spadají do kvadrantu „dojné krávy“. Tyto produkty jsou základem ziskovosti firmy a nevyžadují žádné další investice.

Nízké procento z obrátu v poměru s vysokou mírou růstu mají produkty Raciolky a Knäckebröt, které spadají do kvadrantu „otazníky“. Tyto produkty je třeba zvážit a zaměřit se na jejich další vývoj. Důležité je především rozdělení produktů na potenciální ziskové produkty, ze kterých se vyplatí udělat „dojné krávy“, a neziskové, které bude třeba eliminovat. Na rozmezí kvadrantu „otazníky“ a kvadrantu „psi“ se nachází produkt Cornies.

V posledním kvadrantu „psi“ jsou produkty Karmilky a Veronika, které se vyznačují nízkým procentem v míře růstu i v podílu z obrátu. U produktů tohoto kvadrantu se nepředpokládá žádný závratný vývoj ziskovosti, proto je potřeba v budoucnu utlumit výrobu těchto produktů a případně je stáhnout z trhu. (20)

3.5 Analýza SWOT

Výsledkem analýzy SWOT je zjištění, zdali je současný stav firmy vyhovující a nevyžaduje žádné změny, popřípadě zdali je uspokojivý a je třeba uskutečnit některé zásahy, nebo jestli je zcela nevyhovující a je nutno provést zásadní změny. (9)

3.5.1 Silné stránky

Hlavní silnou stránkou firmy Racio je její dlouholeté působení na trhu, kde působí již od roku 1991. Za tuto dobu se firma dokázala nejen vypracovat na předního distributora zdravé výživy, kterému patří 60% podíl celého českého trhu, ale také načerpala značné množství zkušeností, znalostí a postupů, jak se v jednotlivých kritických situacích rozhodovat.

S touto silnou stránkou úzce souvisí také vysoká známost značky, která je v dnešní době brána zákazníky jako ekvivalent pro pšeničné chleby zdravé výživy. Tato přednost je zapříčiněna především kvalitou všech produktů Racio, která se odvíjí především od precizního výrobního procesu každého výrobku složeného pouze z kvalitních pečlivě vybraných a osvědčených surovin. S tím je spojeno také bohaté produktové portfolio obsahující rozmanité výrobky slaných i sladkých příchutí a díky němu se začíná firma dostávat také do podvědomí spotřebitelů, kteří nedbají tolik o zdravou výživu jako spíše o to, co jim opravdu chutná.

Do silných stránek se dají jistě přičíst také současné marketingové aplikace, kterých firma využívá, jedná se především o kvalitní webovou prezentaci, event marketing a další formy podpory prodeje v rámci nejrůznějších akcí. Hlavní distribuci má pak firma zajištěnou prostřednictvím mezinárodních obchodních řetězců, z čehož firmě plyne největší procento celkového obrátu.

Firma se dále snaží udržovat se zákazníky vztah prostřednictvím věrnostního programu, díky kterému se jí daří postupně své zákazníky vychovávat a vést cestou

zdravého životního stylu. Zákazníci tak mají možnost prokázat svou loajalitu k dané značce. Věrnostní program firmy je proto také zařazen mezi silné stránky společnosti.

Mezi další silné stránky firmy Racio patří například:

- o Vnitropodniková komunikace
- o Kampaně pro nové produkty
- o Aktivní elektronický obchod
- o Jednoznačný majitelé a vedení firmy
- o Zavádění technologických inovací

3.5.2 Slabé stránky

Největší slabou stránkou firmy je již zmíněná vysoká smluvní síla odběratelů. Hlavní distribuční prostředky produktů Racio jsou zajištěny prostřednictvím mezinárodních obchodních řetězců, jež mají stanoveny jasné zprostředkovatelské podmínky, na které musí firma přistoupit, pokud si chce zajistit kvalitní distribuci a odbyt. O těchto cenách se neustále jedná a v případě nepříjemných podmínek pro jednu ze stran může dojít k pozastavení dodávek konkrétního zboží do daného obchodního řetězce. Tyto vztahy jsou v poslední době značně přiosřeny zejména kvůli zvýšení DPH, kterou firma Racio je nucena promítnout do cen svých výrobků. Obchodní řetězec naopak tlačí na co nejnižší ceny, což může ovlivnit především kvalitu dodávaného zboží. (19)

Neexistence vlastní distribuční sítě (např. firemní prodejny) je proto další poměrně zásadní slabou stránkou, která může být v případě odstoupení od některých obchodních řetězců kritická.

Jako slabá stránka společnosti může být chápáno také zařazení marketingového oddělení do hlavní struktury celé firmy. Na rozdíl od správně fungujících firem, kde je marketing úzce svázán s top-managementem celé firmy a podílí se tak na hlavních strategických rozhodnutích, u firmy Racio se jedná spíše o tzv. produkt management. Z tohoto důvodu ve firmě není možno zavést funkční integrovanou marketingovou komunikaci, která by firmě zajistila především mnohem efektivnější firemní propagaci.

Do jisté míry je tento problém zapříčiněn také ekonomickou krizí, která na firmu v minulých letech znatelně dopadla, a firma tak byla nucena propustit přes deset

stávajících zaměstnanců jak z oblasti výroby tak i TPP (včetně vedoucího marketingu a marketingového asistenta). Částečně se dá proto chápat jako slabá stránka také nedostatek pracovní síly, jímž je ovlivněn zejména chod a struktura celé firmy.

Další slabou stránkou je také nízká flexibilita a reakce na změny na trhu. V současnosti na trhu rychle přibývá konkurenčních nabídek, na které by firma měla být připravena a také schopna na ně co nejrychleji zareagovat.

Mezi další slabé stránky firmy Racio patří:

- o Rozsáhlá konkurence
- o Nízký rozpočet pro mediální plánování
- o Nedostatečné využití aktiv
- o Logistika a skladování

3.5.3 Příležitosti

Export a další expanze do zahraničí znamenají pro firmu Racio jedinou další možnost, jak se rozrůstat a navyšovat tak svůj zisk. Pokud se firmě v budoucnu bude dařit udržet dosažený tržní podíl, dá se říct, že firma dosáhla svého maximálního možného pokrytí v rámci České republiky. Proto dalším možným řešením navyšování tržeb by pro firmu mohly být především zakázky pro privátní značky. Jedná se převážně o zahraniční firmy, které si nechávají pro sebe na zakázku vyrobit konkrétní produkt u firmy Racio, z čehož firmě plynou významné zisky. Druhou stranou mince je ovšem otázka přibývajících konkurenčních v podobě těchto privátních značek.

Největší příležitostí by však pro firmu Racio měl být především fakt sílící poptávky po zdravé výživě na českém i světovém trhu. Firma by proto měla využít této příležitosti a pokusit se o další rozšiřování produktového portfolia dalšími pro zákazníka zajímavějšími a lákavějšími výrobky. Jinými slovy by se firma měla snažit o diferenciaci produktu, čímž by se dostala o krok před konkurenci a rozšířila by tak své působení na další trhy. S tímto projektem je spojena zejména investice do technologických inovací a zkvalitnění celkového procesu výroby.

Na tuto diferenciaci produktu by pak mělo úzce navazovat vypracování efektivní komunikační strategie, která by zajistila těmto produktům dostatečnou propagaci a distribuci k cílové skupině zákazníků. Tato komunikace by měla být

především plně integrovaná pro všechny užité marketingové aplikace a distribuční kanály. V souvislosti se sílícím věrnostním programem by dále firma mohla využít některou z funkcí direct mailu. Využití databáze loajálních zákazníků a prostřednictvím e-mailu je informovat o připravovaných novinkách a inovacích se zdá jako prosperující a správné řešení.

Mezi další příležitosti firmy Racio patří:

- o Vzdělávání vlastních zaměstnanců
- o Vybudování firemní prodejny
- o Lepší využití firemního informačního systému
- o Optimalizace logistického procesu

3.5.4 Hrozby

Jistou hrozbu představuje především pokles poptávky po zdravé výživě, kterého se firma do budoucna může obávat. Tento zvrat však není příliš očekávaný a v budoucnu je spíše pravděpodobnější další případný růst této poptávky. Oblíbenost ve zdravé výživě postupně nacházejí nejen studující a pracující ženy, ale také další demografické skupiny jako muži i děti.

Dále se také neustále zvyšují náklady firmy za distribuční plochy v obchodních řetězcích a tento trend by se měl do budoucna bohužel ještě zvýšit zejména kvůli narůstajícímu DPH, jak již bylo popsáno ve slabých stránkách této analýzy.

Neustálý příliv nových konkurenčních firem v tomto oboru podnikání je pro firmu další podstatnou hrozbou zejména kvůli možným substitutům, kterých se firma může obávat prakticky ve všech výrobních sekcích. Pro výrobky značky Racio se může jednat například o běžné pečivo, brambůrky či nejrůznější sladké tyčinky.

Všudypřítomnou hrozbou je pro společnost dopad ekonomické krize, který firma v minulých letech pocítila. Firma musela snížit stavy svých zaměstnanců, omezila také svůj vozový park a obrátila se na dopravní firmu ČSAD. Toto snížení stavů se podepsalo hlavně na ostatních zaměstnancích, kterým byla přidělena další práce. Tím se lehce zhoršila efektivita práce ve firmě. Tato situace je zčásti řešena využitím tzv. agenturního zaměstnávání, kterého firma využila a poskytla si tak výpomoc pracovní

síly. Tito pracovníci mají stejné podmínky jako stávající zaměstnanci, ale jsou placeny podle počtu odpracovaných hodin, který není povinně určen.

Ačkoliv to firma nijak veřejně neprezentuje, mezi spotřebiteli je již dlouhodobě zaběhlá domněnka o udržování štíhlé linie a možnosti hubnutí díky konzumaci veškerých výrobků Racio. Firma ovšem poskytuje také sladké výrobky obsahující čokoládu a další nejrůznější polevy, které nejsou určeny přímo pro hubnutí. Proto se mezi veřejností čím dál více objevují názory o klamavé reklamě, kterou firma aplikuje a která by mohla případně pošramotit dobrou pověst značky Racio.

Další hrozby pro firmu Racio vyplývají také v logistickém procesu. Hlavním nedostatkem celého logistického procesu je nedodržování termínů objednávání zboží ze strany odběratelů a také malé pro firmu ekonomicky nevýhodné objemy jednotlivých dodávek. To se týká především menších odběratelských firem, které nedodržují minimální možné množství palet na jednu dodávku.

3.5.5 Vyhodnocení výsledků SWOT analýzy

Tabulka 3: Výsledky SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Bohaté produktové portfolio Tradice a zkušenosti Věrnostní program Vysoká známost značky Kvalitní Event marketing Jednoznačný majitel firmy Distributorské sítě odběratelů Vnitropodniková komunikace Aktivní elektronický obchod Výrobní proces z kvalitních surovin Kampaně pro nové produkty	Vysoká smluvní síla odběratelů Nedostatečná integrovanost mark. aplikací Nízký rozpočet pro mediální plánování Chybné zařazení marketingu ve struktuře Rozsáhlá konkurence Slabá vlastní distribuční síť Pomalá reakce na změny na trhu Logistický proces Nedostatek pracovní síly Nedostatek skladovacích prostor Nedostatečné využití aktiv
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Export Silná poptávka po zdravé výživě na trhu Expanze Rozšíření skladu Technologické inovace Rozšíření sortimentu zboží Vzdělávání vlastních zaměstnanců Vypracování komunikační strategie Využití funkcí direct mailu Diferenciace produktu Posílení pozice marketingu ve struktuře	Klesající poptávka po zdravé výživě Vyšší odběratelské náklady (Shelf space) Klamavá reklama Ekonomická krize Narůstající DPH Získání špatné reputace na trhu Hrozba substitutu Nedodržování termínů ze strany odběratelů Růst nezaměstnanosti Snížená efektivita práce Nedodržování minimálního množství pro zakázky

V uvedené tabulce jsou uvedeny všechny důležité faktory zařazené do jednotlivých sekcí. Nejpodstatnější je ovšem matematické vyjádření a číselné ohodnocení každého tohoto faktoru, který individuálně má větší či menší dopad na správné fungování firmy Racio. Tato diplomová práce využívá tzv. rozhodovací matici, která vychází ze vzájemného posouzení všech faktorů jednotlivých sekcí a přiřazení konkrétní hodnoty. Ze součtu těchto hodnot je následně vypočítán procentuální poměr každého faktoru zvlášť, z něhož je patrná váha a důležitost, kterou je třeba danému faktoru přiložit.

- 1 – faktor je důležitější než faktor porovnávaný
- 0,5 – faktor je stejně důležitý jako faktor porovnávaný
- 0 – faktor je méně důležitý nežli faktor porovnávaný

a) Vyhodnocení silných stránek

Tabulka 4: Hodnocení váhy silných stránek (Zdroj: vlastní zpracování)

HODNOCENÍ VÁHY SILNÝCH STRÁNEK														
Silné stránky		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	Součet	Váha [%]
S1	Kvalitní event marketing	X	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0,5	7,5	13,64%
S2	Tradice a zkušenosti	1	X	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	9,5	17,27%
S3	Věrnostní program	0	0	X	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	1	1,82%
S4	Vysoká známost značky	1	0,5	1	X	1	1	1	1	1	1	1	9,5	17,27%
S5	Bohaté produktové portfolio	0	0	1	0	X	1	0,5	0,5	0,5	1	0	4,5	8,18%
S6	Jednoznačný majitel firmy	0	0	0,5	0	0	X	0	0	0	0,5	0	1	1,82%
S7	Distributorské sítě odběratelů	0	0	1	0	0,5	1	X	0,5	0,5	1	0	4,5	8,18%
S8	Vnitropodniková komunikace	0	0	1	0	0,5	1	0,5	X	0,5	1	0	4,5	8,18%
S9	Aktivní elektronický obchod	0	0	1	0	0,5	1	0,5	0,5	X	1	0	4,5	8,18%
S10	Výrobní proces z kvalitních surovin	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0	X	0	1	1,82%
S11	Kampaně pro nové produktu	0,5	0	1	0	1	1	1	1	1	1	X	7,5	13,64%
Součet													55	100%

Čím je procentuální hodnota u daného faktoru vyšší, tím podstatnější význam má faktor pro další vývoj firmy. Z výsledků rozhodovací matice je patrné, že klíčové silné stránky jsou pro firmu její tradice a zkušenosti, vysoká známost značky, s tou je spojena především kvalita výrobků, výrobních surovin a celého procesu výroby. Firma dále klade důraz na pořádání nejrozličnějších akcí a podporu prodeje. Důležitá je také kvalitní vnitropodniková komunikace. Zaměstnanci mezi sebou spolupracují již řadu let a dobře se navzájem znají, můžou tak stavět na důvěře a spolehnout se na zaběhnuté, osvědčené metody.

b) Vyhodnocení slabých stránek

Tabulka 5: Hodnocení váhy slabých stránek (Zdroj: vlastní zpracování)

HODNOCENÍ VÁHY SLABÝCH STRÁNEK														
Příležitosti		W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	Součet	Váha [%]
W1	Vysoká smluvní síla odběratelů	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	18,18%
W2	Nedostatečná integrita mark.aplikací	0	X	1	1	0	0,5	0	1	1	0,5	0,5	5,5	10,00%
W3	Nízký rozpočet pro mediální plánování	0	0	X	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0	1,5	2,73%
W4	Pomalá reakce na změny na trhu	0	0	0,5	X	0	0	0	0,5	0,5	0	0	1,5	2,73%
W5	Rozsáhlá konkurence	0	1	1	1	X	1	0,5	1	1	1	1	8,5	15,45%
W6	Slabá vlastní distribuční síť	0	0,5	1	1	0	X	0	1	1	0,5	0,5	5,5	10,00%
W7	Zařazení marketingu ve struktuře	0	1	1	1	0,5	1	X	1	1	1	1	8,5	15,45%
W8	Logistický proces	0	0	0,5	0,5	0	0	0	X	0,5	0	0	1,5	2,73%
W9	Nedostatek pracovní síly	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0,5	X	0	0	1,5	2,73%
W10	Nedostatek skladovacích prostor	0	0,5	1	1	0	0,5	0	1	1	X	0,5	5,5	10,00%
W11	Nedostatečné využití aktiv	0	0,5	1	1	0	0,5	0	1	1	0,5	X	5,5	10,00%
Součet													55	100%

Kritickou slabou stránkou je pro firmu především vysoká smluvní síla odběratelů a také s tím spojená hrozba zvyšování DPH, na jehož základě rostou náklady za distribuci v rámci obchodních řetězců. Slabou externí stránkou firmy, která v rozhodovací matici byla ohodnocena podílem 15,45 % je také rozsáhlá konkurence, která se na trhu zdravé výživy vyskytuje. S touto slabou stránkou je také spojena silící hrozba substitučních výrobků.

Firma by se dále také měla snažit vylepšit postavení marketingu v rámci firemní struktury a posílit tuto funkci aplikováním komunikační strategie. Touto cestou lze také nalézt řešení pro alternativní způsob distribuce zboží zákazníkovi

c) Vyhodnocení příležitostí

Tabulka 6: Hodnocení váhy příležitostí (Zdroj: vlastní zpracování)

HODNOCENÍ VÁHY PŘÍLEŽITOSTÍ													
Příležitosti	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	Součet	Váha [%]
O1 Export	X	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	9	16,36%
O2 Diferenciace produktu	0,5	X	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	9	16,36%
O3 Expanze	0	0	X	1	0	0,5	1	0,5	1	1	1	6	10,91%
O4 Rozšíření skladu	0	0	0	X	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0,91%
O5 Posílení pozice marketingu ve struktuře	0,5	0,5	1	1	X	1	1	1	1	1	1	9	16,36%
O6 Technologické inovace	0	0	0,5	1	0	X	1	0,5	1	1	1	6	10,91%
O7 Vzdělávání vlastních zaměstnanců	0	0	0	1	0	0	X	0	1	0,5	0,5	3	5,45%
O8 Vypracování komunikační strategie	0	0	0,5	1	0	0,5	1	X	1	1	1	6	10,91%
O9 Využití funkcí direct mailu	0	0	0	0,5	0	0	0	0	X	0	0	0,5	0,91%
O10 Diferenciace produktu	0	0	0	1	0	0	0,5	0	1	X	0,5	3	5,45%
O11 Rozšíření sortimentu zboží	0	0	0	1	0	0	0,5	0	1	0,5	X	3	5,45%
Součet												55	100%

Největší příležitosti má tedy firma ve zvýšení exportu a pokračování s expanzí do zahraničí. Jak již bylo zmíněno ve slabých stránkách, firma by měla přehodnotit postavení marketingového oddělení ve struktuře celého podniku. Dál by se firma měla věnovat především zaměřením na diferenciaci produktu například prostřednictvím technologických inovací. Všechny tyto tři výše zmíněné příležitosti byly ohodnoceny v rozhodovací matici váhou 16,36 %. Jedná se tedy o faktory, které mohou mít největší vliv na budoucí vývoj firmy. Díky využití diferenciaci produktu by se pak firma mohla dostat také na další odlišné trhy a získat zde patřičný tržní podíl. Také rozšíření sortimentu zboží by mohlo zaujmout potenciální zákazníky v rámci zvyšující se poptávky po výrobcích zdravé výživy.

d) Vyhodnocení hrozeb

Tabulka 7: Hodnocení váhy hrozeb (Zdroj: vlastní zpracování)

HODNOCENÍ VÁHY HROZEB														
Hrozby	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	Součet	Váha [%]	
T1 Klesající poptávka po zdravé výživě	X	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	9	16,36%	
T2 Vyšší odběratelské náklady	0,5	X	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	9	16,36%	
T3 Klamavá reklama	0	0	X	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	1	1,82%	
T4 Ekonomická krize	0	0	1	X	0	0	0	0,5	1	1	0,5	4	7,27%	
T5 Narůstající DPH	0	0	1	1	X	0	0,5	1	1	1	1	6,5	11,82%	
T6 Získání špatné reputace na trhu	0,5	0,5	1	1	1	X	1	1	1	1	1	9	16,36%	
T7 Hrozba substitutu	0	0	1	1	0,5	0	X	1	1	1	1	6,5	11,82%	
T8 Nedodržování termínů ze strany odběratelů	0	0	1	0,5	0	0	0	X	1	1	0,5	4	7,27%	
T9 Růst nezaměstnanosti	0	0	0,5	0	0	0	0	0	X	0,5	0	1	1,82%	
T10 Snížená efektivita práce	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	X	0	1	1,82%	
T11 Nedodržování min. množství pro zakázku	0	0	1	0,5	0	0	0	0,5	1	1	X	4	7,27%	
Součet												55	100%	

Jednou s největších hrozeb pro společnost je podle tabulky možný pokles poptávky po zdravé výživě, který by sebou přinesl také nižší tržby z prodeje. Další vysoce ohodnocená hrozba jsou zvyšující se odběratelské náklady, o kterých se firma Racio snaží neustále jednat, výsledkem je zatím pouze přistoupení na podmínky stanovené obchodními řetězci. Firmě v tomto ohledu prozatím nezbyvá nic jiného, protože v opačném případě by to znamenalo ztrátu distributorských sítí, ze kterých firmě plynou největší zisky.

Racio také musí dbát na správný způsob propagace a udržovat popřípadě zvyšovat kvalitu svých výrobků tak, aby nedošlo k získání špatné reputace na trhu, po kterém by následoval nevyhnutelný odliv stálých i potenciálních zákazníků. Vzhledem k nasycenosti trhu zdravé výživy by toto riziko mohlo být pro firmu kritické. Proto by se firma měla zaměřit na vhodné komunikační kanály a nové metody z hlediska propagace a distribuce, aby tak zamezila případnému přechodu stálých zákazníků ke konkurenci.

Po provedené analýze lze tedy konstatovat, že stávající stav společnosti Racio je vyhovující, ovšem je potřeba provést některé zásadní změny pro budoucí fungování firmy.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední část diplomové práce je zaměřena na vlastní návrhy na zlepšení komunikační strategie, která by měla mít pozitivní vliv na vývoj celkové situace společnosti Racio, s.r.o. Nejdůležitějším prvkem by měla být především dokonalá provázanost a integrita jednotlivých marketingových a komunikačních aplikací. Tyto návrhy úzce navazují na výsledky analýzy SWOT v předchozí kapitole, ze které vyplývají jednotlivé faktory, na jejichž bázi bude tato komunikační strategie zkoncipována. Nejprve je ovšem nutné stanovit základní marketingový problém, který lze definovat pomocí osnovy pro tvorbu komunikační strategie firmy.

Rozhodující data a klíčové údaje vyplývají z předchozí analytické části této diplomové práce, kde jsou postupně popsány všechny důležité oblasti týkající se analýzy správného fungování společnosti Racio a shrnuty do závěrečné SWOT analýzy, kde jsou také definovány jednotlivé silné a slabé stránky společnosti, její možné příležitosti a hrozby. Tyto faktory jsou ohodnoceny metodou rozhodovací matice.

Z klíčových údajů je patrné, že jasným marketingovým problémem společnosti Racio je **rozsáhlá konkurence a nasycenost trhu**, která sebou přináší řadu komplikací a nejistot v závislosti na budoucím vývoji společnosti a jejího tržního podílu. V současné době zaujímá firma Racio dominantní postavení na trhu. Ovšem s přihlédnutím k narůstající konkurenci a jejím možnostem, by se firma Racio měla především zabývat myšlenkou, jak tento tržní podíl v budoucnu udržet, popřípadě navýšit. Největší příležitost pro alternativní řešení tohoto problému má firma v **možnosti diferenciacie produktu** a rozšíření svého produktového portfolia, což by firmě Racio umožnilo vstup na nové odlišné trhy a otevřelo tak dveře novým potenciálním zákazníkům.

Hlavní marketingový problém firmy Racio ovšem tkví v **chybném zařazení marketingového oddělení v organizační struktuře** celého podniku. Marketing zde není úzce svázán s top-managementem celé firmy a nepodílí se tak na hlavních strategických rozhodnutích. Z tohoto důvodu je ve firmě obtížné zavést funkční integrovanou marketingovou komunikaci, která by firmě zajistila mnohem efektivnější propagaci a distribuci zboží. Firma Racio by se tedy měla především zaměřit na přehodnocení a **posílení pozice marketingu ve firemní struktuře**, které by přineslo

propojení strategických a marketingových cílů celé společnosti, na jehož základě by mohla vzniknout integrovaná marketingová komunikace.

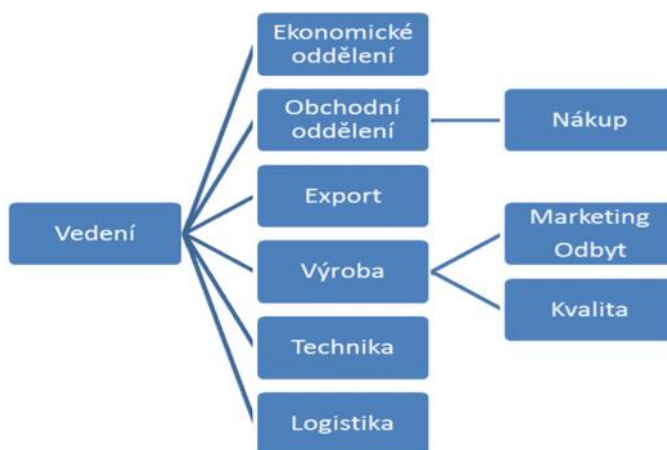
Hlavními návrhy závěrečné části této diplomové práce pro vylepšení komunikační strategie firmy Racio tedy je:

- Návrh posílení pozice oddělení marketingu ve struktuře firmy Racio, ve které by marketingové oddělení bylo úzce propojeno s top-managementem firmy a mohlo se tak podílet na strategickém řízení a plánování budoucích cílů a strategií společnosti Racio.
- Návrh jednotlivých specifických možností diferenciací produktového portfolia firmy Racio
- Navrhnutí marketingové komunikace pro nadcházející rok, která by byla zaměřena především na komplexní pokrytí, diferenciaci produktu, rozšíření výrobního portfolia společnosti Racio a umožnila by firmě další možnosti ekonomického růstu.

4.1 Návrh posílení pozice marketingu ve struktuře

Hlavním faktorem, který musí být brán v potaz, je nedostatek pracovní síly, který firma Racio pociťuje (při snižování stavů byl propuštěn vedoucí marketingu a marketingový asistent). Vzhledem k tomu je patrné, že si firma nemůže v současnosti dovolit žádnou zásadní personální změnu v oblasti marketingového oddělení.

Současné oddělení marketingu zahrnuje dva produkt manažery a plní funkci prodejního programu se speciálním zaměřením na správu věrnostního klubu firmy Racio. Soustředí se na tvorbu a návrhy balení jednotlivého zboží a je řízeno spíše výrobou než strategickými cíli a vedením firmy.



Obrázek 14: Organizační struktura firmy Racio (Zdroj: vlastní zpracování)

Marketing by se ovšem měl podílet také na strategickém řízení a plánování celé firmy. Ve skutečnosti by právě výroba měla podporovat a být také závislá na firemním marketingu. Jak již bylo v úvodu diplomové práce řečeno, firma by měla být tvořena svými marketingovými nápady a nabídkou. Oproti tomu výroba, popřípadě i výzkum a vývoj nebo finance můžou být spravovány prostřednictvím outsourcingové služby.



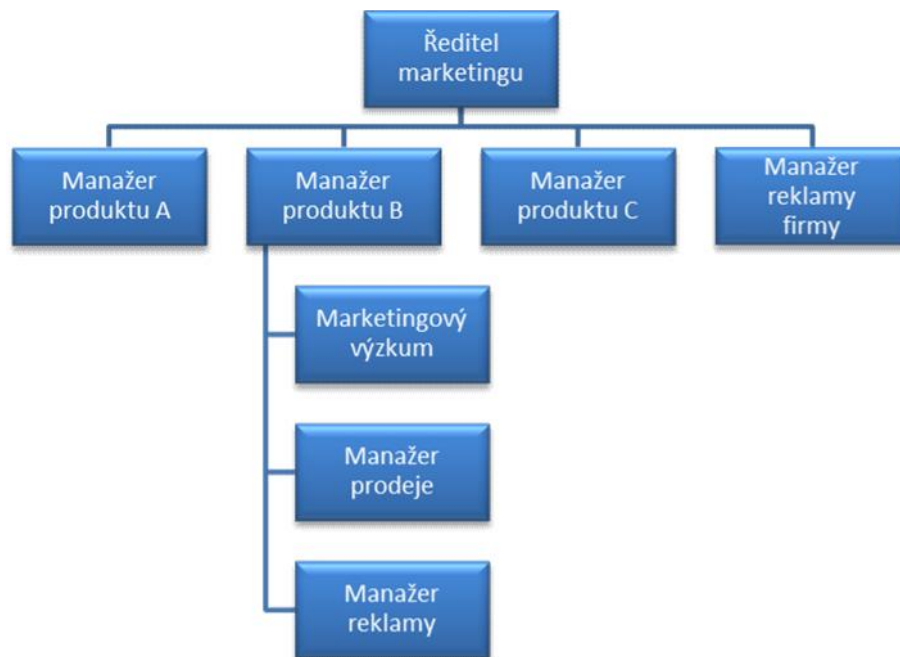
Obrázek 15: Návrh organizační struktury (Zdroj: vlastní zpracování dle 15)

Firma Racio by proto měla zařadit marketingové oddělení do své funkční organizační struktury tak, aby bylo splněno výše uvedené kritérium. Kvůli narůstajícímu počtu jednotlivých produktů značky Racio by však bylo více než vhodné uvažovat o rozšíření pozic marketingového oddělení a zabývat se myšlenkou diverzifikace nejen v oblasti výroby, ale také v oblasti managementu. V ideální podobě by ovšem mělo zahrnovat další podstatné funkce a přibližovat se tak následující struktuře:



Obrázek 16: Návrh struktury marketingu firmy (Zdroj: vlastní zpracování dle 25)

Vzhledem k rozsáhlosti produktového portfolia firmy Racio by také stálo za zvážení rozdělení marketingového oddělení do jednotlivých sekcí podle konkrétních produktů. Jedná se o efektivní organizační strukturu, ve které dochází ke specializaci týmů na konkrétní výrobek.



Obrázek 17: Návrh rozšíření marketingového oddělení (Zdroj: vlastní zpracování dle 25)

Každý výrobek potřebuje rozdílný přístup propagace a distribuce zákazníkovi. Firma v současné době také aplikuje marketingové kampaně podle jednotlivých výrobků. S novou organizační strukturou by však zapříčinila vzájemnou provázanost jednotlivých kampaní a lepší kontrolu a řízení konkrétních marketingových aplikací. Každý manažer totiž vypracovává plány, strategie a odpovídá za podporu prodeje. Velkou výhodou této organizační struktury je možnost věnování pozornosti také menším a méně nákladným produktům. Nevýhodou ovšem zůstává nutná potřeba více pracovníků. (25)

4.2 Návrh diferenciacie produktového portfolia

Pokud se chce firma Racio v současné době dále rozrůstat musí do svého sortimentu zboží zavést potřebné inovace a nové produkty, kterými by zákazníkům poskytovala pestřejší nabídkové portfolio a držela také krok v současnosti se velmi rozrůstající konkurencí na trhu.

Zároveň by si firma mohla díky těmto novým produktům otevřít dveře pro vstup na nové lehce odlišné trhy než ty, na kterých v dnešní době figuruje (trh zdravé výživy, pufovaných výrobků, cereálií, pečiva, müsli).

Společnost Racio si je této situace vědoma a proto se současně snaží identifikovat své možnosti, porovnat jednotlivá alternativní řešení a případně se rozhodnout a zvolit nejschůdnější a nejefektivnější variantu. Alternativních řešení pro možnou diferenciaci produktového portfolia má firma několik.

a) Stejný produkt s odlišným zaměřením

První možností je držet se stále výroby druhu pufovaných výrobků ovšem s odlišným zaměřením, jako je například tzv. **baby segment**. Jednalo by se o speciální výrobek, který by svými vlastnostmi, zejména velikostí, chutí a kvalitou, byl určen malým dětem (batolatům) a dětem předškolního věku. Důležité by bylo také umístění této řady výrobků na odlišném regále a také grafický návrh obalu splňující charakter zaměření tohoto výrobku (malé děti).

b) Odlišný distribuční kanál

S tímto řešením úzce souvisí také možnost odlišného prodejního kanálu. Pro tyto a další výrobky by bylo vhodné aplikování distribuce prostřednictvím prodejních automatů. Které jsou v dnešní době umístěny prakticky na každém kroku (ve školách, jídelnách, firmách, sportovních centrech). Jde o velmi flexibilní řešení vhodné především pro školáky, sportovce, ale i běžné zaměstnance.

Další variantou je také poskytovat zdraví prospěšné pufované výrobky do lékáren a klinik, které zároveň u zákazníka vyvolávají dojem kvalitního a nezávadného zboží. Jedná se opět o odlišný distribuční kanál, který ale zvyšuje nejen povědomí o značce, ale také potvrzuje snahu firmy o zdraví jejích spotřebitelů. Dalším distribučním

kanálem může být tzv. gastro segment, ten ovšem vyžaduje také odlišné balení produktů Racio.

c) Převzetí produktu ze zahraničního trhu

Jednou z hlavních možností diferenciací produktu však má firma v podobě nalezení zajímavého výrobku na zahraničním trhu a prostřednictvím spolupráce s příslušnou firmou si tento výrobek nechat vyrábět pro český trh pod značkou Racio. Firmě se již podařilo něco obdobného v minulosti, kdy se jednalo o produkt Knäckebröt, který zaznamenal na českém trhu úspěch. V současnosti by tak firma měla pozorně sledovat zahraniční trhy a pokusit se navázat tento typ obchodní spolupráce například pro sortiment sušenek, müsli, nápojů, dětské výživy nebo například popcornu do mikrovlnky.

d) Propůjčení vlastních distribučních kanálů

V České republice se naopak nachází spousta firem, které jsou spíše výrobního charakteru a nemají vlastní prodejní tým. Pro firmu Racio z toho plyne možnost distribuování těchto odlišných produktů a snížení si tak fixních nákladů na výrobek. Může se také jednat o zahraniční značku, která chce expandovat na český trh. Firma Racio jí může pomoci v podobě distribuce výrobků této značky. Podobnou strategii v současnosti volí například společnost Emco, která je jedním z hlavních konkurentů firmy Racio.

e) Odkoupení vhodné konkrétní firmy

Poslední možnou variantou firmy Racio, která je zároveň nejnákladnější, je odkoupení celé konkrétní firmy vyrábějící odlišný sortiment výrobků. Toto řešení se ovšem velmi odvíjí od finanční stránky celého podniku a také okolnostem, které jsou spojeny s možností koupi. Především je nutné danou investici důkladně prověřit a vyhodnotit, jaké budou hlavní přínosy této varianty. Dále je potřeba také identifikovat rizika spojená s touto koupí

Firma by měla být otevřena všem výše zmíněným možnostem a rozhodnout se především na základě relativity a reálnosti uskutečnění daného řešení.

4.3 Návrh marketingové komunikace firmy

Při návrhu nové marketingové komunikace pro firmu Racio je nutné se držet klasického komunikačního modelu a jeho jednotlivých postupných kroků, aby byl celkový finální výstup dostatečně efektivní. V celkovém procesu marketingové komunikace je vedle odesílatele, prostředku a příjemce nejdůležitější zpětná vazba, na kterou by především firma Racio měla klást patřičný důraz. Zároveň musí být také vypracovány všechny podstatné body tvorby marketingové komunikace.

Jak je již uvedeno v teoretických východiscích, celý proces marketingové komunikace zahrnuje identifikaci cílových skupin, stanovení cílů komunikace, sestavení zprávy komunikace, výběr komunikačních médií, vypracování rozpočtu na propagaci, testování a rozhodování o komunikačním mixu, měření výsledků marketingové komunikace a koordinaci celého procesu. Podstatné je také sestavení předběžného harmonogramu pro nadcházející období. (5)

4.3.1 Identifikace cílových skupin

Zvolenou cílovou skupinou návrhu marketingové komunikace je každý, kdo se zajímá o zdravý životní styl a s oblibou nakupuje výrobky zdravé výživy. Firma Racio ovšem neposkytuje pouze výrobky zdravé výživy, ale soustředí se také na širší cílový segment poskytováním nejrůznějších sladkých a slaných výrobků. V tomto segmentu by se mohla firma realizovat zejména prostřednictvím rozšíření produktového portfolia a diferenciaci produktu. Nicméně vysokou poptávku a také nejvyšší procento z obrátu zaznamenává firma Racio u aktivních žen.

Do kategorie aktivních žen spadají ženy, které jsou v produktivním věku (v rozmezí 15 až 64 let). Tyto ženy jsou považovány za skupinu, která dbá na své zdraví, případně i figuru, a v důsledku toho nakupují výrobky značky Racio. Dále se tyto ženy ve většině případů starají o své rodiny, a jelikož současným trendem společnosti je udržovat zdravý životní styl a nepodporovat škodlivé výrobky, zdravé životní návyky jsou pro ně velice důležité a snaží se tyto hodnoty předávat i do své domácnosti a svého blízkého okolí.

4.3.2 Stanovení cílů komunikace

Cíle marketingové komunikace musí úzce korespondovat s nastavenými strategickými cíli společnosti Racio. Mezi hlavní strategické cíle, které jsou podrobně popsány v analytické části, tedy patří především další expanse a rozšiřování svého působení jak v České republice, tak i v zahraničí (zvyšování exportu meziročně o 20%) a samozřejmě také udržení stávajícího tržního podílu (případné navýšení).

Hlavním cílem marketingové komunikace je tedy v závislosti na strategických cílech úplné pokrytí v rámci České republiky a vyvolání povědomí o značce také za hranicemi země prostřednictvím integrované marketingové komunikace, která zákazníkovi poskytne dokonalou informovanost, distribuci a také po-nákupní udržování zákaznickova povědomí o značce Racio. Dalším cílem je také postupné rozšiřování cílového segmentu prostřednictvím nových nabízených produktů. Zvolenou strategií je kombinace komunikační strategie PULL i strategie PUSH.

Většina výrobků Racio je podporována na své cestě k cílovému zákazníkovi na základě efektivní komunikace s jednotlivými členy obchodního mezičlánku. Ovšem u některých specifických produktů (zejména nových výrobních řad) se firma snaží budovat spotřebitelskou poptávku pomocí reklamy a podpory prodeje a vyvolat tak zájem u zákazníka, který začne daný produkt poptávat a donutí tak obchodní mezičlánky k objednání tohoto produktu. Firma si také stanovuje jako cíl zajištění kvalitního marketingového výzkumu. Na tuto strategii a cíle marketingové komunikace musí posléze také úzce navazovat cíle mediální.

Kategorie komunikačních cílů:

- **Pokrytí** – Volba médií je nastavena tak, aby oslovila především cílovou skupinu zákazníků (aktivní ženy), ale zároveň splňuje funkci nejširšího možného pokrytí. Je využito podlinková komunikace i nadlinkových komunikačních médií (internet, televize, outdoor, tisk), které jsou vzájemně propojeny, aby zákazníka provázely celým jeho všedním dnem (ranní četba novin, cesta do školy/práce, vyhledávání na internetu, případné večerní sledování televize). Podstata pokrytí Racio by měla být v neustálém podvědomém kontaktu značky se zákazníkem, který ji vnímá jako postupně osvojenou samozřejmost a vytváří si k ní vztah. (5)

- **Proces** – Hlavními podmínkami, které musí být splněny, aby byla komunikace efektivní, je především rozšíření produktového portfolia firmy, nastavení dostupných médií, sestavení samotné zprávy komunikace, vypracování rozpočtu na propagaci, předběžné testování komunikace, dále řízení a koordinace celého procesu a měření výsledků marketingové komunikace Racio
- **Efektivnost** – Efektivnost celé marketingové komunikace je sledována především řízením a koordinací celého procesu a také způsobem měření výsledků, především procentem navýšení tržeb a nárůstem poptávky zákazníků. Důležitý je především poměr účinnosti kampaně a vynaložených finančních nákladů. (5)

Zde jsou popsány komunikační cíle modelu DAGMAR:

Tabulka 8: Model DAGMAR pro Racio (Zdroj: vlastní zpracování)

Potřeba dané kategorie	důležité jsou především dostupnost a dostatek informací o produktech Racio pro příznivce zdravé výživy
Povědomí o značce	pomocí vhodných médií zajistit neustálý kontakt se zákazníkem, který může propagaci značky vnímat při svých každodenních činnostech
Znalost značky	snažit se vyvolat u zákazníka znalost značky díky neustálé kombinaci propagačních médií v rámci přijatelných nákladů
Postoj ke značce	zákazník tak získá vlastní postoj ke značce na základě kvalitní propagace, který v něm může později vyvolat potřebu nákupu
Záměr koupit značku	pokud je zákazníkův postoj ke značce kladný, rozhodne se k zakoupení produktu v rámci distribučních sítí Racio
Pomoc při nákupu	zákazník klade důraz na kvalitu a relevantnost dostupných údajů o produktech, důležitá je správně zvolená podpora prodeje a odborná pomoc
Nákup	provedený nákup zboží a vyvolaný dojem je u zákazníka klíčovým faktorem
Spokojenost	kvalita produktů Racio by měla zaručit zákaznickou spokojenost, na základě které se v budoucnu rozhodne pro další nákup
Loajalita ke značce	nejen kvalita, ale také podpora prodeje, věrnostní program a profesionální přístup by měl udržet zákaznickou loajalitu ke značce Racio

Hlavním cílem marketingové komunikace tedy je:

- Úplné pokrytí v rámci České republiky a vyvolání povědomí o značce také za hranicemi země prostřednictvím integrované marketingové komunikace.

- Postupné rozšiřování cílového segmentu prostřednictvím nových nabízených produktů.

Dílčí cíle marketingové komunikace jsou například:

- o sestavení efektivní zprávy komunikace
- o zajištění kvalitního marketingového výzkumu.
- o volba vhodných médií pro propagaci
- o vyvolání povědomí o značce u zákazníka
- o vyvolání kladného postoje ke značce od zákazníka
- o udržení si svých zákazníků být loajálními
- o správné měření výsledků marketingové komunikace

4.3.3 Sestavení zprávy komunikace

Při sestavování komunikační zprávy musí firma Racio opět vycházet z otázek obsažených v osnově tvorby komunikační strategie. Jedná se především o následující faktory:

1. *Komu je sdělení určeno?*

Firma Racio se snaží o komplexní pokrytí v rámci České republiky. Cílovou skupinou ovšem zůstává aktivní žena, která se zajímá o zdravý životní styl, jak již bylo zmíněno výše. Tento segment je pro firmu jistou prioritou především z důvodu nakupování výrobků zdravé výživy a ostatních produktů značky Racio nejen pro vlastní spotřebu ale také zejména pro další členy rodiny, kteří ocení i odlišné pochutiny z produktového portfolia. Firma by se proto měla zaměřit na budování loajality u zákazníků ke značce Racio, kteří ji díky tomu budou také v budoucnu preferovat na rozdíl od konkurence.

2. *Co chce firma zákazníkovi sdělit?*

Společnost Racio se snaží o uspokojování potřeb svých zákazníků, kteří chtějí konzumovat výrobky zdravé výživy a zároveň vyžadují podporu a odbornou pomoc v otázce zdravého životního stylu. Firma se také snaží dát zákazníkům najevo, že vedle dietářů a příznivců zdravé výživy uspokojují výrobky Racio například i ty, kdo si rádi pochutnají na sladkostech, ale chtějí mlsat zdravě.

3. *Co podstatného by zpráva měla v zákazníkovi zanechat?*

Sdělení, které se dostane k cílovému zákazníkovi, by u něj mělo vyvolat především pocit kvality, jak daného výrobku, tak zvolených výrobních surovin, a také jistoty v otázce zdravého způsobu stravování. Zákazník by tak měl být obeznámen o široké škále produktů zahrnujících pufované výrobky nejvyšší kvality a také další zajímavé výrobky ze segmentu pečiva, cereálií a zdravé výživy.

4. *Jaké finanční prostředky hodlá firma na celou kampaň vynaložit?*

Racio se musí striktně držet svého stanoveného rozpočtu pro tuto kampaň, který je podrobně rozpracován níže. Jsou v něm započteny přibližné částky a poplatky za použití komunikačních médií, marketingových aplikací a případných technických inovací. Marketingový rozpočet je u firmy Racio vyhrazen jako 3 % z celkového ročního obratu. Celková suma je tedy 8 070 000 Kč.

5. *Jakými komunikačními médii bude sdělení doručeno?*

Také tento bod je rozpracován podrobněji níže. Pokud chce firma univerzálně zasáhnout vnímání zákazníků, musí pro to použít téměř všechna dostupná média, popřípadě efektivně využít zvolená média za přijatelných nákladů. Ke klasickým kampaním Racio v České republice patří outdoor (citylight), tisk, podpora prodeje (sampling, in-store) dále pak internet a nejrůznější formy public relations. Nová marketingová komunikace by také mohla využít média televizního, rozšířit svou internetovou propagaci a využít více možností ambientního marketingu. (5)

6. *Jaké firma očekává od adresáta reakce?*

Společnost Racio musí věřit v úspěch kampaně, do které investuje. Proto očekává víceméně kladné reakce ze strany zákazníků, pro něž z toho plyne rozšíření nabízeného portfolia výrobků a možnost většího výběru v sortimentu chutí. Pro firmu to znamená růst tržního podílu a vyšší celkové tržby. Firma věří především v rozšíření svého věrnostního klubu, který se v dnešní době neustále rozrůstá a firmě tak přibývají noví loajální zákazníci, kteří oceňují její kvalitu a profesionalitu. (5)

4.3.4 Výběr komunikačních médií

Výběr komunikačních médií neboli mediální plánování znamená pro firmu Racio efektivní volbu prostředků využívaných ke komunikaci se zákazníkem. Zvolená média musí odpovídat definované cílové skupině aktivních žen a také být nastavena takovým způsobem, aby mohla tuto cílovou skupinu oslovit a především zaujmout. Vhodnou volbou pro jednotlivé marketingové aplikace je také využívání moderních technologií. Zároveň by měly být aplikovány také klasické outdoorové kampaně pro oslovení širšího cílového publika. (5)

Fáze procesu mediálního plánování:

1. Posouzení prostředí pro komunikaci

V současné době ovládá firma Racio přes 60% českého trhu. Na českém trhu však pomalu dochází k nasycení. A firmě již dochází možnosti, kam se dál rozrůstat. Naopak je zde spíše hrozba ztráty dominantního tržního postavení. Je to dáno především z důvodu přibývání nejrůznějších elektronických obchodů a bio-prodejen, díky kterým má spotřebitel mnohem větší možnosti výběru požadovaného produktu. Prostorové pokrytí je u firmy Racio závislé na dostupnosti zboží, které je v České republice distribuováno prostřednictvím běžných obchodních řetězců a také je dostupné v rámci několika elektronických obchodů.

Dá se tedy říci, že firma má kvalitní distribuční pokrytí. Stejně kvalitní pokrytí by proto měla firma vyvolat také v propagaci a komunikaci se zákazníkem. Důležitým faktorem je vyvolat u obyvatel velkoměst povědomí o značce prostřednictvím dostupných médií (internet, televize, tisk, případně rádio) a dále se soustředit na cílové publikum prostřednictvím různých forem podlinkové komunikace (podpory prodeje, osobní prodej, public relations, event marketing).

2. Popis cílového publika

Cílovým publikem jsou aktivní ženy, jak již bylo definováno v kapitole 4.2.1 Identifikace cílové skupiny. Do kategorie aktivních žen spadají ženy, které jsou v produktivním věku (v rozmezí 15 až 64 let). Tyto ženy jsou považovány za skupinu, která dbá na své zdraví, případně i figuru, a v důsledku toho nakupují výrobky značky Racio. Pokud se však firma chce dále rozrůstat a soustředí se také na diferenciaci

produktu, je cílovým publikem prakticky každý, kdo se zajímá o zdravý životní styl a s oblibou nakupuje výrobky zdravé výživy.

3. Stanovení mediálních cílů

Mediální cíle musí především korespondovat s cíli marketingové komunikace a také strategickými cíli celého podniku. Hlavním mediálním cílem je správný výběr mediálního mixu, jehož aplikování přiláká novou zákaznickou klientelu, díky čemuž si firma zajistí trvalý prodej zboží a udržení tržního podílu. Mediální mix dále musí splňovat stanovený marketingový cíl, který se týká úplného pokrytí v rámci České republiky a vyvolání povědomí o značce také za hranicemi země prostřednictvím integrované marketingové komunikace.

Dalším důležitým mediálním cílem je efektivní využití marketingového rozpočtu a modifikace některých stávajících marketingových aplikací, která by vedla ke komplexnějšímu pokrytí a lepším způsobům propagace. Jedná se o správnou volbu a nastavení médií, která jsou nejvíce dostupná cílovému segmentu, dále pak neustálé působení na zákazníka a vyvolání u něj povědomí o značce (viz. model DAGMAR). Mediální cíle také musí naplnit marketingový cíl o postupném rozšiřování cílového segmentu prostřednictvím nových nabízených produktů. (5)

Hlavní mediální cíle tedy jsou:

- o korespondovat s cíli marketingové komunikace a také strategickými cíli podniku
- o správný výběr mediálního mixu, správná volba a nastavení médií podle cílového segmentu
- o úplné pokrytí v rámci České republiky a rozšíření působení v zahraničí
- o efektivní využití marketingového rozpočtu
- o modifikace některých stávajících marketingových aplikací
- o neustálé působení na zákazníka a postupné rozšiřování cílového segmentu

4. Výběr mediálního mixu

Tento proces představuje efektivní výběr především takových komunikačních prostředků, které odpovídají cílové skupině aktivních žen ve věku 15 – 64 let se středním příjmem. Společnost Racio využívá 3 % z celkových tržeb k marketingovým

činností. Celkové finanční prostředky, které mohou být pro následující média využity, dosahují 8 070 000 Kč.

Vzhledem k charakteru produktů společnosti Racio (zboží běžné spotřeby) je uvažována plynulá, kontinuální reklamní kampaň, která v první řadě reflektuje novinky podávané na trh, dále pak také vyvolává obecnou znalost značky. Sezónní vlivy nehrají významnou roli. Mezi hlavní prvky mediálního mixu patří outdoor, tisk, televize a rádio, internet, indoor a podpora prodeje.

a) Outdoor

Outdoorová reklama tvoří kvůli vysokým nákladům největší část marketingového ročního rozpočtu společnosti Racio. Snaží se tak zachytit zákaznickou pozornost při jeho cestách a přesunech v rámci města. Prostředky tohoto média slouží k pohotovému předání myšlenek, k připomínání či opakování. Tato metoda je velmi efektivní a je třeba ji aplikovat také pro tento návrh marketingové komunikace.

Nejvyužívanější outdoorovou propagační metodou firmy je citylighty (osvětlené plochy na dobře viditelných místech – např. autobusové zastávky). Firma investuje do této aplikace 19% svého marketingového rozpočtu, tedy asi 1 533 300 Kč. Tato poměrně velká částka by se ovšem dala rozdělit také mezi další efektivní aplikace outdoorové reklamy. Moderní metodou a poměrně levnější záležitostí je například projekce reklamy na budovu. Jedná se o video projekce grafiky a reklamních spotů na fasády domů. Tyto reklamní plochy jsou díky své velikosti viditelné i z větších vzdáleností.

Další vhodnou volbou outdoorové reklamy jsou například tzv. reklamní hodiny. Jedná se o reklamní ceduli umístěnou na konstrukci veřejných hodin. Tato reklama by se dala aplikovat například u hodin umístěných před hlavním nádražím města Brna, kde je také vysoká frekvence kolemjdoucích potenciálních zákazníků. Takovýchto míst je po České republice více. Ceny těchto služeb se liší podle lokality umístění i podle typu reklamního panelu. Obecně platí, že cena je složena ze dvou částí:

- o *před-instalační náklady* - splatné jednorázově, zahrnují grafické zpracování návrhu, výrobu plochy, vyřízení legislativy, montáž, demontáž.
- o *pronájem reklamní plochy* - pravidelné poplatky po dobu trvání smluvního vztahu, splatné měsíčně, čtvrtletně atd. (5)

Velmi efektivní kampaní se v poslední době stává také propagace značky pomocí dopravních prostředků MHD. Jedná se především o reklamy umístěné na venkovních stranách tramvají a autobusů a krátké reklamní sdělení umístěné v plastových závěsech a madlech přímo uvnitř dopravních prostředků. V tomto ohledu již firma spolupracuje s cestovní agenturou Student Agency, u které si platí polepku na zadní straně žlutého autobusu. Ovšem pokud chce firma cílit na širší segment obyvatelstva, měla by tuto aplikaci rozšířit právě například na autobusy a tramvaje MHD ve vybraných městech České republiky. (40)

Vzhledem k tomu, že také cílová skupina firmy v běžném dni nejvíce využívá městské hromadné dopravy, zdá se být tento způsob propagace lepší volbou než například více finančně nákladný billboard. Ovšem vzhledem k maximálnímu pokrytí v rámci země je vhodné zakomponovat také tuto položku do celkové komunikační strategie. U venkovních reklam je nejdůležitější především správné rozmístění v rámci větších měst a vhodná kombinace outdoorových prostředků. Například efektivní outdoor kampaň v městě Brno by měla zahrnovat 2 billboardy, dopravní prostředek – venkovní reklama, dopravní prostředek – vnitřní reklama, 5 vitrín CLV a reklamní hodiny.

Tabulka 9: Rozpočet pro outdoorovou reklamu (Zdroj: vlastní zpracování dle 30; 33; 34; 40; 41)

Typ reklamy	Cena za jednotku	Počet jednotek	Celkové náklady	Poznámky
Billboard	116 400 Kč	5	582 000 Kč	za rok
Zadní stěna autobusů SA	45 000 Kč	4	192 000 Kč	vč. instalace
Reklama na MHD (tramvaj)	540 000 Kč	2 vozidla/rok	1 090 000 Kč	vč. instalace
Vnitřní reklama v MHD	40 000 Kč	2 vozidla/rok	84 000 Kč	vč. instalace
Projekce reklamy na budovu	63 840 Kč	1spot/12 x za hodinu	73 840 Kč	výroba spotu 10 s
CityLight (CLV)	9 100 Kč	5 vitrýn/3 měsíce/4 města	558 000 Kč	vč. instalace
Reklamní hodiny	109 000 Kč	1 hodiny/rok	113 400 Kč	
Roční náklady			2 693 240 Kč	

b) Televize a rádio

Společnost Racio po celou dobu působení v České republice nepřistoupila zatím ani jednou k propagaci prostřednictvím televize. Firma se celkově doposud brání vynakládání velkého množství finančních prostředků za nákladná média. V dnešní době jsou ale expanze a pozice firmy Racio v České republice natolik silné, aby se firma pokusila o oslovení cílového segmentu zákazníků prostřednictvím krátkého televizního či rádiového šotu. Nedávno firma obdržela neočekávanou reklamu v podobě zpěvačky Lucie Bílé, která do médií vyjádřila svůj kladný postoj k výrobkům Racio. Firma by tak mohla zvážit například natočení krátkého reklamního šotu ve spolupráci se známou tvář.

Rozsáhlé spektrum potenciálních zákazníků tak může být ovlivněno například při sledování televizního programu. Ovšem obrovským protikladem u televizní reklamy zůstávají její čím dál větší náklady. Komerční televize rok od roku zvyšují cenu za pronájem a ze státních televizí se naopak reklamy pozvolna vytrácí. Odvysílání jednoho 30-ti sekundového spotu vychází v komerční televizi zhruba na 20 000 Kč a pro firmu Racio z toho plyne pouze prakticky neměřitelná efektivita kampaně. (43)

Schůdnější cestou by proto mohla být spíše reklama v rádiu, které je stále v dnešní době velmi oblíbenou formou distribuce reklamních sdělení. Reklama v rádiu je oproti televizní reklamě pro firmu Racio méně nákladná a přináší srovnatelný efekt. Cena reklamy se odvíjí od času, ve kterém běží, a také času trvání dané reklamy a počtu opakování, dále poslechovosti konkrétní stanice a sezónnosti. V českých rádiích se cena pohybuje celoplošně od 2 000 Kč do 30 000 Kč za odvysílání v různých denních časech. Cena za výrobu reklamy do rádia se pohybuje kolem 4 000 Kč a za prodej autorských práv pro jiná rádia asi 3 000 Kč. () Reklama v rádiu je dobrým prostředkem pro podchycení celé kampaně. Poslouchání rádia navíc patří ke každodenním činnostem cílové skupiny zákazníků a lze tak zákazníka oslovit například při cestě do práce, v práci i ve volném čase. (42)

Tabulka 10: Rozpočet na reklamu v rádiu (Zdroj: vlastní zpracování dle 42)

Rádio Impuls	Cena	Poznámka
9:00 - 12:00	27 500 Kč	cena v daném denním čase
15:00 - 18:00	17 200 Kč	cena v daném denním čase
Celkem	44 700 Kč	
Roční náklady	1 609 200 Kč	3 dny v každém měsíci

c) Internet

V porovnání s ostatními médii je internet v současné době nejdynamičtější rozvíjející se médium. Pro společnost Racio představuje internet nejflexibilnější, rychlý, relativně levný a poměrně dobře měřitelný způsob propagace. Reklama na internetu umožňuje efektivnější zacílení na vybraný segment trhu. U společnosti Racio se jedná především o domovské webové stránky a jejich optimalizaci, dále funkce direct mailu v rámci věrnostního programu firmy, nejrůznější internetové bannery a v neposlední řadě také v dnešní době velmi populární sociální sítě.

Webové stránky a optimalizace

Pro lepší prezentaci zboží a služeb firmy Racio nemůže v dnešní době existovat lepší médium, než jsou její webové stránky. Tyto stránky jsou také základním nástrojem celého internetového média společnosti Racio. Domovská stránka společnosti se nachází pod doménou <http://www.racio.cz/>. Na těchto stránkách může spotřebitel objevit veškeré produkty společnosti, jejich složení a místa distribuce. Zároveň na těchto stránkách společnost nabízí různé recepty se svými produkty či typy na cvičení. Tato rozšířená nabídka webových stránek podtrhuje firemní filozofii, kterou je zdravý životní styl. Velmi zajímavou nabídkou, kterou zákazník může využít je nutriční poradenství od profesionální odbornice.

Další sekci webových stránek je podpora prodeje vedená formou věrnostního programu. Tento Racio Klub nabízí svým členům možnost sbírání benefitových bodů (tzv. pufů) a hodnotné dárky získané výměnou za určitý počet těchto bodů. Celkové náklady na vedení věrnostního programu dosahují v současné době výše 161 400 Kč (2 % z marketingového rozpočtu).

Webové stránky slouží také jako komunikační a prodejní kanál pro distributory. V případě objednávky může distributor snadno zjistit základní logistické informace o dodávce. Na druhé straně zákazník zde může vznést libovolný dotaz prostřednictvím možnosti odeslání emailové zprávy přímo z webových stránek a má tedy také možnost rychlé zpětné vazby.

Za provoz webových stránek a jejich bezchybnou funkčnost zodpovídá společnost Pixelhouse, s.r.o. Firma Racio však může své stránky aktualizovat a zpravovat. Náklady na provoz webových stránek se pohybují kolem 5 000 Kč/měsíc.

Tyto náklady se ovšem nezapočítávají do rozpočtu marketingové propagace. Ve webových stránkách Racio se odráží kreativita celé firmy. Webová prezentace je velmi pestrá a pečlivě udržovaná, firma zde přináší nové a nové nápady a inovace pro zákazníka. V tomto směru by měla firma směle pokračovat, dokazuje tak svou flexibilitu a inovativnost. V poslední době například v produktové nabídce přibyla možnost vyfiltrování si konkrétního produktu nejen podle názvu, ale také z hlediska výrobních surovin a specifických vlastností.

Návrhem na zlepšení webových stránek je například **možnost individuálního posouzení životosprávy**. V tomto případě by společnost Racio měla zajistit smluvní partnerství s konkrétním nutričním poradcem a na webových stránkách zřídit možnost přímého kontaktu. Poradenství by probíhalo výhradně osobní formou. Proto náklady na zajištění poradce by byly nulové. Zákazníci platí přímo poradci. Zajištění nutričního poradce by vstupovalo do nákladů společnosti pouze v případě jeho účasti na vybraných akcích (viz dále). Zákazníci by jistě také ocenili možnost **sestavení vlastního jídelníčku**, popřípadě dietního programu schváleného profesionálem, na základě kterého by tak mohli svou životosprávu zlepšit.

V analytické části již bylo zmíněno, že webové stránky odkazují také na internetový obchod Bio-natural, kde je možné některé výrobky Racio také zakoupit. Toto řešení je v současné době dostačující vzhledem k tržbám, které zatím tvoří ani 1 % z celkového obrátu firmy. Do budoucna by však firma mohla uvažovat také o **vybudování vlastního elektronického obchodu**, ve kterém by poskytovala veškerý nabízený sortiment zboží online. Touto formou by se zvýšily především náklady na provoz webových stránek a také samotný vývoj e-shopu by se pohyboval okolo 30 000 Kč. Dále lze očekávat náklady na zaškolení zaměstnanců pro práci s elektronickým obchodem a následně jejich mzdu. Firma by však získala vlastní distribuční kanál.

Dalším nástrojem na rozšíření povědomí o značce je **SEO optimalizace** webových stránek. Cena optimalizace se odvíjí od počtu klíčových slov, rozsahu stránek a požadavcích na optimalizaci. Běžná cena se pohybuje v rozmezí 3 000 – 700 000 Kč. Funkční a efektivní optimalizace by firmu měla vyjít asi na 13 500 Kč. (44; 45)

Facebook

Cílovou skupinu aktivních žen ve věku 15-64 let se středním příjmem by mohla společnost Racio oslovovat také na sociálních sítích jako Facebook, Twitter, MySpace, LinkedIn a podobně. Firma již vlastní profilovou stránku na Facebooku. Tato stránka má v současnosti 68 členů a je spíše informativního charakteru, avšak neobsahuje žádné zajímavé informace pro zákazníka ani pro jiné zájmové skupiny. Firma by zde mohla více zveřejňovat aktuality, fotografie z akcí či nejrůznějších eventů, a to jak firemních tak propagačních. Přístupnost jednotlivých údajů by také měla být případně omezena, především u příspěvků týkajících se firemních aktivit.

Další způsob inovace na sociálních sítích, kterým by firma mohla zaujmout cílovou skupinu aktivních žen, může být například rubrika receptů, které již firma vlastní na svých webových stránkách, a další typy související se zdravým životním stylem.

Náklady na tento druh média jsou zakomponovány do činností zaměstnanců marketingového oddělení společnosti spravující webové stránky a jiné sdělení veřejnosti. Facebook komunikace obsahuje koncept virového marketingu, kdy šíření komunikační zprávy probíhá samovolným rozesíláním mezi uživateli podle oblíbenosti. Proto by firma měla zvážit především formu a design, kterými by mohla zaujmout uživatele popřípadě připojit nějakou zajímavou aplikaci k pobavení. (5)

Direct mail

Společnost Racio by měla využít i možnosti a funkce direct mailu, tedy oslovit zákazníky z věrnostního klubu prostřednictvím obchodních sdělení na míru sestavených pro konkrétního zákazníka. Účelem tohoto nástroje je prohloubení vztahu se svými stávajícími zákazníky. Společnost Racio však musí zvážit i četnost a relevantnost těchto obchodních sdělení tak, aby se nestaly u zákazníků nevyžádanou poštou. Právě z důvodu hrozby „nechtěnosti“ společnost Racio tohoto nástroje zatím nevyužívá. Direct mail musí být koncipován tak, aby dokázal zaujmout originalitou, jednoduchostí a zábavností samotného sdělení. Věrnostní klub Racio se v současné době postupně rozrůstá a mnoho jeho členů by jistě ocenilo občasné sezónní obdržení informací o novinkách, připravovaných akcích a benefitech.

Stejně jako u nástrojů sociálních sítí by však byly náklady zahrnuty ve mzdě marketingových pracovníků. Úkolem vedení marketingového oddělení je rozdělit zodpovědnost a pravomoc mezi své zaměstnance, kteří jsou ale již plně vytíženi. V současné době bohužel ve firmě není dostatečný pracovní kapitál pro plnění potřeb, které služba direct mail vyžaduje. Jedná se o přístup k databázi zákazníků, poskytování aktuálních dat, sestavování konkrétních zpráv pro zákazníky a následné rozesílání korespondence. (5)

Bannery

Bannery jsou nástroje internetového média, které disponují širokým spektrem možností. Lze je využívat pouze jako informační médium odkazující na domovské webové stránky nebo také jako přímý odkaz do elektronického obchodu, který uživatele posune, případně i motivuje k provedení nákupu. Vhodné umístění bannerů v rámci internetu dále může rozšířit také známost a povědomí uživatele o značce Racio. Vzhledem ke zvolenému cílovému publiku by měla společnost umisťovat své bannery na různých kulinářských stránkách, na stránkách e-shopu Bio-natural nebo dalších stránkách s tematikou zdravého životního stylu (vareni.cz, zijeme-zdrave.cz). Dále také je vhodným způsobem internetové propagace vzájemná výměna odkazů v rámci spolupráce s jinými firmami, jako jsou firmy Nescafé, Timo nebo agentura STOB.

Cena jednoho banneru se odvíjí od jeho velikosti a stránky, na které je umístěn, dále také místa na dané stránce a četnosti návštěv dané stránky. Průměrné náklady na bannerovou internetovou kampaň dosáhnou 57 300 Kč/rok. (28)

Tabulka 11: Rozpočet pro reklamu na internetu (Zdroj: vlastní zpracování dle 28; 29; 44; 45)

Typ reklamy	Cena	Poznámka
Internetový banner	57 300 Kč	průměrné náklady na bannerovou kampaň
SEO optimalizace	13 500 Kč	levnější funkční a efektivní optimalizace
Věrnostní program	161 400 Kč	náklady za provoz/1 rok
Roční náklady	232 200 Kč	

d) Tisk

Reklamní kampaň prostřednictvím časopisů je vhodný způsob, jak zasáhnout svým sdělením vybraný segment zákazníků. Kritériem pro výběr časopisu je frekvence, s jakou je časopis vydáván a zaměření daného časopisu, tedy zdali má tento časopis dostatečný potenciál, že si ho cílová skupina přečte. Na tiskové médium jsou každoročně vyčleněny asi 4% z marketingového rozpočtu, tedy přibližně 322 800 Kč.

S ohledem na specifičnost reklamního sdělení společnosti Racio a její zaměření je vhodné zacílit na odborné časopisy týkající se zdravého životního stylu, hubnutí, případně fitness, které jsou vydávány měsíčně (např. časopis *Apetit*, *Gurmán* či *Dieta* apod.). Lze uvažovat obdobný rozsah inzerce, který již společnost využívá.

Dalším nástrojem, který může společnost Racio využít je rozdávání letáků přímo na distribučních místech. Tyto letáky mohou informovat o novém produktu či být totožné s reklamou v časopisech. Výhodou těchto letáků je, že se dají snadno umístit prakticky kamkoliv (na prodejnách, noviny, časopisy, reklamní letáky do schránky).

Náklady na propagaci v časopisech se odvíjí od grafického návrhu reklamy a následně její umístění. Náklady na umístění se odvíjí opět od místa v časopisu a jeho velikosti. Cena za otištění reklamy v časopise se pohybuje okolo 48 000 Kč pro vydání celostránkové inzerce a 15 000 Kč pro vydání formátu A5. Náklady na letáky rozdávané do prodejen se také odvíjí od návrhu letáku a jeho tisku. V nákladu 50 000 ks letáku se cena pohybuje okolo 127 440 Kč. (31)

Tabulka 12: Rozpočet pro reklamu v tisku (Zdroj: vlastní zpracování dle 31)

Typ reklamy	Cena/jednotka	Počet jednotek	Celkové náklady	Poznámky
návrh letáku a jeho otištění ve vydání časopisu (celostránkový)	48 000 Kč	2 časopisy/2 vydání	192 000 Kč	včetně návrhu
návrh letáku a jeho otištění ve vydání časopisu (A5 formát)	15 000 Kč	6 časopisů/4 vydání	360 000 Kč	včetně návrhu
návrh letáku a jeho tisk v nákladu 2000 ks/A5	5 100 Kč	4 druhy letáků/50000 ks	127 000 Kč	návrh, tisk, distribuce
Roční náklady			679 000 Kč	

e) Indoor, merchandising

Indoor media představují nástroje reklamy využívané v obchodních centrech, prodejnách, restauracích, sportovištích, školách, apod. Výhodou těchto nástrojů je zvýraznění značky v místě prodeje a zacílení na vybraný segment formou ochutnávky. V tomto ohledu firma Racio spolupracuje s agenturou In-store, která je v České republice jednou z největších reklamních agentur zaměřených na média v místě prodeje. Jedná se tedy především o mezinárodní obchodní řetězce.

První způsob indoorové reklamy, který již firma aplikuje je využití tzv. **cross-promo výrobků**, tj. svých produktových vzorků připnutých k jinému produktu (spolupráce se společností Nescafé). Cílem tohoto nástroje je nalákat nové zákazníky, kteří se soustředí především na akční nabídky. Cena cross-promo výrobků se odvíjí od velikosti a typu dodávaných vzorků. Předpokládaná nákladová cena je 90 000 Kč/kampaň.

Vzhledem k propojenosti produktů zdravé výživy a aktivním sportem by společnost Racio měla dále využít například **samolepek** umístěných v šatních skříních sportovišť, fitcenter či škol. Tímto způsobem by se značka Racio mohla dostat do podvědomí také širšímu spektru zákazníků. Cena samolepek umístěných v šatních skříních jednoho fitcentra by vyšla na 1 200 Kč. Pro uvažování 10 fitcenter by náklady na tento nástroj odpovídaly 14 000 Kč, vč. návrhu samolepky. (32)

Dalšími nástroji, které by firma měla využít, jsou **shelf talkery** či **shelf wobblery** umístěné v místě prodeje (POS materiály). Shelf talker je reklamní poutač připevněný k regálu za účelem upoutání zákaznickovy pozornosti ke konkrétnímu výrobku v daném regálu. V případě shelf wobbleru se jedná o cedulku z kartonu nebo plastu, která daného regálu vyčnívá a upozorňuje tak zákazníka na konkrétní produkt. Cena jednoho shelf wobbleru vychází na 15 275 Kč/1000ks. Náklady na 5000 shelf wobblery pro distribuční síť se pohybují okolo 76 375 Kč. Tyto prostředky jsou ideální pro upozornění například na nový „baby segment“. (38)

Posledním celoplošným nástrojem využívaným pro oslovení širokého spektra zákazníků je tzv. **merchandising**. Tento nástroj představuje rozmístění zboží v regálech prodejen. Výše uvedený shelf talker je způsobem, jak na daný produkt v regále upozornit. Avšak pro společnost Racio je velmi důležité také, na který regál budou její

výrobky umístěny. Výběr tohoto regálu optimalizuje poptávka a prodejní potenciál výrobků, ovšem místa na regále, která vhodnější vybízejí zákazníka k nákupu výrobky, jsou spojena s vysokými náklady na umístění. Společnost Racio by si měla udržet nejvýhodnější pozici na regálech prodejen svých distributorů vzhledem ke své převaze na trhu pufovaných a extrudovaných potravin.

Jak již bylo zmíněno v analytické části, náklady na získání a udržení si místa na regále odpovídají v současné době zhruba 7 % celkového rozpočtu firmy pro jeden obchodní řetězec.

Tabulka 13: Rozpočet na indoorovou reklamu (Zdroj: vlastní zpracování dle 32; 38)

Typ reklamy	Cena za jednotku	Počet jednotek	Celkové náklady	Poznámky
samoplecky na stěny šatních skříní /fitcentrum - 60 ks/	1 200 Kč	10 fitcentra	14 000 Kč	vč. návrhu letáku (2000Kč)
shelf wobblers /1000/	15 275 Kč	5000 ks	76 375 Kč	vč. návrhu
cross-promo výrobek	80 000 Kč	5000 ks	90 000 Kč	vč. balného
Roční náklady			180 375 Kč	

f) Podpora prodeje

Společnost Racio organizuje ochutnávky konané ve vybraných obchodních řetězcích. Tyto ochutnávky společnost odlišuje od konkurence za použití různých slevových akcí na produkty svých obchodních partnerů. Ochutnávky a prezentace jsou zaměřeny především na novinky. Tento nástroj by měla společnost ponechat, doporučením jsou 2-3 ochutnávky pro nové produkty v průběhu roku ve vybraných prodejnách.

Další aktivitou je účast společnosti na sportovních či jiných zážitkových akcích (Wellness, Marathón, Zumba, setkání diabetiků nebo setkání bezlepkářů), kde bude společnost Racio nabízet své produkty formou dárkových předmětů. Další možností je také organizace vlastních akcí se zaměřením na cílový segment (např. „zdravé vaření“).

Výše uvedené aktivity by měly být vždy doplněny o účast hostesky, která bude nabízet zákazníkům vybrané produkty. Průměrné náklady na 1 hostesku/den se pohybují kolem 1 000 Kč. Den = 10 hodin. Rozšířením může být zajištění nutričního poradce na

vybrané akce týkající se „zdravého vaření“ či jiné sportovní aktivity. Cena renomovaného nutričního poradce se pohybuje okolo 400 Kč/hod vč. dopravy. Celkové náklady na jednodenní akci (10 hodin) jsou 4 000 Kč.

Náklady na prezentace a ochutnávky, konané ve vybraných prodejnách (celkem 40 ochutnávek/rok) by se pohybovaly okolo 125 440 Kč. Náklady na sportovní či zážitkové akce formou dodávky vlastních produktů, by se vyšplhaly na 50 440 Kč/rok, za předpokladu konání 15-ti akcí. (35)

Firma Racio by také měla nadále pokračovat v distribuci zboží prostřednictvím spolupráce s cestovní společností Student Agency, díky které může nabízet zvolený výrobek všem cestujícím žlutého autobusu a oslovit tak významný počet potenciálních zákazníků. Celkové náklady na tzv. sampling činily v minulém roce téměř 1 210 500 Kč. Firma by ovšem měla snížit poměr takto investovaných prostředků alespoň na hranici 900 000 Kč a zaměřit se více také na pořádání výše uvedených aktivit.

Tabulka 14: Rozpočet pro podporu prodeje (Zdroj: vlastní zpracování dle 35)

Typ reklamy	Cena za jednotku	Počet jednotek	Celkové náklady	Poznámky
Konání akce - ochutnávka	3 000 Kč	hosteska+vzorky/40 akcí	125 440 Kč	vč. prezentačního stolku
Konání akce - sportovní/"vaření"	3 000 Kč	hosteska+vzorky/15 akcí	50 440 Kč	vč. prezentačního stolku
Sampling			900 000 Kč	
Roční náklady			1 075 880 Kč	

g) Známa osobnost

Poslední možností, jak zaujmout cílovou skupinu, je začlenit do svých reklamních nástrojů známou osobnost. V minulosti se o produktech Racio vyjádřila Lucie Bílá, jak již bylo uvedeno v televizních a rádiových médiích. Doporučuje se u této osobnosti zůstat, jako výraz důvěry v produkty společnosti Racio. Prohlášení Lucie Bílé či její tvář, pak může být součástí jakékoli výše uvedené reklamní kampaně. Od internetových stránek, bannerů přes letáčky rozdávané v prodejnách až po shelf wobblery.

Cena, kterou si společnost Racio za uvedení Lucie Bílé ve svých kampaních může účtovat, se odvíjí od způsobu, jakým ji bude sponzorovat. Nejvhodnějším způsobem by pro firmu Racio byl například kontrakt na dodávku produktů pro paní Bílou. Cena za měsíc by pak odpovídala cca 1000 Kč (12 000 Kč/1 rok).

4.3.5 Vypracování rozpočtu na propagaci

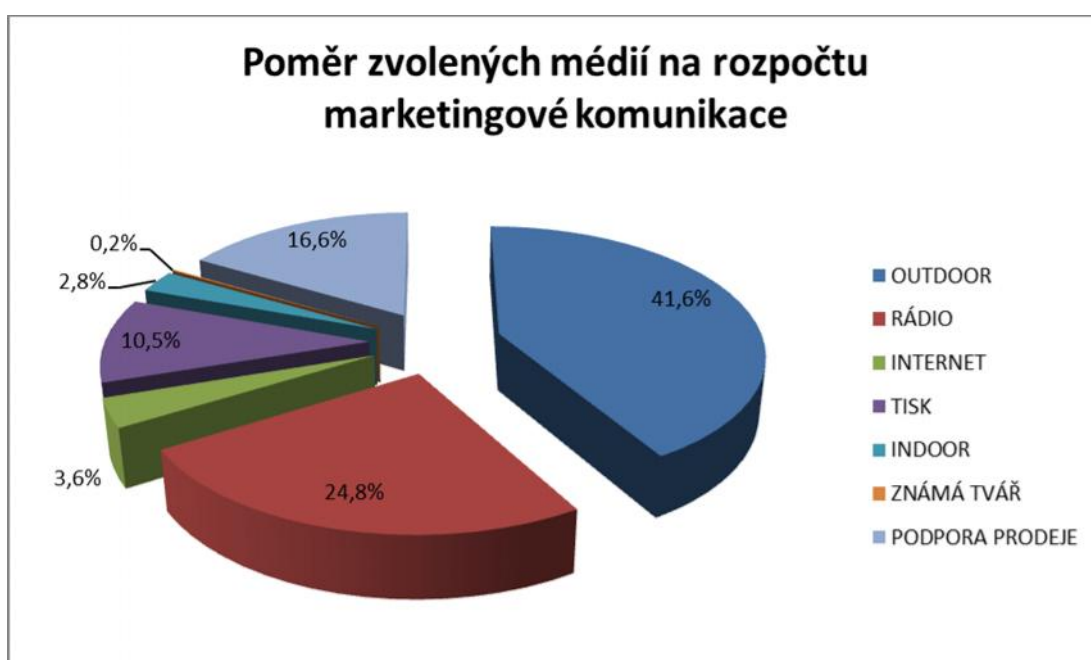
Pro zvolení správného rozpočtu na propagaci bohužel neexistuje žádný jednoduchý a efektivní návod, ale záleží to zejména na správných úsudcích a zkušenostech marketingových pracovníků z dřívějších kampaní. Proto jsou zde jako hlavní metody tvorby komunikačního rozpočtu aplikovány „procento z obrátu“ a také „cíl a úkol“. V první metodě je rozpočet definován jako procento plánovaného obrátu v budoucím roce (popřípadě skutečné procento z obrátu v roce minulém). Ve druhé metodě je důležité především stanovení cílů a zdrojů komunikace a od toho odvozen rozpočet na komunikaci.

V loňském roce činil marketingový rozpočet 3 % z celkového obrátu firmy Racio v České republice, tedy zhruba 8 070 000 Kč/rok bez DPH. Tuto částku by neměl překročit ani plánovaný rozpočet tohoto návrhu marketingové komunikace.

Tabulka 15: Celkový plánovaný rozpočet marketingové komunikace (Zdroj: vlastní zpracování)

ZVOLENÁ MÉDIA	Cena	Poznámky
OUTDOOR	2 693 240 Kč	CLV, billboard, reklama v MHD
RÁDIO	1 609 200 Kč	36 pracovních dní/1 rok
INTERNET	232 200 Kč	SEO optimalizace, bannerová kampaň, věrnostní program
TISK	679 000 Kč	časopis Gurmán a Appetit, letáky
INDOOR	180 375 Kč	shelf wobblers, cross-promo, samolepky
ZNÁMÁ TVÁŘ	12 000 Kč	sponzoring
PODPORA PRODEJE	1 075 880 Kč	sampling, ochutnávky
ROZPOČET	6 481 895 Kč	

V této tabulce je uveden souhrn zvolených médií a prostředků pro co nejkompletnější pokrytí cílového tržního segmentu marketingovou komunikací a jejich odhadované náklady. Nejvyšší podíl zde patří outdoorové reklamě, která je také brána jako nejnákladnější ve srovnání s ostatními prvky komunikačního mixu. Je ovšem nezbytná pro kvalitní vytváření spotřebitelského podvědomí o nových výrobcích značky Racio. Druhým nejnákladnějším prvkem je reklama v rádiu, do které by se firma neměla bát investovat a doplnit tak plastičnost a komplexní pokrytí celé marketingové komunikace. Třetí největší podíl má nezbytná podpora prodeje, která by měla být hlavní silnou stránkou celé komunikační strategie.



Graf 13: Poměr zvolených médií na celkovém rozpočtu (Zdroj: vlastní zpracování)

Celkový rozpočet marketingové komunikace tedy činí 6 481 895 Kč. Je tedy patrné, že nepřekročil výšku marketingového rozpočtu pro minulé období. Marketingový rozpočet minulého období ovšem zahrnoval také další nezbytné položky fungování marketingu ve firmě, a proto zbývající možné investice by měla firma v první řadě využít na kvalitní marketingový výzkum, dále pak pro grafické návrhy obalů pro nové a inovované produkty. Důležitou část zaujímá také práce s veřejností, na kterou je třeba vynaložit potřebné finanční prostředky, a ostatní provozní náklady v nadcházejícím období.

Tento rozpočet také povětšinou počítá s celoroční kontinuitou všech zahrnutých prostředků, ovšem po spuštění a v průběhu procesu řízení a koordinace bude docházet k modifikaci, popřípadě vynechání některých aplikací (viz harmonogram).

4.3.6 Předběžné testování a rozhodování o komunikačním mixu

Předběžné testování kampaně by mělo probíhat především na základě marketingového výzkumu a dále prostřednictvím názorů respondentů, kteří mají možnost svého vyjádření odesláním emailu přímo z webových stránek firmy Racio. Dobrý způsob je také využití sociálních sítí, kde má zákazník i firma k dispozici okamžitou zpětnou vazbu, na základě které lze testovat a ověřovat některé prvky plánované komunikační strategie.

Druhou možností je také průzkum a vyhodnocení již proběhlých marketingových kampaní a zaměřit se na jejich účinnost a efektivnost, které můžou do budoucna pomoci v rozhodování o komunikačním mixu pro připravovanou kampaň. Provádí se také tzv. strategický komunikační výzkum, jehož postupné rozpracování se nachází v analytické části této diplomové práce. Prvky zkoumané v strategickém komunikačním výzkumu, které můžou manažerům pomoci v jejich rozhodování, jsou především:

- 1) Produkt – Analýza produktu, analýza prodeje (s. 66)
- 2) Trh – Analýza trhu, analýza zákazníka (s. 49; s. 65)
- 3) Prostředí – SLEPT analýza, analýza konkurenčního prostředí (s. 44; s. 51)

Rozhodování o komunikačním mixu

- *Reklama*

Důležité je hlavně nastavení jednotlivých médií tak, aby dohromady splňovaly požadované cíle marketingové komunikace. Jedná se tedy o úplné pokrytí v rámci České republiky a rozšíření působení do zahraničí. V rozhodování o komunikačním mixu si tedy firma musí stanovit především rozmístění a jednotlivé aplikování zvolených médií takovým způsobem, aby tato marketingová komunikace mohla zasáhnout široké spektrum spotřebitelů doma i v zahraničí.

Ideálním způsobem je využití internetového média, které plní funkci celosvětové komunikační sítě, díky které se šířící kampaň může dostat prakticky do každé

domácnosti na celém světě, podmínkou je správná optimalizace SEO, vhodně umístěné bannerové reklamy a vícejazyčné webové stránky. Dále lze do budoucna zcela omezit špatně měřitelné kampaně (reklama v rádiu), které jsou navíc velmi nákladné, a dát tak přednost masivnější propracované internetové kampani.

Alternativním řešením může být také omezení počtu pronajímaných billboardů a jiných outdoorových reklam, jejichž náklady jsou poměrně vysoké, a tyto finance investovat do vybudování vlastního elektronického obchodu nebo efektivnějšího tiskového média.

- *Podpora prodeje*

Podpora prodeje je pro firmu Racio nejúčinnějším prostředkem propagace. Zákazník má nejen možnost výrobek vidět, ale může jej také ochutnat, ohodnotit a případně dostat odpověď na položené otázky týkající se produktu a značky. Pro zaběhnutí kampaně je potřeba masově upoutat cílové publikum prostřednictvím outdooru a rádia. Tyto prostředky by však firma měla v průběhu následujícího roku omezit na minimální možnou efektivní úroveň a věnovat se spíše organizování nejrůznějších eventů, ochutnávek a prezentací týkajících se zdravého životního stylu. Důležitou roli samozřejmě hraje také sampling, který je třeba neustále udržovat v dostatečné míře distribuce.

- *Práce s veřejností*

Firma se musí neustále snažit o posílení poptávky spotřebitelů po zdravém životním stylu a zdravé výživě. Efektivním způsobem je pro firmu spolupráce se společností STOB (Stop obezitě), která pořádá kurzy na hubnutí. Ovšem práce s veřejností by měla navázat konexe také s dalšími významnými agenturami v rámci problematiky zdravého jídelníčku. Firma by se mohla zapojit například do projektu „Žij zdravě“ nebo „Zdravé hubnutí“, které v rámci České republiky kladou důraz na zdravý životní styl.

4.3.7 Měření výsledků marketingové komunikace

Nejdůležitějším faktorem zvolených médií je právě měřitelnost a měření výsledků marketingové kampaně. Prvním důležitým bodem pro měření výsledků je samotný rozpočet na použítá média. Firma má rozplánované předpokládané náklady na jednotlivá média, podle kterých může v budoucnu měřit plnění nebo překročení tohoto stanoveného rozpočtu. Dalším bodem měření jsou samostatné cíle marketingové komunikace, jejichž postupné dosahování můžeme měřit a určovat tak případnou odchylku ve srovnání s původním plánem. (5)

U jednotlivých médií je důležité také měření tzv. účinnosti, která se určuje metodou CPT (Cost Per Thousand). Jedná se o podíl nákladů na dané médium a počtu zákazníků, kteří dané médium zaregistrují, vynásobený tisícem. Výsledek udává, jaké jsou náklady na tisíc zákazníků, kterým zvolené médium poskytlo informace o produktu nebo značce firmy Racio. U některých médií se jedná spíše o obraznou částku, protože jejich efektivnost je obtížně měřitelná. Klasický způsob určování účinnosti zvoleného propagačního prostředku probíhá následujícím způsobem.

a) Účinnost tiskového média (časopis)

Účinnost časopisu je měřena magazínem Gurmán, který vychází v nákladu 49 301 Kč, čtenost tohoto magazínu je zhruba 96 000 čtenářů za rok. Cost per thousand je pak:

$$\text{CPT} = (49\,301/96\,000) * 1000$$

CPT = 513,55 Kč, v případě celostránkové reklamy/vydání.

Inzerce v časopisu Gurmán tedy vychází v nákladech jako 513,55 Kč na 1 000 čtenářů.

b) Účinnost cross-promo výrobku

Účinnost cross-promo výrobků lze změřit jako podíl nákladů na kampaň a počtu předpokládaných zakoupených kusů, které jsou uvedeny v části mediálního plánování diplomové práce. Cost per thousand je pak:

$$\text{CPT} = (90\,000/5000) * 1000$$

CPT = 18 000 Kč.

Za tisíc zákazníků, kteří si cross-promo výrobek zakoupí, zaplatí Racio asi 18 000 Kč.

c) *Účinnost promo akce*

Účinnost promo akcí (např. ochutnávky výrobků) lze změřit jako podíl nákladů na promo akci a počtu předpokládaných návštěvníků. Při těchto akcích můžeme předpokládat poměr 1 návštěvník/5 minut, pak při 10 hodinové akci se jedná o 120 účastníků (40 akcí/1 rok = 4800 účastníků). Cost per thousand je pak:

$$\text{CPT} = (125\,440 / 4\,800) * 1000$$

$$\text{CPT} = \underline{\underline{26\,133,3 \text{ Kč}}}.$$

Za tisíc obslužených návštěvníků tak firma Racio zaplatí přibližně 26 133 Kč.

Kromě účinnosti je potřeba kontrolovat a měřit také efektivnost dané kampaně. Měření efektivnosti jednotlivých médií je rozdílné především způsoby a náročností. Internetové kampaně vychází z uložených informací o provozu webových stránek zaznamenaných na síťových serverech, ke kterým by měla firma Racio mít přístup. Možné měřitelné údaje pak můžou být například:

- Klik (za přivedeného uživatele)
- Data (např. vyplněný formulář, registrace do věrnostního klubu)
- Prodej (provize z nákupu v procentech z prodeje) (4, s. 58)

V případě možnosti dotazu na nutričního poradce je možné také měřit počet zákazníků, kteří tuto funkci využijí, a dále je také možné vyžádání si zpětné vazby od těchto uživatelů.

Dalším měřitelným médiem jsou bannery, jejichž efektivnost závisí především na jejich umístění. Míra reakce na bannerové reklamy je v současnosti velmi nízká, protože uživatel většinou při práci s internetem pouze neprochází bannery, ale dohledává například potřebné informace. Rozhlasová reklama se zase spoléhá na dialog, znělky, hudbu a další sluchové narážky směřující k udržení pozornosti posluchače. Rádio a tisk, případně i televize jsou ale média, u kterých se měření efektivnosti provádí velmi obtížně. Procento poslouchání rádia je pouze objektivní ukazatel, který firmě míru efektivnosti neposkytne.

U kampaně by se měla měřit také patřičná práce s veřejností (public relations). Výsledky je možné posoudit na základě tří ukazatelů:

- *Ukazatel vstupů* – počet nových sdělení pro veřejnost ze strany firmy Racio (např. organizované akce, výroční zprávy, informace o nových projektech a inovacích)
- *Ukazatel výstupů* – publicita firmy Racio v médiích, celkový rozsah kampaně Racio a míra povědomí zákazníka o značce (odráží se na poptávce po značce Racio).
- *Ukazatel úspěchu* – výsledky celé marketingové komunikace firmy Racio a procento splnění definovaných cílů (např. nárůst dosaženého tržního podílu, zvýšení poptávky po zdravé výživě, zvýšení počtu členů Racio Klubu) (5)

4.3.8 Řízení a koordinace procesu marketingové komunikace

O řízení a správnou koordinaci celého procesu marketingové komunikace se stará oddělení marketingu firmy Racio. V tomto ohledu však nejde o jednorázový proces. Hlavním stimulem tohoto procesu by měl být především zákazník, který určuje poptávku, ale na základě jeho požadavků by měla být řízena také výroba a celý odbyt společnosti Racio. Firma na svých webových stránkách v současné době připravuje v tomto ohledu zajímavou aplikaci s názvem „Sestavte si Racio chlebíček“, kde bude mít každý zákazník možnost vytvoření vlastního návrhu na výrobek značky Racio. Firma se tak bude moci inspirovat přímými podněty ze strany spotřebitele. (5)

Racio se tak velmi efektivním způsobem drží tří základních fází koordinace procesu marketingové komunikace, která se skládá z fází „dotaz“, „korekce“ a „informace“. Firma by měla neustále svého zákazníka vybízet ke zpětné vazbě a ujišťovat se o jeho spokojenosti s nakoupeným zbožím a způsobem propagace, dále se řídit jeho názory a podle nich koordinovat celou kampaň a sortiment zboží. Po provedených úpravách a zavedených inovacích je nutné opět zákazníkovi dát vědět, jaké změny byly provedeny a očekávat jeho reakci. Řízení marketingové komunikace pak nabírá podobu oboustranné a do jisté míry také vyvážené komunikace se zákazníkem. Zákazník se tak cítí jako nedílná součást celého procesu a není pouze zahlcován nadměrným množstvím nabízených produktů, které v závěru nepřinášejí zákazníkovi žádné reálné uspokojení.

4.3.9 Harmonogram marketingové komunikace

Tabulka 16: Harmonogram marketingové komunikace (Zdroj: vlastní zpracování)

MÉDIA	APLIKACE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
OUTDOOR	Billboard												
	Zadní stěna autobusů SA												
	Reklama na MHD (tramvaj)												
	Vnitřní reklama v MHD												
	Projekce reklamy na budovu												
	CityLight (CLV)												
	Reklamní hodiny												
INDOOR	Návrh samolepky												
	Samolepky ve fitcentru												
	Shelf wobblery												
	Cross-promo výrobek												
TISK	Grafický návrh (celá stránka)												
	Inzerce v časopisu Gurmán												
	Grafický návrh (A5 formát)												
	Inzerce v časopisu Apetit												
	Návrh letáku												
	Letáková kampaň												
RÁDIO	Reklama na rádiu Impuls												
P. PRODEJE	Ochutnávka výrobků												
	Konání akce (sport/vaření)												
	Sampling												
INTERNET	Internetový banner												
	SEO optimalizace												
	Věrnostní program												

Prostřednictvím správného řízení a koordinace celého procesu může firma Racio určovat především zahrnutí jednotlivých zvolených médií a jejich aplikování v různých částech nadcházejícího období. Jak již bylo řečeno, firma by se v první fázi marketingové komunikace měla zaměřit na maximální pokrytí a snahu vyvolat u potenciálních zákazníků co největší povědomí o nových produktech a připravovaných inovacích. Důležité je především poskytování dostatečného množství informací a snadná možnost dohledání těchto informací o produktech. Po této fázi, která lze definovat jako „vyvolání“ by se firma měla aktivně soustředit na kvalitní výrobu a především distribuci produktů k cílovým zákazníkům.

Nadlinková komunikace by tak měla zvolna ustupovat do pozadí a dát přednost komunikaci podlinkové, která by se prostřednictvím podpory prodeje, event marketingu a samplingu zaměřovala na cílové publikum zákazníků, vnímala jejich potřeby a koordinovala nabídku produktů především na základě poznatků obdržených od klíčových spotřebitelů. Tato fáze by se dala definovat jako fáze „zaujetí“.

Poslední fáze nadcházejícího období můžeme definovat jako fázi „udržování“. Cílový zákazník již měl možnost nové produkty vyzkoušet a vytvořil si na základě toho postoj k danému produktu i celé značce. Pokud je tento postoj kladný, je potřeba takového zákazníka neztratit a budovat s ním dlouhodobější věrnostní vztah. Do hry tedy vstupuje věrnostní program a zákaznické benefity. Tyto popsane fáze jsou ovšem subjektivní a reakce zákazníků se v tomto ohledu velmi liší, je tedy potřeba správně rozhodnout, která média aplikovat celoročně a pro která zvolit pouze jednorázové využití.

4.4 Přínosy navrhovaného řešení

Přínosy výše uvedených návrhů týkajících se optimalizace organizační struktury firmy, možnosti diferenciacie produktu a následné aplikování marketingové komunikace lze rozdělit na přínosy vyčíslitelné a přínosy nevyčíslitelné.

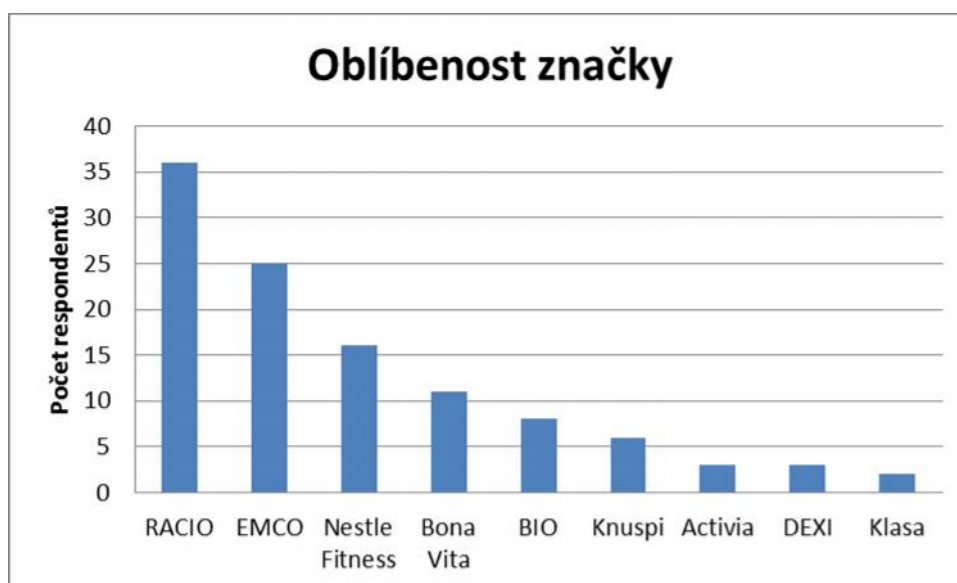
4.4.1 Přínosy vyčíslitelné

Hlavní vyčíslitelný přínos by měla firma Racio zaznamenat v nárůstu tržeb z prodeje zboží. Odhadovaná výše tržeb by se měla přiblížit hranici 60 mil. Kč. Což by mělo být zapříčiněno především zvýšením objemu exportovaného zboží a také nárůstu poptávky po nových výrobcích značky Racio. Firma předpokládá konstantní průběh v prodeji stávajících kategorií výrobků. S tímto přínosem je také spojeno udržení a možné navýšení tržního podílu firmy na domácím i zahraničním trhu. Firma by tak mohla svůj současný 60 % podíl na českém trhu pufovaných a extrudovaných výrobků navýšit o odhadované 3 %, což by mělo být zapříčiněno především novými distribučními kanály a produktové diferenciaci.



Graf 14: Předpokládaný vývoj tržeb (Zdroj: vlastní zpracování)

Další vyčíslitelný přínos se dá vyjádřit v oblíbenosti jednotlivých značek. Díky nové marketingové komunikaci a rozšířenému produktovému portfoliu lze předpokládat nárůst zákazníků, kteří upřednostňují značku Racio oproti jejím největším konkurentům. Jak je patrné z odhadu v grafu uvedeném níže (100 respondentů určuje nejoblíbenější značku zdravé výživy). Je předpokládán také postupný nárůst členů věrnostního programu. Současný počet 1 000 členů by se v následujícím období tak měl alespoň o čtvrtinu zvýšit.



Graf 15: Předpokládaný vývoj oblíbenosti značky (Zdroj: vlastní zpracování)

Pokud se firma rozhodne pro variantu diferenciacie produktu prostřednictvím distribuce jiné značky, které pomůže dostat se na český trh, popřípadě poskytne své distribuční kanály firmě, která má pouze výrobní zaměření, hlavním přínosem pro ni bude především celkové snížení fixních nákladů na výrobu. Toto vyčíslení však závisí na konkrétní zvolené variantě a dohodnutých podmínkách prodeje.

Významným přínosem je také efektivní využití rozpočtu marketingové komunikace, který činí 6 481 895 Kč a na základě kterého je firma schopna sestavit účinný propagační program.

4.4.2 Přínosy nevyčíslitelné

Hlavním nevyčíslitelným přínosem je především optimalizace organizační struktury firmy Racio. Díky užšímu propojení hlavního vedení firmy a marketingového oddělení se tak marketing může podílet na strategickém řízení celého podniku. Racio se tak postupně může přetvořit na firmu, která není řízena pouze výrobou ale především podněty od cílového zákazníka.

Tímto způsobem se takélepší celková komunikace mezi firmou a zákazníkem a dojde také k částečnému vyvážení jednotlivých sdělení. Výroba tak bude řízena na základě zpětné vazby a požadavků od zákazníka, které může firma získat prostřednictvím kvalitní marketingové komunikace (direct mail, zpětná vazba, sestavení vlastního Racio výrobku). Díky aplikované marketingové komunikaci se také zvýší povědomí zákazníků o nových produktech značky Racio a zejména díky podpoře prodeje vzroste také u některých zákazníků přesvědčení o důležitosti a potřebě zdravého životního stylu.

Zvýší se také pokrytí firmy Racio nejen prostřednictvím marketingové komunikace, ale také díky novým způsobům distribuce zboží, jako jsou například prodejní automaty, které poskytnou Racio výrobky především do škol, jídelen, sportovních center, dále také výrobky do lékáren nebo elektronický obchod.

Důležitým přínosem je také zamezení některým slabým stránkám definovaným v analýze SWOT. Především se jednalo o nedostatečnou integrovanost jednotlivých marketingových aplikací, které bylo zamezeno návrhem nové integrované marketingové komunikace.

ZÁVĚR

Hlavním definovaným cílem této diplomové práce bylo prozkoumat, identifikovat a analyzovat aktuálně užívané marketingové prostředky firmy Racio, s.r.o., a její celkovou probíhající komunikaci s odběrateli. Na základě toho pak vyhodnotit její silné a především slabé stránky, které je zapotřebí optimalizovat. Dále se pokusit navrhnout celistvou komunikační strategii pro firmu Racio, která by splňovala výše uvedené faktory. Dílčím cílem bylo také nalezení způsobu k lepšímu zviditelnění firmy pomocí využití vhodných propagačních prostředků a moderních marketingových trendů a zvýšení spokojenosti odběratelů v rámci nabízených služeb. Všechny tyto cíle byly definovány spolu s vymezením hlavního problému v úvodní kapitole týkající se dále také postupu a zvolené metodologie.

Ve druhé části se práce věnuje teoretickým východiskům, na základě kterých mohly být v následující části provedeny příslušné analýzy vedoucí k definování silných a slabých stránek firmy Racio. Tato teoretická východiska jsou zaměřena především na definování pojmu marketingová komunikace, jaké jsou její cíle, hlavní dělení a jak probíhá celkový proces marketingové komunikace. Důležité zde bylo také popsat současné trendy marketingu a vysvětlit jak funguje marketingová a komunikační strategie firmy. Práce klade důraz především na integrovanou marketingovou komunikaci a celkovou holistickou marketingovou koncepci.

Na teoretická východiska navazuje část analytická, která je plně zaměřena na výrobce pufovaných a extrudovaných cereálních výrobků, firmu Racio, s.r.o., se sídlem v Břeclavi. Po představení společnosti dochází k aplikování jednotlivých analýz, které jsou rozděleny na podrobnou analýzu externího a interního prostředí firmy. Externí analýza je složena s analýzy SLEPT, analýzy trhu a analýzy oborového okolí. Interní analýza zahrnuje cíle podniku, analýzu 7S, analýzu zákazníka, marketingový a komunikační mix a analýzu prodeje. Výsledky všech těchto analýz jsou shrnuty a vyhodnoceny v celkové SWOT analýze, na základě které byly také vybrány nejdůležitější faktory, jimiž se zabývají vlastní návrhy řešení obsažené v následující části této diplomové práce.

Vlastní návrhy řešení jsou rozděleny do tří hlavních částí, vyplývajících ze závěrů analýzy SWOT. První část se soustředí na navrhnutí optimalizace organizační struktury firmy Racio, ve které by marketingové oddělení bylo úzce propojeno s top-

managementem firmy a mohlo se tak podílet na strategickém řízení a plánování budoucích cílů a strategií společnosti Racio. Druhá část je zaměřena na návrh jednotlivých specifických možností diferenciací produktového portfolia firmy Racio. Poslední hlavní kapitola vlastních návrhů se snaží o navrhnutí marketingové komunikace pro nadcházející rok, která by byla zaměřena především na komplexní pokrytí, diferenciaci produktu, rozšíření výrobního portfolia společnosti Racio a umožnila by firmě další možnosti ekonomického růstu.

Poslední kapitola se pak věnuje přínosům tohoto navrhovaného řešení. Vzhledem k vytvořenému návrhu a jednotlivým přínosům lze tedy konstatovat, že definované cíle této práce byly splněny. Firma by měla zvážit realizaci alespoň některého ze zde uvedených řešení a postupně se jej pokusit aplikovat tak, aby nedocházelo k naplnění zmíněných hrozeb, především ztrátě tržního podílu firmy.

SEZNAM ZDROJŮ

Literatura:

- (1) DVOŘÁK, J., DVOŘÁK, J. *Elektronický obchod*. Skripta VUT v Brně, FP. 2004. 78 s. ISBN 80-214-2600-4.
- (2) FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
- (3) FREY, P. *Marketingová komunikace: Nové trendy a jejich využití*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2005. 111 s. ISBN 80-7261-160-7.
- (4) FREY, P. *Marketingová komunikace: To nejlepší z nových trendů*. 2. vyd. Praha: Management Press. 2008. 195 s. ISBN 978-80-7261-160-7.
- (5) GRANDIČ, T. *Komunikační strategie firmy*. (Bakalářská práce) Brno: Vysoké učení technické v Brně. 2010. 79 s.
- (6) JAHODOVÁ, H., PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. 2010. 304 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- (7) KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2011. 211 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- (8) KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno Copyright CP Books. 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.
- (9) KOTLER, P., KELLER, L. *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall. 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- (10) KOTLER, P., TRIAS DE BES, F. *Inovativní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2005. 199 s. ISBN 80-247-0921-X.
- (11) KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- (12) KOTYZA, M., KAFKA, O. *Corporate Identity Set*. Praha: Kafka Design. 2005. 64 s.
- (13) MUSIL, J. *Elektronická média v informační společnosti*. Praha: Votobia. 2003. 261 s. ISBN 80-7220-157-3.
- (14) PICKTON, D. BRODERICK, A. *Integrated Marketing Communications*. 2. vyd. Harlow: Pearson Education. 2005. 714 s. ISBN 978-0-273-67645-8.

- (15) SYNEK, M. a kol.: *Podniková ekonomika*. 2.vyd. Praha: C.H. Beck. 2000. 502 s. ISBN 80-7179-300-4.
- (16) STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H., HORÁKOVÁ, I. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press. 2008. 256 s. ISBN 80-7261-178-2.
- (17) TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2009. 40 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- (18) VAN DEN BERGH, J., GEUENS, M., DE PELSMACKER, P. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

Internetové odkazy:

- (19) NĚMCOVÁ, V. *Boj o regály nekončí* [online]. 2012. [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/z-lidlu-mizi-lihoviny-stock-dpl-ekoakcie.aspx?c=A120327_113351_ekoakcie_vem.
- (20) MANAGEMENT MANIA. *BCG Matice* [online]. 2012. [cit. 2012-05-12] Dostupné z: <http://managementmania.com/matice-bcg?al=cs>.
- (21) ADÁMKOVÁ, A., KLÁNOVÁ, E. *Začátek roku přeje zdravé výživě*. [online]. 2012. [cit. 2012-04-01] Dostupný z: <http://www.retailinfo.cz/magazin/clanky/zacatek-roku-preje-zdrave-vyzive>.
- (22) TESAŘ, M. *Zdravé výživě se na trhu daří i v době krize*. [online]. 2012. [cit. 2012-04-01] Dostupné z: <http://www.shopcentrik.cz/pripadove-studie/e-shop-biosfera-cz-zdrave-vyzive-se-na-trhu-dari-i-v-dobe-krize.aspx>.
- (23) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Makroekonomika* [online]. 2012-01-20 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.
- (24) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Sčítání lidu, domů a bytů 2011* [online]. 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://scitani.cz/>.
- (25) TOPSID. *Základní organizační struktury*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: http://marketing.topsid.com/index.php?war=marketingovy_vyvoj&unit=organizacni_struktury.
- (26) TOMAN, M. *Komunikace* [online]. 2003. [cit. 2009-10-26]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1436.

- (27) VONDRÁK, Ceníky: Grafické návrhy. P. *DTP Agentura* [online]. 2012-02-25 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: http://www.dtpagentura.cz/_ceniky/cenik_gr_navrhy.html.
- (28) VOSÁTKA, J. Ceník online bannerů. *Online Bannery* [online]. 2012-03-07 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.onlinebannery.cz/cenik/>.
- (29) SIEBER, L. Ceník. *SEO optimalizace* [online]. 2012-02-24 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.registraceodkazu.com/cenik.html>.
- (30) Exkluzivní podsvětlená vytrína v Praze a České republice. EUROAWK S.R.O. *EuroAWK: The great outdoors* [online]. 2012-03-08 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.euroawk.cz/citylighty.html>.
- (31) Inzerce Gurmán. ASTROSTAT. *Astrosat: Magazine Publishing* [online]. 2012 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: http://www.astrosat.cz/PDF/2010/inzerce_gurman.pdf.
- (32) KELOC NET, spol. s r. o. *Ceník samolepky* [online]. 2012 [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: http://www.keloc.cz/client_data/14/user_files/file/cenik-samolepky.pdf.
- (33) MYPA VISION. Služby: LED panel. *Mypavision.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: http://www.mypavision.cz/sluzby_led_panel_smichov.php.
- (34) NAMAX. *Namax* [online]. 2012 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.namax.cz/seznam-billboardu.html>.
- (35) Prezentační pulty. MARTAKT MARKETING S.R.O. *E-shop-rychle* [online]. 2012 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.e-reklamnistojany.cz/activity/eshop/18-1-Prezentacni-pulty>.
- (36) RACIO, spol. s.r.o. *Věrnostní program* [online]. 2012 [cit. 2012-05-12]. Dostupné z: <http://ratio.cz/cs/dokumenty-racio-klubu>.
- (37) RACIO, spol. s.r.o. *Profil a informace o firmě* [online]. 2012 [cit. 2012-05-12]. <http://ratio.cz/cs/profil-firmy-informace-o-firme/soucasnost>.
- (38) Shelf wobblers: Full Color Shelf Wobblers. A DILCO COMPANY. *Shelf wobblers California* [online]. 2012-03-07 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.shelfwobblers.com/prices.html>.
- (39) JIRSÁKOVÁ, P. *Bio-natural* [online]. 2012-03-08 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.bio-natural.cz/sortiment121-silhouette-celozrnne-chlebicky/1>.

- (40) SNIP & CO. *Reklama v městské dopravě Brno: Ceníky 2012*. Brno, 2012.
Dostupné z: http://www.snip-brno.cz/data/outdoor/SNIP&CO_cenik_Brno_2012.pdf.
- (41) UHLÍŘ, D. *Visia: městské reklamní hodiny* [online]. 2012-02-29 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.visia.cz/cenik.html>.
- (42) Ceník: *Reklama na rádiu Impuls*. [online]. 2012. [cit. 2012-05-12] Dostupné z: <http://www.impuls.cz/text/cenik/32>.
- (43) Ceník: *Reklama v televizi Nova*. [online]. 2012. [cit. 2012-05-12] Dostupné z: <http://image.tn.nova.cz/media/document/942047.pdf>.
- (44) NĚMEC, R. *Ceník SEO optimalizace* [online]. 2012. [cit. 2012-05-12] Dostupné z: <http://www.robertnemec.com/cenik-optimalizace-seo/>.
- (45) WHITE LABEL. *SEO optimalizace* [online]. 2012. [cit. 2012-05-12] Dostupné z: http://seo.whitelabel.cz/seo_cenik.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK A PŘÍLOH

Obrázek 1: Marketingový mix	17
Obrázek 2: Model DAGMAR.....	20
Obrázek 3: Rozhodovací proces zákazníka	21
Obrázek 4: Komunikační model	26
Obrázek 5: Cíle předběžného testování	30
Obrázek 6: Model holistického marketingu.....	33
Obrázek 7: Strategie PULL.....	40
Obrázek 8: Strategie PUSH	41
Obrázek 9: Kombinace strategií PULL a PUSH.....	41
Obrázek 10: Generické strategie	42
Obrázek 11: Export a expanze do zahraničí	45
Obrázek 12: Rozdělení trhu v ČR podle % podílu	53
Obrázek 13: Oblíbenost značky v ČR.....	54
Obrázek 14: Organizační struktura firmy Racio	80
Obrázek 15: Návrh organizační struktury	81
Obrázek 16: Návrh struktury marketingu firmy	81
Obrázek 17: Návrh rozšíření marketingového oddělení	82
Graf 1: Dodržování zdravé výživy.....	46
Graf 2: Vyváženost jídelníčku	46
Graf 3: Míra nezaměstnanosti	48
Graf 4: Průměrná mzda.....	48
Graf 5: Hrubý domácí produkt.....	49
Graf 6: Podíl na trhu dle odbytového místa	51
Graf 7: Důležitost pro spotřebitele jíst zdravě	52
Graf 8: Marketingový rozpočet firmy Racio	65
Graf 9: Populační vývoj cílového publika	67
Graf 10: Tržby z prodeje zboží a služeb	67
Graf 11: Podíl výrobků na celkovém obratu.....	68
Graf 12: BCG matice výrobků Racio.....	69
Graf 13: Poměr zvolených médií na celkovém rozpočtu.....	104

Graf 14: Předpokládaný vývoj tržeb	112
Graf 15: Předpokládaný vývoj oblíbenosti značky	112
Tabulka 1: Demografický vývoj obyvatelstva	47
Tabulka 2: Celková zadluženost	56
Tabulka 3: Výsledky SWOT analýzy	75
Tabulka 4: Hodnocení váhy silných stránek	76
Tabulka 5: Hodnocení váhy slabých stránek	76
Tabulka 6: Hodnocení váhy příležitostí	77
Tabulka 7: Hodnocení váhy hrozeb	78
Tabulka 8: Model DAGMAR pro Racio	87
Tabulka 9: Rozpočet pro outdoorovou reklamu	93
Tabulka 10: Rozpočet na reklamu v rádiu	94
Tabulka 11: Rozpočet pro reklamu na internetu	98
Tabulka 12: Rozpočet pro reklamu v tisku	99
Tabulka 13: Rozpočet na indoorovou reklamu	101
Tabulka 14: Rozpočet pro podporu prodeje	102
Tabulka 15: Celkový plánovaný rozpočet marketingové komunikace	103
Tabulka 16: Harmonogram marketingové komunikace	110
Příloha 1: Produktové portfolio firmy Racio (Zdroj: 36)	122
Příloha 2: Přihláška do Klubu Racio (Zdroj: 36)	125
Příloha 3: Pravidla Klubu Racio (Zdroj: 36)	126

PŘÍLOHY

Příloha 1: Produktové portfolio firmy Racio (Zdroj: 36)



BISCUITOS

	karton	paleta	EAN kusu	EAN kartonu
• Biscuitos jablko 43 g / • Biscuitos jablko 43 g	48 ks / krt	180 krt / pal	8595573400040	8595573450144
• Biscuitos lesní směs 43 g / • Biscuitos lesná zmes 43 g	48 ks / krt	180 krt / pal	8595573400057	8595573450151
• Biscuitos kakaové 40 g / • Biscuitos kakaové 40 g	48 ks / krt	108 krt / pal	8595573400033	8595573450137

KARMILKY



VEVERČINY KOKOSKY

NOVINKY!

	karton	paleta	EAN kusu	EAN kartonu
• Karmilky 50 g / • Karmilky 50 g	48 ks / krt	63 krt / pal	8595573400156	8595573450472
• Veverčiny kokosky karamelové 80 g / • Veverčiny kokosky karamelové 80 g	14 ks / krt	81 krt / pal	8595573400101	8595573450465

Poznámka:

- červenou tečkou jsou označeny přirozeně bezlepkové výrobky
- červenou bodkou sú označené prirodzene bezgluténové výrobky

RACIO, s.r.o.
Národních hrdinů 22, 690 02 Břeclav
RACIO SLOVAKIA, s.r.o.
Nová 1236, 908 01 Kúty
tel.: (+420) 519 326 600
fax: (+420) 519 326 700
e-mail: info@racio.cz • www.racio.cz

ZDRAVÍ LINIE VITALITA

CELOZRNNÉ CHLEBÍČKY



	karton	paleta	EAN kusu	EAN kartonu
• chlebičky pšeničné 130 g / • chlebičky pšeničné 130 g	12 ks / krt	90 krt / pal	8594000092339	8594000098430
• chlebičky ryžové s kukuřicí 130 g / • chlebičky ryžové s kukuricí 130 g	12 ks / krt	90 krt / pal	8594000092346	8594000098461
• chlebičky ryžové 130 g / • chlebičky ryžové 130 g	12 ks / krt	90 krt / pal	8594000092322	8594000098447
• chlebičky ryžové se sójou 130 g / • chlebičky ryžové so sójou 130 g	12 ks / krt	90 krt / pal	8594000092360	8594000098454
• chlebičky multigrain 130 g / • chlebičky multigrain 130 g	12 ks / krt	90 krt / pal	8594000092353	8594000098423

SILOUETTE



	karton	paleta	EAN kusu	EAN kartonu
• Silhouette pšenično žitné 100 g / • Silhouette pšenično-ražné 100 g	18 ks / krt	60 krt / pal	8594000094951	8594000095026
• Silhouette ryžové 100 g / • Silhouette ryžové 100 g	18 ks / krt	60 krt / pal	8594000094937	8594000095002
• Silhouette ryžové s jáhlami 100 g / • Silhouette ryžové s pšenom 100 g	18 ks / krt	60 krt / pal	8595573400019	8595573450069
• Silhouette špaldové 100 g / • Silhouette špaldové 100 g	18 ks / krt	60 krt / pal	8595573400026	8595573450076
• Silhouette pšeničné 100 g / • Silhouette pšeničné 100 g	18 ks / krt	60 krt / pal	8594000094944	8594000095019
• Silhouette kukuřičné s mořskou solí 60 g / • kukuričné s morskou soľou 60 g	20 ks / krt	140 krt / pal	8594000095927	8594000099215
• Silhouette kukuřičné s pohankou 60 g / • kukuričné s pohankou 60 g	20 ks / krt	140 krt / pal	8594000097839	8594000099222
• Silhouette kukuřičné s pohankou a dekorom 65 g / • s pohankou a dekorom 65 g	22 ks / krt	140 krt / pal	8594000097846	8594000099239

FREE STYLE

tenké ryžové chlebičky



	karton	paleta	EAN kusu	EAN kartonu
• Free Style bylinková sůl 20 g / • Free Style bylinková soľ 20 g	26 ks / krt	150 krt / pal	8594000097730	8594000098775
• Free Style rajče a bazalka 25 g / • Free Style paradajka a bazalka 25 g	26 ks / krt	150 krt / pal	8594000097587	8594000098751
• Free Style sýr 25 g / • Free Style syr 25 g	26 ks / krt	150 krt / pal	8594000097600	8594000098768

ZDRAVÍ LINIE VITALITA

RACIOLKY



	karton	paleta	EAN kusu	EAN kartonu
• Raciolky mléčnokakaové 60 g / • Raciolky mliečnokakaové 60 g	20 ks / krt	60 krt / pal	8594000090632	8594000090687
• Raciolky skořice & jablko 60 g / • Raciolky škorica & jablko 60 g	20 ks / krt	60 krt / pal	8594000093060	8594000093435
• Raciolky pšeničné sýrové 60 g / • Raciolky pšeničné syrové 60 g	20 ks / krt	60 krt / pal	8594000094029	8594000094036
• Raciolky tomato-mozarella-oliv 60 g / • Raciolky tomato-mozarella-oliv 60 g	20 ks / krt	60 krt / pal	8594000094043	8594000094050
• Raciolky kukuričné 50 g / • Raciolky kukuričné 50 g	20 ks / krt	60 krt / pal	8594000097518	8594000098744
• Raciolky jogurt 60 g / • Raciolky jogurt 60 g	20 ks / krt	60 krt / pal	8594000090618	8594000090342

POLOMÁČENÉ



	karton	paleta	EAN kusu	EAN kartonu
• pšeničné mléčnokakové 100 g / • pšeničné mliečnokakové 100 g	20 ks / krt	140 krt / pal	8594000093770	8594000093848
• rýžové mléčnokakaové 100 g / • ryžové mliečnokakaové 100 g	20 ks / krt	140 krt / pal	8594000093787	8594000093855
• pšeničné s jogurtovou příchutí 100 g / • pšeničné s jogurtovou príchuťou 100g	20 ks / krt	140 krt / pal	8594000093794	8594000093862
• rýžové s jogurtovou příchutí 100 g / • ryžové s jogurtovou príchuťou 100 g	20 ks / krt	140 krt / pal	8594000093800	8594000093879
• kukuričné mléčnokakaové 100 g / • kukuričné mliečnokakaové 100 g	20 ks / krt	140 krt / pal	8594000097853	8594000099246

CELOZRNKY



	karton	paleta	EAN kusu	EAN kartonu
• Celozrnky rýžové mléčnokakaové 60 g / • ryžové mliečnokakaové 60 g	20 ks / krt	100 krt / pal	8594000097433	8594000098294
• Celozrnky rýžové s příchutí jogurtu 60 g / • ryžové s príchuťou jogurtu 60 g	20 ks / krt	100 krt / pal	8594000097419	8594000098270
• Celozrnky pšeničné mléčnokakaové 60 g / • pšeničné mliečnokakaové 60 g	20 ks / krt	100 krt / pal	8594000097440	8594000098300
• Celozrnky pšeničné s příchutí jogurtu 60 g / • pšeničné s príchuťou jogurtu 60g	20 ks / krt	100 krt / pal	8594000097426	8594000098287
• Celozrnky rýžové s karamelovou příchutí 60 g / • ryžové s karamelovou pr. 60g	20 ks / krt	100 krt / pal	8594000097334	8594000098355

POHODA & CHUŤ

Příloha 2: Přihláška do Klubu Racio (Zdroj: 36)



Přihláška do Klubu RACIO

Děkujeme Vám za důvěru projevovou značce RACIO zakoupením našich výrobků. Na důkaz poděkování Vám nabízíme možnost stát se členem Klubu RACIO. Získáte tak možnost vyměnit nasbírané EAN kódy (čárové kódy) za dárky ze seznamu dárek Klubu RACIO. Čím více EAN kódů nasbíráte, tím více dáreků můžete získat. Členství v klubu je bezplatné. Podmínkou je zaslání 20-ti vstupních EAN kódů, které jsou členovi připočítány na klubové konto a jsou součástí celkového počtu EAN kódů potřebných na vybraný dárek.

Pokud máte zájem stát se členem Klubu RACIO, vyplňte prosím tuto přihlášku a zašlete ji na adresu Klubu: **RACIO s.r.o., Národních hrdinů 22, P.O.BOX 110 , 690 02 Břeclav** nebo **RACIO SLOVAKIA s.r.o, Nová 1236, 908 01 Kúty.**

Titul:

Jméno:

Příjmení:

Věk:

Adresa:

Telefonní číslo:

E-mail:

Datum:

Podpis:

* víc informací v pravidlech Klubu RACIO

O klubu Racio jsem se dozvěděl (označte) :

z obalů výrobků

z webových stránek www.racio.cz

od známých, kteří už byli členové klubu dříve

od hostesky na ochutnávkách

Příloha 3: Pravidla Klubu Racio (Zdroj: 36)

Podrobná pravidla RACIO KLUBU

1. RACIO KLUB (dále jen „klub“) je věrnostní program určený pro osoby s trvalým pobytem na území České republiky a Slovenské republiky. Z věrnostního programu jsou vyřazeni zaměstnanci organizátora klubu – společnost Racio, s. r. o. a RACIO SLOVAKIA s. r. o.
2. Do klubu je možné se přihlásit vyplněním přihlášky, která musí být podepsaná osobou starší 18-ti let, nebo zákonným zástupcem, a zasláním přihlášky společně s 20 nasbíranými EAN kódy – klubovými body, nejlépe doporučeně na adresu: **RACIO s.r.o., Národních hrdinů 22, P.O.BOX 110, 690 02, Břeclav nebo RACIO SLOVAKIA s.r.o., Nová 1236, 908 01, Kúty**. Zaslané EAN kódy jsou členovi připočítány na klubové konto a jsou součástí celkového počtu EAN kódů potřebných na vybraný dárek. Přihlášku je možné získat na prodejních místech Racio nebo na www.racio.cz. Akceptováním přihlášky ze strany organizátora se zájemce o členství stává členem klubu. Akceptování přihlášky do klubu se zároveň považuje za okamžik vstupu člena do klubu.
3. Každému členovi bude po jeho vstupu do klubu zasláno klubové číslo, přehled dárků, které může získat výměnou za nasbírané EAN kódy a objednávkový šek na tyto dárky.
4. EAN kódy je možné sbírat tak, že člen klubu zakoupí výrobek značky Racio a EAN kód vystřihne. Dokladem o zakoupení výrobků Racio je právě EAN kód. Soutěž se vztahuje na všechny výrobky značky Racio.
5. Po nasbírání dostatečného počtu EAN kódů si člen klubu může objednat některý z dárků uvedený v seznamu dárků. Objednávky dárků budou považovány za platné pouze v případě, že budou podané prostřednictvím plně a řádně vyplněného objednávkového šeku zaslání na adresu klubu. Objednávkový šek je možné si stáhnout zde: [objednávkový formulář](#).
6. EAN kódy z obalů výrobků značky Racio může člen klubu průběžně zasílat na adresu klubu nebo je může poslat najednou společně s objednávkovým šekem. Na jeden šek je možné si objednat i více dárků.
7. Dárek bude členovi klubu zaslán nejpozději do 60 dnů od doručení řádně a úplně vyplněného a podepsaného objednávkového šeku včetně potřebného počtu EAN kódů dokladujících nákup výrobků. Náklady na zaslání dárku hradí organizátor. Dárek se zasílá na adresu uvedenou na přihlášce do klubu.
8. Organizátor není zodpovědný za ztrátu, poškození, krádeže EAN kódů, dárků nebo jiné záslky během poštovní přepravy. Dárky není možné dopláct, nemohou být v žádném případě vyměněny za jiné, případně za peněžní hotovost. Všechny dárky jsou vázány na osobu a jsou nepřenositelné. Kdykoliv v průběhu trvání činnosti klubu si organizátor vyhrazuje právo na změnu pravidel, bodování, sortimentu dárků i doby trvání klubu. Člen klubu je povinen si případné daňové povinnosti vyplývající z obdržení dárků vypořádat samostatně.
9. Vstupem do klubu dává jeho člen souhlas s těmito pravidly a zavazuje se k jejich dodržování.
10. Členství v klubu, čerpání členských výhod, jakož i další aktivity klubu jsou uplatnitelné a mají působnost na území České a Slovenské republiky.
11. Tato pravidla klubu jsou platná od 1.7.2007 a platí do odvolání. Organizátor je oprávněn změnit pravidla klubu, přerušit nebo i ukončit jeho činnost. Organizátor je oprávněn na základě vlastního rozhodnutí člena z klubu vyloučit, zejména v případě nedodržení pravidel klubu nebo vyvíjení činnosti poškozující nebo ohrožující činnost, existenci nebo dobré jméno klubu.