

Rizika zavádění nového výrobku

Radek Beran

Bakalářská práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Radek Beran
Osobní číslo: L15142
Studijní program: B3909 Procesní inženýrství
Studijní obor: Ovládání rizik
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Rizika zavádění nového výrobku

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši k projektu zavádění nového výrobku na trh se zaměřením na možná rizika.
2. Proveďte rozbor postupu zavádění nového výrobku ve vámi vybrané společnosti.
3. Zhodnoťte výsledky provedeného rozboru a navrhněte možnosti k eliminaci možných rizik při zavádění nového výrobku na trh.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tisková/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozšířené vyd., Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

[2] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Cesty k úspěšnému podniku. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

[3] KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. přel. Pavel Medek, 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

[4] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Výrobek a jeho úspěch na trhu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0053-0.

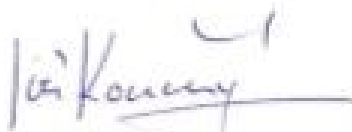
Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:	Mgr. Marek Tomášík, Ph.D. Ústav krizového řízení
Datum zadání bakalářské práce:	3. listopadu 2017
Termín odevzdání bakalářské práce:	15. května 2018

V Uherském Hradišti dne 15. listopadu 2017


doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan




Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové 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,

- že jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti 10. 5. 2018


.....
podpis studenta

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

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

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

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

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá zaváděním nového výrobku jogurt Klasik na trh společností Meggle, s.r.o. a obsahuje analýzu rizik, která zavádění nového výrobku na trh přináší. Práce je rozdělena do dvou částí, na teoretickou a praktickou. V první části jsou definovány základní pojmy, které souvisejí s problematikou zavádění nového výrobku na trh. V praktické části využijeme teoretické poznatky v praxi a obsahuje přestavení společnosti Meggle, s.r.o., ve které bude nový výrobek zaváděn na trh, a také představení nového výrobku jogurt Klasik. Dále je uvedena marketingová analýza PEST, následně analýza zákazníků a konkurence. Praktická část dále pokračuje SWOT analýzou. Součástí práce jsou také doporučení a návrhy pro zavádění nového výrobku na trh.

Klíčová slova: riziko, jogurt, marketing, konkurence, výrobek, trh

ABSTRACT

My bachelor thesis is focusing on the new product's launch to the market. Product belongs to the FMCG category. Thesis includes Risk analyse normally accompanying a new product's market introduction. In principle is thesis divided into two main parts - theoretical and practical. Theoretical part defines basic terminology related with the introduction of the brand new product to the market. Practical part is based on utilization of theoretical knowledge in real situation including short introduction of the Meggle, s.r.o. as a launching company and product "Yogurt Klasik" as a launched product. Further used PEST marketing analyse is described followed by Analysis of Competitors and Customers. The practical part continues by SWOT analyse, Risk analyse and Marketing strategy proposal. The thesis also includes my findings, recommendation and suggestions for smooth introducing of the new product to the market.

Keywords: risk, yogurt, marketing, competition, product, market, strategy

Děkuji svému vedoucímu bakalářské práce Mgr. Markovi Tomašíkovi, Ph.D. za trpělivost a čas, velmi cenné rady a celkový vstřícný přístup při zpracování bakalářské práce. Poděkování patří také paní Lucii Fialové a Ing. Karlu Chromému za spolupráci a poskytnutí důležitých informací, které byly nezbytné ke zpracování. Velkou zásluhu na vypracování bakalářské práce má také moje rodina, která mě po celou dobu mého studia podporovala a vytvořila tak dokonalé zázemí.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 MARKETING	13
1.1 TEORIE MARKETINGU	13
1.2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	13
1.2.1 Plánování.....	14
1.2.2 Strategické plánování	14
1.2.3 Marketingový plán	16
1.2.4 Marketingové cíle.....	17
1.3 MARKETINGOVÉ ANALÝZY.....	17
1.3.1 Situační analýza	18
1.3.2 Analýza zákazníků	19
1.3.3 Analýza konkurence.....	19
1.3.4 Analýza PEST	21
1.3.5 Analýza SWOT	22
1.4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	23
1.5 MARKETINGOVÝ MIX	25
1.5.1 Produkt	25
1.5.2 Cena.....	27
1.5.3 Místo	28
1.5.4 Propagace	29
1.6 TRH.....	30
1.6.1 Segmentace trhu	31
1.6.2 Výběr cílového trhu.....	31
1.6.3 Kritéria segmentace.....	32
1.6.4 Hodnocení a výběr tržních segmentů	32
2 ŘÍZENÍ RIZIK	33
2.1 RIZIKO.....	33
2.2 IDENTIFIKACE RIZIK	34
2.3 ANALÝZA RIZIK.....	35
2.4 METODY ANALÝZY RIZIK	36
2.5 OŠETŘENÍ RIZIK.....	38
2.5.1 Snižování rizika.....	38
2.5.2 Ovládání rizika	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MEGGLE, S.R.O.....	41
3.1 HLAVNÍ SLOŽKY SPOLEČNOSTI MEGGLE, S.R.O.	42
3.1.1 Marketingové oddělení.....	42
3.1.2 Výzkum a vývoj	43
3.1.3 Obchodní oddělení	43

3.1.4	Výroba.....	44
3.2	PORTFOLIO VÝROBKŮ SPOLEČNOSTI MEGGLE, S.R.O. V ČR.....	44
3.3	SYSTÉM DISTRIBUCE VÝROBKŮ	45
3.4	POSTAVENÍ VÝROBKŮ MEGGLE NA TRHU ČR.....	45
3.5	SITUACE NA TRHU V ČR.....	47
4	PŘEDSTAVENÍ JOGURTU RAJO KLASIK	50
4.1	JOGURTY	50
4.2	JOGURT RAJO KLASIK.....	51
4.3	JOGURTY KLASIK PRO ZAVEDENÍ NA TRH V ČR	52
5	MARKETINGOVÝ PLÁN PRODEJE JOGURTU KLASIK V ČR.....	54
5.1	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	54
5.2	ANALÝZA PEST.....	54
5.2.1	P – Politicko-právní prostředí	54
5.2.2	E – Ekonomické prostředí	55
5.2.3	S – Sociálně kulturní prostředí	58
5.2.4	T – Technologické faktory	59
5.3	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ.....	60
5.4	ANALÝZA KONKURENCE	67
5.5	SWOTT ANALÝZA PRODEJE JOGURTŮ KLASIK V ČR	70
5.5.1	Slovní hodnocení SWOTT analýzy	70
5.5.2	Číselné hodnocení SWOTT analýzy jogurtů Klasik.....	72
5.6	ANALÝZA RIZIK.....	74
5.6.1	Skórovací metoda s mapou rizik	74
5.6.2	Návrhy opatření rizik	79
5.7	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	79
5.7.1	Cíle	80
5.7.2	Cílové trhy.....	80
5.7.3	Positioning.....	80
5.7.4	Marketingový mix	81
5.7.5	Finanční plán.....	83
5.7.6	Marketingová kontrola	84
5.7.7	Organizace marketingu	85
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ	87
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ	91
	SEZNAM TABULEK.....	92
	SEZNAM GRAFŮ	93
	SEZNAM PŘÍLOH.....	94

ÚVOD

Nabídka potravin je pro zákazníka každý rok kvalitnější a větší. Velké plochy obchodních domů nabízejí tisíce značek výrobků, které se snaží uspět v boji o místo na trhu. Některé neuspějí a jejich působení skončí, ale velké množství nových výrobků se snaží najít si své místo v nákupním košíku kupujících.

Zavádění nového výrobku na trh je náročný a složitý proces, který přináší zajímavé možnosti, ale také velká rizika. Velká část firem dnes již pochopila, že ke zvládnutí tohoto procesu je nutné marketingové oddělení, které dokáže najít cestu, jak úspěšně zvládnout tento proces, vhodně oslovit a přesvědčit zákazníky a v tvrdém konkurenčním boji najít místo na trhu.

Téma bakalářské práce jsem si vybral z osobních i pracovních důvodů. Zavádění nového výrobku mě velmi zajímá již delší dobu a jsem rád, že byla možnost zvolit si takové zadání. V profesním životě pracuji skoro dvacet let v českých i mezinárodních mlékárenských společnostech v obchodním oddělení a chtěl jsem využít získanou praxi, kontakty a přístup k zajímavým informacím ke zpracování zajímavého tématu, jakým riziko zavádění nového výrobku beze sporu je.

V bakalářské práci se zaměřím na marketingové aktivity, které využívá společnost pro zavádění nového výrobku na trh a popíši rizika, která jsou s procesem zavádění na trh spojená. Pro úspěch společnosti s novým výrobkem na trhu je důležitá analýza prostředí, zákazníků a konkurence, vhodné složení marketingového mixu, zvolení vhodného způsobu reklamy a zaměření na aktivity u jednotlivých fází životního cyklu výrobku.

Cílem mé bakalářské práce je návrh zavedení nového výrobku jogurt Klasik firmou Meggle, s.r.o. na trh v České republice, identifikovat a vyřešit rizika spojené se zaváděním tohoto výrobku ve společnosti Meggle, s.r.o.

V praktické části představím společnost Meggle, s.r.o., popíši její začlenění ve firmě MEGGLE AG, jednotlivé složky společnosti, složení sortimentu a její pozici na trhu v České republice. Bude popsána situace na trhu, kde společnost plánuje nabídnout nový výrobek. Pokusím se pomocí dotazníků analyzovat spotřebitele, jejich chování na trhu, preference, zájem o nový druh výrobku, jejich představu o velikosti balení a částce, jakou budou ochotni za nový výrobek zaplatit. V praktické části dále budu analyzovat konkurenci a uvedu silné a slabé stránky jogurtu Klasik včetně jeho příležitosti a hrozby. Budu analyzovat konkrétní

rizika, která zavedení nového jogurtu na trh obnášejí, spolu s návrhy na opatření. V poslední části provedu zacílení prodeje nového jogurtu Klasik konečným spotřebitelům, bude popsána propagace a finanční plán pro zavedení novinky na trh.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING

Na začátku teoretické části je nutné uvést vysvětlení základních pojmů a definic, které se týkají marketingu a jsou důležité pro další části této bakalářské práce. V této kapitole jsou uvedeny definice marketingu, marketingové strategie a analýzy, trhu, marketingového výzkumu a mixu.

1.1 Teorie marketingu

Pojem marketing úzce souvisí s podnikatelským prostředím a neziskovou sférou, důležitou roli zastupuje také v procesu řízení organizace. Je pro něj důležitý vztah se zákazníkem, uspokojení jeho přání a potřeb, ale také schopnost vyvolání nové potřeby. [1]

Z mnoha definic, které v dnešní době existují, mě hodně oslovila definice od výrazné osobnosti světového marketingu Philipa Kotlera, který definuje marketing jako „*společný a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot*“ [2]

Například Lucie Paulovčáková definuje marketing, jako „*plynulý a nepřetržitý proces, jehož cílem je vytvoření a udržení dlouhodobého, vzájemně prospěšného vztahu se zákazníky nebo partnery a dosahování úspěšného dlouhodobého růstu firmy*“ [1]

Český ekonom Jaroslav Světlík definuje marketing následujícím způsobem: „*Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.*“ [1]

1.2 Marketingová strategie

Podle definice Paulovčákové je marketingová strategie „*umění a věda, jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů*“ [1]

Správně zvolená marketingová strategie podpoří dosažení marketingových cílů a následně také základního cíle podniku. Ukazuje nám směr, který bude organizační jednotka sledovat ve zvoleném časovém období a který dokáže nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení mar-

ketingových cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí. Konečným účelem strategie je náležitá součinnost veškerých aktivit všech složek podniku k dosažení zvolených cílů. [3]

Marketingová strategie nám dává základní směr postupu, který vede ke splnění cílových úkolů, dosažení zvoleného stavu pro budoucnost. Účelem je vytvoření výhodné tržní pozice, která nám umožní dosáhnout účinných výsledků. Je to managementem navržená řada kroků a operací pro podání dobrého výkonu organizace. Ukazuje nám, jakým způsobem konkurovat se službami nebo výrobky podniku na tržních segmentech nebo cílových trzích. Prezentují postupy i prostředky, jak má být stanovených cílů dosaženo. [3]

1.2.1 Plánování

Dobré plánování pomáhá organizaci předvídat budoucí vývoj, zrychlí reakci na změny prostředí a trendů, definuje standardy pro kontrolu výkonnosti. Plánování zajišťuje správnou cestu organizace ke zvolenému cíli. [10]

Typy plánů:

Roční plán – je to krátkodobý plán, který obsahuje popis současné situace, rozpočet, kontrolní mechanismy, strategii a firemní cíle pro konkrétní rok. [10]

Dlouhodobý plán – přináší popis okolí, faktory a síly, které budou ovlivňovat organizaci v horizontu několika následujících let. Jeho součástí jsou dlouhodobé cíle, marketingové strategie a prostředky, které jsou nutné pro jejich splnění. [10]

Strategický plán – týká se přizpůsobení firmy měnícímu se prostředí a využití nových příležitostí ke svému rozvoji. [10]

1.2.2 Strategické plánování

Je založeno na spolehlivých informacích, které nám popisují dosavadní vývoj a současný stav, ale umožňují i odhad, jaké mohou nastat budoucí příležitosti. [3]

V rámci strategického plánování jsou důležité pojmy „marketingové taktiky a marketingové taktické rozhodování“, které slouží k podpoře a dosažení marketingových strategických záměrů, tedy k dosažení strategických cílů. Pro delší časové období jsou vyžadovány detailnější přístupy pro krátkodobý časový úsek. [3]

Strategické plánování sleduje marketingové konání nejširším pohledem, v nejdélším časovém období a vrcholový management zde hraje vedoucí roli. Nepřetržitě ověřuje správnost nasměrování marketingových činností, které mají dosáhnout marketingových cílů a případně se přizpůsobuje novým situacím. [3]

Při stanovení plánu se musí vycházet z mikro i makroprostředí podniku, podle kterého se snaží předvídat podmínky na trhu v budoucnosti a zajistit na ně připravenost svých pracovníků. [3]

Jaké máme strategické plány:

- dlouhodobé strategické plány,
- střednědobé strategické plány,
- taktické roční plány,
- operativní plány. [4]

Etapy strategického marketingového procesu:

- poslání podniku – vyjádření smyslu podniku,
- podnikové cíle – primární úkoly podniku v měřitelné formě s časovými termíny plnění,
- marketingová situační analýza – doplněná o SWOT analýzu,
- marketingové cíle,
- výběr marketingových strategií – rozhodování v rámci mixu k dosažení marketingových cílů,
- marketingový plán – písemný dokument. [3]

Strategické úvahy při zavádění výrobku na trh

Ve výrobní oblasti - je důležité spolehlivé seznámení trhu s výrobkem a dobré uvedení, dokázat si uvědomit výrobek v tržním prostoru a stimulaci jeho prodeje. [3]

V oblasti cenové - jsou ideální dvě strategie. Některé firmy často na nový výrobek stanovují vysokou zaváděcí cenu, která rychle pokryje náklady spojené s vývojem a zavedením. Aplikuje se často u výrobků, které mají vysokou technickou úroveň. Druhá strategie - stanovení nízké zaváděcí ceny, u které dojde k delší době pokrytí nákladů na zavedení na trh. Umožňuje ale rychlejší zavedení na trh a vyšší tržní podíl. [3]

Pro oblast distribuce – počítá strategie s určitou formou omezení z důvodu fyzické přítomnosti výrobků jenom na některých trzích a tržních segmentech. Je nutné velké úsilí směřovat ke zvýšení distribuce k mezičlánkům na cestě nebo ke konečným spotřebitelům. [3]

Komunikační podpora – je nezbytná při zavádění nového výrobku. Jestliže podnik zvolí nižší komunikační úsilí, potom dojde k pomalému pronikání na trh. Pokud komunikaci značně posílí, bude pronikání na trh rychlé. [3]

Ideální formou by bylo, pokud se výrobky budou zdržovat v etapě zavádění pouze po krátký čas. Takový výsledek ale není běžný a některé výrobky v této etapě setrvávají delší dobu, než je pro jejich existenci zdravé. [3]

1.2.3 Marketingový plán

Je to písemný dokument, který zachycuje výsledky marketingového plánování. Směřuje od myšlenek ke konkrétnímu dokumentu. Je srozumitelný, strukturovaný, jednoduše pochopitelný a ukazuje, kde chce v budoucnu podnik v určitém časovém momentě být a jaké prostředky mu pomohou toho dosáhnout. [3]

Do marketingového plánu je třeba začlenit veškeré strategické a taktické zásady. Podnik zpracovává marketingový plán pro každou důležitou oblast své marketingové činnosti. [5]

Typy marketingových plánů:

Marketingové plány značek – podnik zpracovává pro jednotlivé značky marketingové plány. Každá značka má svého manažera. [2]

Marketingové plány pro jednotlivé kategorie produktů – když jsou vypracovány a schváleny plány značek, agregují se v celkový plán kategorie. [2]

Plány pro nové produkty – každá nová značka či nový produkt si vyžaduje podrobný plán vývoje a uvedení na trh. Fáze uvedení na trh si vyžaduje podrobně specifikovaný komplex aktivit. [2]

Plány pro tržní segment – pokud se daný výrobek, nebo značka prodává v různých tržních segmentech, je nutné vypracovat zvláštní plán pro každý segment. [2]

Plány pro geografické trhy – marketingové plány je třeba zpracovávat pro každé město, každý region i každou zemi. [2]

Zákaznické plány – pro každého klíčového zákazníka zpracovávají manažeři individuální plány. [2]

Každý marketingový plán má být jednoduchý a výstižný a měl by obsahovat minimálně následující části:

- situační analýzu,
- marketingové záměry a cíle,
- marketingovou strategii,
- plán marketingových opatření,
- kontrolní nástroje marketingu. [2]

Marketingový plán slouží pro koordinaci a řízení marketingového úsilí. Pokud chce být podnik úspěšný na trhu, musí dokonale zvládnout plánovat marketingové činnosti, umět využívat přednosti podniku a snažit se maximálně snížit účinek slabých stránek. [3]

1.2.4 Marketingové cíle

Jsou stanoveny v rámci marketingového plánu. Pro definování marketingových cílů je třeba znát a zaměřit se na cílové trhy a pro ně vytvořit nabídku výrobků i marketingové programy. [3]

Marketingové cíle by měly být:

- stanovené na základě potřeb zákazníků,
- identifikovány a uvažovány při respektování vnitřních a vnějších omezení,
- přesně, jasně a konkrétně vymezené,
- srozumitelné, dosažitelné a akceptovatelné. [3]

Konkrétní marketingové cíle vycházejí z výsledků provedené situační analýzy. Vyjadřují konkrétní úkoly a úkolem podniku je jejich dosažení během určitého časového období. Nebudou obsahovat instrukce ani návod, jak plánované záměry uskutečnit. [3]

1.3 Marketingové analýzy

Pro každý podnik je žádoucí mít kvalitní informace o vnitřním a vnějším prostředí podniku, které musí mít základ v průzkumu marketingových aktivit, prochází všemi složkami firmy, zajistí podrobné výstupy s dostatečným množstvím spolehlivých prognóz, doporučení a tipů k řešení konkrétní situace. [3]

1.3.1 Situační analýza

Je to analýza, která vychází z analytického zhodnocení minulého vývoje a aktuálního stavu a na základě kvalifikovaného odhadu možného budoucího vývoje pomáhá při formulování budoucí tržní pozice podniku. Je nestranná, kritická, systematická a důkladná. [3]

K hlavním cílům situační analýzy patří stanovení silné a slabé stránky podniku a konkurentů. Důležité je také pojmenovat příležitosti a ohrožení pro podnik při uskutečňování marketingových aktivit, které přicházejí z vnějšího prostředí, vnitřní přednosti a slabiny ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožení. [3]

Zkoumá **vnitřní situaci podniku**, její dovednosti, schopnosti, vnitřní nedostatky, zdroje vzhledem k trhům a konkurenci. Interní podmínky jsou částečně podnikem kontrolovatelné a ovlivnitelné. [3]

Šetří **postavení podniku v daném prostředí**, zejména s důrazem na analýzu trhu a konkurenci a zkoumá, jaký má vliv vnější prostředí na organizaci. Externí podmínky již podnik nemůže ovlivňovat, ale tyto podmínky již silně ovlivňují podnikovou situaci tím, že dokáží působit na intenzitu ohrožení, mění atraktivnost tržních příležitostí. [3]

Analýza se provádí ve třech časových horizontech:

- dosavadní vývoj,
- současný stav,
- odhad budoucího možného vývoje. [3]

Užitečnou součástí situační analýzy je SWOT analýza

Reálné provedení situační analýzy se skládá z následujících kroků:

1. Na začátku analýzy se stručně seznámit s organizací, v jakém je marketingovém prostředí, jaké má nabízené služby, tržní postavení, cílové trhy. [3]
2. Prezentace aktuálně užívaných marketingových strategií a vyhodnocení jejich výkonnosti a srovnání s minulostí. Strategickými faktory, které hodnotíme, jsou například organizační struktura marketingu v rámci struktury podniku, počet a šíře výrobních řad, životní cyklus výrobků, distribuční cesty a jejich počet. Provedeme příslušná porovnání v čase s minulou výkonností a v rámci hospodaření podniku. [3]
3. Šetření nákladové pozice podniku, kde provádíme nákladovou analýzu vzhledem k příslušným činnostem a porovnání pozice v rámci podniku a s konkurencí. [3]

4. Šetření konkurenčního postavení podniku, které vypovídá o míře uspokojení zákazníka s určitou službou nebo výrobkem na trhu. Často se hodnotí na základě konkurenční síly, jakou má podnik vzhledem k zásadním rivalům podle zvolených faktorů. [3]
5. Provedení SWOT analýzy, která nám stanoví podnikovou strategickou situaci vzhledem k vnějším a vnitřním podnikovým podmínkám. Druhou možností je provést marketingový audit, který je více podrobný než SWOT analýza. [3]
6. Vytipování specifických strategických otázek a problémů, které jsou důležité pro budoucí vývoj podniku. [3]

1.3.2 Analýza zákazníků

Zákazník je tím nejdůležitějším důvodem, proč organizace existují. Velká část podniků sleduje velikost svého tržního podílu více, než přání, myšlenky a spokojenost zákazníků. To je velkou chybou, protože tržní podíl ukazuje minulé výsledky a spokojenost zákazníků je měřítkem budoucí činnosti podniku. [6]

Zákazníci mohou být osoby i organizace, které kupují produkty k finálnímu použití, k začlenění do dalšího produktu nebo za účelem dalšího prodeje. Obsluha a jejich uspokojení si vyžaduje důkladnou znalost, ke které nám mohou pomoci následující otázky:

- Kdo jsou spotřebitelé?
- Co potřebují a chtějí?
- Jaké cíle se snaží uspokojit?
- Jak a kde nejraději nakupují? [7]

Pokud mezi firmou a zákazníkem v podobě jednotlivce či domácností probíhají vztahy, jsou nazývány B2C, pokud probíhají mezi firmami nazýváme je B2B. [1]

1.3.3 Analýza konkurence

Pro analýzu konkurence využijeme přístupu „pěti sil“, který navrhl Porter a podrobně zkoumá konkurenční prostředí. Pokud chceme dosáhnout nejpřesnější analýzy, je nutné provádět zkoumání vlivů konkurenčního prostředí na individuální strategickou obchodní jednotku. [8]

Ohrožení vstupů

Zejména u vstupů do průmyslu záleží na velikosti bariér vstupu, které jsou následující:

- kapitálové požadavky na vstup,
- úspory z rozsahu výroby,
- přístup k distribučním kanálům,
- očekávaná protiopatření,
- legislativa nebo akce státní správy,
- diferenciací. [8]

Síla odběratelů a dodavatelů

Tyto dva činitele mohou být pro svoji provázanost posuzovány dohromady. Název hodnotový řetězec či dodavatelský řetězec znamená, že každá organizace musí zajistit zdroje a poskytovat služby nebo věci. [8]

Následující vztahy znamenají, že síla odběratelů bude vysoká:

- při koncentraci odběratelů, kdy několik obchodníků dominuje celému trhu,
- velký počet malých operátorů tvoří celé odvětví zásobování,
- vysoké náklady na materiál tvoří značný podíl na celkových nákladech odběratelů, kteří jsou nuceni vyvíjet tlak na ceny od dodavatelů,
- existují nízké náklady na změnu dodavatele. [8]

Následující vztahy znamenají, že síla dodavatelů bude vysoká:

- existuje koncentrace dodavatelů,
- vysoké náklady na změnu dodavatele,
- dodavatel vlastní velmi silnou obchodní značku,
- nízká vyjednávací schopnost odběratelů z důvodu malého tržního podílu. [8]

Ohrožení substitucí

Může dojít k vytvoření cenového stropu pro produkty z důvodu snadné dostupnosti náhražek. Tyto náhražky mohou také vstoupit na trh a tím snížit jeho atraktivitu. [8]

Formy ohrožení substitucí:

- produkt místo produktu,
- novým produktem nebo službou,

- obecná soutěž o poptávku mezi podobným produktem či službou. [8]

Soutěživá konkurence

Je důležité, aby se organizace zajímaly o konkurenty a rozsah existující rivality mezi nimi a samotnou organizací. [8]

Nejvíce konkurenční podmínky jsou charakterizovány:

- dodavatelé a odběratelé využívají své síly,
- ohrožení substitucí,
- neexistují bariéry vstupu na trh,
- existence globálních zákazníků. [8]

Konkurenci můžeme také členit na:

- komoditní – vzniká mezi dodavateli, kteří mají stejný druh zboží a služeb,
- substituční – mezi dodavateli, kteří mají různý druh zboží a služeb, ale které slouží stejnému účelu. [1]

Konkurence a spolupráce

Organizace může v některých oblastech trhu spolupracovat s konkurencí, v jiných částech působit jako konkurent a není ani vyloučené, že dojde k oběma variantám zároveň. [9]

Dochází k variantám spolupráce mezi odběratelem a dodavatelem, na zvýšení kupní síly, na vytvoření bariér vstupu nebo zabránění substitucí, k získání vstupu na trh. [8]

1.3.4 Analýza PEST

Pro organizaci je důležité, jaké vlivy působí na makroprostředí. Vnější síly mohou působit na každou organizaci rozdílně a mění se jejich důležitost. Nadnárodní korporace řeší politiku místních vlád, jaké budou mít s vládou dané země vztahy, jak funguje politický systém, náklady na pracovní síly a další položky, které mohou ovlivnit jejich působení v dané zemi a schopnost konkurovat ostatním nadnárodním korporacím. Maloobchodník se může zajímat o místní zákaznický vkus a zvyklosti. Každou organizaci také zajímají místní podmínky, které se týkají jejího druhu činnosti, výrobního programu, kvalifikace, cílů atd. [8]

Analýza PEST znázorňuje klíčové síly v makroprostředí, které mají vliv na organizaci:

- politické / zákonné – legislativa, daňová politika, politické prostředí,

- ekonomické faktory – nezaměstnanost, úrokové míry, zásoba peněz, obchodní cykly, inflace, použitelný příjem atd.,
- sociokulturní faktory – úroveň vzdělání, sociální mobilita, populační demografie atd.,
- technologické faktory – zaměření vlády a průmyslu na technologie, investice vlády do výzkumu, míra zastarání, vývoj technologií atd. [8]

Často dochází k tomu, že se jednotlivé klíčové síly prolínají nebo mění svoji intenzitu. [8]

1.3.5 Analýza SWOT

Slouží k popisu současného stavu podniku a tvoří logický rámec vedoucí ke zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších ohrožení a příležitostí. Je užitečnou součástí situační analýzy, kdy se většinou uvádí na jejím konci. [3]

Důležitým úkolem SWOT analýzy je označení faktorů, které:

- mohou mít pro podnik klíčový význam, tedy významných slabých stránek, důležitých předností, katastrofických hrozeb a výrazných příležitostí,
- pomáhají podniku předvídat správnost jeho marketingové politiky nebo obtížnost, až nemožnost jejího uskutečnění,
- zásadním způsobem ovlivní budoucí marketingové aktivity či marketingové strategické záměry v určitém časovém období. [3]

Silné a slabé stránky – vytipují se a vymezí faktory vztahující se k internímu stavu podniku, které naplňují podstatu silných a slabých stránek podniku. U každého vybraného faktoru se bude hodnotit jeho vliv na podnik a bude považován za sledovaný faktor. [3]

Příležitosti a hrozby – záměrem této analýzy je předvídat důležité trendy, které mohou ovlivnit firmu. Příležitosti se vyskytují v oblastech, kde může společnost díky své silné pozici využít změny ve svůj prospěch. U hrozeb je nutné posoudit jejich možné dopady a potenciální škody na společnost a předem vypracovat plány, které těmto dopadům zamezí. [10]

1.4 Marketingový výzkum

Cílem Marketingového výzkumu je plánování, vyhodnocování, analýza a shromažďování informací, které jsou využity pro stanovení tržního potenciálu, měření efektivnosti výroby, porozumění klientům a jejich tržnímu chování či stanovení propagačních aktivit. [6]

Organizace může marketingový výzkum zadat svému marketingovému oddělení, specializované agentuře nebo je možné kombinovat oba dva přístupy. [1]

Firemní marketingový výzkum – vyžaduje méně finančních nákladů než agenturní. Velkým benefitem je výborná znalost firemního prostředí, produktu a marketingového mixu, nevýhodou potom menší počet specialistů, jako jsou sociologové, psychologové a menší praxe využití metod výzkumu. [1]

Agenturní marketingový výzkum – přináší přínos s využitím nejnovějších metod výzkumu, technik zpracování, zapojení odborníků z oblasti výzkumu. [1]

Je velmi důležité porozumět zákazníkům a k tomu nám pomáhá spousta různých technik marketingových výzkumů.

Mezi nejpoužívanější výzkumné techniky například patří:

- **pozorování zákazníků v prodejnách** – sleduje se reálné chování zákazníků na prodejní ploše, jako je rychlost a směr chůze, reakce na reflexní povrchy, označení zboží apod.,
- **pozorování lidí doma** – výzkumníci jsou vysíláni podniky přímo do domácností, kde studují chování lidí,
- **jiná pozorování** – pozorovat lze zákazníky kdekoliv a při jakékoliv činnosti,
- **výzkum pomocí skupinových pohovorů** – pod vedením zkušeného moderátora se mluví o výrobku nebo službě,
- **dotazníky a průzkumy** – firmy takto získávají reprezentativní údaje s širším vzorkem cílových zákazníků,
- **techniky hloubkových rozhovorů** – dochází k hlubšímu prozkoumání názorů,
- **marketingové experimenty** – sledování chování zákazníků při různých situacích,
- **průzkum s využitím „tajného zákazníka“** – pomocí této techniky podniky zkoumají, jak prodejci reagují na obtížné otázky zákazníka,
- **„těžba dat“** – díky rozsáhlým databázím zákazníků, které podniky vlastní nebo mohou získat, lze získávat potřebné údaje. [6]

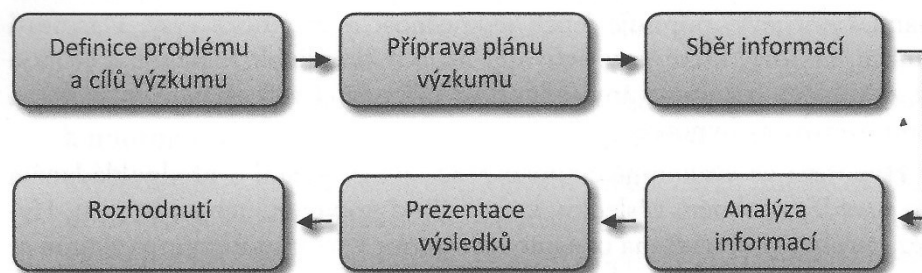
Jakým způsobem bude položena otázka může ovlivnit odpověď. Marketingový výzkum rozlišuje otevřené a uzavřené otázky. **Otevřené otázky** dovolují respondentům odpovědět na otázku svými vlastními slovy. **Uzavřené otázky** jsou navrženy tak, aby si respondent zvolil odpověď dle uvedených variant odpovědí. [10]

Při výzkumu jsou shromažďována data, která rozdělujeme na:

- sekundární data – jsou to informace, které byly shromážděny za jiným účelem,
 - primární data – nové informace shromážděné účelově, pro řešení daného problému,
- [1]

Výzkum může mít charakter:

- monitorovací – průběžné shromažďování a analýza dat,
- explorativní – shromažďování předběžných informací k přesnému určení problému,
- deskriptivní – kvalifikovaný popis marketingových problémů,
- kauzální – zkoumá příčiny a následky určitých jevů. [1]



Obr. 1. Proces marketingového výzkumu [1]

Podle charakteru problému rozdělujeme výzkum:

Kvantitativní výzkum – z přesně definovaných otázek jsou jednoznačné odpovědi, ze kterých získáme měřitelná data z dostatečně velkého vzorku. [1]

Kvalitativní výzkum – používá se ke zjištění preferencí, nákupních motivů a procesů, které probíhají ve vědomí zákazníka, a jsou většinou zkoumány menší vzorky, které reprezentují cílovou skupinu. [1]

Proces marketingového výzkumu:

1. formulace problému,
2. uspořádání výzkumu, volba metod sběru, výběr vzorku,

3. sběr dat,
4. analýza a interpretace údajů,
5. vypracování výzkumné zprávy a prezentace výsledků. [1]

1.5 Marketingový mix

Je soubor nástrojů, které využívá podnik k dosažení stanovených cílů. Pokud je zvolena vhodná kombinace nástrojů, je možné docílit uspokojení zákazníka i záměrů podniku současně. [3]

Každý podnik by měl stanovit efektivnost jednotlivých nástrojů marketingového mixu, zejména z hlediska nákladů, které jsou nutné pro jejich splnění a sestavit svůj marketingový mix tak, aby došlo k maximalizaci zisků podniku. Tento mix se označuje zkratkou 4P a je složen ze čtyř základních marketingových nástrojů:

- produkt (product),
- cena (price),
- místo (place),
- propagace (promotion). [7]

1.5.1 Produkt

Pro firmu je produkt základním stavebním kamenem marketingové politiky. Jako produkt můžeme označit informaci, výrobek, službu apod. Zákazník spojuje s určitým produktem konkrétní vlastnosti, má představy o způsobu používání a o individuálním užitku. [11]

Základní typové rozdělení zboží:

- konvenční – zboží běžné denní spotřeby, jako jsou základní potraviny, zubní pasty, cigarety atd.,
- nákupní – zákazník zde nakupuje až po vyhodnocení ceny a vlastností, je zde typická větší míra rozhodování a do této skupiny patří například nábytek obuv, elektronika atd.,
- speciální – uživatel má zcela konkrétní představy o jejich vlastnostech a vzhledu, většinou bývá nakupování v delších časových odstupech, jako např. automobil. [11]

Každý podnik má cíl dosáhnout toho, aby se nabídkami či produkty odlišil od ostatních a přiměl cílový trh, aby je preferoval, a dokonce za ně platil i vyšší cenu. [12]

Existují dva způsoby zavedení nových výrobků na trh:

Diverzifikace – jedná se o strategii pronikání na nové trhy prostřednictvím zcela nových výrobků. Rozšiřujeme sortiment o nové druhy produktů vycházejících z nových výrobních oborů. Snižujeme riziko podnikání v jednom oboru, zvyšuje se možnost využití kapacit, kvalifikace pracovníků, technologií. Praktické možnosti uvedení nového výrobku jsou vývoj výrobku, nabytí licence, koupě podniku, kooperace. [11]

Inovace výrobků – jedná se o zavedení nového výrobku nebo radikální změnu stávajícího výrobku, která přinese nový způsob plnění funkce, jako jsou zlepšení manipulace s výrobkem, nové vlastnosti výrobku, změna jeho použití atd. [11]

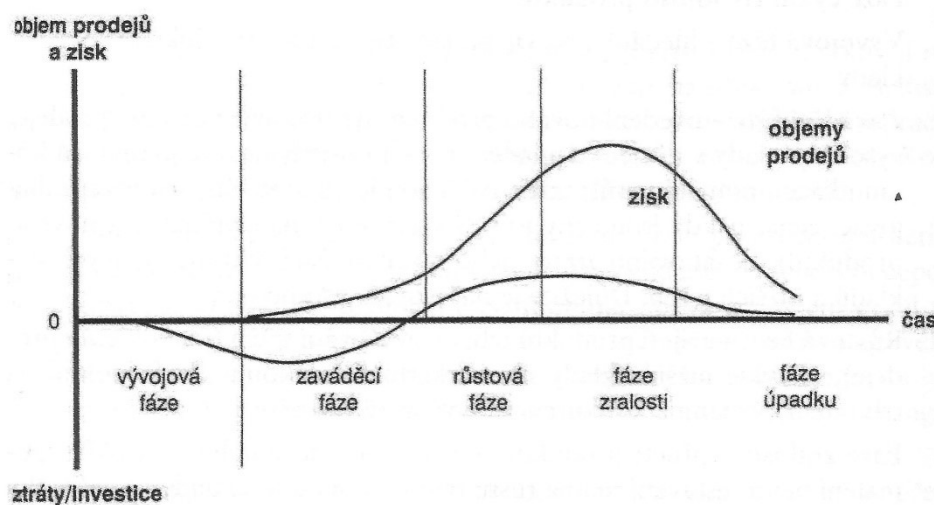
Formování image výrobku:

- design – obalová technika či výraz firemní kultury, významně přispívá k dosažení cílů,
- obal – propaguje a ochraňuje nám výrobek, zlepšuje používání výrobku, identifikuje výrobek a firmu a propaguje značku,
- značka – označuje výrobek nebo službu a slouží k odlišení produktů od konkurence,
- jméno výrobku – je žádoucí, aby vyvolávalo pozitivní asociace. [11]

Životní cyklus výrobku

Každý výrobek a služba má omezenou životnost, během které prochází určitým životním cyklem. To nám znázorňuje křivka cyklu životnosti výrobku, na níž jsou zachyceny jednotlivé etapy:

- vývojová fáze,
- zaváděcí fáze,
- růstová fáze,
- fáze zralosti,
- fáze úpadku. [11]



Obr. 2. Životní cyklus výrobku [1]

Pokud výrobce má kvalitní dlouhodobé poznatky o cyklu životnosti různých výrobků, může operativně nasazovat různé marketingové nástroje pro daný výrobek, popřípadě dostane včas signál pro přípravu a uvádění nových výrobků na trh. [11]

1.5.2 Cena

Od ostatních tří složek marketingového mixu se cena liší tím, že produkuje příjmy, zbylé tři složky vytvářejí náklady. Z tohoto důsledku se podniky usilovně snaží zdvihát své ceny tak vysoko, jak to umožňuje trh, a zároveň musí zvažovat vliv ceny na objem prodeje. Podnik usiluje o takovou výši příjmů, který po odčtení nákladů má za výsledek nejvyšší zisky. [7]

Cena plní některé funkce a k těm hlavním patří:

- Alokační funkce – pomáhá kupujícímu s rozhodováním, jak rozdělit finanční prostředky, aby bylo dosaženo maximálního užitku z koupě.
- Informační funkce – podává informaci kupujícímu o pozici produktu na trhu. [13]

Existuje několik metod tvorby cen, které vycházejí z konkurenčního prostředí, nákladů očekávání podniku a poptávky:

Nákladová tvorba cen – při této tvorbě cen si většina podniků k odhadovaným nákladům připočítává „obchodní rozpětí“. [7]

Hodnotová tvorba cen – podniky při této tvorbě cen odhadují, kolik by byl kupující ochoten zaplatit za nabízené zboží. Takovou cenu si ale neúčtují, protože kupující může ta-

kovou cenu odmítnout. Účtují si o něco méně, tedy „hodnotovou cenu“, aby ponechaly kupujícímu prostor pro „spotřebitelskou marži“. Pokud se u prodávajícího náklady blíží hodnotové ceně nebo ji převyšují, pravděpodobně nebude zboží vůbec nabízet. [7]

Existuje mnoho možností zvolení cenové strategie, volba je ovlivněna například charakterem daného trhu a tržní situací, stanovenými cíli, kvalitou výrobku.

Obecně je možné volit dvě strategie:

Strategie vysoké ceny – má dvě základní formy. První je *strategie dosažení prémiové ceny*, kde je cílem dlouhodobá existence vysoké ceny na základě kvality produktu, existujícího image či systému distribuce. Druhou formou je *strategie sběrná*, má za cíl krátkodobé nastavení vysoké zaváděcí ceny, zejména pokud je podpořeno reklamou nebo významnou inovací. [11]

Strategie nízké ceny – má opět dvě základní formy. První je *strategie cenové penetrace*, kde je cílem vytlačení konkurence a vytvoření cenového image. U druhé formy se jedná o *strategii podpory prodeje*. Tady je snaha dosáhnout přednost před konkurencí a může se týkat všech fází cyklu životnosti výrobku. [11]

1.5.3 Místo

Důležité rozhodnutí každého prodávajícího je, jakým způsobem bude své zboží dávat k dispozici cílovému trhu. Obecně rozdělujeme na dva možné způsoby, jako jsou **přímý prodej** zboží nebo jeho prodej **přes prostředníky**. V rámci jednoho oboru je možné se setkat s oběma těmito možnostmi. [7]

V otázce distribuční politiky je nutné se plně seznámit se všemi podrobnosti ve třech klíčových oblastech a to pochopení zákaznických preferencí, stupeň pokrytí konkrétního trhu určitými výrobky a vzájemné vztahy všech účastníků cesty. [14]

Existují tři základní distribuční strategie:

- Strategie intenzivní distribuce – je plánovaný prodej velkého množství na všech částech trhu, jedná se většinou o rychloobrátkové zboží.
- Strategie selektivní distribuce – je zde předpoklad omezeného počtu prodejních míst, kde je požadavek na hlubším vztahu výrobce a vybraného distributora.
- Strategie exkluzivní distribuce – bude existovat malý počet prodejních míst, které budou mít výhradní práva prodeje na určitém území. [3]

1.5.4 Propagace

Poslední část marketingového mixu, propagace, zahrnuje veškeré komunikační nástroje, které mohou cílovému publiku předat nějaké sdělení. [7]

Reklama - patří k nejúčinnějším nástrojům k budování povědomí o existenci služby, výrobku, podniku nebo myšlenky. Pokud měříme náklady, při oslovení tisíce lidí je reklama prakticky nepřekonatelná. Při rozhodování o koncepci sdělení je nutné zvolit, jaké médium bude použito. Přestože je třeba šířit totéž koherentní sdělení všemi médii, jeho konkrétní forma bude pro každé médium rozdílná, ať už půjde o rozhlas, časopisy, televizi, noviny, billboardy, direct mail nebo telefon. Zejména u nových médií, jako elektronická pošta nebo internet, je potřeba jiných tvůrčích přístupů. [7]

Podpora prodeje – velká část reklamních akcí nepřináší rychlý vzestup prodeje, protože reklama působí převážně na naši mysl, neovlivňuje naše okamžité chování. Podporou prodeje ale chování lze ovlivnit. Stimuluje zákazníky k tomu, aby výrobek vyzkoušeli a způsobuje růst zákaznické základny. Může přilákat zákazníky s nalomenou loajalitou k jiné značce. Většinou přivádí zákazníky, kteří vyhledávají různé výhody a střídají různé značky. [7]

Public relations – zahrnují širokou škálu rozmanitých nástrojů, které mohou být velmi efektivní. Většinu výdajů tvoří investice, které mají za úkol vytvořit pozitivní image podniku a rozšířit jej na cílovém trhu. „*Zatímco reklama je něčím, za co platíte, public relations jsou něčím, za co se modlíte*“. Pozitivní článek v novinách o podniku má někdy větší cenu než cenově nákladná reklama. [7]

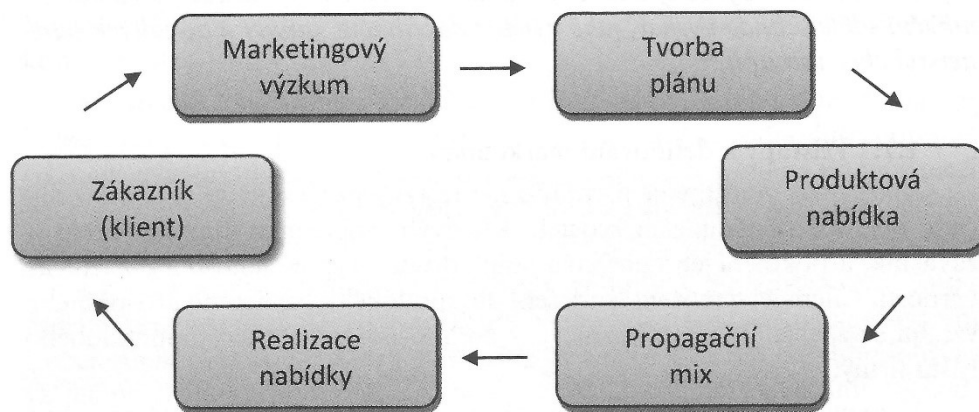
Cílem je budování důvěry i porozumění vzhledem k podniku, vytvoření kladného povědomí a vytvářet prostor a podmínky pro uskutečňování marketingových cílů. Úspěch záleží na výběru informací, jak budou sděleny, v jaké formě, a na výběru nosičů. [3]

Prodejní personál – patří k nejnákladnějším nástrojům marketingové komunikace, zejména prodejci, kteří se pohybují v terénu a značnou část svého pracovního času stráví na cestách zajišťováním spokojenosti stávajících zákazníků a vyhledáváním potencionálních zákazníků. Předností prodejců je osobní kontakt se zákazníky, kdy mohou vzbudit jeho zájem, reagovat na jeho podněty a také uzavřít obchod. Čím je služba nebo výrobek složitější, tím

je více potřeba užívat prodejců. Metodou na snižování velikosti prodejního personálu je zavedení telemarketingu, který může být efektivnější při prodeji menším zákazníkům a spolupráce s distributory, kteří mají vlastní prodejní personál. [7]

Přímý marketing – kvůli rozpadu dnešních trhů na menší soubory mini trhů se objevuje více specializovaných médií, které dokáží seznámit s inzeráty konkrétní skupinu zákazníků přes nové techniky v televizi, satelitním a kabelovém vysílání nebo internetu. [7]

Přímý marketing představuje přímou komunikaci se zákazníkem, při které se nepoužívá potřeb prostředníků, a k jeho nástrojům můžeme přiřadit například telemarketing, webové stránky, direct mail, mobilní zařízení a jiné. [1]



Obr. 3. Marketingový proces [1]

1.6 Trh

Trh je určitý prostor, na kterém dochází ke směně statků a služeb a pohybují se na něm organizace a skuteční i potenciální kupující. Sdílí přání a potřeby, jež mohou být uspokojeny prostřednictvím směny. Velikost trhu určuje počet osob, které chtějí uspokojit své potřeby a jsou vlastníci potřebných zdrojů. [2]

Rozlišujeme šest typů cílových trhů, kde se kupují zboží a služby:

- spotřebitelské trhy – skládají se z domácností a jednotlivců,
- průmyslový trh – zboží a služby jsou určeny pro další zpracování,
- trh obchodních mezičlánků – účastníci trhu kupují s cílem prodeje se ziskem,
- institucionální trh – je tvořen institucemi, kteří poskytují lidem péči,
- trh státních zakázek – tvoří jej vládní instituce,

- mezinárodní trh – je složen z kupujících z mnoha zemí. [10]

1.6.1 Segmentace trhu

Pokud organizace působí na B2B trzích, většinou nemohou oslovit všechny nakupující, nebo nemohou ke všem přistupovat stejným způsobem, protože na trhu je mnoho nakupujících, mají rozdílné preference, potřeby nebo nákupní zvyklosti, je tedy žádoucí přistoupit k segmentaci trhu. [15]

Segmentace trhu znamená, že se trh rozčlení do homogenních skupin, které se vzájemně liší svým chováním, potřebami a charakteristikami. Na tyto skupiny se poté míří přizpůsobený marketingový mix. Tržní segment představuje skupinu spotřebitelů, kteří přibližně stejným způsobem reagují na používané marketingové nástroje. [2]

Mezi výhody segmentace trhu můžeme zařadit hlubší porozumění zákaznických potřeb, kvalitnější výběr zákaznického mixu, efektivnější využívání finančních prostředků nebo získání konkurenční výhody. [1]

Hromadný marketing, který jedná se všemi stejně, dnes používá málo firem. Místo toho společnosti používají **cílený marketing**, kdy se speciálně na vybrané tržní segmenty připraví marketingový mix a produkty. [10]

1.6.2 Výběr cílového trhu

Segmentace trhu – trh je rozdělen na různé skupiny kupujících, kteří mají odlišné chování, potřeby a mohou požadovat odlišné produkty a marketingové mixy. [10]

Targeting - po provedení segmentace trhu je možné oslovit jeden či více segmentů. Targeting je proces, který vyhodnocuje, jaké segmenty splňují požadovaná kritéria, a které budou vybrány. Firma zvolí takový segment trhu, který ji poskytne největší hodnotu. Zvolen může být jednotlivý segment nebo celý trh. [2]

Positioning – po výběru segmentu trhu firma zvolí postavení, které chce u zákazníků zaujmout, tedy místo, jaké zákazníka nejvíce zaujme v mysli ve vztahu k výrobkům konkurenta, aby měl zákazník důvod ke koupi. Dojde k vymezení produktu vůči konkurenci a obsazení žádoucí pozice na trhu. Cílem je odlišení produktu od ostatních nabízených výrobků. [2]

1.6.3 Kritéria segmentace

Je důležité zjistit, kdo je náš zákazník a na jakém trhu se pohybuje. K tomu použijeme segmentaci spotřebních trhů, která se dělí:

- geografická segmentace – města, regiony, státy, národy,
- demografická segmentace – pohlaví, věk, příjem, vzdělání, povolání,
- geodemografie – vztah geografické lokality s demografickou charakteristikou,
- psychografická segmentace – společenské třídy, životní styl,
- behaviorální segmentace – postoj a znalost spotřebitele k produktu. [10]

1.6.4 Hodnocení a výběr tržních segmentů

Společnost musí vybírat takový segment trhu, který odpovídá jejím silným stránkám, a je schopna na něm uspět. Potřebuje k tomu také využít svoje dovednosti a znalosti, které jsou nezbytné k tomu, aby dokázala na trhu konkurovat. Musí si vybrat atraktivní segment trhu, kde se nenachází mnoho silných a agresivních konkurentů a trh má dostatečnou velikost a růst. [10]

Co ovlivňuje atraktivitu segmentu:

- správná velikost a růst,
- pozice konkurentů – jejich počet, postavení na trhu, možnosti investic,
- pozice odběratelů – jejich vyjednávací pozice,
- pozice dodavatelů – jejich koncentrace, počet substitutů. [10]

Ideální je vstup společností do takových segmentů, kde dokáže získat nad konkurencí výhodu prostředky nebo dovednostmi. Tržní segment je použitelný, pokud je měřitelný, dostupný, významný a praktický. [10]

2 ŘÍZENÍ RIZIK

Je to proces, při kterém se subjekt řízení snaží zamezit vlivu existujících i budoucích faktorů, a přichází s návrhem řešení, které snižují nebo odstraní dopad nežádoucích vlivů a naopak využijí přínosu působení vlivů pozitivních. [16]

2.1 Riziko

Do dnešní doby není obecně uznávaná definice, existuje spousta výkladů tohoto pojmu, ze kterých bych vybral následující podle Smejkal a Raise. Uvádějí, že *“rizikem se obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání“*. [16]

Například Tichý definuje, že rizikem můžeme chápat *„pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v penězích nebo jiných jednotkách“*. [17]

S rizikem jsou spojeny tři pojmy:

- Neurčitý výsledek – riziko většinou znamená alespoň dvě varianty řešení, pokud je výsledek jistý, nebude riziko existovat.
- Alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí – zde může jít o nižší než možný výnos nebo o ztrátu.
- Změna veličiny v čase – dochází k pozitivní nebo negativní odchylce oproti očekávaným hodnotám veličiny. [16]

Existují tři přístupy podnikatele či manažera k riziku:

- Averse – preferují se projekty, u kterých s jistotou přicházejí přijatelné výsledky, a naopak se vyhýbá projektům rizikovým.
- Sklon k riziku – přímo vyhledává rizikové projekty, které znamenají značné zisky, ale také vyšší nebezpečí rizika.
- Neutrální postoj – existuje rovnováha mezi averzí a sklonem k riziku. [16]

Kategorizace rizik

Při každém podnikání nepřichází jenom zisk, ale může skončit úpadkem nebo ztrátou, která představuje riziko podnikání. V praxi dosáhneme nulovou úroveň pouze tím, že

činnost přinášející riziko nebudeme vykonávat vůbec, to je ale neslučitelné se základním posláním manažera nebo podnikatele. [17]

Obecné rozdělení rizik:

- ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika,
- finanční a nefinanční rizika,
- statická a dynamická rizika,
- čistá a spekulativní rizika. [17]

Typů rizik je neomezeně mnoho, ale můžeme uvést některé kategorie:

- hmotné a nehmotné riziko,
- spekulativní riziko,
- systematické a nesystematické riziko,
- pojistitelné a nepojistitelné riziko,
- strategické riziko,
- odhadované riziko. [18]

Cíle řízení rizik

V oblasti rizika musí být cíle stejné s těmi, které zvolila organizace v oblasti strategického řízení firmy. Je nutné nejdříve riziko identifikovat, poté vyhodnotit a zjistit pravděpodobnost možné ztráty. [17]

2.2 Identifikace rizik

Při identifikaci nebezpečí je uplatňován zejména ekonomický a inženýrský důvtip, zkušenost a určitá velkorysost v pochopení souvislostí. Je třeba znát, kde bude proces nebo objekt působit, jaké na něj budou kladeny požadavky, které mohou být i v rozporu s platnými předpisy nebo se zdravým rozumem. Je třeba si uvědomit, že cílem je nalézt reálná, nikoliv absurdní nebezpečí. Při identifikaci nebezpečí sledujeme většinou pohled do budoucnosti, která je buď velmi blízká nebo vzdálená. Je možné, že vznikne nutnost zvážení minulosti, kde lze nalézt příčiny vzniku různých situací a jejich vývoje. Pochopení minulosti je velmi přínosné k vyznání se v budoucnosti. [18]

Metodika identifikace nebezpečí

Před analýzou jakéhokoliv rizika je důležité zabývat se otázkou, co je předmětem ohrožení a odkud nebezpečí přichází. Hned napoprvé se většinou nedají identifikovat všechna nebezpečí, protože některá se mohou teprve objevit v průběhu projektu. [18]

Kvalifikace nebezpečí

Jedná se o rozlišení identifikovaných nebezpečí, které napomáhá v dalším postupu analýzy rizik. Všechna identifikovaná nebezpečí neohrožují vyšetřovaný projekt stejnou měrou. Je nutné nebezpečí kvantifikovat, tedy mít představu o jeho závažnosti. Takové hodnocení bude vždy subjektivní. [18]

2.3 Analýza rizik

Při snižování rizika je prvním krokem jejich analýza, která určuje hrozby, pravděpodobnosti jejich realizace, stanovuje rizika a jejich závažnosti. Vyhodnocení rizik může pomoci stanovit odpovídající kroky vedení organizace pro vytvoření opatření zamezující jejich výskytu. [17]

Analýza rizik patří k stěžejním prvkům rizikového inženýrství a je nezbytnou podmínkou rozhodování o riziku. Jejím cílem je dát manažerovi rizika všechny informace pro ovládnutí rizik nebo dodat podklady rozhodovateli, který rozhoduje o riziku. [18]

Základní pojmy analýzy rizik:

Aktivum – je hodnota každého subjektu, která se může působením hrozby zmenšit. Aktiva dělíme na nehmotná a hmotná. Hlavním znakem aktiva je hodnota aktiva a její zranitelnost. [17]

Hrozba – je to aktivita, osoba, síla nebo událost, která může způsobit škodu nebo má nežádoucí vliv. Dopadem hrozby nazýváme škodu, kterou způsobí hrozba při působení na určité aktivum. Úroveň hrozby hodnotíme podle nebezpečnosti, přístupu či motivace. [17]

Zranitelnost – je slabina, nedostatek či stav analyzovaného aktiva, u kterého může dojít k uskutečnění nežádoucího vlivu hrozby. Hlavní charakteristikou zranitelnosti je její míra, která se hodnotí podle kritičnosti nebo citlivosti. [17]

Riziko – vzniká, pokud na sebe navzájem působí aktiva a hrozby. Úroveň rizika určujeme úrovní hrozby, hodnotou nebo zranitelností aktiva. Malým rizikem nazýváme zbytkové riziko, proti kterému již není třeba podnikat protiopatření. [17]

Obecný postup analýzy rizik:

1. stanovení hranice analýzy rizik – která aktiva budou zahrnuta do analýzy,
2. identifikace aktiv – uvedení názvu a umístění aktiva,
3. stanovení hodnoty a seskupování aktiv – posouzení a stanovení hodnot aktiv a jejich seskupení dle podobných vlastností,
4. identifikace hrozeb – identifikace a výběr hrozeb pro analýzu,
5. analýza hrozeb a zranitelností – vznik seznamu dvojic „hrozba-aktivum“,
6. pravděpodobnost jevu – určíme možnost výskytu analyzovaného jevu,
7. měření rizika – dle určení pravděpodobnosti stanovíme velikost rizika a předpokládanou hodnotu ztráty. [17]

2.4 Metody analýzy rizik

Jako základní hledisko pro rozdělení metod analýzy rizik použijeme způsob, jakým jsou vyjádřeny veličiny. [17]

Existují dva základní přístupy k rozdělení metod:

Kvalitativní metody – vyjádření rizika v určitém rozsahu formou obodování, určení pravděpodobností nebo slovně. Úroveň určujeme kvalifikovaným odhadem. Jedná se o metodu rychlejší a jednodušší. [17]

Tento typ metody se využívá k upřesnění postupů detailní analýzy rizik nebo v případě, že získáme nedostatečnou kvalitu či kvantitu číselných údajů pro použití kvantitativních metod. [16]

Kvantitativní metody – jsou vytvořené na matematickém výpočtu rizika, četnosti výskytu a dopadů hrozby. [17]

V jejich případě je použito číselné ohodnocení při ocenění dopadu dané události a pravděpodobnosti vzniku události. Obvykle vyjadřují dopad ve finančních termínech ve formě roční předpokládané ztráty. [16]

V analýze rizik je možné také používat kombinované metody, složené z kvalitativní a kvantitativní metody, které vycházejí z číselných údajů. Kvalitativní metoda zde přispívá více přiblížení se realitě než u použití pouze kvantitativní metody. [19]

Nejpoužívanější metody analýzy rizik:

Metoda účelových interview

Jedná se o nejběžnější variantu, při které experti hodnotící skupiny mají řízený kontakt s představiteli hodnoceného subjektu. Oproti jiným metodám, které jsou založeny na strojovém zpracování velkého počtu dotazníků, tato metoda používá pro analýzu soubor otázek, které jsou prodiskutované na účelových pohovorech. Otázky jsou tvořeny obvykle částí předem danou, pevnou a variabilní částí měnící se podle vývoje pohovoru a pozice respondenta. Vzájemného ovlivňování respondentů se zamezí tím, že během zpracování odpovědí nepřicházejí respondenti do styku. Použití této metody přináší výhody v menší náročnosti na čas či zdroje a zohledňuje specifika posuzovaného systému. Do pohovorů se může začlenit chybějící finanční vyjádření, kdy v plné variantě metody probíhají pohovory víceetapové a respondenti se vyjadřují po statistickém zpracování k získaným výsledkům a zaujímají k nim svá stanoviska. [16]

Skórovací metoda s mapou rizik

Bude využita v praktické části mé bakalářské práce a je tedy důležité metodu popsat.

U této metody dochází často k hodnocení „měkkých“ rizik, u kterých číselné vyhodnocení není možné. Metoda má tři hlavní fáze:

- identifikace rizika,
- ohodnocení rizika,
- návrh na opatření pro snížení rizika. [10]

V první fázi je za pomoci rizikových faktorů provedena identifikaci rizik. Každý rizikový faktor se ve skórovací metodě ohodnotí pomocí desetibodové stupnice. Hodnotíme pravděpodobnost výskytu rizikového faktoru a jeho dopad. Dále určíme stupně významnosti rizika za pomoci rizikového faktoru. V závěrečné fázi je stanovena mapa rizik, která je ve formátu dvojrozměrné matice v podobě bodovém grafu. [10]

Je vhodné doplnit pro kvadrant kritických rizik i pro kvadrant významných rizik zpracování návrhu na snížení rizika. Pro samotné vypracování identifikace rizika jsou použity tabulky,

které znázorňují identifikaci rizika, ohodnocení rizika a návrhy opatření, které riziko snižují. V přehledném bodovém grafu se vyobrazí rizika, která mají veličiny dopad rizika a pravděpodobnost. Nejdůležitější rizika mají nejvyšší možnost výskytu s největším dopadem. [10]

2.5 Ošetření rizik

2.5.1 Snižování rizika

Při řízení jakýchkoliv subjektů nebo v podnikání musíme počítat s existencí rizika. V konkrétních situacích je nejlepší řešení se riziku vyhnout, některá rizika můžeme zadržet či přesunout. [17]

Pro snižování rizika používáme následující metody:

- ofenzivní řízení firmy – nejlepší způsob preventivní obrany před rizikem,
- retence rizik – nejběžnější metoda, kdy podnikatel čelí neomezenému počtu rizik a v drtivé většině případů proti nim neuskuteční žádné opatření, a to vědomě či nevědomě,
- redukce rizika – odstranění příčiny vzniku rizika nebo snížení jeho nepříznivých důsledků,
- transfer rizika – defenzivní přístup, při kterém dochází k přesunu rizika na jiné podnikatelské subjekty,
- diverzifikace – riziko je rozloženo na co největší základnu, jako je například volba právní formy podnikání, zřízení působiště v jiném státě, rozšíření či změna výrobního programu,
- pružnost firmy – přispívá k eliminaci rizik spojených s výrobní činností nebo poskytování služeb,
- sdílení rizika – rozdělení rizika mezi další subjekty,
- pojištění – je to výměna velké ztráty za jistotu malé ztráty,
- vytváření rezerv – rezervy představují aktiva, které můžeme použít při vzniku mimořádných událostí,
- prognózování – předvídáme budoucí a vývoj a potencionální opatření. [17]

2.5.2 Ovládání rizika

Je to způsob chování, které optimalizuje působení osoby v prostředí v přítomném a budoucím čase. Náročnost postupů a spolehlivost odhadů se zvyšuje, čím je vzdálenější doba, během které chceme riziko řídit. [20]

Každé řízení rizik má za následek jeho ovládání, přičemž můžeme rozeznat řízení rizik:

Spontánní nebo intuitivní – rozhodovatel se zpravidla rozhoduje velmi rychle, nemá žádný předem vymezený postup řízení. [18]

Systematické nebo organizované – podléhá předem stanovenému programu, nezáleží na náročnosti ani významu rozhodování. [18]

Setkáváme se s těmito strategiemi:

- ovládání rizik je soustředěno u jedné osoby,
- riziko je řízeno jednou osobou, které nebezpečí hrozí,
- riziko je řízeno jednou osobou, u které nebezpečí vzniká,
- riziko řídí osoba bez ohledu k jeho dopadu nebo původu. [18]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MEGGLE, S.R.O.

Společnost MEGGLE AG vznikla v roce 1887 v Bavorsku, jako rodinná mlékárna. Jejím zakladatelem byl Josef Anton Meggle. Po celou dobu fungování společnosti až k současnosti je to stále rodinná firma, která jenom v průběhu času narostla do daleko větších rozměrů.

Výrobní portfolio společnosti se vyvíjelo postupně. Na začátku byla jediným výrobním programem výroba sýrů. Postupně se společnost rozrůstala o nové výrobní závody nebo ovládla konkurenční podniky. Docházelo k rozšiřování výrobního programu a firma začíná působit v dalších zemích starého kontinentu a pokračuje dále do Asie, Ameriky. Dnes firma MEGGLE AG má kolem 2500 zaměstnanců, obrát 600 miliónů EUR, působí na 3 kontinentech s mnoha výrobními závody a v Evropě má 14 poboček, které zajišťují prodej výrobků.

Výrobní program společnosti MEGGLE AG se skládá ze široké škály produktů, které jsou zařazeny do jednotlivých kategorií:

- spotřebitelské výrobky – mléčné výrobky,
- catering – polotovary,
- potravinářství – sušené mléčné výrobky,
- farmaceutický průmysl – laktóza,
- krmiva pro zvířata – syrovátka,
- pekárenská výroba. **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**



Graf 1. Složení výrobní činnosti MEGGLE AG [22]

Společnost Meggle, s.r.o. patří do skupiny MEGGLE AG, využívá zázemí této mezinárodní mlékárenské skupiny, zejména finančních zdrojů, výzkumu a vývoje, logistického

systemu, marketingu a důležitá je také role při obchodních jednáních, kde je velká část kontraktů a smluvních podmínek dojednávána s velkými mezinárodními řetězci v rámci nabídky celé skupiny, a tím je větší šance dosáhnout výhodnějších obchodních podmínek. Z důvodu sjednocení a zefektivnění procesů došlo k 1.1. 2012 k převedení obchodních aktivit na společnost RAJO a.s. Důvodem byl jednotný systém fakturace a vnitřních systémů pro ČR a SK. Firma Meggle, s.r.o. zůstala dále kontaktní společností pro komunikaci se zákazníky a odběrateli v České republice. [22]

3.1 Hlavní složky společnosti Meggle, s.r.o.

V České republice působí firma Meggle, s.r.o. od roku 1991, kdy došlo k zahájení provozu výrobní linky na smetánky do kávy v Bohušovicích. Firma využívá zázemí silné mezinárodní společnosti MEGGLE AG, a proto není potřeba silného personálního obsazení v jednotlivých odděleních. [22]

3.1.1 Marketingové oddělení

Marketing je důležitou součástí každého podniku, který chce obstát na konkurenčním trhu. Neslouží pouze k utrácení peněz na vymyšlené projekty, ale má pro firmu nenahraditelný přínos. Při návštěvě každého obchodu a jeho oddělení mléčných výrobků je na první pohled zřejmé, že každý spotřebitel má k dispozici na výběr z nepřeberného množství mléčných výrobků. V soutěži o zákazníka musí firma použít všech marketingových nástrojů, aby výrobek, který si spotřebitel kupuje, byl právě jeho.

Marketingové oddělení firmy Meggle, s.r.o. sestavuje dlouhodobé i krátkodobé marketingové plány, ve kterých musí zohledňovat vývoj trhu, vnímání zákazníka a jeho preference, kroky konkurence, investiční a prodejní plány firmy a samozřejmě finanční limity, které většina marketingových oddělení má. Kromě vlastního výzkumu trhu a přání spotřebitelů úzce spolupracuje s obchodním oddělením, které přináší informace z každodenního kontaktu s odběrateli a konkurencí. Intenzivně spolupracuje s vývojovým a výrobním oddělením na změně stávajícího sortimentu a přípravě nových výrobků. [22]

3.1.2 Výzkum a vývoj

Firma patří k průkopníkům výroby sušených a mléčných výrobků. Vždy byl pro ni výzkum a vývoj více než jen prostředek k závěru. Hlavní vývojové centrum MEGGLE AG je v německém Wasserburgu kde prvotřídní odborníci zajišťují vývoj nových výrobků a posouvají možnosti mlékárenských technologií neustále dále. Firma nejen reaguje na aktuální poptávku a spokojenost zákazníků, ale hlavně musí mít vize budoucího vývoje trhu a přicházet s vlastním řešením optimálních produktů a služeb. Bez investic do výzkumu a vývoje produktů nelze dlouhodobě udržet či zvýšit těžce vydané pozice na trhu. Fungující výzkumné a vývojové oddělení přináší dlouhodobý obchodní úspěch, kde základem jsou nejmodernější výrobní zařízení a inovativní výrobní procesy, které přináší špičkovou technologii, kvalitu a maximální flexibilitu. [23]

V roce 2015 se otevřelo nové vývojové oddělení v mlékárně RAJO v Bratislavě patřící do skupiny MEGGLE AG. Umístěním vývoje blíže zákazníkům přineslo zrychlení komunikace mezi firmou a zákazníky. Dochází k intenzivnější spolupráci při vývoji nových produktů, které jsou již primárně mířeny na trhy Česka, Slovenska a Maďarska. Došlo k většímu propojení s uvedenými trhy, které před globálními výrobky často preferují produkty, které odpovídají tradici, očekávání, aktuální náladě nebo finančním možnostem spotřebitelů. [22]

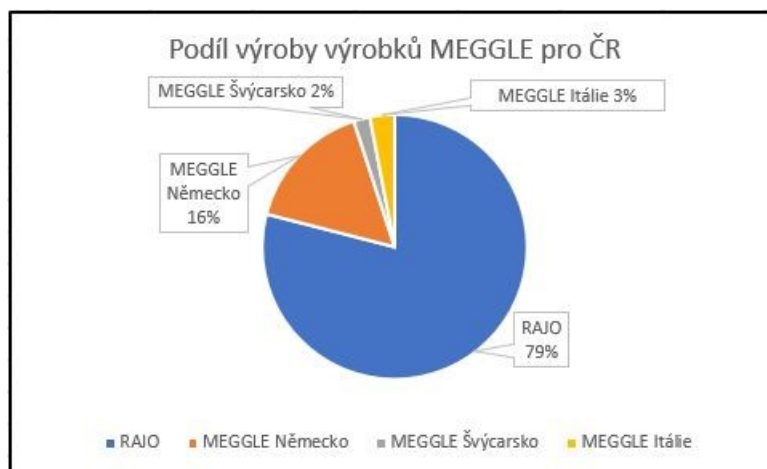
3.1.3 Obchodní oddělení

Firma MEGGLE AG je mezinárodní firmou a každý stát, ve kterém firma působí, má své obchodní zastoupení pro danou zemi. Firma Meggle, s.r.o. zajišťuje obchodní zastoupení MEGGLE AG pro Českou republiku. Obchodní oddělení zajišťuje veškerý kontakt se zákazníky. Dojednává obchodní podmínky se zákazníky, přijímá objednávky, řeší reklamace u spotřebitelů. Obchodní oddělení se skládá z týmu merchandiserů, kteří zajišťují ve vybraných hypermarketech vybalování výrobků MEGGLE do prodejních regálů, týmu obchodních zástupců, kteří kontrolují práci merchandiserů, komunikují se zákazníky, provádí objednávky. Manažer pro klíčové zákazníky dojednává obchodní podmínky, listing výrobků na obchodních sítích, letákové akce, cenové nabídky. Při jednání s mezinárodními řetězci spolupracuje s centrálou MEGGLE AG a tím využívá výhodu velké mezinárodní společnosti při jednání o obchodních podmínkách. [22]

Obchodní oddělení spolupracuje se všemi složkami firmy. Nejužší vazbu má ale na marketingové oddělení, se kterým komunikuje situaci na trhu a jeho vývoj, prodejní výsledky jednotlivých výrobků, změny v sortimentu, zavádění nových výrobků, plánované podpory prodeje v návaznosti na konkrétní zákazníky. [22]

3.1.4 Výroba

V roce 2001 se stala MEGGLE AG akcionářem slovenské mlékárny RAJO a.s. a v roce 2003 jejím 100 % vlastníkem. Ve firmě RAJO a.s. se vyrábí široký sortiment mlékárenských výrobků pro Českou republiku, Slovensko a Maďarsko. Aktuálně dochází ke stěhování výrobní linky na smetánky do kávy z výrobního závodu v Bohušovicích do RAJO a.s. v Bratislavě. Firma RAJO se tak stala hlavním výrobním závodem pro ČR a vyrábí největší část z celého sortimentu, který se prodává v ČR pod značkou MEGGLE. Menší část ze sortimentu se vyrábí v německém výrobním závodě MEGGLE AG ve Wasserburgu, dále v závodě MEGGLE AG ve Švýcarsku a Itálii. [22]



Graf 2. Podíl výroby pro ČR [22]

3.2 Portfolio výrobků společnosti Meggle, s.r.o. v ČR

V České republice firma MEGGLE AG prostřednictvím svého obchodního zastoupení Meggle, s.r.o. prodává široký sortiment mléčných výrobků.

Hlavní sortimentní skupiny:

- porcované smetany do kávy,
- másla porcované, balené, ochucené,
- smetany na vaření a šlehání,

- zakysané smetany,
- čerstvé sýry Cottage,
- bezlaktózové výrobky,
- trvanlivá mléka a ostatní. [22]

3.3 Systém distribuce výrobků

Distribuce výrobkům je kvůli několika výrobním závodům složitý systém, zejména kvůli logistické náročnosti přepravy výrobků a jejich nutnému chlazení. Logistické služby zajišťuje společnost Nagel a.s., která provozuje v ČR dva distribuční sklady, v Praze a v Olomouci, na které jsou z výrobních závodů zaváženy hotové výrobky. Z těchto distribučních skladů firma Nagel a.s. dále zajišťuje rozvoz výrobků MEGGLE na všechny zákazníky po celé ČR. Veškerá logistika a skladování je chlazená a musí splňovat podmínky zajištění požadované teploty 2 až 8 stupňů Celsia.

Distribuce zboží pro konečného zákazníka probíhá přes síť obchodníků, kteří dále prodávají výrobky koncovým uživatelům:

Složení obchodníků:

- maloobchodní prodejny,
- velkoobchody zaměřené na mléčný sortiment,
- sítě maloobchodních prodejen,
- mezinárodní obchodní sítě,
- zpracovatelský průmysl.

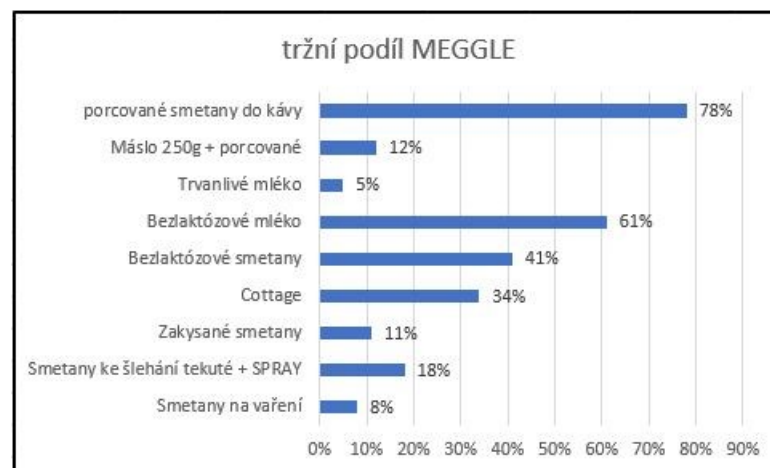
Zpracovatelský průmysl používá výrobky MEGGLE jako surovinu při výrobě ostatních výrobků. Zákazníci odebírají výrobky, které se odlišují od maloobchodního:

- Speciální složení výrobků, vyráběného dle požadavku konkrétního zákazníka, například rozdílná tučnost, druh použité suroviny při výrobě.
- Speciální balení výrobků, kdy jsou požadována velkoobjemové balení, například přepravní kontejnery a potravinářské pytle. [22]

3.4 Postavení výrobků MEGGLE na trhu ČR

Firma Meggle, s.r.o. se pohybuje na velmi konkurenčním trhu mléčných výrobků, kde svoje výrobky prodávají desítky českých a zahraničních mlékáren nebo obchodních společností.

Velká konkurence sebou přináší tlak na ceny ze strany odběratelů, velké požadavky konečných spotřebitelů na výrobek nebo investice do technologie výroby. Pro měření velikosti tržního podílu mléčných výrobků se používá statistické rozdělení mléčného trhu na jednotlivé skupiny, ve kterých se prodávají výrobky stejného, nebo podobného složení. V každé skupině jsou kromě brandových výrobků obsaženy také výrobky v privátní značce, které jsou pro odběratele vyráběny. Firma Meggle, s.r.o. vyrábí pro odběratele několik desítek druhů privátních značek od zakysané smetany, Cottage až po porcované smetany do kávy.



Graf 3. Tržní podíl Meggle, s.r.o. v ČR za rok 2016 [22]

Meggle, s.r.o. patří mezi významné společnosti v sortimentu mléčných výrobků a má široké portfolio výrobků, zejména máslo, smetanu, cottage a bezlaktózové výrobky. V některých sortimentních skupinách má významný podíl na trhu. Například u porcovaných smetan je to dáno technologickou náročností výroby, kdy počáteční obrovské investice do výrobního zařízení odrazují konkurenci ve vstupu na trh tohoto výrobku a ten se tak stává méně konkurenčním. Vyrábí se značky smetánek Kapucín a pro většinu výrobců kávy, jako například Tchibo, Jacobs a další. U bezlaktózových výrobků je dána míra tržního podílu výrobků strategií firmy Meggle, s.r.o., kdy celá kategorie bezlaktózových výrobků v ČR vůbec neexistovala a došlo k její vytvoření teprve příchodem výrobků MEGGLE. Prodeje bezlaktózových výrobků postupně přilákaly spoustu dalších výrobců, ale díky povědomí o značce MEGGLE a investicím do podpory prodeje zůstává tržní podíl na uvedených číslech. Ve skupinách jako jsou smetany na vaření, ke šlehání a zakysané smetany mají velký podíl na celkovém tržním podílu privátní výroby, které se vyrábějí pro mezinárodní obchodní sítě působících

v ČR, místní maloobchodní síť, zpracovatelský průmysl nebo specializované distributory pro HORECA (označení pro hotely, restaurace a kavárny). [22]

3.5 Situace na trhu v ČR

Česká republika má malou otevřenou ekonomiku, která má minimální vliv na situaci v evropském mléčném trhu. Významné státy z hlediska produkce mléka, jako jsou Německo, Francie a Itálie, do značné míry určují vývoj cen mléčných výrobků. Zejména nákupních cen syrového kravského mléka od zemědělců a také cen komoditních výrobků, jako jsou sušené mléko, sýry, máslo a trvanlivé mléko. Vliv Německa na vývoj mléčného trhu v ČR je zásadní. České mlékárny jsou ovlivněny výkupními cenami syrového mléka v Německu a musí o nákup syrového mléka soutěžit s německými zpracovateli, kteří stabilně nabízejí vyšší ceny zemědělcům, než jsou na českém trhu. Vykupované syrové mléko je u zpracovatelů hlavní nákladová položka při výrobě mléčných produktů a vyšší nákupní cena má výrazný vliv na jejich ekonomiku. [22]



Graf 4. Prodej syrového mléka od zemědělců v ČR [24]

Ovlivnění cen mléčných výrobků je výrazné zejména u komodit, kde zahraniční mlékárny a obchodní společnosti využívají výhodných proexportních podmínek jejich zemí, díky kterým konkrétně polské a německé firmy dokáží nabídnout nižší ceny, než je tuzemská produkce. Jedná se nejen o přebytky zahraničních výrobců, kteří se snaží o vývoz těchto přebytků za hranice své země, ale také o výhodné exportní podmínky, které jsou jim poskytnuty vládou daných zemí. Domácí výrobci tak musí reagovat na nabízené ceny zahraničních výrobků a často se tím dostávají do ztrátových prodejů.

U ostatních výrobků je situace rozdělena na brandové výrobky a privátní výrobky:

Brandové výrobky – výrobci se snaží podporovat značku a bojují o zákazníka nejen cenou, ale také podporou prodeje, obalem výrobku a zajímavou přidanou hodnotou výrobku.

Privátní výrobky – jejich podíl na celkovém trhu se každoročně zvyšuje a v soutěži o jejich výrobu se setkávají výrobci z mnoha států. Mezi hlavní faktory zadavatele soutěže je tlak na nejnižší cenu a poté zajištění objemu dodávek a zajištění kvality výroby.

Klesá marže produktů

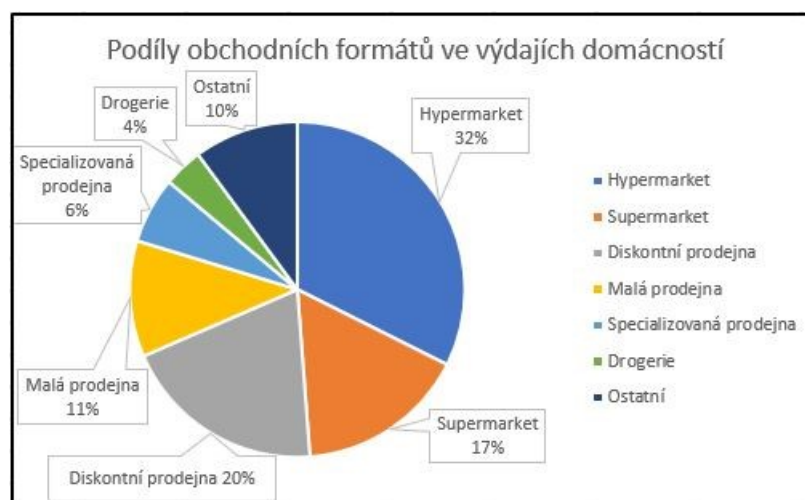
Z důvodu velké konkurence na mléčném trhu, otevřené ekonomice a silné pozici zahraničních řetězců klesá marže u produktů na trhu v ČR. Mlékárny jsou u komoditních výrobků nuceni nabízet ceny, které stanoví trh a ty jsou levným dovozem tlačeny na minimum. U ostatních výrobků je překážkou vyšších marží politika zahraničních řetězců, které mají silnou pozici na trhu, a oni určují obchodní podmínky. Žádná mlékárna na trhu v ČR nemá takovou tržní sílu, aby při jednání se řetězci dosáhla plného zalistování na všech obchodních místech, prodávala výrobky za plánované ceny a měla minimální náklady na podporu prodeje v obchodních sítích nebo na zavedení nového výrobku na trh. [22]

Distribuce

Distribuce potravin probíhá v České republice přes tři základní kanály.

- moderní trh – je tvořen nadnárodními maloobchodními řetězci, Cash & Carry,
- tradiční trh – jsou to maloobchodní prodejní jednotky sdružené do velkých sítí,
- velkoobchody – specializující se na prodej a rozvoz potravin pro retail a HORECA.

V následujícím grafu jsou uvedeny podíly obchodních formátů ve výdajích domácností na rychloobrátkové zboží:



Graf 5. Podíly obchodních formátů [22]

V České republice dominuje v prodeji potravin moderní trh, který má nadpoloviční podíl ve výdajích domácností na rychloobrátkové zboží, kde jsou zařazeny také jogurty.

Následující tabulka přináší informace o největších společnostech na trhu v roce 2017, které mají v prodejním sortimentu zařazeny chlazené mléčné výrobky:

Tab. 1. Největší obchodní sítě v ČR [22]

Společnost	obrat v mld. Kč bez DPH	počet prodejen
Kaufland	58,35	127
Ahold	48,33	331
Tesco	45,57	296
Lidl	38,35	234
Penny Market	31,99	368
Makro cash&carry	29,90	15
COOP	26,10	2790
Globus	22,81	15
Billa	22,76	259
Jip	14,50	165
Hruška	7,64	468
CBA	3,63	120
Rosa Market	3,05	444
Flosman	2,70	68
Norma	1,74	47

4 PŘEDSTAVENÍ JOGURTU RAJO KLASIK

4.1 Jogurty

Již naši předci věděli o významu mléka a mléčných výrobků, které již po staletí patří k základním potravinám lidstva. Mléko nás provází od narození, je v různých formách neopomenutelnou součástí naší výživy, do níž přináší vysoký obsah vápníku a ostatních živin prospěšných pro lidské zdraví.

Jogurty pocházejí z oblasti Balkánu, kde ho objevil bulharský lékař Stamen Grigorov. Je to tradiční fermentovaný výrobek, kde k přeměně mléka na jogurt dochází pomocí mikroorganismu *Lactobacillus bulgaricus* a *Streptococcus thermophilus*.

Fermentace jogurtů – je to proces přeměny organických látek, kdy za účasti mikroorganismů a jejich enzymů dochází ke vzniku látek energeticky chudších.

Dnešní výroba jogurtu se zásadně neliší od původního způsobu starého stovky let a dnes používáme dva technologické postupy:

- Fermentace probíhá přímo ve spotřebitelském obalu – jogurtová kultura se přidá do mléka a tento polotovar se stáčí do obalu.
- Fermentace probíhá v procesním tanku – jogurtová kultura s mlékem zraje v procesním tanku a po dokončení fermentaci je plněn do obalů.

Výživové hodnoty obou typů způsobu výroby jsou při stejném složení zcela identické. Výroba v procesním tanku je novější a umožňuje před naplněním do obalů další technologické operace, jako je např. chlazení a homogenizace. [25]

Druhy jogurtů

Podle složení:

Bílé jogurty: obsahují čistou jogurtovou kulturu a mléko.

Ochucené jogurty: vyrábí se velké množství příchutí, kde ovocné příchutě se doplňují džemem či marmeládou nebo sirupem, další varianty jsou například s čokoládou, medem, ořechy, nugátem či dalšími přísadami.

Podle obsahu tuku:

Jogurty mohou obsahovat různé množství mléčného tuku. Podle jeho obsahu dělíme jogurty na nízkotučné s obsahem tuku do 0,5 %, jogurty se sníženým obsahem tuku 0,5 % až 3 % této složky, klasické jogurty, které mají více jak 3 % tuku, a smetanové jogurty, kde se při výrobě přidává smetana, a ty obsahují nad 10 % mléčného tuku. Většina spotřebitelů rozděluje jogurty dle zaběhlé tradice na nízkotučné, polotučné a smetanové.

Speciální druhy jogurtů:

Kromě klasické výroby, kde se používá mléko a jogurtová kultura se vyrábí také jogurty pro diabetiky obsahující umělá sladidla, jogurty se sníženým obsahem laktózy, jogurty s probiotiky a biojogurty vyráběné na zásadě ekologického zemědělství. [26]

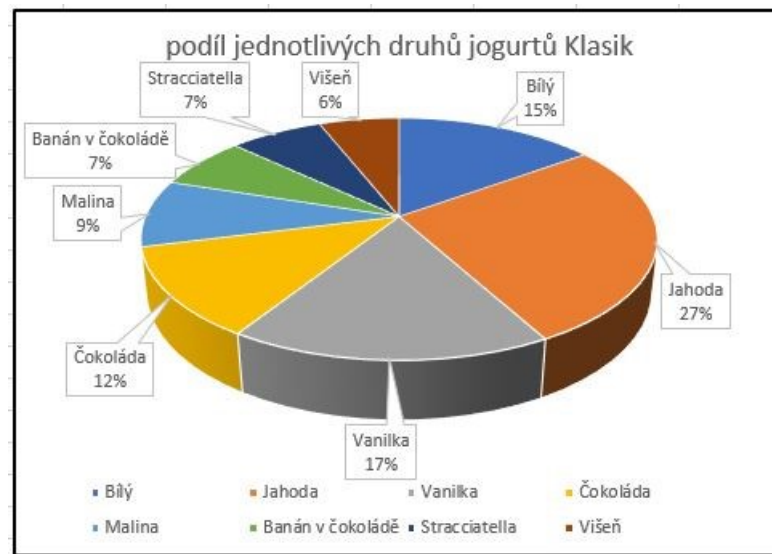
4.2 Jogurt RAJO Klasik

Mlékárna RAJO a.s., která je součástí skupiny MEGGLE AG, patří mezi nejvýznamnější mlékárny na Slovensku s obratem 3,8 miliardy Kč. Je například držitelem ocenění Superbrands Slovensko za rok 2014 a 2015, to se uděluje za nejznámější a nejhodnotnější značku.

K nosným výrobním programům mlékárny patří zejména sortiment jogurtů, kterých mlékárna vyrábí mnoho druhů a velikosti spotřebitelského balení a to v různých tučnostech od nízkotučných, se sníženým obsahem tuku až po smetanové s největším podílem mléčného tuku. K jogurtům se sníženým obsahem tuku patří také jogurtová řada Klasik. Jsou to jogurty, které obsahují 2,5 % mléčného tuku, mají velikost spotřebitelského balení 125 g. nebo 375 g. a vyrábí se jak v bílém neochuceném provedení, tak v množství příchutí.

Vyráběné druhy jogurtu Klasik:

Bílý, jahoda, vanilka, čokoláda, malina, banán v čokoládě, stracciatella, višně.



Graf 6. Prodeje jednotlivých jogurtů Klasik v SK [22]

Díky menšímu obsahu tuku než u smetanových jogurtů jsou výrobní náklady nižší, a tím je možné nabídnout na trh jogurt za zajímavější cenu pro spotřebitele, kteří preferují zachovanou chuť jogurtu s menším obsahem tuku bez přísad umělých sladidel. Jogurty Klasik jsou kompromisem mezi tučnými smetanovými jogurty a nízkotučnými jogurty, kde minimum tuku je nahrazováno většinou umělými sladidly pro zvýšení chuti. Dokáže tak oslovit širší skupinu zákazníků a tím zaujmout zajímavý podíl na trhu. [22]

4.3 Jogurty Klasik pro zavedení na trh v ČR

V rámci rozšíření svých aktivit plánuje Meggle, s.r.o. zavedení nového výrobku na českém trhu. Vedení firmy rozhodlo, že nedejde k vývoji nového výrobku, ale využije se již vyráběný výrobek v mlékárně RAJO a.s., která patří do skupiny MEGGLE AG, a bude vhodný pro zavedení na trh v ČR. Firma chce oslovit nové zákazníky s výrobkem na části trhu, na kterém doposud nepůsobila, na trhu jogurtů. Myšlenka zavedení jogurtů RAJO na český trh vznikla na straně prodejců a spotřebitelů, kteří znají jogurty RAJO ze Slovenska a chtěli tyto jogurty také na českém trhu. Ze sortimentu mlékárny RAJO byl vybrán jogurt Klasik. Jogurt Klasik je vyráběn v čistě bílé formě a dále v sedmi druzích příchutí, ze kterých se plánuje k zavedení na český trh čtyři druhy ochucených jogurtů. Podle aktuálních prodejů na Slovensku byly vybrány pro zavedení na český trh jogurty Klasik jahoda, vanilka, čokoláda a malina. Kromě zavedení nového výrobku, působení na nové části trhu, je také plánováno

zavedení nové značky na český trh, tedy značky mlékárny RAJO. V současnosti se všechny výrobky prodávají na českém trhu pod značkou MEGGLE a nový výrobek bude pod logem RAJO. Termín zahájení prodeje jogurtů Klasik v ČR byl stanoven na rok 2019. [22]

Jogurtem Klasik bude v další části bakalářské práce myšlena řada polotučných jogurtů Klasik, která obsahuje čtyři příchutě. Výběrem více příchutí pro zavedení na český trh chce společnost Meggle, s.r.o. nabídnout na trh širší nabídku, která dokáže oslovit více spotřebitelů, a tím dosáhnout větší celkové prodeje a návratnost investic nutných pro zavedení novinky na trh.



Obr. 4. Jogurty Klasik pro ČR [22]

5 MARKETINGOVÝ PLÁN PRODEJE JOGURTU KLASIK V ČR

K zavedení jogurtu Klasik je důležité shrnout, jak budeme výrobek zavádět. Provedeme rozbor konkurence, zákazníků, vnitřních a vnějších rizik, které ovlivňují naše postavení na trhu.

5.1 Situační analýza

Úkolem situační analýzy je zachycení podstatných informací, vnějších a vnitřních faktorů, které ovlivňují současnou i budoucí situaci organizace. Přispívá k uvědomění si situace na trhu, vlastních zdrojů, produktů, stávajících a potencionálních zákazníků, konkurence nebo předpokladů možného úspěchu. Dokáže pomoci při rozhodování, jakým způsobem by měla v budoucnu organizace směřovat. Ke všem krokům dojde v návaznosti na zavedení jogurtů Klasik. [27]

5.2 Analýza PEST

První částí analýzy je PEST analýza, která se zabývá analýzou vnějšího prostředí.

5.2.1 P – Politicko-právní prostředí

První část analýzy PEST je politicko-právní prostředí, které určuje především vláda, která vymezuje pravidla a normy, podle kterých se musí výrobci a prodejci potravin řídit. Kromě zákonů platných v ČR je důležitá také legislativa EU.

Seznam hlavních zákonů:

- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1169/2011, o poskytování informací o potravinách spotřebitelům.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1924/2006, o výživových a zdravotních tvrzeních při označování potravin.
- Zákon č. 180/2016 Sb., kterým se mění zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích,
- Zákon č. 302/2017 Sb., kterým se mění zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči,
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví,
- Zákon č. 146/2002 Sb., o Státní zemědělské a potravinářské inspekci,
- Zákon č. 452/2001 Sb., o ochraně označení původu a zeměpisných označení,
- Vyhláška č. 417/2016 Sb., o některých způsobech označování potravin,

- Vyhláška č. 141/2017 Sb., o informační povinnosti příjemce potravin v místě určení,
- Vyhláška č. 397/2016 Sb., o požadavcích na mléko a mléčné výrobky, mražené krémy a jedlé tuky a oleje.

Mlékárenská výroba patří pod Ministerstvo zemědělství, jehož ministrem je aktuálně Ing. Jiří Milek. [28]

Firma RAJO a.s. vyrábí výrobky, které patří do kategorie potravin, a musí splňovat všechny povinnosti při výrobě tohoto druhu výrobků. Ve výrobě je přítomná stálá veterinární kontrola dohlížející na procesy výroby a skladování. Výrobek Jogurt Klasik splňuje legislativu jak Slovenské republiky, tak České republiky ve způsobu výroby, jeho složení, použitého obalu, skladování, přepravě a požadavků na označování potravin pro spotřebitele. Obal výrobku je tedy opatřen slovenským a českým textem, který obsahuje složení výrobku, výživové hodnoty, informace o výrobcu, skladování výrobku a datum spotřeby. Dle požadavků legislativy v ČR veškeré zboží směřující do ČR ze zahraničí je hlášeno na Centrální veterinární státní registr v časovém termínu 48 hodin před závozem na dodací místo v ČR. Tím je každé zboží dohledatelné pro orgány státní kontroly. Vzhledem k výrobě jogurtu Klasik v Bratislavě bude výrobek hlášen spolu s ostatním sortimentem. [22]

Česká republika je pro zahraniční výrobce zajímavá přístupem spotřebitelů k dováženým výrobkům. Nikde v okolních státech nevidíte tolik dovážených výrobků na pultech obchodních společností. Vidět český jogurt v Rakousku, Německu nebo Polsku je skoro nemožné. Místní obchodníci nebo spotřebitelé je nechtějí, nebo dávají přednost regionálním výrobkům. Rozdílné je Slovensko, kde se několik českých mlékáren uchytilo buď společnou historií, a tím návykem spotřebitelů, nebo blízkostí obou států. Stále ale drtivou část trhu s mléčnými výrobky ovládají místní slovenské mlékárny. V ČR je situace odlišná. Při pohledu na složení sortimentu v mléčném oddělení obchodů vidíme velké množství německých a polských výrobků, zvedá se množství slovenských výrobků, český spotřebitel má rád široký výběr a nemá problém koupit zahraniční výrobek.

5.2.2 E – Ekonomické prostředí

Světová ekonomika dynamicky roste a překonává veškerá očekávání. Ekonomika Evropské unie jako celku v roce 2017 dosáhla na nejvyšší tempo ekonomického růstu za dekádu a dobrých výsledků dosahují také ekonomiky Číny a Spojených států.

Výkon české ekonomiky si na konci roku 2017 udržel svoji dynamiku a meziročně vzrostl o 4,7 %. Významnou silou růstu ekonomiky se stala spotřeba domácností s meziročním růstem o 4,1 %, došlo k růstu mezd a platů, snižování nezaměstnanosti a vysoká důvěra spotřebitelů a nízké úrokové sazby měly pozitivní vliv na ekonomický vývoj. Rostly investice do fixního kapitálu ve výši 6,3 %, zejména u soukromých investic, a vládní instituce dosáhly růstu spotřeby 1,2 %. K velkému hospodářskému růstu přispěl také zahraniční obchod díky rostoucí vnější poptávce.

Ministerstvo financí očekává, že ekonomický růst bude pokračovat také v letech 2018 a 2019 a bude tažen spotřebou domácností, tedy domácí poptávkou, která bude podpořena růstem reálného disponibilního důchodu, navýšením platů v sektoru vládních institucí, nárůstem výdajů na sociální zabezpečení a snížením daňové zátěže u rodin s dětmi. Dojde ke zvýšení investiční aktivity vládních institucí a firem, které budou stimulovány prostřednictvím zdrojů Evropských strukturálních a investičních fondů. Odhaduje se zachování nízkých reálných úrokových sazeb. Odhaduje se zpomalení hospodářského růstu v následujících letech 2018 na 3,4 % a v roce 2019 se očekává 2,6 %.

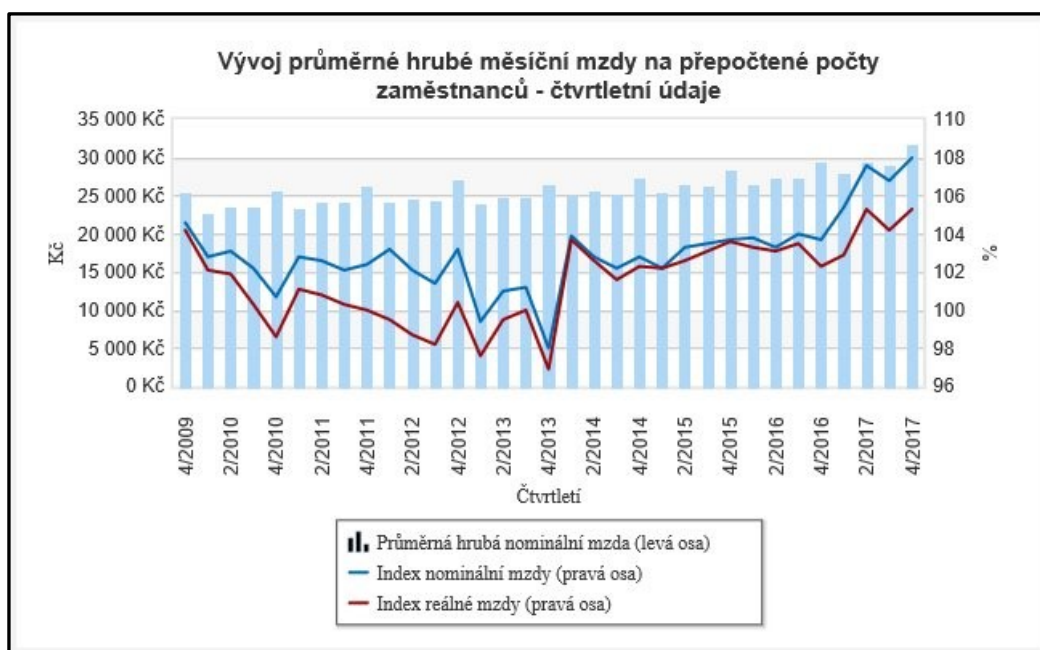
V minulých letech došlo k zrychlení meziročního růstu spotřebitelských cen a v roce 2017 průměrná inflace dosáhla 2,5 %. Pro následující období je predikována průměrná míra inflace 2,6 % pro rok 2018 a 2,1 % pro rok 2019 a bude tažena zejména růstem mezd, zvýšením cen ropy.

V roce 2017 se do plné zaměstnanosti dostal trh práce a začal vykazovat znaky přehřátí při míře nezaměstnanosti 2,5 %. Demografické faktory spolu s nárůstem participace a prodloužením věku odchodu do důchodu dosáhly svých limitů. Pro růst produkce se již stává bariérou nedostatek zaměstnanců a stávající nezaměstnanost již má minimální prostor pro další pokles. Očekává se pro rok 2018 míra nezaměstnanosti 2,4 % a v následujícím roce 2,3 %. [29]

Tab. 2. Makroekonomická predikce ČR [29]

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2017	2018
		Akuzální predikce			Minulá predikce					
Hrubý domácí produkt	mlrd. Kč, b.c.	4 098	4 314	4 596	4 773	5 042	5 304	5 530	5 024	5 299
Hrubý domácí produkt	růst v %, s.c.	-0,5	2,7	5,3	2,6	4,3	3,4	2,6	4,1	3,3
Spotřeba domácností	růst v %, s.c.	0,5	1,8	3,7	3,6	4	3,7	2,7	3,9	3,5
Spotřeba vlády	růst v %, s.c.	2,5	1,1	1,9	2	1,9	1,8	1,5	1,9	1,7
Tvorba hrubého fixního kapitálu	růst v %, s.c.	-2,5	3,9	10,2	-2,3	5,6	4,1	3,4	6,2	4,1
Příspěvek ZO k růstu HDP	p.b., s.c.	0,1	-0,5	-0,2	1,2	1	0,2	0,1	0,9	0,3
Příspěvek změny zásob k růstu HDP	p.b., s.c.	-0,7	1,1	0,8	0	-0,3	0	0	-0,5	0
Deflátor HDP	růst v %	1,4	2,5	1,2	1,2	1,3	1,8	1,7	1,1	2,1
Průměrná míra inflace	%	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,6	2,1	2,4	2,4
Zaměstnanost (VŠPš)	růst v %	1	0,8	1,4	1,9	1,6	0,6	0,2	1,4	0,4
Míra nezaměstnanosti (VŠPš)	průměr v %	7	6,1	5,1	4	2,9	2,4	2,3	3	2,8
Objem mezd a platů (dom. koncept)	růst v %, b.c.	0,5	3,6	4,8	5,8	7,9	7,7	4,9	7,4	7,6
Saldo běžného účtu	% HDP	-0,5	0,2	0,2	1,1	0,5	0,1	0,1	0,6	0,5
Saldo vládního sektoru	% HDP	-1,2	-1,9	-0,6	0,7	1,1	1,3	-	1,1	1,3
Předpoklady:										
Šměnný kurz CZK/EUR		26	27,5	27,3	27	26,3	25,4	25	26,4	25,5
Dlouhodobé úrokové sazby	% p.a.	2,1	1,6	0,6	0,4	1	1,7	2	0,9	1,5
Ropa Brent	USD/barel	109	99	52	44	54	68	64	53	55
HDP eurozóny	růst v %, s.c.	-0,2	1,3	2,1	1,8	2,4	2,3	1,9	2,1	2

K posouzení, jaká je životní úroveň obyvatel, lze využít vývoj mezd:



Graf 7. Vývoj hrubé mzdy v ČR [30]

Tabulka s makroekonomickou predikcí a vývoj hrubé mzdy nám dokládá růst důležitých ukazatelů, jako je domácí potřeba a objem mezd a platů, kde je nyní průměrná hrubá mzda

na úrovni 31646 Kč. Dochází také ke snižování nezaměstnanosti. Pozitivní makroekonomické údaje dokazují vhodný čas na zavedení nového výrobku.

Při uvedení nové značky RAJO na český trh firma počítá také s možností využití kupní síly občanů Slovenské republiky, kteří pracují nebo mají trvalý pobyt na území České republiky. Mlékárna RAJO a.s. se těší velké popularitě na Slovensku a vstup nové značky na český trh může získanou popularitu využít k zavedení nových výrobků.

Tab. 3. Počet občanů SK v ČR [31]

	2014	2015	2016
Celkem cizinci v ČR	449 367	464 670	493 441
Celkem občané SK v ČR	96 222	101 589	107 251

5.2.3 S – Sociálně kulturní prostředí

Česká republika je zemí se stabilním sociálním i kulturním prostředím. Obyvatelé mají zdarma k dispozici například zdravotnictví či školství. Sociální systém je na kvalitní úrovni a zajišťuje nezbytné prostředky pro sociálně slabé či zdravotně postižené. Počet obyvatel žijících v ČR k březnu roku 2018 je podle Českého statistického úřadu 10 610 055 a každým rokem jejich počet stoupá. Zvyšuje se vzdělání obyvatel, které sebou přináší větší zájem nejen o dění ve světě, v České republice, politice, finančních záležitostech, ale také o stravování, složení potravin, gastronomické zážitky. Ekonomický růst přináší benefit v otázkách finančního zajištění obyvatel, které umožňuje rozšíření pohledu při nákupu zboží, a již nedochází k výběru zboží pouze podle nejnižší ceny u známého a vyzkoušeného zboží, ale je větší ochota zkusit nové věci, porovnávat přidanou hodnotu výrobků, hledat informace k novým výrobkům. Roste tedy poptávka po kvalitních potravinách bez náhražek, po čerstvých potravinách, které mají jasný původ, složení a splní zákazníkovi všechna očekávání. Roste také chuť zkusit nové věci a podělit se o zážitky.

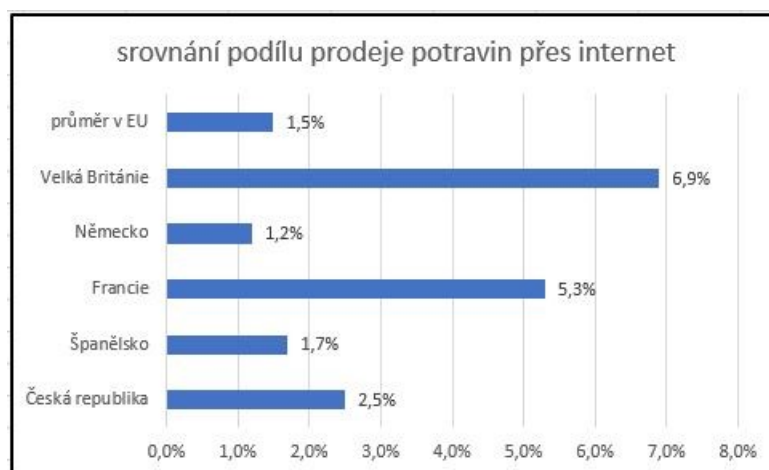
Již delší dobu probíhá debata o mléčných výrobcích a jejich účinku na lidský organismus. V uplynulém období byla často nálada ve společnosti vůči mléčným výrobkům negativní. Zněly hlasy o náhradě másla za margarín, nebo o špatném vlivu mléka na dospělého člověka s tím, že mléko mají pít maximálně děti. Díky informovanosti veřejnosti a prokázaným kladným účinkům mléčných výrobků na lidský organismus se v současné době lidé vrací k mléčným výrobkům, zvedá se spotřeba másla, jogurtů, zakysaných výrobků. Velký rozmach mají

také bezlaktózové výrobky, které směřují právě na spotřebitele mající s konzumací klasických mléčných výrobků problém. Velkým příkladem návratu k mléčným výrobkům je například máslo, jehož nedostatek na sklonku minulého roku se stal velkým společenským tématem.

5.2.4 T – Technologické faktory

Moderní technologie získávají při výběru a nakupování větší prostor, než tomu bylo v minulosti. Díky množství informací na internetu získávají zákazníci přehled o sortimentu v letákových akcích a již nemusí být odkázáni na doručení letáček do poštovní schránky. Speciální cenové vyhledávače jim poskytnou informace, kde a jakou prodejní cenu má hledaný výrobek na trhu, takže naplánovat výhodný nákup je otázkou krátkého času. Dostupnost informací je díky mobilnímu internetu k dispozici kdekoliv. Stále více zákazníků nakupuje z pohodlí domova prostřednictvím internetového prodeje, kde bez tlačenic v obchodě, nákladů na cestu a čas si vyberou požadované výrobky s doručením až k nim domů.

Prodej potravin přes internet se stává důležitým prodejním kanálem, přes který mohou společnosti nabízet své výrobky. Pro prodejce mléčných výrobků je to zajímavá změna oproti kamenným obchodům, kde je komunikace se zákazníkem velmi obtížná z důvodů složitosti domluvení konkrétních podmínek a realizací na prodejních místech. Internetový portál dokáže reagovat okamžitě při minimálních nákladech. Zařazení nového výrobku je otázkou několika dní oproti jednání s mezinárodními řetězci.



Graf 8. Srovnání podílu prodeje potravin přes internet [32]

Podíl prodeje potravin je v ČR třetí nejvyšší po Velké Británii a Francii a dosahuje 2,5 procenta a očekává se pokračování růstu tohoto podílu.

Pro Jogurt Klasik je velmi důležité zajištění výborné a stálé kvality. Firma RAJO a.s., kde se jogurt vyrábí, velmi dbá na bezpečnost, kvalitu a hygienickou úroveň výroby, aby splnil všechna očekávání náročného zákazníka. Společnost splňuje požadavky na systém řízení, které splňuje návaznost a přehlednost procesů zabezpečujících chod podniku, určují kompetence a zodpovědnost organizačních útvarů a jejich pracovníků. Od roku 2002 je držitelem certifikátu systému řízení kvality podle normy ISO 9001 popisující přijetí procesního přístupu při zavedení a zlepšování systému řízení kvality s cílem zvýšit spokojenost zákazníka. Od roku 2008 je držitelem certifikátu systému řízení kvality podle normy ISO 22000, která specifikuje systém řízení bezpečnosti potravin. Dalším certifikátem je IFS Food, který je normou pro oblast zajištění kvality a bezpečnosti potravin. Uvedené certifikáty jsou požadovány od mezinárodních řetězců a jsou základem pro navázání spolupráce.

Následuje analýza zákazníků a konkurence, které jsou součástí situační analýzy. Jsou důležité pro zjištění, kteří zákazníci kupují polotučné jogurty, co preferují u tohoto výrobku a na jaké zákazníky bude směřovat naše nabídka nového výrobku. Analýza konkurence přinese informace o konkurenčních společnostech a výrobcích, které můžeme použít k získání konkurenční výhody. [22]

5.3 Analýza zákazníků

Použil jsem pro analýzu zákazníků kompletní formu dotazníkového šetření. Bylo osloveno 300 respondentů na ochutnávkových akcích výrobků MEGGLE v Praze, Brně, Olomouci a Českých Budějovicích. Ochutnávkové akce probíhaly v hypermarketech mezinárodních řetězců a supermarketech národních řetězců na stávající sortiment MEGGLE vždy u sortimentů mléčných výrobků. Byli osloveni zákazníci, kteří v tomto oddělení nakupovali, měli odhadem nad 15 let a ochutnávali nabízené výrobky. Tento kontakt se zákazníkem byl využit na vyplnění osmi otázek v dotazníku, který se nachází v příloze číslo 1.

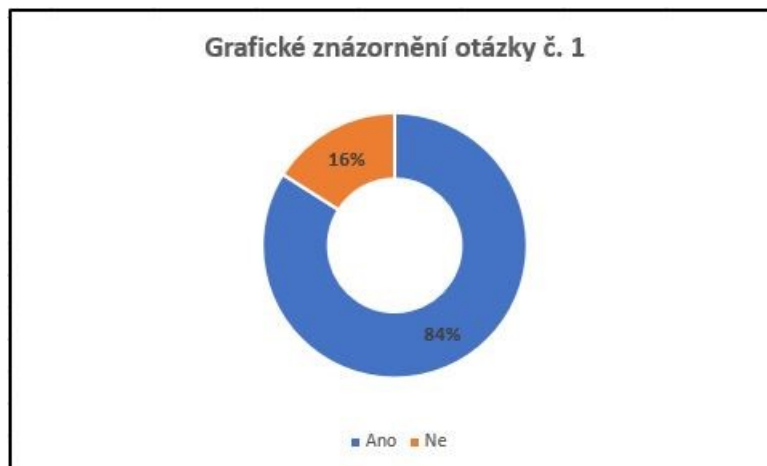
Cíl dotazníku

Cílem dotazníku bylo zjistit, zda zákazníci nakupují jogurty se sníženým obsahem tuku, jakou částku jsou ochotni za tento výrobek zaplatit a jakou velikost balení preferují. Dále mě zajímalo zjištění cílové skupiny konzumentů jogurtů, jejich věk, pohlaví, pro koho v domácnosti se jogurty kupují a jaká část zákazníků zkusí nové výrobky. Posledním cílem dotazníku bylo zjištění znalosti značky RAJO na českém trhu.

Rozbor dotazníku

V rozboru dotazníku zpracuji a vyhodnotím konkrétní odpovědi respondentů, kteří odpovídali dobrovolně a anonymně. Dotazníkové šetření slouží k získání informací, které vedou k pochopení zákazníka a jeho názorů ohledně jogurtových výrobků.

Otázka č. 1: **Kupujete jogurty se sníženým obsahem tuku?**



Graf 9. Grafické znázornění otázky číslo 1. [Zdroj: autor]

Tab. 4. Znázornění otázky č.1 v tabulce [Zdroj: autor]

	Počet odpovědí:	Procenta:
Ano	252	84%
Ne	48	16%
Celkem:	300	100%

Oblíbenost jogurtů se sníženým obsahem tuku je na vysoká a velká část spotřebitelů tento výrobek kupuje. Obecné snižování tuků ve stravování souvisí se zdravým životním stylem a sledováním složení výrobků a jejich nutričních hodnot.

Otázka č. 2: **Pokud ano, jakou částku jste ochoten/a za jogurt se sníženým obsahem tuku zaplatit?**



Graf 10. Grafické znázornění otázky č. 2 [Zdroj: autor]

Tab. 5. Znázornění otázky č. 2 v tabulce [Zdroj: autor]

	Počet odpovědí:	Procenta:
9,00 - 9,90 Kč	63	21%
10,00 - 10,90 Kč	183	61%
11,00 - 11,90 Kč	39	13%
12,00 a více	15	5%
Celkem:	300	100%

Další otázka směřovala na cenu výrobku, kterou jsou ochotni respondenti zaplatit. Největší část má jasnou představu, že jogurt musí stát maximálně do 11,- Kč, a proto plných 61 % uvedlo rozmezí 10,00 až 10,90 Kč. Druhá největší část respondentů 21 % je ochotno za jogurt zaplatit maximálně do 9,90 Kč. S vyšší cenou v rozmezí 11,00 až 11,90 je spokojeno 13 % a jen 5 % respondentů je ochotna za jogurt zaplatit 11,00 a více Kč.

Otázka č. 3: Konzumují jogurty v domácnosti jenom děti?



Graf 11. Grafické znázornění otázky č. 3 [Zdroj: autor]

Tab. 6. Znázornění otázky č. 3 v tabulce [Zdroj: autor]

	Počet odpovědí:	Procenta:
Ano	93	31%
Ne	207	69%
Celkem:	300	100%

V otázce č. 3 bylo hlavním cílem zjistit, jestli jogurty u respondentů v domácnosti konzumují výhradně děti nebo i další část rodiny. Zda nakupující myslí na svoji vlastní spotřebu a spotřebu dětí, nebo jogurty konzumují v domácnosti pouze děti a nákup se odvíjí od jejich přání a požadavků. Z výsledků otázky můžeme říci, že u 31 % dotázaných konzumují v rodině jogurty pouze děti a v 69 % domácností si dopřejí jogurt kromě dětí také ostatní členové domácnosti. Výsledek je zajímavý například pro určení složení výrobku, jeho obalu a způsobu nabídky cílovým konzumentům, kdy 31 % domácností kupuje jogurty pouze pro děti.

Otázka č. 4: Jakého jste pohlaví?



Graf 12. Grafické znázornění otázky č. 4 [Zdroj: autor]

Tab. 7. Znázornění otázky č. 4 [Zdroj: autor]

	Počet odpovědí:	Procenta:
Muž	87	29%
Žena	213	71%
Celkem:	300	100%

Otázkou č. 4 jsem zjistil, že rozdělení respondentů je v poměru 29 % muži a 71 % ženy. Výsledkem tohoto průzkumu bylo zjištění, že nakupování mléčných výrobků je z velké části záležitostí žen, které zajišťují nákup pro domácnost a mají tím velký vliv na konečný výběr sortimentu.

Otázka č. 5: **Kolik je Vám let?**



Graf 13. Grafické znázornění otázky č. 5 [Zdroj: autor]

Tab. 8. Znárodnění otázky č. 5 v tabulce [Zdroj: autor]

	Počet odpovědí:	Procenta:
15 - 25 let	33	11%
26 - 35 let	66	22%
36 - 46 let	114	38%
46 - 60 let	72	24%
61 let a více	15	5%
Celkem:	300	100%

Mezi důležité informace patří také věk respondentů, kteří nám své informace poskytují. Největší část respondentů a to 38 % byla ve věku 36 – 46 let, druhá největší skupina 24 % dotázaných byla ze skupiny 46 – 60 let, třetí největší skupina byla ve věku 26 – 35 let a to 22 %. Předposlední skupinou v počtu respondentů měla 11 % ve věku 15 – 25 let a nejmenší skupina dotázaných měla 61 let a více a bylo jich 5 %. V zastoupení respondentů je nejvýraznější skupinou 36 – 46 let a je to také dáno tím, že se jednalo převážně o ženy a maminky s dětmi na nákupech. Je to velmi zajímavá skupina zákazníků, která spolu se skupinou 26 – 35 let tvoří nadpoloviční část poptávky po jogurtech, a je to přesně ta skupina, která rozhoduje o nákupech, a může se na ni efektivně zacílit při tvoření nabídky novinky.

Otázka č. 6: **Je pro Vás balení jogurtu 125 g až 150 g dostačující?**



Graf 14. Grafické znázornění otázky č. 6 [Zdroj: autor]

Tab. 9. Znárodnění otázky č. 6 v tabulce [Zdroj: autor]

	Počet odpovědí:	Procenta:
Ano	276	92%
Ne	24	8%
Celkem:	300	100%

Touto otázkou jsem získal informace, kolik respondentů preferuje klasické balení jogurtů, které se pohybuje ve velikosti 125 g. až 150 g. a v tomto rozmezí je dodáváno drtivou většinou výrobců na trh. Zjistil jsem, že 92 % dotázaných je spokojeno s běžnou velikostí a 8 % z dotázaných vyhledává větší balení. Náš zaváděný výrobek je ve velikosti 125 g., se kterou je spokojeno 92 % dotázaných, a je tady také prostor do budoucnosti ohledně nabídky většího balení, kdy řada jogurtů Klasik se vyrábí také ve velikosti 375 g. a bude zajímavá pro část trhu.

Otázka č. 7: **Zkoušíte nové druhy jogurtů?**



Graf 15. Grafické znázornění otázky č. 7 [Zdroj: autor]

Tab. 10. Znázornění otázky č. 7 v tabulce [Zdroj: autor]

	Počet odpovědí:	Procenta:
Ano	222	74%
Ne	78	26%
Celkem:	300	100%

Pro zavádění nového výrobku na trh je otázka č. 7 velmi zajímavá. Velká část nakupujících má své oblíbené výrobky, které bez přemýšlení o ceně, nebo jaké má aktuálně složení, prostě vhodí do košíku. Ochota změnit známý výrobek za nový je důležitá, jinak nový výrobek na trhu nemá šanci na přežití. Pro náš záměr uvedení nového výrobku na trh je informace o kladném postoji ve výši 74 % respondentů velmi příznivá a ukazuje na smysl nabídnout spotřebitelům něco nového. Část respondentů s negativní odpovědí, konkrétně 26 %, je zase výzva k přesvědčení něco nového zkusit.

Otázka č. 8: **Znáte značku RAJO?**



Graf 16. Grafické znázornění otázky č. 8 [Zdroj: autor]

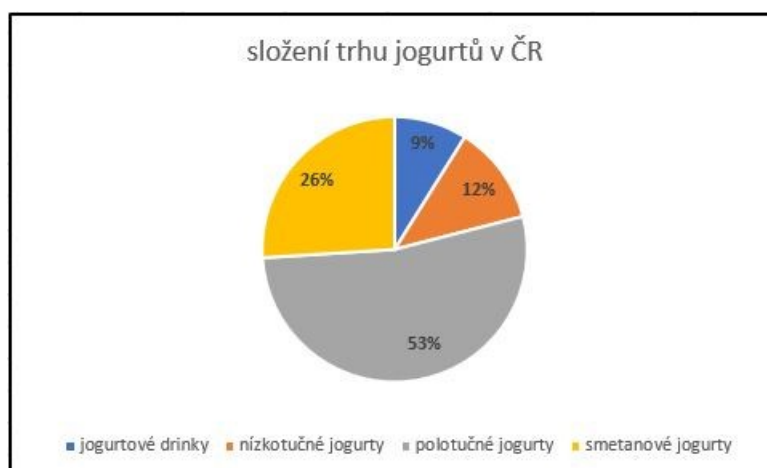
Tab. 11. Znázornění otázky č. 8 v tabulce [Zdroj: autor]

	Počet odpovědí:	Procenta:
Ano	24	8%
Ne	276	92%
Celkem:	300	100%

Poslední otázkou jsem zjišťoval, jaká znalost je u značky RAJO, která je na jogurtech Klasik. Kladně odpovědělo 8 % dotázaných a značku RAJO neznalo 92 % dotázaných. Značka RAJO patří mezi nejznámější na Slovensku, ale v Česku bude teprve začínat. Pro svoje působení na českém trhu se může opřít o velké množství občanů Slovenské republiky, kteří pracují v ČR, chodí zde nakupovat a je tedy velká šance, že značku znají. Důležitá je také marketingová podpora nových výrobků, které logo RAJO mají na obalu, a to bude zajištěno od Meggle, s.r.o.

5.4 Analýza konkurence

Při zavádění nového výrobku je velmi důležitá znalost konkurenčního prostředí, konkurenčních výrobků a firem, které je vyrábějí. Je žádoucí mít informace, jakým způsobem konkurence propaguje svoje výrobky a služby a kdo jsou její hlavní zákazníci. Pokud dokážeme získat informace o slabých stránkách konkurence, může nám to přinést konkurenční výhodu a tím zvýšení prodeje, zisku a lepší postavení na trhu. Informace o konkurenci dokážeme získat některými způsoby a to přímo při setkání s konkurencí na veřejných akcích, kontaktem s jejich zákazníky, dodavateli, obchodními partnery a médii. Informace o trhu zaváděného výrobku lze získat z volně dostupných zdrojů, která jsou ale v omezeném měřítku, nebo díky specializovaným firmám, které prodávají detailní informace o trhu zájemcům.



Graf 17. Rozdělení trhu jogurtů v ČR [22]

Na trhu jogurtů v ČR se v 53 % prodávají polotučné jogurty, za nimi jsou s 26 % smetanové jogurty, následují nízkotučné jogurty s 12 %. Trh doplňují jogurtové drinky s 9 %, které se díky složení započítávají do statistiky. Náš výrobek tedy budeme zavádět na největší část trhu.

Podíly jednotlivých konkurentů na trhu:

Tab. 12. Podíly konkurentů na trhu jogurtů v ČR [22]

výrobce	podíl na celém trhu jogurtů		podíl na trhu polotučných ochucených jogurtů	
	za rok 2017	vývoj k 2016	za rok 2017	vývoj k 2016
Olma	20,1%	-1,5%	8,4%	-0,3%
Danone	10,5%	0,0%	12,5%	-1,3%
HOLLANDIA	10,4%	1,8%	12,6%	1,5%
ZOTT	7,7%	-0,8%	13,4%	-2,0%
Mlékárna V. Meziříčí	6,0%	0,7%	1,9%	0,8%
Lactalis	5,8%	1,0%	6,9%	2,0%
Choceňská mlékárna	2,7%	-0,2%	0,0%	0,0%
Müller	2,5%	-0,3%	4,2%	-0,2%
Alimpex	1,9%	0,1%	0,4%	-0,1%
Madeta	1,5%	-0,2%	1,1%	-0,3%
Ehrmann	1,4%	0,0%	4,1%	0,7%
ostatní	4,4%	1,7%	5,1%	0,5%
Privátní značky	25,1%	-2,3%	29,4%	-1,3%

Na celkovém trhu jogurtů, kde jsou započítávány všechny druhy tučností, příchutí a velikosti balení, vládne výrobce Olma s podílem 20,1 %, další velkou část trhu ovládá Danone s 10,5 % a Hollandia s 10,4 %. Na trhu s polotučnými ochucenými jogurty je situace odlišná. Stále na ni sice působí velké množství konkurentů, ale největší část trhu ovládá firma Zott

s podílem 13,4 % následovaná firmou Hollandia s 12,6 % trhu s malým odstupem od třetího největšího výrobce firmy Danone s 12,5 % trhu. Největšímu výrobcí Zott klesl tržní podíl oproti roku 2016 o 2,0 % a roste podíl těch nejmenších výrobců, kteří mají malý tržní podíl a jsou zařazeni do skupiny „ostatní“. V privátních značkách jsou zařazeny všechny druhy jogurtů, které jsou vyráběny pro prodejce v ČR, a zajímavý je jejich pokles v ochucených polotučných jogurtech o 1,3 % na tržní podíl 29,4 %, který je ale stále větší než u celkového trhu jogurtů.

Trh polotučných ochucených jogurtů není rozdělen mezi malý počet výrobců a vstup na něj tedy poskytuje prostor pro nový výrobek. Spotřebitelé nejsou fixováni jen na malý počet značek, které vládnu trhu a tvoří bariéru pro vstup nových výrobků. Pokles tržního podílu největšímu výrobcí značí nejen velký konkurenční boj, ale také ochotu zákazníků ke změně.

Seznam konkurenčních výrobků na trhu polotučných ochucených jogurtů:

Tab. 13. Konkurence na trhu [22]

výrobce	značka	hmotnost	% tuku	průměrná cena na trhu
ZOTT	Jogobella	150g.	2,5%	11,90 Kč
ZOTT	Srdíčko	125g.	1,1%	9,90 Kč
Lactalis (Ml. Kunín)	S kousky ovoce	150g.	3,0%	12,90 Kč
Olma	Florian	150g.	2,3%	11,50 Kč
Olma	Revital	145g.	1,7%	13,90 Kč
Olma	Kristian	150g.	1,7%	14,90 Kč
Danone	Activia	120g.	2,7%	11,90 Kč
Danone	Fantasia	122g.	5,3%	15,90 Kč
Hollandia	Krémový	125g.	3,8%	11,90 Kč
Hollandia	Selský	200g.	3,1%	16,50 Kč
Müller	Müller Mix	150g.	2,5%	16,90 Kč
Bohemilk	Opočenský jogurt	150g.	2,8%	17,90 Kč
Madeta	Nature	150g.	2,6%	13,90 Kč
Alimpex	Dr. Halíř	150g.	1,9%	10,90 Kč
Ehrmann	Babičín jogurt	150g.	2,7%	9,90 Kč
Mlékárna V. Meziříčí	Jogurt z Valašska	150g.	2,5%	10,90 Kč

Zajímavé je srovnání odpovědí respondentů v dotazníku na otázku č. 2, kde 61 % uvedlo, že je pro ně zajímavá cena jogurtů do 10,90 Kč a 21 % respondentů uvedlo cenu do 9,90 Kč. Podle informací o konkurenci je zřejmé, že průměrné ceny jogurtů jsou na trhu vyšší a uvedené ceny v dotazníku jsou spíše přáním respondentů. Průměrné ceny na trhu jsou vypočítány z běžných prodejních cen všech prodejních míst. Velká část prodejů se realizuje v akčních prodejních cenách, které bývají výrazně nižší a tím pro spoustu zákazníků vyhledávané.

Oblíbenost letákových akcí je v ČR všeobecně známá a u obchodních sítí navazují letáky na sebe bez přestávky. Pro výrobce se taková cenová politika stává začarovaným kruhem, kdy prodá větší část své produkce jenom v letákových akcích s menším ziskem, protože běžné ceny nejsou pro spotřebitele zajímavé. Dochází také k situaci, kdy je běžná cena ze strany výrobce držena uměle vysoko, aby výsledný rozdíl k ceně akční byl maximální a v letákové akci nabízely spotřebitelům výraznou slevu.

5.5 SWOTT analýza prodeje jogurtů Klasik v ČR

Tabulku SWOT analýzy, která je doplněna o číselné hodnocení, provedl sám autor. Využil přitom své skoro dvacetileté zkušenosti práce v českých i mezinárodních mlékárenských skupinách v obchodním oddělení, kde se s problematikou zavádění nových výrobků setkává velmi často.

Tab. 14. SWOT analýza jogurtu Klasik [Zdroj: autor]

<ul style="list-style-type: none"> • Silné stránky • Zázemí silné mezinárodní společnosti • Moderní technologie výroby • Logistika a skladování • Zkušenost z prodeje mléčných výrobků v ČR • Široký sortiment 	<ul style="list-style-type: none"> • Slabé stránky • Nová značka RAJO na trhu v ČR • Cena suroviny • Vyjednávací pozice s obchodními řetězci pro zavedení nového výrobku na trh
<ul style="list-style-type: none"> • Příležitosti • Zavedení nové značky na trh • Rozšíření sortimentu na další část trhu • Získání nových zákazníků • Snížení logistických nákladů • Rostoucí kupní síla obyvatelstva • Trend zdravé výživy • Oslovení občanů SK nakupujících v ČR • Možnost rozšíření dalších výrobků RAJO na trh v ČR • Zvýšení zisku společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Hrozby • Silná konkurence • Preference domácích výrobků spotřebiteli • Vliv posilování koruny na kurz Eura • Výrobek nebude zařazen do sortimentu obchodních sítí • Cenová válka na trhu • Technologická porucha výrobního zařízení • Krizová situace v dodávkách syrového mléka

5.5.1 Slovní hodnocení SWOTT analýzy

Mlékárenský trh patří mezi vysoce konkurenční a získání jakéhokoliv tržního podílu je velmi náročné. Zavedení nového výrobku přináší možnosti, ale také rizika spojená s tímto krokem.

Silné stránky:

Firma Meggle, s.r.o. je součástí mlékárenské skupiny MEGGLE AG, která je zárukou obrovského zázemí, jež vytváří podporu pro fungování ve všech částech světa, kde firma působí. Velké investice, které vkládá do modernizace výrobních zařízení, přinášejí výsledky

ve formě vysoké kvality výrobků a tím spokojenosti zákazníků. V rámci mlékárenské skupiny funguje propracovaný systém distribuce a skladování výrobků od výroby až ke konečnému zákazníkovi. Díky svému dlouholetému působení na českém trhu disponuje firma Meggle, s.r.o. znalostí prostředí, zákazníků a konkurence, které může uplatnit při zavedení nového výrobku na trh. Díky širokému sortimentu se nedostane do ekonomických problémů při krizi poptávky části trhu a dokáže nabídnout zejména velkým zákazníkům ucelenou nabídku a objem pro jejich prodejní sortiment. Díky mezinárodnímu působení společnosti MEGGLE AG dokáže při vyjednávání s obchodními partnery využít síly velkého hráče na mezinárodním trhu a dosáhnout výhodnějších obchodních podmínek než místní producenti. Může tak dosáhnout zařazení jogurtu Klasik do prodejního sortimentu velké části největších prodejních sítí.

Slabé stránky:

Pro značku RAJO je to první krok na trh jogurtů v ČR. Musí tedy daleko tvrději bojovat o zákazníka. Nemůže se opřít o tradici na místním trhu a daleko více musí investovat do propagace než konkurence. Slabou stránkou je také cena hlavní suroviny pro výrobu, tedy syrového mléka, kterou v rámci udržení dodavatelů této suroviny drží výše, než je průměrná cena v regionu, a dostává se nad výkupní cenu, která je průměrná také v ČR. Tím se zvyšují náklady na výrobu a snižuje konkurenceschopnost. Vzhledem k nulovému tržnímu podílu v jogurtech, bude jednání o zalistování novinky s obchodními řetězci velmi komplikované a očekává se velký tlak na finanční požadavky zalistování do jejich sortimentu.

Příležitosti:

Zavedením nového výrobku je příležitost pro rozšíření současného portfolia výrobků, které je nabízeno pro místní trh. Přináší rozšíření nejen o nový druh výrobku, ale také zavedení nové značky RAJO na český trh, ta má ve svém výrobním programu široký sortiment mléčných výrobků, a proto je možné uvažovat v dalších krocích o nabídce českému zákazníkovi. Zvýšený objem přepravovaných výrobků sníží celkové náklady na logistiku, která bude více dopravně vytižená a tím levnější. Rostoucí kupní síla obyvatel přináší možnost růstu trhu, větší ochotu zkoušet novinky spotřebiteli spolu s moderním trendem zdravé výživy, kam jogurty určitě patří. V České republice pracuje, nebo nakupuje velké množství občanů Slovenské republiky, kde je značka RAJO známou a vyhledávanou. Využití této kupní síly je velkou příležitostí pro prodej na českém trhu.

Hrozby:

Existuje mnoho výrobců jogurtů jak v ČR, tak v celé EU a uspět na tak konkurenčním trhu bude velmi obtížné. Již několik let je ze strany státu tlačena podpora domácích výrobců a značek a tyto kroky ovlivňují nákupní chování spotřebitelů, kteří mohou začít ve větší míře preferovat domácí výrobky. Vzhledem k umístění výroby na Slovensku, kde je zavedeno euro, má velký vliv na ekonomiku firmy kurz koruny, za kterou bude výrobek prodáván. Důležité bude jednání s obchodními řetězci o zalistování novinky. Pokud nedojde k domluvě, výrobek nemá šanci na velký úspěch na trhu. Snižování prodejních jogurtů přináší pro konečného spotřebitele výrazný benefit, ale pro výrobce hrozbu ekonomické ztráty. Poslední hrozby se týkají výroby, konkrétně možné poruchy výrobního zařízení a přerušení dodávek syrového mléka, které znamenají nedodávky výrobků a tím odklonu zájmu spotřebitelů ke konkurenci. Výrobní zařízení pro výrobu jogurtů je pořád jenom stroj, u kterého vzhledem k jeho složitosti může někdy dojít k poruše a komplikované opravě. Může také dojít k odchodu zemědělských družstev, která dodávají syrové mléko, kvůli vyšší nákupní ceně mléka za konkurencí a tím ohrožení objemu výroby.

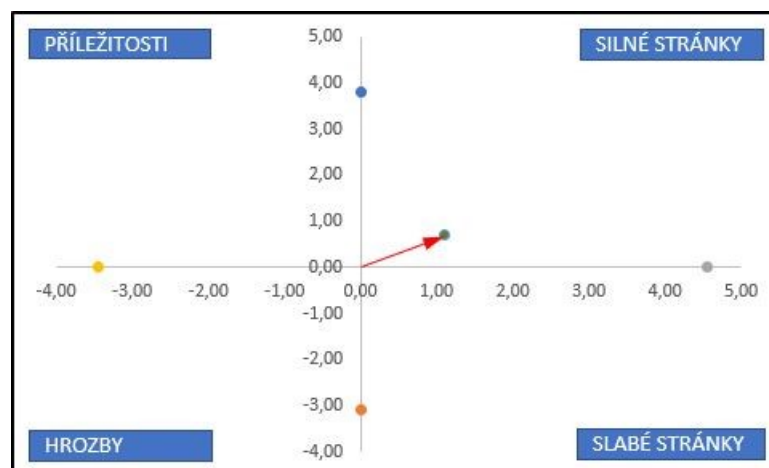
5.5.2 Číselné hodnocení SWOTT analýzy jogurtů Klasik

Správná strategie musí obsahovat také číselné ohodnocení. Každá jednotlivá položka byla ohodnocena dle váhy významnosti na stupnici od 1 do 5 pro silné stránky a příležitosti. V hodnotovém měřítku znamená 1 nejnižší spokojenost a 5 nejvyšší spokojenost. Záporná stupnice od -1 do -5 byla použita pro slabší stránky a hrozby, kde -1 značí nejnižší nespokojenost a ohodnocení -5 nejvyšší nespokojenost. Poté byla u každé položky v dané kategorii přiřazena váha určující její důležitost. Dalším krokem je zjištění bilance, rovnající se součtu výsledných hodnot vzniklých z vynásobení váhy a hodnocení. Posledním krokem je součet vnitřního a vnějšího prostředí a vložení výsledných hodnot do grafu.

Tab. 15. Číselné hodnocení SWOT analýzy [Zdroj: autor]

	hodnocení	váha	bilance
SILNÉ STRÁNKY			
Zázemí silné mezinárodní společnosti	5	0,30	1,50
Moderní technologie výroby	4	0,15	0,60
Logistika a skladování	4	0,10	0,40
Zkušenost z prodeje mléčných výrobků v ČR	5	0,25	1,25
Široký sortiment	4	0,20	0,80

Součet		1,00	4,55
PŘÍLEŽITOSTI			
Zavedení nové značky na trh	5	0,20	1,00
Rozšíření sortimentu na další část trhu	4	0,15	0,60
Získání nových zákazníků	4	0,10	0,40
Snížení logistických nákladů	4	0,05	0,20
Rostoucí kupní síla obyvatelstva	3	0,15	0,45
Trend zdravé výživy	4	0,10	0,40
Oslovení občanů Slovenska nakupujících v Česku	4	0,10	0,40
Možnost rozšíření dalších výrobků RAJO na trh v ČR	3	0,05	0,15
Zvýšení zisku společnosti	2	0,10	0,20
Součet		1,00	3,80
SLABÉ STRÁNKY			
Nová značka RAJO na trhu v ČR	-3	0,35	-1,05
Cena surovin	-3	0,20	-0,60
Vyjednávací pozice s obchodními řetězci pro zavedení na trh	-4	0,45	-1,80
Součet		1,00	-3,45
HROZBY			
Silná konkurence	-3	0,15	-0,45
Preference domácích výrobků spotřebiteli	-4	0,25	-1,00
Vliv posilování koruny na kurz eura	-2	0,05	-0,10
Výrobek nebude zařazen do sortimentu obchodních sítí	-3	0,20	-0,60
Cenová válka na trhu	-4	0,20	-0,80
Technologická porucha výrobního zařízení	-1	0,05	-0,05
Krizová situace v dodávkách syrového mléka	-1	0,10	-0,10
Součet		1,00	-3,10
Vnitřní prostředí (silné + slabé stránky)	1,10		
Vnější prostředí (příležitosti + hrozby)	0,70		



Graf 18. Grafické znázornění SWOT analýzy [Zdroj: autor]

5.6 Analýza rizik

Důležitou částí zavádění nového výrobku je identifikace nejzávažnějších rizik. Konkrétní riziko zavádění jogurtu Klasik ohodnotíme podle míry dopadu a pravděpodobnosti. Výsledek tohoto hodnocení zobrazíme v matici rizik. Posledním krokem bude navržení opatření, které riziko anuluje, nebo dokáže riziko minimalizovat. Kromě autora provedli identifikaci rizik a hodnocení těchto rizik také pracovníci marketingu firmy Meggle, s.r.o., Junior Brand Manager Lucie Fialová a Senior Brand Manager Ing. Karel Chromý.

5.6.1 Skórovací metoda s mapou rizik

Zavedení jogurtu Klasik na trh přináší několik rizik. Prvním rizikem je, že nedojde k domluvě na zalistování jogurtu Klasik do sortimentu obchodních sítí, které prodávají většinu mlékárenských výrobků na trhu. Vstup výrobku na trh bude ovlivněn úspěšností vyjednávání při zalistování do jednotlivých řetězců. Pokud nedojde k domluvě spolupráce u jogurtu Klasik na jejich listinu, lze očekávat malý prodej. Dalším rizikem je, že zákazníci značka RAJO nebude přijata. Pokud bude nový výrobek v prodejních regálech obchodů, bez zákazníků, kteří jej kupují, nemá šanci se v jejich sortimentu udržet a bude vylistován. V posledních letech je patrná snaha státních orgánů na preferenci výrobků, které jsou vyráběny v ČR. Stát vynakládá velké množství finančních zdrojů na podporu těchto výrobků, které mohou být označeny například logem KLASA a Státní zemědělský a intervenční fond přispívá výrobcům na jejich propagaci. Pokud dojde u zákazníků k preferenci výrobků vyrobených v ČR, dojde ke snížení prodeje jogurtů Klasik, které se vyrábějí na Slovensku. Při analýze konkurentů bylo zřejmé, že trh jogurtů je velmi konkurenční a působí na něm spousta výrobců a

značek. Existuje riziko, že zákazníci nebudou ochotni ke změně oblíbených výrobků a jogurty Klasik si nenajdou své zákazníky a dojde k nízkým prodejm novinky. Posledním rizikem je zajištění plynulých dodávek jogurtů na trh. Při každé novince je velice obtížné plánovat výrobu, kdy se nelze opřít o historii prodejů. Jogurty patří do čerstvého sortimentu s maximální zárukou, která se pohybuje od samotné výroby do 30 dnů a tedy nelze si vyrobit větší část do zásob a následně expedovat, protože existují garance minimální délky záruky výrobků pro odběratele. Pokud je záruka nižší než domluvená, nelze již výrobky daným odběratelům dodávat a musí se hledat jiné odbytové kanály, většinou se sníženou cenou.

U obou rizikových faktorů byla určena klasifikace stejně, tedy v rozmezí čísel 1 až 10, kde číslo 1 znamená nejnížší možnou míru pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho minimální dopad. Naopak číslo 10 znamená maximální možnou míru pravděpodobnosti výskytu rizika a maximální možný dopad.

Identifikace rizik – jogurty Klasik:

Tab. 16. Ohodnocení rizik jogurtu Klasik [Zdroj: autor]

Pořadí	Rizikový faktor
1.	Jogurty nebudou zalistovány do obchodních sítí
2.	Značka RAJO nebude přijata zákazníky
3.	Odklon zákazníků od zahraničních výrobků
4.	Nízký prodej jogurtů
5.	Zajištění plynulých dodávek jogurtů

Ohodnocení jednotlivých rizik:

Byly provedeny v následujícím pořadí, pod číslem 1. autor, pod číslem 2. Junior Brand Manager Meggle, s.r.o. paní Lucie Fialová a pod číslem 3. Senior Brand Manager Meggle, s.r.o. pan Ing. Karel Chromý.

Rizikový faktor č. 1 – Jogurty nebudou zalistovány do obchodních sítí

Může zde dojít k neúspěšnému jednání s obchodními řetězci na zalistování do jejich prodejního sortimentu. Společnost učiní všechny kroky k úspěšné domluvě na obchodních podmínkách s odběrateli a nabídku jogurtu Klasik na všechny distribuční kanály.

Tab. 17. Ocenění rizika u faktoru č. 1 [Zdroj: autor]

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	výsledek (průměr)
Pravděpodobnost výskytu rizika (1 min. až 10 max.)	3,5	2,5	3	3
Dopad rizika (1 min. až 10 max.)	9	7	8	8
Ocenění rizika = 24				

Rizikový faktor č. 2 – Značka RAJO nebude přijata zákazníky

Společnost bude investovat do propagace jogurtu Klasik a značky RAJO

Tab. 18. Ocenění rizika u faktoru č. 2 [Zdroj: autor]

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	výsledek (průměr)
Pravděpodobnost výskytu rizika (1 min. až 10 max.)	4	2	6	4
Dopad rizika (1 min. až 10 max.)	9	10	8	9
Ocenění rizika = 36				

Rizikový faktor č. 3 – Odklon zákazníků od zahraničních výrobků

Významné riziko, které může ovlivnit celý trh jogurtů. Je důležitá komunikace se zákazníkem o kvalitě výrobků a podpora prodeje.

Tab. 19. Ocenění rizika u faktoru č. 3 [Zdroj: autor]

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	výsledek (průměr)
Pravděpodobnost výskytu rizika (1 min. až 10 max.)	2,5	3,5	6	4
Dopad rizika (1 min. až 10 max.)	8	7	9	8
Ocenění rizika = 32				

Rizikový faktor č. 4 – Nízký prodej jogurtů

Riziko, které má také vliv na ekonomiku společnosti. Nízký prodej znamená nejasnou návratnost investic do zavedení nových jogurtů a ohrožení budoucích zisků z prodeje. Bude plánovaná podpora prodeje nejen pro uvedení na trh, ale také v době následující, aby se prodej zvyšoval.

Tab. 20. Ocenění rizika u faktoru č. 4 [Zdroj: autor]

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	výsledek (průměr)
Pravděpodobnost výskytu rizika (1 min. až 10 max.)	3	4	5	4
Dopad rizika (1 min. až 10 max.)	6	2	4	4
Ocenění rizika = 16				

Rizikový faktor č. 5 – Zajištění plynulých dodávek jogurtů

Plánování výroby u výrobků s kratší expirací je velmi složité. U nového výrobku na trhu je potřeba zajistit takové množství, aby nedocházelo k nedodávkám, za které u většiny obchodních partnerů hrozí penále za nedodávky. Zároveň nesmí být velká zásoba z důvodu krátké expirace. Je potřeba zajistit větší zásobu výrobků s rizikem výprodejů a v případě nedostatku mít při plánování výroby přednostní zařazení.

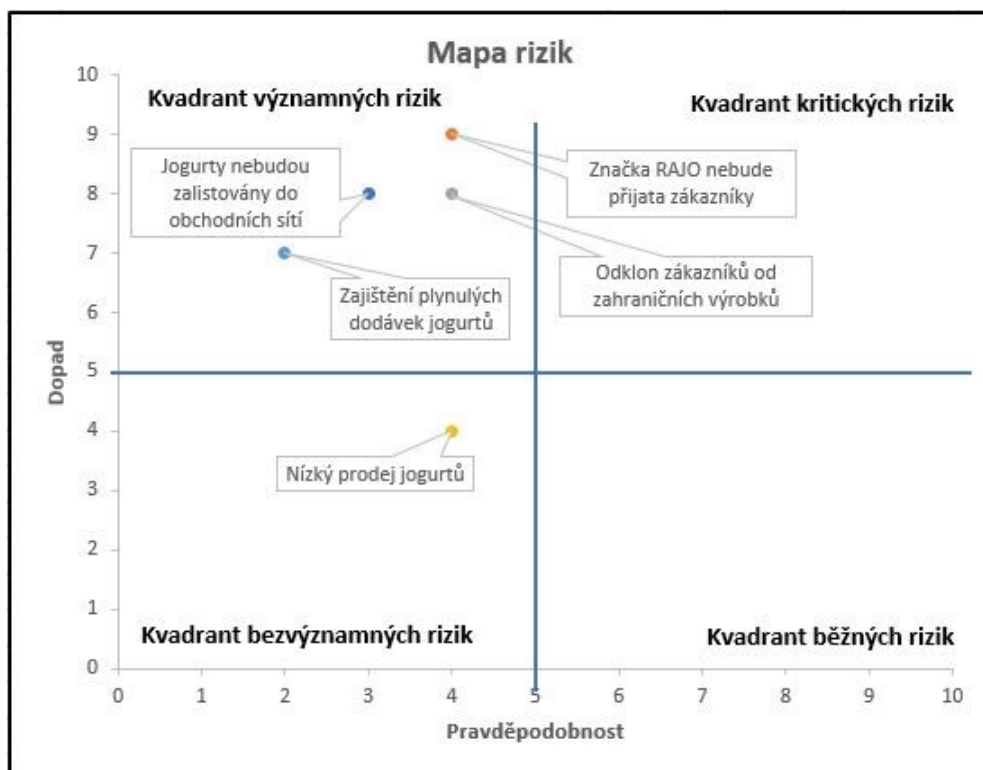
Tab. 21. Ocenění rizika u faktoru č. 5 [Zdroj: autor]

Kvantifikace rizik	1.	2.	3.	výsledek (průměr)
Pravděpodobnost výskytu rizika (1 min. až 10 max.)	2	1	3	2
Dopad rizika (1 min. až 10 max.)	7	8	6	7
Ocenění rizika = 14				

Tab. 22. Jednotlivá rizika a jejich ocenění [Zdroj: autor]

Pořadí	Ocenění rizika	Rizikový faktor	Pravděp.	Dopad
3	24	Jogurty nebudou zalistovány do obchodních sítí	3	8
1	36	Značka RAJO nebude přijata zákazníky	4	9
2	32	Odklon zákazníků od zahraničních výrobků	4	8
4	16	Nízký prodej jogurtů	4	4
5	14	Zajištění plynulých dodávek jogurtů	2	7

Nyní dosadíme naměřené hodnoty do mapy rizik.



Obr. 5. Mapa rizik jogurtu Klasik [Zdroj: autor]

Z naměřených hodnot, které byly dosažené do mapy rizik, je zřejmé, že nejvýznamnějším rizikem u jogurtu Klasik je, že značka RAJO nebude kladně přijímána zákazníky. Je zde sice průměrná pravděpodobnost, ale riziko má velké dopady. Druhým nejvýznamnějším rizikem je odklon zákazníků od zahraničních výrobků, které má stejnou pravděpodobnost jako nepřijetí značky RAJO, ale menší dopad. K méně významným rizikům patří nízký prodej jogurtu Klasik a zajištění plynulých dodávek jogurtu, které má nejmenší pravděpodobnost ze všech rizikových faktorů.

5.6.2 Návrhy opatření rizik

Tab. 23. Návrhy opatření na rizika zavádění jogurtu Klasik [Zdroj: autor]

Riziko	Opatření
Jogurty nebudou zalistovány do obchodních sítí	Pro vyjednávání s odběrateli využít silnou pozici MEGGLE, kterou má na trhu u ostatních mléčných výrobků v ČR. Navázat na aktuální obchodní podmínky a navrhnout odběratelům navýšení marketingového rozpočtu pro podporu nového výrobku
Značka RAJO nebude přijata zákazníky	Zajištění propagace značky RAJO formou inzerce v tištěných nebo internetových médiích, spotřebitelských soutěžích, sportovních akcích, veletrzích a komunikace se spotřebiteli na internetových stránkách MEGGLE. Využívat logo RAJO při sponzoringu a dle možností propagovat obě loga společně.
Odklon zákazníků od zahraničních výrobců	Je potřeba ukázat spotřebitelům kvalitu výrobků RAJO a jejich srovnání s domácími výrobky. Věnovat maximum komunikaci se spotřebiteli formou celoplošných ochutnávek jogurtů Klasik na prodejních, dodání vzorků zdarma při speciálních akcích, jako jsou například dětské dny nebo sportovní soutěže. Ukázat, že se na Slovensku kromě sýrů vyrábí také kvalitní jogurty.
Nízký prodej jogurtů	Dnes se velká část prodejů odehrává prostřednictvím letákových akcí. Nízkým prodejům lze předejít vhodně zvoleným naplánováním účasti v letáčích, které budou na sebe u jednotlivých prodejců navazovat. Nepromovat jen při vstupu na trh, ale účasti v letáčích být na očích spotřebitelů průběžně. Do nabídky se zařadí speciální balení, ve formě multipacků, které zaujmou spotřebitele.
Zajištění plynulých dodávek jogurtů	Je nutné držet větší zásobu na skladě, která bude připravena pro následnou distribuci. Věnovat pohybu novinky větší pozornost než u stávajícího sortimentu a denně aktualizovat vývoj prodejů a zásob. V případě promočních akcí zjistit od odběratelů jejich přesné odhady prodejů a dodávek v akci. Pro první dva měsíce od zahájení prodeje mít přednost výroby ve výrobním plánu.

5.7 Marketingová strategie

Marketingová strategie nám pomáhá k dosažení konkrétního cíle, který je v našem případě zavedení nového výrobku na trh a prodej jogurtu Klasik v prvním roce zavedení v hodnotě 8 mil. Kč. Ukazuje nám směr k získání tržního podílu na trhu, k efektivnímu rozložení a využití finančních prostředků, které firma využije ke zvýšení prodeje a budování vztahu se zákazníky.

5.7.1 Cíle

Hlavním cílem společnosti Meggle, s.r.o. je zvyšování celkového tržního podílu na trhu s mléčnými výrobky, kterého chce dosáhnout prostřednictvím inovační činnosti u stávajícího sortimentu, nebo nabídkou nových výrobků zákazníkům. Pro splnění hlavního cíle firma plánuje zavedení nového výrobku jogurt Klasik spolu se značkou RAJO. Tímto krokem chce hlavně oslovit nové zákazníky na části trhu, kde zatím nepůsobí, a dosažení návratnosti investic na zavedení nových výrobků z jejich prodeje. Pro první rok plánuje prodej jogurtu Klasik v hodnotě 8 mil. Kč a v roce následujícím počítá se zvýšením prodeje na hodnotu 9,5 mil. Kč.

Mezi hlavní úkoly bude patřit také propagace značky RAJO u zákazníků, zvyšování prestiže slovenských výrobků v ČR a zajištění dostupnosti jogurtů Klasik na prodejních místech pro spotřebitele.

5.7.2 Cílové trhy

Jogurty zařazujeme do rychloobrátkového zboží a patří k výrobkům každodenní spotřeby. Společnost Meggle, s.r.o. se snaží nabídnout své výrobky všem spotřebitelům celoplošně a využít k tomu všech dostupných prodejních kanálů. Stejně tak bude postupovat u jogurtu Klasik, který bude nabízet na následující trhy:

Spotřebitelský trh – nabídka jogurtů bude směřovat jednak na celý trh bez rozdílu pohlaví a věku, doplněná o speciální nabídky k oslovení nejmladší populace.

Trh obchodních mezičlánků – jogurty budou nabízeny konečným spotřebitelům prostřednictvím moderního trhu, který je zpravidla tvořen nadnárodními maloobchodními řetězci a Cash&Carry, dále na tradičním trhu, který tvoří maloobchodní prodejní jednotky sdružené do velkých sítí a velkoobchody zaměřené na prodej mléčných výrobků.

Institucionální trh – nabídka pro zařazení do jídelníčku na nemocnice, domovy důchodců a se speciální nabídkou pro školní jídelny, mateřské školy a jesle.

5.7.3 Positioning

Strategie positioningu bude založena na kombinované nabídce nižších prodejních cen a speciálních balení pro spotřebitele. Nižší prodejní cena jogurtu Klasik bude vždy pod prodejní

cenou nejoblíbenějších konkurenčních značkových jogurtů na trhu. Chceme oslovit spotřebitele, pro které je cena důležitá, ale zároveň nechtějí kupovat nejlevnější jogurty v privátních značkách a chtějí jogurty s jasnou identitou a požadují kvalitu. Nižší cena zároveň zvedne ochotu spotřebitelů vyzkoušet nový výrobek. Další částí strategie bude nabídka multipacku, který bude obsahovat 4 kusy jogurtu Klasik s přiloženou malou hračkou ve formě různých obrázků zvířat, které se mohou ručně barevně domalovat. U této nabídky cílíme na dětské spotřebitele. Poslední nabídkou bude vytvoření MIX kartonu, který bude obsahovat všechny čtyři příchutě po pěti kusech a bude směřovat k menší prodejní jednotce tradičního trhu, kde je nedostatek prodejního místa a jejich prodej nezaručuje doprodání jogurtu v samostatném kartonu obsahující 20 kusů.

5.7.4 Marketingový mix

V marketingovém mixu použijeme nasazení nástrojů výrobní, cenové, komunikační a distribuční politiky, pro které bylo použito modelu 4P.

Produkt – není potřeba seznamovat zákazníka o tom, co je to jogurt, ale dát mu informaci o tom, že je tady největší slovenská mlékárna RAJO a.s., která si získává zákazníky svojí kvalitou výrobků a tyto výrobky nyní nově nabízí také zákazníkům v České republice. Že přichází na trh s novou řadou jogurtu Klasik, které stojí za to ji ochutnat. Musíme motivovat obchodníky, aby jogurty zařadili do sortimentu a aby dostaly zajímavé místo a prostor v oddělení mléčných výrobků.

Cena – patří ke klíčovým prvkům marketingového mixu a má velký vliv na úspěšnost zavedení nového výrobku, návratu investic a budoucích zisků. Jogurty Klasik se budou prodávat koncovým spotřebitelům za cenu 10,90 Kč. Pro letákové akce je zvolena akční prodejní cena 9,90 Kč, která přiláká více spotřebitelů, ale přinese kvůli poplatkům za letákové akce a nižší prodejní ceně menší příjem. Při kalkulaci ceny jsem použil strategii nízké ceny na podporu prodeje, abychom získali přednost před konkurencí, oslovili zákazníky, podpořili jejich ochotu zkusit něco nového a obsadili část trhu. Při dotazování největší část respondentů uvedla, že jsou ochotni za polotučný jogurt zaplatit maximálně 10,90 Kč, a při srovnání s konkurencí je uvedená částka pod největšími konkurenty, kteří mají největší tržní podíly, jako jsou Zott, Hollandia, Danone a Olma.

Propagace – na trhu jogurtů působí velké množství výrobců a značek. Na tak velkém trhu zákazník neregistruje automaticky nový výrobek a je nutné počítat s tím, že vstup na trh

přinese vysoké náklady na propagaci. Podle výsledků dotazníku, znalo značku RAJO pouze 8 % respondentů. Značka RAJO spolu s jogurty Klasik teprve začínají na našem trhu a dojde k zahájení budování povědomí o této značce u spotřebitelů. V rámci zvolení strategie nízké ceny bude největší část propagace probíhat přes oslovení zákazníka v prodejnách pomocí zajímavé ceny a speciálního balení multipack s hračkou. Tím dostaneme výrobek přímo do domácností, kde se s ním při konzumaci zákazník seznámí nejlépe.

Letákové akce – zde budou jogurty nabízeny v akční ceně 9,90 Kč a kromě snížené ceny bude upravena grafika letáků, kde bude označeno, že se jedná o novinku v sortimentu daného obchodníka, a uvedeno logo RAJO. Budou také využity množstevní nabídky pro zákazníky ve formátu „3 + 1 zdarma“ se speciální grafikou letáku, kde bude vyfocena rodina s dětmi, a multipack balení a bude mířena na myšlenku, že každý člen rodiny dostane jeden jogurt za výhodnou cenu.

Tisková inzerce – proběhne v ženských a dětských časopisech, které vhodným způsobem zprostředkují informaci o novém výrobku na trhu. V ženských časopisech budou cílovou skupinou ženy – matky, které zajišťují nákupy do domácnosti a komunikace bude vedena na kvalitu a vliv jogurtu pro zdravý vývoj dětského organismu. V dětských časopisech bude zaměřeno na emoce, konkrétně na hračku, která bude součástí balení multipack. Další část tištěné inzerce proběhne v MHD.

Webové stránky - bude založena webová stránka a Facebook pro RAJO produkty, kde budou uveřejněny všechny informace o produktech, doplněné soutěžemi pro děti a dospělé konzumenty jogurtů. Pomocí internetových stránek budou také moci zákazníci sdělovat svá přání a názory, které se využijí jako zpětná vazba pro zkvalitnění výrobků a nabídky. Všechny informace o nových jogurtech budou také na webových stránkách MEGGLE.

Sociální sítě – využití propagace na sociálních sítích a propojení dané inzerce s webovou stránkou RAJO. Dosah sociálních sítí v propagaci je ohromný a nabízí oslovení velkého množství zákazníků pomocí vhodně zvolené inzerce na sítích Facebooku, LinkedIn, Google+ nebo Twitteru.

Ochutnávky výrobků – budou vybrány konkrétní prodejny u odběratelů, kde budou jogurty zalistovány a termíny ochutnávek budou spojeny s probíhající prodejní akcí v daném obchodu. Ochutnávky proběhnou celoplošně s důrazem na výběr prodejen, které mají největší návštěvnost. Další ochutnávky proběhnou ve školních zařízeních, mateřských centrech a sportovních akcích.

Propagace na prodejnách – budou vytvořeny POS materiály, regálové vymezovače a využity vlastní chladicí boxy Meggle, s.r.o. k druhotnému vystavení na prodejnách.

Propagace bude probíhat v rámci zvoleného finančního plánu, který bude upřesněn v části finanční plán této práce.

Distribuce – pro distribuci výrobků budou použity všechny prodejní kanály, které jsou vybaveny chladícím zařízením pro skladování a následný prodej nebo výdej:

- tradiční trh
- moderní trh
- velkoobchody a HORECA

Společnost Meggle, s.r.o. využívá výše uvedené prodejní kanály a prodává své výrobky přes obchodní síť tradičního a moderního trhu, které mají ve svém prodejním sortimentu chlazené potraviny. Využívá distribuce přes velkoobchody, které se zabývají distribucí chlazených potravin do maloobchodních prodejen a státních zařízení, jako jsou například školy, školky, nemocnice, věznice, domovy důchodců a další. Pro prodej jogurtu Klasik využije již fungující distribuční systém, přes který prodává stávající sortiment. Pro zavedení jogurtu Klasik bude velmi důležité zařazení do prodejního sortimentu společností na moderním trhu, kde nakupuje 69 % domácností. Zde jsou také jednání o spolupráci nejtěžší a k zahájení spolupráce jsou nutné velké počáteční investice na zalistování a následnou podporu výrobku. Nelze ale jenom spoléhat na moderní trh a jogurty Klasik je potřeba nabídnout na všechny prodejní kanály a tím eliminovat rizika spojená s tlakem velkých obchodních sítí na vzájemné obchodní podmínky, nebo závislost prodeje na úzké skupině odběratelů.

5.7.5 Finanční plán

Důležitou částí při zavádění nového výrobku je stanovení finančního plánu, který obsahuje výši příjmů a výdajů. Uváděné hodnoty jsou orientační a s jejich stanovením mi pomáhal Senior Brand Manager Ing. Karel Chromý.

Tab. 24. Finanční plán [Zdroj: autor]

Orientační finanční plán (hodnoty jsou uvedeny v Kč bez DPH)					
		2019	2020	Celkem	
Příjmy	Příjmy z prodeje	8 000 000	9 500 000	17 500 000	
Příjmy celkem :		8 000 000	9 500 000	17 500 000	
Výdaje	Výrobní náklady + náklady na zaměstnance	4 400 000	5 225 000	9 625 000	
	Logistika	220 000	235 125	455 125	
	Listing	800 000	200 000	1 000 000	
	Letákové akce	2 200 000	1 700 000	3 900 000	
	Marketing	Ochutnávky	350 000	250 000	600 000
		Inzerce	160 000	130 000	290 000
		Reklamní předměty	70 000	80 000	150 000
		Inovace	50 000	50 000	100 000
	Ostatní náklady	240 000	285 000	525 000	
Výdaje celkem :		8 490 000	8 155 125	16 645 125	
Zisk/Ztráta		-490 000	1 344 875	854 875	

Financování prvních výdajů zavedení jogurtů na trh je zabezpečeno z vlastních zdrojů společnosti. V prvním roce prodeje nového jogurtu Klasik počítáme s příjmy z prodeje ve výši 8 miliónů Kč a jsou to příjmy již po uhrazení zpětných bonusů. Největší výdajovou položkou jsou výrobní náklady + náklady na zaměstnance a dále poplatky za letákové akce. Při vstupu na trh je nutné zalistování výrobků do sortimentu obchodních sítí, které s sebou nese velké náklady. Nepočítá se v prvním roce se zalistováním ve všech sítích, proto bude pokračovat v roce následujícím snaha o rozšíření pozic na trhu. Pro první rok prodeje se také počítá s větší účastí v letákových akcích a větší výdaje na marketing, aby došlo k dostatečné propagaci jogurtu Klasik. Ostatní náklady obsahují pojistku na nečekané náklady a předpokládané ztráty při prodeji jogurtů, které mají délku expirace pouze 30 dnů. Finanční plán nám ukazuje bod zvratu, kterého dosáhneme v druhém roce prodeje po zavedení výrobku na trh, a tím návratnost investic a ziskovost prodeje jogurtu Klasik.

5.7.6 Marketingová kontrola

Systematická marketingová kontrola je důležitou a nevyhnutelnou součástí činnosti podniku pro marketingové řízení podniku, během které se sleduje a posuzuje úsilí podniku při realizaci marketingových plánů. Sledují se odchylky od stanovených plánů a identifikují se jejich příčiny. Kontrola umožní uskutečnit nevyhnutelné opatření k jejich splnění. Kvalita kontrolního procesu závisí na kvalitě a množství potřebných informací nebo jejich dostupnosti.

Marketingovou kontrolou jsou sledovány následující ukazatele:

Příjmy, výdaje, zisk a ztráta, náklady, prodeje a marže – kontrola probíhá každý měsíc, vývoj se sleduje na kvartálních a ročních ukazatelích.

Spokojenost spotřebitelů – provádí se průběžně pomocí dotazníků při ochutnávkách a na webových stránkách. Jednou ročně je proveden marketingový výzkum a všechny získané informace vyhodnocuje marketingové oddělení

Spokojenost obchodníků – informace se získávají průběžně při obchodních jednáních a jsou předány k vyhodnocení marketingovému oddělení.

5.7.7 Organizace marketingu

Za marketingové aktivity je zodpovědný marketingový ředitel společnosti Meggle, s.r.o. a jeho přímým nadřízeným je jednatel společnosti Meggle, s.r.o. a marketingový ředitel MEGGLE AG.

ZÁVĚR

Bakalářská práce je zpracovaná na téma rizika zavádění nového výrobku na trh, pro které jsem vybral společnost Meggle, s.r.o. a výrobek jogurt Klasik, u kterého plánuje firma uvedení na trh v roce 2019. Zaměřil jsem se na důležité oblasti marketingu a eliminaci rizik, které vedou k úspěšnému zavedení nového výrobku. Společnost Meggle, s.r.o. jsem představil v praktické části své bakalářské práce, uvedl její pozici na trhu a široký sortiment, se kterým patří mezi významné společnosti na mlékárenském trhu. Jogurtem Klasik je v této práci myšlena řada polotučných jogurtů Klasik, která obsahuje 4 příchutě a dokáže nabídnout spotřebitelům širší nabídku, ze které mohou vybírat a neomezovat se pouze na jednu příchut'. V následující části jsem se zaměřil na marketingový plán pro tento výrobek, vypracoval situační analýzu společnosti, která obsahuje PEST analýzu a analýzu zákazníků, ke které jsem vytvořil dotazník (viz příloha číslo 1), jím bylo osloveno tři sta respondentů na ochutnávkových akcích firmy Meggle, s.r.o. Informace od zákazníků potvrdily, že existuje prostor na trhu pro zavedení nového jogurtu Klasik na český trh. Analýzou konkurence jsem zmapoval situaci na trhu jogurtů, na kterém působí mnoho dodavatelů a nejsou vytvořeny bariéry pro vstup nového výrobku na trh. V analýze SWOTT pro jogurt Klasik jsem stanovil jeho silné a slabé stránky, hrozby i příležitosti. Analýzou jsem zjistil, že nový výrobek má šanci uspět na trhu díky silnému zázemí mezinárodní společnosti, která disponuje zkušenostmi z prodeje mléčných výrobků nejen v České republice, má propracovaný logistický systém a nejmodernější výrobní zařízení, které dokáže zajistit výjimečnou kvalitu jogurtů. Dalším krokem jsem identifikoval rizika, která byla s pracovníky marketingu společnosti ohodnoceny a podle jejich pravděpodobnosti výskytu a dopadu a byly vypracovány návrhy opatření k jejich eliminaci. V marketingové strategii jsem zvolil cíle pro zavedení nového výrobku, jeho umístění na trhu, prodejní cenu a formy propagace jogurtu a značky RAJO. Finanční plán nám ukázal návratnost investice v druhém roku prodeje a předpokládané zisky.

Došel jsem k závěru, že zavedení nového jogurtu Klasik na český trh má zajímavý potenciál, který může společnosti Meggle, s.r.o. přinést nové zákazníky, návratnost investic a posílení pozice na mléčném trhu. Cíle této bakalářské práce byly splněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ**Tištěné zdroje:**

- [1] PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015, 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.
- [2] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. Expert. ISBN 80-247-0513-3.
- [3] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. Expert. ISBN 8024704471.
- [4] FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 318 s. Expert. ISBN 978-80-271-0434-5.
- [5] MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno,: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- [6] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003, 203 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-082-1.
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [8] JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000, xxviii, 803 s. Business books. ISBN 80-7226-220-3.
- [9] HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. První vydání. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2016, 204 s. ISBN 978-80-87956-51-9.
- [10] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [11] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada, 2001, 352 s. Manažer. ISBN 80-247-0053-0.
- [12] BAČUVČÍK, Radim a Lenka HARANTOVÁ. *Sociální marketing*. 1. vydání. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2016, 254 s. ISBN 978-80-87500-80-4.

- [13] KERKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck, 2015, 204 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-562-6.
- [14] KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8.
- [15] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 310 s. Expert. ISBN 978-80-271-0419-2.
- [16] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [17] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006, 296 s. Expert. ISBN 80-247-1667-4.
- [18] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
- [19] PROCHÁZKOVÁ, Dana. *Analýza a řízení rizik*. V Praze: České vysoké učení technické, 2011, 405 s. ISBN 978-80-01-04841-2.
- [20] ČASTORÁL, Zdeněk. *Management rizik v současných podmínkách*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017, 268 s. ISBN 978-80-7452-132-4.

Elektronické zdroje:

- [21] MEGGLE AG: *Sustainability Report* [online]. Wasserburg, 2016 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.meggle.com/en/sustainability/>
- [22] Meggle, s.r.o.: *Interní zdroj Meggle, s.r.o.* Praha, 2018.
- [23] MEGGLE AG: Forschung & Entwicklung. *Www.meggle.com* [online]. 2017 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.meggle.com/de/forschung-entwicklung/>
- [24] EAGRI: Přímý nákup mléka od producentů v ČR -prosinec 2017. In: *Nákup mléka od producentů v ČR-prosinec 2017* [online]. 24.1.2018 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/publikace-a-dokumenty/statistika/mleko/primy-nakup-mleka-od-producentu-v-cr-5.html>
- [25] *Jak poznáme kvalitu? Mléko a mléčné výrobky* [online]. Praha: Studio 66 & Partners, 2014 [cit. 2018-04-30]. ISBN 978-80-87719-18-3. Dostupné z:

- <http://ctpp.cz/data/files/Jak%20pozname%20kvalitu%20Mleko%20a%20mlecne%20vyrobky.pdf>
- [26] *Višcojíš.cz: Potraviny a bezpečnost* [online]. 2014 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: http://www.viscojis.cz/teens/index.php?option=com_content&view=article&id=167:150&catid=96:mleko-a-mlene-vyrobky&Itemid=146
- [27] Managementmania. *Www.managementmania.com: Situační analýza 5C* [online]. Creative Commons BY-NC, 2016 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/situacni-analyza>
- [28] EAGRI. *Www.eagri.cz: Právní předpisy MZe* [online]. 2018 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/?topic=food>
- [29] Ministerstvo financí České republiky: Tiskové správy. *Www.mfcr.cz: Česká ekonomika letos poroste o 3,4 %* [online]. 2018 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2018/ceska-ekonomika-letos-poroste-30909>
- [30] Český statistický úřad: Statistiky. *Www.czso.cz: Mzdy a náklady práce* [online]. 2018 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
- [31] Český statistický úřad: Statistiky. In: : *Data-počet cizinců* [online]. 2017 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/67291237/29002717_t1-01.pdf/986069d3-16ad-4b37-b967-00818fa0e1d4?version=1.1
- [32] Česká tisková kancelář: Zprávy. In: : *Prodeje potravin přes internet jsou v ČR třetí nejvyšší v Evropě* [online]. 2017 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/prodeje-potravin-pres-internet-jsou-v-cr-treti-nejvyssi-v-evrope/1551723>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika
SK	Slovenská republika
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
a.s.	Akciová společnost
HDP	Hrubý domácí produkt
DPH	Daň z přidané hodnoty
HORECA	Segment trhu-hotely, restaurace, catering

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Proces marketingového výzkumu [1]</i>	24
<i>Obr. 2. Životní cyklus výrobku [1]</i>	27
<i>Obr. 3. Marketingový proces [1]</i>	30
<i>Obr. 4. Jogurty Klasik pro ČR [22]</i>	53
<i>Obr. 5. Mapa rizik jogurtu Klasik [Zdroj: autor]</i>	78

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Největší obchodní sítě v ČR [22]</i>	49
<i>Tab. 2. Makroekonomická predikce ČR [29]</i>	57
<i>Tab. 3. Počet občanů SK v ČR [31]</i>	58
<i>Tab. 4. Znázornění otázky č.1 v tabulce [Zdroj: autor]</i>	61
<i>Tab. 5. Znázornění otázky č. 2 v tabulce [Zdroj: autor]</i>	62
<i>Tab. 6. Znázornění otázky č. 3 v tabulce [Zdroj: autor]</i>	63
<i>Tab. 7. Znázornění otázky č. 4 [Zdroj: autor]</i>	64
<i>Tab. 8. Znázornění otázky č. 5 v tabulce [Zdroj: autor]</i>	65
<i>Tab. 9. Znázornění otázky č. 6 v tabulce [Zdroj: autor]</i>	65
<i>Tab. 10. Znázornění otázky č. 7 v tabulce [Zdroj: autor]</i>	66
<i>Tab. 11. Znázornění otázky č. 8 v tabulce [Zdroj: autor]</i>	67
<i>Tab. 12. Podíly konkurentů na trhu jogurtů v ČR [22]</i>	68
<i>Tab. 13. Konkurence na trhu [22]</i>	69
<i>Tab. 14. SWOT analýza jogurtu Klasik [Zdroj: autor]</i>	70
<i>Tab. 15. Číselné hodnocení SWOT analýzy [Zdroj: autor]</i>	72
<i>Tab. 16. Ohodnocení rizik jogurtu Klasik [Zdroj: autor]</i>	75
<i>Tab. 17. Ocenění rizika u faktoru č. 1 [Zdroj: autor]</i>	76
<i>Tab. 18. Ocenění rizika u faktoru č. 2 [Zdroj: autor]</i>	76
<i>Tab. 19. Ocenění rizika u faktoru č. 3 [Zdroj: autor]</i>	76
<i>Tab. 20. Ocenění rizika u faktoru č. 4 [Zdroj: autor]</i>	77
<i>Tab. 21. Ocenění rizika u faktoru č. 5 [Zdroj: autor]</i>	77
<i>Tab. 22. Jednotlivá rizika a jejich ocenění [Zdroj: autor]</i>	77
<i>Tab. 23. Návrhy opatření na rizika zavádění jogurtu Klasik [Zdroj: autor]</i>	79
<i>Tab. 24. Finanční plán [Zdroj: autor]</i>	84

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Složení výrobní činnosti MEGGLE AG [22]</i>	41
<i>Graf 2. Podíl výroby pro ČR [22]</i>	44
<i>Graf 3. Tržní podíl Meggle, s.r.o. v ČR za rok 2016 [22]</i>	46
<i>Graf 4. Prodej syrového mléka od zemědělců v ČR [24]</i>	47
<i>Graf 5. Podíly obchodních formátů [22]</i>	49
<i>Graf 6. Prodeje jednotlivých jogurtů Klasik v SK [22]</i>	52
<i>Graf 7. Vývoj hrubé mzdy v ČR [30]</i>	57
<i>Graf 8. Srovnání podílu prodeje potravin přes internet [32]</i>	59
<i>Graf 9. Grafické znázornění otázky číslo 1. [Zdroj: autor]</i>	61
<i>Graf 10. Grafické znázornění otázky č. 2 [Zdroj: autor]</i>	62
<i>Graf 11. Grafické znázornění otázky č. 3 [Zdroj: autor]</i>	63
<i>Graf 12. Grafické znázornění otázky č. 4 [Zdroj: autor]</i>	64
<i>Graf 13. Grafické znázornění otázky č. 5 [Zdroj: autor]</i>	64
<i>Graf 14. Grafické znázornění otázky č. 6 [Zdroj: autor]</i>	65
<i>Graf 15. Grafické znázornění otázky č. 7 [Zdroj: autor]</i>	66
<i>Graf 16. Grafické znázornění otázky č. 8 [Zdroj: autor]</i>	67
<i>Graf 17. Rozdělení trhu jogurtů v ČR [22]</i>	68
<i>Graf 18. Grafické znázornění SWOT analýzy [Zdroj: autor]</i>	74

SEZNAM PŘÍLOH

- I. P1 Dotazník [Zdroj: autor]

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

Jmenuji se Radek Beran a jsem student na UTB, Fakulty logistiky a krizového řízení, obor Ovládání rizik. Chtěl bych Vás požádat o malou chvílku k vyplnění tohoto dotazníku. Výsledky dotazníku budou použity pro moji bakalářskou práci, kterou zpracovávám na téma „Rizika zavádění nového výrobku na trh“

- **Otázka č. 1: Kupujete jogurty se sníženým obsahem tuku?**

Ano

Ne

- **Otázka č. 2: Pokud ano, jakou částku jste ochoten/a za jogurt se sníženým obsahem tuku zaplatit?**

9,00 – 9,90 Kč

10,00 – 10,90 Kč

11,00 – 11,90 Kč

12,00 Kč a více

- **Otázka č. 3: Konzumují jogurty v domácnosti jenom děti?**

Ano

Ne

- **Otázka č. 4: Jakého jste pohlaví?**

Muž

Žena

- **Otázka č. 5: Kolik je Vám let?**

15 – 25 let

26 – 35 let

36 – 46 let

46 – 60 let

61 let a více

- **Otázka č. 6: Je pro Vás balení jogurtu 125 g až 150 g dostačující?**

Ano

Ne

- **Otázka č. 7: Zkoušíte nové druhy jogurtů?**

Ano

Ne

- **Otázka č. 8: Znáte značku RAJO?**

Ano

Ne

Veškeré odpovědi jsou zcela anonymní.

Chtěl bych Vám moc poděkovat za Váš čas, který jste dotazníku věnovali, a přeji příjemný zbytek dne.

Radek Beran, student Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení.