

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza marketingových aktivit vybraného subjektu

Analysis of the marketing activities of selected subject

Bc. Karolina Lišková

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Karolina LIŠKOVÁ**
Osobní číslo: **K15N0103P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza marketingových aktivit vybraného subjektu**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

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

1. Vymezte základní teoretické pojmy v aplikaci na uvedené téma.
2. Charakterizujte zvolené značky v kontextu aktivit celého podnikatelského subjektu.
3. Analyzujte vnitřní a vnější marketingové prostředí podniku a použité marketingové nástroje s ohledem na vybrané značky.
4. Na základě zpracované analýzy formulujte návrhy na zlepšení a posuďte možnosti jejich realizovatelnosti.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **AAKER, David A.** *Brand building budování značky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-885-6.*
- **FORET, Miroslav.** *Marketingová komunikace. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.*
- **KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane.** *Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.*
- **PELSMACKER, Patrick de, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri.** *Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.*

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Tluchoň, Ph.D.**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tluchoň, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza marketingových aktivit vybraného subjektu“

zpracovala samostatně, pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce, za použití zdrojů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň, dne 20. 4. 2017

.....

Bc. Karolína Lišková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janu Tluchořovi, Ph.D za mnoho cenných rad, vstřícnost a trpělivost při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala všem lidem ze společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s., uvedených níže v části interních zdrojů, za poskytnutí potřebných informací a konzultací pro zpracování praktické části práce.

OBSAH

ÚVOD	7
1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	9
1.1 ŘÍZENÍ MARKETINGOVÝCH AKTIVIT	9
2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ	12
2.1 MAKROPROSTŘEDÍ.....	12
2.1.1 Politické a právní faktory.....	12
2.1.2 Ekonomické faktory.....	13
2.1.3 Sociální faktory.....	13
2.1.4 Technické a technologické faktory	14
2.2 MIKROPROSTŘEDÍ.....	14
2.2.1 Firemní prostředí.....	14
2.2.2 Dodavatelské vztahy	15
2.2.3 Zákazníci.....	15
2.2.4 Konkurence	15
2.2.5 Distribuční články a poskytovatelé služeb.....	15
2.3 VYUŽÍVANÉ METODY V ANALÝZE MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ	16
3 MARKETINGOVÉ NÁSTROJE A STRATEGIE	17
3.1 VÝROBEK A VÝROBKOVÁ POLITIKA	17
3.1.1 Definice výrobku	17
3.1.2 Vrstvy výrobku	18
3.1.3 Koncepce jednotlivých výrobků	18
3.1.4 Politika značky.....	20
3.1.5 Životní cyklus výrobku.....	23
3.2 CENA A CENOVÁ POLITIKA	25
3.2.1 Definice ceny	25
3.2.2 Metody tvorby cen	26
3.2.3 Cenové strategie.....	28
3.3 DISTRIBUCE A DISTRIBUČNÍ POLITIKA	29
3.3.1 Definice distribuce	29
3.3.2 Distribuční cesty	30
3.3.3 Distribuční strategie.....	32
3.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	32

3.4.1 Marketingový komunikační mix.....	33
3.4.2 Cíle marketingové komunikace	35
3.4.3 Komunikační strategie	36
4 KONKRÉTNÍ PODNIKATELSKÝ SUBJEKT – PLZEŇSKÝ	
PRAZDROJ, A. S.....	37
4.1 O SPOLEČNOSTI.....	37
4.2 PORTFOLIO SPOLEČNOSTI.....	38
4.2.1 O značce Fénix.....	39
4.2.2 Program Volba Sládků	41
4.3 VLIV MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	43
4.3.1 Makroprostředí.....	43
4.3.2 Mikroprostředí	56
4.4 VLIV VYUŽÍVANÝCH MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ	69
4.4.1 Výrobek.....	69
4.4.2 Cena.....	73
4.4.3 Distribuce	79
4.4.4 Marketingová komunikace.....	81
4.4.5 Životní cyklus výrobku značky Fénix.....	87
5 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	89
5.1 ZHODNOCENÍ VLIVŮ.....	89
5.2 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	93
ZÁVĚR	97
SEZNAM OBRÁZKŮ	99
SEZNAM TABULEK.....	99
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	100
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	101
SEZNAM PŘÍLOH.....	108

Úvod

Řízení marketingových aktivit podniku zastává velmi podstatnou pozici v marketingovém řízení, které je nedílnou součástí strategického rozhodování společnosti. Význam využití marketingu v podniku již po řadu let nabývá na své důležitosti, a proto mu společnosti věnují patřičnou pozornost. Pro správné řízení marketingových aktivit je využíván marketingový proces, který slouží k naplňování strategických cílů podniku. Diplomová práce je zaměřena na části marketingového procesu, především na působení vnějších a vnitřních faktorů prostředí a na jednotlivé marketingové nástroje, jež souvisí s využívanými marketingovými strategiemi.

Hlavním cílem diplomové práce je analýza vlivu marketingového prostředí a využívaných marketingových nástrojů v období života výrobku, jež zapříčinily jeho následné stažení z trhu. Délku životního cyklu produktu ovlivňují využívané marketingové strategie a měnící se marketingové prostředí, které na společnost působí. Dílčím cílem práce je zaměřením se na stejné části marketingového procesu pro zvolenou tržní náhradu, která upadající výrobek tržně nahrazuje. Současně je také cílem celkové zhodnocení dopadů a následné formulování možných návrhů na zlepšení. Z počátku se autorka zaměřila na teoretické definování zkoumané problematiky a následně jej využila pro správnou analýzu v praktické části práce.

Smyslem první části práce je teoretické vymezení poznatků v rámci marketingových aktivit podniku. Teoretická část definuje jednotlivé části marketingové analýzy, tedy analýzy marketingového prostředí, obklopující společnost. Marketingová analýza tak pojednává o hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Z hlediska vnějšího prostředí se zaměřuje na politické a právní, ekonomické, sociální a technologické faktory, naopak z hlediska vnitřního prostředí teoreticky vymezuje firemní prostředí, dodavatelské vztahy, zákazníky, konkurenci a distribuční články. Následně jsou teoreticky definovány základní marketingové nástroje z oblasti marketingového mixu, které vyplývají z využívaných marketingových strategií. Pomocí tohoto mixu vzbuzuje společnost poptávku po výrobku. Teoreticky je v oblasti marketingových nástrojů pojednáváno o výrokové, cenové, distribuční a komunikační politice.

Úkol praktické části práce spočívá v představení společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. a jejího výrokového portfolia. Plzeňský Prazdroj, a. s. je nejznámějším českým pivovarem a v jeho čtvrtém produktovém portfoliu se nachází

12 odlišných značek piv a ciderů. V období posledních 3 let došlo k několika důležitým změnám v sortimentu výrobků společnosti. Diplomová práce se konkrétně zaměřuje na významnou změnu v portfoliu produktů podniku, související se stažením pšeničného piva značky Fénix z trhu a jeho následným tržním nahrazením programem Volba Sládků.

Vliv vnějšího prostředí společnosti je analyzován pomocí metody PEST, vliv vnitřního prostředí poté z hlediska firemního prostředí a Porterova modelu pěti sil. Jednotlivě je vždy uváděn, s důrazem na deskripci ovlivňujících faktorů, dopad na pšeničné pivo Fénix a na program Volby Sládků. Součástí kapitoly zabývající se praktickou částí práce je také analýza marketingových strategií a jejich propojení s volbou nástrojů marketingového mixu. Opětovně jsou nástroje a jejich dopady analyzovány zvlášť pro pšeničné pivo Fénix a pro program Volby Sládků. V neposlední řadě jsou shrnuty všechny vlivy, které na stažení výrobku z trhu a jeho tržní nahrazení působily, a také jsou zde formulovány možné návrhy na zlepšení, vztahující se právě k tržní náhradě. Tyto návrhy vyplývají z poznatků celé praktické části práce.

Pro teoretickou část práce bylo čerpáno ze zdrojů české i zahraniční literatury, naopak pro praktickou část bylo vycházeno především z informací dostupných z interních zdrojů společnosti a z relevantních internetových zdrojů. Pro předkládanou diplomovou práci byla využita jedna z metod kvalitativního výzkumu, konkrétně metoda případové studie. Případová studie je výzkumnou metodou, která se zaměřuje na detailní studium konkrétního případu, spojeného se získáním důležitých poznatků. Případová studie se zaměřuje na fakta, příběh a specifikaci problémů. Veškeré zjištěné poznatky jsou nadále využity při aplikaci na podobnou problematiku.

1 Marketingové řízení

„Marketingové řízení je proces stanovení marketingových cílů (hlavních a odvozených) pro organizaci a plánování nebo provádění aktivit (strategii), které vedou k dosažení těchto cílů.“ [17, s. 11]

Nejvýznamnějším bodem celého marketingového řízení je stanovení cílů, vyplývajících ze zdrojů, se kterými společnost disponuje, a příležitostí, jež trh nabízí. Neméně podstatnou součástí marketingového řízení je stanovení cílových účastníků (zákazníků, spotřebitelů, uživatelů atd.). [17]

1.1 Řízení marketingových aktivit

V marketingovém řízení je využíván marketingový proces, popisující veškeré interní a externí faktory, které působí na realizaci marketingové strategie. Součástí marketingového procesu jsou tedy analýzy tržních a marketingových příležitostí, výběr cílových trhů, formulace cílů, stanovení marketingového mixu na základě marketingových analýz a výše zmíněná realizace marketingové strategie. Tradičním popisem marketingových aktivit je marketingový mix, což je soubor marketingových nástrojů, skrz které společnost dosahuje svých marketingových cílů. [6], [7]

Marketingová analýza

Marketingovou analýzou rozumíme rozbor situace, ve které se společnost právě nachází. Jde především o analýzu trhů a marketingového prostředí, jež firmu obklopuje. Společnost musí analyzovat marketingové prostředí z důvodu objevení obchodních příležitostí a stejně tak z důvodu vyhnutí se potenciálním hrozbám. Marketingová analýza pojednává o hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. O teoretickém vymezení marketingového prostředí více v kapitole 2 Marketingové prostředí. Účelem marketingové analýzy je ucelení pohledu na tržní pozici a potenciál společnosti, taktéž určení směru, kterým by se společnost měla ubírat. [6], [7], [14]

Formulace cílů

Po marketingové analýze přichází na řadu specifikace marketingových cílů, které jsou pro společnost velmi důležité, jelikož určují, čeho marketingové oddělení musí dosáhnout, aby následně společnost splnila své firemní strategické cíle. Marketingové cíle jsou stanovovány na základě přání a potřeb zákazníků a musí splňovat podmínku

SMART neboli být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově sledovatelné. [7], [9], [17]

Vytvoření marketingových strategií

Pro splnění výše uvedených marketingových cílů společnost využívá marketingové strategie. Marketingové strategie určují, na které trhy a segmenty se má firma v budoucnosti zaměřit a jaké marketingové nástroje má při cestě za splněním marketingových cílů využívat. Základními nástroji jsou poté nástroje marketingového mixu. Při stanovení marketingového mixu společnost rozhoduje o výrobcích, určuje ceny a podmínky dodání, vybírá distribuční články a rozhoduje o marketingové komunikaci.

Společnosti mohou využívat například strategie z oblasti marketingového mixu, na které je zaměřena praktická část práce. Mezi tyto strategie se řadí:

- produktové strategie (rozhodnutí o jednotlivých částech produktu – provedení, značka, design, jež budou dosahovat takové hodnoty, kterou zákazník ocení),
- cenové strategie (rozhodnutí o ceně, kterou bude zákazník ochoten zaplatit),
- distribuční strategie (rozhodnutí o způsobu dopravy produktu konečnému zákazníkovi, tedy rozhodnutí o případném využití distribučních mezičlánků),
- strategie marketingové komunikace (rozhodnutí o prvcích marketingové komunikace, jež budou v přinášení hodnoty koncovému spotřebiteli nejúčinnější).

Podrobněji je o jednotlivých marketingových nástrojích a strategiích v oblasti marketingového mixu pojednáváno v kapitole 3 Marketingového nástroje a strategie. [7], [14], [17]

Realizace marketingových strategií

Plánování a vytvoření marketingové strategie je pouze začátek úspěchu, velmi důležitým krokem je její samotná, a především úspěšná, realizace. Hovoří-li se tedy o marketingové implementaci, jedná se o uvádění zvolené marketingové strategie do praxe. Do praxe se marketingová strategie implementuje pomocí marketingového plánu, jež slouží pro převádění marketingových záměrů do konkrétních úkolů. Marketingový plán zahrnuje výstupy z marketingové analýzy, shrnutí marketingových cílů, zvolené

marketingové strategie a různé vlastní prováděcí programy, zahrnující volbu specifických marketingových taktik, včetně rozpočtů. [6], [8], [9]

Dle Zamazalové konkrétně marketingový plán obsahuje: „*Jméno firmy, stručnou charakteristiku firmy, vizi firmy, poslání (misi) firmy, celkové shrnutí, situační analýzu, analýzu SWOT a analýzu souvislostí, marketingové cíle, marketingové strategie (produkty a služby, distribuci, cenovou a kontrakční politiku, komunikační mix), akční programy, rozpočet, kontrolu a přílohy (včetně seznamu příloh)*“. [17, s. 31]

Kontrola marketingových strategií

Kontrola marketingových strategií slouží ve společnosti ke sledování a monitorování výsledků marketingových činností a k jejich srovnávání se stanovenými marketingovými cíli. Marketingová kontrola ve společnosti je rozdělena do čtyř fází, a to na kontrolu stanovených cílů, vyhodnocení plnění zadaných cílů, analýzu příčin neplnění zadaných cílů a návrhy dílčích úprav cílů pro budoucí změnu. Společnost si musí uvědomit, že dojde-li ke změně na trhu, je nutné přehodnotit marketingovou strategii, její implementaci, akční programy a při určitých změnách dokonce i cíle. [7], [14], [17]

2 Marketingové prostředí

Při řízení marketingových aktivit se marketingoví specialisté zabývají nejen nástroji marketingového mixu, které sami ovlivňují a rozhodují o nich, ale především marketingovým prostředím. Faktory marketingového prostředí působí na společnost, která se jim musí přizpůsobovat. Společnost zpravidla tyto faktory nedokáže ovlivnit, a jelikož je marketingové prostředí velmi proměnlivé, je nutné, aby jej z důvodu plné připravenosti pravidelně analyzovala. Některé faktory prostředí ovšem společnost může alespoň částečně ovlivnit, ty jsou nazývány mikroprostředím, ty již zmiňované výše, neovlivnitelné, poté makroprostředí. Dle Světlíka jsou vlivy prostředí rozlišovány spíše na vnitřní a vnější. Do vnitřních vlivů uvádí management podniku, lidské zdroje a image firmy, naopak vnější vlivy rozděluje na vlivy makroprostředí (ty, uváděné níže v kapitole 2.1 Makroprostředí) a mezoprostředí (jež jsou uvedeny dle jiných literárních zdrojů v kapitole 2.2 Mikroprostředí). [6], [15]

2.1 Makroprostředí

Makroprostředí neboli vnější prostředí podniku, obklopuje společnost a faktory, jež na firmu působí ji mohou na jedné straně velmi pomoci a nabídnout nové příležitosti, ale na druhé straně i velmi ublížit. V dostupných literaturách autoři rozdílně definují hlavní skupiny faktorů prostředí, nicméně obsahové pojetí skupin se neliší. Kotler například uvádí faktory prostředí demografického, ekonomického, přírodního, technologického, politického a kulturního. Dle Zamazalové jsou to faktory sociální (skládající se z demografických a kulturních faktorů), technologické (do této skupiny spadají i přírodní a ekologické faktory), ekonomické, politické a právní. Praktická část práce, která je zaměřena na makroprostředí bude vycházet z analýzy PEST, proto jsou faktory níže řazeny v pořadí politické, ekonomické, sociální, technologické. [7], [8], [17]

2.1.1 Politické a právní faktory

Do faktorů politického prostředí, jež společnost ovlivňuje, jsou řazeny legislativní rozhodnutí, orgány státní správy, zákony, daňová politika nebo například míra korupce. Únosná míra regulace na trhu subjektům pomáhá, může posilovat konkurenci, ale především zajišťuje stejné podmínky na trhu výrobků a služeb všem organizacím. Z toho důvodu jsou legislativa, zákony a normy, omezující podnikání, státem přijímány. Toto je následně spojené i s omezením v marketingové komunikaci, kdy určitá témata či

nástroje jsou v propagačním mixu zákonem zakázány (Zákon o obalech a značení výrobků, Zákon o televizním vysílání pro děti, Zákon o regulaci reklamy atd.) Hlavním důvodem působení politicko-právních faktorů je ochrana organizací proti nekalé konkurenci a na druhé straně ochrana spotřebitelů proti nekalým praktikám. V posledních letech je taktéž kladen velký důraz na etiku a společenskou zodpovědnost, tedy dodržování etiky a nepsaných společenských pravidel. [6], [7], [8]

2.1.2 Ekonomické faktory

Nejdůležitějšími ekonomickými faktory jsou kupní síla trhu a spotřebitelů a složení výdajů domácností. Jde v podstatě o faktory, které ovlivňují obě strany nákupního procesu – podniky, které vyrábí a nabízí produkty a zákazníky, kteří výrobky nakupují. Zamazolová faktory konkretizuje na rychlost růstu mezd, výši úspor, dostupnost úvěrů, důvěra spotřebitelů v danou měnu a ekonomiku atd. Světlík zmíněné faktory rozšiřuje o míru inflace a rovnovážnou platební bilanci. V rámci ekonomického prostředí je nutné sledovat a analyzovat změny charakteru, trendu a nákupních zvyklostí obyvatelstva, které mají podstatný vliv na podnikatelské činnosti. [6], [8], [15], [17]

2.1.3 Sociální faktory

Jak již bylo výše uvedeno, Zamazolová do skupiny sociálních faktorů řadí faktory demografického a kulturního prostředí. Do demografického prostředí jsou řazeny faktory počtu obyvatel, věkové struktury obyvatelstva, podílu mužů a žen, vzdělanosti obyvatelstva atd. Tyto faktory jsou pro marketingové rozhodování velmi důležité, nejen z hlediska segmentace, ale i z důvodu rostoucích lidských potřeb a nutnosti jejich uspokojení, což je spojené právě s růstem počtu obyvatel. Kulturní prostředí naopak disponuje faktory, jež ovlivňují základní společenské hodnoty, postoje, preference či chování společnosti. Základní hodnoty a postoje jsou většinou děděné z generace na generaci a jedná se o hodnoty získané od rodičů (mohou být posíleny školou či církví). Nazývají se primární hodnoty, jsou stálé a je velmi těžké je změnit. Naopak sekundární hodnoty a názory, jsou proměnlivé a je jednodušší je ovlivnit. Tyto hodnoty získávají lidé z prostředí, v němž se pohybují (okruh přátel, zaměstnání, zájmové kroužky). Hlavní kulturní hodnoty a názory se dle Armstronga nejčastěji projevují v názorech lidí na sebe sama, na jiné lidi, na společnost, na organizace atd. [6], [7], [15], [17]

2.1.4 Technické a technologické faktory

Tím, že je v současné době technologický pokrok velmi rychlý, proměnlivost technologického prostředí stoupá, je nutné věnovat technickým faktorům mnohem větší pozornost nežli dříve. Z technologických faktorů je bráno v potaz tempo vývoje, ať už se jedná o změnu designovou či např. ve složení výrobku, dále jsou to příležitosti k inovacím a patenty a normy, jež jsou spjaté s tržní regulací využívání technologických novinek na trhu. Společnostem je doporučováno změny v technologickém prostředí velmi pozorně sledovat, analyzovat a postupně se jim přizpůsobovat nežli jít proti nim. Do technických a technologických faktorů spadají i přírodní a ekologické faktory. Přírodní prostředí se zabývá surovinovými zdroji, jež vstupují do výrobního procesu, s čímž je úzce spojena problematika životního prostředí. Jedná se o faktory, které jsou spjaty se znečištěním vody a vzduchu, skleníkovým efektem, globálním oteplováním, ale i nedostatkem neobnovitelných zdrojů. Tyto faktory ovlivňují organizace především díky normám a certifikacím, jež firmy musejí využívat, což ovlivňuje jejich náklady spjaté s výrobou i marketingovou komunikací. [7], [17]

2.2 Mikroprostředí

Společnost obklopuje nejen vnější, ale i vnitřní, prostředí, tedy mikroprostředí. Pro dosažení cíle maximálního uspokojení přání a potřeb zákazníků nestačí pouze dobré marketingové oddělení a správně cílený marketing, jde o celkovou kooperaci organizace se svými zaměstnanci a jednotlivými odděleními firmy, s dodavateli, zákazníky, konkurencí, poskytovateli služeb a veřejností. Právě uvedené jsou faktory mikroprostředí působící na společnost, která je může mnohem lépe a jednodušeji ovlivňovat v porovnání s faktory makroprostředí.

2.2.1 Firemní prostředí

V podniku je nezbytné, aby spolu všechna oddělení správně komunikovala a spolupracovala. Marketingové oddělení úzce spolupracuje s oddělením výzkumu a vývoje, nákupu, výroby i finančním oddělením. Na všechna tato oddělení dohlíží vrcholový management, který stanovuje jednotlivé firemní cíle, jež jsou provázány s cíli marketingovými. Důležité je tedy v podniku sledovat pracovní morálku zaměstnanců jednotlivých oddělení a strukturu daných oddělení, finanční zdraví a vývojová stadia celého subjektu.

2.2.2 Dodavatelské vztahy

Dodavatelé jsou nedílnou součástí mikroprostředí z toho důvodu, že umožňují společnosti produkovat výrobky a služby. Ovlivňují kvalitu, včasnost a množství zdrojů, které musí marketingové oddělení analyzovat, neboť zpoždění či výpadek dodávky může vážně ovlivnit fungování podniku. Ať už se jedná o následné snížení objemu prodeje či zákaznické spokojenosti. Vhodný výběr dodavatelů je tedy klíčovou záležitostí. [6], [15], [17]

2.2.3 Zákazníci

Bez zákazníků, tedy konečných spotřebitelů, nemůže podnikatelský subjekt existovat. Ať už se jedná o další výrobní podniky, neprůmyslové subjekty nebo fyzické spotřebitele. Existuje několik typů trhů zákazníků a spotřebitelů, dle Armstronga jsou to:

- spotřebitelské trhy (jednotlivci a domácnosti, nakupující zboží pro své osobní potřeby),
- průmyslové trhy (ti, jež nakupují zboží k dalšímu zpracování či do výrobního procesu),
- trhy obchodních mezičlánků (ti, jež zboží dále prodávají),
- trhy státních zakázek (na nichž je poptáváno zboží státními úřady),
- mezinárodní trhy (všechny zmíněné trhy v zahraničí).

Každý z uvedených trhů má své charakteristické vlastnosti, jež vyžadují podrobnou analýzu, a k naplnění firemních cílů je potřeba na ně správně reagovat. [6]

2.2.4 Konkurence

Důležitým úkolem subjektu je získat v mysli zákazníků výhodu, kdy nabídka dané společnosti bude jasně odlišitelná od té konkurenční. Pro úspěch společnosti nestačí pouze uspokojovat přání a potřeby zákazníků, podstatné je uspokojovat je lépe než konkurenti. Žádoucí je sledovat vývoj konkurenčních firem, jejich chování, technologický vývoj a marketingový mix, především cenovou politiku a působení komunikačních nástrojů. [6], [17]

2.2.5 Distribuční články a poskytovatelé služeb

Do této části mikroprostředí spadají nejen distribuční firmy, které zajišťují dopravu a skladování zboží, ale veškeré subjekty, jež s organizací spolupracují. Nadále se jedná

o distribuční mezičlánky (velkoobchody a maloobchody), marketingové a reklamní agentury, poskytovatele finančních služeb, jakou jsou banky, pojišťovny atd.

Nedílnou součástí mikroprostředí je veřejnost a vztahy s ní. Veřejností se rozumí především zájmové skupiny, které ovlivňují aktivity organizace, například média, vládní instituce, finančních instituce, místní samospráva atd. [14], [17]

2.3 Využívané metody v analýze marketingového prostředí

Marketingové prostředí je především rozlišováno na vnější a vnitřní, tedy makroprostředí a mikroprostředí. U každého z výše uvedených, které na společnost působí, existuje řada metod, které slouží ke správné analýze celého marketingového prostředí. Využívanými metodami při analýze makroprostředí jsou: matice příležitostí a hrozeb, metoda PEST (STEP, PESTEL, PESTLE), benchmarking, poziční mapy, metody tvorby scénářů vývoje vnějšího prostředí atd. Naopak využívanými metodami u mikroprostředí jsou konkurenční analýzy, Porterův model pěti sil, finanční analýzy či např. analýzy nástrojů marketingového mixu.

Výsledkem zpracování analýzy marketingového prostředí je matice SWOT, taktéž nazývána jako SWOT analýza, kdy zkratka vychází z počátečních písmen anglických slov – Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). SWOT analýza pojednává o silných a slabých stránkách vnitřního prostředí, tedy současného stavu organizace, příležitosti a hrozby se poté týkají prostředí vnějšího, jež společnost obklopuje. [4], [12], [14]

3 Marketingové nástroje a strategie

Společnost využívá marketingové nástroje pro dosažení zadaných marketingových cílů. Souborem základních marketingových nástrojů je marketingový mix, jež pojednává o výrobové, cenové, distribuční a komunikační politice. Marketingový mix je také nazýván 4P, z důvodu prvních písmen anglických názvů jednotlivých nástrojů, konkrétně product (výrobek), price (cena), place (distribuce), promotion (komunikace). Účinným propojením všech nástrojů marketingové mixu společnost vzbuzuje poptávku po výrobku. Toto propojení je navrženo tak, aby zákazníkovi přinášelo co nejvyšší hodnotu.

Marketingový mix může být dle odlišných oblastí zaměření rozšířen o tzv. další „pěčka“ např. process (procesy), people (lidé), packaging (balení) atd. Poté je uvažovaná koncepce nazývána 6P či 8P. Analýza marketingového mixu 4P je uvažována ze strany prodávajícího, nákupní proces se ale skládá ze dvou stran – z prodávajícího a kupujícího. Pohled z druhé strany analyzuje koncepce 4C, opětovně dle prvních písmen anglických názvů nástrojů – customer solution (řešení potřeb zákazníka), customer cost (náklady, které zákazníkovi vznikají), convenience (dostupnost řešení), communication (komunikace). Existuje mnoho analýz, pojednávajících o využívaných marketingových nástrojích, je možné doplnit i analýzu 4S, která se zaměřuje na konkrétní zákazníky, nicméně pro potřeby praktické části práce bude využíváno první zmíněné, tedy 4P. [3], [6], [8]

3.1 Výrobek a výrobová politika

3.1.1 Definice výrobku

Pod pojmem produkt neboli výrobek je chápáno vše, co vytváří nabídku na trhu, tedy jde o hmotný či nehmotný statek, jež je možné nakoupit, používat, spotřebovat, a především s ním uspokojovat přání a potřeby zákazníků. Výrobek není pouze předmět, jež prošel výrobním procesem, tedy nějaký hmotný statek (nákladní automobil, myčka na nádobí), ale i nehmotný statek (lékařská péče, licence) či nominální statek (peníze, cenné papíry). Do ucelené definice produktu je potřeba zařadit i další prvky, jež s produktem souvisí, a to události, zážitky, myšlenky nebo informace. [6], [16], [17]

Důvodem a motivací k nákupu výrobku nemusí být pouze jeho základní funkce, ale celá řada dalších vlastností a prvků. V tomto případě se jedná o komplexní chápání výrobku, neboť s výrobkem je spojená jeho značka, doprovodné služby, obal, vzhled atd. Úkolem marketingu je poté zjistit, jaký z atributů výrobku motivuje k jeho nákupu zákazník nejvíce a s jakou intenzitou. Kvalitní výrobek je tím nejzákladnějším nástrojem celého marketingového mixu a odvíjí se od něj celý marketing, neboť se špatným výrobkem se dobrý marketing dělat nedá. [14]

3.1.2 Vrstvy výrobku

Marketingoví specialisté rozlišují tři pomyslné vrstvy výrobku – jádro, vnímatelný produkt a prodejní služby. První, vnitřní, vrstva, jež je nazývána jádrem výrobku, představuje souhrn určitých technických a fyzikálních charakteristik, které zajišťují základní funkci produktu, pro kterou si jej zákazník kupuje. Jádro výrobku je velmi důležitým aspektem v rozhodování zákazníků, nicméně ne tím nejdůležitějším. Koneční zákazníci si produkt kupují především díky dalším vrstvám, neboť modernizací hromadné výroby a technologií, a také používáním stejných surovin, vznikají produkty, jež jsou si kvalitou velmi podobné.

Tou podstatnější, druhou, vrstvou je skutečný, vnímatelný, výrobek, k němuž se váže design, značka, kvalita, obal, příslušenství či celkové provedení výrobku. A třetí, vnější, vrstvou jsou prodejní služby, kam spadají rozšiřující služby, jež jsou zákazníkovi po nákupu výrobku poskytnuty. Mezi tyto doplňkové služby jsou řazeny dodávky a úvěrování, instalace, poradenství atd. [6], [11], [14],

3.1.3 Koncepce jednotlivých výrobků

V marketingu jednotlivých výrobků je především nutné soustředit se právě na druhou zmiňovanou vrstvu výrobku – vnímatelný výrobek, tedy na jeho kvalitu, provedení, design, obal a značku. V rámci vývoje produktů se společnost zaměřuje na užité vlastnosti výrobku (kvalita, provedení) a na jejich komunikaci s koncovým zákazníkem. Tato komunikace probíhá prostřednictvím výrobních médií, mezi která se řadí design, obal a značka. [3], [6]

Kvalita

Kvalitou výrobku se rozumí: „*Schopnost výrobku řádně plnit stanovené funkční parametry. Jedná se například o trvanlivost, spolehlivost, přesnost, snadnost použití či případných oprav.*“ [6, s. 394]

Dle umístění výrobku na cílovém trhu společnost volí úroveň a výši kvality. Firma musí zvolit takovou kvalitu výrobku, kterou spotřebitelé na daném trhu požadují a také tu, kterou na trhu nabízí konkurence. Kromě úrovně kvality je taktéž zkoumána její všestrannost, tou je rozuměn stupeň poruchovosti a výskytu vad výrobku. Dle viceprezidenta společnosti Motorola je definice vady: „*Vadou je cokoliv, co se zákazníkovi nelíbí,*“ [6, s. 395] a jde především o to, aby se společnosti vraceli zpět spokojení zákazníci, nikoli poruchové výrobky. [14]

Provedení

Provedení výrobku je charakterizováno doplňky, s kterými je výrobek dodáván, tzv. dodatečné vybavení. Tyto doplňky jsou konkurenčním nástrojem, díky němuž se od sebe jednotlivé výrobky odlišují. Společnost samozřejmě zavádí do výroby a následně prodeje pouze ty výrobky, jež přinášejí vyšší přidanou hodnotu výrobku a jsou z hlediska nákladů přijatelné. S novými nápady doplňků častokrát přicházejí sami zákazníci, jež jsou oslovováni se spokojeností využívaných produktů v pravidelných intervalech. [3]

Design

V doslovném překladu z angličtiny znamená design vzor, nákres či návrh a nejčastěji je užíván pro označení vnějšího vzhledu výrobku. Nicméně nejde pouze o vzhled, jestli je výrobek na pohled pěkný a budí pozornost nebo nikoli, vhodný design napomáhá i funkčnosti daného výrobku, tedy může zlepšit jeho užité vlastnosti i hodnotu.

Výrobkový design je tedy možné definovat jako splynutí či sladění funkčnosti, estetiky, elegance a ergonomie. Pomocí designu společnost opětovně zvyšuje hodnotu výrobku pro zákazníka a jeho atraktivnost, která se může následně promítnout i do samotné ceny výrobku. Vhodným a chytlavým designem si společnost může taktéž zajistit zvýraznění své firemní identity, a tím například snižovat výdaje za reklamu a zvýšit konkurenceschopnost. [3], [6], [17]

Obal

Velmi důležitým výrobkovým médiem je obal, pomocí kterého společnost ovlivňuje nákupní rozhodování konečného zákazníka. Dle Zamazalové se rozlišují čtyři typy obalů:

- přepravní (sloužící k přepravě, manipulaci, skladování zboží),

- spotřebitelské (zajišťující prodej výrobků),
- obchodní (umožňující dodávku zboží obchodníkovi),
- servisní (usnadňující prodej a zajišťující hygienu pro zákazníka).

Stále nejdůležitější funkcí obalu je uložení a ochrana výrobku, ale jeho funkce jakožto důležitý marketingový nástroj velmi nabývá na významu. Obal tedy plní tři základní funkce – technické, marketingové (prodejní) a společenské (ekologické). Obal musí v konkurenčním prostředí několika výrobků v obchodě zákazníka zaujmout, upoutat jeho pozornost, dostatečně jej o výrobku informovat, a především produkt prodat. [6], [13], [17]

Značka

Značka je součástí výrobku, jež přispívá k jeho hodnotě. Základní funkcí značky je identifikace daného výrobku či firmy na trhu a její diferenciací od konkurence. Důležitou funkcí značky je také její výpovědní hodnota o kvalitě produktu. Značku je možné vyjádřit pomocí jména, znaku, symbolu, slovního spojení nebo kombinací všech uvedených možností. Může být taktéž doplněna sloganem nebo představitelem daného produktu či firmy. Důležitým předpokladem pro fungování značky je její dlouhodobé používání.

Při tvorbě či výběru značky musí společnost hledět na několik důležitých faktorů a požadavků. Jedním z nich je disponibilitu nápadu, zdali je značkové jméno v zemi volné, nadále snadná výslovnost a zapamatovatelnost. Značka by v zákazníkovi měla vzbuzovat pozitivní asociace a pro vytvoření konkurenční výhody by měla být originální. [6], [14], [17]

3.1.4 Politika značky

Hodnota obchodní značky

Jak je již zmíněno výše, značka je součástí výrobku, jež přispívá k jeho hodnotě. Každá značka má i svoji hodnotu, kterou jsou výrobky obdařeny, a budování obchodní značky, tzv. brand building, je velmi dlouhý a náročný proces. Hodnota značky je pro společnost sadou aktiv, které firmě přinášejí psychologickou a finanční hodnotu. Hodnota značky je spojená s chováním zákazníků k určitému značkovému výrobku, s myslí zákazníků a odráží se v cenách a tržním podílu společnosti. Firemní řízení značkové politiky je velmi důležitým bodem v marketingovém procesu a plánování.

Aaker rozeznává čtyři hlavní kategorie hodnoty obchodní značky, a to znalost jména značky, věrnost značce, vnímanou kvalitu a asociace spojené se značkou.

Znalost jména značky vyjadřuje její přítomnost v mysli spotřebitelů. Tato znalost je měřitelná několika způsoby, od identifikace značky (zákazník značku zná), přes vzpomínku (na značku si vzpomene) až po její dominanci (jediná značka, na kterou si zákazník vzpomene). Znalost značky je tedy sloučením myšlenek, pocitů, zkušeností, představ zákazníků, jež jsou s danou značkou spojovány. Pro správnou znalost značky je nutné vytvářet v myslích zákazníků silné a jedinečné asociace se značkou. Důležité je zmínit, že název značky by měl být zabezpečen z důvodu právní ochrany. Samotné názvy značek jsou chráněny pomocí registrovaných obchodních značek, patenty naopak chrání výrobní procesy, copyrighty a designy poté ochraňují obaly výrobků. [1], [5], [16]

Věrnost značce je taktéž velké obchodní aktivum, jež pomáhá posilovat hodnotu značky. Je klíčovým aspektem v oceňování značky a díky ní je možné předvídat objem prodeje a následně vytvořený zisk. Budování věrnosti značky je velmi důležité i z pohledu marketingových nákladů, které se u věrnějších zákazníků snižují. Je dané, že udržení loajálních zákazníků je méně nákladnější než přilákání nových. Zákaznická věrnost je taktéž velkou konkurenční výhodou, ba dokonce možnou bariérou vstupu nové konkurence na trh. Společnost s určitou základnou věrných zákazníků se může postupně zaměřovat na posílení jejich vzájemného vztahu. Mezi způsoby posilování zákaznické věrnosti patří například programy pro věrné zákazníky či zákaznické kluby.

Vnímaná kvalita spojená se značkou je v podstatě motorem ekonomického výkonu společnosti. Ovlivňuje návratnost investic, podíl na trhu, výdaje na marketing atd. Vnímaná kvalita značkových výrobků má velmi vysoký podíl na zákaznické spokojenosti, což úzce souvisí právě s návratností realizovaných investic a zvyšováním podílu na trhu. Vedle ceny, přidané hodnoty, prestiže, je i kvalita důležitým konkurenceschopným nástrojem.

Asociace spojené se značkou taktéž velkou měrou podporují hodnotu značky. Mezi asociace se značkou se řadí vlastnosti daného výrobku, reklamní propojení se známou osobou či konkrétní symboly. [1], [5], [11]

Identita značky

Důležitým pojmem při vytváření značky je její identita, ukazující to, co značka reprezentuje a slibuje zákazníkům. Identita dává značce směr, význam a účel. Konkrétně, by identita značky: „...měla pomoci zavést vztah mezi značkou a zákazníkem tím, že vytvoří nabídku určité hodnoty, jež má pro zákazníka význam funkční, citový a význam související s jeho sebevyjádřením.“ [1, s. 60]

Dle Aakera se identita značky skládá z 12 hledisek, jež jsou uspořádány ve 4 perspektivách. Jde konkrétně o značku jako výrobek (sortiment výrobku, jeho atributy, kvalitu či hodnotu výrobku, užití, uživatele a zemi původu), o značku jako organizaci (vlastnosti firmy, lokální nebo globální rozměr), o značku jako osobu (osobnosti značky, vztah značky a zákazníka) a o značku jako symbol (odkaz značky a vizuální provedení). Není podmínkou, aby každá značka zapojovala všechny 4 perspektivy, používá jen ty, které pomáhají ucelovat zákaznickovy myšlenky o značce. [1], [5]

V podstatě veškeré asociace (s kvalitou, s nákupem, s uživateli) spojené s výrobkem jsou nedílnou součástí identity značky. Silné spojení mezi výrobkem a značkou je pro společnost velmi důležité, neboť při zmínce o výrobku si zákazník převážně tu danou jedinou značku vybaví (např. kreditní karty a značka Visa). Hledí-li se na značku jako na organizaci, jde spíše o atributy té samotné společnosti, která lépe odolává tlaku konkurence. Identita značky je postavena na společnosti, jež za značkou stojí. Firma zaštiťuje značku svými hodnotami, kulturou, lidmi, programy atd. Značku je také možné vnímat jako moderní, důvěryhodnou a realistickou osobu. V přístupu k osobnosti značky dostává zákazník prostor k sebevyjádření, neboť osobnost značky je chápána jako sada lidských vlastností spojených se značkou (např. Apple je moderní a mladistvá značka, zatímco IBM spíše starší). Osobnost značky je velmi důležitá a často je základem pro vytvoření vztahu mezi značkou a zákazníkem. Přístup značky jako symbolu usnadňuje zákazníkům její rozpoznání. Stane-li se symbol součástí identity značky, je dobře zapamatovatelný, má značnou sílu a značku dobře reprezentuje, může se stát i základním kamenem celé značkové obchodní strategie. Nabývá důležitosti, neboť i při letném pohledu na symbol, se zákazníkovi značka automaticky vybaví (např. Nike “fajfka,” zlaté M oblouky McDonald’s či králíček Energizer pro dlouhodobou životnost baterií). [1], [5], [11], [16]

3.1.5 Životní cyklus výrobku

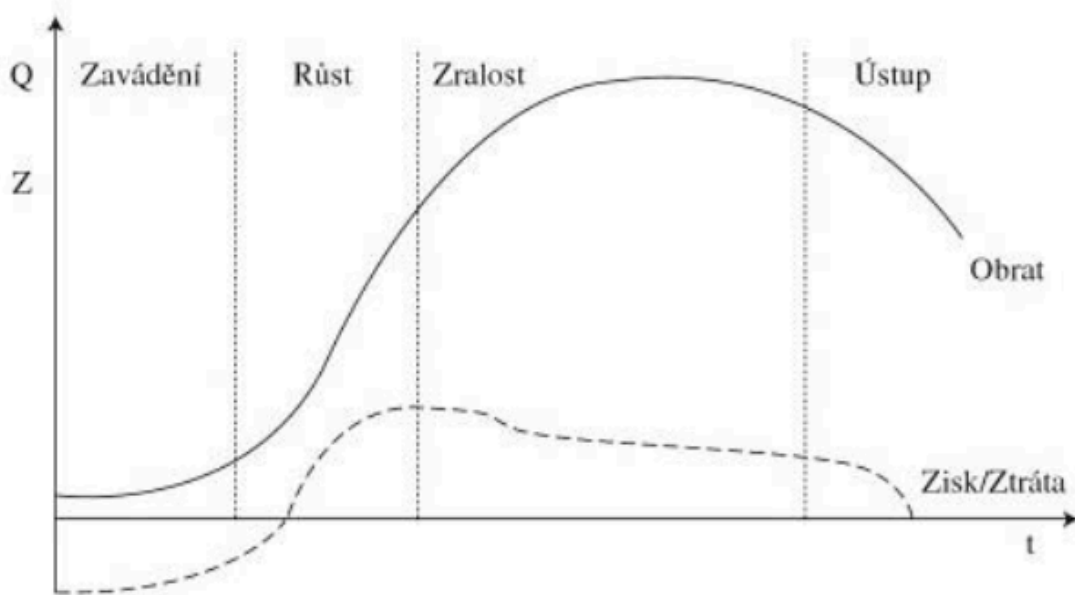
Tím, že se potřeby a přání zákazníků, technologie výroby i možnosti společnosti v čase mění, je nutné s postupujícím časem upravovat i samotný výrobek a strategie s ním spojené. Výrobky se na trhu vyvíjejí a jejich vývoj je označován jako životní cyklus výrobku (product life cycle neboli PLC). Produkty se rodí pro trh, poté na něm rostou, zrají, stárnou a upadají.

Definice životní cyklu výrobku tedy zní:

„Životní cyklus je idealizovaný k času vztážený model tržní reakce. Model životního cyklu výrobku vyjadřuje tržní životnost výrobku, tedy dobu, po kterou je výrobek prodáván, a rozsah prodejů v závislosti na čase.“ [17, s. 178]

Životní cyklus produktu se dělí do čtyř rozsáhlých stádií (viz obrázek č. 1), není ovšem podmínkou, že každý výrobek musí projít všemi čtyřmi. Je ale dané, že každý výrobek má omezenou životnost. V každém stádiu společnost volí odlišnou marketingovou, finanční a nákupní strategii. Do celého životní cyklus výrobku se průběžně promítá život samotného podniku, ekonomiky, trhu atd.

Obrázek č. 1: Etapy životního cyklu výrobku



Zdroj: [17, s. 179]

Stádia, někdy též nazývána jako etapy životního cyklu, se od sebe vzájemně liší. Odlišují se např. délkou, objemem prodejů, tempem růstu prodejů, zisky, s nimiž je

úzce spojená odlišnost ceny jednotlivých výrobků v průběhu cyklu atd. V ideálním vyjádření výrobek prochází stádiiem zavádění, růstu, zralosti a ústupu. V určitých publikacích je uvedena i pátá fáze životního cyklu, respektive první fáze, a to etapa výzkumu a vývoje. Jelikož v této etapě nepřevažují tržní aktivity a prodeje jsou nulové, nebude o této fázi nadále pojednáváno. [3], [8], [14], [17]

Fáze zavádění, jak už název napovídá, souvisí s uvedením výrobku na trh. Charakteristickými rysy této fáze jsou pomalý nástup, postupné překonávání překážek, jež se na trhu vyskytují, a pomalejší růst objemu prodejů. S objemy prodejů souvisí i nízký vykazovaný zisk, častěji v této fázi společnost zaznamenává ztrátu, kdežto náklady na distribuci a propagaci produktu jsou velmi vysoké. V této fázi je pro společnost důležité správně zvolit marketingovou strategii. Zvolená strategie se v této etapě primárně odvíjí od ceny výrobku a nákladů na jeho propagaci. Mezi možné strategické přístupy v etapě zavádění je řazena strategie intenzivního marketingu (vysoká cena, nadprůměrné výdaje na propagaci), strategie výběrového proniknutí (vysoká cena, nízká intenzita komunikace), strategie širokého proniknutí (nízká cena, vysoké náklady na propagaci) a strategie pasivního marketingu (nízká cena, nízké náklady na komunikaci).

Do etapy růstu přichází výrobek ve chvíli, kdy dostatečně uspokojuje přání a potřeby zákazníků, ti si jej oblíbí, uskutečňují opakované nákupy a noví zákazníci je následují. V této fázi začíná objem prodejů vzrůstat, ceny zůstávají ve stejné výši, náklady na propagaci se mohou mírně zvyšovat, ale v porovnání s obratem klesají. V etapě růstu společnost zvyšuje kvalitu výrobku, upravuje jeho vlastnosti, vstupuje do nových segmentů, a především čelí vzniklé konkurenci. Současně zde společnost volí budoucí zaměření výrobku, a to mezi strategií získání vysokého podílu na trhu nebo strategií maximalizace zisku. [4], [6], [16]

Fáze zralosti výrobku nastává v okamžiku, kdy tempo růstu prodeje začíná klesat. Stejně tak přestává růst obrat, jelikož potenciální zákazníci produkt již vyzkoušeli. V této etapě pociťuje společnost velké tlaky ze strany konkurence na trhu. Ta začíná snižovat ceny produktu, zvyšovat náklady na propagaci a investovat do výzkumu a vývoje na zdokonalení produktu. Etapa zralosti se samostatně rozděluje na tři fáze – růstovou, stabilní a upadající zralost a mezi nejčastěji používané strategie patří modifikace výrobku, modifikace trhu či modifikace marketingových nástrojů.

Jak již bylo výše uvedeno, každý výrobek má svoji dobu životnosti, tedy pro každý výrobek jednou nastane etapa ústupu, často nazývána jako etapa úpadku, poklesu nebo degenerace. Charakteristickými rysy této fáze jsou pokles objemu prodeje a následné možné stažení výrobku z trhu. Fáze úpadku může nabýt velmi rychlého či pomalejšího spádu, některé výrobky jsou udržovány na úrovni nízkých prodejů po řadu let, než přijde jejich finální stažení z trhu. Příčinou poklesu může být technologický pokrok, lepší konkurence, změny zákaznických preferencí atd. Udržování neúspěšného produktu na trhu je pro společnost velmi nákladnou záležitostí, nejen z hlediska výdajů na částečnou propagaci či zaměstnanosti vedení firmy, ale především z hlediska poškození pověsti dané společností. [3], [7], [17]

3.2 Cena a cenová politika

3.2.1 Definice ceny

Většina společností je povinna stanovovat ceny svých výrobků a služeb, které vypovídají o množství peněz, jež budou na nákup výrobku nebo služby vynaloženy. Cena je zároveň vyjádřením všech hodnot, vlastnictví či užití, které výrobek nebo služba zákazníkovi přináší.

V přesné definici, je cena: *„částka, za kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu; je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebitel vynakládá, výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému výrobku či službě.“* [6, s. 483]

Cena je velmi důležitým nástrojem marketingového mixu, neboť jako jediná hmatatelně přináší příjmy, zatímco ostatní nástroje představují náklady. Další důležitou vlastností je její pružnost, cena jde totiž velmi rychle změnit. Mezi dvě základní funkce ceny se řadí funkce alokační a informační. Alokační funkce určuje, kdo si daný výrobek může a nemůže dovolit, tedy určuje celkovou poptávku po výrobku. Správná cenová tvorba je efektivním marketingovým nástrojem, určuje postavení výrobku na trhu či ukazuje úroveň kvality produktu. Nelehkým úkolem pro marketingové manažery je dovednost vyvážit všechny prvky marketingového mixu tak, aby dosahovaly zadaných cílů. Správně zkombinované marketingové nástroje zaručují, že jejich účinek bude vyšší než z jejich samostatného využití.

Faktory, jež ovlivňují stanovení ceny výrobku se rozdělují na interní a externí. Mezi interní faktory jsou zpravidla řazeny marketingové cíle, náklady, firemní

politika atd., naopak mezi externí faktory spadají povaha trhu, nabídka konkurence, výše poptávky aj. [6], [10]

3.2.2 Metody tvorby cen

Při stanovení cen jsou brány v úvahu tři důležité faktory, a to náklady, ceny konkurence a hodnota vnímaná zákazníky. Společnosti volí mezi těmi metodami, které berou uvedené faktory v potaz. Dolní hranici ceny představují náklady, horní hranici naopak vnímaná hodnota spotřebitelem. Ceny konkurence se zohledňují pro nalezení té nejvhodnější ceny, jež se pohybuje mezi těmito hranicemi. [3], [7]

Nákladově orientovaná cena

Nejjednodušší metodou tvorby cen je přičtení ziskové přírážky (marže) k nákladům výrobku, tedy tzv. stanovení ceny přírážkou. Ačkoli pomocí této metody není nalezena optimální cena pro trh, je mezi společnostmi velmi oblíbená. Je všeobecně snadnější zjistit vynaložené náklady než očekávanou poptávku. Uvažuje-li takto každá společnost v daném odvětví, ceny se potom podobají a faktor cenové konkurence je v tomto případě potlačen.

Zisková přírážka je v určitých případech také počítána dle jednoduchého výpočtu, kdy jsou náklady na jednotku produkce násobeny koeficientem plánované rentability nákladů. Tato, stále nákladově orientovaná metoda, je nazývána stanovení ceny pomocí cílové rentability. Ve chvíli, kdy cena pokrývá minimálně celkové náklady (výrobní i marketingové), je tvořen i požadovaný zisk. V metodě je proto využíván graf bodu zvratu – chvíle, kdy celkové příjmy dosáhnou úrovně celkových nákladů, a společnost začíná s tvorbou zisku, je nazývána bod zvratu. I tato metoda ignoruje faktory cenové konkurence a úrovně poptávky. Častokrát je nákladová cena pro společnost pouze orientační či základní, nikoli prodejní. [7], [10], [15]

Hodnotově orientovaná cena

V poslední době velké množství firem stanovuje ceny svých výrobků na základě vnímané hodnoty. Jedná se o vnímanou hodnotu zákazníkem, nikoli prvotně o náklady prodejce vynaložené na výrobek. V této metodě je o ceně uvažováno již v průběhu tvorby marketingového mixu (v řetězové návaznosti: spotřebitelé, hodnota, cena, náklady, produkt), nikoli až po samotném navržení výrobku a jeho marketingového programu (tedy produkt, náklady, cena, hodnota, spotřebitelé).

V metodě hodnotově orientované ceny jsou nejdříve analyzovány potřeby zákazníka a zákazníkem vnímaná hodnota, podle nichž je určena konečná cena. Vnímaná hodnota a cílová cena poté řídí celý rozhodovací proces výrobku. Hodnota vnímaná zákazníkem je složena z kvality výrobku, zákaznické podpory, úrovně distribuce, důvěryhodnosti a váženosti dodavatele atd.

Vždy je nutné brát v potaz konkurenční nabídky, lépe řečeno, jakou hodnotu si zákazníci spojují s nabídkou konkurence. Cena musí být stanovena na úrovni vnímané hodnoty, pokud je vyšší, trpí tím prodej, pokud je nižší, společnosti přicházejí o potenciální příjmy z nesprávně nastavené ceny. Ke zdůraznění hodnoty výrobku často společnosti využívají nástroje marketingové komunikace, především reklamu. Důležitým aspektem této tvorby ceny je neustále ujišťování zákazníků o předávané hodnotě. [6], [7], [16]

Poptávkově a konkurenčně orientovaná cena

U poptávkově orientované ceny nejsou zohledněny pouze výrobní a marketingové náklady, ale je kladen důraz především na výši a intenzitu poptávky po výrobku. Při znalosti struktury poptávky má manažer lepší přehled o množství výrobku, jež bude prodáno, při různých úrovních cen, a jaká úroveň výroby přináší nejvyšší zisk. Nejvýhodnější cena poté vyplývá ze vzájemného propojení průběhu nákladů pro odlišné úrovně prodeje a prodejních výnosů, jež vznikají při daných objemech prodeje. [10]

Naopak u metody konkurenčně orientované ceny je vycházeno z úrovně cen výrobků, jež si účtuje konkurence, a menší důraz je kladen na vlastní náklady a výši poptávky. Důležitým krokem je zvolení hlavních konkurentů společnosti a analýza vlastní konkurenceschopnosti výrobku. V potaz bere společnost přednosti svého výrobku a rychlost reakce konkurence na stanovenou cenu. Tato metoda stanovení ceny je u společností oblíbená hned z několika důvodů. Jednak z relativně snadného stanovení ceny, tak i možné rychlé reakce na její změnu. Při stanovení ceny dle konkurence je taktéž možné manipulovat s představami zákazníků o značce výrobku. Cenu výrobků vyšší než nastavuje konkurence, volí společnost ve chvíli, kdy nabízí jedinečný produkt, který disponuje silnou značkou a velmi dobrou podporou prodeje, naopak nižší cenu volí společnost s úmyslem získání vyššího tržního podílu či odrazení potenciální konkurence. [6], [10], [15]

3.2.3 Cenové strategie

Určení cenové strategie je pro společnost jedním z těch podstatnějších rozhodnutí, které v podniku musí zákonitě proběhnout. Cenová strategie jde ruku v ruce s hlavními cíli podniku, kterých chce společnost v budoucnosti dosáhnout. Odvozenými strategiemi od všeobecně platných cílů společnosti jsou: strategie orientovaná na maximalizaci zisku, na přežití či na získání nejvyššího tržního podílu.

Cenové zužitkování trhu

Strategie cenového zužitkování trhu (skimming pricing) neboli strategie vysokých cen, již dle názvu napovídá, že se jedná o nastavení vysokých cen pro krátké časové období. Cílem strategie je maximalizace zisku a využívá se u nových, velmi inovativních a žádaných výrobků, jejichž náklady na marketingovou podporu a výzkum a vývoj jsou velmi vysoké. Krátké časové období je uváděno z důvodu brzkého vstupu konkurence, jež chce dosahovat podobných vysokých zisků. Prostřednictvím vysoké počáteční ceny si výrobek získává potřebnou image a punc vysoké kvality. Tato strategie se často využívá na trhu výrobků, kde je značný konkurenční boj, a rozdíly v kvalitě jsou zásadně vnímané. [6], [10]

Tvorba prestižních cen

Při využití této strategie je prémiová cena stanovena po celý životní cyklus výrobku. Výrobek tak získává potřebnou prestiž a úroveň kvality v očích zákazníků. Snížení ceny v případě prémiových cen častokrát vyvolává pokles objemu prodejů, z důvodu ztráty symbolu luxusu, který hraje při nákupu podstatnou roli. V současné době jsou kvalita a prestiž výrobku těmi nejpodstatnějšími faktory, jež ovlivňují samotný nákup. [10]

Cenové pronikání trhem

Strategie cenového pronikání trhem (penetration pricing) neboli strategie nízkých cen je zaměřena na dosažení vysokého tržního podílu, způsobeného přilákáním velkého množství kupujících. Velký objem prodejů vede ke snížení nákladů na výrobek, jež dovoluje společnosti ještě více snižovat cenu. Tato strategie je vhodná k uplatnění na trhu, který je citlivý na cenu a pro společnost, která disponuje dostatečnými výrobními a distribučními kapacitami, uspokojující vysokou poptávku po výrobku. Nebezpečím strategie cenového pronikání je potenciální ohrožení image produktu. [6], [10]

Cenové omezování trhu

U strategie cenového vyřazení (preemptive pricing) jsou zaváděny velmi nízké ceny s hlavním úmyslem odradit potenciální konkurenci při vstupu na trh. Této strategii využívají firmy bez viditelné výhody odlišení od konkurence či při vstupu na trh neexistují žádné významné bariéry. Tím, že společnost odrazuje potenciální konkurenty si vytváří slušný tržní podíl a získává dobré jméno v očích zákazníků, z hlediska jedničky na trhu. [10], [14]

Cenové uzavírání trhu

Poslední uváděnou strategií je cenové uzavírání (extinction pricing), které stanovuje cenu výrobků pod úroveň jejich výrobních nákladů, pouze z důvodu úplného vytěsnění konkurence z trhu. Ačkoli společnost trpí finanční ztrátou, primárně finančně poškozuje konkurenci. Po odstranění konkurence z trhu společnost pomalu přechází ke strategii zvyšování cen a k postupnému tvoření zisku. Tato cenová strategie může být využívána pouze tou společností disponující silnými finančními zdroji a má vybudované dominantní postavení v odvětví. [10]

3.3 Distribuce a distribuční politika

3.3.1 Definice distribuce

Distribuce je cesta, nebo také série kroků, která zahrnuje dodávku výrobků koncovým zákazníkům přes zúčastněné mezičlánky. Distribuce je velmi důležitým marketingovým nástrojem a opět je nutné zmínit, že skrze správné propojení všech marketingových nástrojů dosahuje společnost maximálních a posilujících synergických efektů. Cenová politika společnosti závisí na výběru distribučního kanálu a také na počtu distribučních mezičlánků, rozhodnutí o komunikační podpoře výrobku taktéž závisí na počtu mezičlánků, jež musejí být o produktu přesvědčováni. Společnosti by proto měli distribuci a distribuční politice všeobecně věnovat velkou pozornost.

Jelikož většina výrobců není přímo napojena na konečné spotřebitele, neprodává tak své výrobky přímo, ale skrze distribuční mezičlánky, prostředníky nebo zprostředkovatele. Z toho vyplývá, že vybudování kvalitního distribučního systému je opravdu nelehkou záležitostí. Při budování distribučního systému společnost hledí nejen na své možnosti a potřeby, ale především by měla přistupovat k volbě, která bude nejvíce vhodná pro zákazníky. [6], [7], [17]

3.3.2 Distribuční cesty

Distribuční cesta zajišťuje spojení mezi výrobcem a spotřebitelem, které umožňuje dostupnost daného výrobku ve správném čase, na správném místě, v požadované kvalitě a ve správném množství. O délce distribuční cesty rozhoduje počet zainteresovaných mezičlánků. Mezi funkce těchto cest jsou v první řadě řazeny nákupy a prodeje výrobků, ale stejně důležité jsou spolupráce na marketingovém výzkumu, poskytování informací, cenová vyjednávání, financování, podstupování rizik, poprodejní služby atd.

Úrovně distribučních cest

Každý článek provádí určité distribuční funkce a představuje tak jednu úroveň distribuční cesty. To znamená, že úrovně distribučních cest jsou: „*počty prostředníků, kteří vyvíjejí aktivity s cílem dopravit výrobky co nejdříve kupujícímu.*“ [6, s. 538]

Jak již bylo výše uvedeno, společnosti mohou využívat přímé či nepřímé distribuční cesty. U přímé varianty nenarušuje cestu mezi výrobcem a konečným spotřebitelem žádný prostředník. Tato úroveň cesty je považována za tu nejjednodušší, není zde narušen přímý kontakt výrobce se zákazníkem. Výrobce dostává od zákazníků ihned zpětnou vazbu, žádné nezkreslené informace a udržuje si plnou kontrolu nad svým zbožím. Výhodou přímé distribuční cesty jsou i nižší náklady. Naopak rizika, spojená s touto úrovní distribuce, jako jsou například obchodní riziko při poškození zboží či riziko spojené se ztrátou, mohou tyto náklady násobně navýšit. Jedná se nejčastěji o prodej ve vlastních prodejních prostorách společnosti, o zásilkový nebo elektronický prodej (prodej pomocí internetu).

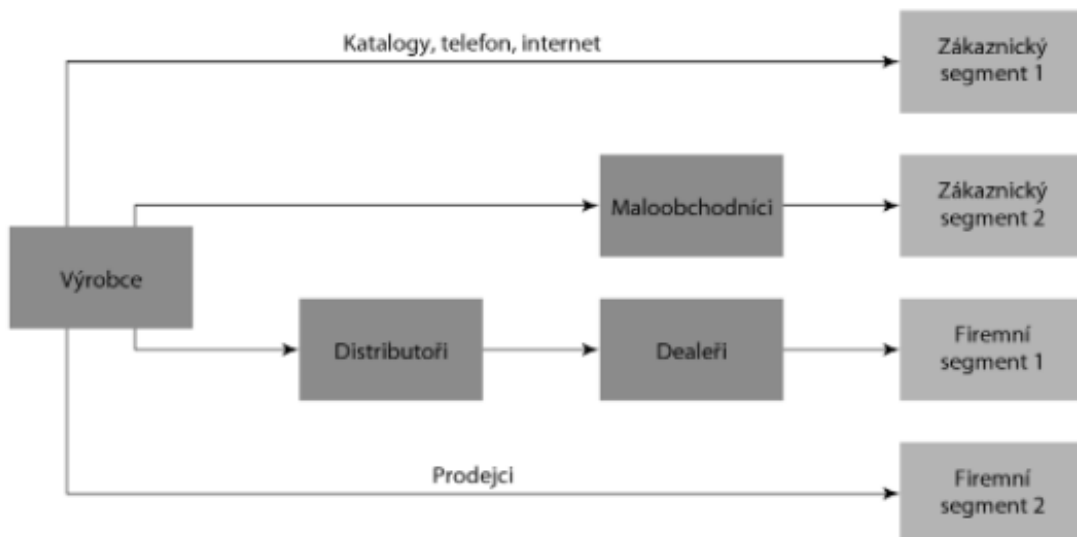
U varianty nepřímé distribuční cesty je logické, že do cesty výrobku vstupuje jeden či více mezičlánků, kteří usnadňují pohyb zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Mezi tyto distribuční mezičlánky jsou řazeny velkoobchody, maloobchody, prodejní agenti atd. Nejčastěji jsou distribuční cesty spotřebitelského zboží jednoúrovňové (zahrnující maloobchod), dvouúrovňové (velkoobchod a maloobchod) či tříúrovňové (velkoobchod, zprostředkovatel, maloobchod). Vyšší počet úrovní přináší značné problémy, především ztrátu kontroly nad zbožím a přerušeni kontaktu s koncovým zákazníkem. Na průmyslovém trhu je jednoúrovňová cesta spojena s prostředníkem nebo obchodním zástupcem, dvouúrovňová zahrnuje oba dva zmíněné články, tedy výrobce – obchodní zástupce – prostředník – kupující společnost. Výhodou zapojení mezičlánků je lepší přístupnost mezičlánků k informacím a kontaktům, taktéž nižší

potřeba finančních zdrojů z důvodu nenutnosti vlastních skladů či prodejních sítí. [14], [17]

U řízení distribučních cest je potřebné zmínit tři druhy distribučních systémů, dle kterých se společnosti mohou řídit. Správně zvolený distribuční řetězec není pouze o propojení jednotlivých firem, jež si mezi sebou budou zboží předávat, ale jde především o vzájemnou spolupráci. Mezi druhy těchto systémů jsou řazeny vertikální, horizontální a hybridní distribuční systémy. Pro účely praktické části práce bude teoreticky pojednáváno pouze o hybridním systému distribuce.

Z důvodu rostoucího počtu tržních segmentů a také počtu distribučních možností volí stále více společností využití hybridního (vícecestného) distribučního systému (viz obrázek č. 2). Tento systém spočívá ve zřízení dvou či více distribučních cest, které obsluhují odlišné zákaznické nebo tržní segmenty. V hybridním distribučním systému může například výrobce prodávat spotřebitelskému segmentu č. 1 skrz telefon či internet a segmentu č. 2 přes maloobchod, naopak firemnímu segmentu č. 1 přes vlastní prodejce nebo obchodní zástupce a segmentu č. 2 přes distributory a dealerskou síť (viz obrázek č. 2). [6], [14], [17]

Obrázek č. 2: Hybridní distribuční systém



Zdroj: [6, s. 547]

3.3.3 Distribuční strategie

Od počtu zapojených mezičlánků se odvíjí zvolená distribuční strategie. Mezi nejvyužívanější strategie v oblasti distribuce jsou považovány strategie intenzivní (usilovná), výhradní (exkluzivní) a výběrové (selektivní) distribuce.

Strategii intenzivní distribuce využívají výrobci zboží denní spotřeby. Tato strategie využívá maximálního tržního proniknutí, tedy umístění výrobků do maximálního počtu obchodů. Tímto maximálním tržním pokrytím získává zákazník přístup ke zboží relativně kdykoliv a kdekoliv. Nejčastěji se jedná o zboží s nízkou cenou a vysokou frekvencí spotřeby.

Strategii výhradní distribuce neboli poskytování výhradního práva na distribuci výrobků využívají ti výrobci, jež chtějí poskytnout zboží pouze omezenému počtu prostředníků v dané oblasti. Převážně se jedná o nákup luxusního či přímo výjimečného zboží a vybraný prostředník častokrát neobchoduje s jinými konkurenčními výrobky. S tímto typem distribuce udržuje výrobce kontrolu nad výrobkem, zvyšuje se tím podpora prodeje výrobku, a především se zvyšuje image prodávané značky.

Mezi maximálním a minimálním zapojením počtu prostředníků existuje určitý střed neboli strategie výběrové distribuce. Ta využívá více než jednoho, ale ne úplně všechny prostředníky, ochotných výrobek prodávat. Základem této distribuce jsou dobré pracovní vztahy s jednotlivými prostředníky, od kterých je očekáváno vyšší prodejní úsilí. I při tomto typu strategie může společnost získat velmi dobré tržní pokrytí, současně strategie přináší větší kontrolu nad zbožím. [3], [7], [14], [17]

3.4 Marketingová komunikace

Komunikace představuje obousměrný přenos či výměnu informací. Marketingová komunikace vychází z výše uvedeného, pouze definici rozšiřuje o konkretizaci na spotřebitele, specifické skupiny veřejnosti či prostředníky. Zamazalová doslovně uvádí, že: „*Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků, i určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná.*“ [17, s. 253]

Marketingová komunikace symbolizuje hlas značky vykonávající pro spotřebitele několik důležitých funkcí. Ukazuje zákazníkům proč, a jak výrobek používat, zaměřuje se na cílové skupiny pro daný produkt, informuje o výrobcí produktu atd. Pomocí marketingové komunikace se utváří vztah výrobek – značka a pomocí ní se tento vztah vštěpuje do myslí zákazníků. [3], [7]

Velmi důležitým pojmem v oblasti marketingové komunikace je IMC (Integrated Marketing Communication), integrovaná marketingová komunikace, která uvádí nový pohled na ucelení nástrojů komunikačního mixu. Dříve působily různé komunikační funkce odděleně, společnosti se často spoléhaly pouze na jeden či dva hlavní propagační nástroje. V současné době je více preferovaný a doporučovaný komplexní přístup, tedy kombinace komunikačních nástrojů, které společně dosáhnou synergického efektu, lépe budují zákaznickou důvěru a posilují image značky a společnosti. [2], [7], [11], [14]

3.4.1 Marketingový komunikační mix

Ačkoli je reklama často brána jako synonymum marketingové komunikace a je tak neúměrně jednostranně přeceňována, nemusí tomu tak vždy být. Pojem marketingová komunikace pod sebou ukrývá celou řadu komunikačních nástrojů využívaných ve společnosti k dosahování marketingových cílů. Mezi základní nástroje propagačního mixu, jak je marketingový komunikační mix občas nazýván, jsou řazeny: reklama, podpora prodeje, osobní prodej a public relations. Dle Pelsmackera jsou tyto základní nástroje doplněny o sponzorování, podporu v místě prodeje, výstavy a veletrhy, přímý marketing a interaktivní marketing. Kotler skupinu používaných nástrojů rozšiřuje o události a zážitky. [2], [7], [11],

Reklama je forma neosobní masové komunikace, ta nejhlásitější složka celého komunikačního mixu, která k předání svého sdělení využívá média (televizi, noviny, časopisy, rozhlas, billboardy, internet atd.). Využívá se k vytvoření image výrobku, především pro dlouhodobější účely. Dokáže naráz oslovit a ovlivnit velké množství zákazníků a je velmi účinná, ačkoli dle dostupných statistik její účinnost postupem času klesá. Negativní stránkou reklamy je ovšem neosobní přístup k potenciálnímu spotřebiteli a vysoká finanční náročnost. [6], [11], [13]

Naopak **podpora prodeje** a podpora v místě prodeje postupem času nabývá na důležitosti a společnosti si tento komunikační nástroj velmi oblíbily. Podporou prodeje

se rozumí rozmanité kampaně, spíše krátkodobé podněty, stimulující k vyzkoušení nebo k nákupu určitého výrobku. Spotřebitelé se častokrát rozhodují o nákupu v místě prodeje, proto jsou nástroje podpory prodeje, konkrétně kupony, soutěže, slevy, vzorky zdarma, věrnostní programy atd., velmi účinné a přitahující pozornost zákazníků. Podpora v místě prodeje poté souvisí s prezentací zboží samotného, atmosféry prodejny, balení výrobku atd. Cílem podpory prodeje není pouze okamžitý nákup výrobků, ale i získání nových zákazníků, prohloubení jejich znalostí o produktech či celkové zvýšení informovanosti spotřebitelů. [7], [11], [17]

Osobním prodejem se rozumí prezentace výrobku nebo služby a navazování osobního vztahu se zákazníkem, prováděná prodejcem za účelem poskytování informací zákazníkům a zajišťování objednávek. Osobní prodej je velmi často používán u kvalifikovaných potenciálních zákazníků, spíše u menšího počtu zákazníků, probíhá tváří v tvář a často se jedná o prodej výrobku s vysokou hodnotou. Tím, že jako jediný nástroj využívá osobního kontaktu se zákazníkem, se kterým je nutné budovat dlouhodobý vztah, je považován za nejefektivnější a nejdražší komunikační nástroj. [11], [17]

Vztahy s veřejností (public relations – PR) slouží k vytváření kladné představy o podniku neboli kladné firemní image. PR působí na všechny subjekty spojené s podnikem, konkrétně na zákazníky, zaměstnance, odběratele, dodavatele, vládu, finanční instituce apod. Mezi aktivity spojené s PR patří komunikace s médii, tiskové konference, přednášky, televizní a telefonické rozhovory, články v tisku, výroční zprávy, bulletinů atd. V současné době ovlivňuje kladné PR společnosti z velké části internet, konkrétně firemní webové stránky, blogy, virální marketing, zákaznické reference, internetové diskuze apod. Výše zmíněné aktivity jsou spíše externího charakteru, důležité jsou samozřejmě i interní vztahy a s nimi spojené aktivity. Těmi se rozumí např. rozhovory se zaměstnanci, podniková shromáždění, intranet a nástěnky. Vytváření dobré image společnosti a budování vztahů s veřejností je dlouhý, ne však finančně náročný proces, a díky získané zákaznické důvěře, především proces velmi účinný. [2], [7], [13]

Podstata **přímého marketingu** (direct marketingu) spočívá v přímém navázání kontaktu se zákazníkem pomocí pošty, telefonu či e-mailu, a jeho přímou odezvou. Důležitými charakteristikami přímého marketingu jsou: jeho bezprostřednost a možnost přizpůsobení k reakci zákazníka, je neveřejný a adresovaný konkrétní osobě. Možnost

přesného zacílení je považována za nespornou výhodu. Důležitostí v používání přímého marketingu je aktuální databáze kontaktů. Jako nejvyužívanější formy direct marketingu jsou uváděny direct maily, zásilkové prodeje, telemarketing, teleshopping a katalogové prodeje. [11], [17]

Jako další nástroje komunikačního mixu je potřeba zmínit výstavy a veletrhy, nabývající na významu pro výrobky průmyslového trhu, a události a zážitky, které stávají marketingovou výhodou na skutečnosti, že co si zákazník sám prožije, to si i lépe pamatuje. Důležitou funkcí posledního uváděného nástroje je zapsání se do zákaznické mysli, a vytváření interakcí, které si spotřebitel poté spojí se značkou či daným výrobkem. Pořádání akcí je častokrát spojené s dalším propagačním nástrojem, a to sponzoringem. Hlavním cílem sponzoringu je posílení pozitivní image společnosti, rozšíření mediálního efektu, a především zapamatování dané značky. Společnosti mohou sponzorovat různé sportovní aktivity, prestižní akce, umění, společenské projekty a instituce atd. V současné době umožňuje nový způsob komunikace internet, který propojuje elektronický obchod a prodej pomocí elektronické komunikace. Interaktivní marketing také nabývá v aktuální době velké důležitosti. [3], [7], [11], [17]

3.4.2 Cíle marketingové komunikace

Samozřejmě i stanovení cílů marketingové komunikace, jež jsou zprostředkovaným nástrojem pro marketingové cíle, je nedílnou součástí marketingových aktivit společnosti. Od vymezení komunikačních cílů se odvíjí veškeré použití nástrojů propagačního mixu a dle těchto cílů společnosti hodnotí efektivní využití zmiňovaných nástrojů.

Cíle marketingové komunikace byly dříve často spjaty pouze s růstem tržního podílu a s udržením trvalých prodejů. Ačkoli jsou dva výše zmíněné procesy stále velmi podstatné, současné cíle marketingové komunikace spíše zdůrazňují budoucí nákupní proces než okamžitý prodej. Většina komunikačních aktivit je zaměřena na poskytování informací zákazníkům, budování povědomí o značce, tedy schopnost identifikovat značku, její propojenost s výrobkem, a odlišit ji od konkurence. Zákazníkovi by měly komunikační aktivity přinášet přidanou hodnotu. Mezi další cíle marketingové komunikace patří stimulace poptávky a zdůraznění užitku a hodnoty výrobku či značky. Pelsmacker uvádí model DAGMAR (Defining Advertisement Goals for Measured Advertising Results – definice cílů reklamy k měření jejich výsledků) jako rámeček definování komunikačních cílů. Jednotlivé cíle modelu jsou: „*potřeba dané kategorie,*

povědomí o značce, znalost značky, postoj ke značce, záměr koupit značku, pomoc při nákupu, nákup, spokojenost, loajalita ke značce.“ [11, s. 158], [17]

Důležitým faktorem pro stanovení marketingových komunikačních cílů jsou stádia životního cyklu. Využití jednotlivých nástrojů marketingového komunikačního mixu se odlišuje v různých etapách životního cyklu výrobku a značky, jak již bylo zmíněno v kapitole 3.1.5. Ve fázi zavádění je nejčastěji využívána komunikační podpora pomocí reklamy a různých událostí a zážitků, s cílem vytvořit povědomí o značce a komunikace klíčových funkčních vlastností výrobku. Nedílnou součástí je využití podpory prodeje pro vyvolání větší zákaznické touhy po výrobku. Ve stádiu růstu je drahá reklama střídána relativně nenákladným nástrojem, a to word of mouth. V této fázi mají společnosti za cíl vybudování obrany pozice značky proti konkurentům. V následující etapě, etapě zralosti, se opětovně dostává do popředí reklama a osobní prodej, aby zvyšovaly zákaznickou loajalitu a potlačily výhody konkurenčních značek a výrobků. Ve stádiu úpadku společnosti využívají převážně prostředky podpory prodeje, nejčastěji zaměřené na cenové slevy, s pokusem o záchranu výrobku na trhu. [7], [11]

3.4.3 Komunikační strategie

Mezi dvě základní strategie marketingové komunikace patří **strategie tlaku** (push) a **strategie tahu** (pull), které se liší důrazem na použití nástrojů propagačního mixu a volbou, na jaké cílové skupiny se společnost zaměřuje. Společnosti si sami určují, zdali budou využívat pouze jednu strategii či jejich kombinaci. Na průmyslových trzích, tedy B2B (business to business), je častěji využívána strategie tlaku, na spotřebitelských, B2C trzích (business to customer) naopak strategie tahu.

Strategie tlaku je zaměřena na distributory, kteří tlačí produkt distribuční cestou k zákazníkovi. Je založena na osobním prodeji a kvalitní podpoře prodeje, s cílem přesvědčit distribuční mezičlánky, aby produkt zařadili do svého výrobního portfolia a propagovali jej tak u konečných zákazníků. Naopak strategie tahu je zaměřena na konečné zákazníky, kteří poptávají produkt u obchodníků, vyvolávají tak poptávku po výrobku, a ty jej dále poptávají u výrobců. Hlavní komunikační nástroje použité při strategii tahu, u které zákazník protahuje výrobek distribuční cestou, jsou reklama, PR i spotřebitelská podpora prodeje. [3], [6], [15], [17]

4 Konkrétní podnikatelský subjekt – Plzeňský Prazdroj, a. s.

Jednotlivé marketingové aktivity, především analýzu marketingového prostředí a použité marketingové nástroje, popíše autorka na podnikatelském subjektu Plzeňský Prazdroj, a. s., s bližším zaměřením na stažení výrobku značky Fénix z trhu a jejím následným tržním nahrazením.

4.1 O společnosti



Plzeňský Prazdroj, a. s. (dále jen Plzeňský Prazdroj) je nejznámější český pivovar, který byl založen již před půl druhým stoletím, v roce 1842. Portfolio společnosti je opravdu bohaté, v současné době jej tvoří 12 značek, a to Pilsner Urquell, Gambrinus, Velkopopovický Kozel, Radegast, Birell, Excelent, Frisco, Kingswood, Master, Koppaberg, Klasik a Primus. Pivovar disponuje s více jak 40 různými variantami piv a ciderů. Je jedničkou českého pivovarnického průmyslu, zaujímající přes 50 % tržního podílu. Součástí Plzeňského Prazdroje jsou čtyři velké české pivovary, konkrétně Pilsner Urquell a Gambrinus, jež sídlí v Plzni, Kozel, nacházející se ve Velkých Popovicích v blízkosti Prahy a Radegast, který je umístěn v Nošovicích na Moravě. Pivo je symbolem většiny Čechů, a právě na Plzeňský Prazdroj, který je součástí české kultury, může být Česká republika náležitě hrdá. Plzeňský Prazdroj vyrobí ročně přibližně 9 milionů hektolitrů piva, které je určeno pro domácí i exportní trhy. Přes 2,5 milionů hektolitrů z vyrobeného piva je určeno pro export a toto číslo roste každým rokem. Mezi rokem 2014 a 2015 zaznamenala společnost na exportních trzích meziroční nárůst dokonce o 12 %, mezi roky 2015 a 2016 předpokládá zopakování podobného úspěchu. Celkově společnost exportuje přibližně do 50 zemí po celém světě. Tržby společnosti se v posledních dvou letech pohybují okolo 14 miliard (dále jen mld.) Kč, v posledním finančním roce (tedy od 1. dubna 2015 do 31. března 2016) se meziročně zvýšily o 3 %. Zisk před zdaněním v posledním finančním roce vykazoval Plzeňský Prazdroj v částce 3,7 mld. Kč. [18], [19], [20], [21], [24]

Od roku 1999 byl Plzeňský Prazdroj ve stoprocentním vlastnictví společnosti South African Breweries, která se v roce 2002 spojila se společností Miller Breweries. Tím byl vytvořen druhý největší pivovarnický koncern na světě známý pod jménem SAB Miller. V roce 2015 se začalo spekulovat o fúzi dvou největších pivovarnických společností, a to koncernů Anheuser-Busch Inbev (AB Inbev) a SAB Miller. Předběžná

dohoda byla uzavřena v říjnu 2015 a o této fúzi se začalo diskutovat jako o jednom z největších sloučení ve světových hospodářských dějinách. Po následném sloučení společností rozhodla Evropská komise z důvodu významného postavení na trhu, jež nebylo korektní díky antimonopolním regulím, o prodeji pěti pivovarů z Východní Evropy, po jednom z České republiky, Polska, Maďarska, Rumunska a Slovenska, které byly dříve součástí koncernu SAB Miller. Kupcem, který nabídl za těchto pět pivovarů nejvyšší sumu, byla japonská pivovarnická společnost Asahi Group Holdings. V současné době probíhalo ujednávání podmínek koupě a její schvalování Evropskou komisí. Celková transakce, tedy převzetí pivovarů skupinou Asahi, bylo k 31. březnu 2017 schváleno a ukončeno. [22], [23]

4.2 Portfolio společnosti

Jak již bylo výše uvedeno, portfolio společnosti Plzeňský Prazdroj je velice široké. Spadá pod něj v současnosti na 40 různých výrobků, 12 odlišných značek, a některé z variant patří mezi nejprodávanější piva svého druhu. Všechna piva a cidery jsou vařeny dle původních receptur a je přísně dbáno na jejich nejvyšší kvalitu.

Plzeňský Prazdroj dodává, že prostřednictvím značek společnosti dávající smysl jejich podnikání, přispívají zákazníkům, spotřebitelům, prostě milovníkům piva po celém světě, k vytvoření těch nejpříjemnějších prožitků.

Mezi značky Plzeňského Prazdroje a jejich varianty piv a ciderů, jsou řazeny:

- Pilsner Urquell,
- Gambrinus (Nepasterizovaná 10°, Nefiltrovaný ležák, Nepasterizovaná 12°, Originál 10°, Plná 12°, Dry, Limetka & Bezinka, Řízný citron, Šťavnatý grep),
- Velkopopovický Kozel (Kozel Světlý, Kozel 11, Kozel Černý, Kozel Premium, Kozel Řezaný 11, Kozel Florián),
- Radegast (Originál, Ryze hořká 12, Nefiltrovaný),
- Birell (Světlý, Polotmavý, Zelený ječmen, Pomelo & Grep, Zázvor, Limetka & malina, Polotmavý Citron),
- Excelent,
- Frisco (Jablko a citron, Brusinka, Night: Ananas & lemongrass, Night: Brusinka & ibišek),

- Kingswood (Kingswood, Kingswood Dry, Kingswood Rosé, Kingswood Spiced Apple),
- Master (Polotmavý 13, Tmavý 18),
- Kopparberg (Bezinka & Limetka, Hruška, Jahoda & Limetka),
- Klasik,
- Primus. [19]

Výrobky Plzeňského Prazdroje jsou k dostání ve dvou prodejních kanálech, a to on-trade (restaurace, kavárny, hotely) a off-trade (velkoobchody, maloobchody atd.) V následujících částech práce se autorka zaměří pouze na kanál on-trade.

Piva a cidery výše uvedených značek jsou standardně dostupné v sudové, lahvové či plechové variantě. Samozřejmě ne každý výrobek dané značky je k dostání ve všech třech variantách pro každý trh, např. Frisco je pouze lahvové, naopak Master pouze sudový. Výrobky jsou dostupné i v různých objemových baleních, sudy ve variantě 15, 30, 50 litrů (dále pouze l), plechy a láhve v objemu 0,5 a 0,33 l. Výjimku tvoří značka Kingswood, jejíž výrobky jsou v lahvové variantě v objemu 0,4 l. Pro speciální on-trade provozovny, tzv. tankovny, je stáčeno pivo do cisteren, resp. tanků, naopak na off-tradu je možné se setkat s výrobkem ve variantě PET lahve v objemovém balení 1,25, 1,5 a 2 l.

V období posledních tří let došlo v on-tradu k několika změnám, týkajících se výrobků Plzeňského Prazdroje, ať po stránce objemového balení, příchutě či úplného úpadku výrobku a značky. Pivo značky Master je od roku 2015 dostupné pouze v sudové variantě a z trhu byly staženy lahve o objemu 0,33 l. Gambrinus Originál 10° se ve stejném roce naopak přestal stáčet do sudů a je doposud dostupný pouze ve variantě lahvové, v sudové variantě jej nahradila Nepasterizovaná 10°. Známé příchutě Frisca (Černý Rybíz a Night: Okurka & máta) byly nahrazeny novými příchutěmi (Night: Ananas & lemongrass, Night: Brusinka & ibišek) a výrobková řada cideru Kingswood se taktéž v roce 2015 rozrostla. Ke klasickému jablečnému cideru Kingswood přibyl Kingwood Dry a v polovině roku 2016 Kingswood Rosé. Produkt Excelent Gambrinus 11 byl pod tímto názvem z trhu stažen a dal tak za vznik nové, samostatné, znače Excelent. Z trhu byl postupně v roce 2016 stažen taktéž výrobek Fénix, podrobněji o tomto kroku společnosti a celkově o znače Fénix, viz níže. [74]

4.2.1 O značce Fénix

Po dlouhé době strávené výzkumem a vývojem, uvedla dne 29. února 2012 společnost Plzeňský Prazdroj na trh novou značku piva – Fénix – a rozšířila o něj tak své stávající portfolio. Pod značkou Fénix představila nové pšeničné pivo belgického typu, svrchně kvašené, s obsahem alkoholu 4,7 %. Stupňovitost piva nastavili sládcí na 11,7° a jeho lehkou pšeničnou chuť doplňovalo aroma pomerančové kůry a thajského koriandru. Stejně jako celá značka, bylo atypické i samotné servírování piva. Pivo bylo čepováno do speciální úzké sklenice o objemu 0,4 l a pro podtržení lehkosti a svěžesti jeho chuti byla sklenice dozdobena srpkem pomeranče. Na speciálních webových stránkách vytvořených pro výrobek, www.fenixinspiration.cz, byla zřízena rubrika nevšedních způsobů jeho podávání, např. varianta „Na řezníka,“ kdy se dužina pomeranče vymáčkala a vhodila přímo do sklenice piva. [25], [26]



Společnost prezentovala Fénixe jako hravou a zábavnou značku, na stejnou cílovou skupinu spotřebitelů taktéž mířil. Snahou bylo ukázat, že jsou v životě věci, které je možné dělat i trochu jinak, nekonvenčně, a přesto jsou velmi dobře provedené a zábavné. Zákazníkům byl Fénix nabídnut prvotně pouze v čepované variantě, v průběhu roku 2013 se doplnila i varianta lahvová. Pro provozovatele prodejních míst v on-trade byl Fénix k dostání v 15 nebo 30 l sudu, láhve v balení po 12 kusech. Ačkoli se jednalo o pšeničné pivo, u kterého by provozovatelé mohli očekávat menší záruční lhůtu, nebylo tomu zdaleka tak. V sudové variantě byla garanční doba až 6 měsíců, na rozdíl od nepasterizovaného piva, u kterého je garance 3 měsíce, u nefiltrovaného piva poté pouze necelé 3 týdny. V uváděných příkladech je pojednáváno o nenaraženém sudu na výčepní zařízení.

S uvedením této nové značky na trh bylo zamýšleno vyplnit přání zákazníků, jež toužili po speciálních a netradičních pivech, především v Belgii oblíbených „witbierech“ a v Německu oblíbených „weissbierech.“ Plzeňský Prazdroj tedy nezhálel a pokusil se zahýbat pivním trhem pšeničnou novinkou. Při uvedení produktu na trh byl o Fénixe enormní zájem, v prvních dvou týdnech se vyčepovalo dokonce více jak 100 000 piv ve vybraných provozovnách a Fénix se tak rychle zapojil do celosezónního portfolia značek společnosti. Postupem času se ale spotřebitelé přestali opakovaně vracet, pivní speciál (neboli speciální pivo – 13° a více či přívlastkové – pšeničné, ochucené,

kvasnicové) ochutnali a následně se vrátili ke své „zaběhnuté“ klasice v podobě výčepních piv a ležáků (výčepní pivo – stupňovitost 7-10,99°, ležák – stupňovitost 11-12,99°), což bylo pro Plzeňský Prazdroj neočekávané zákaznické chování. Ačkoli vše v prvotních měsících nasvědčovalo velkému úspěchu, neustále klesající objem prodeje, umocněný změnou dlouhodobé vize a strategie společnosti, finančně nákladnou marketingovou podporou nových značek, a rychle rostoucím a měnícím se trhem pivních speciálů, dovedly postupně společnost k ukončení výroby a výslednému stažení produktu Fénix z trhu. Sudová varianta byla stažena z trhu začátkem dubna 2016, následoval doprodej zásob lahvové varianty, ta z trhu úplně vymizela na konci léta roku 2016. [26], [74]

Komunikace této informace zákazníkům, a především nabídka adekvátní náhrady provozovně, byla nutností. Prioritně společnost doporučovala nahradit Fénixe na čepu celoročním programem Volba Sládků, samozřejmě pouze na té provozovně, která splňovala programem stanovené podmínky. Další variantou byl klasický cider Kingswood jak v sudové, tak v lahvové variantě. Pokud již provozovna obě možnosti nabízela, byla za náhradu doporučována tmavá piva (Master či Velkopopovický Kozel Černý) nebo nealkoholické pivo Birell Světlý, taktéž v čepované variantě. Níže bude detailněji popsána pouze prioritní možnost náhrady – program Volby Sládků. [74]

4.2.2 Program Volba Sládků

V unikátním programu Volba Sládků, který byl spuštěn v polovině roku 2015, představuje společnost Plzeňský Prazdroj trhu pravidelně každý měsíc novou várku vybraného pivního speciálu. Na čep se tak dostanou piva, která nejsou v běžně dostupné nabídce provozoven. Tím zákazníci mohou poznávat nové druhy piv a pomáhat Plzeňskému Prazdroji s bližším poznáváním zákaznických preferencí a oblíbenosti jednotlivých značek. Zamýšleným cílem programu bylo nejen výše zmíněné, ale především posílení české pivní kultury a zvýšení návštěvnosti hospod a restaurací. Aktuálně je možné říci, že program opravdu přispěl k postupnému zastavení trendu v poklesu pití čepovaného piva. Díky Volbě Sládků zaznamenalo více než 30 % zapojených provozoven větší návštěvnost, přibližně 35 % poté dokonce zaznamenalo zvýšení tržeb. [27], [29]

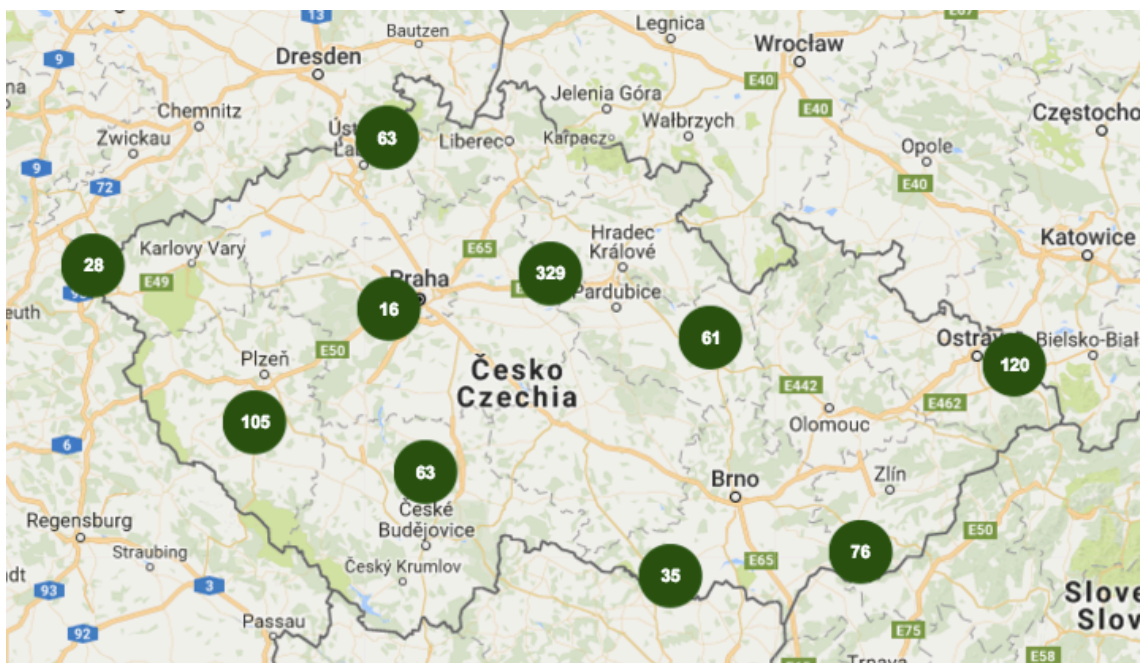
Uvedením programu Volby Sládků získal Plzeňský Prazdroj velkou konkurenční výhodu oproti ostatním pivovarům, kteří v nabídce podobný program neměli a ztratili



tak možné privilegium v uvedení na trh. Taktéž se společnost přiblížila k nabídce střídajících se speciálů, jež většinou poskytují minipivovary, které jsou svou nabídkou mezi zákazníky stále více oblíbenější. Plzeňský Prazdroj samozřejmě neusiluje o to, aby zákazník vyměnil svůj oblíbený ležák za pivní speciál, a proto jsou piva dostupná pouze v časově omezené nabídce. Tím je tedy zákazníkovi nabídnuto 12 různých druhů českých i zahraničních piv vařených v pivovarech Plzeňského Prazdroje. Mezi nejoblíbenější varianty doposud patřil Temně hořký ležák od Radegastu, První chmel od Gambrinusu či tmavý speciál Stout s výraznou chutí kávy a čokolády z pivovaru Velkopopovický Kozel.

Do programu Volby Sládků bylo v začátku zapojeno na 500 provozoven. Aktuálně je jich kolem tisíce, nacházejících se na území České republiky, a všichni musí splnit dané zapojovací podmínky. Seznam i mapa všech zapojených provozoven je dostupná na internetových stránkách programu (*viz obrázek č. 3*).

Obrázek č. 3: Rozmístění hospod nabízejících program Volba Sládků



Zdroj: [27]

Program je nastaven tak, aby se na čepu za jeden rok speciál neopakoval, a udržel si tak stále úroveň mimořádné aktivity, která poskytuje zákazníkům možnost vyzkoušet jiná než klasická piva. Samozřejmě, že jsou prémiová piva dražší než klasické ležáky, 93 % zákazníků je ale ochotno za tyto ojedinělé pivní novinky vyšší cenu zaplatit.

Plzeňskému Prazdroji ale nejde prioritně o to, aby více vydělal, ale aby opravdu nabízel nejvíce dostupných variant piv dle přání zákazníků. [27], [28], [29]

4.3 Vliv marketingového prostředí podniku

V této části práce se bude vycházet z teoretické části makroprostředí a mikroprostředí. Bude analyzováno dle specifikovaných částí s důrazem na jejich vliv při působení výrobku značky na trhu. Dle teoretického rámce bude struktura v případě makroprostředí provedena na základě analýzy PEST (politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí), u mikroprostředí z pohledu na firemní prostředí společnosti a Porterova modelu pěti sil (vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, rivalita mezi konkurenčními podniky, hrozba vstupů potenciálních konkurentů, hrozba substitučních výrobků), seřazeného dle teoretické části práce. SWOT analýza není v závěru kapitoly uváděna, následuje analýza marketingových nástrojů a společné zhodnocení všech ovlivňujících faktorů.

Na část marketingového prostředí podniku bude tedy prioritně nahlíženo z hlediska jeho dřívějšího působení na uvedení a stažení výrobku značky Fénix z trhu a z pohledu působení, jež mohlo jakýmkoliv způsobem ovlivnit variantu tržní náhrady. Níže bude za analyzovanou tržní náhradu taktéž považován program Volby Sládků.

4.3.1 Makroprostředí

Politické faktory

Faktory politického prostředí mají na společnosti, jako celek, často velký vliv a výrazně ovlivňují veškerá marketingová rozhodnutí. Stejně tak je tomu i v případě Plzeňského Prazdroje. Je ovlivňován nejen z hlediska legislativního, tedy zákony omezující jeho působnost, ale i z hlediska posilování důrazu na společenskou odpovědnost.

Plzeňský Prazdroj je společností, která vyrábí a prodává alkoholické nápoje. V České republice jsou s marketingovou podporou alkoholických nápojů spjaté určité regulace, například v rámci regulace reklamy. Dle zákona č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy, konkrétně §4 Alkoholické nápoje, je v reklamě zakázáno nabádat k nestřídmému užívání alkoholických nápojů, spojovat spotřebu alkoholu se zvýšenými výkony či s řízením vozidla, zdůrazňovat, že alkohol v nápoji má léčebné vlastnosti nebo uklidňující účinek atd. Plzeňský Prazdroj přistupuje k zodpovědnému marketingu velmi kladně, což bylo taktéž jedním z hlavních důvodů vytvoření celospolečenského Kodexu

komerční komunikace. Tímto kodexem se společnost zavazuje dodržovat zásady jako jsou: prevence oslovování mladistvých, odpovědná konzumace alkoholu, zdravotní hlediska spojená s užíváním alkoholických nápojů, odpovědnou podporu prodeje všech značek společnosti, odpovědné sponzorství, direct marketing atd. Na jeho dodržování ve společnosti velmi přísně dohlíží Komise pro odpovědnost, jež se skládá ze zaměstnanců Plzeňského Prazdroje i externích pracovníků, nemůže se tedy stát, aby jakákoliv marketingová propagace šla proti danému Kodexu.

Z hlediska odpovědné konzumace alkoholických nápojů, tedy především z hlediska ochrany spotřebitele, propaguje Plzeňský Prazdroj dva projekty – napivosrozumem.cz a respektuj18.cz (viz obrázek č. 4). Na internetových stránkách „Na pivo s rozumem“ je možné dohledat objektivní informace o přínosech, ale hlavně o rizicích, konzumace alkoholu. Jsou zde uváděná nejen zdravotní rizika, jež s nadměrným užíváním alkoholu úzce souvisí, ale i rizika společenská, která po požití většího, než doporučeného množství alkoholu mohou nastat. Internetové stránky „Respektuj 18“ byly zřízeny z důvodu zamezení postoje veřejnosti, vztahujícímu se k tolerování požívání alkoholu mladistvými, a především k omezení jeho prodeje osobám mladším 18 let. V rámci odpovědného marketingu jsou samozřejmě proškolení i zaměstnanci společnosti. Je zde nutné také uvést označení obalů výrobků, které ve 100 % případů nese sdělení právě o rizicích neodpovědné konzumace alkoholu. [32], [33], [34], [74]

Obrázek č. 4: napivosrozumem.cz a respektuj18.cz



Zdroj: [33], [34]

Stejně tak jako je nutné zmínit se o různých legislativních omezeních působících na společnost, je důležité zdůraznit i nepsaná společenská pravidla. Plzeňský Prazdroj se řídí i danými standardy a zásadami, které stanovuje integrovaná politika společnosti. Jedná se především o kvalitu a zdravotní nezávadnost výrobků (norma ISO 9001), o bezpečnost práce (OHSAS 18 001) a o ochranu životního prostředí (ISO 14 001). Plzeňský Prazdroj vydává pravidelně každý rok Zprávu o trvale udržitelném rozvoji, kde zveřejňuje priority, na něž se v programu trvale udržitelného rozvoje zaměřuje

(podpora drobného podnikání, odpovědná konzumace alkoholu, voda, čistý vzduch a příroda, suroviny). Velmi důležité jsou taktéž zásady obchodní etiky, pojednávající o morálních hodnotách a upřímné a otevřené komunikaci, nejen se zaměstnanci, ale i s obchodními partnery společnosti. Udržování správné image společnosti je pro Plzeňský Prazdroj velmi důležité, z důvodu udržení vztahu se zákazníky, tedy její vystupování na veřejnosti, a z toho plynoucí budoucí obchodní úspěchy. [35], [36]

Legislativní změna, která nabyla plné účinnosti od 1. 1. 2013 bylo zvýšení daně z přidané hodnoty (dále jen DPH), snížená sazba vzrostla ze 14 % na 15 % a základní sazba z 20 % na 21 %. Pšeničné pivo Fénix i piva z programu Volby Sládků jsou zatíženy základní sazbou DPH. Tato změna měla vliv na ceny všech výrobků zatížených DPH v celé České republice. Od roku 2013 již sazby nepodléhaly žádné další úpravě. Další důležitá legislativní změna, která byla finálně schválena a od 1. prosince 2016 vzešla pro odvětví stravovacích a ubytovacích služeb v platnost, je Zákon o elektronické evidenci tržeb (dále jen EET). Tato zákonná změna se dotkla veškerých plateb probíhajících v hotovosti, ať už platba konečného spotřebitele v provozovně či platba dodávky piva Plzeňskému Prazdroji. Odběratelé, kteří neměli zřízené pokladní zařízení uzpůsobené k online komunikaci, museli toto zařízení pořídit. Plzeňský Prazdroj vyšel svým odběratelům v tomto ohledu velmi vstřícně a dopomáhal provozovněm v zajištění pokladních systémů. Obchodní zástupci byli odběratelům vždy k dispozici, aby pro ně přechod na elektronickou evidenci tržeb proběhl jako bezproblémová záležitost. S částečným negativním dopadem, které s sebou EET v odvětví pohostinství neslo, musel Plzeňský Prazdroj počítat, např. ukončení provozu některých drobných provozoven ze strany odběratelů. Tím, že program Volba Sládků, a stejně tak dříve pšeničné pivo Fénix, je určen spíše exkluzivním provozovněm a provozovněm s vyšším potenciálem, které již pokladní systémy zřízeny ve většině případů měly, neměla tato legislativní změna na program žádný významný vliv. [74]

Vliv na značku Fénix a na program Volby Sládků: Tím, že politické faktory častokrát působí na společnost jako celek, zákony jsou stanovovány dokonce pro celá odvětví, není zde možné definovat jasné dopady na jednotlivé značky, ať už Fénix či na program Volby Sládků. Je tedy možné říci, že výše zmíněné faktory, ale ani relativně stabilní politická situace v České republice a v uvažovaném časovém rozmezí významně nezměněná daňová politika alkoholických nápojů, nikterak negativně nepřispěly ke snížení objemu prodeje a následnému stažení výrobku Fénix z trhu. Stejně tak politické

faktory neměly žádný podstatný vliv na vybranou tržní náhradu. Od 31. května 2017 vejde v platnost nový protikuřácký zákon, který zakazuje kouření ve vnitřních prostorách provozoven, vyjma vodních dýmek a elektronických cigaret. Je samozřejmě možné, že platnost tohoto zákona bude mít vliv na návštěvnost hospod a restaurací, a následně tedy na objem prodaného množství. Dle průzkumu Plzeňského Prazdroje 3 z 5 dotázaných Čechů se zákonem souhlasí. V současné době není možné analyzovat vliv protikuřáckého zákona, ovšem některé provozovny mohou příchodem nové klientely z legislativní změny profitovat.

Ekonomické faktory

Při analýze ekonomických faktorů by dle teoretického hlediska mělo být pojednáváno o dopadu na obě strany nákupního procesu. První část analýzy by tedy měla nahlížet na ekonomické faktory z pohledu dopadu na Plzeňský Prazdroj jako na celek. Mezi faktory, které společnost ovlivňují jsou konkrétně řazeny hospodářské cykly, vývoj hrubého domácího produktu (dále jen HDP), nezaměstnanost apod. Z tohoto pohledu je ovšem nutné říci, že žádný z výše uvedených faktorů ovlivňující společnost neměl podstatný vliv na stažení samotného výrobku a značky Fénix z trhu ani na jeho tržní nahrazení. Druhá část analýzy ekonomických faktorů bude tedy zaměřena na zákazníky, jež výrobky od společností nakupují, a především pak na koncové spotřebitele. To je při určení vlivu to podstatné. V tomto ohledu bude analyzováno složení příjmů a výdajů domácností, jež úzce souvisejí s vývojem HDP a inflací.

Lidé v České republice tvrdí, že jsou všeobecně se svým životem spokojeni, při konkrétní specifikaci na jejich finanční situaci již většina odpovídá negativně. Příjmy českých domácností zaznamenávaly od roku 2011, tedy již v roce příprav uvedení značky Fénix na trh, nominální růst, avšak reálně stále mírně klesaly. Tento pokles nebyl zastaven ani v roce 2012, kdy byla značka aktuálně uvedena na trh. Naštěstí pro Plzeňský Prazdroj se tento trend začal obracet a od roku 2013 průměrné roční příjmy českých domácností rostly, konkrétně v porovnání s rokem 2012 se čistý příjem na osobu v České republice zvýšil o 3,5 tis. Kč na 153,3 tis. Kč.

Vliv na značku Fénix a na program Volby Sládků: Z toho důvodu je možné částečně přisuzovat snížený zájem o pivo Fénix právě z výše uvedeného. Příjmy domácností se od roku 2014 začaly stabilizovat a opravdu stále meziročně vzrůstají, nicméně většina zákazníků v té době již Fénixe ochutnala a opětovně o něj neměla zájem. Tento faktor

a pozitivní příjmové naladění spotřebitelů vykazuje spíše kladný vliv právě na tržní náhradu piva Fénix, tedy na program Volby Sládků. [37], [38], [39]

Stejně tak jako se příjmy v roce 2011 a 2012 stále reálně snižovaly, se i ve stejném období zvyšovaly výdaje obyvatel na bydlení, meziročně narůstaly přibližně o 0,5 %. Tento trend poukazuje na fakt, že výdaje na bydlení domácností rostly rychleji než jejich příjmy. S tímto faktem jsou úzce spojeny výdaje na konečnou spotřebu domácností. V roce 2009 zaznamenala česká ekonomika velký pokles v oblasti výdajů domácností na konečnou spotřebu. Konkrétně za celý rok 2012 se výdaje domácností reálně snížily o 3,5 % vůči roku předcházejícímu. Postupně od tohoto data výdaje mírně narůstaly, nicméně v etapě zavádění značky na trh ekonomika stále nedosahovala takových hodnot jako v dřívějších letech. V roce 2014 se ale výdaje na konečnou spotřebu rapidně zvýšily, reálně o 1,7 %, což bylo nejvíce za posledních 6 let, v roce 2015 stále rostly, tentokrát se zvýšily o 2,9 %.

Vliv na značku Fénix a na program Volby Sládků: Opětovně je nutné nahlížet na nižší ochotu spotřebitelů vydávat své peníze v období prvních dvou let od uvedení značky na trh, což je spojeno s negativním vlivem ekonomických faktorů, naopak stále vyšší ochota spotřebitelů vynakládat peníze na konečnou spotřebu od roku 2014 pozitivně ovlivňuje tržní náhradu. Kladný vliv na spotřebu domácností v roce 2015 a 2016 měl taktéž růst mezd. V roce 2015 se zaměstnanecké výdělnky zvýšily o 3,9 %, v prvních třech čtvrtletích roku 2016 dokonce na 4,3 %. Souvislost s tímto zvýšením je možné hledat v silicím nedostatku pracovní síly. Nezaměstnanost se po zvýšení mezd snížila na 4,6 % v roce 2015, například oproti roku 2012 kdy byla na úrovni 7 %.

Celková výkonnost odvětví (obchod, doprava, ubytování a pohostinství) v roce 2012 oslabovala, od roku 2014 byl opětovně jako v předešlých údajích zaznamenán růst. V roce 2015 se výkonnost navýšila dokonce o 2,5 % vůči předcházejícímu roku. Profit odvětví je přisuzován pozitivní náladě spotřebitelů, která je spojena s výše uvedeným růstem zaměstnanosti i reálných zaměstnaneckých mezd. Důležitým aspektem zvýšení výkonnosti odvětví byl taktéž četnější příjezd zahraničních hostů. Tento fakt opětovně pozitivně přispívá tržní náhradě. [38], [39]

Vliv na značku Fénix a na program Volby Sládků: Dle všech výše uvedených údajů je jasné, že v roce 2012 celkový vývoj ekonomiky klesal, konkrétně o 1,2 % vůči roku 2011. Pokles HDP byl nejvíce přisuzován právě snížení výdajů domácností na konečnou spotřebu. Stejně tak rostla spotřebitelská inflace, konkrétně o 3,3 % vůči roku

Sociální faktory

Sociální faktory, konkrétně faktory demografického prostředí, jimž je v problematice stažení výrobku Fénix z trhu přisuzována největší váha, jsou změny počtu obyvatel v České republice, především jejich věková struktura. U faktorů kulturního prostředí jsou to poté změny nákupních zvyklostí obyvatel a jejich spotřebitelských preferencí.

Cílová skupina, na kterou bylo s pivem Fénix primárně mířeno, byli aktivní lidé, muži i ženy, ve věku 18-30 let. Níže v analýzách věkové struktury bude pro porovnání uveden rok 2011, tedy období před vstupem značky na trh a rok 2013, ve kterém značka na trhu již po určitou dobu působila. V roce 2011 (všechna uváděná data níže jsou vždy k poslednímu dni daného roku) bylo v cílové skupině v České republice 1,79 milionů (dále jen mil.) obyvatel z celkového počtu 10,51 mil. V porovnání s rokem 2013, kdy je vycházeno ze stejného celkového počtu obyvatel, se počet snížil na 1,7 mil. V procentuálním vyjádření je to poté 17 % v roce 2011 a 16,2 % v roce 2013 (viz obrázek č. 7 a příloha A).

Tento klesající trend s sebou ale nenesení negativní vliv na výrobek. Tím, že se jednalo o alkoholický nápoj, spodní věková hranice konzumace byla omezena na 18 let věku, ovšem horní věková hranice byla bez omezení. Je tedy nutné nahlížet i na skupinu obyvatel, jež do cílové skupiny v následujících letech dorostou. A tato skupina, tedy <18, zaznamenala naopak trend rostoucí. Od roku 2011 se počet obyvatel v uvedené věkové skupině zvýšil z 1,84 mil. na 1,85 mil. v roce 2013, což by s sebou přineslo, právě naopak, velmi pozitivní vliv na produkt. Je ale nutné podotknout, že cílová skupina 18-30 let nepatří k typickým cílovým skupinám pro konzumaci pivních ležáků či speciálů. Tato skupina je nazývána spíše „Coca-colovou skupinou“ a k preferenci piva se dostává až po delším časovém období. [42]

Obrázek č. 7: Věková struktura obyvatel České republiky v letech 2011 a 2013

Age-groups (2011)				Age-groups (2013)			
age	Mill.	%	% women	age	Mill.	%	% women
31+	6.88	65.5	52.1	31+	6.96	66.2	52
18-30	1.79	17	48.7	18-30	1.7	16.2	48.8
<18	1.84	17.5	48.7	<18	1.85	17.6	48.7
Total	10.51	100	50.9	Total	10.51	100	50.9

Překlad: age groups (věkové skupiny), age (věk), mill. (milion), % women (% žen), total (celkem), platí i pro všechny níže uvedené obrázky věkových skupin

Zdroj: [42]

Vliv na značku Fénix: Tím, že cílová skupina byla ze strany Plzeňského Prazdroje také upravena o specifikum středního a vyššího příjmu, je nutné nahlédnout na správnost výběru cílové skupiny i z jiného hlediska. Značka Fénix byla prezentována jako mladá a hravá, což by s cílovou skupinou 18-30 let korespondovalo správně, ovšem nikoli s doplňkem vyšších příjmů. V tomto případě by bylo vhodnější zaměřeni na cílovou skupinu např. 25-37 let, aby bylo v porovnání dodrženo stejné věkové rozpětí, která stále splňuje podmínku mladá a hravá, a u nichž již otázka vyšších příjmů z pohledu věku, není natolik rozporuplná. U této věkové skupiny, je i lépe sledovatelný náznak preference jiné, lehčí pivní chuti než u mladších obyvatel, jež u alkoholických nápojů častokrát nemají vytvořené žádné preference, a rozhodují se především dle ceny nápoje. Stejně je tomu i s touhou po nových a netradičních věcech, kterou mělo pivo značky Fénix prvotně ukojit. U obyvatel ve věku 18-20 let je dokonce možné spekulovat o dostatečných zkušenostech s dostupnými pivními druhy, aby u nich byla projevena touha po něčem novém a neobjeveném. U věkové skupiny 25-37 let byl taktéž v letech 2011 a 2013 zaznamenán klesající trend, ovšem v počtu obyvatel je tato skupina mnohem rozsáhlejší a z tohoto pohledu také vhodnější pro zacílení (*viz obrázek č. 8*).

Obrázek č. 8: Věková struktura obyvatel České republiky v letech 2011 a 2013

Age-groups (2011)				Age-groups (2013)			
age	Mill.	%	% women	age	Mill.	%	% women
38+	5.61	53.4	52.9	38+	5.78	55	52.7
25-37	2.14	20.4	48.6	25-37	2.03	19.3	48.6
<25	2.75	26.2	48.7	<25	2.7	25.7	48.8
Total	10.51	100	50.9	Total	10.51	100	50.9

Zdroj: [42]

U obou věkových skupin byla v poměru mužů a žen vždy převaha mužského pohlaví. Tím, že značka Fénix cílila na muže i ženy, nehraje tento poměr v analýze významnou roli. Bude-li uvažováno, že lehčí a osvěžující pivo s vůní pomeranče, bylo vhodnější spíše pro ženy, které více touží po méně hořkých pivech, procentuální podíl ženského

pohlaví nezaznamenal v uvedených letech žádný podstatný výkyv. Z tohoto pohledu by byl vliv na objem prodejů a stažení výrobku z trhu nulový.

Vliv na program Volby Sládků: Program Volby Sládků nemá určenou žádnou specifickou cílovou skupinu, na niž by byl primárně zaměřen. Určité pивní speciály jsou více stylizované pro relativně mladší věkové skupiny či ženy, např. jemný Stout Master s tóny kávy a čokolády, ačkoli se jedná o vícestupňové pivo, a některé naopak pro starší pivaře nebo výhradně muže. Zde je možné uvést příklad nefiltrovaného speciálu Pilsner Urquell či ležáku ze šesti druhů chmele z pivovaru Radegast, jenž podtrhává tu pravou hořkou pивní chuť. Bude-li uvažováno s věkovou skupinou 25-60 let, jež by mohla být cílová, opět se specifíkem vyšších příjmů z hlediska věku, tvoří ji více než polovina obyvatel České republiky. Je tomu stejně v případě roku 2014, tedy před zahájením programu Volby Sládků na provozovnách, tak aktuálně (viz obrázek č. 9). V podílu mužů a žen stále převažují muži, procentuálně je podíl v rozdílu let spíše neměnný. V této věkové skupině je průzkumem dáno, že nejvíce piva vypijí muži ve věku 45-60 let a v rozdílu jiné věkové skupiny dokonce o 2,5 l. Tato čísla by programu Volba Sládků samozřejmě přispívala, ve všeobecném hledisku však nemá věková struktura obyvatel žádný významný vliv na uvedenou tržní náhradu.

Obrázek č. 9: Věková struktura obyvatel České republiky v letech 2014 a 2016

Age-groups (2014)				Age-groups (2016)			
age	Mill.	%	% women	age	Mill.	%	% women
61+	2.46	23.4	57.1	61+	2.51	23.8	57
25-60	5.39	51.1	49.1	25-60	5.37	50.9	49
<25	2.69	25.5	48.7	<25	2.67	25.3	48.7
Total	10.54	100	50.9	Total	10.55	100	50.9

Zdroj: [42], Vlastní zpracování (2017)

V analýze sociálních faktorů hrají však podstatnější roli faktory kulturního prostředí. Ať už se jedná o změnu nákupních preferencí, resp. změnu četosti návštěvnosti hospod, v analýze zaměřenou právě na kanál on-trade, či změnu spotřebitelských preferencí. Prvotně je nutné zmínit, že od roku 2007 zaznamenávala Česká republika klesající trend ve spotřebě alkoholických nápojů na jednoho obyvatele. V roce 2007 spotřeboval občan České republiky 185,8 l alkoholu, z toho 159,1 l piva. V roce 2011 byla hodnota nejnižší, a to 168,8 l, z toho poté 142,5 l piva (viz příloha B).

Vliv na značku Fénix: Zmiňovaný klesající trend by ovlivnil uvedení v podstatě jakékoliv nové pivní značky na trh. V případě pivního speciálu, na který nejsou spotřebitelé zvyklí, což pšeničné pivo bezesporu je, měl ovšem tento fakt být velmi varovný. Klesající spotřeba piva byla přisuzována několika důvodům, tím nejdůležitějším důvodem byla postupná změna životního stylu obyvatel, kteří se více zaměřovali na zdravý životní styl, především na dodržování správné životosprávy, do které pití piva rozhodně nepatří. Dalším důležitým důvodem tohoto klesajícího trendu bylo postupné stárnutí generace konzumentů piva, jež považovali pivo za denní chléb. To, že spotřeba piva klesla, šlo taktéž ruku v ruce s hospodářskou krizí a jejími dopady po roce 2008, o čemž bylo pojednáváno v kapitole ekonomických faktorů. Právě z ekonomických důvodů spotřebitelé raději zůstávali v domácnosti a konzumovali nakoupené pivo, které bylo cenově výrazně levnější nežli čepované přímo na provozovně. [43], [44]

Dle spotřebitelského výzkumu Plzeňského Prazdroje z roku 2015 je v České republice přibližně 80 % dospělých lidí, kteří pijí alkoholické nápoje, tedy více než 8,5 mil. lidí. Dá se říci, že 8 z 10 dospělých lidí konzumuje alkoholické nápoje. Nadále výzkum uvádí, že 60 % dospělých pije pivo, a z těchto dospělých jej následně 70 % pije častěji než 1x měsíčně. Výše uvedená čísla by dávala za pravdu faktu, že od roku 2012 opětovně spotřeba alkoholických nápojů roste. Spotřeba je spíše kolísavá mezi 172-176 l, pro pivo konkrétně mezi 146-149 l (*viz příloha B*), ale stále dodržuje mírně rostoucí trend.

Vliv na program Volby Sládků: Tato čísla velmi pozitivně ovlivňují program Volby Sládků, který měl jako jeden ze svých cílů působení na trhu, přilákání lidí zpět do hospod a restaurací. A jak již bylo uvedeno výše, díky programu Volba Sládků zaznamenalo více než 35 % provozoven větší návštěvnost než v uplynulých letech. Růst spotřeby piva v hospodách a restauracích je nejvíce přisuzován lepší ekonomické situaci obyvatelstva, zvýšené marketingové podpoře pivních značek ze strany pivovarů a vyššímu kladenému důrazu na správnost čepování piva, pomocí pořádaných výčepních školeních a kurzů, jež jeho kvalitu značně zvyšují. Například v roce 2016 bylo proškoleno přes 5 000 lidí ohledně kvality piva a jeho správného čepování. [43], [74]

Velmi důležité jsou z pohledu kulturních faktorů spotřebitelské preference. V období před 10 lety konzumoval český spotřebitel převážně pivní ležáky a dostávalo se mu plné

zákaznické spokojenosti. V aktuálním trendu, jež trvá posledních 3-5 let, spotřebitelé mnohem více experimentují. Vyžadují na trhu možnost volby z pivních speciálů, ochucených, pšeničných piv atd.

Vliv na značku Fénix: Plzeňský Prazdroj se tedy pomocí pšeničného piva Fénix snažil reagovat na změnu těchto spotřebitelských preferencí. O něco dříve, v roce 2011, byla prvně trhu představena ovocná piva v podobě radlerů, a pouze za první letní sezónu se podílela na celkovém prodeji piva v České republice z necelých 2 %. O rok později, tedy ve stejné době, kdy bylo na trh uvedeno i pšeničné pivo Fénix, zažíval trh ochucených piv obrovský rozkvět a nárůst o 300 %. Na celkovém prodeji piva se v roce 2012 podílela ovocná piva ze 7,1 %. Nejvíce si ochucené pivo oblíbily ženy, cílovou skupinou byly ženy a mladí lidé ve věku 18-34 let. Největším tahákem ochucených piv bylo garantované osvěžení v parných měsících. V podstatě na stejnou cílovou skupinu se zaměřoval i Fénix, který taktéž sliboval to nejlepší osvěžení. Tím, že Plzeňský Prazdroj uvedl na trh ovocná piva pod známou značkou Gambrinus (Gambrinus Řízný citron, Gambrinus Limetka & Bezinka), spotřebitelsky bylo této značce více důvěřováno a zákazníci její ochucené varianty vyhledávali mnohem častěji. Velký růst segmentu ochucených piv měl tak obrovský vliv na nově vznikající, samostatnou, značku pšeničného piva. Pšeničná piva v době uvedení výrobku na trh neměla v České republice vybudovanou takovou tradici, jako u sousedního Německa, a čeští spotřebitelé na ně nebyli plně připraveni. Na celkovém pivním trhu mají doposud pšeničná piva podíl pouhé 1 % a jejich produkce se pohybuje okolo 150 tisíc hektolitrů (dále jen hl) ročně. Je možné říci, že konzumenti v té době nedospěli do stádia, kdy by vyměnili pšeničné pivo za své oblíbené ležáky čili segment pšeničných piv nemohl Plzeňskému Prazdroji přinášet takové objemy prodeje, jako jiné pivní kategorie. Značka piva Fénix tedy vyžadovala neustále větší marketingovou podporu, při klesajících prodejkách, což mělo celkově na značku velmi negativní vliv. [45], [74]

Spotřebitelé v posledních letech taktéž velmi dbají na chuť a kvalitu piva, a není pro ně prioritní pouze cena. Dle zákaznického průzkumu je pivo od velkých pivovarnických gigantů spíše chuťově ploché, převážně tím, že je vyráběno ve velkém objemu, naopak pivo od menších pivovarů je více chutnější. Minipivovar se liší od velkého pivovaru tím, že ročně vyrábí pouze v desítkách tisíců hektolitrů piva. Velké kvalitativní rozdíly mezi pivy z minipivovarů a pivovarnických gigantů neexistují, ovšem minipivovary více dbají na tradiční způsob vaření i kvašení piva, a proto se u určité skupiny

konzumentů stávají stále oblíbenější. Tou skupinou, jež produkty minipivovarů vyhledává, jsou ti, co chtějí zkoušet stále nové a netradiční druhy a chutě piva, a právě proto se minipivovary nejčastěji zaměřují na pivní speciály, jež pivní trh zpestřují. Mezi speciály minipivovarů patří britský, irský či americký Ale (je kvašen při vyšších teplotách), India Pale Ale (vysoce hořký a s velkým obsahem alkoholu), pšeničná piva, Stouty (tmavá piva z praženého sladu a ječmene) a Portery (tmavá piva z barevných sladů). Počet minipivovarů rychle přibývá, ročně jich vzniká zhruba 50 nových. Pro velké pivovary nejsou minipivovary hrozbou z pohledu vyrobeného množství piva, ale právě z hlediska spotřebitelských preferencí.

Vliv na program Volby Sládků: Novým spotřebitelským trendům trhu se giganti jako Plzeňský Prazdroj samozřejmě snaží přizpůsobit, snaží se být stejně flexibilní jako minipivovary, a proto je program Volby Sládků ze strany společnosti velmi chytrým tahem. Až 58 % spotřebitelů očekává zpestření pivního trhu pomocí limitovaných nabídek a bohatší sortiment druhů pív. Tím, že je program nastaven s pravidelnou měsíční obměnou pivního speciálu stále odpovídá na aktuální trend. Dle průzkumu Plzeňského Prazdroje pouze 17 % spotřebitelů vyhledává pšeničná piva, naopak nejvyhledávanější jsou piva nefiltrovaná, poptává je 33 % spotřebitelů, dále např. řezaná (28 %), kvasnicová (26 %) či speciálně chmelená (21 %). Program Volby Sládků tedy dokáže rychleji reagovat na přání zákazníka, dodává mu neustále pivní novinky pod známými značkami, které již mají vybudovanou určitou spotřebitelskou loajalitu a tradici, a z hlediska sociálních faktorů je pro společnost lepší variantou nežli samostatná značka pivního speciálu. [46], [74]

Technologické faktory

Technologický pokrok a veškerý možný vliv technických faktorů by všechny společnosti, v několika posledních dekadách, měli bedlivě sledovat. Důležité je upínat pozornost na tempo vývoje trhu, na kterém daná společnost působí, a rychle se mu přizpůsobovat. Na tempo vývoje trhu mohou společnosti reagovat nejen novou technologickou změnou, ale např. změnou designovou či změnou ve složení výrobku.

Druhy piva se na trhu rozlišují dle typu kvašení – na spodně kvašená, svrchně kvašená a spontánně kvašená. Tím, že všechna piva z portfolia Plzeňského Prazdroje jsou spodně kvašená, svrchně kvašené pivo Fénix bylo jedinou výjimkou. Z toho důvodu neměl Plzeňský Prazdroj nikde ve svých pivovarech odpovídající technologické zařízení pro výrobu svrchně kvašeného pšeničného piva ve velkém množství. Pivo

Fénix bylo tedy vařeno u zahraničních sousedů, konkrétně v Holandsku, v pivovaru Grolsh, a následně pomocí cisteren převáženo do Plzně. V Plzni, v pivovaru Gambrinus, bylo poté stáčeno do sudů a lahví. Ani po uvedení výrobku na trh a jeho počátečním úspěchu nebylo uvažováno o výstavbě nové varny v České republice, především z důvodu technologické a finanční náročnosti investice. V tomto mají nespornou výhodu minipivovary s technologickou vybaveností k vaření jak spodně, tak svrchně kvašených piv v menším množství, čímž dokáží rychleji reagovat na jakékoliv spotřebitelské přání.

Vliv na značku Fénix: Fénix byl zákazníkům komunikován jako pšeničná novinka na trhu z pivovaru Gambrinus, což ve své podstatě bylo plně pravdivé, pouze neúplné, sdělení. V rámci analýzy je částečně nutné počítat s tím, že informace o nekompletním českém výrobním procesu, jež se ke koncovým zákazníkům postupem času dostala, měla negativní vliv na mysl spotřebitelů, kteří se cítili oklamáni. Rozhodně tento fakt nepatří mezi významné důvody pro stažení výrobku z trhu, ale není možné jej v celkové analýze opomenout.

Vliv na program Volby Sládků: Všechna piva, která jsou prezentována v programu Volba Sládků, jsou vařena v pivovarech Plzeňského Prazdroje, a každý speciál je vydáván již pod známou značkou. Pro tyto pivní speciály není nutné technologicky výrobní linky nikterak upravovat, jelikož jsou vařeny vždy v malém omezeném množství, a proto na tržní náhradu nemají technologické faktory významný vliv.

Do technologických faktorů spadají taktéž přírodní a ekologické faktory, které ovlivňují Plzeňský Prazdroj jako celek, nikoli dle samostatných značek. Dopad těchto faktorů se ve společnosti projevuje především díky standardům a normám, o nichž bylo pojednáváno výše, v rámci politického prostředí. [60], [74]

Společnost může reagovat na vliv technologických faktorů také pomocí změny ve složení výrobku. Změna receptury, jež u piva Fénix proběhla v polovině roku 2014, nebyla ani tak z podstaty technologické jako ze strany spotřebitelů. Dle vyjádření Plzeňského Prazdroje především z důvodu bližšího přizpůsobení se spotřebitelským chutím. Velká část spotřebitelů negativně hodnotila pitelnost piva, a především silně vystupující chuť exotického koření.

Vliv na značku Fénix: Prvotně je možné analyzovat změnu receptury Fénixe jako příležitost k inovaci, což v pivovarnickém průmyslu u velkých pivovarnických gigantů

není zas tak obvyklou záležitostí, druhotně, pravděpodobněji, jako jeden z posledních možných záchranných kroků z pozice Plzeňského Prazdroje pro značku Fénix. V průzkumu, který byl pro Plzeňský Prazdroj prováděn, se uvádí, že změna receptury výrobku značku v dlouhodobějším horizontu, tří až pěti let, významně poškodí. V případě značky Fénix provedl Plzeňský Prazdroj technologickou změnu v dobré víře, nicméně k zamezení stažení výrobku a značky z trhu, tedy především k navýšení objemu prodeje, nebyla tato změna nápomocná. [74]

4.3.2 Mikroprostředí

Firemní prostředí

To, jaká společnost je a jak uceleně funguje, je velmi důležité pro všechna firemní rozhodnutí. Jedná se zde o úzkou spolupráci všech oddělení ve firmě a vrcholového managementu. Plzeňský Prazdroj má stanovené své poslání, tedy vlastnit, a především rozvíjet národní a mezinárodní značky, které budou pro zákazníky vždy první volbou. S posláním a vizí společnosti, tedy být minimálně tou nejobdivovanější pivovarnickou společností na světě, úzce souvisí firemní cíle. Ke splnění firemních cílů řídící se určitými podnikovými strategiemi, dopomáhají všechny značky z portfolia společnosti.

Právě jednou z firemních strategií bylo přizpůsobení se rychle se měnícímu trhu a hbité reagování na všechna přání zákazníků pomocí nových projektů. Z podstaty této strategie byl navržen projekt na výrobu nového pšeničného piva, Fénix, který měl uspokojovat přání zákazníků, toužících po pivních speciálech. V průběhu životního cyklu výrobku značky Fénix, který neměl dlouhého trvání (jak již bylo výše uvedeno, pšeničné pivo Fénix bylo z trhu staženo po 4 letech životnosti) si Plzeňský Prazdroj uvědomil, že uvedení úplně nové značky pivního speciálu, která nikdy nebude přinášet taková čísla co do objemu prodaného množství jako pivní ležáky, je marketingově, a především finančně, velmi náročnou záležitostí.

Vliv na značku Fénix: Tím, že pšeničné pivo Fénix cílilo na specifický okruh zákazníků, i celkově trh pivních speciálů neměl v době uvedení Fénixe vybudovanou rozsáhlou zákaznickou skupinu, nemohl Fénix nikdy dosahovat takových objemů prodeje jako standardní výčepní piva a ležáky. Značka Fénix tedy nedopomáhala ke splnění firemních cílů a s nízkými objemy prodeje byla společností spíše finančně dotována. V době úpadku piva Fénix na trhu se Plzeňský Prazdroj rozhodl pro změnu stávající strategie v oblasti nových projektů. Podpora nových projektů z důvodu uspokojování

přání zákazníků zůstala strategicky nezměněna, ovšem vztahovala se nadále pouze na rozšiřování stávajících značek z portfolia. Otázka, jež většinu zákazníků v tuto chvíli napadá je, proč neuvedl Plzeňský Prazdroj na trh pšeničnou novinku, pod již známou značkou, např. Gambrinus Pšeničný či Kozel Pšeničný, tak jako je tomu u konkurence. Plzeňský Prazdroj se snaží hledat různé perspektivy, nové směry, které ještě konkurence neobjevila, ačkoli jsou spojené s možným neúspěchem, proto bylo pšeničné pivo uvedeno pod samostatnou značkou.

Další velmi podstatná změna podnikových strategií Plzeňského Prazdroje nastala v průběhu roku 2015, samozřejmě po dlouholeté fázi nápadů a příprav. Novou strategií, kterou se společnost začala řídit, byla tzv. „Category Strategy“ – Strategie kategorie: *„Základem strategie kategorie je vytvořit co největší hodnotu pro společnost s využitím externích zdrojů a schopností společnosti. Vyžaduje změny v částech obchodních modelů, průmyslových struktur, technologií, zákaznické poptávce, regulací životního prostředí atd. Změní se dvojí, nejen to, jak je hodnota společnosti definována, ale i to, jak externí zdroje dopomohou této hodnoty dosáhnout. Výsledkem strategie kategorie je především změna tradičního, zavedeného myšlení o kategoriích.“* [47]

Na základě této strategie kategorie vznikly ve společnosti nové pivní a nepivní kategorie, které byly primárně rozděleny z hlediska pohlaví, věku a ceny produktu. Plzeňský Prazdroj se tím u svých zákazníků snažil docílit toho, aby měli na čepu vždy minimálně jednu značku z kategorie, čímž by byly pokryty zájmy a přání všech potenciálních spotřebitelů. Jednalo se tedy o kategorie prémiových a trendy piv, speciálních piv, alkoholických ovocných nápojů, klasických piv, ciderů a nealko-pivních nápojů, nealkoholického piva a polotmavých či tmavých piv. Každou kategorii reprezentují dvě silné značky společnosti, jedinou výjimkou je kategorie klasických piv, do které spadají tři velmi silné značky portfolia – Gambrinus, Kozel a Radegast. Dle účelu práce bude dále pojednáváno pouze o speciálních pivech.

Vliv na značku Fénix a na program Volby Sládků: Kategorie, do které spadají speciální piva je zaměřena primárně na muže, mladší i starší, kteří jsou ochotni za dané nápoje zaplatit vyšší cenu. Jedná se konkrétně o značku Master a o program Volba Sládků. Do této kategorie spadají taktéž prémiová a trendy piva, konkrétně značky Pilsner Urquell a Excelent. Již z výčtu značek, které v kategorii figurují je dáno, že konkurence v rámci společnosti je opravdu veliká. Pšeničné pivo Fénix, které by dle specifikace pivního druhu spadalo taktéž do této kategorie, v konkurenci značek neobstálo. Ve

specifikaci: Pilsner Urquell – vlajková loď celého portfolia Plzeňského Prazdroje, Excelent – prezentován jako nová prémiová značka pro mladší spotřebitele, Master – speciální tmavé pivo s vysokou stupňovitostí, a právě Volba Sládků, jež Fénixe z důvodu vyššího potenciálu v kategorii nahradila. Vyšší potenciál byl určen na základě zákazníků, kteří si ve výběru mezi Fénixem a Volbou Sládků volili skoro vždy variantu druhou. Z tohoto rozdělení vyplývá, že v tak specifické, a tržně relativně malé, kategorii speciálních piv není, z hlediska marketingové podpory, úzce související s podporou finanční, místo pro udržení tří značek, na nejvyšší pozici. Tento fakt měl obrovský vliv na stažení značky Fénix z trhu a byl jedním z těch klíčových při rozhodování společnosti. Rozhodnutí zavedení strategie kategorie a následné vyřazení značky Fénix z portfolia značek samozřejmě reflektovalo i veškeré ostatní (již zmíněné, či níže uvedené) faktory, které jej dopomohly učinit. [19], [74]

Vyjednávací síla dodavatelů

Vhodný výběr dodavatelů je pro fungování společnosti velmi důležitou záležitostí. Pro Plzeňský Prazdroj je dodavatelem myšlena jakákoliv osoba či subjekt, která dodává společnosti služby či výrobky nebo ty osoby a subjekty, vůči nimž má společnost finanční závazky. Jak stanovuje listina společnosti, Zásady etiky – Příručka pro dodavatele, společnost vyžaduje od svých dodavatelů pouze kvalitní a bezpečné výrobky a služby, odpovídající dohodnutým normám, za konkurenční ceny, a především ve sjednaném termínu dodání, aby nebyl narušen proces výroby.

Ceny výrobků a služeb jsou stanoveny na počátku jednání a nepřipouští se jejich „smlouvání,“ ačkoli není zákonem zakázáno. Dodavatelé mají povinnost jednat na základě etických závazků, společnost tedy požaduje čestné chování. Má-li dodavatel na trhu dominantní postavení, nesmí jej vůči Plzeňskému Prazdroji zneužívat a tím jakýmkoliv způsobem omezovat probíhající obchod. Listina pojednává i o podplácení zapojených osob či sabotáží výběrových řízení dodavatelů, což je zcela zakázáno. Společnost sama dodržuje přísné zásady odpovědného přístupu k podnikání a vyžaduje je tak i po svých dodavatelích. [48]

Mezi dodavatele Plzeňské Prazdroje nejčastěji patří české firmy, z důvodu podporování lokálních trhů. Důležitým faktorem je taktéž nutnost lokálních surovin pro správný a tradiční proces vaření českých piv. Nejdůležitější surovinou pro výrobu piva je sladovnický ječmen, toho nakupuje společnost ročně 140 tisíc tun v průměru za 2,5 mld. Kč. Základním nástrojem nákupu jsou výběrová řízení s dodavateli, jež jsou povinná

u každého nákupu, který svojí cenou přesahuje částku 3 mil. Kč. Zakázky nad 0,5 mil. Kč prochází zkráceným výběrovým řízením. K využívaným způsobům vyhledávání dodavatelů v Plzeňském Prazdroji slouží interní databáze společnosti, internetové databáze či nabídky od samotných dodavatelů. Po přijetí poptávky a následném výběru a schválení dodavatelů je s dodavatelem uzavřena smlouva. Dodavatelské kontrakty uzavírá Plzeňský Prazdroj ve většina případů na 3 roky a jsou po dobu platnosti řízeny pomocí Všeobecných obchodních podmínek společnosti Plzeňský Prazdroj. [48], [74]

Vliv na značku Fénix a program Volby Sládků: U pšeničného piva se jednalo především o dodávky sladovnického ječmene a pšenice, vody, pomerančů a koriandru, u Volby Sládků vždy záleží na daném speciálu. Může být rozdílná poptávka ječmene, chmele, pivovarských kvasinek nebo přísad, klíčových pro daný speciál (pepř, rubín, jantar atd.). Samozřejmě je možné detailněji nahlédnout na každé specifické průmyslové odvětví (chmelařství, sladařství atd.), ale k potřebné analýze příčin stažení výrobku z trhu je jejich vliv zanedbatelný. Tím, že veškerá dodavatelská výběrová řízení probíhají ve společnosti Plzeňský Prazdroj obdobně, potenciální dodavatel je vždy podroben přísné kontrole – dodavatel je posuzován na základě základních údajů o společnosti, finančního obratu tří po sobě jdoucích období a dokladů o způsobilosti, a následně je podroben internímu hodnocení z hlediska ceny, kvality, servisu, spolehlivosti dodávek atd. – je vyjednávací síla dodavatelů poněkud nízká. Stejně tak, jak bylo zmíněno, mají nízký vliv dodavatelé i v ohledu stažení značky Fénix z trhu či jejího tržního nahrazení. Vztahy s dodavatelem jsou ve společnosti Plzeňský Prazdroj řízeny velmi dobře a je jim věnována značná pozornost.

Vyjednávací síla odběratelů

Na odběratelský řetězec je nutné nahlížet postupně. Nejdříve z pohledu zákazníků Plzeňského Prazdroje, kterými jsou jednotlivé on-trade provozovny a na ně následně navazují koneční spotřebitelé, jež jsou zákazníci právě oněch provozoven. Se zákazníky kanálu on-trade komunikují za Plzeňský Prazdroj jednotliví obchodní zástupci, kteří jsou zákazníkům vždy k dispozici. Obchodní zástupci rozumí potřebám provozovny, znají trh a konkurenci, dokáží správně zvolit optimální nabízený sortiment a především vědí, s jakými aktivitami se na dané provozovny obrátit. Zvolí-li si provozovna Plzeňský Prazdroj za svého dodavatele piva, nemůže prezentovat na pípách společnosti piva konkurenční.

Vliv na značku Fénix a program Volby Sládků: Jelikož možnost podávat na čepu provozovny pšeničné pivo Fénix či program Volby Sládků podléhalo zapojovacímu kritériu „100 % produktů Plzeňského Prazdroje,“ tedy nebylo možné dostat v provozovně pivo konkurenční značky, stával se Plzeňský Prazdroj jejím výhradním dodavatelem. Rozhodne-li se provozovna ve fázi svého působení pro změnu, vznikají odběratelům velké náklady na změnu dodavatele. To činí vyjednávací sílu odběratelů velmi nízkou. Stejně tak přispívá k nízké vyjednávací síle odběratelů fakt, že Plzeňský Prazdroj je společnost zaujímající přes polovinu tržního podílu, tedy hromadný odchod všech zákazníků ke konkurenci by se nesetkal s plnohodnotným uspokojením jejich poptávky v nadstandardní kvalitě. Ovšem je nutné říci, že změna dodavatele v pivovarnictví ze strany odběratelů, není nemožná.

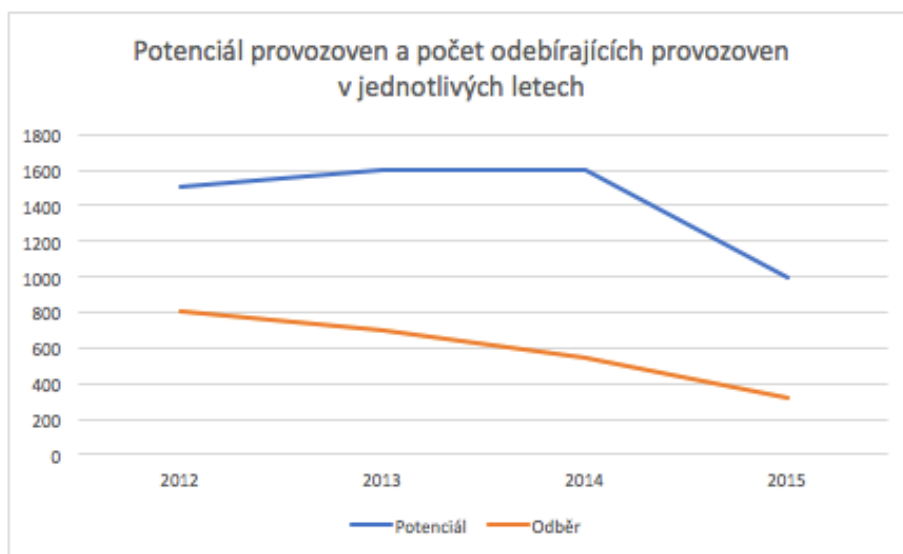
Rozhodnutí o uvedení exemplárních výrobků na provozovnu podléhalo nejen výše uvedenému kritériu, ale i celkovému potenciálu provozovny. Tím, že jsou speciální piva opravdu specifickou kategorií, nebylo možné je prodávat na každé provozovně. V první fázi uvedení značky Fénix na trh bylo pivo k dostání přibližně na 600 provozovnách, postupný cíl na rok 2012 byl v zapojení 1 600 provozoven po celé České republice. Samozřejmě ne vždy chtěl odběratel výrobek nabízet, zde šlo poté o velmi úzký vztah s obchodním zástupcem, který měl být schopen náležitě prodat všechny pozitivní aspekty produktu. Na druhé straně byly provozovny, které o výrobek zájem měly, ale nesplňovaly podmínky zapojení.

Vliv na značku Fénix a na program Volby Sládků: U pšeničného piva Fénix bylo kalkulováno s potenciálním zapojením 1 600 provozoven, z nichž minimálně polovina měla novinku odebírat pravidelně. Průměrný prodej provozovny byl poté z dlouhodobého hlediska očekáván v objemu 1,2 hl v měsíčním intervalu. Podobně tomu bylo s programem Volby Sládků, u níž byly podmínky zapojení vyšší. Provozovna musela splňovat podmínky certifikace (tedy správné skladování, údržba, čepování piva), taktéž byl povinen její celoroční provoz nikoli pouze provoz přes letní či zimní sezónu. Opětovně musela být struktura čepu složena pouze z výrobků Plzeňského Prazdroje. V prvních dvou fázích zapojování byl stanoven potenciál 450 provozoven, u minimálně poloviny byly předpokládány opakované odběry. Průměrný odběr speciálu Volby Sládků na zapojené provozovně byl očekáván v objemu 2,5 hl taktéž v měsíčním intervalu. Tato fakta velmi ovlivňovala sílu odběratelů, která ve vyjednáváních byla opětovně velmi nízká. [26], [74]

Bez konečných spotřebitelů nemůže podnikatelský subjekt existovat. Na konci onoho odběratelského řetězce stojí právě zákazník provozovny, který podstatně ovlivňuje prodané množství výrobku. Vliv konečného spotřebitele na nabízené množství je z daného úhlu pohledu velmi vysoký. Na druhé straně cenu nabízeného produktu určuje výrobce, z čehož je patrné, že odběratel, tedy provozovna, cenu nemůže nikterak ovlivnit. Výrobce udává pouze doporučenou prodejní cenu produktu, která nepodléhá ovlivnění konečného spotřebitele. Odběratel si následně stanovuje svoji odběratelskou marži, kterou k výrobku přidává. Ta může být dle zákaznické poptávky a následných objemů prodeje upravována. Samostatně je o ceně pojednááno níže, v kapitole marketingových nástrojů.

Vliv na značku Fénix: V roce 2012 byl předpokládaný objem prodeje pšeničného piva Fénix při všech zapojených provozovnách přibližně 15 000 hl, uvažuje-li se pouze s dobou deseti měsíců (začátek prodeje proběhl v březnu 2012), 1 500 zapojenými provozovnamí a průměrným prodejem 1 hl měsíčně. Za první rok působení výrobku na trhu bylo vyčepováno okolo 2,5 milionů porcí, tedy přibližně 10 000 hl. Plánovaného cíle prodeje nedosáhly, což bylo odůvodněno postupným zapojováním potenciálních provozoven a budoucím očekávaným návykem spotřebitelů na pšeničné pivo. V následujícím roce byl předpokládaný objem prodeje u minimálně 800 již zapojených, a dalších 800 nových, provozoven, přibližně 22 000 hl, s již předpokládanou výtočí 1,2 hl měsíčně. Ani v roce 2013 ale nebylo cíle dosaženo, samozřejmě z důvodu ovlivnění všech faktorů, nejen marketingového prostředí, ale i nástrojů marketingového mixu. Stále se ale značka Fénix dostávalo částečně kladných zákaznických referencí. Proto bylo v roce 2014 nadále uvažováno s potenciálem 1 600 provozoven, ovšem odběr byl již aktivní pouze na třetině z nich (cca 550 odebírajících provozoven). V roce 2015 byl potenciál ponížěn na 1 000 provozoven a aktivní odběr klesl pouze na 30 % (cca 320 odebírajících provozoven). Cíl pro rok 2015 byl nastaven na 10 000 hl, ale opětovně jej nebylo ani z poloviny dosaženo (*viz obrázek č. 10*). V tomto případě je jasně viditelné, že spotřebitelé svými potřebami a z nich plynoucími nákupy, významně ovlivňují objemy prodeje a jejich síla je velmi vysoká. [49], [74]

Obrázek č. 10: Potenciál a počet odebírajících provozoven v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní zpracování dle [74], 2017

Vliv na program Volby Sládků: Zapojení provozoven do programu Volby Sládků probíhalo v roce 2015, konkrétně od července do října, ve třech měsíčních fázích, především z důvodu představení programu odběratelům a trhu a dále z důvodu postupného nahrazování pšeničného piva Fénix na daných provozovnách. Cílem prvních dvou fází bylo zapojit přibližně 450 provozoven, tento cíl byl splněn, dokonce překročen. Program se tak potýkal s velkým zákaznickým ohlasem. Po prvních dvou měsících uvedení programu na trh bylo zapojeno na 470 provozoven, ve 3. fázi jich následně dalších 100 přibylo. Tím, že se jedná o velmi specifickou akci, pивní speciál je na čepu k dostání pouze v měsíčním intervalu, je velmi důležité vždy správně propočítat, kolik piva je nutné uvařit. Měsíční cíl odběru provozovny zapojené do programu Volby Sládků byl stanoven na 2,5 hl každého pивního speciálu. Tím, že jsou speciální piva z programu stáčena pouze do sudů v objemu 30 l, je odebrané množství provozovny stanovené na 8 sudů měsíčně, tedy 2 sudy v pravidelném týdenním závozu. Po třetí fázi zapojení byl stanovený cíl odebraného množství na 17 000 hl ročně, tohoto cíle bylo dosaženo. Program byl natolik úspěšný, že 87 % všech zapojených odběratelů si vyžádalo jeho prodloužení, a aktuálně je Volba Sládků k dostání na čepu již druhým rokem. Kritéria zapojení ani odebraného množství nebyla změněna a do programu je v současné době zapojeno kolem tisíce provozoven. Díky velké spotřebitelské oblibě bylo dokonce za druhé pololetí roku 2016 prodané množství speciálů vyšší než za celý

první rok působení na trhu. I v případě programu Volby Sládků platí, že koneční spotřebitelé mají velmi vysokou odběratelskou vyjednávací sílu. [28], [74]

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Tím, že je Česká republika zemí piva a Češi národem pivařů, existuje na českém pivním trhu velké množství podniků, kteří chtějí uspokojovat zákaznickou poptávku. Největšími konkurenty gigantu Plzeňský Prazdroj, co se velikosti týče, jsou Pivovary Staropramen, s. r. o. (dále jen Pivovary Staropramen), číslo na dva na tuzemském trhu v porovnání tržního podílu. Pivovary Staropramen disponují taktéž četným značkovým portfoliem, z vybraných například Staropramen, Braník, Stella Artois a Hoegaarden. Dalším významným konkurentem je Heineken Česká republika, a. s. (dále jen Heineken), vlastníci tři velké české pivovary, a to Starobrno, Královský pivovar Krušovice a Velké Březno. Posledním velkým hráčem na trhu je společnost Budějovický Budvar, n. p. (dále jen Budějovický Budvar), v jehož portfoliu se nacházejí významné značky jako Budweiser Budvar a Pardál. Na trhu ale přibývá stále více hráčů spadající do kategorie středních a malých pivovarů a minipivovarů. Z uváděných kategorií je nutné zmínit konkurenty jako jsou Pivovary Lobkowicz, patřící skupině Pivovary Lobkowitz Group, a. s., Pivovar Svijany a Primátor Náchod, patřící holdingu LIF, a stále více domácích a měšťanských minipivovarů. Z právě zmíněného vyplývá, že rivalita konkurenčních podniků je na českém trhu opravdu velmi vysoká. [50], [51], [52], [53]

Při zaměření na pšeničná piva, je konkurence opravdu početná a ovlivnění ze strany prodaného množství výrobku znatelné. Z výše uváděných pivních gigantů bude detailněji zaměřeno pouze na první dva, jelikož Budějovický Budvar je více orientovaný na zahraniční trh než na domácí odbyt. Jak Pivovary Staropramen, tak Heineken disponují ve svém portfoliu velmi silnou značkou zastupující pšeničné pivo. Jedná se o značky Hoegaarden, v zastoupení Pivovarů Staropramen, a Krušovice pšeničné z Královského pivovaru Krušovice, spadající pod společnost Heineken (*viz obrázek č. 11*).

Obrázek č. 11: Loga značek Hoegaarden a Krušovice Pšeničné

The logo for Hoegaarden, featuring the brand name in a stylized, blue, outlined font with a yellow drop shadow.

Zdroj: [54], [55]

Vliv na značku Fénix: Hlavním konkurentem piva značky Fénix byl Hoegaarden, který je vyráběn v belgickém pivovaru Hoegaarden a v České republice je Pivovary Staropramen pouze distribuován. Na český trh byl uveden před více než 15 lety, v létě roku 2002, tedy o 10 let dříve než značka Fénix. Již v té době bylo pšeničné pivo vnímáno jako obohacení sortimentu, ale rozhodně pro něj na českém trhu nebyla dostatečná spotřební klientela, což se postupem času měnilo. Z důvodu produkce především na zahraničních trzích, nízké objemy prodeje v České republice značku nikterak nepoškozovaly. Aktuálně je Hoegaarden na českém trhu jedním z nejoblíbenějších zahraničních pšeničných piv. Tím, že se jedná o zahraniční značku i pivo, je na něj stále z pohledu spotřebitelů nahlíženo jinak, více honosněji a speciálněji nežli na piva domácí produkce. Ačkoli byl za hlavního konkurenta piva Fénix označován belgický Hoegaarden, jež je zaměřen na stejnou cílovou skupinu, tedy mladí a aktivní lidé ve věku 18-30 let, kteří touží po netradičním zpestření chutí, pro lepší porovnání piva značky Fénix a konkurenčního výrobku z řady pšeničných piv, byly zvoleny Krušovice pšeničné. Výběr tohoto konkurenčního výrobku je pouze z důvodu zaměření se výhradně na český trh. Krušovice pšeničné jsou svrchně kvašeným nefiltrovaným pšeničným pivem, s harmonickou chutí doplněnou o výrazně banánovou a hřebíčkovou vůni. Krušovice vsadily na tradiční recepturu pšeničného piva, jedná se o klasický „Weizen“ německého typu s podílem pšeničného sladu vyšším než 50 %. Na trh bylo pšeničné pivo uvedeno v dubnu roku 2013, tedy přibližně rok po uvedení Fénixe, a na jeho přípravě se pracovalo přes 4 roky. Cílovou skupinou pšeničných Krušovic jsou pouze muži, ve věku 35-45 let, a spíše ti, jež po náročné práci očekávají zaslouženou odměnu. Zaměření ze strany Krušovic tak bylo spíše na klasické pivaře než na spotřebitele, toužící po nových a originálních pivech. Fénix tak původně cílil na úplně odlišnou sortu zákazníků. Tím největším rozdílem oproti pšeničnému pivu z dílny

Plzeňského Prazdroje byl ovšem fakt, že konkurence svojí pšeničnou novinkou pouze rozšiřovala stávající produktovou řadu již zaběhnuté značky. Vynakládala tedy náklady pouze na propagaci nového druhu piva, nicméně nemusela živit úplně novou samostatnou značku. Této strategii se ale, jak již bylo výše zmíněno, chtěl Plzeňský Prazdroj vyhnout. Nezpochybnitelným faktem je, že rivalita mezi konkurenčními podniky je opravdu na vysoké úrovni a každý z pivovarnických gigantů chce na trh uvést novinku, s kterou bude vždy o krok napřed před konkurencí. O cenové konkurenci a jejím vlivu z hlediska stažení výrobku a značky Fénix z trhu je opětovně pojednáváno níže, v kapitole marketingových nástrojů. [54], [55], [56]

V kapitole konkurenčního boje je důležité uvést velmi početnou kategorii středních a malých pivovarů a minipivovarů. Na rozdíl od velkých pivovarnických gigantů se tyto kategorie více zaměřují na dodržování tradičních metod výroby piva v celém procesu (neředí silná a stupňovitá piva destilovanou vodou pro vznik méně stupňových ležáků či nepoužívají tolik chemických přísad pro zpevnění pěny a zkvalitnění chutě), a především pro ně nejsou velké objemy výroby a následně prodejů tou nejpodstatnější složkou tržního působení. Mezi první tři nejlépe hodnocená pšeničná piva v České republice dle databáze českých a slovenských piv patří Herold světlý kvasnicový pšeničný ležák z malého průmyslového pivovaru Herold, Mazák pšeničné 12° z minipivovaru Mazák a Kaplan – pšeničný speciál 12° z minipivovaru Podklášterní pivovar Třebíč (viz obrázek č. 12). Tyto kategorie pivovarů mají více uzpůsobené technologie pro vaření pivních speciálů, na které se také z velké části zaměřují. Je jisté, že částečnou spotřebitelskou poptávku po pivních speciálech uspokojují právě oni, proto je jejich zmínka v této kapitole opodstatněná. Střední a malé pivovary a minipivovary tak vysokou konkurenční rivalitu na trhu pouze potvrzují a dodávají na opodstatněné sledovanosti jejich vlivu. [53]

Obrázek č. 12: Loga zmiňovaných pivovarů



Zdroj: [64], [65], [66]

Vliv na program Volby Sládků: Právě výše zmíněné kategorie mají velmi vysoký vliv na program Volby Sládků a jsou jeho přímou konkurencí. Přípravě pivního speciálu věnují náležitou péči, jsou více flexibilní k přáním a preferencím zákazníků a mohou disponovat se širokou variabilitou zákaznických chutí. U minipivovarů je možné uvařit pivo v malém objemovém rozsahu jako tzv. pokusné, Plzeňský Prazdroj se snaží s pivním speciálem jít spíše na jistotu dle zákaznických průzkumů, jelikož podmínkou programu je dodání pivního speciálu na čep v pravidelném měsíčním intervalu a nepovedená várka by znamenala obrovský finanční propad a narušení zákaznické image programu. Z pohledu nabídky konkurenčních gigantů je program Volby Sládků jedinečný, ani jeden z uváděných pivovarů podobným programem nedisponuje. Během roku je možné setkat se s nabídkou sezónních speciálů pivovaru Heineken, například se jedná o Starobrno Zelené pivo (typický velikonoční speciál z moravského ječmene), Starobrno Reserva (šestnáctistupňový pivní speciál z pěti druhů moravského sladu) či Břežňák Märzen (speciální polotmavé pivo připravené ke dni svatého Václava). Vždy se daný speciál vztahuje k určité události nebo sezónnímu období, a není tedy představován v portfoliu výrobků společnosti. U Pivovarů Staropramen nebyla o podobném programu či pivních speciálech dohledána aktuálně žádná zmínka. Naposledy v roce 2014 uvařil pivovar speciální várku výročního čtrnáctistupňového granátu, k oslavám Dne českého piva, ale tento krok byl ze strany pivovaru pouze ojedinělý. V roce 2015 vařil pivovar nepasterizovanou dvanáctku, která ale svým druhem není řazena mezi pivní speciály a např. Plzeňský Prazdroj ji má ve svém celoročním portfoliu značky Gambrinus. Z hlediska programu Volby Sládků je konkurenční rivalita zapříčiněna především ze strany minipivovarů, nikoli velkých gigantů, a z toho důvodu je hodnocena středním, spíše nízkým, vlivem. [57], [58]

Hrozba vstupů potenciální konkurence

Již v první větě této kapitoly je možné klasifikovat hrozbu vstupu nové konkurence jako velmi nízkou, především z toho důvodu, že pivní trh v České republice ovládají čtyři, respektive tři, výše zmínění giganti. Nebude-li nahlíženo na hrozbu pouze ze strany stávající konkurence, na vstup do pivovarnického odvětví na úroveň velké pivovarnické společnosti je za potřebí obrovský vstupní kapitál, dále patenty a know-how na správné vaření piva a rozšířená distribuční síť. Podstatnou bariérou jsou také velmi vysoké vynaložené náklady na marketingovou podporu nových značek vstupujících podniků, jež si na trhu musí vybudovat zákaznickou loajalitu. Teoreticky je vstup nových

konkurentů možný v každém odvětví, praktické provedení je v případě pивního trhu v České republice spíše problematické.

Vliv na program Volby Sládků: Potenciální konkurence v pivovarnickém průmyslu na trh ovšem neustále vstupuje a řadí se právě do již několikrát zmíněné kategorie minipivovarů. Těch každoročně v České republice přibývá kolem 50, tedy přibližně každý týden jeden nový minipivovar. Jak již bylo uvedeno v kapitole sociálních faktorů – minipivovary nepředstavují pro pivovarnické giganty hrozbu z pohledu vyrobeného množství piva, ale právě z hlediska přilákání většího množství spotřebitelů na základě lepšího a rychlejšího přizpůsobení se spotřebitelským preferencím. Z tohoto úhlu pohledu může být hrozba vstupů potenciální konkurence klasifikovaná jako středně významná.

Hrozba substitučních výrobků

V první řadě je nutné vysvětlit, co pojem substitut znamená. Substituty jsou výrobky, jež může spotřebitel mezi sebou zaměňovat, jsou tedy alternativou toho, co zákazník hledá a relativně uspokojují shodné potřeby. Mezi substituty speciálních piv mohou být na jedné straně řazena klasická výčepní piva a ležáky, které splňují substituční podmínku ze strany pivní chuti, naopak ze strany osvěžení a nevšedního zážitku může být substitutem radler či cider. Uvedené substituty mají odlišné technologie výroby nežli speciální piva, jsou odlišné chutí i způsobem servírování, ale pro určitou skupinu spotřebitelů mohou mít totožnou funkci. Důležité je zmínit, že jakékoliv hýbaní s cenou substitutů může mít zásadní vliv na spotřebu daného výrobku a naopak (o ceně detailněji opětovně v kapitole marketingových nástrojů).

Vliv na značku Fénix: Z pohledu pšeničného piva Fénix se za tržní substituty považují kategorie radlerů a ciderů, především z toho důvodu, že klasická výčepní piva a ležáky neukojí potřebnou spotřebitelskou touhu po novém, experimentálním a neobjeveném. Potenciál radlerů, tedy míchaných pivních ovocných nápojů, rostl ve stejné době, jako bylo pšeničné pivo Fénix uvedeno na trh, a mířil na stejnou cílovou skupinu zákazníků. U segmentu ciderů, jež působí na českém trhu přibližně od roku 2007 a jejichž boom nastal taktéž v období uvedení pšeničného piva Fénix na trh, je tomu velmi podobně. Jejich obliba vzrostla především na základě spotřebitelské touhy po určité pivní náhražce, která je méně hořká, a potřebném nápojovém osvěžení. Spotřeba ciderů se na českém trhu pohybuje v rozmezí 19 000 hl ročně a trh ciderů každoročně roste v řádech stovek procent. Cílovou skupinou jsou opětovně převážně

mladí lidé, do 35 let, muži i ženy, s lepším sociálním postavením. Ze širšího úhlu pohledu by substitutem z hlediska možnosti osvěžení mohli být i nealkoholická piva, která jsou na trh již taktéž dodávána v ovocných variantách. Z toho úplně nejširšího pohledu by to poté mohli být i jakékoliv jiné nealkoholické nápoje, které dodají potřebné osvěžení a uhasí žízeň. Bude-li uvažováno o substitutech z oblasti alkoholických nápojů, je vliv kategorií radlerů a ciderů velmi významný a nahrazení pšeničného piva jimi by bylo ve své podstatě jednoduché. Právě z toho důvodu byl čepovaný cider Kingswood komunikován jako druhá tržní náhrada pro provozovny po stažení výrobku Fénix z trhu, ihned za programem Volba Sládků. [30], [59], [74]

Vliv na program Volby Sládků: Určení přesného substitutu u programu Volby Sládků je o něco komplikovanější, než tomu bylo u pšeničného piva Fénix. Tím, že se v programu vyskytují i piva, jež nespádají pouze do kategorie speciálních piv, ale mohou být i z kategorie klasických výčepních piv a ležáků pouze se speciálně upravenou recepturou (např. Rubínový ležák z pivovaru Gambrinus či Temně hořký ležák z pivovaru Radegast) není možné tuto kategorii plně považovat jako adekvátní substituty. Z určitého úhlu pohledu by klasická „desítka“ či „jedenáctka“ substitutem mohla být, ovšem pouze z hlediska ceny, která je u speciálu zapojených do programu relativně vyšší. Z hlediska uspokojení touhy po pivním speciálu se již o substitutu hovořit nedá. Stejně tak segmenty radlerů a ciderů zde plně neodpovídají definici substitutu, jelikož jsou prezentovány spíše jako pivní náhražky, tedy poněkud méně hořké nápoje než právě ona speciální piva. V případě programu Volby Sládků může být potenciálním substitutem ten druh piva, jež se v programu neobjevuje. Ze svrchně kvašených piv je to druh piva Porter, tedy tmavé pivo, k jehož výrobě se využívají pražené a barevné slady, a všechny druhy spontánně kvašených piv. Do kategorie spontánně kvašených piv jsou řazeny: Lambic, mladé pivo, jež zraje v dubových sudech, Gueuze, perlivé pivo, které vzniká řezáním Lambiků a Faro, vznikající jako směs Lambiků s hnědým cukrem či karamellem. Bude-li uvažováno o právě zmíněných substitutech programu Volba Sládků, jež jsou v České republice relativně raritně k dostání, opětovně pouze v některých minipivovarech, ale více spíše ve specializovaných pivotkách, je možné říci, že hrozba substitučních výrobků je zde nízká. [74]

4.4 Vliv využívaných marketingových nástrojů

Stejně tak jako bylo v předchozí kapitole analyzováno marketingové prostředí se zaměřením na uvedení a stažení výrobku a značky Fénix z trhu a jeho následným tržním nahrazením programem Volby Sládků, budou v této kapitole analyzovány použité marketingové nástroje (4P) a využívané marketingové strategie.

4.4.1 Výrobek

Fénix

Exemplárním výrobkem, na nějž je praktická část práce primárně zaměřena, je pivo značky Fénix. Jádrem výrobku bylo tedy samotné pšeničné pivo, u kterého byla nejpodstatnější jeho chuť, dále vůně a barva. Dle zákaznických recenzí přišel již zde první kámen úrazu ze strany Plzeňského Prazdroje. Samozřejmě, že ne všechny názory ze stran zákazníků byly negativního rázu, nicméně většina spotřebitelů označila pivo chuťově za velmi průměrné, někteří dokonce za skoro nepitelné. Dle procentuálního hodnocení konzumentů dosáhlo pivo značky Fénix ohodnocení od 40 do 55 %. Většina z konzumentů si stěžovala na svěžest piva, jež Plzeňský Prazdroj komunikoval jako jeho největší přednost. Ta se ale po vypití nedostavila, ba naopak byla nasimulována přidáním srpkem pomeranče. Negativní ohlasy taktéž zaznamenala ztuhlá vodnatost piva, která v chuti převládala. Při hodnocení barvy se zákazníci nejvíce střetávaly v názorech. Někteří tvrdili, že oranžovo-žlutá zakalená barva je symbolem typických pšeničných piv, jiní, že pivo bylo neprůhledné a připomínalo džus. Co naopak u spotřebitelů hodnocením kladně převládalo, byla vůně – lehce kořenitá, velmi svěží a intenzivní. Častokrát se objevovaly názory, že vůně je právě tou nejzdařilejší složkou celého Fénixe, což je v celkovém výsledku, kdy je pro Plzeňský Prazdroj jedním z nejdůležitějších čísel odebrané množství, závisující právě na zkonsumovaném množství, velmi nešťastné. [60], [63]

Ačkoli se kvalita produktu teoreticky vztahuje spíše k druhé vrstvě výrobku, tedy k tomu, co je opravdu vnímané zákazníkem, v uváděném případě úzce souvisí přímo s jeho jádrem. U piva Fénix tvoří druhou vrstvu výrobku obal, s ním spojený design, a především jeho značka. Pivo značky Fénix bylo v prvotní fázi uvedeno na trh pouze v sudové, tedy na kanálu on-trade podáváno v čepované, variantě, u které není možné hovořit o obalu či designu výrobku. Tyto atributy nahrazuje správné, a nejlépe atypické, servírování nápoje, které spíše utkví v myslích zákazníků. O servírování Fénixe již bylo

výše pojednáváno, následuje bližší zaměření na lahvovou variantu piva, jež byla trhu představena v létě roku 2013. Uvedení lahvové varianty pojala společnost ve velmi netradičním duchu. Nejenže se lahev vyráběla v atypickém objemovém provedení 0,4 l, nejdůležitější byl design její etikety. V rámci projektu Fénix Ateliér vznikly tři vítězné návrhy designu etikety lahví, které byly následně reálně použity na trhu. Projekt vyzýval všechny kreativní umělce, výtvarníky či spotřebitele k vytvoření nikoli klasické pивní etikety, ale jejího speciálního druhu, tzv. „sleeve.“

Sleeve, v doslovném překladu „rukáv,“ označuje ten druh etikety, kterou je výrobek potažen po celém jeho povrchu (viz obrázek č. 13). Samotní představitelé cílové skupiny, na niž Plzeňský Prazdroj cílil, si navrhli designy lahví, které se jim líbí. Díky tomuto kreativnímu kroku spoléhala společnost na zvýšení zájmu o pivo Fénix nejen v restauracích nebo barech, ale samozřejmě i na druhém prodejním kanálu (off-trade). Tím, že projekt zaštiťovala známá osobnost, muzikant a výtvarník Milan Cais, a třem designérům, výhercům soutěže vybraných ze čtyř stovek přihlášených, byl poskytnut pronájem ateliéru k tvoření zdarma a finanční odměna, jednalo se ve své podstatě o spotřebitelskou soutěž, která velmi posílila marketingovou podporu značky. Ovšem po roce od uvedení propracovaných designů lahví společnost stále nezaznamenávala vzrůstající objem prodeje, a tak v rámci oživení značky design lahve opětovně změnila, tentokrát na již klasickou lahvovou etiketu. [61], [69], [74]

Obrázek č. 13: Tři vítězné designy lahví



Zdroj: [69]

Pro Plzeňský Prazdroj bylo velmi důležité vymyslet správný název, s kterým bude nový výrobek na trh vstupovat. Dle teoretického hlediska byl název značky – Fénix – vybrán správně. Název byl krátký, dobře zapamatovatelný, symbolizující něco mystického, záhadného, s velkým očekáváním. V pivovarnickém odvětví název značky splňoval i vysokou diferenciaci od konkurence. Ta svá piva na trh uvádí nejčastěji s dodatkem „pšeničné,“ „Weizen,“ či „Witbier.“ Konkrétně je možné uvést značku Herold (Herold světlý kvasnicový pšeničný ležák), Svijany (Svijany Weizen 12°) nebo právě Krušovice (Krušovice pšeničné). Dle analýzy konkurenčních pšeničných piv má v názvu doplněk pšeničné až 50 % značek, dalších 21 % značek přidává k názvu zmíněné německé nebo belgické označení druhu piva. Dle zákaznické znalosti zvolil Plzeňský Prazdroj název velmi šikovně a při vyslovení jména Fénix v kontextu zákazníci převážně vždy věděli, oč jde. [53]

O pivu Fénix bylo pojednáváno jako o nápoji, který byl svěží, hravý, a především prezentovaný tak, že zákazníkům dodá nekonečnou energii. Mytologie pojednává o Fénixu jako o bájném ptákově, který zemře, a opět se ze svého popela narodí, znovuzrodí se tak jako mladý pták. Plzeňský Prazdroj chtěl spotřebitele názvem přesvědčit, že poznávají Fénixe ve fázi po jeho znovuzrození, kdy s sebou přináší právě zmiňovanou energii, mládí a svobodu. V tomto případě je ovšem možné spekulovat o propojení historie s myslí zákazníka. Ten si asociaci mohl vyložit jinak, tedy představit si ptáka, jež přiletí, ono uvedení výrobku na trh, ale v konečném výsledku zemře spálením sebe samotného. A na to důležité, tedy znovuzrození, jehož je Fénix symbolem, si již spotřebitel nevpomene. Tedy nevpomene si především na to, co měl název výrobku zákazníkům prvotně symbolizovat. Tím, že výroba piva Fénix, byla po 4 letech působení značky na trhu ukončena, je více pravdivější ona druhá varianta. Z důvodu poměrně krátkého působení výrobku na trhu taktéž není možné pojednávat o dlouhodobé zákaznické věrnosti značce. Značka Fénix nebyla brána jako hodnotné obchodní aktivum a při jejím působení na trhu si žádala velkou marketingovou podporu. Každou novou značku uvedenou na trh je nejprve nutné ekonomicky živit, aby ve finále přinášela požadované výsledky. Budování značky Fénix, ostatně jako každé jiné značky, by byl dlouhodobý a strategicky náročný proces, který z výše uváděného důvodu změny firemní strategie, nemohl být úspěšně dokončen. [62], [74]

Třetí vrstvou výrobku jsou prodejní služby, především instalace a poradenství. Ve vztahu ke konečnému spotřebiteli se jedná pouze o doporučení, jakým způsobem pivo

konzumovat. Tato doporučení předává spotřebitelům vždy hospodský či obsluha restaurace nebo baru. Nahlíží-li se na prodejní služby z pohledu obchodního vztahu, tedy mezi obchodním zástupcem Plzeňského Prazdroje a majitelem nebo provozním on-trade provozovny, jedná se o instalaci výčepních kohoutů, které v případě piva Fénix nebyly nikterak speciální a nelišily se od kohoutů standardních výčepních piv a ležáků, a doručení materiálů pro podporu prodeje na danou provozovnu. Tato poslední vrstva výrobku se ani u jiných značek piva z portfolia Plzeňského Prazdroje neliší, nebude o ní tedy dále pojednáváno. [74]

Program Volba Sládků

Tím, že je Volba Sládků programem, uvádějící měsíčně na trh nový pivní speciál, není to tedy samostatná značka a výrobek, je velmi těžké rozlišit teoreticky dané výrobové vrstvy. Jádrem programu je samozřejmě poskytnout zákazníkům každý měsíc ten nejkvalitnější a chuťově nejlepší pivní speciál, jež pivovary Plzeňského Prazdroje dokáží uvařit. Je opravdu nutné na tento program nahlížet celkově, jelikož specifikovat každý již uvařený pivní speciál je rozsahově nemožné. Zákaznický je program velmi úspěšný, 87 % návštěvníků on-trade provozoven, na kterých je Volba Sládků dostupná, tvrdí, že chce tyto pivní speciály ochutnávat i nadále, a že si rozhodně nepřeje ukončení programu. Nejčastěji je měsíční pivní speciál pro zákazníky „první volbou,“ tedy po vyzkoušení jedné porce se vrací zpět ke své obvyklé a oblíbené značce. Přesně takto bylo o konceptu Volby Sládků prvotně smýšleno. Najdou se ale samozřejmě i tací zákazníci, kteří pijí pivo z Volby Sládků po celý večer a nemají potřebu nápoj měnit.

Za celý program zodpovídá vrchní sládek Plzeňského Prazdroje Jan Enge a vrchní sládek programu Volba Sládků Petr Kofroň společně s dalšími kolegy – sládky. Volba názvu programu byla tedy jasná a plně odpovídá konceptu celé aktivity. Tím, že jsou jednotlivé pivní speciály vařeny jako novinky již zaběhnutých značek (Gambrinus, Velkopopovický Kozel, Radegast atd.) není vždy finančně nutné podporovat zrod nové značky. Marketingově je ovšem nutné podporovat i tuto aktivitu společnosti. Tímto se Plzeňský Prazdroj poučil z nevydařeného pokusu uvedení úplně nové, samostatné značky pivního speciálu. Stále ale pomocí Volby Sládků dokáže reagovat na aktuální trendy trhu a snaží se být alespoň částečně flexibilní, stejně jako největší hrozba pivovarských gigantů, již zmiňované minipivovary. [74]

4.4.2 Cena

Fénix

Ačkoli je cena velmi důležitým nástrojem marketingového mixu, v případě pšeničného piva Fénix s ní nebylo po dobu jeho životnosti významně manipulováno. Stanovení ceny výrobku je vždy ovlivněno interními i externími faktory. Značku Fénix ovlivňovaly nejen marketingové cíle a následná výše marketingových nákladů, ale i významné působení externích faktorů, a to především povahy trhu a cen konkurence. Opětovně je velmi nutné v cenové analýze nahlížet na celý odběratelský řetězec. Jiná byla cena, za niž pivo prodával Plzeňský Prazdroj svým odběratelům, a jiná byla ta, za kterou byl produkt finálně prodáván konečným spotřebitelům, pochopitelně z důvodu marže, kterou si na výrobek odběratel přidává. Právě tato konečná cena pro spotřebitele je především ovlivněna externími faktory.

V případě stanovení ceny pšeničného piva Fénix se Plzeňský Prazdroj řídil jak nákladovou metodou, tak částečně metodou orientovanou na konkurenci. Cena byla stanovena na hranici nákladů a k ní přičtena zisková přírážka. Tím, že jsou piva vařena ve větším množství, jsou veškeré náklady rovnoměrně rozprostřeny do celkového množství a společnost dostává prostor pro vyšší ziskové přírážky, nežli je tomu u menších pivovarů. Na druhé straně mají pivovarnické giganty možnost prodávat výrobky za nižší ceny, než je tomu u konkurenčních podniků z kategorie malých pivovarů a minipivovarů, právě z důvodu vyrobeného množství.

Ve fázi uvedení výrobku na trh bylo pšeničné pivo k dostání v 15 a 30 l sudech, jejichž cena byla stanovena na 525 Kč a 1 050 Kč, se započtenou DPH ve výši 20 %. Jelikož bylo pivo na provozovně čepováno do speciálních sklenic o objemu 0,4 l, cena jednoho prodaného piva byla 14 Kč (stejná cena za kus pro obě objemové varianty sudů, viz *tabulka č. 1*). Doporučenou prodejní cenu konečným spotřebitelům stanovil Plzeňský Prazdroj na 25 Kč za 0,4 l na základě spotřebitelských testů. Znamenalo to tedy, že minimální odběratelská marže byla ve výši 11 Kč, což je skoro polovina ceny výrobku. Tato marže byla pro odběratele velmi atraktivně nastavena. Často byla prodejní cena výrobku pro zákazníky mnohem vyšší než právě zmiňovaných 25 Kč. Bylo také možné setkat se s provozovnou, jež měla cenu abnormálně „nastřelenou,“ ovšem tato záležitost byla pouze raritní. Plzeňský Prazdroj a jeho odběratelé nastavili cenu, která odpovídala strategii cenového zužitkování trhu. Jednalo se o inovativní výrobek, po kterém byla na trhu určitá zákaznická poptávka a jehož náklady na marketingovou podporu byly velmi

vysoké. Jak je již z výše uvedených vlivů faktorů marketingového prostředí známo, poptávka nebyla natolik uspokojivá, aby dosáhla hlavního cíle cenové strategie, a to maximalizace zisku. Pro konečné spotřebitele byla cena pšeničného piva Fénix nastavena jako cena prémiové značky. Z pivní kategorie, dle strategie kategorie Plzeňského Prazdroje, o níž je taktéž výše pojednáváno, byla ovšem tou nejlevnější.

Tabulka č. 1: Cena pšeničného piva Fénix v roce 2012 (v Kč)

Balení	Ceníková cena bez DPH	Ceníková cena s DPH (20 %)	Cena za 1 ks (0,4 l) s DPH
15 l sud	437,50	525,00	14,00
30 l sud	875,00	1 050,00	14,00

Zdroj: Vlastní zpracování dle [74], 2017

Svoji cenu si výrobek držel relativně po celou dobu svého životního cyklu nezměněnou, aby neklesl, v pomyslné prestiži, v očích zákazníků. V roce 2013 byly všechny výrobky Plzeňského Prazdroje zdraženy z důvodu změny sazby DPH. Pro porovnání bude uveden rok 2014, jakožto polovina životního cyklu produktu. V roce 2014 byla cena za 15 a 30 l sud stanovena na 585 Kč a 1 140 Kč, se započtenou DPH ve výši 21 %. Prodejní cena pro odběratele společnosti tedy byla 15,60 Kč a 15,20 Kč, opětovně v uvažovaném prodávaném objemovém množství 0,4 l (*viz tabulka č. 2*). Navýšení ceny ovlivnila nejen zmíněná změna sazby DPH a vývoj inflace, ale především mírné zvýšení marže výrobního podniku tím, že značka musela být stále velmi marketingově podporována, což s sebou neslo velké finanční zatížení. Průměrná prodejní cena pro konečné spotřebitele se na trhu v roce 2014 vyšplhala na 35 Kč za kus, tedy zdražení nemělo na odběratele podstatný vliv, naopak se jejich marže za nápoj zvýšila na necelých 20 Kč. A jak již bylo uvedeno, u některých provozoven byla cena násobně vyšší nežli prodejní doporučená ze strany Plzeňského Prazdroje. Důležitým faktem, na nějž je nutné poukázat, je rozdíl mezi cenou nápoje při odběru 15 a 30 l sudu. Tento drobný rozdíl byl ze strany společnosti strategickým tahem, který mířil na větší prodané množství výrobku z ohledu vyšší odběratelské marže. Až do roku 2016, kdy byl prodej ukončen, zůstala výše zmiňovaná cena v sudové variantě zachována. Od roku 2013 byla taktéž uvedena na trh lahvová varianta pšeničného piva. Cena balení po 12 kusech v objemu lahví 0,4 l byla stanovena na 274,80 Kč, tedy cena jedné lahve činila 22,90 Kč s DPH. Tato cena nebyla po dobu působení lahvové

varianty na trhu nikterak změněna. Ačkoli cena nebyla spotřebiteli všeobecně negativně hodnocena, ovšem její výše, ve spojení s negativní ekonomickou situací domácností, měla na nízký objem prodeje taktéž svůj částečný dopad. [74]

Tabulka č. 2: Cena pšeničného piva Fénix v roce 2014 (v Kč)

Balení	Ceníková cena bez DPH	Ceníková cena s DPH (21 %)	Cena za 1 ks (0,4 l) s DPH
15 l sud	462,15	585,00	15,60
30 l sud	900,60	1 140,00	15,20
12 lahví	227,10	274,80	22,90

Zdroj: Vlastní zpracování dle [74], 2017

Plzeňský Prazdroj taktéž poskytoval svým odběratelům různé množstevní slevy. Při uvedení produktu na trh byla realizována akce startovacího balíčku 1+1 sud zdarma, pro obě objemové varianty, tedy nastavená sleva byla ve výši 50 %, nebo nabídka opětovného odběru v prvním kvartále uvedení na trh, s akcí 2+1 sud zdarma, v tomto případě činila sleva 33 %. Tyto akce se v průběhu působení výrobku na trhu několikrát opakovaly, nebyl však nastaven žádný jejich opakovací rituál. Provozovny s pravidelným odběrem byly poté Plzeňský Prazdrojem, resp. ze strany obchodního zástupce, odměněny formou dárkových předmětů a balením lahvového Fénixe zdarma. Tyto výhry mohly odběratelé dále využít pro zvýšení svých prodejů pomocí různých spotřebitelských soutěží. [74]

V kapitole pojednávající o cenách je taktéž nutné uvést ceny konkurenčních výrobků. Z důvodu nemožnosti dostání interních informací konkurenčních společností bude pojednáváno o cenách dostupných pro konečné spotřebitele. Hlavním konkurentem pšeničného piva Fénix byl belgický Hoegaarden. Tím, že se jedná o zahraniční a luxusnější značku, odlišuje se tak i jeho cena. Hoegaarden je na trhu k dostání v čepované variantě v objemu 0,25 a 0,5 l. V provozovnách které mají toto belgické pivo na čepu je uváděná cena za výše zmíněné objemy v rozmezí 40-65 Kč a 70-110 Kč. V lahvové variantě o objemu 0,33 l je k dostání za cenu 45 Kč. V tomto případě opravdu odpovídá cena prémiové zahraniční značce a není tak správným produktem k porovnání. Opětovně jsou pro lepší srovnání uváděny Krušovice pšeničné. Na provozovnách je pivo k dostání v klasickém objemovém provedení, tzv.

malé pivo – 0,3 l a tzv. velké pivo – 0,5 l. Cena malého piva Krušovice pšeničné se pohybuje v rozmezí 25-35 Kč, cena velkého piva poté v rozmezí 35-45 Kč. Samozřejmě vždy záleží na konkrétní provozovně, zdali se jedná o centrum města, okraj města, vesnici atd. V lahvové variantě v objemu 0,5 l je pšeničné pivo k dostání za cenu 18-20 Kč, ovšem tato varianta je primárně určena pro kanál off-trade. V části konkurenčních výrobků není možné opomenout kategorii malých a středních pivovarů a minipivovarů. Z nejlépe hodnocených pšeničných piv byl již výše zmíněn Herold světlý kvasnicový pšeničný ležák, jehož prodejní cena se pohybuje v rozmezí 30-45 Kč za 0,5 l piva, dále Mazák pšeničné 12° s cenou za velké pivo v rozmezí 28-38 Kč a poslední z uváděných Kaplan – pšeničný speciál 12°, který je na čepu k dostání pouze v restauraci minipivovaru, v ceně 26 Kč za malé pivo a poté 39 Kč za velké pivo. [63], [64]

V porovnání cen výrobků je jasně viditelné, že cenově se konkurenční výrobky pohybují vždy v zaměření na svoji cílovou skupinu. Hoegaarden jakožto luxusnější zahraniční značka má nastavenou vyšší cenu, Krušovice pšeničné oproti Fénixu zase cenu nižší tím, že se zaměřují spíše na klasické pivaře a výrobek není plně prezentován jako pivní speciál. U pšeničných piv z kategorie minipivovarů je to poté stejná cenová relace jako u piva Fénix. Je tak tedy možné říci, že cena pšeničného piva byla pro cílovou spotřebitelskou skupinu nastavena relativně správně. Dle zákaznického průzkumu je uváděno, že stížnosti na cenu byly ze strany konečných spotřebitelů spíše minimální. Ovšem je zde také možnost uvažovat o chybném zvolení cenové strategie. V roce 2012 nebyla ekonomická situace obyvatel v České republice, po doznívající hospodářské krizi, ta nejpříznivější, a cena výrobku, ačkoli by pravděpodobně ztratila na uvažované prestiži, mohla být nastavena ze strany odběratelů níže. Ty by tak museli ukrojit část ze své přidané marže, jelikož cena poskytovaná ze strany Plzeňského Prazdroje nemohla dále klesat. Na druhé straně, budoucí postupné zdražování výrobku by bylo adekvátní pouze v případě již vybudované zákaznické loajality, s kterou se značka plně nesetkala. V tomto případě by byl, při stejném výsledku, tedy stažení značky z trhu, finanční propad pro společnost řádově vyšší.

Důležité je taktéž cenové porovnání z hlediska substitutů. Jak již bylo výše analyzováno, mezi substituty pšeničného piva Fénix byly řazeny radlery a cidery. Bude-li nahlíženo na tyto kategorie z hlediska produktů Plzeňského Prazdroje, poté kategorii radleru zastupují 4 varianty ovocných nápojů značky Gambrinus a kategorii ciderů

značky Kingswood a Kopparberg. Ochucené radlery jsou na trhu k dostání pouze ve variantě 0,5 l plechu, která je určena jak pro kanál on-trade, tak off-trade. Cena pro odběratele Plzeňského Prazdroje je od roku 2014 nezměněna a činí 17,90 Kč s DPH. Doporučovaná prodejní cena je poté 30 Kč, opětovně je zde vidět velmi atraktivní marže pro odběratele. Cider Kingswood byl mezi lety 2014 a 2016 zlevněn o 1 Kč na 1 kusu prodaného nápoje odběrateli. Průměrná prodejní cena čepované varianty je 20 Kč za 0,4 l cideru, Doporučovaná obchodní cena je 35-40 Kč, tedy odběratelská marže činí přibližně polovinu ceny výrobku a je tak opětovně velmi odběratelsky zajímavá. V lahvové variantě nebyla cena nikterak změněna a činí 23,90 Kč s DPH, doporučená prodejní cena se na kanálu on-trade nemění ani pro lahvové balení. Naopak značka Kopparberg je považována za prémiový švédský cider a této image odpovídá i cena výrobku. Na kanálu on-trade je prodáván v lahvové variantě o objemu 0,33 l a cena pro odběratele byla stanovena na 30,90 Kč s DPH. Doporučovaná průměrná prodejní cena je poté 50 Kč, opět v závislosti na typu a umístění provozovny. Z výše uvedeného je možné usuzovat, že segmenty, jež jsou si v tomto směru substituty, se pohybují ve stejných cenových relacích. Znamená to tedy, že rozhoduje-li se spotřebitel mezi danými nápoji, nemá cena na jeho výběr ten nejpodstatnější dopad. [30], [31], [74]

Program Volba Sládků

U programu Volby Sládků byla využita strategie prémiových cen. Každý pivní speciál, který je součástí programu má nastavenou cenu jako prémiová značka z portfolia Plzeňského Prazdroje. Je to především z toho důvodu, že určitá kvalita a prestiž výrobku velmi ovlivňují samotný nákup. Piva jsou dodávána primárně v sudech o objemu 30 l a na provozovnách následně podávána ve speciálních sklenicích o objemu 0,4 l. Každé pivo z programu má svoji cenu, není tedy možné postupně rozebírat každou z nich, ovšem téměř u každého pivního speciálu činí odběratelská marže více než polovinu prodejní ceny. Např. Peprně hořký ležák z pivovaru Radegast byl prodáván v ceně 1 080 Kč s DPH, tedy cena jednoho kusu činila 14,40 Kč. U Alu amerického typu – Master Ale, byla ceníková cena pro odběratele 1 464 Kč, tedy cena jednoho kusu nápoje byla o něco vyšší – 19,52 Kč (*viz tabulka č. 3*). Stále ale marže, kterou odběratelé na výrobek přidávají, je velmi atraktivní. Doporučená prodejní cena pivních speciálů je totiž v rozmezí 35-40 Kč, tedy stejně jako je na trhu k dostání velké pivo prémiové značky společnosti – Pilsner Urquell. Žádné slevové akce v rámci programu Volba Sládků nejsou odběratelům poskytovány, právě z důvodu strategie

prémiových cen. Cena tedy opětovně nemá při určení dopadu podstatný vliv. U pivních speciálů, jelikož nejsou prioritně cíleny na celovečerní konzumaci, jsou především uplatňovány spotřebitelské touhy a ceny jsou při rozhodování zákazníků většinou v pozadí. [74]

Tabulka č. 3: Ceny vybraných speciálů z programu Volba Sládků (v Kč)

Výrobek (30 l sud)	Ceníková cena bez DPH	Ceníková cena s DPH (21 %)	Cena za 1 ks (0,4 l) s DPH
Peprně hořký Radegast	892,56	1 080,00	14,40
Master Ale	1 029,92	1 464,00	19,52

Zdroj: Vlastní zpracování dle [74], 2017

Mezi konkurenční výrobky programu Volby Sládků byly primárně zařazeny pivní speciály malých a středních pivovarů a minipivovarů, které jsou v celoroční nabídce provozoven. Jak již bylo uvedeno v cenovém porovnání pšeničných piv, častokrát jsou ceny pivních speciálů z této kategorie velmi podobné. Je ovšem nutné uvést, že piva od menších pivovarů jsou mnohdy k dostání nejen v čepované variantě, ale i ve variantě lahvové. Tedy koneční spotřebitelé nemusí kvůli netradičnímu zážitku ochutnání pivního speciálu chodit mimo svoji domácnost. Tomu chtěl Plzeňský Prazdroj samozřejmě zamezit, neboť prvotní cíl programu byl stanoven jako přilákání zákazníků zpět do hospod a restaurací a zastavení trendu klesající návštěvnosti provozoven. Z toho důvodu jsou piva z programu Volby Sládků nabízena pouze v čepované variantě a o lahvové variantě se ani do budoucna neuvažuje. K cenovému srovnání budou následně použity tři již uváděné pivovary z kategorie středních a malých pivovarů a minipivovarů. Pivní speciály z malého průmyslového pivovaru Herold jsou na trhu k dostání za průměrnou cenu 30 Kč za 0,4 l, v lahvové variantě poté v rozmezí 20-25 Kč za 0,5 l láhev. Speciální piva z pivovaru Mazák mají nastavenou tržní cenu o něco vyšší. Jejich cena se pohybuje v rozmezí 40-50 Kč za 0,5 l, záleží opětovně dle místa a druhu provozovny. V lahvové variantě uvádí pivovar na trh netradiční objemovou velikost jednoho litru a cena pivního speciálu se poté pohybuje v rozmezí 90-120 Kč. V neposlední řadě je nutné zmínit i uváděný Podklášterní pivovar Třebíč. Cena tamních pivních speciálů je za malé pivo v rozmezí 26-28 Kč a za velké pivo 39-42 Kč. Z výše uvedeného vyplývá, že při nákupu pivních speciálů není opravdu cena tím nejpodstatnějším faktorem rozhodování zákazníků. Pivní speciály se pohybují ve

stejně cenové rovině, se zeměpisným zohledněním místa a dané provozovny. Důležitějším kritériem nákupu jsou pro spotřebitele kvalita a chuť daného piva, jeho příběh, druh, způsob jeho servírování atd. [64], [65], [66]

Z hlediska substitučních výrobků programu Volby Sládků bylo z určitého úhlu pohledu pojednáváno o klasických výčepních pivech a ležácích. Tím, že nejsou tou nejvhodnější substituční volbou a jen v portfoliu Plzeňského Prazdroje jich je velké množství, které rozsahově není možné analyzovat, bude nadále zaměřeno na substituty z kategorie speciálních piv, které se v programu neobjevují, tedy Lambiky, Gueuze a Fara. Všechny druhy těchto piv jsou častokrát v České republice k dostání pouze ve velmi specializovaných pivních klubech a pivotékách. Jedná se vždy o zahraniční piva, Lambiky jsou piva belgického typu, Gueuze a Fara mají ve svém základu taktéž Lambik, což je též řadí pod belgický typ. V České republice jsou k dostání pouze v lahvové variantě, což se podstatně liší od piv z programu Volby Sládků, a stejně tak jejich cena je v jiném cenovém pásmu. Cena Lambiků v 0,3 l láhvi se pohybuje v rozmezí 70-190 Kč, samozřejmě v závislosti na daném druhu. Gueuze a Fara jsou velmi speciální druhy piv a jejich ceny se poté pohybují velmi vysoko, je možné se setkat i s kusem za běžnou prodejní cenu 350 Kč v objemovém balení 0,5 l. Při analýze cen substitučních produktů programu Volby Sládků hraje naopak cena velmi podstatnou roli. Ovšem tu podstatnější roli hraje preference spotřebitele a určitá touha po vyzkoušení daného speciálu. Tím, že tato piva nejsou v pravidelné nabídce hospod a restaurací a spotřebitel si je nemůže dopřávat na denní bázi, je jejich vliv, i z hlediska ceny, velmi nízký. [68]

4.4.3 Distribuce

Distribuční politika Plzeňského Prazdroje je platná pro všechny výrobky společnosti dohromady, tedy není v této kapitole nutné rozlišovat pšeničné pivo Fénix či program Volby Sládků. Plzeňský Prazdroj neprodává své výrobky přímo konečným spotřebitelům, ale při uvažování kanálu on-trade, vstupují do distribučního řetězce on-trade provozovny (hospody, restaurace, hotely atd.). Pro společnost jsou ale přesně tyto provozovny koncovými zákazníky a tím pádem je společností využívána přímá distribuční cesta. Je ovšem možné najít takovou provozovnu, která neodbírá výrobky pouze od výrobce, ale i od distribučního mezičlánku – velkoobchodu. Tato distribuční cesta je poté označována za nepřímou. Plzeňský Prazdroj využívá tzv. hybridní

distribuční systém. Nadále bude v práci uvažováno pouze o způsobu distribuce od výrobce k provozovně.

Vybere-li si provozovna za svého dodavatele piva Plzeňský Prazdroj získává touto volbou svého obchodního zástupce, dle regionu, ve kterém provozovna působí. Obchodní zástupce zná preference zákazníků, má zmapované dění na českém pivním trhu a odpovídá za řešení všech odběratelských potřeb vůči společnosti. Samozřejmostí jsou pravidelné návštěvy provozovny a dostupné telefonické konzultace. Obchodní zástupce informuje odběratele o probíhajících zákaznických akcích a slevách, připravovaných novinkách v portfoliu výrobků, správné údržbě a skladování piva, dováží materiály podpory prodeje na provozovnu a taktéž je přes něj možné vyřešit mimořádnou objednávku produktů. Pro standardní objednávky piva slouží odběratelům zákaznická podpora Tele sales. Toto oddělení společnosti je v přímém kontaktu s obchodními zástupci a se specialisty distribuční sítě. Plzeňský Prazdroj má po celé České republice 14 distribučních center a z nich doručuje přibližně 5 000 objednávek každý den. Tele sales se tedy starají o pravidelné objednávky závozu produktů společnosti, informují zákazníky o možných slevových akcích či změnách v portfoliu výrobků. Se zákazníkem je vždy domluvený přesný čas a den kontaktování ze strany Tele sales, nejčastěji jeden den před standardním závozem ze strany výrobce. Závozy jsou na provozovnách nastaveny individuálně, dle potřeby provozovny. Nejčastěji je využíván interval objednávky 1x týdně, jsou samozřejmě provozovny, jež možných závozu využívají častěji. Čas doručení si odběratel vybírá taktéž sám, podmínkou je rozmezí od 6 do 22 hodin a je vždy nutné uvádět časový interval čtyř hodin. Odběratelé mohou taktéž komunikovat se specialistou technického servisu, který je nápomocný při řešení problémů s výčepním zařízením. Společnost má vlastní rozsáhlou infrastrukturu, vlastní přes 330 nákladních vozidel a 30 cisternových vozidel. Pro distribuci výrobků využívá Plzeňský Prazdroj externích společností, obstarávající samotné závozy piva. V 90 % případů přijede závozce v přesně stanovený čas. Vznikne-li při doručování výrobků možná kolize nebo zpoždění dodávky, je o tom odběratel vždy předem informován.

Distribuční strategii, kterou společnost využívá, není možné jednoznačně určit. Při náhledu na společnost jako celek je využívána strategie intenzivní distribuce, díky níž je možné maximálně proniknout na trh. Poté jsou výrobky společnosti k dostání v maximálním počtu obchodů. Při zaměření na kanál on-trade se jedná o selektivní

distribuci. Všechny existující provozovny v České republice samozřejmě nejsou ochotny prodávat výrobky Plzeňského Prazdroje, a proto zde probíhá určitá selekce. U určitých druhů výrobků, jako např. u pšeničného piva Fénix či programu Volby Sládků, se poté jedná o výhradní distribuci. Provozovna, která splňuje daný potenciál, má výhradní právo výrobek prodávat konečným spotřebitelům. Aby provozovna plně splňovala potenciál, nesmí na čepu nabízet výrobky konkurenčních společností. Výhradní neboli exkluzivní distribuce velmi pozitivně ovlivňuje image výrobku a přispívá k jeho podpoře prodeje. Z výše uvedeného vyplývá, že distribuce výrobků neměla žádný podstatný vliv na stažení značky Fénix z trhu ani na její tržní náhradu. [74]

4.4.4 Marketingová komunikace

Fénix

Velmi důležitým úkolem marketingové komunikace je vytvoření vztahu mezi výrobkem a značkou. Tím, že značka pšeničného piva Fénix byla vymyšlena jako mladá, netradiční a osvěžující, stejně jako výrobek sám, bylo ze strany Plzeňského Prazdroje vsazeno na tyto atributy i z hlediska marketingové komunikace. Pro uvedení nové značky pšeničného piva zvolila společnost datum 29. února 2012 a s tímto poněkud ojedinělým magickým datem bylo spojeno i její netradiční představení. Na poslední únorový den přichystal Plzeňský Prazdroj na pražském Strahově velmi netradiční zrození Fénixe. Na větracích věžích Strahovského tunelu byly promítány videomappingové projekce zaměřující se na přeměnu historických artefaktů a architektury na věci nové, originální a moderní. Byly zde k vidění cykly vzniku a zániku bájného ptáka Fénixe. Stejně tomu bylo zamýšleno i u pšeničného piva Fénix, jenž měl rozvířit českou pivní kulturu, která byla postavena především na konzumaci tradičních výčepních piv a ležáků. [62]

Pro zrod nové značky využila společnost marketingový nástroj událostí a zážitků, pomocí kterého vyzdvihovala osobní prožitek, jeho zapamatování a lepší pochopení celého značkového konceptu. Částečnou chybou ovšem bylo, že daná videomappingová akce nebyla zákazníkům komunikována jako akce s reklamními účely, ale pouze kulturní světelná akce, které v době uvedení značky na trh zažívaly v Praze taktéž začínající úspěch (od roku 2013 je Signal Festival, jež se zaměřuje právě na videomappingové a světelné instalace, jednou z nejnavštěvovanějších kulturních akcí v České republice). Určitá skupina návštěvníků akce se tak cítila mediálně oklamána, na

druhé straně ale převažovali ti návštěvníci, kteří událost hodnotili velmi pozitivně a přáli značce velký budoucí úspěch. Na uváděcí akci mohli spotřebitelé taktéž poprvé ochutnat pšeničné pivo, byla tedy přichystána první spotřebitelská degustace. [68], [74]

Pomocí videomappingu, nového směru vizuálního i audiovizuálního umění, chtěla společnost nahradit reklamu v tradičních médiích (televize, rádio), které byli zákazníci již plně přesyceni. Reklama na podporu nové značky piva nebyla společností využívána, ať už reklama v tradičních médiích či pomocí billboardů, novin, časopisů atd. Jedinou výjimku tvořily osvětlené bannery na zastávkách městské hromadné dopravy v Praze (*viz příloha C*). Tím, že značka cílila především na mladší generace a netradiční spotřebitele, rozhodla se společnost pro marketingovou komunikaci pomocí digitálního marketingu, především pomocí sociálních sítí a internetu. Značka pšeničného piva Fénix tak byla propagována přes Facebook (@fenixinspiration) a Twitter (@fenix_inspirace). Na obou sociálních platformách byla zřízena stránka „Fénix Inspiration,“ kde se prezentovaly nejen připravované akce spojené se značkou Fénix, ale i zde mohli zákazníci vyjádřit svůj názor na výrobek a značku.

Oficiální Facebook stránka Fénix Inspiration byla taktéž založena ke dni uvedení značky na trh, 29. února 2012, a po dobu jejího působení obsah této stránky odebíralo přes 36 000 uživatelů sociální sítě (tohoto čísla stránka dosáhla již v říjnu 2013). Na stránku umísťovala společnost aktuality z dění okolo značky, aktualizovaný seznam provozoven, kde byl Fénix na trhu k dostání a videa sociálních experimentů (*viz příloha D*). Značka Fénix vyzývala své spotřebitele k zapojení do sociálních experimentů, kdy společnost zkoumala, jak lidé reagují na určité podněty, jestli dokážou být sami sebou nebo se nechají strhnout davem. Sociální experiment byl proveden například formou vytvoření falešné fronty či falešných cedulích na dveřích. Sociální experimenty a jejich výsledky se následně zákazníkům prezentovaly pomocí virálních videí na internetových stránkách značky, a právě na sociálních sítích. Slogan všech sociálních experimentů značky zněl „*Dělej si to po svém,*“ který byl následně upraven na hlavní slogan značky „*Baví nás to po svém.*“ Na Facebookových stránkách byly pro zákazníky také připravovány různé spotřebitelské soutěže. Uživatelé mohli vyhrát pivo Fénix na rok zdarma, sadu pivních sklenic, lístky na koncerty či výlet do Uzbekistánu, jakožto netradiční cestovatelské destinace (*viz obrázek č. 14*).

Obrázek č. 14: Spotřebitelská soutěž s Fénixem



Fénix Inspiration
8 August 2012 · *

Vyhraj výlet do Uzbekistánu pro sebe a 3 kamarády nebo 100x slušivý telpak.. 😊 Více na <http://www.fenixinspiration.cz/uzbekistan/>.

VELKÁ SRPNOVÁ SOUTĚŽ

Like Comment Share

29

Zdroj: [69]

Na stránkách se rovněž objevovaly různé vtipné a motivační propagační plakáty a placené kampaně, které měly nasměrovat lidi z pohodlí domova a od internetu právě do hospod a provozoven. V prvních dvou letech byla Facebooková stránka značky velmi využívána, příspěvky se na stránce objevovaly v pravidelném denním intervalu a zákazníci tak mohli být v neustálém kontaktu se značkou. Po dvou letech ale marketingová podpora výrobku pomocí sociální sítě ustávala a příspěvky se na stránce objevovaly zpočátku 1x týdně, poté 1x měsíčně a zhruba od poloviny roku 2015 byly na stránku umístěny pouze 2 příspěvky, a to v rámci propagace Fénixe jako součásti programu Volby Sládků, který postupně Fénixe na čepu provozoven nahrazoval. [62], [69], [74]

Sociální síť Twitter byla stejně tak prezentována jako možná platforma, kde se zákazníci dozvídají o novinkách, ale od uvedení značky na trh přibylo na její oficiální stránce pouhých 18 příspěvků a stránka byla sledována jen 25 uživateli. Tento fakt může být spojený s velmi nízkým využíváním sociální sítě Twitter v České republice, na rozdíl od Spojených států amerických, kde se řadí mezi trojici nejoblíbenějších.

Slibovanou netradiční komunikaci přes sociální média tak společnost dodržela pouze v jednom případě, a to sociální síť Facebook. Jelikož byly sociální sítě a internet hlavním komunikačním kanálem, již zde je vidět selhání ze strany společnosti. Je velice pravděpodobné, že po nízké marketingové podpoře na sociálních sítích se vytrácela i zákaznická a uživatelská loajalita. Pšeničné pivo značky Fénix dosáhlo na 36 tisíc sledujících uživatelů po roce a půl od uvedení na trh. V současné době stránku sleduje pouze 31 848 uživatelů sociální sítě a toto číslo je od poloviny roku 2015 neměnné. [69], [70], [74]

Značka Fénix byla spojena i s různými kulturními akcemi. Sponzoring, jako komunikační nástroj, byl společností hojně využíván. Zákazníci se mohli s pšeničným pivem setkat například v rámci studentských oslav léta Majáles v Praze, v Brně a v Hradci Králové, na festivalu Votvírák, pražském hudebním festivalu United Islands, Benátské noci nebo na velmi známém ostravském festivalu Colours of Ostrava (viz příloha E), kde byla zřízena rozlehlá Fénix relaxační zóna. Mezi další sponzorovaný projekt bylo zařazeno mužské synchronizované plavání, konkrétně tým Krasoplavců (viz příloha F). Značka Fénix na sociálních sítích podporovala podepsání petice za jeho zařazení mezi oficiální sporty. V roce 2013 se značka Fénix stala hlavním sponzorem electro-swingových akcí (viz příloha G), které jsou v České republice v posledních 5 letech velmi populární. Akce s názvem „Electro Swing by Fénix“ se konala ve 20 různých městech v celé České republice a vždy se těšila hojně návštěvnosti. Opětovně ale všechna tato sponzorství probíhala pouze po dobu prvních dvou let od uvedení značky na trh. Od konce roku 2014 již byla mediální podpora značky převážně nulová a spoléhalo se pouze na podporu prodeje v provozovnách, pomocí tzv. POSM – point of sales materials, jež měly pšeničné pivo umístěné na svém čepu. [69]

POSM, které byly na provozovnu dodávány ze strany Plzeňského Prazdroje, pomáhaly marketingové komunikaci značky již od uvedení na trh. Mezi tyto materiály patřily plakáty pro výzdobu interiéru, stojánky na stůl, speciální plakety pro označení výčepního kohoutu a samolepky na dveře, na nichž stálo „*Toto místo je osvěženo pšeničným pivem Fénix,*“ přispívající spotřebitelské dostupnosti. Samozřejmostí byly podtácky, stojánky na podtácky, speciální sklenice a trička pro personál. Mezi PR zprávy z pohledu společnosti se řadily aktuality o značce dostupné na internetových stránkách Plzeňského Prazdroje a samotné internetové stránky značky. Marketingově

byla značka v počátcích uvedení na trh velmi podporována, po postupném nenaplnění firemních cílů již společnost nechtěla značku nadále živit a od marketingové podpory postupně ustupovala. Tento fakt měl na stažení výrobku značky Fénix z trhu obrovský vliv. [71], [74]

Program Volba Sládků

Stejně tak jako pšeničné pivo Fénix, ani program Volby Sládků není marketingově podporován pomocí reklamy. Ačkoli program nemá určenou žádnou specifickou cílovou skupinu, na kterou by svými nástroji komunikačního mixu mířil, dle výše uvedených analýz bylo uvažováno s potenciálními zákazníky ve věku od 25 do 60 let. Program Volby Sládků nemá zřízenou samostatnou stránku na žádné sociální síti, ovšem na oficiální Facebook stránce Plzeňského Prazdroje jsou uživatelé pravidelně každý měsíc informováni o aktuálním pivním speciálu z programu, které je k dispozici na čepu provozoven (*viz příloha H*). Stránka společnosti je sledována přibližně 15 000 uživateli sociální sítě. Od 9. září 2016 je hlavní fotkou oficiální stránky společnosti právě propagace programu Volby Sládků. Fotka přímo odkazuje na tlačítko, přes které se uživatelé dostanou na oficiální internetové stránky programu (*viz obrázek č. 15*). Na těchto stránkách si spotřebitelé mohou přečíst informace o aktuálním pivu, v jakém pivovaru byl uvařen a jaký je jeho obsah alkoholu. Samozřejmostí stránek je mapa provozoven zapojených do programu Volby Sládků. Digitální marketing v případě programu není využíván, ovšem digitální plakáty pro jeho propagaci jsou k dispozici pro odběratele společnosti. Ti pak mohou na svých samostatných profilech na sociálních sítích či internetových stránkách provozoven Volbu Sládků propagovat. Stejně jako je tomu u všech samostatných značek společnosti, i pro program Volby Sládků jsou na internetových stránkách Plzeňského Prazdroje dostupné aktuality v sekci tiskových zpráv. [27], [72], [73]

Obrázek č. 15: Plzeňský Prazdroj – Oficiální stránka na sociální síti Facebook



Zdroj: [72]

Opětovně je velmi důležitým nástrojem marketingové komunikace programu podpora prodeje přímo na provozovně. Stejně jako u pšeničného piva Fénix jsou z POSM využívány plakáty pro umístění v interiéru, samolepky na dveře a stojánky na stůl. Tyto materiály se mění každý měsíc se změnou druhu piva na čepu. Mezi materiály, nezměněné po celou dobu programu, patří speciální sklenice a plakety na výčep. Obě propagační varianty nesou jméno „Volba Sládků.“

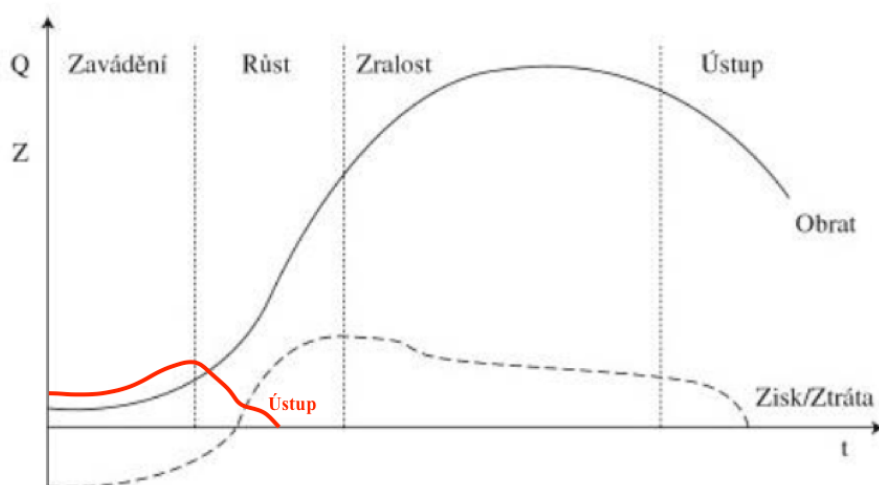
V listopadu 2016 vymyslel Plzeňský Prazdroj nový propagační materiál, který nevyužívá doposud u žádné ze svých značek. Tím, že se v poslední době klade velký důraz na kvalitu čepování piva a na obsluhu provozovny, tedy na osobní prodej, byla připravena speciální videa, jež propagují jednotlivé pivní speciály. Jsou výhradně určena obchodnímu zástupci a personálu provozovny, tak aby byli s pivním speciálem vždy plně seznámeni a mohli odpovídat na všechny zákaznickovi dotazy. V daném videu popisují obchodní a výrobní sládci výrobu piva, postupně celý proces, daný druh piva, jeho složení, konkrétní suroviny, a především způsob čepování, který se k danému druhu piva nejvíce hodí. Tím, že program Volby Sládků není významně mediálně propagován, spoléhá se společnost a jednotlivé provozovny především na word of mouth. Je velmi podstatné, zdali je pivní speciál správně uvařen a je chuťově dobrý, ale taktéž pro zákazníkův pocit velmi záleží, jak obsluha provozovny k pivnímu speciálu přistupuje. Umí-li jej nabídnout, popsat a poskytnout tak zákazníkům potřebné detaily o pivu samotném. Právě na tzv. storytelling se Plzeňský Prazdroj velmi zaměřuje. U značek s dlouhou tradicí, jako je např. Pilsner Urquell, je příběh stavěn na historii značky a jejích kořenech. U Volby Sládků je základem příběhu právě samotný pivní speciál, unikátnost jeho výroby a využitých surovin. [74]

U všech značek z portfolia Plzeňského Prazdroje je využívána kombinace komunikačních strategií. Strategii tlaku používají obchodní zástupci, jež se snaží přesvědčit odběratele pro zařazení produktů do svých provozoven. V následné části odběratelského řetězce je využívána strategie tahu, kdy právě koneční spotřebitelé poptávají produkty u odběratelů společnosti.

4.4.5 Životní cyklus výrobku značky Fénix

Pivo značky Fénix je konkrétním příkladem toho produktu, který neprošel všemi fázemi životního cyklu výrobku. Výrobek se po dobu necelých 3 let nacházel ve fázi výzkumu a vývoje, z níž plynule přešel do etapy zavádění. V úplných začátcích působení na trhu se pšeničné pivo Fénix nesetkalo s významnými překážkami, co se růstu objemu prodeje týká. Ty byly z počátku stabilní. Náklady na jeho propagaci byly velmi vysoké. Uvedení piva na trh doprovázela velká reklamní akce s videomappingovými projekcemi, následně byl výrobek podporován na sociální síti Facebook, pro sociální experimenty se natáčely virální videa a pšeničné pivo se stalo sponzorem mnoha kulturních akcí. Bohužel základním chybou z pohledu výrobku byla jeho kvalita a chuť. Ta s sebou nesla velké nedostatky a zákaznické reference byly spíše negativního charakteru. Jak již bylo uvedeno, se špatným produktem se dobrý marketing dělat nedá, a to platí i v tomto případě. Objemy prodeje začaly postupem času klesat, marketingová podpora ze strany společnosti upadala a do pokročilejší etapy růstu výrobek nedospěl. Po dvou letech od uvedení na trh, přibližně od poloviny roku 2014, bylo pšeničné pivo ve fázi úpadku (viz obrázek č. 16).

Obrázek č. 16: Životní cyklus výrobku značky Fénix



Zdroj: Vlastní zpracování dle [17, s. 179]

V tomto období se společnost snažila o modernizaci výrobku změnou receptury, ale opětovně se nesečkala s plným zákaznickým nadšením. Na úrovni velmi nízkých prodejů udržovala společnost výrobek na trhu po dobu dalšího roku a půl, a finálně došlo k jeho stažení na začátku dubna 2016. Udržování neprosperujícího výrobku na trhu je pro společnost velmi nákladné, proto se Plzeňský Prazdroj rozhodl k tomuto významnému kroku. Od poloviny roku 2015 byla odběratelům a zákazníkům komunikována nová tržní náhrada za pšeničné pivo, a to program Volba Sládků. Součástí upadajícího potenciálu výrobku byl proveden poslední pokus o jeho záchranu. Pšeničné pivo Fénix bylo jako jedno z prvních nabízeno právě jako pivní speciál Volby Sládků s tím, že by se mohl zájem o Fénixe znovu obnovit. Tohoto vzkříšení se Fénix ovšem nedočkal. Všechny konkrétní příčiny nízkých objemů prodejů, a tím způsobené stažení výrobku z trhu, jsou analyzovány výše v kapitole marketingového prostředí a využívaných marketingových nástrojů.

5 Zhodnocení a návrhy na zlepšení

V neposlední řadě je nutné shrnout působení všech faktorů marketingového prostředí a nástrojů marketingového mixu, samostatně pro pšeničné pivo značky Fénix a pro program Volby Sládků. Níže jsou poté uvedeny návrhy na zlepšení právě pro tržní náhradu program Volba Sládků, vyplývající z celé praktické části.

5.1 Zhodnocení vlivů

Fénix

Z výše uvedené detailní analýzy marketingového prostředí a využívaných marketingových nástrojů je patrné, že v této části marketingového procesu došlo ze strany Plzeňského Prazdroje k pochybení hned několikrát. Z hlediska makroprostředí není politickým faktorům při stažení pšeničného piva Fénix z trhu přisuzován žádný podstatný vliv, opak ovšem nastává v případě faktorů ekonomických. V roce 2012 nebyla ekonomická situace domácností v České republice plně stabilizována a obyvatelé stále pocítovali dopad hospodářské krize z roku 2008. Spotřebitelé pšeničné pivo ochutnali, ale nebyla zde z jejich strany ochota vydávat za tento produkt své peníze vícekrát. V době uvedení značky na trh celkový vývoj ekonomiky klesal. Ačkoli byl tento klesající vývoj postupně zastaven, je ekonomickým faktorům přisuzován velmi podstatný vliv z hlediska nízkých objemů prodeje piva značky Fénix. Při výběru cílové skupiny výrobku je taktéž možné diskutovat o chybě ze strany Plzeňského Prazdroje. Bude-li tato chyba pomínuta a hodnocena mírně významným vlivem, negativní dopad dalších analyzovaných sociálních faktorů je přímo enormní. Klesající spotřeba piva, a alkoholických nápojů všeobecně, ovlivněna nejen výše uvedenými ekonomickými faktory, ale také změnou životního stylu obyvatel České republiky, měla být pro společnost varovná. Stejně tak jako klesající trend návštěvnosti hospod a restaurací, jež plně souvisel s nestabilní ekonomickou situací českých domácností. Tu nejpodstatnější roli z hlediska sociálních faktorů ovšem hrají spotřebitelské preference. Ve stejné době, jako bylo pšeničné pivo Fénix představeno zákazníkům, zažíval trh ochucených piv, v podobě radlerů, svůj největší rozkvět. Pšeničná piva v té době neměly na českém pivním trhu vybudovanou takovou tradici a jejich zákaznická oblíbenost s Fénixem nerostla. Právě z uváděných důvodů měly sociální faktory velmi významný vliv na stažení výrobku značky Fénix z trhu. U technologických faktorů byl s možným

negativním vlivem spojen nekompletní český výrobní proces piva, ovšem tento dopad byl označen spíše za méně významný.

Z hlediska mikroprostředí měla na stažení pšeničného piva Fénix z trhu významný dopad změna firemní strategie. Plzeňský Prazdroj se začal soustředit především na rozšiřování stávajících značek z portfolia společnosti, nikoli na uvádění značek úplně nových, které vyžadují velmi vysokou marketingovou a finanční podporu. Novou strategií, jež se společnost začala v průběhu roku 2015 také řídit byla tzv. strategie kategorie, ve které pšeničné pivo Fénix svoji pozici neobhájilo a jeho místo v kategorii bylo přiřazeno právě programu Volba Sládků. Z pohledu Porterova modelu pěti konkurenčních sil měla nízký vliv při stažení výrobku z trhu vyjednávací síla dodavatelů a hrozba vstupů potenciální konkurence. Vyjednávací síla odběratelů, z pohledu celého odběratelského řetězce, již významná je. Podstatnějším vlivem ovšem disponuje ta část odběratelského řetězce, kdy je propojena on-trade provozovna a konečný spotřebitel. Konečný spotřebitel má velmi významný vliv na objem prodejů piva na provozovně, a ten u pšeničného piva Fénix nebyl splněn ani v jednom roce působení výrobku na trhu. Rivalita konkurenčních výrobků na trhu pšeničných piv samozřejmě panovala, vyšší vliv je v tomto případě však přisuzován pšeničným pivům z produkce minipivovarů nežli pivovarnických gigantů. Hlavním konkurentem pšeničného piva byl Hoegaarden, který je stále v očích spotřebitelů považován za luxusnější zahraniční značku a dalším uvažovaným konkurentem byly Krušovice pšeničné, jež mířily na jinou cílovou skupinu. Jako substituční výrobky pšeničných piv byly výše v analýzách uváděny kategorie radlerů a ciderů, jež se doposud těší velké zákaznické úspěšnosti, a proto je jejich vliv hodnocen jako vysoký.

Z hlediska využívaných marketingových nástrojů měl nejpodstatnější vliv na krok stažení produktu z trhu sám výrobek, tedy především jeho kvalita. Pivo bylo dle většiny zákaznických recenzí negativně hodnoceno, bylo spíše vodnaté a slibované osvěžení po jeho vypití se dostavilo pouze zřídka. Vyšší cena pšeničného piva, jakožto pivního speciálu, byla především ovlivněna vysokou odběratelskou marží, jež si provozovatelé hospod a restaurací k nápoji přidávali. S cenou piva nebylo během životního cyklu významně manipulováno a v očích zákazníků si stále drželo svoji pomyslnou prestiž. Cena nebyla spotřebiteli negativně hodnocena, ovšem její výše, ve spojení s negativní ekonomickou situací domácností, měla na nízký objem prodejů taktéž svůj dopad. Nulový vliv na stažení pšeničného piva Fénix z trhu měla distribuce výrobků, která je

společná pro všechny výrobky společnosti a není možné její vliv analyzovat pro jednotlivé značky z portfolia. U marketingové komunikace byl vliv opětovně velmi významný. Pšeničné pivo Fénix bylo uvedeno ve velkolepém stylu, pomocí akce s videomappingovými projekcemi, a nadále hojně podporováno na sociální síti Facebook. Značka Fénix byla k vidění na mnoha kulturních akcích po celé České republice a taktéž podpora prodeje na provozovnách byla dostatečná. Po dvou letech působení značky na trhu se ovšem veškerá marketingová podpora vytratila. Výrobek nepřinášel takové objemy prodeje jaké společnost očekávala, samozřejmě vlivem všech výše zmíněných faktorů, a marketingová podpora byla stále více finančně nákladná. Z toho důvodu je následné nedostatečné marketingové podpoře přisuzován při stažení výrobku z trhu velmi vysoký vliv.

Program Volba Sládků

Stejně tak jako byl analyzován vliv jednotlivých faktorů marketingového prostředí a marketingových nástrojů na stažení pšeničného piva Fénix z trhu, bylo tomu provedeno i u zvolené tržní náhrady, programu Volba Sládků. Z hlediska makroprostředí je dopad politických faktorů aktuálně hodnocen jako nízký, především z toho důvodu, že zavedení elektronické evidence tržeb a budoucí protikuřácký zákon se dotkne všech on-trade provozoven na území České republiky a není tak možné analyzovat jejich vliv přímo na program Volby Sládků. Ekonomická situace v České republice zaznamenává postupný růst a vliv hospodářské krize z roku 2008 již pouze doznívá. V roce 2015, tedy v roce uvedení tržní náhrady, byl zaznamenán silný růst HDP a spotřebitelská inflace byla nejnižší za posledních 12 let. Celkový vývoj ekonomiky tedy roste, a proto mají ekonomické faktory na tržní náhradu velmi pozitivní dopad. Program Volby Sládků nemá určenou žádnou specifickou cílovou skupinu, z toho důvodu je tento vliv sociálních faktorů nulový. Spotřeba alkoholických nápojů dodržuje mírně rostoucí trend a opětovně zvýšení návštěvnosti hospod a restaurací ovlivňují program Volby Sládků taktéž pozitivně. Pomocí tržní náhrady reaguje Plzeňský Prazdroj na změny spotřebitelských preferencí a snaží se tak částečně flexibilně uspokojovat zákaznickou poptávku po pivních speciálech. Výrobní linky nemusejí být z důvodu vaření pivních speciálů v menším množství speciálně technicky upravovány, a proto je dopad technologických faktorů, stejně jako v případě pšeničného piva Fénix, hodnocen spíše méně významně.

V programu Volba Sládků jsou vždy uváděna piva již stávajících značek portfolia, a proto úprava firemní strategie nemá na tržní náhradu žádný vliv. Jak již bylo výše uvedeno, dle kategorie strategie nahradila právě Volba Sládků pšeničné pivo Fénix v kategorii pivních speciálů, a proto zavedení nové firemní strategie tržní náhradu nikterak neovlivnilo. Z hlediska dalších faktorů mikroprostředí, analyzovaných dle Porterova modelu pěti sil, nemá žádný dopad na program vyjednávací síla dodavatelů. Vyjednávací síla odběratelů je i u varianty tržní náhrady velmi vysoká, opětovně z hlediska konečných spotřebitelů, jež ovlivňují objemy prodeje daných provozoven. Vliv konkurenčních výrobků je ze strany pivovarnických gigantů, kteří podobný program ve své nabídce nemají, velmi nízký. Naopak ze strany středních a malých pivovarů a minipivovarů je dopad o poznání vyšší. Pivovary z této kategorie se převážně specializují právě na pivní speciály, více dbají na kvalitu, mají pro jejich výrobu lépe uzpůsobené technologické vybavení a jsou mnohem flexibilnější v reakci na změnu spotřebitelských preferencí. Jelikož je nabídka piv z této kategorie pivovarů pro program Volby Sládků velkou konkurencí, a jejich počet se neustále zvyšuje, je i hrozba vstupů potenciální konkurence právě z této kategorie označována za středně významnou. U těchto faktorů je tedy nutné dbát zvýšené opatrnosti. V analýze substitučních výrobků programu bylo uvažováno s těmi pivními speciály, jež se ve Volbě Sládků neobjevují. Jedná se především o speciální druhy piv (Lambic, Gueze, Faro), jež mají v nabídce pouze některé specializované pivotéky. Z toho důvodu je jejich vlivu přisuzována nízká důležitost.

Z hlediska využívaných marketingových nástrojů nebylo tentokrát v oblasti výrobku pochybeno. Program Volby Sládků neuvádí na trh nové značky pivních speciálů, ale vždy již piva zaběhnutých značek. Název programu taktéž odpovídá celému konceptu samotné aktivity. Cena pivních speciálů zahrnutých do programu Volby Sládků je nastavena na prémiové úrovni, spíše z důvodu udržení dané prestiže a reakce na ceny konkurenčních výrobků z výše zmíněné kategorie. Za pivní speciál je přibližně 93 % zákazníků ochotno vyšší cenu zaplatit, a proto nemá cena na tržní náhradu podstatný vliv. Dopad distribuční politiky na program Volby Sládků je opětovně nulový, stejně jako v případě pšeničného piva Fénix. Marketingová komunikace programu probíhá především pomocí materiálů podpory prodeje na provozovnách. Novinkou, kterou začal Plzeňský Prazdroj u Volby Sládků využívat, jsou digitální videa, sloužící pro lepší informovanost personálu provozoven o daném pivním speciálu. Jelikož společnost

klade velký důraz na osobní prodej, správnou nabídku pivního speciálu, jeho dostatečnou znalost a na tzv. storytelling, je tento nový propagační materiál hodnocen velmi kladně. Program Volby Sládků není nikterak hojně marketingově podporován a v jeho případě je spoléháno především na word of mouth.

5.2 Návrhy na zlepšení

Navzdory faktu, že vliv marketingového prostředí i marketingových nástrojů je z velké části pozitivní, je zapotřebí se stále přizpůsobovat zákaznickým preferencím a přáním. V této části práce jsou proto prezentovány návrhy na zlepšení pro program Volby Sládků, vyplývající z poznatků v praktické části práce.

Školení obsluhy

Jak již bylo výše uvedeno, v roce 2016 bylo proškoleny přes 5 000 lidí ohledně kvality piva a jeho správného čepování, což je při snaze o rostoucí prodeje na provozovně velmi podstatné. Přibližně 85 % zákazníků považuje kvalitu piva za velmi důležitou při volbě restaurace. Co je ovšem ze strany zákazníků ještě více ceněno, je kvalita obsluhy. V rámci kvality obsluhy zákazníci vyžadují její ochotu, přátelskost a rychlost.

Plzeňský Prazdroj by se tedy v roce 2017 měl zaměřit nejen na školení správného čepování, ale i školení správné komunikace personálu s hosty. Správné jednání obsluhy způsobí nejen nárůst prodeje piva a jídla na provozovně, ale s tím i vyšší spropitné, které je zákazník za kvalitní obsluhu ochoten vydat, čímž porostou tržby provozovny. S kvalitní obsluhou také souvisí větší ochota hostů se na provozovnu opakovaně vracet, a především předání kladných zákaznických referencí dále. V případě programu Volby Sládků, která není masově mediálně propagována, je word of mouth velmi podstatnou složkou marketingové komunikace, s vysokým vlivem na objem prodeje.

V rámci školení by byly obsluze předány tipy, jak se zákazníkem komunikovat a jednat. Rychlost obsluhy je podstatná, naservíruje-li obsluha nápoj do 2 minut od usazení hosta, je zákazník v první řadě spokojený, jelikož ukojí svoji možnou touhu po pivu či zíveň okamžitě, a v druhé řadě toho během návštěvy více zkonsumuje. Důležitá je také komunikace s hosty v rámci objednávky dalšího piva. Obsluha by měla s hosty komunikovat průběžně, a ne pouze ve chvíli, kdy má host dopito. Takového zákazníka, který má dopito je častokrát mnohem těžší přesvědčit k dalšímu nápoji nežli toho, který ještě nedopil. Velmi podstatná je taktéž znalost sortimentu ze strany obsluhy. Z toho důvodu začal být program Volby Sládků marketingově podporován videy, ve kterých

jsou uváděny všechny důležité informace a zajímavosti o daném pivním speciálu. Zná-li obsluha dobře portfolio nabízených produktů, může se lépe trefit do zákaznických chutí a preferencí. Uvádí se, že přibližně 20 % hostů provozovny dá na doporučení obsluhy.

Tím, že u speciálních piv z programu Volby Sládků je nastavena velmi atraktivní marže nabízí se zde velký potenciální růst tržeb provozovny. Průměrná marže piva z programu Volby Sládků je 15 Kč, požadovaná výtoč provozovny zapojené do programu je 600 piv, bude-li uvažováno s navýšením prodeje o 15 %, tedy o 90 piv, možné zvýšení tržeb provozovny z hlediska marže bude o 16 200 Kč (90 piv * 15 Kč marže * 12 měsíců) ročně, což je pouze za zkvalitnění obsluhy, velmi motivující číslo. Toto číslo je ovšem uváděno pouze z pohledu Volby Sládků. Uvažuje-li se, že se na provozovně, kde je standardně program Volby Sládků umístěn, vyčepuje přibližně 5 000 piv všech druhů měsíčně s průměrnou marží 10 Kč a opětovně s nárůstem 15 %, tedy 750 piv, zvýší se tržby následně o 90 000 Kč (750 piv * 10 Kč marže * 12 měsíců) ročně. Samozřejmostí je i již zmiňovaný nárůst spropitného pro zaměstnance provozoven, který je s ochotnou a přátelskou tváří obsluhy úzce spojen.

Tabulka č. 4: Potenciální zvýšení tržeb provozovny (v ročním hledisku)

	Navýšení prodeje o 15 %	Průměrná marže	Zvýšení tržeb
Program Volba Sládků	90 piv	15 Kč	o 16 200 Kč
Celá provozovna	750 piv	10 Kč	o 90 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Nové varianty pivních speciálů

Program Volba Sládků přináší zákazníkům na čep každý měsíc nové pivo a Plzeňský Prazdroj se prezentuje tím, že je velmi dbáno, aby se pivní speciál po dobu jednoho roku na čepu neopakoval. Tím, že byl program uveden na trh v polovině roku 2015, jeho životní cyklus trvá prozatím pouhé dva roky. Po takovouto dobu je možné vymýšlet různé speciální varianty piv, ale do budoucna by s tímto příslibem mohl Plzeňský Prazdroj narazit a částečně zklamat své konečné spotřebitele. Již v druhém období působení na trhu bylo do programu opětovně uvedeno několik pivních speciálů. Na zákaznické oblíbenosti to prozatím neškodilo, jelikož vybraná piva byla jedna z těch nejúspěšnějších. Konkrétně se jednalo o temně Hořký ležák z pivovaru Radegast

a Rubínový ležák z pivovaru Gambrinus. Právě tento Rubínový ležák byl na trh uveden v květnu 2016 a následně zahajoval rok 2017 jako lednový pivní speciál. V tomto ohledu je společnosti doporučována změna případné komunikace zákazníkům či soustředění se stále na nové varianty speciálů, aby nedošlo k opakovanému uvádění těchto speciálů, které již mají vybudovanou částečnou zákaznickou loajalitu a program tak nebyl prioritně orientován na narůstající tržby. Sládcí se vymýšlením nových speciálů budou více orientovat na spotřebitelské preference a nedojde tak ke zvětšení konkurenčního tlaku ze strany minipivovarů.

Se stejným budoucím problémem by se mohl potýkat pivní speciál, který byl v říjnové Volbě Sládků v roce 2016 – Pilsner Urquell Nefiltrovaný. Opětovně se nepotkal s negativním hodnocením spotřebitelů, ovšem nespĺňuje plné podmínky programu, které jsou Plzeňským Prazdrojem prezentovány. Tzv. nefiltrovaná Plzeň je totiž každoročně vyráběna v období Velikonoc a zákazníci ji tak mohli již několikrát ochutnat. U tohoto pivního speciálu je i porušen prioritní prodej sudů z programu Volby Sládků v objemovém provedení 30 l, neb Pilsner Urquell Nefiltrovaný je stáčen do sudů o objemu 50 l. V těchto případech je možné, že se zákazníci budou postupem času cítit oklamáni, proto je vhodnější upravit komunikaci se spotřebiteli ihned.

Rozšíření marketingové komunikace

Program Volby Sládků není možný propagovat jako samostatnou značku, neboť v něm figurují speciály z řad již zaběhnutých značek portfolia společnosti. Tím, že se pivní speciály pravidelně mění by např. televizní reklama mohla nabývat na pocitu neaktuálnosti. Program by tak musel být prezentovaný jako program samotný bez variant pív, které jsou jeho podstatou. Možný natočený reklamní spot pro speciál by tak byl využitý pouze po dobu jednoho měsíce a nebylo by možné ho opětovně použít, čímž by jeho hodnota pro společnost klesala, naopak finančně by byla tato forma propagace velice náročná. Z toho důvodu je marketingová komunikace společnosti zaměřena prioritně na podporu prodeje na provozovně. Tato podpora velmi úzce souvisí s vhodně umístěnými propagačními materiály a taktéž se správnou komunikací obsluhy s hosty a jejich následném předání zákaznických referencí dál.

Možným návrhem pro zlepšení těchto propagačních materiálů na provozovně je umístění zalistované karty s potřebnými informacemi o Volbě Sládků do nápojového a jídelního lístku provozovny. Na jedné straně karty by byla pouze zobrazena orosená sklenice pivního speciálu s jeho názvem, stupňovitostí a cenou, na straně druhé by byly

informace o druhu piva, z jakého pochází pivovaru a na jaká piva se mohou zákazníci těšit v programu následně. Odběratelům jsou vždy prezentována piva na následující 3 měsíce.

Tato karta v menu by přispívala marketingové komunikaci. Pokud by zákazník nezaregistroval žádný z propagačních materiálů umístěných v provozovně, o programu Volba Sládků nikdy neslyšel ani jej o něm neinformovala obsluha, mohlo by toto umístění karty být tím posledním, čeho si zákazník všimne. Opětovně by tato komunikace napomáhala vyšším tržbám provozovny a není zde vidina nereálnosti provedení.

Ačkoli je enormní zájem o určité pivní speciály velmi pozitivním faktem pro program Volby Sládků a pro Plzeňský Prazdroj celkově, již několikrát se stalo, že byl v polovině měsíce daný speciál vyprodáný a nebylo jej možné od výrobce dokoupit. V posledních aktuálních měsících se jednalo např. o zmiňovaný Rubínový ležák z pivovaru Gambrinus nebo o Master Stout. Společnost o vyprodání zásob informovala v tiskových zprávách na svých internetových stránkách, nicméně marketingová komunikace pivních speciálů, které poté na provozovně nejsou k dispozici, je ve své podstatě zbytečná a nese s sebou velmi negativní dopad. V takovémto případě je nutné lépe plánovat vyrobené množství, predikovat možnou zákaznickou poptávku a snažit se podobné situace do budoucna spíše eliminovat. Opětovně to souvisí s využívaným marketingovým nástrojem word of mouth, který je pro program klíčový.

Závěr

Tématem diplomové práce byla analýza marketingových aktivit vybraného subjektu, která je nedílnou součástí marketingového řízení společnosti. Pomocí marketingového řízení jsou stanovovány marketingové cíle podniku, s kterými úzce souvisí plánování a realizování marketingových strategií, jež vedou k jejich naplnění. Tyto marketingové cíle dopomáhají splnění firemních cílů a naplnění strategie společnosti. Významnou roli marketingového řízení v podniku tak nelze popřít.

Hlavním cílem práce byla analýza částí marketingového procesu, který je při řízení marketingových aktivit využíván. Práce byla zaměřena na vybrané části procesu, jimiž jsou marketingová analýza a analýza marketingových strategií dle nástrojů marketingového mixu. Právě tyto části procesu jsou stěžejní pro stanovení marketingových cílů podniku. Cílem bylo zhodnocení vlivu marketingového prostředí a jednotlivých marketingových nástrojů na konkrétní společnost, respektive na exemplární výrobek, který byl právě z důvodu negativního působení výše uvedených vlivů z trhu stažen. Práce se také zaměřuje na zhodnocení vlivů, které jakýmkoliv způsobem ovlivňují stanovenou tržní náhradu.

Úkolem bylo objasnění teoretických poznatků v rámci marketingového prostředí a základních marketingových strategií a nástrojů. Důležité je říci, že marketingové prostředí, které společnost obklopuje, se dělí na makroprostředí (vnější) a mikroprostředí (vnitřní). Vnější faktory jsou společností neovlivnitelné. Na jedné straně mohou podniku velmi pomoci a nabídnout nové příležitosti, na straně druhé ovšem dokáží i velmi ublížit. Naopak působící vnitřní faktory dokáže společnost mnohem lépe a jednodušeji ovlivňovat. Pro splnění marketingových cílů společnost využívá marketingové nástroje, jejichž aplikaci stanovují zvolené marketingové strategie. Souborem základních marketingových nástrojů je marketingový mix.

Podstatou praktické části práce bylo představit vybraný podnikatelský subjekt, Plzeňský Prazdroj, a. s., a jeho výrokové portfolio. Jako exemplární produkt pro analýzu bylo zvoleno pšeničné pivo značky Fénix, které mělo velmi krátký životní cyklus a na trhu působilo pouhé čtyři roky. Výrobek byl analyzován z pohledu působení vlivů marketingového prostředí a využívaných marketingových nástrojů. Ze stejného hlediska byla poté analyzována i stanovená tržní náhrada, která jej na trhu vystřídala, konkrétně program Volba Sládků.

Největší vliv z hlediska makroprostředí měly na stažení výrobku z trhu faktory ekonomické a sociální. Ekonomická situace v České republice nebyla pro výrobek příznivá a spotřebitelé nebyli ochotni za produkt opakovaně vydávat své finanční prostředky. Vliv sociálních faktorů byl negativní v oblasti klesající spotřeby alkoholických nápojů v České republice. Spotřebitelské preference měly ovšem významnější vliv, neboť trh pšeničných piv neměl v době uvedení výrobku na trh vybudovanou dostatečnou tradici. Z hlediska mikroprostředí ukončenou výrobu pšeničného piva nejvíce ovlivnila změna firemní strategie, velký konkurenční tlak ze strany minipivovarů, které se na pivní speciály orientují, a vysoká zákaznická úspěšnost substitučních výrobků. Nedostatečná kvalita pšeničného piva a nenaplnění zákaznického očekávání, společně s upadající marketingovou propagací nové značky, přispěly ke stažení pšeničného piva Fénix z trhu velkým dílem.

Důležitou částí práce byla analýza stejných vlivů působících na zvolenou tržní náhradu. U programu Volby Sládků je zřejmé, že se společnost poučila ze svých minulých chyb. V první řadě je trh pivních speciálů v současné době zákaznicky mnohem vyhledávanější, nežli tomu bylo v době uvedení značky Fénix, a spotřeba alkoholických nápojů v České republice zaznamenává opětovně rostoucí trend. Na program Volby Sládků působí kladně jak faktory sociální, tak ekonomické. Ekonomická situace v České republice je v současné době mnohem příznivější nežli dříve. Podstatným krokem ze strany společnosti je uvádění pivních speciálů z programu, pod již zaběhnutými značkami z portfolia společnosti, nikoli pod novou, samostatnou, značkou, která je velmi náročná na marketingovou a finanční podporu.

Závěrečná kapitola obsahuje shrnutí a zhodnocení vlivů působících na exemplární výrobek a na jeho tržní náhradu. V neposlední řadě zde byly popsány návrhy na zlepšení, které se orientují především na zvýšení objemu prodeje a lepší zákaznickou komunikaci. Doporučení pro program Volby Sládků může společnost zvážit a následně implementovat do marketingového procesu. Nejdůležitějším faktem je spokojenost spotřebitelů, která s růstem objemu prodeje úzce souvisí, proto je na ní v doporučeních pro program Volby Sládků primárně zaměřeno.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Etapy životního cyklu výrobku	23
Obrázek č. 2: Hybridní distribuční systém	31
Obrázek č. 3: Rozmístění hospod nabízejících program Volba Sládků.....	42
Obrázek č. 4: napivosrozumem.cz a respektuj18.cz.....	44
Obrázek č. 5: Vývoj HDP v ČR.....	48
Obrázek č. 6: Míra inflace a její vývoj v ČR	48
Obrázek č. 7: Věková struktura obyvatel České republiky v letech 2011 a 2013	49
Obrázek č. 8: Věková struktura obyvatel České republiky v letech 2011 a 2013	50
Obrázek č. 9: Věková struktura obyvatel České republiky v letech 2014 a 2016	51
Obrázek č. 10: Potenciál a počet odebírajících provozoven v jednotlivých letech	62
Obrázek č. 11: Loga značek Hoegaarden a Krušovice Pšeničné	64
Obrázek č. 12: Loga zmiňovaných pivovarů	65
Obrázek č. 13: Tři vítězné designy lahví	70
Obrázek č. 14: Spotřebitelská soutěž s Fénixem	83
Obrázek č. 15: Plzeňský Prazdroj – Oficiální stránka na sociální síti Facebook.....	86
Obrázek č. 16: Životní cyklus výrobku značky Fénix	87

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Cena pšeničného piva Fénix v roce 2012 (v Kč).....	74
Tabulka č. 2: Cena pšeničného piva Fénix v roce 2014 (v Kč).....	75
Tabulka č. 3: Ceny vybraných speciálů z programu Volba Sládků (v Kč).....	78
Tabulka č. 4: Potenciální zvýšení tržeb provozovny (v ročním hledisku).....	94

Seznam použitých zkratek

a. s.	akciová společnost
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
DPH	daň z přidané hodnoty
EET	elektronická evidence tržeb
HDP	hrubý domácí produkt
hl	hektolitr
IMC	Integrated Marketing Communication
l	litr
mil.	milion
mld.	miliarda
n. p.	národní podnik
PLC	Product Life Cycle
PR	Public Relations
s. r. o.	společnost s ručením omezeným

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

- [1] AAKER, David A. *Brand building: budování obchodní značky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-885-6.
- [2] CLOW, Kenneth E., BAACK, Donald. *Marketing management: A Customer Oriented Approach*. 1. vyd. SAGE Publications, 2009. ISBN 978-14-8334-295-5.
- [3] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [4] HADRABA, Jaroslav. *Marketing: produktový mix, tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. Vysokoškolské učebnice. ISBN 80-86473-89-9.
- [5] KELLER, Kevin Lane, Tony APÉRIA a GEORGSON. *Strategic Brand Management: A European Perspective*. Edinburgh: Pearson Education Limited, 2008. ISBN 978-0-273-70632-8.
- [6] KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [7] KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] LAMB, Charles W., HAIR, Joseph F. a MCDANIEL, Carl D. *Marketing*. 8th ed. Mason: Thomson/South-Western, 2006. ISBN 0-324-22155-X.
- [9] MEFFERT, Heribert. *Marketing – management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-329-4.
- [10] NESSIM, Hanna a DODGE, Robert H. *Pricing: zásady a psotypy tvorby cen*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-34-4.
- [11] PELSMACKER, Patrick de, BERGH, Joeri van den a GEUENS, Maggie. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
- [12] SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [13] SMITH, P. R. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. Business books. Praxe manažera. ISBN 80-7226-252-1.

[14] SOLOMON, Michael R., MARSHALL, Greg W. a STUART, Elnora W. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, ©2006. ISBN 80-251-1273-X.

[15] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.

[16] VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

[17] ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

[18] Náš příběh. *Plzeňský Prazdroj*. [online]. 2017. [cit 6. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/nas-pribeh>

[19] Naše značky. *Plzeňský Prazdroj*. [online]. 2017. [cit. 6. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/znacky>

[20] Mapa: Komu patří pivovary v Česku? *iDnes.cz. Ekonomika*. [online]. 2015. [cit. 8. 3. 2017]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/podily-pivovaru-na-tuzemskem-trhu-dt2-/ekoakcie.aspx?c=A151014_105550_ekoakcie_fih

[21] Prazdroji se daří doma i za hranicemi. *iDnes.cz. Ekonomika*. [online]. 2016. [cit. 8. 3. 2017]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/prazdroj-loni-prodal-10-milionu-heltolitru-piva-piva-zvysil-prodej-v-cr-i-export-gdf-/ekoakcie.aspx?c=A160314_131102_ekoakcie_rts

[22] Japonská skupina Asahi kupuje Plzeňský Prazdroj. *Hospodářské noviny. Byznys*. [online]. 2016. [cit. 8. 3. 2017]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65555070-japonsky-pivovar-asahi-kupuje-plzensky-prazdroj-za-pet-vychodoevropskych-pivovaru-da-200-miliard-korun>

[23] Japonci koupili Prazdroj a další značky za 200 miliard. *Lidovky.cz. Byznys*. [online]. 2016. [cit. 8. 3. 2017]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/pivovar-asahi-kupuje-prazdroj-a-dalsi-znacky-za-200-miliard-pmj-/firmy-trhy.aspx?c=A161213_083131_firmy-trhy_mpr

- [24] Plzeňský Prazdroj loni zvýšil zisk. *Hospodářské noviny. Byznys*. [online]. 2016. [cit. 8. 3. 2017]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65342430-plzenskemu-prazdroji-loni-stouply-trzby-zisk-zvysil-o-pet-procent-na-3-7-miliardy-korun>
- [25] Probuď v sobě Fénixe. *Fénix beer*. [online]. 2014. [cit. 11. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.fenixbeer.cz/Main/index>
- [26] Fénix slaví svůj první úspěch. *Plzeňský Prazdroj. Tiskové centrum*. [online]. 2012. [cit. 11. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/1074-fenix-slavi-svuj-prvni-uspech-br-za-14-dnu-vycepovano-ve-vice-nez-600-restauracich-jiz-100-000-piv>
- [27] Každý měsíc nové pivo na čepu. *Plzeňský Prazdroj. Volba Sládků*. [online]. 2017. [cit. 11. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.volbasladku.cz/homepage.php>
- [28] Program Plzeňského Prazdroje „Volba Sládků“ má za sebou prvních 7 úspěšných měsíců. *Plzeňský Prazdroj. Tiskové centrum*. [online]. 2015. [cit. 12. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/1562-program-plze-sk-ho-pradroje-volba-sl-dk-m-za-sebou-prvn-ch-7-sp-insch-m-s-c-d-ky-popularit-pokra-uje>
- [29] Plzeňský Prazdroj už druhým rokem nabízí každý měsíc nový pivní zážitek a zvyšuje hospodským návštěvnost. *Plzeňský Prazdroj. Tiskové centrum*. [online]. 2016. [cit. 12. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/1609-plze-sks-prazdroj-ut-druhsm-rokem-nab-z-katds-m-s-c-novs-pivn-z-titek-a-zvyiuje-hospodsksm-n-vit-vnost>
- [30] Varianty Kingswoodu. *Welcome to Kingswood – Cider your life*. [online]. 2016. [cit. 12. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.kingswood.cz/varianty>
- [31] Produkty Kopparberg. *Kopparberg Premium Cider*. [online]. 2016. [cit. 12. 3. 2017]. Dostupné z: <http://kopparbergcider.cz/Produkty/>
- [32] Kodex Komerční komunikace. Platný od 1. října 2016. *Plzeňský Prazdroj*. [online]. 2016. [cit. 15. 3. 2017]. Dostupné z: https://www.prazdroj.cz/cosospohzeg/uploads/2016/12/2016_1017_Kodex_komercni_komunikace_CZ_EXTERNAL_FINAL.pdf
- [33] Co se stane, když se napije? *napivosrozumem.cz*. [online]. 2017. [cit. 15. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.napivosrozumem.cz/>
- [34] O projektu: Projekt Respektuj 18! *respektuj18.cz*. [online]. 2017. [cit. 15. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.respektuj18.cz/o-projektu>

- [35] Náš příběh. Důležité listiny. *Plzeňský Prazdroj*. [online]. 2017. [cit. 15. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/nas-pribeh/dulezite-listiny>
- [36] Plzeňský Prazdroj: Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2016. *Plzeňský Prazdroj*. [online]. 2017. [cit. 15. 3. 2017]. Dostupné z: https://www.prazdroj.cz/cospospohzeg/uploads/2017/01/zprava_o_odpovednosti_2016.pdf
- [37] Příjmy domácností vzrostly. *Český statistický úřad*. [online]. 2015. [cit. 16. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prijmy-domacnosti-vzrostly>
- [38] Vývoj ekonomiky České republiky – v roce 2012. *Český statistický úřad*. [online]. 2013. [cit. 16. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-v-roce-2012-fuvvsphta3>
- [39] Vývoj ekonomiky České republiky – v roce 2015. *Český statistický úřad*. [online]. 2016. [cit. 16. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-4-ctvrtleti-2015>
- [40] HDP 2017, Vývoj HDP v ČR. *kurzy.cz. Makroekonomika*. [online]. 2017. [cit. 16. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- [41] Inflace – 2017, Míra inflace a její vývoj v ČR. *kurzy.cz. Makroekonomika*. [online]. 2017. [cit. 16. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- [42] Age structure of Czech Republic in the different years. *Czech statistical office*. [online]. 2015. [cit. 19. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/>
- [43] Spotřeba alkoholických nápojů a cigaret na 1 obyvatele v České republice. *Český statistický úřad*. [online]. 2015. [cit. 19. 3. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/32955062/32018116_0303.pdf/8c2e8740-383c-49e7-92c2-d228ed036e2e?version=1.2
- [44] Češi pijí čím dál méně piva. *Hospodářské noviny. Byznys*. [online]. 2011. [cit. 19. 3. 2017]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-54201780-cesi-piji-cim-dal-mene-piva-chteji-zit-zdraveji-a-stamgasti-vymiraji>
- [45] Ochucené pivo je nápojem žen a mladých lidí. *Nielsen. Insights*. [online]. 2013. [cit. 22. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.nielsen.com/cz/cs/insights/reports/2013/ochucene-pivo-je-napojem-zen-a-mladych-lidi.html>

- [46] Češi byli dříve při pití piva konzervativní, nyní rádi experimentují. *Munimedia*. [online]. 2013. [cit. 22. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.munimedia.cz/prispevek/cesi-byli-drive-pri-piti-piva-konzervativni-nyni-radi-experimentuji-4955/>
- [47] Category Strategies and supplier management. The future of supply management. [online]. [cit. 22. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.atkearneypas.com/knowledge/articles/2007/SCMR.FuturesStudyI.pdf>
- [48] Zásady etiky. Aktualizace prosinec 2013. *Plzeňský Prazdroj*. [online]. 2013. [cit. 25. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/cospospohzeg/uploads/2016/05/zasady-etiky.pdf>
- [49] Pšeničné pivo s koriandrem Fénix boduje na výstavě Země Živitelka 2013. *Plzeňský Prazdroj. Tiskové centrum*. [online]. 2013. [cit. 25. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/1250-psenicne-pivo-s-koriandrem-fenix-boduje-na-vystave-zeme-zivitelka-2013>
- [50] O pivovaru. *Staropramen*. [online]. 2014. [cit. 25. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.staropramen.cz/o-pivovaru/>
- [51] O nás. Kdo jsme. *Heineken*. [online]. 2017. [cit. 25. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/kdo-jsme?age=more>
- [52] Naše pivo. *Budvar*. [online]. 2017. [cit. 25. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.budvar.cz/cs/nase-pivo>
- [53] Nejlepší a nehorší česká piva. *Atlas piv. Databáze český a slovenských piv*. [online]. 2017. [cit. 26. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.atlaspiv.cz/?page=ratings&filter=50-psenicna-piva-weissbier-weizenbier>
- [54] Trendy Hoegaarden osvěží nejlépe v horkých letních dnech. *Pivovary Staropramen. Tiskové zprávy a zajímavosti*. [online]. [cit. 26. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy-a-zajímavosti/archivy-dle-roku/2009/trendy-hoegaarden-osvezi-nejlepe-v-horkych-letnich-dnech/>
- [55] O pivu. Krušovice Pšeničné. *Krušovice*. [online]. 2017. [cit. 26. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.krusovice.cz/psenicne.html#o-pivu>

- [56] Na receptuře piva Krušovice Pšeničné pracovali čtyři roky. *Pražský deník.cz*. [online]. 2014. [cit. 29. 3. 2017]. Dostupné z: <http://prazsky.denik.cz/z-regionu/na-recepture-piva-krusovice-psenicne-pracovali-ctyri-roky-20140625.html>
- [57] Produkty. Sezónní speciály. *Heineken*. [online]. 2017. [cit. 29. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/sezonni-specialy?age=more>
- [58] Den českého piva se blíží. *Pivovary Staropramen. Tiskové zprávy a zajímavosti*. [online]. 2014. [cit. 29. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy-a-zajimavosti/archivy-dle-roku/2014/den-ceskeho-piva-se-blizi-k-oslavam-se-pripoji-vice-nez-600-hospod-staropramenu-nabidnou-specialni-varku-vyrocnihogranatu-145/>
- [59] Obliba cideru v Česku roste, spotřeba stoupla o 376 procent. *Aktualne.cz. Ekonomika*. [online]. 2015. [cit. 1. 4. 2017]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/obliba-cideru-v-cesku-roste-spotreba-stoupla-o-376-procent/r~83651de42ac711e593f4002590604f2e/?redirected=1492537982>
- [60] Recenze Fénix. Hodnocení. *Pivní recenze*. [online]. 2012. [cit. 1. 4. 2017]. Dostupné z: <http://pivnirecenze.cz/8810-recenze-fenix>
- [61] Pšeničné pivo Fénix uvádí lahve od mladých designérů, jejichž patronem je Milan Cais. *Plzeňský Prazdroj. Tiskové centrum*. [online]. 2013. [cit. 1. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/1227-psenicne-pivo-fenix-uvadi-lahve-od-mladych-designeru-jejichz-patronem-je-milan-cais>
- [62] Fénix rozzářil Strahov. *Plzeňský Prazdroj. Tiskové centrum*. [online]. 2012. [cit. 2. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/1072-fenix-rozzaril-strahov>
- [63] Restaurace & Hospody – Česká republika. *Pivní deníček*. [online]. 2017. [cit. 2. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.pivnidenicek.cz/restaurace-a-hospody/ceska-republika>
- [64] Naše čepovaná piva. Stálá nabídka i často vařené speciály. *Podklášterní pivovar Třebíč*. [online]. [cit. 5. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.restaurace-lihovar.cz/soubory-ve-skladu/pdf/JL16n2-pol.pdf>
- [65] Kde nás ochutnáte. Dobré pivo ještě žije. *Pivovar Herold*. [online]. [cit. 5. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.pivovar-herold.cz/KdeNasOchutnate.html>
- [66] Kde čepujeme. Hospody. *Pivovar Mazák. Nefiltrované a nepasterizované pivo*. [online]. 2012. [cit. 5. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.pivovarmazak.cz/kde-cepujeme>

- [67] Belgické pivo. *En Primeur Czech. Víno. Destiláty. Pivo*. [online]. [cit. 8. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.topvino.cz/pivo/belgicke/ka398.html>
- [68] O festivalu – Signal festival. *Signal festival*. [online]. [cit. 8. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.signalfestival.com/2016/o-festivalu/>
- [69] Fénix Inspiration. @fenixinspiration. *Facebook*©. [online]. 2017. [cit. 8. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/fenixinspiration/?fref=nf>
- [70] Fénix Inspiration. @fenix_inspirace. *Twitter*. [online]. 2017. [cit. 8. 4. 2017]. Dostupné z: https://twitter.com/fenix_inspirace
- [71] Vyhledávání. Tiskové centrum. *Plzeňský Prazdroj. Tiskové centrum*. [online]. 2017 [cit. 9. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/?s=f%C3%A9nix&submit>
- [72] Plzeňský Prazdroj. @plzen.prazdroj. *Facebook*©. [online]. 2017. [cit. 9. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/plzen.prazdroj/>
- [73] Vyhledávání. Tiskové centrum. *Plzeňský Prazdroj. Tiskové centrum*. [online]. 2017 [cit. 9. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/?s=volba+sl%C3%A1dk%C5%AF&submit>

Interní zdroje

[74]

Konzultace, Ing. Milan Fořt, Brand manager značky Fénix, 2017, Plzeňský Prazdroj, a. s.

Konzultace, Petra Šašková, Vedoucí obchodního oddělení – Telesales, úsek Central, 2016, 2017, Plzeňský Prazdroj, a. s.

Konzultace, Specialisté rozvoje obchodu (obchodní zástupci), distrikt České Budějovice, 2016, 2017, Plzeňský Prazdroj, a. s.

Poskytnuté interní materiály, 2016, 2017, Plzeňský Prazdroj, a. s.

Interní zaměstnanecký časopis – Pivovarské novinky, 4/2016, Plzeňský Prazdroj, a. s.

Seznam příloh

Příloha A: Věková struktura obyvatelstva České republiky 2011, 2013

Příloha B: Spotřeba alkoholických nápojů a cigaret na 1 obyvatele v České republice

Příloha C: Osvětlené bannery na zastávkách městské hromadné dopravy v Praze

Příloha D: Videá sociálních experimentů

Příloha E: Pšeničné pivo Fénix a festival Colours of Ostrava

Příloha F: Sponzorovaný tým Krasoplavců

Příloha G: Electro Swing by Fénix

Příloha H: Volba Sládků na oficiální Facebook stránce Plzeňského Prazdroje

Příloha A: Věková struktura obyvatelstva České republiky 2011, 2013

Age structure on December 31st, 2011
Czech Republic



Age structure on December 31st, 2013
Czech Republic



Zdroj: [42]

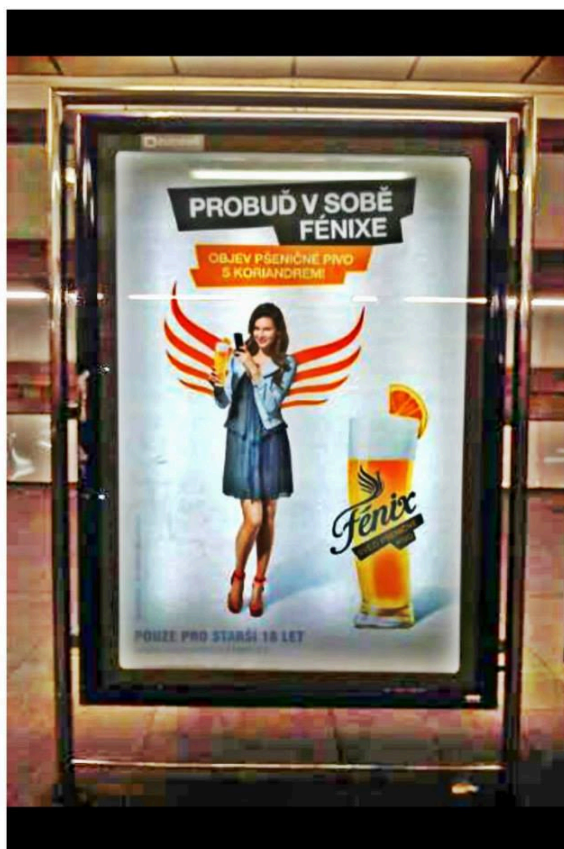
Příloha B: Spotřeba alkoholických nápojů a cigaret na 1 obyvatele v ČR

Viz následující stránka, Zdroj: [43]

Tab. 03.03 Spotřeba alkoholických nápojů a cigaret na 1 obyvatele v České republice

	Měřicí jednotka	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
		02.1 ALKOHOLICKÉ NÁPOJE																											
Alkoholické nápoje celkem	litry	170,8	177,2	169,9	186,3	176,7	180,0	180,2	181,1	185,6	185,3	184,2	184,3	181,3	184,4	186,4	184,6	188,1	184,3	185,8	183,2	177,6	170,9	168,8	175,2	172,3	173,3	172,4	
	v hodnotě čistého lihu	litry	8,2	8,9	9,1	9,4	9,2	9,4	9,4	9,5	9,8	9,8	9,9	9,9	9,9	10,0	10,2	9,8	10,2	10,2	10,4	10,4	10,4	9,8	9,8	9,9	9,8	10,1	9,8
Lihoviny (40%)	litry	6,3	7,2	8,2	8,0	7,8	7,9	7,9	8,0	8,3	8,2	8,3	8,3	8,2	8,3	8,4	7,6	7,8	8,0	8,2	8,1	8,2	7,0	6,9	6,7	6,5	6,7	6,9	
	v hodnotě čistého lihu	litry	2,5	2,9	3,3	3,2	3,1	3,2	3,2	3,2	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,4	3,0	3,1	3,2	3,3	3,2	3,3	2,8	2,8	2,7	2,6	2,7	2,8
Víno	litry	13,5	14,8	14,8	15,0	15,3	15,4	15,4	15,8	15,9	16,0	16,1	16,1	16,2	16,2	16,3	16,5	16,8	17,2	18,5	18,5	18,7	19,4	19,4	19,8	18,8	19,5	18,9	
	v hodnotě čistého lihu	litry	1,6	1,7	1,7	1,7	1,8	1,8	1,8	1,8	1,9	1,9	2,0	2,0	2,0	1,9	1,9	1,9	2,0	2,1	2,1	2,1	2,2	2,2	2,3	2,2	2,3	2,2	
	víno hroznové	litry	11,3	12,5	12,6	12,7	12,9	13,1	13,0	13,3	13,4	13,5	13,5	13,6	13,7	13,9	14,1	14,4	14,8	16,1	16,3	16,5	17,3	17,3	17,5	16,2	16,6	16,4	
	víno ostatní	litry	2,2	2,3	2,2	2,3	2,4	2,3	2,4	2,5	2,5	2,5	2,6	2,6	2,6	2,5	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,2	2,2	2,1	2,1	2,3	2,6	2,9	2,5
Pivo	litry	151,0	155,2	146,9	163,3	153,6	156,7	156,9	157,3	161,4	161,1	159,8	159,9	156,9	159,9	161,7	160,5	163,5	159,1	159,1	156,6	150,7	144,4	142,5	148,6	147,0	147,0	146,6	
	v hodnotě čistého lihu	litry	4,1	4,3	4,1	4,5	4,3	4,4	4,4	4,5	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,8	4,9	5,2	5,0	5,0	5,2	5,0	4,8	4,8	5,0	5,0	5,0	4,8	
		02.2 CIGARETY																											
Cigarety celkem	ks	1 776	2 152	2 025	1 950	1 912	2 040	2 185	2 165	2 354	1 852	2 090	1 882	1 664	1 893	2 192	2 243	2 275	2 338	2 345	2 107	2 071	2 028	1 988	1 947	1 904	1 950	2 010	

Příloha C: Osvětlené bannery na zastávkách městské hromadné dopravy v Praze



Zdroj: [69]

Příloha D: Videá sociálních experimentů

 **Fénix Inspiration**
20 April 2012 · ✱

Nahlédněte do zákulisí vzniku našich sociálních experimentů...

 **Jak jsme natáčeli sociální experimenty**
Uvedli jsme řadu sociálních experimentů, které nutí k zamyšlení, zda se někdy nenecháváme ovlivnit ostatními více, než si myslíme. Přes pozitivní reakce...
YOUTUBE.COM

Like Comment Share

39

Zdroj: [69]

Příloha E: Pšeničné pivo Fénix a festival Colours of Ostrava

Fénix Inspiration
15 July 2013 · 🌟

Pojďte se o víkend vlnit v rytmu Colours of Ostrava, jako se vlní sklenice Fénixu. PS – nezapomeňte nás navštívit ve Fénix zóně!



POUZE PRO STARŠÍ 18 LET
www.fenixinspiration.cz

Like Comment Share

44 Top comments

Zdroj: [69]

Příloha F: Sponzorovaný tým Krasoplavců

Fénix Inspiration
20 July 2012 · 🌟

Fénix je hrdým sponzorem Krasoplavců! PODEPIŠTE PETICI na https://www.facebook.com/fenixinspirati.../app_261928233915652 a pomozte zařadit mužské synchronizované plavání mezi oficiální sporty. VÍCE O KRASOPLAVCÍCH - <http://www.fenixinspiration.cz/blog/detail/39>

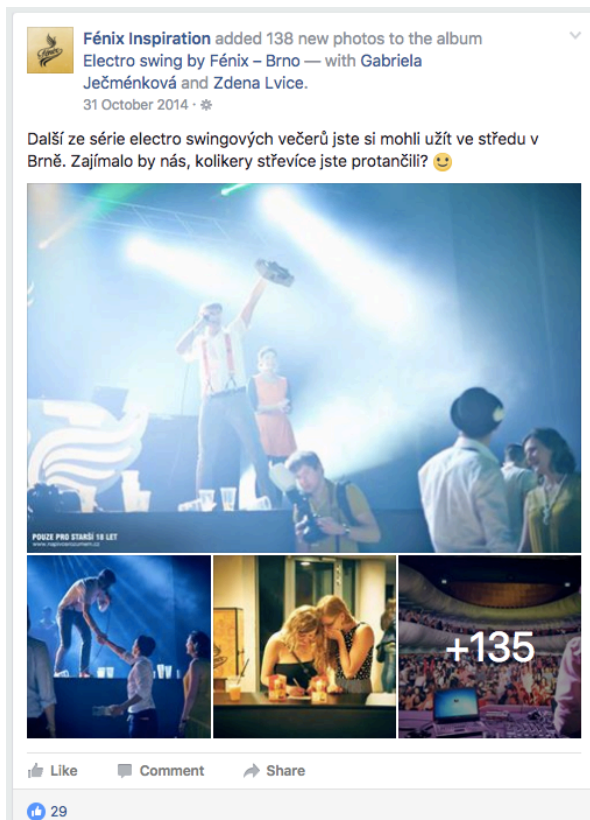


Like Comment Share

110

Zdroj: [69]

Příloha G: Electro Swing by Fénix



Zdroj: [69]

Příloha H: Volba Sládků na oficiální Facebook stránce Plzeňského Prazdroje



Zdroj: [72]

Abstrakt

LIŠKOVÁ, K. *Analýza marketingových aktivit vybraného subjektu*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta Ekonomická ZČU v Plzni, 108 stran, 2017.

Klíčová slova: marketingové prostředí, marketingové nástroje, značka, marketingové strategie, vliv, Fénix, program Volba Sládků

Předkládaná diplomová práce se zaměřuje na analýzu marketingových aktivit vybraného subjektu. První část práce obsahuje teoretické vymezení marketingového procesu s bližší specifikací dvou jeho vybraných částí. Popsány jsou pojmy marketingového prostředí a nástrojů marketingového mixu, které úzce souvisí se zvolenými marketingovými strategiemi. V druhé části práce je představen zkoumaný subjekt Plzeňský Prazdroj, a. s., jeho výrobní portfolio a charakteristika zvolených značek. Praktická část obsahuje analýzu vlivu marketingového prostředí, marketingových strategií a využitých marketingových nástrojů, s důrazem na deskripci ovlivňujících faktorů, které nejvíce přispěly k rozhodnutí stažení výrobku Fénix z trhu. Souběžně je uveden rozbor působení analyzovaných vlivů na stanovenou tržní náhradu, na program Volba Sládků. Závěr diplomové práce obsahuje celkové shrnutí a zhodnocení provedené analýzy a návrhy na zlepšení pro stanovenou tržní náhradu, které mohou subjektu pomoci při zvýšení zákaznické spokojenosti a ke zvýšení objemů prodeje.

Abstract

LIŠKOVÁ, K. *Analysis of the marketing activities of selected subject*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 108 p., 2017.

Key words: marketing environment, marketing tools, brand, marketing strategies, impact, Fénix, program Volba Sládků

Presented diploma thesis is focused on analysis of the marketing activities of selected subject. The first part of the thesis contains of a theoretical definition of a marketing process with detailed specification of two selected parts. Described terms are marketing environment and marketing tools, which are closely related to chosen marketing strategies. In the second part of thesis the examined subject Pilsner Urquell (Plzeňský Prazdroj, a. s.) is presented with its product portfolio and more detailed characteristic of chosen brands. Practical part describes the impact analysis of marketing environment, marketing strategies and used marketing tools with emphasis on influencing factors which contributed the most in decision to withdraw the product Fénix from the market. The impact analysis of set market substitution program Volba Sládků is presented concurrently. Conclusion of the diploma thesis contains of the overall summary and evaluation of the impact analysis and also holds a few suggestions of improvements, that could help increase customer satisfaction and company's sales volume.