BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza produktového portfolia značky Nespresso

Analysis of the Product Portfolio Nespresso

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Petra Jílková Ph.D.

KREJČÍ

KRISTÝNA

2017

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Krejčí Jméno: Kristýna Osobní číslo: 437534

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Zadávající katedra/ústav: Masarykův ústav vyšších studií v Praze, oddělení manažerských studií

Studijní program: Bakalářský studijní program Ekonomika a management

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Analýza produktového portfolia značky Nespresso

Název bakalářské práce anglicky:

Analysis of the Product Portfolio Nespresso

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Cílem bakalářské práce je analyzovat současnou produktovou strategii firmy Nespresso v segmentu B2B a B2C a navrhnout vhodné produktové inovace tak, aby bylo dosaženo konkurenceschopné produktové nabídky firmy v obou segmentech.
Přínos: Přínosem práce je navržení produktových inovací pro firmu, která se na jejich základě bude moci lépe uplatnit na trhu B2B a B2C.
Osnova: 1. Úvod; 2. Vývoj marketingového mixu; 3. Produkt a řízení produktového portfolia na trhu B2B a B2C; 4. Firma Nespresso; 5. Analýza produktového portfolia značky Nespresso; 6. Výzkum; 7. Výstupy a doporučení; 8. Závěr

Seznam doporučené literatury:

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
TOMAN, Miloš. Intuitivní marketing pro 21. století. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-399-1.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Petra Jílková Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.2. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5. 2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8. 2018

Podpis vedoucí(ho) práce | Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry | Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 6 -04- 2017

Datum převzetí zadání

Krejčí

Podpis studenta(ky)

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

KREJČÍ, Kristýna. *Analýza produktového portfolia značky Nespresso*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.
Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 17. 05. 2017 Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Petře Jílkové, Ph. D. za odborné rady a cenné připomínky, které mi poskytla během zpracování této bakalářské práce. Mnohokrát děkuji za čas, který mi věnovala. Dále bych chtěla poděkovat Afroditě Alexandridu za přeložení dokumentů důležitých pro moji práci.

Velké poděkování patří také mému příteli, který mi byl po celou dobu tvorby práce oporou.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou produktového portfolia společnosti Nespresso. Cílem závěrečné práce je analyzovat současnou produktovou strategii na spotřebitelském trhu a na základě provedených analýz navrhnout vhodná doporučení a produktové inovace firmy, které zlepší konkurenceschopnost. Analýzy jsou prováděny pomocí metod BCG matice a dotazníkového šetření, na jejichž základě jsou stanovena příslušná doporučení.

Klíčová slova

produkt, produktové portfolio, analýza, inovace, bcg matice

Abstract

This bachelor thesis deals with the analysis of the product portfolio of Nespresso. The aim of the final thesis is to analyze the current product strategy in the consumer market and to analyze the proposed recommendations and product innovations of the company, which will improve the competitiveness of the market. The analyzes are performed using BCG matrix and questionnaire investigations, on the basis of which the relevant recommendations are set.

Key words

product, product portfolio, analysis, inovation, bcg matrix

Obsah

Úvod **5**

1 Příprava marketingové strategie **8**

1.1 Cíle marketingové strategie 8

1.2 Cílové trhy a cílový marketing 9

1.3 Segmentace, targeting, positioning 10

1.4 B2B/B2C 11

1.4.1 Hlavní charakteristiky B2B a B2C 12

2 Vývoj marketingového mixu **14**

2.1 Marketingový mix služeb 15

3 Produkt a produktové portfolio **17**

3.1 Produkt 17

3.1.1 Úrovně produktu 18

3.1.2 Životní cyklus produktu 19

3.1.3 Produkty průmyslového trhu 20

3.2 Složení produktového portfolia 21

3.3 BCG matice 22

3.3.1 Kategorie BCG analýzy 24

3.4 Inovace 25

3.5 Inovační strategie 26

3.5.1 Stanoviska k inovacím 27

4 Firma **30**

4.1 Představení společnosti 30

4.2 Hodnoty společnosti 31

4.3 Nespresso klub 34

5 Analýza vybraných značek kávovarů **36**

5.1 Kávové směsi společnosti Nespresso 40

5.2 Využití BCG matice 41

6 Výzkum **44**

6.1 Projekt dotazníkového šetření 44

6.2 Výsledky dotazníkového šetření 45

7 Výstupy a doporučení 53

Závěr 56

Seznam použité literatury 58

Seznam obrázků 60

Seznam tabulek 61

Seznam grafů 62

Seznam příloh 63

Úvod

Kvalitní marketingová komunikace je v dnešní době nadmíru důležitá. Marketing od svých počátků prošel mnoha změnami. Dříve bylo jeho cílem propagovat produkty tak, aby přinesly co největší zisk pro firmu. Dnes už je tato teze dávno minulostí. Pro společnosti je primární užitek, který produkt zákazníkovi přinese. Proto veškerá marketingová komunikace a propagace hledí na potřeby a přání svých klientů, protože jejich cílem je udržet si je po dlouhou dobu a dělat z nich své klíčové zákazníky.

Společnost Nespresso se vyznačuje nejen kvalitní kávou, ale také svým přístupem k zákazníkům. Mezi jejich primární hodnoty se řadí povědomí, jaké si zákazník o jejich značce udělá. Vědí, že značka není pouze to, co říkají zákazníkům, ale značku tvoří jejich zákazníci, kteří o ní mluví a rozšiřují povědomí ve světě. Společnost se angažuje nejen v sektoru B2C, ale zaměřuje své aktivity i na B2B, kde se zviditelňuje na důležitých akcích, jako jsou golfové turnaje nebo mnoho jiných zvláštních příležitostí, na kterých poukazuje na svoji existenci a jedinečnost. Nespresso zvolilo zcela odlišný přístup než jejich konkurence a vytvořilo svůj jedinečný program, jehož cílem je chránit budoucnost kvalitní kávy a také pěstitele, kteří tuto kávu pěstují. Vybírají kávu z nejlepších plantáží a svůj vlastní patent na výrobu kapslí z hliníku, které udržují čerstvost a kvalitu kávy, ale zároveň se dají recyklovat. Bakalářská práce se bude touto organizací, která přináší do společnosti hodnoty, zabývat a budou navrženy případné možné inovace, aby v očích svých stálých i potencionálních zákazníků nabyla větší hodnoty a zároveň si získala přízeň nových zákazníků.

Mezi základní odborné prameny, které jsou využity v závěrečné práci, patří publikace Marketing, která se komplexně zabývá pojetím celého marketingu, jeho základními pojmy a všemi koncepcemi. Kniha je zaměřena na nejnovější trendy v marketingu, cílené marketingové strategie, jednání se zákazníky apod. Další publikací jsou Základy marketingu. Tato kniha předkládá základní principy marketingu a prokládá je velkým množstvím praktických příkladů z praxe, kde jsou obsaženy i fotografie. Postupně se autor věnuje marketingovému prostředí, marketingovému výzkumu a procesu segmentace, targetingu a positioningu. Velká část knihy je věnována marketingovému mixu. V práci je uváděna také kniha Strategický marketing od autorky Dagmar Jakubíkové. Publikace se věnuje především strategickému

marketingu a jeho problematice. Zaměřuje se na důležitost a podstatu strategického marketingu v oblasti podnikání. Převážná část knihy se zabývá podrobněji konkrétními strategiemi v rámci distribuční, produktové, cenové a komunikační politiky firmy.

Cílem této práce bude především analyzovat současnou produktovou strategii firmy Nespresso na spotřebitelském trhu. Následně navrhnout vhodné produktové inovace tak, aby bylo dosaženo vhodné konkurenceschopné produktové nabídky firmy, díky které se společnost lépe uplatní na spotřebitelském trhu. V analytické části bakalářské práce je pomocí situační analýzy definováno celkové tržní postavení firmy a na základě BCG analýzy určeno postavení jednotlivých produktů na trhu a je cílem identifikovat pro spotřebitelský segment inovace. Pro získání aktuálního povědomí o společnosti a jejich nabízených službách a produktech je použitý nereprezentativní kvantitativně-marketingový výzkum, a to konkrétně formou dotazování. Na základě analýz a výzkumů budou navrženy příslušné inovace a navržena vhodná doporučení pro zlepšení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Příprava marketingové strategie

Cílem kapitoly je na základě studia domácí a zahraniční literatury určit základní cíle marketingové strategie a poté definovat proces segmentace, targetingu a positioningu. Další kapitola se bude podrobněji věnovat B2B a B2C. Kapitola kompletně shrnuje rozdíl mezi spotřebitelskými a průmyslovými trhy a jejich hlavními znaky, kterými jsou typické.

1.1 Cíle marketingové strategie

Základem každého marketingového strategického plánování je formulace jednoznačné, dlouhodobě orientované soustavy cílů. Pokud si firma stanoví cíle, pak je pro ni rozhodující opatření informací, pro které je podkladem analýza a vytvoření SWOT analýzy. Za klíčovou analýzu lze považovat i stavbu systému cílů, která můžu tvořit pyramidu, kde se cíle řadí od shora dolů podle jejich konkretizace. Vrchol pyramidy utváří hlavní cíle podniku, jako například to, proč společnost podniká, jaký je její účel. V těchto hierarchických úrovních cílů jsou následně zahrnuty hlavní cíle podniku, jeho identita apod. Následně se cíle rozlišují na základě jednotlivých úseků a mezi nižší cíle podniku patří části marketingového mixu. Jednotlivé cíle mohou být uskutečněny pouze, pokud bude firma mít propracovány dílčí cíle v jednotlivých funkčních oblastech.[1]

„Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů firmy a představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého období."[2]

Marketingové cíle mohou plnit spoustu funkcí:

- Koordinační – každá marketingová činnost se orientuje na klíčové cíle firmy
- Řídící – všechna marketingová rozhodnutí směřují na získání žádoucího stavu
- Kontrolní – marketingové činnosti se zhodnotí ve vztahu k naplnění stanoveného cíle

[1] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing.* Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2690-8, s. 126.

[2] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing.* Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2690-8, s. 126.

Mezi nejdůležitější cíle společnosti by mělo patřit odkrytí hlavních potřeb a přání zákazníků. Každý zákazník by si přál, aby nabídka byla uzpůsobena přesně podle jeho přání a aby produkt odpovídal jeho specifickým potřebám. Pro společnosti by bylo nejvýhodnější, kdyby vyráběly jen jeden určený produkt, který by potom nabízely všem bez ohledu na jejich požadavky. Přizpůsobování produktu potřebám klienta bývá nazýváno jako individualizovaný marketing. Opakem se značí hromadný nebo nediferencovaný marketing.[3]

1.2 Cílové trhy a cílový marketing

Z hlediska marketingu jsou trhy souhrnem všech nynějších a potencionálních kupujících, výrobků, produktů, myšlenek, služeb. Pro sestrojení primárních marketingových strategií je velmi důležité vymezení trhu. Společnosti se musí rozhodnout mezi masovým marketingem, kdy budou poskytovat jeden produkt všem svým stálým i potencionálním zákazníkům, nebo zda budou využívat diferencovaného marketingu, který je sice náročnější a nákladnější, ale v konečném výsledku se firmě více vyplatí. Pokud se společnost bude přizpůsobovat potřebám svých zákazníků, bude si skupiny zákazníků členit do segmentů, podle jejich požadavků a dalších rysů. Toto členění nazýváme cílený marketing, kdy firma poznává na trhu možné zajímavé tržní segmenty. Pro jednotlivé segmenty se potom tvoří odlišné marketingové přístupy. Vybírá si z jejich pohledu ty nejvýhodnější a následně volí cílové trhy. Často se stává, že společnosti vyhledávají „ziskové zákazníky" a postupy, jak si tyto zákazníky zachovat. Za následek takového chování lze považovat změny v tržním prostředí. Nabývá konkurence a prohlubují se potřeby a přání zákazníků. Trh má svá omezení, což vyvolává nutnost zredukovat zavedené způsoby práce s trhem a začít se plně soustředit na individuální péči o zákazníky. Klíčoví zákazníci jsou právě tou důležitou částí, kde by firma měla zvyšovat svůj tržní podíl a zajistit budoucí růst společnosti. Metoda cíleného přístupu marketingu je tou, která zajišťuje větší efektivnost firmy.[4]

Průběh cílového marketingu neboli proces výběru cílového trhu je podrobněji rozebrán v následující kapitole.

[3] KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Základy marketingu.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4208-3, s. 104.

[4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing.* Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2690-8, s. 130-131.

1.3 Segmentace, targeting, positioning

Tato rozhodnutí jsou v angličtině známá pod zkratkou STP. Segmentace (segmentation) je odlišování a charakterizování jednotlivých kupních skupin podle jeho tržního chování. Tyto skupiny se rovněž liší svými přáními a potřebami. Segmentem se označuje rozdělení trhu na menší celky, které zahrnují zákazníky s podobnými rysy či požadavky. Lidé, tak jako jejich potřeby, jsou si navzájem rozdílní. Tato obrovská mnohotvárnost je v ekonomice velkou překážkou při vyrábění v početných objemech jeden a ten samý produkt. Proto cílem segmentace je vytváření analogických skupin zákazníků, kteří budou mít podobné přání a potřeby. Praktickou výhodu a důležitost segmentace trhu si lze plně uvědomit při výrobě mnoha produktů. Je zcela jasné, že zákazníci musí být rozděleni minimálně do dvou segmentů. Z těchto důvodů se trh dělí na jednotlivé skupiny z určitých hledisek.[5] Spotřebitelské a průmyslové trhy nevykazují žádné podstatné rozdíly mezi segmentací. Rozdělení kategorií se liší podle určitých aspektů na každém z trhů. Důležité je brát zřetel na rozdílné nákupní chování konzumního zákazníka anebo zákazníka na průmyslovém trhu.[6] Kritéria segmentace se rozdělují na základě těchto hledisek do čtyř kategorií:

- Demografické - rozčlenění na základě věku, pohlaví nebo sexuální orientace
- Geografické – trh se dělí na města, regiony, státy atp.
- Psychografické – rozdělení na základě životního stylu, osobnosti nebo jistých hodnot, které člověk zastává
- Behaviorální – dělení v rámci užitku, který v jisté produktové kategorii zákazníci očekávají[7]

Cílení neboli anglicky targeting znamená volbu pro nás atraktivních trhů, na které chceme vstupovat. Může to být jeden či více cílových segmentů. Na základě námi vybraných segmentů posléze dochází k přizpůsobování marketingových programů pro každý z nich. Veškerý zájem je koncentrován na zákazníky, kteří mají o produkty opravdový zájem. Pokud se jedná o umístění (positioning), pak vymezíme a

[5] FORET, Miroslav, 2008. *Marketing pro začátečníky.* Brno: Computer Press. ISBN: 978-80-251-1942-6, s. 77-78.

[6] TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF, 2009. *Marketing inovací.* Praha: C. H. Beck. ISBN: 978-80-7400-092-8, s. 196.

[7] KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Základy marketingu.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4208-3, s. 106-110.

specifikujeme svůj produkt, který nese cílové sdělení pro zákazníky. Jde nám o to, abychom zaujali žádoucí pozici na trhu. Positioning musí být stručný a měl by vyzdvihovat diferenciaci od konkurenčních nabídek. V případě, že společnost klade důraz na kvalitu produktů, prosadí se lehce v novém segmentu trhu, kde klienti mají velké nároky na kvalitu. Touto cestou se ale mohou vydat i další společnosti, a proto je důležité, aby si každá z firem našla svůj vlastní způsob, jak se v jistém segmentu prosadit.[8] V praxi může docházet i repositioningu, což v překladu znamená přemístění vnímání produktu. Celá strategie tkví ve změně vnímání produktu trhem. Dříve umístěný produkt na trhu změníme. Firmy se mohou uchýlit k repositioningu v případě, že produkt konkurenční firmy získává přední místo na trhu nebo zejména tehdy, pokud křivka životního cyklu jistého produktu nezaměnitelně klesá.[9]

1.4 B2B/B2C

Trh lze rozdělit na několik různých celků. Bakalářská práce se bude zabývat dvěma hlavními částmi, kterými jsou spotřebitelský a průmyslový trh. Každý z těchto trhů má své jasné specifikace, jimiž je odlišný. Jsou jimi zejména odlišné chování zákazníků na každém z nich. Je důležité si uvědomit, že každý trh se vyznačuje rozdílnými, zcela odlišnými přístupy a jednáními se zákazníky, a proto je nutné je od sebe oddělovat.

„Spotřební trh tvoří všichni jednotlivci a domácnosti, kteří nakupují zboží a služby nebo je jinak získávají pro osobní spotřebu."[10]

„B2B trh tvoří všechny organizace nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb, nebo za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem."[11]

Mezi hlavními rozdíly těchto dvou segmentů je vnímán způsob přísunu informací k jednotlivým zákazníkům. V případě B2C se jedná v první řadě o to, abychom nabídli zákazníkovi benefity, který daný produkt nabízí. To, co mu přinese užitek, chceme se co nejlépe přiblížit jeho potřebám. Na druhé straně B2B nepřichází s výhodami

[8] KOTLER, Philip a Gary AMSTRONG, 2014. *Marketing.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-0513-2, s. 325-326.

[9] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing.* Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2690-8, s. 136.

[10] KOTLER, P., aj., 2007. *Moderní marketing*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-1545-2, s. 309.

[11] KOTLER, P., aj., 2007. *Moderní marketing*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-1545-2, s. 362.

produktu. Hledá se produkt, který přijde s řešením nějakého problému.[12] Pravdou však je, že oba tyto segmenty se navzájem ovlivňují a nemohou existovat jeden bez druhého. Platí tu jednoduché pravidlo, že poptávka na straně B2C určuje poptávku na straně B2B. V praxi to znamená, že pokud nám vzroste poptávka po autech na trhu B2C, tak na straně druhé, průmyslovém trhu se zvedne poptávka po součástkách a komponentech.[13]

1.4.1 Hlavní charakteristiky B2B a B2C

Jedná-li se o jistý obchodní vztah mezi dodavatelem a odběratelem, pak tímto vztahem rozumíme komunikaci na průmyslovém trhu. Koncový odběratel produkty nespotřebovává, ale nabízí je dál, nebo je využívá. V B2B segmentu je zboží nakupováno za účelem dosažení zisku, tedy aby bylo možné ho prodat nebo využít na prodej jiného produktu. Na rozdíl od spotřebitelských trhů jsou průmyslové trhy daleko složitější a mají dlouhodobější prodejní proces. Průmyslové trhy mají menší počet zákazníků, kteří jsou ovšem velmi často klíčovými klienty firmy. Tito zákazníci na rozdíl od spotřebitelských trhů vyžadují velmi specifický a ojedinělý přístup. Je třeba se jim věnovat individuálně.[14] Podle názoru Tomana se mohou v této oblasti využívat hojně systémy CRM (řízení vztahů se zákazníky), kterým ovšem k dokonalosti dost schází. V klasických postupech totiž neřídí vztahy se zákazníky, ale spíš prodej.[15] S tímto tvrzením nelze souhlasit, protože u B2B jsou vztahy se zákazníky daleko intenzivnější a naopak si myslím, že u průmyslových trhů společnosti komunikují se svými zákazníky už ve vlastním zájmu.

Dá se tedy říci, že u B2B jsou vztahy s klienty daleko hlubšího rázu. V praxi se může stát, že si zákazníci budou i vzájemnými konkurenty. Každá část trhu má svá daná specifika, jsou od sebe odlišná, díky rozdílným požadavkům zákazníků na každém

---

[12] ZIKMUND, Martin. *Specifika B2B marketingové komunikace, [online]. [cit. 20. 2. 2017]. Dostupné z http://www.businessvize.cz/komunikace/specifika-b2b-marketingove-komunikace-aneb-proc-nektere-veci-z-b2c-nefunguji*

[13] B2Bmonitor. *Zvláštnosti marketingové komunikace a hlavní rozdíly vůči B2C,* [online]. [cit. 21. 2. 2017]. Dostupné z: http://www.b2bmonitor.cz/b2b-marketing/b2b-marketingova-komunikace/

[14] B2Bmonitor. *B2B marketing,* [online]. [cit. 21. 2. 2017]. Dostupné z: http://www.b2bmonitor.cz/b2b-marketing/

[15] TOMAN, Miloš, 2016. *Intuitivní marketing pro 21. století.* Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-399-1, s. 128.

z nich. Jestliže se jedná o spotřebitelský trh, pak je třeba věnovat pozornost benefitům, které produkt nabízí konkrétně definovanému klientovi. Rozhodování zákazníků na trhu B2C je daleko více řízeno emocemi. Není to jako u jeho protistrany na trhu B2B, kdy se řídíme hlavně pomocí logiky, a zajímají nás jednotlivé znaky produktu. Je důležité se zmínit, že zákazníci vnímají benefity jako přínos a užitek, který budou z produktu mít. Rozhodují se tedy na základě toho, jaké výhody to bude mít pro ně.[16] Podle Trommsdorffa a Steinhoffa se trendem stává reorganizace názorů o společenských hodnotách. Hodnoty přetvářejí chování zákazníků. Dnešní doba například nese velký trend „žít zdravě".[17] Lze se ztotožnit i s definicí podle Kotlera, který je názoru, že pokud zákazník nakupuje úplně poprvé, pak to obnáší určitá očekávání, jedná-li se o výrobek nebo služby a zejména také společnost, kde svůj nákup realizuje. V případě, že se tato očekávání naplní nebo je společnost dokonce překoná, pak zákazník bude u výrobce nakupovat i nadále.[18] Na spotřebitelských trzích nás v žádném případě nezajímají zdlouhavá marketingová sdělení. Zpráva, kterou o našem produktu přinášíme zákazníkovi musí být krátká a jednoduchá. V popředí je třeba vyzdvihnout jednoduše a srozumitelně největší výhody, které produkt má.[19]

[16] LAKE,Laura. *Understanding the Differences Between B2B and B2C Marketing,* [online]. [cit. 23. 2. 2017]. Dostupné z: https://www.thebalance.com/b2b-vs-b2c-marketing-2295828

[17] TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF, 2009. *Marketing inovací.* Praha: C. H. Beck. ISBN: 978-80-7400-092-8, s. 142.

[18] KOTLER, Philip, 2013. *8 strategií růstu.* Brno: Albatros Media. ISBN: 978-80-265-0076-6, s. 60.

[19] LAKE,Laura. *Understanding the Differences Between B2B and B2C Marketing,* [online]. [cit. 23. 2. 2017]. Dostupné z: https://www.thebalance.com/b2b-vs-b2c-marketing-2295828

2 Vývoj marketingového mixu

Cílem kapitoly je na základě studia domácí a zahraniční literatury definovat marketingový mix a představit jeho možná rozšíření. Subkapitoly jsou poté věnovány rozšířenému mixu služeb nebo webovému marketingovému mixu.

S myšlenkou mixu ingrediencí marketingu jako první přišel James Culliton. Až další autoři ji teprve upřesňují a uvádějí jako marketingový mix. Mnoho českých autorů se dopouští chyby a uvádí jako zakladatele této teze N. H. Bordena. Ten však marketingový mix použil poprvé v roce 1948, ale není jeho zakladatelem. Borden uvádí, že marketingové aktivity ve firmě nelze chápat jako soubor různých opatření, ale jedná se o celkovou záležitost, kde výsledný celek, který chce dosáhnout úspěchu, musí být harmonicky spojen.[20]

Marketingový mix patří mezi nejdůležitější prostředky marketingové strategie podniku. Je to soubor taktických nástrojů firmy. Nadmíru důležitá je kontinuita jednotlivých nástrojů mixu. Pokud chceme správně řídit prodej, měli bychom si mix dobře nastavit a určit. Parametry marketingového mixu vždy určujeme v kontextu segmentace, targetingu a positioningu. V dnešním marketingu se velmi doporučuje provádět mix 4C braný z pohledu zákazníka.

Mixem 4C se rozumí customer value (hodnota pro zákazníka), costs (náklady pro zákazníka), convinience (dostupnost produktu) a communication (komunikace).[21]

Zakladatelem známého 4P byl McCarthy, který navázal na Cullitonovu a Bordenovu práci. Klasifikoval marketingové aktivity do čtyř velkých kategorií marketingového mixu. Tyto kategorie se označují jako 4P a jsou tvořeny cenou, výrobkem, distribucí a komunikací. Pokud se pokusíme 4P zmodernizovat, tak aby reflektovala pojetí celého marketingu, dostaneme se k výrazně lepšímu souboru určujícímu marketingovou realitu dneška. Zmodernizované 4P tvoří procesy, programy, výkon (perfomance) a lidé (people). Procesy poukazují na kreativitu. Cílem marketérů je vyhnout se ad hoc plánování a zajistit, že novodobé marketingové myšlenky a přístupy budou hrát hlavní roli v každé jejich činnosti. Pouze pokud se nastaví správné pořadí procesů,

[20] FORET, Miroslav, 2006. *Marketingová komunikace.* Brno: Computer Press. ISBN: 80-251-1041-9, s. 127.

[21] KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Základy marketingu.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4208-3, s. 152.

může společnost navázat dlouhodobé perspektivní vztahy. Programy podporují všechny aktivity zacílené ke spotřebitelům. Nezáleží na tom, zda je provádíme online nebo offline. Klíčové je, aby vždy sjednocovaly a plnily více stanovených cílů. Výkon podchycuje sérii ukazatelů, které mají finanční a nefinanční důsledek a také vliv za rámec společnosti samotné. Nakonec jsou lidé, což je nejdůležitější část celého mixu. Reprezentují totiž firemní interní marketing a poukazují na to, že zaměstnanci jsou pro úspěch marketingu nenahraditelní. Marketing může být jen tak výjimečný a dobrý jako jsou lidé, kteří tvoří jeho organizaci. Faktem však zůstává, že správní marketéři mají umět vnímat své spotřebitele jako lidi, aby dovedli pochopit, za jakým účelem nakupují.[22]

Konvenčnímu modelu 4P se po čase dostává rozšíření. Nyní existuje spousta přístupů, jak stanovit marketingový mix. V některých případech se mohl zdát nedostačující, a tak se od svých počátků zpopularizoval. Nastal například nový model 6P, který byl navýšen o nový model lidé (people) a obal (packaging). Velmi známý je i model 7P, jenž našel své bohaté uplatnění ve službách, a který se obohatil o procesy (proccesses) a materiální prostředí (physical evidence).
Stejně tak, jako u marketingového mixu služeb byl původní mix 4P plně nedostačující pro virtuální aktivity. Nedokázal sloučit klasické a internetové prostředí firmy, a proto byla potřeba přijít s něčím novým a účinnějším. Webový marketingový mix slouží dobře pro postavení internetové prezentace a jako technické zázemí produktu. Autorem webového marketingového mixu se stal Efthymios Constantinides. Marketingové aktivity, které jsou prováděny prostřednictvím internetu zapříčinily vznik webového mixu. Dílčí „S" utvářejí scope (strategie), site (webové stránky), synergy (synergie) a system (systémy).[23]

2.1 Marketingový mix služeb

Mix služeb formuje vlastnosti, které jsou nabízeny zákazníkům. Každý z prvků lze promíchat tak, aby byly v různém pořadí nebo cíle. Vždy jsou směřovány ke stejnému cíli, a to uspokojit přání a potřeby zákazníků. V původním marketingovém 4P se ukázalo, že pro služby je tento základní mix neúčinný. Pro zdánlivě funkční utváření

[22] KOTLER, Philip a Kevin Lane Keller, 2013. *Marketing management.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4150-5, s. 52.

[23] CONSTANTINIDES, Efthymios. *The 4S Web-Marketing Mix model,* [online]. [cit. 28. 2. 2017]. Dostupné z: http://www.ebusinessforum.gr/old/content/downloads/Web-Marketing-Mix.pdf

marketingových plánů nestačilo. Hlavním důvodem jsou vlastnosti služeb. Konečným výsledkem je připojení dalších „P" k marketingovému mixu.

„Schopnost výrobců vyjít zákazníkům vstříc nabídkou nejrůznějších služeb (doprava produktu na místo určení, jeho instalace, opravárenský servis, zaškolení pracovníků apod.) dnes představuje samozřejmou podmínku konkurenceschopnosti, případně získání konkurenční výhody."[24]

Prvním „P" je materiální prostředí (physical evidence). Zákazník nedovede zcela dopředu posoudit službu, a tím se rozumí nehmotná povaha služeb, která zároveň zvyšuje riziko nákupu služeb. Materiální prostředí dokazuje vlastnosti služby. Může se vyskytovat v mnoha podobách. Typickým příkladem je vlastnost budov, kde je služba poskytována nebo nabídka filmů v kinech. Mezi důkazy kvality se řadí i oblečení pro danou službu typické. Dalším prvkem jsou lidé (people), kteří jsou při poskytování služeb v určité míře v kontaktu se zákazníkem. Lidmi se tedy rozumí poskytovatelé služeb neboli zaměstnanci. A díky tomu se lidé stávají klíčovým prvkem marketingového mixu služeb, který podtrhuje významně jejich kvalitu. Na kvalitu mají také vliv zákazníci, jelikož jsou v procesu poskytování služby. Je nutné, aby se společnost orientovala na vzdělávání a motivaci svých zaměstnanců a také, aby stanovovala určité standarty pro chování svých zákazníků. Obě stanoviska jsou minoritní pro vytváření dobrých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci. Poslední část mixu služeb vytváří procesy (processes). Procesy je důležité analyzovat z hlediska poskytování služeb. Při kontaktu mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb je důležité orientovat se podrobněji na to, jakým stylem je služba zprostředkovávána. Může se stát, že zákazník bude s poskytováním služby z jistých důvodů nespokojen. V tomto případě se obracíme na předchozí prvek, který ukazuje jistý vztah lidí a zákazníků vztahující se ke kvalitě poskytované služby. Z tohoto důvodu jsou analýzy procesů důležité. U složitějších procesů je nutná klasifikace, kde následuje postupné usnadnění jednotlivých kroků.[25]

[24] FORET, Miroslav, 2008. *Marketing pro začátečníky.* Brno: Computer Press. ISBN: 978-80-251-1942-6, s. 135.

[25] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-5037-8, s. 22-23.

3 Produkt a produktové portfolio

Cílem následující kapitoly teoretické části je na základě studia domácí a zahraniční literatury definovat produkt a jeho jednotlivé fáze. Dílčím cílem této kapitoly je představit si stejně, tak jak o samotnou definici produktu i jednotlivé části produktového portfolia. Poslední dvě části se zabývají BCG maticí, která se podrobně věnuje produktům a určuje jejich postavení na trhu, jakožto i samotný růst, a proto je zde naprosto nezbytná pro analýzu portfolia. Nakonec jsou podrobněji rozebrány inovace, které velmi úzce souvisí s produktovou strategií firmy a jsou pro firmu nezbytné.

3.1 Produkt

„Za produkt můžeme považovat nejen jakékoli fyzické zboží, ale také služby, informace, myšlenky, zážitky a jejich nejrůznější kombinace, pokud tedy mohou být předmětem směny."[26]

Foret uvádí teorii Americké marketingové asociace, podle které lze produkt chápat jako vše, co na trhu můžeme nabídnout k pozornosti, k získání, k používání nebo ke spotřebě. Rozumí se tím schopnost uspokojit přání a potřeby zákazníků.[27]

Názory jednotlivých autorů na formulaci produktu jsou rozdílné, ale přesto se vzájemně doplňují. Avšak nejvíce se ztotožňuji s pohledem a teorií Kotlera, který produkt definuje velmi stručně, jednoznačně a výstižně. Uvádí, že jde o veškeré výrobky, služby, zkušenosti, tedy vše, co se stane předmětem směny, užití nebo spotřeby a zároveň má možnost uspokojit přání nebo potřebu.[28]

Velmi často jsou produkty úzce propojeny se službami a zákazníkovi tak dávají jakousi pomyslnou přidanou hodnotu produktu. Služby mohou být zdarma a dávat například záruku při možnosti poškození produktu, nebo si daný jedinec může

[26] KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Základy marketingu.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4208-3, s. 154.

[27] FORET, Miroslav, 2006. *Marketingová komunikace.* Brno: Computer Press. ISBN: 80-251-1041-9, s. 154.

[28] KOTLER, Philip a Gary AMSTRONG, 2014. *Marketing.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-0513-2, s. 382.

připlatit za lepší servis. Propojení produktu se službami je zejména u drahých výrobků.

„Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem."[29]

Běžně se službám přisuzují tyto čtyři vlastnosti:

- Nehmatatelnost – služby jsou do určité míry pomyslné a nehmatatelné
- Proměnlivost – značí vysokou variabilitu služeb a jejich neobvyklost
- Nedělitelnost – výroba a spotřeba se uskutečňuje souběžně za přítomnosti zákazníka
- Pomíjivost – služby nelze skladovat[30]

3.1.1 Úrovně produktu

Dříve byl produkt rozdělený na tři úrovně. Základem bylo jádro produktu, které tvořilo a vyjadřovalo to, co si zákazník kupuje. Byl to základní užitek, který lze jako zákazník očekávat. Druhou úroveň utvářel vlastní neboli skutečný produkt, jenž byl rozdělen do pěti charakterizujících znaků. Mezi tyto znaky patří kvalita, provedení, styl a jemu nadřazený design, značka a obal. Poslední úroveň symbolizoval rozšířený produkt. Jednalo se o přidanou hodnotu, kde se mohly objevit například dodatečné služby nebo výhody pro zákazníky. Rozšířený produkt zahrnoval také opravy, platby na splátky či leasing. [31]

V moderní době, kdy se přání zákazníků neustále mění, je třeba k úrovním produktu začít přistupovat trochu jinak. Na základě toho vzniklo rozšíření jednotlivých úrovní na pět a nastala i jeho modernizace. Zákazníci se stávají náročnějšími, a proto je třeba se jim přizpůsobovat. Každý z autorů se na vrstvy produktů dívá zcela odlišně. Mnoho autorů stále uvádí produkt se třemi úrovněmi.

---

[29] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2721-9, s. 13.

[30] KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management.* Praha: Grada. ISBN: 80-247-0016-6, s. 52.

[31] FORET, Miroslav, 2006. *Marketingová komunikace.* Brno: Computer Press. ISBN: 80-251-1041-9, s. 154.

Níže zmíněných pět úrovní produktu definuje Kotler, který je rovněž uvádí na příkladu hotelu. Jednotlivé úrovně tvoří:

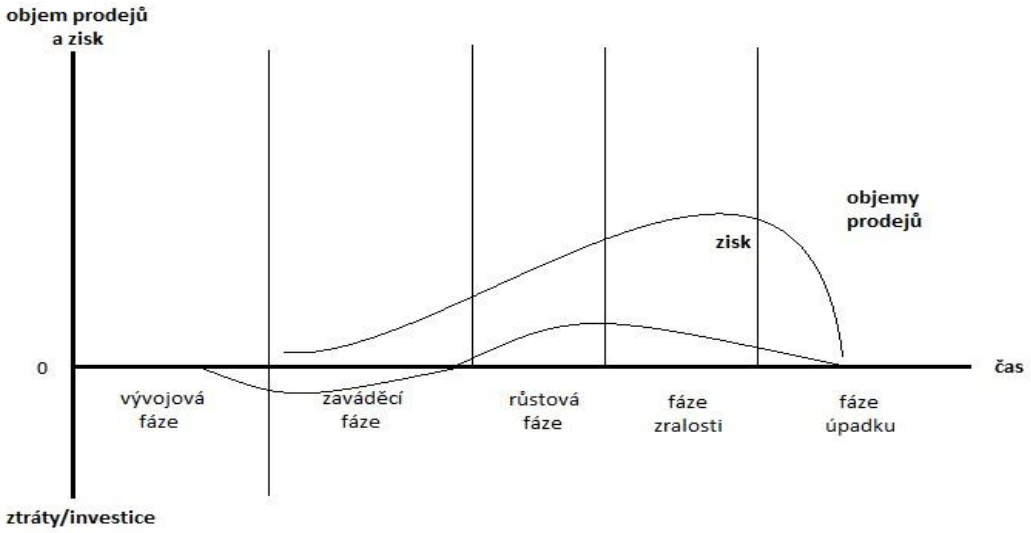
- základní užitek;
- základní produkt;
- očekávaný produkt;
- vylepšený produkt;
- potencionální produkt.

Základní užitek představuje primární argument, proč si zákazník produkt zakoupí. Hotelový host si kupuje odpočinek a spánek. V další úrovni je tento užitek posléze zhmotněn. V základním produktu bude tedy obsahovat lůžko, koupelnu nebo ručníky. Třetí úroveň tvoří očekávaný produkt shrnující charakteristiky, které zákazníci v dané produktové kategorii očekávají. V našem příkladu se bude jednat o čisté lůžko, dostatečný úklid pokoje či vyprané ručníky. Vylepšený produkt řadící se do čtvrté úrovně přináší bonusy, jež mohou předčít očekávání zákazníků. V hotelu to mohou služby jako je masáž zdarma, nebo láhev šampaňského. Poslední úrovní je potencionální produkt. Tahle úroveň obsahuje možná vylepšení produktu, kde mohou marketéři hledat inspiraci pro další možné inovace. V praxi platí, že to, co dnes bylo vnímáno jako komfortní, se může stát v dalších dnech součástí očekávaného produktu.[32]

3.1.2 Životní cyklus produktu

Jakmile se na trh uvádí nový produkt, pak je cílem firmy, aby byl úspěšný. Společnost vynakládá své úsilí, aby při uvedení nového produktu nepřišla jejich snaha vniveč. Snaží se pokrýt své náklady a v jejich zájmu je i dostatečná ziskovost produktu. Tradiční model životního cyklu produktu obsahuje čtyři fáze: zavedení, růst, zralost a fázi úpadku. S tímto modelem se občas pojí i pátá fáze viz následující schéma.

[32] KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Základy marketingu.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4208-3, s. 157.



Obrázek 1: Vývoj objemu prodejů a ziskovosti během cyklu životnosti produktu[33]

Kotler a Amstrong ve své publikaci věnované Marketingu uvádějí na rozdíl od ostatních autorů všech pět fází. Vývojová fáze se uskuteční v okamžiku námětu firmy na nový produkt. Jedná se o chvíli, kdy se začne rozvíjet myšlenka. V tomto období se zvyšují náklady a prodeje zatím zůstávají na nule. Zaváděcí fáze je typická pomalým růstem prodejů po tom, co se produkt zavede na trh. Prozatím nedochází k zvyšování zisku, jelikož náklady spojené se zavedením na trh jsou vysoké. Naopak v růstové fázi se zisky zvyšují, jakmile dochází ke schválení produktu trhem. Fáze zralosti se vyznačuje jako období růstu prodejů. Produkt akceptuje většina eventuálních zákazníků a zisk je buď ustálený, nebo se snižuje podle toho, jak zákazníci produkt přijmou. Klesání zisku má za následek i nárůst marketingových výdajů v případě, že jde o obranu proti konkurenci. Fáze úpadku je období, při němž jdou prodeje dolů, stejně tak, jako zisk.[34]

3.1.3 Produkty průmyslového trhu

Tyto produkty slouží k následnému přetvoření, anebo pro příští podnikatelské činnosti. Primární rozdíl mezi těmito výrobky ze spotřebního segmentu spočívá

[33] KOTLER, Philip a Gary AMSTRONG, 2014. *Marketing.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-0513-2, s. 463.

[34] KOTLER, Philip a Gary AMSTRONG, 2014. *Marketing.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-0513-2, s. 463.

v účelu jejich nákupu. Průmyslové výrobky a služby se dají rozčlenit na tři možné skupiny. Tyto skupiny jsou: materiály a součásti, kapitalizované položky a dodávky a služby. První skupinou rozumíme zejména zemědělské plodiny a živočišné nebo přírodní produkty. Produkce zpracovaných materiálů se skládá z dalších přepracovaných materiálů a jejich částí mohou být komponenty. Mnoho zpracovaných materiálů ve výrobě je přímo určeno průmyslovým odběratelům. Je důležité podotknout, že u tohoto zboží hrají první roli cena a rozsah služeb, až potom reklama. Skupina druhá, kterou skýtají kapitalizovatelné položky tvoří produkty průmyslového rázu, jenž jsou využívány ve výrobě nebo v podnikání i s jejich instalací nebo přídavnými zařízeními. Instalace sestává z pořizování nemovitostí, nebo jiného instalovaného zařízení jako třeba výtahy, počítačové systémy. Třetí skupina průmyslových výrobků znázorňuje dodávky a služby. Mezi dodávky se řadí řídící látky, pomocné látky a nástroje. Pomocné látky jsou produkty s rychlou spotřebou, na jejichž nákup nejde velké úsilí. Služby potom zahrnují poradenské nebo opravářské činnosti. Například oprava počítačů nebo naopak právní služby a reklamní služby.[35]

3.2 Složení produktového portfolia

Jestliže chce být firma prosperující, měla by mít portfolio s různými mírami růstu a odlišnými podíly na trhu.[36] Produktové portfolio je složeno ze všech produktů, které má společnost. Portfolio produktů se může skládat z různých kategorií výrobků, produktových řad a také individuálního výrobku. Vedení je zapotřebí na všech třech úrovních portfolia. Jsou zapotřebí manažeři pro správu jednotlivých produktů, produktových řad, ale zároveň i vrcholový management, který vede celé portfolio.[37]

V případě individuálního výrobku se jedná o produkt, který jak už bylo zmíněno v kapitole životního cyklu produktu, prochází určitými životními fázemi. Většinou se jedná o čtyři fáze, přičemž mnohdy se objevuje i pátá. Životní fáze jsou pro každý výrobek zcela individuální, a ne vždy musí produkt nutně všemi projít. Jeho cyklus velmi ovlivňuje sektor, z jakého produkt pochází. V případě individuálního výrobku se

[35] KOTLER, Philip a Gary AMSTRONG, 2014. *Marketing.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-0513-2, s. 389-391.

[36] HENDERSON, Bruse. *The Product Portfolio,* [online]. [cit. 24. 2. 2017]. Dostupné z: https://www.bcgperspectives.com/content/classics/strategy__the__product__portfolio/.

[37] BHASIN, Hitesh. *What is Product Portfolio,* [online]. [cit. 24. 2. 2017]. Dostupné z: http://www.marketing91.com/product-portfolio/.

jedná o libovolný produkt, který je zákazníkovi určený a zaopatřuje jeho problémy. U produktů se z pohledu životního cyklu předpokládá určitá doba životnosti a také různorodý zisk v odlišných fázích.[38]

Produktová řada je podmnožinou produktového mixu. Poukazuje na typ výrobku v rámci organizace. Společnost může mít celou sérii různých typů produktů, tudíž bude mít i podobný počet produktových řad.[39] Pokud se bavíme o produktovém mixu, pak se jedná o spektrum všech produktů, které firma nabízí, jinými slovy také sortiment. Na rozdíl od předchozího individuálního výrobku se zde filtruje délka, šíře a hloubka sortimentu. Délkou sortimentu se rozumí odhadovaný počet produktů v každé produktové řadě. Šíře naopak představuje počet produktových řad v nabídce firmy. Pokud se mluví o hloubce sortimentu, značí to průměrný počet variant nebo modelů u každého produktu. Je důležité zmínit fakt, že dané tři soubory nemusí být pro firmu vždy nutnou výhodou. Hlavní je především celková ziskovost portfolia. V některých případech společnost může navýšit svůj zisk redukcí svého portfolia neboli některých produktů.[40]

		Malá šířka produktového mixu	**Velká šířka produktového mixu**
		A	**B**
Malá hloubka produktového mixu	1	málo produktů	mnoho produktů
		málo verzí produktu (značek)	málo verzí produktu (značek)
Velká hloubka produktového mixu	2	málo produktů	mnoho produktů
		mnoho verzí produktu (značek)	mnoho verzí produktu (značek)

Tabulka 1: Volba hloubky a šířky marketingového mixu[41]

3.3 BCG matice

[38] HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing.* Praha: Grada. ISBN: 80-247-0447-1, s. 74.

[39] BHASIN, Hitesh. *Product mixand Product line,* [online]. [cit. 25. 2. 2017]. Dostupné z: http://www.marketing91.com/product-mix-product-line/

[40] KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Základy marketingu.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4208-3, s. 162.

[41] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing.* Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2690-8, s. 177.

Jedná se o velmi účinnou a úspěšnou populární analýzu, kterou vynalezla konzultační firma Boston Consulting Group, což je ve zkratce známo jako model BCG. Matice je velmi určitý případ vícefaktorového portfolia, který vznikl založením na zkoumání jediných dvou faktorů.[42]

Matice BCG na svých dvou osách sleduje rychlost růstu trhu, kde se náš produkt nebo služba pohybuje a stávající velikost jejího tržního podílu. Velmi dobře zmíněné parametry charakterizuje Foret. První faktor podle autora tvoří poměr tržeb útvaru k ziskům celého úseku. Pro zprůměrování daného ukazatele se následně poměřuje s nejvýznamnějším konkurentem firmy. Tempem růstu se rozumí nárůst tržeb z prodeje ve vybraném sektoru. Hraniční hodnota mezi „pomalým" a „rychlým" tempem se potom stanoví na 10 %.[43] Souhlasím i s Horákovou, která předchozí dva faktory pokládá za strategicky úspěšné. Vychází z toho, že v důsledku modelování jednotlivých situací se relativní tržní podíl a tempo růstu trhu většinou vztahují k období jednoho roku. Vychází ze stručné formulace obou parametrů. Tempo růstu trhu je ovlivněno především zvýšením tržeb u produktů a života schopnosti jednotlivých segmentů. Relativní tržní podíl je vyjádřen vztahem zisků daného podniku a jeho největšího konkurenta, stejně jako v předchozím tvrzení.[44]

Pokud chce firma zjistit, kam směřuje, je třeba se zaměřit na to, kde právě je. Matice BCG je velmi praktická, a pokud ji společnost umí správně použít, pak i jednoduchá a dobře využitelná. Zabývá se situační analýzou a je velmi významným nástrojem strategického managementu. Klade důraz na úspěch stávajících i budoucích produktů a jejich situaci na trhu. Matici tvoří dvě vzájemně kolmé osy X a Y a čtyři kvadranty, kterými jsou: hvězdy, otazníky, dojné krávy a hladoví psi.

[42] HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing.* Praha: Grada. ISBN: 80-247-0447-1, s. 120.

[43] FORET, Miroslav, 2008. *Marketing pro začátečníky.* Brno: Computer Press. ISBN: 978-80-251-1942-6. s. 50.

[44] HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing.* Praha: Grada. ISBN: 80-247-0447-1, s. 121.

Obrázek 2: BCG matice[45]

3.3.1 Kategorie BCG analýzy

Jakmile využíváme metodu BCG, je potřeba se orientovat na hodnocení všech strategických podnikatelských jednotek. Tyto jednotky, jak už bylo výše zmíněno, tvoří:[46]

Dojné krávy (Cash cows): U těchto podnikatelských jednotek roste podíl na trhu velmi pomalu anebo také vůbec, přičemž podíl výrobků nebo služeb je vysoký. Tyto jednotky jsou ziskové a společnost užívá zdroje, jenž vytvoří k dotaci dalších strategických podnikatelských jednotek. Vyžadují totiž k udržení podílu na trhu daleko méně investic. Otazníky (Question marks): Vyžadují velkou finanční podporu z důvodu slabého podílu na trhu. Tento podíl sice roste, avšak ne příliš. Je důležité, aby si svůj podíl udržely. Firma se musí rozhodnout, které podnikatelské jednotky mají perspektivu stát se „hvězdami" a které ne. U těch, jež perspektivu nemají se ukončuje jejich činnost. Hladoví psi (Dogs): Podnikatelské jednotky s nízkým podílem na trhu. Nejsou velkým příslibem pro budoucnost, i přes to, že mohou produkovat

[45] DALRYMPLE, D. J.; PARSONS L. J., 1990. *Marketing management.* New York: John Wiley and Sons, s. 36.

[46] KOTLER, Philip a Gary AMSTRONG, 2014. *Marketing.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-0513-2, s. 90-91.

finanční toky potřebné pro jejich udržení na trhu. Hvězdy (Stars): Takto se označují ty produkty nebo služby, které mají značný růst na trhu, i přes to, že často je nutné tento růst podpořit drobnými investicemi. Časem se tempo jejich růstu zpomalí a stanou se „dojnými krávami".

BCG matice upozorňuje na nezbytnost vyváženosti produktového portfolia. V nejlepším případě by mělo produktové portfolio obsahovat dostatek produktů jak ze skupiny „hvězd", tak i „dojných krav". První skupina utváří budoucnost firmy, zatímco druhá generuje zisk, který společnost může investovat do „hvězd" či nových produktů. Pokud produktové portfolio nebude obsahovat žádné hvězdy, může se dostat do vážných problémů.[47]

3.4 Inovace

Ve své analytické části se bakalářská práce zabývá produktovým portfoliem firmy, a jak už bylo v předchozích kapitolách zmíněno o produktu, velmi úzce s tím souvisí nutnost neustálých inovací. V případě, že inovace bude úspěšnou a firma správně odhadne očekávání a přání zákazníků, může se tato aktivita stát velkou konkurenční výhodou. V opačném případě zákazníci o produkt mohou ztratit zájem a nahradit jej jiným. Důležité je uvést také skutečnost, že velká většina inovací může skončit špatně, a proto je třeba věnovat jim velkou pozornost a naučit se předvídat poptávku zákazníků.

„Inovace je definována jako myšlenka, služba, produkt, nebo technologie, která je vyvinuta a nabízena zákazníkům, kteří ji vnímají jako novou či originální."[48]

Naproti tomu Trommsodorff a Steinhoff inovací rozumějí osobní objekt (výrobek nebo proces), který není nezbytné pouze vytvořit. Jeho myšlenkou je přesvědčení jak navenek, tak i v podniku.[49]

---

[47] KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Základy marketingu.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4208-3, s. 164.

[48] JAKUBÍKOVA, Dagmar, 2013. *Strategický marketing.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4670-8, s. 664

[49] TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF, 2009. *Marketing inovací.* Praha: C. H. Beck. ISBN: 978-80-7400-092-8, s. 3.

Inovace nebývají vždy přijímané všemi klíčovými zákazníky. Podle Karlíčka se definují čtyři základní skupiny zákazníků, které se svým postojem k inovacím liší. Nejdříve nový produkt zkouší „inovátoři", což je většinou jen velmi malé procento cílové skupiny. Posléze se o produkt zajímají a zkoušejí ho tzv. „early adopters" (časní příjemci). Když je produkt zdařilý, začne se o něj zajímat „většina" zákazníků, kteří se rozdělují na „pomalé" a „rychlé". V poslední řadě se na trhu objevují „opozdilci", kteří produkt přijímají jako poslední. Na základě toho je trh zcela nasycen. Teorie šíření inovací úzce souvisí s teorií životního cyklu produktu. Inovátoři se o produkt zajímají a kupují ho hned po jeho zavedení na trh. V jiném případě si ho rezervují ještě před přivedením na trh. Když je produkt ve fázi růstu, pak se o něj zajímají časní příjemci. Ve fázi zralosti produkt kupuje „většina" a když už na trhu zůstávají jen „opozdilci", produkt se dostává do fáze úpadku. [50]

3.5 Inovační strategie

Každá společnost se může přiklánět k jiným strategiím, podle Vebera jsou obvyklé rysy prosperující inovační společnosti především proaktivní a velmi kreativní podniková kultura, vynaložení přiměřených nákladů na výzkum a vývoj nových produktů, úsilí o rychlou komercionalizaci inovací a v neposlední řadě také všechny inovační aktivity, které zahrnují ustavičný proces nesestávat pouze u jedné jediné inovace. Běžná společnost vytváří mnoho druhů výrobků a služeb, přičemž je standartní, že nezůstávají pouze u jednoho strategického přístupu, ale uplatňují jich více. Společnosti mohou používat i strategie zlomové, které razantně mění klasické přístupy ve funkcích výrobku, v technologiích, které zde byly využity, v prvotních materiálech, nebo i v provozních procesech. Takovou strategii si může dovolit podnik, který má k dispozici vhodné inovační kapacity, ale zároveň i dostatek finančních prostředků.[51]

Inovační strategie mohou být zaměřeny i na konkrétní produkt, jeho udržení ve fázi zralosti. Mezi tyto základní strategie patří modifikace trhu, modifikace produktu a modifikace ostatních nástrojů marketingového mixu. Za pomoci modifikace trhu jde společnosti o to získat nové spotřebitele pro své výrobky, a to buď za pomocí

[50] KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Základy marketingu.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4208-3, s. 161.

[51] VEBER, Jaromír, 2016. *Management inovací.* Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-423-3, s. 170-171.

nalezení nových segmentů, nebo využití reklamy. Nejvíce se inovace týká modifikace produktů, kde provozní, užitné vlastnosti, nebo estetické vlastnosti nabývají na hodnotě. Jedná-li se o modifikaci ostatních prvků marketingového mixu, pak se se výrobce orientuje především na cenu, za cílem získání trhu. Může cenu zvyšovat, aby signalizoval kvalitu, nebo naopak snižovat, aby si získal trh. Další zaměření směřuje nepochybně k distribuci, reklamě, podpoře prodeje a službám. Tento průběh se specifikuje pomocí následných faktorů a jejich vztahu k inovačním průběhům a změnám výrobku.[52]

Fáze životního cyklu	Uvádění na trh	Růst trhu	Stadium zralosti	Ústup
Typické vlastnosti	základní	zdokonalení	diferenciace	racionalizace
Cena	vysoká nízká	snížená zvýšená	stabilní stabilní	snížená snížená
Inovační inženýrské změny	mnoho	méně	málo	žádné
Inovace	malé	rozšiřování vlastností, funkcí	modifikace, snižování nákladů	

Tabulka 2. Inovační změny produktu[53]

3.5.1 Stanoviska k inovacím

Za produktovou inovaci lidé často považují téměř každou reklamu, a tak nabývají dojmu, že společnost představuje jednu inovaci za druhou. Za inovaci nelze považovat pouze novou barvu produktu, větší balení nebo novou příchuť. Tyto inovace se nazývají inkrementální. Klíčové jsou ty inovace, jež nazýváme jako průlomové a zákazníkovi zároveň přináší přidanou hodnotu.[54] O většině inovací se dá říci, že jsou úplně novým produktem. K takovým to změnám v oblasti produktů dochází nejlépe, generujeme-li své nápady. Dochází k soustavnému vyhledávání

[52] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing.* Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2690-8, s. 179.

[53] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing.* Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2690-8, s. 179.

[54] NOVÁK, Adam, 2017. *Inovace je rozhodnutí.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-271-0333-1, s. 139.

nových nápadů pro rozvoj nových produktů. K zajištění nových nápadů může firma aplikovat mnoho zdrojů. Těmi nejčastějšími jsou:[55]

- interní zdroje;
- zákazníci;
- konkurence;
- distributoři, dodavatelé a ostatní.

Podle Nováka je vhodné pro kvalitní inovaci využít tří přístupů, které se v zásadě od výše zmíněných tolik neliší. Jako první uvádí kreativní brainstorming, jehož základním cílem je získat co nejvíce nápadů. Sezení se mohou účastnit i lidé, kteří jsou mimo obor. Podstatná je kreativita a vyvinuté úsilí všech přítomných. Na druhou příčku důležitosti autor uvádí zkoumání zákaznických potřeb. Uvádí se designové myšlení, které systematicky řeší určitý problém a snaží se najít vhodnou cestu pomocí kreativního myšlení, jak pochopit zákazníka. Jako poslední z cest vedoucích k průlomovým inovacím jsou zmíněny metody pro inovaci produktu na úrovni byznys modelu. V tomto modelu se jedná o dlouhodobý proces, který lze nazvat jako strategii modrého oceánu. Dospívá k němu ve chvíli, kdy stávající byznys model zastarává a podnik se pohybuje na hranici dlouhodobé udržitelnosti. Potom je třeba přistoupit k nekompromisní změně.[56]

[55] JAKUBÍKOVA, Dagmar, 2013. *Strategický marketing.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4670-8, s. 672-673.

[56] NOVÁK, Adam, 2017. *Inovace je rozhodnutí.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-271-0333-1, s. 140-141.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Firma

4.1 Představení společnosti

Společnost Nestlé Nespresso SA byla založena v roce 1986 ve Švýcarsku. Hlavní sídlo firmy se nachází v Lausanne, přičemž Nespresso je přítomno ve více 60 zemích světa a zaměstnává nad 12 000 tisíc lidí. Nespresso se inspirovalo konceptem Luiggi Bezzera. Hlavní myšlenkou bylo vytvořit dokonalý šálek kávy espressa jako od zkušeného baristy. Společnost se zaměřuje na poskytování nejvyšší kvality kávy šálek po šálku. Celý Nespresso koncept je založen na inovativním systému dávkové kávy, která je hermeticky uzavřena v hliníkovém obalu, jinak řečeno v kapsli. Kapsle jsou kompatibilní pouze s originálním Nespresso přístrojem. Mezi čtyři počáteční odrůdy kávy, které vyšly na trh, patřilo Capriccio, Cosi, Decaffeinato a Bolero (nyní známé jako Volluto) a zároveň vznikly první dva stroje, které měli symbolizovat a podobat se espresso strojům. Koncept byl nejdříve otestován v prostředí kancelářských objektů ve Švýcarsku, Japonsku a v Itálii. Společnost buduje dobré vztahy se svými zákazníky a staví i na důvěryhodnosti společnosti jako takové. Na základě toho vznikl recyklační program. Tento program Nespresso zahájilo poprvé v roce 1991 taktéž ve Švýcarsku, kde bylo rovněž i 34 sběrných míst, kde se mohli kapsle ponechat pro jejich následnou recyklaci. Postupem času byly uvedeny na trh nové druhy kávy a s nimi bylo zavedeno i příslušenství ke kávě v podobě hrníčků, nebo malých čtverečků čokolády. V roce 1999 byl spuštěn program s novými stroji vyhrazenými do kancelářských objektů nebo potravinářských služeb. Pro tyto přístroje byl navržen nový tvar kapslí. V roce 2006 se stává brandovým ambasadorem značky slavný George Clooney. V roce 2014 maloobchodní síť po celém světě přesáhne 400 butiků.

Společnost spadá pod Nestelé SA, hlavní a zároveň největší potravinový koncern na světě. Až polovina kávy, která se dostane k zákazníkovi, pochází pouze ze dvou závodů, jedním z nich je Nestlé. Divize Nespresso, která patří pod Nestlé, má v České republice velmi perspektivní vyhlídky do budoucna, ačkoli její zastoupení zde není ještě tak silné, jako v dalších Evropských zemích.

4.2 Hodnoty společnosti

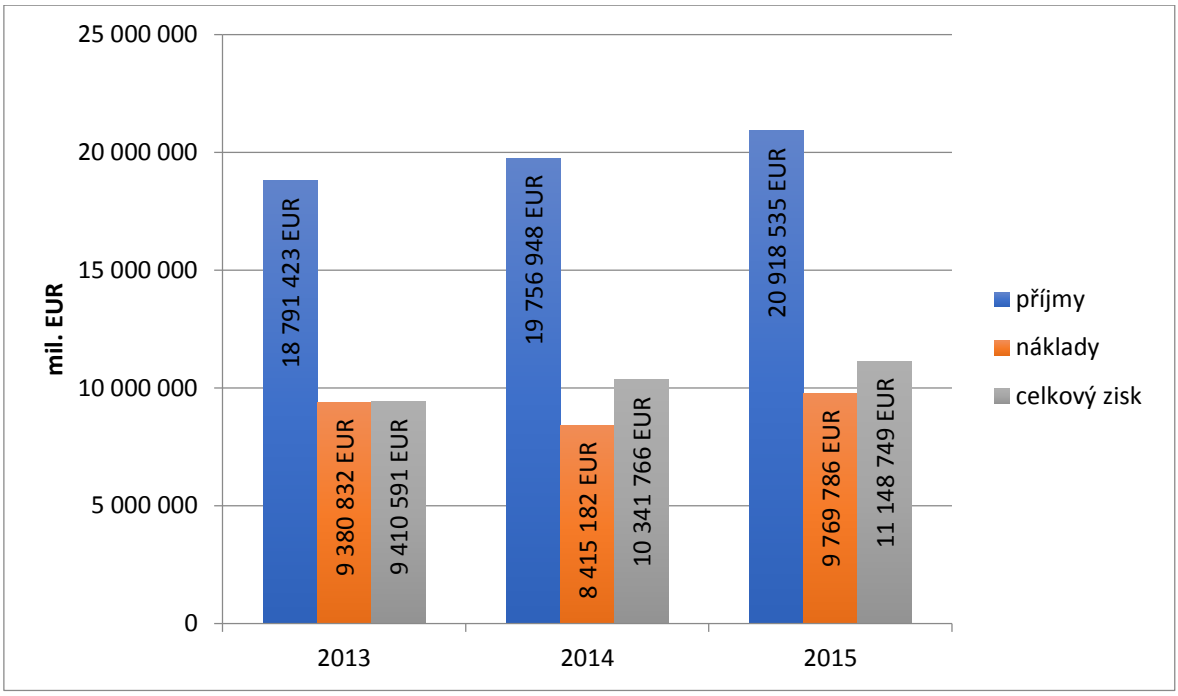
Nejdůležitější je pro společnost kvalita kávy, kterou zprostředkovávají svým spotřebitelům. S tímto faktem úzce souvisí program, do kterého jsou zapojeni. Program Nespresso AAA Sustainable Quality byl spuštěn v roce 2003. Od té doby se do něj připojila více než stovka zemědělců po celém světě. Všichni tito zemědělci se zavázali k pěstování kávy metodami, které jsou trvale udržitelné a šetrné k životnímu prostředí. Po více než deseti letech se program výrazně rozšířil a počet zemědělců vzrostl až na neskutečných 63 000 tisíc pěstitelů z více než 11 zemí světa. Jejich produkce představuje obrovské množství produkce, které dosahuje až 80 % naší celkové spotřeby kávy. Společnost se zavázala k neustálému zvyšování těchto čísel. AAA program investuje do komunitní infrastruktury, platí zemědělcům nové prémie za vynikající kvalitu kávy. Tři „A", které tvoří program, mají veliký význam. První „A" představuje kvalitu produktů. Vzhledem k velmi přísnému procesu výběru kávy se ke spotřebitelům dostává pouze 1-2 % celkové produkce kávy pěstované po celém světě. Káva má výjimečnou a specifickou chuť a různé profily chutí a vůní. Zbývající část úrody Nespresso poskytuje zemědělcům pro udržení širšího trhu s kávou. Druhé významné „A" vyzdvihuje šetrnost k životnímu prostředí. Zemědělci jsou šetrní k životnímu prostředí a zároveň sociálně odpovědní. Program stanoví přísné sociální a environmentální standardy založené pro udržitelnou síť zemědělství. Řadí se mezi ně ochrana biologické rozmanitosti, vodní hospodářství a práva zaměstnanců v zemědělství a pracovní podmínky. Inovativní projekty řeší nejen ekosystémy v zemědělských podnicích, ale také problémy, které ovlivňují krajinu, které je obklopuje. Poslední „A" symbolizuje produktivitu. V průběhu let se společnosti osvědčilo, že produktivita je nezbytnou složkou pro hospodářsky životaschopného a udržitelného zemědělství kávy. AAA program pomáhá zemědělcům snížit náklady vynaložené na pěstování kávy, zvýšit jejich čistý zisk a zlepšit produktivitu.

Společnost věří, že šálek kávy může zákazníkovi poskytnout okamžik radosti a potěšení, ale zároveň také obnovit, doplnit a oživit ekologické zdroje a komunity. Cílem je vytvořit šálek, který bude mít pozitivní dopad na životní prostředí. Kapsle, do kterých se uzavírá káva, jsou sice z hliníku, ale společnost si stojí za udržováním životního prostředí, a proto jsou kapsle 100% recyklovatelné ve všech zemích, kde Nespresso působí. Společnost tedy v rámci ochrany životního prostředí použité kapsle recykluje a poté je využije k výrobě nových kapslí. Další velkou vizí firmy se tedy stala snaha vyrobit 100 % nových (nerecyklovaných) hliníkových kapslí z

materiálu, který bude v souladu s novou normou Aluminium Stewardship Initiative, která se nyní tvoří pod záštitou mnohostranného programu pod vedením IUCN.

Podnik si stanoví jasné cíle, které úzce souvisí s nákupem kávy, sociální situací pěstitelů, používáním a recyklací hliníku a odolávání klimatickým změnám. Všechny tyhle ambiciózní cíle jsou součástí programu The Positive Cup. Velkou vizí podniku je dlouholetý závazek, který si vytyčili. Tento závazek zahrnuje nákup kávy, že 100% udržitelných zdrojů od pěstitelů, kteří jsou součástí programu Nespresso AAA Sustainable Quality. Pomocí tohoto programu chtějí dosáhnout rozšíření v Etiopii, Keni a Jižním Súdánu. V těchto zemích se chystají v následujících pár letech investovat přes 15 milionů švýcarských franků. V rámci těchto předepsaných vizí Nespresso dále směřuje i k tomu, aby všem svým pěstitelům pomohlo získat certifikaci a vylepšit kvalitu práce. To vše prostřednictvím jejich dlouhodobých partnerů Rainforest Alliance A Fairtrade International.

Tržby Nespresso produktů rostou v Nestlé dvojnásobným tempem. Mezi základní a zároveň nejpodstatnější analýzy se řadí pravidelná tvorba výročních zpráv společnosti. Tato analýza obsahuje odborný přehled příjmů, zisků a také nákladů společnosti. Z hodnot uvedených v grafu č. 1 můžeme pozorovat vývoj společnosti v posledních pár letech. Společnost poskytuje veřejně výroční zprávy z těchto uvedených let. Pro roky 2016 a 2017 zpráva ještě nemůže být k dispozici, jelikož se za rok 2016 odevzdává až ve druhém kvartálu letošního roku. Graf jednoznačně poukazuje na to, jak se společnost postupem let dostává pomalu do povědomí a výrazně se zaměřuje i na rozšiřování butiků v rámci celé Evropy. Z grafu je totiž patrný pomalý, ale jednoznačný růst firmy a jejich zisků. Náklady společnosti v průběhu let jsou konstantní, příliš se nemění, ani nerostou. Z těchto údajů nelze vypozorovat velké zvýšení cen materiálu nebo případné výroby. V roce 2015 náklady mírně povyrostly, není to však téměř patrné. Nejnižší náklady jsou zaznamenány v roce 2014, kdy se dostaly pod 9 milionů euro.

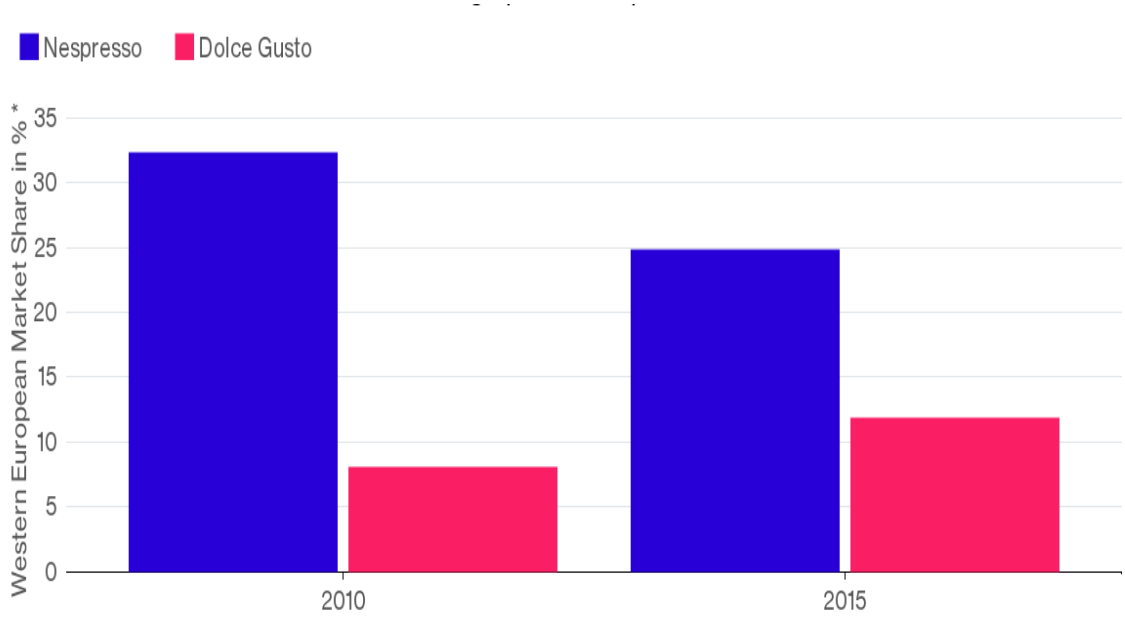


Graf 1: Vývoj tržeb a nákladů společnosti Nespresso, Zdroj: výroční zpráva Nespresso

Pod společnost Nestlé spadá i divize kávovarů Dolce Gusto, která se zároveň stává hlavním konkurentem Nespressa. Následující graf poukazuje na vývoj obou dvou společností mezi lety 2010 až 2015, kdy byl největší rozkvět obou vzájemně konkurenčních firem a vyobrazuje jejich budoucí prognózu.

Graf č. 2 vypovídá o tom, že v západní Evropě hlavní podíl společnosti Nespresso klesl na 25 % z 32 % v průběhu let 2010 až 2015, podle výzkumů Euromonitor. V tom stejném období vzrostlo procento Dolce Gusto na 12 % z 8,1 %, jeho prodeje dosáhly výše 1 miliardy franků. Celosvětově se podíl Nespressa snížil z 30 % na 18 %, přičemž Dolce Gusto kleslo na 7,0 % ze 7,7 %. Značky, které mají tak vysoké procento na trhu jako Nespresso jsou podle analytika Roberta Waldschmidta největšími hráči v globálním obchodě s kávou. Dolce Gusto je ovšem zcela pro jiného spotřebitele, který není příliš velký gurmán a chce mnohem cenově dostupnější kávu.[57]

[57] GRETLER, Corinne. *Nestle's Coffee Business Is Competing With Itself,* [online]. [cit. 5. 4. 2017]. Dostupné z: https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-06-28/nestle-leans-on-nespresso-s-kid-brother-as-coffee-growth-lags.



Graf 2: Nespresso's Little Brother Comes of Age[58]

4.3 Nespresso klub

Nespresso staví na budování dlouhodobých vztahů se svými zákazníky. Přímý vztah se spotřebiteli je pro Nespresso velmi důležitý, aby mohli lépe se svými zákazníky komunikovat a vytvářet tak nabídku, která bude vyhovovat jejich přáním a potřebám, případně své zákazníky potěšit. Právě Nespresso klub podporuje tento jedinečný vztah. S čímž úzce souvisí fakt, že si firma zvolila jako svoji distribuční strategii exkluzivní, která je typická pro segment luxusního zboží. Disponuje tedy omezeným počtem prodejních míst a zároveň si pečlivě vybírá, na jaká místa umístí své nové butiky. Celá myšlenka klubu spočívá v navození jakési výjimečnosti zákazníka. Cílem Nespressa je ukázat, že každý zákazník je pro společnost něčím jedinečný. Členové klubu mohou využívat různé výhody, které jim Nespresso nabízí. Příkladem je odvápňovací kapalina, kterou dostanou jako dárek, když už mají spotřebováno jisté množství kapslí. Tuto informaci mohou prodejci zjistit právě podle přehledu objednávek zákazníka, který je členem Nespresso klubu.

Velkou výhodou členství v klubu je doručování kapslí kdekoli po České republice do pouhého dne. Klub nabízí i možnost večerního doručování, doručení do práce a v neposlední řadě doručení k zákazníkovi domů. Pokud si zákazníci chtějí své kapsle

[58] Euromonitor. *Nespresso's Little Brother Comes of Age*, [online]. [cit. 9. 4. 2017]. Dostupné z: http://www.euromonitor.com/.

vyzvednout na butiku, ale předem si je objednat a zaplatit, aby je měli přichystané, pak je společnost připravena poskytnout i takový servis. Další možností je zavolání na bezplatnou linku, která je k dispozici 24 hodin denně a sedm dní v týdnu. Zákazník si přes ni může nejen objednat kapsle, ale také vyřešit i jakýkoliv problém s kávovarem nebo si nechat poradit s výběrem kávy.

5 Analýza vybraných značek kávovarů

V následující kapitole je provedena analýza produktů společnosti Nespresso a jejího hlavního konkurenta Dolce Gusto, který spadá také pod velký potravinový koncern Nestlé, a to konkrétně kávovarů obou společností. Obě tyto divize s kávou tvoří velkou část tržeb Nestlé, avšak na trhu stojí proti sobě. Pro Nestlé představují velký potenciál, pokud se obě firmy udrží na špičce seznamu.

Analýza produktového portfolia u společnosti Nespresso probíhá pomocí reportingu. Tato analýza je používána na mnoho úrovních v podniku, zejména pak na nižší úrovni, kde jsou podrobně zaznamenávány nákupy u jednotlivých zákazníků pomocí Nespresso clubu, ve kterém jsou jeho členové evidováni. Reporting probíhá i na vyšší úrovni, který provádí účetní, který se stará o celkový přehled všech prodejů a měsíčně reportuje centrále Nespresso jejich výsledky. Na této pozici jsou plánovány i přípravy ročního plánu a následná kontrola jeho plnění.

Společnost Nespresso svým zákazníkům poskytuje celkem tři produktové škály výrobků. Jedná se o kávovary, kávové směsi a příslušenství. Zákazníci si mohou vybrat i doplňky, které obohatí jejich produkt a zvýší jeho celkovou hodnotu výrobku.

Významnou a nedílnou součástí portfolia společnosti Nespresso jsou bezpochyby kávovary, které jsou unikátní svým špičkovým designem, jenž byl v minulosti několikrát oceněn. Sortiment Nespressa zahrnuje přibližně třicet modelů, které jsou vyrobeny ve spolupráci se šesti předními výrobci kávovarů, jako například DeLonghi nebo Krups. Přístroje se pyšní svým jednoduchým ovládáním a moderními technologiemi. Kávovary jsou vybavené vysokotlakým 19barovým čerpadlem, které z kávy uvolní všechny vůně v závislosti na jejich druhu. Každá odrůda má jinou strukturu a je zapotřebí jiného tlaku, aby se zajistila její optimální extrakce. Kávovary se nahřejí za 25 vteřin a jejich uživatel si poté může udělat svůj šálek kávy. Vkládání kapslí je zcela jednoduché, nicméně více než polovina kávovarů vyhodí použitou kapsli sama do zásobníku. Každý nově zakoupený přístroj má přesně přednastavené velikosti šálku pro snadné užívání. Je pouze na lidech, zda si tyhle velikosti přenastaví, nebo je nechají v původním nastavení. Příprava kávy je velmi rychlá a nenáročná. Spotřebitelský trh má široké produktové portfolio, kterým se snaží vyhovět nejrůznějším zákazníkům. Mezi velkou část inspirace kreativních návrhů pochází od designéra Antoine Cahena a jeho studia Les Ateliers du nord, které se

společností spolupracovalo od počátků. K designu kávovarů přispěly i Alessi, Porsche a Miele. Společnost se od roku 2005 zároveň stává pořadatelem soutěže pro mladé studenty designu.

Na českém trhu je nyní k dispozici přibližně osm modelů, přičemž většina z nich je ve dvou různých provedeních. Takto je definována základní šíře produktového portfolia. Rozlišují se podle toho, zda mají šlehač na mléko a další velký bod, ve kterém jsou rozdílné je design. Rozdíl v designu má kávovar Pixie, který je na jedné straně obyčejným kávovarem s jedním jednoduchým designem a naopak druhý model nabízí možnost zvolit si design, jaký si bude uživatel přát pomocí dvou destiček, jež jsou umístěny na bocích kávovarů a dají se libovolně měnit. Hloubka produktového portfolia je definována v barvách daných modelů. Každý model je dostupný v několika barvách a mnohdy tato barva ovlivní i cenu.

Modely Dolce Gusto	Dotykový displej	Tlak 15 barů	Objem nádoby na vodu	Signalizace prázdné nádoby na vodu	Rozměry (cm) š/v/h	Cena
Genio	Ne	Ano	1,0 l	Ne	16/30/26	2 699 Kč
Piccolo	Ne	Ano	0,6 l	Ne	15,9/28,7/22	2 599 Kč
Mini Me	Ne	Ano	0,8 l	Ne	26/39/19	2 939 Kč
Oblo	Ne	Ano	0,8 l	Ne	25/32/25	2 599 Kč
Drop	Ano	Ano	0,8 l	Ne	25/32/26	4 199 Kč
Movenza	Ano	Ano	1,0 l	Ne	17,8/38,8/31,6	4 999 Kč
Modely Nespresso	**Dotykový displej**	**Tlak 19 barů**	**Objem nádoby na vodu**	**Signalizace prázdné nádoby na vodu**	**Rozměry (cm) š/v/h**	**Cena**
Inissia	Ne	Ano	0,7 l	Ne	12/23/32,1	2 790 Kč
U	Ano	Ano	0,8 l	Ano	11,5/25,1/36,9	3 790 Kč
UMilk	Ano	Ano	0,8 l	Ano	21,3/25,1/36,5	5 390 Kč
Pixie	Ne	Ano	0,7 l	Ano	11,1/23,5/32,6	3 990 Kč
Pixie Clips	Ne	Ano	0,7 l	Ano	11,1/23,5/32,6	3 990 Kč
CitiZ	Ne	Ano	1 l	Ne	13/27,8/37,2	4 890 Kč
CitiZ&milk	Ne	Ano	1 l	Ne	23,7/27,7/37,2	6 790 Kč
Prodigio	Ne	Ano	0,8 l	Ano	12/25,5/37,4	5 390 Kč
Prodigio&milk	Ne	Ano	0,8 l	Ano	17,3/25,8/32	6 790 Kč
Lattissima Touch	Ano	Ano	0,9 l	Ne	19,4/27,4/33,2	8 990 Kč
Lattissima Pro	Ano	Ano	1,3 l	Ano	19,4/27,4/33,2	12 990 Kč
Expert	Ne	Ano	1,1 l	Ano	28,7/38,1/22,3	7 500 Kč
Expert&milk	Ne	Ano	1,1 l	Ano	28,7/38,1/22,3	8 900 Kč

Tabulka 3: Přehled modelů kávovarů, Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že společnost Dolce Gusto má daleko menší produktové portfolio v oblasti kávovarů. Délku jejich portfolia určují dané modely kávovarů, přičemž hloubku tvoří jednotlivé barevné provedení těchto modelů. Stejně tak je tomu u Nespressa, v případě, že je analýza zaměřena pouze na kávovary. Pak délku těchto produktů tvoří příslušné modely kávovarů. Na rozdíl od konkurenční značky je hloubka tvořena i variantami, které jsou obohaceny o mléčný šlehač. Lze tedy pořídit výrobek nejen v různém barevném provedení, ale také s jiným příslušenstvím. Z toho vyplývá, že společnost Nespresso může uspokojit daleko větší spektrum zákazníků na trhu s kávou díky své rozsáhlejší nabídce. U produktů je klíčový tlak, který protrhne kapsli. U Dolce Gusto je to 15 barů, naopak Nespresso disponuje 19 bary. Pro

kávovary, které nejsou na kapsle, ale naopak na mletou kávu je 15 barů dostačující, Nespresso však uvádí, že pro správnou chuť kávy je lepší tlak 19, který pořádně protrhne kapsli. Nejen, že se z kapsle uvolní aroma tak jak má, ale proteče i víc kávy. Šálek tak bude mít tu správnou chuť. Důležitý je i materiál, z kterého jsou kapsle vyrobeny. Jedná se o hliník, který uchová aroma kávy a po použití se dá recyklovat. Dolce Gusto má kávu uchovanou v plastových kapslích, které nedovedou zachovat správné aroma kávy a udržet její čerstvost. Podle těchto parametrů se odvíjí i cena produktů. Nespresso si vytváří především post prémiové značky, tím pádem je jasné, že se nehodí pro každého zákazníka a jejich ceny kávovarů nejsou tak nízké jako u konkurence. Výhodou oproti tomu může být širší nabídka produktů, kterou poskytují. Naopak Dolce Gusto je pro méně náročné zákazníky, kteří chtějí za kávu platit méně. Od toho se odvíjí i cena kávovarů. Z tabulky je ovšem patrné, že společnost Nespresso nabízí kávovary ve stejné cenové relaci jako její konkurence. Cenové skoky se liší od příslušenství, které je možno pořídit u Nespressa společně s kávovarem. Jedná se konkrétně o šlehač mléka, jehož funkce je prostá, našlehat do kávy čerstvou mléčnou pěnu. Konkurenční společnost šlehače na mléko nenabízí, neboť většina jejich kapslí již obsahuje sušené mléko, které se uvolní zároveň s kávou z kapsle. Na jednu stranu je tento způsob daleko jednodušší pro uživatele, ovšem pro náročnější klienty zcela nedostačující. Z těchto důvodů se tvoří velké cenové rozdíly mezi Nespresso kávovary a konkurenční nabídkou firmy Dolce Gusto.

Z této analýzy vyplývají značné odlišnosti v portfoliu kávovarů obou firem. Silnou stránkou společnosti Dolce Gusto se na první pohled může zdát cena, která je u kávovarů v mnoha modelech nižší. Výhodou je také širší škála nápojů, kterou kapsle nabízejí. Zákazník si může udělat nejen kávu, ale i čaj a čokoládu. Dolce Gusto považuje tento fakt jako výhodu, ovšem Nespresso to vidí zcela jinak. Jejich silnou stránkou je vysoká hodnota značky, kterou si postupem času vytvořili a v produktovém portfoliu kávy se zabývají především kávou, na kterou kladou velký důraz a její kvalitu si hlídají prostřednictvím přímého kontaktu s pěstiteli. Proto se jejich nabídka skládá pouze z kávových kapslí. Z těchto důvodů je cena kapslí vyšší než u konkurence, což pro společnost může být zároveň slabou stránkou. Portfolio kávovarů je přizpůsobeno tak, aby se v něm našlo mnoho zákazníků a velkou výhodou společnosti je nabídka čerstvého mléka, které si zákazník ušlehá ve šlehači mléka, což Dolce Gusto neposkytuje. Dnešním trendem je zdraví životní styl a už tento fakt Nespressu opět hraje do karet.

5.1 Kávové směsi společnosti Nespresso

Nejdůležitějším produktem Nespressa jsou kávové směsi. Nespresso nabízí opravdu široký sortiment káv, aby se v jejich bohatém portfoliu chutí našel každý milovník kávy. Společnost si na kvalitu kávy, kterou dopřává svým zákazníkům, dává veliký pozor. Vybírají pouze ta nejkvalitnější zrna z celé produkce. Na rozdíl od mnoha dalších konkurentů je společnost napojena přímo na zdroj, tedy na farmáře, kteří tuto kávu pěstují. Kapsle jsou vyráběny pouze na jednom jediném místě na světě, a to v mateřské zemi této společnosti, ve Švýcarsku. Na trhu se celoročně Nespresso nabídka skládá z 24 druhů káv. Stálá nabídka obsahuje 5x Intenso, 4x Espresso, 4x Lungo, 4x Pure origin, 4x Decaffeinato a 3x Variations. Každá se liší svojí intenzitou a aromatickými tóny. Nejvyšší intenzita u Nespressa káv je dvanáct, naopak nejnižší je tři. Intenzita neurčuje množství kofeinu, ale pouze chuť kávy. Na chuť kávy má velký vliv i oblast, ze které káva pochází. Minimálně třikrát ročně společnost uvádí na trh limitovanou edici kávy, která je v nabídce přibližně dva měsíce až do jejího vyprodání a poté zmizí z portfolia nabízených káv. Novinky bývají zavedeny vždy na jaře, na podzim a o Vánocích, kdy jsou většinou k dispozici až tři nové aromatizované druhy. Nespresso vybírá kávy z 9 zemí. Z Brazílie, Indie, Kolumbie, Guatemaly, Jávy, Etiopie, Keni a Mexika.

Druh kávy	Název kávy	Intenzita	Aroma	Směs kávy
Intenso	Kazaar	12	intenzivní, hutné	Robusta, Arabica
	Dharkan	11	sametové	Arabica
	Ristretto	10	kontrastní	Robusta, Arabica
	Arpeggio	9	intenzivní, krémové	Arabica
	Roma	8	plné, vyvážené	Robusta, Arabica
Espresso	Livanto	6	kulaté, vyvážené	Arabica
	Capriccio	5	bohaté, osobité	Robusta, Arabica
	Volluto	4	sladké, delikátní	Arabica
	Cosi	4	jemné, lehce pražené	Arabica
Lungo	Envivo Lungo	9	silné, karamelizované	Robusta, Arabica
	Fortissio Lungo	8	bohaté, hutné	Arabica
	Vivalto Lungo	4	komplexní, vyvážené	Arabica
	Linizio Lungo	4	kulaté, lahodné	Arabica
Pure Origin	Indriya from India	10	silné, kořeněné	Robusta, Arabica
	Rosabaya de Colombia	6	ovocné, vyvážené	Arabica
	Dulsao do Brasil	4	sladké, sametové	Arabica
	Bukeela ka Ethiopia	3	květinové, divoké	Arabica
Decaffeinato	Decaffeinato intenso	9	silné, kontrastní	Robusta, Arabica
	Arpeggio decaffeinato	9	intezivní, krémové	Arabica
	Volluto decaffeinato	4	sladké, delikátní	Arabica
	Vivalto Lungo decaff.	4	komplexní, vyvážené	Arabica
Variations	Vanilio	6	vanilkové	Arabica
	Ciocattino	6	čokoládové	Arabica
	Caramelito	6	karamelové	Arabica

Tabulka 4: Jednotlivé druhy káv, Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Využití BCG matice

Profil BCG matice byl sestaven na základě veřejných informací ze stránek Alza.cz, Datart.cz a dalších velkých prodejen elektra o prodeji výrobků a mých dosavadních zkušeností a znalostí poptávky na trhu, které byly nasbírány v butiky OC Černý most, ve kterém jsem pracovala. BCG matice je tvořena i podle poznatků zaměstnanců z Nespressa. Na základě těchto informací byly posléze produkty zařazeny do příslušných segmentů BCG matice. Z průzkumů prodejů produktů vyplývá, že největší podíl tržeb tvoří kávovar U, který je prodejnami opakovaně hodnocen jako nejprodávanější na trhu. Přičemž kávovar je na trhu již řadu let a nepotřebuje žádné další investice do jeho růstu, a přes to se drží na vrcholu. Hvězdy podniku nepochybně utváří kávovar EXPERT. Kávovar byl teprve nedávno uveden na trh a přišel se spoustou inovativních prvků, které předchozí kávovary společnosti zatím

nemají. Krátce po jeho zavedení byl kávovar na nějakou dobu vyprodán a byl nedostupný. Jeho tržní podíl roste, ale stále je třeba investovat do reklamy.

Obrázek 3: Zdroj: vlastní zpracování

Legenda:

Pořadí zboží	Druh zboží
1.	Expert
2.	U
3.	Lattissima Touch
4.	Inissia
5.	Pixie
6.	Prodigio
7.	CitiZ
8.	Lattissima Pro

V kategorii hvězd je umístěn kávovar EXPERT, který je největší aktuální novinkou společnosti. Podle statistik velkých prodejen elektra se řadí mezi nejprodávanější kávovary. Na základě informací z butiků Nespressa bylo zjištěno, že kávovar po svém uvedení na trh byl vyprodán. V budoucnu se může stát pro společnost dojnými krávami, a proto je třeba i nadále do něj investovat.

Mezi dojné krávy jsou zařazeny čtyři kávovary, které tvoří hlavní zisk společnosti. Přičemž kávovar U je na trhu mnoho let a řadí se mezi nejprodávanější kávovary v buticích i elektrech, společnosti z něj plynou největší příjmy. Do této kategorie jsou

zařazeny i přístroje: INISSIA, PIXIE a LATTISSIMA TOUCH. Tyto produkty mají velmi stabilní, ale i mírně rostoucí podíl na trhu.

V části otazníků je zařazen kávovar PRODIGIO. Tento přístroj má velmi malý relativní tržní podíl na rychle rostoucím trhu. Podíl na trhu je poměrně malý, ale vzhledem k nynějším trendům se očekává velký růst. Problémem je však jejich prodejnost po zavedení produktu na trh. Na stránkách Alza.cz se v sekci nejprodávanějších kávovarů tento stroj nikde neobjevuje. Společnost investovala hodně do jeho reklamy, po zavedení na trh. Byly nainstalovány dvě zastávky, které vypadaly jako samotný kávovar s integrovaným LCD displejem, který znázorňoval, jak kávovar dělá kávu, a jak funguje samotné připojení k mobilnímu zařízení, které tento kávovar má. I přes to se tento kávovar příliš neprodává a není na trhu oblíbený. Nelze odhadnout, jak se vývoj tohoto přístroje bude rozvíjet do budoucna, ale vzhledem k tomu, že na trh přišel kávovar EXPERT, který má funkci propojení kávovaru s mobilním zařízenými také, pak lze očekávat, že se přístroj stane spíše ztrátovou položkou, i přes další investici do reklamy.

Poslední kvadrant bídných psů utváří dva kávovary, a to CITIZ a LATTISSIMA PRO. Jejich růst na trhu se nezvyšuje. Společnost to u kávovaru LATTISSIMA PRO ani příliš neočekává, naopak CITIZ prošel novou inovací designu, avšak i přes to nepatří mezi často prodávané kávovary. Naopak je velmi často poruchový. Společnost se tedy musí rozhodnout, zda tyto kávovary nechat, nebo je stáhnout úplně z trhu.

Výsledek této analýzy ukazuje postavení jednotlivých produktů na trhu. Poukazuje na skutečnost, že u kávovaru Expert v následujících letech očekávat další růst a postupem času se z něj stanou dojné krávy. Společnost je obohacená i o produkty, které spadají do dojných krav a tvoří tak velké procento ziskovosti firmy. V posledním kvadrantu jsou zařazeny kávovary, jejichž relativní tržní podíl je nízký a nemají příliš velký růst trhu. Zde se doporučuje zvážit, zda se v těchto produktech bude pokračovat. Z celkové analýzy vyplývá, že společnost má dobré produkty, které jsou tažnou silou, ale naopak se v portfoliu vyskytují i jedinci, na kterých je potřeba zapracovat nebo zvážit jejich odstranění z trhu.

6 Výzkum

6.1 Projekt dotazníkového šetření

Na základě analýzy v části 5.3 bakalářské práce byly identifikovány mezery v produktovém portfoliu kávovarů. Jakékoliv další inovace produktu obnáší velké náklady, a proto je třeba zjistit, co vůbec zákazníci chtějí. Naproti tomu, pokud se společnosti podaří produkt dobře prosadit na trhu, i přes to, že se mu aktuálně moc nedaří, mohou z toho být následně výnosy.

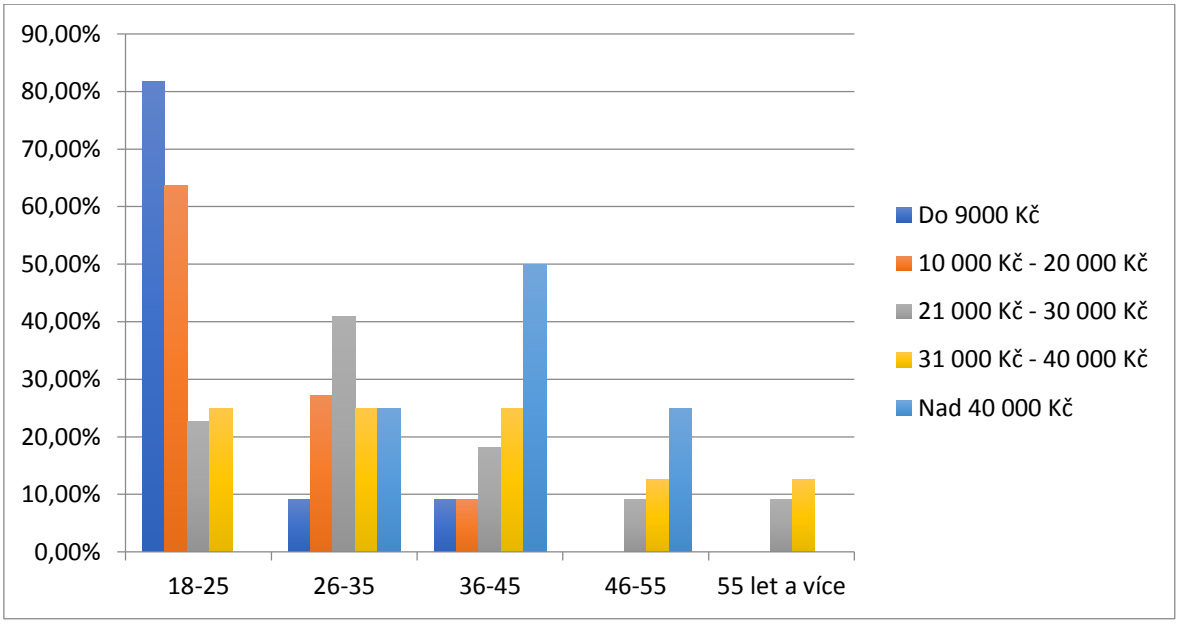
Výzkum byl realizovaný dotazníkovou formou a jeho hlavním účelem a cílem bylo zjistit, jak jsou stávající zákazníci spokojeni se službami Nespresso a především s produktovým portfoliem firmy. Cílem bylo identifikovat mezery, které obnáší stávající produktové portfolio a pokusit se navrhnout vhodné inovace, které by pomohly zvýšit zájem o nízko ziskové produkty. Zákazníci byli dotazováni i na nynější počet butiků v České republice a jejich zájem o rozšíření značky. Dotazník byl vyplňován pouze těmi respondenty, kteří doma kávovar užívají, z těchto důvodů bylo náročnější nasbírat respondenty. Jejich celkový počet dosahuje 60 dotazovaných. Výzkum probíhal pomocí online dotazníku, ale i přes to obsáhl všechny věkové skupiny. Dotazník byl rozeslán všem uživatelům značky a jejich známým. Dotazník se rozesílal fanouškům facebookové fanpage v různých věkových skupinách.

Dotazník je realizován také za účelem potvrdit, nebo vyvrátit hypotézu o tom, že Nespresso není pouze pro vyšší příjmové skupiny zákazníků, ale jak sama značka tvrdí, může být dosažitelným luxusem.

Na začátku dotazníku je krátké představení účelu, za jakým je dotazník vytvořen a jak se bude nakládat s daty, které se za pomoci respondentů nasbírají. Dotazník se skládá z 18 otázek, přičemž první tři otázky jsou analytické, které získávají od respondentů údaje důležité k jejich identifikaci. Zbytek otázek je tvořen otázkami meritorními, tedy takovými, které se týkají názorů a chování respondentů a zjišťují jejich názor na danou problematiku.

6.2 Výsledky dotazníkového šetření

Respondenti, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, byli zastoupeni ženským i mužským pohlavím v podobné rovině. Počet zúčastněných žen bylo 34 a mužů 26. Z těchto výsledků lze usoudit, že nejsou žádné výrazné rozdíly mezi pohlavími v konzumaci kávy. Při zjišťování věku respondentů bylo z 60 dotazovaných nejvíce mladých lidí ve věku 18–25 let. Tento počet dosahoval až na číslo 23. Zastoupení respondentů ve věku 26–35 let dosahovalo 17 lidí, bylo tedy vcelku vyrovnané s první skupinou. Věkovou skupinu 36–45 let tvořilo 12 respondentů, s tím, že s přibývajícím věkem bylo respondentů méně a méně. Výsledky šetření mohou být trochu zkreslené, Nespresso určitě využívá i velké množství zákazníků ve starší věkové skupině, ale bohužel při tomto šetření jich nebylo objeveno tolik. Skupinu ve věku 46–55 let tedy tvořilo pouze 8 respondentů a poslední věková hranice nad 55 let bylo tvořena jen 3 lidmi.



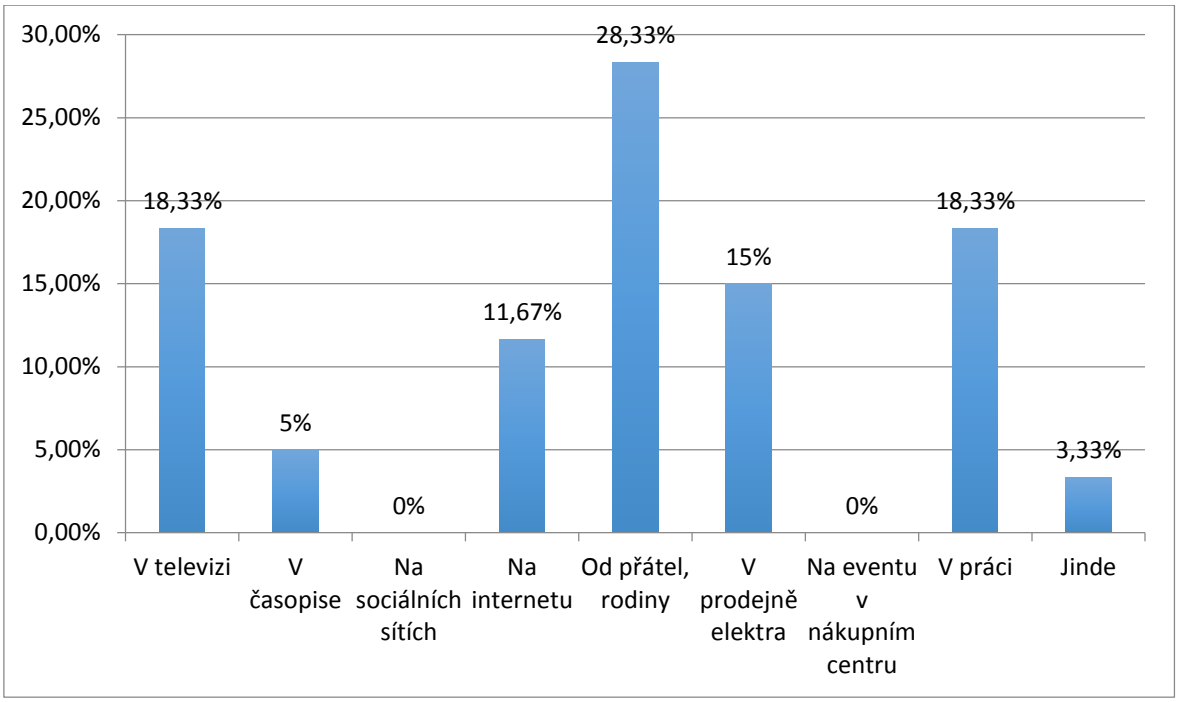
Graf 3: Příjem respondentů v jednotlivých věkových skupinách. Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 3 uvedeném výše jsou znázorněny věkové skupiny napříč tomu, jaké mají příjmy. Ve výsledcích byla značná převaha respondentů s příjmy 21–30 tisíc, kterou tvořilo 22 lidí. Skupinu s příjmy do 9 tisíc tvořilo 11 respondentů, stejně tak tomu bylo i ve skupině s příjmem 10–20tisíc. Poslední dvě výše příjmové kategorie byly s 8 respondenty. Z těchto výsledků vyplývá, že poměr mezi lidmi s nižšími příjmy a lidmi s vyššími příjmy není až tak obrovský.

Podle marketingové manažerky divize Nespresso Lajly Hradilové-Kotačkové se společnost snaží o luxus, který je dosažitelný, což je zároveň i velmi složité marketingově budovat. Naproti tomu je jasné, že ani tak není káva společnosti Nespresso pro to nejširší a nejmasovější spektrum zákazníků na trhu.[59] Podle těchto výsledků a tvrzení Nespresso necílí pouze na vyšší příjmové skupiny, jak se může na první pohled zdát. Z grafu č. 3 je značně vidět, že nejnižší příjem se objevuje pouze u lidí v mladším věku. Nejčastěji ve věku 18–25, kdy lze předpokládat, že se jedná o studenty. Nejvyšší příjmová skupina jsou lidé ve věku 36–45 let, kde vysoký příjem má až 50 % respondentů.

Čtvrtá otázka dotazníku zjišťovala, kde se zákazníci setkali se společností a dověděli se o jejich produktech úplně poprvé. Nespresso na svém webu uvádí, že přibližně 50 % jejich zákazníků se o jejich společnosti poprvé dozví od svých přátel, nebo rodiny. Je to pro ně velmi důležité, protože věří v dobré doporučení a kdo jiný ho může nejlépe podat než jiný spokojený zákazník. Z výsledků v grafu č. 3 je patrné, že nejčastěji se o značce a jejich produktech lidé opravdu dozvěděli od svých přátel nebo rodiny. Druhou nejčastější možností se stala interakce společnosti se zákazníky pomocí televizní reklamy a v práci. Nespresso má v České republice mnoho projektů, kterým se věnuje na podporu prodeje, z těchto důvodů lze usoudit, že mnoho lidí se se značkou poprvé setká v pracovní podobě. Třetí nejčastější volbou byla volba elektra, kde je značka pravidelně představována externími pracovníky najatými značkou, aby zvyšovali povědomí o společnosti a produktech. Téměř nikdo se nesetkal se značkou poprvé na sociálních sítích, ani na eventech v nákupních centrech, kde se Nespresso pravidelně věnuje propagaci svých produktů. To lze přisuzovat i menšímu počtu dotazovaných lidí.

[59] MILER, Marek. *Nespresso chce být „dosažitelný luxus", otevírá druhý butik v Praze,* [online]. [cit. 9. 4. 2017]. Dostupné z: http://www.zet.cz/tema/marketingovy-magazin-nespresso-chce-byt-dosazitelny-luxus-otvira-druhy-butik-v-praze-3072.



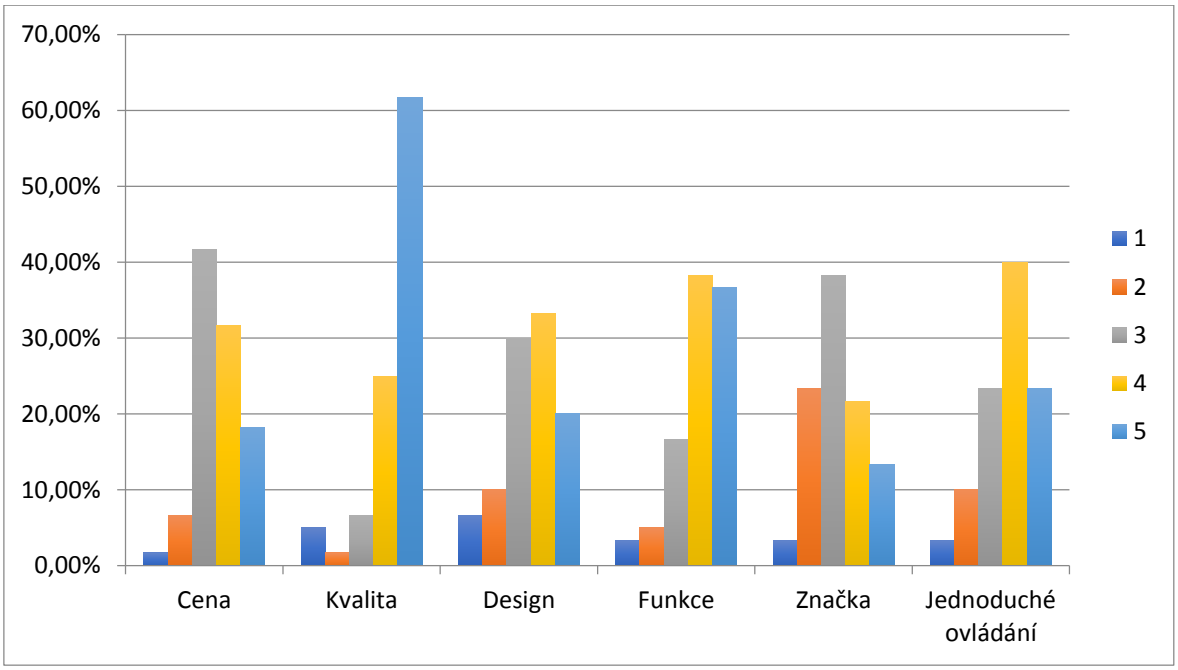
Graf 4: Kde jste se o značce Nespresso poprvé dozvěděl/a? Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se zaměřovala na to, jak dlouho respondenti produkty využívají. Z průzkumu bylo zjištěno, že mnoho dotazovaných osob, tedy 41,67 % používá produkty méně než 1 rok. 28,33 % zákazníků využívá produkty společnosti 2–3 roky. Nejméně zákazníků se našlo, kteří produkt používají déle než 5 let, čemuž lze přisuzovat i fakt, že Nespresso butiky nejsou otevřené tak dlouhou dobu. První a na dlouhou dobu jediný butik byl otevřen v roce 2006 na ulici Pařížská v Praze. Nespresso v té době nemělo zdaleka takové zastoupení jako má v posledních 3 až 4 letech, a tomu značně odpovídají i výsledky šetření. Druhý butik byl otevřen v roce 2013 v OC Černý most, poté následovalo otevření pop-up v OC centru na Chodově a nakonec byl obsazen i Nový Smíchov v Praze. Aby Nespresso rozšířilo své hranice dál za velkoměsto, otevřelo první a zatím jediný butik v Brně, který byl otevřen před dvěma lety. Výsledky průzkumu ukazují, že se zvyšujícím počtem butiků roste i počet zákazníků. Společnost chce, aby si jejich zákazník mohl kávu vychutnat všemi svými smysly, to je jedním z cílů, proč otevírat nové butiky.

Otázka číslo 6 se orientovala na spokojenost zákazníků s produkty společnosti. Drtivá většina 46,67 % odpověděla, že jsou s produkty velice spokojeni a 33,33 % jsou spokojeni. Nespokojených zákazníků bylo opravdu minimum. Za tím vším stojí profesionální přístup, kterého se společnost prostřednictvím svých zaměstnanců snaží docílit.

Sedmá otázka zjišťovala informovanost zákazníků o nabídce Nespresso káv. Převážná většina odpověděla, že byla dostatečně informována o nabídce káv, kterou společnost poskytuje, naopak 18,33 % respondentů si vůbec nevzpomíná, zda byli vůbec informováni. Počet neinformovaných tvořil pouhých 6,67 % z dotazovaných. Informace k produktovému portfoliu kávy jsou pro zákazníky velmi klíčové. Pokud si zákazník udělá jiný šálek kávy, než by měl, mohou se z kávy uvolňovat i třísloviny a káva nechutná tak, jak by měla. Společnost se tomu snaží předcházet patřičným rozdělením jednotlivých druhů na jejich specifické šálky, tak jak se správně mají pít.

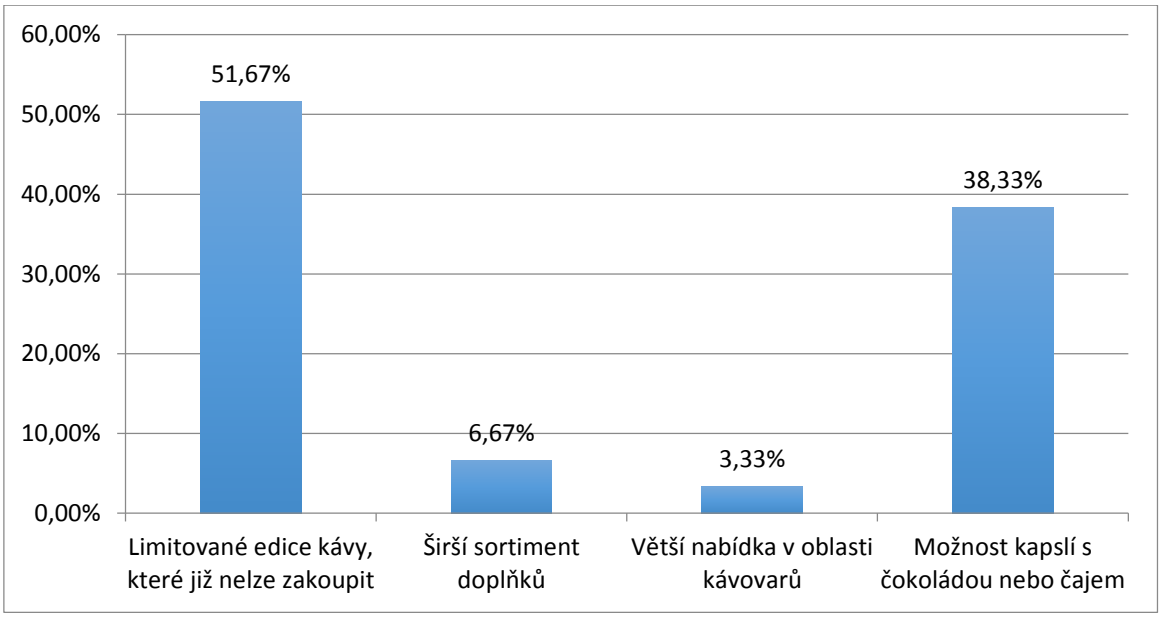
Otázka číslo 8 zohledňovala jednotlivé faktory, které pro zákazníka hrají významnou roli při výběru nového kávovaru. Cena pro respondenty hraje střední roli při jejich výběru, naopak kvalita je pro velké množství respondentů nejdůležitějším faktorem, z čehož plyne, že zákazník je ochoten si připlatit, pokud dostane kvalitní produkt. Design hraje pro spoustu lidí důležitou roli, ale ne natolik velkou, aby to byl klíčový prvek při jejich výběru. Hodnotícím kritériem 5 a 4 s nejvyšší možnou hranicí důležitosti odpovídali respondenti u funkcí přístroje. Ty pro ně jsou důležité u produktu, který si chtějí koupit. S tímto úzce souvisí, že mnoho dotazovaných zvolilo vysokou míru důležitosti u jednoduchého ovládání přístroje. Je patrné, že zákazník si přeje produkt, který se bude vyznačovat inovativními funkcemi, ale zároveň bude snadný na ovládání. Značka není tak důležitá při výběru nového přístroje.



Graf 5: Které faktory pro vás hrají důležitou roli při pořízení kávovaru? Zdroj: vlastní zpracování

Následně měli respondenti zodpovědět, čeho si na společnosti považují ze všeho nejvíc. Jejich nejčastější odpověď, která tvořila 65 % dotazovaných, byla kvalitní káva, kterou Nespresso svým zákazníkům nabízí. Další možností, kterou zvolili, byla pestrá nabídka produktového portfolia, tuto možnost zvolilo 38,33 % lidí. Zbylé faktory, které si respondenti mohli vybrat, byly zhruba na stejné procentuální úrovni. Z čehož plyne, že pro zákazníky je prioritní kupovat kvalitní kávu, spotřebitelům záleží na tom, co pijí.

Graf č. 6 se vztahuje k otázce 10, kde měli respondenti zodpovědět, co jich schází v produktovém portfoliu vybrané značky. Nejčastější odpovědí, kterou zahrnovalo až 51,67 %, byly limitované edice kávy, které již nelze zakoupit. Limitované edice jsou nabízeny pouze třikrát ročně v omezeném časovém období. Jsou vyrobené z těch nejkvalitnějších káv s velmi netradičními příchutěmi, což z těchto produktů dělá velmi netradiční a exkluzivní záležitost. Na jedné straně zákazníkům velmi chybí limitovaná edice, která již není dostupná, ale na druhé straně je potřeba zachovat jakousi exkluzivitu, kterou si tyto limitované kávy drží. Druhou nejčastější volbou bylo, jak znázorňuje graf č. 4, zavést do portfolia kapsle s čajem nebo čokoládou. Tímto se potvrzuje, proč mohou být někteří zákazníci raději u konkurence. S nabídkou doplňků a kávovarů jsou zákazníci téměř spokojeni, pouze malé procento z nich zvolilo opačný případ.



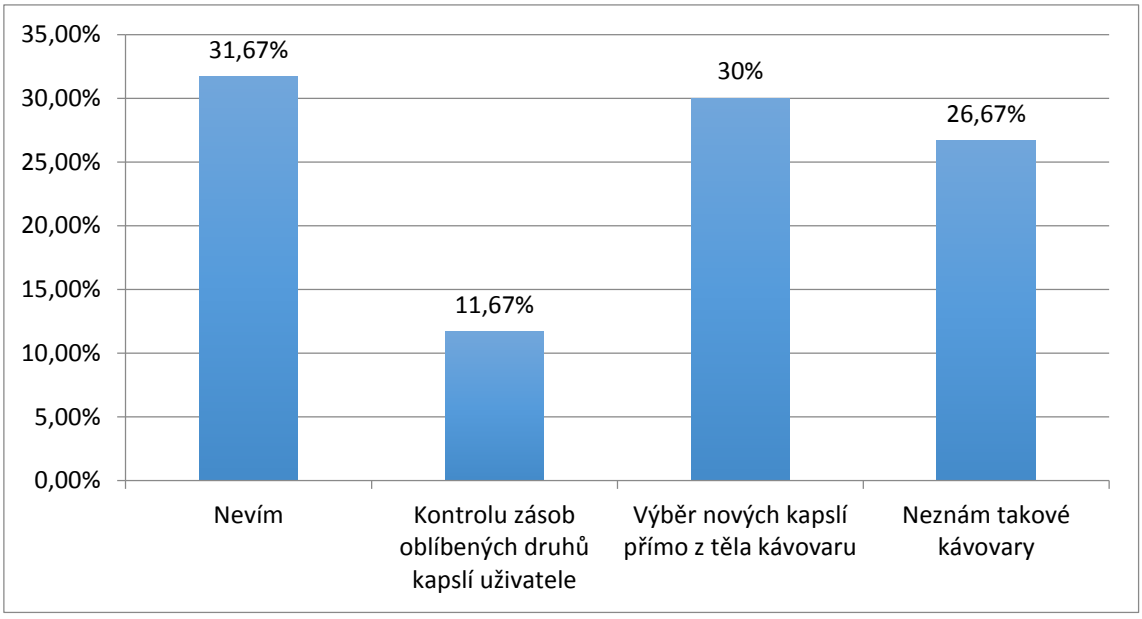
Graf 6: Co vám schází v produktovém portfoliu Nespresso? Zdroj: vlastní zpracování

Navazující část průzkumu zkoumala, zda dotazovaní mají ve svém městě butik Nespresso. Převážná část odpověděla, že ano. Tomu lze přisuzovat i to, že mnoho dotazovaných respondentů pocházelo z Prahy, nebo v hlavním městě minimálně žilo. Velké množství, tedy 75 % odpovědělo, že se v jejich městě butik nenachází, 3,33 % odpovědělo „nevím" a 21,67 % zvolilo odpověď „ne". Nadcházející otázka zkoumala, zda by respondenti chtěli otevřít nové butiky pro lepší dostupnost. Až 80 % odpovědělo, že ano i přes to, že velká většina v předchozí otázce zvolila možnost, že ve svém městě butik mají. Pouhých 20 % zvolilo možnost „ne". Z tohoto průzkumu vyplývá, že mnoho občanů i přes to, že pochází z hlavního města by rádi otevřeli nové butiky, aby měli lepší možnost nákupu svých kapslí, i s tím, že je možnost nákupu kapslí přes internet. Zákazníci si nejspíš chtějí užít nákup produktů se vším všudy, vychutnat si ho všemi smysly.

Pokračující otázka se zajímala o to, kde zákazníci nakupují kapsle, zda v butiku, přes internet, nebo jestli volí obě možnosti. Výsledky byly vcelku vyrovnané i tehdy, když nejvíc lidí, a to 38,33 % nakupuje kapsle v kamenných obchodech, tedy v buticích. 36,67 % zákazníku volí obě možnosti nákupu a 25 % nakupuje pouze přes internet. Z těchto průzkumů je zřejmé, proč mají zákazníci zájem o otevření nových butiků. Pokud nakupují v buticích, nemusí to nutně znamenat, že se v jejich městě butik přímo nachází a z těchto důvodů volí jejich další otevření. Mnoho zákazníků nakupuje i přes internet, pokud vezmeme v úvahu nedostatek času, který je problémem

v dnešní době u mnoha lidí, je jasné, proč je tohle číslo vyšší. V tomto případě se spíš bude jednat o absenci kamenného obchodu v městě bydliště dotazovaného.

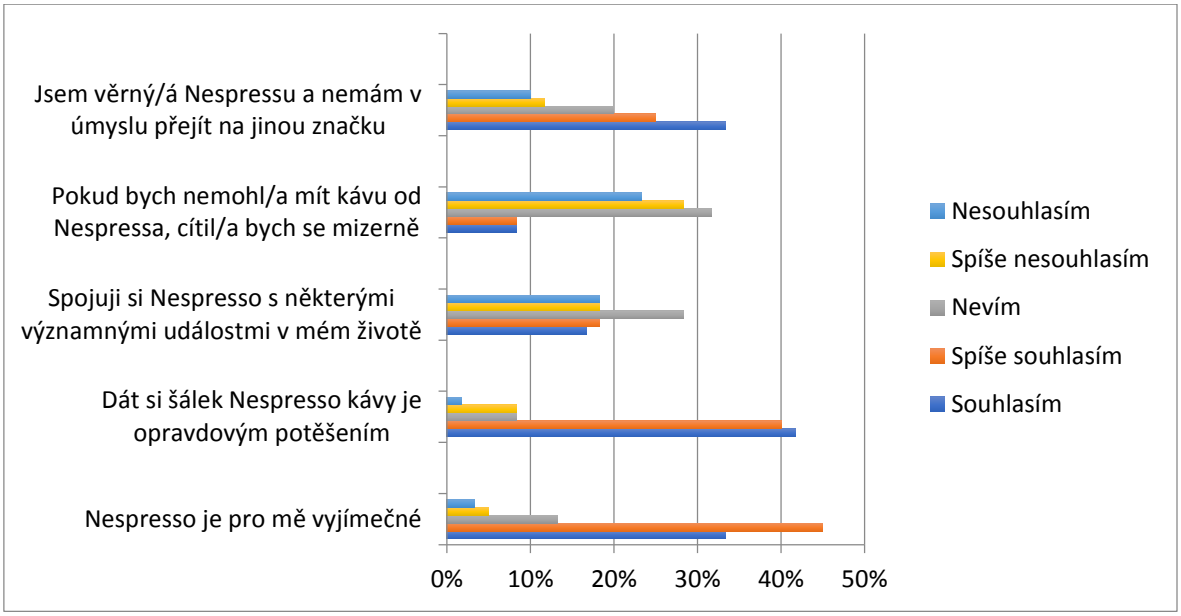
Zákazníci společnosti Nespresso byli dotazováni na konkrétní produkt v produktovém portfoliu, který s jeho tehdejším zavedením přinesl na trh jisté inovace a nové technologie. Otázkou bylo, zda zákazníci vědí, že v produktovém portfoliu značky se nenachází přístroje, které se dají ovládat pomocí chytrého zařízení. Vzhledem k tomu, že kávovary jsou na trhu již delší dobu, bylo zřejmé, že většina zákazníků bude vědět, o co se jedná. 68,33 % procent takové produkty znalo a 31,67 % respondentů nevědělo, o co se jedná. Navazující otázka zkoumala, co by zákazníci vylepšili na těchto produktech. Z grafu č. 5 je vidět, že 31,67 % zvolilo možnost „nevím". Zhruba stejné množství lidí, které tvořilo 30 %, upřednostnilo volbu výběru nových kapslí přímo z těla kávovaru, kterou samozřejmě přístroje v reálu nemají. Dá se tedy očekávat, že dotazovaní mohli být vlastníky takového přístroje a tato možnost jim schází. 26,67 % respondentů zatrhlo, že takové kávovary vůbec neznají. Nejméně zákazníkům záleželo na kontrole jejich oblíbených druhů kapslí pomocí aplikace v chytrém mobilním zařízení.



Graf 7: Na kávovarech ovládaných pomocí chytrého zařízení bych vylepšil/a? Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17 se zabývala tím, co pro zákazníky vůbec značka Nespresso znamená, co jim do jejich života přináší. Z grafu č. 8 je zřejmé, že respondenti převážně volili možnost „souhlasím" nebo „spíše souhlasím". Až 45 % zákazníků spíše souhlasí, že je

pro ně Nespresso výjimečné. 33,3 % zákazníků zcela souhlasí s tím, že zůstanou věrní značce a nemá v úmyslu přejít ke konkurenci. Pro 40 % zákazníků je šálek kávy Nespresso obrovským potěšením. Velké množství respondentů odpovědělo, že „neví" pouze u otázek, kde si měli spojit Nepsresso s významnými událostmi v jejich životě a pokud by neměli šálek kávy od Nespressa, cítili by se mizerně. Takto odpovídala více než polovina lidí. Z toho vyplývá, že pro obrovské množství zákazníků je značka výjimečnou záležitostí a pití kávy je pro ně potěšením. Respondenti jsou se společností převážně spokojení, čímž je menší šance přechodu na jinou značku.



Graf 8: Do jaké míry souhlasíte s těmito tvrzeními? Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka, která byla položena, zjišťovala věrnost zákazníků a to, zda používali nebo dokonce stále používají kapslové kávovary jiných značek. Většina respondentů, která tvořila 60 %, zodpověděla, že jinou značku nikdy nepoužívali. Naopak 40 % dotazovaných řeklo, že v minulosti používali, nebo stále používají jinou značku. Je tedy možné, že u společnosti postrádají některé faktory, které jim může konkurenční společnost nabídnout, a proto je počet těchto respondentů stále tak vysoký.

7 Výstupy a doporučení

Spokojenost s produkty je podstatnou složkou celého úspěchu společnosti. Pokud si chce společnost udržet post prémiové značky, není důležité starat se pouze o image společnosti, ale zaměřit se i na své produktové portfolio a zaměřovat se na možnost dalších inovací. Zákazníci, kteří budou spokojení a budou se neustále vracet, tvoří největší část zisků firmy. Stabilní pozici firmy lze udržet i pomocí vhodných inovací, které zajistí vyšší konkurenceschopnost na trhu.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat současnou produktovou strategii společnosti na spotřebitelském trhu a následně navrhnout vhodná doporučení a produktové inovace tak, aby bylo dosaženo konkurenceschopné produktové nabídky na trhu. Hlavní myšlenkou Nepsressa je nabízet svým zákazníkům možnost připravit si kvalitní kávu espresso doma stejně tak, jako pod rukama zkušeného baristy. Nelze tvrdit, že Nespresso je pouze pro vyšší příjmové skupiny, a že se zaměřuje pouze na tento segment, ačkoli se snaží tvoři image luxusní značky. Naopak dotazníkové šetření jasně ukazuje, že největší počet vlastníků kávovaru Nespresso tvoří skupiny se středním příjmem a velká četnost výskytu je i u lidí s nižšími příjmy. Společnost může brát jako velmi zajímavou cílovou skupinu segment následující generace, což jsou nynější studenti vysokých škol, kteří sledují trendy a velmi si vybírají, kam se půjdou najíst, co si dají za drink nebo do jaké kavárny si půjdou sednout na kávu. Trendem dnešní moderní společnosti jsou zdravé a kvalitní produkty. Je tedy vhodné cílit více na mladší generaci lidí, kteří v konečném výsledku mohou dělat velmi dobrou reklamu společnosti pomocí sociálních sítí. Dnešní mladí lidé si potrpí na sdílení svých fotek na různých fórech, což by mohlo být dobré šíření reklamy společnosti.

Z výzkumu také vyplývá, že mnoho zákazníků je velmi spokojených s produkty a službami, které Nespresso poskytuje. Ačkoli výsledky výzkumu ukazují vyšší míru spokojenosti u stávajících zákazníků, byly zde nalezeny mezníky, které lidem v produktovém portfoliu scházejí, nebo by je drobně pozměnili. Limitované edice kávy, které společnost nabízí, jsou exkluzivním produktem, který je u zákazníků velmi žádaný, avšak schází jim ve stálém produktovém portfoliu. 51,67 % lidí uvedlo, že jim limitované edice chybí ve stálé nabídce. Zákazníky láká exkluzivita produktu, ale zavést každou novinku, která je uvedena na trh do produktového portfolia není možné, navíc by tyto produkty ztrácely na své hodnotě. Vhodné řešení by bylo zvýšit produkci takovýchto káv, aby mohli být zavedeny v nabídce produktů delší dobu, než

bývá obvyklým standardem společnosti. Ve výsledku by poptávka byla stále vysoká a produkt by neztrácel na své exkluzivitě.

38,33 % zákazníků uvedlo, že v portfoliu postrádají i kapsle s čajem nebo čokoládou. Uvedení těchto produktů na trh by mohlo být zajímavým mezníkem společnosti. Avšak společnosti si zakládá na kvalitní kávě a specializuje se přímo na tyto produkty. Pokud by tedy mezi své portfoliu zavedli alespoň čokoládu, protože pár produktů v portfoliu má svoji trysku na horkou vodu, potom by kapsle s čajem nebyly tolik třeba, potom by musela být čokoláda vybírána z velmi kvalitních čokoládových bobů a na její produkci by muselo být dohlíženo, stejně tak jako na kávu, aby společnost neztratila svůj post. Takový krok může být velkým rizikem, ale zároveň mohou drobné diverzifikace přivést mnoho nových zákazníků, o které společnost prozatím přichází. Když vezmeme v úvahu mnoho rodin s dětmi, které chtějí, aby přístroj uměl i čokoládu pro jejich děti, a procento, které v dotazníkovém šetření uvedlo, že jim tyto produkty schází, pak by se společnost mohla stát více konkurenceschopná. Kapsle, které by byly vytvořeny z té nejkvalitnější čokolády, by jistě ocenila i generace mladých lidí, která si zakládá na kvalitě toho, co požívá.

Na základě vhodně položených otázek byli respondenti dotazováni i na kávovary, které přišly s inovativní technologií propojení kávovaru s chytrým mobilním zařízením pomocí aplikace. 68,33 % lidí uvedlo, že takové kávovary znají. Reklama na produkty byla vysoká, avšak ani to nebylo zárukou vysokých prodejů a trvalého růstu přístroje PRODIGIO. Respondenti byli následně tázáni, co by na takovém kávovaru vylepšili. Největší procento, tedy 31,67 % uvedlo, že nevědí, což lze přisoudit i tomu, že většinu z nich nezná takové kávovary. Ovšem nutné podotknout, že 26,67 % lidí tyhle kávovary nezná. Celých 30 % zvolilo možnost výběru nových kapslí přímo z těla kávovaru. Tahle funkce u kávovarů chybí a je možné, že by pomohla zvýšit případné prodeje u stroje PRODIGIO, který nemá nijak výrazně vysokou cenu. Zákazník by tak mohl vždy nasypat do kávovaru nové kapsle, a pokud by si chtěl kdykoliv udělat kávu pomocí připojení přes svůj mobilní telefon, měl by nové kapsle již připravené v kávovaru a nemusel by téměř nic dělat. Tahle možnost využití by jistě oslovila velké množství lidí, především ty, kteří jsou novými technologiemi doslova fascinováni.

Průzkum se zaměřil i na to, kde zákazníci kávu nakupují, a zda by uvítali možnost otevření dalších butiků. Až 80 % klientů by přivítalo možnost otevření dalších butiků, i přes to, že podle výsledků šetření jich většina ve svém městě butik má. Povědomí o

společnosti se v posledních letech velmi rozšířilo, a proto by bylo dobré, kdyby společnost otevřela další butik v jednom z větších měst v České republice, kde je povědomí o značce vysoké. Značně potenciálním místem na trhu by mohla být například Nová Karolína v Ostravě, kam se sjíždějí i lidé ze Slovenské republiky, kde zastoupení kamenných butiků není téměř žádné. Jestliže se společnost zaměřuje na otevření butiků v nejvíce navštěvovaných nákupních centrech v Praze, pak je Nová Karolína tím ideálním místem.

Závěr

Analýza kávovarů společnosti Nespressa a jejího největšího konkurenta Dolce Gusto jasně ukazuje zásadní rozdíly v portfoliu těchto přístrojů. Z celkového zkoumání vyplývá, že společnost Dolce Gusto má ve svém portfoliu výrobky, které na jednu stranu mohou pro zákazníky být atraktivnější cenou, ale na druhou stranu nedbají tolik na kvalitu a dnešní moderní trendy. Oproti tomu společnost Nespresso má širší produktové portfolio, které postihne zájem větší skupiny zákazníků, a i přes to, že jsou jejich ceny vyšší, společnost věří, že mnoho klientů dnes dbá zdravého životního stylu a vychutnají si raději kvalitní kávu, na kterou je brán velký zřetel. Kávovary obou společností mají velké rozdíly i v příslušenství, které mohou nabídnout. Zatímco Nespresso kromě mnoha barevných provedení u svých přístrojů má i šlehač na mléko, Dolce Gusto spoléhá na sušené mléko v kapsli, které lidem usnadní práci.

V analýze produktů pomocí BCG matice byly zkoumány konkrétně kávovary společnosti Nespresso a jejich současné postavení na trhu. Průzkumem bylo zjištěno, že kávovar Expert, který je na trhu nejnovější, sklízí velké úspěchy na trhu a řadí se jednoznačně do kvadrantu hvězd. Podle výsledků Alzy.cz odkud byl průzkum prodejů prováděn, je zřejmé, že kávovar patří mezi nejprodávanější z celého portfolia kávovarů a dokonce dochází k jeho opětovnému vyprodání zásob. Společnosti se zcela jistě vyplatí do těchto produktů nadále investovat. V kvadrantu dojných krav se vyskytuje pár produktů, které jsou na trhu již delší dobu a jejich tržní podíl je stále vysoký, aniž by výrobky vyžadovaly větší investice. Tvoří převážnou část zisku společnosti. Portfolio kávovarů zahrnují i produkty, které jsou ve fázi úpadku, a firma by měla zvažovat jejich stažení z trhu. Jedná se o kávovary CitiZ a Lattissima Pro. V kvadrantu otazníků pak zaujímá pozici přístroj Prodigio, který i přes dnešní moderní technologie, které vládnou světem, nesklidil příliš velké sympatie u zákazníků Nespressa. Důvodem mohou být nedostatky kávovaru, nebo přílišná složitost zacházení, která nevyhovuje především starším zákazníkům.

Výzkum dotazníkového šetření potvrzuje hypotézu, které byla v bakalářské práci stanovena: „Nespresso není pouze pro vyšší příjmové skupiny zákazníků“. Průzkum jasně ukazuje, že největší frekvence zákazníků je v příjmové skupině mezi 21–30 tisíci korun. Druhou nejvyšší četnost mají skupiny s nižším příjmem do 20 nebo také do 9 tisíc korun. Zde je zcela patrné, že ve větší míře jsou zde zastoupeni zákazníci s nižšími příjmy. Hypotéza, která byla stanovena se potvrdila. Nespresso chce být

dosažitelným luxusem a předat svým zákazníkům zážitek z nákupu jejich oblíbené kávy a produktů. Z průzkumu nadále vyplývá, že většina skutečností, které zákazníkům vadí a rádi by, aby se změnily, jako například krátké časové období limitovaných edicí kávy na trhu, kapsle s čokoládou a čajem, které společnost nenabízí, nebo menší počet butiků, jsou jasným znakem strategie společnosti zůstat exkluzivní a prémiovou značkou a poskytovat prestižní výrobky svým zákazníkům. Z druhé strany úhlu pohledu by se časové období limitovaných edicí kávy nemělo příliš prodlužovat, protože u zákazníků to vyvolává touhu zkoušet nové produkty, a navíc to zvyšuje i jejich exkluzivitu.

Seznam použité literatury

Citace monografické publikace:

1. FORET, Miroslav, 2006. *Marketingová komunikace.* Brno: Computer Press. ISBN: 80-251-1041-9.
2. FORET, Miroslav, 2008. *Marketing pro začátečníky.* Brno: Computer Press. ISBN: 978-80-251-1942-6.
3. HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing.* Praha: Grada. ISBN: 80-247-0447-1.
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing.* Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2690-8.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4670-8.
6. KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Základy marketingu.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4208-3.
7. KOTLER, Philip a Gary AMSTRONG, 2004. *Marketing.* Praha: Grada. ISBN: 80-247-0513-3.
8. KOTLER, Philip a Gary AMSTRONG, 2014. *Marketing.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-0513-2.
9. KOTLER, Philip a Kevin Lane Keller, 2013. *Marketing management.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4150-5.
10. NOVÁK, Adam, 2017. *Inovace je rozhodnutí.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-271-0333-1.
11. TOMAN, Miloš, 2016. *Intuitivní marketing pro 21. století.* Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-399-1.
12. TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF, 2009. *Marketing inovací.* Praha: C. H. Beck. ISBN: 978-80-7400-092-8.
13. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb efektivně a moderně.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2721-9.
14. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-5037-8.
15. VEBER, Jaromír, 2016. *Management inovací.* Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-423-3.

Internetové zdroje:

1. B2Bmonitor. *Zvláštnosti marketingové komunikace a hlavní rozdíly vůči B2C,* [online]. [cit. 21. 2. 2017]. Dostupné z: http://www.b2bmonitor.cz/b2b-marketing/b2b-marketingova-komunikace/
2. B2Bmonitor. *B2B marketing,* [online]. [cit. 21. 2. 2017]. Dostupné z: http://www.b2bmonitor.cz/b2b-marketing/

3. BHASIN, Hitesh. *Product mixand Product line,* [online]. [cit. 25. 2. 2017]. Dostupné z: http://www.marketing91.com/product-mix-product-line/
4. BHASIN, Hitesh. *What is Product Portfolio,* [online]. [cit. 24. 2. 2017]. Dostupné z: http://www.marketing91.com/product-portfolio/
5. CONSTANTINIDES, Efthymios. *The 4S Web-Marketing Mix model,* [online]. [cit. 28. 2. 2017]. Dostupné z: http://www.ebusinessforum.gr/old/content/downloads/Web-Marketing-Mix.pdf
6. Euromonitor. *Nespresso's Little Brother Comes of Age,* [online]. [cit. 9. 4. 2017]. Dostupné z: http://www.euromonitor.com/
7. GRETLER, Corinne. *Nestle's Coffee Business Is Competing With Itself,* [online]. [cit. 5. 4. 2017]. Dostupné z: https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-06-28/nestle-leans-on-nespresso-s-kid-brother-as-coffee-growth-lags
8. HENDERSON, Bruse. *The Product Portfolio,* [online]. [cit. 24. 2. 2017]. Dostupné z: https://www.bcgperspectives.com/content/classics/strategy__the__product__portfolio/
9. LAKE,Laura. *Understanding the Differences Between B2B and B2C Marketing,* [online]. [cit. 23. 2. 2017]. Dostupné z: https://www.thebalance.com/b2b-vs-b2c-marketing-2295828
10. MILER, Marek. *Nespresso chce být „dosažitelný luxus", otevírá druhý butik v Praze,* [online]. [cit. 9. 4. 2017]. Dostupné z: http://www.zet.cz/tema/marketingovy-magazin-nespresso-chce-byt-dosazitelny-luxus-otvira-druhy-butik-v-praze-3072
11. ZIKMUND, Martin. *Specifika B2B marketingové komunikace, [online]. [cit. 20. 2. 2017]. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/komunikace/specifika-b2b-marketingove-komunikace-aneb-proc-nektere-veci-z-b2c-nefunguji*

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývoj objemu prodejů a ziskovosti během cyklu životnosti produktu 20
Obrázek 2: BCG matice 24
Obrázek 3: Zdroj: vlastní zpracování 42

Seznam tabulek

Tabulka 1: Volba hloubky a šířky marketingového mixu 22
Tabulka 2. Inovační změny produktu 27
Tabulka 3: Přehled modelů kávovarů, Zdroj: vlastní zpracování 38
Tabulka 4: Jednotlivé druhy káv, Zdroj: vlastní zpracování 41

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj tržeb a nákladů společnosti Nespresso, Zdroj: výroční zpráva Nespresso 33
Graf 2: Nespresso's Little Brother Comes of Age 34
Graf 3: Příjem respondentů v jednotlivých věkových skupinách. Zdroj: vlastní zpracování 45
Graf 4: Kde jste se o značce Nespresso poprvé dozvěděl/a? Zdroj: vlastní zpracování 47
Graf 5: Které faktory pro vás hrají důležitou roli při pořízení kávovaru? Zdroj: vlastní zpracování 49
Graf 6: Co vám schází v produktovém portfoliu Nespresso? Zdroj: vlastní zpracování 50
Graf 7: Na kávovarech ovládaných pomocí chytrého zařízení bych vylepšil/a? Zdroj: vlastní zpracování 51
Graf 8: Do jaké míry souhlasíte s těmito tvrzeními? Zdroj: vlastní zpracování 52

Seznam příloh

Příloha 1: Výkaz zisků a ztrát společnosti Nespresso za rok 2014 65
Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát společnosti Nespresso za rok 2015 66
Příloha 3: Dotazník spokojenosti s produkty značky Nespresso 67

Přílohy

Příloha 1: Výkaz zisků a ztrát společnosti Nespresso za rok 2014

Nespresso ΕΛΛΑΣ Α.Ε.

Κατάσταση Συνολικού Εισοδήματος για τη χρήση που έληξε 31 Δεκεμβρίου 2014
(ποσά σε ΕΥΡΩ εκτός αν αναφέρεται διαφορετικά)

	Σημείωση	2014	2013
Κύκλος εργασιών		19.756.948	18.791.423
Κόστος πωληθέντων	*13*	(9.415.182)	(9.380.832)
Μικτό κέρδος		**10.341.766**	**9.410.591**
Έξοδα διάθεσης	*13*	(8.782.491)	(8.122.839)
Έξοδα διοίκησης	*13*	(929.431)	(859.622)
Λοιπά κέρδη/ Ζημιές (καθαρά)		0.00	125.395
Λειτουργικό κέρδος		**629.844**	**553.525**
Χρηματοοικονομικό κόστος/(καθαρό)	*15*	2.122	11.442
Κέρδη προ φόρων		**631.966**	**564.967**
Φόρος εισοδήματος	*16*	(187.704)	(176.314)
Κέρδη περιόδου		**444.262**	**388.653**
Λοιπά συνολικά έσοδα			
Μη μετακυλιόμενα στα αποτελέσματα			
Αναλογιστικά κέρδη και ζημίες από προγράμματα καθαρισμένων παροχών (αποζημίωση προσωπικού).		(26.823)	(20.449)
Φόρος εισοδήματος που σχετίζεται με στοιχεία του συνολικού εισοδήματος.		6.974	5.317
		(19.849)	**(15.132)**
Μετακυλιόμενα στα αποτελέσματα		-	-
		(19.849)	**(15.132)**
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ		**424.413**	**373.521**

Μαρούσι, 01 Ιουνίου 2015

Ο Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος του Δ.Σ ς. — **Μέλος Δ.Σ.**

Αντώνης Αυγερόπουλος του Αριστοτέλη — Raymond Franke του Rolf

Για το λογιστήριο

Αμπελογιάννης Σταμάτης του Αριστείδη

Οι επισυναπτόμενες Σημειώσεις που παρατίθενται στις σελίδες 13 έως 27 αποτελούν αναπόσπαστο μέρος αυτών των Οικονομικών Καταστάσεων.

Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát společnosti Nespresso za rok 2015

Nespresso ΕΛΛΑΣ Α.Ε.

Κατάσταση Συνολικού Εισοδήματος για τη χρήση που έληξε 31 Δεκεμβρίου 2015
(ποσά σε ΕΥΡΩ εκτός αν αναφέρεται διαφορετικά)

	Σημείωση	**από 1.1.2015 έως 31.12.2015**	**από 1.1.2014 έως 31.12.2014**
Έσοδα		20.918.535	19.756.948
Κόστος πωληθέντων	*13*	(9.769.786)	(9.415.182)
Μικτό κέρδος		**11.148.749**	**10.341.766**
Έξοδα διάθεσης	*13*	(9.463.042)	(8.782.490)
Έξοδα διοίκησης	*13*	(1.011.585)	(929.430)
Λοιπές (ζημίες)/κέρδη - καθαρά		7.417	-
Λειτουργικό κέρδος		**681.539**	**629.846**
Χρηματοοικονομικό κόστος	*15*	3.561	2.122
Κέρδη προ φόρων		**685.100**	**631.968**
Φόρος εισοδήματος	*16*	(213.840)	(187.704)
Καθαρά κέρδη χρήσης		**471.260**	**444.264**
Λοιπά συνολικά εισοδήματα			
Μη μετακυλιόμενα στα αποτελέσματα			
Αναλογιστικά κέρδη και ζημίες από προγράμματα καθαρισμένων παροχών (αποζημίωση προσωπικού)		13.277	(26.823)
Φόρος εισοδήματος που σχετίζεται με στοιχεία του συνολικού εισοδήματος		(2.432)	6.974
		10.845	**(19.849)**
Συγκεντρωτικά Συνολικά Εισοδήματα		**482.105**	**424.415**

Μαρούσι, 15 Ιουλίου 2016

Ο Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος του Δ.Σ ς.

Αντώνης Αυγερόπουλος του Αριστοτέλη
ΑΔΤ ΑΚ087546

Μέλος Δ.Σ.

Raymond Franke του Rolf
ΑΔ ΒΑ801150

Ο λογιστής

Αμπελογιάννης Στάμάτιος του Αριστείδη
ΑΔΤ Χ142118
Α.Α. 0048817 Α' ΤΑΞΗΣ

Οι επισυναπτόμενες Σημειώσεις που παρατίθενται στις σελίδες 13 έως 27 αποτελούν αναπόσπαστο μέρος αυτών των Οικονομικών Καταστάσεων.

Příloha 3: Dotazník spokojenosti s produkty značky Nespresso

Dobrý den,

věnujte mi prosím pár minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku, pomocí kterého bych ráda zjistila Vaši současnou spokojenost s produkty Nespresso. Dotazník je zcela anonymní a slouží pro účely zpracování mé bakalářské práce na téma Analýza produktového portfolia. Děkuji za Váš čas.

1) Vaše pohlaví:
Žena
Muž

2) Váš věk:
18-25
26-35
36-45
46-55
55 let a více

3) Jaké jsou Vaše měsíční příjmy?
Do 9000 Kč
10 000 Kč - 20 000 Kč
21 000 Kč - 30 000 Kč
31 000 Kč - 40 000 Kč
Nad 40 000 Kč

4) Kde jste se o značce Nespresso poprvé dozvěděl/a?
V televizi
V časopise
Na sociálních sítích
Na internetu
Od přátel, rodiny
V prodejně elektra
Na eventu v nákupním centru
V práci
Jinde

5) Jak dlouho používáte produkty značky Nespresso?
Méně než 1 rok
2 - 3 roky
4 - 5 let
5 let a více

6) Jste s používanými produkty spokojený/á?
Velice spokojený/á
Spokojený/á
Spíše spokojený/á
Spíše nespokojený/á
Nespokojený/á
Velice nespokojený/á

7) Byli jste při koupi kávovaru dostatečně informováni o nabídce Nespresso káv?
Ano
Ne
Nevzpomínám si

8) Co by zvýšilo Váš případný zájem o produkty značky Nespresso?
Nižší cena kávy
Dárkové karty
Workshopy týkající se kávy
Soutěže o hodnotné ceny
Vyšší interakce se zákazníky
Profesionálnější přístup zaměstnanců k zákazníkům

9.1 - 9.6) Které faktory pro vás hrají důležitou roli při pořízení kávovaru? Ohodnoťte podle důležitosti: 1 nejméně důležitá, 5 nejvíce důležitá
Tato otázka není kódována, v exportu jsou přímo číselné hodnoty.

10.1 - 10.5) Vyberte prosím, čeho si na společnosti ceníte nejvíc:
Kvalitní káva z různých částí světa
Pestrost produktového portfolia
Neustálé novinky v oblasti kávy
Kvalitní a cenově dostupné kávovary
Šetrnost k životnímu prostředí

11) Co Vám schází v produktovém portfoliu Nespresso?
Limitované edice kávy, které již nelze zakoupit
Širší sortiment doplňků
Větší nabídka v oblasti kávovarů
Možnost kapslí s čokoládou nebo čajem

12) Nachází se Nespresso butik ve Vašem městě?
ano
nevím
ne

13) Uvítali byste možnost otevření dalších butiků v České republice?
ano
ne

14) Nakupujete kapsle přes internet nebo v kamenných obchodech?
Přes internet
V kamenných obchodech
Obojí

15) Víte, že Nespresso má ve svém portfoliu kávovary, které se dají ovládat pomocí chytrého zařízení?
ano
ne

16) Na kávovarech ovládaných pomocí chytrého zařízení bych vylepšil/a?
Nevím
Kontrolu zásob oblíbených druhů kapslí uživatele
Výběr nových kapslí přímo z těla kávovaru
Neznám takové kávovary

17.1 - 17.5) Do jaké míry souhlasíte s těmito tvrzeními?
Souhlasím
Spíše souhlasím
Nevím
Spíše nesouhlasím
Nesouhlasím

18) Používali jste, nebo stále používáte i jiné značky kapslových kávovarů?
ano
ne

Evidence výpůjček

Prohlášení:
Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Kristýna Krejčí
V Praze dne: 17. 05. 2017 Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis