

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Marketingový plán ve vybrané firmě

Barbora Švadlenková

Bakalářská práce

2018

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora Švadlenková**
Osobní číslo: **E15601**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Marketingový plán ve vybrané firmě**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je analyzovat postavení vybrané firmy na trhu. Využití metod marketingu na posílení ekonomické situace firmy. Sestavení marketingového plánu, který bude využit pro konkrétní záměr v podniku.

Osnova:

- Teoretické vymezení základních pojmů.
- Analýza marketingového prostředí.
- Návrh marketingového plánu.
- Vyhodnocení a formulace závěru.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

KARLÍČEK, M. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, P., K. L. KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MCDONALD, M., WILSON, H. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing. 2., přeprac. a doplň. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Vedoucí bakalářské práce:


doc. Ing. Rudolf Kampf, CSc.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2018


doc. Ing. Romana Provozňáková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci *Marketingový plán ve vybrané firmě* vypracoval/a samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil/a, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne

.....

Barbora Švadlenková

PODĚKOVÁNÍ

Zde bych chtěla poděkovat svému vedoucímu práce doc. Ing. Rudolfu Kampfovi, CSc. za jeho odbornou pomoc, cenné rady, připomínky a vstřícný přístup. Poděkování patří též majiteli firmy panu Janu Hummelovi a vedoucí provozovny Fruitisima v Pardubicích paní Simoně Peškové za spolupráci a poskytnutí informací pro výzkumnou část práce. Ráda bych také touto cestou poděkovala rodině, svým blízkým a přátelům za podporu při psaní bakalářské práce, ale také během celého studia.

ANOTACE

Cílem této bakalářské práce je analyzovat postavení vybrané firmy na trhu a následně sestavit marketingový plán, který bude využit pro konkrétní záměr v podniku. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy a popsána struktura marketingového plánu na základě literatury. Praktická část se věnuje společnosti Fruitissimo, dále samotnému návrhu marketingového plánu a následnému doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketing, marketingový plán, marketingový mix, marketingová strategie, SWOT analýza

TITUL

Marketingový plán ve vybrané firmě

ANNOTATION

The aim of this bachelor dissertation is to analyse the place and position of the particular and selected company on the market and subsequently to set up the marketing plan, that shall be used for the particular purpose and business intention of the company. The dissertation is divided onto the theoretical part and onto the practical one. Within the theoretical part there are defined and specified basic concepts as well as there is described the structure of marketing plan on the basis of literature sources. The practical part is focused on the company called FRUITISIMO, futhermore on the own proposed draft for marketing plan and on the subsequent recommendation.

KEYWORDS

marketing, marketing plan, marketing mix, marketing strategy, SWOT analysis

TITLE

Marketing plan for selected company

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 12 |
| 1 ÚVOD DO MARKETINGU..... | 13 |
| 1.1 Pojem marketing | 13 |
| 1.2 Podnikatelské koncepce | 14 |
| 2 MARKETINGOVÝ PLÁN | 16 |
| 3 STRUKTURA MARKETINGOVÉHO PLÁNU | 17 |
| 3.1 Celkové shrnutí | 18 |
| 3.2 Situační analýza | 18 |
| 3.2.1 Makroprostředí..... | 19 |
| 3.2.2 Mikroprostředí | 21 |
| 3.2.3 Vnitřní prostředí podniku..... | 22 |
| 3.3 Analýza SWOT | 22 |
| 3.4 Analýza podnikatelského portfolia | 24 |
| 3.5 Marketingové cíle | 26 |
| 3.6 Marketingová strategie..... | 27 |
| 3.6.1 Produkt a služby..... | 28 |
| 3.6.2 Cena | 29 |
| 3.6.3 Distribuce..... | 30 |
| 3.6.4 Propagace..... | 30 |
| 3.7 Akční programy | 33 |
| 3.8 Rozpočet..... | 33 |
| 3.9 Kontrola | 33 |
| 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FRUITISIMO | 34 |
| 5 MARKETINGOVÝ PLÁN SPOLEČNOSTI FRUITISIMO | 40 |
| 5.1 Analýza marketingového prostředí | 40 |
| 5.1.1 Makroprostředí..... | 40 |
| 5.1.2 Mikroprostředí | 41 |
| 5.1.3 Vnitřní prostředí podniku..... | 44 |
| 5.2 SWOT analýza | 44 |
| 5.3 Analýza podnikatelského portfolia | 46 |
| 5.4 Marketingové cíle | 47 |
| 5.5 Marketingová strategie..... | 47 |

| | |
|---|-----------|
| 5.5.1 Produkt..... | 48 |
| 5.5.2 Cena | 54 |
| 5.5.3 Distribuce..... | 55 |
| 5.5.4 Propagace..... | 56 |
| 5.6 Vlastní návrhy..... | 59 |
| ZÁVĚR | 61 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ | 62 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 Vztah mezi 4P a 4C | 28 |
| Tabulka 2 SWOT analýza | 45 |
| Tabulka 3 Nabídka vitamínových koktejlů Fruitisimo..... | 49 |
| Tabulka 4 Nabídka zmrzliny Fruitisimo..... | 50 |
| Tabulka 5 Ceny vitamínových koktejlů | 54 |
| Tabulka 6 Ceny Fruitisimo | 55 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 Základní podnikatelské koncepce | 15 |
| Obrázek 2 Marketingové prostředí | 19 |
| Obrázek 3 Porterův model pěti sil | 21 |
| Obrázek 4 SWOT analýza | 23 |
| Obrázek 5 Portfolio matice BCG | 25 |
| Obrázek 6 Tři vrstvy produktu | 28 |
| Obrázek 7 Provozovna Fruitisimo v Pardubicích..... | 36 |
| Obrázek 8 Garance úsměvu..... | 37 |
| Obrázek 9 Suroviny a zdravé svačinky Fruitisimo..... | 38 |
| Obrázek 10 Nabídka zmrzliny Fruitisimo | 50 |
| Obrázek 11 Sortiment zdravé svačinky a ovocné saláty | 51 |
| Obrázek 12 Sezónní nabídka Fruitisimo | 53 |
| Obrázek 13 Logo společnosti Fruitisimo | 53 |
| Obrázek 14 Věrnostní kartička..... | 57 |

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

| | |
|-------|--|
| aj. | a jiné |
| apod. | a podobně |
| BCG | Boston Consulting Group |
| DPH | daň z přidané hodnoty |
| EET | elektronická evidence tržeb |
| Kč | korun českých |
| km | kilometr |
| LCD | liquid crystal display |
| PEST | politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické faktory |
| PR | public relations |
| SWOT | strenghts (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), oportunities (příležitosti), threats (hrozby) |
| tzn. | to znamená |
| tzv. | takzvaně |
| % | procent |

ÚVOD

Charakterem dnešní doby je svoboda, která nám dovoluje realizovat se ve všech možných směrech. A jedním z těchto směrů je podnikání. Na trh vstupují stále nové společnosti s nabídkou nejrůznějších produktů a služeb. Díky tomu je konkurenční prostředí velké a jednotlivé subjekty na trhu musí o své zákazníky tvrdě bojovat. K tomu je zapotřebí vhodných nástrojů, které se nazývají marketing. A to je právě to, bez čeho se žádná moderní firma neobejde, protože plánování marketingu je neoddělitelnou složkou růstu společnosti zajišťující úspěch ve formě spokojeného zákazníka, který se pravidelně a rád vrací. Firma musí cílit na správný typ zákazníka a také predikovat, jakým směrem se budou vyvíjet jeho potřeby a přání, protože stejně jak se vyvíjí naše současná společnost, vyvíjí se i zákazník se svými nároky. Proto je na místě uvědomit si význam marketingu, nepodceňovat ho, věnovat mu náležitou pozornost a integrovat ho do podnikových činností. Jenom tak lze předejít odlivu zákazníků ke konkurenci nebo snížení tržeb a zisku. Mezním případem takového nevhodného přístupu může být i bankrot firmy.

Hlavním cílem této práce, která se členění na část teoretickou a empirickou, je popsat problematiku marketingového plánování. V první části shrnuji důležitá teoretická východiska, pro která jsem našla oporu v dostupné odborné literatuře. Jedná se o definice pojmů marketing, marketingový plán a popis jeho struktury.

V empirické části práce se zaměřuji na společnost Fruitissimo, kterou stručně představuji a analyzuji její postavení na trhu. Cílem této části je sestavení funkčního marketingového plánu, který by měl být pro tuto společnost prakticky využitelný. Jeho sestavení vychází nejen z teoretických poznatků, ale především ze zmíněné analýzy postavení na trhu, ale i dalších dostupných informací. Fruitissimo reflektuje svojí nabídkou společenský trend poslední doby, kterou je zdravá výživa. Lidé se stávají ohledně stravy více vzdělaní a uvědomují si, co je pro jejich organizmus prospěšné a co chtějí konzumovat. Vzhledem k výše zmíněnému trendu roste v této oblasti konkurence, která se snaží podobnými produkty oslovit stejný segment populace. Proto není jedinou firmou s nabídkou produktů připravovaných výhradně z čerstvých surovin.

Závěr je věnován celkovému shrnutí podstatných informací z celé práce. Návrh marketingového plánu by mohl být jistým oživením marketingové komunikace společnosti Fruitissimo i přes to, že do ní firma investuje dostatečné prostředky a využívá k tomu odborníky a marketingové specialisty.

1 ÚVOD DO MARKETINGU

Marketing je v dnešních tržních podmínkách pro organizace a podniky, zabývající se zejména výrobou a poskytováním služeb, nezbytnou součástí manažerského řízení. Pochopení významu marketingu, jeho funkce, ale především uplatnění v praxi eliminuje negativní dopady měnících se tržních podmínek, kterým jsou organizace a podniky vystavovány. Jednou z hlavních podmínek zachování existence podniku, ale i udržení v konkurenčním prostředí, je právě vysoká kvalita řízení, jehož součástí je i řízení marketingové.

1.1 Pojem marketing

Definice marketingu existuje celá řada, nicméně podstata těchto definic je podobná. Vyzdvihují význam zákazníka a také zdůrazňují, že uspokojování jeho potřeb musí být pro společnost ziskové (Karlíček a kol., 2013, str. 18).

Například Kotler (2005, str. 6), který patří mezi nejznámější světové autory publikací o marketingu, vysvětluje marketing slovy: *„Marketing je věda a umění objevit, vytvořit a dodat hodnotu, která uspokojí potřeby cílového trhu. Marketing identifikuje dosud nevyplněné potřeby a požadavky. Definiuje, měří a vyčísluje rozsah vytipovaného trhu a potenciální zisk. Přesně určuje, které tržní segmenty je společnost schopna nejlépe obsloužit, navrhuje a propaguje vhodné výrobky a služby.“*

Donald a Wilson (2012, str. 20) charakterizují marketing podrobněji v jednotlivých bodech jako proces:

- *„kterým definujeme trhy,*
- *jímž kvantifikujeme potřeby jednotlivých skupin zákazníků (segmentů) v rámci těchto trhů,*
- *skrze který určujeme hodnoty, jimiž tyto potřeby uspokojíme,*
- *jehož prostřednictvím předáváme tyto hodnoty všem lidem v organizaci, kteří jsou zodpovědní za jejich naplnění, a dosahujeme toho, že v rámci celého procesu přijmou daní lidé své role,*
- *díky kterému jednotlivci plní při tvorbě daných hodnot své příslušné úlohy,*
- *jímž monitorujeme hodnoty, které jsme zákazníkům opravdu předali.“*

Autoři v knize podotýkají, že organizace se musí zaměřit na spotřebitele, respektive zákazníka, aby se stal tento proces účinným.

Westwood (1999, str. 11) definuje pojem marketing o něco málo obecněji, a sice jako: „*proces, který spojuje schopnosti podniku s požadavky svých zákazníků.*“

Zamazalová (2010, str. 3) ve své knize konstatuje, že podstatu marketingu je obtížné vyjádřit jen jednou větou, nicméně by se dalo říci, že spočívá v nalezení rovnováhy mezi zájmy podnikatelského subjektu a zákazníka.

1.2 Podnikatelské koncepce

Organizace dennodenně komunikují se svým okolím, zjišťují bezprostřední situaci na trhu, kterou poté vyhodnocují a snaží se zvolit nejvhodnější způsob, jak oslovit a dlouhodobě si udržet své zákazníky a obchodní partnery. Soubor těchto činností se nazývá podnikatelská koncepce (Foret, 2001, str. 5). Mezi nejčastější koncepce patří výrobní, výrobková (produktová), prodejní a marketingová.

Výrobní koncepce patří mezi historicky nejstarší koncepci řízení. Zákazníci preferují výrobky, které jsou levné a snadno dosažitelné. Toto stanovisko platí v případě, když je poptávka po produktu větší než nabídka. Produkt se stává na trhu nedostatkovým, a tak podnik usiluje o rozšíření jeho výroby a distribuce. V této koncepci je kladen důraz na efektivitu výroby. Podnik se snaží výrobu zefektivnit tak, aby dosáhl snížení nákladů na jednotku produkce a aby se stal produkt pro zákazníky dostupnějším (Karlíček a kol., 2013, str. 22).

Absolutním opakem výrobní koncepce je **koncepce produktová**, kdy zákazníci preferují produkty v co nejvyšší kvalitě. Podnikatelé by se měli soustředit na výrobu vysoce kvalitních výrobků, které budou neustále zdokonalovat a modernizovat. Podniky věří, že zdokonalený produkt si zákazníka najde sám, a proto se nejprve zaměřují na produkt a poté až pro tento produkt hledají poptávku (Karlíček a kol., 2013, str. 23).

Třetí podnikatelskou koncepcí je **koncepce prodejní**. Tato koncepce je založena na propagační a prodejní činnosti. Spotřebitel je k nákupu donucen, neboť je brán spíše pasivně. Hlavním cílem této podnikatelské filozofie je, aby si zákazník koupil stávající produkty podniku. Podniky se snaží prodávat to, co výrobní útvary vyprodukovaly, nikoliv vyrábět to, co by si následně mohli zákazníci koupit. Z toho vyplývá, že podniky preferují vlastní potřeby před potřebami zákazníka (Karlíček a kol., 2013, str. 24).

Filozofie, která se orientuje na zákazníka a jeho potřeby, které se snaží utišit lépe než konkurence, se nazývá **marketingová**. Jejím cílem je výroba produktů, které zákazník chce a sám je ocení (Karlíček a kol., 2013, str. 24). Tři výše zmíněné koncepce se řídí heslem

„vyrábějte a prodávejte“. Tato koncepce je postavena na heslu „poznávejte potřeby a uspokojujte je“ (Zamazalová, 2010, str. 5).

Foret (2001, str. 7) ve své knize zmiňuje ještě **sociální koncepci**. Ta usiluje o harmonii mezi zájmy jednotlivců a zájmy lidské společnosti. Předpokládá kompromis mezi zisky firmy, uspokojováním potřeb a zájmy veřejnosti.

Pro větší přehlednost jsou výše zmíněné podnikatelské koncepce znázorněny v následujícím obrázku podle toho, na co jednotlivé filosofie kladou důraz. Z obrázků vyplývá podstata každé podnikatelské koncepce.



Obrázek 1 Základní podnikatelské koncepce

Zdroj: Karlíček a kol., 2013, str. 22 (vlastní úprava)

2 MARKETINGOVÝ PLÁN

Kotler a Keller (2013, str. 69) uvádí, že *„marketingový plán je ústředním nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí. Funguje na dvou úrovních: strategické a taktické.“*

Strategický marketingový plán je založen na podnikatelském rozhodnutí, které se vztahuje ke spotřebitelům a konkurenci. Při rozhodování si klademe otázky typu „kdo je náš ideální zákazník“, „jakou hodnotu mu nabízíme“, „jak zajišťujeme jeho spokojenost“, ale také se zamýšlíme nad otázkou „jak si udržujeme pozici vůči konkurenci“ (Karlíček a kol., 2013, str. 19).

Taktický marketingový plán se týká určitého rozhodnutí v oblasti takzvaného marketingového mixu, zvaného též 4P. Jedná se o produkt (product), cenu (price), propagaci (promotion) a dostupnost (place) (Karlíček a kol., 2013, str. 20). Marketingovému mixu bude podrobněji věnována samostatná kapitola této práce.

Na základě marketingového plánování je sestaven marketingový plán, který se koncentruje na marketingové aktivity firmy na trhu (Zamazalová, 2010, str. 25).

Marketingový návrh je potřebný, pokud přibývá konkurence a podnikání je stále složitější. Výhody vyplývající z marketingového plánu vyjmenoval Donald a Wilson (2012, str. 72) následovně:

- *„umožňuje lepší koordinaci aktivit,*
- *ukazuje očekávaný vývoj,*
- *zvyšuje připravenost organizace na změny,*
- *minimalizuje možnost iracionální odpovědi na neočekávané události,*
- *redukuje možnost konfliktů o tom, kam by společnost měla směřovat,*
- *zlepšuje komunikaci,*
- *management je systematicky nucen myslet dopředu,*
- *dostupné zdroje mohou být lépe přiřazeny k příležitostem,*
- *plán poskytuje rámec pro soustavné hodnocení operací,*
- *systematický přístup k formulaci strategie vede k vyšší návratnosti investic.“*

3 STRUKTURA MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Marketingový plán je charakterizován jako dokument, který je potřebný pro úspěšné řízení celé společnosti. Tento plán prokazuje návratnost, a to jak investovaného času, tak finančních prostředků. Základem marketingového plánu je sortimentní položka, jinými slovy jednotlivost. Každý nový produkt či služba vyžaduje marketingový plán, který obsahuje plánovanou výši zisku za celý rok, výši plánovaných tržeb a úrovně nákladů. Avšak zaručit úspěch nemusí ani dobře sestavený plán, neboť podnik může selhat v jeho následné realizaci. Proto marketingoví pracovníci průběžně sledují, zda je plán naplňován. Pokud se objeví odchylky, musí hledat příčinu (Jakubíková, 2013, str. 86-88).

Aby byl marketingový plán srozumitelný, měl by mít určitou logickou skladbu. Podle Jakubíkové (2013, str. 87) má marketingový plán tuto základní strukturu:

- *Celkové shrnutí* – vytyčení hlavních strategií a cílů.
- *Situační analýza* – rozbor současného stavu podniku a jeho vnitřního prostředí, makroprostředí, mikroprostředí.
- *Analýza SWOT* – stanovení silných a slabých stránek uvnitř podniku, ale také příležitostí a hrozeb, které přichází zvenčí.
- *Marketingové cíle* – určení cílů, kterých chce podnik dosáhnout, a to v oblasti zisku, prodeje, ale také tržního podílu.
- *Marketingová strategie* – výběr marketingového postupu, který by měl vést k dosažení vytyčených cílů.
 - *Produkt a služby* – vyjmenování a charakteristika produktů, které bude podnik nabízet zákazníkům, včetně výhod pro zákazníka, které vyplynou užíváním produktu či koupí služby.
 - *Distribuce* – popis distribučních cest, pomocí kterých se bude produkt dostávat k zákazníkům.
 - *Cenová politika* – určení platebních podmínek a ceny.
 - *Komunikační mix* – stanovení struktury komunikačního mixu.
- *Akční programy* – rozvinutí marketingové strategie a mixu do určitých úkolů a aktivit.
- *Rozpočet* – předpověď očekávaných marketingových nákladů a tržeb podle jednotlivých marketingových aktivit.

- *Kontrola* – spočívá v popisu způsobu provádění kontroly a vyhodnocování výsledků.

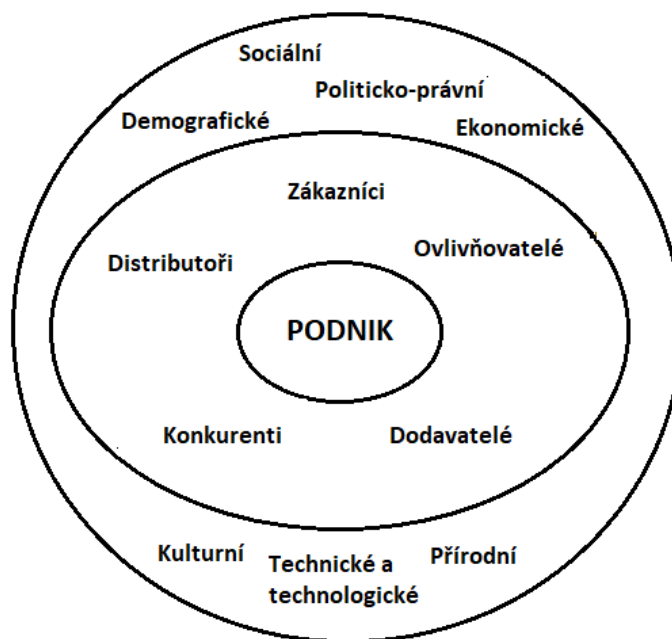
3.1 Celkové shrnutí

Executive summary neboli manažerské shrnutí je prvním bodem v marketingovém plánu. Jedná se o přehled hlavních bodů marketingového plánu, který by měl obsahovat podstatné informace a stručný přehled. V celkovém shrnutí dochází k vytyčení hlavních cílů a marketingových strategií. Je zde shrnuto i doporučení pro plánované období, které je potřebné pro realizaci daných cílů a strategií. Podnik by zde měl také nastínit i výhodu před konkurencí či očekávané výsledky. Díky těmto bodům by se top management měl lépe orientovat v dané problematice (Kotler, 2007, str. 109).

3.2 Situační analýza

Situační analýza, jakožto všeobecná metoda, je prvním krokem vedoucím k sestavení marketingového plánu. Zpravidla začíná analýzou prostředí podniku. Marketingové prostředí (viz obrázek 2) chápeme jako soubor okolností, ve kterých se daný podnik nachází, a které ho určitým způsobem ovlivňují. Prostor má na daný podnik a jeho chování velký vliv, a to jak kladný, tak záporný. Kladné a záporné vlivy můžeme označit jako faktory prostředí. Tyto faktory rozhodují, jak o současném vývoji podniku, tak i o tom budoucím. Marketingové prostředí se člení na vnitřní a vnější, přičemž roviny, faktory a vrstvy jsou propojeny (Jakubíková, 2013, str. 97-98).

Vnější prostředí se dělí na dvě části, a sice makroprostředí a mikroprostředí. Do mikroprostředí patří faktory, které jsou k podniku nejbliž, tedy zákazníci, konkurenti, distributoři, dodavatelé a veřejnost (ovlivňovatelé). Marketingové makroprostředí tvoří širší rámec a patří sem faktory politicko-právní, sociálně-kulturní, technické a technologické, demografické, ekonomické a přírodní (Jakubíková, 2013, str. 100-102).



Obrázek 2 Marketingové prostředí

Zdroj: Jakubíková, 2013, str. 98 (vlastní úprava)

V rámci analýzy vnitřního prostředí je zkoumána kvalita managementu a zaměstnanců, historie, organizační kultura, image, vybavenost, umístění, strategie podniku, ale také schopnost podniku výrobky tvořit, vyvíjet, inovovat, produkovat a prodávat. Smysl marketingové situační analýzy tkví v nalezení správného poměru mezi příležitostmi, schopnostmi a zdroji podniku (Jakubíková, 2013, str. 94).

Obsah situační analýzy můžeme také označit jako 5C:

- „*company* – podnik,
- *collaborators* – spolupracující firmy a osoby,
- *customers* – zákazníci,
- *competitors* – konkurenti,
- *climate/context* – makroekonomické faktory – PEST analýza“ (Jakubíková, 2013, str. 94).

3.2.1 Makroprostředí

Jedná se o vnější prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Zahrnuje okolnosti, situace a vlivy, které podnik může ovlivnit velmi těžce nebo je nemůže ovlivnit vůbec. Faktory, vlivy a síly mají vliv na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, avšak s různou mírou dopadu a intenzitou (Jakubíková, 2013, str. 98).

Makroprostředí je ovlivňováno institucemi, které působí v daném ekonomickém systému a období. Pokud podnik respektuje faktory makroprostředí, přináší mu to zajímavé příležitosti pro podnikání, naopak při nerespektování těchto faktorů to podniku přináší určitá rizika. Pro vyhodnocení faktorů makroprostředí se používá jedna z nejznámějších metod nazývaná **PEST analýza**. Název tohoto nástroje vznikl podle počátečních písmen anglických a českých názvů:

- **Politicko-právní (P) – Political analysis**
- **Ekonomické (E) – Economic analysis**
- **Sociální (S) – Social analysis**
- **Technické a technologické (T) – Technology analysis**

K těmto čtyřem základním faktorům lze připojit ještě **přírodní** a **ekologické** faktory (Boučková, 2003, str. 84).

Politicko-právní faktory

Mezi politicko-právní faktory patří legislativa na ochranu spotřebitele, podnikatele, předpisy na ochranu životního prostředí, ochranných známek a patentů, předpisy Evropské unie, činnosti vládních institucí, pracovní právo, daňová politika a zákony, které regulují podnikání (Blažková, 2007, str. 53).

Ekonomické faktory

K těmto faktorům patří vývoj HDP, nezaměstnanost, inflace, výdaje spotřebitelů, úrokové sazby (monetární politika), vládní výdaje, ekonomický růst – a to jak obecný, tak v rámci určitého odvětví a měnové kurzy (Blažková, 2007, str. 53).

Sociálně-kulturní faktory

Sociálně kulturní faktory dělíme na dvě skupiny, a to na faktory kulturní a demografické. Mezi **kulturní faktory** řadíme sociální prostředí, kulturní hodnoty společnosti, způsob života společnosti. Mezi **demografické faktory** patří počet obyvatel, věk, povolání, hustota osídlení, stárnutí obyvatel, vzdělanost a migrace (Boučková, 2003, str. 84).

Technické a technologické faktory

Tyto faktory zahrnují výdaje na výzkum a vývoj, spotřebu energie, internet, rozvoj nových technologií (Blažková, 2007, str. 53).

Přírodní a ekologické faktory

Mezi **přírodní faktory** zahrnujeme klimatické a geografické podmínky, řeší ale také ekologické problémy, jako je znečištění ovzduší, vody a získávání a využití přírodních zdrojů (Boučková, 2003, str. 86).

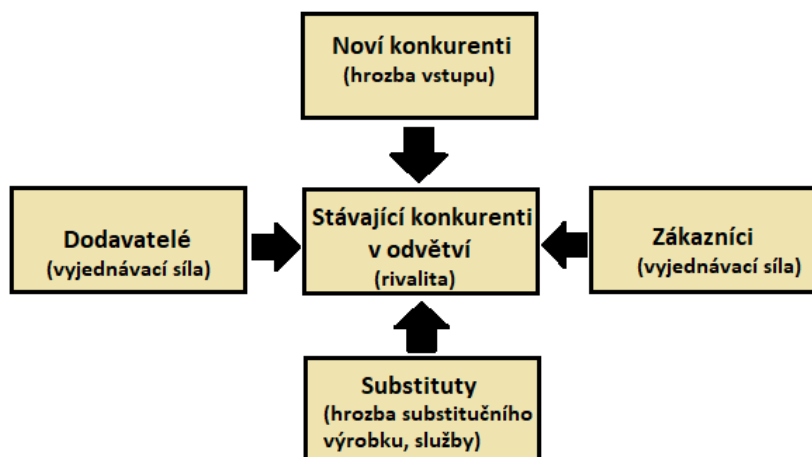
Hlavním cílem analýzy marketingového makroprostředí je vybrat ze všech uvedených faktorů pouze ty, které jsou pro daný podnik klíčové. Je také nutné věnovat maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho dopadu na podnik (Jakubíková, 2013, str. 101).

3.2.2 Mikroprostředí

Po analýze makroprostředí je potřeba se také zaměřit na analýzu mikroprostředí. Marketingové mikroprostředí představuje odvětví, ve kterém firma podniká. Zahrnuje vlivy, situace a okolnosti, které podnik může ovlivnit. Do mikroprostředí patří zákazníci, konkurence, ovlivňovatelé (veřejnost) a partneři (dodavatelé, odběratelé). Cílem analýzy mikroprostředí je zjistit základní hybné síly, které mají vliv na činnost podniku (Jakubíková, 2013, str. 102-103).

Pro vyhodnocení mikroprostředí se používá **Porterova analýza pěti sil** (viz obrázek 3). Porterův model zahrnuje těchto pět sil:

- hrozba vstupu nových konkurentů,
- rivalita mezi současnými konkurenty,
- hrozba substitučních výrobků nebo služeb,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla zákazníků.



Obrázek 3 Porterův model pěti sil

Zdroj: Blažková, 2007, str. 57 (vlastní úprava)

Hrozba vstupu nových konkurentů představuje riziko v tom, že nabídka bude převyšovat poptávku vlivem zvýšení výrobní kapacity a posléze může dojít k poklesu ceny produktu či služby.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty je intenzivnější, pokud výrobek nelze odlišit od konkurence a pokud je na trhu hodně malých nebo stejně velkých konkurentů. Soupeření mezi stávajícími konkurenty je nejsilnější, a to v případě poklesu trhu, nebo pokud trh roste pomalu.

Hrozba substitučních výrobků nebo služeb znamená riziko, že si kupující vybere místo produktu (služby) jiný produkt (jinou službu), který však jeho potřeby utiší lépe, nebo výrobek úplně jiný.

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká, pokud výrobky jsou pro zákazníka důležité, jedinečné a najít substitut by zákazníka stálo spoustu peněz.

Vyjednávací síla zákazníků je vysoká, pokud je výrobek standardní, mají o něm všechny informace a v první řadě je zajímá kvalita produktu (Blažková, 2007, str. 58-59).

3.2.3 Vnitřní prostředí podniku

Po analýze vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí) následuje analýza vnitřního prostředí podniku. Zatímco z analýzy externího prostředí zjistíme příležitosti a hrozby pro podnik, výstupem analýzy interního prostředí podniku jsou silné a slabé stránky.

Do vnitřního prostředí podniku zahrnujeme podnikové zdroje a způsobilost tyto zdroje využívat. Podnikové zdroje členíme na **lidské** (počet a struktura zaměstnanců), **finanční** (kapitál, rentabilita), dále na **hmotné**, do kterých můžeme zařadit výrobní plochy nebo technologické vybavení, a **nehmotné**, jako je know-how, patenty nebo třeba image. Toto prostředí se vztahuje k faktorům, které mohou být firmou řízeny přímo a manažeři je mohou ovlivňovat (Jakubíková, 2013, str. 109).

Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět firemním schopnostem výroby vyvíjet, vyrábět a prodávat, ale také poskytovat služby a posoudit podnikové zdroje (Jakubíková, 2013, str. 111).

3.3 Analýza SWOT

Cílem SWOT analýzy je identifikovat současný stav podniku. SWOT analýza shrnuje základní faktory, které mají vliv na efektivnost marketingových aktivit a dosažení stanovených cílů. Vede k systematickému zkoumání jak vnitřních dobrých stránek a slabin,

tak vnějších příležitostí a ohrožení, ale i k vyslovení základních strategických variant, o kterých může podnik přemýšlet (Horáková, 2003, str. 46).

SWOT analýza (viz obrázek 4) neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, vznikla ze dvou analýz, a to SW analýzy a OT analýzy. SW analýza se týká vnitřního prostředí podniku (kvalita managementu, strategie podniku, organizační struktura aj.). OT analýza provádí rozbor faktorů vnějšího prostředí, a to jak makroprostředí (faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, konkurence, odběratelé, veřejnost) (Jakubíková, 2013, str. 129).

Zkratka tohoto nástroje vznikla z počátečních písmen anglických termínů:

- **STRENGTHS** – silné stránky (S),
- **WEAKNESSES** – slabé stránky (W),
- **OPORTUNITIES** – příležitosti (O),
- **THREATS** – hrozby, ohrožení (T).

| | |
|--|---|
| <p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p> | <p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p> |
| <p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p> | <p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p> |

Obrázek 4 SWOT analýza

Zdroj: Jakubíková, 2013, str. 129

Silné a slabé stránky podniku

Silné a slabé stránky se týkají vnitřní situace podniku. Faktory, které mohou být podstatné pro budoucí úspěchy nebo neúspěchy, lze určit na základě analýzy vnitřních podmínek, a proto většina průzkumů začíná uvnitř podniku. Silné stránky podniku se snaží manažeři co nejpřesněji určit a maximálně je využít, naopak slabé stránky neboli problémy, které manažeři zjistí, se pokouší negovat.

Silné stránky patří mezi kladné faktory, které vedou k úspěšné činnosti podniku a také ovlivňují prosperitu podniku. Jsou to schopnosti, které podnik zvýhodňují vůči konkurenci a

trhu. Mezi silné stránky by měli patřit takové stránky, které lze stěží okopírovat, a které budou znamenat výhodu před konkurencí, tedy přinášet zisk po dlouhou dobu.

Slabé stránky představují nedostatky či určitá omezení a jsou pravým opakem stránek silných. Brání plnému efektivnímu výkonu (Horáková, 2003, str. 42-43).

Příležitosti a hrozby pro podnik

Příležitosti a hrozby se týkají vnějšího prostředí a výrazně ovlivňují organizační strukturu a vnitřní procesy. Míra a intenzita jakou působí záleží na typu vnějšího prostředí, na faktorech odvětví, do kterého podnik patří. Podnik svými aktivitami nemůže, nebo jen velmi výjimečně může, ovlivnit přicházející příležitosti a hrozby, což patří mezi hlavní obtížnost. Je ale schopen tyto hrozby a příležitosti vytipovat, zhodnotit a následně zaujmout stanovisko k maximálnímu využití, omezení, odvrácení, zeslabení.

Příležitosti představují možnosti podniku „něco udělat“, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Realizací příležitostí se zvyšují šance na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění stanovených cílů. Je to oblast, kde má podnik všechny předpoklady získat výhodu před konkurencí. Nejvíce příležitostí vyplývá ze změn politických, geografických, ekonomických a legislativních faktorů, a to při respektování konkurenčních podmínek. Pokud chce podnik využít příležitost, musí jí nejdříve identifikovat. Příležitost podnik najde tam, kde existuje zákazník, jehož potřeby jsou neuspokojené.

Hrozbou se rozumí nepříznivá situace v podnikovém okolí, která znamená určitou překážku pro jeho činnost a dobré postavení. Faktory vnějšího prostředí mohou znamenat zhoršenou pozici podniku, vystavují ho nebezpečí neúspěchu, případně i hrozbě úpadku. Podniky hodnotí ohrožení podle pravděpodobnosti výskytu a podle závažnosti (Horáková, 2003, str. 44-45).

3.4 Analýza podnikatelského portfolia

Analýzu podnikatelského portfolia používáme tehdy, pokud chceme v rámci podniku posoudit postavení jednoho výrobku mezi jinými výrobky či skupinu výrobků mezi ostatními skupinami výrobků. Jednou z nejznámějších analýz, která se používá pro vyhodnocení podnikatelského portfolia, je matice BCG neboli bostonská matice. Zkratka této matice vznikla z počátečních písmen konzultační firmy Boston Consulting Group, která tento model založila (Horáková, 2003, str. 120).

Výrobek či skupina výrobků jsou hodnoceny ve dvou dimenzích – relativní tržní podíl a tempo růstu trhu. Na vertikální osu se zaznamenává tempo růstu trhu za určité období, které

se vyjadřuje v procentech a závisí na přírůstku tržeb u výrobků. Pokud má výrobek vyšší tržby, předpokládá se růst trhu. Pokud trh poroste, znamená to vyšší tržby. Na horizontální osu se zaznamenává relativní tržní podíl, který představuje podíl tržby podniku, jehož portfolio je analyzováno, k tržbám největšího konkurenta. Model BCG (viz obrázek 5) se skládá ze čtyř kategorií, které jsou označeny názvy: otazníky, hvězdy, dojné krávy a hladoví psi (Zamazalová, 2010, str. 19).



Obrázek 5 Portfolio matice BCG

Zdroj: Čevelová, 2010

Otazníky

Otazníky mají vysoké tempo růstu, ale nízký relativní tržní podíl. Pozice otazníků vykazuje znaky nestability. Pokud chce podnik zvýšit tržní podíl, nebo tuto strategickou podnikatelskou jednotku na trhu udržet, musí investovat hodně peněz (Zamazalová, 2010, str. 20). Pokud se podaří zvýšit tržní podíl, může se výrobek přesunout do hvězd, nicméně to není jisté, protože v budoucnu můžou přinášet velký zisk nebo naopak ztrátu. O jejich vypuštění z podnikatelského portfolia se uvažuje, pokud nemají dobré vyhlídky do budoucna (Horáková, 2003, str. 123).

Hvězdy

Hvězdy mají vysoké tempo růstu i vysoký relativní tržní podíl, to ale neznamená, že přináší objem peněz, který bude stačit k pokrytí vlastních potřeb. Od těchto strategických podnikatelských jednotek se předpokládá, že v budoucnu budou přinášet zisk a stanou se tak hlavním zdrojem zisku. Pokud tedy podnik chce, aby se zlepšila jejich pozice, musí do těchto jednotek investovat (Zamazalová, 2010, str. 20). Hvězdy představují pro podnik určitou příležitost. Jejich působení může mít velmi krátký charakter, pokud podnik nevytvoří uvnitř

portfolia dostatek prostředků pro podporu. Dolní kvadrant (dojné krávy) obsadí tehdy, pokud je trh nasycen a mají nižší tempo růstu než 10 % (Horáková, 2003, str. 122).

Dojné (peněžní) krávy

Dojné krávy mají vysoký relativní tržní podíl, ale nízké tempo růstu trhu. Vytváří velké množství peněžních prostředků. Peněžní prostředky jsou většinou daleko větší, než je zpětně investováno do jejich udržení. Finanční přebytky lze využít k financování ostatních skupin portfolia, především pro ty, které jsou v kvadrantu hvězd. Peněžní krávy zajišťují dostatečný objem zisků a míru likvidity. Představují generátor zisků, proto je jedním ze zásadních cílů podnikové strategie jejich ochrana (Zamazalová, 2010, str. 20).

Hladoví (bídni) psi

Bídni psi představují takové strategické podnikatelské jednotky, které mají nízký relativní tržní podíl i nízké tempo růstu trhu. Nemají dobré vyhlídky do budoucna a pro podnik neznamení ani zisk, ani peníze (Zamazalová, 2010, str. 20). Podnik by měl zvážit, zda bude pokračovat v produkci nebo od výroby upustí (Horáková, 2003, str. 123).

3.5 Marketingové cíle

Na situační analýzu navazuje stanovení marketingových cílů. Cíle by měly být v souladu se skutečnostmi, které byly zjištěny v rámci marketingové situační analýzy a také se stanovenými podnikovými cíli. Podnikové cíle jsou primární a od nich jsou odvozeny marketingové cíle, které jsou druhotné. Marketingové cíle vyjadřují konkrétní marketingové úkoly, u kterých se předpokládá, že budou splněny v rámci určitého časového období. Neobsahují ale návod ani pokyny, jak daných cílů dosáhnout. Cíle se týkají výrobků a trhů, tzn. jaký výrobek a na jakém trhu (Horáková, 2003, str. 60).

Podle Horákové (2003, str. 60) se cíle týkají:

- *„existujících výrobků na současných trzích,*
- *nových výrobků na současných trzích,*
- *existujících výrobků na nových trzích,*
- *nových výrobků na nových trzích.“*

Blažková (2007, str. 34) ve své publikaci uvádí, že podnikové cíle, i cíle marketingové, by měli být SMART. Akronym SMART vznikl z počátečních hlásek anglických slov a říká, že cíle by měly být:

- **Specific** (jednoznačné) – čeho má podnik dosáhnout,
- **Measurable** (měřitelné) – aby bylo možné říci, zda bylo dosaženo cílů,
- **Achievable** (realizovatelné) – reálné vzhledem ke zdrojům,
- **Relevant** (důležité) – pro toho, kdo je uskutečňuje,
- **Time bound** (časově ohraničené) – stanovené v rámci časového období.

3.6 Marketingová strategie

Po stanovení marketingových cílů následuje formulování marketingové strategie. Marketingová strategie, nebo také marketingový mix, je způsob, pomocí kterého můžeme dosáhnout vytyčených marketingových cílů. Prostředky a metody, pomocí nichž bude dosaženo vytyčených cílů, jsou součástí marketingové strategie (Westwood, 1999, str. 38-39).

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které podnik používá pro úpravu nabídky, kterou si zákazníci přejí na konečném trhu. Zahrnuje všechny aktivity, které podnik může udělat, aby vyvolal větší poptávku po svém produktu. Marketingový mix můžeme rozdělit do čtyř skupin, známých též jako 4P. Symboly „P“ představují nástroje marketingového mixu z anglického originálu:

- **Product** (výrobek, produkt),
- **Price** (cena),
- **Place** (distribuce),
- **Promotion** (komunikační mix neboli propagace) (Kotler, Armstrong, 2004, str. 105-106).

Autoři Kotler a Armstrong (2004, str. 107) ve své publikaci uvádí, že marketingová koncepce 4P nebere v úvahu pohled kupujícího, nýbrž prodávajícího. Marketingový mix z hlediska zákazníka by měl být spíše popsán jako 4C. Vztah mezi 4P a 4C je uveden v následující tabulce.

Tabulka 1 Vztah mezi 4P a 4C

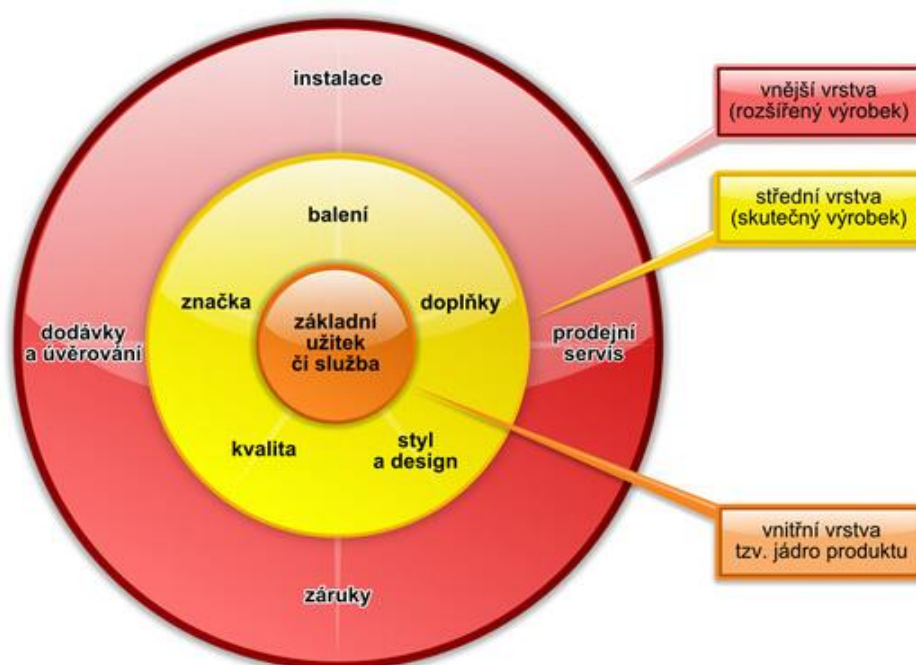
| 4P | 4C |
|----------------------------|---|
| Product (výrobek, produkt) | Řešení potřeb zákazníka (customer solution) |
| Price (cena) | Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost) |
| Place (distribuce) | Dostupnost řešení (convenience) |
| Promotion (propagace) | Komunikace (communication) |

Zdroj: Kotler, Armstrong, 2004, str. 107

3.6.1 Produkt a služby

Produkt je prvním „P“ marketingového mixu. Pod pojmem produkt si můžeme představit vše, co může firma na daném trhu nabídnout. Jedná se o statky jak hmotné – produkt, tak nehmotné – služby. Statky slouží k uspokojování potřeb a tužeb zákazníka. Můžeme je nakupovat, spotřebovávat i používat. Produktem rozumíme nejen služby a produkty, ale i informace, myšlenky, zkušenosti, místa, organizace a osoby (Kotler, Armstrong, 2004, str. 382).

U výrobků a služeb rozlišujeme tři úrovně, které jsou vyobrazeny na obrázku.



Obrázek 6 Tři vrstvy produktu

Zdroj: Eckhardtová, 2014

Jádro výrobku (core product) tvoří vnitřní vrstvu. Tato základní vrstva vytváří otázku: „Co si zákazník vlastně kupuje?“ Představuje základní funkci, pro kterou si zákazník výrobek kupuje nebo službu vyhledává. Střední vrstvu tvoří **skutečný výrobek**, kam se řadí úroveň kvality, design, styl, značka a obal. Vnější vrstvu tvoří **rozšířený výrobek**. Rozšířeným výrobkem rozumíme poprodejní služby, které prodávající poskytuje kupujícímu. Jedná se o záruku, návod, jak výrobek používat, servis či telefonní číslo pro případné řešení problémů nebo zodpovídání určitých otázek ohledně produktu (Kotler, Armstrong, 2004, str. 384-386).

Značka

Značka tvoří významnou část produktu a zvyšuje jeho hodnotu. Základní funkcí značky je identifikace služeb či produktů podniku a odlišení se od konkurence. Zákazníci budou díky značce vědět, že výrobek má danou kvalitu, užitnou hodnotu i vlastnosti (Kotler, Armstrong, 2004, str. 396-397). Podle Zamazalové (2010, str. 169) je značka vyjádřena kombinací různých elementů, a sice jménem, grafickým a barevným zpracováním, logem, sloganem, představitelem či třeba melodií.

Obal

Hlavní funkcí obalu je ochrana výrobku a uložení. Dále by měl obal upoutat pozornost, aby si zákazník produkt koupil. Jednou z funkcí je také funkce informativní, přičemž by výrobek měl mít na obalu popis. Obal by měl firmě poskytnout výhodu před konkurencí, nebo posílit pozici výrobku či značky na trhu (Kotler, Armstrong, 2004, str. 410-411).

Kvalita

Kotler a Armstrong (2004, str. 394-395) definují kvalitu výrobku jako: „*schopnost výrobku řádně plnit stanovené funkční parametry – trvanlivost, spolehlivost, přesnost, snadnost použití či případných oprav.*“ Dodávají, že pokud chce být podnik v budoucnu úspěšný, měl by poskytovat služby a výrobky, které budou mít vysokou kvalitu.

3.6.2 Cena

Druhým nástrojem marketingového mixu je **cena**. Cena představuje množství peněz, které zákazník vynaloží, aby si daný výrobek či službu zakoupil. V širším slova smyslu se cena chápe jako částka, za kterou podnik služby či výrobky na trhu nabízí (Kotler, Armstrong,

2004, str. 483). Cena patří mezi nejpružnější prvek a jako jediná ze čtyř P přináší výnosy. Ostatní prvky, jako je produkt, distribuce a propagace, přináší náklady (Kotler, Armstrong, 2004, str. 485).

Při tvorbě cen by podniky neměly hledět jen na marketingovou strategii, ale také na další faktory, které mohou cenu významně ovlivnit. Mezi klíčové faktory, které cenu ovlivňují, patří **náklady, ceny konkurence a hodnota produktu vnímaná zákazníkem** (Karlíček a kol., 2013, str. 175). Náklady představují spodní hranici ceny a patří sem jak fixní náklady, tak variabilní náklady. Co se týče cen konkurence, firmy by se měly nejdříve seznámit s cenami konkurence a poté až tvořit vlastní ceny. Cenová politika by měla být orientována primárně na spotřebitele. Cenu je tedy potřeba volit na základě toho, jakou cenu (hodnotu) spotřebitelé přisuzují určitému výrobku (Kotler, Armstrong, 2004, str. 490-496).

3.6.3 Distribuce

Třetím „P“ marketingového mixu je **distribuce**. Distribuce představuje soubor kroků, pomocí kterých je produkt (výrobek, služba, myšlenka) dodán od výrobce k zákazníkovi. Produkt je dodáván pomocí distribučních cest, o kterých by měl podnik rozhodovat už na samém počátku rozhodovacího procesu (Zamazalová, 2010, str. 225). Podle Boučkové (2003, str. 201) *„distribuční cesta představuje spojení mezi výrobcem/dodavatelem a spotřebitelem/uživatelé. Cesty dělají výrobek dosažitelným ve vhodném čase, na správném místě, ve správné kvalitě i kvantitě, a to za přispění řady funkcí (doprava, skladování).“*

Rozlišujeme přímé a nepřímé distribuční cesty. **Přímá distribuční cesta** je cesta, kdy spotřebitel dostává daný produkt či službu přímo od dodavatele. Hlavní výhodou přímé distribuční cesty spočívá v přímém kontaktu mezi dodavatelem a spotřebitelem, tudíž výrobce může od zákazníka získat okamžitou zpětnou vazbu a může také okamžitě reagovat na potřebu zákazníka (Zamazalová, 2010, str. 228). **Nepřímá distribuční cesta** je cesta, při které se mezi dodavatelem a spotřebitelem objevují distribuční mezičlánky, kterými mohou být prostředníci, zprostředkovatelé či podpůrné distribuční mezičlánky. Nevýhodou této cesty je, že výrobce nemá přímý kontakt se spotřebitelem, neboť zboží je přemísťováno a prodáváno někým jiným (Boučková, 2003, str. 202).

3.6.4 Propagace

Posledním marketingovým nástrojem je **propagace**. V marketingu nejde jen o to produkt vyvinout, dát mu akceptovatelnou cenu a určitou cestou ho dopravit k zákazníkovi, ale také produkt zákazníkům představit, neboť marketing spočívá v komunikaci se

zákazníkem (Foret, 2003, str. 171). Marketingová komunikace je založena na informování a přesvědčování cílové skupiny zákazníků, kterou podnik využívá pro splnění marketingových cílů (Karlíček a kol., 2013, str. 190). Kotler a Armstrong (2004, str. 630) ve své publikaci uvádí pět základních nástrojů komunikačního mixu:

- Reklama,
- Podpora prodeje,
- Public relations,
- Osobní prodej,
- Přímý marketing.

Karlíček (2013, str. 193) doplňuje uvedené nástroje ještě o event marketing, sponzoring a on-line komunikaci.

Reklama

„Reklama je jakákoli forma neosobní placené prezentace a podpory prodeje výrobků, služeb či myšlenek určitého subjektu“ (Kotler, Armstrong, 2004, str. 630). Má tři hlavní funkce, a sice informativní, přesvědčovací a připomínací. Reklamou lze oslovit širokou veřejnost, ale má i tři nedostatky – neosobní komunikace, jednosměrnost, která nedonutí zákazníka k reakci a finanční náročnost (Kotler, Armstrong, 2004, str. 637). Karlíček (2013, str. 193-194) uvádí následující příklady reklamy: reklama v televizi a rozhlase, reklama v novinách a časopisech, venkovní reklama (billboardy, citylighty, plakátové plochy), product placement (umístění značky do televizních pořadů, filmů) a on-line reklama (reklamní bannery na internetu).

Podpora prodeje

„Podporou prodeje rozumíme krátkodobé pobídky sloužící k podpoře nákupu nebo prodeje výrobku či služby“ (Kotler, Armstrong, 2004, str. 630). Mezi pobídky, které stimulují okamžitý prodej, patří například přímé slevy, výhodná balení, vzorky produktu na vyzkoušení (tzv. sampling), kupony, dárky při zakoupení produktu (tzv. prémie), soutěže a výherní loterie, odměny za věrnost, veletrhy, výstavy a prezentace (Foret, 2003, str. 194-195).

Public relations

Public relations neboli PR (vztahy s veřejností) *„označuje snahu o budování pozitivních vztahů veřejnosti k dané firmě, vytváření dobrého institucionálního image a snahu o minimalizaci následků nepříznivých událostí, popřípadě pomluv, které se o firmě šíří“*

(Kotler, Armstrong, 2004, str. 630). Za nejdůležitější nástroj public relations se považuje tisková zpráva či tisková konference, nebo interview ve sdělovacích prostředcích (Foret, 2003, str. 211).

Osobní prodej

„*Osobní prodej je osobní prezentace nabídky, jejímž cílem je prodej výrobku nebo služby a vytvoření dobrého vztahu se zákazníkem*“ (Kotler, Armstrong, 2004, str. 630). Osobní prodej zahrnuje sedm fází, a to identifikace vhodných potenciálních zákazníků, předběžné shromažďování informací, navázání kontaktu se zákazníkem, prezentace a předvádění výrobku či služby, vyjasnění námitek, uzavření obchodu a poprodejná péče (Karlíček a kol., 2013, str. 200).

Přímý marketing

„*Přímý marketing zahrnuje bezprostřední kontakt s přesně určenými individuálními zákazníky s cílem získat jejich okamžitou reakci a pěstovat s nimi dlouhodobý vztah*“ (Kotler, Armstrong, 2004, str. 630). Mezi nástroje přímého marketingu řadíme direct mail (produkty zasílané prostřednictvím pošty), e-mailing (nabídka zasílaná pomocí e-mailu), telemarketing (komunikace se zákazníkem prostřednictvím mobilního telefonu) (Karlíček a kol., 2013, str. 195-196).

Event marketing a sponzoring

Tyto dva nástroje komunikačního mixu mají hodně společného, ale je mezi nimi jeden významný rozdíl. Event marketing je založen na organizaci určité akce pro současné nebo budoucí zákazníky, v případě sponzoringu je sponzor pouze s akcí spojen. Sportovní či kulturní akce organizuje třetí strana, přičemž třetí strana dostane finanční či nefinanční podporu (Karlíček a kol., 2013, str. 199).

On-line komunikace

On-line komunikace se prolíná všemi ostatními disciplínami, přičemž některé z nich nemůžeme zařadit ani do jedné. Jedná se o webové stránky a sociální média.

- **Webové stránky** – mají informační funkci, umožňují posílit image značky či přímý prodej (e-shopy).

- **Sociální média** – patří sem diskuzní fóra, blogy, ale především sociální sítě (Facebook), používáním těchto aplikací uživatelé sdílejí určitá videa, hudbu či fotografie (Karlíček a kol., 2013, str. 201).

3.7 Akční programy

Po vybrání marketingových strategií je potřeba tyto strategie realizovat, aby bylo dosaženo marketingových cílů. K realizaci strategií slouží akční programy, kde je sepsán harmonogram úkolů a plánů, které mají být provedeny (Westwood, 1999, str. 53). Podle Westwooda (1999, str. 53) by měl akční program obsahovat:

- Současnou pozici podniku, ve které se podnik nachází,
- Cíle, které nám udávají směr,
- Činnost, kterou musíme provést, aby byly splněny cíle,
- Odpovědnou osobu – kdo to udělá,
- Datum začátku a konce akce,
- Rozpočtované náklady.

3.8 Rozpočet

Pro realizaci akčních programů je nutné mít stanovený finanční plán, tzv. rozpočet. Jedná se o částku, kterou podnik investuje do komunikace se zákazníky (Knight, 2007, str. 109-111).

3.9 Kontrola

Poslední částí marketingového plánu je kontrola, která plní důležitou funkci. Jedná se o veškeré aktivity, kterými se zjišťuje, zda výsledky, kterých jsme chtěli dosáhnout, odpovídají výsledkům, které jsme plánovali. Rozlišujeme tři typy kontroly, a to kontrolu preventivní, průběžnou a kontrolu zpětnou vazbou. **Preventivní** kontrolou zjišťujeme odchylky zdrojů, které jsou používány v podniku, a to jak odchylky kvantitativní, tak kvalitativní. **Průběžná** kontrola sleduje probíhající operace a také to, zda tyto operace jsou ve shodě s vytyčenými cíli. Kontrola **zpětnou vazbou** se používá ke kontrole konečných výsledků. Tato kontrola je východiskem pro řadu klíčových rozhodnutí, které můžeme uskutečnit v budoucnosti, příkladem je třeba uskutečnění kampaně, která se bude věnovat propagaci (Jakubíková, 2013, str. 42).

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FRUITISIMO

Společnost Fruitisimo je i přes svůj italsky znějící název česká firma, která na trhu působí již 15 let. Je nejrychleji se rozvíjející firmou v oblasti čerstvých džusů a zmrzliny, což dokládá fakt, že má celkem 61 provozoven, které se nacházejí nejen po celé České republice, ale také na Slovensku či v Maďarsku (Fruitisimo, 2016).

Podle majitelů Jana Hummela a Tomáše Lichtenbergera vzniklo Fruitisimo jako „americký sen dvou českých studentů.“ Oba v Praze studovali Vysokou školu ekonomickou, přičemž se v roce 2001 rozhodli podniknout cestu do Spojených států amerických v rámci Work and Travel programu. Ne úplně plánovaně oba skončili v gastronomii, kde získali cenné zkušenosti a po návratu do České republiky se rozhodli, že si založí vlastní podnik. Jelikož nedisponovali velkými finančními prostředky, které v té době byly potřeba k založení restaurace, rozhodli se, že své podnikání zahájí „zmrzlinou“, neboť ji v té době bylo málo a její prezentace byla velice špatná. V roce 2003 vzniká koncept Fruitisimo Ice Cream, jehož první pobočka byla otevřena v obchodním centru Palác Flóra v Praze. Fruitisimo Ice Cream mělo ve své nabídce zmrzlinu (citrónovou, jahodovou, banánovou), kterou doplňovalo například o černý rybíz. V zimě svůj sortiment rozšířili o ohřívané oplatky. Jelikož tento sortiment byl omezen sezónností, majitelé se rozhodli, že založí juice bar s názvem Fruitisimo Fresh. První džus bar byl otevřen v roce 2006 v Bratislavě v obchodním centru Polus, o rok později až v České republice, a to v obchodním centru Chodov v Praze. V sortimentu nabízeli čerstvé ovocné džusy. Nejnovějším konceptem je bistro-kavárna, která vznikla v roce 2014, a sice Home Office. V roce 2016 firma Fruitisimo vstoupila na maďarský trh. O rok později se většinovým vlastníkem stal Jan Hummel, neboť cesty dvou zakladatelů se rozdělily, a to z toho důvodu, že každý měl jiný pohled na řízení podniku. V současné době má Fruitisimo hlavní sídlo v Praze, v ulici Bratří Dohalských (Interní zdroje podniku).

Co se nabídky týká, zákazníci si mohou vybrat ze široké škály sortimentu. Fruitisimo provozuje celkem 4 koncepty. Názvy konceptů a jejich produkty jsou vyjmenovány níže:

- **Fruitisimo Ice Cream** nabízí ledové tříště, zmrzlinové poháry a koktejly, sorbety či 20 příchutí kopečkové zmrzliny (Fruitisimo, 2016).
- **Fruitisimo Fresh** nabízí ovocné a zeleninové vitamínové koktejly, fresh džusy, kávu, dorty, zdravé svačiny, zmrzlinu a doplňkový sortiment (tyčinky, voda). Fruitisimo Fresh spolupracuje od roku 2017 s čerpacími stanicemi Shell –

Příšovice, Všechlapy (dálnice D1), Popůvky a Rozvadov. Nově firma provozuje také svůj e-shop, kde mají zákazníci možnost si sortiment objednat.

Koncepty Fruitisimo Fresh a Fruitisimo Ice cream zajišťují také catering na meetingy, školení, brainstormingy, ale také na svatby, narozeninové oslavy nebo párty. Koncept Fresh a Ice má pobočky v Praze (celkem 23), Plzni, Brně, Hradci Králové, Ostravě, Liberci, Českých Budějovicích, Jablonci nad Nisou, Pardubicích, Kladně, Olomouci, Opavě a Karlových Varech (Fruitisimo, 2016).

- **Fruitisimo Ice Cream Factory** je první továrna na zmrzlinu v České republice, která vznikla v roce 2010 a vyrábí zmrzlinu přímo před očima zákazníků. Sídlí pouze v Praze, v ulici Bratří Dohalských. Taktéž vyrábí ovocné nanuky, tzv. nooky, které jsou uloženy v průhledných obalech. Kromě nabídky nanuků, zmrzliny a kávy je zde zřízen i dětských koutek a je možné si zde objednat oslavu pro děti, kterou můžete zpestřit o vystoupení klauna či se seznámit s technologií výroby zmrzliny (Interní zdroje podniku).
- **Home Office – Bistro and Coffee** nabízí kávu, limonády, víno, dezerty, snídaně, dále panini, domácí polévky, saláty či bistro jídla, přičemž své pobočky má otevřené zatím jen v Praze a je jich celkem 6 (HomeOfficeBistro, 2016).



Obrázek 7 Provozovna Fruitissimo v Pardubicích

Zdroj: vlastní fotografie

Společnost Fruitissimo uvádí deset zásad, kterými se řídí:

1. Ovoce všude, kam se podíváš
2. Úsměv
3. BIO kelímky
4. Jsme vidět ze všech stran
5. Kvalitní a čerstvé suroviny
6. „Na zdraví!“
7. Super „tríčky“
8. Každý den s Fruitisimem je úplně jiný
9. Novinky a vychytávky
10. Naše heslo: LIVE WHAT YOU LOVE! (Interní dokumenty podniku)

Ovoce všude, kam se podíváš

Při návštěvě zákazníka jsou produkty vyráběny na jeho objednávku a přímo před ním. Zákazník má tak možnost vidět, jak celý proces přípravy vitamínových koktejlů a džusů

probíhá, tzn. čistotu pracoviště, kvalitu a uskladnění surovin a také konkrétní kusy ovoce a zeleniny, ze kterých se nápoj připravuje. Při přípravě zaměstnanci používají tzv. ovocné brýle, kterými demonstrují tento slogan.

Úsměv

Společnost Fruitissimo dbá nejen na kvalitu a čerstvost produktů, ale ví, že daný sortiment nemůžou nabízet otrávené a zrudlé barmanky či barmani. Využívají k tomu tzv. garanci úsměvu (viz obrázek 8), jejím cílem je zákazníkům zlepšit den a odměnit je za nákup úsměvem. Úsměv dostanou zákazníci zcela zdarma a mohou si ho zkontrolovat i na účtence. Pokud se barman či barmanka neusměje nebo zákazník nenajde „úsměv zdarma“, má Fruitissimo připravenou omluvu ve formě sezónního drinku, a to zcela zdarma! V tomto ohledu společnost sází na to, že díky příjemné, nápomocné a usměvavé obsluze se k nim zákazníci budou vracet.



Obrázek 8 Garance úsměvu

Zdroj: vlastní fotografie

BIO kelímky

Společnost Fruitissimo ví, že zdravý sortiment si zaslouží super „vohoz“, a to ve formě BIO kelímků. V tomto směru se snaží být ekologickým podnikem a neničit životní prostředí, proto

zvolila právě BIO kelímky, které jsou vyráběny z kukuřice, respektive kukuřičného škrobu, který je hlavní surovinou při výrobě. Jsou průhledné, odolné a pružné a po použití se zcela rozloží, a tím nezatěžují životní prostředí a také jsou zdravotně nezávadné (Fruitisimo, 2016).

Jsme vidět ze všech stran

Většina Fresh nebo Ice barů jsou koncipována tak, že zákazník je může dokola obejít a podívat se tak na celý detail provozovny. Proto se provozovny umísťují většinou do nákupních center jako kiosky, aby si zákazníci mohli vše prohlédnout. Vhodné jsou také náměstí, dopravní uzly meziměstské či městské dopravy, nebo pěší zóny. Fruitisimo se také hodí do pekáren, kaváren, trafik či čerpacích stanic. Fruitisimo využívá i svůj „Fruitisimo Juice Bus“. Jedná se o minibus, který nabízí zdravé drinky na různých akcích.

Kvalitní a čerstvé suroviny

Kvalita a čerstvost, to je to, na čem si Fruitisimo zakládá. Při přípravě využívá čerstvé a vysoce kvalitní suroviny (viz obrázek). Kvalitu surovin, obalů, ale i čistotu provozovny kontroluje pomocí systému na kontrolu kvality, který obsahuje 55 bodů, které zaměstnanci kontrolují. Kontroluje se také dodržování pravidel při prodeji i výrobě.



Obrázek 9 Suroviny a zdravé svačinky Fruitisimo

Zdroj: vlastní fotografie

„Na zdraví!“

Tímto pozdravem zdraví zaměstnanci a brigádníci zákazníci, kterým opět demonstrují zdravý sortiment.

Super „tríčky“

Fruitisimo ví, že více zákazníků lze přilákat na pořádnou show, kterou barmani a barmanky z Fruitisima opravdu umí, a na kterou jsou řádně školeni. Při obsluze zákazníků mohou tedy předvést různé triky, třeba žonglování s ovocem nebo házení se shakerem.

Každý den s Fruitisimem úplně jiný

Díky rozmanitosti nabídky si díky Fruitisimu může zákazník užít každý den jinak, tedy s jinou příchutí zmrzliny či nápoje.

Novinky a vychytávky

Aby společnost přilákala co nejvíce zákazníků, snaží se vymýšlet novinky či vychytávky, proto je sortiment různě rozšiřován, například o sezónní drinky, zmrzliny, nebo úplně obměňován.

Naše heslo: LIVE WHAT YOU LOVE!

Tímto heslem se řídí každý zaměstnanec Fruitisima. Cílem je říci veřejnosti, že zaměstnanci společnosti vše dělají s láskou, práce je opravdu baví a mají rádi život. Tento slogan demonstruje zdravý aktivní životní styl, úsměv a zábavu, a také vášně pro to, co Fruitisimo dělá. Toto heslo je vytištěno i na všech pomůckách, které Fruitisimo používá (lžičky, kelímky a ubrousky).

5 MARKETINGOVÝ PLÁN SPOLEČNOSTI FRUITISIMO

Prvořadým úkolem marketingového plánu je vylepšení obchodních výsledků společnosti efektivními marketingovými aktivitami. Je jednou z klíčových činností, která zrcadlí firemní cíle, identifikuje konkurenční výhodu a mapuje dosavadní úspěchy. Mají-li marketingové aktivity pravidelný charakter je jisté, že jimi lze odhalit i nedostatky, kterých se při jejich realizaci společnost dopouští. A ačkoliv je to plán, nelze o něm říci, že je to statický dokument, ale dynamický nástroj marketingu, který lze upravovat podle dosažených efektů marketingové komunikace. Informace potřebné pro tuto kapitolu jsou čerpány z interních dokumentů a zdrojů firmy Fruitisimo, z jejich webových stránek a také z internetových stránek, které jsou uvedeny v seznamu literatury.

5.1 Analýza marketingového prostředí

Tato kapitola bude věnována analýze marketingového prostředí – vnějšího a vnitřního. Pro analýzu makroprostředí byla použita PEST analýza. Pro analýzu mikroprostředí byla použita Porterova analýza pěti sil, která rozebírá stávající a potenciální konkurenci, dodavatele, zákazníky a substituty.

5.1.1 Makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí byla použita PEST analýza, která vyhodnocuje vnější faktory prostředí. Mezi vnější faktory prostředí patří faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické.

Politicko-právní faktory

Mezi politicko-právní faktory, které firmu ovlivňují, patří daňová politika a zákony. Fruitisimo je plátcem DPH od roku 2009. V posledních šesti letech se vývoj sazeb DPH každým rokem měnil. V roce 2012 činila základní sazba 20 %, snížená sazba se zvýšila z původních 10 % na 14 %. V roce 2013 se základní sazba zvýšila z 20 % na 21 %, snížená sazba se zvýšila rovněž o 1 %, z původních 14 % na 15 %. V následujícím roce nedošlo ani ke zvýšení, ani ke snížení sazeb DPH (Účetní-portál, 2014). Od 1. ledna 2015 v České republice platí tři sazby daně z přidané hodnoty. Základní sazba činí 21 %, snížená 15 %. Nově je zavedena další snížená sazba ve výši 10 %, která se vztahuje na knihy, léky a kojeneckou výživu (Aktuálně, 2018). V roce 2016 mělo dojít ke sjednocení sazeb (základní a

snížené) na 17,5 %, nicméně tato změna se neuskutečnila, proto sazby zůstaly stejné. V roce 2017 sazby z přidané hodnoty zůstávají stejné (Účetní-portál, 2014). Zákon, který firmu Fruitissimo ovlivnil, byl nově zavedený zákon o elektrické evidenci tržeb (EET), ke kterému se firma musela připojit 1. března 2017 (Eltržby).

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory patří inflace a výdaje spotřebitelů. Inflace tzv. opakovaný růst cen má vliv jak na firmu, tak na její zisky, s tím také souvisí výdaje spotřebitelů. Jedná se o oslabení kupní síly spotřebitele, kdy zákazník bude muset vynaložit větší finanční částku na zboží či služby, které si bude chtít koupit. Proto může dojít k tomu, že zákazník nebude ochoten zakoupit produkt firmy za vyšší částku, tím dojde k ohrožení firmy a snížení zisku.

Sociálně-kulturní faktory

Mezi sociálně-kulturní faktory, které mohou ovlivnit firmu, patří způsob života společnosti, tedy životní styl. V současné době roste zájem o zdravé stravování, což by firmu mohlo v budoucnu pozitivně ovlivnit, neboť si zakládá na zdravém aktivním životním stylu. Do sociálně-kulturních faktorů lze zařadit také povolání, a s tím související mzdy současných či potenciálních zákazníků. Jak sortiment Fruitissima, tak všeobecně zdravá strava není levná záležitost, proto bude také záležet na tom, zda lidé budou ochotni investovat do daných produktů, respektive zda na to budou mít peněžní prostředky. To by v budoucnu mohlo společnost ovlivnit negativně.

Technické a technologické faktory

Aby byl podnik konkurenceschopný, je nutné, aby dbal na technologický vývoj a sledoval nové trendy v této oblasti. Mezi technologické faktory, které jsou pro firmu velmi důležité, lze zařadit vybavenost jednotlivých provozoven. Jako příklad lze uvést LCD monitory, na kterých je promítána nabídka produktů včetně cen. Dále se jedná o techniku, jako jsou chladicí stoly, distributory zmrzliny, mixéry či odšťavňovače. Do těchto faktorů lze zařadit také pokladnu SmartPOS s pokladním systémem.

5.1.2 Mikroprostředí

Pro analýzu mikroprostředí byla použita Porterova analýza pěti sil, která zahrnuje pět faktorů, a sice konkurenci (stávající i potenciální), zákazníky, dodavatele a substituty.

Stávající konkurence

Mezi největšího konkurenta v České republice na trhu s čerstvými šťávami se řadí freshbary a salaterie značek UGO, tedy Ugova čerstvá šťáva. V roce 2012 tyto koncepty odkoupila společnost Kofola, o dva roky později odkoupila taktéž freshbary a salaterie značky Mangaloo. V současné době má Ugova čerstvá šťáva 80 provozoven a dále se rozrůstá. Nabídka společnosti je podobná se sortimentem společnosti Fruitissimo. Stejně jako Fruitissimo UGO nabízí čerstvé ovocné a zeleninové freshe, snídaně, saláty a také sezónní sortiment. Navíc pak nabízí teplá jídla a polévky (Ugo, 2016). Mezi dalšího celorepublikového konkurenta lze zařadit Bageterii Boulevard, která ve svém sortimentu nabízí čerstvé bagety, které jsou připravované přímo před očima zákazníků, dále fresh džusy, snídaně, kávu a dezerty (Bageterie Boulevard, 2016). Mezi dalšího konkurenta řadím firmu Vegg Go, Tato firma cílí především na lidi, kteří mají zájem o zdravé stravování, ale také na vegany či vegetariány. Ve své nabídce má nápoje, polévky, saláty, vegg burgery, sladké a teplé pokrmy (Vegg-Go, 2018). Mezi další konkurenci, která firmě Fruitissimo konkuruje nepřímo bych zařadila Bubbleology, která nabízí různé druhy čajů s přidanými želé kuličkami (Bubbleology, 2016).

Potenciální konkurence

V současné době roste trend zdravého stravování, proto firma Fruitissimo může být ohrožena vstupem nových firem, které se budou specializovat na zdravou výživu. Fruitissimo má ale před potenciálními konkurenty několik výhod. Jednou z výhod je vlastní výroba zmrzliny, kterou si společnost vyrábí ve své továrně na zmrzlinu. Další výhodou jsou kvalitní, zdravé a čerstvé suroviny, ze kterých jsou produkty připravovány. Konkurenční výhodou představují taktéž BIO kelímky, které neničí životní prostředí a po určité době se zcela rozloží. Čtvrtá výhoda spočívá ve vedení celé společnosti. V první řadě se podnik snaží uspokojit potřeby spotřebitelů, ale dbá také na své zaměstnance, kteří prochází různými školeními a je jim věnována velká energie a čas.

Zákazníci

Hlavním segmentem společnosti Fruitissimo jsou zákazníci, kteří holdují zdravému životnímu stylu stravování. Společnost rozděluje svoji cílovou skupinu do dvou hlavních kategorií, a to na cílovou skupinu konceptu Fresh a Ice. Cílovou skupinu zákazníků konceptu Ice představují primárně ženy ve věku 31 až 40 let. Cílovou skupinu zákazníků konceptu

Fresh tvoří primárně opět ženy, a to ve věku 21 až 30 let. Dalšími skupinami, kteří navštěvují pobočky Fruitisimo, jsou rodiny s dětmi, přičemž na tuto skupinu podnik cílí nabídkou zmrzliny, ale také přílehlé firmy a jejich zaměstnanci. K této kategorii se pak produkty firmy dostanou prostřednictvím cateringu, který je poskytován při školeních nebo meetincích. Fruitisimo Ice navštíví zákazníci většinou jedenkrát týdně, Fruitisimo Fresh pak dvakrát nebo třikrát za měsíc.

Substituty

Velkou hrozbou pro společnost Fruitisimo jsou firmy, které budou nabízet substituční výrobky. Může se jednat například o situaci, kdy konkurenční podnik bude nabízet kvalitní a čerstvé výrobky, ale za podstatně nižší cenu, než nabízí Fruitisimo. To by pro společnost Fruitisimo znamenalo riziko, že kupující dá přednost konkurenční firmě, neboť dostane kvalitní produkt za nižší cenu. Společnost proto dbá na sledování cen konkurence na trhu ovocných šťáv.

Dodavatelé

Společnost Fruitisimo má pro všechny suroviny a produkty dodavatele stejného, až na dodavatele ovoce a zeleniny. Dodavatel ovoce a zeleniny je pro každou provozovnu jiný, a to z toho důvodu, že daný sortiment rychle ztrácí svou hodnotu, respektive se kazí. Proto společnost hledá vždy dodavatele, který je k pobočce Fruitisimo nejbližší. K přípravě ovocných a zeleninových koktejlů využívají jak čerstvé ovoce, tak i mražené. Jedná se především o maliny, jahody či borůvky. Dodávky mraženého ovoce zprostředkovává společnost Agrimex Vestec. Jak již bylo zmíněno, společnost si vyrábí zmrzlinu sama ve své továrně na zmrzlinu Fruitisimo Factory. Kromě zmrzliny si vyrábí sami také dorty, které jsou následně hluboce zmrazeny, a zmrzlinové kornouty. Dodavatelem obalových materiálů je společnost Dekos R. Tato firma dodává BIO kelímky, kelímky na zmrzlinu s logem Fruitisima, uzavíratelné lahve na koktejly, kelímky na kávu a saláty, brčka a víčka na kelímky. Dodávky jsou zprostředkovány vždy do dvou dnů od objednávky. Tato firma dodává taktéž čisticí prostředky na umývání příslušné techniky (mixérů, odšťavňovačů), na leštění vitrín, také vlhčené ubrousky na ruce či rukavice, které se používají při očišťování ovoce. Společnost ve svém sortimentu nabízí taktéž kávu, vodu a doplňkový sortiment. Společnost Douwe Egberts zajišťuje dodávky kávy, pronajímá kávovary a také zajišťuje školení baristů.

Dodavatelem doplňkového sortimentu je společnost Biopekárna Zemanka a Bio Nebio. Dodavatelem vody je pak společnost Dekos R.

5.1.3 Vnitřní prostředí podniku

Společnost Fruitisimo sídlí v Praze a organizační struktura společnosti se skládá z vedení firmy, finančního manažera, mzdové účetní, personální asistentky, country a regionálního manažera, asistentky provozu, marketingového manažera, obchodního a projektového manažera, office manažera a řidičů.

Do vnitřního prostředí lze zahrnout zejména zaměstnance, kteří jsou pro majitele firmy nejdůležitější. Zaměstnance si vybírají vždy regionální manažeři jednotlivých provozoven. Na činnost regionálního manažera dohlíží country manažer, který v případě problémů jedná přímo s vedením společnosti. Vybírání jsou tací zaměstnanci, kteří přemýšlí pozitivně, jsou iniciativní a hlavně usměvaví, neboť na úsměvu je postavena celá marketingová strategie firmy. Zaměstnancům je věnováno hodně energie a času. Společnost investuje do jejich školení (například školení baristů) a také se snaží o určitou rovnováhu mezi prací a časem. Společnost se snaží zaměstnancům přizpůsobovat, přičemž věří, že zaměstnanci jim to oplátí svou loajalitou. Nového manažera si pak vybírá majitel firmy. Při výběru se dost často stává, že majitel firmy pošle daného zájemce o místo na vybranou provozovnu, aby ji celou zhodnotil, popřípadě zkritizoval, čímž vznikají nové nápady. V současné době společnost zaměstnává 450 zaměstnanců, přičemž jsou to převážně mladí lidé (studenti), kteří si chodí do Fruitisima přivydělat.

5.2 SWOT analýza

Po analýze marketingového prostředí podniku byla provedena analýza SWOT, jejíž výsledky jsou znázorněny v následující tabulce. SWOT analýza udává přehled silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a hrozeb.

Tabulka 2 SWOT analýza

| SILNÉ STRÁNKY (S) | SLABÉ STRÁNKY (W) |
|--|--|
| Čerstvost a kvalita produktů Vlastní výroba zmrzliny BIO kelímky-neničí životní prostředí Široký sortiment Silný marketing Pobočky v centru měst Příjemný a vyškolený personál Vlastní e-shop Znalost trhu | Cílová skupina (převážně ženy) Rozvoz pouze po Praze a Brně Závislost na dodavatelích |
| PŘÍLEŽITOSTI (O) | HROZBY (T) |
| Nový produkt Vstup na nové trhy do zahraničí Chyba ze strany konkurence Vstup do nových míst Nové technologie Spolupráce s fit centry, posilovnami | Růst konkurence Sezónnost ovoce a zeleniny Neúroda vlivem počasí Škůdci Zvýšení cen u dodavatelů |

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi **silné stránky** firmy patří čerstvost a kvalita produktů, na kterých si Fruitisimo zakládá. Při přípravě využívá čerstvé a vysoce kvalitní suroviny. Další silnou stránkou je určitě vlastní výroba zmrzliny, která představuje konkurenční výhodu. Konkurenční výhodou jsou i BIO kelímky, které jsou šetrné k životnímu prostředí, neboť jsou vyráběny z kukuřičného škrobu a po určité době se zcela rozloží. Pobočky Fruitisimo se nachází na frekventovaných místech, většinou v centru nákupních středisek, kde je velká koncentrace lidí. Na pobočkách si zákazníci mohou vybrat ze širokého sortimentu, který prodává příjemný, usměvavý a vyškolený personál, což je další velké plus. Mezi další silnou stránku firmy lze zařadit znalost trhu či silný marketing. Firma má přehled o konkurenčních firmách a také o produktech, které nabízí a je si vědoma toho, že musí být lepší než oni a k tomu využívá své silné marketingové aktivity. Od loňského roku firma provozuje rovněž svůj e-shop.

Mezi **slabé stránky** podniku se řadí rozvoz, a to z toho důvodu, že při objednání na e-shopu probíhá rozvoz pouze po Praze a Brně. Pro své zatraktivnění by firma mohla rozšířit rozvoz i do dalších měst, ve kterých má umístěné pobočky. Za další slabou stránku lze považovat cílovou skupinu, kterou jsou převážně ženy. Firma by se měla snažit oslovit i potenciální zákazníky z řad mužů. Slabou stránku představuje také závislost na dodavatelích, protože hrozí to, že ovoce či zelenina již nebude dodávána od stávajícího dodavatele a společnost si tak bude muset najít náhradního dodavatele.

Příležitosti pro Fruitisimo je nový produkt či nová technologie. Velkou příležitostí jsou pro firmu také vstupy, a to jak do nových míst (nemocnice, polikliniky), tak i na zahraniční trhy. Mezi příležitostmi lze zařadit i chyby na straně konkurence, na základě kterých by mohla společnost Fruitisimo získat nové zákazníky. Mezi příležitostmi lze zařadit rovněž navázání spolupráce s posilovnami nebo fit centry.

Hrozba pro firmu nastane v případě, kdy poroste konkurence v oblasti ovocných barů, které budou nabízet stejný či podobný sortiment jako Fruitisimo. Další hrozbou je sezónnost ovoce či zeleniny, neúrodnost či působení škůdců na ovoce (zeleninu). Další hrozbu představují dodavatelé, kteří by zvýšili ceny ovoce nebo zeleniny, to by pro společnost představovalo navýšení cen produktů a možná i ztrátu zákazníků, kteří by nebyli ochotni za danou cenu výrobky kupovat.

5.3 Analýza podnikatelského portfolia

Pro analýzu podnikatelského portfolia byla použita BCG matice. Bostonská matice se skládá ze čtyř kvadrantů, a sice otazníků, hvězd, dojných krav a psů. Následující text představuje analýzu pozice jednotlivých produktů ve společnosti Fruitisimo.

Mezi otazníky řadíme produkty s vysokým tempem růstu, ale nízkým relativním tržním podílem. Za otazníky lze považovat sezónní produkty, a to hlavně sezónní drinky, které jsou vyráběny z nevšedních surovin, jako je dýně, máta či špenát.

Za hvězdy je považován produkt, který má jak vysoké tempo růstu, tak i vysoký relativní tržní podíl. Ve společnosti Fruitisimo do hvězd můžeme zařadit ovocné a zeleninové koktejly, tzv. smoothies. Tento produkt společnosti lze řadit do hvězd z toho důvodu, že mají vysoké prodeje, tudíž jdou rychle na odbyt. Díky rostoucí konkurenci v této oblasti a zvyšujícímu se trendu zdravého stravování roste neustále poptávka po těchto produktech. I díky rostoucímu trendu zdravého stravování je velká pravděpodobnost, že se tyto produkty dostanou do kvadrantu dojných krav a budou tak přinášet velké zisky.

Do dojných krav, které mají vysoký relativní tržní podíl, ale nízké tempo růstu trhu, bez pochyby patří zmrzlina a sorbety. Zmrzlina a sorbety vytváří velké množství peněžních prostředků. U těchto produktů se nepředpokládá nijak výrazný růst či prodej, nicméně tento produkt společnosti má stále vysoké prodeje. Zákazníci tento sortiment mají v oblibě ve všech ročních obdobích.

Mezi produkty označované jako „bídňá psi“ se řadí produkty, které mají nízký relativní tržní podíl i nízké tempo růstu trhu, proto pro podnik nepředstavují do budoucna žádný zisk. Ze sortimentu firmy Fruitisimo do bídňáků patří ovocné a zeleninové šťávy,

tzv. freshe. O tento sortiment již zákazníci nemají takový zájem jako dříve. V současné době spotřebitelé upřednostňují ovocné a zeleninové koktejly, tzv. smoothie, do kterých jsou přidávány přísady, jako je špenát, acai či chia semínka. Tyto produkty jsou pro zákazníka zajímavější a lákavější než zmiňované freshe, které představují jen vymačkanou šťávu z čerstvého ovoce.

5.4 Marketingové cíle

Hlavním cílem společnosti Fruitisimo je stát se největším řetězcem džus barů v Evropě s dobrými referencemi, získat stálé a spokojené zákazníky, kteří se do Fruitisima budou vracet za účelem nákupu produktů, ale i kvůli perfektnímu personálu, a tím se budou navyšovat i zisky společnosti. Cíle, kterých chce společnost v určitém časovém horizontu dosáhnout jsou shrnuty v následujících pěti bodech:

- zvyšování počtu franchisových provozoven,
- expanze do Rumunska, Německa (Mnichov či Drážďany), Polska, v budoucnu také do Spojených arabských emirátů – do příslušných zemí vždy létá vyškolený personál, který novým zaměstnancům vysvětluje kulturu firmy,
- pokud se podaří expanze do daných zemí – obrat firmy za 5 let bude 600 milionů korun,
- pět provozoven na pěti dalších čerpacích stanicích Shell – jejich síť pak umožní šířit fresh bary i v jiných zemích,
- expanze do nových lokalit (nemocnice, polikliniky), kde společnost plánuje nabízet fresh džusy a kávu, k tomu plánuje uzpůsobit i interiér (motiv teploměru či stetoskopu).

5.5 Marketingová strategie

Společnost Fruitisimo svoji marketingovou strategii staví na dvou hodnotách, a těmi jsou její zákazníci a zaměstnanci. V první řadě se podnik snaží, aby zákazník, který navštíví pobočku, odcházel spokojený, s dobrou náladou a úsměvem, neboť společnost se snaží zákazníkům zlepšovat každý jejich den. V druhé řadě se podnik snaží, aby marketing tvořili její zaměstnanci, a proto svoji marketingovou strategii staví také na nich, konkrétně na jejich úsměvu, neboť „úsměv zdarma“ přispívá ke spojenosti zákazníka. Úsměv si zákazník odnese jak ve tváři, tak na vystavené účtence. Zaměstnancům je věnováno hodně času a energie, aby před zákazníky působili příjemně a usmívali se. Právě díky příjemnému vystupování

s úsměvem podnik své zaměstnance považuje za konkurenční výhodu. Společnost tedy investuje do motivace a školení zaměstnanců a vždy se snaží najít určitou rovnováhu mezi volným časem a prací. V současné době zaměstnává 450 lidí. Díky strategii, která je postavená na zákaznících a zaměstnancích, rozšiřuje společnost svoji působnost jak v České republice, tak i v zahraničí, a navyšuje tím zisky.

5.5.1 Produkt

Fruitisimo nabízí tento sortiment:

- Zeleninové a ovocné šťávy a koktejly,
- Zmrzlinu,
- Ovocné a zeleninové saláty, zdravé snídaně,
- Kávu a vodu,
- Dorty,
- Doplnkový sortiment (tyčinky, sušenky),
- Catering.

Zeleninové a ovocné šťávy a koktejly

Mezi šťávou a koktejlem panuje podstatný rozdíl. Šťáva je z vymačkaného ovoce nebo zeleniny, přičemž se nepoužívají žádné přísady. Jako příklad lze uvést vymačkaný pomeranč. Koktejl je již vymačkaná šťáva, která se rozmixuje v mixéru, a to s ovocem, které není možno odšťavnit. Typickým příkladem je třeba banán, jahody či meruňky, ze zeleniny je to pak špenát. Ve svém menu Fruitisimo nabízí celkem 18 koktejlů. Pokud si zákazník nevybere ze stálé nabídky, může si svůj drink sám namíchat, přičemž si může vybrat z různých druhů ovoce a zeleniny. Za příplatek si může zákazník do koktejlu přidat i další přísady (zázvor, mátu, citrón, limetku, jahody, mango, borůvky, maliny, brusinky, acai, banán nebo chia semínka). Fruitisimo nabízí také superpotravinu, které obsahují vysoký obsah vitamínů, antioxidantů a minerálů. Jedná se o acai, chia semínka, brusinky, borůvky, maliny či mango.

Tabulka 3 Nabídka vitamínových koktejlů Fruitisimo

| VITAMÍNOVÉ KOKTEJLY |
|---|
| STRESS KILLER – borůvka, jahody, pomeranče, jablka |
| IMUNITY – ananas, grep, pomeranče |
| CÉČKO – černý rybíz, hruška, jablko, pomeranč, zázvor |
| SEXUALITY – meloun, jahody, hrušky, pomeranč |
| NESPOUTANÉ MANGO – mango, pomeranče, jablka, s jogurtem i bez |
| PRETTY WOMAN – banán, jahody, pomeranče, s jogurtem i bez |
| ACAI VITALITY – acai, borůvky, maliny, zázvor, grep, citrón, pomeranče |
| HAPPY BUDDHA – mango, borůvky, pomeranče |
| TAI-CHI – jahody, acai, chia semínka, pomeranč, jablka |
| RE-FRESH – celer, řepa, mrkev, s řapíkatým celerem i bez |
| ME2D – jahody, banán, mrkev, jablka, pomeranč, med |
| AFTER PARTY – řepa, celer, limetky, mrkev, jablka |
| GET FRESH – mrkev, pomeranč, jablka, s mátou i bez |
| DETOX – mrkev, celer, zázvor, pomeranč, jablka |
| GO GREEN – avokádo, mango, špenát, jablka |
| FRESH AND FIT |
| NABÍJEČKA – černý rybíz, mandle, chia semínka, banán, pomeranč, sójové mléko |
| KAKAO-BOB – kakao, datle, mandle, banán, tvaroh, mléko |
| FOREVER YOUNG – ananas, kokos, špenát, lněná semínka, banán, sójový jogurt a mléko |

Zdroj: Pobočka Fruitisimo Pardubice (vlastní zpracování)

Zmrzlina

Při zakládání mělo Fruitisimo svého partnera, který pro ně zmrzlinu vyráběl. Postupem času začal dodavatel výrobu zmrzliny „šidit“, proto se Fruitisimo rozhodlo, že si zmrzlinu bude vyrábět samo. Navštívili veletrh v Itálii v Primini, kde se seznámili s recepturami od mistra zmrzlináře Antonia Garofala. Od té doby si vyrábí zmrzlinu ve své továrně na zmrzlinu (Fruitisimo Ice Cream Factory). Zmrzlina je vyráběna ručně, přímo před očima zákazníků a dále expedována do dalších provozoven. Zmrzlina tedy představuje hlavní konkurenční výhodu. Výhodou ručně vyráběné zmrzliny je, že podnik může reagovat na potřeby a přání zákazníka či vytvářet nové příchutě.

Ve své nabídce má Fruitisimo celkem 18 druhů zmrzlin. Nabízí ovocné a smetanové zmrzliny, specializuje se taktéž na sorbety. Sorbet obsahuje přes 80 % ovocného prvku a neobsahuje mléčnou bílkovinu. Ovocná zmrzlina pak obsahuje vodu a cukr, smetanová zmrzlina mléko nebo smetanu. Zákazník si může vybrat, zda si chce zmrzlinu odnést v kelímku či kornoutu. Kornouty si společnost vyrábí opět sama, a to z pšeničnožitné mouky. Celkem nabízí tři druhy kornoutů, a sice velký kornout, kornout s čokoládou nebo pšeničnožitný kornout.

Tabulka 4 Nabídka zmrzliny Fruitisimo

| |
|--|
| ZMRZLINA |
| <p>ARAŠÍD – arašídy, mléko, smetana BANÁN S ČOKOLÁDOU – banán, mléko, italská hořká čokoláda BELGICKÁ ČOKOLÁDA – belgická čokoláda, kakao, kakaové boby ČERVENÝ MELOUN – vodní meloun ČOKO-KOKOS – kokosové ořechy, ekvádorská čokoláda EXTRA PISTÁCIE – sicilské pistácie JOGURT – bílý jogurt KARAMELOVÝ ŠMOULA – výtažek z rostliny spiruliny, smetana TVAROH S QUELLOU – mléko, lískooříškový krém VANILKA – bourbonská vanilka MOZARTOVA ČOKOLÁDA – pistáciový marcipán, čokoláda SLANÝ KARAMEL – oslazené mléko</p> |
| SORBETY |
| <p>BORŮVKA SORBET – lesní borůvky ČERNÝ RYBÍZ Z ACAI SORBET – brazilské acai, pyré z černého rybízu CITRÓN SORBET – citrónové pyré, citrónová kůra JAHODA-MALINA SORBET – maliny, jahody MANGO SORBET – indické mango VIŠEŇ SORBET – višně</p> |
| ZMRZLINOVÉ SHAKY |
| <p>VANILKA ČOKOLÁDA JAHODA-MALINA</p> |

Zdroj: Pobočka Fruitisimo Pardubice (vlastní zpracování)



Obrázek 10 Nabídka zmrzliny Fruitisimo

Zdroj: vlastní fotografie

Ovocné a zeleninové saláty, zdravé snídaně

Společnost Fruitissimo navázala na trend dnešní doby, a to snídaně mimo domov. Ve své nabídce má celkem 4 zdravé snídaně, které obsahují vitamíny a vlákninu. Do snídaňových kelímků jsou přidávány ovesné vločky, tvaroh, müsli, jogurt nebo mléčná rýže a samozřejmě ovoce. Ve své nabídce má také ovocné a zeleninové saláty (mixy). Vše je vždy připraveno z čerstvých surovin a připravováno každý den. Do této kategorie spadají tyto produkty:

- Kaše z freshe – jablečný fresh, strouhané jablko, ovesné vločky, jahody, skořice,
- Lesní tvaroh – tvaroh, banán, maliny, med,
- Rice jump – mléčná rýže, maliny,
- Smooth Yogurt – selský jogurt, müsli Emco, borůvky, banán,
- Melon mix – meloun cantaloupe, žlutý cukrový meloun, jahody,
- Greeky shaker – cherry rajčata, okurka, žlutá paprika, balkánský sýr, olivy,
- Italian shaker – cherry rajčata, baby mozzarella, rukola, bazalka.



Obrázek 11 Sortiment zdravé svačinky a ovocné saláty

Zdroj: vlastní fotografie

Káva a voda

V každodenní nabídce najdeme také čerstvě namletou kávu a vodu. Celkem nabízí 7 druhů kávy, a sice Americano, Americano s mlékem, Cappuccino, Espresso, Flat white, Latte nebo Espresso Machiato. Zákazník má možnost si vybrat ze tří velikostí. Svoji kávu může doplnit

také o šlehačku či mléčnou pěnu. Kromě kávy nabízí také čerstvý čaj. Od roku 2016 Fruitissimo prodává harmonizovanou vodu Veolia, kterou nahradila vodu Vittel. Voda z jihočeského Pootaví při výrobě protéká přes ametyst a křišťál, a tím by měla zákazníkovi přinášet pozitivní energii. Pozitivně by také měla působit při zdravotních potížích, jako jsou problémy se štítnou žlázou či při bolestech hlavy.

Dorty

Na některých provozovnách má společnost v nabídce i dorty. Stejně jako zmrzlina, tak i dorty se vyrábí ručně. Následně po výrobě jsou zmrazeny při extrémně nízkých teplotách, aby byla zachována chuť a kvalita. Do nabídky jsou zařazeny čokoládový dort, malinový dort, mango-maracuja dort, pistáciový dort nebo vanilkový cheesecake.

Doplňkový sortiment

V rámci doplňkového sortimentu společnost nabízí ořechové tyčinky, raw tyčinky nebo ovocné tyčinky. Nabízí celkem 8 druhů, jako příklad lze uvést ovocnou tyčinku Raw Energy Coconut and Cocoa, která obsahuje datle, kokos a kakao. Samotnou novinkou v sortimentu jsou porcované dezerty, které jsou zatím k dostání na vybraných pobočkách Fruitissima. Jedná se o arašídový krém s jablky, pistáciový krém s malinami či kokos s čokoládovou polevou.

Sezónní produkty

Aby společnost přilákala co nejvíce zákazníků, a tím i zvýšila prodej, doplňuje stávající sortiment o sezónní akce. Jedná se především o sezónní drinky a limitované edice zmrzliny. Sezónní produkty se obměňují každé dva měsíce, přičemž společnost dbá na to, jaké je roční období a jaká je sezónní nabídka ovoce. V aktuální nabídce limitované edice zmrzliny má produkty s názvem Jahody se smetanou a Beso Doble. Jahody se smetanou obsahují smetanu a čerstvé jahody. Beso Doble se řadí mezi severoitalský dezert, který obsahuje lískové oříšky, mandle, kakao a hořkou čokoládu. V aktuální nabídce drinků nabízí drinky jako Greeny a Pinky, které se vztahují k jaru, jakožto ročnímu období a podnik je prezentuje pod heslem: „Zažeňte jarní únavu a chmury! Je tu Greeny a Pinky!“ Greeny obsahuje mango, špenát, banán a jablko, Pinky pak ananas, maliny, chia semínka, pomeranč. Mezi další příklady lze uvést zmrzlinu Vanilkový rohlíček (v období Vánoc) či drink Tykvoš, který obsahoval dýni (na podzim). Právě v oblasti sezónních produktů si podnik vede velice dobře, a to z toho

důvodu, že dbá na roční období, na svátky (Vánoce) a k tomu přizpůsobí i název samotného produktu, což je pro zákazníky lákavé.



Obrázek 12 Sezónní nabídka Fruitisimo

Zdroj: Interní dokumenty podniku

Značka

V teoretické části je uvedeno, že značka je vyjádřena kombinací různých elementů (logo, slogan, barevné zpracování), jinak tomu není ani u společnosti Fruitisimo. Při zakládání společnosti majitelé přemýšleli nad názvem. Jediným sortimentem, který nabízeli, byla zmrzlina, která byla ovocná (anglicky „fruit“), odtud vznikl název Fruitisimo. Logo je zároveň i názvem společnosti. Ke zviditelnění používá také svůj slogan „LIVE WHAT YOU LOVE“. Logo i slogan jsou vždy součástí obalu produktu. I oranžová barva má zde svůj význam, neboť symbolizuje radost ze života či optimismus. A to společnost splňuje, neboť se snaží, aby zákazníci odcházeli spokojeni, přemýšleli pozitivně a měli radost ze života.



Obrázek 13 Logo společnosti Fruitisimo

Zdroj: Interní dokumenty podniku

5.5.2 Cena

Ceny se snaží Fruitísimo nabídnout v takové cenové hladině, aby se zákazníci rozhodli právě pro ně a neodešli ke konkurenčním firmám, ale zároveň také o to, aby ceny byly přijatelné pro různé skupiny zákazníků (studenty, důchodce). Tyto ceny pak ale nesmí být pod výrobními náklady na produkt. V nabídce má společnost dvě varianty kelímků, a to 0,3 litru a 0,5 litru. Ceny jednotlivých drinků se pak liší, a to v závislosti na surovinách, ze kterých jsou vyrobeny a na velikosti kelímku. Zákazník má i možnost si drink odnést v lahvičce, která je uzavíratelná a má objem 0,5 litru. Pokud si chce zákazník do drinku přidat přísadu navíc, je to také cenově rozlišeno. Přísada jako je zázvor, máta, chia semínka, citrón je za 10 Kč, jahody, borůvky, maliny, mango, acai, banán, avokádo, sójové mléko, špenát, černý rybíz jsou pak za 15 Kč. Sezónní produkty jsou pak nabízeny za jinou cenu. V případě sezónních drinků se cena pohybuje v rozmezí od 99 Kč do 119 Kč za 0,5 litru a od 79 Kč do 99 Kč za 0,3 litru. V případě limitované edice zmrzliny je cena jednotná, a to 35 Kč. Ceny, za které společnost svůj sortiment prodává jsou znázorněny v následujících tabulkách. Ty byly zjištěny na pobočce Fruitísima v Pardubicích.

Tabulka 5 Ceny vitamínových koktejlů

| VITAMÍNOVÉ KOKTEJLY | 0,3 L | 0,5 L |
|----------------------|--------------|--------------|
| STRESS KILLER | 79 Kč | 99 Kč |
| IMUNITY | 69 Kč | 89 Kč |
| CÉČKO | 89 Kč | 109 Kč |
| SEXUALITY | 69 Kč | 89 Kč |
| NESPOUTANÉ MANGO | 79 Kč | 99 Kč |
| PRETTY WOMAN | 69 Kč | 89 Kč |
| ACAI VITALITY | 95 Kč | 115 Kč |
| HAPPY BUDDHA | 79 Kč | 99 Kč |
| TAI-CHI | 79 Kč | 99 Kč |
| RE-FRESH | 59 Kč | 79 Kč |
| ME2D | 69 Kč | 89 Kč |
| AFTER PARTY | 69 Kč | 89 Kč |
| GET FRESH | 59 Kč | 79 Kč |
| DETOX | 69 Kč | 89 Kč |
| GO GREEN | 95 Kč | 115 Kč |
| FRESH AND FIT | 0,3 L | 0,5 L |
| NABÍJEČKA | 95 Kč | 115 Kč |
| KAKAO-BOB | | |
| FOREVER YOUNG | | |

Zdroj: Pobočka Fruitísimo Pardubice

Tabulka 6 Ceny Fruitisimo

| KÁVA | S | M | L |
|----------------------|-------|-------|-------|
| CAPPUCCINO | 48 Kč | 63 Kč | 79 Kč |
| CAFÉ LATTE | 48 Kč | 63 Kč | 79 Kč |
| AMERICANO | 43 Kč | 53 Kč | 59 Kč |
| FLAT WHITE | 69 Kč | X | X |
| ESPRESSO (MACCHIATO) | 45 Kč | X | X |
| ČERSTVÝ ČAJ | 0,4 L | | |
| ZÁZVOROVÝ | 55 Kč | | |
| MÁTOVÝ | | | |
| VODA | | | |
| AQUA FRUITISIMO | 39 Kč | | |

Zdroj: Pobočka Fruitisimo Pardubice

5.5.3 Distribuce

Společnost své produkty prodává prostřednictvím vlastní maloobchodní sítě. V současné době má společnost 61 poboček, přičemž některé z nich fungují na bázi franšizingu. Pro doplnění teoretických znalostí lze využít definici Karlíčka a kol. (2013, str. 219), kteří definují franšizing jako „*system intenzivní spolupráce právně i finančně samostatných a nezávislých podnikatelů: franšízora (poskytovatele) a jeho franšizantů (nabyvatelů).*“ Franšizant má povinnost používat ochranné známky, receptury, know-how, marketingové strategie či obchodní jméno franšízora, kterým je v případě společnosti Fruitisimo majitel Jan Hummel.

Kromě výše uvedených produktů, Fruitisimo poskytuje catering přímo na míru či do kanceláře. Catering do kanceláře lze objednat v případě meetingu nebo školení. Klienti mají možnost si vybrat ze 6 druhů mís, ze čtyř ovocných a dvou zeleninových. V rámci cateringu na míru (svatba, narozeninová párty) mají zákazníci možnost poptat catering na internetových stránkách Fruitisima. Vyplní zde jméno či název společnosti, kontaktní údaje, počet účastníků cateringu, zda se jedná o akci uvnitř či venku, zda mají technické zázemí (voda, elektřina) a nakonec vyberou produkt (zdravá svačina, zmrzlina, vitamínové koktejly). Fruitisimo jim pak sestaví catering na míru a o vše se postará.

Od roku 2017 společnost spustila na svých webových stránkách e-shop, kde si zákazníci mohou objednat vitamínové drinky a nechat si je dovézt přímo domů či do kanceláře. Rozvoz zajišťuje společnost Damejídlo a probíhá pouze v Praze a v Brně. Pokud si zákazník objedná jeden drink, zaplatí za dopravu 125 Kč, pokud dva a více, tak je doprava do 5 km od baru Fruitisima (The Park, Vaňkovka, Radlická) zdarma, nad 5 km je účtováno 5 Kč

za kilometr. Objednávky jsou vyhotoveny do 90 minut, zákazník si může objednat každý všední den od 10 do 16 hodin. Při převzetí může zaplatit platební kartou nebo hotově. Společnost Fruitisimo provozuje také svůj Juice bus, ve kterém nabízí čerstvé freshe a zmrzlinu.

5.5.4 Propagace

Společnost Fruitisimo ke správné komunikaci se svými zákazníky využívá následující komunikační mix:

- Reklamu,
- Podporu prodeje,
- Public relations,
- Přímý marketing,
- Online marketing.

Reklama

Společnost využívá reklamu k představení nového produktu, přičemž zákazníka informuje o základní užité hodnotě daného produktu. V příspěvcích se objevují různé slogany, které daný produkt vystihují, jako příklad lze uvést „Zažehťe jarní únavu a chmury!“, „Poruš svoje předsevzetí stylově!“ či „Mlsejte zdravě!“. V rámci reklamy využívá společnost reklamních poutačů, které jsou umístěny v bezprostřední blízkosti jednotlivých provozoven. Jedná se o LCD monitory, na kterých je promítána nabídka produktů včetně cen, dále se jedná o reklamní stojany či polepy vitrín s akční nabídkou produktů. Pro reklamu společnost taktéž využívá své facebookové stránky či e-mail. Prostřednictvím e-mailu je registrovaným zákazníkům zasílán newsletter včetně akčních letáků. Na sociální síti Facebook pak společnost vkládá online letáky produktů, přičemž je popsána skladba produktu.

Podpora prodeje

Mezi nástroje, které podnik využívá na podporu prodeje, můžeme zařadit přímé slevy, slevové kupony, věrnostní či dárkové karty, soutěže nebo veletrhy.

Přímé slevy či akce 1+1 zdarma poskytuje společnost při příležitostech jako je výročí založení podniku, otevření nové pobočky, Valentýn nebo Den dětí. Slevové kupony pravidelně roznáší hostesky poblíž provozoven.

Dalším z nástrojů na udržení zákazníků je věrnostní kartička Fruitisimo, tzv. Fruitisimo klub.



Obrázek 14 Věrnostní kartička

Zdroj: vlastní fotografie

Pro aktivaci věrnostní karty musí zákazník nejprve vyplnit registrační údaje (jméno, příjmení, adresa, město) na internetových stránkách. Jakožto „věrný“ zákazník pak obdrží 30% slevu na další nákup. Při registraci zákazník vyplňuje také datum narození, pokud ho ve formuláři vyplní, dostane 50 % slevu na celý nákup v den svých narozenin. Podstatou věrnostní kartičky je, že při každém nákupu po předložení karty dostane 10 % ze zaplacené částky zpět ve formě tzv. fruitikorun. Fruitikoruny se držitelům načítají na kartu, přičemž v budoucnu může mít našetřeno na celý nákup, a bude mít tedy nákup zdarma. Fruitisimo poskytuje rovněž dárkové karty, které jsou vzhledově velice podobné kartám věrnostním. Kartu lze dobít na libovolnou částku, přičemž podle výše nabití se poté připisuje na kartu ještě 10 %, 15 % nebo 20 %. Nejnižší částka, kterou lze dobít je 300 Kč.

Fruitisimo pro své zákazníky pořádá taktéž soutěže. Soutěže probíhají převážně na sociální síti Facebook.

Společnost Fruitisimo se taktéž v minulosti zúčastnila několika festivalů a v roce 2017 získala již podruhé ocenění Superbrands. V roce 2016 se Fruitisimo zúčastnilo sportovního festivalu Active For Life, kde nabízelo čerstvé šťávy a zmrzliny jak návštěvníkům, tak sportovcům. V roce 2017 se úplně poprvé zúčastnilo Mezinárodního filmového festivalu v Karlových Varech, který se koná každoročně na přelomu června a července. Ve svém stánku, který sídlil přímo před hotelem Thermal, nabízelo standardní vitamínové koktejly a zmrzliny, ale i takové produkty, které byly vytvořeny přímo pro festival. Jednalo se o alkoholové nápoje smíchané s rozmixovaným ovocem, ale i o variace zmrzlin smíchaných

s alkoholem. Jako příklad lze uvést zmrzlinu s názvem Cucumber Ginton (gin s tonikem, okurkový základ), Sex on the Beach (dva druhy vodky, ananasový základ) či zmrzlinu Herbal Shot, která obsahovala karlovarskou Becherovku a citrusový základ. Fruitissimo se také každoročně účastní festivalu s názvem Prague Ice Cream Festival, kde nabízí speciální příchutě zmrzliny vyrobené přímo pro tuto příležitost. I letos v červnu má Fruitissimo naplánovanou účast na tomto festivalu.

Public relations

Společnost v rámci public relations zveřejňuje na svých webových stránkách tiskové zprávy, kde čtenáře informuje například o otevření nové pobočky Fruitissimo. Majitel také poskytuje rozhovory, například pro časopis Forbes či server Novinky.

Přímý marketing

Mezi nástroje přímého marketingu řadím e-mailing. Prostřednictvím e-mailu dostávají registrovaní zákazníci newslettery, které společnost rozesílá dvakrát měsíčně.

Online marketing

Společnost Fruitissimo se svými zákazníky komunikuje prostřednictvím online komunikace, do které spadají webové stránky a sociální média.

Na webových stránkách jsou k nalezení informace o sortimentu, pobočkách, ale společnost zde zveřejňuje i novinky či informace o probíhajících akcích, nebo o akcích, které se teprve chystají.

Sociální média slouží primárně ke komunikaci se zákazníky, fanoušky či příznivci společnosti. Fruitissimo působí na sociálních sítích Facebook a Instagram. Frekvence aktivit na sociální síti Facebook a Instagram je vždy minimálně dvakrát v týdnu. V minulosti byla aktivní taktéž na sociální síti Twitter, nicméně frekvence příspěvků brzy opadla. Podstatou sociálních sítí je přilákat potenciální zákazníky na jakoukoli pobočku Fruitissimo za účelem ochutnávky a následné koupě produktů. Pobídkou k tomu, aby zákazník navštívil určitou provozovnu, jsou přímé slevy, akce 1+1 zdarma či nabídka sezónních drinků a limitované edice zmrzliny. Na sociální síti Facebook probíhají již výše zmíněné soutěže. Nedávno se konala například velikonoční soutěž, kde fanoušci mohli soutěžit o přednabitou kartu v určité hodnotě: „Na obrázku jsme schovali několik vajec. Najdi je všechny a napiš jejich počet do komentáře! Ze správných odpovědí pak náhodně vybereme dva výherce a nadělíme jim

každému kartu v hodnotě 250 Kč.“ O Vánocích se soutěžilo i o hodnotnější ceny, jako byl například dárkový voucher na profesionální fotografické služby v hodnotě 2 500 Kč.

Fruitissimo si svých zákazníků váží a nikdy na ně nezapomíná, a proto svým fanouškům na sociálních sítích pravidelně přeje do nového roku, k Vánocům či Velikonocům. K přáním pak připojí tematický obrázek, který danou situaci vystihuje – Vánoce (obrázek se stromečkem, dárky), Silvestr (ohňostroj).

5.6 Vlastní návrhy

Během provedení analýzy společnosti Fruitissimo bylo shledáno několik nedostatků. Obsahem této kapitoly jsou návrhy, jak více zlepšit postavení firmy na trhu. V práci není uveden rozpočet pro marketingové aktivity, neboť firma disponuje vysokým obratem, který v loňském roce činil 260 milionů Kč, tudíž z jejich obratu je zřejmé, že by podnik na navrhnuté marketingové aktivity měl finanční prostředky a v případě zájmu či potřeby by byl ochoten tyto aktivity financovat.

V rámci analýzy marketingového mikroprostředí bylo zjištěno, že cílovou skupinu společnosti představují primárně ženy, proto by společnost mohla více cílit na zákazníky mužského pohlaví. Svůj sortiment by mohla nabízet na místech, kde je větší koncentrace mužů. Mohlo by se jednat například o spolupráci s fitness centry a posilovnami, kam by společnost mohla dodávat uzavíratelné lahvičky s ovocnými a vitamínovými šťávami či koktejly. Dále by mohla společnost cílit na muže na akcích, které navštěvují primárně muži. Jedná se o zápasy boxu, Zlatou přilbu, představení nové řady automobilů či o závody Moto GP. Na těchto místech by pak firma mohla provozovat svůj pojízdný Juice Bus. K získání více zákazníků z řad mužů, ale i žen, by mohla přispět reklama v časopisech, kterou společnost nikdy předtím nevyužila. Pro muže by se jednalo o časopisy, které se zajímají o fitness či kulturistiku. Pro ženy pak časopisy, které obsahují rubriky jako „Životní styl“ či „Zdraví“. Mohlo by se jednat o časopisy jako je Dieta, Marianne, Glanc, Svět ženy nebo Žena a život. Pro oslovení široké veřejnosti by pak firma mohla využít televizní a rozhlasové reklamy, kterou v minulosti také nevyužila. Televizní spot by se mohl objevovat před pořady o vaření (Prostřeno!, Ano, šéfe!, Kluci v akci či Šéf na grilu) nebo před pořadem Sama doma, na který se dívají většinou maminky na mateřské či rodičovské dovolené, tudíž by do Fruitissima mohli zavítat i se svými dětmi či rodinou. Od loňského roku Fruitissimo spolupracuje s čerpacími stanicemi Shell, kam distribuuje svou zmrzlinu a koktejly, proto by byl vhodný i rádiový spot například v Českém rozhlase, který by přilákal řidiče a možné potenciální zákazníky. Jak již bylo zmíněno, Fruitissimo klade důraz na zdravý aktivní životní

styl, nicméně se snaží také šetřit životní prostředí, a to díky BIO kelímkům, které jsou snadno rozložitelné. V této souvislosti by podnik mohl navázat spolupráci například s Regiojetem. Jedná se o železniční dopravu, která je k životnímu prostředí rovněž šetrná. Ve vlacích by mohli nabízet uzavíratelné lahvičky s koktejly a šťávami.

Jako další způsob komunikace se zákazníky by mohla společnost využít mobilní marketing. Jednalo by se o SMS zprávy, které by firma mohla rozesílat svým věrným zákazníkům, respektive zákazníkům, kteří mají věrnostní kartičky, a tím je informovat o probíhajících slevách, novinkách v oblasti sortimentu či narozeninové slevě. V rámci posílení public relations by firma mohla poskytovat články do online médií - prozeny.cz či OnaDnes.cz, přičemž by se zveřejňovaly v rubrikách „Zdravý životní styl“. Pro podporu prodeje by se firma mohla zaměřit na ochutnávky, čímž by se zvýšil i osobní prodej. Ochutnávky by se mohli konat více ve dnech, kdy probíhají v nákupních centrech slevy. Jednalo by se třeba o dny Marianne, Elle dny či různé shopping nighty.

V oblasti marketingové mixu lze doporučit dvě zlepšení. Jde o obal, kde by společnost mohla doplnit nutriční hodnoty (sacharidy, bílkoviny apod.), například u salátů a zdravých svačinek. Druhou věcí je pak sortiment zmrzlin, kde by společnost mohla uvažovat o zavedení zmrzliny pro diabetiky do stálé nabídky, neboť všechny zmrzliny, které Fruitissimo dosud nabízí, obsahují cukr, což pro diabetika není vhodné. Jako vhodné ochucovadlo by firma mohla při výrobě zmrzliny použít přírodní sladidlo ze Stevie, které je pro diabetiky vyhovující.

Tato navržená doporučení zpracovaná v této části práce budou předána vedení společnosti a prokonzultována. Bude na jejich uvážení, zda se tyto doporučení rozhodnou přijmout.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se věnuje marketingovému plánování ve vybrané organizaci, kterou je společnost Fruitisimo. Na českém trhu působí již 15 let a je nejrychleji se rozvíjející firmou podnikající v oblasti výroby a prodeje čerstvých džusů a zmrzliny. Od svého založení si vydobyla jak silné postavení na trhu fresh barů, tak velmi silný a propracovaný marketing. Počet jejích zákazníků se každým rokem zvyšuje, a to jak díky rostoucímu trendu zdravého životního stylu, tak i příkladnému přístupu společnosti ke svým zákazníkům.

Za pomoci odborné literatury byla zpracována teoretická část této práce, která je vzhledem do problematiky marketingu, obsahuje základní pojmy a popis jednotlivých kroků marketingového plánu. Tyto teoretické poznatky pak posloužily v empirické části k analýze marketingového prostředí společnosti Fruitisimo. Na základě aplikace teoretických poznatků byla sestavena SWOT analýza, která byla podkladem k určení silných a slabých stránek spolu s příležitostmi a hrozbami. Součástí je také analýza podnikatelského portfolia, která obsahuje rozbor strategických podnikatelských jednotek, dále stanovené marketingové cíle a marketingová strategie společnosti.

Závěr práce obsahuje doporučení pro společnost Fruitisimo, které by mohlo být inspirací pro vylepšení jejího postavení na trhu. Jedná se o doporučení v oblasti marketingového mixu, konkrétně produktu a jeho obalu, dále o doporučení v oblasti komunikačního mixu, tedy v reklamě, podpoře prodeje, mobilním marketingu a public relations. I přes to, že je Fruitisimo velmi dynamická, kreativní společnost, je v její marketingové komunikaci jistý prostor pro vylepšení. A právě to je obsahem závěru práce, jehož výstup by mohl být pro společnost Fruitisimo užitečný a zvýšit tak její atraktivnost pro širší spektrum zákazníků.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat postavení vybrané firmy na trhu a následné sestavení marketingového plánu, který bude využit pro konkrétní záměr v podniku. Lze říci, že tento cíl byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

AKTUÁLNĚ. *Sazby daně z přidané hodnoty a změny DPH* [online], Brno, 2018 [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/finance/dph-dan-z-pridane-hodnoty-sazby-zmeny/r~0d2bd12edbab11e488b0002590604f2e/?redirected=1523969875>.

BAGETERIE BOULEVARD. *Menu* [online], Praha, 2016 [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.bb.cz/produkty/bagety>

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

BUBBLEOLOGY. *Naše menu* [online], Praha, 2016 [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <http://www.bubbleology.cz/homepage/drinks>

ČEVELOVÁ, M. *Bostonská matice* [online], Praha, 2010 [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/bostonska-matice/>

ČNB. *Co to je inflace?* [online], Praha [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/co_to_je_inflace.html

ECKHARDTOVÁ, J. *Marketingový mix, v hlavní roli produkt a cena* [online]. Brno, 2014 [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <http://www.malamarketingova.cz/marketingovymix-produkt-cena.html>

ELTRZBY. *Pro koho* [online], Praha [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <http://www.eltrzby.cz/cz/pro-koho>

FORET, M. a kol. *Marketing základy a postupy*. Praha: Computer Press, 2001. 162 s. ISBN 80-7226-558-X.

FORET, M. *Marketingová komunikace: získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání*. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.

FRUITISIMO. *Garance úsměvu* [online], Praha, 2016a [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/garance-usmevu>

FRUITISIMO. *Kde jsme* [online], Praha, 2016b [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/kde-jsme>

FRUITISIMO. *Naše nabídka: Catering* [online], Praha, 2016c [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/rozvoz#>

FRUITISIMO. *Naše nabídka: Catering* [online], Praha, 2016d [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/catering>

FRUITISIMO. *Naše nabídka: Catering* [online], Praha, 2016e [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/catering-na-miru>

FRUITISIMO. *Naše nabídka: Doplnkový sortiment* [online], Praha, 2016f [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/doplnekovy-sortiment>

FRUITISIMO. *Naše nabídka: Vitamínové koktejly* [online], Praha, 2016g [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/vitaminove-koktejly>

FRUITISIMO. *Naše nabídka: Zmrzlina* [online], Praha, 2016h [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/zmrzlina>

FRUITISIMO. *Naše nabídka: Zdravá svačina* [online], Praha, 2016ch [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/zdrava-svacina>

FRUITISIMO. *Naše nabídka: Káva* [online], Praha, 2016i [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/kava>

FRUITISIMO. *Naše nabídka: Dorty* [online], Praha, 2016j [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/dorty>

FRUITISIMO. *Novinky: Bio kelímky Fruitisimo* [online], Praha, 2016k [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/bio-kelimky-fruitisimo>

FRUITISIMO. *O nás* [online], Praha, 2016l [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.fruitisimo.cz/o-nas>

HOMEOFFICEBISTRO. *Naše nabídka* [online], Praha, 2016 [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <http://homeofficebistro.cz/#!/nabidka>

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

INTERNÍ DOKUMENTY PODNIKU

INTERNÍ ZDROJE PODNIKU

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KNIGHT, P. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 148 s. ISBN 978-80-247-1999-3.

KOTLER, P., ARMSTRONG G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, c2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P., K. L. KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books a. s., 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.

KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MCDONALD, M., WILSON, H. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

UGO. *Kdo je Ugo* [online], Praha, 2016a [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <http://ugo.cz/kdo-je-ugo>

UGO. *Nabídka* [online], Praha, 2016b [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <http://ugo.cz/nabidka-3>

ÚČETNÍ-PORTÁL. *Vývoj sazeb daně z přidané hodnoty, obrat* [online], 2014, 4. března 2014 [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.ucetni-portal.cz/soubory/prehledy2/51.pdf>

VEGG-GO. *Nabídka na pobočkách* [online], Praha, 2018 [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://vegg-go.com/cs/#vegg-food>

WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 120 s. ISBN 80-7169-542-4.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2. přeprac. a doplň. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.