

Analýza konkurenceschopnosti společnosti Hamé, s. r. o.

Zuzana Tomalová

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana Tomalová**
Osobní číslo: **M120391**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti společnosti Hamé, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Prostudujte odbornou literaturu týkající se konkurenceschopnosti a konkurenčního prostředí.**

II. Praktická část

- **Charakterizujte společnost Hamé, s. r. o.**
- **Provedte analýzu konkurenčních firem na tuzemském trhu.**
- **Na základě výsledků provedených analýz navrhněte doporučení ke zlepšení situace a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s.

ISBN 978-80-247-1535-3.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s.

ISBN 80-86031-35-7.

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior perform. 1st Free Press Export ed. New York: Free Press, 2004, 557 s. ISBN 0-7432-6087-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Hrabal**

Datum zadání bakalářské práce: **6. března 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 10. dubna 2015


Mgr. Pavel Hýl
děkanka




Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24. 4. 2015

Tomáš

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti vybraných výrobků společnosti Hamé, s. r. o. na českém trhu. Analyzovanými výrobky jsou tatarské omáčky, majonézy a dressinky o které společnost Hamé rozšířila své výrobní portfolio. Práce se skládá z teoretické a praktické části. První část se zaměřuje na poznatky z odborné literatury a vysvětluje základní pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční analýza, konkurenční prostředí atd. Druhá část práce představuje společnost Hamé a analyzuje její vnější i vnitřní prostředí. Tato část práce se také věnuje akvizici společnosti Doma, a. s. a představení jejích produktů. Dále identifikuje, analyzuje a srovnává konkurenty společnosti a provádí marketingový výzkum. V závěru jsou doporučeny návrhy na zlepšení současného stavu a zvýšení konkurenceschopnosti.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, PESTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, McKinsey 7S analýza, SWOT analýza, marketingový výzkum

ABSTRACT

Bachelors thesis deals with the analysis of competitiveness of the selected products of the company Hame, s. r. o. on the Czech market. Analyzed products are tartare sauces, mayonnaise and dressings which company Hame has extended its product portfolio. The work consists of the theoretical and the practical part. The first part focuses on the findings from the professional literature and explains basic concepts such as competition, competitiveness, competitive analysis, competitive environment, etc. The second part presents the company Hame and analyzes its external and internal competitive environment. This part also deals with the acquisition of Doma, a.s. and presentation of their products. It also identifies, analyzes and compares competitors and does marketing research. In the conclusion there are recommended proposals for improvement of the current situation and for increase in competitiveness.

Keywords: competition, competitiveness, PESTE analysis, Porter's five forces model, McKinsey 7S analysis, SWOT analysis, marketing research

Tímto bych ráda poděkovala společnosti Hamé, s. r. o. za umožnění praxe a vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Pavlu Hrabalovi za poskytnutí informací, odborné rady a připomínky a za čas, který mi věnoval při zpracování této práce. V neposlední řadě patří velké díky mé rodině a přátelům, kteří mě podporovali při studiu a tvorbě této práce.

„Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti.“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	12
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY	12
1.2 TYPOLOGIE TRHŮ	13
1.3 TYPOLOGIE KONKURENCE	14
1.3.1 Typologie konkurence z pohledu mikroekonomie	14
1.3.2 Konkurenční typologie podle rozsahu konkurenčního působení	15
1.3.3 Konkurenční typologie podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí.....	15
1.3.4 Konkurenční typologie podle počtu prodejců a stupně diferenciacce produktu	15
1.3.5 Konkurenční typologie podle stupně organizace a propojitelnosti výrobců do aliancí.....	16
1.4 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	17
1.5 KONKURENČNÍ STRATEGIE PODLE PORTERA.....	18
1.6 STRATEGIE TRŽNÍCH POZIC PODLE KOTLERA.....	19
1.7 DRUHY KONKURENTŮ PODLE CHOVÁNÍ	21
2 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	22
2.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	22
2.1.1 Pest analýza	22
2.2 MIKROPROSTŘEDÍ.....	23
2.2.1 Porterova analýza	23
2.3 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ.....	26
2.3.1 McKinsey 7S	26
2.4 SWOT ANALÝZA.....	27
3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	29
3.1 POSTUP MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	29
3.2 TECHNIKY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	30
3.3 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	30
3.3.1 Pozorování.....	30
3.3.2 Experiment	30
3.3.3 Dotazování.....	31
3.3.3.1 Typy otázek v dotazníku	32
3.4 KVALITATIVNÍ VÝZKUM	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HAMÉ S. R. O.	35
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE	35
4.2 HISTORIE	36
4.3 VÝROBNÍ A PRODEJNÍ SORTIMENT	37
4.4 OBCHODNÍ A MARKETINGOVÉ AKTIVITY.....	37

4.5	EXPORT	38
4.6	EKONOMICKÉ AKTIVITY	39
5	ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	41
5.1	PESTE ANALÝZA	41
5.2	PORTERŮV MODEL 5 KONKURENČNÍCH SIL	47
5.3	McKINSEY 7S FRAMEWORK	49
5.4	SWOT ANALÝZA.....	53
6	ROZŠÍŘENÍ VÝROBNÍHO PORTFOLIA O TATARSKÉ OMÁČKY, MAJONÉZY A DRESSINGY	56
6.1	AKVIZICE SLOVENSKÉ SPOLEČNOSTI DOMA, A. S.....	56
6.2	PŘEDSTAVENÍ PRODUKTŮ	56
6.3	OBJEM A VÝVOJ ČESKÉHO A SLOVENSKÉHO TRHU S MAJONÉZAMI.....	58
7	ANALÝZA VYBRANÝCH KONKURENTŮ	60
7.1	PŘEDSTAVENÍ KONKURENTŮ	60
7.1.1	Privátní značky	66
7.2	SROVNÁNÍ KONKURENTŮ.....	69
7.2.1	Srovnání podle složení	69
7.2.1.1	Majonézy	70
7.2.1.2	Tatarské omáčky.....	73
7.2.1.3	Dressingy	76
7.2.2	Srovnání podle cen výrobků.....	80
7.2.3	Srovnání podle dostupnosti	81
7.2.4	Srovnání dle nákladů na mediální aktivitu	83
8	MARKETINGOVÝ VÝZKUM	86
8.1	CÍL MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	86
8.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	86
8.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	87
9	SHRNUTÍ ANALÝZY A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	100
9.1	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VÝROBKŮ.....	100
	ZÁVĚR	104
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	106
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	112
	SEZNAM OBRÁZKŮ	114
	SEZNAM TABULEK.....	115
	SEZNAM GRAFŮ	116
	SEZNAM PŘÍLOH.....	117

ÚVOD

Konkurenceschopnost je v současném podnikatelském prostředí velmi důležitým faktorem pro přežití. Podnik, který chce na trhu uspět, musí soustředit svou pozornost jak na okolí, kterým je obklopan, tak především na trh, na němž působí. Musí tento trh dobře pochopit a včas reagovat na změny, ke kterým na trhu dochází. Každý podnik se musí snažit hledat konkurenční výhody, které pak využije ve svůj prospěch v boji proti soupeřům. Na trzích panuje silná konkurence a zákazník má proto vždy volbu, jakým produktem uspokojí svoji potřebu. Nemá-li podnik žádnou konkurenční výhodu, nemá šanci uspět. Podniky by se proto měly o konkurenty zajímat, měly by vyhodnotit cíle, strategii, silné a slabé stránky konkurence, jejich aktivity a identifikovat tak ty konkurenty, kterým by se měli vyhnout a které lze ohrozit.

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti společnosti Hamé, s. r. o. na českém trhu. Analýza není vypracována pro celou společnost, ale pouze pro segment tatarských omáček, majonéz a dressingů. Důvodem pro zaměření analýzy konkurenceschopnosti pouze na tuto oblast byla skutečnost, že tyto výrobky byly nově uvedeny na český trh a zmapování konkurence působící ve stejném segmentu bude pro společnost přínosem.

Cílem práce je zanalyzovat danou společnost, popsat její současné tržní postavení, specifikovat silné a slabé stránky společnosti, identifikovat konkurenční podniky, shromáždit dostatečné množství informací pro konkurenční analýzu, provést srovnání s konkurenčními podniky a formulovat doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část je teoretická a je zaměřena na poznatky z odborné literatury. Vysvětluje základní pojmy jako konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční prostředí, apod. a zabývá se typologií trhů, typologií konkurence a konkurenčními strategiemi. Teoretická část dále charakterizuje metody analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku, tvorbu Peste analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, McKinseyho analýzy 7S a sestavení matice SWOT, která shrnuje poznatky z provedených analýz. V závěru teoretické části je popsán postup marketingového výzkumu a jeho základní techniky.

Praktická část se opírá o poznatky z teoretické části. Na začátku praktické části je představena společnost Hamé, její historie, výrobní sortiment a její obchodní a marketingové aktivity. Následně je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Pro popis makroprostředí byla zvolena PESTE analýza, pro analyzování konkurence Porterův model pěti konkurenčních sil a pro popis vnitřního prostředí McKinseyho analýza 7S. Poznatky z těchto analýz jsou následně shrnuty ve SWOT analýze. Další část práce se zabývá akvizicí slovenské společnosti Doma, a. s. a představením nových majonéz, tatarských omáček a dressingů, o které společnost Hamé rozšířila své výrobní portfolio. Poté jsou představeni konkurenti těchto výrobků a je provedena analýza konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnost nových majonéz, tatarských omáček a dressingů je posuzována na základě srovnání složení výrobků, ceny, dostupnosti a nákladů na mediální aktivitu. V rámci analýzy konkurenceschopnosti nových výrobků bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, jaké jsou preference zákazníků při výběru těchto výrobků, a zda se s novými výrobky již setkali a tyto výrobky vyzkoušeli, případně vyzkouší. Analýzu konkurenceschopnosti tedy uzavírá prezentace výsledků tohoto marketingového výzkumu.

Na základě zjištěných poznatků z provedených analýz jsou v závěru práce doporučeny návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti těchto výrobků.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

Chce-li podnik dosáhnout úspěchu, musí poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka než konkurence. Proto musí podniky dělat více, než se jen přizpůsobovat potřebám cílových zákazníků. Musí se snažit získat strategickou výhodu tím, že svou nabídku pevně umístí do povědomí zákazníků v porovnání s nabídkou konkurence. Neexistuje žádná konkurenční marketingová strategie, která by byla pro všechny podniky nejlepší. Každý podnik si musí uvědomit svou velikost a pozici v odvětví a podle svého postavení stanovit strategii, která mu zajistí úspěch. (Kotler et al., 2007, s. 133-134)

Pochopit zákazníky však nestačí. Podnik si musí všimnout svých konkurentů, stejně jako si všimá svých zákazníků. K tomu, aby podnik mohl plánovat svou konkurenční strategii, potřebuje zjistit vše o své konkurenci. Musí s konkurenty srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály, způsoby komunikace atd. Jedině tak může najít možné oblasti konkurenčních výhod a nevýhod. Díky poznání těchto výhod a nevýhod může zahájit účinnější marketingové kampaně proti konkurenci a připravit si proti jejím útokům lepší obranu. (Kotler et al., 2007, s. 568)

1.1 Základní pojmy

Konkurence

Konkurence je obvykle definována jako rivalita mezi prodejci stejného zboží. Jde v podstatě o soutěž mezi podniky, které podnikají ve stejném odvětví. (Mikoláš, 2005, s. 66, 71)

Konkurenční prostředí

Na trhu zpravidla existují i další podniky, které zákazníkům poskytují podobné produkty jako my. Jsme tedy obklopeni mnoha dalšími podniky, které usilují o totéž co my. Nacházíme se v tzv. konkurenčním prostředí. Podniky mezi sebou vzájemně soupeří a vytváří tak konkurenci. Podnik by se měl snažit poznat své konkurenční prostředí a vyhodnotit všechny vlivy, které na podnikání v daném prostředí a oblasti působí. Podnik by se měl zaměřit jak na současnou situaci v podniku, tak na situaci v okolí podniku, tzn. v celém odvětví identifikovat své konkurenty a určit, co musí udělat pro naplnění své strategie. (Kozel et al., 2006, s. 29; Urbánek, 2010 s. 172-173)

Konkurenční trh

Konkurenční trh je trh, na kterém je mnoho kupujících a prodávajících, kteří nabízejí stejné výrobky nebo služby a každý z nich má pouze zanedbatelný vliv na tržní cenu. (Mankiw, 1998, s. 86, 292)

Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je pojem velmi často používaný, ale jeho přesný výklad je poměrně obtížný. V nejobecnější rovině můžeme konkurenceschopnost chápat jako schopnost dosahovat stanovených cílů, tzn. efektivním, flexibilním a inovativním způsobem využívat zdroje tak, aby byly uspokojeny všechny zájmové skupiny (zákazníci, zaměstnanci, vlastníci, manažeři, atd.). V užší rovině lze tento výraz vykládat jako míru, s jakou by daný subjekt obstál v konkurenčním boji. (Palatková a Zichová, 2014, s. 86)

Konkurenční síla

Konkurenční síla vyjadřuje, o kolik je podnik silnější nebo slabší než jeho nejbližší konkurenti. Konkurenční síla bezprostředně ovlivňuje konkurenční pozici podniku a jeho úspěšnost. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47, 96)

Konkurenční výhoda

Mít konkurenční výhodu znamená mít nějakou výhodu v podobě vyšší schopnosti konkurovat jiným výrobcům nebo prodejčům. Konkurenční výhoda ve své podstatě vychází z užitné hodnoty, kterou je podnik schopen pro své zákazníky vytvořit. (Urbánek, 2010, s. 174)

Konkurenční strategie

Chce-li podnik realizovat svou konkurenční výhodu, je třeba, aby si vytvořil nějakou konkrétní optimální konkurenční strategii, která povede k dosažení a také udržení této konkurenční výhody. (Urbánek, 2010, s. 173)

1.2 Typologie trhů

Globální trhy se dělí na:

- trhy zákaznické (spotřebitelské, uživatelské, B2C) – trhy, které tvoří jednotlivci a domácnosti, které kupují zboží a služby pro vlastní spotřebu,

- trhy průmyslové (dodavatelsko-odběratelské, B2B) – trhy, tvořené převážně podniky, které nakupují zboží a služby za účelem dalšího zpracování nebo použití ve vlastním výrobním procesu,
- trhy smíšené (jsou kombinací B2B a B2C trhů) – trhy, které jsou charakteristické vztahy mezi výrobcí a velkoobchody, z nichž se produkce může dostávat jak k podnikům, tak ke koncovým zákazníkům. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 40-41)

1.3 Typologie konkurence

Konkurence má řadu forem a projevů. Rivalita může být mezi prodejci i kupujícími stejného zboží nebo si konkurenti mohou konkurovat cenou, reklamou apod. Proto musíme rozlišovat různé stupně a formy konkurence podle stanovených předpokladů.

1.3.1 Typologie konkurence z pohledu mikroekonomie

Z pohledu mikroekonomie rozlišujeme tyto formy konkurence:

- **Konkurence napříč trhem (konkurence mezi nabídkou a poptávkou)**

Při této formě konkurence mají výrobci zájem prodat, to co vyrobili, pokud možno co s nejvyšším ziskem. Naopak spotřebitelé chtějí své potřeby uspokojit nákupem zboží za co nejnižší cenu. Obě strany mají protichůdné postoje a musí hledat kompromis. Kompromisem mezi nabídkou a poptávkou je rovnovážný stav. (Mikoláš, 2005, s. 66)

- **Konkurence na straně poptávky**

Jedná se o střet zájmů jednotlivých spotřebitelů, kteří vstupují na trh. Každý spotřebitel chce nakoupit co největší množství zboží za co nejnižší cenu, a to i na úkor ostatních spotřebitelů. Je-li poptávka vyšší než nabídka, tato konkurence roste a to vede k růstu ceny. (Mikoláš, 2005, s. 66)

- **Konkurence na straně nabídky**

Každý výrobce přichází na trh s tím, že chce prodat co nejvíce svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, které mu umožní dosáhnout co nejvyššího zisku. Pokud je nabídka na trhu vyšší než poptávka, konkurence na straně nabídky roste. Výrobci chtějí své výrobky prodat, proto musí snižovat ceny a konkurence mezi nimi se zvyšuje. (Mikoláš, 2005, s. 66)

1.3.2 Konkurenční typologie podle rozsahu konkurenčního působení

Podle rozsahu konkurenčního působení podniku lze konkurenci členit na:

- Globální konkurenci – působí svým rozsahem po celém světě, tzn., že působí ve všech státech nebo aliančních tržních seskupení,
- Alianční konkurenci – působí pouze v jednotlivých nadnárodních tržních prostorech a seskupeních,
- Národní konkurenci – působí v rámci jednoho státu,
- Meziodvětvovou konkurenci – představuje skupinu konkurentů, kteří působí ve více než jednom odvětví,
- Odvětvovou konkurenci – zahrnuje působení všech konkurentů v jednom odvětví,
- Komoditní konkurenci – zahrnuje všechny konkurenty, kteří vyrábějí nebo distribuují stejné nebo podobné produkty zahrnuté v komoditní klasifikaci. (Čichovský, 2002, s. 162-163)

1.3.3 Konkurenční typologie podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí

Dělení konkurence podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí je založeno na principu čtyř úrovní nahraditelnosti produktu a dělí se na:

- Konkurenci značek – vzniká, když podnik za svého konkurenta považuje subjekt, který nabízí podobné výrobky nebo služby, a to stejnému trhu za podobné ceny,
- Konkurenci odvětvovou – vzniká, když podnik za svého konkurenta považuje výrobce ze stejného odvětví, který uspokojuje stejnou nebo podobnou potřebu trhu na stejném odběratelském trhu, např. výrobci aut,
- Konkurenci formy – vzniká tehdy, když podnik za své konkurenty považuje výrobce, kteří dokáží uspokojit potřebu trhu,
- Konkurenci rodu – vzniká, pokud výrobce za své konkurenty považuje všechny subjekty, které soutěží o toky hodnot (peněží) na daném segmentu trhu. Jde o výrobce, který chce svými výrobky a službami pokrýt kompletně celý tržní segment. (Čichovský, 2002, s. 164)

1.3.4 Konkurenční typologie podle počtu prodejců a stupně diferenciacce produktu

- Dokonalá konkurence – je do značné míry ideálním stavem, kdy na trhu existuje velký počet konkurentů jak na straně nabídky, tak na straně poptávky. Představuje typ

konkurence, kdy mnoho subjektů uspokojuje v daném čase tržní poptávku stejným nebo velmi podobným produktem.

- Nedokonalá konkurence – v reálném ekonomickém světě se na trhu setkáváme s různými formami nedokonalé konkurence:
 - ✓ Monopol – vzniká tehdy, když na trhu působí pouze jeden subjekt. Tento subjekt ovládá v daném čase celý trh jedním určitým produktem a uspokojuje veškerou poptávku,
 - ✓ Monopolistická konkurence – představuje typ konkurence, kdy mnoho subjektů uspokojuje v daném čase tržní poptávku diferencovanými produkty,
 - ✓ Oligopol – představuje typ konkurence, kdy na trhu je nabídka uskutečňována jen malým počtem prodávajících,
 - ✓ Duopol – je modifikací oligopolu, kdy na trhu své výrobky nabízejí pouze dva konkurenti, kteří se mohou domluvit a diktovat si ceny,
 - ✓ Monopson – na trhu existuje pouze jediný odběratel výrobků nebo služeb. (Čichovský, 2002, s. 165; Mikoláš, 2005, s. 67; Urbánek, 2010, s. 171)

1.3.5 Konkurenční typologie podle stupně organizace a propojitelnosti výrobců do aliancí

Jedná se o cílené spojení výrobců do aliancí a dle této typologie lze konkurenci rozčlenit na:

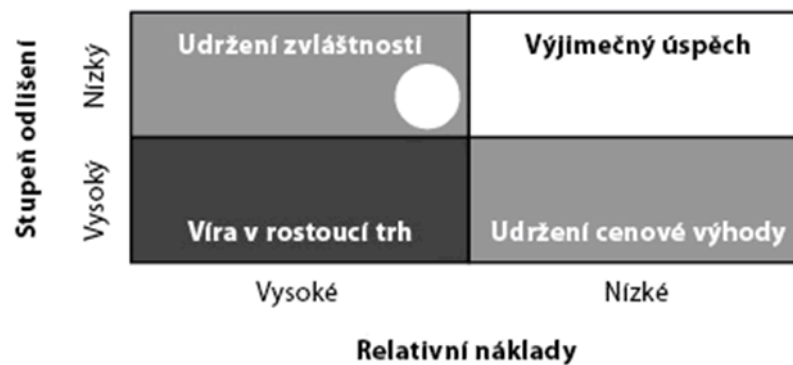
- Monopol – je to nejvyšší stupeň vzájemného propojení, jehož cílem je vytvořit velký tlak na odběratele,
- Kartel – jedná se o konkurenci, která si vzájemnými dohodami rozdělila trh, jednotliví konkurenti si tak nekonkurují značkou ani cenou,
- Syndikát – jedná se o konkurenci, která si vzájemnými dohodami nejenom rozdělila trh a sjednotila ceny, ale také se dohodla na společném uplatňování strategie a taktiky vůči ostatní konkurenci,
- Trast – jde o konkurenci, která si vzájemnými dohodami rozdělila trh, sjednotila ceny, určila společnou strategii a taktiku, a také se provázala vzájemnou investiční politikou. (Čichovský, 2002, s. 166)

1.4 Konkurenční výhoda

Pro každý podnik je velmi důležité nalézt svou dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Jediný způsob, jak uspět v dnešním konkurenčním prostředí a udržet se na trhu, je odlišit se od konkurence. Každý podnik tedy musí nalézt něco, co je pro něho specifické a co ho odlišuje. (Blažková, 2007, s. 82)

Konkurenční výhoda spočívá ve vytváření mimořádné hodnoty. Má-li podnik skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že v porovnání s konkurenty zákazníkům nabízí vyšší hodnotu, buď pomocí nižších nákladů, nebo vyššího užitku, který vyrovná vyšší ceny. (Kotler et al., 2007, s. 568; Magretta, 2012, s. 67)

Pro nalezení konkurenční výhody lze použít matici porovnávající relativní náklady a odlišnosti produktů.



Zdroj: BusinessInfo, ©1997 – 2015

Obr. 1. Matice nalezení konkurenční výhody

Tato matice měří relativní náklady, tzn. náklady ve vztahu ke konkurenci, a stupeň diferenciacce produktů daného podniku od konkurenčního podniku. Podnik se může dostat do těchto pozic:

- Udržení zvláštností – relativní náklady jsou vysoké, vysoký je i stupeň diferenciacce, jedná se o jedinečný produkt za vyšší cenu,
- Výjimečný úspěch – relativní náklady jsou nízké, diferenciacce je vysoká, pozice představuje vynikající příležitost k úspěchu, protože podnik má jedinečný výrobek a možnost stanovit jakoukoliv cenu,
- Víra v rostoucí trh – relativní náklady jsou vysoké, stupeň diferenciacce je nízký, jedinou šancí na úspěch je růst trhu,

- Udržení cenové výhody – relativní náklady jsou nízké a nízká je i diferenciací, produkty jsou podobné jako ty konkurenční, konkurovat lze jen na základě udržení cenové výhody. (Jakubíková, 2013, s. 147)

1.5 Konkurenční strategie podle Portera

Porterovy konkurenční strategie (též generické strategie) jsou strategie, směřující k dosažení konkurenční výhody. Uplatňováním některé ze tří strategií mohou podniky posílit svou pozici na trhu. Je tedy možné usilovat o vedoucí pozici v nákladech, resp. v ceně, nebo uplatnit strategii diferenciací (odlišení). Třetí možností je zaměřit svou koncentraci pouze na vhodné tržní segmenty. (Blažková, 2007, s. 136)

Vedoucí pozice v nákladech

Strategie vedoucí pozice v nákladech znamená, že na trhu převládají jednoduché výrobky, které lze lehce vyrobit a konkurovat jim. Účelem této strategie je mít podnik s nejnižšími náklady na výrobu a distribuci v odvětví, a tím zákazníkům nabídnout výrobky za nižší ceny než konkurence a získat tak větší tržní podíl. Zdroje výhody nízkých nákladů jsou rozmanité a záleží na struktuře daného odvětví. Lze sem zařadit například úspory z velkovýroby, patentované technologie, výhodnější přístup k surovinám a další faktory. Podaří-li se podniku realizovat tuto strategii, její nákladová pozice bude představovat velkou bariéru vstupu na trhu pro ostatní podniky a zároveň zabráni substitučnímu efektu. Nákladová strategie je vhodná v případě výrobků, u nichž není možná diferenciací. (Blažková, 2007, s. 136-137; Mallya, 2007, s. 112-113)

Strategie diferenciací

Účelem této strategie je odlišit se od konkurence a nabízet zákazníkům lepší výrobek než konkurence. Náklady v této strategii nejsou prioritní. Podnik si tak za svůj výrobek účtuje vyšší cenu a jako protihodnotu zákazníkovi poskytuje vůdcovství v oblasti kvality, stylu, technologie, servisu apod. Tuto strategii lze uskutečnit tehdy, pokud jsou výrobky odlišitelné a nedají se jednoduše napodobit, anebo pokud mají zákazníci různorodé potřeby a diferenciací dokážou ocenit a jsou ochotni za ni zaplatit. Na trhu tedy dominují vysoce hodnotné a velmi rozdílné výrobky. (Blažková, 2007, s. 137; Mallya, 2007, s. 115)

Strategie focus (koncentrace, zaměření)

Tato strategie se zcela odlišuje od ostatních, protože je založena na výběru úzkého segmentu uvnitř daného odvětví. Podnik s touto strategií se zaměřuje pouze na jeden

segment nebo skupinu segmentů a přizpůsobuje jim i svou strategii, neusiluje o jiné segmenty.¹ Svou pozornost pak může podnik soustředit buď na nízké náklady, nebo na diferenciaci. Podnik se musí snažit co nejlépe poznat potřeby zákazníků těchto segmentů a usilovat o vedoucí postavení v ceně nebo v jiné oblasti jejich zájmů. Podnik co nejvíce rozvíjí svou strategii z hlediska cílových segmentů, snaží se získat konkurenční výhodu ve svých cílových segmentech, i když nebude dosahovat celkové konkurenční výhody.² (Blažková, 2007, s. 137; Porter, 2004, s. 15)

1.6 Strategie tržních pozic podle Kotlera

Kotlerovy strategie tržních pozic se zaměřují na velikost tržního podílu a lze je rozčlenit na čtyři základní strategie.

Strategie tržního vůdce (tržní leader)

Jako vůdce je označován podnik s největším tržním podílem na trhu. Tento podnik se snaží svou pozici udržet nebo ji posilovat. Většinou se jedná o podnik, který byl na trhu první. Svůj tržní podíl si může udržet nepřetržitou inovací, udržováním nízkých nákladů, vytvořením vstupních bariér pro konkurenty nebo nalezením tržní mezery. Rozšíření celkového trhu může dosáhnout prostřednictvím nových skupin zákazníků, novým účelem použití svých výrobků, častějším užitím jeho výrobků nebo představením úplně nové značky. (Blažková, 2007, s. 138)

Strategie tržního vyzyvatele

Účelem této strategie je zvýšit svůj tržní podíl na úkor tržního vůdce nebo na úkor menších podniků na stejném trhu. Útok na leadera trhu je vysoce riskantní, ale také potenciálně vysoce ziskový. Bezpečnější je zaútočit na malé podniky nebo podniky stejné velikosti, které si nevedou příliš dobře a jsou nedostatečně financovány. Tyto podniky mají zastaralé výrobky, přehnané ceny nebo nějakým jiným způsobem neuspokojují požadavky zákazníků. Tržní vyzyvatel pak většinou zaujímá druhou pozici ve velikosti tržního podílu.

¹ This strategy is quite different from the others because it rests on the choice of a narrow competitive scope within an industry. The focuser selects a segment or group of segments in the industry and tailors its strategy to serving them to the exclusion of others.

² By optimizing its strategy for the target segments, the focuser seeks to achieve a competitive advantage in its target segments even though it does not possess a competitive advantage overall.

Zvýšení tržního podílu bývá založeno buď na nižších cenách a menší jakosti než má tržní vůdce nebo na nabídce špičkových a vysoce inovovaných výrobků. Podniky se většinou snaží hledat neobsazenou pozici na trhu, tuto pozici obsadit a být v ní lepší než tržní vůdce. (Blažková, 2007, s. 139; Kotler a Keller, 2013, s. 342-343)

Rozhodne-li se podnik pro útok, má na výběr pět strategií útoku:

- Čelní útok – při čelním útoku se chce útočník vyrovnat výrobku, ceně, reklamě a distribuci protivníka,
- Křídelní útok – je založen na identifikaci mezery a následné snaze o její zaplnění,
- Útok obklíčením – je pokusem o získání značné části území protivníka prostřednictvím zahájení velké ofenzivy v několika frontách,
- Obejití nepřítele – jedná se o úplné obejití nepřítele a zaútočení na snadnější trhy,
- Partyzánské útoky – malé občasně útoky s cílem zneklidnit protivníka a zajistit si stálou pozici na trhu, např. snižování cen, propagační kampaně. (Kotler a Keller, 2013, s. 342)

Strategie tržního následovatele

Strategie, kdy žádný z podniků neusiluje o vedoucí postavení, protože nemohou konkurovat tržnímu vůdci. Tyto podniky se chtějí od tržního vůdce odlišit a díky tomu se uplatnit. Následovatelé často napodobují výrobky tržního vůdce a při tom se snaží o odlišnosti (např. v reklamě, balení), nebo přebírají výrobky od tržního vůdce a ty následně upravují a zdokonalují. Pokud si následovatel vybere jiný trh, může se z něj stát vyzyvatel. (Blažková, 2007, s. 139)

Rozlišujeme čtyři strategie tržního následovatele:

- Padělatel – duplikuje výrobek a balení leadera trhu a prodává jej na černém trhu,
- Klonovač – napodobuje výrobky, názvy a balení leadera, jsou v nich však nepatrné odchylky,
- Imitátor – kopíruje některé prvky od leadera, odlišuje je však balením, reklamou nebo cenou,
- Upravovatel – výrobky leadera předělává nebo je vylepšuje. (Kotler a Keller, 2013, s. 343-344)

Strategie vyhledávající tržní mezery (strategie tržní niky)

U této strategie se podnik nezaměřuje na celý trh, ale jen na jeho část. Strategie tržní niky je vhodná pro menší podniky a pro část trhu, který vyžaduje speciální schopnosti a pro velké podniky je neatraktivní. (Blažková, 2007, s. 139)

1.7 Druhy konkurentů podle chování

Podle chování můžeme konkurenty dělit na:

- Laxní konkurent – nereaguje na aktivity nebo ohrožení ze strany konkurenčních podniků, buď o konkurenci neví, nebo nemá dostatek finančních prostředků, anebo své zákazníky pokládá za věrné,
- Vybíravý konkurent – reaguje jen na některé formy ohrožení ze strany konkurentů, ostatních si nevšímá,
- Konkurent tygr – reaguje rychle a důrazně na jakékoliv ohrožení ze strany konkurentů a někdy přechází i do protiútoků, vždy bojuje až do konce a nikdy se předem nevzdává,
- Vypočitatelný konkurent – je typický svým nepředvídatelným jednáním, někdy na ohrožení reaguje a jindy ne, ani podle minulých zkušeností není možné předvídat, jak se zachová, soupeření s ním není lehké. (Urbánek, 2010, s. 176)

2 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Každá marketingová analýza obvykle začíná analýzou prostředí podniku. Pod pojmem prostředí si lze představit soubor okolností, ve kterých podnik musí fungovat, a které ho nějakým způsobem ovlivňují. (Jakubíková, 2013, s. 97)

2.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí podniku se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje faktory, které působí na mikroprostředí všech účastníků trhu. Tyto faktory mají různou intenzitu i míru dopadu. (Jakubíková, 2013, s. 98)

Makroprostředí

Na každý podnik a jeho činnost působí makroprostředí, které představuje nepředvídatelné nebo jen velmi málo předvídatelné vlivy okolí. Makroprostředí působí na podniky neustále a proměnlivě. Je těžko ovlivnitelné, a proto se mu musí podniky přizpůsobovat. Makroprostředí s sebou přináší změny, které mohou být pro jeden podnik příležitostí a pro druhý naopak znamenat hrozbu. Proto je velmi důležité všechny vlivy působící na podnik a jejich vývojové trendy důkladně sledovat a systematicky analyzovat, abychom dokázali odhadnout následky jejich působení. (Kozel et al., 2006, s. 16)

Makroprostředí tvoří širší okolí podniku a do jisté míry podnikům diktuje, co a jak mohou dělat nebo naopak dělat nesmí. (Horáková, 2003, s. 41)

2.1.1 Pest analýza

Pest analýza slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly pro hodnocený podnik znamenat budoucí příležitosti nebo naopak hrozby. Vnější prostředí tvoří tyto faktory:

Politické – hodnotí politickou stabilitu (forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, politická strana u moci apod.), politický postoj (postoj vůči privátním a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu, postoj vůči privátnímu sektoru apod.), hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty, regionální nestabilita apod.) nebo politický vliv různých skupin. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012, s. 179-180)

Ekonomické faktory – hodnotí základní makroekonomickou situaci (míra inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo přebytek, rozpočtový deficit nebo přebytek, výše hrubého domácího produktu, měnová stabilita, stav směnného kurzu, apod.), přístup

k finančním zdrojům (náklady na místní půjčky, bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů, apod.) nebo daňové faktory (výše daňových sazeb, vývoj daňových sazeb, cla, daňová zatížení, apod.) (Grasseová, Dubec, a Řehák, 2012, s. 179-180)

Sociální faktory – jedná se o demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení, etnické rozložení, apod.), makroekonomické charakteristiky trhu práce (nezaměstnanost, rozdělení příjmů, apod.), sociálně kulturní hlediska (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, apod.) nebo dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012, s. 179-180)

Technologické faktory – jedná se především o výši výdajů na výzkum, podporu vlády v oblasti výzkumu, nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, nové technologické aktivity či obecnou technologickou úroveň. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012, s. 179-180)

Ekologické faktory – lze mezi ně zařadit přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby (čerpání neobnovitelných zdrojů, úbytek ozonové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů, globální oteplování, klimatické změny, apod.) nebo legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012, s. 179-180)

2.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí je odvětví, ve kterém podnik podniká a zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které svými aktivitami může podnik významně ovlivnit. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní faktory, které v odvětví působí a ovlivňují činnost podniku. Pro analýzu mikroprostředí se nejčastěji používá Porterův model pěti konkurenčních sil. (Jakubíková, 2013, s. 102-103)

2.2.1 Porterova analýza

Odvětví je charakterizováno jako skupina podniků, které zásobují určitý trh. Analýza odvětví je často spojována s Michaelem Porterem a jeho modelem pěti konkurenčních sil. (Blažková, 2007, s. 57)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Ohrožení ze strany nových konkurentů závisí zejména na vstupních bariérách do odvětví, což je spjata s existencí a působením některého z těchto šesti faktorů – úspory z rozsahu,

kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce existujících podniků, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků. Přitažlivost trhu tedy závisí na výši vstupních bariér a na výši výstupních bariér. Z hlediska ziskovosti je pro podnik nejvíce atraktivní trh, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a výstupní nízké, protože jen málo podniků může do odvětví vstoupit a neúspěšné podniky mohou odvětví bez problémů opustit. Při hodnocení hrozby vstupu nových konkurentů nás tedy především zajímá pravděpodobnost, s jakou mohou do odvětví vstoupit noví konkurenti a zvýšit tak konkurenční tlak na stávající podniky, a dále také jednoduchost, s jakou mohou noví konkurenti na trh vstoupit. Před potenciálními konkurenty, kteří by zvýšili kapacitu odvětví a usilovali o získání tržního podílu, jsou podniky a odvětví, ve kterém působí, chráněno již zmiňovanými bariérami vstupu na trh. Zároveň hrozba nově vstupujících konkurentů snižuje ziskovost odvětví, protože pokud by byly ceny v odvětví vyšší, bylo by podnikání v této oblasti pro potenciální konkurenty přitažlivější. (Blažková, 2007, s. 58; Grasseová, Dubec a Řehák, 2012, s. 192; Magretta, 2012, s. 52)

Hrozba nahraditelnosti výrobků (substitučních výrobků)

Substituční výrobky jsou alternativní výrobky, které jiným způsobem uspokojují tutéž potřebu, a které mohou nahradit současnou nabídku trhu. Hrozba substitučních výrobků či služeb představuje riziko, že zákazník si místo našeho výrobku, koupí výrobek jiný, který bude lépe uspokojovat jeho potřeby. Existuje-li reálná nebo potenciální hrozba zastupitelnosti výrobků, snižuje to atraktivitu odvětví. Substituční výrobky brání zvyšování ziskovost odvětví, protože limitují potenciální ceny. Podnik tak musí následovat vývoj cen substitutů. (Blažková, 2007, s. 58; Grasseová, Dubec a Řehák, 2012, s. 192; Magretta, 2012, s. 50)

Hrozba rostoucí vyjednávací síly kupujících (odběratelů)

Zajímá nás zejména struktura a koncentrace kupujících na trhu. Pokud bude vyjednávací síla kupujících velká, využijí svého vlivu ke stlačení cen dolů a mohou také požadovat, aby do výrobku či služby byla vložena větší hodnota. Ziskovost odvětví pak bude nižší, protože zákazníci si budou přisvojovat více hodnoty. Vyjednávací síla kupujících se zvyšuje, pokud existuje pouze několik kupujících, kteří nakupují ve velkém objemu, výrobek je standardní a kupující mají nízké náklady spojené s přechodem jinam. Pokud je vyjednávací síla kupujících velká, trh není pro podniky přitažlivý a navíc staví

konkurenty proti sobě. (Blažková, 2007, s. 58-59; Grasseová, Dubec a Řehák 2012, s. 192; Magretta, 2012, s. 47)

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Zajímá nás především velikost dodavatelů na trhu a jejich schopnost diktovat si podmínky dodávek výrobků a služeb na trh. Bude-li vyjednávací síla dodavatelů velká, využijí ji k tomu, aby si účtovali vyšší ceny nebo aby získali výhodnější obchodní podmínky, a náš podnik bude muset toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Ziskovost odvětví pak bude nižší, protože dodavatelé si budou присvojovat větší díl hodnoty. Vyjednávací síla dodavatelů se zvyšuje, pokud na trhu působí jen omezený počet dodavatelů, pokud jsou jejich výrobky pro kupující velmi důležité anebo pokud jsou dodavatelské výrobky jedinečné a pro kupující je obtížné najít substitut. Dodavatelé se mohou také spojovat a tím získat ještě větší vyjednávací sílu. Nejlepší obranou je budování vztahů a partnerství s dodavateli. (Blažková, 2007, s. 58-59; Grasseová, Dubec a Řehák 2012, s. 193; Magretta, 2012, s. 48)

Hrozba silné rivality (na trhu)

Rivalita na trhu je ovlivňována velikostí a počtem konkurentů, stupněm odlišnosti mezi výrobky a službami a velikostí bariér vstupu na trh a odchodu z trhu. Rivalita se zvyšuje, když na trhu působí mnoho malých nebo stejně velký podniků, nebo pokud výrobek nelze odlišit od ostatních. Dále když jsou náklady na přechod jinam nízké a také pokud jsou vysoké náklady na odchod z trhu. Hrozba rivality na trhu je nejsilnější v době, kdy dochází k poklesu trhu nebo k pomalému růstu trhu. Výrobci jsou totiž nuceni snižovat náklady a zlepšovat služby. Pokud bude intenzita soupeření mezi konkurenty vysoká, promítne se to do nižší ziskovosti, protože hodnotu, kterou výrobci vytvoří, přenesou na kupující v podobě snížených cen nebo ji vyplývají na náklady konkurenčního boje. (Blažková, 2007, s. 59; Magretta, 2012, s. 54)



Zdroj: BusinessInfo, ©1997 – 2015

Obr. 2. Model pěti sil podle Michaela Portera

2.3 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí podniku tvoří zdroje podniku a jeho schopnosti tyto disponibilní zdroje využívat. Vnitřní prostředí se vztahuje na ty faktory, které mohou být podnikem řízeny a ovlivňovány. Pro analýzu vnitřního prostředí podniku se často používá McKinseyho analýza „7S“. (Jakubíková, 2013, s. 109)

2.3.1 McKinsey 7S

„Model 7S“ vznikl v sedmdesátých letech v konzultační firmě McKinsey. Model má manažerům pomoci pochopit složitosti, které jsou spojeny s organizačními změnami. Model je pojmenován „7S“ podle toho, že je v něm zahrnuto sedm faktorů, které v angličtině začínají písmenem S:

Strategie (strategy) – hodnotí, jak organizace naplňuje svou vizi a jak reaguje na hrozby a příležitosti v daném oboru podnikání.

Struktura (structure) – popisuje organizační uspořádání ve společnosti ve smyslu nadřazenosti, podřazenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, oblasti expertizy, kontrolních mechanismů a sdílení informací.

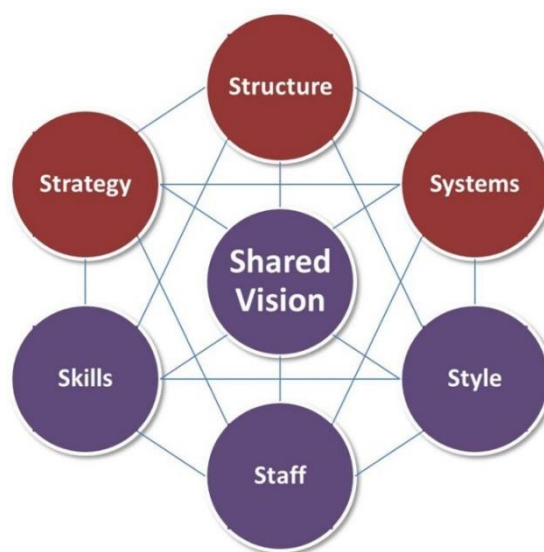
Systemy (systems) – zahrnují formální a neformální procesy, které slouží k řízení každodenních aktivit organizace. Jedná se například o manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů atd.

Spolupracovníci (staff) – jedná se o lidské zdroje organizace, jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, aspirace, motivace, chování vůči firmě atd.,

Schopnosti (skills) – jsou znalosti a profesionální zkušenosti existující uvnitř organizace. Jedná se o faktory, které organizace dělá nejlépe. Firma musí poskytnout pracovníkům vhodné učící prostředí, které jim umožní získat nové požadované znalosti nebo schopnosti.

Styl (style) – znamená, jak management přistupuje k řízení a jak řeší problémy, které se vyskytují v organizaci.

Sdílené hodnoty (shared value) – jsou přímo spojeny s vizí organizace a jsou klíčovým faktorem při tvorbě ostatních aspektů. Všichni zaměstnanci uvnitř firmy by měli vědět, jaký je cíl a poslání podniku. (Mallya, 2007, s. 73-75)



Zdroj: Andrewstaggs, ©2014

Obr. 3. Mckinsey 7S Framework

Vedení podniku musí brát v úvahu všech sedm faktorů, aby bylo zajištěno, že strategie podniku bude úspěšná. Faktory jsou vzájemně provázány, viz Obr. 3, a pokud podnik nebude některému z faktorů věnovat pozornost, může tím způsobit zhroucení ostatních faktorů. První tři z výše uvedených faktorů se označují jako tvrdá „3S“. Čtyři následující představují měkká „4S“, protože jsou méně hmatatelné a mají kulturní povahu. (Mallya, 2007, s. 73-75)

2.4 Swot analýza

SWOT analýza je velmi jednoduchou analýzou, která slouží pro určení firemní strategické situace vzhledem k vnitřnímu a vnějšímu prostředí podniku. Informuje jak o silných a slabých stránkách podniku, tak i o jeho příležitostech a hrozbách. Každý podnik by se měl snažit odstraňovat své slabé stránky, podporovat ty silné, identifikovat a

využívat příležitosti a snažit se předvídat a eliminovat případné hrozby z okolí. Pouze tak může podnik získat konkurenční výhodu nad ostatními. To však vyžaduje dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí. (Kozel et al., 2006, s. 39)



Zdroj: SunMarketing, ©2011 – 2015

Obr. 4. SWOT analýza

Silné a slabé stránky se vztahují přímo k vnitřní situaci podniku a hodnotí zejména zdroje podniku, jejich využití a naplňování cílů podniku. Silné stránky jsou faktory, díky nimž má podnik silnou pozici na trhu, a představují oblasti, v nichž je podnik dobrý. Silné stránky podniku pak lze použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Posuzují se zejména podnikové schopnosti, dovednosti, zdrojové možnosti a potenciál. Naopak slabé stránky představují určitá omezení nebo nedostatky, které brání efektivnímu výkonu podniku. Podnik je tedy v něčem slabý, úroveň některých faktorů je nízká, anebo nemá dostatek určité silné stránky. (Blažková, 2007, s. 156; Horáková, 2003, s. 42-43; Kozel et al., 2006, s. 39)

Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí, které obklopuje daný podnik a působí na něj prostřednictvím různých faktorů. Příležitosti představují další možnosti podniku, jejichž realizací by došlo k lepšímu využití disponibilních zdrojů a snadnějšímu dosažení stanovených cílů. Jejich identifikace a využití zvýhodňuje podnik oproti konkurenci. Hrozby identifikují nepříznivé situace v okolí podniku, které by mohly pro podniky znamenat překážky v jeho činnosti a jeho postavení. Tyto situace mohou pro podnik představovat hrozbu úpadku nebo nebezpečí neúspěchu. Podnik musí odpovídajícím způsobem na nepříznivé situace reagovat a snažit se je odstranit či minimalizovat. (Blažková, 2007, s. 156; Horáková, 2003, s. 44-45; Kozel et al., 2006, s. 39)

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je jednou z klíčových aktivit marketingového řízení. Marketingový výzkum manažerům poskytuje informace, které jim umožní rozpoznávat příležitosti a hrozby na trhu a včas na ně reagovat. Marketingový výzkum můžeme rovněž pojmut jako souhrn aktivit, které zkoumají jevy a vztahy na trhu, a také vlivy marketingových nástrojů na ně. Jedná se především o výzkum teritorií, konkurence, produktů, cen, distribučních cest, chování zákazníka, marketingových komunikací atd. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 103)

3.1 Postup marketingového výzkumu

Efektivní marketingový výzkum vyžaduje šest po sobě jdoucích kroků – definování problému a cílů výzkumu, příprava plánu výzkumu, sběr informací, analýza informací, prezentace výsledků a rozhodnutí. Při realizaci prvního kroku si manažeři musí dát pozor, aby definování problému nebylo určeno příliš široce nebo naopak příliš úzce. Bude-li problém definován příliš široce, dostaneme spoustu informací, které ale budou z velké části nepotřebné. Teprve po vymezení problému bychom měli formulovat konkrétní cíle výzkumu. Druhou částí marketingového výzkumu je navržení co nejúčinnějšího plánu pro sběr informací, a také odhad jeho nákladů. Můžeme sbírat jak sekundární data, tak i primární data nebo oboje. Sekundární data jsou data, která byla sbírána za jiným účelem a tato data již existují. Primární data jsou nově sbíraná data za konkrétním účelem a pro daný výzkum. Primární data lze sbírat pěti hlavními způsoby – pozorováním, pomocí focus group, dotazováním, behaviorálními metodami nebo na základě experimentů. Pro sběr primárních dat se používají tři hlavní výzkumné nástroje, a to dotazníky, kvalitativní metody a technologická zařízení. Po zvolení metody výzkumu a nástrojů musí být určeno, kdo budou dotazováni respondenti a jakou cestou budou respondenti kontaktováni – poštou, telefonicky, osobně nebo online. Čtvrtá fáze zahrnuje sběr dat a je fází nejnákladnější. Předposledním krokem marketingového výzkumu je zpracování zjištěných a shromážděných dat pomocí tabulek a příslušných ukazatelů. V posledním kroku se prezentují zjištěné skutečnosti, které jsou nezbytné pro marketingové rozhodnutí. (Kotler a Keller, 2013, s. 132-147)

3.2 Techniky marketingového výzkumu

Data, která získáme v terénu, můžeme sbírat různými metodami. Respondenty můžeme pozorovat, poslat jim poštou dotazník nebo za nimi poslat tazatele, kteří jim položí otázky z dotazníku a odpovědi si zapíší. Další možností je telefonické dotazování nebo také shromažďování informací v průběhu experimentu, ať už v laboratoři nebo v terénu. Způsob shromažďování dat se označuje jako technika sběru dat. (Příbová, 1996, s. 45)

3.3 Kvantitativní výzkum

„Kvantitativní výzkum sleduje četnost jevů, přináší informace od velkého vzorku nositelů, provádí se s cílem postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek a zaměřuje se například na to, kolik kupujících bude mít o zboží zájem a v jakém množství je bude kupovat.“ (Moudrý, 2008, s. 69)

3.3.1 Pozorování

Jedná se o nepřímý nástroj sběru dat, protože nevyžaduje přímý kontakt mezi pozorovatelem a pozorovaným a není závislý na ochotě respondentů spolupracovat a odpovídat na otázky. Základním principem je záměrné, cílevědomé a plánované sledování probíhajících skutečností, bez aktivních zásahů pozorovatele. Mezi nejčastěji používané technické prostředky patří kamery, magnetofony nebo chronometry. Pozorování se používá zejména v kombinaci s jinými metodami sběru dat, nejčastěji s osobním dotazováním. Velmi náročná je interpretace získaných údajů. Některé skutečnosti se obtížně zaznamenávají a může dojít ke zkreslení, proto je vhodné, aby pozorovatelé byli kontrolováni a školeni. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 179-180)

3.3.2 Experiment

Při experimentu se pozoruje a vyhodnocuje chování a vztahy v uměle vytvořeném prostředí, přičemž jsou dopředu nastaveny parametry, podle kterých experiment probíhá. V průběhu experimentu je zaváděn určitý testovaný prvek a sleduje se a měří jeho vliv na určitý jev nebo proces. U experimentu je důležité sledovat validitu šetření. U interní validity bychom měli zajistit, aby výsledek neovlivnily jiné vstupy mimo testovaný prvek. Vnější validita znamená možnost zobecnit výsledky a promítnout je do reálné situace. (Kozel et al., 2006, s. 145)

- **Laboratorní experiment** – testy se konají v umělém prostředí vytvořeném speciálně pro účely experimentu. Respondenti jsou pozváni do připravených místností, které jsou upraveny pro potřeby experimentu a pod vedením vykonávají konkrétní úkoly. Laboratorní experimenty probíhají většinou jako výrobkové testy, testování reklamy nebo skupinové rozhovory.
- **Terénní experiment** – probíhá v přirozených skutečných tržních situacích. Testující většinou nevědí, že jsou součástí experimentu a chovají se přirozeně. Příkladem terénního experimentu může být např. testování výrobku v domácnostech, pokusný nákup, testy na veletrzích nebo testování prodejních oblastí, kam lze zařadit tržní test, kterým zjišťujeme reakce spotřebitelů na nový produkt. (Kozel et al., 2006, s. 146)

3.3.3 Dotazování

Účelem dotazování je zadávání otázek respondentům, z jejichž odpovědí tazatel získává požadované primární údaje. Výběr vhodného typu dotazování závisí na různých faktorech, především na charakteru a rozsahu zjišťovaných informací, skupině respondentů, časových a finančních limitech, kvalifikaci tazatele atd. (Kozel et al., 2006, s. 141)

- **Osobní dotazování** - jedná se o nejtradičnější metodu, která je založena na přímé komunikaci s respondentem. Hlavní výhodou je existence přímé zpětné vazby mezi tazatelem a respondentem, takže je možné motivovat respondenta k odpovědím. Osobní typ dotazování zaručuje spolehlivost získaných údajů. Tento typ dotazování má nejvyšší návratnost odpovědí a je založený na ochotě nebo schopnosti respondentů spolupracovat. (Kozel et al., 2006, s. 142; Příbová, 1996, s. 48)
- **Písemné dotazování** - písemné dotazování neboli také dotazování poštou se řadí mezi nejméně rozšířené typy dotazování a v současnosti se již téměř nepoužívá. Výhodou písemného dotazování jsou relativně nízké náklady oproti ostatním typům dotazování. Písemným dotazováním můžeme oslovit široký okruh respondentů, respondent není negativně ovlivňován tazatelem a má časový prostor na rozmyšlení si svých odpovědí. Největší nevýhodou tohoto typu dotazování je nízká návratnost. (Kozel et al., 2006, s. 143)
- **Telefonické dotazování** – je podobné osobnímu dotazování, ale je realizováno bez existence osobního kontaktu. V zemích s vyspělou telefonní sítí je tento způsob hojně rozšířen jak při dotazování v domácnostech, tak i ve firmách. Hlavní výhodou je rychlost získávání potřebných údajů a možnost opakování dotazování v případě

nezastižení respondenta. Telefonické dotazování by nemělo trvat déle než 10 minut, poté může začít nudit, zdržovat a snižuje respondentovu soustředěnost. (Kozel et al., 2006, s. 144; Příbová, 1996, s. 48)

- **Elektronické dotazování** – při elektronickém dotazování jsou informace získávány od respondentů pomocí dotazníků v e-mailech nebo častěji na webových stránkách. Jedná se o dosud nejmladší způsob dotazování založený na využití internetu. Největší předností je minimální finanční a časová náročnost. Tento typ dotazování usnadňuje zpracování odpovědí, protože jsou k dispozici v elektronické podobě. Pro lepší pochopení problematiky je možné online dotazování doplnit grafickými pomůckami. K nevýhodám patří to, že není zaručena stoprocentní důvěryhodnost odpovědí. (Kozel et al., 2006, s. 144)

3.3.3.1 Typy otázek v dotazníku

Otevřené otázky – nenabízejí žádnou možnost odpovědi, dotazovaný odpovídá podle vlastního uvážení, někdy kladou značné nároky na paměť dotazovaného. Při velkých souborech se obtížněji zpracovávají. Výhodou otevřených otázek je získání nepředpokládané odpovědi a věrnějšího pohledu respondenta. Nevýhodou je problém při interpretaci odpovědí, jsou časově náročnější a závisí také na verbální schopnosti dotazovaného. (Zamazalová, 2010, s. 79; Bednarčík, 2008, s. 51-52)

Uzavřené otázky – nabízejí varianty odpovědí, z nichž dotazovaný určitou vybere, náročná je příprava odpovědí, měli bychom nabídnout celou škálu odpovědí, vždy by měla být nabídnuta alternativa „nevím“, „něco jiného“ apod. (Zamazalová, 2010, s. 79)

Uzavřené otázky mají různou podobu:

- Dichotomické – umožňují výběr mezi dvěma možnostmi
- Polytomické – umožňují výběr mezi více možnostmi
 - ✓ Polytomické otázky výčtové – jedná se o druh otázek, kde respondent vybírá jednu či více odpovědí
 - ✓ Polytomické otázky výběrové – umožňují respondentovi vybrat jednu možnost z několika odpovědí
- Škály – umožňují převod kvalitativních informací na kvantitativní formu informací (Bednarčík, 2008, s. 52-54)

Polouzavřené otázky – jedná se o kombinaci dvou výše uvedených skupin a spojují jejich výhody. Respondentovi jsou předkládány varianty odpovědí a úniková varianta, u které bývá volné místo pro doplnění konkrétní odpovědi vlastními slovy. (Kozel et al., 2006, s. 169)

3.4 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum zkoumá postoje a názory na sledovanou problematiku u malého vzorku nositelů (nový produkt na trhu, reakce na zavádění nových mediálních strategií.) Slouží ke zjištění motivace a spotřebitelského chování a testuje kvalitu obalů, například vhodnost názvů a koncepcí. Nejpoužívanějšími technikami kvalitativního výzkumu jsou hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor, brainstorming a projekční techniky. (Moudrý, 2008, s. 72)

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HAMÉ S. R. O.

4.1 Základní informace

Datum zápisu: 17. prosince 2007

Obchodní jméno: Hamé, s. r. o.

Sídlo: Kunovice, Na Drahách 814, PSČ 686 04

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: výroba a prodej trvanlivých a chlazených potravin, řeznictví a uzenářství

Generální ředitel: Ing. Martin Štrupl

Základní kapitál: 2 239 600 000,- Kč (Justice.cz, ©2012-2014)

Společnost Hamé je přední českou potravinářskou firmou, která se zabývá výrobou trvanlivých i chlazených potravin. Její tradice sahá až k 20. létům minulého století. (Hame, [©2015a])

Hamé má ve svém portfoliu řadu produktů, mezi něž patří např. kečupy, paštiky, masové konzervy, hotová jídla, zeleninové výrobky, ovocné směsi, džemy, kompoty, kojenecká strava, bagety, sendviče a spousta dalších. (Hame, [©2015a])

Společnost Hamé svůj výrobní program neustále rozšiřuje, a to v souladu s požadavky moderního způsobu stravování. S produkcí více než 100 000 tun hotových výrobků patří k největším českým producentům potravin. Společnost Hamé má 7 výrobních závodů v České republice a 3 v zahraničí. V zahraničí jsou to závody Caracal v Rumunsku, Bogoljubovo v Ruské federaci a nově také závod ve městě Prešov na Slovensku. (Hame, [©2015b])

Výrobky společnosti Hamé mají své pevné místo nejen na českém trhu, ale jsou známy i v zahraničí, kam směřuje cca 50% produkce. Výrobky společnosti Hamé je možné zakoupit ve zhruba 40 zemích světa, mezi něž kromě ČR a SR patří také Rusko, Rumunsko, Rakousko, Maďarsko, Bulharsko, Slovinsko, Kazachstán, a dále také Libye, USA, Velká Británie, Izrael, Thajsko a další. (Hame, [©2015b])

Ve Slovenské republice, Rusku, Polsku, Maďarsku, Rumunsku a na Ukrajině má již Hamé své dceřiné společnosti. Účelem jejich založení bylo zkvalitnění kontaktů a dodávek zboží svým obchodním partnerům v těchto zemích. (Hame, [©2015b])

Společnost Hamé nabízí své výrobky jak pod značkou Hamé, tak i pod dalšími prémiovými značkami Veselá pastýřka, Hamánek, Znojmia, Otma, Vasco da Gama, dále pak pod značkou Globus, která je určena pro maďarský trh a značkou Antrefrig, pod kterou prodává své výrobky na rumunském trhu. Mezi portfolio Hamé patří také značka Appetit a Seliko. (Výroční zpráva Hamé, 2013)



Zdroj: Interní materiály Hamé, 2015

Obr. 5. Logo společnosti Hamé, s. r. o.

4.2 Historie

Společnost byla založena v roce 1922 huštěnovickým živnostníkem, který v Babicích zřídil konzervářenskou dílnu, ve které vyráběl ovocné marmelády, povidla, šťávy a lihoviny. (Hame, [©2015c])

V roce 1933 pak tuto výrobu převzala společnost Biochema, která sídlí v Brně a přinesla do Babic obchodní označení Hamé. Tím je vysvětlen počátek konzervářenské výroby v Babicích. Následně se společnost Biochema stala národním podnikem, který již byl přímým předchůdcem současné společnosti Hamé. (Hame, [©2015c])

Označení Hamé i logo s červeným medvědem ve žlutém poli vzniklo v období po první světové válce. Po vzniku Československé republiky společnost Biochema, která byla významným tuzemským konzervářským výrobcem, získala obchodní kontakty i v zahraničí a začala své výrobky vyvážet, a to i na tak netradiční trhy jako je Velká Británie a Irsko. Pro své ovocné šťávy, kečupy a marmelády hledala obchodní označení, které by zákazníkům v Irsku představilo její výrobky jako vysoce kvalitní, přírodní, zdravé a plné síly, stejně jako z domácí spíže. (Hame, [©2015c])

Při výběru obchodní značky tak padla volba na označení Hamé, což ve staroirštině znamená „domov“. Domácí kvalita výrobku, plná přírodní síly reprezentované logem největší a nejsilnější evropské šelmy – medvěda, měla zákazníkům dát najevo, že právě výrobky značky Hamé jsou tím nejlepším, co je na trhu nabízeno. Červená barva medvídka byla zvolena proto, že hnědých medvědů byly tehdy plné lesy a červený medvídek je mnohem veselejší a mazlivější. Úspěchy obchodní značky Hamé ve světě zákonitě přivedly výrobce k jejímu zavedení i v Česku, kde se těší velké oblibě. (Hame, [©2015c])

4.3 Výrobní a prodejní sortiment

Výrobní portfolio společnosti Hamé je tvořeno především trvanlivými a chlazenými masovými, zeleninovými a ovocnými výrobky, které se dělí do několika sortimentních skupin. Tyto skupiny jsou průběžně inovovány podle aktuálního vývoje na trhu a potřeb společnosti. Sortiment výrobků společnosti Hamé lze rozdělit do následujících kategorií:

- masové výrobky sterilované (paštiky, masové konzervy, hotová jídla, cestovní občerstvení),
- kečupy, rajčatové protlaky, kečupové a ochucovací omáčky,
- kojenecká strava - ovocná i masozeleninová,
- zeleninové výrobky sterilované,
- sladká produkce (džemy, ovocné směsi, povidla, kompoty, proslazené ovoce),
- dovozní zboží (kompoty z tropického ovoce, sterilovaná zelenina, cukrovinky, rybí konzervy, houby, olivové oleje),
- chlazený sortiment (paštiky, hotová jídla, polévky, lahůdkové saláty a pomazánky, bagety, sendviče). (Výroční zpráva Hamé, 2013)

4.4 Obchodní a marketingové aktivity

Společnost se snaží co nejvíce přizpůsobovat potřebám trhu a požadavkům zákazníků. Hlavním strategickým cílem společnosti Hamé je uspokojování potřeb široké skupiny zákazníků. Hamé proto nabízí potravinářské výrobky v různých cenových kategoriích, přičemž se snaží vždy zachovat přiměřenou kvalitu. K realizaci této strategie využívá společnost Hamé široké portfolio svých značek, určených vždy pro danou skupinu výrobků a pro danou cenovou hladinu výrobků. Mainstreamová značka Hamé a premiové značky jsou dlouhodobě marketingově podporovány na základě použití marketingového mixu. Do marketingového mixu lze zařadit TV kampaně, printovou a online reklamu,

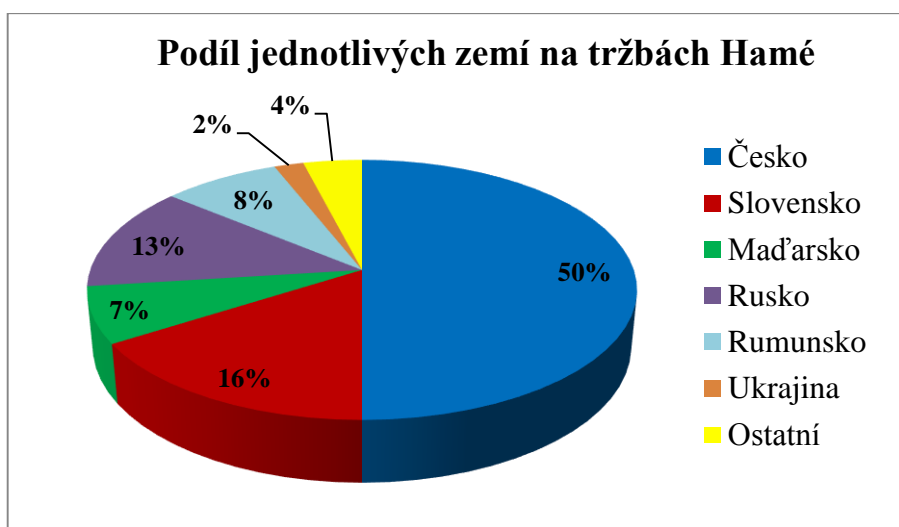
outdoorovou reklamu, PR aktivity a také trademarketingové aktivity. Pro udržení a zvyšování povědomí o značce společnost využívá ATL a BTL aktivity. (Výroční zpráva Hamé, 2013)

4.5 Export

Společnost Hamé se řadí mezi významné tuzemské vývozce. Do zahraničí směřuje kolem 50% produkce. Pro společnost Hamé je export velmi důležitý, protože se výrazně podílí na jejích tržbách. Do zahraničí jsou nejčastěji vyváženy paštiky, kojenecké výživy, hotová jídla a kečupy. Nejdůležitějšími exportními trhy jsou především Slovenská republika, Maďarsko, Ruská federace, Rumunsko, Ukrajina, Izrael ale i mnoho dalších. (Výroční zpráva Hamé, 2013)

Pro své exportní partnery je společnost Hamé schopna zajistit také dodávky své produkce pod privátními značkami, obdobně jako v případě maloobchodních značek zavedených v ČR. (Výroční zpráva Hamé, 2013)

Rostoucí obrat vývozu v roce 2013 byl docílen především díky zvýšení obchodních aktivit v současných exportních teritoriích. Důležité je také zdůraznit, že vývoz je ovlivňován plnou výrobou v závodech Hame Foods v Ruské Federaci a Hame Romania v Rumunsku. Tyto závody z velké části zásobují místní trhy vlastní výrobou sterilovaných masových výrobků. V případě závodu Hame Foods i výrobou kečupů a masových kojeneckých výživ. Společnost Hamé se nespolehá jen na stávající vývozní trhy a snaží se stále hledat nové exportní teritoria pro vlastní výrobky, např. v Africe. (Výroční zpráva Hamé, 2013)

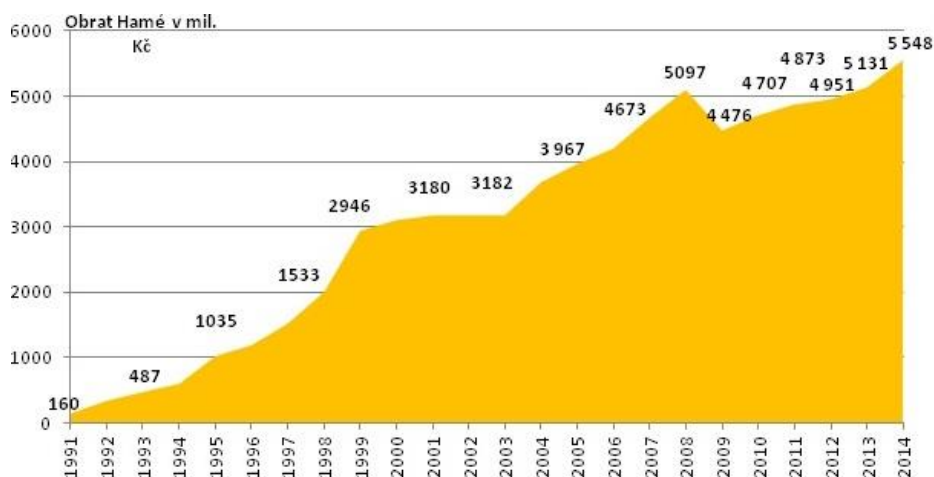


Zdroj: Hamé, ©2015

Graf 1. Podíl jednotlivých zemí na tržbách Hamé

4.6 Ekonomické aktivity

Tržby společnosti Hamé za vlastní a importované výrobky stouply v roce 2014 o 8% a dosáhly 5,548 miliardy korun. K tomuto navýšení došlo hlavně díky exportu. Na Slovensku došlo k nárůstu tržeb o 12%, v Maďarsku o 11%, v Rumunsku o 15%. V Rusku odbyt Hamé rostl dokonce o 16% i navzdory nestabilní situaci v zemi. V České republice vzrostly tržby o 4%. (Novinky.cz, ©2015a)



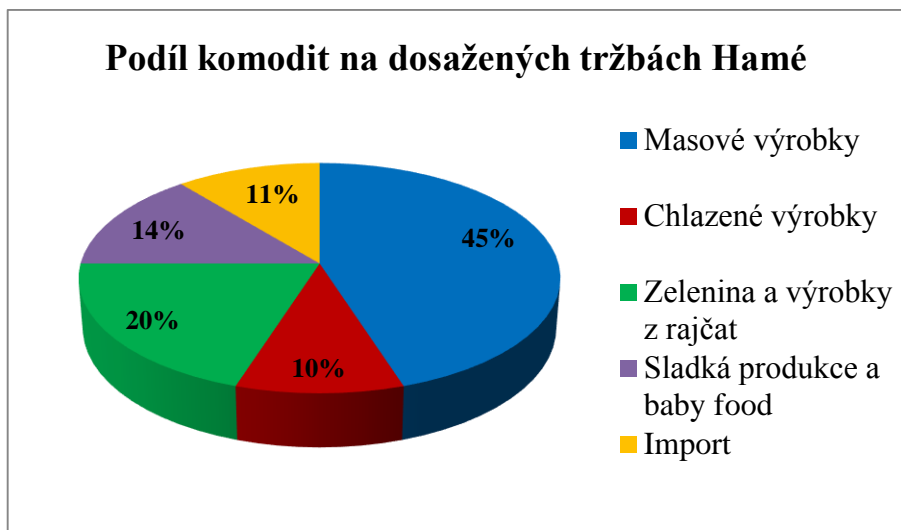
Zdroj: Hamé, ©2015

Graf 2. Obrat Hamé v miliardách

V roce 2014 se podařilo Hamé výrazně expandovat a vylepšit si pozici firmy oproti předchozímu úspěšnému roku 2013. Díky správně zvolené strategii před několika lety, Hamé nyní dosahuje výborných výsledků. K posílení došlo díky několika zajímavým akvizicím, které společnost realizovala, ale také zvýšením zájmu o výrobky a tím také tržeb. (Novinky.cz, ©2015a)

Významný růst zaznamenala společnost v tuzemsku. Prodeje v České republice tvoří zhruba polovinu všech tržeb. Druhou polovinu tvoří zahraniční trhy. Druhým největším odbytištěm pro výrobky Hamé je Slovensko (16% tržeb), následuje Rusko (13%) a Rumunsko (8%). (Novinky.cz, ©2015a)

Nejvíce se podílí na tržbách trvanlivé masové výrobky, tedy paštiky, masové konzervy a hotová jídla. V tomto segmentu byl zaznamenán nárůst o 8%. Výrazně také vzrostly tržby zeleninových produktů a výrobků z rajčat, a to o 9%. V celkovém součtu Hamé v roce 2014 prodalo více než 100 tisíc tun výrobků. (Novinky.cz, ©2015a)



Zdroj: Hamé, ©2015

Graf 3. Podíl komodit na dosažených tržbách Hamé

5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

V této části práce je analyzováno vnější a vnitřní prostředí podniku. Cílem je zachytit všechny podstatné faktory, které ovlivňují současnou i budoucí situaci podniku. Zjištěné poznatky provedených analýz budou následně shrnuty prostřednictvím SWOT analýzy.

5.1 Peste analýza

Pro každou firmu je důležité analyzovat vnější prostředí, aby se mohla přizpůsobit podmínkám na trhu. PESTE analýza hodnotí vnější prostředí z hlediska politického, ekonomického, sociálního, technologického a ekologického.

Politické a legislativní faktory

V posledních letech je politická situace v České republice nestabilní. Neustále se měnící vládnoucí strany způsobují nejistotu a nestabilitu, která může mít výrazný vliv na fungování podniku. V roce 2013 proběhlo v politickém prostředí několik důležitých událostí. Nejdůležitější událostí byla volba prezidenta České republiky, která se konala v lednu 2013. Stal se jím Miloš Zeman, který byl jako první zvolen přímou volbou. Další významnou událostí byl pád vlády, následovalo jmenování vlády Jiřího Rusnoka prezidentem Milošem Zemanem. Tato vláda si však nezískala důvěru a výsledkem toho byly volby do Poslanecké sněmovny, které se konaly v říjnu roku 2013. Ve volbách zvítězila Česká strana sociálně demokratická a na druhém místě skončilo hnutí ANO 2011. Později vytvořila ČSSD, hnutí ANO 2011 a KDU-ČSL vládní koalici.

Společnost Hamé je povinna, stejně jako každý jiný podnikatelský subjekt, dodržovat a respektovat veškeré zákony a jiné právní předpisy v platném znění. V případě společnosti Hamé se jedná o tyto zákony:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích,
- nařízení EU č. 852/2004, o hygieně potravin,
- a další.

Na každý podnik má také velký dopad daňová politika. Začátkem roku 2015 došlo k zavedení tří sazeb DPH. Základní sazba DPH činí 21%, první snížená sazba je 15% a druhá snížená sazba představuje 10%. První dvě sazby platí v uvedené výši už od roku 2013, druhá snížená sazba platí od roku 2015. Podle zákona o DPH se první snížená sazba obecně aplikuje na vybrané druhy potravin, zvířata, rostliny, ubytovací služby, úpravu a rozvod vody, odvádění a čištění odpadních vod, sběr, přepravu a likvidaci komunálního odpadu, péče o nemocné nebo zdravotně postižené, dětské sedačky do automobilů, papírové knihy nebo časopisy, atd. Druhá snížená sazba se uplatňuje na kojenecké výživy, potraviny pro malé děti, očkovací látky, léky, tištěné knihy či hudebniny (mimo publikace, u nichž podíl reklamy překročí 50%), atd. Na všechno ostatní zboží a služby se uplatňuje základní sazba DPH. Na počátku roku 2016 by mělo dojít k další zásadní úpravě týkající se sazby DPH. Česká republika by měla sjednotit obě sazby na jediné hodnotě, a to ve výši 17,5 %. (Jakpodnikat.cz, [©2015]; Kadlec, ©2014; Vesecký, ©2013)

Důležitý je také vývoj daně z příjmů právnických osob. Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob má klesající trend. Od roku 2010 je daň z příjmu právnických osob ve výši 19%. (Ucetnikavarna.cz, ©2015)

Od 1. 1. 2015 došlo také ke změně minimální mzdy. Minimální mzda se z původních 8 500 Kč v roce 2014 mění na aktuálních 9 200 Kč. Současně s tím se mění i minimální hodinová mzda z předchozích 50,6 Kč na 55 Kč za hodinu. Za minimální mzdu pracuje v ČR asi 100 000 lidí, tedy necelá 2% všech zaměstnanců. (Kalkulacka.org, ©2015)

Ekonomické prostředí

Výkonnost ekonomiky každého státu je dána několika ukazateli, z nichž nejvýznamnější jsou hrubý domácí produkt, míra inflace, bilance zahraničního obchodu, míra nezaměstnanosti a vývoj průměrné mzdy.

Česká ekonomika se v posledních letech nacházela v recesi, způsobené celosvětovou finanční krizí v roce 2009, která se odrazila ve zpomalení růstu ekonomiky a mezd, zvýšení nezaměstnanosti, ale i ve zpomalení růstu cen. (Financni-krize.webnode.cz, ©2009)

Hrubý domácí produkt

Letos poprvé od krize by měly ekonomiky všech zemí Evropské unie růst. Česká ekonomika v roce 2014 podle předběžných odhadů rostla o 2%, ve 4. čtvrtletí o 1,3%.

Roční růst hrubého domácího produktu je nižší, než byla stanovená prognóza. Analytici předpokládali navýšení o 2,3%. Stále je ale výsledek výrazně lepší než v roce 2013, kdy HDP klesl o 0,9% a dosahoval tak hodnoty 3 884 mld. Kč. Dvouprocentní růst české ekonomiky v roce 2014 je dvojnásobně rychlejší než růst v eurozóně. Ostatní středoevropské země ovšem rostly rychleji. Slovensko si polepšilo o 2,4% Maďarsko a Polsko o více než 3%. (Financinoviny.cz, ©2015; CSÚ, ©2014)

Inflace

Dalším ekonomickým ukazatelem, který společnost sleduje je inflace. Inflace je definována jako nárůst všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice v určitém časovém období. Míra inflace v České republice v posledních dvou letech klesá. Průměrná míra inflace za rok 2014 dosáhla 0,4% a byla nejnižší od roku 2003. I v roce 2015 by měly spotřebitelské ceny růst velmi pomalu, a to zejména kvůli výraznému propadu ceny ropy. Jednotlivé výše inflace od roku 2005 jsou vyobrazeny v tabulce. (MFCR, ©2015)

Rok									
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Zdroj: ČSÚ, ©2015

Tab. 1. Inflace v ČR v letech 2005 - 2014

Zahraniční obchod

Více jak 50% produkce společnosti Hamé je exportováno, proto je velmi důležité, aby společnost sledovala stav a vývoj zahraničního obchodu. V roce 2014 dosáhl přebytek obchodní bilance v národním pojetí 157,1 mld. Kč, což představovalo meziroční zvýšení o 50,5 miliardy korun. Vývoz tuzemských firem se v porovnání s předchozím rokem meziročně zvýšil o 12,7% a dovoz o 11,4%. Důvodem tak skvělého výsledku, který dosáhl historického maxima, jsou zahraniční zakázky, slabší koruna a levnější ropa. Vzhledem k pozitivnímu výsledku nových zakázek v průmyslu i současným cenám ropy je velmi pravděpodobné, že letošní přebytek zahraničního obchodu překoná nový rekord - tentokrát 200 miliard korun. (Ekonomika.idnes.cz, ©2015)

Nezaměstnanost

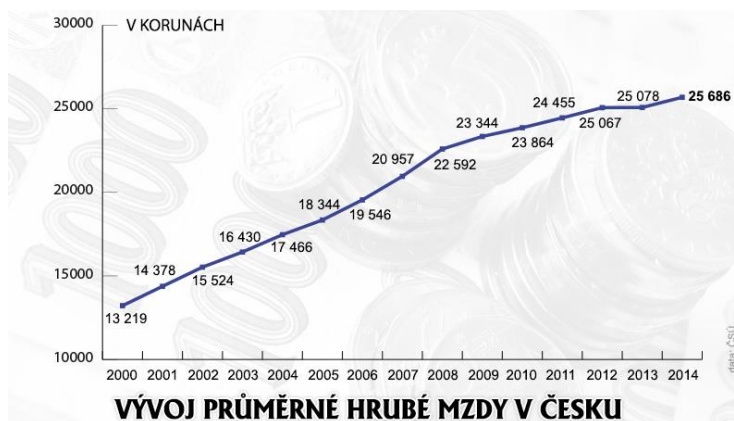
Nezaměstnanost trápí většinu zemí světa a Česká republika není výjimkou. Průměrný počet nezaměstnaných osob se v České republice ve 4. čtvrtletí oproti 3. čtvrtletí roku 2014 snížil o 6,7 tisíc osob. Počet nezaměstnaných osob dosáhl hodnoty 305,3 tis., meziročně

se celkový počet nezaměstnaných snížil o 50,1 tis. osob. Obecná míra nezaměstnanosti 15-64 letých meziročně klesla o 1,0 procentního bodu a činila 5,8 %. Pokles nezaměstnanosti se projevil více v ženské než mužské populaci. Celková nezaměstnanost za rok 2014 bude známa až během května. V roce 2013 byla celková roční nezaměstnanost na úrovni 7%. (Financinoviny.cz, ©2014; CSÚ, ©2015a)

Na konci roku 2014 ve Zlínském kraji, kde se nachází sídlo společnosti, bylo evidováno 29 439 uchazečů o práci. Proti stavu na konci roku 2013 se situace zlepšila (z pohledu firmy se zhoršila, neboť bylo méně žadatelů o práci). Počet žadatelů o práci evidovaných úřady práce ve Zlínském kraji se snížil o 4 539 osob, tj. o 13,4 %. (CSÚ, ©2015b)

Průměrná mzda

V roce 2014 se průměrná mzda zvýšila o 608 korun na 25 686 Kč, což představuje reálný růst o 2%. Podnikatelská sféra zaznamenala zvýšení reálné mzdy o 1,4%. V nepodnikatelské sféře vzrostla mzda reálně o 3,3%. Nejvyšší průměrné mzdy byly v roce 2014 v Praze, kdy ve 4. čtvrtletí meziročně stouply o 163 korun na 34 625 Kč. Vysoká mzda byla také v Středočeském a Jihomoravském kraji. Nejnižší mzda zůstává v Karlovarském kraji, kde byla nejnižší mzda i v roce 2013. ve Zlínském kraji činila mzda 24 289, což je nárůst o 3,6 %. (Novinky.cz, ©2015b)



Zdroj: Novinky, ©2015

Graf 4. Vývoj průměrné hrubé mzdy v Česku

Vývoj kurzu české koruny k euru

V současné době dochází k posilování koruny vůči evropské měně - euru. ČNB by proto mohla opět zasáhnout v neprospěch koruny. Důvodem je že od poloviny ledna 2015 sílí a blíží se k hranici 27 korun za euro. ČNB už intervenovala za slabší měnu v listopadu 2013, kdy se ze dne na den propadla o dvě koruny. Pro společnost Hamé je to nevýhodné,

protože většina její produkce směřuje do zahraničí a mohl by tak být ohrožen její export. Pokud by koruna vůči jiným měnám posilovala, ony by proti ní oslabovaly. To by pro společnost Hamé znamenalo, že by dostala za výrobky prodané v zahraničí méně peněz, protože by při přeměně zahraničních tržeb na domácí měnu vykázala kurzovní ztrátu. Kurzovní ztráta tak společnosti snižuje zisk. Důsledkem může být, že při radikálním posílení společnost začne zdražovat své výrobky. Naopak při posilování koruny se zlevňuje dovoz a společnost má tak možnost v zahraničí levněji nakupovat. (Ceskatelevize.cz, ©2015)

Sociální faktory

Vývoj počtu obyvatel České republiky se po předloňském poklesu zase vrátil k růstu. Na konci roku 2014 bylo evidováno v ČR 10 538 300 lidí, tedy o 25 900 víc než o rok dříve. Jedná se o nejvyšší přírůstek po roce 2010. Růst obyvatel byl zaznamenán díky přistěhovalcům, jejichž počet byl loni nejvyšší za šest let. (Zpravy.idnes.cz, ©2015)

Sociálně-kulturní faktory mají vysoký vliv na společnost Hamé, protože své výrobky nabízí na trhu konečnému spotřebiteli. Lidé díky svým sociálním a kulturním zvyklostem dávají přednost určitým produktům.

Výrazným trendem současné doby je zejména zvyšování životní úrovně a s tím spojená změna životního stylu, kdy lidé stále více pečují o své zdraví a zaměřují se více na výrobky pro zdravou výživu. Tito spotřebitelé se častěji orientují na dražší a kvalitnější výrobky.

Společnost Hamé si tento trend dobře uvědomuje. Snaží se přáním a očekáváním svých zákazníků vycházet vstříc, a proto nabízí širokou škálu produktů, ze kterých si mohou vybírat.

V posledních letech stále větší skupina spotřebitelů dává přednost BIO výrobkům, a proto společnost Hamé pravidelně do svého sortimentu BIO výrobky zařazuje. Jedná se především o výrobky pro kojence nebo o lahodné džemy. Společnost Hamé myslí rovněž i na spotřebitele, kteří vyhledávají výrobky bez přídavku cukru a na trhu nabízí DIA výrobky. Jedná se například o džemy, ovocné výživy, kečupy, ovocné kompoty, sterilovanou zeleninu, zeleninové saláty. V neposlední řadě Hamé disponuje ve své nabídce desítkami výrobků vhodných pro osoby, které musí dodržovat bezlepkovou dietu. Nabízí široké spektrum těchto výrobků, např. džemy, kečupy a rajčatové protlaky, sterilovanou zeleninu, výrobky kojenecké stravy, paštiky, pomazánky, hotová jídla a mnohé další produkty.

Mezi hlavní faktory, ovlivňující výběr potravin, patří cena. To, zda je cena překážkou, záleží hlavně na příjmu a socioekonomickém statusu dané osoby. Skupiny osob s nízkým příjmem více tíhnou ke konzumaci nevyvážené stravy a především k nízké konzumaci ovoce a zeleniny. Nicméně vyšší příjem automaticky neznamená kvalitnější stravu, pouze větší množství potravin, ze kterých lze vybírat. (Eufic.org, [©2015])

Technologické prostředí

Technologické a technické faktory jsou stále důležitější a významnější pro konkurenceschopnost podniku. Aby se společnost udržela i nadále konkurenceschopnou, měla by přicházet se stále novějšími technologiemi. Technologie rychle zastarávají a společnost musí předpovídat jejich vývoj, aby nezaostávala za konkurencí.

Společnost Hamé každým rokem investuje do modernizace stávajících provozů miliony korun. Díky těmto investicím dochází k neustálé obnově a tak i možnosti rozšiřování portfolia produktů, které byly a jsou oceňovány na potravinářských veletrzích nejen v České republice, ale i ve světě. V roce 2014 investovalo Hamé do modernizace stávajících provozů 166 milionů korun. V letošním roce by měla být zprovozněna nová linka na výrobu kečupů v závodě v Uherském Hradišti. (Tyden.cz, ©2015)

Investice do technologií mohou vést ke zvýšení produktivity, snižování nákladů, možnosti rozšíření nabídky produktů nebo také ke zvýšení výrobních kapacit.

V současné době lze mezi nejpoužívanější technologické faktory zařadit komunikační a informační technologie. Jedná se především o internet, který je využíván pro komunikaci a sdílení informací.

Internet s sebou přinesl celou řadu výhod, například zlepšení podnikových procesů či kvality pro zákazníky, snadnější přístup k informacím, lepší propagaci firmy a kontakt se zákazníky nebo prodej po internetu prostřednictvím e-shopů. Společnost Hamé vstoupila na cestu online prodeje poprvé v roce 2013, kdy spustila e-shop Hamánek, ve kterém nabízí celý sortiment kojenecké stravy. V roce 2014 odstartoval provoz nového e-shopu na portálu Aukro.cz. Prostřednictvím tohoto e-shopu si zákazníci mohou zakoupit podstatnou část produktů společnosti.

Ekologické prostředí

V poslední době je ekologie důležitým faktorem. Všechny podniky, bez ohledu na předmět činnosti, musí dodržovat zákony a vyhlášky o ochraně životního prostředí. Podniky se mohou vystavovat velkému riziku, pokud tyto právní nařízení nerespektují. Za porušení těchto zákonů mohou být účtovány vysoké pokuty.

Nejvýznamnější problémy životního prostředí související s potravinářským průmyslem jsou spotřeba a znečišťování vody, spotřeba energie a produkce odpadů. Většina vody, která se nestává součástí výrobků, nakonec závody opouští v podobě odpadních vod.

Pro společnost Hamé je hlavním kritériem, aby všechny realizované procesy a nové výrobní i nevýrobní technologie byly přátelské k životnímu prostředí. Mezi priority lze zařadit zejména hospodárné využívání přírodních, materiálových i energetických zdrojů a neustálé snižování ekologických zatížení. (Hame, [©2015d])

5.2 Porterův model 5 konkurenčních sil

Hrozba konkurence

Na českém trhu v oblasti tatarských omáček a majonéz působí velká řada výrobců, kteří soupeří mezi sebou především prostřednictvím cen, kvality, marketingových kampaní a také například rychlostí zavádění nových výrobků na trh. Nejsilnějším konkurentem na trhu je značka Hellmann's společnosti Unilever, která má tržní podíl více než 60%. Tato společnost také investuje značné prostředky do propagace svých výrobků. Dalšími nejprodávanějšími značkami na českém trhu jsou výrobky od Boneco, Agricol, Záruba Food a Spak Foods. K významným přímým konkurentům společnosti Hamé patří i privátní značky obchodních řetězců. Jedná se zejména o tyto značky: Clever od společnosti Billa, Mikado od společnosti Lidl, Vita Star od společnosti Kaufland, Korrekt od společnosti Globus, Tesco Pravá Chuť od společnosti Tesco, Penny od společnosti Penny Market, Albert Quality od společnosti Ahold. Úspěšně obstát v tomto konkurenčním prostředí není jednoduché. Předností společnosti Hamé je především dlouholetá tradice a také kvalita nabízených výrobků.

Vstup nové konkurence

Vstup nových konkurentů je dán především bariérami vstupu do odvětví. Prvotní bariérou vstupu v potravinářském sektoru je legislativa České republiky a Evropské Unie. Začínající podnik musí splňovat bezpečnostní a hygienické požadavky stanovené zákonem, případně

mít zavedený jakostní systém, například IFS. Další bariérou vstupu jsou náklady spojené s vybavením provozovny a zahájením provozu. Vstup do potravinářského odvětví není příliš kapitálově náročný, a proto bariéry vstupu nejsou příliš velké a hrozba vstupu nové konkurence je z tohoto hlediska vysoká. Díky tomu, že vstupní bariéry nejsou příliš velké, klesá atraktivita tohoto trhu, protože hrozba nově vstupujících konkurentů snižuje ziskovost daného odvětví. Další bariérou vstupu do odvětví jsou úspory z rozsahu. Fixní náklady v tomto odvětví jsou poměrně vysoké. Nově vstupující společnost by musela vyrábět shodný objem produkce, aby dosáhla stejných úspor z rozsahu jako společnost Hamé a mohla tak své výrobky nabízet za totožné ceny. Pro nově vstupujícího konkurenta bude velmi obtížné se na trhu prosadit, protože nasycenost trhu je velká, stejně jako konkurence na tomto trhu. Polovinu trhu zaujímá společnost Hellmann's, která je velmi mediálně aktivní a má velký marketingový rozpočet. Společnost Hamé si za své dlouholeté působení na českém trhu vybudovala silnou pozici, silnou distribuční síť i velmi dobrý dojem svých výrobků na zákazníky. Díky tomu se jí může podařit na trhu s tatarskými omáčkami a majonézami prorazit. Společnost tyto výrobky prodává pod prémiovou značkou Otma, která je mediálně známá a podporovaná, což jistě také napomůže tomu, aby se tyto výrobky na českém trhu prosadily.

Substituty

Hrozba substitutů v potravinářském průmyslu je poměrně velká. Substituty jsou dva statky, jež může spotřebitel snadno zaměnit. Jestliže se zvýší cena jednoho statku, spotřebitel začne nakupovat levnější výrobky od konkurence. Majonézu lze nahradit například různými jogurty nebo zakysanými smetanami. Substitutem tatarských omáček jsou různé ochucené omáčky, kečupy, hořčice, apod.

Vyjednávací síla zákazníků

Největšími zákazníky společnosti Hamé jsou obchodní řetězce, které nabízejí dané produkty konečným spotřebitelům. V dnešní době, kdy dochází k nárůstu životní úrovně, dochází ke zvyšování požadavků spotřebitelů na potraviny. Spotřebitelé vyžadují kvalitní výrobky bez chemické konzervace, s co nejdelší trvanlivostí a za přijatelnou cenu. Uspokojit veškeré požadavky spotřebitelů však nejde. I přesto se společnost Hamé snaží svým spotřebitelům co nejvíce vyjít vstříc, protože v případě nespokojenosti může spotřebitel přejít ke konkurenci. Dalším faktorem, působícím na společnost Hamé, je vyjednávací síla obchodních řetězců. Obchodní řetězce ve většině zemí ovládají

podstatnou část trhu s potravinami a mají tak velkou vyjednávací sílu, která jim zajišťuje výhodné podmínky. Výrobci tak musí této síle čelit a často přistupovat na požadavky, které pro ně nejsou výhodné.

Vyjednávací síla dodavatelů

Potravinářství tradičně nepodléhá výraznému tlaku ze strany dodavatelů. Na trhu působí řada dodavatelů, od kterých může společnost Hamé potřebné suroviny nakoupit. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy nízká, protože na dodavatelském trhu panuje velká konkurence a společnost Hamé si může vybírat, od kterého dodavatele nakoupí. Důležitým faktorem při výběru dodavatele je nejenom cena surovin, ale i kvalita a spolehlivost dodavatele. Propojení společnosti Doma se společností Hamé s sebou přináší i synergický efekt, což zlepšuje vztahy s dodavateli. Společnosti se tak podařilo vyjednat lepší ceny za obalové materiály a dosáhnout značných úspor.

5.3 McKinsey 7S Framework

Strategy

Společnost Hamé se snaží o naplňování strategických cílů stanovených akcionáři a managementem firmy. Společnost má silné postavení na domácích i zahraničních trzích s potravinářskými výrobky. Toto postavení, které bylo v minulých letech soustavně budováno, umožňuje Hamé získávat tržní podíly na úkor konkurence. (Výroční zpráva Hamé, 2013)

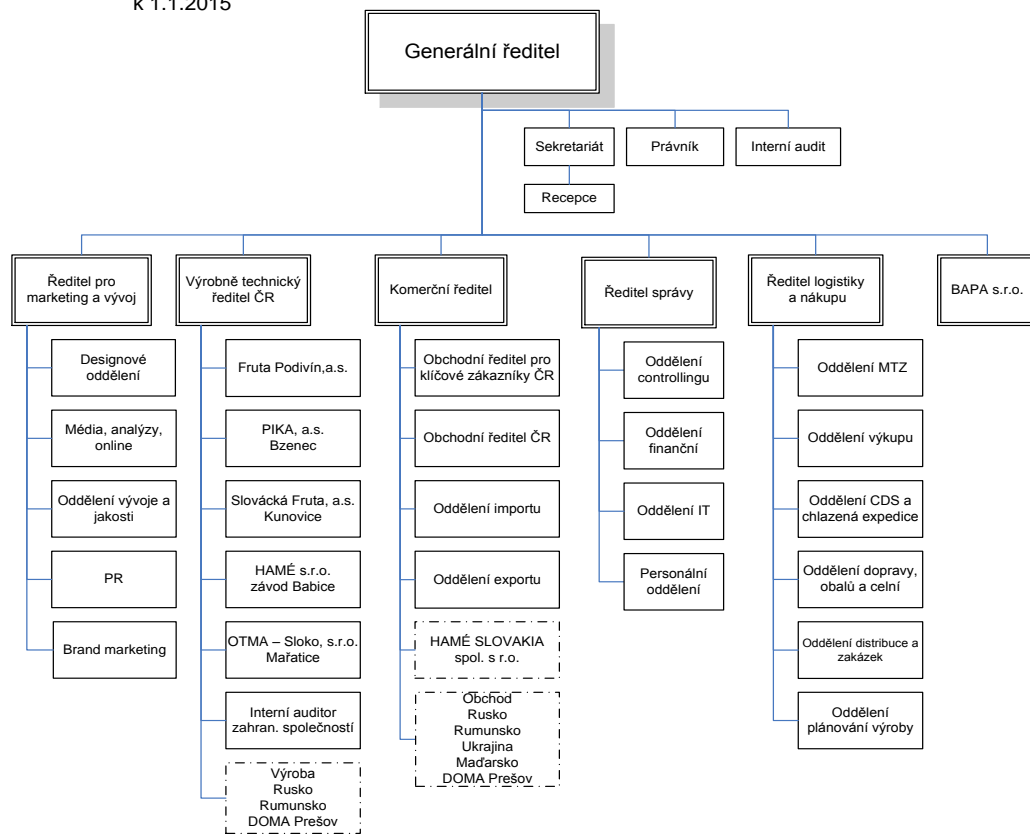
Společnost Hamé i nadále spatřuje směr svého rozvoje v produkci potravin. Důraz je kladen především na zvyšování kvality výrobků. Cílem společnosti je zvyšování tržeb při zachování ziskovosti prodeje jednotlivých sortimentních druhů. Základní podmínkou pro uskutečnění strategických plánů do budoucnosti je dobrá finanční výkonnost společnosti. (Výroční zpráva Hamé, 2013)

Structure

Společnost Hamé je společností s ručením omezeným. V čele společnosti stojí generální ředitel, který má k dispozici sekretariát, právníka a pracovníka interního auditu. Společnost má 5 hlavních oddělení, a to oddělení marketingu a vývoje, výrobně-technické, obchodní, oddělení správy, oddělení logistiky a nákupu.

Organizační struktura holdingu Hamé

k 1.1.2015



Zdroj: Interní materiály Hamé, 2015

Obr. 6. Organizační struktura holdingu Hamé

Společnost Hamé vlastní 7 výrobních závodů v České republice a 3 v zahraničí. V České republice se jedná o závody BAPA s. r. o., závod Letohrad a Hněvotín, SLOVÁCKÁ FRUTA a. s., Kunovice, Hamé s. r. o. závod Babice, PIKA, a. s. Bzenec, OTMA – Sloko s. r. o. Mařatice, FRUTA Podivín, a. s. V zahraničí jsou to závody Caracal v Rumunsku, Bogoljuvovo v Rusku a závod v Prešově na Slovensku.

Information system

Díky rychlému růstu obrátu a expanzi společnosti Hamé prostřednictvím kapitálových propojení s dalšími tuzemskými konzervářskými firmami byl ve společnosti v roce 2001 implementován systém MFG/PRO. ERP systém MFG/PRO je určen zejména pro výrobní podniky. Autorem systému je americká společnost QAD, Inc. Výhradním distributorem pro Českou a Slovenskou republiku je společnost Minerva ČR, která působí na trhu již od roku 1992. Instalace systému MFG/PRO v Hamé zahrnuje oblasti: prodej, nákup, expedice, zásobování, TPV, plánování výroby a prodeje, vlastní výroba a evidence

o výrobě, ekonomika a financování, bezhotovostní styk s bankami, registrační pokladny, konsolidované závěrky a data, fakturace, EDI, majetek, controlling a další. Zavedení systému MFG/PRO ve společnosti je přínosem zejména v oblastech konsolidace finančních výsledků, automatizace rutinní práce, snížení pohledávek a snížení zásob. V systému jsou on-line platné informace a přínosem je také pružnější cenotvorba, komunikace se zákazníky a rychlejší reakce na změny poptávky. (Minerva-is.cz, ©2013)

Pro zpracování mezd zaměstnanců, vedení personální agendy a pro komplexní řízení lidských zdrojů společnost Hamé využívá informační systém od společnosti KS-program, s. r. o., která vznikla již v roce 1991, a která nabízí a dodává personální a mzdový informační systém pro zákazníky z České a Slovenské republiky, případně i do zemí Evropské unie. (KS-Program, ©2014)

Style

Organizační struktura řízení podniku je založena na liniovém systému řízení. Ve společnosti existují jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými. Jednotlivá oddělení jsou řízena manažery s autoritativním stylem řízení. Každý zaměstnanec má přesně stanovenou náplň práce, své povinnosti a kompetence a zná své nadřízené a podřízené pracovníky.

Staff

Počet zaměstnanců za celý holding se pohybuje v rozmezí 1700 – 1800 zaměstnanců. Za Hamé, s. r. o (Babice, CDS, GŘ) je to pak okolo 800 zaměstnanců. (Interní materiály Hamé, 2015)

Pro obsazení pracovních pozic ve výrobě společnost Hamé zveřejňuje inzerci na webových stránkách v oddíle Kariéra, na ÚP, popřípadě v regionálním tisku. Personalistka poté eviduje uchazeče a předává k výběru nadřízenému, který si vybírá nového zaměstnance do týmu. Pro nábor THP je inzerce zveřejňována na webových stránkách v oddíle Kariéra nebo na pracovním portále JOBS. Při vyšší nebo těžko obsazované pozici je ke spolupráci přizvána personální agentura. Výběrová řízení zpravidla probíhají ve dvou kolech. První kolo je administrativní, kdy se posuzují životopisy uchazečů s vypsáním požadavky. Do druhého kola jsou následně pozváni vybraní kandidáti k osobním pohovorům. Výběr provádí vedoucí oddělení, do kterého je nový zaměstnanec přijímán. (Interní materiály Hamé, 2015)

Společnost Hamé poskytuje svým zaměstnancům každoročně výhodné benefity. V roce 2015 se jedná zejména o:

- Poskytování závodního stravování výrobním závodem Hamé za sjednocených podmínek stravování
- Poskytování odměny za odpracované roky – pracovní jubilea
- Poskytování naturálií v hodnotě 400 Kč/měsíc pro odběr produktů Hamé v podnikové prodejně Hamka nebo ostatních podnikových prodejnách
- Možnost čerpání prostředků se sociálního programu – individuálních výhod šekovými poukázkami Chèque de jéneur na služby v hodnotě 450 Kč/zaměstnanec za rok a dalších výhod v podobě kolektivních akcí – letní setkání, teambuildingy, vánoční večírky
- Možnost využití rekreace na rekreační chatě HORKA závodu Fruta Podivín na Vranovské přehradě
- Možnost využití výhodnějších služeb telefonování společnosti T-Mobile
- Možnost využití zvýhodněných internetových služeb společnosti DAT, s. r. o.
- Možnost využití balíčků bankovních služeb KB, ČSOB
- Možnost využití nabídky produktů se slevou od společnosti Green Swan Pharmaceuticals, a. s. na výživové doplňky nebo vitamíny (Interní materiály Hamé, 2015)

Skills

Společnost se snaží zajišťovat pro své zaměstnance optimální podmínky k výkonu jejich práce, podporuje je v dalším vzdělání a poskytuje jim odborná školení. Od zaměstnanců očekává samostatnost, schopnost týmové práce, zodpovědnost a loajalitu.

V současné době probíhá vzdělávání zaměstnanců v rámci projektu „Komplexní rozvoj zaměstnanců Hamé, s. r. o. a jejich dceřiných společností“, který je podpořen Evropským sociálním fondem, operačním programem Lidské zdroje a zaměstnanost. Hlavním cílem je zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnanců Hamé, s. r. o. a jejich dceřiných společností. (Interní materiály Hamé, 2015)

Kromě zákonných školení nabízí společnost svým zaměstnancům také vzdělání v odborné angličtině. V roce 2014 bylo vzděláváno 21 zaměstnanců v rámci výzvy „Vzdělávejte se pro růst.“ Dále v roce 2014 probíhal vzdělávací program Rozvoj venkova s Centrem

andragogiky a několikadenní školící program se společností TOP Vision, který byl zaměřen pro obchodníky a marketéry. (Výroční zpráva Hamé, 2013)

Shared values

Mezi sdílené hodnoty patří vize, poslání a cíle, ale také firemní kultura. Vizí společnosti je, stát se lídrem v nejdůležitějších skupinách výrobků ve Střední a Východní Evropě. Dále pak být nositelem trendů a inovací a hledat nové tržní příležitosti v potravinářství. Společnost chce také dosáhnout maximální loajality vlastních zaměstnanců prostřednictvím komunikace, otevřenosti a správné motivace. (Výroční zpráva Hamé, 2013)

5.4 SWOT analýza

Na základě získaných informací, analýz vnitřního a vnějšího prostředí společnosti a identifikace hlavní konkurence byly definovány slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby. Ve vzájemné interakci lze proto sestavit matici SWOT analýzy zaměřenou na značku Otma a segment majonéz, tatarských omáček a dressingů.

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouholetá tradice a stabilní pozice značky na trhu Důvěryhodnost značky Vysoká kvalita výrobků Oblíbenost tatarských omáček, majonéz a dressingů v českých kuchyních Velké množství zákazníků Vhodně zvolený obal výrobků a možnost výběru ze dvou velikostí balení	Malý rozsah sortimentu Dostupnost sortimentu Nedostatečná propagace nových výrobků Nezdravý produkt Vyšší cena
Příležitosti	Hrozby
Rozšíření sortimentu Rostoucí poptávka po zdravých produktech Inovace složení, použití a balení Převzetí zákazníků od konkurence Vstup na další trhy	Mění se životní styl Vstup nových konkurentů Rostoucí obliba privátních značek obchodních řetězců Levnější substituční výrobky Tlak ze strany obchodních řetězců na nízké ceny Zvyšující se ceny vstupních surovin

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 2. SWOT analýza

Silné stránky

Silnou stránkou značky Otma je její dlouholetá tradice a důvěryhodnost, díky níž si vybudovala silnou pozici na trhu. Značka Otma je zárukou vysoké kvality, které se společnost Hamé snaží dosáhnout kvalitou vstupních surovin, dodržováním technologií výroby a odborností zaměstnanců. Majonézy, tatarské omáčky a dressingy se v českých kuchyních těší velké oblibě. Díky této skutečnosti existuje velké množství zákazníků, kteří si mohou tyto produkty koupit. Předností nových majonéz, tatarských omáček a dressingů je i vhodně zvolený obal výrobků, který zaujme a navíc poskytuje veškeré informace o složení výrobku a jeho výživových hodnotách. U majonéz a tatarských omáček je navíc možnost výběru ze dvou velikostí balení.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky společnosti lze zařadit malý rozsah sortimentu, který prozatím tvoří jeden druh majonézy, jeden druh tatarské omáčky a čtyři druhy dressingů. Širší sortiment výrobků by umožnil oslovit větší spektrum zákazníků. Pokud by se výrobky současně pohybovaly v různých cenových relacích, spektrum zákazníků by se ještě zvýšilo, neboť by došlo k oslovení různě cenově orientovaných zákazníků. Slabou stránkou je také dostupnost daného sortimentu. Nové majonézy, tatarské omáčky a dressingy lze zatím koupit v obchodním řetězci Globus a v některých prodejnách obchodního řetězce Tesco. Výrobky zatím nebyly propagovány a většina zákazníků o jejich uvedení na trh neví. Další slabou stránkou je, že se jedná o nezdravý produkt, jehož konzumace by měla být omezena. Za slabou stránku lze považovat i cenu produktů, která může být některými zákazníky považována za vysokou.

Příležitosti

Příležitostí pro společnost Hamé může být rozšíření sortimentu majonéz, tatarských omáček a dressingů. Jak již bylo řečeno, širší nabídkou výrobků různých cenových kategorií může oslovit více zákazníků. V posledních letech roste poptávka po zdravých produktech. Společnost Hamé by se měla přizpůsobovat požadavkům trhu a přáním zákazníků vyhovět. Zařazení zdravých variant těchto produktů je tedy velkou příležitostí, neboť tyto výrobky na trhu chybí. Chce-li společnost Hamé v dnešní konkurenci uspět, musí složení výrobků neustále inovovat, hledat nové způsoby použití, měnit balení a neustále přicházet na trh s něčím novým. Jedině tak se jí může podařit přebít konkurenci

její zákazníky. Další příležitostí je vstup s těmito výrobky na další trhy a tím i možnost získat další zákazníky.

Hrozby

Jednou z hrozeb pro společnost Hamé a tyto výrobky je měnící se životní styl. V poslední době stále více lidí žije zdravotním životním stylem a potraviny typu majonézy, tatarské omáčky a dressingy se snaží omezovat, někdy dokonce ze stravy úplně vyloučit. Bude-li tento trend pokračovat, sníží se počet zákazníků, kteří budou tyto výrobky nakupovat. Další hrozbou je vstup nových konkurentů do daného segmentu. Tuto hrozbu nelze eliminovat a společnost tak musí s touto situací počítat. Aby se stávající i nově přichodící konkurenci ubránila, musí se od konkurence odlišit a nabízet zákazníkům vyšší hodnotu. Stejným způsobem se může bránit i rostoucí oblibě privátních značek obchodních řetězců, které nabízejí výrobky za nižší ceny, často však horší kvality. Nové majonézy, tatarské omáčky a dressingy jsou taktéž ohrožovány levnějšími substitučními výrobky, např. kečupem, hořčicí, zakysanou smetanou, jogurtem, jinými omáčkami. Hrozbou je i tlak na nízké ceny ze strany obchodních řetězců. Obchodní řetězce se snaží cenu tlačit dolů, což má vliv především na kvalitu výrobků, protože výrobci ve snaze vyhovět požadavkům obchodních řetězců, nahrazují dražší složky výrobků těmi levnějšími a často méně kvalitními a velmi nezdravými. S tím souvisí i další hrozba v podobě zvyšující se ceny vstupních surovin, která následně zvýší i cenu produktu.

6 ROZŠÍŘENÍ VÝROBNÍHO PORTFOLIA O TATARSKÉ OMÁČKY, MAJONÉZY A DRESSINGY

6.1 Akvizice slovenské společnosti DOMA, a. s.

Společnost Hamé pokračuje ve svém rozvoji a v říjnu roku 2014 uskutečnila akvizici společnosti Doma, a. s. Prešov (dále jen Doma), která je největším slovenským výrobcem tatarských omáček, majonéz a dressingů. Společnost tak chce posílit svou pozici na Slovensku. Slovenský trh je pro společnost Hamé druhým nejdůležitějším trhem. Své výrobky zde prodává od počátku 90. let. Jedná se především o trvanlivé masné výrobky. Akvizicí slovenské společnosti Doma si chce společnost Hamé doplnit a rozšířit výrobní portfolio o výrobky, které Hamé dosud v sortimentu nemělo. To by mu mělo umožnit lépe bojovat s mezinárodní konkurencí. (Ekonomika.idnes.cz, ©2014)

Dosavadním vlastníkem společnosti Doma byl slovenský podnikatel Jozef Polomský. Součástí akvizice však není segment pracích prášků a gelů. Prací prášky a gely společnost nabízí pod značkou Nice. (Ekonomika.idnes.cz, ©2014)

Prešovská společnost Doma je největším slovenským výrobcem majonéz, majonézových omáček, ochucených omáček, tatarských omáček a dressingů. Je také jediným zpracovatelem konzumních vajec na Slovensku zpracovávaných na tekuté a sušené vaječné výrobky. Společnost dodržuje mezinárodní standardy ISO a ISF, které zabezpečují výrobu zdravotně bezpečných potravin. Společnost Doma zaměstnává 50 zaměstnanců a roční obrát v roce 2013 činil 5 milionů EUR (v přepočtu 137,4 milionu korun). Pro obchodní řetězce Albert nebo Tesco vyrábí i výrobky pod privátními značkami. (Ekonomika.idnes.cz, ©2014; Doma.eu, [©2015])

6.2 Představení produktů

Na českém trhu jsou tyto nové tatarské omáčky a majonézy k dostání pod prémiovou značkou Otma. Dressingy jsou pak nabízeny pod značkou Otma Gurmán, která zaručuje nejvyšší kvalitu výrobků společnosti Hamé. Na Slovensku se budou tyto výrobky prodávat i nadále pod značkou Doma.

Značka Otma má dlouholetou tradici v České republice, ale také na Slovensku. Nabízí především tomatové výrobky prémiové kvality. Do portfolio této značky lze zařadit kečupy, protlaky, hotové a přílohové omáčky, sterilovaná rajčata, ale také luštěniny.

Produkty Otma jsou vhodné nejen na přípravu pokrmů v domácnostech, ale i na dovolené a grilování či posezení s přáteli. (Otma.cz, ©2014)

Tatarská omáčka a majonéza

Majonézy a tatarské omáčky jsou vyrobeny z pečlivě vybraných surovin, mají bohatou krémovou konzistenci a lahodnou chuť. Vejce použitá k výrobě jsou kontrolována ve vlastních laboratořích, což zaručuje vysokou kvalitu. Majonéza Otma je vhodná nejen k přípravě bramborového salátu ale i pro přípravu různých pomazánek. Tatarská omáčka Otma je ideální jako příloha ke smaženým pokrmům, na langoš, do salátů i pomazánek. Jsou nabízeny ve 2 druzích balení o hmotnosti 225 g a 375 g. (Otma.cz, ©2015)



Zdroj: Otma, ©2014

Obr. 7. Tatarská omáčka a majonéza Otma

Dressinky

Dressinky Otma Gurmán se výborně hodí do těstovinových a zeleninových salátů, ale taky jsou vhodné k dochucení masových či zeleninových pokrmů. K dostání jsou ve čtyřech variantách: delikátní Francouzský, stylový Italský, vostrý Mexický a velkolepý dressing Tisíc ostrovů. Dressinky se prodávají v balení o hmotnosti 230 g. (Otma.cz, ©2015)



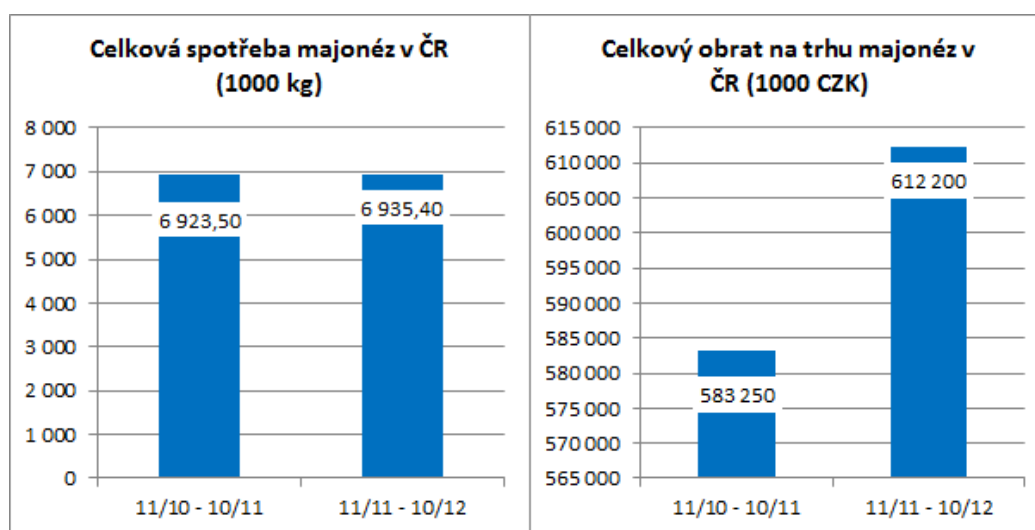
Zdroj: Otma, ©2014

Obr. 8. Dressinky Otma

6.3 Objem a vývoj českého a slovenského trhu s majonézami

Majonéza je v poslední době velmi oblíbenou pochutinou. Následující grafy zachycují vývojový trend na trhu majonéz. První graf zobrazuje objem prodeje majonéz v České republice, druhý graf pak objem prodeje majonéz na Slovensku. Data byla poskytnuta společností Hamé a pochází z průzkumu trhu, který byl učiněn mediální agenturou MÉDEA, a. s.

V České republice bylo v období od listopadu roku 2010 do října roku 2011 spotřebováno více jak 6,92 tun majonéz, což představuje obrat 583 250 tis. Kč. Předpokládáme-li, že Česká republika má 10,5 mil. obyvatel, znamená to, že na jednoho obyvatele připadá spotřeba 0,659 kg majonézy. V období od listopadu roku 2011 do října roku 2012 lze vidět nárůst spotřeby majonéz. V tomto roce činila celková spotřeba majonéz téměř 6,94 tun a na jednoho obyvatele tak připadlo 0,661 kg majonézy. Hodnota celkové spotřeby v tomto období činila 612 200 tis. Kč.

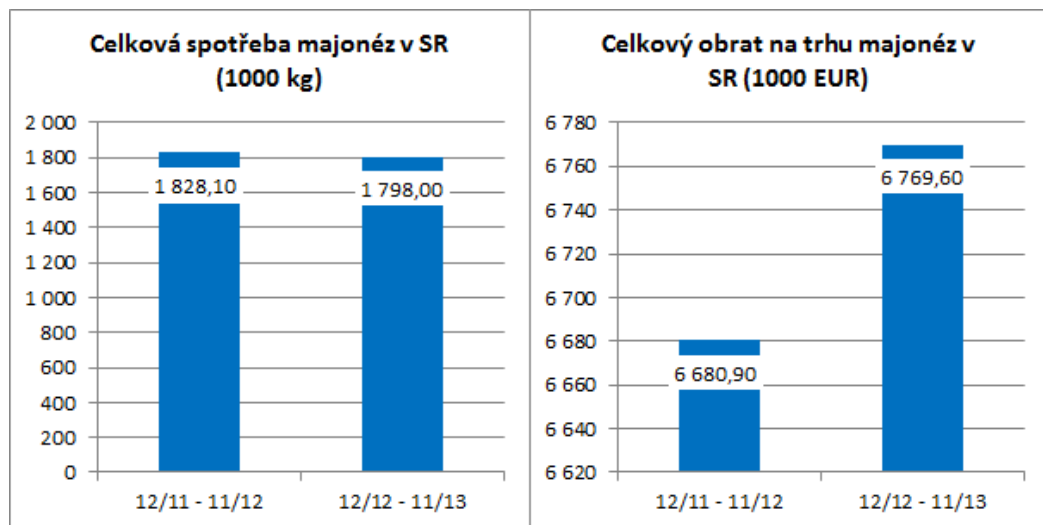


Zdroj: Agentura MÉDEA, a. s., ©2009

Graf 5. Celková spotřeba a obrat majonéz na trhu v ČR

Na Slovensku bylo v období od prosince roku 2011 do listopadu roku 2012 spotřebováno bezmála 1,83 tun majonéz v hodnotě 6 680,90 tis. Eur (cca 180 384 tis. Kč). Při předpokladu, že má Slovensko 5,5 mil. obyvatel, činí spotřeba na jednoho obyvatele 0,332 kg majonézy. Slovensko má tedy asi poloviční spotřebu majonézy na obyvatele než Česká republika. Vývojový trend spotřeby majonéz je na slovenském trhu opačný. V období od prosince roku 2012 do října roku 2013 došlo totiž k poklesu spotřeby majonéz. Spotřeba v tom roce klesla na necelých 1,80 tun, ale i přes to dosahovala obratu

6 769,60 tis. Eur (cca 182 779 tis. Kč), což je vyšší obrat než v předešlém roce. Na jednoho obyvatele v tomto období připadlo 0,327 kg majonézy.



Zdroj: Agentura MÉDEA, a. s., ©2009

Graf 6. Celková spotřeba a obrat majonéz na trhu v SR

7 ANALÝZA VYBRANÝCH KONKURENTŮ

7.1 Představení konkurentů

Unilever, s. r. o. – Hellmann's

Výrobce tatarských omáček, majonéz a dressingů Hellmann's je společnost Unilever, s. r. o. Unilever, s. r. o. vyrábí po celém světě výrobky pod více než 400 značkami. Od roku 1991 působí i v České republice a nabízí své výrobky ve třech kategoriích. V kategorii potravin nabízí své výrobky pod značkami Knorr, Flora, Hera, Rama, Perla, Lipton, Hellmann's,

Saga atd. Dále vyrábí hygienické a kosmetické přípravky a prostředky pro domácnost pod značkami Cif, Domestos, Dove, Signal, Axe, Rexona, Timotei, Radox a v sortimentu zmrzlin pod značkami Algida, Míša a Ben&Jerry's atd. (Unilever.cz, ©2015)

Vznik značky Hellmans je datován do roku 1905, kdy první průmyslově vyrobená majonéza byla prodávána v delikatesách Richarda Hellmana na Columbus Avenue v New Yorku. V roce 1912 pak byla majonéza pana Hellmana uvedena na trh pod názvem Hellmann's Blue Ribbon Mayonnaise. V roce 1920 započala také výroba tatarské omáčky a pomazánky na sendviče, které byly vyráběny pod stejnou značkou. V roce 1932 koupila značku Hellmanns společnost Best Foods a došlo tak ke sloučení obou firem. V roce 2000 došlo k převzetí firmy Best Foods britskou národní korporací Unilever. (Hellmanns.cz, ©2014b)

V současné době je Hellmann's nejprodávanější značkou majonézy, tatarské omáčky a dresinků v České republice. Značka Hellmann's byla uvedena na český trh v roce 1992, kdy firma Best Foods koupila od tehdejších státních Drubežářských závodů výrobní závod v Zábřehu na Moravě a započala tak výrobu majonéz a tatarských omáček. (Hellmans.cz, ©2014a)

V sortimentu majonéz můžeme najít klasickou Majonézu Originál, ale i její odlehčenou verzi Majonézu Light, která má snížený obsah tuku nebo také Majonézu Yofresh, ve které je část tuku nahrazena bílým jogurtem. Hellman's nabízí různé objemy těchto majonéz. Dále Hellmann's nabízí Majonézu na bagety, Majonézu s příchutí česneku nebo také Majonézu s karamelizovanou cibulkou. Tyto tři druhy můžeme zakoupit v praktickém



Zdroj: Hellmanns, ©2014

Obr. 9. Logo značky Hellmann's

balení s uzávěrem. Sortiment doplňuje také Delikátní majonéza, která se vyznačuje skvělou krémovou konzistencí a nezaměnitelnou, jemně nasládlou delikátní chutí.

Stejně jako u majonéz, najdeme v *sortimentu tatarských omáček* Hellmann's jak klasickou verzi tatarské omáčky, tak i tatarskou omáčku light se sníženým obsahem tuku. Tatarská omáčka Light je určena především lidem, kteří se zaměřují na zdravý životní styl. V plastovém obalu je nabízena Tatarská omáčka na bagety.

V kategorii dressingů společnost Hellmann's nabízí salátový dresink Farmářský, Italský dresink, dresink Tisíc ostrovů, dresink Med a hořčice a dresink Francouzský.



Zdroj: Hellmanns, ©2014

Obr. 10. Portfolio značky Hellmann 's

Boneco, a. s.

Společnost BONECO, a. s. je významným potravinářským podnikem, který se zaměřuje na výrobu potravin a polotovarů pro potravinářskou výrobu. Do portfolia společnosti lze zařadit především majonézy, omáčky, hořčice a lahůdkové saláty. (Boneco.cz, ©2013 – 2015)

Všechny tyto výrobky jsou na trh uváděny pod značkou BONECO®. Tradice značky sahá až do začátku 90. let 20. století. Hlavním výrobkem značky BONECO® je tradiční klasická majonéza Majolka®, která je chráněna proslulou ochrannou známkou. (Boneco.cz, ©2013 – 2015)

Výrobky společnosti BONECO jsou nadstandartní kvality nejen z hlediska receptur, ale i vysoké úrovně výroby z hlediska bezpečnosti a standardnosti. Kvalitu této značky vysvětluje i fakt, že tato společnost dosáhla ocenění národní značkou Klasa, dále pak Regionální potravina či Český



Zdroj: Boneco, ©2013 - 2015

Obr. 11. Logo společnosti Boneco, a. s.

výrobek – garantováno Potravinářskou komorou. Sloganem společnosti je „...tak chutná kvalita...“ (Boneco.cz, ©2013 – 2015)

Ve výrobě a prodeji *majonéz* je BONECO největší českou firmou působící na trhu České republiky. Majonézy jsou vyráběny pod značkou Majolka®. Do portfolia lze zahrnout klasickou majonézu Majolka®, která se vyrábí už od roku 1957. Další z řady výrobků je Majolka EXCLUSIVE, která neobsahuje žádné zahušňovadla a stabilizátory. Je vyrobena bez použití konzervačních látek a jiných přidaných barviv a je vhodná pro bezlepkovou dietu. Společnost se snaží oslovit i konzumenty, kteří chtějí zkusit nové, méně tradiční chutě a proto nabízí majonézu Majolka® jogurtové tzatziki, Majolka® olivová, Majolka® salsa a Majolka® wasabi. Klasická majolka je nabízena v sáčku, ve vaničce, ve skle, ale také v kbelíku. Ochucené majonézy jsou dostupné pouze ve skle.

V oblasti *tatarských omáček* vyrábí klasickou Tatarskou omáčku a Tatarskou omáčku s feferony. Tatarské omáčky lze zakoupit v sáčku, ve vaničce nebo ve skle. V případě Tatarské omáčky s feferony také v tubě.



Zdroj: Boneco, ©2013 – 2015

Obr. 12. Portfolio společnosti Boneco, a. s.

Spak Foods, s. r. o.

Sortiment společnosti Spak Foods, s. r. o. zahrnuje kečupy, omáčky k masu, salátové dresingy, tatarské omáčky, hořčice a křeny. Společnost dbá na kvalitní zpracování, excelentní chuť a klade důraz i na nejmenší detaily. Společnost vznikla v roce 1990. Přestože se postupně rozrůstala, zůstala stále rodinným podnikem, jehož tradice sahá až do roku 1935. Proces výroby začíná už od pečlivého výběru těch nejlepších surovin od evropských dodavatelů, které jsou pak zpracovávány v závodě na Šumavě. Spak Foods nabízí širokou škálu výrobků v různých baleních jak pro jednoho, tak i pro celou rodinu. Značka je ceněna v zahraničí, na exportních trzích západní i východní Evropy, ale i v zámorí. (Spak.cz, ©2009)



Zdroj: Spak, ©2009

Obr. 13. Logo společnosti Spak Foods, s. r. o.

Společnost nabízí klasickou *majonézu*, kterou je možné zakoupit ve skle, kelímku nebo sáčku. Menší balení umožňují jednorázové použití. V sortimentu se také nachází Majonéza Light s nižším obsahem tuku a Majonéza bez chemických konzervantů. Pro větší spotřebu je možné zakoupit klasickou majonézu o velikosti 500 ml v plastovém obalu.

Stejně jako u sortimentu majonéz, tak i u *tatarských omáček* společnost nabízí klasickou majonézu v baleném sáčku, kelímku, ve skle a ve větším plastovém rodinném balení. Sortiment tatarských omáček je doplněn také o příchuť pikant, kterou lze zakoupit rovněž v kelímku a ve skle. Novinkou je tatarská omáčka o objemu 180 ml, která obsahuje pouze základní suroviny a je vyrobena bez chemických konzervantů, barviv a aromat. Tato tatarská omáčka je taktéž nabízena s pikantní příchutí.

Společnost Spak Foods nabízí dále celou řadu *dressingů*, které jsou nabízeny buď ve 140 ml balení, nebo v balení o 250 ml. Jedná se o tyto dressingy: Jarní bylinky dressing, Limetka a Med dressing, Americký dressing, Bylinkový dressing, Česnekový dressing, Francouzský dressing, Jogurtový dressing, Modrý sýr dressing, Balsamico dressing, Caesar dressing, Italský dressing.



Zdroj: Spak, ©2009

Obr. 14. Portfolio společnosti Spak Foods, s. r. o.

Záruba Food, a. s.

Záruba Food, a. s. je tradiční jihočeská firma zabývající se výrobou majonéz, tatarských omáček, lahůdek, pochutin a vaječných polotovarů. Záruba Food je úspěšným dodavatelem produktů spotřebitelům, ale také dodavatelem pro gastro segment. Již na počátku 70. let byly vybudovány první objekty bývalého státního podniku zabývajícího se tříděním a prodejem vajec. Postupně docházelo k růstu a výroba se rozšířila o výrobu majonéz, tatarských omáček a vaječných polotovarů. (Zarubafood.cz, ©1992 – 2014)



Zdroj: Zarubafood,
©1992 - 2014

Obr. 15. Logo společnosti Záruba Food, a. s.

Po privatizaci v roce 1922 byla dokončena výstavba velkokapacitních skladovacích chladírenských a mrazírenských prostor. V roce 1994 došlo ke změně právní formy z fyzické osoby na společnost s ručením omezeným. Od roku 1996 je společnost akciovou společností. V roce 2014 byla společnost ze Záruba M&K, a.s. přejmenována na Záruba Food, a. s. (Zarubafood.cz, ©1992 – 2014)

Inovace výrobků a technologií a zachování tradičních receptur společnosti zaručuje pevné místo na trhu. V současné době je ve společnosti zaměstnáno 50 pracovníků a vyrábí okolo 120 výrobků. (Zarubafood.cz, ©1992 – 2014)

Do sortimentu společnosti Záruba Food lze zařadit klasickou *majonézu* a majonézu s jogurtem, které jsou dostupné ve skle nebo v sáčcích. Majonéza tradiční je vyráběna i ve vaničce.

Tatarské omáčky společnosti Záruba Food jsou nabízeny v několika možných baleních. Tatarskou omáčku lze sehnat ve skle, ve vaničce nebo v sáčku. Sortiment doplňuje tatarská omáčka s feferony, kterou je možné zakoupit pouze v sáčku.



Zdroj: Zarubafood, ©1992 - 2014

Obr. 16. Portfolio společnosti Záruba Food, a. s.

Agricol, s. r. o.

Společnost Agricol, s. r. o. se převážně zaměřuje na zpracování vajec a mléka. Činnost zahájila v roce 1992. Sídlo společnosti je v Poličce ve východních Čechách. Ročně nakupuje okolo 50 milionů litrů mléka, ze kterého se v moderním provozu vyrábí více než 400 tun sýra měsíčně. Mléko se sváží z Českomoravské vrchoviny a podhůří Orlických hor.

Dalším hlavním výrobkem jsou majonézy, kterých se vyprodukuje 400 tun měsíčně. Společnost Agricol dbá na kvalitu a důkladnou kontrolu od počáteční suroviny až po expedici hotových výrobků. (Agricol.cz, [©2015])

V sortimentu *majonéz* společnost Agricol nabízí majonézu Poličanka, která se vyrábí ve 3 velikostech balení. Majonéza je dodávána buď ve skle, nebo v jednotlivých sáčcích.

Tatarskou omáčku lze zakoupit ve stejných baleních jako majonézy. Novinkou je tatarská omáčka s příchutí feferonka a tatarská omáčka na bagety.



Zdroj: Agricol, ©2015

Obr. 17. Logo společnosti Agricol, s. r. o.



Zdroj: Agricol, ©2015

Obr. 18. Portfolio společnosti Agricol, s. r. o.

7.1.1 Privátní značky

Vita Star je privátní značka společnosti Kaufland. Tato společnost, jejíž historie se začala psát v roce 1930 v Německu, otevřela první prodejnu v České republice v roce 1998. Dnes provozuje 119 prodejen napříč celou ČR a zaměstnává přes 17 200 lidí. Výrobce tatarským omáček a majonéz pro Kaufland je společnost Boneco, a. s. (Kaufland.cz, [©2015])



Zdroj: Internet a vlastní zpracování

Obr. 19. Portfolio značky Vita Star a K-Classic

Tesco Pravá chuť je jednou z privátních značek společnosti Tesco. Výrobky této značky se vyznačují českým původem a také nejrůznějšími benefity, mezi něž patří např. vyšší podíl základní suroviny, ruční zdobení, atd. Výrobky této značky jsou označeny razítkem „Poctivá receptura – Pravá chuť“ na obalu. Tatarskou omáčku a majonézu této značky dodává společnost Záruba Food, a. s. (Itesco.cz, ©2014)

Britský maloobchodní řetězec Tesco vstoupil na český trh v roce 1996. V současnosti provozuje přes 200 prodejen a zaměstnává téměř 14 000 lidí. (Tescocr.cz, [©2015])



Zdroj: Internet a vlastní zpracování

Obr. 20. Portfolio značky Tesco
Pravá Chut'

Společnost Ahold Czech Republic, a. s. nabízí ve svých prodejnách Albert privátní značku **Albert Quality**. Výrobky této značky jsou cenově dostupnější, ale přitom kvalitou srovnatelné s výrobky ze specializovaných prodejen. Tatarskou omáčku, majonézu a dressingy Albert Quality vyrábí společnost Doma, a. s. (Albert.cz, ©2015a)

Společnost Ahold pochází z nizozemského Zaandamu a kromě Evropy působí také v Americe. Na českém trhu působí již od roku 1990 a je tedy prvním řetězcem, který u nás začal podnikat. Dnes provozuje bezmála 300 prodejen a zaměstnává cca 17 500 zaměstnanců. V roce 2014 převzala společnost Ahold obchody řetězce Spar ČOS s. r. o. (Albert.cz, ©2015b)



Zdroj: Internet a vlastní zpracování

Obr. 21. Portfolio značky Albert Quality

Privátní značka **Penny** patří společnosti Penny Market, s. r. o. Tatarskou omáčku a majonézu Penny vyrábí společnost Agricol, s. r. o. (menší balení) a Záruba Food, a. s. (větší balení). Dressingy pak německá společnost Popp Feinkost GmbH. Penny Market působí na našem trhu od roku 1997 a zaměstnává přes 7 000 lidí. V současnosti provozuje více než 350 prodejen. (Penny.cz, [©2015])



Zdroj: Internet a vlastní zpracování

Obr. 22. Portfolio značky Penny

Clever je privátní značka společnosti Billa, s. r. o. Tato značka v sobě kombinuje diskontní cenu a kvalitu. Kvalita výrobku zde má přednost především před drahými obaly. Tatarskou omáčku a majonézu Clever dodává společnost Boneco, a. s. (Billa.cz, ©2015a)

První supermarket Billa v České republice byl otevřen v roce 1991 v Brně. Společnost pochází z Rakouska a v dnešní době provozuje v ČR cca 200 prodejen a zaměstnává okolo 6 000 zaměstnanců. (Billa.cz, ©2015b)



Zdroj: Internet a vlastní zpracování

Obr. 23. Portfolio značky

Clever

Privátní značkou společnosti Lidl Česká republika, v. o. s. je **Mikado**. Výrobce tatarských omáček a majonéz společnost Lidl Česká republika, v. o. s. nechtěla poskytnout. Česká republika vstoupila na český trh teprve v roce 2003 a je tak nejnovějším z velkých maloobchodních řetězců působících u nás. Přesto je pravděpodobně i nejrychleji se rozvíjejícím řetězcem, protože v současné době otevřel už 230 prodejen a 4 logistická centra po celé ČR. Společnost zaměstnává přes 5 000 zaměstnanců. Lidl patří pod německou společnost Lidl & Schwarz-Gruppe, do níž patří i Kaufland. (Lidl.cz, [©2015])



Zdroj: Internet a vlastní zpracování

Obr. 24. Portfolio značky
Mikado

Korrekt je privátní značkou společnosti Globus. Výrobky této značky jsou zárukou kvality a nejnižší ceny. Výrobcem tatarských omáček a majonéz značky Korrekt je Záruba Food, a. s. Německá společnost Globus, založená roku 1828, vstoupila na český trh v roce 1996, otevřením prvního hypermarketu v Brně. Aktuálně provozuje 15. hypermarketů po celé ČR (údaj k roku 2012). (Globus.cz, ©2014)



Zdroj: Internet a vlastní zpracování

Obr. 25. Portfolio značky Korrekt

7.2 Srovnání konkurentů

V této kapitole bude provedeno srovnání nových majonéz, tatarských omáček a dressingů značky Otma společnosti Hamé s dalšími konkurenčními výrobky, a to na základě složení, ceny, dostupnosti a nákladů na mediální aktivitu.

7.2.1 Srovnání podle složení

Srovnání bylo prováděno na základě složení a údajů uvedených na etiketách daných výrobků. Na některých výrobcích byly výživové hodnoty uváděny na 100 ml, jinde na 100 g. Pro účely této práce nebyly tyto hodnoty přepočítány, neboť nebyla známa hustota jednotlivých výrobků. Bylo tedy uvažováno, že 100 ml je rovno 100 g.

7.2.1.1 Majonézy

Majonéza je výchozí studenou omáčkou, která tvoří základ dalších pokrmů. Základními surovinami pro výrobu majonézy jsou olej, voda, ocet a vaječné žloutky. Jde tedy o emulzi vody a oleje, ve které lecitin, obsažený ve vaječných žloutcích, slouží jako emulgátor a ocet majonézu okyseluje, čímž ji chrání proti růstu nežádoucích bakterií.

Energetická hodnota potravin udává množství energie, které organismus získá po jejím strávení. Vyjadřuje se v joulech nebo kaloriích. Nejnižší energetickou hodnotu mají zpravidla potraviny s vysokým obsahem vody a nízkým podílem tuku. Majonéza značky Otma má jednu z nejvyšších energetických hodnot, což je způsobeno vysokým obsahem tuku. Vyšší energetickou hodnotu má pak Majonéza Majolka od Boneca a z privátních značek Tesco Majonéza Pravá chuť od obchodního řetězce Tesco (výrobce Záruba Food), Majonéza Clever od Billy (výrobce Boneco) a Majonéza Korrekt od Globusu (výrobce Záruba Food).

Tuky jsou nezbytnou součástí stravy. Tvoří základní složku buněčné struktury a zajišťují tělu energetickou zásobu. Umožňují také vstřebávání vitamínů rozpustných v tucích, jsou z nich vytvářeny některé hormony, žlučové kyseliny a další látky. Tuky se dají rozdělit na nasycené mastné kyseliny a nenasycené mastné kyseliny. **Nasycené mastné kyseliny** jsou většinou živočišného původu a najdeme je v masě, mléčných výrobcích, vejcích, paštikách, salámech atd. Pokud budou tyto tuky ve stravě převažovat, mohou způsobit obezitu a vysokou hladinu cholesterolu. Tyto tuky jsou pro zdraví velmi rizikové, a proto bychom měli jejich konzumaci omezit. Majonéza značky Otma má ve srovnání s ostatními majonézami vysoký obsah tuku. Hůře je na tom pouze Majonéza Majolka od Boneca, z privátních značek pak Penny Majonéza (výrobce Agricol), Tesco Majonéza Pravá chuť (výrobce Záruba Food), Majonéza Clever (výrobce Boneco) a Majonéza Korrekt (výrobce Záruba Food). U Otmy lze pozitivně hodnotit množství nasycených mastných kyselin (tedy těch špatných tuků), které je jedním z nejnižších. Lépe dopadla pouze Majonéza Poličanka od Agricolu. Naopak **nenasycené mastné kyseliny** bývají většinou rostlinného původu a jsou obsaženy zejména v rostlinných olejích, rybách, avokádu, sóje, ořechích atd. Podle složení je rozdělujeme na dvě skupiny: omega 3 (kyselina alfa-linolenová, ALA) a omega 6 (kyselina gama-linolenová, GLA). V majonézách se nachází Omega 3 mastné kyseliny. Jsou to tuky, které chrání naše srdce a zlepšují hladinu cholesterolu. V naší stravě by tedy měly být nenasycené mastné kyseliny zastoupeny výrazně více než nasycené mastné kyseliny, protože jsou pro lidské tělo prospěšnější. Většina výrobců na etiketách obsah

Omega 3 mastných kyselin neuvádí. Téměř u všech výrobků je však uvedeno, že jsou vyrobeny z řepkového oleje, který je na Omega 3 kyseliny nejbohatší. Čím je tedy podíl oleje vyšší, tím je v majonéze i více Omega 3 mastných kyselin. Na etiketě Majonézy Otma tento údaj taktéž chybí. Majonéza je však vyrobena z řepkového oleje, takže lze konstatovat, že určité množství Omega 3 mastných kyselin obsahovat bude.

Obsah vaječného žloutku v majonéze musí činit alespoň 2% hmotnosti (jeden vaječný žloutek na 1 kilogram). Většina výrobců však tento údaj na obalu neuvádí. Je tomu tak i u Majonézy Otma. Společnost Doma vyrábí majonézu s téměř stejným složením i pro privátní značku Albert Quality. Na této majonéze se údaj o podílu vaječných žloutků nachází. Z toho lze odvodit, že i v Majonéze Otma se bude podíl žloutků pohybovat okolo 3%. Z výrobků na nichž byl tento údaj uveden má největší obsah žloutků Majonéza Korrekt (výrobce Záruba Food, dále pak Majonéza Mikado a Majonéza Clever (výrobce Boneco). Řada testů však prokázala, že majonézy často obsahují méně žloutků, než je na etiketách uvedeno. Právě žloutky v minulosti dodávaly majonéze hladkou krémovou konzistenci i typickou barvu. V dnešní době se však žloutky používají minimálně a jsou nahrazovány pomocnými a přidanými látkami – vodou se škrobem, guarovou gumou nebo xanthanovou gumou, případně dalšími emulgátory a stabilizátory. Tyto látky se označují unijním kódem E a příslušným číslem. Stále častěji výrobci na etiketách místo unijního kódu uvádí chemický název přidané látky. Mezi přidané látky patří stabilizátory, zahušňovadla, antioxidanty, regulátory kyselosti, konzervanty a barviva. Stabilizátory emulze a zahušňovadla pomáhají vytvářet hustou strukturu a umožňují tak snížit obsah žloutků, aniž by došlo ke snížení konzistence majonézy. Používá se zejména stabilizátor guma guar (E 412), xanthan (E 415) a jako zahušňovadlo modifikovaný kukuřičný škrob E 1422. Z antioxidantů se při výrobě majonézy používá EDTA (dvojsodnovápenatá sůl kyseliny ethylendiamintetraoctové, E 385), která zabraňuje žluknutí a má antimikrobiální účinky. Pro regulaci kyselosti slouží kyselina citronová (E 330). Někteří výrobci do majonéz přidávají i konzervanty pro prodloužení trvanlivosti majonézy. Jedná se o sorban draselný (E 202) nebo benzoát sodný (E 211). Barviva se do majonéz přidávají, aby měla majonéza nažloutlou barvu. Nejčastěji se používají přírodní nebo přírodně identická barviva (žlutá nebo oranžová), která se vyskytují v rostlinách, např. karoteny (E 160a), betakaroten (E 160a⁽ⁱⁱⁱ⁾), nebo lutein (E 160b). V tabulce níže lze vidět přehled tzv. „éček“ v jednotlivých výrobcích a stupeň jejich škodlivosti. Čím vyšší číslo, tím je látka škodlivější. Ve srovnání s ostatními výrobky obsahuje Majonéza Otma větší množství

přidaných látek a tyto látky mají v součtu vyšší škodlivost. Nejhůře ve srovnání dopadla Majonéza Albert Quality, kterou vyrábí taktéž společnost Doma. Na etiketách výrobků od Boneco, Agricol a značky Penny nebyly uvedeny žádné přidané látky. Dle zákona o potravinách musí výrobci na etikety výrobků uvádět celé složení, tedy i přidané látky. Není-li uvedeno celé složení, jedná se o klamání spotřebitele. Nad tím, zda je složení těchto výrobků opravdu kompletní lze polemizovat. Budeme-li předpokládat, že uvedená složení na všech výrobcích jsou úplná, pak Majonéza Majolka od Boneca, Majonéza Poličanka od Agricolu, Penny Majonéza od Agricolu a Majonéza Clever od Boneca neobsahují vůbec žádné škodlivé přidané látky.

	Hellmann's		Boneco		Agricol		Záruba		Spak		Otma	
Zahušťovadla a stabilizátory											E 1422	2
											E 412	0
											E 415	1
Antioxidanty	E 385	3					E 385	3	E 385	3		
Konzervanty											E 202	3
Regulátory kyselosti									E 330	0	E 330	0
Barviva	E 160a	0					E 160a	0			E 160a(ii)	0
Součet		3		0		0		3		3		6

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3. Přidané látky v majonézách

	Albert Quality		Vita Star		Penny		Tesco Pravá chuť		Mikado		Clever		Korrekt	
Zahušťovadla a stabilizátory	E 412	0												
	E 415	1												
Antioxidanty			E 385	3			E 385	3	E 385	3				
Konzervanty	E 202	3											E 202	3
	E 211	4												
Regulátory kyselosti	E 330	0							E 330	0	E 330	0		
Barviva	E 160a(ii)	0	E 161b	0										
			E 160a(ii)	0										
Součet		8		3		0		3		3		0		3

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4. Přidané látky v majonézách privátních značek

Bílkoviny jsou hlavním stavebním kamenem lidského těla a skládají se z aminokyselin. Určitou část těchto aminokyselin tvoří esenciální aminokyseliny. To jsou bílkoviny, které si organismus nedokáže vytvořit sám a musíme mu je dodávat. Obsah bílkovin v Majonéze Otma patří k těm vyšším, což lze hodnotit pozitivně. Stejný obsah bílkovin má i Majonéza Korrekt (výrobce Záruba Food) a Majonéza Albert Quality (výrobce Doma). Ještě vyšší obsah bílkovin byl zaznamenán u Zárubovy Majonézy od Záruba Food a Tesco Majonézy

Pravá chuť (výrobce Záruba Food). Dle vysokého obsahu bílkovin lze soudit, že v majonéze bude i vyšší obsah vaječných žloutků.

Sacharidy jsou hlavním zdrojem energie. Musíme však sacharidy rozlišovat na ty, které jsou pro nás vhodné, a které jsou nevhodné. Vhodné sacharidy mají složitější strukturu a obsahují velké množství vlákniny. Zasytí nás tak na delší dobu a tělo musí vynaložit více času a energie na jejich trávení. Tyto sacharidy se uvolňují postupně a nezvyšují hladinu cukru tolik, jako sacharidy jednoduché. Patří sem především celozrnné výrobky, ovoce, zelenina, luštěniny, vločky, atd. Naopak nevhodné sacharidy mají chemickou strukturu velmi jednoduchou. Tělo je tak zpracuje rychleji a cukr se uvolní do krve okamžitě. Přísun energie je rychlý, stejně jako její pokles. Pokud tělo tuto energii okamžitě nevyužije, přemění se na tuk. Do této skupiny patří sladkosti, dezerty, sladké limonády, průmyslově zpracované potraviny, atd. Sacharidy obsažené v majonézách se tak řadí do skupiny nevhodných sacharidů a tyto sacharidy bychom měli eliminovat. Majonéza Otma obsahuje nejvyšší množství těchto sacharidů. Naopak nejmenší množství sacharidů má Tesco Majonéza Pravá chuť (výrobce Záruba Food), dále pak Majonéza Poličanka od Agricolu a Penny Majonéza (výrobce Agricol).

Sůl je velmi oblíbenou látkou pro přípravu pokrmů. V kuchyňské soli je však obsažen sodík, který při překročení určitého množství škodí. Doporučovaný denní příjem soli je okolo 5 – 6 g. Polovinu tohoto množství tvoří sodík. Z toho lze vyvodit, že solí by se mělo šetřit a majonéza by ji měla obsahovat co nejméně. Množství soli v Majonéze Otma patří mezi ty vyšší. Nejnižší množství soli má Majonéza Albert Quality, jejímž výrobcem je také společnost Doma.

Přehled všech porovnávaných majonéz, včetně jejich složení a energetických hodnot je uveden v tabulce v příloze P I.

7.2.1.2 Tatarské omáčky

Základem tatarské omáčky je majonéza, která se dochucuje kořením a zeleninou. Nejčastěji se přimíchávají kyselé okurky, cibule, hořčice, pepř a sůl. Dále může být dochucena octem, worcestrem nebo citronovou šťávou. Hodí se jako příloha i jako dochucovadlo pokrmů.

Energetická hodnota tatarských omáček je zpravidla nižší než u majonéz. Je to dáno tím, že tatarská omáčka obsahuje kromě majonézy i zeleninu, koření, ochucovadla a další

přidané látky. Energetická hodnota Tatarské omáčky Otma patří k těm nejvyšším. Vyšší energetickou hodnotu má pouze Tatarská omáčka Spak od Spak Foods.

Tuky jsou jedním ze zdrojů energie. Již z nižší energetické hodnoty lze poznat, že obsah tuků je v tatarských omáčkách nižší než v majonézách. Tatarská omáčka Otma má jeden z nejvyšších podílů tuku. Téměř stejně je na tom Tatarská omáčka Korrekt (výrobce Záruba Food), Tatarská omáčka Albert Quality (výrobce Doma) a podstatně hůře pak pouze Tatarská omáčka Spak od Spak Food. **Nasyčených mastných kyselin**, tedy těch škodlivých, obsahuje Tatarská omáčka Otma ve srovnání s konkurenčními výrobky poměrně velké množství. Větší množství má pouze Tatarská omáčka Spak od Spak Foods, z privátních značek pak Tatarská omáčka Vita Star (výrobce Boneco). Nejméně nasyčených mastných kyselin má Tatarská omáčka od Agricolu, a Tatarské omáčky privátních značek Penny (výrobce Agricol) a Tesco Pravá chuť (výrobce Záruba Food). Obsah **nenasyčených mastných kyselin**, resp. Omega 3 mastných kyselin nebyl uveden téměř na žádném výrobku. Téměř na všech výrobcích však bylo uvedeno, že jsou vyrobeny z řepkového oleje. Dle toho lze konstatovat, že každý z výrobků určité množství Omega 3 mastných kyselin obsahuje.

Obsah vaječného žloutku není pro tatarské omáčky stanoven. Zpravidla má základ tatarské omáčky tvořit majonéza, která má mít alespoň 2% vaječných žloutků. Až na výrobce značky Hellmann's tento údaj žádný výrobce na etiketě neuvádí. Tatarská omáčka Hellmann's obsahuje dokonce větší množství vaječného žloutku než majonéza. I tatarské omáčky obsahují různé přidané látky, a to podstatně větší množství než majonézy. Ze stabilizátorů se nejčastěji používá stabilizátor guma guar (E 412), xanthan (E 415), guma tara (E 417) nebo karubin (E 410), ze zahušťovadel pak modifikovaný kukuřičný škrob (E 1422), který je obsažen téměř ve všech tatarských omáčkách. Z antioxidantů se používá opět EDTA - dvojsodnovápenatá sůl kyseliny ethylendiamintetraoctové (E 385). Kyselost se reguluje pomocí kyseliny citronové (E 360), síranů sodných (E 514), kyseliny octové (E 260) nebo kyseliny mléčné (E 270). Pro prodloužení trvanlivosti se do některých výrobků přidává sorban draselný (E 202) a benzoát sodný (E 211). Barviva většina tatarských omáček neobsahuje. Pokud ano, používají se betakaroteny (E 160a). Ze srovnání přidaných látek s konkurenčními výrobky vyplynulo, že Tatarská omáčka Otma spolu s Tatarskou omáčkou Albert Quality (oboje výrobce Doma) obsahují nejvíce škodlivé látky. V těchto výrobcích jsou jak stabilizátory a zahušťovadla, tak i škodlivé konzervanty. Nejméně škodlivých přidaných látek má ve svém složení Tatarská omáčka

od Boneca, Tatarská omáčka Spak od Spak Foods a z privátních značek Tatarská omáčka Mikado a Tatarská omáčka Clever.

	Hellmann's		Boneco		Agricol		Záruba		Spak		Otma	
Zahušťovadla a stabilizátory	E 1422	2	E 1422 E 412 E 415	2 0 1	E 1422 E 417 E 415 E 410	2 0 1 1	E 1422 E 415	2 1			E 1422 E 412 E 415	2 0 1
Antioxidanty	E 385	3							E 385	3		
Konzervanty					E 202	3	E 202	3			E 202 E 211	3 4
Regulátory kyselosti	E 330	0			E 330 E 514	0 1	E 260	1	E 330	0	E 270	1
Barviva												
Součet		5		3		8		7		3		11

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5. Přidané látky v tatarských omáčkách

	Albert Quality		Vita Star		Penny		Tesco Pravá chuť		Mikado		Clever		Korrekt	
Zahušťovadla a stabilizátory	E 1422 E 412 E 415	2 0 1	E 1422 E 412 E 415	2 0 1	E 1422 E 417 E 415 E 410	2 0 1 1	E 1422 E 417 E 415	2 0 1	E 1422 E 415	2 1	E 1422 E 412 E 415	2 0 1	E 1422 E 415 E 417	2 1 0
Antioxidanty			E 385	3			E 385	3						
Konzervanty	E 202 E 211	3 4	E 202	3			E 202	3					E 202	3
Regulátory kyselosti	E 330	0			E 330 E 514	0 1	E 330	0	E 330	0			E 330	0
Barviva			E 160a (ii)	0										
Součet		10		9		5		9		3		3		6

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 6. Přidané látky v tatarských omáčkách privátních značek

Bílkoviny jsou v tatarských omáčkách zastoupeny malým množstvím. Přitom jsou pro lidské tělo důležité. Tatarská omáčka Otma obsahuje druhé největší množství bílkovin. Lépe je na tom pouze Zárubova Tatarská omáčka od Záruba Food.

Sacharidy obsažené v tatarských omáčkách patří do skupiny nevhodných sacharidů. Ve srovnání s konkurenčními výrobky obsahuje Tatarská omáčka Otma nižší obsah těchto sacharidů. Ještě menší množství sacharidů má Tatarská omáčka Spak od Spak Foods.

Sůl obsažená v Tatarské omáčce Otma je ve srovnání s konkurenčními výrobky průměrného množství. Nejméně soli opět obsahuje Tatarská omáčka Albert Quality, kterou vyrábí společnost Doma, jež je i výrobcem značky Otma.

Přehled všech srovnávaných tatarských omáček, včetně jejich složení a energetických hodnot je uveden v tabulce v příloze P II.

7.2.1.3 Dressingy

Dressing je tekutý nebo emulzní přípravek, který slouží k dochucení pokrmů, především salátů. Je vyráběn z rostlinných olejů, mléčných výrobků, octů a koření. V dnešní době již na trhu najdeme širokou nabídku těchto produktů.

Francouzský dressing

Základními surovinami pro výrobu francouzského dressingu jsou olej, hořčice, ocet, sůl a pepř. Tento dressing najdeme v nabídce značky Hellmann's, Otma Gurmán, Spak a privátních značek Albert Quality, K-Classic a Globus.

Energetická hodnota tohoto dressingu se u jednotlivých značek velmi liší, stejně jako jeho složení. Energetická hodnota francouzského dressingu Otma Gurmán patří k té průměrné. Nejnižší energetickou hodnotu má Frisches French Dressing, který nabízí obchodní řetězec Globus. Naopak podstatně vyšší energetickou hodnotu má francouzský dressing značky Hellmann's od Unileveru.

Tuky jsou v dressingech zastoupeny také různě. Obsah tuku ve francouzském dressingu Otma Gurmán je průměrný. Nejvíce tuku má francouzský dressing Hellmann's od Unileveru a nejníže pak French Dressing K-Classic od Kauflandu. Obsah **nasycených mastných kyselin** není u všech výrobků uveden. Z těch, co tento obsah uvedený mají, má nejvíce těchto škodlivých tuků francouzský dressing Hellmann's od Unileveru a nejméně Frisches French Dressing od Globusu. Francouzský dressing Otma Gurmán obsahuje průměrné množství nasycených mastných kyselin.

Přidané látky obsahují všechny analyzované dressingy. Jejich použití se však u jednotlivých výrobků liší. Ve všech dressingech najdeme nějaké zahušňovadlo nebo stabilizátor – xanthan (E 415), guma guar (E 412) nebo modifikovaný kukuřičný škrob (E 1422). Konzervanty obsahují pouze dressingy od Hellmann's, Otma Gurmán a Albert Quality. Je použit sorban draselný (E 202) a v jednom případě i benzoan sodný (E 211). Antioxidant EDTA (E 385) obsahuje pouze francouzský dressing Hellmann's od Unileveru. Kyselost je regulována pomocí kyseliny citronové (E 330), a to jen u dressingů Spak, Otma Gurmán a Albert Quality. Barviva používá ve svých dressingech pouze Spak (lutein E 161b a riboflavin E 101). Množství použitých přidaných látek ve francouzském dressingu Otma Gurmán je průměrné. Nejvíce škodlivých látek najdeme ve francouzském dressingu Albert Quality a francouzském dressingu Hellmann's. Naopak nejméně škodlivých látek obsahuje francouzský dressing s jogurtem od Spak Foods, dále

pak Francouzská zálivka Penny od Penny Marketu, French dressing K-Classic od Kauflandu a Frisches French Dressing od Globusu.

	Hellmann's		Spak		Otma		Albert Quality		Penny		K-Classic		Globus	
Zahušťovadla a stabilizátory	E 415 E 435	1 2	E 415	1	E 1422 E 412 E415	2 0 1	E 1422 E 412 E 415	2 0 1	E 1422 E 415 E 412	2 1 0	E 1422 E 415	2 1	E 1422 E 415	2 1
Antioxidanty	E 385	3												
Konzervanty	E 202	3			E 202	3	E 202 E 211	3 4						
Regulátory kyselosti			E 330	0	E 330	0	E 330	0						
Barviva			E 161b E 101	0 1										
Součet		9		2		6		10		3		3		3

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 7. Přidané látky ve Francouzských dressincích

Bílkoviny obsažené v tomto dressingu představují jen malou část z jeho složení. Francouzský dressing Otma Gurmán má po Francouzském dressingu s jogurtem od Spak Foods druhý nejvyšší podíl bílkovin. Nejméně bílkovin je obsaženo ve Francouzském dressinku Hellmann's od Unileveru a Frisches French Dressingu od Globusu.

Sacharidy, které nalezneme v dressincích opět patří k těm nevhodným. Francouzský dressing Otma Gurmán obsahuje průměrné množství sacharidů. Největší zastoupení sacharidů najdeme ve Francouzském dressinku Hellmann's od Unileveru a naopak nejnižší ve Frisches French Dressingu od Globusu.

Sůl je jednou ze základních surovin pro tvorbu tohoto dressingu. Přesto by se s ní mělo šetřit. Ne na všech dressincích byl údaj o množství soli uveden. Z výrobků, na nichž tato informace byla, má nejvíce soli Frisches French Dressing od Globusu a nejméně Francouzská zálivka Penny (výrobce Popp Feinkost). Obsah soli ve Francouzském dressingu Otma Gurmán tak patřil k těm nižším.

Italský dressing

Mezi základní suroviny pro výrobu italského dressingu patří rostlinný olej, ocet, strouhaný tvrdý sýr, cukr, pepř, sůl a česnek. Italský dressing nabízí značka Hellmann's, Spak, Otma Gurmán a z privátních značek pouze Albert Quality.

Energetická hodnota se u těchto dressingů příliš neliší, pouze Italský dressing s bylinkami od Spak Foods má výrazně nižší energetickou hodnotu, což je dáno odlišným složením tohoto dressingu.

Tuky jsou v Italských dressincích obsaženy v přibližně ve stejném množství. Pouze Italský dressing s bylinkami od Spak Foods neobsahuje vůbec žádné tuky. Poměrně velkou část těchto tuků tvoří *nasyčené mastné kyseliny*. Ve srovnání s Francouzským dressingem je toto množství vyšší. Nejvíce nasycených mastných kyselin najdeme v Italském dressingu Albert Quality (výrobce Doma) a nejméně v Italském dressingu Hellmann's od Unileveru.

Přidané látky jsou opět ve všech dressincích. V každém z dressingů je použit stabilizátor nebo zahuš'ovadlo - xanthan (E 415), guma guar (E 412) nebo modifikovaný kukuřičný škrob (E 1422). Konzervanty do Italského dressingu přidává pouze výrobce Doma. Jsou tedy v Italském dressingu Otma Gurmán (sorban draselný, E 202) i v Italském dressingu Albert Quality (sorban draselný, E 202 a benzoan sodný, E 211). Antioxidant EDTA (E 385) najdeme opět pouze u značky Hellmann's od Unileveru. Jako regulátor kyselosti používá Hellmann's kyselinu mléčnou (E 270) a Spak Foods octan sodný (E 262). Barvivo lutein (E 161b) do dressingu přimíchává pouze Spak Foods. Italský dressing s bylinkami od Spak Foods obsahuje nejméně škodlivé přidané látky. Nejvyšší stupeň škodlivosti mají přidané látky obsažené v Italském dressingu Albert Quality, dále pak v Italském dressingu Hellmann's. Množství těchto látek v dressingu Otma Gurmán je tak průměrné.

	Hellmann's		Spak		Otma		Albert Quality	
Zahuš'ovadla a stabilizátory	E 1422	2	E 415	1	E 1422	2	E 1422	2
	E 415	1			E 412	0	E 412	0
	E 435	2			E 415	1	E 415	1
Antioxidanty	E 385	3						
Konzervanty					E 202	3	E 202	3
							E 211	4
Regulátory kyselosti	E 270	1	E 262	2				
Barviva			E 161b	0				
Součet		9		3		6		10

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 8. Přidané látky v Italských dressincích

Bílkoviny obsažené v Italském dressingu mají větší zastoupení než u dressingu Francouzského. Nejvíce jich najdeme v Italském dressingu Hellmann's od Unileveru a naopak zanedbatelné, až téměř žádné množství v Italském dressingu s bylinkami od Spak Foods.

Sacharidy jsou nejvíce zastoupeny v Italském dressingu s bylinkami od Spak Foods a nejméně v Italském dressingu Hellmann's od Unileveru. Obsah sacharidů v Italském dressingu Otma Gurmán patří k průměrnému.

Sůl je oproti sacharidům v dressingích zastoupena opačně. Nejvíce jí nalezneme v Italském dressingu s bylinkami od Spak Foods a nejméně v Italském dressingu Hellmann's od Unileveru.

Dressing Tisíc ostrovů

Dressing Tisíc ostrovů se skládá z kečupu, majonézy a jemně nasekané zeleniny (cibule, papriky a okurky). Lze přidat i vejce, olivy, worcestrovou omáčku či tabasco. Tento dressing je oblíbený zejména v Americe. Najdeme ho pouze v nabídce značky Hellmann's od Unileveru a Otma Gurmán.

Energetická hodnota tohoto dressingu je u značky Hellmann's nižší než u značky Otma Gurmán. Stejně je tomu i u obsahu **tuků**. Přestože má dressing Otma Gurmán vyšší podíl tuků, obsahuje menší množství **nasyčených mastných kyselin**. Dále je bohatší na **bílkoviny** a má nižší obsah **sacharidů** i **solí**. Na druhou stranu obsahuje Dressing Tisíc ostrovů Otma Gurmán více škodlivé přidané látky než dressing od Hellmann's.

	Hellmann's		Otma	
Zahušťovadla a stabilizátory	E 1422 E 415	2 1	E 1422 E 1450 E 412 E 415	2 2 0 1
Antioxidanty	E 385	3		
Konzervanty			E 202	3
Regulátory kyselosti	E 330	0	E 330	0
Barviva				
Součet		6		8

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 9. Přidané látky v dressingích Tisíc ostrovů

Mexický dressing

Hlavními surovinami pro přípravu mexického dressingu jsou olej, ocet, sůl, hořčice, cukr, rajčata a chilli. Tento dressing se nenachází v nabídce žádného z vybraných konkurentů a nebude tedy srovnáván.

Přehled všech druhů srovnávaných dressingů, včetně jejich složení a energetických hodnot je uveden v tabulkách v příloze P III.

7.2.2 Srovnání podle cen výrobků

Ceny výrobků byly zjišťovány v těchto městech a obchodech:

- **Uherský Brod** – Royal, Penny Market, Tesco, Kaufland, Lidl, Hruška, Billa, Enfin
- **Brno** – Billa, Globus, Albert Hypermarket, Albert Supermarket
- **Kroměříž** – Albert Supermarket, Albert Hypermarket, Kaufland, Tesco, Penny Market
- **Vyškov** – Lidl, Kaufland
- **Litomyšl** – Penny Market, Albert Supermarket, Billa

	Majonéza	Tatarská omáčka	Dressingy
Výrobky Hellmann's od výrobce Unilever	13,29 Kč	13,29 Kč	16,83 Kč
Výrobky od výrobce Boneco	12,45 Kč	11,77 Kč	-
Výrobky od výrobce Agricol	8,30 Kč	8,29 Kč	-
Výrobky od výrobce Záruba Food	11,07 Kč	11,07 Kč	-
Výrobky od Spak Foods	14,02 Kč	14,06 Kč	14,81 Kč
Výrobky Otma od Hamé	12,84 Kč	12,84 Kč	15,17 Kč
Výrobky Albert Quality pro Albert od Doma	11,16 Kč	11,16 Kč	10,76 Kč
Výrobky Vita Star pro Kaufland od Boneco a výrobky K-Classic pro Kaufland*	7,16 Kč	7,96 Kč	8,97 Kč
Výrobky Penny pro Penny Market od Agricol a Popp Feinkost	7,16 Kč	8,29 Kč	9,16 Kč
Výrobky Tesco Pravá chuť pro Tesco od Záruba Food	11,96 Kč	11,96 Kč	-
Výrobky Mikado pro Lidl (výrobce nezjištěn)	7,48 Kč	7,08 Kč	-
Výrobky Clever pro Billa od Boneco	7,48 Kč	7,98 Kč	-
Výrobky Korrekt pro Globus od Záruba Food*	7,38 Kč	6,58 Kč	11,96 Kč

* výrobci dressingů nezjištěni

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 10. Ceny výrobků

Jedním z faktorů, kterým jsou spotřebitelé při koupi výrobků ovlivňováni, je cena. Cena je velmi důležitou součástí firemní strategie a často rozhoduje o úspěchu firmy na trhu. Ceny jednotlivých výrobků byly zjišťovány ve výše zmíněných supermarketech a hypermarketech a následně byly zprůměrovány. Poté se ceny přepočítaly na 100 ml, resp. 100 g, aby je bylo možné srovnat.

Vyšší cena by měla odrážet vyšší kvalitu. V případě značky Otma byla stanovena vyšší cena, kvalita však této ceně moc neodpovídá. Z průzkumu složení vyplynulo, že nové

výrobky značky Otma mají vysokou energetickou hodnotu, obsahují poměrně dost tuku a jsou v nich přidané látky v podobě konzervantů, stabilizátorů, zahušťovadel, regulátorů kyselosti a barviv.

V segmentu *majonéz* má nejvýše stanovenou cenu společnost Spak Foods. Cena za 100 ml majonézy činí 14,02 Kč. Druhé místo obsadila majonéza Hellmann's od společnosti Unilever s cenou 13,29 Kč a na třetím místě se umístila majonéza Otma od Hamé, jejíž cena činí 12,84 Kč. Naopak nejnižší cena byla zaznamenána u výrobce Agricol, kdy se cena majonézy pohybuje okolo 8,30 Kč. Nízké ceny vždy nemusí zaručovat horší kvalitu. Majonéza Agricol je vyráběna bez přidaných látek a na trhu je velmi oblíbená.

V sortimentu *tatarských omáček* má opět nejvyšší cenu výrobce Spak Foods. Cena majonézy dosahuje 14,06 Kč za 100 ml výrobku. Druhé a třetí místo opět zaujímají Hellmann's s cenou 13,29 Kč a Otma s cenou 12,84 Kč. Ani na pozici s nejnižší cenou se nic nemění. Opět patří Agricolu s cenou 8,29 Kč za 100 ml tatarské omáčky.

V kategorii *dressingů* dosahuje nejvyšší ceny Hellmann's od Unileveru, jehož cena činí 16,83 Kč za 100 ml výrobku. Hned za ním je značka Otma Gurmán od Hamé s cenou 15,17 Kč. Společnosti Spak Foods tak s cenou 14,81 Kč patří třetí místo.

Předností *privátních značek* často bývají nižší ceny. Je tomu tak i v případě majonéz, tatarských omáček a dressingů, proto je vhodné je srovnat zvlášť. Celkově nejvýše stanovené ceny za své výrobky má značka Tesco Pravá Chuť, jejímž výrobcem je Záruba Food. S cenou 11,96 Kč za 100 ml výrobku zaujímá tedy první místo jak v segmentu majonéz tak i tatarských omáček. Druhé místo v obou segmentech patří značce Albert Quality, vyráběné společností Doma, s cenou 11,16 Kč. Naopak nejlevnější majonézu s cenou 7,16 Kč nabízí značka Vita Star vyráběná Bonecem a značka Penny vyráběná Agricolem. Nejlevnější tatarskou omáčku najdeme v nabídce značky Korrekt od Globusu, kdy cena činí pouze 6,58 Kč. V segmentu dressingů disponují nejvyšší cenou výrobky Korrekt od Globusu, jejichž cena se pohybuje kolem 11,96 Kč za 100 ml. Na druhém místě jsou zálivky Penny od výrobce Popp Feinkost s cenou 9,16 Kč. Výrobky K-Classic od Kauflandu jsou s cenou 8,97 Kč nejlevnější.

7.2.3 Srovnání podle dostupnosti

Dostupnost byla srovnávána na základě přítomnosti analyzovaných výrobků (viz kapitola 7.2.1) v navštívených prodejnách zmiňovaných obchodních řetězců. Ze srovnání byly

vyloučeny výrobky privátních značek, které jsou dostupné pouze v daném obchodním řetězci, pod něhož patří.

Majonézy a tatarské omáčky

	Hellmann's	Boneco	Agricol	Záruba Food	Spak Foods	Otma
Albert S	✓		✓		✓	
Albert H	✓	✓	✓		✓	
Billa	✓	✓				
Globus	✓	✓	✓		✓	✓
Kaufland	✓	✓	✓			
Lidl	✓					
Penny Market	✓					
Tesco	✓	✓	✓			

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 11. Dostupnost majonéz a tatarských omáček v obchodních řetězcích

Z průzkumu dostupnosti bylo zjištěno, že nejrozšířenější jsou výrobky značky Hellmann's, které lze jako jediné zakoupit ve všech obchodních řetězcích, zahrnutých do průzkumu. Tatarské omáčky a majonézy značky Boneco nejsou dostupné v supermarketech Albert a Penny Market, značka Agricol není k dostání v obchodním řetězci Lidl a Penny Market. Výrobky značky Záruba Food nebyly dostupné v žádném z navštívených obchodů, neboť se jedná o výrobce z Českých Budějovic, který dodává své výrobky zejména do Jižních a Západních Čech. Produkty z řad tatarských omáček a majonéz společnosti Spak Foods nebyly objeveny v obchodech Billa, Kaufland, Lidl, Penny Market a Tesco. Tatarskou omáčku a majonézu značky Otma lze zakoupit pouze v obchodním řetězci Globus.

Dressingy

	Hellmann's	Spak Foods	Otma
Albert S	✓		
Albert H	✓	✓	
Billa	✓	✓	
Globus	✓	✓	✓
Kaufland	✓		
Lidl			
Penny Market			
Tesco	✓	✓	

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 12. Dostupnost dressingů v obchodních řetězcích

Dressingy značky Hellmann's je možné zakoupit ve všech obchodních řetězcích zahrnutých do průzkumu, kromě řetězce Lidl a Penny Market. Dressingy Spak Foods pak nenalezneme v nabídce supermarketu Albert a řetězců Kaufland, Lidl a Penny Market. Produkty z řad dressingů značky Otma lze pořídit opět pouze v obchodním řetězci Globus.

7.2.4 Srovnání dle nákladů na mediální aktivitu

Majonézy

Producer	2011 (CZK)	2012 (CZK)	2013 (CZK)	1-9. 2014 (CZK)
Hellmann's	17 253 912	2 845 213	34 480 680	46 485 218
TV	14 315 526	1 540 500	26 957 080	42 035 918
Magazines	1 875 000	135 000	4 087 600	1 737 300
Internet + outdoor	1 063 386	1 169 713	3 436 000	2 712 000
Boneco (Majolka)	496 900	20 000	543 033	371 186
Magazines	496 900	20 000	543 033	347 500
Internet + outdoor	0	0	0	23 686
Spak	40 000	0	0	0
Magazines	40 000	0	0	0
Záruba	0	0	92 160	0
Radio	0	0	92 160	0
TOTAL	17 790 812	2 865 213	35 115 873	46 856 404

Zdroj: Agentura MÉDEA, a. s., ©2009

Tab. 13. Náklady na mediální aktivitu v segmentu majonéz

V tabulce výše lze vidět vývoj nákladů na mediální aktivitu konkurenčních značek Hellmann's, Boneco, Spak a Záruba. Jedná se o částky investované do propagace v segmentu majonéz. Monitoring nákladů na mediální aktivity konkurence provedla agentura Médea, a. s. Tabulka zachycuje výdaje vynaložené na podporu prodeje majonéz u jednotlivých značek, a to formou televizní reklamy, printové reklamy, rádia, internetové a venkovní reklamy.

Nejvíce do propagace investuje jednička na trhu **Hellmann's**, jejímž výrobcem je společnost Unilever. V roce 2011 Unilever vynaložil nemalé finanční prostředky do televizní reklamy (více než 14,3 mil. Kč), která byla vysílána v době Vánoc. Na televizních obrazovkách se tak objevila reklama „Je čas na Vánoce“. Reklama měla úspěch a Unilever z tohoto úspěchu těžil i v dalším roce. Nebyly tak třeba další velké investice do televizní reklamy. Od roku 2013 mají mediální náklady do značky Hellmann's rostoucí tendenci. V roce 2013 bylo investováno do podpory značky více než 34,4 mil. Kč. V tomto roce byla na trh uvedena novinka - majonéza Delikátní.

Do 3. čtvrtletí roku 2014 bylo investováno do podpory značky Hellmann's přes 46,4 mil. Kč. Tato značná investice byla způsobena uvedením nových majonéz v praktickém plastovém balení s uzávěrem na trh. Jedná se o Majonézu na bagety, Majonézu s příchutí česneku a Majonézu s karamelizovanou cibulkou. Tato reklama je v televizi vysílána dosud.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 26. Televizní reklamy Hellmann's na majonézy

Výrobce **Boneco** investuje především do printové reklamy. V letech 2011 a 2013 vynaložil na printovou reklamu kolem 500 tis. Kč. V roce 2012 do propagace investoval minimálně. V 1. - 3. čtvrtletí roku 2014 vynaložil 347,5 tis. Kč do printové reklamy a 23,6 tis. Kč do venkovní reklamy.

Výrobce **Spak** Foods investoval do podpory prodeje pouze v roce 2011, a to částku 40 tis. Kč do printové reklamy. Od roku 2012 nevynakládá na mediální aktivity žádné finanční prostředky.

Jediným výrobcem, který investuje do rádiové reklamy je výrobce **Záruba** Food, který v roce 2013 investoval do rádiové reklamy 92,1 tis. Kč. V ostatních letech nebyla zaznamenána žádná mediální aktivita.

Tatarské omáčky

Producer	2011 (CZK)	2012 (CZK)	2013 (CZK)	1-9. 2014 (CZK)
Hellmann's	44 792 168	26 314 478	0	36 972 658
TV	39 613 168	23 117 820	0	32 251 658
Magazines	3 562 000	2 853 400	0	2 315 000
Internet + outdoor	1 617 000	343 258	0	2 406 000

Zdroj: Agentura MÉDEA, a. s., ©2009

Tab. 14. Náklady na mediální aktivitu v segmentu tatarských omáček

V segmentu tatarských omáček do propagace investuje pouze značka Hellmann's. V roce 2011 bylo do podpory značky investováno bezmála 44,8 mil. Kč. Převážnou část této částky tvořila investice do televizní reklamy „Dnes je den na změnu“. V roce 2012 běžela kampaň na inspirace v teplé kuchyni. V roce 2013 nebyly investovány žádné finanční prostředky, protože v předchozích letech byla reklama natolik silná, že nebylo zapotřebí investovat do mediální aktivity. Za první tři čtvrtletí roku 2014 bylo vloženo do podpory prodeje více než 36,9 mil. Kč, a to díky televizní reklamě, která měla přesvědčit spotřebitele, že tatarská omáčka Hellmann's je ke grilování to nejlepší.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 27. Televizní reklamy Hellmann's na tatarskou omáčku

8 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

8.1 Cíl marketingového výzkumu

Hlavním cílem dotazníkového šetření je zjistit, jaké jsou preference zákazníků při výběru, resp. koupi tatarských omáček, majonéz a dressingů. Dotazník se nejprve zaměřuje na to, zda spotřebitelé kupují tyto výrobky, na četnost jejich nákupu a na preference jednotlivých značek. Do průzkumu byly zařazeny jak tradiční značky jednotlivých výrobců, tak privátní značky maloobchodních řetězců. Dotazník dále zkoumá, jaké faktory jsou pro zákazníky rozhodující při nákupu těchto výrobků, a také zjišťuje, jak vnímají jednotlivé značky.

Dalším cílem tohoto dotazníkového šetření je zjistit, zda se již spotřebitelé setkali s novými tatarskými omáčkami, majonézami a dressingy Otma od společnosti Hamé, a zda tyto výrobky vyzkouší, případně již vyzkoušeli.

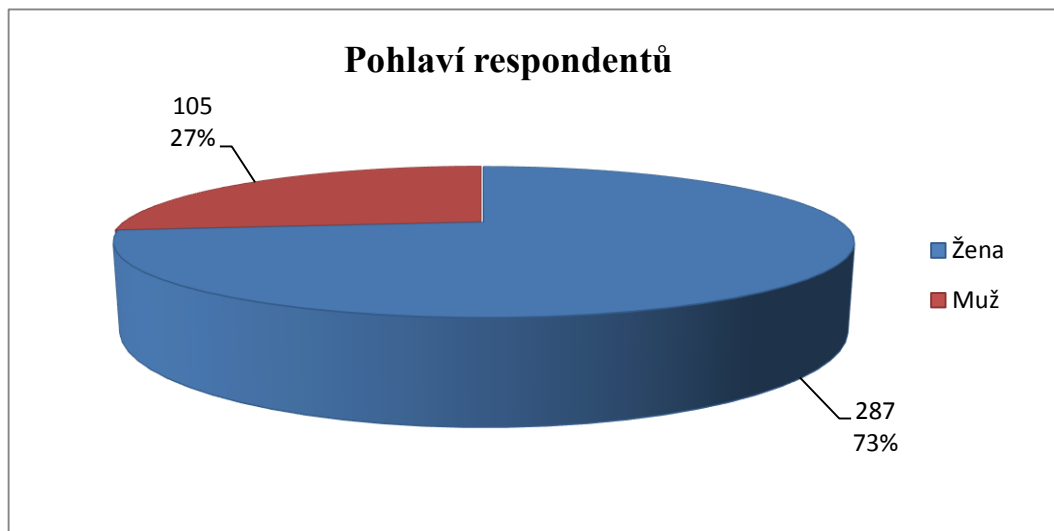
Pro sběr primárních dat bylo zvoleno elektronické dotazování, a to především díky nízkým nákladům, rychlosti sběru dat a jednoduchosti jejich zpracování, neboť jsou v elektronické podobě.

8.2 Dotazníkové šetření

Dotazník předložený respondentům je zobrazen v příloze P IV. Byl vytvořen ve formuláři Google a skládal se z 11 otázek, které jsou uzavřené, polouzavřené, otevřené nebo maticového typu. Dotazník byl šířen prostřednictvím e-mailů a sociální sítě Facebook a respondenti jej mohli vyplnit od 22. 3. 2015 – 4. 4. 2015. V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni s účelem dotazníkového šetření a s následným využitím získaných dat. Dotazník byl anonymní.

8.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

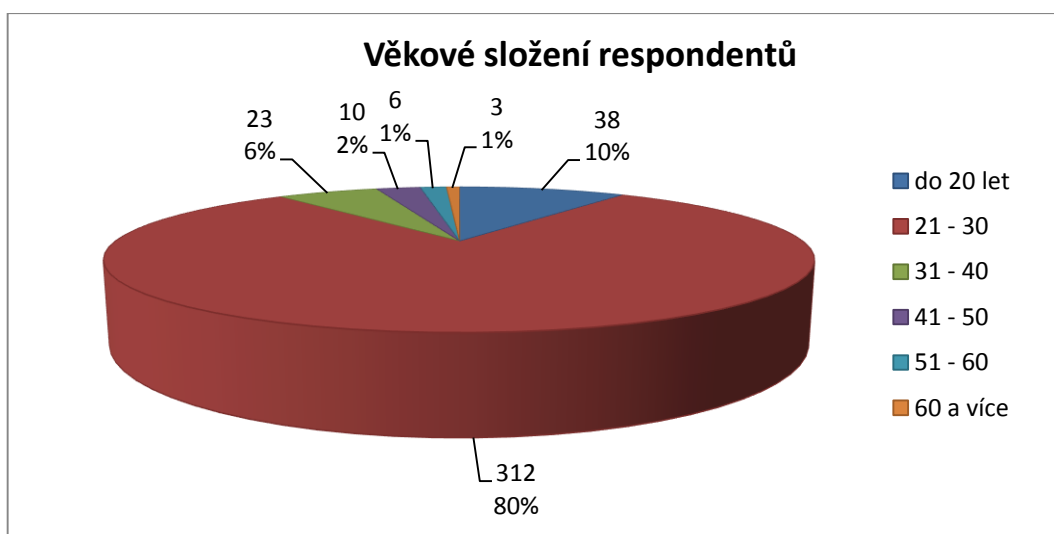
Dotazník vyplnilo celkem 392 respondentů, z toho bylo 287 žen a 105 mužů. Vyšší počet žen v dotazníkovém šetření přisuzují tomu, že ženy více nakupují a připravují jídlo, a také jsou více ochotné dotazníky vyplňovat.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7. Pohlaví respondentů

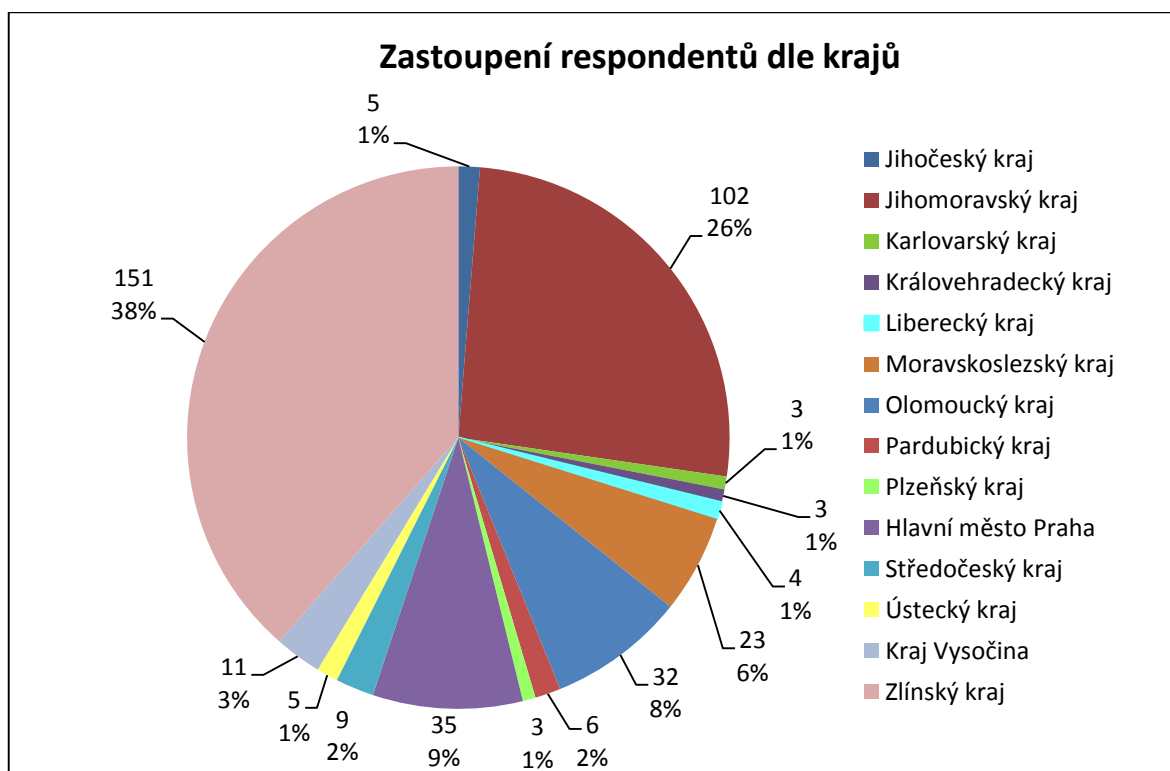
Na dotazník odpovídali nejčastěji lidé ve věku 21 až 30 let. Druhou nejpočetnější skupinu tvořili lidé ve věku do 20 let, další pak ve věku 31 až 40 let. Dotazník tedy vyplňovali především lidé mladších věkových kategorií, což bylo způsobeno tím, že byl dotazník šířen prostřednictvím e-mailů a sociální sítě Facebook.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8. Věkové složení respondentů

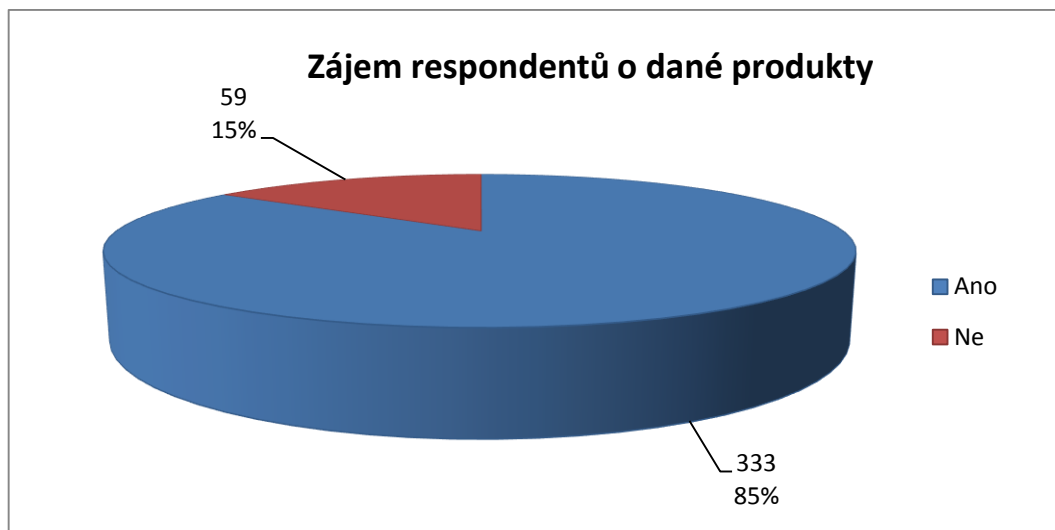
V dotazníkovém šetření byly zastoupeny všechny kraje. Nejvíce respondentů, kteří dotazník vyplnili, pochází ze Zlínského kraje. Tito respondenti tvořili 38% z celkového počtu dotazovaných. Další významnou skupinu tvořili respondenti z Jihomoravského kraje, kteří představují dalších 26% ze všech dotazovaných. Třetí největší skupinu zaujímali s 9% respondenti z Prahy, které následovaly kraje Olomoucký s 8% dotazovaných a kraj Moravskoslezský s 6% dotazovaných. Zastoupení ostatních krajů bylo menší než 5% dotazovaných.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9. Zastoupení respondentů dle krajů

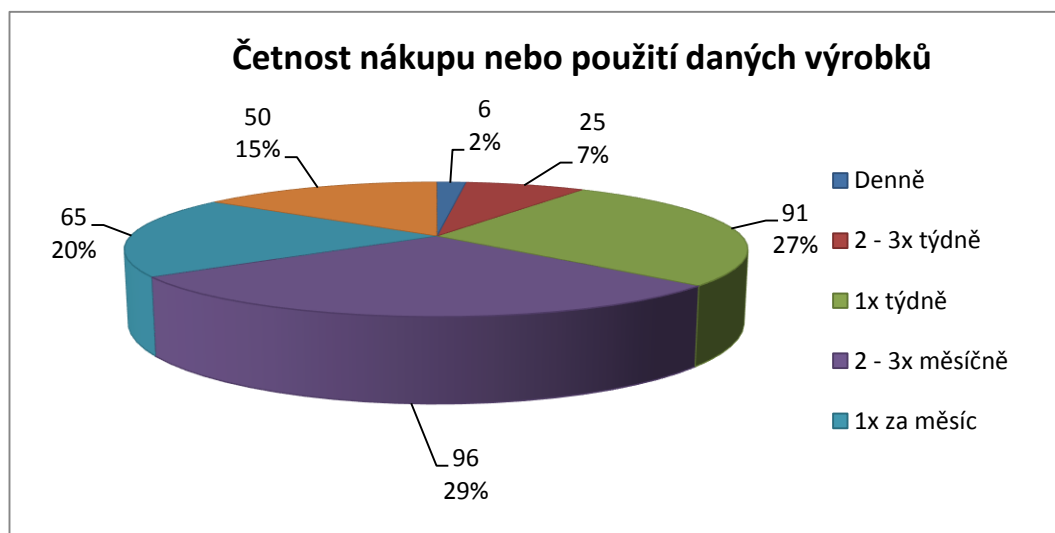
Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 85% dotazovaných kupuje nebo používá tatarské omáčky, majonézy nebo dressingy. Pouze 15% respondentů na tuto otázku odpovědělo, že tyto produkty nekupuje nebo nekonzumuje.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10. Zájem respondentů o dané produkty

Z dotazovaných respondentů pouhá 2% konzumují majonézy, tatarské omáčky nebo dressinky denně, 7% dvakrát až třikrát týdně a 27% jedenkrát týdně. Nejpočetnější skupinu (29%) tvoří respondenti, kteří tyto výrobky používají dvakrát až třikrát měsíčně. Zbylí respondenti je konzumují jedenkrát za měsíc a méně často.

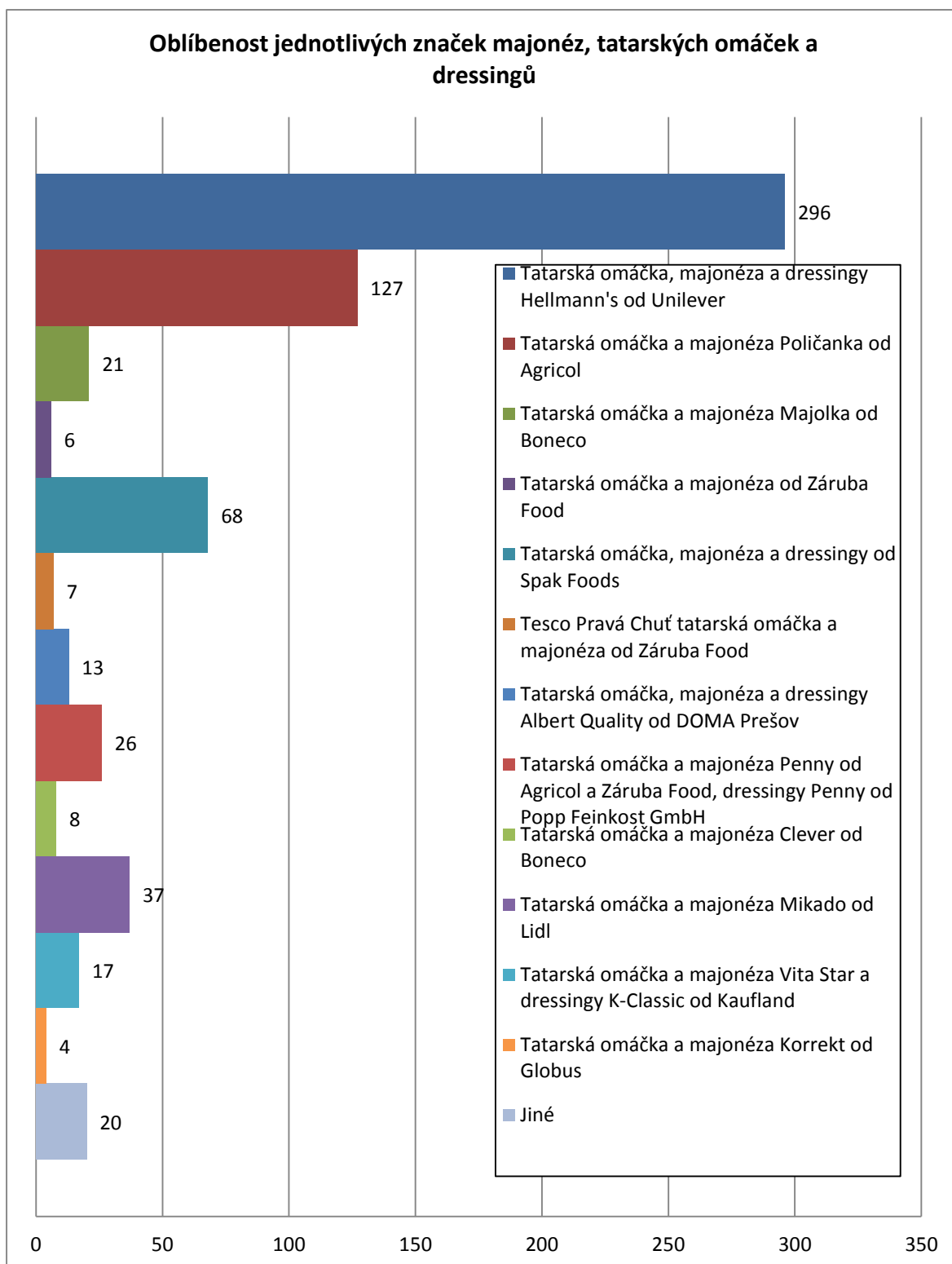


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11. Četnost nákupu nebo použití daných produktů

Z majonéz, tatarský omáček a dressingů dostupných na trhu používá nejvíce respondentů výrobky značky Hellmann's od společnosti Unilever (296 respondentů). Dále 127 respondentů uvedlo, že nejvíce nakupují výrobky od společnosti Agricol. Třetí příčku obsadila s 68 respondenty značka Spak od společnosti Spak Food. Z privátních značek jsou

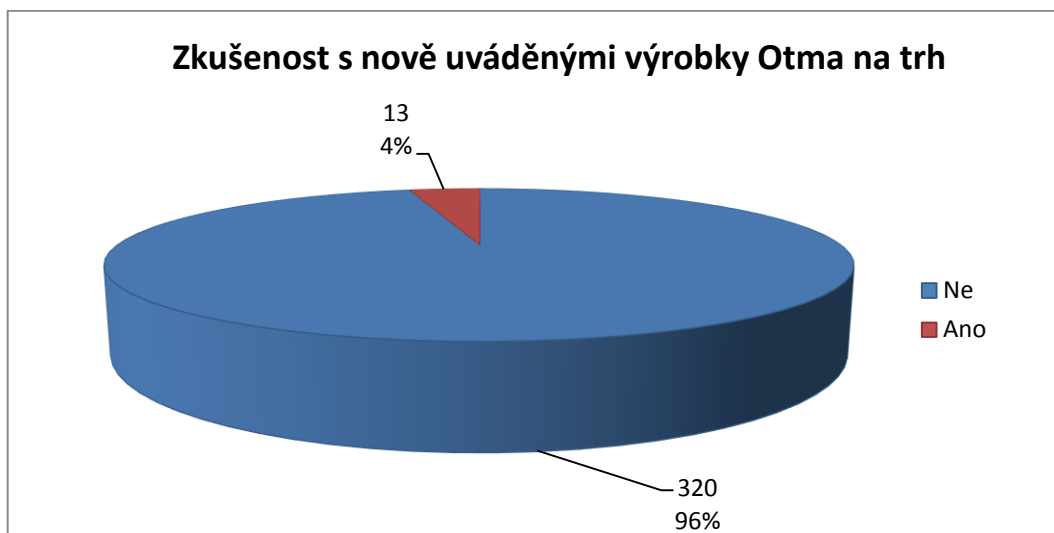
nejvíce nakupované výrobky značky Mikado, které lze koupit v Lidlu, a výrobky značky Penny, které nabízí obchodní řetězec Penny Market.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12. Oblíbenost jednotlivých značek majonéz, tatarských omáček a dressingů

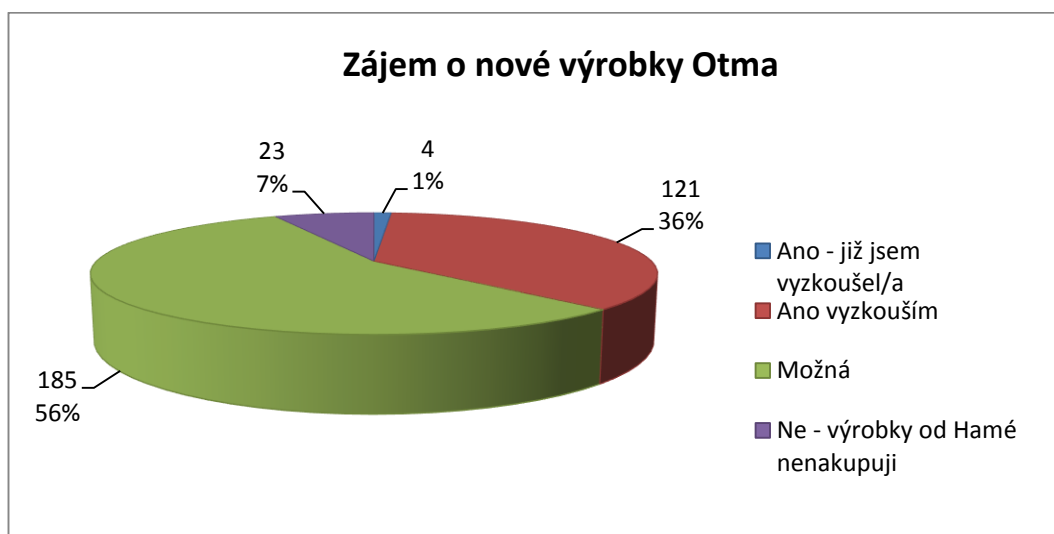
Respondentům byly představeny nové výrobky (majonéza, tatarská omáčka a dressingy) značky Otma od společnosti Hamé. Pouze 4% dotazovaných uvedlo, že se s těmito výrobky již v obchodech setkali. V dotazu na místo, kde se s výrobky setkali, uvedli jako odpověď zejména obchodní řetězce Tesco, Globus, Billa a také místní potraviny.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13. Zkušenost s nově uváděnými výrobky Otma na trh

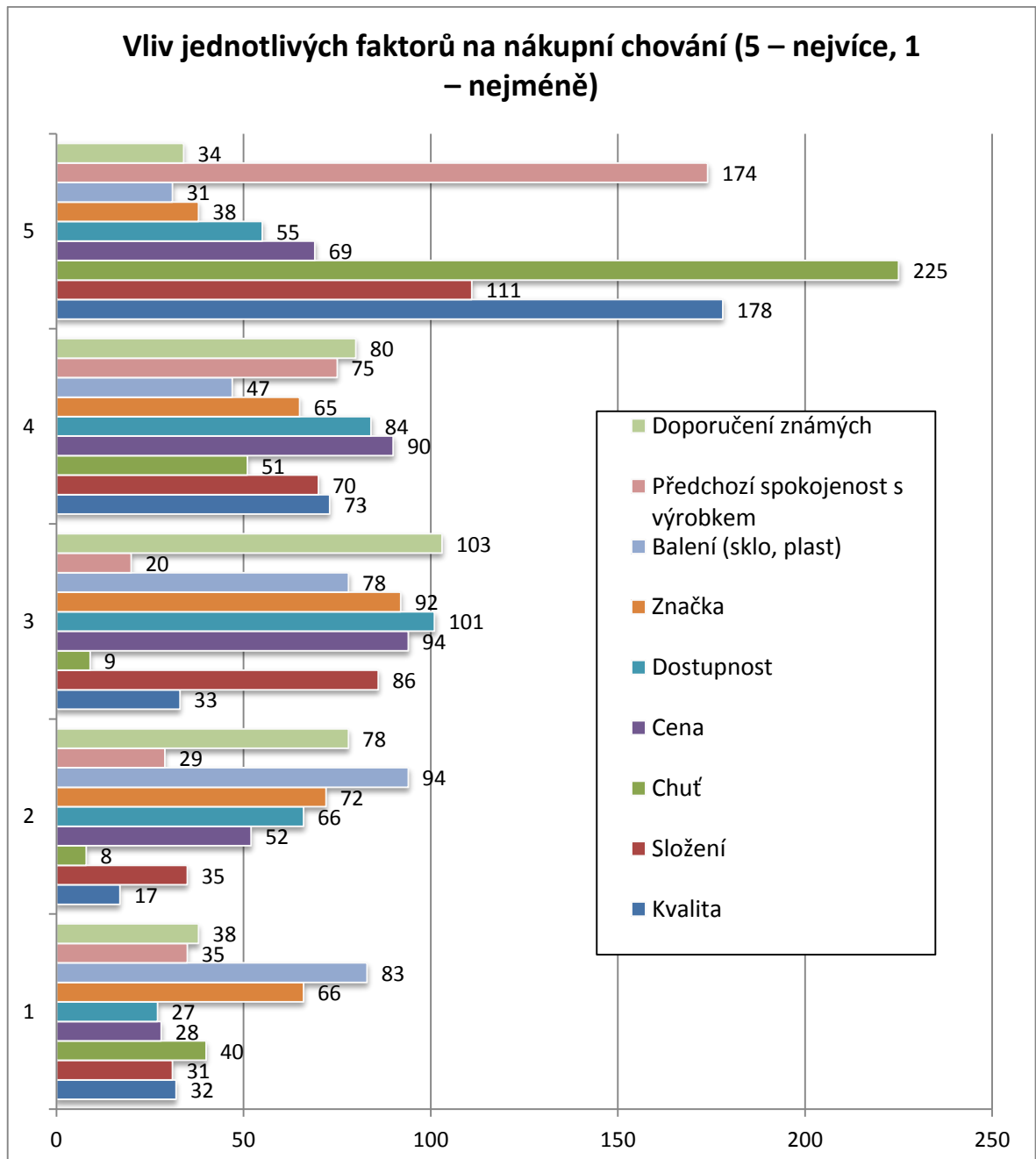
Na otázku, zda by respondenti tyto výrobky vyzkoušeli, odpovědělo 1% z nich, že výrobky již vyzkoušelo, 36% dotázaných výrobky určitě vyzkouší a 56% je možná vyzkouší. Pouze 7% respondentů uvedlo, že tyto výrobky vyzkoušet nechce, protože výrobky značky Hamé nekupuje.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14. Zájem o nové výrobky Otma

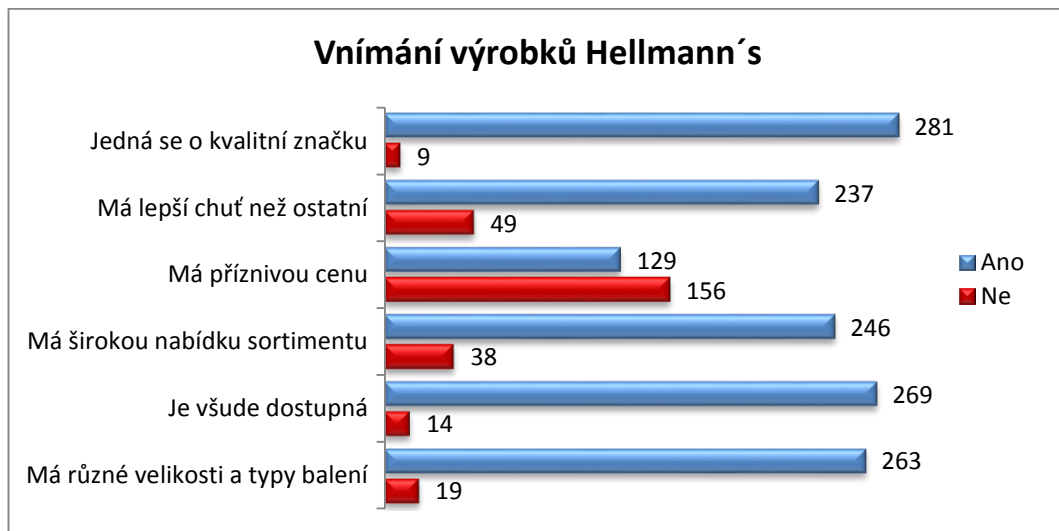
Z průzkumu faktorů, které zákazníci nejvíce ovlivňují při rozhodování o koupi majonéz, tatarských omáček a dressingů, vyplynulo, že zákazníci jsou nejvíce ovlivňováni chutí výrobků, jejich kvalitou, předchozí spokojeností s výrobkem a také jeho složením. Průměrně hodnotili, že má na jejich nákupní chování vliv cena, značka, dostupnost a doporučení známých. Nejméně jejich rozhodování ovlivňuje typ balení.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15. Vliv jednotlivých faktorů na nákupní chování

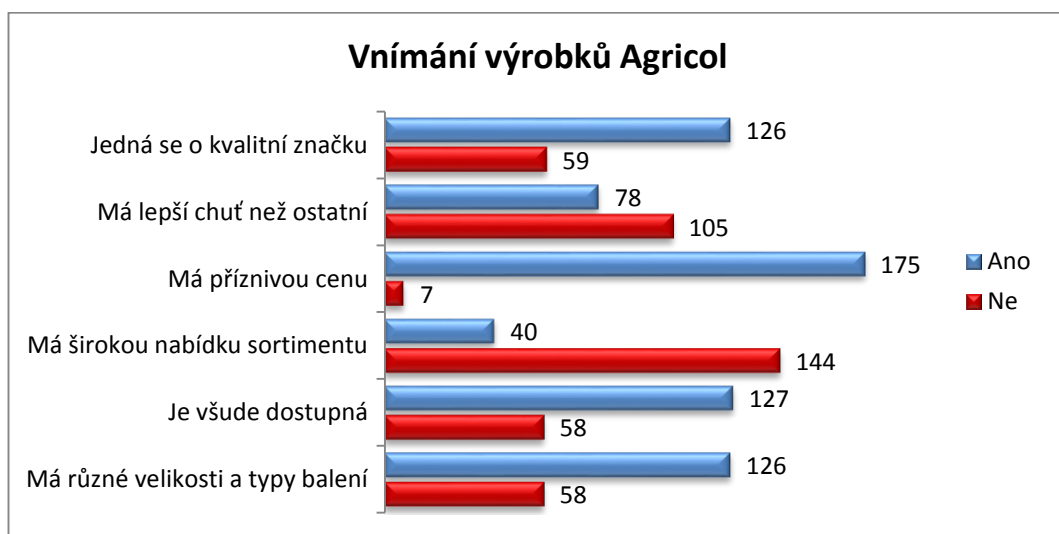
Značku Hellmann's od výrobce Unilever respondenti vnímají jako kvalitní značku. Dle jejich názoru mají tyto výrobky lepší chuť než ostatní, mohou si vybírat ze širokého sortimentu a různých typů balení a výrobky jsou všude dostupné. Uvedli však, že nejsou spokojeni s cenou, která se jim zdá příliš vysoká.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16. Vnímání výrobků Hellmann's

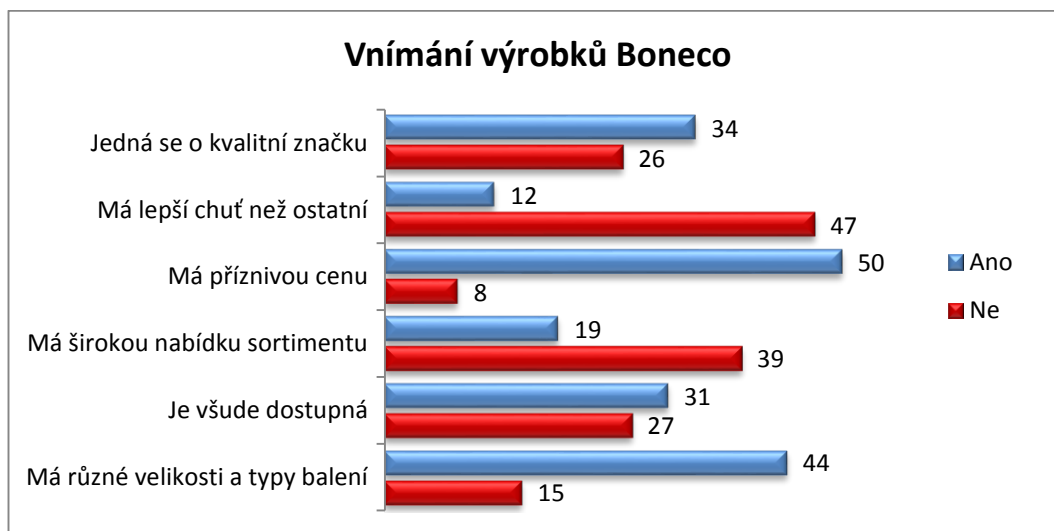
Výrobky od společnosti Agricol respondenti vnímají především jako výrobky za příznivou cenu. Dále jsou celkem spokojeni s dostupností výrobků v obchodech, možností výběru z různých typů balení a kvalitou výrobků. Nebyli však spokojeni s chutí výrobků a s velikostí nabízeného sortimentu.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17. Vnímání výrobků Agricol

U výrobků společnosti Boneco hodnotili respondenti pozitivně zejména cenu a možnost výběru z různých balení. Kvalita těchto výrobků byla hodnocena mírně nadprůměrně, stejně tak i dostupnost těchto výrobků. Negativně vnímají chuť výrobků a nedostatečně široký sortiment.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18. Vnímání výrobků Boneco

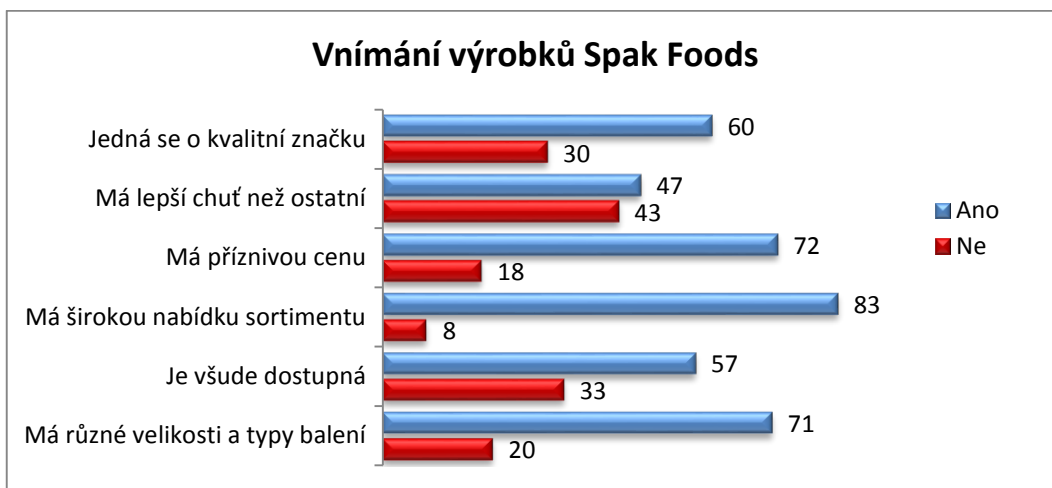
Výrobky společnosti Záruba Food vidí respondenti jako cenově příznivé. Mírně nadprůměrně hodnotí možnost výběru z různých balení. Ostatní tvrzení vnímají spíše negativně. Dle jejich hodnocení nejsou výrobky od Záruba Food dostatečně kvalitní, nemají příliš dobrou chuť, nejsou všude dostupné a nedisponují širokým sortimentem.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19. Vnímání výrobků Záruba Food

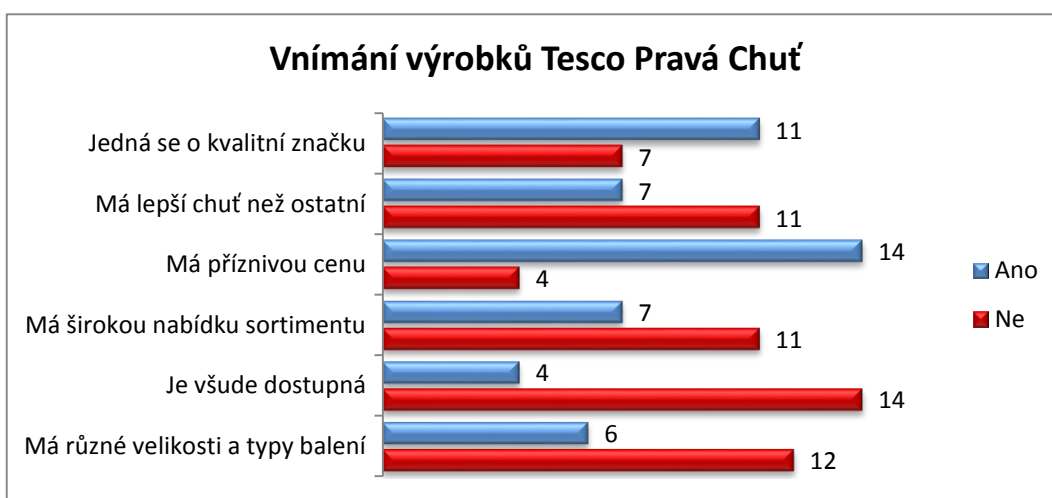
Značku Spak od společnosti Spak Foods vnímají respondenti víceméně pozitivně. Nejlépe hodnotili širokou nabídku sortimentu, možnost výběru z různých typů balení a příznivou cenu. Převážně souhlasili také s tvrzením, že se jedná o kvalitní výrobky, které jsou v obchodech dostupné. Hůře byla hodnocena chuť výrobků.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20. Vnímání výrobků Spak Foods

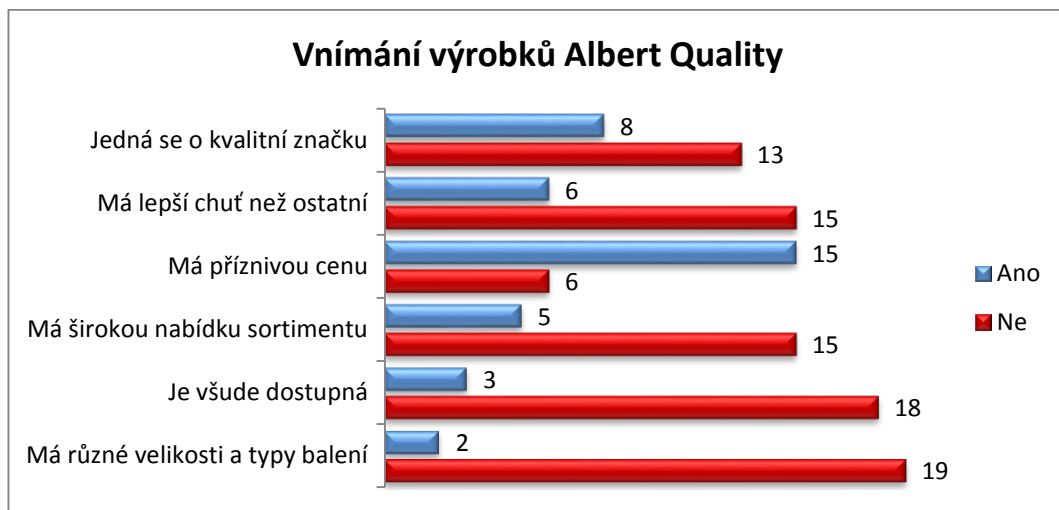
U výrobků Pravá chuť nabízených obchodním řetězcem Tesco, které pro něj vyrábí společnost Záruba Food, respondenti hodnotili pozitivně především cenu těchto výrobků. Nadprůměrně byli spokojeni i s kvalitou výrobků. Ostatní tvrzení vnímají negativně. Nejsou spokojeni především s dostupností výrobků, což je způsobeno, tím že je lze koupit pouze v obchodním řetězci Tesco. Dále záporně hodnotili velikost nabízeného sortimentu, možnost výběru z různých typů balení a také chuť výrobků.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21. Vnímání výrobků Tesco Pravá Chuť

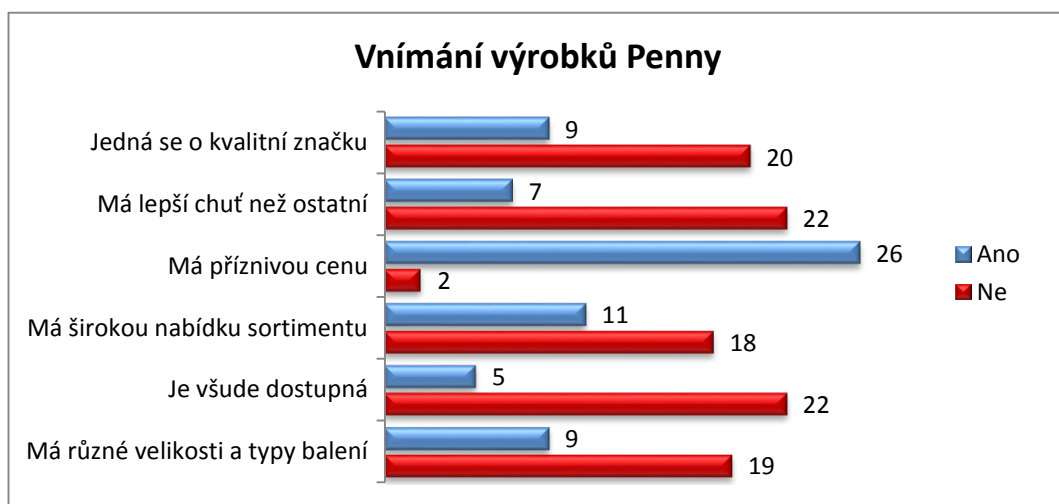
U výrobků značky Albert Quality obchodního řetězce Albert, pro něhož tyto výrobky vyrábí společnost Doma, respondenti hodnotili pozitivně pouze cenu. Nejméně spokojeni jsou s možností výběru z různých typů balení a také s dostupností výrobků, což je opět způsobeno tím, že se jedná o privátní značku obchodního řetězce. Respondenti nejsou spokojeni ani s velikostí nabídky tohoto sortimentu, kvalitou a ani chutí těchto výrobků.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22. Vnímání výrobků Albert Quality

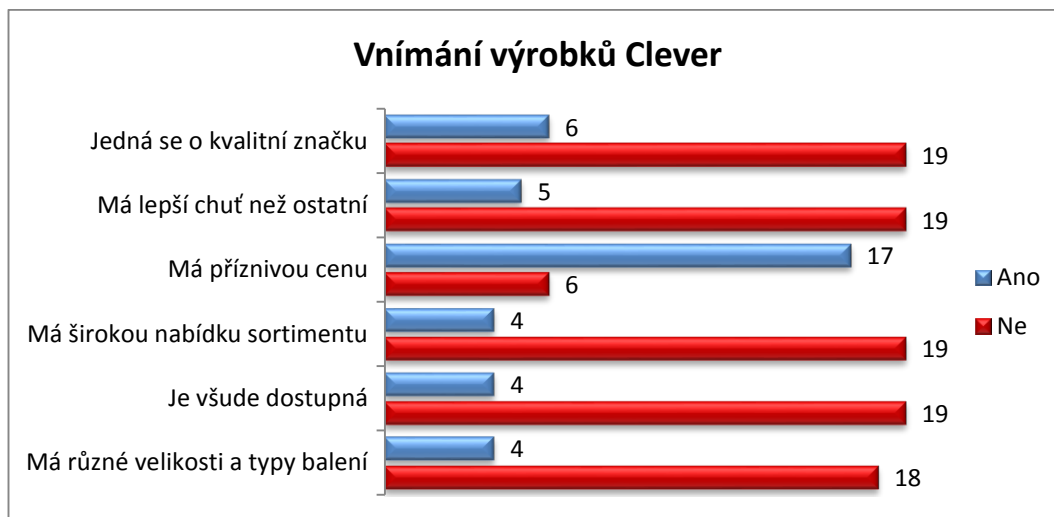
Výrobky značky Penny od obchodního řetězce Penny Market, jejichž výrobcem je Záruba Food (u dressingů německá společnost Popp Feinkost) respondenti vidí jako cenově příznivé. Kvalitu vnímají jako nedostatečnou, stejně tak i nabídku sortimentu a možnost výběru z různých balení. Velmi negativně hodnotili chuť výrobků a také jejich dostupnost (privátní značka).



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23. Vnímání výrobků Penny

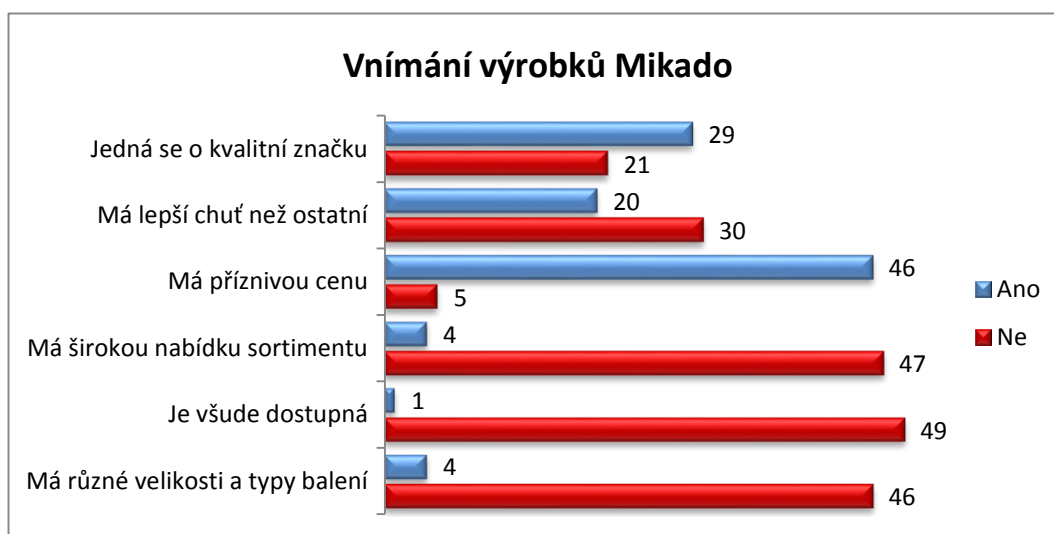
Hodnocení výrobků značky Clever od obchodního řetězce Billa, které pro něj dodává společnosti Boneco, bylo převážně negativní. Pozitivně hodnocena byla pouze cena. Téměř všichni respondenti tyto výrobky označili jako málo kvalitní a nejsou spokojeni ani s jejich chutí. Výrobky dle nich nejsou příliš dostupné a mohou si vybírat pouze z omezeného sortimentu a balení.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24. Vnímání výrobků Clever

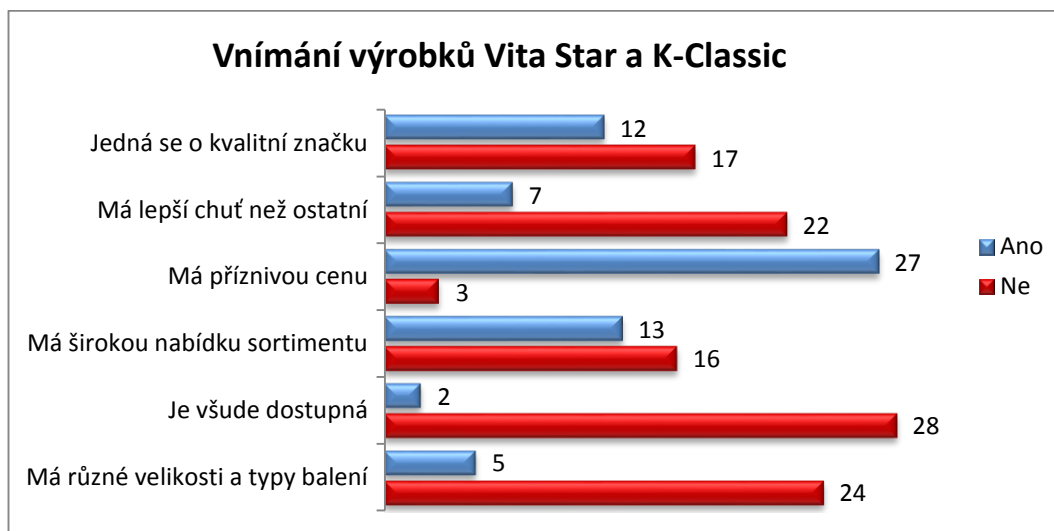
Výrobky značky Mikado obchodního řetězce Lidl jsou podle respondentů cenově příznivé. Nadprůměrně hodnotili i kvalitu výrobků. Nespokojeni byli s chutí výrobků a velmi nespokojeni pak byli s nabídkou sortimentu a různých typů balení a dále pak s dostupností výrobků.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25. Vnímání výrobků Mikado

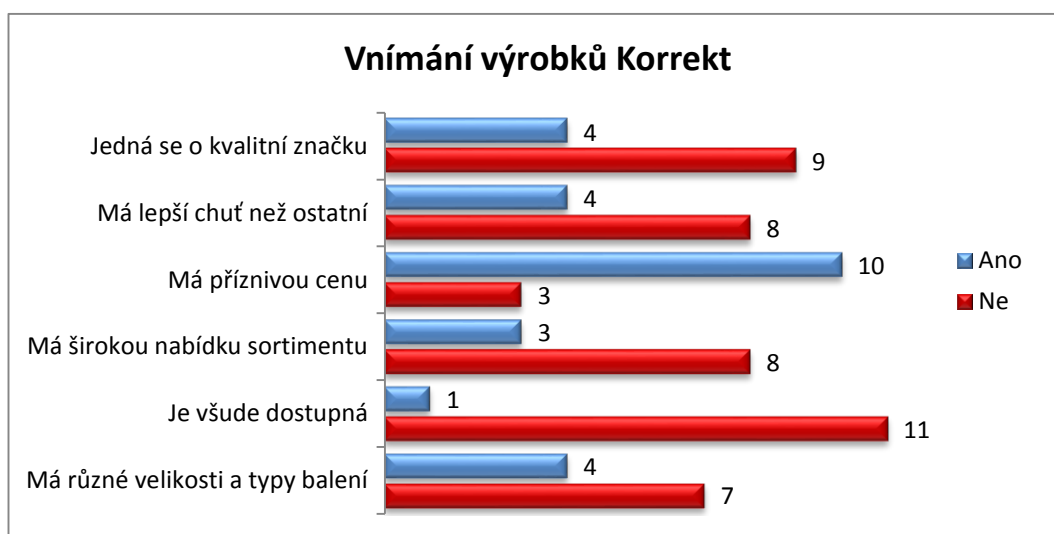
U výrobků značky Vita Star a K-Classic nabízených obchodním řetězcem Kaufland, pro něhož tyto výrobky vyrábí společnost Boneco, byla opět pozitivně hodnocena pouze cena. Respondenti byli nespokojeni s kvalitou a nabídkou sortimentu a velmi nespokojeni s chutí výrobků, dostupností a možností výběru z různých balení.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 26. Vnímání výrobků Vita Star a K-Classic

Výrobky značky Korrekt obchodního řetězce Globus, jejichž výrobcem je Záruba Food, byly až na cenu hodnoceny taktéž záporně. Dle respondentů jsou výrobky nedostatečné kvality, nejsou spokojeni s chutí ani nabídkou sortimentu a různých typů balení. Velmi negativně hodnotili dostupnost výrobků.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 27. Vnímání výrobků Korrekt

V poslední otázce měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor na to, co jim v nabízeném sortimentu chybí. V odpovědích se objevily tyto požadavky a přání:

- Přírodní bylinkové dressinky bez umělých přísad
- Kvalitní výrobky bez přidaných umělých látek
- Light verze výrobků
- Výrobky s vysokým obsahem zeleniny
- Bezlepkové výrobky
- Pálivá tatarská omáčka, chilli dressing
- Sladkokyselý dressing
- Dressinky exotických chutí
- Sýrový dressing
- Ceasar salátový dressing

V odpovědích se však nejčastěji objevoval názor, že na trhu je dostatečné množství těchto produktů a respondenti žádné výrobky nepostrádají. Často uvedli, že preferují vlastní výrobu dressingů bez přidaných látek, a to i za předpokladu, že domácí výrobky nemají tak dlouhou trvanlivost.

9 SHRUTÍ ANALÝZY A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Z provedené analýzy složení vyplynulo, že nové výrobky Otma mají vyšší energetickou hodnotu, velký podíl tuku a obsahují přidané látky v podobě konzervantů, stabilizátorů, zahušťovadel, regulátorů kyselosti a barviv. Výrobky Otma tedy příliš nevyhovují požadavkům dnešního stravování, které je zaměřeno na zdravou výživu. Přesto se najde velké množství lidí, kteří výrobky tohoto typu pravidelně konzumují.

Z průzkumu cen bylo zjištěno, že cena výrobků značky Otma a Otma Gurmán patří v tomto segmentu mezi vyšší. Dražší majonézy a tatarské omáčky nabízí pouze společnost Spak Foods a Unilever. V kategorii dressingů má nejvýše stanovenou cenu opět společnost Unilever. Dressingy Otma Gurmán jsou pak druhé nejdražší.

Z průzkumu dostupnosti vyplynulo, že značka Hellmann's je nejrozšířenější a její výrobky lze zakoupit ve všech obchodních řetězcích. Výrobky značky Otma jsou zatím dostupné pouze v obchodním řetězci Globus.

Největším konkurentem nových výrobků Otma jsou bezesporu výrobky značky Hellmann's. Společnost Unilever do podpory této značky investuje nemalé finanční prostředky. Reklama na výrobky Hellmann's se objevuje jak v televizi a na internetu, tak i v podobě printové a venkovní reklamy. Společnost Hamé do propagace nových výrobků Otma zatím neinvestovala a nerealizovala žádnou mediální kampaň.

Z provedeného marketingového výzkumu vyplynulo, že většina spotřebitelů se s novými výrobky Otma zatím nesetkala a o jejich uvedení na trh neví. Spotřebitelé nejčastěji nakupují výrobky značky Hellmann's, dále pak výrobky od Agricol a značky Spak Foods. I přes preference těchto značek, chtějí spotřebitelé nové výrobky Otma vyzkoušet. Při výběru těchto výrobků jsou pro spotřebitele rozhodujícími faktory chuť, kvalita, složení a předchozí spokojenost s výrobkem.

9.1 Návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti výrobků

Pro zlepšení konkurenceschopnosti nových výrobků Otma, bych společnosti Hamé na základě poznatků z provedené analýzy navrhla tato doporučení:

Rozšíření stávajícího sortimentu

Současný sortiment majonéz, tatarských omáček a dressingů, který společnost Otma nabízí pod značkami Otma a Otma Gurmán, je velmi úzký. Společnost by tedy měla do budoucna uvažovat o rozšíření tohoto sortimentu o další výrobky. Širší sortiment může oslovit rozsáhlejší spektrum spotřebitelů, protože budou mít větší možnost výběru z daných výrobků. Z provedeného dotazníkové šetření vyplynulo, že spotřebitelé by rádi ochutnali různé příchutě tatarských omáček, a proto by bylo do budoucna vhodné toto portfolio rozšířit například o pálivé tatarské omáčky. V sortimentu majonéz by společnost mohla na trh uvést příchutě majonéz jako je česneková, křenová, koprová nebo bylinková. V případě dressingů by spotřebitelé uvítali chilli dressingy, sladkokyselé dressingy, dressingy exotických chutí nebo sýrové dressingy. Tyto výrobky na trhu chybí a společnost Hamé má tak jedinečnou šanci přijít na trh s „něčím novým“, s něčím co na trhu schází.

V dnešní době se spousta lidí zaměřuje na zdravý životní styl a upřednostňuje konzumaci výrobků zdravé výživy. Proto by bylo vhodné přijít na trh s novou výrobkovou řadou zaměřenou na zdravý životní styl. Nová výrobková řada by tak mohla nabízet light verze výrobků, ve kterých by mohla být část tuku nahrazena například bílým jogurtem. Velká část spotřebitelů preferuje výrobky čistě z přírodních ingrediencí. Proto by nová výrobková řada neměla obsahovat žádné chemické přísady a konzervační látky, a to i za předpokladu, že výrobky budou mít kratší trvanlivost. Dále by bylo vhodné tyto výrobky obohatit o co největší možný podíl zeleniny, vitamínů a dalších prospěšných látek. Bude-li trend zdravého životního stylu i nadále pokračovat, počet zákazníků se bude snižovat. Pro společnost Hamé je tedy velkou příležitostí poskytnout produkt, který bude vyhovovat požadavkům těchto zákazníků, a který na trhu není. Výrobky zaměřené na zdravý životní styl mají do budoucna velký potenciál.

Současně by mělo dojít i k úpravě složení stávající výrobkové řady, jelikož výrobky obsahují velké množství tuku a nevhodných sacharidů a současně mají nízký podíl bílkovin. Dále je v nich spousta přidaných látek, které mohou mít při vyšší konzumaci negativní dopad na zdraví spotřebitelů.

Zaváděcí cena

Cena nových výrobků Otma a Otma Gurmán byla vzhledem k tomu, že se jedná o zcela nové výrobky na trhu, stanovena poměrně vysoko. Na trhu se nachází i levnější výrobci majonéz, tatarských omáček a dressingů, kterým mohou dát spotřebitelé přednost.

Výrobky by měly být na trh uvedeny za nižší zaváděcí cenu, díky níž je vyzkouší více spotřebitelů. Až by se společnosti podařilo získat určitý počet spotřebitelů, mohlo by dojít k postupnému navyšování ceny.

Marketingové aktivity

Při zavedení nových výrobků na trh je vždy nutné spotřebitele o této skutečnosti informovat. Prvním krokem pro informování spotřebitelů a zviditelnění nových výrobků Otma a Otma Gurmán by mělo být natočení reklamního spotu. Tato forma propagace je sice finančně nákladná, ale má okamžitý efekt. Reklamní spot by měl být poutavý, výstižný, originální, měl by mít jasné sdělení a měl by být správně načasován, aby tak oslovil široký okruh spotřebitelů. Díky správně zvolenému reklamnímu spotu se mohou výrobky Otma vrýt do povědomí spotřebitelů.

Levnější variantou je natočení sponzorského vzkazu a jeho umístění před úspěšný televizní pořad např. Prostřeno. Televize Prima umožňuje odvysílání maximálně 10 sekundových sponzorských vzkazů před a po pořadu. Výhodou je jejich umístění těsně před sponzorovaným pořadem, tedy mimo reklamní blok, kde si nemůže konkurovat s dalším výrobkem. Důležité je ve sponzorském vzkazu zobrazit logo značky Otma, aby si lidé nové výrobky spojili právě s touto značkou.

Dalším způsobem jak zvýšit informovanost spotřebitelů o nových produktech je otisknutí reklamy na výrobky v různých časopisech o vaření, například časopisu Gourmet, Appetit, Food, atd.

V rámci podpory prodeje těchto výrobků by bylo vhodné pořádat ochutnávky v prodejnách obchodních řetězců. Zejména ve velkých obchodních centrech se pohybuje velké množství lidí, proto se tento způsob jeví jako účinný. Výhodou také je, že od spotřebitelů můžeme ihned získat zpětnou vazbu.

Na podporu zvýšení prodeje těchto výrobků by mohla společnost Hamé nabízet také možnost výhodné koupě, kdy při koupi dvou balení tatarských omáček, majonéz nebo dressingů spotřebitelé dostanou další balení zdarma.

Další možností podpory prodeje je účast společnosti Hamé na mezinárodním potravinářském veletrhu Salima v Brně. Tento veletrh navštěvuje odborná i laická veřejnost, proto je dobrým prostředkem pro prezentaci nových výrobků jak obchodním firmám, tak konečným spotřebitelům. Cílem účasti by bylo seznámit zákazníky s novými

tatarskými omáčkami, majonézami a dressingy, nabídnout jim tyto výrobky k ochutnání, případně zodpovědět dotazy a rozdat jim letáčky propagující nové výrobky. Výhodou veletrhu je, že společnost zde může uzavřít nové kontrakty se svými odběrateli. Jelikož prezentace na veletrhu je finančně náročná, doporučuji tento způsob prezentace v případě, že společnost bude na trh uvádět i další nové výrobky.

Rozšíření dostupnosti

Výrobky značky Otma jsou zatím dostupné pouze v obchodním řetězci Globus a některých prodejnách Tesco (dle dotazníkového šetření). Většina spotřebitelů se s těmito výrobky v obchodech nesešla a neměla tak možnost je zakoupit a vyzkoušet. Společnost Hamé by se tedy měla snažit výrobky co nejdříve rozšířit do dalších obchodních řetězců. Zákazník po zhlédnutí reklamy na tyto výrobky, musí mít možnost výrobky zakoupit v obchodě, kde nakupuje, jinak reklama nesplní svůj účel.

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce bylo zpracování analýzy konkurenceschopnosti společnosti Hamé, s. r. o., která působí v potravinářském sektoru. Cílem práce bylo zanalyzovat danou společnost, identifikovat konkurenční podniky, shromáždit informace potřebné pro analýzu konkurence a následné provedení srovnání výrobků společnosti Hamé s konkurenčními výrobky. Na základně získaných informací pak byla navržena vhodná doporučení, která by do budoucnosti zlepšila postavení společnosti Hamé na českém trhu.

V teoretické části práce byla definována teoretická východiska práce. Tato část se zaměřovala na základní pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí a konkurenční strategie. Dále byl popsán způsob zpracování PEST analýzy, Porterova modelu 5 konkurenčních sil, McKinsey analýzy 7S a SWOT analýzy. Tyto analýzy jsou nezbytné pro rozbor vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Poslední část se pak věnovala marketingovému výzkumu. Poznatky z teoretické části byly následně aplikovány v praktické části.

V praktické části byla představena společnost Hamé, její historie a výrobní sortiment. Tato část se také zabývala obchodními a marketingovými aktivitami společnosti a trhy, na kterých se společnost pohybuje.

V další části práce byla provedena PESTE analýza, která zkoumala vnější faktory, které na společnost působí a zároveň ovlivňují její činnost. Z politických faktorů má na společnost největší dopad daňová politika. Z ekonomických faktorů je pro společnost podstatný zejména vývoj HDP, zahraniční obchod a vývoj kurzu české koruny k euru. V sociální oblasti je důležitá především změna životního stylu obyvatel. V technologické oblasti je pak významným nástrojem možnost využívání moderních technologií, které společnosti umožní, aby nezaostávala za konkurencí. V ekologickém prostředí je pak kladem důraz na to, aby výrobní i nevýrobní technologie byly přátelské k životnímu prostředí.

Z Porterovy analýzy bylo zjištěno, že hrozba vstupu nové konkurence do odvětví je vysoká, protože bariéry vstupu nejsou příliš velké. Trh je v tomto segmentu již plně nasycen. Nachází se zde několik výrobců, kteří mezi sebou vedou konkurenční boj v podobě kvality, ceny, marketingových kampaní a rychlosti zavádění nových produktů na trh. Společnost Hamé je ohrožena i ze strany obchodních řetězců prostřednictvím

privátních značek. Důležitou roli hrají také dodavatelé, od kterých společnost nakupuje vstupní suroviny a obalové materiály.

Další provedenou analýzou byla analýza McKinseyho 7S, která zkoumá vnitřní zdroje a potenciály společnosti z pohledu strategie, struktury, systému, stylu, zaměstnanců, sdílených hodnot a schopností. Všechny tyto oblasti jsou propojeny a úzce spolu souvisí. Proto je třeba všechny oblasti rozvíjet současně a věnovat se jim stejně.

Poslední provedenou analýzou byla analýza SWOT, která identifikovala silné a slabé stránky firmy, budoucí příležitosti a hrozby, kterých by se měla společnost vyvarovat a které by se měla snažit eliminovat.

V další části práce byli představeni nejvýznamnější konkurenti společnosti Hamé. Jednalo se o společnosti Unilever, Boneco, Spak Foods, Záruba Food, Agricol. Do analýzy byly zahrnuty i privátní značky patřící obchodním řetězcům. Poté bylo provedeno srovnání výrobků společnosti Hamé s konkurenčními výrobky, a to na základě složení, ceny, dostupnosti a mediální aktivity.

Poslední část práce se zabývala marketingovým výzkumem. Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaké jsou preference zákazníků při koupi tatarských omáček, majonéz a dressingů. Bylo zjištěno, že nejvíce nakupovanou značkou je Hellmann's, na druhém místě skončil výrobce Agricol a na třetím pak Spak Foods. Z privátních značek mají spotřebitelé oblíbenou majonézu a tatarskou omáčku Mikado od Lidl a majonézu a tatarskou omáčku Penny od Agricol a dressingy od Popp Feinkost.

Na závěr byly, na základě poznatků z provedených analýz, formulovány doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti nových výrobků společnosti Hamé. Společnosti bylo doporučeno rozšířit stávající sortiment o další výrobky a uvést na trh zcela novou výrobkovou řadu zaměřenou na zdravý životní styl. Dále bylo společnosti doporučeno snížit cenu výrobků a uvést výrobky na trh za nižší zaváděcí cenu, která se po určité době bude postupně zvyšovat. Navrženy byly i marketingové aktivity, jejichž cílem je informovat spotřebitele o uvedení výrobků na trh a rozšíření dostupnosti výrobků, neboť reklama nemůže splnit svůj účel, jestliže spotřebitelé nemají možnost výrobky v obchodech běžně zakoupit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

1. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. BEDNARČÍK, Zdeněk, 2008. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 176 s. ISBN 978-80-7248-489-8.
3. ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1.vyd. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
4. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
5. HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
7. KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2012. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.
8. KOTLER, Philip et al., 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
9. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
10. KOZEL, Roman et al., 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
11. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
12. MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
13. MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

14. MANKIW, N., 1999. *Zásady ekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada, 763 s. ISBN 80-7169-891-1.
15. MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
16. MOUDRÝ, Marek, 2008. *Marketing: základy marketingu*. 1. vyd. Kralice na Hané: Computer Media, 160 s. ISBN 978-80-7402-002-5.
17. PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ, 2014. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 262 s. ISBN 978-80-247-3643-3.
18. PORTER, Michael E., 2004. *Competitive advantage: creating and sustaining superior perform*. 1st Free Press Export ed. New York: Free Press, 557 s. ISBN 0-7432-6087-2.
19. PŘIBOVÁ, Marie, 1996. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
20. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
21. URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.
22. ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické zdroje:

23. AGRICOL.CZ, [©2015]. *Z historie firmy*. [online]. [cit. 2015-04-04].
Dostupné z WWW: <http://agricol.cz/historie.html>
24. ALBERT.CZ, ©2015a. *Albert Quality – kvalita značkových výrobků za přijatelnou cenu*. [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z WWW:
<http://www.albert.cz/nase-znacky/albert-quality>
25. ALBERT.CZ, ©2015b. *O společnosti*. [online]. [cit. 2015-03-31].
Dostupné z WWW: <http://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>
26. BILLA.CZ, ©2015a. *Cena*. [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z WWW:
https://www.billa.cz/Sortiment/Clever/Clever/dd_bi_subpage.aspx
27. BILLA.CZ, ©2015b. *O nás*. [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z WWW:
https://www.billa.cz/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s/dd_bi_subpage.aspx

28. BONECO.CZ, ©2013 - 2015. *O společnosti*. [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <http://www.boneco.cz/o-nas/o-spolecnosti>
29. CESKATELEVIZE.CZ, ©2015. *Koruna opět posiluje, ČNB ale zatím intervenovat nechce*. [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/305024-koruna-opet-posiluje-cnb-ale-zatim-intervenovat-nechce/>
30. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2014. *HDP v roce 2013 klesl o 0,9 %*. [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/ctvrtletni-narodni-ucty-4-ctvrtleti-2013-jzs9fy3fpv>
31. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2015a. *Historicky nejvyšší míra zaměstnanosti*. [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2014-nfmqckomga>
32. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2015b. *Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 12. 2014*. [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-12-2014>
33. DOMA.EU, [©2015]. *Vitajte na našich stránkach*. [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: http://doma.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=27
34. EKONOMIKA.IDNES.CZ, ©2014. *Hamé expanduje na Slovensku, kupuje prešovského výrobce tatarek Doma*. [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: http://ekonomika.idnes.cz/hame-kupuje-slovenskeho-vyrobce-tatarek-doma-fa1-ekoakcie.aspx?c=A141009_104740_ekoakcie_fih
35. EKONOMIKA.IDNES.CZ., ©2015. *Zahraniční obchod byl loni rekordní. Pomohla levná ropa i slabá koruna*. [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z WWW: http://ekonomika.idnes.cz/zahranicni-obchod-trhal-rekordy-skoncil-v-prebytku-157-miliard-pup-/ekonomika.aspx?c=A150206_103720_ekonomika_rny
36. EUFIC.ORG, [©2015]. *Faktory ovlivňující výběr potravin*. [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z WWW: <http://www.eufic.org/article/cs/expid/review-food-choice/>
37. FINANCNI-KRIZE.WEBNODE.CZ, ©2009. *Finanční krize*. [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z WWW: <http://financni-krize.webnode.cz/>

38. FINANCNINOVINY.CZ, ©2014. *Nezaměstnanost v ČR byla v roce 2013 v rámci EU čtvrtá nejnižší.* [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z WWW: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/nezamestnanost-v-cr-byla-v-roce-2013-v-ramci-eu-ctvrta-nejnizsi/1108746>
39. FINANCNINOVINY.CZ, ©2015. *Česká ekonomika loni rostla o 2 %, ve 4. čtvrtletí o 1,3 %.* [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z WWW: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/ceska-ekonomika-loni-rostla-o-2-ve-4-ctvrtleti-o-1-3-/1180817>
40. GLOBUS.CZ, ©2014. *Historie Globusu.* [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z WWW: <https://www.globus.cz/brno/o-globusu/historie-a-soucasnost.html>
41. HAME.CZ, [©2015a]. *Profil společnosti.* [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <http://www.hame.cz/cs/company/detail/id/30/profil-spolenosti>
42. HAME.CZ, [©2015b]. *Koncern Hamé.* [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <http://www.hame.cz/cs/company/detail/id/283/koncern-ham>
43. HAME.CZ, [©2015c]. *Historie a tradice.* [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <http://www.hame.cz/cs/company/detail/id/31/historie-a-tradice>
44. HAME.CZ, [©2015d]. *Životní prostředí.* [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <http://www.hame.cz/cs/company/detail/id/32/ivotn-prosted>
45. ITESCO.CZ, ©2014. *Tesco Pravá chuť.* [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z WWW: <http://www.itesco.cz/cs/tesco-v-cr/tesco-znacky/vlastni-znacky/tesco-prava-chut/>
46. JAKPODNIKAT.CZ, [© 2015]. *Sazby DPH - rok 2015.* [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z WWW: <http://www.jakpodnikat.cz/dph-sazby.php>
47. JUSTICE.CZ, ©2012-2014. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin.* [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=708525&typ=PLATNY>
48. KADLEC, Michal, ©2014. *Přílohy zákona o DPH od 1. 1. 2015.* [online]. 2014 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <http://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dph/prilohy-zakona-o-dph-od-1-1-2015/>
49. KALKULACKA.ORG, ©2015. *Zvýšení minimální mzdy od ledna 2015.* [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z WWW: <http://kalkulacka.org/zvyseni-minimalni-mzdy-od-ledna-2015/>

50. KAUF LAND.CZ, ©2015. *O nás*. [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z WWW: http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/006_Skupina_Kaufland/index.jsp
51. KSPROGRAM.CZ, ©2014. *O společnosti KS-PROGRAM*. [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <http://www.ksprogram.cz/spolecnost/onas.html>
52. LIDL.CZ, [©2015]. *Lidl v České republice*. [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z WWW: <http://www.lidl.cz/cs/2646.htm>
53. MINERVA-IS.CZ, ©2013. *Hamé*. [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <http://www.minerva-is.cz/cz/hame.html>
54. MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, ©2015. *Ministerstvo financí zveřejňuje lednovou Makroekonomickou predikci*. [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z WWW: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2015/ministerstvo-financi-zverejnuje-lednovou-20417>
55. NOVINKY.CZ, ©2015a. *Hamé roste prodej v Česku i v Rusku. Tržby firmě stouply na 5,5 miliardy*. [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z WWW: <http://www.novinky.cz/ekonomika/363242-hame-roste-prodej-v-cesku-i-v-rusku-trzby-firme-stouply-na-5-5-miliardy.html>
56. NOVINKY.CZ, ©2015b. *Průměrná mzda v Česku stoupla o šest set korun*. [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z WWW: <http://www.novinky.cz/ekonomika/363879-prumerna-mzda-v-cesku-stoupla-o-sest-set-korun.html>
57. OTMA.CZ, ©2014. *Současnost*. [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <http://otma.cz/o-znacce-otma/soucasnost>
58. OTMA.CZ, ©2015. *Představujeme vám nové majonézy, tatarské omáčky a dressingy*. [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <http://otma.cz/predstavujeme-vam-nove-majonezy-tatarske-omacky-a-dressingy>
59. PENNY.CZ, [©2015]. *O nás*. [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z WWW: http://www.penny.cz/TopMetanavigation/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s/_pe_DefaultContent1.aspx
60. SPAK.CZ, ©2009. *O nás*. [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <http://www.spak.cz/o-nas>
61. TESCOCR.CZ, [©2015]. *Tesco Česká republika*. [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z WWW: <http://www.tescocr.cz/cs/o-n%C3%A1s/tesco-v-%C4%8Dr>

62. TYDEN.CZ, ©2015. *Tržby Hamé loni stouply o osm procent. Úspěch i v Rusku.* [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z WWW: http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/trzby-hame-loni-stouply-o-osm-procent-uspech-i-v-rusku_335170.html#.VRXUdvmG9NN
63. UCETNIKAVARNA.CZ, ©2015. *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob.* [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>
64. HELLMANNS.CZ ©2014a. *Hellmann's na českém trhu.* [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <http://hellmanns.cz/o-znacce/hellmanns-na-ceskem-trhu/>
65. HELLMANNS.CZ, ©2014b. *Jak vznikla značka Hellmann's?* [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <http://hellmanns.cz/o-znacce/jak-vznikla-znacka-hellmanns/>
66. UNILEVER.CZ, ©2015. *Představení Unileveru.* [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <http://www.unilever.cz/onas/predstaveniunileveru/>
67. VESECKÝ, Zdeněk, ©2013. *Změny v DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát.* [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>
68. ZARUBAFOOD.CZ, ©1992 – 2014. *O nás.* [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: <http://zarubafood.cz/o-spolecnosti/o-nas/>
69. ZPRAVY.IDNES.CZ, ©2015. *V Česku za rok přibylo 26 tisíc obyvatel. Je méně zemřelých i potratů.* [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z WWW: http://zpravy.idnes.cz/pocet-obyvatel-ceska-opet-roste-diky-imigraci-fok-domaci.aspx?c=A150323_090515_domaci_jpl

Ostatní zdroje:

70. Interní materiály společnosti Hamé, s. r. o., 2015
71. Výroční zpráva společnosti Hamé, s. r. o., 2013

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a. s.	Akciová společnost
ATL	Nadlinková reklama
BTL	Podlinková reklama
B2B	Business to business
B2C	Business to customer
CDS	Centrální distribuční sklad
CZK	Koruna česká
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
DPH	Daň z přidané hodnoty
EDI	Elektronická výměna dat
ERP	Enterprise resource planning
EU	Evropská unie
EUR	Euro
GŘ	Generální ředitelství
HDP	Hrubý domácí produkt
IFS	International Food Standard
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
KB	Komerční banka
KDU-ČSL	Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová
PESTE	Political, Economic, Social, Technological, Environmental
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

THP Technicko-hospodářský pracovník

TPV Technická příprava výroby

ÚP Úřad práce

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Matice nalezení konkurenční výhody.....	17
Obr. 2. Model pěti sil podle Michaela Portera.....	26
Obr. 3. Mckinsey 7S Framework.....	27
Obr. 4. SWOT analýza.....	28
Obr. 5. Logo společnosti Hamé, s. r. o.	36
Obr. 6. Organizační struktura holdingu Hamé.....	50
Obr. 7. Tatarská omáčka a majonéza Otma	57
Obr. 8. Dressingy Otma	57
Obr. 9. Logo značky Hellmann´s.....	60
Obr. 10. Portfolio značky Hellmann ´s	61
Obr. 11. Logo společnosti Boneco, a. s.	61
Obr. 12. Portfolio společnosti Boneco, a. s.	62
Obr. 13. Logo společnosti Spak Foods, s. r. o.	63
Obr. 14. Portfolio společnosti Spak Foods, s. r. o.	64
Obr. 15. Logo společnosti Záruba Food, a. s.	64
Obr. 16. Portfolio společnosti Záruba Food, a. s.	65
Obr. 17. Logo společnosti Agricol, s. r. o.....	65
Obr. 18. Portfolio společnosti Agricol, s. r. o.....	66
Obr. 19. Portfolio značky Vita Star a K-Classic.....	66
Obr. 20. Portfolio značky Tesco Pravá Chuť.....	67
Obr. 21. Portfolio značky Albert Quality	67
Obr. 22. Portfolio značky Penny.....	68
Obr. 23. Portfolio značky Clever	68
Obr. 24. Portfolio značky Mikado	69
Obr. 25. Portfolio značky Korrekt	69
Obr. 26. Televizní reklamy Hellmann´s na majonézy	84
Obr. 27. Televizní reklamy Hellmann´s na tatarskou omáčku	85

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Inflace v ČR v letech 2005 - 2014	43
Tab. 2. SWOT analýza.....	53
Tab. 3. Přidané látky v majonézách	72
Tab. 4. Přidané látky v majonézách privátních značek.....	72
Tab. 5. Přidané látky v tatarských omáčkách	75
Tab. 6. Přidané látky v tatarských omáčkách privátních značek	75
Tab. 7. Přidané látky ve Francouzských dressincích	77
Tab. 8. Přidané látky v Italských dressincích	78
Tab. 9. Přidané látky v dressincích Tisíc ostrovů	79
Tab. 10. Ceny výrobků	80
Tab. 11. Dostupnost majonéz a tatarských omáček v obchodních řetězcích.....	82
Tab. 12. Dostupnost dressingů v obchodních řetězcích.....	82
Tab. 13. Náklady na mediální aktivitu v segmentu majonéz.....	83
Tab. 14. Náklady na mediální aktivitu v segmentu tatarských omáček	84







SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Podíl jednotlivých zemí na tržbách Hamé.....	38
Graf 2. Obrat Hamé v miliardách	39
Graf 3. Podíl komodit na dosažených tržbách Hamé.....	40
Graf 4. Vývoj průměrné hrubé mzdy v Česku.....	44
Graf 5. Celková spotřeba a obrat majonéz na trhu v ČR	58
Graf 6. Celková spotřeba a obrat majonéz na trhu v SR.....	59
Graf 7. Pohlaví respondentů	87
Graf 8. Věkové složení respondentů.....	87
Graf 9. Zastoupení respondentů dle krajů.....	88
Graf 10. Zájem respondentů o dané produkty	89
Graf 11. Četnost nákupu nebo použití daných produktů	89
Graf 12. Oblíbenost jednotlivých značek majonéz, tatarských omáček a dressingů.....	90
Graf 13. Zkušenost s nově uváděnými výrobky Otma na trh	91
Graf 14. Zájem o nové výrobky Otma.....	91
Graf 15. Vliv jednotlivých faktorů na nákupní chování	92
Graf 16. Vnímání výrobků Hellmann's	93
Graf 17. Vnímání výrobků Agricol.....	93
Graf 18. Vnímání výrobků Boneco.....	94
Graf 19. Vnímání výrobků Záruba Food	94
Graf 20. Vnímání výrobků Spak Foods	95
Graf 21. Vnímání výrobků Tesco Pravá Chut'	95
Graf 22. Vnímání výrobků Albert Quality.....	96
Graf 23. Vnímání výrobků Penny.....	96
Graf 24. Vnímání výrobků Clever	97
Graf 25. Vnímání výrobků Mikado	97
Graf 26. Vnímání výrobků Vita Star a K-Classic.....	98
Graf 27. Vnímání výrobků Korrekt	98







SEZNAM PŘÍLOH

- P I Přehled srovnávaných majonéz
- P II Přehled srovnávaných tatarských omáček
- P III Přehled srovnávaných dressingů
- P IV Dotazník předložený respondentům








PŘÍLOHA P I: PŘEHLED SROVNÁVANÝCH MAJONÉZ

	Majonéza Hellmann's od Unilever	Majonéza Majolka od Boneco	Majonéza Poličanka od Agricol	Zárubova Majonéza od Záruba Food	Majonéza Spak od Spak Foods	Otma Majonéza od Hamé
						
Balení	225 ml	220 ml	240 g	225 ml	180 ml	225 g
Složení	řepkový olej, voda, ocet, cukr, pasterizovaný vaječný žloutek 3%, hořčice, jedlá sůl, aroma barvivo karoteny E 160a, antioxidant EDTA E 385	řepkový olej, pitná voda, vejce, ocet kvasný lihový, cukr, jedlá sůl, semínko hořčice, koření	řepkový olej, pitná voda, vaječný žloutek 3%, ocet kvasný lihový, cukr, jedlá sůl	řepkový olej, vaječné žloutky, pitná voda, hořčice, cukr, kvasný ocet lihový, jedlá sůl, barvivo karoteny E 160a, antioxidant EDTA E 385	řepkový olej 75%, pitná voda, pasterizované vaječné žloutky 8%, kvasný ocet lihový, cukr, jedlá sůl, regulátor kyselosti - citronový koncentrát E 330, antioxidant E 385 EDTA	řepkový olej, voda, vaječný žloutek, kvasný ocet lihový, cukr, hořčice, mod. kukuřičný škrob E 1422, jedlá sůl, barvivo betakaroten E 160a (ii), regulátor kyselosti - kyselina citronová E 330, stabilizátory guma guar E 412 a xanthan E 415, konzervant sorban draselný E 202
Výživové údaje na	100 ml	100 g	100 g	100 g	100 ml	100 g
Energetická hodnota	2 800 kJ/ 670 kcal	2 977 kJ/ 711 kcal	2 800 kJ/ 680 kcal	2 638 kJ/ 628 kcal	2 716 kJ/ 660 kcal	2 970 kJ/ 722 kcal
Obsah tuku	73 g	78,9 g	75 g	67,8 g	72 g	77,3 g
Nasycené mastné kyseliny	6 g	6,4 g	5 g	5,8 g	5,8 g	5,4 g
Obsah vaječného žloutku	3%	neuveďeno	3%	neuveďeno	neuveďeno	neuveďeno
Bílkoviny	0,5 g	0,7 g	0,5 g	1,7 g	1,1 g	1,4 g
Sacharidy	3 g	2,7 g	1 g	5,9 g	1,7 g	4,9 g
Sůl	0,94 g	0,6 g	1 g	1 g	1 g	1 g
Omega 3	6,4 g	5,8 g	5,4 g	neuveďeno	neuveďeno	neuveďeno





PŘÍLOHA P II: PŘEHLED SROVNÁVANÝCH TATARSKÝCH OMÁČEK

	Tatarská omáčka Hellmann's od Unilever	Tatarská omáčka od Boneco	Tatarská omáčka do Agricol	Zárubova Tatarka od Záruba Food	Tatarská omáčka od Spak Foods	Tatarská omáčka Otma od Hamé
						
Balení	225 ml	220 ml	240 g	225 ml	180 ml	225g
Složení	řepk. olej, voda, okurky, cibule, ocet, pažitka, hořčice, cukr, worcestrová omáčka, jedlá sůl, koření, pasterizovaná vejce 3,2%, mod. kuk. škrob E 1422, pasterizovaný vaječný žloutek 1%, regulátor kyselosti – kys.a cit. E 330, antioxidant EDTA E 385	řepkový olej, pitná voda, ocet kvasný lihový, okurky, cibule, modifikovaný kukuřičný škrob E 1422, vejce, semínko hořčice, jedlá sůl, stabilizátory guarová guma E 412 a xanthan E 415, koření, byliny	řepk. olej, pit. voda, okurka, cibule, pepř, pažitka, petržel, cukr, česnek, paprika, hořčice, vaj. žloutek, ocet kvasný lihový, mod. škrob E 1422, jedlá sůl, stab. guma tara E 417, xanthan E 415 karubin E 410, reg. kyselosti – kys. cit. E 330 a sírany sodné E 514, konz. sorbát draselný E 202	řepkový olej, pitná voda, hořčice, okurky, glukózo-fruktózový sirup, kvasný ocet lihový, jedlá sůl, cibule, pažitka, aroma koření, regulátor kyselosti kyselina octová E 260, modifikovaný kukuřičný škrob E 1422, zahušťovadlo xanthan E 415, konzervant sorban draselný E 202	řepkový olej 65%, pitná voda, pasterované vaječné žloutky, cibule, okurky, cukr, kvasný ocet lihový, jedlá sůl, regulátor kyselosti – citronový koncentrát E 330, petržel, antioxidant E 385 EDTA	řepkový olej, okurky, hořčice, cibule, směs koření, sušená zeleninová nať, voda, vejce, kvasný ocet lihový, cukr, modifikovaný kukuřičný škrob E 1422, regulátor kyselosti – kyselina mléčná E 270 , stabilizátory guar guma E 412 a xanthan E 415, konzervanty sorban draselný E 202a bezoan sodný E 211
Výživové údaje na	100 ml	100 g	100 g	100 g	100 ml	100 g
Energetická hodnota	1 700 kJ / 400 kcal	1 631 kJ /390 kcal	1 626 kJ/ 394 kcal	1 741 kJ/ 415 kcal	2 431 kJ/ 591 kcal	2 032 kJ/ 493 kcal
Obsah tuku	41 g	40,9 g	40 g	41,6 g	64,4 g	51,4 g
Nasyčené mastné kyseliny	3,5 g	3,2 g	3 g	3,6 g	5,1 g	3,6 g
Obsah vaječného žloutku	4,2 %	neuveďeno	neuveďeno	neuveďeno	neuveďeno	neuveďeno
Bílkoviny	0,9 g	0,5 g	0,6 g	1,9 g	1,1 g	1,6 g
Sacharidy	8 g	6,4 g	8 g	10 g	3,6 g	6,2 g
Sůl	1,7 g	0,8 g	1,9 g	1,3 g	1,2 g	1,3 g
Omega 3	3,6 g	neuveďeno	neuveďeno	neuveďeno	neuveďeno	neuveďeno



PŘÍLOHA P III: PŘEHLED SROVNÁVANÝCH DRESSINGŮ

	Francouzský dresink Hellmann´s od Unilever	Francouzský dressing s jogurtem od Spak Foods	Francouzský dressing Otma Gurmán od Hamé	Francouzský dressing Albert Quality od Albert (výrobce Doma)	Francouzská zálivka Penny od Penny Market (výr. Popp Feinkost)	French Dressing K-Classic od Kaufland (výrobce nezjištěn)	Frisches French Dressing od Globus (výrobce nezjištěn)
							
Balení	235 ml	250 ml	230 g	250 ml	250 ml	300 ml	250 ml
Složení	řep. olej, voda, cukr, ocet, jedlá sůl, suš. rajčata, suš. česnek, suš. odstř. mléko, paprika sladká mletá, emulgátor Polysorbate 60 E 435, zahušťovadlo xanthan E 415, hořčičné semeno, barvivo paprikový extrakt, konzervant sorban draselný E 202, antioxidant EDTA E 385	pitná voda, rostlinný olej 20%, jogurt, kvasný ocet, cukr, jedlá sůl, suš. mléko, hořčičné semeno, maltodextrin, česn. pasta, steril. cibule, reg. kyselosti kys. Cit. E 330, petržel, koření, ferment. sója, rajč. protlak, jabl. šťáva, aroma, barvivo lutein E 161b a riboflavin E 101, stab. xanthan gum E 415	řepkový olej, voda, rajčatový protlak, kvasný ocet lihový, sušená zelenina, bylinky, koření, hořčice, cukr, vejce, modif. kuk. škrob E 1422, jedlá sůl, worcestrová omáčka, konzerv. sorban draselný E 202, regulátor kyselosti kys. cit. E 330, stabilizátory guma guar E 412 a xanthan E 415	řepkový olej, voda, rajčatový protlak, kvasný ocet lihový, suš. zelenina, cukr, bylinky, koření, hořčice, vejce, jedlá sůl, mod. kuk. škrob E 1422, worcestrová omáčka, konzerv. sorban draselný E 202 a bezoan sodný E 211, regulátor kyselosti kys. cit. E 330, stab. xanthan E 415a guma guar E 412	řepkový olej, pitná voda, cukr, hořčice, smetana, vaječné žloutky, kukuřičný škrob E 1422, ocet kvasný vinný, glukózový sirup, jedlá sůl, celer, kořenící přípravek, zahušťovadla xanthan E 415 a guma guar E 412, byliny, česnek, chili	rostlinný olej, pitná voda, hořčice, kvasný ocet lihový, glukózo-fruktózový sirup, modif. škrob E 1422, cukr, vaječný žloutek, jedlá sůl, kopr, česnek, koření, zahušťovadlo xanthan E 415	řepkový olej, pitná voda, hořčice, cukr, vinný ocet, modifikovaný kukuřičný škrob E 1422, jedlá sůl, sušený vaječný žloutek, zahušťovadlo xanthan E 415, kopr, koření
Výživové údaje na	100 ml	100 g	100 g	100 g	100 ml	100 ml	100 ml
Energetická hodnota	2 300 kJ / 560 kcal	985 kJ/ 238 kcal	1 250 kJ/ 305 kcal	1 250 kJ/305 kcal	1 284 kJ/ 311 kcal	668 kJ / 161 kcal	970 kJ/ 235 kcal
Obsah tuku	56 g	20,8 g	31,9 g	32 g	30,1 g	14 g	23 g
Nasyc. mastné kys.	4,5 g	neuveдено	2,5 g	2,5 g	2,3 g	neuveдено	1,5 g
Bílkoviny	0,6 g	1,7 g	1,6 g	1,5 g	0,8 g	0,7 g	0,6 g
Sacharidy	13 g	10,2 g	8,6 g	8,5 g	8,7 g	7,3 g	6,4 g
Sůl	1,8 g	neuveдено	1,4 g	1,4 g	1 g	neuveдено	2,1 g


Přehled srovnávaných Francouzských dressingů

	Italský dresink Hellmann´s od Unilever	Italský dressing s bylinkami od Spak Foods	Italský dressing Otma Gurmán od Hamé	Italský dressing Albert Quality od Albert (výrobce Doma)
				
Balení	235 ml	250 ml	230 g	250 ml
Složení	slunečnicový olej, voda, ocet, sýr, paster. vaječný žloutek, cukr, česnek, cibule, jedlá sůl, modif. kukuřičný škrob E 1422, ryby, reg. kyselosti kyselina mléčná E 270, hořčičná semena, zahušť. xanthan E 415, suš. pažitka, pepř černý, emulg. Polysorbate 60 E 435, antioxidant EDTA E 385	pitná voda, kvasný ocet, cukr, stabilizátor xanthan E 415, regulátor kyselosti octan sodný E 262, směs bylin, sušená červená paprika, sušený česnek, fermentovaná sója, rajčatový protlak, jablečná šťáva, barvivo lutein E 161b, aroma	řepkový olej, voda, kvasný ocet lihový, modifik. kukuřičný škrob E 1422, koření, mléko, hořčice, výrobky z ryb, sýrové aroma, vejce, jedlá sůl, cukr, worcestrová omáčka, konzerv. sorban draselný E 202, stabilizátory guma guar E 412 a xanthan E 415	řepkový olej, voda, kvasný ocet lihový, modifik. kukuřičný škrob E 1422, koření, mléko, hořčice, výrobky z ryb, vejce jedlá sůl, cukr, worcestrová omáčka, konzerv. sorban draselný E 202 a benzoan sodný E 211, stabilizátory xanthan E 415a guma guar E 412
Výživové údaje na	100 ml	100 g	100 g	100 g
Energetická hodnota	1 300 kJ/ 330 kcal	138 kJ/ 32 kcal	1 303 kJ/ 316 kcal	1 305 kJ/ 315 kcal
Obsah tuku	33 g	0 g	32 g	32 g
Nasycené mastné kyseliny	4,5 g	0 g	6,9 g	7 g
Bílkoviny	2,5 g	0,1 g	1,5 g	1,5 g
Sacharidy	4 g	6,7 g	5,6 g	5,5 g
Sůl	1,6 g	1 g	1,2 g	1,2 g

Přehled srovnávaných Italských dressingů

	Dresink Tisíc ostrovů Hellmann's od Unilever	Tisíc ostrovů Dressing Otma Gurmán od Hamé
		
Balení	235 ml	230 g
Složení	slunečnicový olej, voda, cukr, ocet, zakysaná smetana, rajčatová pasta, červená paprika, modifikovaný kukuřičný škrob E 1422, pasterizovaný vaječný žlutek, jedlá sůl, hořčice, citronová šťáva koncentrovaná E 330, pažitka, zahušťovadlo xanthan E 415, kayenský pepř, antioxidant EDTA E 385	řepkový olej, voda, rajč. protlak, cukr, steril. okurky, steril. paprika, hořčice, kvasný ocet lihový, koření, mléko, celer, modif. kukuřičný škrob E 1422, jedlá sůl, worcestr. omáčka, emulgátor E 1450, reg. kyselosti kyselina citronová E 330, česnek, konzerv. sorban draselný E 202, stabiliz. guma guar E 412 a xanthan E 415, suš. petrželová nať, suš. paprika
Výživové údaje na	100 ml	100g
Energetická hodnota	900 kJ/ 240 kcal	1 317 kJ/ 319 kcal
Obsah tuku	20 g	30 g
Nasycené mastné kyseliny	3 g	2,1 g
Bílkoviny	1 g	1,5 g
Sacharidy	14 g	11 g
Sůl	1,8 g	1,6 g

Přehled srovnávaných dressingů Tisíc ostrovů

	Mexický dressing Otma Gurmán od Hamé
	
Balení	230 g
Složení	řep. olej, voda, rajč. protlak, cukr, hořčice, kvasný ocet lihový, jedlá sůl, mod. kuk. škrob E 1422, česnek, worcestr. omáčka, emulgátor E 1450, chilli koření, reg. kys. kyselina citronová E 330, konzerv. sorban draselný E 202, stab. guma guar E 412 a xanthan E 415
Výživové údaje na	100 g
Energetická hodnota	1 429 kJ/ 340 kcal
Obsah tuku	3,6 g
Nasycené mastné kyseliny	6,7 g
Bílkoviny	1,5 g
Sacharidy	13,7 g
Sůl	1,6 g

Mexický dressing

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK PŘEDLOŽENÝ RESPONDENTŮM

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2) Do jaké věkové skupiny patříte?

- do 20 let
- 21 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- 60 a více

3) Bydlím v ...

Zde měli respondenti vybrat kraj, ve kterém bydlí.

4) Kupujete nebo používáte tatarské omáčky, majonézy a dressingy? *

- Ano
- Ne

** V případě, že respondent odpověděl na otázku ne, dotazník byl ukončen.*

5) Jak často tatarské omáčky, majonézy a dressingy konzumujete a používáte k přípravě jídla?

- Denně
- 2 – 3x týdně
- 1x týdně
- 2 – 3x za měsíc
- 1x za měsíc
- Méně než jednou za měsíc

6) Jakou značku tatarských omáček, majonéz a dressingů používáte? *

- Tatarská omáčka, majonéza a dressingy Hellmann´s od Unilever
- Tatarská omáčka a majonéza Poličanka od Agricol
- Tatarská omáčka a majonéza Majolka od Boneco
- Tatarská omáčka a majonéza od Záruba Food
- Tatarská omáčka, majonéza a dressingy od Spak Foods
- Tesco Pravá Chuť tatarská omáčka a majonéza od Záruba Food
- Tatarská omáčka, majonéza a dressingy Albert Quality od Doma Prešov
- Tatarská omáčka a majonéza Penny od Agricol a Záruba Food, dressingy Penny od Popp Feinkost
- Tatarská omáčka a majonéza Clever od Boneco
- Tatarská omáčka a majonéza Mikado od Lidl
- Tatarská omáčka a majonéza Vita Star od Boneco a dressingy K-Classic od Kauflandu
- Tatarská omáčka a majonéza Korrekt od Záruba Food a dressingy od Globus
- Jiné

** V otázce bylo možno zaznačit více odpovědí.*

7) Společnost Hamé, s. r. o. od března 2015 uvedla na český trh tatarské omáčky, majonézy a dressingy pod značkou Otma. Setkali jste se již v obchodech s těmito výrobky?

- Ne
- Ano – vepište kde

8) Tatarské omáčky a majonézy značky Otma a dressingy značky Otma Gurmán jsou vyráběny z pečlivě vybraných surovin a mají lahodnou chuť. Vyzkoušeli byste tyto výrobky?

- Ano – již jsem vyzkoušel/a
- Ano vyzkouším
- Možná
- Ne – výrobky od Hamé nenakupuji

9) Na níže uvedené škále vyberte, které faktory jsou pro Vás rozhodující při koupi tatarských omáček, majonéz a dressingů (5 – nejvíce, 1 – nejméně).

	1	2	3	4	5
Kvalita výrobku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Složení výrobku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chuť výrobku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena výrobku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost výrobku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Značka výrobku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balení výrobku (sklo, plast)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Předchozí spokojenost s výrobkem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doporučení známých	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10) Jak u jednotlivých značek souhlasíte s těmito tvrzeními? *

- Má lepší chuť než ostatní
- Má příznivou cenu
- Má širokou nabídku sortimentu
- Je všude dostupná
- Má různé typy a velikosti balení

** U této otázky respondenti hodnotili, jak souhlasí s tvrzeními u jednotlivých značek. Otázka byla položena pro každou značku zvlášť. Odpovědi bylo buď, že souhlasí nebo nesouhlasí s tvrzením.*

Respondenti měli taktéž možnost zaškrtnout políčko, že výrobek nevyzkoušeli, a na otázku neodpovídat.

11) Jaký druh tatarských omáček, majonéz a dressingů postrádáte na českém trhu? *

** Zde byl prostor pro názor respondentů a připomínky.*