

**Projekt stanovení konkurenční strategie
MP Krásno, a. s.**

Bc. Marta Nová

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marta NOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt stanovení konkurenční strategie MP Krásno, a. s.**

Zásady pro vypracování:

1. Vymezte předběžný rámec aktuálních projektových příležitostí společnosti MP Krásno, a. s. a definujte ideu projektového řešení.
2. Konfrontujte předběžný záměr a ideje, dostupné literární prameny z oblasti konkurenční strategie spolu se zpracovanou analýzou k podpoře projektového řešení.
3. Definujte na základě syntézy poznatků vyplývajících z bodu 2 konkrétní ideu a hypotézu projektového řešení.
4. Formulujte diagnózu projektu jako určující východisko pro adresné zpracování projektu.
5. Vypracujte projekt konkurenční strategie MP Krásno, a. s.
6. Verifikujte projektové řešení v návaznosti na bod 5.
7. Prezentujte a zdůvodněte efektivnost daného projektového řešení spolu se závěrečným doporučením pro firmu MP Krásno, a. s.

ABSTRAKT

Abstrakt česky

V České republice nastalo období tvrdého konkurenčního boje, který po vstupu do Evropské unie ještě zesílil. Nevídaně vzrostly dovozy vstupních surovin pro masný průmysl, obchodní řetězce sráží ceny výrobků dolů, výrobní kapacity masného průmyslu převyšují spotřebu, stavy skotu poklesly na nejnižší úroveň za posledních sto let, ceny vepřového masa kolísají a navíc sílí tlaky odborníků na výživu na změnu stravovacích návyků obyvatelstva. Vzhledem ke zmíněným faktorům zcela logicky sílí rivalita a agresivita konkurence. Je situace řešitelná? Jak by vůbec měl účinně zareagovat jeden z významných producentů masných výrobků v České republice, MP Krásno, a. s.? Jak obstát a zvítězit v konkurenčním boji o zákazníka? Jakou konkrétní konkurenční strategii zvolit?

Abstrakt ve světovém jazyce

There is a time of strong competitors fight in the Czech republic, after we have joined the European Union. Import of impute for meat industry rapid grew, supermarkets and hypermarkets push down the prices of production, the capacity of meat industry exceed the consumption, the number of cattle has declined to the lowest level over last hundred years, the prices of pork fluctuate and eating habits has changed. With regard to these factors the rivalry and the aggression of the competitors are more intensive. Is this situation solvable? How should the one of the most successful producers, MP Krásno, a. s. react? How to hold out in competitors fight for customers? Which concrete action, which concrete strategy should the company implement?

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce, doc. ing. Josefu Kubíkovi, za odborné vedení, cenné rady a podporu při zpracování problematiky konkurenční strategie. Ráda bych poděkovala rovněž pracovníkům MP Krásno, a. s. za ochotné poskytnutí potřebných informací.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 STRATEGIE	10
1.1 DEFINICE STRATEGIE	10
1.2 STRATEGICKÉ MYŠLENÍ	12
1.2.1 Principy strategického myšlení	12
1.2.2 Přínosy strategického myšlení	13
1.2.3 Překážky strategického myšlení	14
1.3 STRATEGICKÁ VIZE A CÍLE	14
1.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE	14
1.4.1 Analýza odvětví	14
1.4.2 SWOT analýza	21
1.4.3 Obecné konkurenční strategie	22
1.5 ŘÍZENÍ ZNAČKY	27
1.5.1 Znalost značky	28
1.6 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	30
II. PRAKTICKÁ ČÁST	31
2 ANALYTICKÁ ČÁST	32
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MP KRÁSNO, A. S.	32
2.1.1 Vize společnosti	32
2.1.2 Cíle podniku	32
2.1.3 Filosofie podniku	32
2.1.4 Sortiment podniku	33
2.1.5 Certifikáty a ocenění	33
2.2 ANALÝZA ODVĚTVÍ	34
2.2.1 Konkurenční rivalita v odvětví	34
2.2.2 Hrozba vstupu do odvětví	35
2.2.3 Hrozba substitutů	35
2.2.4 Vyjednávací síla zákazníků	36
2.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů	36
2.3 ANALÝZA SPOTŘEBITELE	37
2.3.1 Určení cíle výzkumu, hypotéz, zdroje dat, velikosti vzorku a metody sběru dat	37
2.3.2 Zpracování a analýza získaných dat	38
2.3.3 Ověření stanovených hypotéz	62
2.4 SWOT ANALÝZA	63
2.5 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A ZÁVĚRY ANALÝZY	64
3 PROJEKTOVÁ ČÁST	67
3.1 DIAGNÓZA PROJEKTU	67

3.2	STRATEGICKÉ CÍLE SPOLEČNOSTI	68
3.3	DÍLČÍ KONKURENČNÍ STRATEGIE	68
3.3.1	Cílová skupina.....	68
3.3.2	Konkrétní strategické cíle	69
3.3.3	Strategické operace	69
3.3.4	Činnosti spojené s realizací projektu	75
3.3.5	Harmonogram činností.....	77
3.3.6	Rozpočet projektu	78
3.3.7	Stanovení rizik projektu	81
3.3.8	Hodnocení efektivnosti projektu	82
3.4	SHRNUTÍ PROJEKTU A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	83
ZÁVĚR.....		86
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		88
SEZNAM OBRÁZKŮ		90
SEZNAM TABULEK.....		91
SEZNAM GRAFŮ		92
SEZNAM PŘÍLOH.....		94

ÚVOD

V České republice došlo po roce 1989 k mnohým změnám. Zásadní změnou pro zdejší podniky byl především přechod od centrálně plánovaného hospodářství na systém tržní ekonomiky. Tato vskutku principiální změna znamenala pro management podniků nelehký úkol. Management byl v zájmu zachování existence podniku nucen naprosto přehodnotit dosavadní přístup k řízení.

Je určitě zcela nepopiratelné, že podnikový management vždy hrál, stále hraje a i v budoucnu nadále bude hrát velice významnou roli a nemalým dílem se podílí na úspěchu popř. neúspěchu celého podniku. V dnešní době, jež je charakteristická turbulentním podnikatelským prostředím, dravou konkurencí a rostoucími požadavky zákazníků, je velký důraz kladen na volbu vhodné strategie. A právě z tohoto naprosto zřejmě vyplývá logický požadavek na management – schopnost strategického myšlení. Neboť právě management je tím, kdo nese zodpovědnost za řádnou formulaci strategie.

Podnik v žádném případě neexistuje izolovaně, naopak je součástí trhu, kde kromě zákazníků působí více či méně silná konkurence. Management tedy značnou část pozornosti musí zaměřit na stanovení kvalitní konkurenční strategie, při jejímž zpracování je zapotřebí vycházet z důkladné analýzy konkurenčního prostředí a jednotlivých konkurentů. Nepostradatelný význam má také objektivní analýza silných a slabých stránek podniku, aktuálních příležitostí a hrozeb, tedy tzv. SWOT analýza, která poskytuje kvalitní základ jakémukoliv projektovému řešení. Každý projekt, každá strategie, by měly jednoznačně využívat silných stránek podniku a možných příležitostí za současného potlačení slabých stránek a eliminace hrozeb.

Má diplomová práce se zabývá strategií jednoho z nejvýznamnějších aktérů masného průmyslu v České republice, společnosti MP Krásno, a. s.. Jedná se o podnik poměrně známý, s dlouholetou tradicí, který se velice dobře vypořádal s náročnými podmínkami spojenými se vstupem České republiky do Evropské unie.

Vzhledem ke skutečnosti, že MP Krásno, a. s. patří mezi 10 nejúspěšnějších producentů masa a masných výrobků v České republice, je zcela evidentní, že si za dobu svého působení vybudoval slušnou pozici na trhu. Jsem toho názoru, že by podnik měl využít svého dobrého postavení a vhodnou strategií směřovat k expanzi s cílem získat větší podíl na trhu a i nadále pokračovat v budování značky.

Podstatné je, aby zákazníci znali značku Krásno a vnímali ji jako symbol kvalitních výrobků. Za dané situace nabývá zásadním způsobem na významu role marketingu, jehož úkolem je nejen zjišťovat potřeby a přání spotřebitelů a tyto pak uspokojovat, ale také na základě analýzy spotřebitele a aktuálních trendů tyto potřeby s dostatečným předstihem předvídat. Navíc, a to je především důležité, vhodnou marketingovou komunikací lze poptávku vytvářet! Je třeba zákazníkovi ukázat, co by mohl mít a přesvědčit jej o tom, že právě tento produkt je pro něj ten nejvhodnější a právě tím, co hledá, aniž by si to ovšem sám předtím uvědomil.

Cílem mé diplomové práce je navrhnout MP Krásno, a. s. takovou dílčí konkurenční strategii, jež bude v naprostém souladu s podnikovou strategií, bude respektovat podnikové strategické cíle a zároveň vycházet ze současné situace v odvětví, brát v úvahu spotřebitelské chování a preference.

I. TEORETICKÁ ČÁST

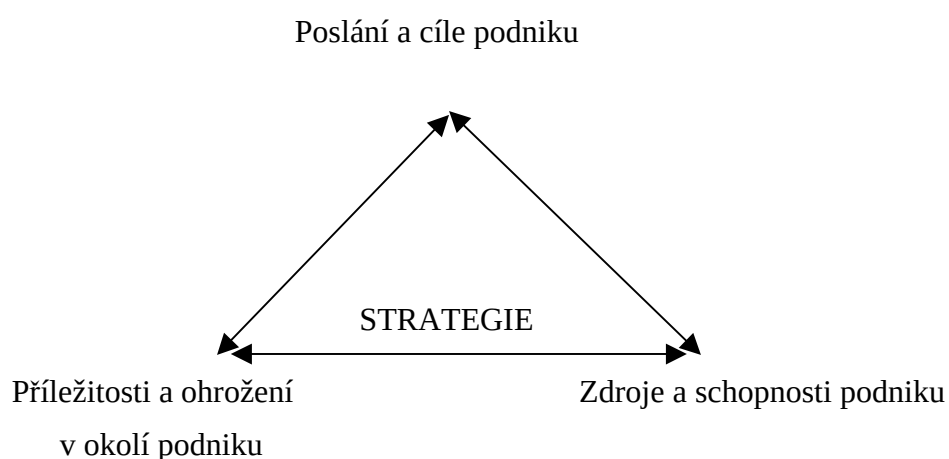
1 STRATEGIE

1.1 Definice strategie

Význam pojmu strategie se v průběhu času měnil a vyvíjel na základě zkušeností s plánováním, zpracováním a realizací podnikové strategie. Základním předpokladem úspěšnosti podnikové strategie je v současné době její pružnost, neboť díky ní je podnik schopen reagovat na neustále rychleji se měnící konkurenční prostředí a potřeby zákazníků.

„Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“ [5, s. 1] Dle této definice je tedy strategie odrazem základní představy podniku o jeho dalším vývoji a primárním předurčením, jakým způsobem bude dosaženo stanovených podnikových cílů.

„Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“ [5, s. 1]



Obr. 1. Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku, [1, s. 2]

Kromě výše zmiňovaného klasického a moderního pojetí strategie existují i jiné přístupy. Např. De Wit a Meyer považují strategii za „plán naplnění mise společnosti (firmy, podniku).“ [5, s. 2]

„Strategie je kombinací směřování a dosahu působnosti organizace během dlouhé doby: tím je dosaženo zvýhodnění organizace prostřednictvím uspořádání zdrojů uvnitř měnícího se prostředí za účelem splnění potřeb trhu a očekávání investorů.“ [8, s. 10]

"De Wit a Meyer formulovali šest základních aspektů strategie:

1. Strategie jakožto integrující model (návod pro rozhodování).
2. Strategie jakožto prostředek determinující organizaci v souladu s dlouhodobými podnikatelskými cíli.
3. Strategie jakožto směrnice vymezující základní formy konkurenčního boje firmy.
4. Strategie jakožto prostředek dosažení konkurenční výhody využitím silných stránek a příležitostí k eliminaci hrozeb a slabých stránek firmy.
5. Strategie jakožto logický systém distribuce a koordinace základních manažerských úkolů na všech úrovních.
6. Strategie jakožto vymezení ekonomických a neekonomických přínosů firmy jejím stakeholders.“ [5, s. 2 – 3]

„Johnson a Scholes uvádějí následujících osm základních charakteristik (atributů) strategie a strategických rozhodování:

1. Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
2. Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.
3. Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.
4. Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.
5. Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy.
6. Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.
7. Strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovni řízení.

8. Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání stakeholders a firemní kulturu.“ [5, s. 3]

1.2 Strategické myšlení

Strategické myšlení je v dnešním turbulentním konkurenčním prostředí základním předpokladem úspěšnosti. Pouze ti, kteří umí „perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků, mohou pomýšlet na úspěch.“ [11, s. 6]

1.2.1 Principy strategického myšlení

1. Princip variantnosti – vychází z faktu, že vzhledem k tomu, že strategie je tvořena na 3 – 10 let, není v době sestavování firemní strategie zcela jisté, k jakým změnám během strategického období dojde. Podnik je tedy nucen vypracovat několik kompatibilních variant strategie, aby tak mohl na základě vývoje z jednotlivé strategie přejít na další, aniž by ohrozil svou činnost. Jednotlivé strategie se liší převážně výrobním programem a orientací na segmenty trhu.
2. Princip permanentnosti prací na strategii – znamená, že práce na strategii nikdy nekončí. Neustále je třeba sledovat všechny faktory, jež na námi zvolenou variantu strategie působí, ověřovat, zda dochází k plnění strategických úloh a stanovených harmonogramů. Případné zjištěné odchylky je třeba důkladně analyzovat a poté stanovit další postup (změnu varianty popř. setrvání u stávající varianty strategie).
3. Princip celosvětového systémového přístupu – vzhledem k rostoucímu vlivu globalizace a také vzhledem ke skutečnosti, že se Česká republika stále více „otevívá“ světu a světové konkurenci, je opravdu zapotřebí brát v úvahu při tvorbě strategie vývojové tendence v celosvětovém měřítku.
4. Princip tvůrčího přístupu – na trhu vládne dravý konkurenční boj a zákazníci si mohou vybírat z celé škály podobných výrobků. Prosadit se může pouze ten podnik, který přijde s novým výrobkem, novou technologií, nižší cenou díky úsporám nákladů apod. Pracovníci, kteří jsou zdrojem nových tvůrčích řešení, jsou pro podnik nenahraditelní a podniky jsou si toho ve většině případů velice dobře

vědomí, a proto špičkoví pracovníci v této oblasti bývají také nadprůměrně odměňováni. [5]

5. Princip interdisciplinarity – „znamená využívání poznatků a metod všech vědních oborů při vytváření strategie.“ [5, s. 5]
6. Princip vědomí práce s rizikem – každá činnost je spojena s určitým rizikem. Strategie je sestavována, jak již bylo výše uvedeno, na 3 – 10 let, což je relativně dlouhé období a nelze se stoprocentní jistotou určit, jaké události nastanou či nenastanou. Proto i firemní strategie musí brát v úvahu existující možná rizika.
7. Princip koncentrace zdrojů – jakékoliv strategické rozhodnutí vyžaduje zdroje nejen finanční a hmotné, ale také zdroje lidské, zejména pak zdroje tvůrčích pracovníků. [5]
8. Princip vědomí práce s časem – „dnešní doba je typická neustálým urychlováním všech procesů – výzkumu a vývoje, výroby i oběhu.“ [5, s. 4 – 5]

1.2.2 Přínosy strategického myšlení

„Základní přínosy využívání strategického manažerského myšlení definoval S. L. Quek (1996):

1. Delší životní cyklus výrobků (jsme první, či mezi prvními, kdo identifikují a využijí nové příležitosti).
2. Rychlejší a jistější návratnost vložených prostředků a rychlé dosažení zisků (využití poptávky a ukořistění trhu dříve než konkurence).
3. Vyšší efektivnost a produktivita, tj. lepší výsledky s nižšími náklady a ztrátami, lepší řízení zdrojů (jsou předem naplánovány).
4. Méně krizového řízení, tj. méně chyb (většina z nich byla odhalena již ve fázi plánování).
5. Lepší zpětná vazba a poučení (čas, který ostatní stráví „hašením požárů“, šampióni využijí k systematickému sledování, rozborům a zdokonalování).
6. Zlepšení týmové práce a týmové atmosféry (pracující si vytvoří progresivní týmovou kulturu založenou na sdílení úspěchů).“ [11, s. 6]

1.2.3 Překážky strategického myšlení

Mezi základní překážky strategického myšlení lze zahrnout:

1. Chybějící vize – pouze podnik, jenž ví, čeho chce dosáhnout, tj. jaké jsou jeho cíle, může být úspěšný.
2. Nesystémovost – při strategickém rozhodování je zapotřebí brát v úvahu jak vnější, tak i vnitřní podmínky a vlivy. Velice důležitá je tedy jak znalost odvětví, ve kterém se podnik nachází, tak také znalost vlastní firmy. [11]

1.3 Strategická vize a cíle

Formulace vize, jíž lze charakterizovat jako představu o budoucnosti, je jedním z faktorů lidské motivace. Každá organizace, stejně jako člověk, by tuto vizi měla stručně a jasně vyjádřit. Tato vize by měla být zaměstnanci přijata a sdílena, každý pracovník by ji měl ctít, podporovat a podílet se na jejím dosahování. „Vize by měla být pozitivní a inspirující. Měla by být výzvou pro každého, aby zapojil všechny své schopnosti a využil zkušenosti. Je to výzva k dalšímu rozvoji každého jednotlivce a týmu.“ [11, s. 83]

„Vize v podstatě představuje stav firmy, do kterého by ji manažeři rádi v průběhu let dostali. Současně to však nesmí být jen toužebné přání, ale výsledek poznání možností vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Vize musí být náročnou, ale dosažitelnou výzvou.“ [11, s. 84]

1.4 Konkurenční strategie

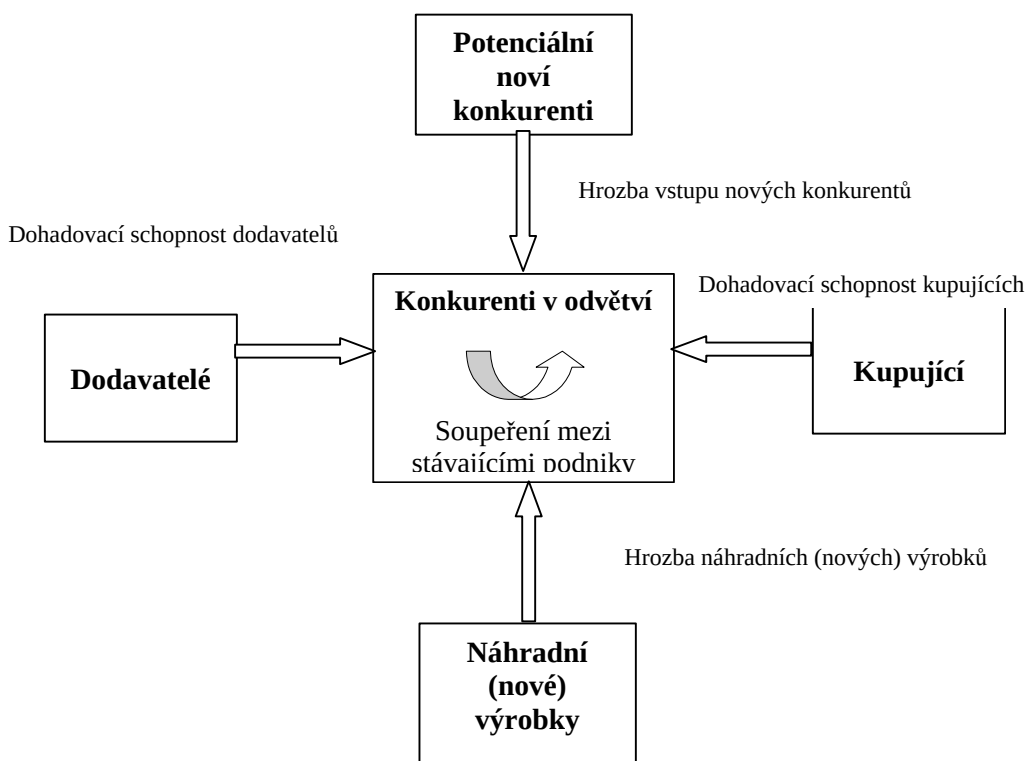
„Vypracovat konkurenční strategii v podstatě znamená vypracovat širší zásady určující, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů.“ [13, s. XI]

„Účinná konkurenční strategie spočívá v ofenzivních nebo defenzivních krocích, tak aby si vytvořila obhajitelnou pozici proti působení všech pěti konkurenčních sil.“ [13, s. 30]

1.4.1 Analýza odvětví

„Intenzita konkurence v odvětví není ani věcí náhody, ani smůly. Spíše je možné říci, že konkurence v odvětví vyrůstá z podhoubí jeho ekonomické struktury a daleko přesahuje

chování současných konkurentů. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách.“ [13, s. 3]



Obr. 2. Porterův model pěti konkurenčních sil, [13]

„Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Jelikož souhrnné působení těchto sil může být značně bolestivé pro všechny konkurenty, klíč k vypracování strategie spočívá v hlubokém analyzování zdrojů těchto sil.“ [13, s. 4]

„Pět konkurenčních sil – nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů – odrážejí skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje zavedené hrací pole. Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou všichni „konkurenty“ firmám v odvětví a mohou se stát více či méně významnými v závislosti na zvláštních okolnostech. Konkurence může být v tomto obecnějším smyslu definována jako rozšířené soupeření.“ [13, s. 5 – 6]

Potenciální nově vstupující firmy

Nově vstupující firmy ohrožují stávající podniky především tím, že usilují o získání svého podílu na trhu a mnohdy disponují značnými zdroji. Pronikání nových firem na trh často doprovází snížení cen nebo růst nákladů, což v důsledku znamená snížení ziskovosti podniků. [13]

„Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat. Jsou-li překážky vysoké nebo když nový účastník může očekávat ostrou reakci od zde zavedených konkurentů, je hrozba nových vstupů malá.“ [13, s. 7]

Porter definuje sedm hlavních zdrojů překážek vstupu:

- Úspory z rozsahu – „jde o snížení jednotkové ceny produktu (nebo operace či činnosti ústící ve zhotovení produktu) v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období.“ [13, s. 7] Noví, potenciální konkurenti jsou tedy nuceni, nechtějí-li být cenově znevýhodněni, proniknout na trh s velkým rozsahem výroby, popř. hledat jiné způsoby úspor. Těchto úspor lze dosáhnout tzv. sdílením operací nebo činností v oblasti prodejní sítě, distribuce, nákupu apod. nebo společnými náklady. „Běžná situace společných nákladů nastává, když jednotlivé složky podniku se mohou podílet na nehmotných aktivech, jako jsou obchodní značky či know-how. Náklady na vytvoření nehmotného aktiva je třeba vynaložit pouze jednou; aktivum je poté možné volně využívat v dalším podnikání a jediné dodatečné náklady jsou spojeny s jeho přizpůsobováním nebo zdokonalením. Proto situace, v nichž je možné nehmotná aktiva sdílet, mohou vést k výrazným úsporám.“ [13, s. 8 – 9]
- Diferenciace produktu – „diferenciace produktu znamená, že zavedené firmy mají své zavedené značky a věrnost zákazníků vyplývající z minulé reklamy, servisu zákazníkům, rozdílnosti v produkci anebo jednoduše z toho, že byly v odvětví mezi prvními.“ [13, s. 9] Nově vstupující firmy tak musí vynaložit značné prostředky, aby získali zákazníky na svou stranu, což mnohdy znamená počáteční ztrátu podniku.

- kapitálová náročnost – každé podnikání vyžaduje kapitálové investice na nákup výrobního zařízení, zásob, výzkum a vývoj, investice do propagace a reklamy apod. Výše nutných investic se liší v závislosti na odvětví. [13]
- přechodové náklady – „jednorázové náklady, jež musí vynaložit kupující, přecházející od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele.“ [13, s. 10] Jedná se o náklady přeškolení pracovníků, pořízení doplňkového zařízení, prostředky a čas, vynaložené k ověření nového dodavatele apod. „Jsou-li tyto přechodové náklady vysoké, musejí nově vstupující nabídnout podstatné zlepšení v ceně nebo v kvalitě produkce, aby zákazník změnil dodavatele.“ [13, s. 10]
- přístup k distribučním kanálům – přirozené distribuční kanály jsou využívány zavedenými podniky, nově vstupující musí tyto distribuční kanály přesvědčit, aby přijaly také jejich produkty. Čím více jsou tyto kanály omezenější, tím těžší je vstup do odvětví. [13]
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu – mezi rozhodující výhody patří vlastnictví technologie, výhodný přístup k surovinám, výhodná poloha, vládní subvence, znalostní nebo zkušenostní křivka. Zkušenost může pozitivně ovlivnit náklady marketingu, distribuce, ale také samotné výroby či dílčích operací. [13]
- vládní politika – vláda omezuje vstup do odvětví především pomocí udělování licencí a stanovení závazných norem (např. normy znečištění ovzduší, bezpečnostní normy apod.). [13] „Předpisy pro testování produkce, které jsou běžné v odvětvích jako potravinářství a u dalších produktů, které mají vztah ke zdraví, mohou značně prodloužit realizační dobu.“ [13, s. 13]

Konkurenti v odvětví

„Ve většině odvětví mají konkurenční kroky jedné firmy viditelný efekt na soupeřící partnery a mohou vyvolat odvetu nebo snahu o kompenzaci. To znamená, že firmy jsou na sobě vzájemně závislé.“ [13, s. 17 – 18]

„Některé formy soupeření, zejména cenová konkurence, jsou vysoce nejisté a s největší pravděpodobností zhoršují ziskovost celého odvětví. Snížení cen je snadno a rychle konkurenty vyrovnáno, a jakmile k němu dojde, sníží se příjmy všech firem, pokud není

cenová elasticita poptávky v odvětví dost vysoká. Reklamní kampaně oproti tomu mohou mít za následek vyšší poptávku nebo vyšší míru diferenciacie produkce v odvětví, což přináší užitek všem firmám.“ [13, s. 18]

Intenzitu soupeření mezi konkurenty ovlivňují následující faktory:

- početní nebo vyrovnaní konkurenti – „při existenci mnoha firem je pravděpodobnost jednání na vlastní pěst značná. Některé firmy obvykle uvěří tomu, že jejich akce projdou bez povšimnutí. Dokonce i v případě relativně malého počtu firem, jde-li o vyrovnané soupeře z hlediska velikosti a dostupných zdrojů, dochází k nestabilitě, neboť soupeři mohou být náchylní ke vzájemnému boji a mají dostatek zdrojů pro vytrvalou a intenzivní odvetu.“ [13, s. 18]
- pomalý růst odvětví – roste-li odvětví pomalu, sílí boj konkurentů o podíly na trhu.
- vysoké fixní nebo skladovací náklady – „vysoké fixní náklady vytvářejí silný tlak na všechny firmy k naplnění kapacity, což často vede k prudkému snižování cen, je-li zde přebytečná kapacita.“ [13, s. 19] Ke snižování cen dochází rovněž u produktů, jejichž skladování je velice těžké nebo nákladné. Snížení cen je v tomto případě prostředkem podpory prodeje, dochází tímto však ke snížení ziskovosti odvětví.
- nedostatečná diferenciacie nebo přechodové náklady – pokud je produkt nedostatečně diferencován, klade zákazník důraz především na cenu a usiluje o co nejvýhodnější podmínky. Naopak diferenciacie chrání podnik proti konkurenci, neboť zákazník bývá loajální vůči preferované firmě (značce). Působení přechodových nákladů bylo popsáno již výše. [13]
- rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích – „tam, kde úspory z rozsahu diktují rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích, může mít tento kapacitní růst chronicky rozkladný vliv na rovnováhu poptávky a nabídky, zejména za situace, kdy hrozí, že se rozšířené kapacity nahromadí. Odvětví se může ocitnout v situaci opakujícího se období nadměrných kapacit a poklesu cen.“ [13, s. 19]
- různorodost konkurentů – „konkurenti, lišící se strategií, původem, silou osobnosti a vztahem ke svým mateřským společnostem, mají rozdílné cíle a metody přístupu ke konkurenci a eventuálně na sebe mohou navzájem narazit. Může pro ně být těžké přesně odhadnout navzájem své záměry a shodnout se na „pravidlech hry“

v odvětví.“ [13, s. 19 – 20] Toto platí také pro zahraniční konkurenci, která podniká za odlišných podmínek a mnohdy sleduje odlišné cíle.

- vysoké strategické záměry – odvětví je destabilizováno, pokud se více firem v odvětví rozhodne dosáhnout většího úspěchu a investují do konkurenčního boje značné prostředky. [13]
- vysoké překážky výstupu – „výstupní překážky jsou ekonomické, strategické a emocionální faktory, které nutí konkurující společnosti ke konkurenci v odvětví, přestože výnos z investovaného kapitálu je nízký, nebo dokonce negativní.“ [13, s. 21] Za tyto překážky lze považovat existenci specializovaných aktiv, fixní náklady výstupu, strategické vzájemné vztahy, emocionální překážky a vládní a sociální omezení. [13] V případě, že výstupní překážky jsou vysoké, zůstávají v odvětví také podniky, které nejsou konkurenceschopné, čímž dochází k trvalému poklesu ziskovosti celého odvětví.

Substituty

„Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Někdy jde o velice delikátní úkol, který může analytika zavést do oboru zdánlivě velice vzdáleného od původního odvětví.“ [13, s. 24]

Každý podnik by se měl soustředit především na ty substituty, „kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo jsou vyráběny odvětvími, jež dosahují vysokého zisku.“ [13, s. 24]

Odběratelé

Odběratelé sledují své zájmy tím způsobem, že tlačí ceny dolů, trvají na vysoké kvalitě a neustálém zlepšování služeb, tímto povzbuzují rivalitu mezi konkurenčními podniky, což má za důsledek snížení ziskovosti odvětví.

Skupina odběratelů je silná, pokud:

- je koncentrovaná nebo její nákup se značně podílí na celkovém objemu prodeje daného dodavatele,
- produkty, které nakupuje tvoří podstatnou část nákladů nebo nákupů odběratele (odběratelé jsou tak vysoce citliví na ceny a usilují o co nejvýhodnější nákup),

- produkty, které nakupuje jsou standardní nebo nediferencované (je snadné změnit dodavatele),
 - nehrozí vysoké přechodové náklady,
 - dosahuje nízkého zisku (silný tlak na snížení nákladů, tudíž vysoká citlivost na ceny vstupů),
 - odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace,
 - produkt neovlivní kvalitu odběratelovy produkce,
 - je odběratel plně informován o poptávce, tržních cenách a nákladech dodavatele.
- [13]

Dodavatelé

„Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost.“ [13, s. 27]

Dodavatelé mají velký vliv, pokud:

- nabídku tvoří jen několik podniků,
- nemusí čelit substitučním produktům,
- odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny (tj. dodavatelé mají své zákazníky, a leckdy mnohem významnější, také v jiném odvětví),
- je produkt důležitým vstupem odběratele,
- existují vysoké přechodové náklady a produkty jednotlivých dodavatelů jsou diferencované,
- představují nebezpečí integrace do odvětví odběratelů. [13]

Za dodavatele lze svým způsobem považovat také zaměstnance. Vliv zaměstnanců je závislý na stupni organizovanosti a růstu nabídky vysoce kvalifikované práce. „Tam, kde jsou pracovní síly pevně organizovány nebo kde je omezen přírůstek nabídky vzácné práce, může být vliv práce vysoký.“ [13, s. 28]

1.4.2 SWOT analýza

Součástí strategické analýzy je rovněž rozbor silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí, tedy SWOT analýza. Její podstatou je identifikovat a slovně charakterizovat, případně ohodnotit následující klíčové faktory:

- silné stránky **Strength**
- slabé stránky **Weakness**
- příležitosti **Opportunity**
- hrozby **Threats**

„SWOT analýza je velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie. Z její podstaty totiž vyplývá základní logika strategického návrhu: návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí.“ [10, s. 99]

Silné a slabé stránky podniku

Analýza silných a slabých stránek je zaměřena na vnitřní prostředí podniku. „Znamená to kvalifikované a nestranné posouzení:

- vlastních schopností a dovedností (výzkumných, vývojových, výrobních, technických, technologických, finančních, organizačních i marketingových) a jejich síly,
- vlastní výkonnostní potence,
- zdrojových možností,
- úrovně managementu.“ [6, s. 42]

Nejvýhodnějšími silnými stránkami jsou takové přednosti podniku, které lze jen těžko okopírovat a je zde tedy předpoklad zajištění dlouhodobé konkurenční výhody. Jako příklad silných stránek lze uvést kvalitní výrobky, tradici značky, kvalifikovaný personál, nízké náklady aj. [6]

Naopak slabé stránky znamenají nedostatky podniku, řadíme mezi ně např. nekvalitní výrobky, značnou zadluženost, špatnou pověst, nedostatečnou motivaci pracovníků apod. [6]

Příležitosti a hrozby pro podnik

„Příležitosti a ohrožení vyplývající z vnějšího prostředí, se příliš neohlížejí na postavení a problémy podniku a výrazně ovlivňují jeho vnitřní procesy a organizační strukturu. Míra a intenzita jejich vlivu závisí především na typu vnějšího prostředí na faktorech odvětví, do kterého podnik spadá.“ [6, s. 44]

„Příležitosti a ohrožení úzce souvisí s aktivitami konkurence. Závisí na:

- intenzitě konkurence v odvětví,
- složitosti či jednoduchosti vstupu na trhy,
- existenci a postavení substitutů na trzích,
- síle a koncentraci kupujících a prodávajících.“ [6, s. 44]

Příležitosti představují takové další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů.“ [6, s. 44] Jedná se o „současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace.“ [3, s. 214] Mezi příležitosti lze zařadit vstup na nové trhy, neexistenci konkurence, nové technologie, změny v zákonech apod.

Na druhou stranu ohrožení je „výrazně nepříznivá situace v podnikovém okolí, znamenající překážky pro jeho činnost a dobré postavení. Faktory externího prostředí jednotlivě nebo v určité kombinaci a s rozdílnou silou působení mohou znamenat zhoršenou pozici podniku, vystavují ho nebezpečí neúspěchu, případně i hrozbě úpadku.“ [6, s. 45] Mezi typické hrozby patří vstup zahraniční konkurence, slabé konkurenční postavení podniku, nepříznivá legislativa, pokles počtu zákazníků apod.

1.4.3 Obecné konkurenční strategie

„Při zdolávání pěti konkurenčních sil existují tři potenciálně úspěšné obecné strategické přístupy k předstihu jiných firem v odvětví:

1. prvenství v celkových nákladech;
2. diferenciaci;
3. soustředění pozornosti.“ [13, s. 35]

Prvenství v celkových nákladech

Tento strategický přístup byl běžný v 70. letech minulého století, chrání podnik proti působení všech pěti konkurenčních sil. „Prvenství v nákladech vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd.“ [13, s. 35]

Všeobecně lze konstatovat, že pokud podnik opravdu dosahuje nízkých nákladů, jeho výnosy jsou nadprůměrné i v případě silné konkurence. Nízké náklady jsou tedy účinnou obranou v konkurenčním boji, navíc chrání podnik rovněž před vlivnými odběrateli, kteří se snaží stlačit ceny na co nejnižší úroveň, tedy na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta. Zvolí-li podnik výše zmíněný strategický přístup, je dostatečně chráněn také proti vlivným dodavatelům, neboť podnik je více flexibilnější a snáze se vyrovnává s rostoucími cenami vstupů. Strategie prvenství v celkových nákladech ovlivňuje také potenciální nové konkurenty, neboť tvoří bariéry vstupu do odvětví v podobě úspor z rozsahu. Taktéž v oblasti konkurence substitutů znamenají nízké náklady významnou konkurenční výhodu. [13]

Vybudovat si pozici prvenství v celkových nákladech není zdaleka jednoduché. Vyžaduje to disponovat vysokým relativním podílem na trhu nebo jinými přednostmi, např. výhodným přístupem k surovinám. Mnohdy je zapotřebí zjednodušit výrobu (prostřednictvím změny konstrukce produktu), rozložit náklady na široké spektrum příbuzných výrobků nebo investovat do nového moderního technologického zařízení. Z toho vyplývá, že realizace strategie nízkých nákladů často vyžaduje značné počáteční investice a podnik leckdy musí počítat také s případnou ztrátou, tzv. „rozběhovou ztrátou“ při získávání podílu na trhu. [13]

„Velký podíl na trhu však obratem poskytuje možnosti úspor při nákupech, což dále snižuje náklady. Jakmile se jednou podaří dosáhnout postavení nízkých nákladů, přináší to velké ziskové rozpětí. Takto získané prostředky lze znovu reinvestovat do nového zařízení, aby bylo možné udržet vedoucí pozici. Tyto reinvestice se mohou zcela dobře stát podmínkou udržení pozice nízkých nákladů.“ [13, s. 36]

Strategie prvenství v celkových nákladech vyžaduje značné kapitálové investice (především na pořízení moderních technologií) a přístup ke kapitálu, přísnou kontrolu nákladů, detailní kontrolní výkazy a hospodárný distribuční systém. [13]

Diferenciace

Strategie diferenciace znamená vytvoření takového produktu, který je v rámci celého odvětví jedinečný. Diferenciace má mnoho forem:

- design nebo image značky,
- technologie,
- vlastnosti,
- zákaznický servis,
- prodejní síť
- a jiné formy. [13]

Podnik, jenž úspěšně realizuje strategii diferenciace (nejlépe v několika formách zároveň), může očekávat nadprůměrné zisky, neboť tato strategie „vytváří dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami, i když jiným způsobem, než je prvenství v nákladech.“ [13, s. 38]

Vzhledem ke skutečnosti, že stálí zákazníci bývají již odzkoušené značce věrní a kladou na cenu menší důraz, je podnik chráněn proti své konkurenci. „Zákazníková věrnost a skutečnost, že případný konkurent musí překonat jedinečnost výrobku, vytvářejí vstupní překážky. Vyšší ziskové rozpětí, jež diferenciace přináší, umožňuje oslabit vliv dodavatelů a zcela jasně snižuje i vliv odběratelů, kteří postrádají srovnatelnou alternativu, a jsou tak méně citliví na ceny.“ [13, s. 38] Pokud jde o hrozbu substitutů, tak je zcela jisté, že má-li podnik své opravdu věrné zákazníky, hrozba substitutů se tímto eliminuje.

Strategie diferenciace tedy brání podnik proti všem pěti konkurenčním silám, nicméně na druhou stranu je leckdy považována za překážku k získání velkého tržního podílu, neboť diferenciace často „znamená vytváření dojmu exkluzivity, který je neslučitelný s velkým podílem na trhu“. [13, s. 38] Strategie diferenciace ne vždy musí znamenat exkluzivitu a vysoké náklady, toto záleží především na odvětví, v němž podnik působí.

Chce-li podnik úspěšně realizovat strategii diferenciace, je zapotřebí mít schopný marketing, dobrou pověst (případně dlouhodobou tradici) a tvořivé a kvalifikované

pracovníky. Důraz musí být kladen obzvláště na úzkou spolupráci útvarů výzkumu, vývoje a marketingu.

Soustředění pozornosti

„Poslední obecnou strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh; podobně jako u diferenciací to může mít různé formy. Na rozdíl od strategií nízkých nákladů a diferenciací, které se zaměřují na celé odvětví, je strategie soustředění pozornosti založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu a veškerá přijímaná funkční opatření musí mít toto na zřeteli. Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. Výsledkem je, že firma buď dosáhne diferenciací, neboť slouží svému vybranému cíli lépe než ostatní, nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady, případně dosáhne obojího.“ [13, s. 38]

„Strategie soustředění pozornosti s sebou vždy nese určitá omezení, pokud jde o dosažení celkového podílu na trhu. Nezbytným důsledkem této strategie je kompromis mezi ziskovostí a objemem prodeje. Podobně jako u strategie diferenciací produktu může, ale nemusí znamenat také kompromis s postavením daným celkovými náklady.“ [13, s. 40]

Rizika obecných strategií

„Při sledování obecných strategií v zásadě existují dvě rizika: za prvé, možnost neúspěchu úsilí o dosažení nebo udržení strategie; za druhé, možnost toho, že výhoda plynoucí ze strategie se bude s postupujícím vývojem v odvětví vytrácet.“ [13, s. 44]

1. Rizika prvenství v celkových nákladech

„Prvenství v nákladech klade na bedra firmy několik břemen. Má-li udržet své postavení, musí trvale investovat do moderního zařízení, nemilosrdně se zbavit zastaralých aktiv, vyhýbat se prudkému rozšíření výrobního spektra a pozorně sledovat technická zlepšení. Pokles nákladů nepřichází v žádném případě automaticky s růstem objemu a ani úspory z rozsahu výroby se nedostavují samy od sebe, bez patřičné pozornosti“ [13, s. 45]

Za základní rizika lze považovat:

- „technologické změny znehodnocující minulé investice nebo znalosti;
- nízké náklady nových účastníků a následovníků na získání znalostí díky tomu, že dokáží imitovat nebo jsou schopni investovat do nejmodernějšího zařízení;
- neschopnost postihnout žádané změny produktu či marketingu z důvodu přílišné pozornosti věnované nákladům;
- nákladová inflace, která zužuje schopnost firmy zachovat dostatečnou cenovou odlišnost, aby kompenzovala pověst konkurentovy značky nebo jiné přístupy k diferenciaci.“ [13, s. 45]

2. Rizika diferenciaci

„Diferenciace rovněž zahrnuje řadu rizik:

- rozdíl v nákladech mezi konkurenty s nízkými náklady a firmami sledujícími strategii diferenciaci může být příliš velký, než aby zákazníci zachovali loajalitu vůči dané značce. Zákazníci mohou oželeť některé vlastnosti, služby nebo image produktu vyráběného firmami usilujícími o diferenciaci, aby dosáhli velkých úspor v nákladech;
- zákaznickova potřeba diferenciačního faktoru klesá. K tomu může dojít i v důsledku promyšlenějšího chování zákazníků;
- imitace snižuje úroveň diferenciaci, což je běžný případ, stává-li se odvětví vyspělejší.“ [13, s. 46]

3. Rizika soustředění pozornosti

„Soustředění pozornosti zahrnuje jinou řadu rizik:

- rozdíl v nákladech mezi konkurenty v celém spektru a firmami, které soustřeďují pozornost, se zvětší natolik, že eliminuje výhody v nákladech, které vyplývají ze sledování pouze úzkého cíle, nebo že kompenzuje diferenciaci dosaženou soustředěním pozornosti;
- rozdíly v žádaných produktech nebo službách mezi strategickým cílem a trhem jako takovým se zúží;
- konkurenti naleznou dílčí trhy uvnitř teritoria strategického cíle a zcela negují efekt soustředění pozornosti dané firmy.“ [13, s. 46 – 47]

1.5 Řízení značky

Za jednu z možných diferenčních strategií lze považovat také strategii řízení značky.

„Řízení značky (brand management) je strategický a integrovaný systém analytických, plánovacích, rozpočtových a realizačních aktivit.“ [14, s. 15]

„Součástí systému řízení značky je také tzv. brand equity, to je to, jak zákazníci značku vnímají a jak její znalost ovlivňuje jejich vztah a chování k ní. Brand equity neboli vztah zákazníka ke značce je definován jako diferencovaný vliv, který má znalost či povědomí o značce, na chování zákazníka k ní na základě marketingu této značky.“ [19, s. 139]

Strategie řízení značky je především proces, který zahrnuje popis aktuálního stavu, výzkum a analýzu interních i externích podmínek a vyhodnocení získaných údajů. Teprve po důkladné analýze nastává fáze rozhodování o vhodné strategii a stanovení nutných opatření, která mohou být následující:

1. Rozšíření značky (Line Extension) – tato strategie je zvolena v případě, že podnik hodlá získat nové segmenty trhu.
2. Změna šíře nebo hloubky značky – šíře značky označuje počet produktů či produktových řad, které jsou nositelem stejné značky. Naopak hloubka značky představuje množství značek, které zastřešují jednu produktovou řadu.
3. Inovace, tedy změna prvků značky – je realizována v případě, že značka stárne a ztrácí svou hodnotu. Především výrobci rychloobrátkového zboží tuto strategii hojně využívají. Některé dílčí změny např. v designu značky spotřebitel často ani nezaregistruje.

4. Repositioning – je využíván, pokud je zapotřebí zlepšit spotřebitelské vnímání dané značky.
5. Revitalizace značky – je označení pro komplexní změnu značky. Než se podnik rozhodne značku revitalizovat, musí nejprve objektivně posoudit, zda vůbec je revitalizovatelná, tedy zdali pro spotřebitele má nějakou hodnotu. V opačném případě je tato strategie naprosto zbytečná.
6. Změna marketingových programů – je zapotřebí využívat atraktivních marketingových programů, komunikačních kanálů a nástrojů. [14]

1.5.1 Znalost značky

„Znalost značky se vytváří nejprve na úrovni povědomí o značce a na něj navazující asociace spojované se značkou, které jsou základem image značky.“ [14, s. 29]

Povědomí o značce

Povědomí o značce zahrnuje rozpoznání (recognition, identifikace) značky (např. Znáte značku masných výrobků Krásno?) a vybavení (recall) si značky (např. Jaké značky masných výrobků znáte, na jaké si vzpomenete?). [14]

Skutečnost, že je spotřebitel schopen danou značku identifikovat znamená, že se s ní v minulosti již někde setkal. Psychologické studie ukázaly, že spotřebitelé instinktivně upřednostňují slovo, které znají, proto má známá značka při výběru vždy výhodu. „Když spotřebitel vidí určitou značku a vzpomene si, že se s ní už předtím setkal (možná i několikrát), uvědomí si, že daná společnost vynakládá prostředky na podporu této značky.“ [1, s. 11]

V dnešní době jsou spotřebitelé neustále zahlcováni značným množstvím propagačních materiálů a reklam, jež útočí ze všech stran, k dispozici je široký sortiment produktů různých výrobců, není tedy vůbec jednoduché dosáhnout uspokojivé úrovně znalosti značky. Obzvláště menší a nové podniky s relativně malým obratem nemají dostatek finančních prostředků na úhradu nákladů spojených s budováním značky. Navíc „v nadcházejících desetiletích budou v budování znalosti značky nejúspěšnější ty společnosti, které vyniknou v působení mimo běžné mediální kanály – tedy ve využití propagace prostřednictvím různých událostí, sponzorství, publicitou, rozesíláním vzorků a dalšími přístupy, sloužícími k přilákání pozornosti.“ [1, s. 17]

„Doporučení pro zvyšování povědomí o značce:

- Posilovat znalost jména značky společně s hlavními prvky značky (logo, symboly, balení apod.) a typickými nákupními nebo spotřebními situacemi. K tomu je vhodné připravit jednoduchý slogan: „Vanish – skvrn a špíny se zbavíš“.
- Posilovat znalost jména značky využíváním co největšího počtu komunikačních nástrojů, např. reklamou, podporou prodeje, PR, sponzoringem. Tím se vytvoří bohatší spektrum prožitků a zkušeností se značkou a zvyšuje se spontánní znalost značky.
- Spontánní znalost jedné značky obvykle roste na úkor jiné značky. Toto tvrzení je založeno na pozorování, že spotřebitelé jsou v průměru schopni spontánně jmenovat 3 – 4 značky v produktové kategorii, i když existují rozdíly, např. v kategorii piva je to 6 značek, v kategorii hormonální antikoncepce je to pouze jedna značka (pouze ženy).“ [14, s. 31]

Image značky

„Image značky se vymezuje jako vnímání značky spotřebitelem, jako asociace, které si se značkou spojuje. Vyjadřuje význam a smysl značky pro spotřebitele. Asociace se mohou spojovat s:

- atributy produktu,
- přínosy produktu (benefity),
- postoji k produktu.“ [14, s. 32]

Atributy produktu, tedy spotřebitelem vnímané charakteristiky výrobku, mohou být vázány na produkt (obsah vitamínů apod.) nebo volně související s produktem. „Atributy volně související s produktem se váží na následující skutečnosti:

- Cena.
- Vnímání, představa typického uživatele a typické spotřební situace (jaký typ člověka užívá produkt nebo službu, jaká spotřební situace je typická).
- Pocity a zkušenosti (od pocitů radosti, uvolněnosti až po nudu a úzkost).
- Osobnost značky, např. moderní, staromódní, exotická,...“ [14, s. 33]

Přínosy (benefity) produkty vyjadřují, co pro spotřebitele produkt znamená, jakou hodnotu mu produkt přinese. Existují tři druhy přínosů:

- funkční přínosy – souvisí s atributy vázanými na produkt,
- symbolické přínosy – ukazují na status a image spotřebitele, resp. uživatele (silný symbolický přínos mají atraktivní značky jako např. Rolex, Jaguar, Mercedes apod.)
- zkušenostní přínosy, zážitky – zakládají se na smyslovém prožitku (chuť, vůně, sluchový vjem atd.). [14]

„Postoje k produktu/službě jsou vyjádřením celkového hodnocení značky spotřebitelem. Jsou základem spotřebního chování, postoje jsou definovány jako predispozice k jednání.“ [14, s. 33]

1.6 Shrnutí teoretických poznatků

Teoretickou část lze považovat za určité uvedení do problematiky stanovení konkurenční strategie podniku. Nedílnou součástí bylo samozřejmě samotné definování dnes tak často užívaného slova, a to strategie. Existuje několik různých definic, nicméně všechny mají společnou jednu zásadní věc – podniková strategie se zabývá dlouhodobými cíli, je odrazem základní vize a filosofie podniku a zcela určitě lze konstatovat, že v současném konkurenčním boji podnik bez kvalitně zpracované strategie rozhodně neuspěje. Tvorba strategie není vůbec jednoduchou záležitostí, jedná se o velice náročný proces, který začíná u sběru relevantních dat, ať již interních či externích, vyžaduje důkladné analýzy získaných údajů a jejich následné vyhodnocení. Teprve na základě výsledků lze rozhodovat o volbě vhodné konkurenční strategie.

Existují tři obecné konkurenční strategie – prvenství v nízkých nákladech, diferenciaci a soustředění pozornosti. Tyto strategie jsou zde důkladně popsány, navíc je zdůrazněna jedna z možných diferenčních strategií, a to strategie řízení značky, která je základním tématem následující analýzy a projektu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Představení společnosti MP Krásno, a. s.

MP Krásno, a. s. patří mezi deset největších výrobců masa a masných výrobků v České republice. Společnost sídlí ve Valašském Meziříčí, kde se nachází rovněž provozovna a podnikové prodejny. Značka Krásno má svou několikaletou tradici, je na trhu známa již od roku 1993. Výrobky Krásno jsou součástí sortimentu téměř všech obchodních řetězců v České republice, navíc jsou k dispozici také v podnikových prodejnách. Část výroby je vyvážena do zahraničí.

2.1.1 Vize společnosti

MP Krásno, a. s. směřuje veškerými svými aktivitami k vytvoření prosperující společnosti evropské úrovně. MP Krásno, a. s. se soustředí na produkci masných výrobků, navíc má v úmyslu rozvíjet i jiné perspektivní výrobní programy v oblastech potravinářství, zemědělství a obchodu.

2.1.2 Cíle podniku

Cílem společnosti je vybudování potravinářského zpracovatelského komplexu se silnou surovinovou základnou a stabilní sítí seriózních odběratelů, schopného čelit globální konkurenci. V rámci České republiky udržet si své postavení, tj. patřit i nadále mezi deset největších producentů masa a masných výrobků. Cílem je standardní vysoká kvalita za srovnatelnou cenu. Mezi strategické priority rovněž patří budování značky a rovněž rozvoj lidského a technického potenciálu podniku.

2.1.3 Filosofie podniku

Filozofií společnosti je především být flexibilní společností, která pružně a komplexně reaguje na požadavky jednotlivých skupin zákazníků. Společnost se soustředí na poskytování kvalitních produktů a služeb i těm nejnáročnějším zákazníkům. Uspokojení zákaznických potřeb je základní povinností podniku.

2.1.4 Sortiment podniku

Sortiment MP Krásno lze rozdělit na dvě základní skupiny:

- maso (vepřové, hovězí, balíčkové),
- masné výrobky.

Masné výrobky zahrnují následující produkty:

- drobné masné výrobky,
- měkké masné výrobky,
- uzené tepelně opracované masné výrobky,
- trvanlivé masné výrobky,
- speciality,
- vařené masné výrobky,
- uzená masa,
- šunky,
- sádlo a škvarky.

2.1.5 Certifikáty a ocenění

Nejen v oblasti výroby masa a masných výrobků, nýbrž v celém potravinářském průmyslu jako takovém, je nyní kladen důraz především na dodržování příslušných norem kvality a na vyloučení všech negativních vlivů na zdravotní nezávadnost surovin a výrobků. Potravinářský průmysl je stále náročnější na dodržování jakékoliv hygieny a jiných potřebných předpisů, aby byly na trh uváděny pouze zdravotně nezávadné výrobky.

Celý výrobní proces je pod přísnou veterinární kontrolou, v podniku funguje systém vstupních, mezioperačních a výstupních kontrol. Podnik disponuje rovněž systémem HACCP, jehož základním úkolem je zabezpečování zdravotní nezávadnosti surovin a výrobků.

Získané certifikáty:

- ISO 9001:1994,
- ISO 9001:2000,
- ISO 14001:1996,
- Certifikace pro vývoz do zemí Evropské unie.

Kromě výše zmíněných certifikátů obdržela společnost od Vojenského úřadu pro standardizaci, katalogizaci a řízení jakosti MO AČR také Osvědčení o způsobilosti dodávek do Armády ČR, a Českým úřadem bezpečnosti práce byl podniku v roce 1999 udělen titul Bezpečný podnik.

V lednu 2004 získala společnost ocenění KlasA, které se vydává při splnění velice přísných kritérií, pro pět svých výrobků, a to:

- Valašskou klobásu,
- Valašský špek,
- Klobásu Vysočina,
- Rožnovský salám
- a Šunku Krásno.

2.2 Analýza odvětví

Analýza odvětví vychází z Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

2.2.1 Konkurenční rivalita v odvětví

V odvětví masného průmyslu působí 10 poměrně vyrovnaných konkurentů, ostatní jsou výrazně menší a slabší podniky. MP Krásno, a. s. patří mezi výše zmíněných deset nejvýznamnějších producentů masa a masných výrobků v České republice (viz příloha P I).

V současné době roste poptávka v odvětví velmi pomalu, v důsledku čehož se dá předpokládat, že konkurenční boj zesílí. Konkurenční rivalitu zvyšuje rovněž nízká diferenciací produktů a zanedbatelné přechodové náklady. Intenzita strategického úsilí

konkurence je vysoká a vztahy mezi konkurenčními podniky jsou velmi dravé. Neexistují zde významné překážky výstupu z odvětví.

2.2.2 Hrozba vstupu do odvětví

Odvětví masného průmyslu je průměrně kapitálově náročné. Největší investice vyžadují opatření, jež vyplývají ze zákona 110/97 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích a ze zákona 166/99 Sb. o veterinární péči. Tyto zákony jsou doplňovány značným množstvím vyhlášek, neboť masný průmysl stejně tak jako potravinářství podléhá přísnému dodržování předpisů.

Úspory z rozsahu jsou průměrné, přístup k distribučním kanálům poměrně obtížný na rozdíl od přístupu k surovinám, energiím a pracovní síle, který je snadný. Produkty hlavních konkurentů jsou poměrně málo diferencované a loajalita zákazníků není velká.

Vládní politika vytváří bariéry vstupu do odvětví především prostřednictvím již zmíněných zákonů a vyhlášek. V současné době jsou některé tyto vyhlášky nahrazovány Nařízeními Evropského parlamentu a Rady (ES). V České republice již platí nařízení 852/2004 o hygieně potravin, 853/2004 se specifickými předpisy ohledně hygieny živočišných potravin, nařízení 854/2004 o úřední kontrole u potravin živočišného původu a nařízení 1774/2002 o hygienických pravidlech týkajících se vedlejších živočišných produktů.

2.2.3 Hrozba substitutů

MP Krásno, a. s. je zaměřen na výrobu masných výrobků z vepřového a hovězího masa. Velice významnými substituty jsou drůbeží uzeniny a drůbeží maso. Konkurence v této oblasti je vysoká, na trhu je značný počet producentů drůbežího masa a masných výrobků.

Navíc se dá očekávat, že síla těchto substitučních produktů v budoucnosti ještě poroste vzhledem k naprosto zřejmým trendům ve výživě, které vedou ke snižování spotřeby „červeného“, tedy vepřového a hovězího masa. Odborníci na výživu vyzývají společnost, aby omezila konzumaci „červeného“ masa z důvodu zvýšeného obsahu tuku a cholesterolu. Drůbeží maso, které je často označováno jako maso „bílé“, je propagováno jako zdravější. Názory na tuto problematiku se v současné době sice liší, nicméně trend růstu spotřeby drůbežího masa na úkol masa vepřového a hovězího je naprosto zřejmý (viz příloha P II).

2.2.4 Vyjednávací síla zákazníků

Nejdůležitějšími zákazníky MP Krásno, a. s. jsou Ahold (supermarkety Albert a hypermarkety Hypernova), Makro, Jednota a Hruška (viz příloha P III). Pokud se jedná o vyjednávání, je pozice řetězců jednoznačně dominantní. Obchodní řetězce si podmínky spolupráce určují z převážné části samy, důraz je kladen na kvalitu a základním faktorem je cena. Pro obchodní řetězce není prioritou dlouhodobá spolupráce, ale již zmíněná cenová nabídka. Značnou roli zde hrají rovněž dobré osobní vztahy. Náklady přechodu ke konkurenci jsou zanedbatelné, což samozřejmě vyjednávací sílu obchodních řetězců několikanásobně zvyšuje.

2.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů

MP Krásno, a. s. nemá vlastní porážku, veškeré suroviny tedy musí nakupovat. Podnik klade důraz na kvalitní surovinu, vybudoval si proto síť dodavatelů, kteří disponují systémem řízení jakosti podle norem ISO.

Hlavními dodavateli masa jsou Jacom Holešov, Maso Planá, a. s., Játka Český Těšín, Animalco, a. s., TRABECO Uherské hradiště, Agropol, a. s., Inpost, s. r. o.. Ze zahraničních dodavatelů lze považovat za nejdůležitější D-S-Fleisch, Suedflesich a Europig.

Stěžejními dodavateli koření jsou firmy DERA, Trumf, Almi a Natura.

Vzhledem k tomu, že konkurence v oblasti nabídky masa je vysoká, je vyjednávací vliv dodavatelů oslaben. MP Krásno, a. s. při výběru dodavatele klade velký důraz nejen na již zmíněnou kvalitu suroviny, ale také, a to především, na cenu. Přechodové náklady ke konkurenci jsou zanedbatelné a produkty dílčích dodavatelů nejsou diferencované, což rovněž výrazně snižuje jejich vyjednávací sílu. Na druhou stranu, část dodavatelů lze považovat rovněž za konkurenty, neboť kromě jatečných produktů nabízí také uzenářské výrobky. Typickým příkladem je Maso Planá, a. s..

2.3 Analýza spotřebitele

Pro účely analýzy spotřebitele jsem provedla marketingový výzkum v operativním okolí MP Krásno.

2.3.1 Určení cíle výzkumu, hypotéz, zdroje dat, velikosti vzorku a metody sběru dat

Cíle daného výzkumu jsou následující:

- určit, jak často dotazovaní nakupují maso a masné výrobky, jakou částku za tyto produkty utratí, kde nakupují nejčastěji a které faktory ovlivňují jejich nákupní chování;
- ověřit, zda spotřebitelé znají značku „Krásno“ a zda-li je tato značka spojována s kvalitou;
- vzhledem k blížícímu se letnímu období zjistit, zda spotřebitelé grilují a ověřit, zda je současná nabídka výrobků na grilování postačující.

Stanovila jsem tyto hypotézy:

- H1 – spontánní znalost značky Krásno je alespoň 50 %,
- H2 – odvozená znalost značky Krásno je alespoň 80 %,
- H3 – alespoň 50 % oslovených respondentů považuje značku Krásno za symbol kvalitních výrobků,
- H 4 – alespoň 50 % oslovených respondentů nakupuje výrobky Krásno pravidelně.

Výzkum je zaměřen na sběr primárních dat v terénu metodou osobního dotazování. Velikost reprezentativního vzorku byla stanovena na 150 respondentů, osloveni budou zákazníci síť supermarketů Ahold v následujících městech:

- Zlín,
- Valašské Meziříčí,
- Rožnov pod Radhoštěm,
- Frenštát pod Radhoštěm.

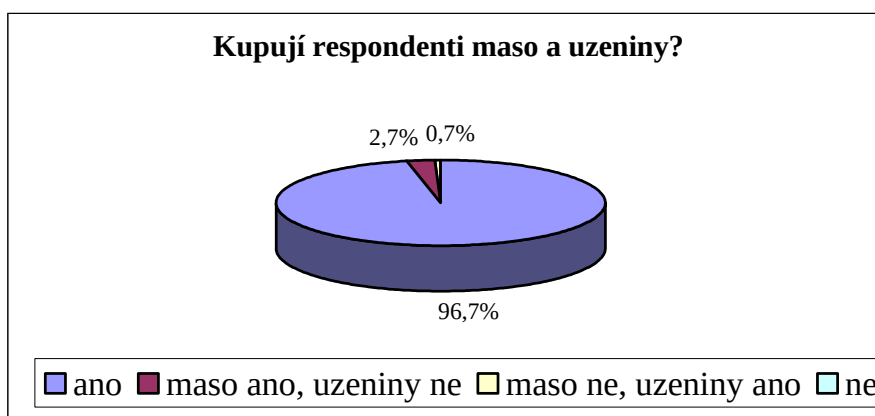
Na základě stanovených cílů byl sestaven dotazník, jenž je součástí přílohy P IV. Obsahuje 22 otázek, z toho jednu úvodní a čtyři identifikační. Otázky jsou logicky seřazeny v závazném pořadí.

2.3.2 Zpracování a analýza získaných dat

V následující analýze jsou data získaná z dotazníkového šetření zpracována v rámci jednotlivých otázek. Tabulky s absolutní a relativní četností (v %) jednotlivých výsledků jsou součástí přílohy P V, do textu je zařazeno pouze grafické znázornění.

Otázka č. 1 – Kupujete maso a uzeniny?

První, úvodní otázka plnila v podstatě vyřazovací funkci. Úlohou výzkumu bylo oslovit konzumenty masa a masných výrobků. Respondenti, kteří nenakupují tyto produkty nebyli do výzkumu zařazeni.

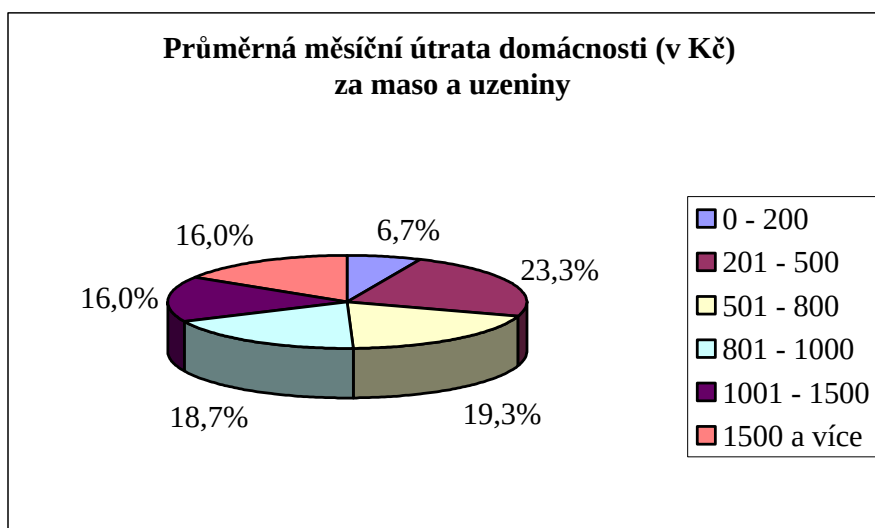


Graf 1. Kupují respondenti maso a uzeniny? [Vlastní zpracování]

Téměř 97 % respondentů nakupuje maso i uzeniny, necelá 3 % (4 respondenti) uvedla, že nakupuje pouze maso a jeden respondent nakupuje pouze uzeniny.

Je překvapivé, že jsem v průběhu výzkumu nenarazila na žádného vegetariána, který by nekupoval ani maso ani masné výrobky.

Otázka č. 2 – Jakou průměrnou částku (v Kč) měsíčně utratíte za maso a uzeniny (za celou domácnost)?



Graf 2. Průměrná měsíční útrata domácnosti (v Kč) za maso a uzeniny, [Vlastní zpracování]

Výsledky této otázky jsou opravdu různorodé, a to především v důsledku toho, že jsem skutečně oslovovala náhodné respondenty. Vzhledem k tomu, že se jedná o průměrnou částku za celou domácnost, nelze pouze z výše uvedeného grafu usuzovat na útratu jednotlivce.

Nejméně, tedy do Kč 200, utratí za maso a uzeniny lidé, kteří žijí sami, dále pak svobodné matky s jedním dítětem. Do uvedeného intervalu spadají rovněž výdaje čtyřčlenné rodiny, která nakupuje pouze uzeniny.

Převážná část domácností utratí za zmíněné produkty od Kč 201 do Kč 500. Tato skupina je tvořena především domácnostmi bez dětí (19 respondentů), 10 respondentů žije s dvěma dětmi a 6 oslovených s jedním dítětem.

19,3 % domácností vydá měsíčně za maso a uzeniny Kč 501 – Kč 800, převažují zde rodiny s dětmi, především s jedním nebo dvěma. Nicméně nemalou část, resp. 24 % respondentů spadajících do dané kategorie, tvoří lidé, kteří žijí sami. Jedná se o osoby do 35 let a od 51 let výše.

Třetí nejčetnější skupinu (výdaje Kč 801 – Kč 1000) tvoří převážně rodiny s dětmi, 14 % se pak podílejí manželské páry bez dětí a rovněž 14 % jednočlenné domácnosti.

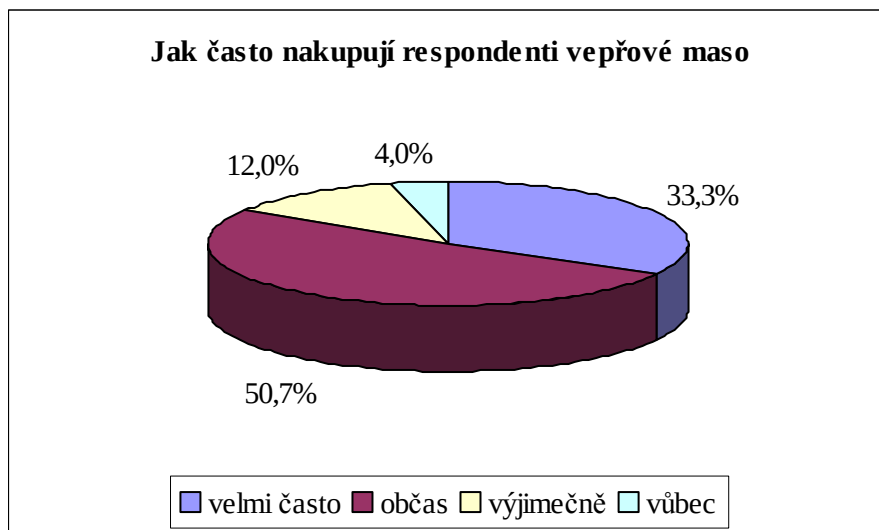
Kč 1001 – Kč 1500 měsíčně utratí za maso a masné výrobky 16 % domácností. I zde je převládající většina reprezentována rodinami s dětmi. Rodiny bez dětí se v této kategorii podílejí necelými 17 %.

Do poslední kategorie se zařadilo, tedy více než Kč 1500 měsíčně utratí, 16 % dotazovaných. Také tady dominují rodiny s dětmi, do této skupiny se zařadil pouze jeden respondent žijící sám.

Otázka č. 3 – Jak často nakupujete maso?

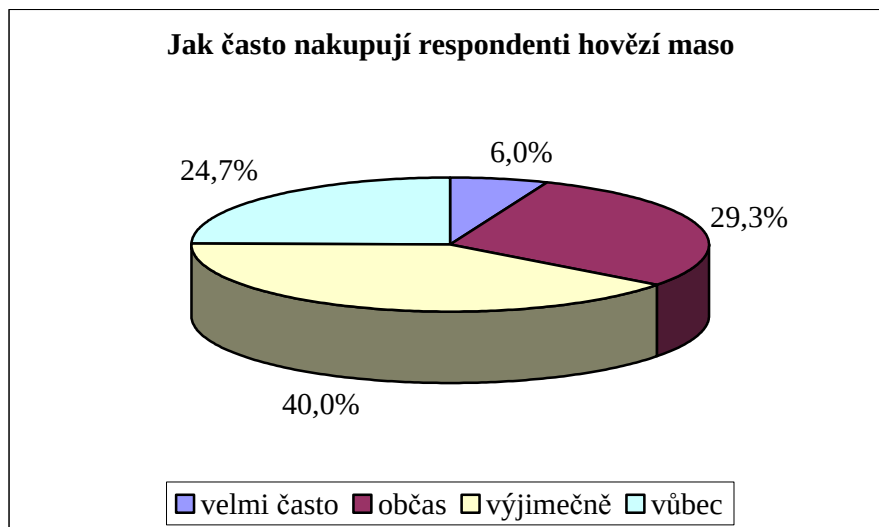
Tato otázka byla rozdělena do jednotlivých skupin podle konkrétních druhů masa. MP Krásno, a. s. je producentem výhradně vepřového a hovězího masa. Otázka spotřebitelských preferencí je tedy velice důležitá. Drůbeží maso je v současné době značně propagováno a lékaři doporučováno z jednoho prostého důvodu, a to proto, že je považováno za „zdravější“. Názory odborníků na tuto problematiku jsou mnohdy rozdílné. Nicméně skutečnost je taková, že lze opravdu zaznamenat trend preferování drůbežího masa na úkor masu vepřového. Koneckonců o tom svědčí i výsledky následující analýzy.

Vepřové maso



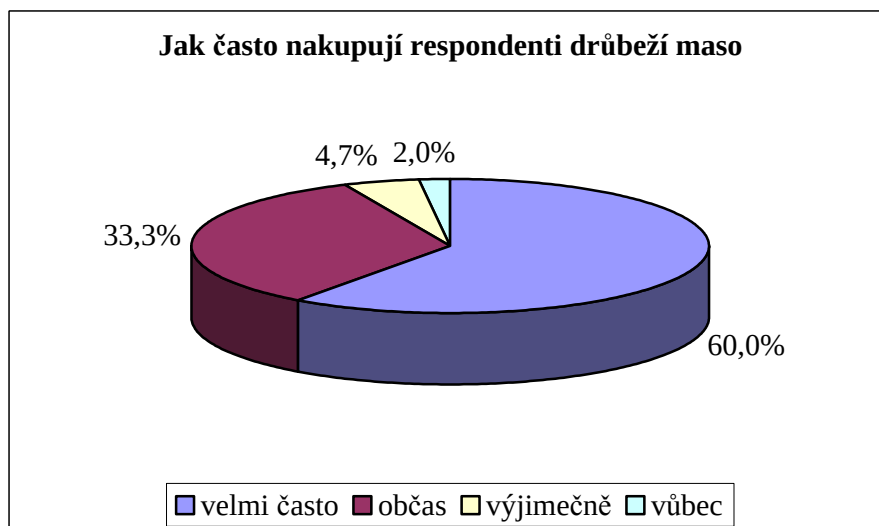
*Graf 3. Jak často nakupují respondenti vepřové maso,
[Vlastní zpracování]*

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že polovina respondentů (50,7 %) nakupuje vepřové maso občas, třetina respondentů (33,3 %) velmi často a 12 % výjimečně. Zbývajících 4 % dotazovaných nenakupuje vepřové maso vůbec.

Hovězí maso

Graf 4. Jak často nakupují respondenti hovězí maso, [Vlastní zpracování]

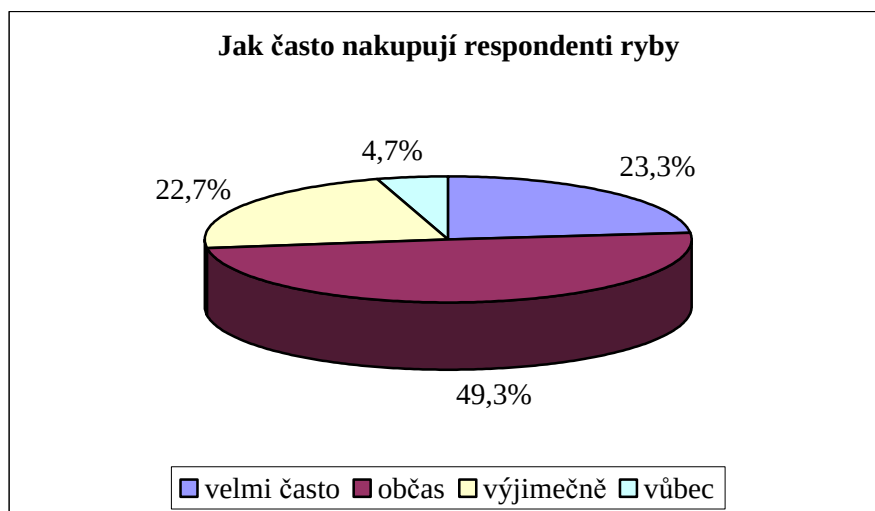
O tom, že hovězí maso ztrácí na své oblíbenosti, svědčí také graf 4.. Velmi často jej nakupuje pouhých 6 % dotazovaných. Z převážné většiny jde o lidi nad 35 let. 29,3 % respondentů si hovězí maso koupí občas a 40 % výjimečně. Téměř čtvrtina oslovených uvedla, že toto maso nenakupuje vůbec.

Drůbeží maso

Graf 5. Jak často nakupují respondenti drůbeží maso, [Vlastní zpracování]

Drůbeží maso je v současnosti zřejmě nejoblíbenějším druhem masa. Celých 60 % respondentů nakupuje drůbež velmi často a třetina občas. Pouze necelých 7 % dotazovaných uvedlo, že drůbeží maso nakupuje výjimečně nebo vůbec.

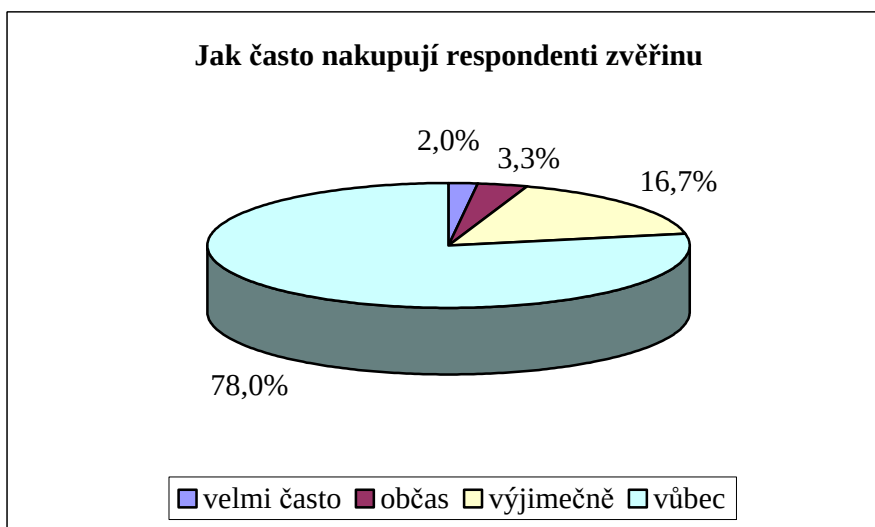
Ryby



Graf 6. Jak často nakupují respondenti ryby, [Vlastní zpracování]

Graf 6. ukazuje, že téměř polovina dotazovaných (49,3 %) nakupuje ryby občas a necelá čtvrtina (23,3 %) velmi často. Výjimečně zařadí do svého jídelníčku rybu 22,7 % a vůbec ji nekupuje 4,7 % respondentů. Výsledky naznačily, že ryby nekupují především lidé starší 36 let.

Zvěřina



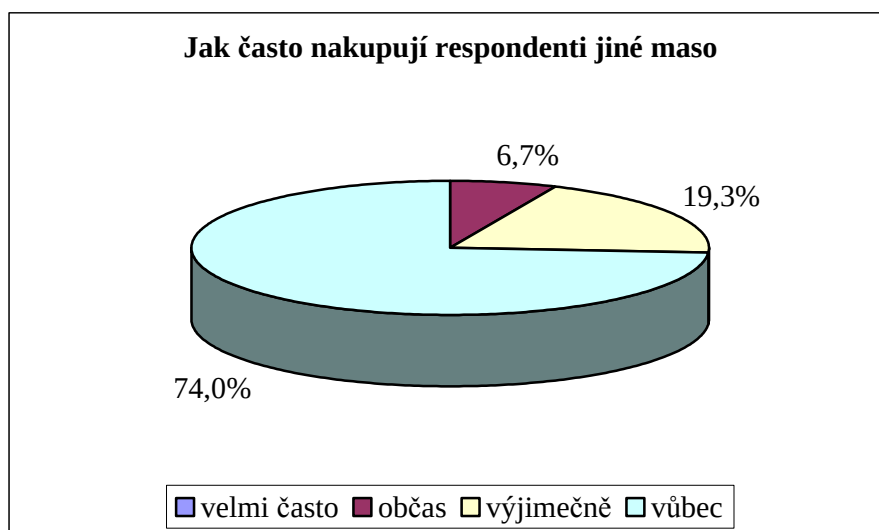
Graf 7. Jak často nakupují respondenti zvěřinu, [Vlastní zpracování]

Zvěřinu nakupuje velmi omezená skupina spotřebitelů. Naprostá většina respondentů (78 %) uvedla, že zvěřinu nenakupuje vůbec. Jako nejčastější důvod uváděli nedostupnost tohoto druhu masa. Pouze 3 ze 150 dotazovaných (2 %) uvedli, že zvěřinu nakupují často, 3,3 % občas a výjimečně si zvěřinou zpestří stravu 16,7 % respondentů.

Nejčastěji nakupovaným druhem masa je maso drůbeží, což není vzhledem k současným trendům ve výživě vůbec překvapující výsledek. 60 % oslovených respondentů nakupuje drůbež velice často a třetina (33,3 %) respondentů občas. Oblíbeným zůstává nadále také vepřové maso, které si velmi často kupuje třetina (33,3 %) dotazovaných a občas více než polovina respondentů (50,7 %). Často do svého jídelníčku zařazují spotřebitelé rovněž ryby, 23,3 % velmi často a 49,3 % občas.

Poměrně málo oblíbené je maso hovězí, které nakupuje velmi často pouze 6 % dotazovaných a občas 29,3 % respondentů. Vůbec jen nenakupuje téměř čtvrtina (24,7 %) reprezentativního vzorku spotřebitelů masa. Poněkud hůře je na tom ještě zvěřina, která tvoří podstatnou součást jídelníčku pouze 2 % respondentů, občas si zvěřinu koupí 3,3 % dotazovaných. Vůbec zvěřinu nekonzumuje 78 % reprezentativního vzorku.

Jiné maso



*Graf 8. Jak často nakupují respondenti jiné maso,
[Vlastní zpracování]*

Téměř tři čtvrtiny (74 %) oslovených respondentů jiné druhy masa nenakupuje, 6,7 % občas a 19,3 % pouze výjimečně.

Největší zájem je o maso králíčí (uvedlo 17 respondentů, tedy 11,33 %) a skopové (13 respondentů, tj. 8,67 %).

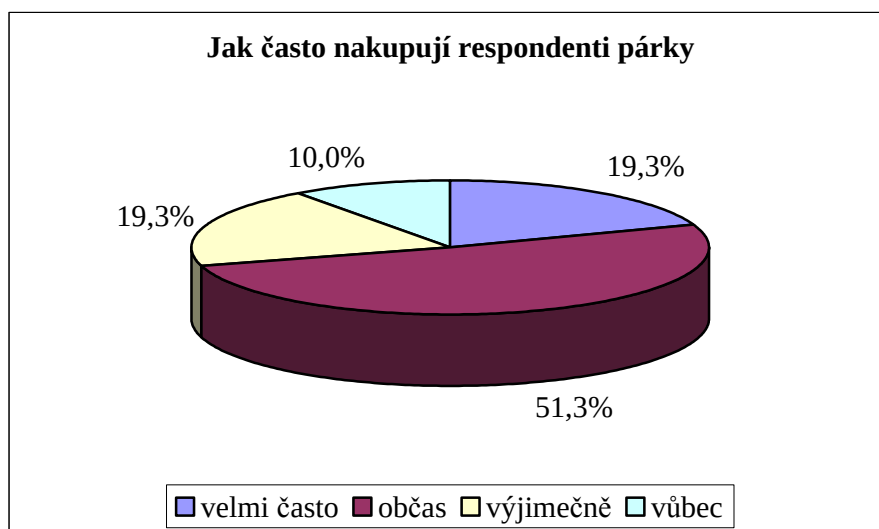
Shodně 6 respondentů nakupuje telecí a jehněčí maso, jedna dotazovaná uvedla, že občas nakupuje mořské plody.

Otázka č. 4 – Jak často nakupujete následující uzeniny?

Pojem uzeniny zahrnuje širokou škálu výrobků, proto i následující otázka byla rozdělena do konkrétních skupin produktů – párky, kabanosy, klobásy, měkké salámy, trvanlivé salámy, šunky, uzená masa, zabijačkové výrobky a jiné uzeniny.

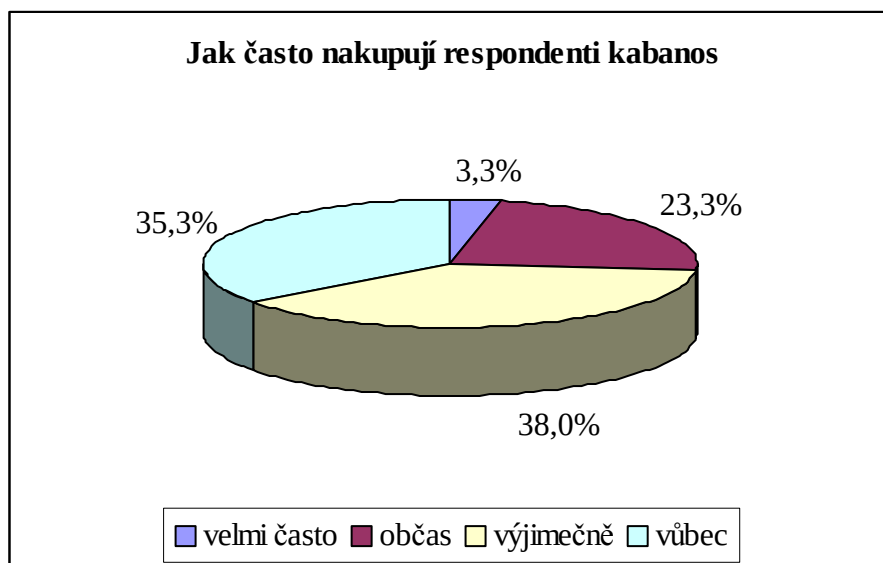
Jednotlivé skupiny produktů jsou individuálně analyzovány.

Párky



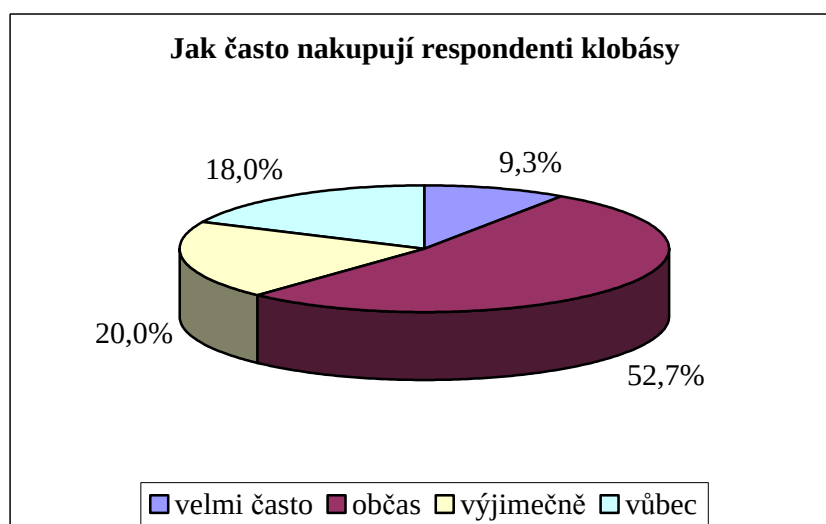
*Graf 9. Jak často nakupují respondenti párky,
[Vlastní zpracování]*

Párky jsou oblíbeným druhem uzeniny, o čemž zjevně svědčí i výše uvedený graf. Více než polovina dotazovaných uvedla, že párky nakupuje občas a 19 % respondentů velmi často. 19 % oslovených kupuje párky výjimečně a pouze 10 % respondentů vůbec.

Kabanos

Graf 10. Jak často nakupují respondenti kabanos,
[Vlastní zpracování]

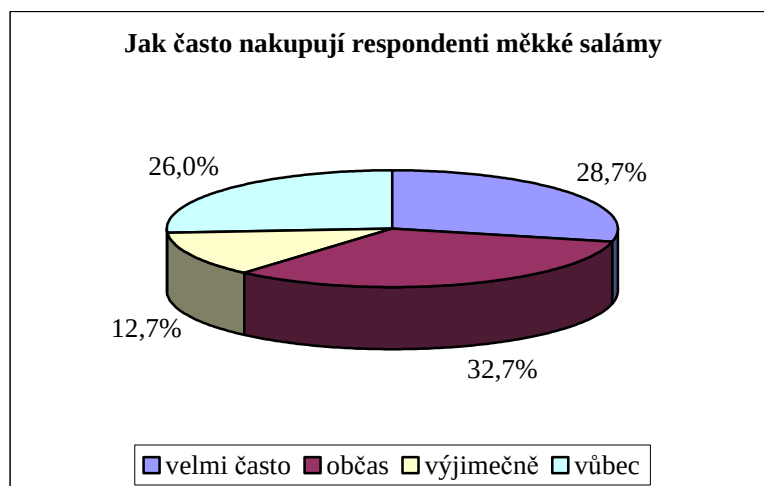
Na rozdíl od párků, nepatří kabanos mezi příliš oblíbené výrobky. Velmi často nebo občas si jej koupí pouze 26,6 % dotazovaných. 38 % respondentů uvedlo, že si kabanos koupí pouze výjimečně a celých 35,3 % kabanos nekupuje vůbec.

Klobásy

Graf 11. Jak často nakupují respondenti klobásy,
[Vlastní zpracování]

Klobásky nakupuje velmi často pouhých 9,3 % oslovených zákazníků sítě supermarketů Ahold. Nicméně 52,7 %, tedy větší polovina respondentů, občas klobásky koupí a 20 % výjimečně. Klobásky vůbec nekupuje 18 % dotazovaných.

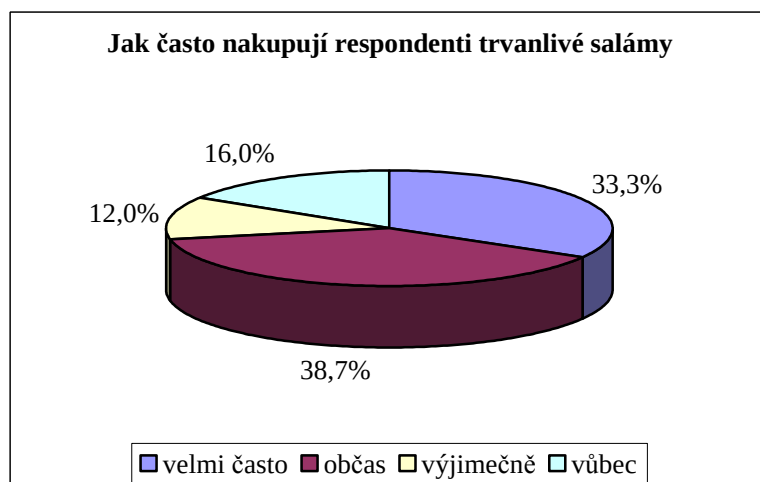
Měkké salámy



Graf 12. Jak často nakupují respondenti měkké salámy,
[Vlastní zpracování]

V oblasti měkkých salámů mají zákazníci k dispozici opravdu široký sortiment výrobků. A jak jsou tyto výrobky u spotřebitelů oblíbené? 28,7 % dotazovaných nakupuje měkké salámy velmi často, necelá třetina (32,7 %) respondentů občas. Výjimečně zakoupí měkký salám 12,7 % a vůbec 26 % respondentů.

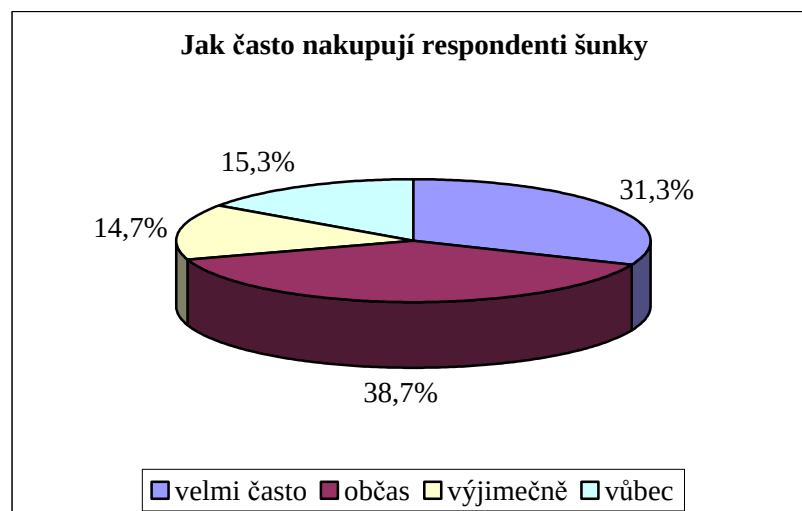
Trvanlivé salámy



Graf 13. Jak často nakupují respondenti trvanlivé salámy,
[Vlastní zpracování]

Obliba trvanlivých salámu je opravdu vysoká. Třetina dotazovaných nakupuje trvanlivé salámy velmi často, téměř 39 % občas a 12 % respondentů výjimečně. Trvanlivé salámy vůbec nenakupuje 16 % respondentů.

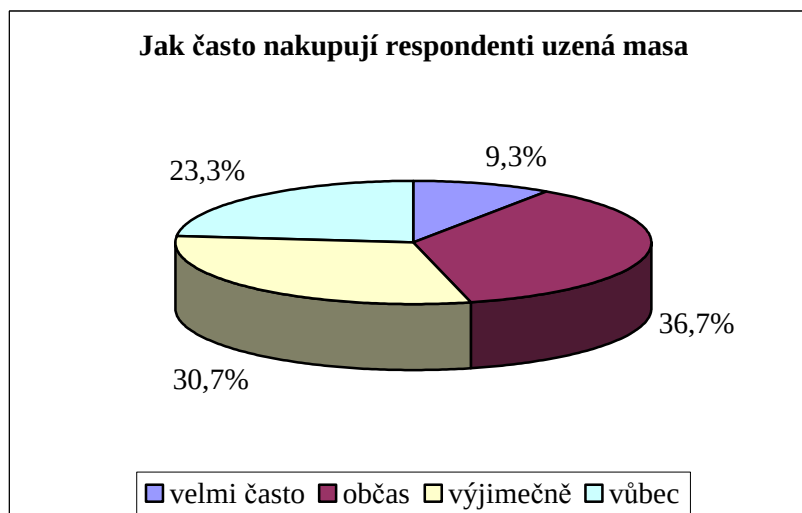
Šunky



Graf 14. Jak často nakupují respondenti šunky,
[Vlastní zpracování]

Šunky společně s trvanlivými salámy patří mezi vůbec nejúspěšnější uzenářské výrobky. 31,3 % respondentů nakupuje šunku velmi často a necelých 39 % občas. Výjimečně šunku zakoupí 14,7 % dotazovaných a 15,3 % nekupuje šunku vůbec.

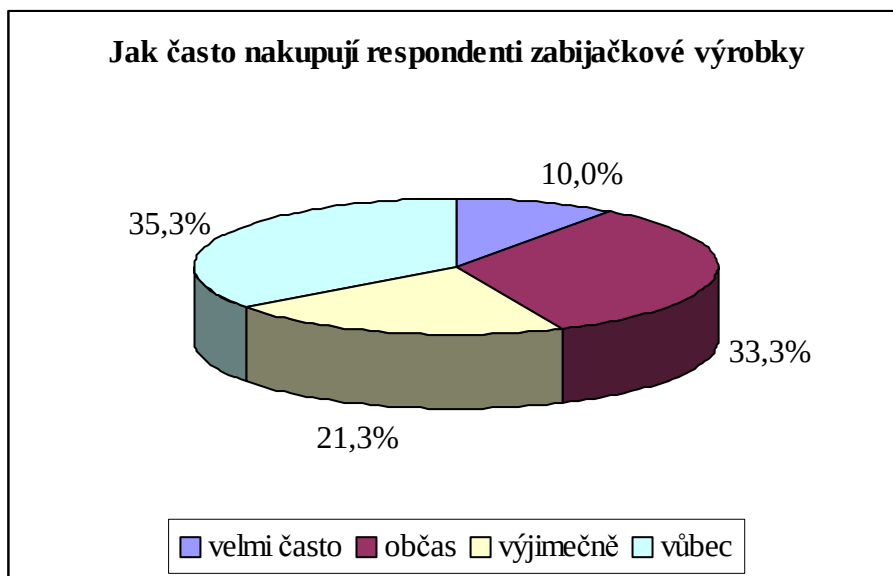
Uzená masa



Graf 15. Jak často nakupují respondenti uzená masa,
[Vlastní zpracování]

Velmi často kupuje uzená masa pouze 9,3 % oslovených spotřebitelů. Občas si tyto produkty zakoupí 36,7 % a výjimečně 30,7 % respondentů. Nikdy uzená masa nekupuje 23,3 % dotazovaných.

Zabijačkové výrobky

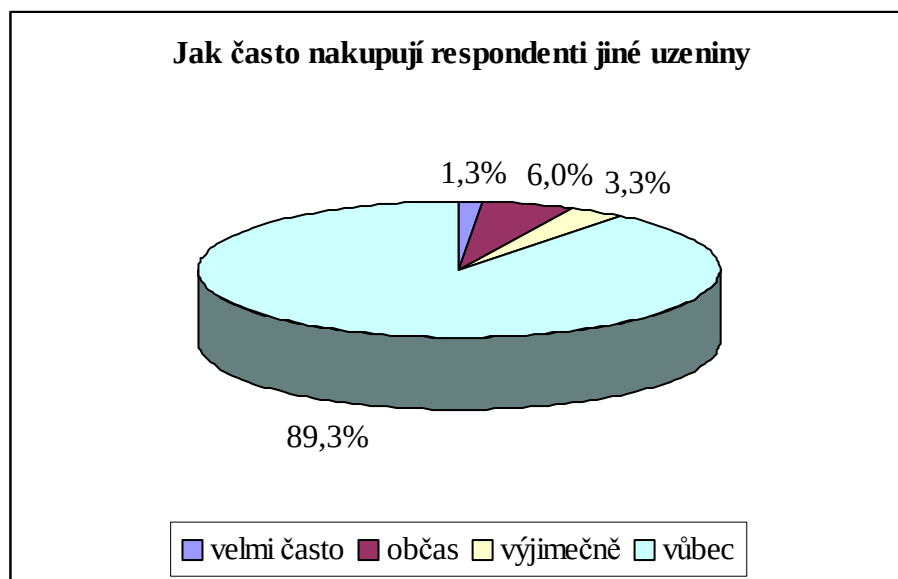


*Graf 16. Jak často nakupují respondenti zabijačkové výrobky,
[Vlastní zpracování]*

Více než třetina dotazovaných (35,3 %) uvedla, že zabijačkové výrobky nekupuje vůbec. Velice často naopak tyto produkty kupuje 10 % respondentů, třetina je kupuje občas a 21,3 % výjimečně.

Z uzenářských výrobků kupují oslovení spotřebitelé nejčastěji trvanlivé salámy, které nakupuje velmi často třetina (33,3 %) reprezentativního vzorku a občas 38,7 % respondentů. Šunky nakupuje velmi často 31,3 % oslovených spotřebitelů a občas 38,7 %. Velmi oblíbenými výrobky jsou také měkké salámy, které si velmi často kupuje 28,7 % dotazovaných a občas 32,7 %. Více než polovina respondentů (resp. 51,3 %) uvedla, že občas nakupuje párky a 19,3 % tyto uzeniny nakupuje velmi často. Poměrně oblíbené jsou také klobásy. Velmi často nebo občas je kupuje 62 % respondentů.

Uzená masa a zabijačkové výrobky patří mezi ne příliš často konzumované masné výrobky. Ještě poněkud horší jsou výsledky kabanosu, který velmi často kupuje pouze 3,3 % respondentů a občas 23,3 % dotazovaných.

Jiné uzenářské výrobky

*Graf 17. Jak často nakupují respondenti jiné uzeniny,
[Vlastní zpracování]*

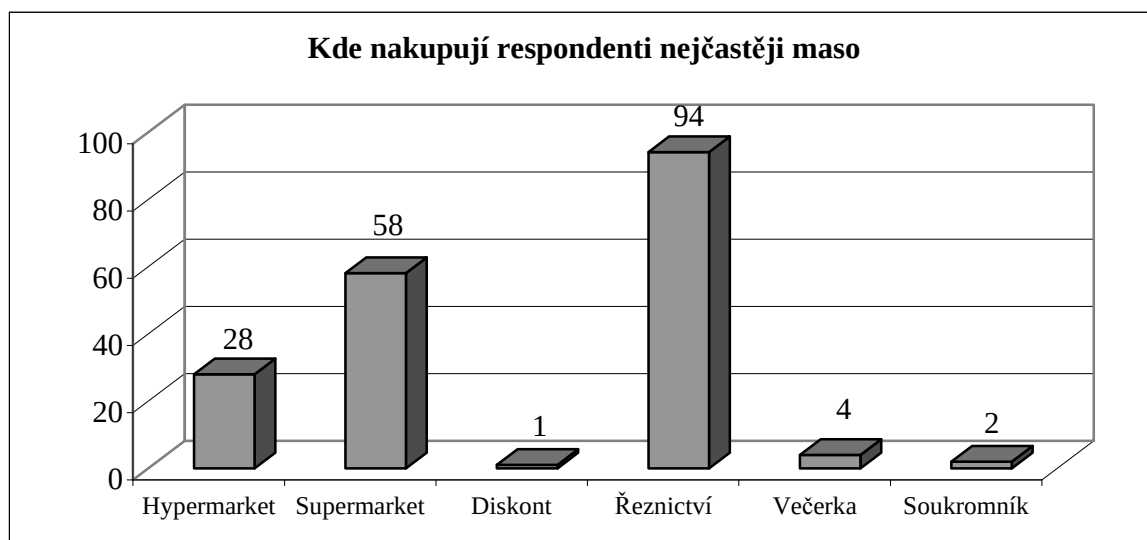
Kromě výše jmenovaných uzenářských výrobků nenakupuje žádné jiné uzeniny 89,3 % oslovených spotřebitelů. 1,3 % respondentů nakupuje jiné produkty velmi často (konkrétně se jedná o uzenou makrelu a paštiku), 6 % respondentů občas (výrobky jako uzená makrela, paštika, Debrecínská pečeně a Anglická slanina) a 3,3 % dotazovaných nakupuje tyto výrobky výjimečně (opět byla jmenována uzená makrela a paštika).

Otázka č. 5 – Které konkrétní výrobky kupujete vůbec nejčastěji?

Grafické znázornění výsledků této otázky je vzhledem k rozsahu grafu součástí přílohy (viz příloha V). Necelá čtvrtina dotazovaných (resp. 23 %) nejčastěji nakupuje šunky (nerozlišují šunku drůbeží nebo vepřovou). Druhým nejoblíbenějším masným výrobkem jsou párky, které si nejčastěji kupuje 19 % respondentů (zde spotřebitelé také neuvádějí konkrétní druh či výrobce, jednotlivé druhy střídají a nakupují především podle akčních cen). Měkké salámy jsou rovněž oblíbené, především vzhledem k rozsáhlému sortimentu. 18 % dotazovaných nejčastěji konzumuje právě měkké salámy. Hlavním faktorem při výběru konkrétního druhu je opět cena. Shodně 16 % oslovených spotřebitelů uvedlo v této otázce klobásy a trvanlivé salámy. Výsledky grafu 18 poukazují na to, že spotřebitelů, kteří pravidelně nakupují stejný druh výrobku, je poměrně málo. Pokud jde o tyto konkrétní výrobky, pak nejčastěji byla jmenovány tyto uzeniny: Vysočina (11 respondentů), Šunkový salám (8 respondentů), Drůbeží šunka (7 respondentů), Lovecký salám (6 respondentů),

Ostravská klobása (5 respondentů), slanina (4 respondenti), Debrecínská pečeně (3 respondenti) a Junior (3 respondenti).

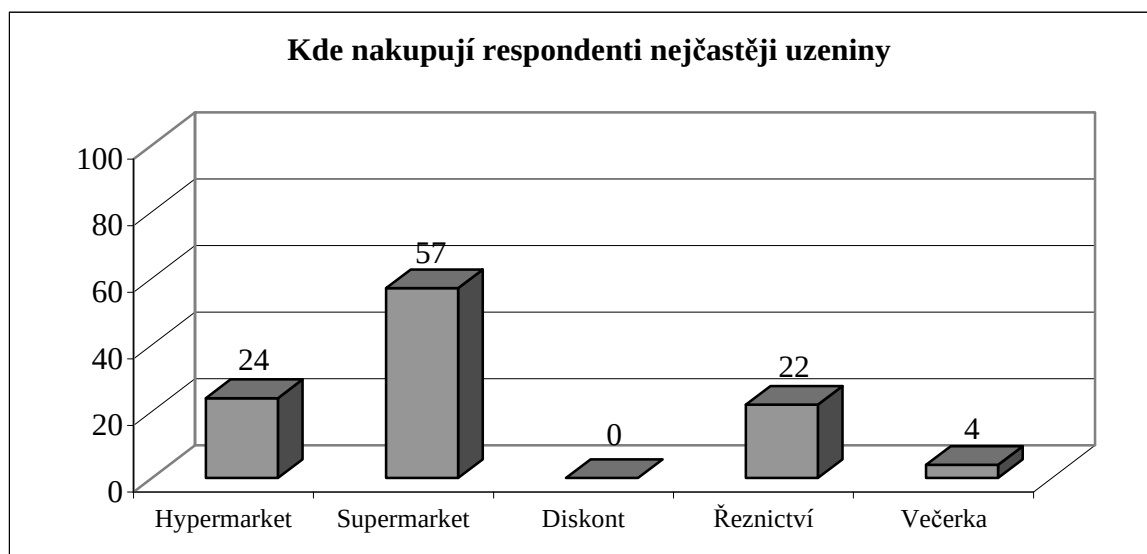
Otázka č. 6 – Kde nakupujete nejčastěji maso?



Graf 18. Kde nakupují respondenti nejčastěji maso, [Vlastní zpracování]

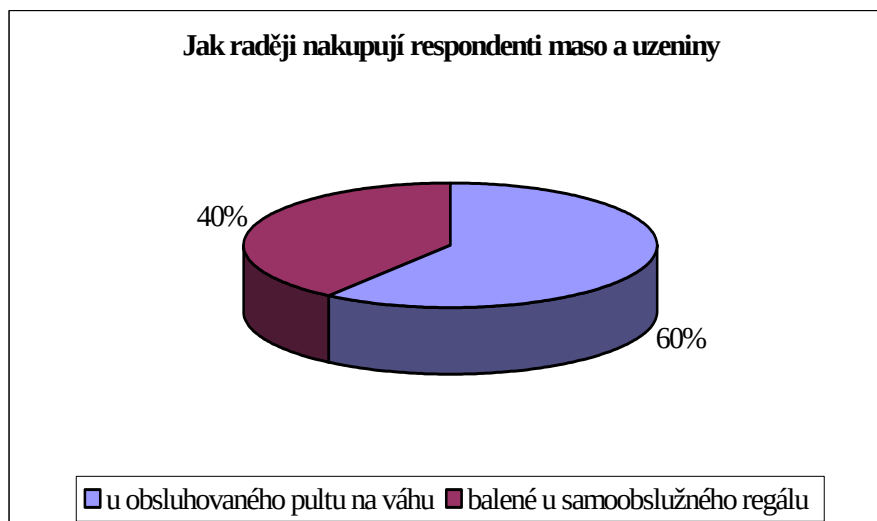
Maso nakupují oslovení respondenti nejčastěji v řeznictví (94 respondentů). Druhým nejoblíbenějším místem je supermarket (58 respondentů) a třetím hypermarket (28 respondentů).

K této problematice je třeba dodat, že oslovení spotřebitelé mnohdy nebyli schopni udat pouze jedno místo, kde nakupují maso. Nejčastější odpovědí byla kombinace řeznictví a supermarketu. Spotřebitel volí to prodejní místo, které je v konkrétní situaci dostupnější nebo se rozhoduje podle akčních cen.

Otázka č. 7 – Kde nakupujete nejčastěji uzeninu?

Graf 19. Kde nakupují respondenti nejčastěji uzeniny, [Vlastní zpracování]

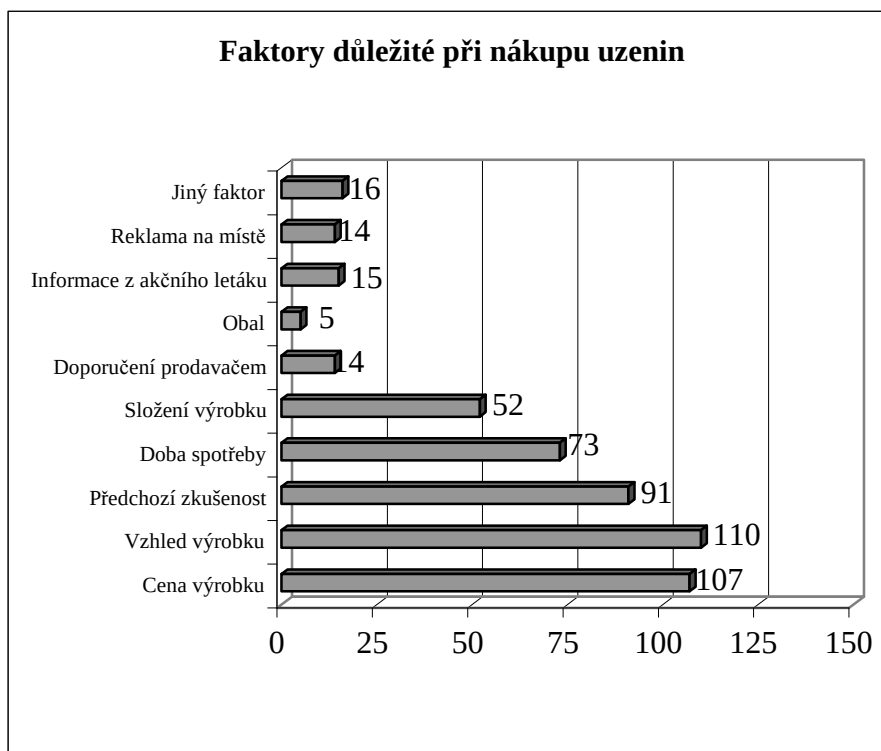
Uzeniny nakupují oslovení respondenti nejčastěji v supermarketech (57 respondentů) a hypermarketech (24 respondentů). 22 dotazovaných nakupuje uzenářské výrobky nejčastěji v řeznictví. V diskontu nenakupuje masné výrobky žádný z dotázaných respondentů.

Otázka č. 8 – Maso a uzeniny nakupujete raději u obsluhovaného pultu na váhu nebo balené u samoobslužného regálu?

Graf 20. Jak raději nakupují respondenti maso a uzeniny, [Vlastní zpracování]

Z grafu 20. vyplývá, že 60 % respondentů nakupuje maso a uzeniny raději u obsluhovaného pultu na váhu. 40 % dá naopak přednost balenému masu a uzeninám, které si vybere u samoobslužného pultu např. v supermarketu nebo hypermarketu.

Otázka č. 9 – Které faktory jsou pro Vás při nákupu uzenin důležité?

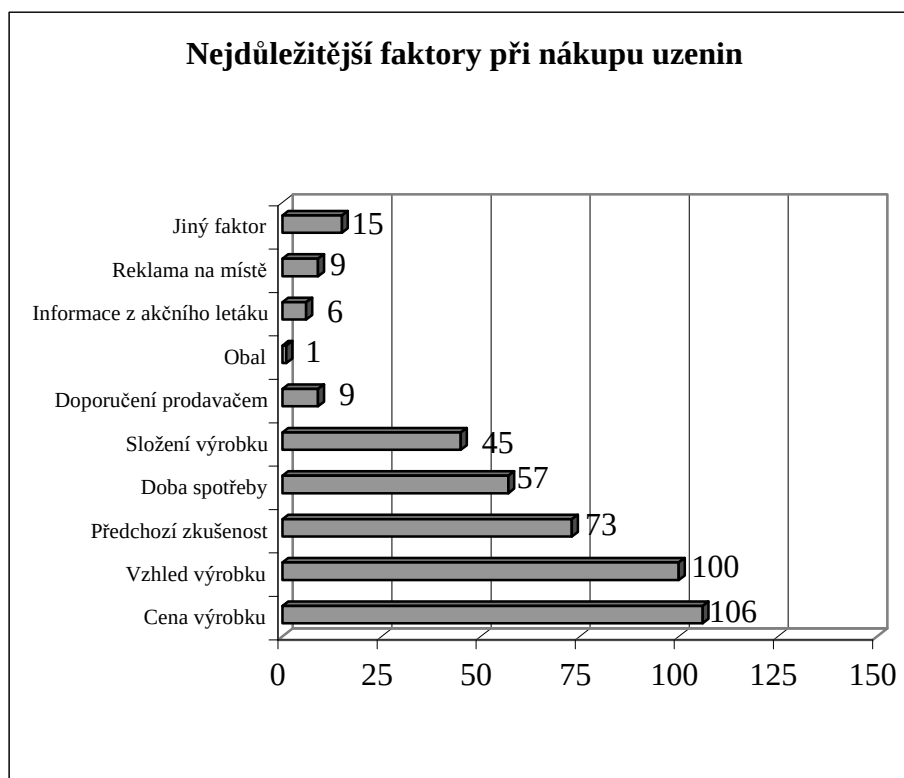


Graf 21. Faktory důležité při nákupu uzeniny, [Vlastní zpracování]

Z grafu 21. jasně vyplývá, že nejčastěji uváděným faktorem (110 respondentů), který ovlivňuje nákupní chování, je vzhled výrobku. 107 dotazovaných považuje za důležitý faktor cenu produktu a 91 respondentů se zajímá o dobu spotřeby. Nemalá část reprezentativního vzorku (52 respondentů) považuje za důležité složení výrobku. Ostatní uvedené faktory pokládá za podstatné pouze malá část oslovených spotřebitelů.

Pokud jde o jiné faktory, které spotřebitelé uvedli jako zásadní při jejich rozhodování o koupi, pak mezi ně patří předně chuť výrobku (uvedlo 11 respondentů), dále pak zkušenosti známých, příjemnost obsluhy, dostupnost výrobku, kvalita a výrobce produktu.

Otázka č. 10 – Jmenujte tři z výše uvedených faktorů, které jsou pro Vás nejdůležitější.



*Graf 22. Nejdůležitější faktory při nákupu uzenin,
[Vlastní zpracování]*

Výsledky výzkumu ukazují, že nejdůležitějším faktorem při nákupu uzenin je cena. Tento faktor uvedlo 106 respondentů, tj. téměř 71 %. Druhým nejvýznamnějším faktorem je vzhled výrobku (100 respondentů, tj. 66,7 %). Necelá polovina (48,7 %) dotazovaných považuje za jeden z nejdůležitějších faktorů předchozí zkušenost s daným produktem. Mezi další často uváděné faktory patří doba spotřeby a složení výrobku.

V případě jiných faktorů uvedli respondenti chuť výrobku (9 respondentů), příjemnost obsluhy (1 respondent), dostupnost výrobku (1 respondent), kvalitu (3 respondenti) a výrobce produktu (1 respondent).

Otázka č. 11 – Které výrobce uzenin znáte?

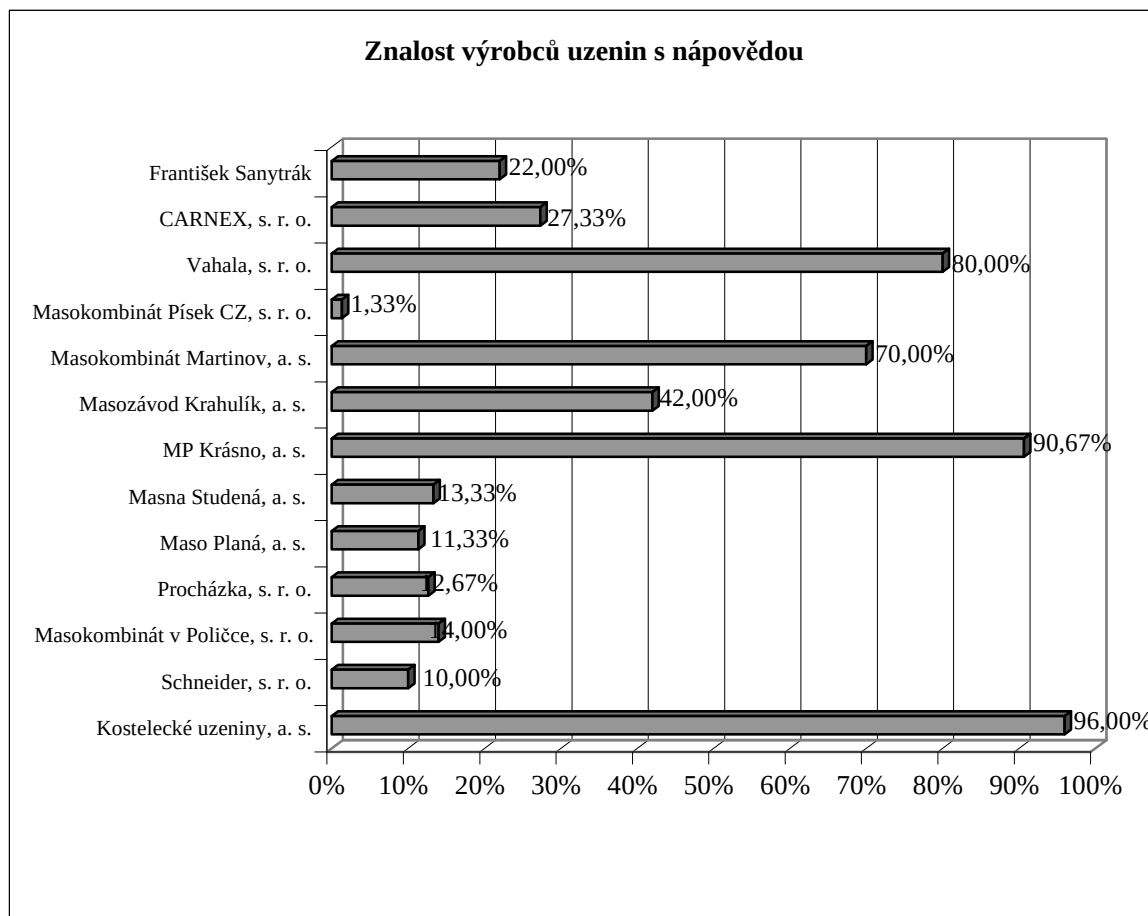
Grafické znázornění je obsaženo vzhledem k značnému rozsahu v příloze P V.

Za nejznámější značku výrobce uzenin lze dle výzkumu považovat MP Krásno, a. s.. Tento podnik spontánně jmenovalo 90 respondentů, což činí 60 % reprezentativního vzorku. Polovina respondentů si vybavilo firmu Vahala, s. r. o. a 47 % dotazovaných uvedlo

Kostecké uzeniny, a. s.. Mezi ty „známější“ podniky lze ještě zařadit Masokombinát Martinov, a. s., na který si vzpomnělo 43 respondentů, tj. 29 %.

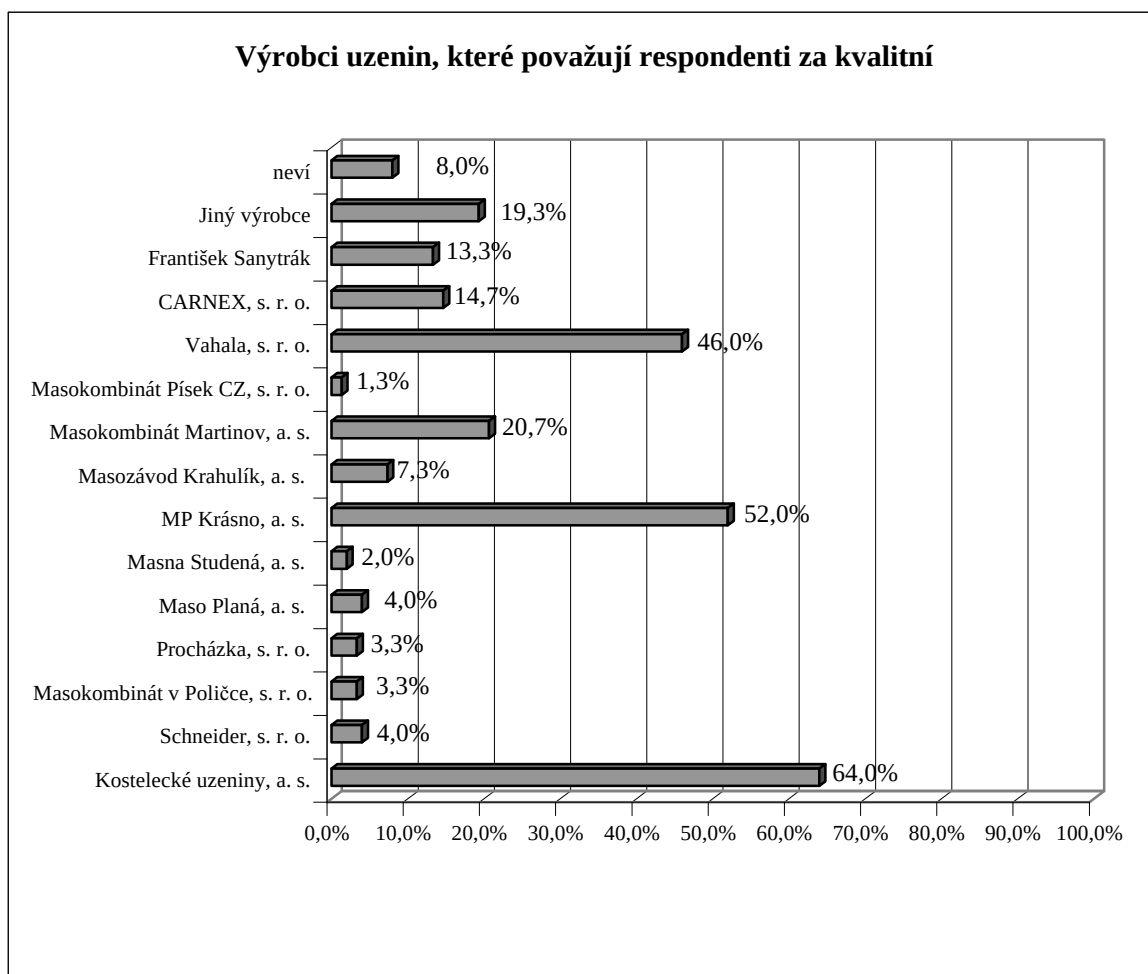
Z ostatních poměrně známých firem stojí za zmínku CARNEX, s. r. o., František Sanytrák, Stiborek a syn, a Masozávod Krahulík, a. s..

Otázka č. 12 – Znáte tyto výrobce?



Graf 23. Znalost výrobců uzenin s nápovědou, [Vlastní zpracování]

Nejznámějšími značkami uzenářských výrobků (znalost s nápovědou) jsou Kostecké uzeniny, a. s. (96 %), MP Krásno, a. s. (90,7 %), Vahala, s. r. o. (80 %) a Masokombinát Martinov, a. s. (70 %). Poměrně značná část reprezentativního vzorku zná rovněž Masozávod Krahulík, a. s., a to celých 42 % dotazovaných. Ostatní výrobce identifikovalo méně než třetina respondentů. Vůbec nejméně známým producentem v oblasti masných výrobků je Masokombinát Písek CZ, s. r. o., který si vybavili pouze dva oslovení spotřebitelé.

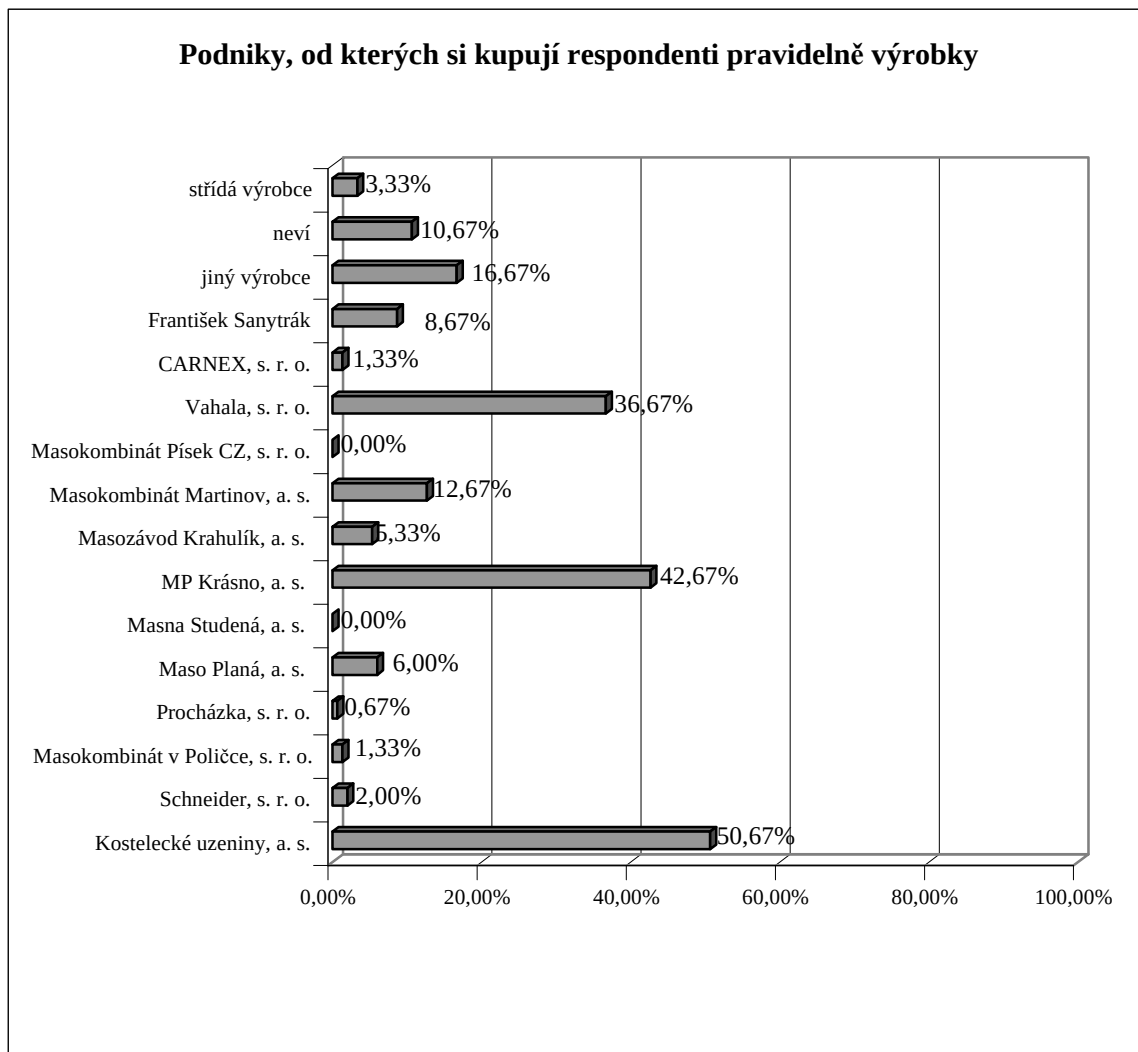
Otázka č. 13 – Které z těchto výrobců považujete za kvalitní?

Graf 24. Výrobci uzenin, které považují respondenti za kvalitní, [Vlastní zpracování]

Nejvíce respondentů (64 %) označilo za kvalitního výrobce uzenářských výrobků Kostecké uzeniny, a. s.. Druhým nejčastěji jmenovaným podnikem je MP Krásno, a. s., který za kvalitní považuje více než polovina dotazovaných (52 %). Vahala, s. r. o. byl označen za kvalitního producenta 46 % respondentů.

Masokombinát Písek CZ, s. r. o. identifikovali v předchozí otázce pouze dva dotazovaní, oba tyto respondenti jej považují za kvalitního výrobce uzenářských výrobků. 8 % dotazovaných uvedlo, že absolutně neví, kterého výrobce může pokládat za kvalitního.

19,3 % respondentů považuje za kvalitní jiné výrobce než výše uvedené, nejčastěji byly jmenovány firmy Filex – Frýželka Lubomír, XAVEROV, a. s., Jan Mička – Masna Trojanovice a Stiborek a syn (viz příloha P V).

Otázka č. 14 – Od kterých výrobců si kupujete výrobky pravidelně?

Graf 25. Podniky, od kterých si kupují respondenti výrobky pravidelně, [Vlastní zpracování]

Více než polovina dotazovaných (50,7 %) nakupuje pravidelně výrobky Kosteckých uzenin, a. s.. 42,7 % konzumuje pravidelně výrobky MP Krásno, a. s. a 36,7 % respondentů uvedlo firmu Vahala, s. r. o.. Tyto tři výrobci jsou rovněž nejznámější a nejvíce respondentů je považuje za kvalitní.

Téměř 11 % oslovených neví, od kterých producentů si kupuje uzeniny, na značku nehledí. 3,3 % respondentů nenakupuje pravidelně od jednoho výrobce, nýbrž výrobce střídá a řídí se převážně cenou daných produktů.

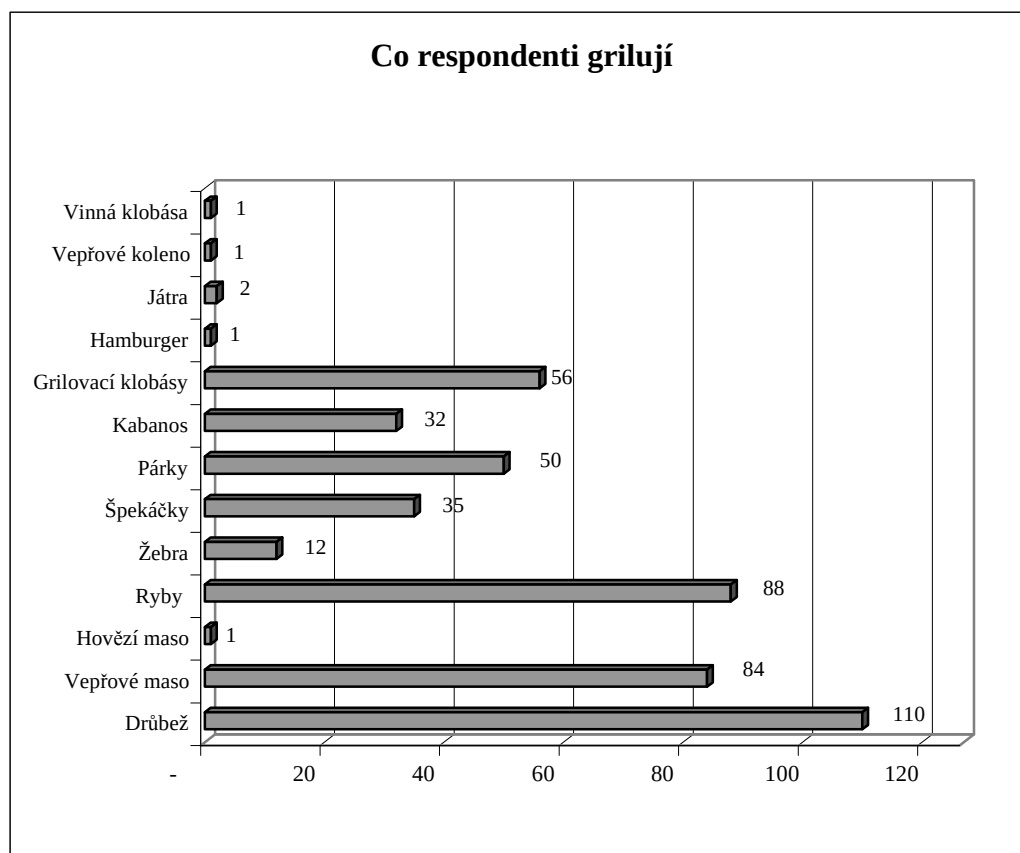
16,7 % respondentů nakupuje obvykle u jiných výrobců. Výsledky grafu Jiné podniky, od kterých si nakupují respondenti výrobky pravidelně (viz příloha P V) kopírují výsledky z předchozí otázky. Je logické, že respondenti nakupují ty výrobky, které považují za kvalitní.

Otázka č. 15 – Grilujete v létě?



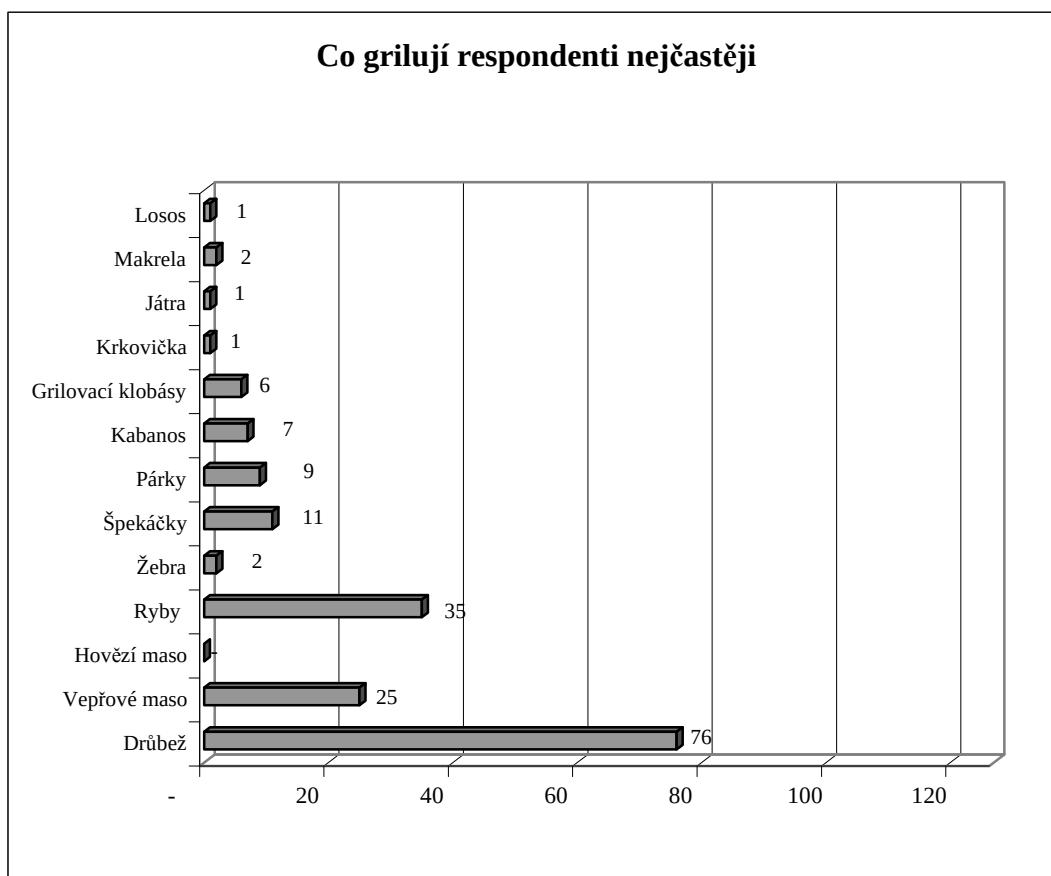
Graf 26. Grilují respondenti v létě? [Vlastní zpracování]

127 respondentů, tedy 85 %, v létě griluje na rozdíl od 15 % dotazovaných, kteří uvedli, že negrilují. Následující tři otázky byly položeny pouze respondentům, jež odpověděli kladně.

Otázka č. 16 – Co grilujete?

Graf 27. Co respondenti grilují, [Vlastní zpracování]

Nejvíce respondentů griluje drůbež (110 dotazovaných), ryby (88 dotazovaných) a vepřové maso (84 dotazovaných). Oblíbené jsou rovněž grilovací klobásy a párky, které grilují více než třetina oslovených spotřebitelů. Méně než čtvrtina reprezentativního vzorku griluje špekáčky a kabanos. Pouhých 12 respondentů griluje žebra, 2 respondenti játra. Ostatní výrobky, jako hovězí maso, vinná klobása, vepřové koleno a hamburger, byly jmenovány pouze jednou.

Otázka č. 17 – Co grilujete nejčastěji?

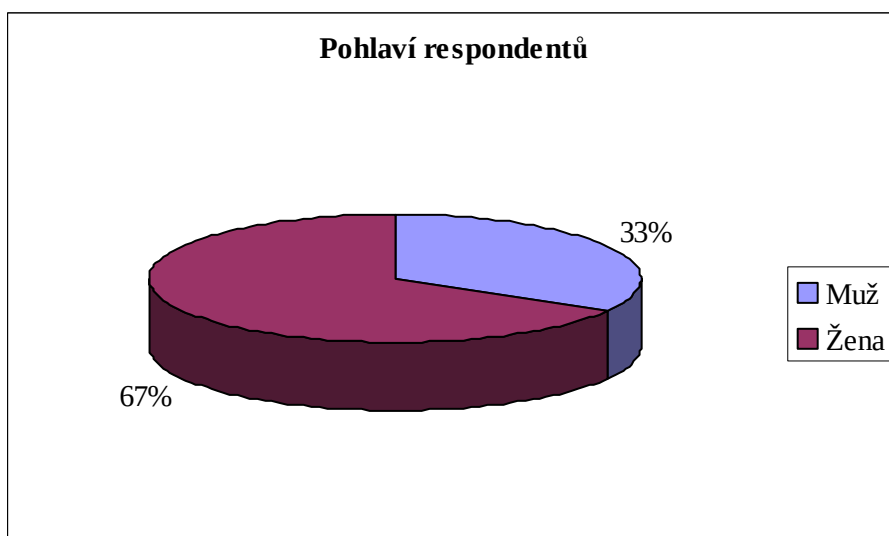
Graf 28. Co grilují respondenti nejčastěji, [Vlastní zpracování]

Suverénně nejčastěji grilují oslovení respondenti drůbež (76 dotázaných). Oblíbené jsou rovněž ryby (35 dotázaných) a v neposlední řadě také vepřové maso (25 dotázaných).

Otázka č. 18 – Schází Vám něco v nabídce grilovacích výrobků?

Graf 29. Schází respondentům něco v nabídce grilovacích výrobků? [Vlastní zpracování]

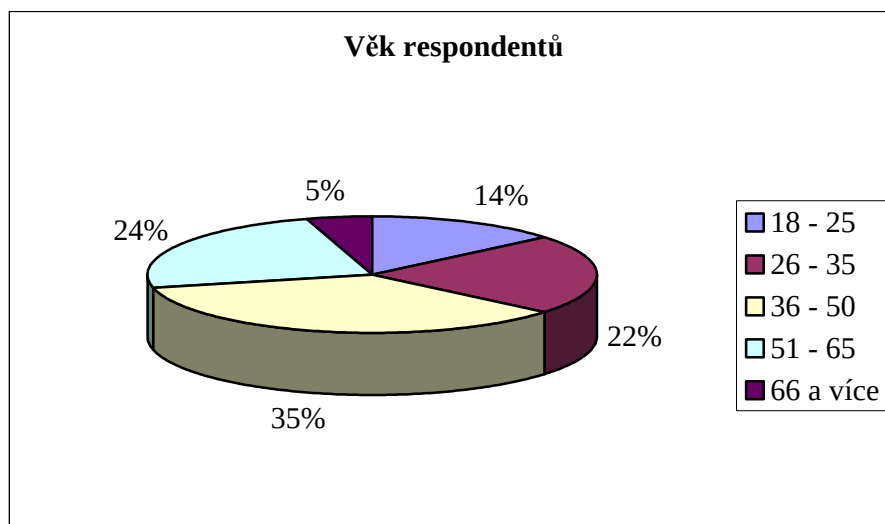
Naprostá většina respondentů (96,1 %) je s nabídkou grilovacích výrobků spokojena. Pouze necelá 4 % uvedla, že v nabídce něco postrádají. Těmto respondentům v nabídce schází kvalitní výrobky a výrobky bez použití chemie, pokud jde o konkrétní produkty, pak se jedná o játra na grilování, hovězí steak a špízy.

Identifikační otázky**Otázka č. 19 – Pohlaví respondenta**

Graf 30. Pohlaví respondentů, [Vlastní zpracování]

Výzkumu se zúčastnilo 100 žen, což činí téměř 67 % reprezentativního vzorku, a 50 mužů (33 %).

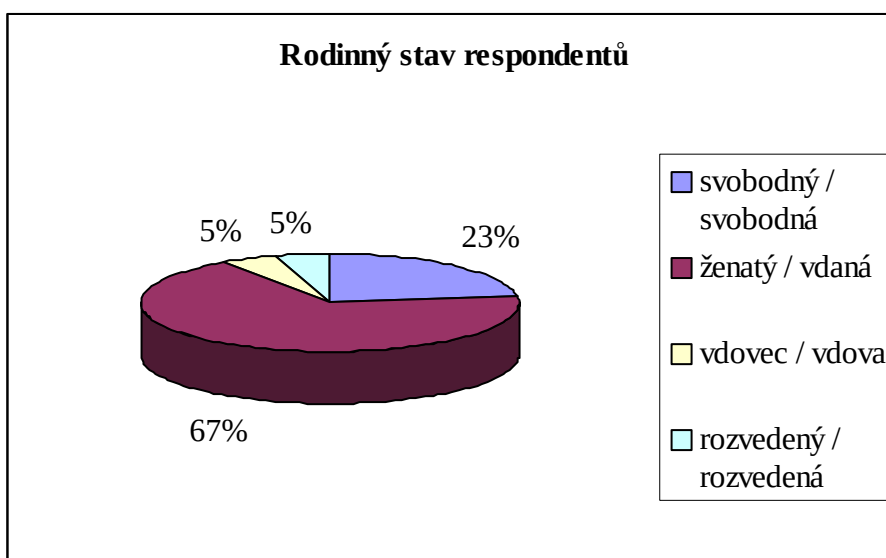
Otázka č. 20 – Věk respondenta



Graf 31. Věk respondentů, [Vlastní zpracování]

Výběr respondentů byl čistě náhodný. Největší podíl na reprezentativním vzorku mají spotřebitelé ve věkové kategorii 36 – 50 let, a to 35 % podíl. 24 % celkového vzorku tvoří lidé od 51 do 65 let a 22 % spotřebitelé ve věku od 26 do 35 let. Mladí a převážně svobodní lidé tvoří 14 % a osoby nad 66 let 5 % reprezentativního vzorku.

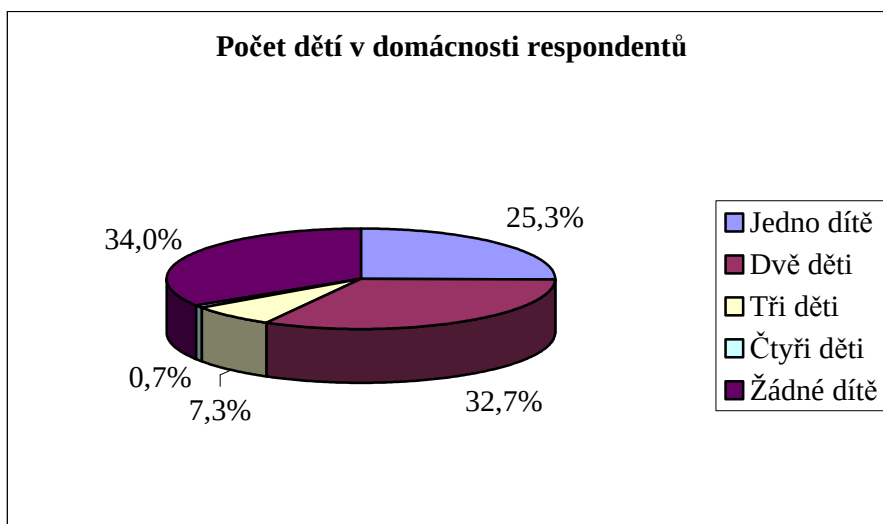
Otázka č. 21 – Rodinný stav respondenta



Graf 32. Rodinný stav respondentů, [Vlastní zpracování]

Většina oslovených respondentů spadá do kategorie ženatý / vdaná (67 %). 23 % dotazovaných bylo svobodných a po 5 % rozvedených a ovdovělých.

Otázka č. 22 – Děti v domácnosti



Graf 33. Počet dětí v domácnosti respondentů, [Vlastní zpracování]

34 % oslovených respondentů žije v domácnosti bez dětí, téměř 33 % má děti dvě. Třetí nejpočetnější skupinou (25,3 % respondentů) jsou domácnosti s jedním dítětem a 7 % dotazovaných žije se třemi dětmi. V reprezentativním vzorku je pouze jeden respondent (0,7 %), v jehož domácnosti žijí čtyři děti.

2.3.3 Ověření stanovených hypotéz

Z výsledků spotřebitelského průzkumu lze provést vyhodnocení v úvodu stanovených hypotéz.

Tab. 1. Ověření stanovených hypotéz, [Vlastní zpracování]

Hypotéza		Potvrzení Zamítnutí	Poznámka
H1	Spontánní znalost značky Krásno je alespoň 50 %	P	Spontánní znalost značky Krásno je 60 %
H2	Odvozená znalost značky Krásno je alespoň 80 %	P	Odvozená znalost značky Krásno je 90,7 %
H3	Alespoň 50 % oslovených respondentů považuje značku Krásno za symbol kvalitních výrobků	P	52 % oslovených respondentů považuje značku Krásno za symbol kvalitních výrobků
H4	Alespoň 50 % oslovených respondentů nakupuje výrobky Krásno pravidelně	N	42,67 % oslovených respondentů nakupuje výrobky Krásno pravidelně

2.4 SWOT analýza

Silné stránky

- technologie výroby masných výrobků a masa v ochranné atmosféře,
- certifikáty ISO a titul Bezpečný podnik,
- systém HACCP,
- edukativní management,
- vysoká úroveň IT,
- silná pozice firmy u nadnárodních společností.

Slabé stránky

- vysoké náklady na jednotku produkce,
- sladění krátkodobých a dlouhodobých cílů,
- přílišná fixace na jádro produktu.

Příležitosti

- intenzivní komunikace směrem ven i dovnitř,
- nové segmenty trhu,
- budování značky a zákaznické loajality,
- efektivní motivace zaměstnanců,
- využití exportních příležitostí.

Hrozby

- ztráta trhů,
- měnící se spotřebitelské zvyklosti a negativní názory na konzumaci červeného masa,
- kontaminace vstupů (např. BSE),
- silná koruna,
- agresivní konkurence.

2.5 Vyhodnocení výsledků a závěry analýzy

Na základě provedené analýzy lze učinit následující dílčí závěry:

- Odvětví masného průmyslu vévodí 10 relativně srovnatelných podniků. Suverénně nejvýznamnějším producentem masa a masných výrobků jsou Kostecké uzeniny, a. s. s tržbou za rok 2003 ve výši 3,6 mld. Kč. MP Krásno, a. s. byl v roce 2003 sedmým nejúspěšnějším podnikem daného odvětví, jehož tržba za rok 2003 činila 1,35 mld. Kč. Konkurence v odvětví je vysoká a agresivní, což považují za nejvýraznější ohrožení. MP Krásno, a. s. musí být důkladně připraven, aby obstál v tak silném konkurenčním boji.

Předmětem analýzy bylo rovněž posoudit, zdali je MP Krásno, a. s. známým producentem uzenářských výrobků. Pokud jde o spontánní znalost výrobců uzenin, tak si MP Krásno, a. s. vede nejlépe. MP Krásno, a. s. jmenovalo 90 respondentů, tedy 60 % reprezentativního vzorku. Druhým nejčastěji jmenovaným výrobcem je firma Vahala, s. r. o., na kterou si vzpomněla polovina dotazovaných a 47 % respondentů uvedlo Kostecké uzeniny, a. s.. Tyto tři firmy tedy lze považovat za nejznámější. Podstatná část respondentů (29 %) si vybavilo rovněž Masokombinát Martinov, a. s..

Co se týče znalosti výrobců s nápovědou, výsledky se malinko liší. V této oblasti si vedou nejlépe Kostecké uzeniny, a. s. (jmenovalo je 96 % dotazovaných), na druhém místě je MP Krásno, a. s. (identifikovalo 90,7 % respondentů) a třetím nejznámějším podnikem je firma Vahala, s. r. o., kterou zná 80 % respondentů. Významné procento reprezentativního vzorku (42 %) jmenovalo také Masokombinát Martinov, a. s..

Významnou je bezesporu otázka, který z výrobců je považován za kvalitního. Platí zde, že ti výrobci, kteří jsou známi, jsou rovněž považováni za kvalitní. Nejvíce, resp. 64 % dotazovaných, považuje za kvalitního výrobce Kostecké uzeniny, a. s.. MP Krásno, a. s. označilo za kvalitního producenta 52 % dotazovaných a firmu Vahala, s. r. o. 46 % respondentů.

- Noví potenciální konkurenti podnik příliš neohrožují, neboť současné podmínky pro působení v masném průmyslu jsou nekompromisní, navíc od 1. 1. 2006 vstoupí

v platnost i další Nařízení Evropského parlamentu a Rady, která tyto podmínky ještě zpřísní.

- Významnou hrozbu představují také substituty. Drůbeží maso a uzenářské výrobky z drůbežního masa získávají na své oblibě a dá se očekávat, že tento trend bude i nadále pokračovat. O tomto trendu svědčí také výsledky spotřebitelského výzkumu, které ukazují, že drůbeží maso je v současnosti nejčastěji nakupovaným masem. Vepřové maso zůstává i nadále poměrně oblíbené, nicméně již ne tolik, jak tomu bylo dříve. MP Krásno, a. s. je producentem rovněž hovězího masa, které nakupují oslovení respondenti spíše výjimečně nebo vůbec.

V oblasti grilovacích výrobků lze za významné substituty kromě drůbeže považovat také ryby, které jsou druhým nejčastěji grilovaným druhem masa.

- V oblasti vztahů s odběrateli je nejdůležitějšími faktory cenová nabídka a kvalita výrobků. Obchodní řetězce mají při vyjednávání dominantní pozici a vybírají si převážně podle výše stanovených cen. Lze říci, že tato skutečnost naprosto odpovídá spotřebitelskému chování. Spotřebitelský průzkum totiž prokázal, že cena je společně se vzhledem výrobku vůbec nejdůležitějším faktorem při nákupu uzeniny. Významnými faktory jsou rovněž doba spotřeby a složení výrobku.

Obchodní řetězce tvoří významný podíl odběratelů MP Krásno, a. s., což rovněž úzce souvisí se spotřebitelským chováním. Uzenářské výrobky nakupuje převážná většina oslovených respondentů v supermarketu nebo hypermarketu. Maso nakupují dotazovaní spotřebitelé nejčastěji v řeznictví. Nicméně více než polovina reprezentativního vzorku maso nakupuje v supermarketech nebo hypermarketech.

- MP Krásno, a. s. nakupuje pouze kvalitní suroviny od dodavatelů, jež dodržují příslušné normy ISO. Kvalitní surovina je totiž základem kvalitního výrobku, a pouze ten je schopen obstát v konkurenčním boji. Vyjednávací vliv dodavatelů je poměrně malý, neboť v oblasti nabídky masa je konkurence vysoká. Toto umožňuje MP Krásno, a. s. vybírat si z jednotlivých nabídek tu nejvýhodnější z hlediska ceny, termínů i platebních podmínek. Nicméně, v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů hrají značnou roli také osobní vztahy.

Je tedy jednoznačně zřejmé, že MP Krásno, a. s. se nachází v dravém konkurenčním prostředí a musí čelit nejen útokům konkurence, ale také měnícím se spotřebitelským

nárokům. Zaznamenané trendy, ať již jde o malý růst poptávky v odvětví nebo změnu životního stylu zákazníků, jež je úzce spjata se změnou stravovacích návyků, ovlivňují pozici producentů masných výrobků zásadním způsobem.

MP Krásno, a. s. je ve sledovaném prostředí velice známým výrobcem a na tomto faktu je zapotřebí stavět. Nicméně, pouze skutečnost, že je podnik známý, k úspěchu nestačí. Výsledky ukázaly, že pouhá polovina oslovených respondentů, kteří MP Krásno, a. s. znají, jej považuje za kvalitního výrobce a ještě méně spotřebitelů si výrobky Krásno kupuje pravidelně. Tento nedostatek bude hlavním předmětem následujícího projektu stanovení konkurenční strategie.

3 PROJEKTOVÁ ČÁST

Zatímco analytická část byla zaměřena na zhodnocení vnějších a vnitřních vlivů, jež na podnik působí, smyslem projektové části je navrhnout na základě zjištěných informací takovou konkurenční strategii, která podniku umožní obstát v obtížném konkurenčním prostředí.

3.1 Diagnóza projektu

Společnost MP Krásno, a. s. je nucena čelit silným konkurenčním tlakům. Konkurence na trhu masa a masných výrobků je opravdu značná a vzhledem k velice pomalému růstu poptávky nových zákazníků, které by podnik mohl oslovit, není mnoho. Navíc distribuční kanály, jež podnik využívá, jsou značně omezené. Proto se jako nejschůdnější cesta k expanzi podniku jeví varianta zaměření se na stávající klíčové zákazníky.

Za podmínek, kdy si podnik nemůže dovolit zvolit si strategii nízkých cen a stát se cenovým leaderem odvětví, je vhodné propracovat strategii diferenciacce. V tomto konkrétním případě se bude jednat o odlišení se od konkurence prostřednictvím řízení značky.

Následující projekt je postaven na těchto zásadních skutečnostech:

- značka Krásno je mezi oslovenými spotřebiteli ve sledovaném operativním prostoru podniku poměrně známá, spontánní znalost je 60 % reprezentativního vzorku a znalost s náповědou 90,7 %,
- značka Krásno však bohužel není ve všech případech považována za symbol kvalitních výrobků. Pouze 52 % dotazovaných respondentů pokládá výrobky Krásno za kvalitní,
- MP Krásno, a. s. má ve sledovaném okolí relativně málo pravidelných zákazníků.

3.2 Strategické cíle společnosti

Výchozí strategické cíle společnosti jsou následující:

- zvýšení hodnoty firmy kvalitou a odborností zaměstnanců, úrovní zisku a komplexním know-how,
- zvýšení podílu v segmentu masných výrobků na stávajících trzích za účelem získání výhodnější pozice při obchodních vyjednáváních s odběrateli,
- rozvíjet tržní příležitosti v Evropě zvyšováním podílu exportu,
- efektivně řídit vztahy se zákazníky,
- udržet si špičkové postavení v oboru angažovanosti a kvalifikovanosti zaměstnanců, vytvářet podmínky pro spolupodnikatelství,
- být špičkoví ve zvládnutí procesů zvolené specializace rozhodnutím o progresivních výrobních programech,
- zvýšit komunikaci značky Krásno prostřednictvím marketingové komunikace,
- efektivně řídit dodavatelské síť.

Základní strategií marketingu je budování značky a zákaznické loajality, v rámci dané strategie byly stanoveny tyto cíle:

- upevnění pozice společnosti v podmínkách EU,
- zvýšení tržního podílu podniku,
- zvýšení zisku ve srovnání s rokem 2004.

3.3 Dílčí konkurenční strategie

3.3.1 Cílová skupina

Cílová skupina byla vybrána již v samotné analýze spotřebitele. Průzkum byl orientován na zákazníky jednoho z nejvýznamnějších odběratelů MP Krásno, a. s., a to Ahold. Také následující projekt bude zaměřen na supermarkety Albert a hypermarkety Hypernova, a to v Moravskoslezském a Zlínském regionu.

3.3.2 Konkrétní strategické cíle

Základním strategickým cílem projektu je podpora znalosti značky Krásno a zlepšení image této značky, resp. zvýšení vnímání MP Krásno, a. s. jako kvalitního výrobce. Konkrétním úkolem projektu bude vzbudit u zákazníka zájem o výrobky značky Krásno, přechod od konkurenčních výrobků a motivace k opětovnému nákupu daných výrobků, a tímto posílit pozici podniku na trhu.

Daných cílů by mělo být dosaženo pomocí intenzivní komunikace se zákazníkem přímo v místě nákupu, tedy v prodejnách Albert a Hypernova. Smyslem projektu je tedy navrhnout realizaci takové propagační kampaně, která by účinně motivovala jak konečného spotřebitele, tak i velkoodběratele. Veškeré navržené aktivity by měly směřovat ke zvýšení prodeje nejen z krátkodobého, ale také z dlouhodobého hlediska, k budování loajality k produktům Krásno, vytváření povědomí o značce a posílení pozice podniku na trhu.

3.3.3 Strategické operace

Stanovených cílů bude dosaženo pomocí reklamní kampaně a aktivit podpory prodeje. Samotným strategickým operacím bude předcházet jednání s managementem sítě Ahold a rovněž jednání s jednotlivými supermarkety Albert a hypermarkety Hypernova o možnostech a podmínkách rozšíření spolupráce.

Plán reklamní kampaně

Reklama je zaměřena na oslovení cílové skupiny v místě prodeje, na odlišení značky Krásno od ostatních výrobců masa a masných výrobků. Zároveň by tato reklama měla podporovat image značky Krásno a pozitivně ovlivňovat spotřebitelské vnímání této značky.

Konkrétně jsem zvolila reklamu vizuální, resp. plakáty, které budou umístěny přímo u samoobslužných pultů v úseku masa a uzenin, a reklamu v časopise Albert, který vychází každé dva měsíce. Reklama bude zaměřena především na jednotlivé výrobky, resp. výrobky, které se jeví jako „zdravější“, tj. šunky, a výrobky, které jsou oblíbené a pro spotřebitele atraktivní, tedy především trvanlivé salámy a drobné uzeniny jako párky a klobásy. Zviditelněny by měly být taktéž produkty oceněné značkou KlasA.

Realizace reklamní kampaně bude zadána agentuře, a to i přesto, že je tato možnost finančně nákladnější než pokud by podnik využil vlastních „mozků“. Nicméně, ve využití služeb externí agentury shledávám podstatné výhody. Především dobře zavedené reklamní agentury se vyznačují značnými zkušenostmi v oboru, což je pro kampaň jedinečným přínosem, jsou (resp. měly by být) nezávislé a nezávislé, dále pak jsou charakteristické svou flexibilitou a rychlou reakcí na změny trhu. Navíc, a to je velice důležité, zadá-li podnik realizaci této kampaně externí agentuře, může se soustředit na jiné problémy, jejichž zdárné vyřešení je plně v možnostech podniku.

Výběr reklamní agentury by měl být proveden na základě pečlivého zvažování předností jednotlivých agentur. Pověřený pracovník by se měl důkladně seznámit s profily potenciálních realizátorů reklamní kampaně, především s minulostí těchto společností a jejich pověstí, ověřit uvedené reference a kriticky zhodnotit atraktivitu jejich konkrétních nabídek. Teprve na základě rozboru získaných informací lze vybrat reklamní agenturu, jež co nejlépe odpovídá představám a záměrům podniku.

Základní požadavky na reklamní kampaň jsou následující:

1. Budování znalosti značky Krásno – zvýšit spontánní i odvozenou znalost značky, a to konkrétně spontánní znalost o 10 % a odvozenou znalost značky o 5 % . Cílem je vytvoření takového povědomí o značce Krásno, aby si zákazník vybavil nejen logo a firmu MP Krásno, a. s., ale především samotný produkt, jeho vlastnosti a přínosy pro spotřebitele. Důraz je kladen na důvěryhodnost a tradici značky.
2. Vytvoření pozitivních asociací spojených se značkou Krásno – základní požadovanou asociací je kvalita. Vnímaná kvalita je u masných výrobků, stejně tak jako u potravin všeobecně, samozřejmě ze značné části ovlivňována především vzhledem (u masa a uzenin je důležitá zejména barva), chutí, vůní a cenou výrobku. Nicméně, ve skutečnosti významnou roli hraje také úroveň reklamy a dobré jméno značky. Je třeba vyzvednout nadprůměrnou kvalitu v poměru k ceně výrobku.

Je samozřejmé, že je určitě nezbytné práci agentury jistým způsobem zhodnotit z hlediska naplnění cílů. Hodnocení efektivity reklamní kampaně bude probíhat v rámci hodnocení celého projektu, neboť současně s touto kampaní budou ve všech supermarketech Moravskoslezského a Zlínského kraje probíhat ochutnávkové akce na podporu prodeje.

Ve spotřebitelském průzkumu, který proběhne po ukončení projektu formou dotazníkového šetření bude hodnocení reklamních plakátů a reklamních sdělení věnována zvláštní pozornost.

Dále navrhuji jednat s vedením společnosti Ahold ohledně akčních letáků. Jednotlivé výrobky v akci jsou na daných letácích zobrazeny, nicméně u některých uzenin není dostatečně zdůrazněn výrobce. Šunky a salámy jsou ve většině případů zobrazeny pouze nakrájené, není vidět ani etiketa výrobku ani logo společnosti. Pod obrázkem je sice napsán výrobce, ale dle mého názoru toto lze velmi snadno přehlédnout a není to dostatečně zviditelněno. V některých případech jsou uvedeni výrobci dva.

Bylo by dle mého názoru tedy velmi prospěšné, kdyby se podnik dohodl na změně fotografií, které jsou v akčním letáku zobrazeny. Uzeniny by měly být vyobrazeny nejen nakrájené (zákazník tedy vidí strukturu a barvu výrobku), ale také vcelku, aby byla dostatečně viditelná etiketa výrobku. Navíc doporučuji v horním rohu obrázku umístit logo společnosti, aby tak byly výrobky Krásno snáze identifikovatelné.

Plán podpory prodeje

Podpora prodeje je zaměřena především na krátkodobé zvýšení prodeje, neboť elementárním cílem těchto aktivit je motivace spotřebitele k okamžitému nákupu. Efekty podpory prodeje jsou na rozdíl od přínosů reklamy snáze měřitelné a především již po relativně krátké době zřejmé. Nicméně, podporu prodeje lze využít také strategicky, tedy k systematickému ovlivňování zákazníků, ke změnám jejich postojů k dané značce a k posílení jejich loajality, což je cílem tohoto projektu.

Před samotným plánováním podpory prodeje je zapotřebí si uvědomit, že časté aktivity podpory prodeje mohou snižovat účinnost a ziskovost značky, neboť např. opakované a dlouhodobé snížení cen jednotlivých výrobků může mít negativní vliv na vnímanou kvalitu produktu.

Aktivity podpory prodeje jsem rozdělila do dvou samostatných skupin zájmu:

- podpora spotřebitele,
- podpora prodejny a prodejců.

Podpora spotřebitele

Pravdou je, že přestože jsou spotřebitelé takřka neustále vystavováni působení různých reklam, rozhodnutí o koupi produktu většinou probíhá až přímo v místě nákupu, na základě působení jednotlivých podstatných faktorů. Jak vyplývá z analýzy, v případě uzenin se jedná především o cenu, vzhled a předchozí zkušenost.

Rozhodnutí o ceně není zcela v kompetenci podniku, neboť značnou váhu má rozhodnutí samotného odběratele (v daném případě se jedná o supermarkety Albert a hypermarkety Hypernova), což bylo dostatečně popsáno v analytické části. Samotný vzhled produktu je pro změnu záležitost úseku výroby, tento faktor podporou prodeje nelze výrazně ovlivnit.

Je třeba vycházet ze skutečnosti, že ačkoliv je značka Krásno poměrně známá, zajisté mnozí zákazníci výrobky Krásno dosud neochutnali. Přestože reklamu a ochutnávky v prodejnách zákazníci nepovažují za důležitý faktor, jenž by ovlivňoval jejich nákupní chování, považují ochutnávky za vhodný způsob oslovení nových zákazníků. Je totiž zcela logické, že nekoupí-li si zákazník výrobky Krásno nebo pokud je případně neochutná např. u známých, nemůže posoudit chuť ani kvalitu těchto výrobků. Za této situace mohou ochutnávky představovat první zkušenost zákazníka s daným produktem.

Ochutnávky jsou nejoblíbenějším a nejčastějším nástrojem, jak dostat kvalitu produktů do podvědomí cílové skupiny konečných spotřebitelů. Jsem toho názoru, že každá kvalitní ochutnávková akce má pozitivní vliv na výši prodeje prezentovaného výrobku, a to nejen po dobu trvání této akce, ale také, a to je důležité, při následném prodeji.

Projekt podpory prodeje, stejně tak jako celý projekt, je zaměřen regionálně, tedy na již zmíněný Zlínský a Moravskoslezský region. Ochutnávky budou probíhat ve všech supermarketech Albert a hypermarketech Hypernova v daných oblastech.

Příprava ochutnávkových akcí bude zajišťována vlastními pracovníky podniku, resp. pracovníky marketingu, kteří předloží ke schválení managementu podniku jednotlivé návrhy řešení prezentace. Nedílnou součástí příprav je samozřejmě také zpracování harmonogramu akcí v jednotlivých super a hypermarketech Ahold na základě osobního jednání s managementem daných maloobchodních jednotek.

Podnik disponuje vlastními promostánky, které jsou vyzdobeny ve stylu současné image společnosti a jsou označeny logem Krásno.

Základem úspěchu, popř. neúspěchu celé prezentační akce je bezesporu výběr vhodného personálu. Členové promotýmu budou vybráni z řad již osvědčených externích pracovníků, s nimiž podnik díky velmi dobrým zkušenostem již dlouhodobě spolupracuje. Požadavky na promopracovníky jsou zřejmé vzhledem k jejich pracovní náplni. Důraz musí být kladen především na kultivované vystupování, dobré komunikační schopnosti a srozumitelné vyjadřování, poctivost, zodpovědnost a loajalitu.

Členové promotýmu musí být velmi dobře seznámeni s podnikem MP Krásno, a. s., jeho portfoliem produktů a charakteristikou jednotlivých výrobků. Nepostradatelná je rovněž znalost technik prodeje, přesvědčování a ovlivňování zákazníků.

Vzhledem k očekávanému nárůstu prodeje je pro hladký průběh celé akce zapotřebí zajistit plynulé zásobování jednotlivých supermarketů. Ochutnávky budou zaměřeny na následující výrobky:

- šunky (Šunka Krásno, Dušená šunka a Uzený šunkový závin),
- trvanlivé salámy (Vysočina, Klobása vysočina, Lovecký salám, Selský salám, Poličan, Herkules),
- párky a klobásy,
- výrobky, jež získaly ocenění KlasA, tj. Valašská klobása, Klobása Vysočina, Rožnovský salám a Šunka Krásno.

Výběr jednotlivých výrobků se bude samozřejmě odvíjet od nabízeného sortimentu konkrétních supermarketů a hypermarketů.

V rámci podpory spotřebitele podnik využije rovněž další velice atraktivní nástroj podpory prodeje, kterým jsou beze sporu soutěže. Soutěž bude probíhat v rámci ochutnávek, může se jí zúčastnit kdokoli, neboť nebude vůbec komplikovaná, právě naopak, její princip bude velice prostý.

Zákazník, který ochutná konkrétní výrobek Krásno, bude následně vyzván k tomu, aby vyzkoušel tři totožné výrobky různých producentů. Pokud označí správně výrobek Krásno, bude odměněn. Odměnou budou propagační předměty, konkrétně se bude jednat o kšiltovky, kalendáře a hrníčky. Veškeré tyto předměty budou samozřejmě označeny logem společnosti a budou sloužit k propagaci značky Krásno.

Podpora prodejny a prodejců

Jak již bylo úvodem projektu řečeno, distribuční kanály jsou omezené a přístup k nim je poměrně složitý. Spolupráce s obchodními řetězci je ovlivněna v první řadě cenovým návrhem a dále pak také kvalitou nabízených produktů. Rovněž již bylo zmíněno, že podstatnou roli hrají také dobré osobní dodavatelsko-odběratelské vztahy a bezproblémová spolupráce.

Komunikační aktivity podpory prodeje je účelné zaměřit nejen na konečného spotřebitele, ale taktéž na samotné maloobchodní jednotky, které jsou podnikovými odběrateli. Ahold, který je nejvýznamnějším zákazníkem MP Krásno, a. s., (tvoří 40% podíl celkového odbytu společnosti) je největší tuzemskou maloobchodní společností a svou sítí supermarketů Albert a hypermarketů Hypertnova pokrývá celou Českou republiku. Tyto skutečnosti jsou bezesporu významným důvodem k tomu, aby byla síť Ahold věnována zvýšená pozornost.

Komunikace podniku s odběratelem je stejně tak důležitá jako komunikace se samotným individuálním spotřebitelem. Stěžejním úkolem podpory prodeje zaměřené na společnost Ahold je podpora dobrých vztahů, motivace k nákupu většího množství výrobků a rozšíření nabídky o další produkty. Výsledkem dobrých vztahů a kvalitní spolupráce může být také výhodné umístění výrobků Krásno, což zcela určitě také přispívá ke zvýšení prodeje takto zviditelněných produktů.

MP Krásno, a. s. zasílá do všech supermarketů a hypermarketů sítě Ahold nabídkové katalogy a ceníky výrobků. V rámci projektu bude využito i následujících možností podpory prodejny a prodejců:

- firemní propagační předměty (kalendáře, psací potřeby, poznámkové bloky, diáře),
- propagační materiály pro podporu prodeje (plakáty).

Propagační plakáty budou distribuovány reklamní agenturou, bližší informace jsou uvedeny výše v plánu reklamní kampaně.

Pokud se jedná o propagační předměty určené na podporu prodejců, pak navrhuji, aby byly distribuovány do jednotlivých maloobchodních jednotek postupně v průběhu celého roku. Doporučuji, aby tato distribuce probíhala pravidelně co 3 měsíce, vždy by se však jednalo o jiné předměty, a to konkrétně o:

- psací potřeby,
- přívěsky na klíč s prostorem pro deseti a pěti korunové mince,
- kalendáře,
- diáře,
- hrnečky.

3.3.4 Činnosti spojené s realizací projektu

Realizace projektu bude zajištěna níže uvedenými činnostmi. Činnosti jsou uspořádány do jednotlivých logických celků (etap projektu), které tvoří jádro celého projektu.

I. Jednání se společností Ahold o rozšíření spolupráce

- A. Jednání s managementem společnosti Ahold o možnostech umístění vlastních reklamních plakátů v blízkosti chladících pultů na úseku masa a uzenin.
- B. Jednání s managementem společnosti Ahold a vydavatelem časopisu Albert o umístění inzerce MP Krásno, a. s. v již zmíněném časopise Albert, sjednání podmínek a ceny.
- C. Sjednání konkrétních termínů ochutnávacích akcí v jednotlivých supermarketech Albert a hypermarketech Hypernova.
- D. Akční leták

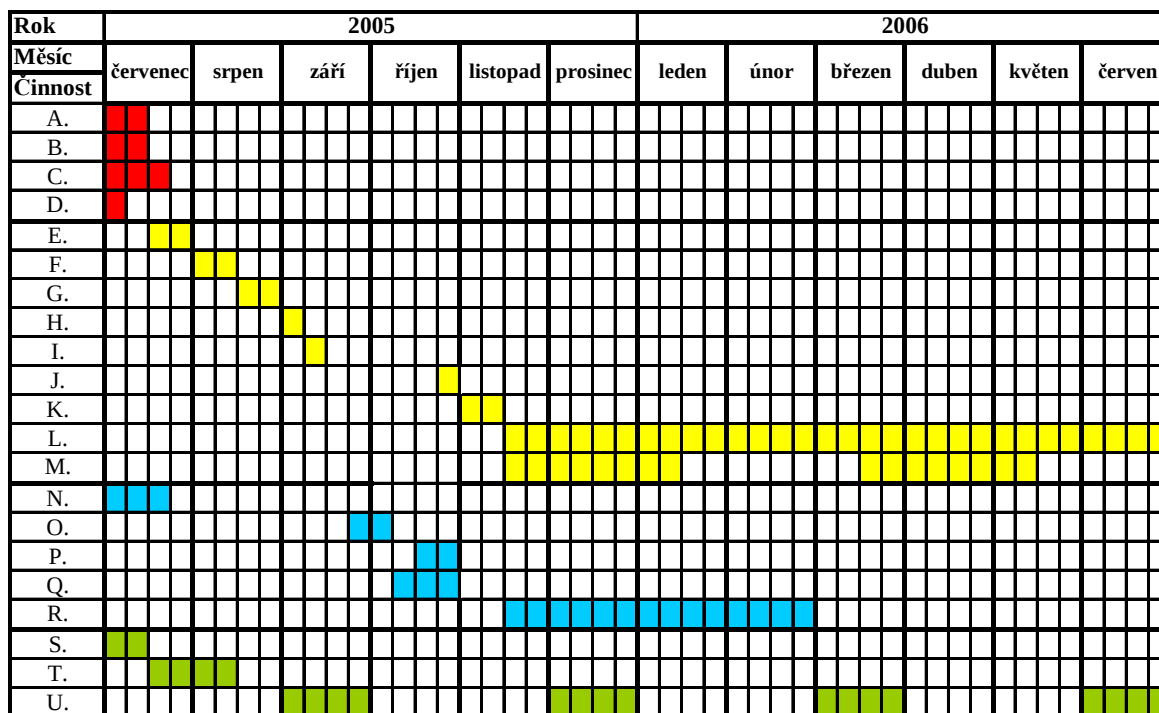
II. Reklamní kampaň prováděná agenturou

- E. Stanovení požadavků na reklamní sdělení
- F. Vypsání výběrového řízení na reklamní agenturu
- G. Hodnocení jednotlivých reklamních agentur
- H. Výběr vhodné reklamní agentury

- I. Sjednání smluvních podmínek spolupráce a uzavření smlouvy s reklamní agenturou
 - J. Předložení a odsouhlasení finálního návrhu plakátu a reklamy v časopise Albert
 - K. Tisk propagačních plakátů
 - L. Distribuce plakátů a umístění v supermarketech a hypermarketech
 - M. Inzerce v časopise Albert
- III. Ochutnávky výrobků Krásno
- N. Návrh a zpracování tour plánu
 - O. Návrhy a výběr vhodného řešení prezentace
 - P. Výběr promopracovníků
 - Q. Zajištění potřebných propagačních předmětů – výher
 - R. Ochutnávky v supermarketech Albert a hypermarketech Hypernova
- IV. Podpora prodejen a prodejců
- S. Vytvořit plán distribuce propagačních předmětů
 - T. Zajistit výrobu propagačních předmětů
 - U. Distribuce propagačních předmětů

3.3.5 Harmonogram činností

Pro lepší přehlednost průběhu realizace projektu, resp. jeho dílčích činností, jsem zvolila grafické zobrazení. Jednotlivé činnosti jsou od sebe barevně odlišeny podle etap projektu.



Obr. 3. Harmonogram činností projektu, [Vlastní zpracování]

Projekt bude zahájen na počátku měsíce července roku 2005, a to jednáním se společností Ahold o jednotlivých prvcích rozšíření spolupráce. Očekávám, že nejnáročnější, a tedy nejdelší, bude sjednávání konkrétních termínů ochutnávkových akcí v jednotlivých supermarketech Albert a hypermarketech Hypernova.

Pokud se jedná o reklamní kampaň, tak převážná část činností bude zajišťována zvolenou reklamní agenturou. Očekávám, že na konci měsíce října 2005 agentura předloží konečný návrh reklamy a v polovině listopadu 2005 by mohla být daná reklamní kampaň zahájena. Inzerce v časopise Albert se uskuteční ve vybraných měsících, a to zcela záměrně.

Smyslem zvoleného načasování inzerce v časopise Albert je oslovení zákazníků před vánočními a velikonočními svátky a seznámení s nabídkou produktů v dostatečném předstihu.

Při plánování harmonogramu ochutnávkových akcí je zapotřebí vycházet z výsledků jednání s konkrétními supermarketem a hypermarkety, a proto činnost návrh a zpracování

tour plánu probíhá současně s činností C (tj. sjednání konkrétních termínů ochutnávacích akcí v jednotlivých supermarketech Albert a hypermarketech Hypernova). Předpokládá se, že ochutnávky budou zahájeny v prosinci 2005, kdy již bude nastartovaná reklamní kampaň, a budou probíhat až do března 2006.

Oblast podpory prodejen a prodejců je zajišťována 3 činnostmi, z nichž zřejmě nejvýznamnější je samotná distribuce předmětů, která bude probíhat každé tři měsíce.

3.3.6 Rozpočet projektu

Reklama

Náklady na reklamní agenturu

Výše poplatků za reklamní kampaň bude záviset především na výběru reklamní agentury a na sjednaných podmínkách. Nelze tedy s dostatečnou přesností v tuto chvíli stanovit konečnou výši celkových výdajů. Nicméně, lze stanovit maximální částku, kterou je podnik ochoten do reklamní kampaně investovat, a to Kč 200.000,--.

Náklady na inzerci v časopise Albert

Časopis Albert vychází každé dva měsíce, vždy zhruba v polovině daného měsíce. V projektu navrhuji využít tohoto způsobu reklamy v číslech listopad-prosinec a březen-duben.

Tab. 2. Náklady na inzerci v časopise Albert, [Vlastní zpracování]

Časopis Albert	Cena v Kč	Počet opakování	Cena celkem
Půlstránková inzerce	95 000,00	2	190 000,00

Ochutnávky

Ochutnávky budou probíhat v supermarketech Albert a hypermarketech Hypernova v Moravskoslezském a Zlínském kraji. Jedná se o 55 prodejních míst.

Doba trvání ochutnávek je 6 – 8 hodin, následující rozpočet bude vycházet z průměrné doby trvání akce, tedy 7 hodin.

Náklady na promopracovníky

Hodinová sazba promopracovníků činí 120 Kč, ochutnávkové akce v supermarketech bude zajišťovat jeden pracovník, v hypermarketech 2 pracovníci. V Moravskoslezském a Zlínském kraji se nachází 12 hypermarketů Hypernova a 43 supermarketů Albert.

Tab. 3. Náklady na promopracovníky, [Vlastní zpracování]

Pracoviště	Kč za hod.	Počet hodin	Náklady celkem
Albert	120	301	36120
Hypernova	120	168	20160
NÁKLADY CELKEM	120	469	56280

Náklady na propagační předměty (soutěž)

Nedílnou součástí ochutnávek je soutěž o drobné ceny – propagační předměty Krásno. Počet výher je závislý na počtu oslovených spotřebitelů, předpokládá se, že v supermarketech Albert bude vyzváno k soutěži 100 zákazníků a v hypermarketech 200 zákazníků.

Tab. 4. Očekávaný počet výher, [Vlastní zpracování]

Supermarket/hypermarket	Počet prodejen ve stanovených regionech	Očekávaný počet výher	Očekávaný počet výher celkem
Albert	43	100	4300
Hypernova	12	200	2400
CELKEM	55		6700

Aby byla soutěž a výhry pro oslovené zákazníky atraktivnější, bude mít výherce možnost vybrat si ze tří možných cen. K dispozici budou hrnečky Krásno, kalendáře Krásno a kšiltovka Krásno.

Tab. 5. Náklady na výrobu propagačních předmětů, [Vlastní zpracování]

Propagační předměty	Cena v Kč za kus	Počet kusů	Cena v Kč celkem
Hrnečky Krásno	24,50	2300	56 350,00
Kalendáře Krásno	45,00	2300	103 500,00
Kšiltovky Krásno	30,00	2300	69 000,00
CELKEM	-	6900	228 850,00

Náklady na vzorky výrobků

Spotřeba výrobků při ochutnávkách je různá. Především závisí na velikosti, na lokalitě a dostupnosti hypermarketu nebo supermarketu. Jmenované charakteristiky ovlivňují počet návštěvníků a tím také počet oslovených zákazníků. Jistou roli hrají také další faktory, mezi ty nejdůležitější lze zařadit místní zvyklosti, aktuální počasí a roční doba. Z tohoto důvodu se při stanovení nákladů na vzorky výrobků určených na ochutnávku vychází z hrubého odhadu.

Tab. 6. Náklady na vzorky výrobků určených na ochutnávku, [Vlastní zpracování]

Výrobek	Spotřeba v kg	Průměrná cena v Kč/kg	Cena v Kč celkem
Šunky a salámy	5	90,00	450,00
Párky a klobásy	6	70,00	420,00
CELKEM	11		870,00

Ostatní náklady

Ostatní náklady zahrnují náklady na materiál potřebný pro konzumaci výrobků (párátka, ubrousky apod.), čisticí prostředky a rezervu na jiné nepředvídatelné události. Pro jednu ochutnávkovou akci byly stanoveny ve výši 100 Kč.

Celková výše ostatních nákladů pro 55 ochutnávkových akcí činí 5.500 Kč.

Podpora prodejen a prodejců

Každé čtvrtletí budou odběratelům distribuovány firemní propagační předměty, a to konkrétně psací potřeby, přívěsky na klíče, kalendáře, diáře, deštníky a hrnečky. Na výrobu jmenovaných propagačních předmětů jsem stanovila následující rozpočet.

Tab. 7. Náklady na propagační výrobky, [Vlastní zpracování]

Propagační předměty	Cena v Kč za kus	Počet kusů	Cena v Kč celkem
Psací potřeby	4,50	1000	4 500,00
Přívěsky na klíče	12,50	600	7 500,00
Kalendáře	45,00	600	27 000,00
Diáře	55,00	150	8 250,00
Hrnečky	24,50	150	3 675,00
CELKEM		2500	50 925,00

Celkový rozpočet

Přehled o celkovém rozpočtu navrhovaného projektu poskytuje následující tabulka.

Tab. 8. Celkové náklady projektu, [Vlastní zpracování]

Položky nákladů	Náklady v Kč
Náklady na reklamní agenturu	200 000,00
Náklady na inzerci v časopise Albert	190 000,00
Náklady na promopracovníky	56 280,00
Náklady na propagační předměty - výhry v soutěži	228 850,00
Náklady na vzorky výrobků určených pro ochutnávku	47 850,00
Ostatní náklady ochutnávkových akcí	5 500,00
Náklady na podporu prodejen	50 925,00
NÁKLADY PROJEKTU CELKEM	779 405,00

3.3.7 Stanovení rizik projektu

Nedílnou součástí projektového řízení je bezesporu rovněž stanovení možných rizik, které mohou projekt částečně ohrozit, v horším případě znemožnit jeho realizaci.

Stěžejním rizikem celého projektu je riziko neúspěšnosti, resp. nenaplnění stanovených cílů.

Daný projekt s sebou nese, stejně tak jako všechny ostatní projekty, rizika finanční. Pokud by měl podnik z jakýchkoliv důvodů nedostatek finančních prostředků, musel by dojít k výraznému omezení, popř. k ukončení projektu.

Za významné riziko považuji rovněž možnost, že jednání s Aholdem nedopadne dle představ podniku a navrženou strategii nebude možno realizovat. Jednání s managementem Aholdu může být neúspěšné v několika základních oblastech:

- management společnosti Ahold nebude souhlasit s umístěním reklamních plakátů ve svých supermarketech a hypermarketech,
- management společnosti Ahold neposkytne prostor pro inzerci MP Krásno, a. s. v časopise Albert, přičemž pravděpodobnost této situace je naprosto minimální,
- management společnosti Ahold nevyjde podniku vstříc pokud jde o propagaci v akčních letácích a neumožní zobrazovat logo Krásno.

Také v oblasti reklamní kampaně je zapotřebí počítat s některými podstatnými riziky. Tedy především zde existuje riziko špatně zvolené reklamní agentury, což s sebou přináší mnohé nepříjemnosti a komplikace – špatnou komunikací počínaje, přes nedodržení požadavků a zadaných termínů, nekvalitní reklamní kampaní konče. Proto, jak již bylo v projektu zdůrazněno, je výběru vhodné agentury zapotřebí věnovat značnou pozornost.

Projekt je zaměřen na budování značky a na posílení pozitivních asociací spjatých se značkou Krásno. Základní asociací má být kvalita výrobků, což může být ohroženo nečekanou událostí, která vyvolá pochybnosti o kvalitě, mám na mysli např. hrozbu kontaminace vstupů apod. Prevencí zde je řádné dodržování stanovených zákonných předpisů o testování surovin a produkce.

Klasickou hrozbou jakékoliv strategie je útočná reakce konkurence. Konkurenční firmy mohou reagovat ještě intenzivnější podporou prodeje či reklamní kampaní, nebo se mohou v rámci konkurenčního boje uchýlit ke snižování cen. A vzhledem k tomu, že cena je jedním ze základních faktorů, které ovlivňují spotřebitelské chování, považuji toto riziko za významné.

Smyslem ochutnávek je dokázat zákazníkům, že výrobky Krásno jsou kvalitní a chutné, mají příjemnou vůni a vzhled. Nicméně, zcela určitě existuje také riziko, že prezentovaný výrobek oslovenému zákazníkovi chutnat nebude. V tomto případě by ochutnávky měly přesně opačný efekt.

V oblasti podpory prodeje jsem se zaměřila nejen na konečného spotřebitele, ale také na samotné prodejny a prodejce. V rámci zachování a prohloubení dobrých obchodních vztahů, jsem navrhla distribuci reklamních předmětů do jednotlivých supermarketů a hypermarketů. Samozřejmě, i zde je riziko, že se tento krok mine účinkem a vzájemné spolupráci to nijak nepomůže. Na druhou stranu jsem toho názoru, že propagační dárky neurazí a rozhodně neuškodí.

3.3.8 Hodnocení efektivnosti projektu

Závěrečné vyhodnocení projektu by mělo poskytnout vhodnou zpětnou vazbu a podat základní informace nejen o tom, do jaké míry bylo dosaženo stanovených úkolů a cílů, ale také podat zprávu o celkovém průběhu realizace projektu. Jedná se o velice hodnotné informace, které mohou sloužit do budoucna jako jisté ponaučení.

Projekt a jeho efektivita mohou být hodnoceny na základě definovaných metod. Tyto je nezbytné vymezit na základě cílů, kterých má být díky zdárné realizaci podniku dosaženo.

V projektu byly stanoveny následující strategické cíle:

- podpora znalosti značky Krásno,
- zlepšení image značky Krásno a zvýšení vnímání MP Krásno, a. s. jako kvalitního výrobce.

Je zapotřebí zvýšit zájem spotřebitelů o výrobky Krásno, docílit toho, aby zákazníci přešli od konkurenčních produktů a dostatečně motivovat zákazníky k opětovným nákupům výrobků Krásno.

Vzhledem k povaze definovaných strategických cílů je zapotřebí k posouzení efektivnosti a získání zpětné vazby provést po ukončení projektu spotřebitelský výzkum v supermarketech Albert a hypermarketech Hypernova v Moravskoslezském a Zlínském kraji.

Nedílnou součástí vyhodnocení by měla být také analýza prodeje a ověření, zda došlo k předpokládanému navýšení prodeje výrobků Krásno a zda se zvětšil okruh pravidelných zákazníků.

3.4 Shrnutí projektu a závěrečná doporučení

Projektová část vychází z provedené analýzy, resp. z analýzy odvětví, SWOT analýzy a spotřebitelského průzkumu. Cílem jakéhokoliv strategického projektu by mělo být využití příležitostí nebo silných stránek podniku a ani v tomto případě tomu není jinak. Projekt byl navržen tak, aby podnik využil svého postavení na trhu ke zvyšování své hodnoty a nadále pokračoval v procesu budování značky a zákaznické loajality.

Před samotným návrhem dílčí konkurenční strategie bylo zapotřebí poznat aktuální strategické cíle společnosti, a to z jednoho zásadního důvodu. Každá dílčí strategie, každá činnost v podniku, musí být odvozena ze základní strategie podniku a musí zcela cítit stanovené dlouhodobé cíle.

Prvním a jistě stěžejním bodem projektu bylo stanovení dílčích cílů, jichž by mělo být realizací konkrétního projektu dosaženo. Výchozím cílem projektu je podpora znalosti značky Krásno a zlepšení vnímání této značky. Úkolem je prostřednictvím intenzivní

komunikace oslovit široké spektrum zákazníků, přesvědčit je o kvalitě nabízených produktů Krásno a patřičně je motivovat k opakovanému nákupu.

Vzhledem k rozsahu diplomové práce nebylo v mých možnostech zpracovat kompletní projekt konkurenční strategie a byla jsem nucena omezit cílovou skupinu spotřebitelů. Projekt je tedy zaměřen na zákazníky sítě Ahold, tedy supermarketů Albert a hypermarketů Hypernova, a to v Moravskoslezském a Zlínském kraji.

Páteř celého projektu tvoří reklamní kampaň a aktivity podpory prodeje. Reklamní kampaň a ochutnávkové akce, které se uskuteční v rámci podpory prodeje, spolu navzájem úzce souvisí, probíhají zhruba ve stejnou dobu, aby se mohly vzájemně doplňovat, a aby tak bylo dosaženo intenzivnějšího tlaku na rozhodování spotřebitele přímo v místě nákupu.

Mnou navržená kampaň a ochutnávkové akce jsou zaměřeny přímo na jednotlivé supermarkety a hypermarkety naprosto záměrně. Důvodem je skutečnost, že přestože jsou spotřebitelé dnes a denně téměř na každém kroku vystavováni různým reklamám, které se je snaží ovlivnit, k rozhodnutí o koupi daného produktu ve většině případů dochází až přímo na místě, tedy v našem konkrétním případě v supermarketu nebo hypermarketu.

Zastávám názor, že kvalitní reklamou lze dosáhnout velice dobrých výsledků, a proto by tvorba reklamního sdělení měla být zadána opravdovým profesionálům. Z tohoto prostého důvodu jsem v projektu podniku navrhla, aby reklamní kampaň zadal odborníkům z reklamní agentury. V současné době působí na trhu dostatečný počet reklamních a propagačních agentur, podnik by měl tedy věnovat značnou pozornost důkladnému výběru, aby tak z části předcházel možným komplikacím.

Za vhodný prostředek oslovení širokého spektra zákazníků považuji také inzerci v časopise Albert. Tato inzerce by měla probíhat dle mého návrhu v listopadu 2005, březnu 2006 a červnu 2006. Smyslem je zvýšení propagačního úsilí před Vánočními a Velikonočními svátky a před letní, tedy grilovací sezónou.

Mnozí z konzumentů masných výrobků ani netuší, od kterých producentů kupují v supermarketu nebo hypermarketu výrobky. Navrhla jsem tedy jednání se společností Ahold ohledně možnosti zobrazení značky Krásno na akčních letácích. Účelné by rovněž bylo, kdyby výrobky mohly být zobrazovány celé, aby byly snadno identifikovatelné díky etiketě.

Plán podpory prodeje staví především na ochutnávkových akcích, které by měly probíhat ve všech supermarketech Albert a hypermarketech Hypernova ve stanovených regionech, tedy celkem na 55 místech severní a střední Moravy. Nedílnou součástí ochutnávek je doprovodná soutěž, jejíž velice jednoduchá pravidla jsou uvedena v projektu. Soutěž jsem zařadila do podpory prodeje, neboť ji považuji za velice účinný a atraktivní nástroj. Soutěžící „to nic nestojí“, nezabere to ani mnoho času, snad se i trochu pobaví a navíc mohou získat jednu z cen. Ceny jsem nezvolila nijak extra finančně náročné (jedná se o hrnečky, kšiltovky a kalendáře), nicméně jsem toho názoru, že každá výhra potěší.

Vzhledem k tomu, že analýza ukazuje na značné vyjednávací schopnosti odběratelů a jejich poměrně dominantní pozici, rozhodla jsem se v projektu navrhnout také možnosti podpory prodejců. Drobné propagační předměty mohou také přispět k budování dobrých obchodních vztahů.

Délku trvání projektu jsem stanovila na jeden kalendářní rok, od července 2005 do června 2006. Po ukončení projektu je samozřejmě zapotřebí zhodnotit jeho průběh a efektivnost. Bylo velmi rozumné zopakovat spotřebitelský průzkum s tím, že by měl být zaměřen navíc také na hodnocení reklamy, aby tak byla zajištěna možnost posoudit samotnou práci reklamní agentury. Z výsledků spotřebitelského výzkumu lze poté posoudit kvalitu a úspěšnost realizovaného projektu, a navíc tyto informace mohou velice dobře posloužit jako zpětná vazba.

ZÁVĚR

Stěžejním cílem mé diplomové práce, jenž vyplývá ze samotného názvu, bylo na základě dostupných informací navrhnout vhodnou konkurenční strategii MP Krásno, a. s..

Strategie nevzniká ze dne na den a neměla by být pouhým obrazem přání vlastníků společnosti. Tvorba strategie je náročný proces, který zahrnuje důkladné analýzy spotřebitele, odvětví i vlastních možností podniku. Stejně tomu bylo i v této diplomové práci.

Omezený rozsah práce bohužel neumožňoval provést rozsáhlou analýzu všech faktorů na trhu, které ovlivňují schopnost MP Krásno, a. s. obstát ve stále obtížnějších podmínkách, na jejichž základě bych mohla formulovat konkurenční strategii podniku jako celku. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla zaměřit se na nejvýznamnějšího odběratele, tj. síť maloobchodních jednotek Ahold (síť supermarketů Albert a hypermarketů Hypernova), a to navíc pouze v operativním prostoru okolo MP Krásno, a. s., tedy v Moravskoslezském a Zlínském kraji.

Navrženou dílčí konkurenční strategii lze tedy považovat za námět pro realizaci regionální konkurenční politiky v uvedených maloobchodních jednotkách. Za základní cíle jsem stanovila zvýšení znalosti značky Krásno, zlepšení image této značky, resp. zvýšení vnímání MP Krásno, a. s. jako kvalitního výrobce, a budování zákaznické loajality.

Uvedené cíle jsem stanovila na základě komplexního vyhodnocení externích a interních údajů a zaznamenaných trendů uvedených v analytické části, která zahrnuje analýzu odvětví, průzkum spotřebitele a SWOT analýzu.

Výsledky prokázaly, že přestože je MP Krásno, a. s. ve sledovaném prostředí velice známým výrobcem (spontánní i odvozená znalost značky Krásno je vysoká), je třeba i nadále v procesu budování značky pokračovat. Zásadním nedostatkem je skutečnost, že značka Krásno bohužel není všemi spotřebiteli považována za záruku kvality a méně než polovinu respondentů, kteří značku Krásno znají, lze zařadit mezi stálé zákazníky.

V samotném projektu stanovení konkurenční strategie MP Krásno, a. s. vycházím z výsledků jednotlivých analýz a strategických cílů společnosti jako celku. Popsala jsem cílovou skupinu i konkrétní strategické cíle a celý projekt rozčlenila na jednotlivé strategické operace, které se dále dělí na dílčí činnosti potřebné k úspěšné realizaci

projektu. Předpokládaná doba trvání projektu je jeden kalendářní rok, konkrétně od července 2005 do června 2006.

Projekt je založen na intenzivní komunikaci se zákazníky a jejich ovlivňování přímo v místě nákupu, tedy v supermarketech Albert a hypermarketech Hypernova ve zmíněných regionech. Jedná se o využití takových marketingových nástrojů, které mají za úkol vzbudit zájem o výrobky Krásno, přesvědčit zákazníka o kvalitě nabízených produktů a motivovat jej k opakovaným nákupům.

Páteří projektu jsou reklamní kampaň a aktivity podpory prodeje, zaměřené jak na samotného konečného spotřebitele, tak i na prodejce. Vzhledem ke skutečnosti, že záměrem je vytvoření co nejintenzivnějšího tlaku na spotřebitele při jeho rozhodování o koupi, naplánovala jsem průběh reklamní kampaně i ochutnávkových akcí na stejné období, aby se tak mohly vzájemně doplňovat.

Je samozřejmé, že každý projekt je zapotřebí jistým způsobem zhodnotit a změřit jeho úspěšnost. Navrhla jsem, aby po ukončení jednotlivých aktivit byl zopakován spotřebitelský průzkum, a tím aby bylo ověřeno, do jaké míry bylo dosaženo zadaných cílů. Tímto by podnik získal vhodnou zpětnou vazbu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AAKER, D. A. *Brand building: budování obchodní značky*. Brno: Computer Press, 2003. 306 s. ISBN 80-7226-885-6
- [2] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8
- [4] DEDOUCHOVÁ, M. *Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy*. Praha: Profess, 1999. 108 s. ISBN 80-85253-25-0
- [5] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
- [6] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1
- [7] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ E., ŠKARPOVÁ H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9
- [8] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3
- [9] JIRÁSEK, J. A. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-2
- [10] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
- [11] KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7726-657-8
- [12] PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1
- [13] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [14] PŘIBOVÁ, M. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000. 148 s. ISBN 80-86119-27-0

- [15] SOUČEK, Z., MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku: systém strategického řízení*. Ostrava: Montanex, a. s., 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3
- [16] ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN 80-86419-41-X
- [17] TELLIS, G. J. *Reklama a podpora prodeje*. Praha: Grada Publishing, 2000. 620 s. ISBN 80-7169-997-7
- [18] VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- [19] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele: Jak zákazníci nakupují*. Praha: Grada Publishing, 2004. 284 s. ISBN 80-247-0393-9

Ostatní publikace

- [20] Podnikové materiály MP Krásno, a. s.
- [21] Informační materiály Českého statistického úřadu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku.....	10
Obr. 2. Hybné síly konkurence v odvětví.....	15
Obr. 3. Harmonogram činností projektu.....	77

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Ověření stanovených hypotéz.....	62
Tab. 2. Náklady na inzerci v časopise Albert.....	78
Tab. 3. Náklady na promopracovníky.....	79
Tab. 4. Očekávaný počet výher.....	79
Tab. 5. Náklady na výrobu propagačních předmětů.....	79
Tab. 6. Náklady na vzorky výrobků určených na ochutnávku.....	80
Tab. 7. Náklady na propagační výrobky.....	80
Tab. 8. Celkové náklady projektu.....	81

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Kupují respondenti maso a uzeniny.....	38
Graf 2. Průměrná měsíční útrata domácnosti (v Kč) za maso a uzeniny.....	39
Graf 3. Jak často nakupují respondenti vepřové maso.....	40
Graf 4. Jak často nakupují respondenti hovězí maso.....	41
Graf 5. Jak často nakupují respondenti drůbeží maso.....	41
Graf 6. Jak často nakupují respondenti ryby.....	42
Graf 7. Jak často nakupují respondenti zvěřinu.....	42
Graf 8. Jak často nakupují respondenti jiné maso.....	43
Graf 9. Jak často nakupují respondenti párky.....	44
Graf 10. Jak často nakupují respondenti kabanos.....	45
Graf 11. Jak často nakupují respondenti klobásy.....	45
Graf 12. Jak často nakupují respondenti měkké salámy.....	46
Graf 13. Jak často nakupují respondenti trvanlivé salámy.....	46
Graf 14. Jak často nakupují respondenti šunky.....	47
Graf 15. Jak často nakupují respondenti uzená masa.....	47
Graf 16. Jak často nakupují respondenti zabijačkové výrobky.....	48
Graf 17. Jak často nakupují respondenti jiné uzeniny.....	49
Graf 18. Kde nakupují respondenti nejčastěji maso.....	50
Graf 19. Kde nakupují respondenti nejčastěji uzeniny.....	51
Graf 20. Jak raději nakupují respondenti maso a uzeniny.....	51
Graf 21. Faktory důležité při nákupu uzeniny.....	52
Graf 22. Nejdůležitější faktory při nákupu uzenin.....	53
Graf 23. Znalost výrobců uzenin s náповědou.....	54
Graf 24. Výrobci uzenin, které považují respondenti za kvalitní.....	55
Graf 25. Podniky, od kterých si kupují respondenti výrobky pravidelně.....	56

Graf 26. Grilují respondenti v létě?	57
Graf 27. Co respondenti grilují.....	58
Graf 28. Co grilují respondenti nejčastěji	59
Graf 29. Schází respondentům něco v nabídce grilovacích výrobků?.....	60
Graf 30. Pohlaví respondentů.....	60
Graf 31. Věk respondentů.....	61
Graf 32. Rodinný stav respondentů.....	61
Graf 33. Počet dětí v domácnosti respondentů.....	62

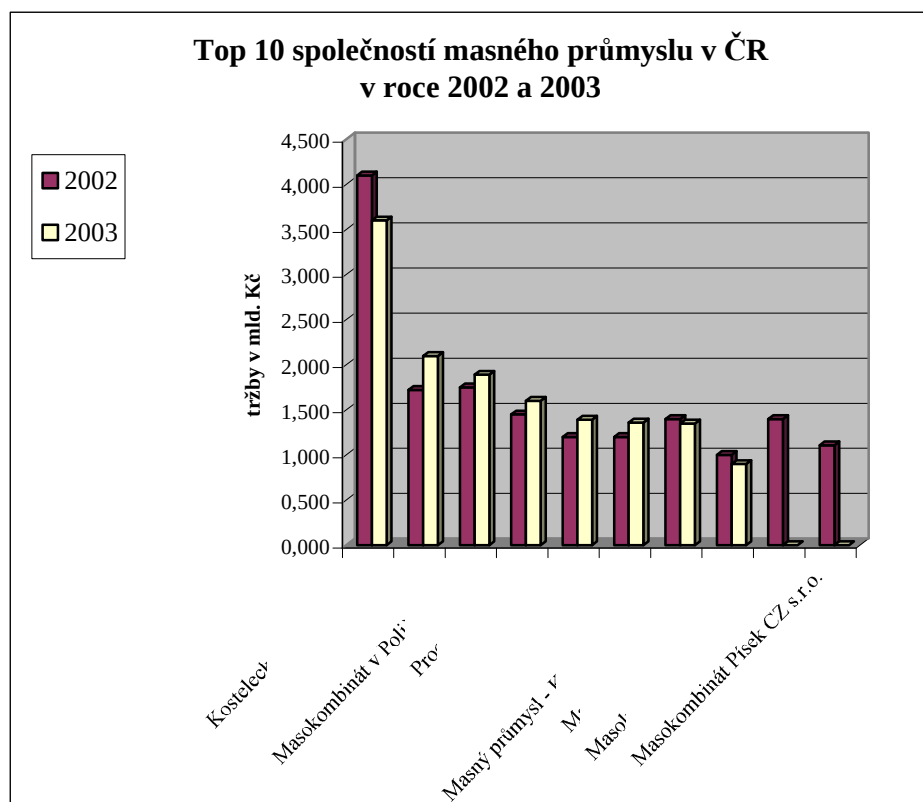
SEZNAM PŘÍLOH

- P I Top 10 společností masného průmyslu v ČR v roce 2002 a 2003
- P III Vývoj spotřeby masa na jednoho obyvatele ČR v letech 1998 – 2002 v kg
- P IIII Podíly zákazníků na celkovém prodeji MP Krásno, a. s.
- P IV Vzor dotazníku
- P V Výsledky spotřebitelského výzkumu

PŘÍLOHA P I: TOP 10 SPOLEČNOSTÍ MASNÉHO PRŮMYSLU V ČR V ROCE 2002 A 2003

*Top 10 společností masného průmyslu v ČR v roce 2002 a 2003, tržby
v mld. Kč [MP Krásno, a. s.]*

	TOP 10	2002	2003	Index
1	Kostecké uzeniny, a.s.	4,100	3,600	88%
2	Schneider, s.r.o.	1,720	2,096	122%
3	Masokombinát v Poličce s.r.o.	1,750	1,890	108%
4	Procházka s.r.o.	1,450	1,600	110%
5	Maso Planá a.s.	1,200	1,390	116%
6	Masna Studená a.s.	1,200	1,360	113%
7	Masný průmysl - Krásno, spol. s r.o.	1,400	1,350	96%
8	Masozávod Krahulík a.s.	1,000	0,900	90%
9	Masokombinát Martinov, a.s.	1,400	-	
10	Masokombinát Písek CZ s.r.o.	1,107	-	

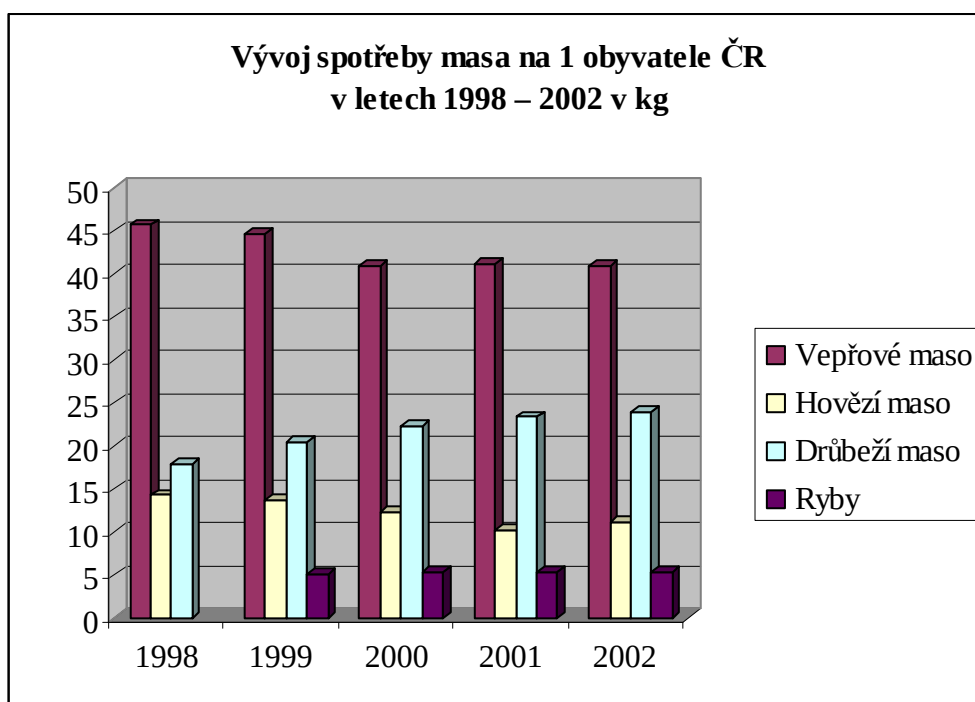


*Top 10 společností masného průmyslu v ČR v roce 2002 a 2003
[Vlastní zpracování]*

PŘÍLOHA P II: VÝVOJ SPOTŘEBY MASA NA 1 OBYVATELE ČR V LETECH 1998 – 2002 V KG

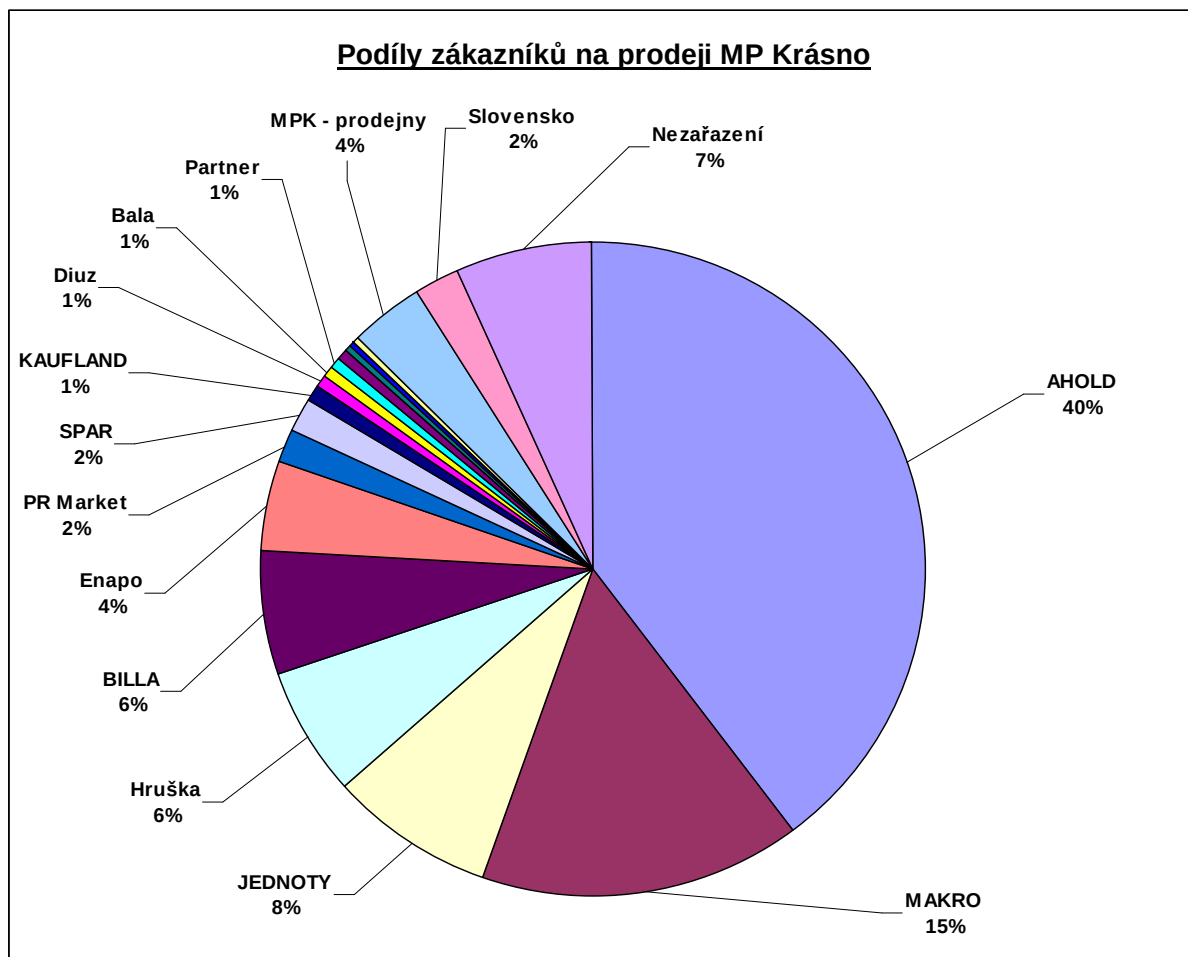
*Vývoj spotřeby masa na 1 obyvatele ČR v letech
1998 – 2002 v kg, [Vlastní zpracování]*

Druh masa	MJ	1998	1999	2000	2001	2002
Vepřové maso	kg	45,7	44,7	40,9	41,2	40,9
Hovězí maso	kg	14,3	13,8	12,3	10,2	11,2
Drůbeží maso	kg	17,9	20,5	22,3	23,4	23,9
Ryby	kg		5,2	5,4	5,4	5,3



*Vývoj spotřeby masa na 1 obyvatele ČR v letech 1998 – 2002 v kg,
[Vlastní zpracování]*

PŘÍLOHA P III: PODÍLY ZÁKAZNÍKŮ NA CELKOVÉM PRODEJI MP KRÁSNO, A. S.



Podíly zákazníků na prodeji MP Krásno, a. s., [MP Krásno, a. s.]

PŘÍLOHA P IV: VZOR DOTAZNÍKU**1. Kupujete maso a uzeniny?**

- | | |
|---|---|
| ☐ ano | ☐ maso ne, uzeniny ano |
| ☐ maso ano, uzeniny ne | ☐ ne |

2. Jakou průměrnou částku (v Kč) měsíčně utratíte za maso a uzeniny (za celou domácnost)?

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| ☐ 0 – 200 | ☐ 1001 – 1500 |
| ☐ 201 – 500 | ☐ 1501 a více |
| ☐ 501 – 800 | |
| ☐ 801 – 1000 | |

3. Jak často nakupujete:

- | | | | | |
|------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| a) <i>vepřové maso</i> | ☐ velmi často | ☐ občas | ☐ výjimečně | ☐ vůbec |
| b) <i>hovězí maso</i> | ☐ velmi často | ☐ občas | ☐ výjimečně | ☐ vůbec |
| c) <i>drůbeží maso</i> | ☐ velmi často | ☐ občas | ☐ výjimečně | ☐ vůbec |
| d) <i>ryby</i> | ☐ velmi často | ☐ občas | ☐ výjimečně | ☐ vůbec |
| e) <i>zvěřinu</i> | ☐ velmi často | ☐ občas | ☐ výjimečně | ☐ vůbec |
| f) <i>jiné maso</i> | ☐ velmi často | ☐ občas | ☐ výjimečně | ☐ vůbec |
- uveďte jaké.....

4. Jak často nakupujete následující uzeniny?

- | | | | | |
|----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| a) <i>párky</i> | ☐ velmi často | ☐ občas | ☐ výjimečně | ☐ vůbec |
| b) <i>kabanosy</i> | ☐ velmi často | ☐ občas | ☐ výjimečně | ☐ vůbec |
| c) <i>klobásy</i> | ☐ velmi často | ☐ občas | ☐ výjimečně | ☐ vůbec |
| d) <i>měkké salámy</i> | ☐ velmi často | ☐ občas | ☐ výjimečně | ☐ vůbec |
| e) <i>trvanlivé salámy</i> | ☐ velmi často | ☐ občas | ☐ výjimečně | ☐ vůbec |
| f) <i>šunky</i> | ☐ velmi často | ☐ občas | ☐ výjimečně | ☐ vůbec |
| g) <i>uzená masa</i> | ☐ velmi často | ☐ občas | ☐ výjimečně | ☐ vůbec |
| h) <i>zabijač. výrobky</i> | ☐ velmi často | ☐ občas | ☐ výjimečně | ☐ vůbec |
| i) <i>jiné</i> | ☐ velmi často | ☐ občas | ☐ výjimečně | ☐ vůbec |
- uveďte jaké

5. Které konkrétní výrobky kupujete vůbec nejčastěji?

.....

6. Kde nakupujete nejčastěji maso?

- | | |
|--------------------------------------|--|
| ☐ hypermarket | ☐ řeznictví |
| ☐ supermarket | ☐ večerka |
| ☐ diskont | ☐ jinde, uveďte kde |

7. Kde nakupujete nejčastěji uzeninu?

- | | |
|--------------------------------------|--|
| ☐ hypermarket | ☐ řeznictví |
| ☐ supermarket | ☐ večerka |
| ☐ diskont | ☐ jinde, uveďte kde |

8. Maso a uzeniny nakupujete raději:

- ☐ u obsluhovaného pultu na váhu
- ☐ balené u samoobslužného regálu

9. Které faktory jsou pro Vás při nákupu uzenin důležité?

- | | |
|--|---|
| ☐ cena výrobku | ☐ obal |
| ☐ vzhled výrobku | ☐ informace z akčního letáku |
| ☐ předchozí zkušenost | ☐ reklama na místě (ochutnávky, letáky...) |
| ☐ doba spotřeby | ☐ jiný faktor, uveďte který |
| ☐ složení výrobku | |
| ☐ doporučení prodávacem | |

10. Jmenujte tři z výše uvedených faktorů, které jsou pro Vás nejdůležitější:

.....

11. Které výrobce uzenin znáte?

.....
.....
.....
.....

12. Znáte tyto výrobce?

- | | |
|---|--|
| ☐ Kostecké uzeniny, a. s. | ☐ Masozávod Krahulík, a. s. |
| ☐ Schneider, s. r. o. | ☐ Masokombinát Martinov, a. s. |
| ☐ Masokombinát v Poličce, s. r. o. | ☐ Masokombinát Písek CZ, s. r. o. |
| ☐ Procházka, s. r. o. | ☐ Vahala |
| ☐ Maso Planá, a. s. | ☐ Carnex, s. r. o. |
| ☐ Masna Studená, a. s. | ☐ František Sanytrák |
| ☐ MP Krásno, a. s. | |

13. Které z těchto výrobců považujete za kvalitní?

- | | |
|---|--|
| ☐ Kostecké uzeniny, a. s. | ☐ Masozávod Krahulík, a. s. |
| ☐ Schneider, s. r. o. | ☐ Masokombinát Martinov, a. s. |
| ☐ Masokombinát v Poličce, s. r. o. | ☐ Masokombinát Písek CZ, s. r. o. |
| ☐ Procházka, s. r. o. | ☐ Vahala |
| ☐ Maso Planá, a. s. | ☐ Carnex, s. r. o. |
| ☐ Masna Studená, a. s. | ☐ František Sanytrák |
| ☐ MP Krásno, a. s. | ☐ jiný výrobce, uveďte |

14. Od kterých výrobců si kupujete výrobky pravidelně?

- | | |
|---|--|
| ☐ Kostecké uzeniny, a. s. | ☐ MP Krásno, a. s. |
| ☐ Schneider, s. r. o. | ☐ Masozávod Krahulík, a. s. |
| ☐ Masokombinát v Poličce, s. r. o. | ☐ Masokombinát Martinov, a. s. |
| ☐ Procházka, s. r. o. | ☐ Masokombinát Písek CZ, s. r. o. |
| ☐ Maso Planá, a. s. | ☐ Vahala |
| ☐ Masna Studená, a. s. | ☐ jiný výrobce, uveďte |

15. Grilujete v létě?

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| ☐ ano | ☐ ne |
|------------------------------|-----------------------------|

16. Co grilujete?

- | | |
|---------------------------------------|--|
| ☐ drůbež | ☐ špekáčky |
| ☐ vepřové maso | ☐ párky |
| ☐ hovězí maso | ☐ kabanos |
| ☐ ryby | ☐ grilovací klobásy |
| ☐ žebra | ☐ jiné, uveďte co |

17. Co grilujete nejčastěji?

.....

18. Schází Vám něco v nabídce grilovacích výrobků?

- ☐ ano, uveďte co ☐ ne

19. Pohlaví respondenta

- ☐ muž
☐ žena

20. Věk respondenta

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| ☐ 18 – 25 | ☐ 51 – 65 |
| ☐ 26 – 35 | ☐ 66 a více |
| ☐ 36 – 50 | |

21. Rodinný stav respondenta

- | | |
|--|--|
| ☐ svobodný / svobodná | ☐ vdovec / vdova |
| ☐ ženatý / vdaná | ☐ rozvedený / rozvedená |

22. Děti v domácnosti

- ☐ ano, počet dětí
- ☐ ne

PŘÍLOHA P IV: VÝSLEDKY SPOTŘEBITELSKÉHO VÝZKUMU

Kupují respondenti maso a uzeniny?, [Vlastní zpracování]

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	145	96,67
maso ano, uzeniny ne	4	2,67
maso ne, uzeniny ano	1	0,67
ne	0	-
CELKEM	150	100,00

Jakou průměrnou částku (v Kč) respondenti měsíčně utratí za maso a uzeniny (za celou domácnost), [Vlastní zpracování]

	Absolutní četnost	Relativní četnost
0 - 200	10	6,67
201 - 500	35	23,33
501 - 800	29	19,33
801 - 1000	28	18,67
1001 - 1500	24	16,00
1500 a více	24	16,00
CELKEM	150	100,00

Jak často nakupují respondenti vepřové maso, [Vlastní zpracování]

Vepřové maso	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	50	33,33
občas	76	50,67
výjimečně	18	12,00
vůbec	6	4,00
CELKEM	150	100,00

*Jak často nakupují respondenti hovězí maso,
[Vlastní zpracování]*

Hovězí maso	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	9	6,00
občas	44	29,33
výjimečně	60	40,00
vůbec	37	24,67
CELKEM	150	100,00

*Jak často nakupují respondenti drůbeží maso,
[Vlastní zpracování]*

Drůbeží maso	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	90	60,00
občas	50	33,33
výjimečně	7	4,67
vůbec	3	2,00
CELKEM	150	100,00

*Jak často nakupují respondenti ryby,
[Vlastní zpracování]*

Ryby	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	35	23,33
občas	74	49,33
výjimečně	34	22,67
vůbec	7	4,67
CELKEM	150	100,00

*Jak často nakupují respondenti zvěřinu,
[Vlastní zpracování]*

Zvěřina	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	3	2,00
občas	5	3,33
výjimečně	25	16,67
vůbec	117	78,00
CELKEM	150	100,00

*Jak často nakupují respondenti jiné maso,
[Vlastní zpracování]*

Jiné maso	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	0	-
občas	10	6,67
výjimečně	29	19,33
vůbec	111	74,00
CELKEM	150	100,00

*Jak často nakupují respondenti telecí maso,
[Vlastní zpracování]*

Telecí	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	0	-
občas	2	1,33
výjimečně	4	2,67
vůbec	0	-
CELKEM	6	4,00

*Jak často nakupují respondenti jehněčí maso,
[Vlastní zpracování]*

Jehněčí	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	0	-
občas	2	1,33
výjimečně	4	2,67
vůbec	0	-
CELKEM	6	4,00

*Jak často nakupují respondenti mořské plody,
[Vlastní zpracování]*

Mořské plody	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	0	-
občas	1	0,67
výjimečně	0	-
vůbec	0	-
CELKEM	1	0,67

*Jak často nakupují respondenti králičí maso,
[Vlastní zpracování]*

Králičí maso	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	0	-
občas	4	2,67
výjimečně	13	8,67
vůbec	0	-
CELKEM	17	11,33

*Jak často nakupují respondenti skopové maso,
[Vlastní zpracování]*

Skopové	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	0	-
občas	4	2,67
výjimečně	9	6,00
vůbec	0	-
CELKEM	13	8,67

*Jak často nakupují respondenti párky,
[Vlastní zpracování]*

Párky	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	29	19,33
občas	77	51,33
výjimečně	29	19,33
vůbec	15	10,00
CELKEM	150	100,00

*Jak často nakupují respondenti kabanosy,
[Vlastní zpracování]*

Kabanosy	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	5	3,33
občas	35	23,33
výjimečně	57	38,00
vůbec	53	35,33
CELKEM	150	100,00

*Jak často nakupují respondenti klobásy,
[Vlastní zpracování]*

Klobásy	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	14	9,33
občas	79	52,67
výjimečně	30	20,00
vůbec	27	18,00
CELKEM	150	100,00

*Jak často nakupují respondenti měkké salámy,
[Vlastní zpracování]*

Měkké salámy	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	43	28,67
občas	49	32,67
výjimečně	19	12,67
vůbec	39	26,00
CELKEM	150	100,00

*Jak často nakupují respondenti trvanlivé salámy,
[Vlastní zpracování]*

Trvanlivé salámy	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	50	33,33
občas	58	38,67
výjimečně	18	12,00
vůbec	24	16,00
CELKEM	150	100,00

*Jak často nakupují respondenti šunky,
[Vlastní zpracování]*

Šunky	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	47	31,33
občas	58	38,67
výjimečně	22	14,67
vůbec	23	15,33
CELKEM	150	100,00

*Jak často nakupují respondenti uzená masa,
[Vlastní zpracování]*

Uzená masa	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	14	9,33
občas	55	36,67
výjimečně	46	30,67
vůbec	35	23,33
CELKEM	150	100,00

*Jak často nakupují respondenti zabijačkové výrobky,
[Vlastní zpracování]*

Zabijačkové výrobky	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	15	10,00
občas	50	33,33
výjimečně	32	21,33
vůbec	53	35,33
CELKEM	150	100,00

*Jak často nakupují respondenti jiné uzeniny,
[Vlastní zpracování]*

Jiné uzeniny	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	2	1,33
občas	9	6,00
výjimečně	5	3,33
vůbec	134	89,33
CELKEM	150	100,00

*Jak často nakupují respondenti makrelu,
[Vlastní zpracování]*

Makrela	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	1	0,67
občas	4	2,67
výjimečně	4	2,67
vůbec	0	-
CELKEM	9	6,00

*Jak často nakupují respondenti Debrecínskou pečení,
[Vlastní zpracování]*

Debrecínka	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	0	-
občas	1	0,67
výjimečně	0	-
vůbec	0	-
CELKEM	1	0,67

*Jak často nakupují respondenti paštiku,
[Vlastní zpracování]*

Paštika	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	1	0,67
občas	1	0,67
výjimečně	1	0,67
vůbec	0	-
CELKEM	3	2,00

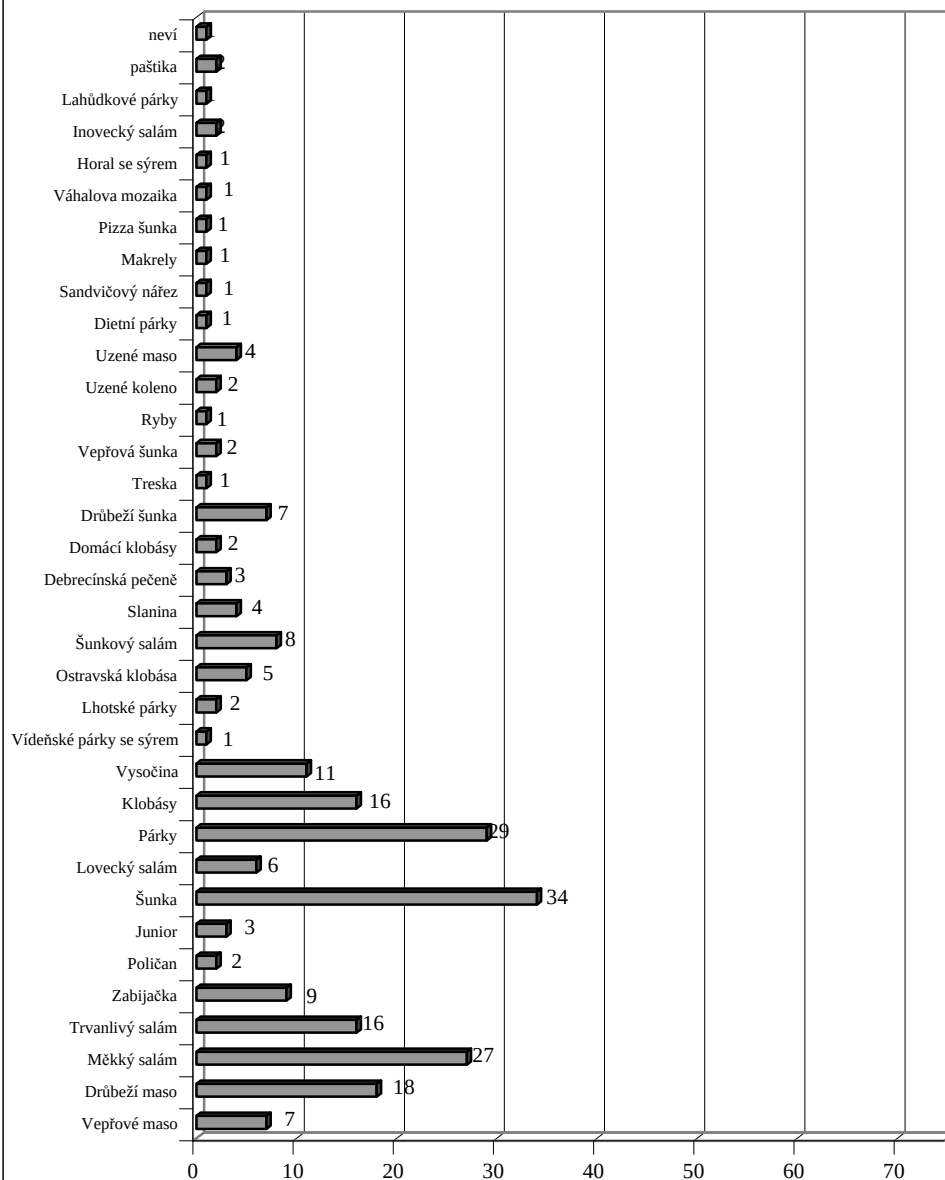
*Jak často nakupují respondenti anglickou slaninu,
[Vlastní zpracování]*

Anglická slanina	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi často	0	-
občas	2	1,33
výjimečně	0	-
vůbec	0	-
CELKEM	2	1,33

Nejčastěji nakupované výrobky, [Vlastní zpracování]

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vepřové maso	7	4,67
Drůbeží maso	18	12,00
Měkký salám	27	18,00
Trvanlivý salám	16	10,67
Zabijačka	9	6,00
Poličan	2	1,33
Junior	3	2,00
Šunka	34	22,67
Lovecký salám	6	4,00
Párky	29	19,33
Klobásy	16	10,67
Vysočina	11	7,33
Vídeňské párky se sýrem	1	0,67
Lhotské párky	2	1,33
Ostravská klobása	5	3,33
Šunkový salám	8	5,33
Slanina	4	2,67
Debrecínská pečeně	3	2,00
Domácí klobásy	2	1,33
Drůbeží šunka	7	4,67
Treska	1	0,67
Vepřová šunka	2	1,33
Ryby	1	0,67
Uzené koleno	2	1,33
Uzené maso	4	2,67
Dietní párky	1	0,67
Sandvičový nářez	1	0,67
Makrely	1	0,67
Pizza šunka	1	0,67
Váhalova mozaika	1	0,67
Horál se sýrem	1	0,67
Inovecký salám	2	1,33
Lahůdkové párky	1	0,67
paštika	2	1,33
neví	1	0,67

Nejčastěji nakupované výrobky



Nejčastěji nakupované výrobky, [Vlastní zpracování]

*Kde nakupují respondenti nejčastěji maso,
[Vlastní zpracování]*

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Hypermarket	28	18,67
Supermarket	58	38,67
Diskont	1	0,67
Řeznictví	94	62,67
Večerka	4	2,67
Soukromník	2	1,33

*Kde nakupují respondenti nejčastěji uzeninu,
[Vlastní zpracování]*

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Hypermarket	24	16,00
Supermarket	71	47,33
Diskont	0	-
Řeznictví	40	26,67
Večerka	5	3,33
Soukromník	1	0,67

*Jak nakupují respondenti nejraději maso a uzeniny,
[Vlastní zpracování]*

	Absolutní četnost	Relativní četnost
u obsluhovaného pultu na váhu	109	72,67
balené u samoobslužného regálu	41	27,33
CELKEM	150	100,00

Faktory důležité při nákupu uzenin, [Vlastní zpracování]

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Cena výrobku	107	71,33
Vzhled výrobku	110	73,33
Předchozí zkušenost	91	60,67
Doba spotřeby	73	48,67
Složení výrobku	52	34,67
Doporučení prodávčem	14	9,33
Obal	5	3,33
Informace z akčního letáku	15	10,00
Reklama na místě	14	9,33
Jiný faktor	16	10,67

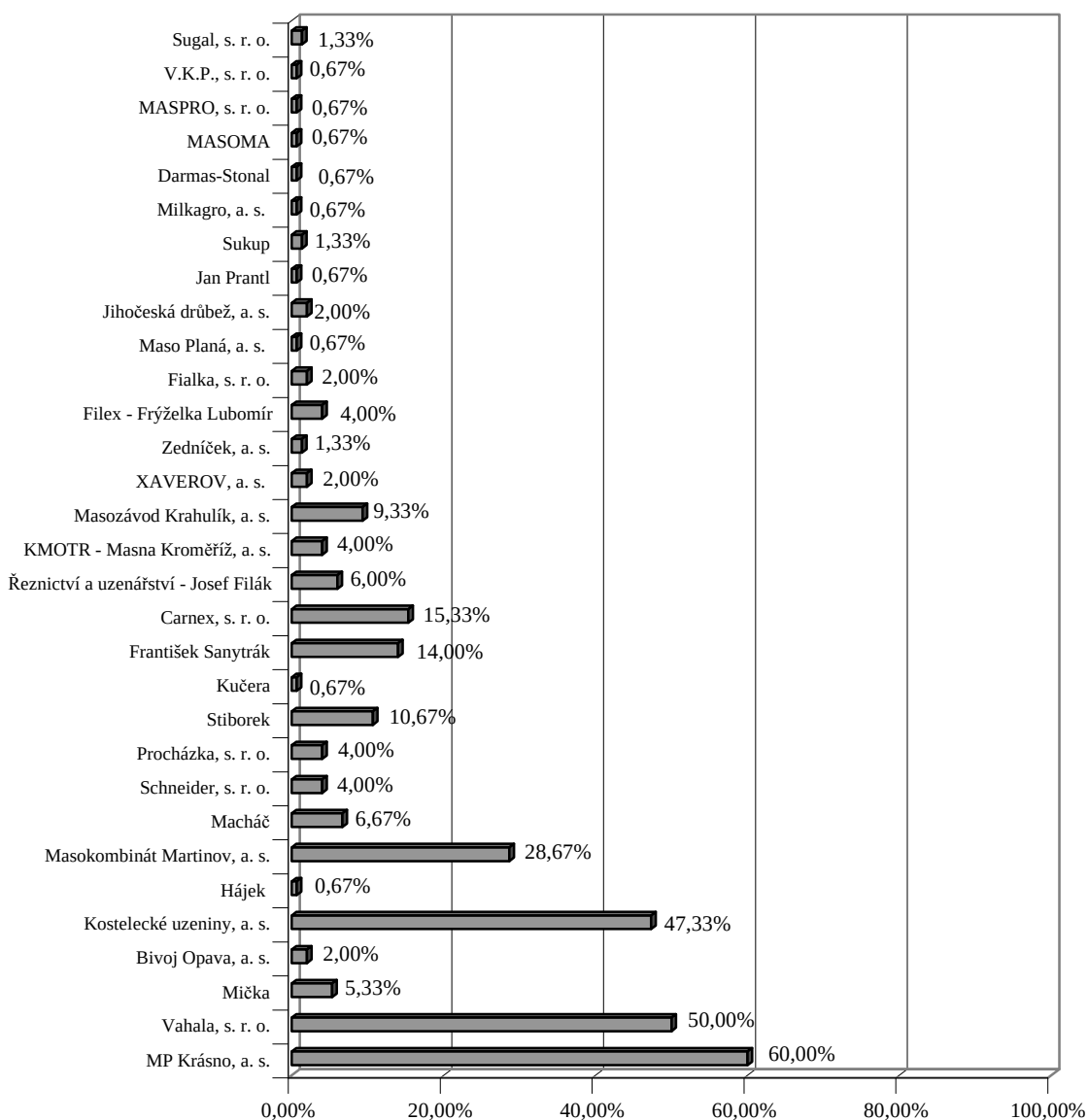
Nejdůležitější faktory při nákupu uzenin, [Vlastní zpracování]

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Cena výrobku	106	70,67
Vzhled výrobku	100	66,67
Předchozí zkušenost	73	48,67
Doba spotřeby	57	38,00
Složení výrobku	45	30,00
Doporučení prodávčem	9	6,00
Obal	1	0,67
Informace z akčního letáku	6	4,00
Reklama na místě	9	6,00
Jiný faktor	15	10,00

Spontánní znalost výrobců uzenin, [Vlastní zpracování]

Výrobce	Absolutní četnost	Relativní četnost
MP Krásno, a. s.	90	60,00
Vahala, s. r. o.	75	50,00
Mička	8	5,33
Bivoj Opava, a. s.	3	2,00
Kostelecké uzeniny, a. s.	71	47,33
Hájek	1	0,67
Masokombinát Martinov, a. s.	43	28,67
Macháč	10	6,67
Schneider, s. r. o.	6	4,00
Procházka, s. r. o.	6	4,00
Stiborek	16	10,67
Kučera	1	0,67
František Sanytrák	21	14,00
Carnex, s. r. o.	23	15,33
Řeznictví a uzenářství - Josef Filá	9	6,00
KMOTR - Masna Kroměříž, a. s.	6	4,00
Masozávod Krahulík, a. s.	14	9,33
XAVEROV, a. s.	3	2,00
Zedníček, a. s.	2	1,33
Filex - Frýželka Lubomír	6	4,00
Fialka, s. r. o.	3	2,00
Maso Planá, a. s.	1	0,67
Jihočeská drůbež, a. s.	3	2,00
Jan Prantl	1	0,67
Sukup	2	1,33
Milkagro, a. s.	1	0,67
Darmas-Stonal	1	0,67
MASOMA	1	0,67
MASPRO, s. r. o.	1	0,67
V.K.P., s. r. o.	1	0,67
Sugal, s. r. o.	2	1,33

Spontánní znalost výrobců uzenin



Spontánní znalost výrobců uzenin, [Vlastní zpracování]

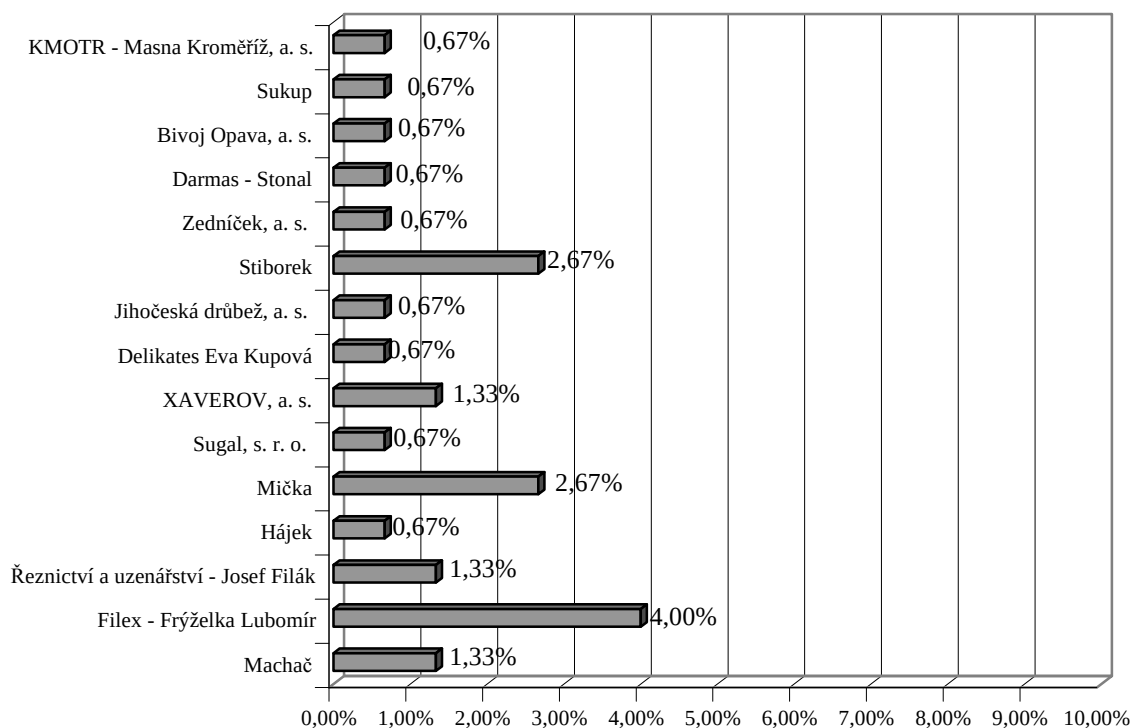
Znalost výrobců uzenin s nápovědou, [Vlastní zpracování]

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Kostelecké uzeniny, a. s.	144	96,00
Schneider, s. r. o.	15	10,00
Masokombinát v Poličce, s. r. o.	21	14,00
Procházka, s. r. o.	19	12,67
Maso Planá, a. s.	17	11,33
Masna Studená, a. s.	20	13,33
MP Krásno, a. s.	136	90,67
Masozávod Krahulík, a. s.	63	42,00
Masokombinát Martinov, a. s.	105	70,00
Masokombinát Písek CZ, s. r. o.	2	1,33
Vahala, s. r. o.	120	80,00
CARNEX, s. r. o.	41	27,33
František Sanytrák	33	22,00

Výrobci uzenin, které považují respondenti za kvalitní,
[Vlastní zpracování]

Výrobce uzenin	Absolutní četnost	Relativní četnost
Kostelecké uzeniny, a. s.	96	64,00
Schneider, s. r. o.	6	4,00
Masokombinát v Poličce, s. r. o.	5	3,33
Procházka, s. r. o.	5	3,33
Maso Planá, a. s.	6	4,00
Masna Studená, a. s.	3	2,00
MP Krásno, a. s.	78	52,00
Masozávod Krahulík, a. s.	11	7,33
Masokombinát Martinov, a. s.	31	20,67
Masokombinát Písek CZ, s. r. o.	2	1,33
Vahala, s. r. o.	69	46,00
CARNEX, s. r. o.	22	14,67
František Sanytrák	20	13,33
Jiný výrobce	29	19,33
Machač	2	1,33
Filex - Frýželka Lubomír	6	4,00
Řeznictví a uzenářství - Josef Filák	2	1,33
Hájek	1	0,67
Mička	4	2,67
Sugal, s. r. o.	1	0,67
XAVEROV, a. s.	2	1,33
Delikates Eva Kupová	1	0,67
Jihočeská drůbež, a. s.	1	0,67
Stiborek	4	2,67
Zedníček, a. s.	1	0,67
Darmas - Stonal	1	0,67
Bivoj Opava, a. s.	1	0,67
Sukup	1	0,67
KMOTR - Masna Kroměříž, a. s.	1	0,67
neví	12	8,00

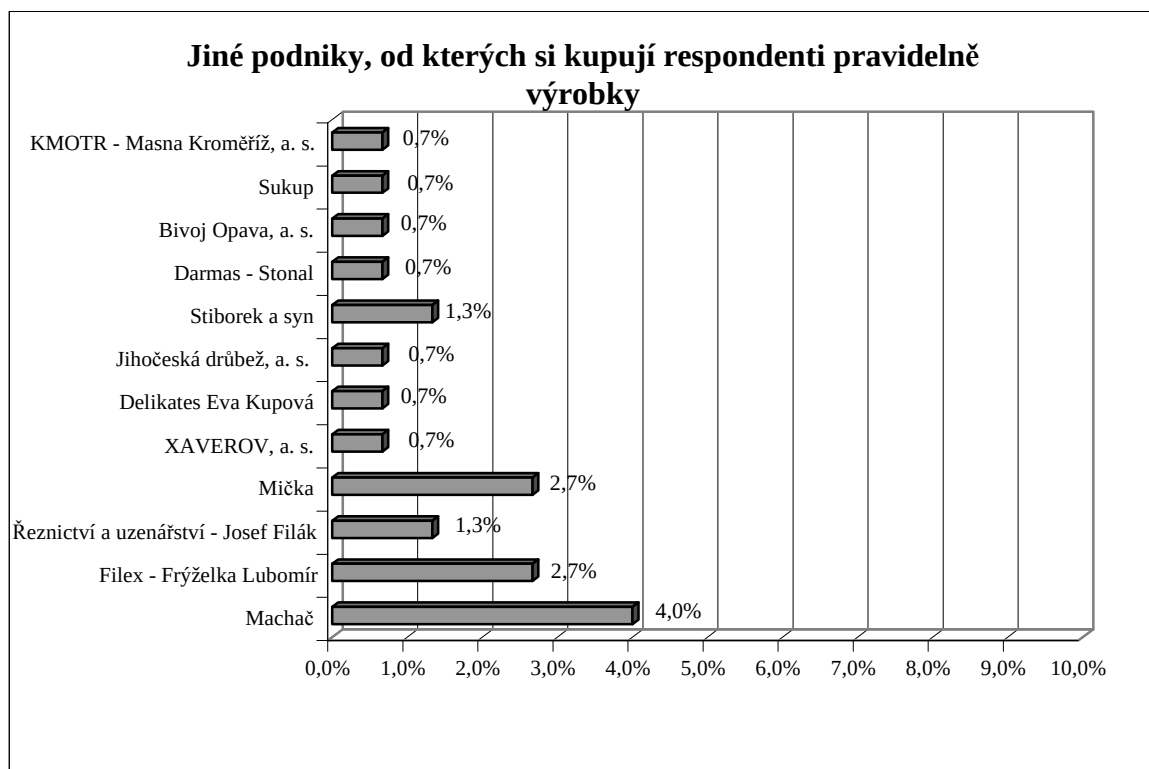
Jiní výrobci uzenin, které považují respondenti za kvalitní



Jiní výrobci uzenin, které považují respondenti za kvalitní, [Vlastní zpracování]

*Podniky, od kterých si kupují respondenti výrobky pravidelně,
[Vlastní zpracování]*

Výrobce uzenin	Absolutní četnost	Relativní četnost
Kostelecké uzeniny, a. s.	76	50,67
Schneider, s. r. o.	3	2,00
Masokombinát v Poličce, s. r. o.	2	1,33
Procházka, s. r. o.	1	0,67
Maso Planá, a. s.	9	6,00
Masna Studená, a. s.	0	-
MP Krásno, a. s.	64	42,67
Masozávod Krahulík, a. s.	8	5,33
Masokombinát Martinov, a. s.	19	12,67
Masokombinát Písek CZ, s. r. o.	0	-
Vahala, s. r. o.	55	36,67
CARNEX, s. r. o.	2	1,33
František Sanytrák	13	8,67
neví	16	10,67
střídá výrobce	5	3,33
Machač	6	4,00
Filex - Frýželka Lubomír	4	2,67
Řeznictví a uzenářství - Josef Filál	2	1,33
Mička	4	2,67
XAVEROV, a. s.	1	0,67
Delikates Eva Kupová	1	0,67
Jihočeská drůbež, a. s.	1	0,67
Stiborek a syn	2	1,33
Darmas - Stonal	1	0,67
Bivoj Opava, a. s.	1	0,67
Sukup	1	0,67
KMOTR - Masna Kroměříž, a. s.	1	0,67



Jiné podniky, od kterých si kupují respondenti pravidelně výrobky, [Vlastní zpracování]

Grilují respondenti v létě? [Vlastní zpracování]

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	127	84,67
Ne	23	15,33
CELKEM	150	100,00

Co respondenti grilují? [Vlastní zpracování]

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Drůbež	110	86,61
Vepřové maso	84	66,14
Hovězí maso	1	0,79
Ryby	88	69,29
Žebra	12	9,45
Špekáčky	35	27,56
Párky	50	39,37
Kabanos	32	25,20
Grilovací klobásy	56	44,09
Hamburger	1	0,79
Játra	2	1,57
Vepřové koleno	1	0,79
Vinná klobása	1	0,79

Co respondenti grilují nejčastěji, [Vlastní zpracování]

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Drůbež	76	59,84
Vepřové maso	25	19,69
Hovězí maso	-	-
Ryby	35	27,56
Žebra	2	1,57
Špekáčky	11	8,66
Párky	9	7,09
Kabanos	7	5,51
Grilovací klobásy	6	4,72
Krkovička	1	0,79
Játra	1	0,79
Makrela	2	1,57
Losos	1	0,79

Schází respondentům něco v nabídce grilovacích výrobků? [Vlastní zpracování]

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	5	3,94
Ne	122	96,06
CELKEM	127	100,00

Co schází respondentům v nabídce grilovacích výrobků? [Vlastní zpracování]

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Játro	1	20,00
Kvalita	1	20,00
Hovězí steak	1	20,00
Výrobky bez použití chemie	1	20,00
Špízy	1	20,00
CELKEM	5	100,00

Pohlaví respondentů, [Vlastní zpracování]

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	50	33,33
Žena	100	66,67
CELKEM	150	100,00

Věk respondentů, [Vlastní zpracování]

	Absolutní četnost	Relativní četnost
18 - 25	21	14,00
26 - 35	33	22,00
36 - 50	53	35,33
51 - 65	36	24,00
66 a více	7	4,67
CELKEM	150	100,00

Rodinný stav respondentů, [Vlastní zpracování]

	Absolutní četnost	Relativní četnost
svobodný / svobodná	34	22,67
žnatý / vdaná	102	68,00
vdovec / vdova	7	4,67
rozvedený / rozvedená	7	4,67
CELKEM	150	100,00

Počet dětí, [Vlastní zpracování]

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Jedno dítě	38	25,33
Dvě děti	49	32,67
Tři děti	11	7,33
Čtyři děti	1	0,67
Žádné dítě	51	34,00
CELKEM	150	100,00