

Integrovaná marketingová komunikace Pekárny Anežka

Bc. Jana Konečná

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana KONEČNÁ**
Osobní číslo: **K10210**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Integrovaná marketingová komunikace Pekárny Anežka**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte průzkum literárních pramenů v oblasti marketingové komunikace a formulujte teoretická východiska pro analýzu marketingové komunikace ve zvolené společnosti se zaměřením na její integrovanou podobu.
2. Formulujte pracovní hypotézy a stanovte jejich cíle.
3. Analyzujte současné využití prostředků marketingové komunikace ve zvolené společnosti. Zhodnoťte výsledky analýzy, ověřte platnost pracovních hypotéz a vyvodte závěry.
4. Na základě výsledků analýzy zpracujte vlastní projekt s cílem efektivního využití integrované marketingové komunikace ve zvolené společnosti. Definujte přednosti navrhovaného řešení, jeho efektivitu a případná rizika. Naznačte možnosti implementace Vašeho návrhu v praxi, případně vymezte možné budoucí pokračování práce na tomto tématu.
5. Zhodnoťte naplnění hypotéz práce a jejího přínosu pro firmu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

BRODERICK, Amanda a David PICKTON. Integrated Marketing Communications. Upper Saddle River: Financial Times/Prentice Hall, 2005. ISBN 978-0-273-67645-4.

FILL, Chris. Marketing Communications: engagement, strategies and practice. 4.vyd. Harlow: Financial Times/ Prentice Hall, 2006. ISBN 0-273-68772-7.

KITCHEN, Philip a Patrick de PELSMACKER. Integrated Marketing Communications: a Primer. New York: Routledge, 2004. ISBN 978-0-415-31421-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing Management. 12.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

PELSMACKER, Patrick De; Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. Marketing Communications: A European Perspective. 3.vyd. New York: Prentice Hall, 2007. ISBN 978-0-273-70693-9.

SHETH, Jagdish a Naresh MALHOTRA. Wiley International Encyclopedia of Marketing. sv. 4. Chichester: Wiley, 2011. ISBN-13: 978-1405161787.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Mgr. Peter Štarchoň, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

19. dubna 2013

Ve Zlíně dne 3. února 2013

doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 18.4.2018

..... JANA KONEČNÁ
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Tato diplomová práce odhaluje podstatu a specifika integrované marketingové komunikace a na reálné firmě názorně demonstruje, jakým způsobem může být koncept IMC využitý v praxi. Pro účely diplomové práce byla zvolena malá rodinná firma, která se potýká s problémem nesourodé komunikace. Zatímco úkolem teoretické části je srozumitelně objasnit zásady, přínosy, možnosti aplikace, i nedostatky integrovaného přístupu, záměrem analytické části je kriticky zhodnotit způsob, jakým se v současné době zvolená firma prezentuje. Dle výsledků analýzy komunikačního mixu a individuálních hloubkových rozhovorů se zástupci jednotlivých cílových skupin jsou navržena konkrétní řešení s cílem aplikovat a co možná nejefektivněji využít konceptu integrované marketingové komunikace v podmínkách podniku.

Klíčová slova: integrovaná marketingová komunikace (IMC), integrace, marketingový mix, cílové skupiny, marketingová komunikace malých firem, kvalitativní výzkum, komunikační plán, Pekárna Anežka

ABSTRACT

The diploma thesis explores the essence and specifics of the Integrated Marketing Communications and demonstrates a way the concept of IMC can be applied in praxis. A small company, which contends with incoherent communications, has been chosen for the purposes of this work. The aim of the theoretical part is to clarify the principals, benefits, implementation possibilities and weaknesses of the integrated approach. Afterwards, the current state of the company's marketing communication is closer examined and critically evaluated. On the basis of the communication mix analysis and the findings of the individual in-depth interviews with representatives of the constituent stakeholders, particular recommendations and possible solutions are proposed in order to effectively implement the IMC in the current conditions of the company.

Keywords: integrated marketing communications (IMC), integration, marketing mix, stakeholders, marketing communication of small companies, qualitative research, communication plan, Pekárna Anežka

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto upřímně poděkovala všem, kteří mě během mého studia a zpracování diplomové práce podporovali a byli mi v mnohém nápomocní. Veliké poděkování patří především vedoucímu mé diplomové práce, panu doc. Mgr. Štarchoňovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, velice vstřícný přístup a pochopení ke studentům. Speciální poděkování bych ráda věnovala majiteli Pekárny Anežka, panu MVDr. Vašutovi, nejen za věnovaný čas, vyčerpávající informace a ochotu kdykoliv pomoci, ale především za jeho životní filozofii, kterou „v rámci časoprostoru“ neúnavně motivuje celé své okolí k neustálému sebezdokonalování a touze po opravdových hodnotách.

OBSAH

ÚVOD	11
1 TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ÚVOD DO TEORIE INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	14
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY	14
1.1.1 Marketing	14
1.1.2 Marketingový mix	15
1.1.3 Marketingová komunikace	15
1.1.4 Komunikační mix	16
1.1.5 Integrovaná marketingová komunikace	17
1.2 PODSTATA A SPECIFIKA INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	18
1.2.1 Klasická versus integrovaná marketingová komunikace	20
1.2.2 Budování vztahu se zákazníkem	21
1.2.3 Posun iniciativy	21
1.2.4 Pohled z pozice zákazníka	22
1.2.5 Orientace na všechny cílové a zájmové skupiny firmy	22
1.2.6 Personalizace sdělení.....	23
2 VÝVOJ INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	24
2.1 FAKTORY VEDOUcí K VZNIKU IMC	25
2.1.1 Vliv globalizace.....	25
2.1.2 Segmentace masových trhů	25
2.1.3 Vliv rozvoje technologií na marketingové komunikace.....	26
2.1.4 Zrod sociálních sítí	26
3 ZAVEDENÍ INTEGROVANÉ KOMUNIKACE VE FIRMĚ	28
3.1 MODEL Y APLIKACE IMC VE FIRMĚ.....	28
3.1.1 Duncan a Caywood	28
3.1.2 Fillův model	29
3.1.3 Pickton a Broderick.....	30
3.1.4 Kitchen a Schultz	31
3.2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ INTEGROVANÉ KOMUNIKACE	33
3.2.1 Využití databází.....	34
3.2.2 Outside-in approach	35
3.2.3 Strategická spolupráce uvnitř firmy	35
3.3 PŘEKÁŽKY ZAVEDENÍ IMC.....	36
3.3.1 Nedostatek zdrojů.....	36
3.3.2 Zavedená organizační struktura.....	37
3.3.3 Firemní kultura a týmový duch	38
4 KRITIKA KONCEPTU INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	39
5 SHRNU TÍ TEORIE IMC	41
6 METODIKA PRÁCE	42

6.1	CÍLE	42
6.2	METODY VÝZKUMU	43
6.3	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	44
II	PRAKTICKÁ ČÁST	45
7	PEKÁRNA ANEŽKA	46
7.1	PŘEDSTAVENÍ FIRMY A JEJÍ POZICE NA TRHU	46
7.2	SPECIFIKA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE MALÝCH FIREM.....	49
8	ANALÝZA SOUČASNÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE PEKÁRNY ANEŽKA	51
8.1	METODOLOGIE A CÍLE PRŮZKUMU	51
8.1.1	Otázky pro hloubkové rozhovory.....	52
8.2	CÍLOVÉ SKUPINY A KOMUNIKACE S NIMI.....	53
8.2.1	Zaměstnanci	53
8.2.2	Dodavatelé a obchodní partneři.....	56
8.2.3	Odběratelé	59
8.2.4	Místní komunity a široká veřejnost.....	61
8.2.5	Zákazníci	64
8.3	STÁVAJÍCÍ KOMUNIKAČNÍ MIX PEKÁRNY ANEŽKA	65
8.3.1	Reklama.....	65
8.3.2	Osobní prodej	69
8.3.3	Podpora prodeje.....	69
8.3.4	Public Relations	71
8.3.5	Internetový marketing	72
9	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	74
10	DOPORUČENÍ.....	76
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	77
11	PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU.....	78
12	INTEGRACE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE PEKÁRNY ANEŽKA.....	80
12.1	INTEGRACE KOMUNIKACE UVNITŘ FIRMY	80
12.1.1	Stanovení základních hodnot	80
12.1.2	Plánování.....	81
12.1.3	Vnitropodniková komunikace.....	82
12.1.4	Pochopení konceptu IMC.....	83
12.2	PŘEHODNOCENÍ KOMUNIKACE DLE POTŘEB JEDNOTLIVÝCH CÍLOVÝCH SKUPIN.....	83
12.2.1	Zaměstnanci	84
12.2.2	Dodavatelé.....	87
12.2.3	Odběratelé	88
12.2.4	Místní komunity a široká veřejnost.....	90
12.2.5	Zákazníci	91

12.3	INTEGRACE JEDNOTLIVÝCH NÁSTROJŮ KOMUNIKAČNÍHO MIXU	93
12.3.1	Reklama.....	94
12.3.2	Podpora prodeje.....	95
12.3.3	Osobní prodej	96
12.3.4	PR.....	96
12.3.5	On-line marketing	96
12.4	FINANČNÍ A ČASOVÁ NÁROČNOST NAVRHOVANÉHO PROJEKTU	98
12.4.1	Finanční plán	99
12.4.2	Časový plán	100
12.5	SLEDOVÁNÍ EFEKTIVITY IMC	101
12.6	FINANČNÍ A STRATEGICKÁ INTEGRACE	102
13	RIZIKA A BARIÉRY	104
	ZÁVĚR	106
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	107
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	110
	SEZNAM OBRÁZKŮ	111
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	112
	SEZNAM PŘÍLOH.....	113

ÚVOD

Komunikace je základním stavebním kamenem veškerých mezilidských vztahů. Díky ní si sdělujeme informace, myšlenky i pocity. Je neodmyslitelnou součástí lidského bytí a celé vyspělé společnosti, kterou se nám právě díky komunikaci podařilo vybudovat. Svou klíčovou roli má i v marketingu. Prostřednictvím marketingové komunikace, někdy také obecně označované jako propagace nebo lidově reklama, se snažíme informovat spotřebitele o našem produktu nebo službě a přesvědčit je tak ke koupi. Za tímto účelem využíváme různých propagačních nástrojů, jako jsou například reklama, osobní prodej, podpora vztahu s veřejností, direkt marketing, podpora prodeje, sponzoring, on-line komunikace a mnohé další, které zákazníkům prostřednictvím médií předávají určité sdělení.

Nejrůznější komerční sdělení jsou dnes již zcela běžnou součástí našeho každodenního života, ať už se jedná o reklamní spot v televizi, leták ve schránce, billboard u cesty nebo ochutnávku v obchodě. Doprovázejí nás téměř na každém kroku, a proto ani není divu, že pro nás reklama a jiné formy marketingové komunikace natolik zdomácněly, že je dnes už považujeme za něco naprosto přirozeného, běžného a známého. Navzdory tomu ale jednotlivé podoby propagace jako běžní zákazníci příliš nerozlišujeme a spíše je vnímáme jako souhrnný způsob, kterým se nás daná firma snaží přesvědčit o tom, abychom koupili právě výrobek její značky. V ideálním případě tedy působí marketingová komunikace na spotřebitele jako jeden celek, jedna firma.

Mnoho společností se však potýká s problémem nesourodé komunikace, kdy spolu jednotlivé propagační nástroje navzájem nespolupracují, nedoplňují se a v krajním případě si dokonce protirečí. Na vině je většinou vnitřní uspořádání firmy, kdy jsou jednotlivé formy propagace v kompetenci různých oddělení, která pracují samostatně, nepředávají si získané informace, spolupracují s odlišnými agenturami, a tak dělají i odlišné kroky. Výsledkem je pak často nejednotná komunikace firmy jako celku, která velmi máte všechny její cílové skupiny. Pokud budeme zákazníka oslovovat několika protichůdnými způsoby, bude z toho nejistý, zmatený a začne být vůči naší značce nedůvěřivý. V tomto případě pak můžeme jen stěží očekávat, že by měl důvod rozhodnout se pro koupi právě našeho produktu.

S narůstajícím počtem médií a měnícím se postavením spotřebitelů na trhu je stále obtížnější ale zároveň i podstatnější sjednotit a koordinovat různé komunikační prostředky a informační kanály tak, abychom předávali jasné, konzistentní a konkurenceschopné sdělení

všem cílovým skupinám firmy. Jak říká staré přísloví „v jednotě je síla“ a to platí i pro marketingovou komunikaci. Stejně jako hodiny nejsou jen hrstkou různě velkých ozubených koleček, tak ani fungující marketingovou komunikaci netvoří jen soubor náhodně vybraných propagačních nástrojů. Aby vše dobře fungovalo, je třeba najít mezi jednotlivými prvky rovnováhu, jednotu a souhru. Právě tuto souhru představuje marketingová komunikace ve své integrované podobě.

Cílem této diplomové práce je odhalit podstatu a specifika integrované marketingové komunikace a na reálné firmě názorně demonstrovat, jakým způsobem může být tento koncept využitý v praxi. Pro účely praktické analýzy byla vybrána malá rodinná Pekárna Anežka se sídlem v Palačově u Nového Jičína. Domníváme se, že integrovaná marketingová komunikace by mohla pomoci vyřešit dlouholetý problém s nesourodou propagací firmy tak, aby všem předávala jednotné a přitom originální sdělení. Nejprve provedeme průzkum dostupných literárních pramenů v oblasti integrované marketingové komunikace a blíže si představíme některá její teoretická východiska, která budeme v následujících částech práce potřebovat k praktické analýze. Na základě získaných poznatků budeme kriticky hodnotit současný stav marketingové komunikace Pekárny Anežka, abychom ověřili, nebo naopak vyvrátili předem stanovené výzkumné otázky. Dle výsledků analýzy bude zpracován projekt s cílem aplikovat a co možná nejefektivněji využít konceptu integrované marketingové komunikace v této společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVOD DO TEORIE INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

1.1 Základní pojmy

Integrovaná marketingová komunikace je poměrně rozsáhlým tématem a její bližší zkoumání se neobejde bez užití mnoha pojmů ze světa marketingu. Dříve tedy než se zaměříme čistě na koncept integrace, stručně si shrneme základní pojmy, které s ní souvisejí a na jejichž základech integrovaná marketingová komunikace staví.

1.1.1 Marketing

Marketing vnímáme v rámci vědních oborů jako podstatnou součást managementu. Podle Kotlera¹ jde o „*společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotových výrobků s ostatními*“ (Kotler, 1992, s. 4).

Stručně a přitom komplexně charakterizovat marketing jako takový není zas tak jednoduché jak by se na první pohled mohlo zdát. V odborné literatuře se setkáváme s různými definicemi, které se od sebe liší v závislosti na úhlu pohledu, jakým konkrétní autor na problematiku marketingu pohlíží. Americká marketingová asociace² definuje marketing jako „*proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací*“ (Schultz, 1995, s. 29).

Obecně tedy můžeme marketing charakterizovat jako soubor aktivit zaměřených na spotřebitele a trh, jehož hlavním cílem je přesvědčit ke koupi. Podstatné je přitom zdůraznit dlouhodobý charakter jeho cílů a snahu vyvolávat pokud možno opakovanou směnu,

¹ Dr. Philip Kotler (*1931) je v oboru vnímán jako marketingový guru. Právem bývá označován za největšího světového odborníka na marketingovou praxi. V současné době působí jako profesor mezinárodního marketingu na univerzitě v Chicagu.

² Americká marketingová asociace je sdružením marketingových odborníků, která v roce 2012 čítala asi 30 000 členů. Od svého vzniku v roce 1937 se mimo jiné zaměřuje na publikaci učebnic, odborných knih, časopisů a výzkumných monografií v oboru.

která přináší užitek oběma stranám. Marketing můžeme chápat jako komplex činností, který se dlouhodobě snaží pomocí různých prostředků vytvořit takové podmínky, které by vedly k realizaci oboustranně prospěšné směny.

1.1.2 Marketingový mix

Marketingový mix označuje soubor nástrojů, s jejichž pomocí se marketing snaží stimulovat poptávku. Pojem „mix“ zdůrazňuje, že se jedná o kombinaci několika nástrojů, které jsou úzce propojeny a vzájemně se ovlivňují. V základní rovině tvoří marketingový mix čtyři hlavní faktory ovlivňující směnu: výrobek, cena, místo a propagace. V oboru hovoříme o tzv. „4P“ podle anglického *product, price, place a promotion*. Na základě tohoto dělení pak rozlišujeme čtyři skupiny marketingových nástrojů, které v praxi běžně využíváme ve výrobní, cenové, distribuční a propagační politice podniku (Tomek a Vávrová, 1999, s. 190).

Využití 4P v dnešní době považujeme za samozřejmost. Stále častěji je však namítáno, že tento přístup je výrobně orientovaný a už není pro dnešní trh dostačující. Nahrazuje ho koncept 4C, který je více orientován na zákazníka. Už tedy nemluvíme o produktu, ale soustředíme se na přání a potřeby spotřebitele (*consumer wants and needs*), cenu vyjadřujeme náklady na uspokojení (*cost to satisfy*), místo vnímáme jako pohodlí nákupu (*convenience to buy*) a více než propagace je důležitá komunikace (*communication*). (Young-Company, 2013)

Kvalita sestavení marketingového mixu je pro úspěch produktu na cílovém trhu klíčová. Například vysoké investice do vývoje technicky dokonalého výrobku nám nebudou nic platné, pokud zároveň nezajistíme jeho distribuci, nebo když se o našem produktu nikdo nedoví. Předání obchodního sdělení o našem produktu či značce je úkolem čtvrté skupiny nástrojů komunikačního mixu, tedy propagace neboli marketingové komunikace, které je věnována tato práce.

1.1.3 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je souhrnný termín pro všechny komunikační funkce, které používáme k propagaci produktu, služby či k posílení image firmy jako takové. V běžném životě používá laická veřejnost častěji obecné označení propagace, nebo lidově říkáme jednoduše „reklama“. Cílem marketingové komunikace je zaujmout spotřebitele, informo-

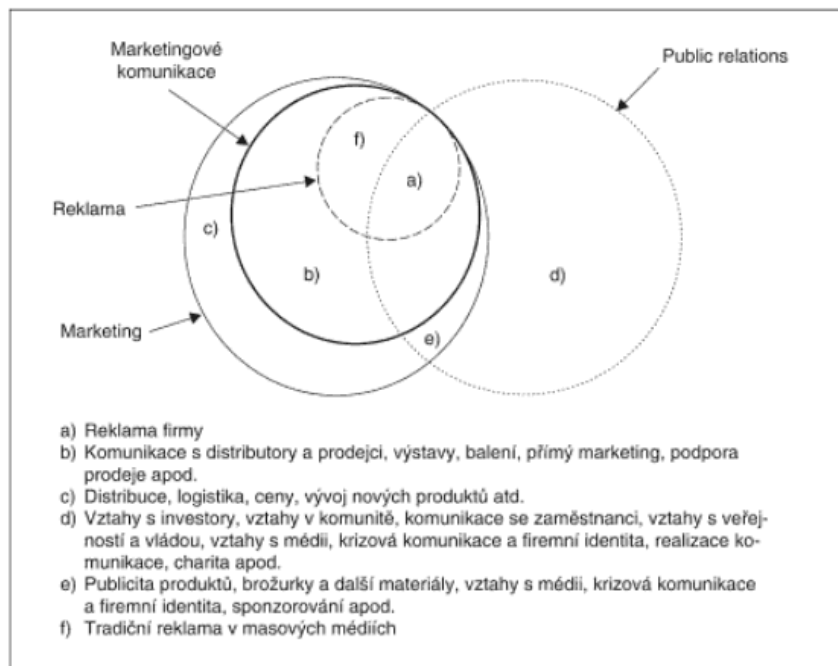
vat ho o našem produktu či službě, zdůraznit hodnotu produktu v očích zákazníků a motivovat je tak ke koupi. Obecně tedy můžeme marketingovou komunikaci definovat jako proces, při kterém prezentujeme určité cílové skupině vhodný soubor podnětů za účelem vyvolat požadovanou odezvu (Kitchen a Pelsmacker, 2004, s. 20).

Podrobněji můžeme marketingovou komunikaci popsat jako „každou formu 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“ (Boučková, 2003, s. 222).

1.1.4 Komunikační mix

Požadavkům a zvykům cílové skupiny, kterou chceme prostřednictvím marketingové komunikace oslovit, přizpůsobujeme výběr jednotlivých komunikačních prostředků a informačních kanálů. Kombinaci těchto nástrojů nazýváme komunikační mix. Mezi dnes již tradiční nástroje komunikačního mixu řadíme reklamu, public relations, podporu prodeje, přímý marketing, osobní prodej a během posledních několika let také sponzoring a online-marketing. Každý z těchto nástrojů plní specifickou funkci, jejíž účinek je zesílen, je-li tohoto nástroje využito v kombinaci s dalšími prvky komunikačního mixu. Jednotlivé prostředky marketingového mixu se liší v míře efektivity, finanční náročnosti, sdělovací kapacitě i možnostech kontroly. Každá část mixu má svá specifika, umožňuje nám předávat odlišným způsobem odlišná sdělení a oslovit tak různé publikum a dosáhnout různých cílů (Kitchen a Pelsmacker, 2004, s. 20-22).

Hierarchii a vzájemné propojení mezi marketingem, marketingovým mixem, marketingovou komunikací a nástroji komunikačního mixu objasňuje následující graf:



Graf 1 – Postavení marketingové komunikace v rámci marketingu

Zdroj: (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 30)

1.1.5 Integrovaná marketingová komunikace

S rostoucím počtem médií je stále obtížnější sjednotit a koordinovat různé nástroje komunikačního mixu tak, abychom i nadále předávali jasné, konzistentní a konkurenceschopné sdělení všem cílovým skupinám. Mnoho společností se v dnešní době čím dál častěji potýká s nesourodou komunikací, při které spolu jednotlivé propagační nástroje navzájem nespolupracují, nedoplňují se a v krajním případě si dokonce odporují. Klasickou marketingovou komunikaci tedy začíná nahrazovat nový koncept - *integrovaná marketingová komunikace*, která klade zásadní důraz na koordinaci všech komunikačních aktivit firmy. Dříve oddělené, na sobě vzájemně nezávislé a do jisté míry samostatně působící komunikační nástroje jsou nyní sjednocovány a kombinovány tak, abychom díky jejich souhře předali všem cílovým skupinám konzistentní sdělení a dosáhli tak jejich maximálního možného účinku (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 29).

Integrací marketingové komunikace docílíme souhry mezi jednotlivými nástroji komunikačního mixu, což nám umožní lépe využít jejich potenciál. Pokud jsou prvky mixu provázané, přinášejí spotřebitelům konzistentní sdělení, navzájem se podporují a zvyšují tak účinnost celé marketingové komunikace. Naše reklama tedy může být účinnější, když ji

spojíme s podpůrnou kampaní. Direkt mail v podobě letáku ve schránce má také větší šanci neskončit v koši, bude-li současně podpořen reklamní kampaní zaměřenou na posílení povědomí o značce a podporu prodeje. Stánek na veletrhu nebo výstavišti může být pro návštěvníky lákavější, když bude jeho návštěva spojená s poskytnutím nějaké výhody. Samotní prodejci budou mít také mnohem jednodušší pozici, bude-li jejich firma či produkt dobře známá například díky sponzorování. Pokud současně využíváme reklamu, PR a sponzorování, přispíváme k budování celkové image naší firmy (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 32).

V následujících kapitolách se integrované marketingové komunikaci budeme věnovat více do hloubky. Nejprve se zaměříme na její podstatu vyplývající z jejího vývoje, přesněji si IMC definujeme a vyzdvihneme pozitiva, která přináší. Dále budeme analyzovat úlohu marketingového mixu v integrované komunikaci. Blíže si představíme různá teoretická východiska pro zavedení IMC v praxi, která navzájem porovnáme. Nezapomeneme upozornit ani na překážky, které při implementaci IMC mohou nastat, a nevyhneme se ani kritice celého konceptu. V závěru teoretické části shrneme a zhodnotíme klíčové poznatky vztahující se k problematice integrované marketingové komunikace, na jejich základě formulujeme pracovní hypotézy a představíme metody a postupy, které budou pro řešení problému použity v analytické části.

1.2 Podstata a specifika integrované marketingové komunikace

Integrovaná marketingová komunikace (dále v textu označovaná jako IMC) je „*nový způsob pohledu na celek, z něhož jsme viděli pouze část, jako je reklama, public relations, podpora prodeje, nákup, komunikace atd., a to takovým způsobem, jak vše dohromady vnímá zákazník – jako tok informací z jednoho zdroje.*“ (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 29)

Caywood, Schultz a Wang³ definují IMC jako způsob plánování marketingové komunikace, při níž využíváme přidané hodnoty celistvého plánu. Ten vzniká kombinací strategických rolí různých komunikačních nástrojů za účelem poskytnout jasné, konzistentní sdělení a docílit tak maximálního komunikačního účinku (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 2).

IMC tedy můžeme obecně vnímat jako koncept, který zvyšuje efektivitu jednotlivých nástrojů marketingového mixu, pokud jsou tyto nástroje sjednocené. Díky synergii, spolupráci mezi použitými prostředky a jednotě obsahu sdělení působí komunikace jako celek (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 29-30). Předáváme tak zákazníkům jasné a ucelené informace, které jim umožní lépe sdělení porozumět a rychleji se mezi nimi orientovat. Účelem je přesněji vymezit postavení společnosti a našich produktů na trhu ve vztahu ke konkurenci.

Marketingová komunikace ve své integrované podobě klade velký důraz na význam všech cílových a zájmových skupin firmy, tzv. stakeholders. Každá z těchto skupin má přitom odlišné potřeby, zvyky a představuje pro podnik jinou oblast zájmu. Na rozdíl od masové komunikace se tak snažíme vytvořit personalizované sdělení, které předáváme prostřednictvím diferencovaných marketingových nástrojů a kanálů. Není tedy nutné předat stejné sdělení všem, ale naopak poskytnout sdělení modifikované podle jednotlivých příjemců, ale nikoliv rozporuplné. Identita firmy a její základní hodnoty se musejí jednotně zrcadlit i v komunikaci (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 43).

Trochu paradoxní je, že integrovaná marketingová komunikace, jejíž stěžejní myšlenkou je jednota a souhra, nemá dodnes zcela jednotnou definici. IMC zkoumáme více než 20 let, ale navzdory tomu se přední marketingoví odborníci dosud neshodli na přesném vymezení jejího významu a širě rozsahu. Bývá charakterizována mnoha způsoby, které se od sebe v různé míře liší (Niemann-Struweg a Grobler, 2011, s. 1). O následujících pěti znacích však můžeme tvrdit, že je mají všechny definice IMC společné:

³ Clarke L. Caywood, Don Schultz a Paul Wang jsou předními americkými profesory PR a integrované marketingové komunikace na Northwestern University v Chicagu.

- V centru zájmu integrované marketingové komunikace stojí zákazník, nikoli produkt, a našim cílem je ovlivnit jeho nákupní chování.
- Proces IMC by měl začínat u zákazníka a postupovat zpět k vytvoření komunikační strategie (*outside-in approach*).
- Stabilní a dlouhodobý vztah mezi zákazníkem a firmou je nezbytný.
- Abychom byli schopni předat jasné sdělení, všechny komunikační aktivity musí zahrnovat kontaktní body, které jsou zároveň i součástí strategie.
- K vytvoření konkurenceschopné značky je nutná koordinace všech komunikačních disciplín (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 4).

1.2.1 Klasická versus integrovaná marketingová komunikace

V tuto chvíli je však namístě ptát se, jaký je rozdíl mezi tradiční marketingovou komunikací a její integrovanou podobou. Jsou specifika IMC skutečně tolik odlišná, že ji považujeme za nový koncept? V následující tabulce si přehledně porovnáme, v čem se klasická a integrovaná komunikace nejvýrazněji liší s ohledem na měnící se vlastnosti komunikace a roli zákazníka v závislosti na vývoji doby (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 31).

Tab. I - Rozdíly mezi klasickou a integrovanou komunikací

Zdroj: (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 31)

Klasická marketingová komunikace	Integrovaná marketingová komunikace
Sdělení zaměřené na prodej	Zaměření na budování a udržování dlouhodobých vztahů
Iniciativa je na straně firmy	Iniciativu přebírá zákazník
Využití marketingového mixu v podobě 4P	4P nahrazuje marketingový mix 4C
Masová komunikace	Selektivní komunikace
Jednostranná komunikace, monolog prodávajícího	Obousměrná komunikace, dialog mezi firmou a zákazníkem
Sdělení jsou vysílána firmou	Informace si zákazník sám vyžaduje

Informace jsou předávány	Informace si spotřebitelé sami aktivně vyhledávají
Přesvědčování	Poskytování informací
Změna postojů	Spokojenost
Obtížný prodej	Snadnější prodej
Účinek vyvolaný opakováním	Účinek vyvolaný konkrétními informacemi
Ofenziva	Defenziva
Vlastnosti značky	Důvěry ke značce
Orientace na transakci	Zaměření na vztahy
Masivní, moderní, přímá	Specializovaná, postmoderní, cyklická

1.2.2 Budování vztahu se zákazníkem

Zatímco tradiční marketingová komunikace využívá především masových médií, prostřednictvím kterých předává obecné sdělení s cílem posílit hlavně prodej, integrovaná komunikace je mnohem více selektivní, personalizovaná a ve středu jejího zájmu stojí vztah se zákazníkem (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 31). Namísto dřívější snahy přitahovat stále nové zákazníky usilujeme dnes ve větší míře raději o loajalitu a udržení stávajících zákazníků. To vede nejen k menšímu tlaku na prodej, ale také k zásadním změnám v marketingu vztahů. Masivní přesvědčování zákazníka ke koupi produktu dané firmy nahradila jednotná a interaktivní komunikace, která se zaměřuje na posílení důvěry ke značce a budování dlouhodobého vztahu se všemi cílovými skupinami firmy (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 43).

1.2.3 Posun iniciativy

Výrazný posun sledujeme v iniciativě, která dříve přicházela téměř výhradně ze strany prodávajícího. Dnešní spotřebitelé jsou však výrazně aktivnější a náročnější, což jim dovolují větší technologické možnosti. Ve vlastním zájmu přebírají iniciativu a informace si sami vyhledávají a vyžadují si je. Především díky novým technologiím máme prostor pro rozvoj přímého dialogu mezi firmou a zákazníkem, který je pro obě strany přínosný (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 31). S prohlubující se komunikační vzdělaností některých skupin spotřebitelů se tržní síla stále více přesouvá na stranu zákazníků a ti pak roz-

hodují o tom, jestli propagační sdělení přijmou, do jaké míry se jím nechají přesvědčit a jestli mu přizpůsobí své nákupní chování. Pomalu tak končí doba, kdy informace a iniciativa byly v rukou prodávajících. Dnes je to zákazník, kdo je nejmocnějším subjektem (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 43).

1.2.4 Pohled z pozice zákazníka

Pro IMC je specifický a klíčový pohled z pozice zákazníka. Každý obchodník si musí uvědomit, že spotřebitelé v běžném životě nerozlišují jednotlivé podoby marketingových sdělení. Naopak je vnímají více méně jako jeden celek, prostřednictvím kterého se nám daná značka či firma prezentuje. Bez ohledu na to, jestli se jedná o reklamní spot v televizi, leták ve schránce, billboard u cesty nebo ochutnávku v obchodě, zákazník všechny tyto aktivity vnímá velice podobně. Je to pro něj způsob, kterým se ho daná firma snaží přesvědčit o tom, aby koupil právě výrobek její značky. Aniž bychom si to ale mnohdy uvědomovali, vnímáme tato sdělení velice citlivě. Problém tak může nastat, je-li něco v rozporu. Pokud budeme zákazníky oslovovat několika různými způsoby, které mají pramálo společného, jsou nekonzistentní, nesouhlasné a nespojují je stěžejní body firmy či značky, zákazník bude zmatený, nejistý a vůči naší značce nedůvěřivý. V tomto případě pak můžeme jen stěží očekávat, že by měl důvod rozhodnout se pro koupi právě našeho produktu (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 30).

Z pohledu spotřebitele je integrovaná marketingová komunikace taková komunikace, která nám přináší jasné informace a dává nám tak možnost snáze a rychleji porozumět sdělení, na jehož základě se dále rozhodujeme a přizpůsobujeme své nákupní chování. Do jisté míry můžeme říci, že se integrace odehrává přímo v mysli zákazníka. V zájmu firmy je tedy předávat konzistentní sdělení, které spotřebitelům usnadní orientaci na trhu a podpoří jejich volbu (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 30-31).

1.2.5 Orientace na všechny cílové a zájmové skupiny firmy

Je důležité zdůraznit, že v centru zájmu IMC stojí nejen zákazníci, ale všechny cílové a zájmové skupiny firmy (*stakeholders*). Ať již přímo či nepřímo, firma každý den komunikuje s různými skupinami, které nepatří pouze mezi vnější publikum, jako například zákazníci, ale tvoří je také skupiny působící uvnitř firmy, jako jsou zaměstnanci, dodavatelé, obchodní partneři, investoři a další (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 2). Tyto skupiny se na-

vzájem prolínají. Například zaměstnanci jsou zároveň zástupci místní komunity, z nichž někteří mohou být současně i dodavateli, mnozí partneři představují zároveň cílové zákazníky a všichni se pak stávají cílem pro komunikační média (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 43).

1.2.6 Personalizace sdělení

S ohledem na různé potřeby těchto provázaných skupin, jejich odlišné charakteristiky, zvyky a různá rozhodovací místa ale není možné oslovit všechny skupiny masově. Snažíme se pro ně vytvořit personalizované sdělení, které předáváme prostřednictvím diferencovaných marketingových nástrojů a kanálů. Není tedy nutné předat stejné sdělení všem, ale naopak poskytnout sdělení modifikované podle jednotlivých příjemců, avšak nikoliv rozporné. Identita firmy, její mise a základní hodnoty se musejí jednotně zrcadlit v komunikaci se všemi překrývajícími se cílovými skupinami. Integrovaná marketingová komunikace nám pak slouží jako návod, jak se vyhnout rozporům (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 43). IMC tedy neznamená, že by firma měla komunikovat prostřednictvím pouze jediného sdělení nebo se soustředit na jednu souhrnnou značku. Cílem integrovaného přístupu je naopak podpořit práci s vícečetnými cílovými skupinami, nejen se zákazníky, zefektivnit komunikaci prostřednictvím vzájemné podpory a synergie různých nástrojů komunikačního mixu a pomoci dosáhnout integrace jednotlivých značek i strategických funkcí v rámci jedné firmy (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 2).

2 VÝVOJ INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Komunikace je velice živý proces, který se neustále vyvíjí. Nejinak je tomu i u marketingové komunikace. Integrovaná marketingová komunikace se objevuje koncem 20. století a od této doby její význam stále roste. Změny, které v oblasti marketingu a marketingových komunikací vedly ke vzniku myšlenky na jejich integrovanou podobu, byly z velké části zapříčiněny rychlým rozvojem informačních technologií. Právě technologická inovace měla zásadní vliv na takové jevy, jako je například výrazný nárůst počtu médií, změna pohledu na spotřebitelský trh, který už nebyl dále vnímán jako jednotný a masový, či hodnota internetu pro dnešní společnost. Tyto i mnohé další změny pomohly vytvořit dnešní podnikné a konkurenční prostředí, ve kterém se obchodníci snaží co nejlépe plnit potřeby a přání zákazníků a zároveň s nimi rozvíjet dlouhodobý vztah (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 1).

Snaha prezentovat jednotné sdělení napříč dostupnými prvky marketingového mixu byla pro firmy důležitá už během 20. století. S narůstajícím počtem médií na přelomu 20. a 21. století bylo stále podstatnější a zároveň i obtížnější sjednotit a koordinovat různá propagační sdělení tak, aby předávala jednotnou a přitom originální zprávu všem cílovým skupinám firmy. První zmínky o integrované podobě marketingové komunikace se objevují v 70. letech. Na konci 80. let pánové Caywood, Schultz a Wang zpracovali první studii IMC a v roce 1993 vyšla teoretická východiska integrované komunikace poprvé knižně pod titulem *Integrated Marketing Communications*, jejímiž autory jsou přední američtí odborníci v oboru marketingu, profesori Schultz, Tannenbaum a Lauterborn⁴ (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 1). Koncept IMC využíváme v praxi od roku 1997, běžnější se pak stává po roce 2000 (Niemann-Struweg a Grobler, 2011, s. 2).

⁴ Don E. Schultz, Stanley Tannenbaum a Robert E. Lauterborn jsou předními profesory pro reklamu a integrovanou marketingovou komunikaci na Northwestern University v Illinois.

2.1 Faktory vedoucí k vzniku IMC

Potřeba integrace marketingových komunikací byla zapříčiněna rychlým technologickým a společensko-ekonomickým vývojem poslední doby. Vznik IMC ovlivnily především tyto faktory:

- rapidní rozvoj informačních technologií
- masové rozšíření internetu a webových stránek
- potřeba, aby byl obchod kdekoliv na světě zaměřen skutečně na zákazníka a aby byl zákazníkem také řízen
- rozvoj databází
- potřeby a postupy reklamních a komunikačních agentur
- šířící se globalizace, rozvoj světových trhů, soupeření globálních značek o místo na trhu
- potřeba zlepšit proces učení a předávání informací v rámci organizace
- nutnost zefektivnit hospodaření se zdroji (Kitchen a Pelsmacker, 2004, s.22)

2.1.1 Vliv globalizace

V současné době stále se rozšiřující globalizace je integrace velice podstatná. Jednotlivé země a jejich trhy jsou velmi úzce propojeny a navzájem se ovlivňují (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 1). Internet, globalizace masových médií a stále intenzivnější vystavení zákazníků i ostatních cílových skupin sdělením mezinárodní komunikace vede k nutnosti sjednotit jednotlivé prostředky firemní komunikace a to v rámci všech zemí, kde své produkty firma nabízí (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 43). Je potřeba, aby spolu prvky marketingového mixu spolupracovaly a doplňovaly se jak na úrovni domácí tak i mezinárodní, aby spotřebitelům přinášely jednotné a srozumitelné sdělení (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 2).

2.1.2 Segmentace masových trhů

Přední světoví odborníci jsou toho názoru, že integrovaná marketingová komunikace se začala výrazně rozvíjet v době, kdy se mnoho velkých masových trhů začalo postupně

dělit na trhy menší, členěné a různorodé. Malé trhy se pak dále štěpily na více specifické zákaznické segmenty, pro které se stal charakteristický osobitý životní styl jejich členů, sociální třída, jejich vzdělání, pohlaví a spotřebitelské chování (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 4). Organizace pak přijaly integrovanou komunikaci jako způsob, jak efektivně sledovat a zaujmout štěpící se masový trh prostřednictvím jednotného sdělení, jehož páteří by byly všechny klíčové body mezi firmou a jejími zákazníky (Niemann-Struweg a Grobler, 2011, s. 1).

2.1.3 Vliv rozvoje technologií na marketingové komunikace

Zásadní úlohu hrají v tomto vývoji technologie, které ovlivňují marketingovou komunikaci ze dvou stran: z pohledu marketéra a zákazníka. Globální trh, který se stal především díky internetu a dalším technologickým inovacím velice provázaným, vytváří prostor pro cílený marketing podněcovaný samotnými zákazníky. V takovémto prostředí mohou technologie posílit celou komunikační strategii firmy a to nejen skrze tradiční reklamní techniky, ale také nové marketingové postupy jako jsou například využití databází, personalizace komunikace (one-to-one), nebo třeba PR marketing (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 2). Databázové technologie nám umožňují důkladněji poznat konkrétní zákazníky a tím i způsob, jak k nim přistupovat (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 43). Díky větším možnostem přístupu k informacím, které s sebou na počátku 21. století přinesla nová média, se z jednotlivých trhů, zákazníků a spotřebitelů stali velice aktivní hráči. Důraz je kladen na komunikaci, budování oboustranně prospěšného dlouhodobého vztahu a hodnoty značky se všemi zainteresovanými subjekty firmy jako jsou zaměstnanci, dodavatelé, jednotliví členové distribučního kanálu a média. Kitchen a Schulz vyzdvihují především budování skutečného vztahu se skutečnými zainteresovanými cílovými skupinami s využitím všech marketingových a komunikačních možností (Niemann-Struweg a Grobler, 2011 s.1).

2.1.4 Zrod sociálních sítí

Inovátoři v oboru marketingových komunikací vkládají velké naděje do možnosti využití sociálních sítí pro rozvoj živého dialogu se stávajícími i potencionálními zákazníky. Komunikace prostřednictvím sociálních médií umožňuje navázat přímý kontakt mezi firmou a zákazníkem. Navíc má potenciál stát se více globální, strategickou, dvousměrnou a interaktivní, podporující dialog, symetrickou a sociálně zodpovědnou. Firmy jsou na soci-

álních sítích více viditelné, přístupné a otevřené, což je nutí výrazněji než kdy dříve k tomu, aby byly ve větší míře sociálně zodpovědné ke všem zainteresovaným skupinám firmy. (Niemann-Struweg a Grobler, 2011, s. 1). Například u nás nejpopulárnější sociální síť *Facebook* má jen v České republice více než 3 miliony uživatelů. Právě tito lidé se pro firmu mohou stát velice cenným zdrojem informací. Díky neformální konverzaci, která na sociálních sítích zcela běžně probíhá, se můžeme dozvědět, co mají spotřebitelé rádi, jak byli spokojeni s naším produktem, co je naopak u naší značky zklamalo, jakou službu by uvítali a spoustu dalších podnětů ze strany zákazníků, ke kterým obchodník mnohdy nemá tak snadnou cestu (GH-Networks, 2013). Na rozdíl od částečných a jen příležitostných informací od zákazníků získává firma prostřednictvím sociálních médií přístup k poměrně komplexní a ucelené zpětné vazbě. Odezva zákazníků je velice cenná pro zhodnocení snahy všech firemních oddělení. Naznačuje konkrétní kroky, které by měly vést k větší spokojenosti zákazníků, a tak slouží jako podstatný ukazatel směru, kterým by se společnost měla dále ubírat. Technologie tedy neslouží jen uživatelům z řad spotřebitelů, ale mohou také zastávat funkci jakéhosi prostředníka, s jehož pomocí můžeme budovat vztah mezi firmou a jednotlivými zákazníky (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 2).

3 ZAVEDENÍ INTEGROVANÉ KOMUNIKACE VE FIRMĚ

K tomu, abychom mohli plně využívat přínosů integrované komunikace, je v první řadě potřeba, aby celá firma napříč jednotlivými odděleními a funkcemi chápala, jak IMC funguje, jaká jsou její pravidla, jaké nám může přinést pozitiva, jakým konkrétním způsobem mohou být integrované komunikační plány zavedeny v naší společnosti a v neposlední řadě na jaké problémy můžeme při aplikaci IMC narazit. Pokud si podstatu integrované komunikace v rámci firmy neuvědomíme a nebudeme na ní spolupracovat, proces integrace bude nejspíš velice problematický a namísto benefitů může vést k oslabení naší značky (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 7).

3.1 Modely aplikace IMC ve firmě

Samozřejmě není možné sjednotit komunikační aktivity celé firmy ze dne na den. Musíme postupovat krok za krokem, až dosáhneme požadované souhry. Proces integrace zahrnuje několik vývojových úrovní. V závislosti na zkoumaném jevu rozlišujeme hned několik modelů, které si blíže představíme.

3.1.1 Duncan a Caywood

Duncan a Caywood⁵ dělí proces zavedení IMC na tyto úrovně:

1. Uvědomění
2. Integrace image
3. Funkcionální integrace
4. Koordinovaná integrace
5. Integrace založená na zákaznících
6. Integrace založená na partnerech firmy
7. Integrace řízení vztahů (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 43-44).

⁵ Clarke L. Caywood je profesorem integrované komunikace a PR na Northwestern University v Chicagu. Je autorem bestselleru Učebnice strategického PR a integrované marketingové komunikace. Je považován za jednoho z nejvlivnějších PR odborníků 20. století.

Cílem prvních dvou fází je sjednotit sdělení jednotlivých komunikačních nástrojů tak, aby spolu značka a image firmy navzájem korespondovaly. Dalším krokem je soustředění zodpovědnosti za integraci všech komunikačních aktivit do jednoho útvaru ve firmě. Ve čtvrté fázi dochází k úzké spolupráci mezi marketingovou komunikací a PR. To nám umožní sladit a vnitřně propojit sdělení určené jak pro současné, tak i potenciální zákazníky. Zatímco těchto prvních pět úrovní se zaměřuje převážně na zákazníky a komunikaci s nimi, šestá a sedmá fáze působí na všechny cílové skupiny firmy. Je pro ně typické propojení marketingové a firemní komunikace do jednoho celku. V plně integrované komunikaci se tedy sdělení, nástroje a média věnují všem partnerům firmy a budují tak pevný systém konzistentního marketingu vztahů (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 44).

3.1.2 Fillův model

Fill⁶ spatřuje IMC jako změnu úhlu pohledu, ke které musí dospět v první řadě marketéři. Úvodním krokem je analýza propagačních činností. Marketér by se měl ujistit, že jsou všechny komunikační nástroje využívané firmou konzistentní a tematicky jednotné. V dalším stupni integrace se snažíme o funkční koordinaci. Myšlenka vnitropodnikových marketingových vztahů by měla být představena všem firemním oddělením, aby bylo možné aplikovat IMC napříč celou společností. Integrace komunikace následně vyžaduje jakýsi kulturní posun hodnot a přesvědčení v rámci firmy, který by vedl všechny zaměstnance k tomu, aby se opravdu orientovali na zákazníka, naslouchali jeho potřebám a nechali se jím vést. Pouze pak můžeme hovořit o skutečně integrované marketingové komunikaci (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 7).

Fillův model se však nevyhne kritice. Musíme podotknout, že je na jednu stranu jednoduchý a snadno pochopitelný. Na straně druhé ale postrádá zásadní detaily a vysvětlení. Dále pak není jednoduché ani jednoznačné zařadit konkrétní firmu do jednoho ze stupňů tohoto modelu. V neposlední řadě pak musíme poznamenat, že Fillův model nevychází ze

⁶ Chris Fill je předním marketingovým odborníkem a autorem mezinárodně uznávané učebnice *Marketing Communications*. Přednáší marketing management, marketingové komunikace a B2B marketing na univerzitě v Portsmouth ve Velké Británii. Ve své činnosti a průzkumu se zaměřuje především na integrovanou marketingovou komunikaci, corporate identity a s ní související image značky.

skutečného průzkumu, ale pouze z analýzy současné literatury. Je tedy otázkou, do jaké míry je tento model použitelný v praxi (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 7).

3.1.3 Pickton a Broderick

Na rozdíl od Filla Pickton⁷ a Broderick⁸ stavěli nejen na kritice současných literárních pramenů, ale ověřili si své hypotézy i na empirickém výzkumu. Dospěli k závěru, že první krok k zavedení integrované komunikace spočívá v určení aktuální pozice dané firmy na trhu. Dále bychom se měli zaměřit na identifikaci všech cílových skupin a partnerů firmy. V tom nám může pomoci důkladné zhodnocení předchozích komunikačních kampaní a výsledků všech našich marketingových aktivit. Třetí fáze zahrnuje alokaci a revizi dostupných zdrojů (především finančních). Následně bychom pak měli být schopni definovat firmní cíle a na jejich základě sestavit strategický plán. Potom děláme kroky na operativní úrovni. Vhodné propagační nástroje vybíráme tak, aby podporovaly taktiku celé kampaně. V závěru bychom neměli podceňovat nutnost sledovat a hodnotit reklamní kampaň jednak při jejím průběhu, tak i po jejím skončení. Hodnocení nám napoví, jaké změny v komunikačním plánu je třeba podniknout (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 8).

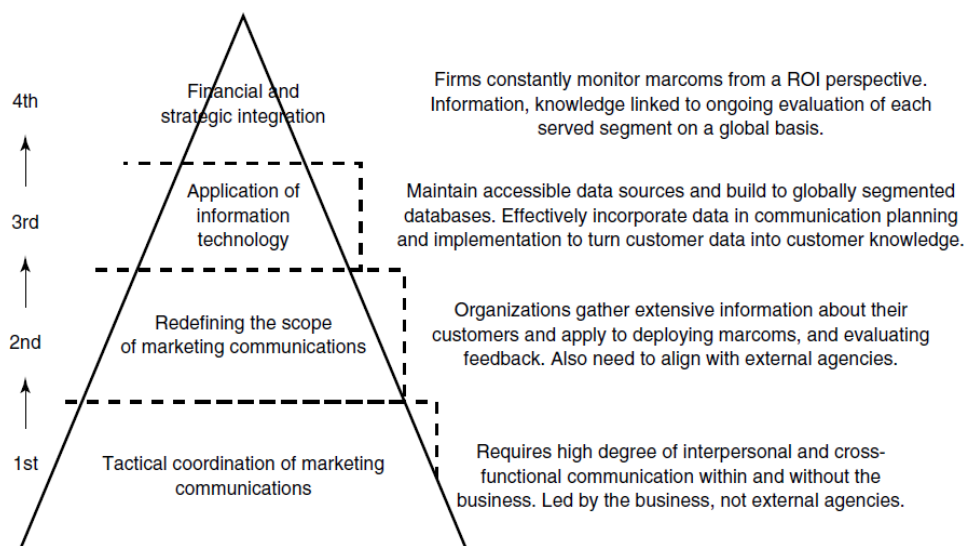
Navzdory tomu, že je tento model popsán podrobněji než Fillův, postrádá stále objasnění, jakým způsobem jsou jeho fáze přínosné do procesu integrace komunikace. Spíše než vysvětlení jakým způsobem může být koncept IMC ve firmě zaveden, nám tento model pouze ukazuje, jak postupujeme při realizaci propagační kampaně. Kvůli tomu ho nemůžeme plně považovat za návod k využití IMC, i když je tak autory prezentován (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 8).

⁷ David Pickton je vedoucím ústavu pro marketing na univerzitě De Montfort ve Velké Británii. Je hlavním redaktorem časopisů *Journal of Marketing Communications* a *Marketing Intelligence and Planning*. Kromě marketingu se věnuje také obchodnímu poradenství.

⁸ Amanda Broderick je vedoucí ústavu Marketing Managementu na Aston University Business School v Birminghamu. Její hlavní odbornou činností je výzkum, přednášení a publikace o mezinárodní cílené komunikaci.

3.1.4 Kitchen a Schultz

Svou teorii aplikace IMC podpořili mnoha praktickými výzkumy i Kitchen⁹ a Schultz¹⁰. Na základě získaných informací vytvořili čtyřstupňový model, aby pak s jeho pomocí lépe pochopili proces integrace marketingové komunikace ve firmě.



Graf 2 – Čtyřstupňový model aplikace IMC ve firmě

Zdroj: (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 9)

Prvním krokem k integraci je koordinace IMC na úrovni taktiky. Cílem první fáze je dosáhnout souladu mezi produktem a různými komunikačními nástroji. Nejprve se soustředíme na externí komunikaci značky. Je však nutné poznamenat, že už tento první krok k integraci by měl být veden samotnou firmou a ne komunikační agenturou. Je to jakési

⁹ Philip J. Kitchen je profesorem strategického marketingu na Hull University Business School ve Velké Británii. Je redaktorem časopisu *Journal of Marketing Communications*, vydal 11 knih a přes sto článků v předních světových periodikách. V roce 2003 byl zařazen mezi 50 nejvlivnějších marketingových guru světa.

¹⁰ Don E. Schultz je označován za otce integrovaného marketingu. Jako profesor na Northwestern University v Chicagu je oceňován hlavně za výzkum a publikování v integrované marketingové komunikaci. Je autorem nebo spoluautorem 13 odborných knih. V roce 1998 byl zařazen mezi 80 nejvlivnějších lidí v oblasti prodeje a marketingu.

minimum integrace, kterého by každá společnost měla dosáhnout. Kdyby spolu využívané komunikační kanály nekorespondovaly, zákazník by nemusel jejich sdělení pochopit. Naopak by v něm mohla začít narůstat nedůvěra v danou značku (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 8-9).

V druhém stupni integrace se snažíme přehodnotit naši stávající marketingovou komunikaci. Usilujeme o to, abychom do ní zahrnuli pokud možno všechny klíčové body, které zákazníka a ostatní cílové skupiny s naší firmou spojují. Využíváme k tomu poznatky o nákupním chování spotřebitelů. Cílem je zákazníky pochopit, odhalit jejich potřeby, zvyky a přizpůsobit jim tak komunikační sdělení. V této fázi Kitchen a Schultz poprvé zdůrazňují nutnost zaměření na zákazníka (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 9).

Hlavní snahou následující fáze je maximální možné využití všech dostupných informací o zákaznících, jejich postojích a nákupech. Z jednotlivých zákaznických dat shromažďovaných v databázích si pomalu vytváříme ucelený obraz každého z nich. Poskládáme-li pak k sobě profily zástupců našich zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, obchodních partnerů a dalších, získáme komplexní podklad pro integraci naší komunikace dle potřeb všech našich cílových a zájmových skupin. Měli bychom se snažit využít také nových technologií. Umožňují nám navázat interaktivní dialog s konkrétními zákazníky, což nám pomůže rychleji reagovat na jejich přání a oslovit je tak v pravý čas a na pravém místě (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 9).

Posledním stupněm tohoto modelu je zahrnutí IMC do strategie podniku. To obnáší především spolupráci marketingového a finančního oddělení. Jejich společným cílem je soustředit se plně na zákazníka a stimulovat návratnost investic (ROI). ROI nám tak slouží jako měřítko efektivity práce celé firmy. Úspěšná integrovaná komunikace se tedy netýká pouze sjednocení taktiky na úrovni propagace produktu, ale zohledňuje cíle podniku jako celku (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 9).

Ani podrobný čtyřstupňový model pánů Kitchen a Schultze se však nevyhne kritickému zhodnocení. První fáze hovoří o koordinaci nástrojů komunikačního mixu za účelem vytvoření konzistentního sdělení. Proč však už na této úrovni nevyužijeme informací získaných průzkumem cílových skupin a nevytvoříme pro ně specializovaná sdělení, která by odpovídala jejich specifickým potřebám? (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 10)

Další tři fáze se zaměřují na vnitřní integraci firmy za pomoci databází, nových technologií, hodnocení marketingových průzkumů a spolupráce mezi různými útvary podniku. Chybí nám však jakákoliv zmínka o vztahu mezi společností a jejími zákazníky, ať již z krátkodobého či dlouhodobého hlediska (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 10).

Hlavním kritickým bodem všech výše zmíněných modelů je však fakt, že žádný z nich nebyl aplikován a ověřen ve více různých průmyslových odvětvích. Ačkoliv byla alespoň Kitchenova a Schultzova teorie založena na empirickém průzkumu, nemůžeme si být u žádného z modelů zcela jistí, že je použitelný pro konkrétní podnik v B2B¹¹ nebo B2C¹² průmyslu (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 10).

Možná i z těchto důvodů nebyl ani jeden model nikdy přijat jinými odborníky v oboru nežli jen jejich autory (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 10). Nám však nejde o to vybrat nejlepší model zavedení IMC, ale kriticky zhodnotit všechny dostupné studie a na jejich základě zvolit vlastní postup při integraci komunikace naší firmy. Model tak přizpůsobujeme specifickým potřebám a podmínkám konkrétního podniku. Snažíme se vyvarovat možných chyb a maximálně využít přínosných podnětů, které nám jednotlivé teorie nabízejí.

3.2 Strategické plánování integrované komunikace

Marketingová komunikace by měla být součástí strategického marketingového plánu podniku. Prvním krokem k jeho sestavení je stanovení marketingových cílů a analýza prostředí s cílem identifikovat cílové skupiny. Průzkum trhu v rámci integrované komunikace se však nesoustředí na produkt, jako tomu bývalo dříve, ale v centru jeho zájmu stojí hlavně zákazník. Snažíme se lépe porozumět jednotlivým spotřebitelům, pochopit jejich postoje, nákupní chování a motivaci každého z nich. Na základě analýzy provádíme segmentaci a určujeme cíle a dílčí úkoly marketingové komunikace. Tradiční způsoby segmentace za-

¹¹ Zkratka B2B z anglického *Business To Business* označuje obchodování mezi dvěma či více firmami, které zboží kupují za účelem jeho dalšího zpracování nebo prodeje.

¹² B2C neboli *Business To Consumer* označuje transakce a komerční aktivity mezi firmou a konečným spotřebitelem, ať již fyzickou či právnickou osobou.

ložené převážně na demografických údajích už ale nejsou v dnešní době tak spolehlivé. Kvůli rychle se rozšiřujícímu počtu médií musíme při segmentaci cílových skupin využívat mnohem více sofistikované a na zákazníka úzce orientované postupy. Pomoci nám při tom mohou databáze, informační technologie a interaktivní dialog se zákazníky. Dále je třeba uvážit, jaké komunikační nástroje, média a techniky máme k dispozici a jakým způsobem je využijeme. Podle toho sestavujeme rozpočet a plán realizace. Ve strategickém plánu IMC musíme opět zdůraznit, že jednotlivé komunikační prvky mohou mít své specifické cíle podle segmentu, na který se zaměřují, v konečném důsledku však musí vystupovat jako jeden celek. Neměli bychom zapomenout ani na měření efektivity (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 49). Díky měření a hodnocení efektivity marketingové komunikace můžeme odhalit oblasti, které se minuly účinkem a které je třeba ještě vylepšit. Opět se tak snažíme blíže pochopit zákazníka a podle něj upravit strategický plán.



Graf 3 – Koloběh strategického plánování IMC

Zdroj: (YoungCompany, 2013)

3.2.1 Využití databází

Během procesu plánování zohledňujeme veškeré informace o zákaznících, jejich potřebách a přáních (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 4). K lepšímu porozumění cílovým skupinám nám dopomáhají nejrůznější databáze zákazníků, dodavatelů, strategických partnerů a další. Je však nutné zdůraznit, že v konceptu integrované marketingové komunikace není databáze pouhým souborem jmen a kontaktů. Databáze v rámci IMC jde za hranice čistě demografických údajů a rozšiřuje se více směrem k psychografickému profilu zákazníků.

Snaží se pochopit jejich postoje, nákupní zvyky a chování. Analyzuje, kdo jsou její nejvěrnější a nejziskovější zákazníci a jak by se jejich loajalita mohla dále podpořit. Databáze nám může také pomoci v identifikaci zákaznických preferencí ve vztahu k marketingovým nástrojům, mediálním kanálům, jejich použití a načasování (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 6).

3.2.2 Outside-in approach

Do jisté míry můžeme tvrdit, že dnešní spotřebitelé dělají uváženější a informovanější rozhodnutí než tomu bylo dříve. Mají širší znalosti trhu, sami aktivně poptávají zboží a ovlivňují propagaci a tok přijímaných informací. Je nezbytné, aby na tyto změny reagovala i marketingová komunikace. Komunikační plány je třeba vyvíjet na základě dialogu se zákazníky, dále pokračovat proti proudu směrem k produktu či službě za účelem vytvořit co možná nejúčinnější komunikační strategii, která je tak zákazníkům ušita přímo na míru. Tomuto postupu se v marketingu říká tzv. *outside-in approach* - přístup zvenčí. Široký tok informací z internetu, rozhlasových médií a tisku je spotřebitelům přístupný jako nikdy předtím. Vědci však objevili, že většina zákazníků dělá svá nákupní rozhodnutí na základě vnímané hodnoty produktu a nikoliv tedy podle informací, které se jim firma rozhodne prezentovat. Proto se *přístup zvenčí* a vyobrazení jednotné image firmy současným i potenciálním cílovým skupinám stává klíčovým faktorem k úspěchu na dnešním konkurenčním a bohatě informovaném trhu (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 4).

3.2.3 Strategická spolupráce uvnitř firmy

Je důležité poznamenat, že integrace komunikace nevzniká sama od sebe. Jednotlivé části komunikačního mixu by měly být důkladně promyšlené, abychom dosáhli maximálně účinného, logického a provázaného komunikačního plánu. To však vyžaduje strategickou spolupráci všech částí firmy, které se na celkové komunikaci podílejí. V praxi klasické marketingové komunikace to ale často vypadá tak, že reklamu, osobní prodej, podporu prodeje, PR a další propagační aktivity mají na starost různá firemní oddělení, která však spolu málokdy jednají o společných prioritách a dalším postupu. Jednotlivé složky komunikačního mixu tak vznikají odděleně a chybí jim prvky, které by je spojovaly. Chceme-li dosáhnout integrované podoby komunikace naší firmy, je potřeba pověřit někoho, kdo by

stál nad specializovanými odděleními, zajistil propojení jejich spolupráce v zásadních bodech a sjednotil tak jejich výstupy.

3.3 Překážky zavedení IMC

I když je integrovaná marketingová komunikace známá již několik desetiletí, stále ji ještě vnímáme spíše jako teoretický koncept, který je velmi obtížné aplikovat v praxi. Důvodů a překážek k integraci komunikace může být bezpočet. Některé z nich si dále objasníme.

- nedostatek finančních, časových a kompetenčních zdrojů
- špatná koordinace různých oddělení a nedostatek manažerských schopností
- špatná flexibilita, zavedené postupy, neochota a strach dělat změny
- omezené možnosti měření efektivity IMC
- zavedená organizační struktura firmy
- potřeba samostatného financování procesů ale jednotného výstupu
- firemní kultura, napětí mezi zaměstnanci, boje o udržení postavení
- krátkodobé plánování
- nedostatečná databáze zákazníků
- historie firmy, zvyky, zkušenosti, specializace

3.3.1 Nedostatek zdrojů

Často se stává, že firma nemá dostatek finančních i jiných prostředků na integraci své komunikace na všech úrovních. Velmi nákladné bývají například průzkumy trhu a investice do nových technologií, které jsou potřebné prakticky ve všech úrovních integrace. Z finančních důvodů také často nemůže svěřit správu kompletní marketingové komunikace jedné agentuře, ale musí ji rozdělit na více částí, které postupem času jednotlivě zadává k realizaci různým agenturám (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 10). Než však jednotlivé prvky komunikace zrealizujeme, uběhne mnoho času, situace na trhu i postoje našich cílových skupin se mohou změnit a naše komunikace už nemusí být tak efektivní. Na tyto změny samozřejmě reagujeme a komunikaci podle nich upravujeme, avšak nově vytvořená či

upravená sdělení již nekorespondují s nástroji komunikačního mixu, prostřednictvím kterých jsme se jako firma prezentovali dříve a nadále je používáme. Místo toho, aby spolu různé prvky komunikace spolupracovaly a navzájem se podporovaly, mají mnohdy přesně opačný účinek. Jsou natolik odlišné, že nepůsobí jako celek a zákaznicky více matou, než aby jim předávaly srozumitelné a konkurenceschopné informace. Během posledních let na tento problém do jisté míry reagovaly reklamní agentury, které se dnes snaží poskytnout široké portfolio služeb svých napříč všemi nástroji komunikačního mixu. Také proto je už neoznačujeme jen jako reklamní agentury, ale agentury komunikační, což zdůrazňuje komplexnost jejich služeb.

3.3.2 Zavedená organizační struktura

V procesu integrace komunikace se mnoho organizací zastaví na úrovni, kdy je potřeba, aby spolu různá podniková oddělení spolupracovala, a to hlavně oddělení marketingové, finanční a výzkumné. Propojit však tyto odlišné útvary není nijak jednoduché. Management firmy se raději drží zavedených postupů a nechce kvůli integraci riskovat případně ztráty. Změny v organizační struktuře firmy, které integrace často vyžaduje, a také energie a zdroje nutné k jejich zavedení, společnost mnohdy natolik odradí, že IMC nakonec nerealizují (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 31). Otázkou však je, zdali je integrace těchto útvarů skutečně natolik žádoucí a nezbytná. Pokud by opravdu přinášela tak výrazná pozitiva, proč k ní mnoho společností už dávno nepřistoupilo, třeba i bez ohledu na IMC?

Zásadní překážkou je také nepochopení konceptu integrované komunikace ze strany vedoucího managementu. Marketéři i výzkumní pracovníci se mohou sebevíc snažit budovat dlouhodobý vztah se zákazníky a obchodními partnery, pokud však podobné nadšení nesdílí i vedení podniku, zastaví se proces integrace nejspíš na taktické úrovni, na které IMC vnímáme jen jako taktickou funkci, jež má za úkol pouze stimulovat prodej. Další přínosy, které nám koncept integrace může přinést, pak ale zůstávají nevyužity. Vedení podniku by mělo být v ideálním případě úzce zainteresováno do procesu integrace marketingové komunikace. Tak bychom mohli IMC zahrnout přímo do strategie podniku, což by podpořilo sjednocení image firmy, posílilo hodnotu značky, zvýšilo synergický efekt a zlepšilo řízení vztahů mezi podnikem a jeho partnery. Integrovaná komunikace by tedy měla být jako strategický proces zavedena napříč celou organizací (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 10).

3.3.3 Firemní kultura a týmový duch

Pro integrovanou marketingovou komunikaci je velice důležitá i firemní kultura, která panuje jak mezi zaměstnanci a vedením, tak i mezi zaměstnanci navzájem. Pokud firma není jednotná uvnitř, je jen velmi obtížné, ne-li nemožné sjednotit image podniku a jeho značky i v očích zákazníků a obchodních partnerů (Niemann-Struweg a Grobler, 2011, s. 6). Organizační změny při zavádění IMC mohou v pracovním kolektivu vyvolat obavy ze ztráty postavení, pravomocí, autority či dokonce pracovního místa. Toto napětí pak vyvolává konflikty a boj o zachování stávajícího uspořádání. Naší snahou je tedy podpořit mezi zaměstnanci vzájemnou spolupráci a týmového ducha. K tomu nám mohou pomoci team-buildingové aktivity, pravidelné otevřené porady a vytvoření malých dílčích týmů napříč různými odděleními (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 10).

4 KRITIKA KONCEPTU INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Praxe pomalu odhaluje, že očekávání, která marketéři a manažeři do integrace na počátku 90. let vkládali, nebyla dosud naplněna. Zatím není ani jisté, jestli potenciál internetu, sociálních sítí a dalších nových technologií bude pro marketing skutečně tak revoluční, jak naznačovalo původní nadšení. Postupem času tak přibývá mnoho těch, kteří konceptu integrované marketingové komunikace nevěří, ať už celé myšlenky nebo jen tomu, že může být v praxi využitelná a pro firmu prospěšná.

Jak se říká „není všechno zlato, co se třpytí“ a tak i integrovaná marketingová komunikace v očích kritiků pozbývá svého lesku. Zásadní nesouhlas s IMC vyjádřili Cornelissen a Lock¹³, kteří namítají, že celá koncepce integrované marketingové komunikace je pouze nafouknutou bublinou, která ve skutečnosti pozbývá hlubšího významu. Jsou přesvědčeni, že laická i odborná veřejnost považuje integrovanou komunikaci za důležitou jen díky řečnickému apelu, který tento koncept doprovází. Příznivci IMC mají tendenci přehánět a zveličovat během jejího popisu místo toho, aby raději podložili svá tvrzení empirickým výzkumem, který by konečně objasnil, jakým způsobem může být integrovaná komunikace zavedena a využívána v reálných společnostech různých průmyslových odvětví. Myšlenka integrace tedy není nijak nový a převratný pohled. Ve své podstatě vyjadřuje obyčejný selaský rozum. Je totiž jasné, že marketéři budou přirozeně tíhnout spíše k souladu svých činností, než aby byli proti a usilovali o nejednotnost svých sdělení (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 15).

Cornelissen a Lock samozřejmě nejsou jedinými kritiky IMC. Mnoho odborníků tomuto konceptu vytýká, že je příliš nejednoznačný, což je částečně způsobeno absencí jednotné a obecně uznávané definice. Navzdory tomu, že IMC zkoumáme již několik desetiletí, dosud jsme se neshodli na přesném vymezení jejího významu a širě rozsahu. K tomu ale

¹³ Joep P. Cornelissen je profesorem na univerzitě v Amsterdamu. Specializuje se na komunikaci, strategické změny a teorii organizace, kterým se věnuje nejen ve výuce, ale i ve vlastním výzkumu. Je autorem mezinárodně uznávané knihy *Corporate Communication*, která je považována za stěžejní text v oboru strategické komunikace. Je také hlavním editorem odborného časopisu *Journal of Management Studies*.

Schultz a Kitchen namítají, že platnost a hodnota určité koncepce nebo teorie není dána jen jedinou a všemi uznávanou definicí. Stejně tak jako je těžké vyjádřit výsledky veškerých šetření potřebných k tomu, aby se z pouhého konceptu stala teorie, tak i k samotnému vzniku určité teorie potřebujeme propojit celou řadu konceptů a různých úhlů pohledu na danou problematiku (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 15).

Jak potvrzují všechny dosavadní studie, IMC je zatím ve fázi hypotéz. Proto ji ještě nemůžeme nazývat teorií v pravém slova smyslu. Dosavadní výzkum byl zatím zaměřený hlavně na integrovanou komunikaci komunikačních agentur a výrobní či prodejní společnosti byly často opomíjeny. Proto nám tolik chybí zmiňovaná spojitost mezi teorií IMC a praktickými zkušenostmi reálných firem (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 15-16).

I přes všechny tyto skutečnosti je však integrovaná komunikace obecně mezi marketéry uznávaná. Většina marketingových a PR odborníků vnímá především nutnost využití integrované marketingové komunikace v rámci strategie firmy, i když jsou záznamy o možnostech její realizace na strategické úrovni nedostatečné. Nemůžeme popřít, že se charakter komunikace za posledních dvacet let dramaticky změnil, a to hlavně díky novým technologiím a narůstajícímu globálnímu kontextu trhů. Využití integrované marketingové komunikace napříč celou organizací se tedy jeví jako velmi důležité, ne-li nezbytné pro přežití na vysoce konkurenčních a propojených trzích nového tisíciletí (Kitchen a Burgmann, 2010, s. 15-16).

5 SHRNUÍ TEORIE IMC

Integrovaná marketingová komunikace je spojením dříve oddělených a specializovaných komunikačních aktivit do jednoho organizačního systému, který umožňuje předávat jasné, konzistentní a konkurenceschopné sdělení o produktu i celé firmě všem cílovým skupinám. Integrace nám může pomoci dosáhnout synergie mezi odlišnými nástroji komunikačního mixu, podpořit úsporu nákladů, návratnost investic a zlepšení vzájemné spolupráce mezi jednotlivými firemními útvary. Existuje celá řada faktorů, která potřebu využití integrované komunikace vyvolala. Je to například rostoucí nedůvěra v masový způsob komunikace, rozšiřující se počet médií, technologická inovace, nutnost podporovat loajalitu zákazníků a dobré dlouhodobé vztahy s obchodními partnery, potřeba zvýšit efektivitu využití vynaložených zdrojů a v neposlední řadě fragmentace cílových skupin na malé a specifické segmenty. Sjednotit a koordinovat veškerou marketingovou činnost však není jednoduché. Je to běh na dlouhou trať, na jejímž konci a zároveň i začátku stojí spokojený zákazník a prosperující společnost. Firmy se k integraci své komunikace dostávají jen pozvolna, protože jim i přes jejich nadšení stojí v cestě stále mnoho překážek, jako jsou problémy v interní komunikaci, zavedené organizační struktury nebo třeba přílišná samostatnost jednotlivých firemních oddělení (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 49-50).

6 METODIKA PRÁCE

6.1 Cíle

Pro potřeby této práce byla zvolena malá rodinná firma, Pekárna Anežka se sídlem v Palačově u Nového Jičína. Jedním z cílů této práce je **upozornit** vedení pekárny **na nejednotnost** způsobu, jakým se v současné době prezentuje, a to jak svému okolí, tak i uvnitř firmy. Prvotním úkolem je **vyvolat zájem tento problém začít řešit**. Dalším cílem je tedy apelovat na vedení Pekárny Anežka, případně další osoby zodpovědné za její marketingovou komunikaci, aby se nad současnou prezentací firmy skutečně zamysleli a pokusili se ji společnými silami podpořit, ucelit a zefektivnit. Je velmi důležité **uvědomit si podstatu a význam** marketingových komunikací v dnešním konkurenčním prostředí. Koncept integrované marketingové komunikace bude představen jako prostředek, který by Pekárně Anežka mohl **pomoci její marketingové aktivity sjednotit** a podpořit tak její image a dobré jméno. Tato práce by pak mohla posloužit jako praktický návod.

Dlouhodobými cíli je snaha sjednotit podobu marketingové komunikace i celkové image firmy, podpořit spolupráci s jednotlivými cílovými skupinami, využívat častěji příležitostí jak se zviditelnit a dostat do povědomí zákazníků i široké veřejnosti, šířit dobré jméno značky, chránit a rozvíjet konkurenční výhody, trvale zvyšovat kvalitu výrobků, pružně reagovat na změny tržního prostředí, investovat do nových technologií a doprovodných služeb, udržet krok s konkurencí a obhájit svou stávající pozici na trhu.

Právě integrovaná marketingová komunikace pak může být jedním z prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Následující část této práce bude věnována podrobnější analýze marketingové komunikace v Pekárně Anežka. Na základě teoretických poznatků a výsledků analýzy budou navržena konkrétní doporučení, která by mohla vést k zlepšení současného stavu marketingové komunikace v této firmě. Jednotlivé návrhy řešení budou podrobněji rozpracovány v projektu, jehož cílem bude aplikovat a co možná nejefektivněji využít konceptu IMC. Projekt bude v závěru práce podroben nákladové, rizikové a časové analýze, která kriticky zhodnotí smysluplnost a reálnost prezentovaných návrhů.

6.2 Metody výzkumu

V dnešní době je vědecký výzkum integrované marketingové komunikace poměrně omezený. I přes několik teoretických modelů zavedení IMC ve společnosti nemáme stále dostatek informací, jakým způsobem může být integrovaná komunikace zavedena a využívána v praxi v reálných podnicích různých průmyslových odvětví. Většinu empirických výzkumů provádí velké společnosti nebo reklamní a PR agentury ve Spojených státech, které pro výzkum nejčastěji využívají kvantitativních metod. Jen malá hrstka studií se zaměřuje na **pohled zákazníků v Evropě**, navíc s cílem probádat problematiku integrované marketingové komunikace více do hloubky prostřednictvím kvalitativního výzkumu (Kitchen a Burgmann, 2010).

Zájmem této práce je soustředit se právě na evropský, respektive **český trh**. Pomocí **kvalitativních metod** se pokusíme analyzovat současnou tvář komunikace ve zvolené firmě a na základě výsledků tohoto šetření navrhnout kroky, které by vedly ke zlepšení současného stavu. Nejprve se zaměříme na klasifikační **analýzu komunikačního mixu**, ve které využijeme především metodu systematického pozorování. Jednotlivé prvky marketingové komunikace, které pekárna aktuálně využívá, si rozdělíme do skupin podle nástrojů komunikačního mixu. V následné vztahové analýze pak budeme pomocí metody srovnávání odhalovat shodné i rozdílné stránky a zkoumat závislosti mezi jednotlivými jevy.

Zdrojem cenných informací pro nás budou výsledky **hloubkových rozhovorů se zástupci různých cílových skupin**. Forma individuálních hloubkových rozhovorů byla vybrána s cílem navázat konstruktivní dialog a získat tak bohaté, detailní, konkrétní a pro danou cílovou skupinu charakteristické údaje. Pokusíme se odhalit, jestli je marketingová komunikace pekárny v očích zákazníků skutečně jednotná a srozumitelná, jaké jsou potřeby a nákupní zvyky jednotlivých cílových skupin, jestli tyto potřeby současná komunikace pekárny zohledňuje, jaké jsou klíčové body mezi firmou a jejími cílovými skupinami, případně jak by mohla pekárna jednotlivé cílové skupiny lépe oslovit. Výsledné zjištění vyplývající z analýzy poslouží jako základ pro projekt, který by měl být jakousi **syntézou jednotlivých zjištění**, doporučení, rad, zásad IMC a celkové snahy o zlepšení marketingové komunikace ve zvolené firmě. Sledovat budeme vzájemné souvislosti mezi jednotlivými složkami marketingové komunikace, abychom tak lépe poznali firmu jako celek.

6.3 Výzkumné otázky

Jednota a srozumitelnost sdělení

Předává marketingová komunikace Pekárny Anežka jasné sdělení? Není pro mnohé cílové skupiny její marketingová komunikace a s ní související image pekárny matoucí, nebo dokonce kontraproduktivní? Působí sourodým dojmem?

Využití prostředků marketingové komunikace

Využívá Pekárna Anežka prostředků marketingové komunikace v dostatečné míře? Podporují se navzájem využívané nástroje marketingového mixu, nebo si naopak občas škodí? Jaké mají místní spotřebitelé povědomí o této značce? Do jaké míry podporuje marketingovou komunikaci pekárny word-of-mouth?

Komunikace s cílovými skupinami

Komunikuje Pekárna Anežka se všemi svými cílovými skupinami? Poskytuje jim vždy jednoznačné a dostačující informace? Naslouchá jejich přáním a reaguje na ně?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PEKÁRNA ANEŽKA

7.1 Představení firmy a její pozice na trhu

V samém srdci Valašského regionu, na pomezí Moravskoslezského, Olomouckého a Zlínského kraje leží nenápadná vesnice Palačov, která je v širém okolí proslulá díky malé, avšak velmi úspěšné **Pekárně Anežka**. Tajemstvím jejího úspěchu je především originalita a kvalita jejich výrobků. Jako jedna z mála se zaměřuje výhradně na regionální specialitu: valašské koláče neboli frgále.



Pekařna Anežka

Starý Jičín – Palačov 82

741 01 Nový Jičín

tel.: 556 752 502

email: pekarna.anezka@email.cz

www.valasskyfrgal.cz

Frgál je tradiční koláč s jednodruhovou náplní, který se na Valašsku peče již dvě století. V některých částech regionu se mu také říká po staru *pecák*, *vdolek* nebo třeba *lopaťák*. Původní význam slova *frgál* byl nepodařený koláč. Tento výraz postupem času natolik zdomácněl, že dnes už označuje valašský koláč jako takový. Peklo se ze surovin, které měli místní lidé nejčastěji k dispozici, které si vypěstovali nebo sami zpracovali. Mezi valašské koláče s nejdelší tradicí tak patří hruškový, tvarohový, makový a sladký zelný frgál. V dnešní době se kromě těchto tradičních náplní můžeme setkat s širokou nabídkou druhů, jako jsou například borůvkový, švestkový, meruňkový, nebo třeba ořechový koláč (Pekařství Valašské frgály, 2013).

Ruční výrobou pravých valašských frgálů pečených podle původní receptury se může pochlubit také Pekařna Anežka v Palačově, v okrese Nový Jičín. Tradice její originální receptury sahá do 70. let minulého století. Autorkou receptu je paní **Anežka Rozsivalová**, podle které nese pekárna jméno. Původně pekla paní Rozsivalová jen příležitostně na nejruznější rodinné oslavy a místní kulturní akce v rodném Hrachovci u Valašského Meziříčí. Na základě rostoucí poptávky vznikla na počátku 80. let malá domácí manufaktura, která

postupem času zahájila rozvoz koláčů do maloobchodních prodejen ve Valašském Meziříčí a nejbližším okolí. S úspěchem se rozšiřovala i výroba, a tak byla v roce 2004 v nedalekém Palačově oficiálně založena Pekárna Anežka, která se o sedm let později rozrostla do dnešní podoby stabilní a prosperující firmy (Vašut, 2013).

Zatímco v době svého založení si pekárna vystačila jen se dvěma zaměstnanci, dnes zde pracuje 25 stálých zaměstnanců, jejichž řady se v době nejvyšší sezonní poptávky rozšiřují ještě o brigádníky a pracovníky na částečný úvazek. Majitelem pekárny je syn paní Rozsivalové, *MVDr. Pavel Vašut*, který v oboru pekařství a cukrářství podniká jako fyzická osoba (Vašut, 2013). Na základě informací o počtu zaměstnanců a ročním obratu můžeme Pekárnu Anežka zařadit do kategorie malých podniků¹⁴, čemuž odpovídá také její **vnitřní organizační struktura**. Pan Vašut jako majitel zajišťuje chod firmy po právní, formální i obchodní stránce. Plní roli managementu, hlavního obchodního zástupce a mimo jiné i osoby zodpovědné za marketing. Účetnictví vede externí účetní. Za každodenní chod výroby a jeho evidenci včetně zásobování zodpovídá vedoucí výroby, paní Bubíková. Hlavní slovo v otázkách kvality a výrobních postupů má paní Rozsivalová jakožto autorka receptury. Samotnou výrobu, následné balení, prodej a expedici vykonávají běžní zaměstnanci z řad pekařů, prodavaček a řidičů.

Mezi nejsilnější **konkurenty** Pekárny Anežka, kteří se specializují na výrobu valašských koláčů, patří v tomto regionu především *Pekařství Valašské frgály s.r.o.* se sídlem ve Velkých Karlovicích a *Cyrilovo pekařství s.r.o.* se sídlem v Hrachovci u Valašského Meziříčí. Zatímco Pekařství Valašské frgály spolupracuje s velkými obchodními řetězci, jako jsou například Tesco, Interspar, nebo Makro (Pekařství Valašské frgály, 2013), Cyrilovo pekařství i Pekárna Anežka rozvíjí svou odběratelskou síť především mezi maloobchodními řetězci a drobnými odběrateli v regionu.

Díky výhodné poloze na pomezí tří krajů zasahuje **distribuční síť** pekárny hned do několika regionů. Koláče lze koupit přímo v místě výroby v Palačově nebo v jedné z jejich

¹⁴ Dle zákona č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání nemá malá firma více než 50 zaměstnanců a její roční obrat nebo roční rozvaha nepřesahují 10 mil. EUR (Kotlářová, 2011).

prodejen v Novém Jičíně, na Starém Jičíně, ve Valašském Meziříčí nebo Hranicích na Moravě. Mimo vlastní prodejny se s koláči od Anežky mohou zákazníci setkat také ve Zlíně v pobočkách pekárny *Svoboda a Březík*, v řetězci *Karlovy pekárny* v Brně a v mnoha drobných pekárnách, cukrárnách a pohostinstvích na Moravě i ve Slezsku. Své příznivce má pekárna také v Čechách, kde ji lidé znají především z nejrůznějších jarmarků, trhů a kulturních akcí. Pekárna Anežka je dobře dostupná zákazníkům i ze vzdálenějších regionů. Palačov leží v těsné blízkosti rychlostní silnice R48 navazující na D1 a spojující Bělouhůvka, Nový Jičín, Frýdek-Místek a Český Těšín s Polskem.

Za devět let své existence si Pekárna Anežka vybuodovala na trhu stabilní pozici. Se svými dodavateli a obchodními partnery spolupracuje dlouhodobě. Má také širokou základnu pravidelných zákazníků i velkoobdobatelů. Na trhu zaujímá **strategii tržního následovatele**, kdy svým způsobem následuje již zmíněné Cyrillovo pekařství. To je dáno jednak blízkou geografickou polohou na pomezí Moravskoslezského a Zlínského kraje, tak i rodinnými vazbami mezi zakladateli obou pekáren. Paní Anežka Rozsivalová je sestrou pana Cyrila Grygara, a proto spolu obě pekárny do jisté míry spolupracují. Zatímco Cyrillovo pekařství v tomto vztahu figuruje jako jistý průkopník nových technologií, inovací a jiných nápadů, Pekárna Anežka často následuje již ověřené a úspěšné metody svého staršího bratra. Nutno však podotknout, že si i přesto Pekárna Anežka zachovává vlastní tvář a originalitu. Obě pekárny mají svou vlastní recepturu jak na těsto, tak i na tradiční náplně. Vzhled, vůně a hlavně chuť koláčů jsou tak zásadně odlišné, a je tak na každém zákazníkovi, který koláč zachutná právě jemu.

Mezi **silné stránky** Pekárny Anežka patří především kvalita výrobků, široká nabídka vlastních produktů i doplňkového zboží, cena, věrnost zákazníků, pozitivní word-of-mouth¹⁵, dlouhodobé vztahy s obchodními partnery a v neposlední řadě také dostupnost spjatá s geografickou polohou výroby. **Slabiny** naopak můžeme odhalit v plánování, marketingové komunikaci a s ní souvisejícím povědomí o značce a image firmy. Právě na tyto oblasti by se měla pekárna zaměřit a zapracovat na jejich zlepšení s cílem předejít možným

¹⁵ Word-of-mouth, neboli šíření ústním podání označuje v marketingu neformální mezilidskou komunikaci, při které lidé hovoří se svými známými, přáteli a rodinou o tématech vztahujících se k produktům (Karlíček a Král, 2011, s. 24).

hrozbám v podobě snižujícího se podílu na trhu, finanční nejistotě a ztrátě zákazníků. Silný word-of-mouth napovídá o dobrém potenciálu a **příležitostech** pro úspěch marketingových aktivit, možné posílení pozice na trhu a udržení loajality stávajících zákazníků. Doporučením pro pekárnu Anežka je zapracovat na marketingových aktivitách, sjednotit celkovou image firmy, podpořit komunikaci s jednotlivými cílovými skupinami, využívat příležitostí jak se zviditelnit a dostat do povědomí stálých i potencionálních zákazníků, šířit dobré jméno značky, chránit a rozvíjet své konkurenční výhody, nadále zvyšovat kvalitu svých výrobků, pružně reagovat na změny tržního prostředí, udržet krok s konkurenčními pekárny, obhájit svou stávající pozici na trhu, prosperovat a investovat do nových technologií a doprovodných služeb.

7.2 Specifika marketingové komunikace malých firem

Dle zákona č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání nemá malá firma více než 50 zaměstnanců a její roční obrát nebo roční rozvaha nepřesahují 10 mil. EUR. Unie malých a středních podniků ČR popisuje malé firmy následovně: „vyplňují okrajové oblasti trhu, napomáhají k rychlejšímu rozvoji slabších regionů dobrou znalostí lokality, rozmanitostí a pružností. Fungují proti monopolizaci, posilují konkurenci. Zájmy malých podniků se spíše orientují na lokální úroveň, ale mohou zasahovat spoluprací i do jiných regionů. Zajímají se o dostupnost podpory finančních institucí, do větších iniciativ se zapojují ve spolupráci se silnými partnery.“ (Kotlářová, 2011)

Menší podnikatelé mohou mít často pocit, že plnohodnotná marketingová komunikace je výsadou pouze velkých firem (Toman, 2007). Kvůli **nedostatku časových a finančních prostředků** tuto otázku zanedbávají a nástrojů marketingové komunikace využívají jen ve velice omezené míře. Podobně je tomu i v Pekárně Anežka. Ačkoliv to však může znít zvláště, je třeba si uvědomit, že zisk v podniku nevzniká prostřednictvím výroby, ale vytváří se až během směny čili při prodeji. V zájmu každé firmy, ať už malé, střední či velké, by tak měla být podpora směny, které se snažíme docílit oboustrannou marketingovou komunikací. I v malém podniku, jakým je Pekárna Anežka, hraje dialog mezi firmou a spotřebiteli velice podstatnou roli. Díky marketingové komunikaci máme přehled o tom, kdo jsou naši zákazníci, jaká jsou jejich přání, o jaký výrobek mají zájem a jak jejich potřeby můžeme co nejlépe uspokojit, abychom docílili jejich spokojenosti a pravidelného nákupu.

Základem je tedy uvědomit si **podstatu a důležitost marketingové komunikace**. Dalším krokem je alokace zdrojů, které máme k dispozici. V případě malých a středních podniků je téměř pravidlem, že jsou jejich finanční prostředky velmi omezené. Nezbyvá tedy než využít prostředků jiných jako jsou tvořivost, nápaditost, vlastní důvtip, intuice, osvědčené hodnoty, poctivost a selský rozum. Úspěch marketingové komunikace nezávisí na penězích, ale na umění vcítit se do potřeb zákazníka a navázat s ním osobní, upřímný, oboustranně výhodný a dlouhodobý vztah (Toman, 2007).

Obrovskou předností malých podniků je skutečnost, že mají velmi **blízko ke svým zákazníkům** a ostatním cílovým skupinám. Jejich přání a potřeby tak mají možnost vnímat bezprostředně, intenzivněji a umí na ně reagovat i bez nákladného marketingového aparátu. Není tedy třeba usilovat o masovou komunikaci, která vkládá nemalé finanční prostředky do reklamních agentur a médií, a kde se zdá být zákazník pouze vedlejším produktem. Pro malou firmu je výhodnější hledat nové marketingové přístupy, které nejsou tak nákladné a přitom nijak neztrácí na efektivitě (Toman, 2007).

Mezi další specifika malých firem patří také jejich organizační struktura a **odpovědnost** za marketingovou činnost. V malých podnicích často zodpovídá za marketingové plánování, realizaci a následnou kontrolu samotný majitel firmy, čemuž odpovídá také situace v Pekárně Anežka. Obecně tomu někdy bývá také tak, že marketingový plán vytváří vedoucí management firmy, na jeho realizaci se podílí všichni zaměstnanci a za jeho kontrolu je pak zodpovědný marketingový manažer (Blažková, 2007, s. 21).

Častým nedostatkem malých podniků bývá absence **marketingového potažmo komunikačního plánu**. V případě Pekárny Anežka je tomu právě tak. I marketingová komunikace tak vzniká intuitivně a mnohdy velice spontánně. I přesto, že má majitel firmy jasno v tom, jakých cílů chce dosáhnout, ví to mnohdy pouze on a ostatní zaměstnanci o tom nemají bližší ponětí, i když se o tom snaží mluvit. Problém může navíc nastat, když si po čase majitel uvědomí, že už ani pro něj nejsou cíle tak jednoznačné a že se firma odchyluje od původního záměru. Dojít také může k zásadní změně tržního prostředí. V těchto případech je důležité mít oporu v marketingovém plánu, ve kterém jsme si předem ujasnili, jakým způsobem můžeme na různé situace reagovat. I pro malou firmu je tedy velmi podstatné plánovat a svůj plán písemně zaznamenat, aby se tak zvýšila šance, že se plánu bude opravdu držet a vytyčené cíle splní (Blažková, 2007, s. 16).

8 ANALÝZA SOUČASNÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE PEKÁRNY ANEŽKA

Dříve než přistoupíme k samotné analýze stávající marketingové komunikace ve zvolené firmě, přiblížíme si nejprve metody, které byly při šetření využity. Dále si charakterizujeme jednotlivé cílové skupiny Pekárny Anežka a kriticky zhodnotíme způsob komunikace s nimi. Hodnocení podpoříme, vyvrátíme, případně doplníme o informace získané hloubkovými individuální rozhovory se zástupci jednotlivých cílových skupin firmy. V závěru této kapitoly si popíšeme nástroje komunikačního mixu, které v současné době Pekárna Anežka používá. Cílem celého šetření je nalézt odpovědi na výzkumné otázky, které byly stanoveny v závěru teoretické části a jejichž zjištění bude shrnuto v závěru části analytické.

8.1 Metodologie a cíle průzkumu

Pro potřeby analýzy marketingové komunikace zvolené firmy byly využity metody **kvalitativního výzkumu**. Jednalo se především o hloubkové individuální rozhovory, pozorování, analýzu dostupných dokumentů a hodnocení poznámek z terénu. Je nutné podotknout, že v kvalitativním průzkumu nejsou reliabilita a validita zjištění o nic méně hodnotné než ve výzkumu kvantitativním. Analýza získaných dat by měla především splňovat princip vyvrátitelnosti, metodu systematického pozorování, eliminaci deviantních případů a využití vhodných kritérií hodnocení (Silverman, 2005, s. 191).

Pomocí kvalitativních metod se pokusíme analyzovat současnou tvář komunikace Pekárny Anežka s cílem navrhnout kroky, které by vedly ke zlepšení současného stavu. Zdrojem cenných informací jsou pro nás výsledky **hloubkových rozhovorů se zástupci jednotlivých cílových skupin** pekárny. Forma individuálních hloubkových rozhovorů nám pomohla navázat konstruktivní dialog a získat tak bohaté, konkrétní, detailní a pro danou cílovou skupinu charakteristické údaje.

Výběr respondentů nebyl ani statický, ani čistě osobní. Vycházel z teoretických poznatků o účastnících integrované marketingové komunikace, tedy o cílových skupinách firmy, které byly uvedeny v předchozí teoretické části této práce. Individuální hloubkový rozhovor poskytlo celkem 22 respondentů, mezi kterými měli rovnoměrné zastoupení za-

městnanci, dodavatelé, odběratelé Pekárny Anežka, její zákazníci a členové místních komunit. Dotazníkové šetření probíhalo v únoru a březnu 2013.

8.1.1 Otázky pro hloubkové rozhovory

Prostřednictvím následujících otázek jsme se snažili odhalit, jestli je marketingová komunikace Pekárny Anežka v očích zákazníků skutečně jednotná a srozumitelná, jaké jsou potřeby a nákupní zvyky jednotlivých cílových skupin, jestli tyto potřeby současná komunikace pekárny zohledňuje, jaké jsou klíčové body mezi firmou a jejími cílovými skupinami, případně jak by mohla pekárna jednotlivé cílové skupiny lépe oslovit.

- a) Znáte nějaké pekařství, které se specializuje na výrobu valašských koláčů? Vzpomenete si, jak se pekařství jmenuje, kde sídlí, případně kde se s jejich výrobky můžete setkat?

Jaké asociace se Vám vybaví, když se řekne „Valašský frgál babičky Anežky“?

Pokud znáte Pekárnu Anežka, vybavíte si, jaké má logo případně jakýkoliv jiný znak, který je pro ni charakteristický?

Co je podle Vás cílem Pekárny Anežka? Patříte-li mezi její zaměstnance, řekli byste, že pracujete na dosažení společných cílů jako jeden tým?

- b) Pokud byste se rozhodli koupit koláče (z kteréhokoliv pekařství), kde byste hledali informace?

Jestli jste se už někdy setkali s nějakou formou propagace valašských koláčů, vzpomenete si, kde to bylo a které pekařství reklama propagovala?

Pokud jste už někdy slyšeli o Pekárně Anežka, z jakých zdrojů jste se o ní dozvěděli, případně z jakých zdrojů se o ní nejčastěji dovídáte?

- c) Chcete-li koupit koláč, podle čeho se rozhodnete, kde ho koupíte? Co je pro Vás směrodatné a rozhodující?

Pokud byste měli Pekárně Anežka něco vytknout, co by to bylo? Je něco, co Vám ze strany pekárny chybí nebo co Vám nevyhovuje?

Kdybyste chtěli Pekárně Anežka něco sdělit nebo potřebovali cokoli prodiskutovat, jak byste pekárnu kontaktovali, případně na koho byste se v pekárně obrátili?

8.2 Cílové skupiny a komunikace s nimi

Jedním ze základních rysů integrované marketingové komunikace je zaměření na všechny cílové skupiny firmy, tzv. stakeholders. Komplexní pohled na cílové skupiny Pekárny Anežka nabízí následující podkapitola, která nahlíží na všechny zainteresované osoby, ať už z vnějšího prostředí nebo uvnitř firmy, jako na účastníky integrované marketingové komunikace. V případě Pekárny Anežka můžeme identifikovat následující cílové skupiny: zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé, zákazníci, místní komunity a široká veřejnost.

8.2.1 Zaměstnanci

V současné době má Pekárna Anežka 25 stálých zaměstnanců, které tvoří převážně pekaři, pekařky a prodavačky. Jejich řady se v době nejvyšší sezonní poptávky dále rozšiřují o brigádníky a pracovníky na částečný úvazek. Za každodenní chod výroby a jeho evidenci včetně zásobování zodpovídá vedoucí výroby. Rozvoz výrobků zajišťují dva řidiči. Účetnictví pak vede externí účetní. Marketing a management je v kompetenci majitele pekárny.

Jelikož se jedná o malý kolektiv, komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci je přímá, osobní a otevřená. Předávání informací probíhá v rámci podniku aktuálně, nezprostředkovaně a ve většině případů ústně. Přání, pochvaly a kritika ze strany zákazníků jsou prostřednictvím prodávajícího nebo jiné osoby zodpovědné za komunikaci se zákazníky, např. příjem objednávek nebo dodání zboží, bezprostředně předávány vedoucí výroby, která informace následně ihned deleguje pověřeným pracovníkům ve výrobě. Vedoucí výroby tedy figuruje jako přímá nadřízená běžným zaměstnancům. O řízení výroby pak vedoucí souhrnně informuje majitele pekárny, kterému se zodpovídá. Tuto hierarchii potvrzují i respondenti dotazníkového šetření z řad zaměstnanců včetně vedoucí výroby i majitele.

V rámci interní komunikace se majitel pekárny snaží podpořit respekt k firemnímu tajemství, rozvíjet firemní kulturu, eliminovat drobné spory a nedorozumění mezi zaměstnanci, motivovat je, vyvolat v nich přesvědčení a zainteresovanost vůči společné práci a loajalitu k firmě. To platí dvojnásobně především u zaměstnanců, kteří nejsou přímo ve výrobně a zodpovídají například za chod některé z poboček pekárny (Vašut, 2013).

Nesrovnalosti mohou nastat v ústním předávání informací a to jak na úrovni každodenní komunikace ohledně chodu výroby a prodeje, tak i z dlouhodobého hlediska a to

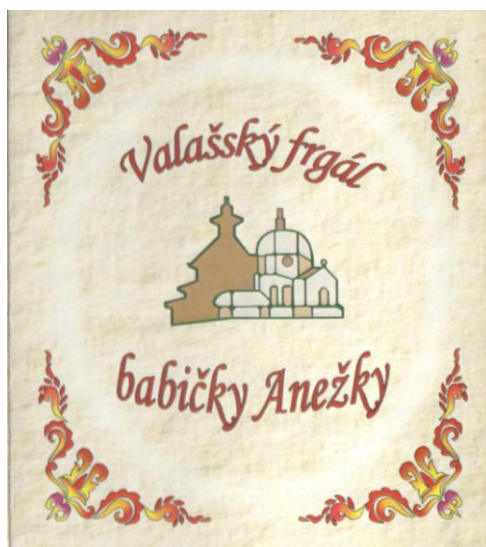
především na úrovni strategie podniku. Pokud není nikde písemně zaznamenáno, kam a jakou cestou se firma ubírá, časem se původní záměr může začít neúmyslně měnit nebo rovnou vytrácet. Alespoň hrubou představu o strategii a taktice pekárny má navíc mnohdy pouze její vedení, ale ostatní zaměstnanci o tom bližší ponětí nemají. Vyplývá to z výsledků individuálních rozhovorů, během kterých si zaměstnanci nebyli ve většině případů zcela jistí hlavním cílem respektive posláním Pekárny Anežka. Po dlouhém váhání respondenti nejčastěji uváděli zisk firmy. Spokojenost zákazníků, kvalitu výrobků, zachování tradice nebo poctivost práce zmínil z řad zaměstnanců jen málokdo.

Integrovaná marketingová komunikace pramení uvnitř firmy. Začíná tedy mezi samotnými zaměstnanci a vedením, a proto je nutné, aby byla komunikace a spolupráce už na této úrovni stabilní, jasná a jednotná. Otázka týmové práce ve snaze dosáhnout společných cílů však v Pekárně Anežka zůstává otevřená. Většina dotázaných zaměstnanců sice v první chvíli uvedla, že fungují jako jeden tým, z bližšího zkoumání však vyplynulo, že se v praxi objevují některé nesrovnalosti, které kolektivní činnost narušují a týmovému duchu zásadně škodí. Podle výsledků šetření tyto nejasnosti mohou pramenit jednak z nedostatečné znalosti a důvěry ve společné cíle a pak také z nepřesného rozdělení jednotlivých pracovních pozic a s nimi spjatých kompetencí a povinností. Nespokojenost pak někteří vyjádřili právě ve spojitosti s týmovým duchem nebo pak také s nestabilním hodinovým fondem, který se však řídí dle sezonní poptávky, a je proto jen těžko regulovatelný.

Zaměříme-li se na oblast marketingové komunikace, narazíme na problém absence komunikačního plánu. Jak již bylo řečeno, komunikační plán Pekárny Anežka nemá písemnou podobu a ani představy o něm nejsou zcela ucelené. Majitel firmy má jasno v tom, jakých cílů chce dosáhnout, jakými prostředky to však bude, se rozhoduje až za chodu, spontánně a intuitivně. O této skutečnosti svědčí mimo jiné i vizuální stránka současně využívaného komunikačního mixu, který si blíže popíšeme v závěru této podkapitoly. Z časových, finančních a personálních důvodů nejsou otázky marketingové komunikace a zodpovědnosti za ni v pekárně zcela vyřešeny. Vedení bohužel nemá přehled o dostupných prostředcích, možnostech využití ani o základních zásadách efektivní komunikace. Kromě kompetencí zde také schází dostatek času a případná osoba, které by bylo možné starost za marketingovou komunikaci delegovat a s důvěrou svěřit.

Marketingová komunikace a s ní související image Pekárny Anežka si tedy žije vlastním životem. Není nijak regulovaná, ani pravidelně kontrolovaná, natož sjednocená.

Jasno v ní nemají řadoví zaměstnanci firmy ani samotné vedení. Jejich malý přehled o komunikačních nástrojích, které pekárna využívá, není zas tak podstatný. Je však alarmující, že nikdo z dotázaných zaměstnanců neidentifikoval stávající logo vlastní firmy. Za to mohou jeho časté změny, které jsou vždy naprosto odlišné než logo předešlé. Ve většině případů zaměstnanci označili logem pekárny úplně první logotyp, který vznikl v době založení Pekárny Anežka v roce 2004. Od té doby se však jeho podoba už čtyřikrát od základů změnila, což je na tak krátký časový úsek zarážející a pro všechny cílové skupiny firmy velmi matoucí.



Obrázek 1 – Původní logotyp Pekárny Anežka 2004-2008

Zdroj: (Vašut, 2013)



Obrázek 2 – Logotyp Pekárny Anežka v letech 2008-2009

Zdroj: (Vašut, 2013)



Obrázek 3 – Logotyp Pekárny Anežka v letech 2009-2012

Zdroj: (Vašut, 2013)



Obrázek 4 – Současný logotyp Pekárny Anežka od roku 2012

Zdroj: (Vašut, 2013)

8.2.2 Dodavatelé a obchodní partneři

Dodavatele Pekárny Anežka můžeme rozdělit na dvě skupiny: soukromé regionální živnostníky a velké specializované firmy. Drobní soukromí živnostníci dodávají do pekárny nejčastěji místní regionální suroviny, jako jsou například sušené hrušky, jablka, čerstvé borůvky, švestky a další sezonní ovoce, ze kterého se připravují náplně koláčů. Spolupráce s těmito dodavateli sice není kvůli závislosti na sezónní úrodě ovoce celoroční, i přesto se však vedení Pekárny Anežka snaží místní drobné živnostníky maximálně podporovat a rozvíjet s nimi dlouhodobý a pravidelný vztah.

Mezi místní dodavatele můžeme zařadit i malé rodinné firmy, které také podnikají v tomto regionu, zpracovávají místní suroviny a dodávají výrobky, které jsou tradiční a šetrné k životnímu prostředí. Jmenovat můžeme například *Likérku Koláček, s.r.o.* ze Stříteže nad Ludinou, která se zabývá výrobou medovin, medových likérů a destilátů. Dále pak *Mošty Kozák* se sídlem v Běloušíně, okr. Přerov, které jsou prodejcem čerstvého ovoce přímo od pěstitele, nabízí také sušené ovoce a mošty bez přidaných emulgátorů. Dalším regionálním partnerem je rodinná *Farma Zdeňka* se sídlem v Porubě u Hustopečí nad Bečvou, okr. Přerov, která nabízí přírodní sýry, domácí tvaroh a výrobky z kravského mléka. Obě tyto spřízněné firmy jsou nositeli značky *Moravská brána*, což dokládá regionální původ jejich produktů¹⁶ (Farma Zdeňka, 2012).

Spolupráce s místními dodavateli je oboustranně výhodná. Pekárna Anežka nabízí dobré výkupní ceny a na oplátku získává výrobky vysoké kvality a regionálního původu. Společně tak usilují o udržení místních tradic, rozvoj kultury a podporu zaměstnanosti v regionu. Mezi těmito obchodními partnery a pekárnou panují dobré „sousedské“ vztahy, v rámci kterých si podniky navzájem vypomáhají a podporují se.

Byť i dobře míněná vzájemná podpora ale nemusí být vždy ku prospěchu obou partnerů. Hovoříme-li o marketingové komunikaci Pekárny Anežka, narušuje ji konkrétně umístění reklamní cedule Farmy Zdeňka na budově pekárny, jak dokládají následující fotografie. Dlouhé měsíce nebyla budova pekárny označena žádným vývěsním štítem, a tak byla cedule Farmy Zdeňka jedinou, která zákazníky informovala. Nejednou se tedy logicky stalo, že zákazníci pekárnu neidentifikovali a záměrně ji minuli. Dnes už je na štítu budovy alespoň nápis Pekárna Anežka, reklamní cedule jejího obchodního partnera přímo u vchodu do pekárny je však pro mnohé i nadále velmi zavádějící.

¹⁶ „Výrobky pyšníci se značkou *Moravská brána* garantují kupujícímu místní původ, prověřenou kvalitu výroby, vysoký podíl ruční práce a v neposlední řadě srdce, rozum a píli, které byly při výrobě vrchovatou měrou využity.“ (Farma Zdeňka, 2012)



Obrázek 5 – Matoucí označení budovy Pekárny Anežka reklamní cedulí Farmy Zdeňka

Druhou skupinou dodavatelů jsou specializované firmy, které do pekárny dodávají především základní suroviny potřebné k výrobě samotného těsta, jako je například sádlo, máslo, vejce, mouka, dále pak mražené borůvky a lesní ovoce, které jsou k dispozici na náplně koláčů i mimo období úrody. I s těmito partnery pekárna spolupracuje na základě marketingu vztahů¹⁷. Aktivně s nimi vytváří, rozvíjí a udržuje závaznou, oboustranně výhodnou a dlouhodobou směnu. V praxi se například snaží o vzájemnou regulaci výkyvů ceny surovin tak, aby maximálně eliminovali negativní dopad na zákazníka v podobě zdražení výsledného produktu. Takto tomu bylo například v době razantního růstu ceny vajec na českém trhu v roce 2012 (Vašut, 2013).

Jak potvrzují výsledky hloubkových rozhovorů s dodavateli i vedením Pekárny Anežka, obchodní vztahy jsou mezi nimi velmi dobré, založené na dlouhodobé spolupráci, spolehlivé platební morálce, vzájemné podpoře a osobní komunikaci. Na adresu dodavatelů majitel Pekárny Anežka, pan Vašut dodává: „*Nemá cenu dělat kompromisy v kvalitě ani ceně. Je třeba dát si tu práci a najít si vyhovujícího partnera.*“ Jak majitel pekárny, tak i její dodavatelé si vzájemnou spolupráci pochvalují.

¹⁷ „Marketing vztahů je marketingová koncepce, která klade důraz nejen na dobré vztahy organizace s trhem spotřebitelů, ale zaměřuje se i na vztahy s dalšími pěti trhy, jež organizaci ovlivňují. Marketing vztahů nastupuje v případě, kdy je organizace proaktivně zapojena do vytváření, rozvoje a udržování závazných, interaktivních a rentabilních směn s vybranými zákazníky nebo partnery po delší časové období.“ (Vašítková, 2008, s. 31)

Dotazníkové šetření dále odhalilo, že respondenti z řad dodavatelů znají Pekárnu Anežka především díky svému zaměstnání a již existujícím obchodním vztahům s ní. Na základě marketingové komunikace však mají větší přehled o konkurenčních pekárnách, a to hlavně o Cyrilově pekařství, které znají například z reklamních spotů v rádiu, billboardů, reklamních poutačů u silnic a pravidelné účasti na jarmarcích a mnohých kulturních akcích na Valašsku i v Čechách. Doslovně potvrzují, že Cyrilovo pekařství je mnohem známější a že se mimo obchodní spolupráci o Pekárně Anežka jinak nedozvídají.

Přestože s pekárnou dotázaní dodavatelé obchodují a suroviny do ní pravidelně dovážejí, nemají představu ani o jejím logu nebo jakémkoliv jiném znaku, který by byl pro Pekárnu Anežka charakteristický. Jediný výrobce a dodavatel kartonových krabic byl schopen uvést alespoň staré logo pekárny, a to díky stále ještě používanému potisku krabic tímto logem. Všem ostatním se ve spojitosti s pekárnou vybavuje pouze koláč.

Na rozdíl od zaměstnanců vidí dodavatelé jako hlavní cíl činnosti Pekárny Anežka ve snaze o zachování rodinné tradice, v podpoře regionálního hospodářství a v produkci pozitivních výrobků vyrobených z kvalitních surovin. Zisk pekárny pak vnímají spíše jako prostředek k dosažení uvedených cílů.

8.2.3 Odběratelé

Pravidelné odběratele Pekárny Anežka můžeme rozdělit do tří základních podskupin:

- drobní odběratelé - malé regionální prodejny
- maloobchodní řetězce
- velkoodběratelé - soukromí trhovci

Drobné odběratele představují malé soukromé pekárny, cukrárny, obchody s potravinami, občerstvení a pohostinství, které z pravidla nejsou součástí žádného obchodního řetězce. Objem odebíraných koláčů z jejich strany by se sice mohl zdát jako zanedbatelný, je však velmi častý a pravidelný. Obchodní vztahy s nimi jsou tedy založeny na dlouhodobé spolupráci, podpoře místních odběratelů a zaměstnanosti v regionu. Podstatným marketingovým faktorem je pro maloobčratele cena výrobku, ke které je třeba zohlednit také náklady na dopravu, výši nájmu prodejních prostor, ve kterých se jejich prodejna nachází, poptávka po koláčích v dané lokalitě, apod. Díky dlouhodobé spolupráci a

pravidelné komunikaci s vedoucí výroby i majitelem pekárny nedochází k žádným výkyvům ať už v otázkách ceny nebo kvality.

Nejvýznamnější skupinu odběratelů pro pekárnu představují maloobchodní pekárenské řetězce s vlastní sítí poboček. Mezi největší z nich patří pekárna *Svoboda a Březík s.r.o.* se sídlem ve Zlíně a *Karlova pekárna s.r.o.* sídlící v Židlochovicích u Brna. Obě pekárny mají hustou síť prodejen a to hned v několika krajích. Koláče od Anežky tak distribuují po celé Moravě. V porovnání s Pekárnou Anežka disponují na trhu s vyšší vyjednávací schopností, a proto si podmínky stanovují často sami. I přesto je vztah s nimi oboustranně výhodný, dlouhodobý a perspektivní, a proto je také kompromis ze strany malé pekárny při vyjednávání obchodních podmínek na místě. Pro Pekárnu Anežka představují tyto pekárenské řetězce pravidelný odbyt a zdroj stálého příjmu.

Největší zdroj příjmu představují velkoodběratelé v podobě soukromých trhvců. Mezi celoroční odběratele patří asi pět z nich, zbývajících sedm s pekárnou spolupracuje pouze sezonně, což je období od Velikonoc do září. Výhodné obchodní ceny jsou kompenzovány velkým objemem odebíraného zboží, a proto je tato cenová politika výhodná pro obě strany. Dle zjištění hloubkových rozhovorů ale cena není pro odběratele klíčovým faktorem. Mnohem podstatnější je pro ně kvalita, která je pro koncové zákazníky motivací k opětovnému nákupu.

Do jisté míry můžeme tvrdit, že trhovci snižují náklady pekárny na vlastní distribuci a zvyšují povědomí o značce i ve vzdálenějších regionech. S ohledem na marketingovou komunikaci je ale vztah mezi pekárnou a jejími odběrateli nevýhodný a velice rizikový. Soukromí odběratelé totiž vystupují jako samostatný subjekt a vztah s Pekárnou Anežka nejsou povinni uvádět. Po dodání výrobků odběratelům už pekárna nemá možnost jejich další regulace ani kontroly kvality. Ze strachu před možným poškozením dobrého jména firmy tedy pekárna o propagaci prostřednictvím odběratelů neusiluje.

Podobně jako je tomu u dodavatelů také odběratelé mají dobrý přehled o hráčích na trhu s valašskými koláči. Za logo Pekárny Anežka považují původní logotyp, který vznikl při založení firmy a dodnes se používá na jejich krabicích. Na rozdíl od dodavatelů už ale odběratelé nehodnotí povědomí o značce tak negativně. Respondenti z řad soukromých trhvců se shodují na tom, že lidé ještě do nedávna znali jen jméno Cyrilova pekařství. Dnes se ale povědomí o Pekárně Anežka výrazně zlepšilo, ačkoliv o ní zákazníci hovoří

mnohem častěji jako o „Pekárně Palačov“, což pramení s největší pravděpodobností z jejich zkušenosti s nákupem koláčů přímo v místě výroby. Tuto skutečnost trhovci potvrzují a dodávají, že koláče od Anežky jsou mezi spotřebiteli známé také ve vzdálených regionech díky jejich pravidelné účasti na místních jarmarcích a trzích. O jiných médiích a nástrojích marketingové komunikace Pekárny Anežka se ale opět nikdo ze spotřebitelů nezmínil.

8.2.4 Místní komunity a široká veřejnost

Pekárna Anežka je jedním z největších podniků v obci. Z této pozice se snaží v maximální možné míře podporovat místní zaměstnanost a kulturní dění. Všichni její zaměstnanci jsou obyvatelé Palačova nebo blízkého okolí. Podpora místních kulturních akcí a zájmových spolků je tedy zároveň podporou vlastních zaměstnanců a jejich rodin. Například v plesové sezoně je Pekárna Anežka pravidelným sponzorem tanečních zábav a plesů v celém okolí. V letním období sponzoruje závody a jiné akce místních sborů dobrovolných hasičů. Dále koláče nechybí ani na tradičních pivních slavnostech, které se v obci každoročně konají. V čase Vánoc pak nezapomíná ani na děti v nejbližších dětských domovech. Jak již bylo řečeno, marketingová komunikace s místními komunitami má větší podobu sponzorování. Mezi věcné dary patří samozřejmě koláče a dále pak kalendáře s tematikou pekařských výrobků.

Individuální rozhovory se zástupci místních komunit prozrazují, že jsou pekárně vděční a to především za pracovní příležitosti a rozvoj obce. Cíl činnosti pekárny spatřují ve snaze zachovat rodinnou tradici, rozvíjet kulturu Valašska a seznámit s ní obyvatele vzdálenějších regionů z Moravy, ve Slezsku i v Čechách. Logo pekárny si sice žádný z dotázaných nevybavil, přesto ale měli přehled o nástrojích marketingové komunikace, které pekárna v okolí využívá. Poměrně přesně uvedli, kde a v jaké podobě se s propagací pekárny nejčastěji setkávají. K estetické stránce jednotlivých komunikačních prostředků ale měli jisté výhrady. Kritika zazněla především na adresu reklamních poutačů umístěných u silnic. Ty jsou mnohdy znečištěné, nevhodně umístěné či ukotvené a jejich provedení působí velice neprofesionálním dojmem.

Širší veřejnosti se Pekárna Anežka prezentuje především svou účastí na různých kulturních akcích, kulinářských soutěžích se zaměřením na Valašskou tradici, na jarmarcích a tradičních trzích u příležitosti největších svátků v roce. Při těchto příležitostech ale

zástupci pekárny často zapomínají na možnosti podpory prodeje a PR. Na jarmarku pravidelně schází například výrazné označení stánku, letáky, vizitky, ceníky nebo jakýkoliv jiný informační a propagační materiál, podle kterého by se potenciální zákazníci mohli orientovat.

Obrovský potenciál má spolupráce Pekárny Anežka s občany místních obcí, drobnými podnikateli, malými a středními podniky a neziskovými organizacemi zabývajícími se kulturní, ekonomickou, společenskou a správní činností, péčí o přírodu a krajinu. Jejich sdružování do hospodářských spolků, občanských sdružení a jiných regionálních uskupení si klade za cíl podpořit venkovský mikroregion, využít potenciálu místních výrobců k zachování tradice, zaručit zákazníkům kvalitu produktu a usilovat o trvale udržitelný rozvoj tohoto území (MASKLS, 2008). Jedním z takovýchto uskupení je místní akční skupina MAS¹⁸ Kelečsko-Lešeňsko-Starojicko, do které spadá i Pekárna Anežka z Palačova. Díky spolupráci této a dalších pěti akčních skupin¹⁹ vznikla na území Valašska regionální známka *PRAVÉ VALAŠSKÉ*[®], které je Pekárna Anežka od února 2013 čestným nositelem.



Obrázek 6 – Regionální ochranná známka *PRAVÉ VALAŠSKÉ*[®]

Zdroj: (Pravé valašské, 2013)

¹⁸ Místní akční skupina (MAS) je společenství občanů, neziskových organizací, soukromé podnikatelské sféry a veřejné správy, které spolupracuje na rozvoji venkova, zemědělství a při získávání finančních prostředků pro svůj region (Pravé valašské, 2013).

¹⁹ Regionální známka *PRAVÉ VALAŠSKÉ*[®] vznikla na základě spolupráce místních akčních skupin Kelečsko-Lešeňsko-Starojicko z Moravskoslezského kraje a za Zlínský kraj MAS Rožnovsko, Valašsko-Horní Vsacko, Luhačovské Zálesí, Ploština a MAS Hornolidečsko. V roce 2013 se přidaly i MAS Vizovicko-Slušovicko a MAS Střední Vsetínsko (Pravé valašské, 2013).

Tato ochranná známka označuje především potravinářské a zemědělské produkty, místní speciality a řemeslné výrobky pocházející z regionu Valašska. Její grafická část znázorňuje ústřížek modrotisku látky pro Valašsko typické. „Cílem fungování této známky je podpora místních řemeslníků, zemědělců a výrobců potravin, jejichž výrobky jsou vyrobené z místních surovin nebo se jedná o řemeslné výrobky, při jejichž výrobě je v převážné míře využita ruční práce a jsou spojené s místní kulturou a tradicemi.“ (Pravé valašské, 2013)

S ohledem na teprve nedávné udělení této známky v únoru 2013 Pekárna Anežka tohoto označení zatím ještě nestihla v rámci své marketingové komunikace plně využít. V tuto chvíli bude v prodejně pekárny alespoň umístěn oficiální certifikát, který naleznete také v příloze této práce. Už dnes ale mají spotřebitelé možnost dozvědět se o Pekárně Anežka prostřednictvím webových stránek www.pravevalasske.cz, které pekárnu stručně představují a prostřednictvím kontaktů na ni případné zájemce přímo odkazují.

Dalším příkladem spolupráce, která by v budoucnu mohla být součástí marketingové komunikace Pekárny Anežka, je snaha dobrovolného *Sdružení výrobců valašských frgálů* o oficiální registraci koláčů v rámci Evropské Unie jako regionální speciality s ochrannou známkou vlastní jen pro region Valašska. Komunikace s jednotlivými členy tohoto sdružení probíhá formou setkání a osobního jednání u příležitosti tzv. Pekařské soboty, která se každoročně koná ve Valašském muzeu v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm. O vytvoření a získání evropského certifikátu s názvem „*Chráněné zeměpisné označení Valašský frgál*“ usilovala jménem celého sdružení Ing. Jana Kasalová, majitelka a jednatelka Pekařství Valašské frgály, s.r.o. se sídlem ve Velkých Karlovicích. Žádost byla u Evropské komise podána v říjnu 2008 a dosud (březen 2013) se zpracovává.

Pro marketingovou komunikaci Pekárny Anežka by toto zeměpisné označení mnoho znamenalo. Nejen zákazníky, ale i ostatní cílové skupiny by známka přímo a jasně informovala o činnosti pekárny a zároveň by jim garantovala úroveň kvality nabízených produktů. Jak vysvětluje paní Kasalová: „*Pokud nám Evropská unie tuto ochrannou známku udělí, budou mít lidé v našem regionu o něco více pracovních příležitostí, neboť vyloučíme plagiáty vyráběné mimo region, a vzroste také prestiž Valašska. Všichni výrobci v regionu budou tuto ochrannou známku využívat, budou dodržovat stanovené podmínky výroby, a zákazníci budou mít jistotu, že frgály s tímto logem jsou opravdu z Valašska.*“

8.2.5 Zákazníci

Mezi každodenní zákazníky Pekárny Anežka patří nejen lidé z blízkého okolí, ale z velké části také obyvatelé ze vzdálenějších koutů České republiky, kteří pravidelně navštěvují pekárnu při cestě do nedaleké Ostravy. Individuální hloubkové rozhovory se stávajícími i potencionálními zákazníky z nejbližšího okolí odhalily, že nejpodstatnějším kritériem pro výběr koláčů je kombinace kvality a ceny, což je dáno především možností výběru a nákupu u konkurence. Dále samozřejmě rozhoduje vzdálenost prodejny. Význam vzdálenosti však s rostoucím množstvím poptávaného zboží klesá.

Zákazníci z Čech či vzdálenějších regionů na cenu nejsou až tak citliví. Větším lákadlem je pro ně jistá exkluzivita, originalita a tradice valašského pečiva. Pro všechny zákazníky je společný zájem o kvalitu, která hraje u tohoto druhu pečiva větší roli než cena nebo vzdálenost prodejny. Je tomu tak především díky skutečnosti, že se nejedná o pečivo denní spotřeby. Konzumace valašských frgálů má často slavnostní charakter, jelikož je spjata s rodinnými i kulturními oslavami různého druhu.

Na základě výsledků dotazníkového šetření můžeme usuzovat, že místní spotřebitelé mají dobrý přehled o výrobcích valašských koláčů, včetně Pekárny Anežka, a kvalitě jejich produktů. Informace získávají nejčastěji od svých známých v podobně referencí nebo z vlastní zkušenosti s nákupem. Mají-li potřebu získat více informací, spoléhají se nejčastěji na údaje uvedené na webových stránkách, nebo přímo kontaktují danou firmu a to osobně, telefonicky, emailem nebo přes chat.

Z nástrojů marketingové komunikace Pekárny Anežka respondenti zaznamenali ve většině případů pouze reklamní poutač u silnice. Někteří dotázaní si navíc ještě vzpomněli na televizní reportáž ze Soutěže o nejlepší valašský frgál ve Velkých Karlovicích, které se Pekárna Anežka pravidelně účastní. Hlavní cíl činnosti pekárny zákazníci spatřují v zachování tradice s důrazem na poctivou práci, dále pak v prodeji a zisku, spokojenosti zákazníků a s ní spojeném šíření dobrého jména značky. Logo pekárny si nikdo z respondentů nevybavil. Nejčastější představou o něm byl koláč složený z dílků různých příchutí. Této představě by odpovídal znak, který pekárna nově používá spolu se svým stávajícím logem jako jakousi pečeť kvality.



Obrázek 7 – Logotyp a značka kvality Pekárny Anežka

Myšlenkou vytvoření pečeti se Pekárna Anežka inspirovala u Cyrilova pekařství, jehož značka kvality má právě podobu pečeti. V případě Pekárny Anežka však tento znak nemá žádný hlubší význam ani opodstatnění. Současné používání loga a zároveň i dalšího znaku je tedy pro zákazníky opět matoucí.



Obrázek 8 – Logotyp a pečeť kvality Cyrilova Pekařství, s.r.o.

8.3 Stávající komunikační mix Pekárny Anežka

S ohledem na všechny cílové skupiny se marketingová komunikace Pekárny Anežka soustředí primárně na zákazníky, ať už stávající nebo potenciální. Této skutečnosti odpovídá i volba nástrojů komunikačního mixu, které si blíže představíme v následující části.

8.3.1 Reklama

Reklamu můžeme stručně definovat jako neosobní placenou formu jednosměrné komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím různých médií. Tohoto nástroje marketingové komunikace využívá Pekárna Anežka především v podobě out-doorových reklam-

ních poutačů u silnic v těsné blízkosti obce Palačov, kde pekárna sídlí. Jak je z obrázku č. 7 patrné, billboard je čistě informační. Jeho estetická stránka je druhotná. Hlavním cílem je věcně informovat o produktu a místě prodeje. Identita samotného výrobce, Pekárny Anežka, je zatlačena do pozadí, což dokazuje i absence jejího loga či firemních barev. Jak již bylo řečeno, během dotazníkového šetření zazněla kritika úrovně estetického působení těchto billboardů. Ne vždy jsou vhodně umístěné či ukotvené, v blízkosti silnic jsou logicky také často znečištěné a zarůstají okolní zelení. Ve výsledku pak na zákazníky nepůsobí příliš důvěryhodným a profesionálním dojmem.



Obrázek 9 – Reklamní poutač u silnice

Zdroj: (Vašut, 2013)

Na místo prodeje pekárna upozorňuje vývěsními štíty na budově, propagačními stojany a polepy oken. Jak dokládají fotografie na obrázku č. 10, reklamní označení sídla pekárny v Palačově působí jednotným dojmem. S označením některých poboček pekárny už ale nekoresponduje.



Obrázek 10 – Označení budovy Pekárny Anežka v Palačově: vývěsní štíty, polepy oken

Prodejna v Novém Jičíně stále využívá původního designu propagačních materiálů včetně prvního loga pekárny, jak potvrzuje obrázek č. 11.



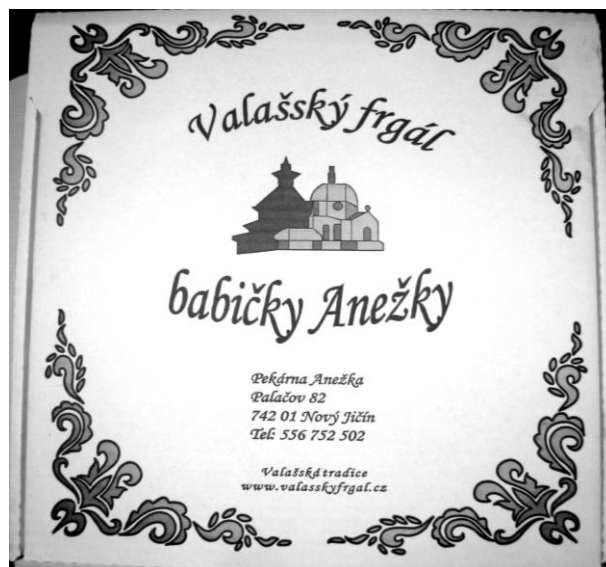
Obrázek 11 – Označení prodejny v Novém Jičíně: propagační cedule a vývěsní štít

Prodejna ve Valašském Meziříčí na obrázku č. 12 už sice používá stejný grafický styl jako sídlo v Palačově, ani jeden z nich však neodpovídá současnému designu marketingové komunikace pekárny, což může být pro zákazníky zavádějící.



Obrázek 12 – Označení prodejny ve Valašském Meziříčí: vývěsní štít, polepy oken a propagační stojan, Zdroj: (Valmez Shopping, 2013)

Jako jistou formu reklamy můžeme označit také krabice s potiskem, do kterých se koláče balí. Tento způsob propagace je velice účinný, což potvrzují i respondenti dotazníkového šetření z řad zaměstnanců, zákazníků a odběratelů, kteří krabice používají. Právě díky jejich potisku je původní logo pekárny jediným, které se alespoň částečně dostalo do povědomí zmíněných cílových skupin. Se současným logem pekárny ale opět nijak nekoreponduje.



Obrázek 13 – Charakteristické krabice s potiskem Pekárny Anežka

8.3.2 Osobní prodej

Prodavači Pekárny Anežka jsou ve většině případů zároveň i samotnými pekaři. Proto mají o nabízených výrobcích a službách maximální možný přehled a jsou tedy schopni zákazníkům poskytnout velice aktuální a vyčerpávající množství informací. V Pekárně Anežka se během osobního prodeje zákazník nesnaží přesvědčit o kvalitách nabízených produktů. Usilují raději o to motivovat ho k prvnímu nákupu. Je-li pak s výrobkem spokojen, bude nákup na základě své osobní zkušenosti opakovat. Efektivněji než jakákoliv forma propagace nás tedy o kvalitě koláčů nejlépe přesvědčí až jejich ochutnání.

8.3.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje je krátkodobou pobídkou zákazníka k okamžitému nákupu. Pro malé a střední firmy je nejdůležitější hlavně v místě prodeje. Pekárna Anežka využívá především POP a POS předměty. Uvnitř každé prodejny se pekárna prezentuje vystavením nabízeného zboží a různými tiskovinami v podobě vizitek, letáků, ceníků a kalendářů. Grafické zpracování těchto tiskovin jako jedno z mála využívá současného logotypu a barev pekárny. Je tomu tak především díky tomu, že vznikly spolu s nejnovějším logem pekárny. Tiskoviny navíc nemají tak dlouhou životnost jako třeba billboardy. Není tedy problém rychle je případným vizuálním změnám přizpůsobit.



Obrázek 14 – Vizitky a malé kalendáře



Obrázek 15 – Ceník Pekařny Anežka



Obrázek 16 – Nástěnný kalendář s pekařskou tematikou

8.3.4 Public Relations

PR můžeme stručně definovat jako snahu firmy o budování pozitivních vztahů s veřejností, eliminaci dopadů nepříznivých zpráv o podniku a vytváření dobrého institucionálního image. Jak již bylo řečeno, Pekárna Anežka využívá v oblasti PR především **sponzorování a event marketingu**. Pravidelně sponzoruje místní kulturní a sportovní akce, které podporuje hlavně věcnými dary v podobě koláčů nebo firemních kalendářů s pekárenskou tematikou. Dále spolupracuje s různými sdruženími a místními společenstvími, které působí v tomto regionu a udržují valašské tradice.

Pekárna Anežka se také pravidelně účastní prestižní Soutěže o nejlepší valašský frgál, která se každoročně koná ve Velkých Karlovicích na Vsetínsku v rámci *Karlovského gastrofestivalu*. Na této soutěži se pekárna umísťuje na předních pozicích, šíří své dobré jméno, inspiruje se novinkami v oboru, navazuje nové kontakty a rozvíjí ty stávající. Soutěž ve Velkých Karlovicích se těší velkému zájmu médií, a proto je i pro Pekárnu Anežka dobrou možností, jak se zviditelnit.



Obrázek 17 – Účast na Soutěži o nejlepší valašský frgál, Velké Karlovice 2010

8.3.5 Internetový marketing

Na internetu se Pekárna Anežka prezentuje svými webovými stránkami www.valasskyfrgal.cz. Stránky využívají jednoho ze starších grafických stylů pekárny včetně starého logotypu firmy. Po grafické i funkční stránce jsou poměrně jednoduché. Zaměřeny jsou výhradně na zákazníka, kterému poskytují základní informace o firmě a nabízeném sortimentu vlastních výrobků. Součástí webových stránek je také e-shop, prostřednictvím kterého si zákazníci mohou objednat koláče on-line. Ostatní cílové skupiny se z webových stránek mnoho nedozvědí. Nezbývá jim tedy, než se prostřednictvím uvedených kontaktů obrátit přímo na pekárnu.

Nástrojů internetového marketingu využívá Pekárna Anežka jen ve velmi omezené míře. Kromě webových stránek a odkazů na stránkách obchodních partnerů se Pekárnou Anežka na internetu příliš často nesetkáme. Výjimkou je pár reklamních bannerů na stránkách regionálních on-line katalogů firem jako je například www.firmyVM.cz, který se zaměřuje na podnikatele ve Valašském Meziříčí a okolí.



Obrázek 18 – Webové stránky Pekárny Anežka

Zdroj: (Pekárna Anežka, 2011)

9 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Jednota a srozumitelnost sdělení

Předává marketingová komunikace Pekárny Anežka jasné sdělení? Není pro mnohé cílové skupiny její marketingová komunikace a s ní související image pekárny spíše matoucí, nebo dokonce kontraproduktivní? Působí sourodým dojmem?

Z analýzy v současné době využívaných nástrojů komunikačního mixu vyplývá, že marketingová komunikace Pekárny Anežka není zcela jednotná. Jak dokládá i obrazová dokumentace, pro cílové skupiny pekárny je především vizuální stránka komunikačních nástrojů velice matoucí. Časté a zásadní změny loga, designu firmy a jejich propagačních materiálů oslabují účinek marketingové komunikace, což ve svém důsledku škodí především povědomí o značce a dobrému jménu firmy. Jedinými směrodatnými prvky marketingových sdělení jsou jméno *Anežka*, sídlo v obci *Palačov* a spojitost s *valašskými frgály*. Ne všechny cílové skupiny jsou přesvědčeny o hlavním cíli činnosti Pekárny Anežka, což opět svědčí o nedostatečné prezentaci těchto hodnot. Ve většině případů se však respondenti shodují, že jde především o kombinaci zisku a zachování tradice.

Využití prostředků marketingové komunikace

Využívá Pekárna Anežka prostředků marketingové komunikace v dostatečné míře? Podporují se navzájem využívané nástroje marketingového mixu, nebo si naopak občas škodí? Jaké mají místní spotřebitelé povědomí o této značce? Do jaké míry podporuje marketingovou komunikaci pekárny word-of-mouth?

Způsob a intenzita využití marketingové komunikace odpovídají komunikaci malých podniků, mezi které pekárna patří. Že je tato komunikace nedostačující nebo oproti běžné úrovni nízká tedy nemůžeme tvrdit. Z jednotlivých nástrojů komunikačního mixu pekárna nejčastěji využívá různých podob reklamy, osobního prodeje a částečně i PR a online marketing. Tyto nástroje se v rámci možností navzájem podporují a usilují o společný cíl a to motivovat zákazníka k nákupu. Jediným, ale zároveň i velmi podstatným nedostatkem, je nejednotnost vizuální stránky veškerých propagačních materiálů, čímž si rozdílné nástroje komunikačního mixu skutečně škodí. I přes „snahu“ zmást široké okolí rozporuplnou marketingovou komunikací se povědomí o značce výrazně zlepšuje a to především v posledních dvou letech, jak potvrzují respondenti hloubkových rozhovorů. Pekárna si hlavně díky kvalitě svých výrobků buduje loajalitu svých zákazníků a přispívá k pozitivní-

mu word-of-mouth. Jak dokládají téměř všichni respondenti dotazníkového šetření, o Pekařně Anežka poprvé slyšeli a nejčastěji se o ní nadále dovídají především prostřednictvím referencí od svých známých, kolegů, přátel, případně zákazníků. Znalost jiných podob marketingového mixu, kterých pekárna z vlastní iniciativy využívá, je spíše okrajová. Word-of-mouth marketingovou komunikaci pekárny výrazně podporuje nebo mnohdy přímo nahrazuje.

Komunikace s cílovými skupinami

Komunikuje Pekařna Anežka se všemi svými cílovými skupinami? Poskytuje jim vždy jednoznačné a dostačující informace? Naslouchá jejich přáním a reaguje na ně?

Výsledky hloubkových rozhovorů se zástupci jednotlivých cílových skupin Pekařny Anežka potvrzují, že pekárna do jisté míry skutečně komunikuje se všemi svými cílovými skupinami tzv. stakeholders. Soustředí se ale především na komunikaci se zákazníkem, což dokládá i struktura jejího komunikačního mixu. Nikdo z dotázaných si na nedostatek nebo nepřesnost informací nestěžoval. Naopak mnoho respondentů hlavně z řad dodavatelů a odběratelů spolupráci a komunikaci s Pekařnou Anežka samovolně chválilo. Jak potvrzují také zaměstnanci a zákazníci, až na výjimky nereálných přání vychází pekárna všem svým cílovým skupinám vždy v maximální možné míře vstříc.

10 DOPORUČENÍ

Doporučením pro pekárnu Anežka je zapracovat na marketingových aktivitách, sjednotit celkovou image firmy, podpořit komunikaci s jednotlivými cílovými skupinami, využívat častěji příležitosti jak se zviditelnit a dostat do povědomí zákazníků i široké veřejnosti, šířit dobré jméno značky, chránit a rozvíjet své konkurenční výhody, nadále zvyšovat kvalitu svých výrobků, pružně reagovat na změny tržního prostředí, prosperovat a investovat do nových technologií a doprovodných služeb, udržet krok s konkurenčními pekárnami a obhájit svou stávající pozici na trhu.

Právě integrovaná marketingová komunikace pak může být jedním z prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Následující projektová část této práce bude věnována návrhu integrované podoby marketingové komunikace v Pekárně Anežka. Na základě teoretických poznatků a výsledků analýzy budou navržena konkrétní doporučení, která by mohla vést k zlepšení současného stavu marketingové komunikace v této firmě. Jednotlivé návrhy řešení budou podrobněji rozpracovány s cílem aplikovat a co možná nejefektivněji využít konceptu IMC. Projekt bude v závěru práce podroben nákladové, rizikové a časové analýze, která kriticky zhodnotí smysluplnost a reálnost prezentovaných návrhů.

Snahou této práce je upozornit vedení pekárny na nejednotnost způsobu, jakým se v současné době prezentuje, a to jak svému okolí, tak i uvnitř firmy. Naším prvním úkolem je vyvolat zájem tento problém vůbec začít řešit. Je velmi důležité uvědomit si podstatu a význam marketingových komunikací v dnešním konkurenčním prostředí. Koncept integrované marketingové komunikace chceme představit jako prostředek, který by Pekárně Anežka mohl pomoci její marketingové aktivity skutečně sjednotit a podpořit tak její celkovou image a dobré jméno. Následující projekt by pak mohl posloužit jako praktický návod.

Jak správně podotýká majitel pekárny, pan Vašut, „*musíme najít racionální jádro a sjednotit ho*“. Bez přesvědčení a notné dávky nadšení pro věc by ale tato práce pozbývala smyslu. Proto bychom tímto chtěli apelovat na vedení Pekárny Anežka, případně další osoby spoluzodpovědné za její marketingovou komunikaci, aby se nad současnou prezentací firmy skutečně zamysleli a pokusili se ji společnými silami podpořit tak, aby mohli být vždy hrdí na to, že jsou součástí této firmy.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

11 PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU

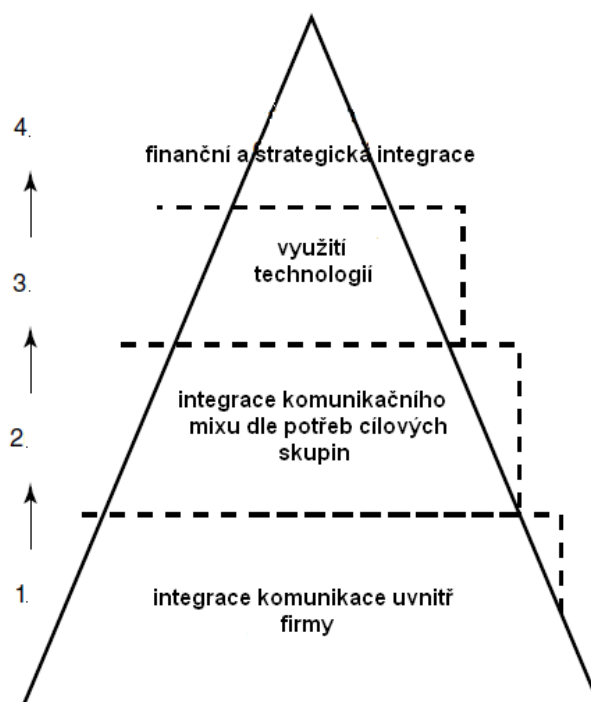
V následující části práce se budeme snažit sestavit skutečně efektivní a reálný projekt, který by pomohl Pekařně Anežka co nejlépe využít prostředků integrované marketingové komunikace. Jako teoretický základ nám poslouží poznatky z dostupných literárních pramenů v tomto oboru, které jsme si shrnuli v první části práce. Jednotlivá doporučení pak budou vycházet z výsledků analýzy současné podoby marketingové komunikace Pekařny Anežka. Pozornost budeme věnovat především nedostatkům, které jsme prostřednictvím analýzy odhalili. Záměrem tohoto projektu pak bude tyto nesrovnalosti eliminovat, podpořit pozitivní prvky stávající komunikace a rozvinout potenciál možných příležitostí.

Cílem projektu je názorně ukázat, jak by marketingová komunikace Pekařny Anežka mohla v rámci jejich současných podmínek účinně fungovat. V tomto ohledu by měla práce inspirovat a motivovat k vylepšení stávající situace. Snahou je především sjednotit marketingovou komunikaci firmy, posílit povědomí o značce, jasně vymezit identitu firmy v rámci konkurenčního prostředí a podpořit nákupní záměry s maximálním uspokojením všech relevantních cílových skupin.

Není se přitom třeba obávat nedostatku finančních nebo jiných zdrojů. Budeme se snažit volit méně nákladné avšak neméně efektivní prostředky marketingové komunikace a využívat je v souladu s principy integrovaného přístupu, intuitivního marketingu²⁰ a selského rozumu. Jedním z předpokladů k úspěchu je pak samotná víra v úspěch.

²⁰ Intuitivní marketing je koncept založený na budování a upevňování individuálních až osobních vztahů k zákazníkům, etice a upřímném přístupu k nim. Autorem této myšlenky je publicista, odborný poradce a podnikatel Ing. Miloš Toman (Toman, 2009).

Vycházet budeme z Kitchenova a Schultzova modelu zavedení integrované komunikace ve firmě. Tento model, který jsme si blíže představili v teoretické části, si přizpůsobíme specifickým podmínkám marketingové komunikace malých podniků tak, aby vyhovoval především potřebám a možnostem Pekárny Anežka.



Graf 4 – Fáze zavedení IMC v Pekárně Anežka

Hlavní kritéria celého projektu představují základní zásady integrované marketingové komunikace:

- Zaměření na všechny cílové skupiny firmy
- Souhra a vzájemná podpora jednotlivých nástrojů komunikačního mixu
- Integrace komunikace na všech úrovních
- Dialog s možností využití interaktivních technologií
- Zákazník v centru našich zájmů

12 INTEGRACE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE PEKÁRNY ANEŽKA

Základem každé komunikace je přenos sdělení mezi odesilatelem a příjemcem. V případě marketingové komunikace jde o sdělení mezi firmou a jejími cílovými skupinami. Cílové skupiny Pekárny Anežka jsme si charakterizovali v předchozí části práce. V následujících dvou kapitolách se zaměříme více na obsah jejího sdělení. Formu sdělení pak navrhne v kapitole věnované nástrojům komunikačního mixu.

Obsah marketingového sdělení by měl zrcadlit poslání a dílčí cíle firmy, měl by poskytovat pro danou cílovou skupinu relevantní informace a zdůrazňovat hodnoty, které má pekárna s různými skupinami společné.

12.1 Integrace komunikace uvnitř firmy

12.1.1 Stanovení základních hodnot

Jak jsme prostřednictvím analýzy zjistili, pekárna nemá v písemné formě nijak blíže zachyceny své základní hodnoty, ať už v podobě vize, poslání, strategie firmy, dílčích cílů nebo plánů na úrovni taktiky. Za úplně první krok k integraci marketingové komunikace Pekárny Anežka můžeme tedy považovat už samotné utřebenění a definování jejich základních hodnot, které byly do této chvíle více či méně pouze v mysli zakladatelů pekárny.

Poslání Pekárny Anežka spatřujeme ve výrobě a prodeji pravých valašských koláčů, které jsou vyrobeny z kvalitních surovin pocházejících z velké části od místních zemědělců. Důraz je kladen především na kvalitu nabízených výrobků, spokojenost zákazníků a podporu rozvoje regionu. Dle představ majitele pekárny, pana Vašuta, patří mezi základní hodnoty Pekárny Anežka:

- udržování tradice, a to jak regionální valašské, tak i rodinné
- využití kvalitních domácích surovin, zodpovědnost ke zdraví
- poctivá ruční práce, manufaktura, řemeslo, zaměstnanost místních obyvatel
- vytváření lepšího prostředí a životní úrovně, pořádek, ochrana přírody
- zisk a prosperita
- spolupráce s místními výrobci a vzájemná podpora regionálních produktů

V rámci dlouhodobé **vize** by se Pekárna Anežka chtěla stát úspěšnou a stabilní firmou, která by ze své pozice na trhu mohla i nadále podporovat trvale udržitelný rozvoj regionu, jeho specifické hodnoty a tradice a tím přispívat i v dnešním silně globalizovaném světě k posílení vlastenectví, národního uvědomění, návratu ke kořenům a regionálnímu citění (Vašut, 2013). Mimo jiné také za tímto účelem rozvíjí spolupráci s místními výrobci a spolu s nimi pak v rámci nejrůznějších sdružení usiluje o udělení regionálních ochranných značek. K vizi pekárny je nutno ještě podotknout, že i přes možné budoucí úspěchy a rozšiřování výroby bude zachování filozofie poctivé manufaktury stále patřit mezi její priority.

Strategie Pekárny Anežka je založena na mírné podprodukcí a udržování převisu poptávky nad nabídkou, dále pak na snižování nákladů, rozšiřování výroby, spolupráci s malými řetězci a již zmíněnými místními výrobci (Vašut, 2013).

Vize a poslání vytvářejí pocit sounáležitosti zaměstnanců pekárny s jejím smyslem, zaměřením a příležitostmi. Díky tomu pak i zaměstnanci na odloučených pracovištích sice pracují samostatně, ale přitom stále přispívají k realizaci poslání Pekárny Anežka. Všichni zaměstnanci také vědí, kam se chce pekárna dostat, protože její vize a poslání určují strategický směr její činnosti. Tyto dokumenty dávají smysl nejen tomu, co se v pekárně každý den dělá, ale plní také funkci řídicí a kontrolní, aby nedošlo k odklonu od hlavních záměrů firmy (Blažková, 2007, s. 28).

12.1.2 Plánování

Jak jsme si již dříve objasnili, pro každou firmu je velice důležité plánovat, a to nejlépe v písemné podobě, abychom zvýšili šanci, že se plánů budeme opravdu držet a stanovených cílů dosáhneme. Zaměříme-li se na marketingovou komunikaci, pro Pekárnu Anežka to znamená sestavit **komunikační plán**. Komunikační plán vychází z plánu marketingového a ten je zase součástí strategického plánování. Je proto potřeba nejprve důkladně seznámit vedení a všechny zaměstnance se strategickými cíli firmy, zodpovědět případné nejasnosti v otázkách marketingu, objasnit využití jednotlivých složek marketingového mixu a až poté si představit jednotlivé možnosti a nástroje marketingové komunikace, které nám k dosažení stanovených cílů napomáhají.

Plánování pomůže vedení pekárny vytvořit si v marketingové komunikaci potřebný systém, který v tuto chvíli postrádá. Během plánovacího procesu by mělo vedení pekárny

identifikovat zdroje svých konkurenčních výhod pekárny, stanovit si komunikační cíle a strategie, udělat si přehled, jaké finanční prostředky má k dispozici, stanovit si kdy a čeho chce dosáhnout a jakým způsobem bude probíhat měření účinnosti tohoto plánu. Komunikační plán by měl být založen na znalosti současné situace a zákonitostí v našem tržním segmentu. Měl by vycházet z analýz cílových skupin i konkurenčních sil. Výsledky analýz nám napovídají, na které segmenty je třeba se zaměřit, jak jim přizpůsobit strategii, v čem spočívají naše konkurenční výhody, kde jsou naše slabiny, jakých příležitostí můžeme využít a jakým hrozbám je naopak zapotřebí předejít.

V komunikačním plánu by si měla pekárna jasně stanovit, co je cílem její marketingové komunikace. Na základě výsledků analýzy a konzultace s majitelem pekárny můžeme za **cíle marketingové komunikace Pekárny Anežka** určit především:

- posílení povědomí o značce
- jasné vymezení identity firmy v rámci konkurenčního prostředí
- podpora nákupních záměrů všech relevantních cílových skupin za podmínky maximálního uspokojení jejich potřeb

12.1.3 Vnitropodniková komunikace

Integrovaná marketingová komunikace by měla pramenit uvnitř firmy. Pomyslný základní kamen tvoří spolupráce zaměstnanců a vedení podniku na dosažení společných cílů. Abychom mohli usilovat o stanovené mety jako jeden tým, musíme nejdříve všechny hráče seznámit s pravidly a cíli hry. K tomuto účelu nám poslouží výše zmíněné ujasnění klíčových hodnot a dílčích plánů pekárny.

Veškeré podklady bychom měli předat v písemné podobě, abychom je všichni měli kdykoliv k dispozici a předešli tak tomu, že na ně časem zapomeneme, nebo se od nich zásadně odkloníme. Samotné objasnění by však mělo probíhat nejlépe ústně, abychom měli možnost případné nejasnosti ihned vysvětlit, vše potřebné důkladně prodiskutovat a ujistit se, že základním hodnotám a plánům firmy skutečně všichni rozumí. V Pekárně Anežka by s ústní prezentací neměl být zásadní problém, jelikož se jedná o malý kolektiv, který je možné kdykoliv svolat a celou věc projednat. Přítomni by však měli být i zaměstnanci odloučených prodejen, pro které je objasnění společných cílů pekárny obzvláště důležité.

12.1.4 Pochopení konceptu IMC

Stejným způsobem bychom měli všechny zaměstnance pekárny seznámit se zásadami integrované marketingové komunikace, které jsou zaměstnanci nedílnou součástí. Pro úspěch IMC je pochopení myšlenky integrace klíčové. Díky strategickým, potažmo komunikačním plánům zdůrazňujícím integrovaný přístup si budou všichni zaměstnanci vědomi, co je jejich společným cílem, o co pekárna usiluje, čeho chce dosáhnout a jakým způsobem mohou oni sami k naplnění firemního poslání přispět. Integrovaný komunikační plán navíc napomůže k motivaci zaměstnanců, k posílení pocitu sounáležitosti s firmou a zodpovědnosti za ni. Integrace marketingové komunikace v rámci podniku vyžaduje jakýsi kulturní posun hodnot a přesvědčení, které by vedlo všechny její zaměstnance k tomu, aby opravdu cítili spoluzodpovědnost za její prezentaci, vnímali zásady integrovaného přístupu a orientovali se jednotně na zákazníka, nikoliv prodej. Informování a zainteresování pracovníci pak mohou svými podněty, nápady a připomínkami přispět k dalšímu rozvoji firmy.

12.2 Přehodnocení komunikace dle potřeb jednotlivých cílových skupin

Je těžké určit, která z cílových skupin má na Pekárnu Anežka největší vliv a které skupině by tedy její marketingová komunikace měla věnovat největší pozornost. S ohledem na její činnost a působení v regionu jsou pro pekárnu velice podstatné všechny její cílové skupiny. Pro správný chod firmy je klíčová spokojenost jejich zaměstnanců, které bez komunikace s nimi můžeme jen těžko dosáhnout. To samé platí i pro distribuční řetězec, ve kterém se neobejdeme bez fungující spolupráce s dodavateli a odběrateli. Z hlediska početnosti a šířícímu se WOM bychom jako nejvlivnější cílovou skupinu mohli označit také zákazníky. Vzhledem k vyjednávací schopnosti a pozici na trhu se však nejpodstatnější skupinou mohou jevit i místní komunity a různá sdružení, která společně vytvářejí.

Nebudeme se tedy záměrně snažit komunikovat s některou skupinou více a s jinou naopak komunikaci omezit. Jednou ze zásad integrované marketingové komunikace je nezapomínat na žádnou z nich. Proto bude naší snahou hlavně uspokojit jejich specifická přání a potřeby v takové míře, která by vedla k oboustranné spokojenosti.

Vraťme se tedy zpátky k obsahu sdělení, které chce Pekárna Anežka svým cílovým skupinám předávat. Jak už bylo řečeno, sdělení by mělo poskytovat dané cílové skupině relevantní informace a klást důraz především na hodnoty, které má pekárna s jednotlivými skupinami společné.

12.2.1 Zaměstnanci

Zaměstnancům Pekárny Anežka jde samozřejmě o jistoty vyplývající z pracovního poměru. Jmenovitě je to hlavně finanční ohodnocení, sociální a zdravotní pojištění, nárok na dovolenou a další zaměstnanecké výhody. Velký význam má ale také pracovní pozice, náplň práce, její náročnost, délka pracovní doby, pracovní kolektiv a v neposlední řadě také morálka. Tyto hodnoty se shodují se snahou pekárny zajistit místním obyvatelům zaměstnání a přispívat tak ke zvyšování životní úrovně v regionu. Společným zájmem je také pozitivní ruční práce a jejím prostřednictvím dosažení prosperity a zisku. Nyní je třeba, aby obě strany chápaly, že usilují o stejné cíle a že na jejich dosažení mohou spolupracovat. Právě za tímto účelem by měli být zaměstnanci důkladně **seznámeni s vizí, posláním, strategií a dílčími plány** pekárny.

Marketingová komunikace probíhající uvnitř pekárny by měla zaměstnance přesvědčovat o tom, že pro ně vedení firmy vytváří takové pracovní podmínky, aby každý z nich našel uspokojení ve své práci pro pekárnu jako celek. Je třeba, aby si pracovníci uvědomovali, že přes veškerou snahu vedení mohou být spokojeni jen tehdy, pokud přispívají k prosperitě pekárny kvalitními výkony, trvalou kázní, pořádkem a vlastní aktivitou. Zaměstnanci by také měli vědět, že vedení pekárny podporuje jejich profesní růst, individuální uplatnění každého pracovníka, snaží se je objektivně hodnotit, motivovat k osobnímu rozvoji a prohlubovat jejich odbornou způsobilost, tak aby byli schopni kvalitně uspokojit potřeby zákazníků (Váhala a Bartoňová, 2008).

Informační toky mezi zaměstnanci na jednotlivých úsecích by měly umožňovat rychlé rozhodování a zohledňování zpětné vazby. Všichni pracovníci pekárny by si měli být vědomí, jaké jsou jejich **povinnosti** vyplývající z jejich pracovní pozice, jaký by měl být rozsah jejich činností, za co zodpovídají a jaké postupy jsou povinni v každodenní praxi uplatňovat. V rámci svých odpovědností by pak měli navrhovat konkrétní kroky, které by napomáhaly postupnému zlepšování celého procesu (Váhala a Bartoňová, 2008).

Rozdělení pracovních úkolů, každodenní výrobní proces, zpětná vazba zákazníků, nové nápady, inovace, nebo naopak upozornění na nedostatky, nutnost změny plánu, různé postřehy a další podněty ze strany zaměstnanců i vedení by mohly být projednávány na pravidelných poradách, které by se konaly například v měsíčním intervalu. V běžném pro-

vozu na mnohé z těchto záležitostí nezbyvá dostatek času. **Krátké pravidelné porady** by tak mohly být v mnohých ohledech prospěšné a inspirativní.

V rámci individuálních rozhovorů se zaměstnanci pekárny nejednou zazněla výtky k nestabilnímu hodinovému fondu, který se v závislosti na sezóně výrazně liší. Na pravidelných poradách by se tedy vedení pekárny mohlo spolu se zaměstnanci pokusit najít vhodné řešení této situace. Jde o to, aby obě strany pochopily, jaká jsou v tuto chvíli jejich východiska, podmínky a možnosti. Byť i nepatrný návrh na zlepšení může přispět k celkové spokojenosti zaměstnanců.

V Pekárně Anežka je také třeba podpořit týmového ducha a celkově posílit pracovní kolektiv. Vztahy v kolektivu zaměstnanců se odrážejí nejen ve výsledcích jejich práce, ale například také ve způsobu jednání se zákazníky, dodavateli, odběrateli i v šíření WOM doma a na veřejnosti. Právě tyto faktory pak ze strany zaměstnanců nejvíce ovlivňují celkovou marketingovou komunikaci pekárny.

K posílení týmového ducha jsou ideální nejrůznější **teambuildingové aktivity**, které by mohly být spojeny s volnočasovými aktivitami pro děti a rodiny zaměstnanců pekárny. Může to být například uspořádání dětského dne, maškarního plesu, nebo jakékoliv jiné kulturní nebo sportovní akce. Náklady na jejich organizaci jsou zanedbatelné, ale pozitiva, která přinášejí do vztahů mezi zaměstnanci pekárny, pro jejich rodiny, místní komunity i pro image pekárny samotné, jsou nesporná.

K loajalitě a pocitu sounáležitosti s pekárnou by mohly přispět třeba i drobné upomínkové předměty a tiskoviny, jako jsou například trika, hrníčky nebo **firemní kalendář**, který by byl sestaven ze společných fotografií a momentek, které vznikly během každodenního provozu a zachycují úsměvné situace a úspěchy pekárny. Tento kalendář by pak mohl být originálním dárkem nejen pro zaměstnance pekárny, ale také pro její obchodní partnery. Inspirovat se můžeme například kalendářem firmy *Mitrenga a.s.*, na kterém je shodou okolností vyobrazený také koláč právě od Pekárny Anežka.



Obrázek 19 – Firemní kalendář společnosti Mitrenga a.s.

(Zdroj: Mitrenga, 2012)

Spokojenost zaměstnanců dotváří mimo jiné i jejich pracovní prostředí. To by mělo být především funkční, uklizené, dobře osvětlené, mělo by dýchat pozitivní atmosférou a poskytovat zázemí a dostatek prostoru pro chvíle pracovního klidu. Uvnitř pekárny bychom doporučovali dokončit **denní místnost** určenou pro její zaměstnance, tak aby si v ní mohli během pracovní pauzy v klidu odpočinout, vychutnat oběd, kávu, načerpat novou energii do další práce nebo si třeba vyřídit osobní záležitosti. I tyto zdánlivé maličkosti mohou výrazně přispět ke spokojenosti a větší loajalitě zaměstnanců vůči pekárně.

Integrovaná marketingová komunikace nepůsobí pouze ve směru od zaměstnanců k externím cílovým skupinám, ale zpětně ovlivňuje také zaměstnance samotné, ať už prostřednictvím vnějšího či vnitřního prostředí firmy. Bude-li se Pekárna Anežka profesionálně prezentovat a úspěšně komunikovat své konkurenční výhody, podpoří mimo jiné i svou vlastní prestiž. Z dobré image pekárny a fungující interní komunikace pak může pramenit hrdost jejich zaměstnanců na příslušnost k této firmě, která jde ruku v ruce také s jejich důvěrou a loajalitou.

12.2.2 Dodavatelé

Během hloubkových rozhovorů vyjádřili dodavatelé Pekárny Anežka spokojenost se současnou spoluprací. V tomto duchu bychom tedy rádi pokračovali a vzájemné obchodní vztahy nadále upevňovali. Podobně jako tomu je u zaměstnanců, ani v běžné komunikaci s dodavateli není příliš prostoru pro projednávání záležitostí, které nejsou zrovna akutní. V rámci marketingové komunikace by mohlo být pro obě strany velmi podnětné **pravidelné společné setkání**, které by se mohlo konat závěrem každého roku. Během této schůzky můžeme zhodnotit dosavadní spolupráci, v klidu prodiskutovat strategii, cíle a vzájemná očekávání pro nadcházející období nebo získat novou inspiraci a přehled o aktuálním dění v oboru. Dodavatele by jistě jednou za čas také potěšil malý dárek v podobě koláče, jak sami v rozhovoru s úsměvem potvrdili. Při takovéto schůzce je přitom zásadní porozumět především potřebám dodavatele.

Mezi hodnoty, které má Pekárna Anežka se svými dodavateli společné, patří téměř všechny body její činnosti. Při marketingové komunikaci bychom měli klást důraz hlavně na využití kvalitních domácích surovin, zodpovědnost ke zdraví, pořádek, ochranu přírody, udržování rodinné tradice, podporu zaměstnanosti a životní úroveň na Valašsku a zájem o dlouhodobou a oboustranně výhodnou spolupráci. Tyto hodnoty bychom měli jasně a pravidelně komunikovat směrem k dodavatelům a společně tak rozvíjet osobní a upřímný vztah.

Marketingové pobídky ke spolupráci s místními dodavateli by mohly být v podobě **fixace výkupních cen surovin** platné pro předem stanovené časové období a podmíněně určitým množstvím a kvalitou dodaných surovin. Úroveň a jakost dodávaných surovin musí být průběžně ověřována. Měly by být na ně kladeny stejné nároky jako na úroveň jakosti vlastních produktů pekárny. Dodavatelé by proto měli být pečlivě vybírání a hodnoceni, aby se předešlo potenciální nekvalitě výrobků a jejich následné reklamaci. Za dobrých podmínek bychom dodavatelům mohli nabídnout také **propagaci jejich živnosti v místě prodeje** pekárny. Tento způsob marketingové komunikace by pak navíc dokládal regionální původ a kvalitu výrobků Pekárny Anežka, které byly z těchto surovin vyrobeny.

Opačně by tomu však mělo být v případě reklamní cedule Farmy Zdeňka, která zákazníky pekárny zbytečně mate. Cedula by proto měla být z budovy pekárny odstraněna, nebo alespoň vhodněji umístěna. Nahrazena by mohla být POP materiály uvnitř prodejny

nebo méně výrazným označením „**zde v prodeji**“. Podobně by i Pekárna Anežka mohla využít také spolupráce se svými partnery a dohodnout se s nimi na vzájemné propagaci, nebo přímo prodeji svých výrobků.

12.2.3 Odběratelé

Marketingová komunikace s odběrateli pekárny by měla jasně prezentovat především kvalitu nabízených produktů, jejich regionální původ, obsah domácích surovin a podíl ruční práce při jejich výrobě. Právě za tímto účelem by měla pekárna **aktivně používat nově získanou ochrannou známku PRAVÉ VALAŠSKÉ®**, která by její původ a kvalitu jejich výrobků dokládala nejen odběratelům, ale všem cílovým skupinám. Toto ochranné označení by mělo figurovat na všech propagačních materiálech a webových stránkách pekárny. Odběratelé i zákazníci by tak měli jistotu, že koláče z Pekárny Anežka opravdu pocházejí z Valašska, jsou vyrobené z místních surovin, vycházejí z valašských tradic, při jejich výrobě se využívá ruční práce a výsledný koláč je skutečně kvalitní a jedinečný (Pravé valašské, 2013).

Zdůraznit musíme také zdravotní nezávadnost výrobků. Za tímto účelem Pekárna Anežka neustále provádí změny vedoucí ke zlepšování hygienických a technologických podmínek, jako je například rozšiřování výrobních prostor, zavádění nových technologií do výroby a neustálá kontrola kvality produktů. Všechny tyto aspekty by měla pekárna svým odběratelům efektivně prezentovat a dokládat.

Velice důležitou roli hraje také prosperita, solventnost a dohodnuté obchodní podmínky s odběrateli. Právě kvůli nevýhodným podmínkám Pekárna Anežka odmítá spolupráci s velkými obchodními řetězci. Svou odběratelskou a prodejní síť se snaží rozvíjet s regionálními prodejci, maloobchodními řetězci, případně zvyšováním počtu vlastních prodejen. Marketingová komunikace s obchodními partnery by měla obě strany navzájem posilovat. Je proto důležité umět se specifickým potřebám každého odběratele co nejlépe přizpůsobit, aby vzájemná spolupráce byla maximálně efektivní.

V tomto duchu by se mohla rozvinout také aktuální nabídka **spolupráce** od společnosti *Váhala a spol. s.r.o.* se sídlem v Hustopečích nad Bečvou. Firma se zabývá výrobou masných a lahůdkářských výrobků. Vlastní síť firemních prodejen na Moravě, především okolo Brna, ale také v Hradci Králové nebo v Praze (Váhala a spol., 2013). Spolu s Pekár-

nou Anežka by chtěla firma Váhala podporovat regionální výrobce a zpracovatele místních surovin. Váhala nabízí prodej koláčů ve vlastních prodejnách, což pro pekárnu znamená nejen příležitost k rozšíření prodejní sítě, ale také možnost prezentace Valašska ve vzdálenějších regionech a v neposlední řadě oporu v silném partnerovi.

Spolupráce s odběrateli by pekárna v rámci své marketingové komunikace mohla využívat intenzivněji. V první řadě by měla se svými partnery **pravidelně konzultovat zpětnou vazbu koncových zákazníků**. Pochvaly, stížnosti a náměty na zlepšení jak ze strany spotřebitelů, tak i odběratelů jsou pro pekárnu zdrojem velice cenných informací. Na jejich základě může pekárna učinit patřičné kroky, které by vedly k větší spokojenosti všech zúčastněných stran. Jedním z těchto podnětů je informace o nevyhovující otevírací době pekárny během víkendů, o které nás během hloubkových rozhovorů informovali někteří trhovci. Tuto skutečnost potvrzují také místní obyvatelé a samotní zákazníci. Ať se již vedení pekárny rozhodne otevírací dobu prodloužit, nebo ji ponechat beze změny, mělo by být každé takovéto rozhodnutí viditelně prezentováno všem cílovým skupinám.

Dále by pekárna mohla využít dobrých obchodních vztahů a domluvit se na **prezentaci svých výrobků v prodejnách odběratelů**. Nabízí se například možnost společné reklamy, při které by pekárna se svým partnerem sdílela náklady na propagaci. Efektivní by byla také podpora výstavek, kdy by pekárna propůjčila nebo uhradila propagační zařízení umístěné uvnitř nebo poblíž prodejny. Tyto POP materiály by pomohly zviditelnit výrobky a značku Pekárny Anežka přímo v místě prodeje a právě ve chvíli, kdy se zákazníci rozhodují o koupi (Pavlečka, 2008). K rychlejšímu dohledání prodejního místa by pomohly také informační tabule, které by byly instalovány například na sloupech veřejného osvětlení poblíž obchodu. Na nich by figurovalo logo pekárny a informace o místě prodeje. Se souhlasem odběratelů by také mohla na webových stránkách pekárny vzniknout interaktivní mapa, díky které by si zákazníci mohli kdykoliv vyhledat nejbližší místo prodeje koláčů z Pekárny Anežka.

V souvislosti s marketingovou komunikací je třeba **dořešit také spolupráci s trhovci**, které jsme se blíže věnovali v analytické části této práce. Je nutné, aby si pekárna ujednala se svými odběrateli z řad soukromých trhovců závazná pravidla, která by propagaci značky Pekárna Anežka upravovala. Pokud se vedení pekárny rozhodne jejich prostřednictvím nevystupovat, měli by to trhovci respektovat a tuto dohodu striktně dodržovat. Jméno Pekárny Anežka už pak ale nebude na trzích a jarmarcích tak často zaznívat.

12.2.4 Místní komunity a široká veřejnost

Mezi nejpodstatnější hodnoty místních spolků i široké veřejnosti patří především podpora podnikání a zaměstnanosti, bydlení, dopravní infrastruktura, zajištění bezpečnosti v regionu, sociální a zdravotnické služby, rozvoj kultury, vzhled obcí a v neposlední řadě také ochrana památek a životního prostředí. Všechny tyto hodnoty jsou také v zájmu Pekárny Anežka. Nabízí se tedy prohlubování spolupráce k jejich dosažení. Pekárna Anežka je již součástí několika místních sdružení, které jsme si představili v předchozí části práce. Spolupráce s nimi je zatím velice úspěšná a přínosná. Nezbyvá tedy než jen doporučit činnost v tomto směru rozšiřovat a výsledky společného snažení v marketingové komunikaci **aktivně využívat**.

V současné chvíli (duben 2013) je velice důležité, aby se vedení pekárny sešlo se zástupci *Sdružení výrobců valašských frgálů*. Jako jeden celek se společnými zájmy by se měli domluvit na dalším postupu v procesu udělení *Chráněného zeměpisného označení Valašský frgál*, které je v jednání již od podzimu 2008. Paní Kasalová, která byla iniciátorkou a hlavní organizátorkou myšlenky chráněného označení, bohužel v nedávné době zesnula. Sdružení by si proto mělo v této věci **zvolit nového zástupce**, aby veškeré snažení paní Kasalové nepřišlo na zmar.

V rámci prezentace Pekárny Anežka široké veřejnosti bychom doporučovali **zintenzivnit její propagaci na kulturních a sportovních akcích**, které sponzoruje nebo se jich sama účastní. Hovoříme-li o prezentaci firmy na jarmarcích a trzích, bylo by dobré zdokonalit prodejní stánek po vizuální a informační stránce. Stánek by měl být pro případné návštěvníky nejen lákavý, ale měl by jim také předávat dostatečné množství informací o nabízených výrobcích, prodejních místech, kontaktech, ale i filozofii a tradici pekárny samotné.

Ve větší míře by pekárna mohla také těžit z akcí, které v okolí sponzoruje. Mnohdy stačí málo, jako třeba umístění reklamního stojanu v areálu dané události, přiložení letáku k darovaným koláčům nebo jen pozvánka na tuto akci v prodejně nebo na webových stránkách pekárny. Všechny tyto zdánlivé maličkosti dotvářejí výsledný efekt sponzorování, který se může projevit třeba kýženým zvýšením povědomí o značce. Skončením události by však marketingová komunikace naopak končit ještě neměla. Ostatní účastníky dané akce jistě potěší, když si budou moci prohlédnout fotky, nebo si přečíst reportáž shrnující

nejzajímavější okamžiky celého konání. Tímto způsobem můžeme dále rozvíjet PR a pozitivní WOM.

Pekárna by se neměla ani stydět **pochlubit se svými úspěchy**. Jak jsme se již zmínili, pravidelně se účastní *Soutěže o nejlepší valašský frgál*, která se každoročně koná ve Velkých Karlovicích v rámci *Gastrofestivalu*. Dosažené úspěchy potěší nejen kolektiv a vedení pekárny, ale jistě by je kladně ocenila také široká veřejnost. Proč se tedy nezmínit o kvalitě koláčů a případných ocenění na webových stránkách nebo v prodejně pekárny? Stačí fotografie, diplom, zveřejněný článek, nebo odkaz na další informační zdroje.

Další příležitostí, jak posílit povědomí o Pekárně Anežka, může být zapojení do některého z projektů, který si klade za cíl **rozvíjet cestovní ruch na Valašsku**. V současné době se těší velkému zájmu například cykloturistika. Způsobů, jakým se do projektů zapojit, je bezpočet, stejně tak jako benefitů, které to může pekárně přinést. Stačí chtít. Majitel pekárny tuto myšlenku jako vášnivý cyklista jistě ocení. Vhodná propagace regionu a jeho nabídky v kontextu cestovního ruchu by byla prospěšná pro mnoho místních subjektů.

Součástí dlouhodobé vize pekárny je také snaha o **zvyšování sounáležitosti obyvatel s územím**, kde žijí. Prezentace Valašska, jeho krajiny, tradic, řemesel, způsobů života a nerůznějších artefaktů slouží nejen jako obraz pro turisty, ale má obrovskou hodnotu především pro místní obyvatele. Mimo svou výrobní činnost by pekárna mohla podporovat valašské zvyky také tak, že se stane patronem nebo alespoň sponzorem některého z místních folklorních souborů. Jeho prostřednictvím se může zviditelnit nejen v tomto regionu, ale může také zavítat i do vzdálených krajů, kde spolu se souborem valašskou kulturu i kuchyni představí.

12.2.5 Zákazníci

V očích zákazníků má největší hodnotu především kvalita výrobků i služeb, zpracování z poctivých domácích surovin, kouzlo valašské tradice a v neposlední řadě také cena. Právě tyto hodnoty je třeba směrem k zákazníkům jasně komunikovat. Je přitom nutné dbát na to, aby dané sdělení bylo skutečně jednotné, srozumitelné a v maximální možné míře účinné.

V zájmu každého zaměstnance Pekárny Anežka by měla být kvalitní, rychlá a bezchybná realizace požadavků zákazníka. Veškeré úsilí by mělo být zaměřeno na zvyšování

jeho spokojenosti, tak abychom si navzájem vytvořili dobrý dlouhodobý vztah a měli mezi sebou trvalou důvěru. Je důležité poznamenat, že zájem o zákazníka by měl být upřímný. Předpokladem k věrnosti našich zákazníků je **vstřícné a příjemné jednání** s nimi. Obdrželi prodávající případnou stížnost nebo reklamaci, měl by postupovat co nejbezpečněji s vědomím, že špatně zvoleným přístupem může zákazníka ztratit. I v případě, že není reklamační oprávněná, nesmíme chybu zákazníkovi dokazovat. V našem zájmu je hlavně pomoci najít řešení, komunikaci se zákazníkem posílit a jeho důvěru znovu získat. Takto zodpovědní bychom měli být vůči všem našim cílovým skupinám (Váhala a Bartoňová, 2008).

Prodejem nebo jiným splněním zákaznickova přání ale marketingová komunikace nekončí. Se zákazníkem bychom měli zůstat v kontaktu a **upřímně se zajímat o jeho zpětnou vazbu**. Naší snahou by mělo být neustálé zjišťování přání zákazníků a rychlá reakce na měnící se podmínky trhu. Za tímto účelem bychom například mohli přímo v prodejně Pekárny Anežka umístit jakousi knihu přání a stížností, ve které by zákazníci během čekání na obsluhu mohli ohodnotit svou spokojenost, navrhnout náměty na zlepšení služeb či kvality výrobků, nebo jen nechat pochvalný, případně kritický vzkaz zaměstnancům pekárny. Podobným způsobem by mohlo fungovat také hodnotící okénko na webových stránkách, na které by odkazovaly také další propagační tiskoviny s přímým dotazem „Jak Vám chutnalo?“ Hodnocení zákazníků by nemělo být pokud možno nijak regulované. I kritické poznámky slouží jako podnět ke zlepšení a zároveň tlak na jeho realizaci. Výsledky zpětné vazby by měly být pravidelně hodnoceny a zohledňovány ve výrobě.

Věrnost a osobní vztah zákazníků k pekárně můžeme dále podpořit například různými **soutěžemi** s předem stanovenými pravidly a v případě pekárny i s chutnými cenami. Lidé jsou od přírody hraví, a tak by je i tato zábavná forma propagace mohla zaujmout. Samozřejmě se však neobejdeme bez důkladné přípravy a organizace celé akce. Pro stávající zákazníky bychom mohli na webových stránkách a sociálních sítích uspořádat fotosoutěž s předem danou tematikou. Její pravidla, dobu trvání i výherní ceny bychom měli samozřejmě aktivně propagovat, aby se o soutěži naši zákazníci dozvěděli a měli se zájem zapojit. Pokud by byl tento nápad úspěšný, získali bychom mimo jiné také řadu kontaktů, kterých bychom mohli v marketingové komunikaci dále využít.

Soutěže bychom mohli využít také za účelem zvyšování povědomí o značce mezi potencionálními zákazníky z řad široké veřejnosti. Finančně nenáročná a přitom velice

účinná by mohla být soutěž pořádaná ve spolupráci s některou z regionálních rozhlasových stanic. Využit bychom mohli **barterování**, při kterém by daná stanice navrhla a zrealizovala soutěž jako takovou a pekárna by poskytla výherní ceny. Podmínky spolupráce by přitom měly být dohodnuty tak, aby vedly k oboustranné spokojenosti a k dosažení stanovených komunikačních cílů.

Zákazníkům, kteří nejsou z valašského regionu, bychom se měli snažit místní kulturu co nejvíce přiblížit, **představit kouzlo Valašska**, jeho charakteristickou kopcovitou krajinu, řemeslnou výrobu a poklady valašské kuchyně. Komunikovat bychom přitom měli všemi smysly, tak aby to v zákazníkovi zanechalo skutečně hluboký a komplexní dojem. V tomto směru se pekárně nabízí bezpočet možností, jakými tento region a valašské koláče prezentovat. Mohou to být opět fotografie na webových stránkách, ochutnávky, prezentace, drobné upomínkové předměty, informační letáky, kalendáře a mnoho dalších podob marketingové komunikace.

Seznámíme-li naše zákazníky s tradičním řemeslem a postupy, ze kterých výroba valašských frgálů vychází, s procesem zpracování místních surovin, s ruční prací, energií a láskou, se kterou koláče v Pekárně Anežka vznikají, bude pak i jejich **cena** pro zákazníky pochopitelnější a přijatelnější. Je třeba si uvědomit, že koláče nepatří mezi pečivo denní spotřeby. I v dnešní době by tak měl být koláč vnímán jako něco svátečního, výjimečného a vzácného. Právě tyto vlastnosti bychom měli častěji komunikovat směrem k zákazníkům, aby skutečně vnímali hodnotu nabízených výrobků.

12.3 Integrace jednotlivých nástrojů komunikačního mixu

V následující kapitole se zaměříme více na **formu marketingového sdělení** Pekárny Anežka. Jednotlivé nástroje komunikačního mixu se budeme snažit navrhnout a zkoordinovat tak, abychom dosáhli maximálního synergického efektu. Důraz budeme klást na souhru a vzájemnou podporu komunikačních prostředků i jejich nositelů. Jednotlivé komunikační prvky přitom mohou mít své specifické cíle podle segmentu, na který se zaměřují, v konečném důsledku však musí vystupovat jako jeden celek. Některé návrhy jsme si představili už v předchozích částech práce, další si popíšeme nyní.

Dříve než tak ale učiníme, musíme zdůraznit jednu zásadu. Zatímco obsah i formu marketingového sdělení upravujeme v závislosti na cílové skupině a možnostem jejího

nejlepšího zacílení, **poslání a design** veškerých prostředků naší komunikace by měly zůstat jednotné. Jinými slovy bychom se měli držet předem stanovených cílů a doslova hájit barvy naší firmy. Prostřednictvím loga a korporátních barev by měly být všechny cílové skupiny Pekárny Anežka schopny tuto značku bezpečně identifikovat a odlišit ji od konkurence.

Důrazným doporučením pro Pekárnu Anežka je sestavení **design manuálu**, který by ukončil časté změny loga a firemních barev pekárny. Manuál by měl udávat jednotný design, který by vycházel ze sémiotiky barev a hlavně základních hodnot a činnosti pekárny. Dostačující by mohl být i jednoduchý manuál, který je však nutné podpořit důslednou sebekontrolou vedení pekárny, případně svěřením kompetencí za vizuální stránku komunikace zodpovědné osobě nebo specializované agentuře.

12.3.1 Reklama

Jak vyplynulo z výsledků hloubkových rozhovorů, jedním z nejúčinnějších reklamních nosičů Pekárny Anežka jsou billboardy umístěné podél silnic nedaleko Palačova, kde pekárna sídlí. Tyto poutače jsou však mnohdy zanedbané a nepůsobí ani příliš profesionálním dojmem. Prvním úkolem je tedy vylepšit jejich vizuální a informační stránku, tak aby byly pro zákazníky atraktivní a lákaly k návštěvě. Billboardy by měly být výrazné, měly by jasně předávat nejpodstatnější informace jako jméno pekárny včetně loga, zaměření na valašské koláče, informaci o nejbližším prodejním místě, případně o otevírací době. Celkové působení pak dotváří umístění a provedení tohoto poutače. V našem zájmu je tedy reklamní plochy pravidelně kontrolovat a udržovat.

Pokud zákazníka billboard skutečně zaujme, měl by být srozumitelně naveden až k místu prodeje. K tomuto účelu slouží směrové tabule, které by měly být vhodně umístěny tak, aby zákazník prodejnu bezpečně našel. Samotná budova pekárny či její provozovny by pak měla návštěvníka vítat nejen viditelným označením se jménem a logem firmy, ale také prostředím nebo areálem, ve kterém se nachází. Tento prostor by měl být samozřejmě vždy uklizený a reprezentativní.

Povědomí o značce nám pomohou posílit také další reklamní nosiče. Jako mobilní formu reklamy můžeme využít například polepy firemních vozidel, které by pekárnu reprezentovaly doslova na každém kroku. Podobně působí také polepy autobusů městské hromadné dopravy, kterých by pekárna mohla využít hlavně ve městech, kde má své zastoupení. Jednalo by se konkrétně o Nový Jičín, Valašské Meziříčí, Hranice na Moravě, Zlín a

Brno. Výhodné by bylo zvolit si vždy linku s nejdelší možnou trasou, která prochází nejfrekventovanějšími částmi města. Reklamu na prostředcích MHD mohou podpořit také city light vitríny nebo polepy laviček na vybraných zastávkách. Autobusy i reklama na zastávkách by měly srozumitelně informovat o umístění prodejny v daném městě, případně o její otevírací době. O Pekárně Anežka a její nejbližší prodejně můžeme zákazníky účinně informovat také v dalších místech, kde mají dostatek času reklamní sdělení vnímat. Kromě již zmíněných zastávek MHD, můžeme využít například reklamních ploch na městských plaveckých bazénech, sportovních halách a stadionech.

Povědomí o značce posílíme i již zmíněnou soutěží nebo klasickým reklamním spotem v místních rozhlasových stanicích. Jmenovitě bychom mohli zvolit rádio Valašsko a rádio Čas, která vysílají především pro posluchače ve valašském regionu, dále také rádio Zlín, rádio Krokodýl v Brně, nebo Hitrádio Orion s posluchači na celé Moravě a ve Slezsku. Rozhlasové propagace můžeme využít také při příležitosti konání kulturní nebo sportovní akce, které se Pekárna Anežka aktivně účastní, kterou sama pořádá nebo ji alespoň sponzoruje. Pozvánka na tyto události by měla zaznít nejen v rádiu, ale i ve všech ostatních komunikačních kanálech.

12.3.2 Podpora prodeje

Nejjednodušší formou podpory prodeje zůstanou pro pekárnu nejrůznější POP materiály, tiskoviny, výstava zboží a v neposlední řadě také ochutnávky. Výrobky by měly být na prodejním pultě vždy viditelně vystavené, upravené, vhodně rozmístěné a dostatečně osvětlené. To stejné platí také o pořádku v samotné prodejně, která atmosféru nákupu dotváří. Obecně platí, že až 70% nákupního rozhodování probíhá na prodejně. Není proto vhodné tento aspekt marketingové komunikace podceňovat.

Zákazníci by měli mít vždy k dispozici kontaktní údaje firmy včetně odkazu na webové stránky. Vizitky, letáky a ceníky by mohly být distribuovány nejen v prodejně pekárny, ale také u obchodních partnerů jako jsou drobné prodejny, cukrárny, pohostinství, ale také třeba svatební salóny, kde by Pekárnu Anežka mohli v rámci full servisu doporučit svým klientům. Ani výroba většího množství tiskovin nemusí být příliš nákladná. Image Pekárny Anežka by dovoľovala třeba i využití recyklovaného papíru, který by podporoval spojitost s venkovem, valašskou krajinou a starou tradicí.

Jako držitel ochranné známky PRAVÉ VALAŠSKÉ® by Pekárna Anežka měla hrdě využívat tohoto označení na všech svých propagačních materiálech. Známkou je oprávněna používat v podobě papírové visačky, samolepky s logem, začleněním loga do etikety na obalu výrobku, případně umístěním loga přímo na výrobek. „*Držitel certifikátu má možnost používat logo známky, případně banner (poutač) s nápisem „Pravé valašské“ při prezentaci svých výrobků (vlastní www stránky, reklamní materiály, stánkový prodej, prodeji výrobků ve vlastní prodejně nebo na jiném místě).*“ (Pravé valašské, 2003b)

12.3.3 Osobní prodej

V předchozích kapitolách jsme si vysvětlili, jak významnou roli při osobním prodeji hraje postava prodávajícího. Ten by měl svým vzhledem firmu důstojně reprezentovat. Jak říká moudré přísloví „šaty dělají člověka“. Všichni zaměstnanci pekárny, nebo alespoň ti, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky, by tedy mohli mít jednotné oblečení ve firemních barvách. Stačí třeba i triko nebo zástěra s vyšitým logem pekárny. Zákazník i tyto zdánlivé detaily vnímá a dotváří si tak celkový nákupní zážitek.

12.3.4 PR

Kromě sponzorování a event marketingu by se pekárna mohla zviditelnit v očích široké veřejnosti také prostřednictvím PR článků či reportáží v místních periodikách, na internetu, nebo v televizi. Za tímto účelem by mohla využít místní deníky, regionální zpravodaje, tematické časopisy zaměřené na gastronomii nebo kulturu, dále také nejrůznější internetové blogy, televizní pořady o vaření nebo cestování.

12.3.5 On-line marketing

V dnešní době se firma neobejde bez kvalitní internetové prezentace. Tuto skutečnost potvrzují také zástupci různých cílových skupin Pekárny Anežka, kteří během hloubkových rozhovorů uváděli internet jako jeden z nejvyužívanějších zdrojů informací o firmě a jejích výrobcích. V rámci zdokonalení on-line prezentace Pekárny Anežka je potřeba rozšířit a zmodernizovat její webové stránky. Ty by měly především reprezentovat image pekárny, akceptovat potřeby jejích cílových skupin a aktivně je podněcovat k dialogu. Důležitou roli hraje zvolené navigační schéma a komunikační prvky, dále pak originalita a nezaměnitelnost designu i celková kvalita grafického zpracování (Shop Centrik, 2013).

„V prostředí vzrůstající konkurence internetových obchodů na českém trhu, je grafické ztvárnění jedním z velmi důležitých předpokladů úspěchu. Nově přichozí návštěvník během několika prvních sekund nabývá podvědomě důležitého dojmu (imprese), který může zapůsobit pozitivně, ale i negativně a v konečném důsledku potenciálního zákazníka buď naláká k dalšímu brouzdání, popřípadě nákupu nebo definitivně odradí. Grafické zpracování musí odpovídat nabízeným komoditám, reprezentovat silnou image provozovatele a oslovovat plánované cílové skupiny nakupujících, ať s ohledem na jejich zájmy, pohlaví nebo předpokládané věkové struktury. Grafické zpracování by mělo být "návodné" a intuitivně zákazníka provázet až k samotnému nákupu (ergonomie).“ (Shop Centrik, 2013)

Webové stránky Pekárny Anežka by tedy měly být oproti současnému stavu více poutavé, přehledné, interaktivní, informativní a aktuální. Měly by obsahovat nejen funkční e-shop, ale také odkaz pro hodnocení a vzkazy, dále by měly poskytovat větší množství relevantních informací pro každou cílovou skupinu, měly by aktuálně informovat o činnosti pekárny včetně její účasti na kulturních akcích nebo o mimořádném prodeji během svátků. Všem dostupné by měly být také obchodní podmínky firmy. Rozšířena by mohla být galerie fotografií nabízených výrobků, příspěvků z akcí i z dříve zmíněných fotosoutěží. Webové stránky by měly podporovat také osobní prodej a to hlavně předáváním informací o přesných místech prodeje a jejich otevírací době. Za tímto účelem by mohla sloužit interaktivní mapa prodejních míst, o níž jsme hovořili dříve. Účinné by mohlo být také propojení webových stránek pekárny a jejich obchodních partnerů. Navzájem by na sebe odkazovaly, což by mohlo opět posílit jejich návštěvnost. Stránky pekárny by měly být samozřejmě také maximálně optimalizované pro vyhledavače, aby je zákazníci měli šanci co nejrychleji najít.

Obávat bychom se rozhodně neměli ani **využití dalších nových technologií**. Vznikají proto, aby nám usnadnily práci a rozšiřovaly naše stávající možnosti. V marketingové komunikaci hrají klíčovou roli informace o zákaznících i ostatních cílových skupinách firmy. K jejich shromažďování mohou Pekárně Anežka sloužit nejrůznější databáze, díky kterým může se získanými daty dále pracovat a zpětně je zohledňovat ve výrobě i v komunikaci. Databáze by měly být neustále doplňovány, aktualizovat a pravidelně hodnoceny. Jejich prostřednictvím získá pekárna přehled o svých nejsilnějších nebo naopak neztrátovějších partnerech, odhalí možné příležitosti nebo včas zaznamená, jaké jsou blížící se hrozby.

Velmi přínosné jsou také další informační technologie například internet, bez kterého bychom se dnes už jen těžko obešli. Jsou to právě tyto nástroje, které nám umožňují rozvíjet interaktivní dialog s každým jednotlivým zákazníkem bez ohledu na jeho aktuální geografickou polohu. Díky novým technologiím máme k dispozici přímou a okamžitou cestu k zákazníkovi. Této možnosti bychom tedy měli aktivně využívat. Pro pekárnu by nebyl nijak náročný například profil na sociální síti, interaktivní on-line mapa prodejních míst, aktuality a hodnotící okénko na webových stránkách nebo plně funkční e-shop.

12.4 Finanční a časová náročnost navrhovaného projektu

Pekárna Anežka podobně jako většina malých firem nedisponuje velkým množstvím zdrojů, které by mohla pro svou marketingovou komunikaci využít. Je proto obzvláště důležité přemýšlet dopředu a pracovat na propagaci svých konkurenčních výhod v dlouhodobém horizontu. Vedení pekárny se nemusí obávat nedostatku finančních zdrojů. O masovou komunikaci neusilujeme. Naopak bychom doporučovali volit méně nákladné avšak účinné prostředky marketingové komunikace a využívat je v souladu s principy integrovaného a intuitivního marketingu. I kdyby pekárna na počátku využila nákladných služeb některé z odborných agentur, další náklady pak může v budoucnu ušetřit, protože nebude muset do správně nastavené komunikační struktury znovu investovat.

Tab. II – Odhad rozvržení finančních prostředků do let

2013	2014	2015	2016
80 %	10%	5%	5%

Finančně nenáročná ale zároveň velice přínosná může být také spolupráce se studenty vysokých škol se zaměřením na management, marketing a design. Studenti by mohli v rámci školního projektu či soutěže pomoci pekárně vyřešit určitý odborný problém nebo přijít s inovativními návrhy na zlepšení stávající situace. Tímto způsobem by pekárna mohla najít účinné řešení svých potíží, poskytnout přitom studentům potřebnou praxi a zároveň ušetřit značné prostředky, které tak může využít na další zdokonalování.

12.4.1 Finanční plán

Finanční plán Pekárny Anežka by měl být sestaven tak, aby respektoval návaznost jednotlivých komunikačních aktivit s cílem dosáhnout postupného rozvoje dialogu se všemi cílovými skupinami. Podpora bude z počátku směřována do budování integrovaného komunikačního mixu. Následně se koncept integrace bude rozvíjet i na dalších úrovních. Nejvíce finančních prostředků je plánováno na období podzim 2013 až jaro 2014, kdy se očekává sezónní pokles poptávky. Vedení pekárny by mělo v polovině tohoto období provést hodnocení dosavadní realizace IMC, na základě kterého by mohlo finanční plán případně upravit. Vzhledem ke zjištěným nedostatkům v marketingové komunikaci s jednotlivými cílovými skupinami bude asi 60% finančních prostředků vyčleněno na podporu komunikace se zákazníky.

Následující rozpočet upřesňuje finanční náročnost navrhovaného komunikačního mixu. Nutno podotknout, že ne všechny prvky musejí být v praxi Pekárny Anežka nutně využity. Všechny ceny jsou uvedeny bez DPH a jsou pouze orientační. Slouží pro přehled cenové hladiny na českém trhu k dubnu 2013.

Reklama:

- billboard- formát EURO 5,1 x 2,4 m, délka pronájmu 6 měsíců, cena včetně instalace cca 6500 Kč/měsíc, povrchová úprava papír blueback 120g, tisk cca 1800 Kč
- banner- materiál PVC, cena cca 350 Kč/m² včetně instalace, vícenáklady: zpracování grafického návrhu cca 350 Kč/hod
- směrová tabule- 110 x 33 cm, cca 2000 Kč, vícenáklady: stojná tyč 1,5 m cca 250 Kč/ks
- označení budovy- materiál debond s UV potiskem, cena cca 700 Kč/m², povrchová úprava polymerická samolepka PVC a lamino cca 400 Kč/m²
- polepy firemních vozidel- ze všech stran cca 12000 Kč, vícenáklady: zpracování grafického návrhu cca 350 Kč/hod
- polepy autobusů MHD- 118,5 x 175 cm, umístění na pravé přední části autobusu, délka pronájmu 3 měsíce cca 8500 Kč, instalace a odstranění 1000 Kč
- city light vitrína- 118,5 x 175 cm, pronájem na 3 měsíce cca 5600 Kč

- reklama v rádiu- 30 vteřinový spot vysílaný 3x denně po dobu 2 měsíců cca 11000 Kč/měsíc
- soutěž v rozhlase- cena se odvíjí od dohodnutých podmínek barterování
- krabice s novým potiskem- cena tiskového štočku cca 1,60 Kč/cm²

Podpora prodeje:

- vizitky- barevné jednostranné cca 1,20 Kč/ks, barevné oboustranné cca 1,50 Kč/ks
- letáky- barevné jednostranné, papír 115 g/m²: formát A5 cca 1 Kč/ks, formát A4 cca 1,20 Kč/ks; recyklovaný papír 80 g/m²: A5 cca 0,80 Kč/ks, A4 cca 0,90 Kč/ks

Osobní prodej:

- firemní trika- forma potisku sítotisk, cca 100 Kč/ks triko včetně potisku

On-line marketing:

- statické webové stránky- grafika, html, fotogalerie, cca 11000 Kč
- profesionální webové stránky- grafika, php, SEO, flash, redakční systém, cca 19000 Kč

12.4.2 Časový plán

Integrovaná marketingová komunikace pekárny s jednotlivými cílovými skupinami by měla být průběžná a pravidelná. Její intenzita by se měla odvíjet od aktuálních potřeb a situace na trhu. Komunikační prostředky, které by využívala primárně za účelem zvyšování povědomí o značce a vymezení identity pekárny oproti konkurenci, bychom navrhovali používat permanentně a to alespoň do doby, než si Pekárna Anežka vybuduje na trhu opravdu silné a nezaměnitelné jméno. Většinu marketingových aktivit, jejichž úlohou je v první řadě zvyšování prodeje, bychom však časově orientovali na klidné zimní období, kdy je sezónní poptávka nejnižší. Samotná kampaň by měla být každoročně zahajována na podzim, kdy hlavní letní sezóna pekárny končí a kdy je třeba posílit především komunikaci se zákazníky. Úspěšnost kampaně by se pak v ideálním případě projevila zvýšením poptávky během období útlumu, což by do jisté míry pomohlo vyrovnávat nepoměr hodinového pracovního fondu zaměstnanců mezi létem a zimou.

Načasování jednotlivých nástrojů komunikačního mixu by mělo být ve vzájemné návaznosti a symbióze. Jako příklad můžeme uvést již zmiňovanou soutěž v rádiu. Před zahájením i v jejím průběhu bychom měli potencionální účastníky informovat o konání soutěže, jejich pravidlech, výherních cenách, atd. K tomu můžeme využít jak webové stránky, tak také letáky, city light vitríny, reklamní spoty v rádiu a mnohé další prostředky, které mají spíše krátkodobý charakter a nejsou tolik finančně náročné. V průběhu a po skončení soutěže bychom využívali ochutnávek, PR článků, fotogalerií, hodnocení na webových stránkách a sociálních sítích, vizitek, letáků, drobných upomínkových předmětů, ale také interních databází, zpráv a analýz.

12.5 Sledování efektivity IMC

Protože pekárna nedisponuje velkými finančními zdroji, je obzvláště důležité, aby své marketingové prostředky využívala efektivně a ekonomicky. Osoba zodpovědná v pekárně za marketing by měla být schopná zhodnotit úspěšnost komunikačního plánu, výkonnost jednotlivých výrobků, zákazníků a odběratelů, dále účinnost jednotlivých nástrojů komunikačního mixu, spokojenost cílových skupin, vnímání značky a další faktory. Za těmito účely můžeme porovnávat různé ukazatele v rámci firmy, jako je například porovnání výsledků dosažených v aktuálním a předešlém roce, nebo mezipodnikové srovnání vybraných ukazatelů. Pro jednoduché hodnocení efektivity marketingové komunikace může vedení pekárny porovnat své výdaje na výzkum a komunikační kampaň se získanými příjmy z prodeje nebo s počtem nových zákazníků a odběratelů. Mnohé nám mohou napovědět také změny marže, obratu zásob a posun bodu zvratu (Blažková, 2007, s. 218-219).

Z krátkodobého hlediska budou vedení pekárny zajímat především relevantní náklady. Tvoří je tzv. zapuštěné náklady, které vznikly v důsledku předchozích rozhodnutí, například již existující avšak zastaralý potisk krabic. Dále jsou to náklady přírůstkové vytvořené novým rozhodnutím, např. prodloužení otevírací doby během víkendů zvýší náklady na mzdy, elektřinu a vodu. V neposlední řadě to jsou také náklady ušlé příležitosti, které jsme se vzdali ve prospěch příležitosti jiné, např. rozhodnutí nepropagovat jméno pekárny prostřednictvím trhovců, ale zaměřit se raději na spolupráci s maloobchodními řetězci (Blažková, 2007, s. 219).

Následující tabulka přehledně shrnuje, která finanční i nefinanční měřítko mohou Pekařně Anežka sloužit ke sledování účinnosti její marketingové komunikace.

Tab. III – Měřítko účinnosti marketingové komunikace

Zdroj: (Blažková, 2007, s. 219)

Finanční měřítko	Nefinanční měřítko
Ekonomická přidaná hodnota	Tržní podíl
Návratnost investic	Objem prodeje
Zisk	Nenaplněné objednávky
Cash-flow a likvidita	Věrnost zákazníků
Výrobní náklady	Počet reklamací a stížností
Náklady, výnosy a zisk	Image a povědomí o firmě

V rámci on-line marketingu můžeme sledovat také návštěvnost a efektivitu webových stránek. Vedení pekárny k tomu může posloužit například bezplatná aplikace Google Analytics, která v tomto ohledu nabízí velice komplexní soubor dat. O celkovém úspěchu marketingové komunikace nám pak hodně napoví i vyjádření ne/spokojenosti zákazníků prostřednictvím hodnotícího okénka na webových stránkách a knihy přání a stížností umístěné v jednotlivých prodejnách.

12.6 Finanční a strategická integrace

Jedním z finálních kroků zavedení integrované marketingové komunikace v Pekařně Anežka je začlenění konceptu IMC přímo do strategického plánu firmy. Integrace by neměla probíhat pouze na úrovni komunikačního mixu, ale měla by fungovat jako jednotící kritérium komunikace celé firmy na všech úrovních její činnosti. Je přitom velice důležité, aby na sebe jednotlivé fáze strategického plánu navazovaly a zohledňovaly své dílčí výstupy. V centru našeho zájmu stojí zákazník, potažmo cílové skupiny, a proto by i integrovaná strategie Pekařně Anežka měla začínat právě u nich. Podle výsledků analýz cílových skupin, konkurence a tržního prostředí shromáždíme získaná data v interních databázích, které

následně zhodnotíme z různých hledisek. Na základě ucelených informací můžeme sestavit vhodný strategický plán. Zvolená strategie pekárny by měla být rozvržena do jednotlivých taktických plánů včetně plánu komunikačního. Jejich účinnost průběžně sledujeme a zpětně zohledňujeme. Prostřednictvím hodnocení a měření efektivity dílčích plánů můžeme odhalit oblasti, které se minuly účinkem a které je třeba ještě vylepšit. Opět se tak snažíme blíže pochopit zákazníka a podle něj strategický plán upravit.

Úspěšnost integrované marketingové komunikace by se měla projevit především na celkovém zisku pekárny. Finanční a strategické hledisko by mělo fungovat jako spojené nádoby. Pokud se pekárně nebude dařit po finanční stránce, značí to o tom, že je její strategie s největší pravděpodobností špatně nastavená. Je-li tomu naopak a firma prosperuje, její strategie je zdravá a současným podmínkám vyhovuje. I v době, kdy se pekárně daří, je však nutné sledovat a pružně reagovat na vývoj trhu a měnící se potřeby cílových skupin. Zpětnou vazbu a výsledky analýz pak musíme opět zohlednit ve finančním a strategickém plánu.

13 RIZIKA A BARIÉRY

V cestě k integraci marketingové komunikace může stát Pekárně Anežka mnoho překážek. První z nich může být nepochopení samotné myšlenky IMC. Pokud vedení pekárny nepochopí smysl a možné přínosy tohoto přístupu, nebo pokud s ním dostatečně neseznámí všechny zaměstnance firmy, tato práce zůstane jen na papíře a Pekárna Anežka se bude nadále držet ve starých kolejích klasické komunikace. Klíčový je v tomto ohledu především zájem o změnu současného stavu, nadšení pro věc a víra v úspěch. Právě úspěch se nemusí vždy dostavit okamžitě. Kdo ale své zákazníky i potřeby ostatních cílových skupin dobře zná a včas na ně reaguje, zvyšuje svou šanci být úspěšný dlouhodobě.

Problém se může skrývat také v nedostatku finančních zdrojů. Jak jsme si už ale vysvětlili, účinnost marketingová komunikace nespočívá v penězích, ale v jednotné myšlence, její organizaci a jedinečnosti. Pro Pekárnu Anežka není třeba usilovat o masovou komunikaci. Dostačující a v mnohých ohledech i efektivnější bude v podmínkách pekárny využití intuitivního marketingu v kombinaci s marketingem vztahů, selského rozumu a integrovaného přístupu. Je samozřejmé, že i přesto budou na počátku nutné jisté investice. Budou-li však předem důkladně promyšlené a zaměřené na dlouhodobé cíle, počáteční náklady se brzy vrátí a dobře nastavená struktura nám bude nadále sloužit bez nutnosti opětovných investic.

Při každodenním provozu a stávajícím pracovním vytížením můžeme narazit také na nedostatek času a neochotu ze strany zaměstnanců aktivně se účastnit pravidelných porad, případně teambuildingových aktivit. Za těchto okolností by se vedení pekárny mělo snažit zaměstnance více motivovat a to s ohledem na individuální potřeby a hodnoty každého z nich.

Zásadní překážkou v zavedení IMC v rámci Pekárny Anežka je velké pracovní vytížení jejího vedení a s ním související nedostatek času na otázky marketingu. Absence odpovědné osoby, které by bylo možné problematiku marketingové komunikace delegovat, celou situaci ještě více komplikuje. Určitým řešením by mohlo být, kdyby se pekárna v tomto ohledu svěřila do rukou odborné agentury či jiného odborníka, který by pomohl sestavit hlavně komunikační plán a potřebný design manuál. Následující kroky by pak byly opět v kompetenci vedení pekárny, přičemž největší nároky by už nebyly kladeny na čas, ale na sebekontrolu a zodpovědnost.

V případě Pekárny Anežka je za marketingovou komunikaci zodpovědný především její majitel, pro kterého může být jistou překážkou nedostatek zkušeností se sestavováním komunikačního plánu. Tyto obavy jsou však zbytečné, protože máme hned několik možností řešení. V dnešní době nám komunikační plán může pomoci vytvořit například snadno dostupný softwarový program, do kterého stačí zadat jen příslušné údaje a program vytvoří plán podle předem definované struktury. Další možností je inspirovat se u ukázkových marketingových plánů, které si můžeme vyhledat jako vzor na internetu nebo v literatuře zaměřené na řízení podniku. Nejnákladnější možností je pak využití specializované firmy, která nám marketingový plán odborně sestaví (Blažková, 2007, s. 17-18).

Pravidelné plánování bude postupem času pro pekárnu rychlejší, jednodušší a levnější. Napoprvé bude sestavování plánů nejspíš složitější a zabere víc času, každý další rok ale můžeme z předešlých plánů vycházet a nemusíme tak začínat zcela od nuly. Navíc budeme mít s plánováním už nějaké zkušenosti, a tak nám příprava zabere mnohem méně času, energie i financí (Blažková, 2007, s. 17).

Není se třeba obávat ani malých zkušeností s jinými aspekty integrované komunikace. Vždy jsme schopni najít odbornou pomoc, ať už v podobě literárních zdrojů, informací dostupných na internetu, nových technologií, nebo osoby či agentury působící v oboru. Oboustranně přínosná může být také spolupráce se studenty a různými studentskými sdruženími. Právě oni mají největší přehled o nejnovějších možnostech ve světě marketingu, o nových technologiích a příležitostech. Navíc jsou velice kreativní a inovativní, což může pomoci vnést do marketingové komunikace Pekárny Anežka novou energii, smysl a řád.

Značné komplikace v marketingové komunikaci se zákazníky může způsobit také plánované zrušení nájezdů na rychlostní silnici R48 poblíž Palačova, kde Pekárna Anežka sídlí. Tato silnice je velice významným prvkem nejen při zásobování a distribuci, ale ovlivňuje především časovou a technickou dostupnost pekárny pro zákazníky. Rozšíření silnice a s ním spojené uzavření nájezdů u Palačova může pekárnu negativně ovlivnit ve smyslu ztráty části zákazníků, kteří doposud výhodné polohy a dostupnosti pekárny využívali. I z tohoto důvodu je potřeba, aby pekárna zavčasu posílila povědomí o své značce, rozšířila svou distribuční síť a vytvořila si se svými zákazníky dlouhodobý a loajální vztah.

ZÁVĚR

Marketingová komunikace hraje v současném silně konkurenčním světě velice významnou roli. Představuje způsob, jakým firma prezentuje nejen své výrobky, služby a každodenní činnost, ale vypovídá také o svých hodnotách, filozofii a lidech, kteří ji tvoří. Aby mohla být firma ve svém snažení opravdu úspěšná, měla by pozorně naslouchat svým zákazníkům a potřebám trhu. Zapomínat by přitom neměla ani na ostatní cílové skupiny, bez nichž by ve své podstatě nemohla existovat. Jejich přání by měla zohledňovat ve výrobě a zpětně je komunikovat ve srozumitelné, ucelené a účinné podobě. Snahou této práce je představit koncept integrované marketingové komunikace jako prostředek, jakým těchto hodnot můžeme dosáhnout.

Pro účely této diplomové práce byla zvolena malá rodinná firma, Pekárna Anežka, která se potýká s problémem nesourodé marketingové komunikace. Zatímco úkolem teoretické části je srozumitelně objasnit podstatu, důležitost, přínosy, ale i nedostatky integrovaného přístupu, záměrem analytické části je upozornit vedení pekárny na nejednotnost způsobu, jakým se v současné době prezentuje, a vyvolat zájem tento problém začít řešit. V poslední části práce jsme se pokusili sestavit reálný projekt, který by názorně demonstroval, jak by marketingová komunikace Pekárny Anežka mohla v rámci jejich současných podmínek účinně fungovat. Cílem projektu je především sjednotit marketingovou komunikaci firmy, posílit povědomí o značce, jasně vymezit identitu Pekárny Anežka v rámci konkurenčního prostředí a podpořit nákupní záměry s maximálním uspokojením všech relevantních cílových skupin.

Úspěšnost navrhovaného projektu budeme moci plně zhodnotit nejspíš až při jeho realizaci v podmínkách praxe. Nutno však podotknout, že rozsah diplomové práce neumožňuje poskytnout dostatečné a vyčerpávající množství informací u všech dílčích prvků, které by byly pro potřeby praxe nezbytné a umožňovaly bezprostřední realizaci tohoto projektu. Jsou to například analýza konkurenčních sil, segmentace, SWOT analýza a její kauzální hodnocení, dále pak strategický plán, design manuál nebo podrobná komunikační kampaň. Tyto a další aspekty marketingové komunikace budou předmětem dalšího zkoumání. Nezbývá tedy než doufat, že diplomová práce bude pro Pekárnu Anežka maximálně přínosná a inspirativní, tak jako byla pro jejího autora.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy:

- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. Dostupné také z:
<http://books.google.cz/books?id=u13toatW6bEC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace – Jak komunikovat na našem trhu*. 1.vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-2473-541-2.
- KITCHEN, Philip a Patrick de PELSMACKER. *Integrated Marketing Communications: a Primer*. New York: Routledge, 2004. ISBN 978-0-415-31421-3.
- KITCHEN, Philip J. a Inga BURGMANN. Integrated Marketing Communication. In: SHETH, Jagdish a Naresh MALHOTRA. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. sv. 4. Chichester: Wiley, © 2010, 2011. ISBN-13: 978-1405161787. Dostupné také z:
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781444316568.wiem04001/full>
- KOTLER, Philip. *Marketing Management. Analýza, plánování, realizace a kontrola*. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2.
- PELSMACKER, Patrick De; Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
- SCHULTZ, Don E. *Moderní reklama-umění zaujmout*. 2.vyd. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-062-7.
- SILVERMAN, David. *Ako robíť kvalitatívny výskum*. Bratislava: Ikar, 2005. ISBN: 80-551-0904-4.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing-cesta k trhu*. 1.vyd. Zlín: Ekka, 1992. ISBN 80-900015-8-0.
- TOMAN, Miloš. *Intuitivní marketing*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-165-2.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: ČVUT, 1999. ISBN 80-01-01904-7.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

Elektronické zdroje:

FARMA ZDEŇKA. *Ocenění*. Farma Zdeňka.cz [online]. © 2012 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: http://www.farmazdenka.cz/?page_id=399

GH-NETWORKS. *Jak využít Facebook*. Propagace-na-facebooku.cz [online]. © 2013 [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://propagace-na-facebooku.cz/cs/jak-vyuzit-facebook>

KOTLÁROVÁ, Radomíra. *Kdo je SME/MSP*. Unie malých a středních podniků ČR sme-union.cz [online]. © 2013 [cit. 2013-04-1]. Dostupné z: http://www.sme-union.cz/?page_id=163

MASKLS. *Místní akční skupina Kelečsko-Lešeňsko-Starojicko*. Maskls.cz [online]. © 2008 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.maskls.cz/1-zakladni-informace.html>

NIEMANN-STRUGWEG, Ilse a Anske F. GROBLER. *South African marketing and communication agencies' understanding of integrated communication: A true reflection of the concept?* In: PRism OnLine PR Journal [online]. 2011, roč. 8, č. 1 [cit. 2013-02-12]. ISSN 1448-4404. Dostupné z: http://www.prismjournal.org/fileadmin/8_1/Niemann-Struweg_Grobler.pdf

PAVLEČKA, Václav. *Úvod do podpory prodeje*. Marketing Journal.cz [online]. 2008 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/podpora-prodeje/uvod-do-podpory-prodeje__s282x432.html

PEKÁRNA ANEŽKA. *Vítejte na stránkách Pekárny Anežka*. Valašský frgál.cz [online]. 2011 [cit. 2013-3-29]. Dostupné z: <http://www.valasskyfrgal.cz/index.php>

PEKAŘSTVÍ VALAŠSKÉ FRGÁLY. *Historie frgálů*. Valašské pečivo.cz [online]. 2013 [cit. 2013-3-19]. Dostupné z: <http://www.valasskepecivo.cz/historie-frgalu.php>

PRAVÉ VALAŠSKÉ. *Základní informace*. Právě valašské.cz [online]. 2013 [cit. 2013-3-20]. Dostupné z: <http://www.pravevalasske.cz/zakladni-informace>

PRAVÉ VALAŠSKÉ. *Značení výrobků*. Právě valašské.cz [online]. 2013b [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.pravevalasske.cz/znaceni-vyrobkou>

- SHOP CENTRIK. *Grafika e-shopů na ShopCentriku*. ShopCentrik.cz [online]. 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.shopcentrik.cz/vyhody-reseni-shopcentrik/originalni-vzhled-obchodu-bezicich-na-shopcentriku.aspx>
- VÁHALA A SPOL. *Firemní prodejny*. Váhala.cz [online]. 2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.vahala.cz/firemni-prodejny/t-317/>
- VÁHALA, Robert a Eva BARTOŇOVÁ. *Politika jakosti společnosti Váhala a spol. s.r.o.*. Váhala.cz [online]. 2008 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: http://www.vahala.cz/files/politika_jakosti_verze_2_2.pdf
- VALMEZ SHOPPING. *Pekárna Anežka*. Valmez Shopping.cz [online]. 2013 [cit. 2013-3-29]. Dostupné z: <http://valmez.infoshopping.cz/o/642/pekarna-anezka-valasske-mezirici>
- YOUNG COMPANY. *How we put it all together is what sets us apart*. YoungCompany.com [online]. © 2013 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://youngcompany.com/services/integrated-marketing-communications/>

Rozhovory:

- KASALOVÁ, Jana. Interview *Jana Kasalová: Chci udržovat tradice a předávat je dál*. In: *Firemní partner-informace pro podnikání ve Zlínském kraji* [online]. 2010 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.firemnipartner.cz/index.php?open=rozhovor&view=60>
- TOMAN, Miloš. Interview *Ing. Miloš Toman – Pavel Loužecký: Marketing s lidskou tváří*. In: *Pozitivní noviny* [online]. 27.9.2009 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.pozitivni-noviny.cz/cz/clanek-2009090038>
- VAŠUT, Pavel. Interview vedené autorem diplomové práce, Palačov, leden až březen 2013.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- 4C *Consumer wants and needs, Cost to satisfy, Convenience to buy, Communication* – marketingový mix soustředěný na zákazníka: přání a potřeby spotřebitele, náklady na uspokojení, pohodlí nákupu a komunikace
- 4P *Product, Price, Place, Promotion* - marketingový mix soustředěný na produkt: výrobek, cena, místo a propagace
- B2B *Business to Business* – transakce mezi firmami za účelem dalšího prodeje
- B2C *Business to Consumer* – transakce mezi firmou a konečným spotřebitelem
- IMC *Integrated Marketing Communications* - integrovaná marketingová komunikace
- POP *Point of Purchase* – místo nákupu
- POS *Point of Sale* – místo prodeje
- PR *Public Relations* - vztah s veřejností
- SEO *Search Engine Optimization* – optimalizace pro vyhledávače
- ROI *Return on Investment* – návratnost investice
- WOM *Word of Mouth* – šíření ústním podání

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obrázek 1** – Původní logotyp Pekárny Anežka 2004-2008 ... str. 55
- Obrázek 2** – Logotyp Pekárny Anežka v letech 2008-2009 ... str. 55
- Obrázek 3** – Logotyp Pekárny Anežka v letech 2009-2012 ... str. 56
- Obrázek 4** – Současný logotyp Pekárny Anežka od roku 2012 ... str. 56
- Obrázek 5** – Matoucí označení budovy Pekárny Anežka reklamní cedulí Farmy Zdeňka ... str. 58
- Obrázek 6** – Regionální ochranná známka PRAVÉ VALAŠSKÉ® ... str. 62
- Obrázek 7** – Logotyp a značka kvality Pekárny Anežka ... str. 65
- Obrázek 8** – Logotyp a pečeť kvality Cyrilova Pekařství, s.r.o. ... str. 65
- Obrázek 9** – Reklamní poutač u silnice ... str. 66
- Obrázek 10** – Označení budovy Pekárny Anežka v Palačově: vývěsní štíty, polepy oken ... str. 67
- Obrázek 11** – Označení prodejny v Novém Jičíně: propagační cedule a vývěsní štít ... str. 67
- Obrázek 12** – Označení prodejny ve Valašském Meziříčí: vývěsní štít, polepy oken a propagační stojan ... str. 68
- Obrázek 13** – Charakteristické krabice s potiskem Pekárny Anežka ... str. 69
- Obrázek 14** – Vizitky a malé kalendáře Pekárny Anežka ... str. 70
- Obrázek 15** – Ceník Pekárny Anežka... str.70
- Obrázek 16** – Nástěnný kalendář s pekařskou tematikou ... str. 71
- Obrázek 17** – Účast na Soutěži o nejlepší valašský frgál, Velké Karlovice 2010... str. 72
- Obrázek 18** – Webové stránky Pekárny Anežka... str.73
- Obrázek 19** – Firemní kalendář společnosti Mitrenga a.s ... str. 86

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tab. I - Rozdíly mezi klasickou a integrovanou komunikací ... str. 20

Tab. II – Odhad rozvržení finančních prostředků do let ... str. 98

Tab. III – Měřítka účinnosti marketingové komunikace ... str. 102

Graf 1 – Postavení marketingové komunikace v rámci marketingu ... str. 17

Graf 2 – Čtyřstupňový model aplikace IMC ve firmě ... str. 31

Graf 3 – Koloběh strategického plánování IMC... str. 34

Graf 4 – Fáze zavedení IMC v Pekárně Anežka ... str. 79

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P1: Certifikát udělení regionální ochranné známky PRAVÉ VALAŠSKÉ®

**PŘÍLOHA P I: CERTIFIKÁT UDĚLENÍ REGIONÁLNÍ OCHRANNÉ
ZNÁMKY PRAVÉ VALAŠSKÉ®**

PRAVÉ VALAŠSKÉ®

Správce regionální ochranné známky „PRAVÉ VALAŠSKÉ“ MAS Hornolidečska,
MAS Luhačovské Zálesí, MAS Ploština, MAS Valašsko – Horní Vsacko,
MAS Kelečsko – Lešensko – Starojicko a MAS Rožnovsko
na základě rozhodnutí Certifikační komise
vydává

CERTIFIKÁT

výrobku/skupině výrobků:
VALAŠSKÉ FRGÁLY, KOLÁČKY, SLANÉ PEČIVO

od výrobce:
PEKÁRNA ANEŽKA
Starý Jičín-Palačov 82, 741 01

Tento certifikát opravňuje výrobce označovat certifikovaný výrobek/skupinu výrobků regionální ochrannou známkou „PRAVÉ VALAŠSKÉ“ v souladu s Pravidly pro udělování a užívání regionální ochranné známky platnými k datu vystavení certifikátu.

Datum a místo vystavení osvědčení:
28. 2. 2013

Platnost certifikátu do:
28. 2. 2015

Číslo certifikátu:
13016

Předseda certifikační komise

Místopředseda certifikační komise



Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí.