

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Průzkum B2C a B2B trhu kuřecího trhu v ČR

Research of B2C and B2B Market of Poultry Meat in Czech
Republic

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Mgr. Tomáš Sadílek, Ph.D.

POLÁŠ

TIM

2022



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Poláš** Jméno: **Tim** Osobní číslo: **464557**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Průzkum B2C a B2B trhu kuřecího trhu v ČR

Název diplomové práce anglicky:

Research of B2C and B2B Market of Poultry Meat in Czech Republic

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce bude provedení průzkum B2C a B2B trhu kuřecího masa v ČR a posouzení efektivity investice do linky na zpracování kuřecího masa.

Přínosem práce je zjednodušení rozhodovacího procesu firmy před investicí do linky na zpracování kuřecího masa.

Obsah:

1. Úvod, 2. Teoretický základ pro průzkum, 3. Představení firmy
4. Popis cílového trhu, 5. Průzkum trhu, 6. Vyhodnocení průzkumu 6. Návrh rozšíření portfolia o kuřecí produkty, 7. Závěr a doporučení

Seznam doporučené literatury:

- 1) ŠEBKOVÁ, Vladimíra. Porovnání nákupního chování českých domácností v periodách září 2018 – srpen 2019 versus září 2013 - srpen 2014. Maso.cz. 2019, roč. 30., č. 7., s. 4–5. ISSN 1210-4086. 2) SCHIPMANN-SCHWARZE, Christin a Ulrich HAMM. Exploring drivers and barriers for organic poultry consumption. British Food Journal. Emerald Publishing Limited, 2020, roč. 122, č. 12, s. 3679–3693. ISSN 0007-070X. DOI: 10.1108/BFJ-11-2018-0787 3) FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2. 4) VOZŇÁKOVÁ, Iveta. Podniková diagnostika: studijní opory. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2015. ISBN 978-80-248-3722-2.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Mgr. Tomáš Sadílek, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **05.01.2022** Termín odevzdání diplomové práce: **19.08.2022**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Ing. Mgr. Tomáš Sadílek, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

POLÁŠ, Tim. *Průzkum B2C a B2B trhu kuřecího trhu v ČR*. Praha: ČVUT 2022. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 19. 08. 2022

Podpis:

Poděkování

Zde chci poděkovat vedoucímu své práce Ing. Mgr. Tomáši Sadílkovi, Ph.D. za vedení a rady k diplomové práci. Jihočeské masně s.r.o. za spolupráci. A rodině za podporu.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je provést průzkum trhu B2B a B2C kuřecího masa v Jihočeském kraji. Očekávaným přínosem je informovat firmu Jihočeská masna s.r.o. o potenciálu kuřecího masa na českém trhu v roce 2022. To firma zatím nezpracovává a zvažuje zainvestovat do způsobů jeho zpracování a distribuce. Jedním z podkladů pro investici by byl i marketingový průzkum popsáný v této diplomové práci. Jeho cílem bylo získat na trhu B2C a B2B s kuřecím masem dostatek informací o rozhodování zákazníků při nákupu. Před začátkem průzkumu pro diplomovou práci byla navázána spolupráce s Jihočeskou masnou s.r.o. doplněna o běžné pracovní činnosti pro seznámení se s firmou. V teoretické části jsou představeny metody pro popis firmy a produktu. Následuje teorie k marketingovému průzkumu, která se zaměřuje na tvorbu rozhovoru a dotazníku. V praktické části je krátce představeno, jak probíhala spolupráce s Jihočeskou masnou s.r.o. Poté je popsána příprava a provedení rozhovorů a dotazníku. V poslední části je analýza výsledků, z nichž jsou vyvozeny závěry a doporučení pro firmu.

Klíčová slova

Trh s kuřecím masem, B2B, B2C, marketingový průzkum

Abstract

The aim of the diploma thesis is to conduct research on the B2B and B2C chicken meat market in the South Bohemian Region. The expected benefit is to inform Jihočeská masna s.r.o. about the potential of chicken meat on the Czech market in 2022. The company does not yet process this type of meat and is considering investing in its processing and distribution methods. One of the bases for the investment would be the marketing research described in this thesis. Its goal was to obtain sufficient information on the customer's purchase decision on the B2C and B2B chicken meat market. Before starting the research for the diploma thesis, cooperation was established with Jihočeská masná s.r.o. supplemented by normal work activities to get to know the company. In the theoretical part, methods for describing the company and the product are presented. The following is a theory of marketing research that focuses on creating an interview and a questionnaire. In the practical part, it is briefly presented how the cooperation with Jihočeská masna s.r.o. took place. Then the preparation and execution of the interviews and the questionnaire is described. In the last part, there is an analysis of the result, from which conclusions and recommendations for the company are drawn.

Key words

Chicken Meat Market, B2B, B2C, Marketing Research

Obsah

Úvod	5
1 Analýza firmy	7
1.1 PESTLE	7
1.2 Marketingový mix	9
1.3 SWOT	15
2 Zákazník	17
2.1 Nákupní proces	18
3 Marketingový průzkum	20
3.1 Rozhovory.....	20
3.2 Dotazník	21
4 Představení společnosti	24
4.1 Organizační struktura firmy.....	24
5 Metodika průzkumu	25
6 Provedení průzkumu	26
6.1 Spolupráce s Jihočeskou masnou s.r.o.....	26
6.2 Prostředí Jihočeské masny s.r.o.....	27
6.3 Kuře jako produkt jeho definice a popis	32
6.4 Příprava pokladů pro rozhovory pro B2B	35
6.5 Záznamy z rozhovorů	37
6.6 Vyhodnocení rozhovorů.....	43
6.7 Příprava dotazníku pro B2C	44
6.8 Vyhodnocení dotazníků	45
7 Výsledky průzkumu	54
7.1 Vyhodnocení průzkumu	54
7.2 Návrhy a doporučení.....	54
Závěr	57
Seznam použité literatury	58
Seznam grafů	61
Seznam tabulek	61
Seznam obrázků	61

Seznam příloh	61
----------------------------	-----------

Úvod

Téma diplomové práce, průzkum trhu s kuřecím masem, bylo zvoleno ze dvou hlavních důvodů. Prvním byla spolupráce s Jihočeskou masnou s.r.o. sídlící v Českých Budějovicích, během roků 2021 a 2022, která mi nabídla příležitost nahlédnout do fungování firmy a do aktuálního dění na trhu s masem. Spolupráce začala semestrální prací, která měla navrhnout nový produkt pro Jihočeskou masnu s.r.o., v níž bylo zvoleno kuřecí maso jako nejzajímavější varianta. Druhým byl osobní dlouhodobý zájem o gastronomii, kde jsem zaznamenal změny ve složení jídelníčku lidí v mém okolí, se zvýšeným zájmem o lehčí pokrmy. Spojil se tedy osobní zájem se snahou firmy nalézt nový produkt pro své portfolio.

Cílem diplomové práce je provést průzkum trhu B2B a B2C kuřecího masa v Jihočeském kraji. Důraz byl kladen na aspekty rozhodování při nákupu kuřecího masa a identifikace jeho potenciálu pro firmu. Přínosem diplomové práce bude informovat Jihočeskou masnu s.r.o. o potenciálu kuřecího masa na českém trhu v roce 2022, který firmě usnadní rozhodování ohledně investice do nové technologie na zpracování kuřecího masa. Těmto aktivitám předcházelo seznámení s problematikou při práci v Jihočeské masně s.r.o., kde mi bylo umožněno nahlédnout do pracovní náplně několika různých zaměstnanců. Ať už se jednalo o práci na bourárně masa, na expedici zboží, nebo konzultanta obchodního zástupce. Všechny tyto znalosti byly použity při sestavování podkladů pro marketingový průzkum. Hlavní výhodou byla možnost jednoduše identifikovat odběratele pro rozhovory po diskusi s vedením firmy.

Teoretická část začíná představením situační analýzy firmy. V rámci, které jsou představeny metody PESTLE a Porterův model pěti sil. Následuje představení teorie produktu, v níž je kladen důraz na určení všech složek, které definují produkt na trhu. V tom je nápomocný marketingový mix, na který navazuje koncepce totálního produktu. Poté je představena metoda SWOT a metody volby strategie. Po ní je krátký popis zákazníka a jeho nákupního chování. Celá teoretická část diplomové práce je zakončena teorií marketingového průzkumu. Ten se zaměřuje na metody rozhovoru a dotazníku.

Následuje praktická část, která začíná představením Jihočeské masny s.r.o., za kterým pokračuje popis metodiky průzkumu. Provedení průzkumu začíná popisem spolupráce s firmou v průběhu diplomové práce. Ta mi poskytla podklady o kuřecích produktech na trhu, o odběratelích, s kterými bych mohl průzkum provést, ale i zpětnou vazbu k dotazníku pro B2C. Následuje popis prostředí Jihočeské masny pomocí metod situační analýzy. Pokračuje definicí produktů z kuřecího masa, jejich náležitosti a podmínky pro prodej. Po přípravě všech podkladů je popsána příprava scénáře pro rozhovory s odběrateli a jejich výsledky. Další je popsána tvorba online dotazníku pro koncové spotřebitele a jeho vyhodnocení. Práce je zakončena shrnutím výsledků a představením doporučení pro Jihočeskou masnu s.r.o.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Analýza firmy

Diplomová práce je postavená na spolupráci s Jihočeskou masnou s.r.o., a proto následují nástroje pro popis firmy, jejího postavení na trhu a organizační struktury. Teorie bude použita v praktické části pro ověření subjektivních hodnocení pomocí objektivních nástrojů. Tento proces se v teorii nazývá situační analýza. Hlavními přínosy pro firmy jsou identifikace trendů, předcházení opakování chyb a rozvíjení potenciálu předchozích úspěchů. V rámci analýzy se získávají informace o prostředí firmy a jeho vlivech, následuje zjištění konkurenčních sil a pozice. A zakončuje se identifikací příležitostí a hrozeb. (Veber, 2009, s. 551) V rámci diplomové práce byly pro získání těchto informací použity metody PESTLE, Porterův model pěti sil, SWOT a metody volby strategie.

1.1 PESTLE

Analýza PEST přibližuje skutečnosti vnějšího prostředí firmy, které hodnotí do budoucnosti na základě jejich důležitosti. To pomáhá předcházet nečekaným vývojem na trhu. Skládá se ze základních faktorů, které se dělí do skupin:

- Politické (Political)
 - Vládní strategie
 - Vládní stabilita
- Ekonomické (Economic)
 - Trendy vývoje hrubého domácího produktu
 - Stabilita ekonomiky
 - Míra inflace
- Sociálně-kulturní (Social)
 - Společenské normy
 - Kulturní zázemí
- Technologické (Technological)
 - Technologická vzdělanost
 - Novinky v technologiích

A doplňuje se o faktory:

- Legislativní (Legal)
 - Regulace a nařízení
 - Změny v zákonech
- Enviromentální (Environmental)
 - Dopady na prostředí
 - Způsoby likvidace odpadu

Protože se jedná o komplexní analýzu prostředí, je výhodné jí pravidelně aktualizovat a nejdůležitější faktory rozebrat detailněji, což umožňuje sledovat vývoj vlivů v čase a jejich dopady na trh jako celek. (Perera, 2017, s. 8)(Veber, 2009, s. 537)

Porterova analýza 5 sil je nejčastěji používaným nástrojem pro popis mikrookolí prostředí firmy a způsobu strategického řízení. *Michael Porter identifikoval síly, které působí na firmu a představují možné hrozby a příležitosti.* (Srpová et al., 2011, s.165) Jejich efekt a intenzita se projevují na výnosnosti firem.

První silou je **potenciál vstupu nové konkurence na trh**. Ten je definován překážkami pro vstup do konkurenčního prostředí, pro jejichž překonání musí firma vynaložit značné náklady. Příkladem je vstup na vysoce technický trh, jakým je výroba elektrických automobilů. Kde vstupní náklady jsou extrémně vysoké, tedy potenciál je nízký. Další je **rivalita mezi firmami**, které působí ve stejném odvětví. Ta je definována strukturou odvětví, poptávkou, komplikovaností opuštění trhu a cenovou rivalitou. Ta zvedá náklady firem pro udržení případné zvýšení jejich podílu na trhu.(Cordell a Thompson, 2018, s. 73) (Srpová et al., 2011, s. 166)

Na firmy působí i **vlivy od odběratelů a dodavatelů** z důvodu získání nejlepší nabídky. Při hodnocení těchto vlivů je nutné se zamyslet, jak vzácní na trhu odběratelé a dodavatelé jsou a jak moc jim firma prodává nebo od nich odebírá. Jako poslední Porter definuje **hrozbu substitučních produktů** jako pravděpodobnost jejich vzniku, která způsobuje nutnost cenové přizpůsobivosti. Substituty zvyšují zákaznické možnosti volby. (Cordell a Thompson, 2018, s. 73) (Srpová et al., 2011, s. 166)

Klasifikace **organizačních struktur** není dosud jednotná, přestože existuje celá řada zahraniční literatury, která o nich pojednává. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 203) Organizační struktura firmy efektivně rozděluje úkoly, povinnosti a pravomoci mezi zaměstnance. (Smejkal a Rais, 2013, s. 43) V rámci teorie se mluví o dvou hlavních charakteristikách organizačních struktur. První je míra rozhodovací pravomoci mezi jednotkami struktury. Tedy jak velkou má pravomoc jeden zaměstnanec nad činnostmi jiného. A druhá sdružování činností do organizačních jednotek. Pro lepší popis organizačních struktur se doplňují také charakteristikami jako je míra centralizace, členitost, strmost, plochost a časové trvání. Základní dělení organizačních struktur dle pravomocí je následující:

- Liniové
- Štábní
- Kombinované

Liniová organizační struktura dělí firmu na útvary, které mají přesně nastavenou nadřízenost a podřízenost. Nejvýše postavený zaměstnanec, většinou ředitel nebo majitel firmy nastavuje strategii firmy. Tu nastavují pro podřízené linioví vedoucí. Výhodou je rychlé rozhodování a předávání informací. Nevýhodou je potřeba vysoké znalosti všech odvětví firmy vedoucími zaměstnanci. **Štábní** struktura tomuto problému předchází vytvořením štábů, které vedou odborníci v daném oboru. Ti ale postrádají přehled o firmě jako celku a vzniká tak potřeba alespoň jedné nadřazené jednotky. To popisuje **kombinace** těchto metod v **Liniově-štábní** organizační struktuře. Ta zahrnuje jednotné vedení firmy a specializované odborné samostatné útvary, takzvané štáby.

Výhodou je, že zachovává rychlost rozhodování z liniové struktury a doplňuje ho o předávání rad a služeb od členů štábu. (Smejkal a Rais, 2013, s. 45) (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 204,206)

Při rozdělení organizačních struktur dle sdružování činností do celků se dělí na:

- Funkční
- Výrobní
- Ostatní účelové

Funkční organizační struktura rozděluje zaměstnance do skupin s podobnými schopnostmi, úkoly a aktivitami. Jedná se o známé dělení, jako je marketingové, personální, výrobní oddělení a další. Skupiny mají přiděleného ředitele anebo alespoň vedoucího pracovníka, který hlásí výsledky oddělení vedení firmy. Ten funguje v této organizační struktuře často jako koordinátor aktivit a poradce při sporech mezi řediteli jednotlivých sekcí. Hlavními výhodami jsou vysoká odbornost jednotlivých oddělení, lepší práce se zdroji z důvodu sdílení vybavení, ale také využití času. To přináší i své nevýhody jako je například rivalita mezi odděleními nebo nižší míra spolupráce, které mohou zpomalovat inovace firmy. Vedoucí se zaměřují pouze na své povinnosti a nespolupracují s ostatními řediteli jednotlivých sekcí. **Výrobní** organizační struktury fungují obdobně. Jejich cílení není na schopnosti zaměstnanců, ale na typy nebo jednotlivé výrobky. Pro každý typ výrobku je vytvořeno oddělení, které za něj odpovídá. To je opět doplněno o ředitele, který se zpovídá vedení firmy. Zde je silnou nevýhodou potenciální soutěživost mezi odděleními, která může ohrožovat firemní identitu vysokou diferenciací mezi produkty a jejich přístupem k prodeji či marketingu. Mezi ostatní organizační struktury jsou zařazeny jiné typy shlukování zaměstnanců. Příkladem je územní divizní strategie nebo divizní organizační struktura podle zákazníka. (Smejkal a Rais, 2013, s. 44) (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 214, 217)

1.2 Marketingový mix

Produkt zahrnuje více než jen fyzický předmět, který firma prodává. Z tohoto důvodu se kapitola zaměřuje na pozici produktu v rámci firmy a jeho životního cyklu. To je doplněno o popis produktu, jeho složek a významu pro zákazníky.

Proces benchmarkingu neboli hodnocení produktů a firmy je jedním ze způsobů, jak získat náskok před konkurencí. Začíná hodnocením vlastních činností, postavením na trhu a odhalením předností a slabin. Následuje identifikace konkurence, jejich způsobů výroby a obchodu. Po sesbírání informací je dobré srovnat, jaké má firma výhody a nedostatky oproti konkurenci. Podle nich sestavit strategii pro získání převahy neboli tržní výhody. (Veber, 2009, s. 526) Postavení firmy a její chování bylo zpracováno v předchozí kapitole. V této kapitole jsou popsány metody produktového benchmarkingu pomocí Ansoffovy a BCG matice.

Marketingový mix je základním nástrojem marketingu pro popis produktu. Základní variantou je mix 4P, který se skládá z Produktu (Product), Ceny (Price), Propagace (Promotion) a Místa (Place).

Produkt popisuje, co firma prodává neboli čím uspokojí potřeby zákazníka. Zde si firma může pomoci koncepcí totálního produktu. Koncept totálního produktu je pro diplomovou práci důležitý z důvodu poskytnutí nástrojů pro kvalitní a komplexní popis kuřecího masa jako produkt. V této teorii se produkt skládá ze tří vrstev. **Jádro** určuje základní funkci a užitek pro zákazníka. Jedná se o způsob, jak vyřešit problém. Například jádrem auta je pohodlnost přepravy, protože majitel může vyrazit kamkoliv potřebuje, kdykoliv potřebuje. V momentě, kdy si na produkt můžeme sáhnout, mluvíme o vrstvě **hmotného výrobku**. Zde začleňuje výrobce do produktu prvky, kterými se odlišuje od konkurence. Jako je značka, design a obal. U aut by mohla být příkladem značka Ferrari, kde si každý vybaví, jak jejich produkty vypadají. Některé produkty jsou doplněny o záruky, servis, nebo služby. Ty se řadí do vrstvy **rozšířeného produktu**. Tento způsob popisu produktu často napomáhá zjištění benefitů pro zákazníka, které nemusí být totožné s funkcemi. To je důležité jak pro vývoj nových produktů, tak pro inovace stávajících. (Vysekalová, 2011, s. 139)(Studentske.eu © 2022 2008)(Friesner 2014)

Ansoffova matice je koncepce popisu stávajících a nových produktů na současném a budoucím trhu, která pomáhá identifikovat strategie pro současné a budoucí produkty. Firma se snaží umístit produkt tak, aby jeho skutečný životní cyklus odpovídal představám firmy. Zvolena pozice produktu určuje i strategii, kterou by měla firma zvolit pro největší úspěch. (Veber, 2009, s. 524)

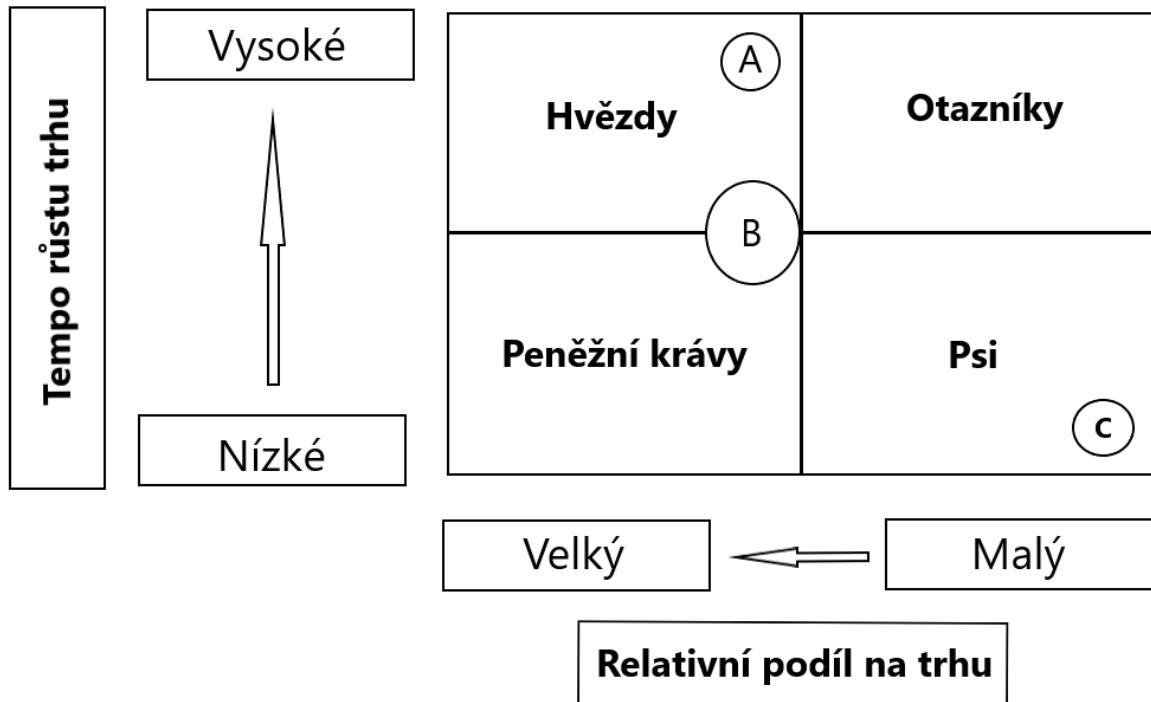
Tabulka 1-1: Ansoffova matice

Výrobek – Trh	Trh současný	Trh nový
Výrobek současný	Strategie pronikání	Strategie rozvoje trhu
Výrobek nový	Strategie vývoje výrobku	Strategie diverzifikace

Zdroj: Data z (Veber, 2009, s. 524) obr. 11.2 Ansoffova matice, vlastní zpracování

Strategie pronikání popisuje způsob zhodnocení již získaných hodnot s cílem zlepšení postavení na trhu a rozšířením výrobků na nich. Strategie vývoje výrobku používá současné postavení na trhu pro vývoj zcela nového produktu nebo inovaci a doplnění portfolia. O nový výrobek může jít také v případě nového sortimentu, vylepšené kvality nebo stejné kvality s nižšími náklady. Pokud firma pro svůj výrobek hledá nový trh, jedná se o strategii rozvoje trhu. Může jít o expanzi do zahraničí nebo do jiného odvětví. V případě, že chce firma nové výrobky rozšířit na nové trhy, jedná se o strategii diverzifikace. Volba vhodné strategie a umístění produktu v rámci matice je ovlivněno různými faktory. Hlavním je způsob konkurence, který firma na trhu využívá. (Veber, 2009, s.525)

BCG matice neboli matice růstu nebo tržního podílu se používá jako nástroj pro rozdělení portfolia podle toho, jak si produkty vedou na trhu a jak s nimi případně pracovat do budoucna. Tento nejznámější přístup k optimalizaci portfolia byl vyvinut společností Boston Consulting Group, odtud pochází zkratka BCG. Tato matice se odvíjí od dat získaných z trhu a interních výsledků produktu na daném trhu. Ty jsou doplněné o předpokládaný vývoj v odvětví a zisků. (Veber, 2009, s. 527)

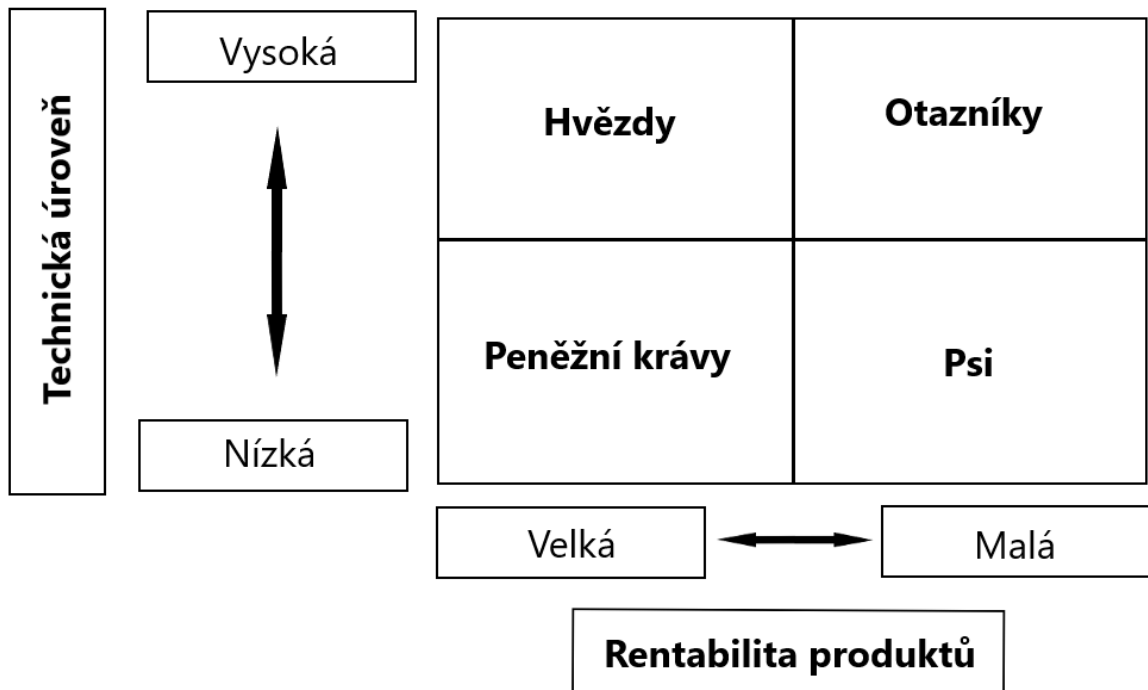


Obrázek 1-1:BCG matice
Zdroj: Kniha Management (2009), vlastní zpracování

Kolečka, která umísťujeme do matice, znázorňují jednotlivé produkty (A, B, C ...) či charakteristiky výkonnosti jednotlivých podnikatelských jednotek, velikostí kolečka pak znázorňujeme např. objem prodeje. (Veber, 2009, s. 528)

Tato matice je popsána podle podílu na trhu a tempa růstu trhu. Produkty ale v průběhu času mohou svojí pozici změnit ať už následkem vývoje na trhu nebo inovací produktů. Pro získání informací o potenciální budoucnosti produktů se dá matice upravit z hlediska rentability a technické úrovně trhu. (Veber, 2009, s. 529)

Rozčlenění produktového portfolia z hlediska rentability a technické úrovně může rovněž poskytnout cenné informace pro strategické úvahy, tentokrát zaměřené na posouzení rozvojového potenciálu vyráběných či nabízených produktů. (Veber, 2009, s. 530)



Obrázek 1-2: Matice rentabilita – technická úroveň
Zdroj: Kniha Management (2009), vlastní zpracování

Obě matice sdílí charakteristické rozdělení produktů do čtyř skupin. Těmi jsou otazníky, hvězdy, peněžní krávy a psi nebo občas nazývaní „hladoví psi“. **Otazníky** jsou většinou nové produkty s nízkým podílem na trhu, do kterých firmy investují velké množství finančních prostředků pro posílení pozice na rostoucím trhu. Jak název napovídá jejich vývoj do budoucnosti není zcela jasný a je dobré sledovat a analyzovat jejich vývoj. Mezi **hvězdy** se řadí produkty, které mají na trhu vysoký podíl a rentabilitu, ale potřebují finanční podporu, pokud chce firma tuto pozici udržet. Na druhou stranu přinášejí do firmy cash flow. Každá společnost na trhu doufá, že se nějaký produkt stane **peněžní krávou**. Jejich náklady na udržení na trhu jsou nízké, ale stále mají vysoký podíl na trhu a představují vysokou míru rentability. Tyto produkty zaznamenávají malé inovace a propagaci a používají se jako finanční podpora pro otazníky, hvězdy a celkové zlepšení portfolia. V případě, že se produkt identifikuje jako **pes**, je vhodné pro firmu zvážit jednu ze dvou možností. Jestli vynaložit prostředky, které situaci produktu na trhu změní nebo zda je lepší produkt vyřadit. A to nejlépe předtím, než se změní v peněžní past, kdy firma investuje do produktu, který už není výnosný. (Veber, 2009, s. 528)

Cenou je myšlena hodnota získaná zákazníkem. **Target costing** je metoda určení ceny podle požadované cílové ceny, a ne na základě nákladů na produkt. Veber říká, že „**Cenu výrobku** určují funkční a následně výrobní náklady (ne obráceně), tzn. uvažuje se o tom, **“kolik smí produkt stát”**, nikoli o tom, **“kolik by měl produkt stát”**.“ (Veber, 2009, s. 542) Tento způsob určení cen se používá jak pro stávající, tak nové produkty. Nové mají možnost odstranit nebo snížit náklady na některé funkce, které nepřidávají produktu hodnotu. Hlavním cílem by měla být prodejnost produktu. Protože se k určení cílové ceny používají náklady odvozené z tržních cen, které se nebudou shodovat s výrobními náklady, mohou nastat dvě situace. První, kdy jsou cílové náklady vyšší a vznikl tak rozdíl, o který lze zvýšit zisk. Nebo situace opačná, při které bude potřeba hledat způsob, jak snížit náklady. (Veber, 2009, s. 543)

Propagace nebo také marketingová komunikace je proces analýzy, plánování, zavádění, a kontroly komunikace se zákazníky. Hlavní složkou je podpora prodeje. Je to jedna z nejvýraznějších částí marketingového mixu.

V dnešní době je trh velmi nesourodý a firmy si uvědomují, že nemohou cílit na všechny. Během **segmentace** probíhá identifikace skupin na trhu se společnými znaky, které jsou pro podnik výnosné. (Porrál a Stanton, 2017, s. 109) Je to první fáze cíleného marketingu. Největší rozdělení trhu je na zákazníky B2B a B2C. V rámci těchto dvou trhů se dají popsat základní segmentační kritéria. (Švecová a Veber, 2021, s. 91)

Segmentační proměnné pro vztahy dodavatel – zákazník (B2C) trhy jsou tyto:

- *geografické faktory (například regiony, města, státy, kontinenty),*
- *demografické faktory (například pohlaví, věk, generace, velikost rodiny, vzdělání, společenská třída),*
- *nákupní chování zákazníka (například pravidelnost nákupu, frekvence užití produktu, účel a užití produktu),*
- *psychografické faktory (například životní styl, názory, zájmy, osobnost uživatelů).*

Segmentační proměnné pro B2B trhy jsou pak tyto:

- *odvětví (například stavebnictví, doprava, obchod),*
- *geografické faktory (například regiony, města, státy, kontinenty),*
- *velikost klienta (například počet zaměstnanců, velikost tržní kapitalizace nebo výše výnosů),*
- *druh vlastnictví (například státní, soukromé, družstevní).*

(Švecová a Veber, 2021, s. 92)

Na konci segmentace je důležité, aby marketingový manažer zhodnotil, jestli jsou segmenty dostatečně zajímavé a použitelné. Po ní následuje tvorba přizpůsobeného marketingového mixu. (Švecová a Veber, 2021, s. 92)

Positioning neboli umístění na trhu je souhrn prvků, které firma propaguje a zvýrazňuje u svých výrobků a služeb. Cílem je spojení hodnot pro zákazníka s produktem a vyvolání potřeby koupě daného výrobku před konkurencí. Tento krok je důležitý pro zajištění konkurenční výhody a předchází mu většinou analýza konkurenčních výrobků a určení jejich klíčových znaků. (Švecová a Veber, 2021, s. 92)

Během **targetingu** je cílem zvolit z nalezených segmentů cílovou skupinu zákazníků, na které bude mířit marketingová komunikace, ale i funkce a služby produktu. (Švecová a Veber, 2021, s. 92) Pro targeting existuje řada strategií. První je **specializace na jeden segment**, firma se stává specialistou na daný produkt. Výhodou je přímé cílení nákladů na výrobu, ale s rizikem ztráty výnosnosti segmentu v čase. Další je **produktová specializace**. Při ní firma rozvíjí produktovou řadu a propaguje jí napříč vybranými segmenty. Hlavním rizikem je, že pomocí nové technologie dokáže konkurence vyvinout lepší produkt a převzít tak postavení na trhu. **Tržní specializace** se zaměřuje na daný segment a uzpůsobuje mu produkty. Firma se stává spolehlivou volbou pro zákazníky, a spoléhá na to, že segment nezanikne a zákazníci neomezí své nákupy. Poslední strategií je **pokrytí celého trhu**. Tímto se vyznačují velké firmy, které mohou své produkty a marketingovou komunikaci přizpůsobit všem potenciálním segmentům. To přináší velké zisky, ale nese s sebou velké výrobní, skladovací i zaměstnanecké náklady. (Švecová a Veber, 2021, s. 93)

Zavádění produktu je jedna z fází životního cyklu produktu. V rámci zavádění inovací na trh je vždy potřeba si vytvořit strategii, kterou bude produkt přiveden na trh. (Karlíček, 2018, s. 161) To je částečně zmíněno v teorii BCG matice a Ansoffovy matice. Ty spoléhají na informace získané z období, během kterého už byl produkt na trhu. Firma při zavádění nového produktu může zvolit jednu ze čtyř strategií, jak s ním vstoupit na trh. Všechny jsou odvozeny od nastavení ceny produktu a nákladů na propagaci. První strategie **rychlého sbírání**, kdy se firma rozhodla rychle vydělat. **Pomalé sbírání** se zaměřuje na postupný zisk z vyšší ceny. **Rychlé pronikání** láka pomocí reklamy. **Pomalé pronikání** je úsporný přístup. (ALTAXO 2022)

Tabulka 1-2: Strategie podle ceny a nákladů na propagaci

Cena \ Náklady propagace	Vysoké	Nízké
Vysoká	Rychlé sbírání	Pomalé sbírání
Nízká	Rychlé pronikání	Pomalé pronikání

Zdroj: Vlastní zpracování

Místo popisuje způsob doručení zboží k zákazníkovi. Jsou zde řešeny otázky rozmístění prodejen a skladů, ale také organizace transportu, zásobování, nebo balení zboží. (Synek, 2011, s. 195) *V rámci hospodářské logistiky se řeší rovněž otázka článkovitosti pohybu zboží. Postupně se zvyšuje podíl přímého prodeje zboží výrobcem uživateli. Pozitivní vliv na tuto formu prodeje zboží má rozvoj masových sdělovacích prostředků a zásilkového obchodu.* (Synek, 2011, s. 196)

Tento základní mix má i variantu 7P, která je doplněna o Lidi (People), Proces (Process) a Materiální prostředí (Physical environment). Ten popisuje stejnou problematiku pouze více do detailu. (Švecová a Veber, 202, s. 91)

1.3 SWOT

Je marketingová metoda pro popis fungování firmy a možné zjištění ideální strategie do budoucna. Úvodní činností je popis firmy v rámci svého prostředí. Analýza SWOT popisuje v této oblasti:

- Silné stránky (Strengths)
- Slabé stránky (Weaknesses)
- Příležitosti (Opportunities)
- Hrozby (Threats)

Silné stránky a slabé stránky pochází z vnitřního prostředí. A nachází se v klíčových oblastech fungování firmy. Jako například finanční situace, nastavení výroby, management. Příležitosti a hrozby pochází převážně z vnějšího prostředí. (Fotr et al., 2012, s. 39) Hrozby se dají odvodit z Porterova modelu 5 sil. Příležitosti fungují jako šance neutralizovat hrozby nebo jako inovační možnosti. (Veber, 2009, s. 533)

Metoda SWOT se používá při nastavení strategie pro firmy nebo její části. Ty vznikají kombinací nejsilnějších oblastí a jejich nejvhodnějšího využití. Podle (Veber, 2009, s. 533) je možné odvodit zjednodušené přístupy:

- *S–O – využívat silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí*
- *W–O – snažit se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí*
- *S–T – využívat svých silných stránek k eliminaci hrozeb*
- *W–T – snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace části organizace*

Přístup SO odpovídá pronikání na trh a inovacím firmy. Jeho opakem je strategie WT, které pouze redukuje škody. A přístup ST je také označován jako horizontální integrace a WO jako vertikální integrace. (Veber, 2009, s. 533)

*Formování strategií představuje významnou tvůrčí aktivitu, zpravidla realizovanou týmově, kterou by mělo zajišťovat vrcholové vedení organizace v přímé součinnosti se zástupci vlastníků organizace. (Veber, 2009, s. 557) V této činnosti firmě napomáhají komplexní analýzy a výsledky z nich získané. Volbě strategie předchází vymezení **strategického období**, po kterou bude funkční. Délka je ovlivněna ostatními právě probíhajícími aktivitami. Jako například investiční cyklus nebo výzkum a vývoj nového výrobku. Formulace těchto rozhodnutí by měla vést k dosažení **ambicí/aspirací** firmy ve zvoleném období. (Veber, 2009, s. 557)*

Nezbytnou součástí formování strategií je volba **způsobů jejich uskutečnění**. Těch je hned několik. Z nich byly vybrány strategie útlumu, udržení, budování, přerodu a spolupráce. Při útlumu se firma zaměřuje na omezení výkonu, investic nebo dokonce i proánjem či odprodej vlastní produkce. Tyto zdroje jsou přesunuty do jiných oblastí. Udržení je vhodné pro tržně stabilní produkty, u kterých se neočekává výrazná změna. Pokud chce firma aktivně rozvíjet produkt s vyhlídkami na zvýšený výnos, volí přístup budování. Při zavádění zcela nového produktu na trh používá agresivní strategie přerodu neboli přeměnu oboru. Poslední strategií je spolupráce spojená s aktivitami outsourcingu, navazování aliancí a fúzí.(Veber, 2009, s. 559)

*Při určování strategických záměrů je třeba určit **strategické předpoklady**, tzn. představu o nových trzích zítřka, o budoucím vývoji prostředí.*(Veber, 2009, s.560) Ty utváří představu o požadovaném výsledku, ale měly by odpovídat realitě. K tomu se používají **filtry**, které poskytují zpětnou vazbu. Základními dvěma hledisky jsou:

- Finanční zdroje
- Kontrola rizik předpokladů úspěchu

Strategickým záměrem se rozumí dosažení zvoleného cíle ve stanoveném čase. Mohou se vztahovat k vlastníkům, zákazníkům, nebo produkci. (Veber, 2009, s. 560)

Porter rozlišuje tři typy generických konkurenčních strategií:

- Nízkých nákladů
- Diferenciace
- Fokus

Strategie **nízkých nákladů** používá všechny možné způsoby snížení výrobních, distribučních a materiálových nákladů. S cílem dosáhnout příznivých cen pro zákazníka. Největším nebezpečím je opomenutí odlišení se od konkurence.

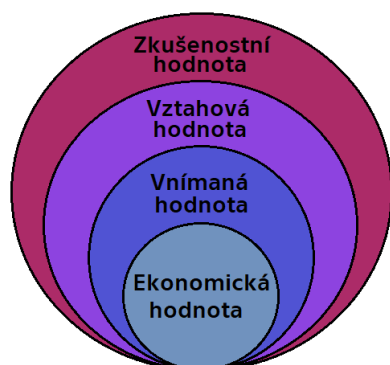
Strategie **diferenciace** si zakládá na jedinečnosti, která zvyšuje hodnotu a cenu pro zákazníka. Odlišnost není vázána pouze na produkt, ale může se týkat i služeb s ním spojených.

Strategie **fokus** se zaměřuje na specifické potřeby zákazníků, které nejsou zatím uspokojeny konkurencí. Kde se opět nemusí jednat pouze o produkt, ale například i o distribuční cesty. (Veber, 2009, s. 521)

2 Zákazník

Zde je popsána teorie zákazníka a jeho nákupního chování pro potřeby volby cílové oblasti průzkumu diplomové práce. V marketingu je **zákazník** definován jako účastník trhu, který hledá produkt pro uspokojení svých potřeb nebo vyřešení problému. (Karlíček, 2018, s. 19) Před koupí žádaného produktu prochází každý zákazník několika fázemi nákupního rozhodování. Zákazníci se dají rozdělit na dvě skupiny podle toho, kdo s kým uzavírá obchod. V první skupině obchoduje firma s firmou a označuje se zkratkou B2B z anglického business to business. Druhá skupina je definována obchodem mezi firmou a koncovým spotřebitelem označenou B2C z anglického business to customer. (Karlíček, 2016, s. 17)

Potřebami zákazníka se rozumí základní lidské nezbytnosti, jako je vzduch, voda, jídlo. V momentě, kdy chce zákazník uspokojit potřebu specifickým produktem, mění se v přání. Poptávka jsou pak přání, za které je prokazatelná schopnost zaplatit. (Kotler a Keller, 2013, s. 40) *Kupující si vybírá ty nabídky, o nichž je přesvědčen, že mu přinesou největší hodnotu.* (Kotler a Keller, 2013, s. 41) V teorii je hodnota popisována podle toho, na co se autoři zaměřují. Tyto různé pohledy se navzájem doplňují a dá se z nich poskládat takzvaná "value onion" do češtiny přeloženo jako hodnotová cibule. Jednotlivé vrstvy na obrázku 2-1 představují to, co zákazník vnímá, že z koupě získal. Jádrem je **ekonomická hodnota** neboli hodnota získaná koupí levnějšího nebo výhodnějšího produktu než podobné produkty. **Vnímaná hodnota** je pocit, který zákazník získá zakoupením produktu, a to nejen ve smyslu užívání, ale i jak nákup vnímá okolí. Svou roli zde hrají i náklady na nákup. Těmi jsou peníze, čas, energie. Tento typ hodnoty je možné sledovat i na B2B trhu jako pocit prestiže, když výrobce odebírá od oborově známého dodavatele surovin nebo komponent. Tento pocit je podpořen právě získanou **vztahovou hodnotou**, která mění nákup na vztah mezi firmami. Jako příklad jsou pak zmiňovány dodávky mimo plán nebo extra péče při dodávce a další. Nejedná se pouze o jednání mezi firmami, ale i o ústupky a kompromisy obou stran. Na spotřebitelském trhu je tento vztah většinou vytvářen právě přístupem prodavačů. Ti pak mohou přinášet i určitou **zkušební hodnotu** a zákazník tak získal zážitek, na který si vzpomene a zahrne ho do rozhodování před dalším nákupem. (Kelly et al., 2017, s. 9)



Obrázek 2-1: Hodnotová cibule

Zdroj: Z knihy Value-ology (2017), vlastní zpracování

Dodavatelský řetězec popisuje systém spolupráce, který sahá od zpracování surovin pro výrobu produktů nebo jeho částí, až po prodej koncovému zákazníkovi. Obchody v průběhu dodavatelského řetězce jsou typu B2B a je zakončen na B2C. (Kotler a Keller, 2013, s. 41) *B2B marketéři se zabývají mnoha stejnými problémy jako marketéři na spotřebním trhu. Konkrétně potřeba porozumět svým zákazníkům a tomu, čeho si cení, má ohromnou důležitost na obou trzích.* (Kotler a Keller, 2013, s. 222) Na B2B trhu jedná obchodní zástupce většinou s menším počtem zákazníků, ale ti disponují větší kupní silou. Úspěch firmy závisí na vztahu mezi firmami a schopností udržet opakované dodávky. V rámci komunikace je potřeba také zachovávat určitou úroveň profesionality a flexibility pro zlepšení zákaznického zážitku. (Kelly et al., 2017, s.11, 13) Dobré vztahy pomáhají umírnit negativní efekty jako jsou kolísající poptávka nebo levný import zboží. Zákazníci na tomto trhu častěji vyhledávají výrobce, z důvodu nižších nákladů a vyšší odborné komunikace, než zprostředkovatele.

Komplexní řešení potřeb zákazníka je soubor produktů a služeb, spojených dohromady do jemu požadované kombinace, které se projevují ve všech procesech mezi průmyslovým kupujícím a jeho dodavatelem. (Lošťáková a kolektiv, 2017, s. 41) Tato strategie se používá z důvodu rostoucího tlaku konkurence ve všech průmyslových odvětvích. Včetně odvětví vyrábějících produkty pro výrobní spotřebu. (Lošťáková a kolektiv, 2017, s. 44)

Nástroje pro posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu:

- Komplexní a pravidelně inovovaný sortiment
- Konzistentní kvalita produkce
- Uspokojivá šíře sortimentu
- Flexibilní přístup obsluhy
- Technologická vybavenost
- Cenová dostupnost
- Pravidelná marketingová komunikace
- Akční nabídky
- Zákaznický orientovaná firemní kultura
- Tvorba komunikační a hodnotové sítě (Lošťáková a kolektiv, 2017, s. 50)

2.1 Nákupní proces

Nákupní proces zákazníka se skládá z kroků, které musí každý zákazník splnit při a po nákupu zboží. Proces se odlišuje podle teorie, která ho popisuje, ale obecně se jedná o seznam kroků, které jsou splněny před a po koupi produktu. (Kotler a Keller, 2013, s. 204)

Nákupní proces začíná **identifikací problému** nebo potřeby. Následuje **definování potřeby**, kde zákazník získává povědomí o produktech, které by jeho potřeby mohly naplnit. Nejdůležitější fáze, pro diplomovou práci, jsou **hledání dodavatelů a volba dodavatele**. Zde hraje velkou roli povědomí o firmě nebo produktu. Pokud začne zákazník získávat zdroje z okolí a firma je všeobecně známá, má vyšší šanci dostat se na seznam

srovnávaných firem. To je charakteristický efekt značkových a jedinečných produktů. To se v případě maso zpracovatelského průmyslu nedá 100 % uplatnit, protože maso je od všech dodavatelů srovnatelné a odlišuje se pouze v sekundárních vlastnostech. Jeden ze způsobů, jak rozšířit povědomí o firmě jsou slevové akce pro B2C zákazníky na prodejně, nebo sezónní akce pro B2B odběratele. (Kotler a Keller, 2013, s. 205) (Porral a Stanton, 2017, s. 89)

Co se odlišuje je většinou způsob, kterým se zákazníci snaží uspokojit své potřeby. B2B zákazník je motivován náplní své práce. Ať se jedná o kuchaře zodpovědného za nákup surovin pro kuchyni, nebo dedikovaného zaměstnance pro nákup surovin. Jejich cílem je, aby byly suroviny nakoupeny s dodržáním rozpočtu, kvality, ale také doby doručení. B2C zákazník si místo doby doručení volí způsob nákupu tak, aby to pro něj bylo pohodlné. Co se týká rozpočtu a kvality je to čistě na jeho preferencích.

Po samotném nákupu přichází **užívání a hodnocení** produktu. Zde se propisují aspekty jako kvalita produktu a služeb, které byly zakoupeny společně s produktem. (Kotler a Keller, 2013, s. 206) (Porral a Stanton, 2017, s. 91)

Další rozdíl je v péči o zákazníka. Při jednání mezi odběratelem a obchodním zástupcem jde o přímou komunikaci a jejich vztah ovlivňuje všechno ostatní. Na zákazníka v B2C nákupním procesu působí několik různých faktorů, které ovlivňují jeho důvěru ve značku. (Lošťáková a kolektiv, 2017, s. 39)

Kotler nákupní proces také popisuje pomocí teorie **čtyř A**. Ten začíná momentem, kdy se zákazník dozví o značce (Aware). Poté si na ní utvoří názor (Attitude) ať už je kladný nebo záporný. A na základě toho posuzuje, zda provést nákup (Act). A poté jestli je značka dost dobrá, aby nakoupil někdy znovu (Act again). Tento model byl užitečný pro firmy v tom, že díky reklamě a reputaci se snažily ovlivnit všechny tyto aspekty. Zákazník viděl reklamu, ta ho přesvědčila o kvalitě značky a on šel a nakoupil. Problém je, že dnešní zákazníci jsou si více vědomi svých možností, ale také mají více zdrojů informací. Proto vznikl model **pěti A**. První fáze se se nemění (Aware), jen zákazník je vystavován a informován o větším množství firem každý den. V druhé fázi se firmy snaží zaujmout (Appeal) svojí odlišností a zlepšit své postavení při hodnocení alternativ zákazníkem. Zde začíná fungovat i okolí, které informuje o kvalitě firem a jejich reputaci. A zákazník se i ptá (Ask) na dodatečné informace, protože chce vědět, že zvolil správně. Zde se zákazníkovi otevírají možnosti internetových recenzí, příspěvků na sociálních sítích a mnoho dalších. Pokud je zákazník přesvědčen a nakoupí (Act), má firma snahu vyvolat pouto zákazníka ke značce. Ten jí pak může doporučit (Advocate) nebo dokonce bránit v případě, že někdo poškozuje jméno firmy. Co je důležité zmínit, že se nemusí vždy jednat o pevný postup kroků. Zákazníci některé kroky přeskočí, nebo se vrací k předchozím. Tento model může poskytnout náhled do vztahu zákazníka s firmou. (Kartajaya et al., 2016, s. 60)

3 Marketingový průzkum

Marketingový průzkum je způsob, jak získat informace pro firmu o oblasti trhu. Tato metoda poskytuje v několika krocích návod, jak marketingový průzkum sestavit. Celý proces začíná identifikací problému a zkoumané oblasti. Následuje definice metody, která bude použita pro získání dat. Ta jsou analyzována s cílem získání podkladů pro formulaci závěrů. (Tahal, 2017, s. 18)

Celý průzkum začíná popisem **otázky**, na kterou na konci odpovídá. Na její formulaci spolupracuje průzkumný tým a vhodný zaměstnanec firmy, většinou vedení nebo majitel. (Benzo et al., 2018, s. 6) V rámci diskuse také probíhá určení potřebných informací, poskytnutých firmou pro průzkum. Těmi mohou být zisky z prodeje produktů nebo informace o zákaznících a jejich potřebách. (Benzo et al., 2018, s. 34)

Před průzkumem trhu je nutné zvolit co a jak budeme zkoumat. Tento proces se nazývá určení výzkumné oblasti. (Tahal, 2017, s.39) V diplomové práci byly metody použity dvě. **Kvótní výběr** respondentů je založen napoužití společných znaků. Jejich volba závisí na potřebách průzkumu a jsou zvoleny realizátorem. Mělo by se jednat pouze o vlastnosti, které známe o respondentech v základním souboru. Příkladem pro obecnou populaci jsou kvóty jako věk, pohlaví, místo bydliště. V případě firem by se mohlo jednat o obrat nebo počet objednávek. Vybraný vzorek podle kvótního znaku by měl mít stejný poměr jako je poměr v základním souboru. (Tahal, 2017, s. 51) **Sněhová koule** se používá v případě, kdy je problém navázat kontakt s respondenty. Proto jsou respondenti po účasti na průzkumu požádáni o poskytnutí kontaktu na dalšího respondenta, anebo předání odkazu na průzkum. (Tahal, 2017, s. 54)

Po použití všech dostupných sekundárních zdrojů je pro výzkum volena jedna z dostupných metod získání primárních dat. Jedním ze způsobů dělení výzkumných metod je na kvantitativní, kvalitativní a kombinované. **Kvalitativní** metody se zaměřují na hledání odpovědi na otázku **proč**. Pracuje se při nich s malým množstvím respondentů nebo s jedinci. Úkolem je poznat vztah cílové skupiny ke zkoumanému tématu. Jednou z nejčastěji používaných technik jsou rozhovory. Na otázku, **kolik** odpovídají metody **Kvantitativní**. Sbírají se názory od velké skupiny respondentů. Cílem je určit počet respondentů z celku, kteří se chovají stejným způsobem nebo mají stejný názor. Získávají se pomocí dotazníků. (Tahal, 2017, s. 31)

3.1 Rozhovory

Rozhovor je v rámci marketingového průzkumu použit nejčastěji pro získání kvalitativních informací s cílem získat co nejreálnější odpověď od respondenta o jeho rozhodování, chování, potřebách nebo přáních. (Benzo et al., 2018, s.210) Před rozhovorem samotným je vhodné splnit dva úkoly. Prvním je příprava **scénáře** neboli návodu pro moderátora. Začíná představením moderátora, popisem tématu a ujištěním, že data jsou výhradně pro výzkum v rámci domluvených pravidel s respondentem. Následují

otázky pro výzkum případně rámcová témata podle potřeby a typu rozhovoru. Rozhovor je většinou zakončen místem pro dotazy na moderátora nebo výzkum ze strany respondenta a poděkováním za poskytnutý čas. Pokud se rozhovor nenahrává nebo nenatáčí, si moderátor připraví (nebo jemu připraven) záznamový arch, který má stejnou strukturu jako scénář, ale je doplněn o prostor na odpovědi případně tabulky, škály a další nástroje pro usnadnění zápisu odpovědí. Druhým úkolem je **rekrutace respondentů**. V této fázi jsou voleni respondenti z cílové skupiny se znalostí problematiky. Volba probíhá na základě kritérií. Ty se předávají rekrutátorovi, který potenciální respondenty kontaktuje a zjistí, zda jsou ochotni spolupracovat. V rámci přípravy rozhovorů pro B2B trh jsou kritéria rekrutace více podmíněná firmou, z které respondent pochází. Těmi pak jsou například obrat firmy, počet objednávek od zadavatele výzkumu nebo profesní postavení respondenta ve firmě. (Tahal, 2017, s. 43)

Protože bylo známo, že rozhovory v rámci diplomové práce budou probíhat se zaměstnanci vybraných firem, dá se mluvit podle Tahala o **expertních rozhovorech**. Ty probíhají během individuálního setkání na základě scénáře, jehož délka je kolem 20 až 30 minut. Hlavním důvodem je obsah rozhovoru, kde se probírají interní informace a zaměstnanec si vymezil čas ze svého pracovního dne. (Tahal, 2017, s. 44)

3.2 Dotazník

Je nezúčastněný způsob sběru dat pomocí strukturovaného dokumentu, který je respondent schopen vyplnit bez pomoci. (Tahal, 2017, s. 54) Dotazník se člení do sekcí tak, aby na sebe navazovaly a pomohly plynulosti vyplňování. Na **úvod** se uvádějí informace o dotazníku. Jaká firma ho provádí, s jakým účelem a jak dlouho asi bude trvat vyplnění. Mezi prvními je **filtrační otázka**, která ověřuje, že respondent je ze zkoumané skupiny a dotazník se k němu nedostal omylem. Pokud osoba nespadá do cílové oblasti dotazník je ukončen. Jako další jsou kvótní otázky. Ty se používají pro případ, že byl sesbírán dostatek odpovědí z určité skupiny, například věkové, není potřeba mrhat časem respondenta a postupuje se stejně jako v případě filtrační otázky. **Meritorní otázky** jsou nejdůležitější částí dotazníku. Teprve zde respondent odpovídá na otázky podstatné pro průzkum. Jejich řazení je vhodné buď do tematických skupin nebo do logicky navazujícího pořadí. Dotazník je vhodné zakončit pár **identifikačními otázkami** pro zařazení respondenta v rámci populace. (Tahal, 2017, s. 56) Základní dělení je na **otevřené otázky**, kdy respondent dostává volnou ruku a může se kreativně vyjádřit. **Uzavřené otázky** jsou na druhou stranu připraveny výzkumníkem a poskytují stanovený způsob odpovědi. (Tahal, 2017, s. 56)

Při **vyhodnocování** se data zpracovávají do pochopitelných a jednoznačných závěrů, které zodpovídají na výzkumné otázky. Dají se porovnat se vstupními informacemi a očekávanými výsledky. (Benzo et al., 2018, s. 133) Při vyhodnocování kvalitativních dat se hledají podobnosti napříč odpověďmi a poté se zjišťují odchylky. Kvantitativní data se dají vyčíslit a jejich vyhodnocení se zakládá na statistických metodách. Při analýze dat se proměnnou rozumí jedna odpověď na otázku. (Tahal, 2017, s. 76)

Výzkumná zpráva je dokument, který shrnuje a prezentuje průběh a výsledky celého výzkumu do přehledného a srozumitelného textu či prezentace. Ten obsahuje grafické znázornění získaných dat a jejich interpretaci. (Tahal, 2017, s.144)

Výzkumná zpráva se obvykle skládá z těchto sekcí:

- *úvodní list*
- *výzkumný cíl*
- *metodika*
- *detailní výsledky*
- *závěry a doporučení*
- *manažerské shrnutí (Tahal, 2017, s.144)*

Praktická část diplomové práce je strukturovaná jako výzkumná zpráva. V ní byl kladen důraz na zpracování závěrů a doporučení z důvodu, že se jedná o uvedení nového produktu na trh a bude na jejich základě provedeno rozhodnutí o investici.

PRAKTICKÁ ČÁST

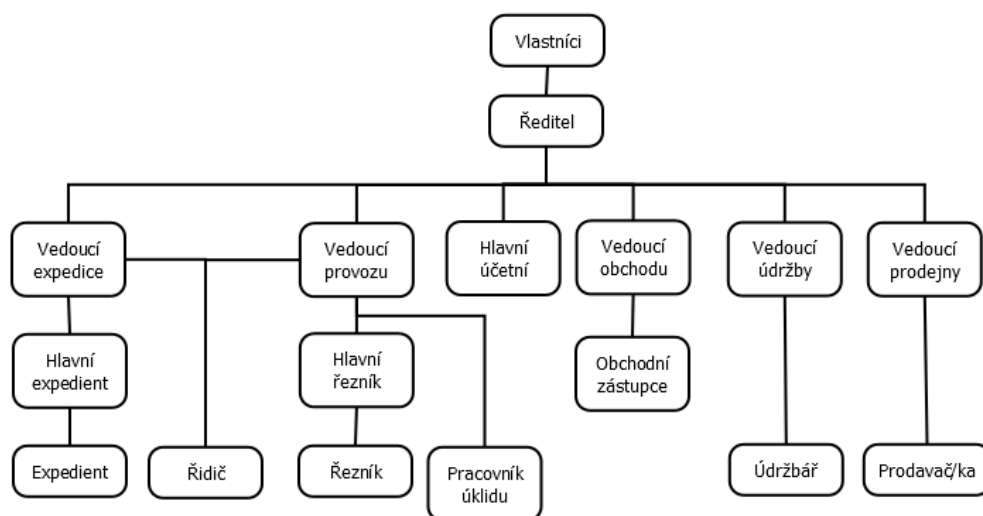
4 Představení společnosti

Jihočeská masna s.r.o. je firma s dlouholetou tradicí a rodinným vedením, která se zaměřuje na zpracování masa do široké nabídky produktů. Od hotových výrobků pro spotřebitele po prodej masa firemním kuchyním. Firma je součástí skupiny společností, kde pracují členové rodiny Hradských. Těmi jsou Jatky Hradský s.r.o. ve Strakonici, Stravby s.r.o., Mavela a.s. Dynín. Hlavním trhem těchto společností je Jihočeský kraj. Firma zpracovává ve svých prostorách český jateční dobytek z okolí Českých Budějovic. Ty se skládají z porážky skotu, z které pokračuje hovězí maso na bourárnu. Ta je vybavena na bourání hovězího a vepřového masa a má i volné prostory pro možné zavedení kuřecího masa. Své produkty distribuuje odběratelům svými vozy přímo z areálu, ve kterém je i prodejna pro prodej spotřebitelům.

Jsme moderní podnik, splňující veškeré náročné podmínky pro výrobu kvalitních mas od porážky až po finální výrobek. (Jihočeská masna s.r.o. 2022)

4.1 Organizační struktura firmy

Jihočeská masna s.r.o. má organizační strukturu linií dle pravomocí a funkcí dle shlukování činností. Ta rozděluje přibližně 45 zaměstnanců, kde vrcholové vedení firmy určuje, jakým směrem se firma vydá. A ředitel firmy pracuje se všemi vedoucími oddělení na fungování firmy. Ty poté rozdělují úkoly níže postaveným zaměstnancům. Což je doplněno vzájemnou komunikací všech vedoucích pro plynulý chod firmy. Příkladem je přijetí objednávky od obchodního zástupce expedicí, která po zjištění nedostatečných zásob na její splnění zadá požadavek vedoucímu provozu na zařazení požadovaného produktu do výroby. Z hlediska výrobní společnosti se jedná o efektivní nastavení, protože všichni zaměstnanci jsou seznámeni s cílem firmy a vzájemně spolupracují na plnění objednávek, ale i předcházení rizik. Hlavní nevýhodou je potřeba dohledu ředitele nad celým podnikem, což je vysilující.



Obrázek 4-1: Organizační struktura firmy Jihočeská masna s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Metodika průzkumu

Cílem diplomové práce je provést průzkum trhu B2B a B2C kuřecího masa v Jihočeském kraji. Jejím přínosem bude informovat Jihočeskou masnu s.r.o. o potenciálu kuřecího masa na českém trhu v roce 2022, která firmě usnadní rozhodování ohledně investice do nové technologie na zpracování kuřecího masa. Teoretická část je vypracovaná jako literární rešerše. Praktická část začíná představením spolupráce s Jihočeskou masnou, a popisem analýzy jejího prostředí. K tomu jsou použity metody PESTLE, Porterův model pěti sil, SWOT. Následuje definice kuřecího masa jako produkt a popis všech jeho aspektů pomocí marketingového mixu, koncepce totálního produktu, Ansoffovy matice a BCG matice.

Na základě těchto informací jsou zvoleny dvě výzkumné metody. První jsou rozhovory s B2B odběrateli Jihočeské masny s.r.o. Ti byli zvoleni ve spolupráci s vedením a obchodním zástupcem. Bylo vybráno osm firem, z nichž čtyři se zúčastnily zkušebnímu odběru kuřecího masa a zbylé čtyři se nezúčastnily. Dalším kritériem bylo pokrytí trhu. Proto mezi respondenty je zastoupený jak veřejný, tak soukromý sektor. Například lázně, školní jídelny, restaurace, pečovatelské zařízení. Zohledněna byla i velikost obrátu, kde byly zvoleny velké i malé firmy. Firmy byly kontaktovány obchodním zástupcem, který setkání domluvil.

Druhou metodou je dotazník vytvořený pro průzkum trhu B2C pomocí formuláře vytvořeného v aplikaci Microsoft Forms. Ten byl rozeslán metodou sněhové koule, kde prvotní skupina respondentů byla z Jižních Čech. Ti byli rozčleněni do věkových skupin 18-30, 31-45, 46-59, 60+. Pro potřeby průzkumu byla použita filtrační otázka o konzumaci masa. Dotazník byl dostupný po dobu tří měsíců. Jedním ze zkoumaných aspektů jsou zákaznické preference o kuřecím masu. Jako například cena, kvalita, dostupnost, komunikace a původ zboží.

Závěrem praktické části je shrnutí poznatků z průzkumu, z kterých jsou vyvozeny návrhy a doporučení pro Jihočeskou masnu s.r.o.

6 Provedení průzkumu

Po spolupráci s Jihočeskou masnou s.r.o. jsem se domluvil, že bych jeden z jejich problémů zpracoval jako diplomovou práci. Jak již bylo zmíněno, firma zvažovala zavedení kuřecího masa jakožto nový produkt do jejího portfolia. Z důvodu nedostatku informací pro zavedení tohoto produktu nebyla provedená investice do nákupu nových strojů, ale bylo pouze nakoupeno malé množství kuřecího masa, s kterým obchodní zástupce navštívil odběratelé a ti se následně vyjádřili, zda by maso odebírali nebo ne. Některé firmy zareagovaly pozitivně a přihlásily se ke zkušebnímu odběru relativně ihned a některé firmy díky nedostatku informací nemohly toto rozhodnutí učinit. Mým cílem tedy bylo navštívit vybrané firmy a pokusit se získat více informací.

6.1 Spolupráce s Jihočeskou masnou s.r.o.

Průzkumu předcházelo seznámení se s trhem masa. To mi umožnila **Jihočeská masna s.r.o.** sídlící v Českých Budějovicích. Vůbec poprvé jsem o Jihočeské masně s.r.o. slyšel v rámci studia v předmětu Řešení reálných problémů, kde mi bylo nabídnuto zadání semestrální práce **návrh nového produktu pro Jihočeskou masnu s.r.o.** Cílem měl být původně právě průzkum trhu, ale po konzultaci s panem doktorem Ondřejem Hradským byl změněn na definici kuřecího masa, jako nový produkt pro portfolio firmy. Poté, co jsem práci vypracoval a odprezentoval, jsem zjistil, že je mi tato tematika blízká. Proto jsem ho požádal o možnost pokračovat v tématu vypracováním diplomové práce. Souhlasil a nabídl mi na léto 2021 pracovní pozici s cílem, co nejlépe se seznámit s fungováním a situací firmy na trhu. V rámci stáže jsem měl příležitost si vyzkoušet několik různých pozic na jatkách. Během ní jsem si vedl deník o pracovní náplni.

Deník stáže

12. – 18. 7.

- Seznámení s provozním řádem
- Práce na bourárně masa
- Práce na expedici (noční)
- Diskuse o novému produktu
- Pomoc při reorganizaci chladících prostor

19. – 21. 7.

- Dokončení činností k zavedení produktu na prodejnu

29. – 30. 7

- Školení pro práci v expedičních programech

2. – 6. 8.

- Práce na expedici a školení pro expedici uzenin

9. – 20. 8.

- Plnohodnotný zástup za expedienta uzenin

23. – 25. 8.

- Účast jako pozorovatel při hygienické kontrole

Po zbytek spolupráce

- Výpomoc s administrativou expedici osobně nebo přes vzdálený přístup

Získané zkušenosti mi umožnili komunikaci s odběrateli na vyšší odborné úrovni během rozhovorů, které jsou popsány v diplomové práci. Při práci se mi naskytli možnosti prodiskutovat problematiku i se zaměstnanci. A i když se dotazy ohledně možného zavedení nových kuřecích produktů nesetkaly se zcela kladnou odezvou, všichni projevíli zájem na tom, že se firma inovuje a zlepšuje. To mě ujistilo, že zavádění nového produktu nebude blokováno interními vlivy.

6.2 Prostředí Jihočeské masny s.r.o.

Pro popis prostředí jsou použity nástroje PESTLE, Porterova analýza 5 sil a SWOT analýza s cílem získat informace před definicí zkoumaných aspektů prodeje kuřecího masa. Jako první je použita analýza **PEST** se základními zdroji vlivů, kterými jsou:

Politické (Political)

- Covid-19
- Válka na Ukrajině
- Strategie vlády

Ekonomické (Economic)

- Inflace
- Energetická krize
- Vysoké ceny pohonných hmot
- Malá finanční podpora zemědělství
- Nestabilní trh s materiály

Sociálně-kulturní (Social)

- Tradice chovu drůbeže
- Zvýšená informovanost o kvalitě potravin

Technologické (Technological)

- Dostupná technologie na zpracování masa
- Zvyšující se kvalita a míra automatizace

Z důvodu rozsahu dopadu fungování jatek v prostředí byla analýza doplněna o faktory:

Legislativní (Legal)

- Stabilní zákony o zpracování a přepravě masa
- Regulace prodeje v době pandemie
- Veterinární regulace o zpracování masa

Enviromentální (Environmental)

- Zodpovědných chov dobytka
- Minimalizace odpadu
- Klimatické změny

Cílem PESTLE analýzy je identifikovat vlivy, které působí nebo budou působit na fungování firmy. Jihočeská masna s.r.o. musí sledovat aktuální situaci v České republice neustále, protože je závislá na svých odběratelích a koncových spotřebitelích. Velkou hrozbou je situace, kdyby se museli kvůli onemocnění Covid-19 opět uzavřít restaurační, hotelová zařízení a školy. K tomu je dnes ještě přidaná situace na Ukrajině, která ovlivňuje dodávky krmiv do celé Evropy a současně způsobuje nestabilní ceny na trhu s energiemi. To zvyšuje náklady na provoz chladírenského a zpracovatelského vybavení firmy. (Česká televize 2022) Obě tyto situace zhoršují konkurenceschopnost a je potřeba aktivní práce s ceníkem produktů. Proti těmto negativním vlivům působí návrat českých spotřebitelů k produktům od českých výrobců. Protože Jihočeská masna s.r.o. si zakládá na zpracovávání Českého chovného dobytka, podporuje ekonomiku v celém Jihočeském regionu. Kuřecí maso se nabízí jako produkt pro rozšíření portfolia i z historického hlediska, kde české domácnosti často chovaly drůbež doma. Jihočeská masna s.r.o. má možnost odebírat kuřata od lokální farmy. Během zpracování by měla být snaha o co nejmenší produkci odpadu ze zpracování kuřat, pro snížení enviromentálního dopadu. Změny klimatických podmínek i jejich předpovědi poukazují na vyšší výhodnost chovu méně náročných zvířat, mezi které se řadí i kuřata. Co se týče technologií na zpracování masa jsou čím dál tím lepší, kvůli implementacím kontrolních systémů. Stroje se v dnešní době nemusí kupovat pouze na českém trhu, ale dají se zakoupit i v cizině, zde jsou pak otázky záruk, instalace a dalších služeb, které tuzemská firma poskytne asi pružněji. Pro Jihočeskou masnu jsou České Budějovice výhodnou lokalitou. Jsou centrem Jižních Čech a disponují kvalitními dopravními cestami do okolních velkých měst, a dokonce i dálniční tepnou do Prahy. Z analýzy plyne, že firma působí na trhu zodpovědně a má snahu dosáhnout pozitivního vlivu na své okolí po zohlednění všech faktorů vnějšího prostředí. (Jihočeská masna s.r.o., 2022)

Z vnějšího prostředí působí na masnu i konkurence, která byla zkoumána pomocí **Porterovy analýzy pěti sil**.

Příkladem **stávající konkurence** jsou ZD Bělčice, Maletická farma s.r.o., Bidfood Dýšina a.s., kde poslední je gigantem na českém trhu podobný firmě Makro Cash & Carry ČR s.r.o. Bohužel v momentě, kdy Jihočeské masna s.r.o. zavede kuřecí maso, se k nim přidají firmy Vodňanská drůbež, a.s. a DZ Klatovy a.s. Ti fungují jak na trhu B2B, tak i B2C, ale na druhou stranu poskytují cenný zdroj informací teď i do budoucna. V měřítku celé republiky je těchto firem mnohem více. Veterinární správa udává 666 registrovaných zpracovatelů drůbeže. (ČTK, 2022)

Pravděpodobnost **nové konkurence** je malá z důvodu vstupních bariér jako jsou veterinární a hygienická povolení, málo dostupný lidský kapitál v tomto oboru. *Podle odhadů některých zpracovatelů masa v Česku chybí v současné době až pět tisíc řezníků, důvodem je podle nich především klesající zájem mladých lidí o učňovský obor řezníku-uzenář. Podle dat Národního ústavu pro vzdělávání tento obor loni absolvovalo 83 lidí, v roce 2020 bylo absolventů 59.* (ČTK, 2022) Jako další je potřeba kvalitního dodavatele hospodářských zvířat na porážku. A i po překonání všech vstupních překážek následuje nákladné období budování reputace značky a zákaznické důvěry v její produkty.

Odběratelé mají v tomto odvětví velkou **smluvní sílu**, protože při každém nákupu vkládají důvěru do rukou prodejce (dodavatele), že je zboží zdravotně nezávadné. Dalším faktorem je standardizace produktů a v celku jednoduchá nahraditelnost dodavatele masa.

Dodavatelé mají na producenta velký vliv, protože v momentě nedodání surovin nemá masna jednoduchý způsob, jak je nahradit a musí pracovat se zásobami nebo v nejhorším případě produkci pozastavit. Dodavatelé mají náklady nejen na chov zvířat, ale i na jejich přepravu (pokud tento aspekt nepřevzme jatky), kterou si můžou zahrnout do ceny produktů.

Substituce masa jinými produkty je téma, s kterým se v posledních letech pracuje velmi často. Lidé se vracejí ke stravovacím návykům, kdy maso je spíše prémiový produkt a nejedná se o každodenní součást jídelníčku. Tedy je nahrazováno zcela jinými potravinami jako jsou například tofu, hrách, čočka nebo fazole.

Z Porterovy analýzy plyne, že firma se vyskytuje ve vysoce konkurenčním prostředí, jehož produkty nejsou zcela základní pro zákazníky. Je nutné budovat dobré vztahy s odběrateli a dodavateli, na nichž je masna závislá.

Závěrem popisu prostředí je vypracovaná analýza **SWOT**, která využívá předchozí informace a určuje strategii pro zavedení kuřecího masa do budoucna. Byly identifikovány následující aspekty Jihočeské masny s.r.o.:

Silné stránky (Strengths)

- Dlouhodobé postavení na trhu
- Vysoká míra povědomí o značce
- Stálí odběratelé z řad nemocnic, hotelů, škol, pečovatelských domů, restaurací
- Dlouholeté zkušenosti v maso zpracovatelském průmyslu
- Odběr dobytka z regionálních chovů

Slabé stránky (Weaknesses)

- Nízká odlišnost produktů od konkurence
- Velké produktové portfolio
- Energetická náročnost výroby a skladování

Příležitosti (Opportunities)

- Podniková prodejna pro dodatečný odbyt zboží z B2B
- Trh s masem směřuje k rychleji obnovitelným zdrojům jako jsou kuřata
- Prodej úprav kuřecího masa jako prémiové produkty
- Rychlost zpracování kuřecího masa

Hrozby (Threats)

- Fluktuace zaměstnanců
- Velké zpracovatelské závody v zahraničí
- Vodňanské kuře
- Boj s ostatními dodavateli může být nákladnější než zisky z produkce
- Nutnost úpravy cen pro konkurenceschopnost

Po popisu všech vlivů v rámci SWOT analýzy jsou nejvýznamnější silnou stránkou dlouholeté zkušenosti v maso zpracovatelském průmyslu, během kterých si Jihočeská masna s.r.o. vybuodovala dobré vztahy s odběrateli. Tyto aspekty pomohou plynulejšímu zavedení kuřecího masa a poskytnou možnost volby zkušebních odběratelů před plnohodnotným zavedením produktu. Hlavní slabou stránkou je velmi nízká odlišnost jádra a hmotné stránky produktu. Proto firma pracuje na doprovodných službách produktu. Jako je například dodržení teploty produktů při přepravě a jeho včasné doručení.

Kuřecí maso je velkou příležitostí pro masnu, protože se jedná o část trhu, kterou zatím nepokrývá, a to ani u stálých zákazníků. Ale na trhu s kuřecím masem fungují velcí zpracovatelé, kteří jsou na něj zaměřeni. Proto bude potřeba dodržet slíbenou kvalitu při zavádění kuřecích produktů a tím si zachovat stávající reputaci.

Z toho plyne, že firma může nastavit **strategii S-O**. Ta se zaměřuje na silné stránky pro kvalitní zavedení příležitosti na trhu. Firma s využitím svých silných stránek připraví produkty z kuřecího masa. Před nabídkou všem odběratelům zvolí několik, u kterých produkty otestuje a až poté je nabídne ostatním.

Oblast trhu, kterou Jihočeská masna s.r.o. pokrývá je Jihočeský kraj s blízkým okolím. Při poptávce jsou schopni doručit produkty do Prahy. Masna pracuje jak na B2C trhu, tak na B2B trhu. To firmě poskytuje možnosti distribuce co nejvíce produktů s co nejmenší nutností likvidace nevyužitého zboží. Například pokud si zákazník na B2B objedná pouze kuřecí prsa, firma může zvolit variantu prodeje ostatních částí kuřete na B2B nebo může produkt rozdělit na kosti, stehna, křídla a dát produkty na prodejnu B2C. Tento aspekt zpracování, ale i prodeje masa umožňuje Jihočeské masně s.r.o. zužitkovat co nejvíce suroviny a tvořit tak minimální ztráty. To je hlavně důležité v kontextu kuřecího masa, které je buď potřeba kvalitně chladit při delším skladování anebo ho co nejrychleji prodat.

Všichni odběratelé od Jihočeské masny s.r.o. by chtěli produkty levně a nejlépe nejvyšší kvality, ale musíme si uvědomit, že firmy potřebují také vydělávat, a hlavně rodinné firmy musí být na vrcholu svého výkonu, aby si udržely reputaci a věrné zákazníky.

V rámci segmentace trhu je potřeba rozdělit trh na B2B a B2C zákazníky. Spotřebitelský trh je pak zúžen na konzumenty masa případně masných výrobků, pocházející z Jihočeského kraje. Charakteristiky žádané u cílových zákazníků jsou zájem o kvalitu, původ a způsob zpracování masa, ale také kladný vztah ke značce a velká spotřeba masa v domácnosti. Méně důležité jsou aspekty vzdělání nebo věku. Cílovým segmentem na spotřebitelském trhu jsou konzumenti masa se zájmem nakoupit kvalitní produkty přímo od zpracovatele, s pravidelnou frekvencí nákupu, kteří budou nakupovat maso hlavně z Jihočeské masny s.r.o. Jejich ochota navštívit podnikovou prodejnu Jihočeské masny je také jedním ze žádaných rysů nákupního chování. Jak již bylo zmíněno v Porterově modelu 5 sil, jedná se o vstup do konkurenčního prostředí s kuřecími produkty, ale pouze o rozšíření portfolia pro stávající zákazníky.

Z hlediska B2B trhu se jedná o firmy, které dále připravují pokrmy s nebo z masa pro své klienty z Jihočeského kraje. Žádanými aspekty jsou velikost a frekvence objednávek. Příkladem jsou restaurace, které pravidelně zařazují pokrmy obsahující kuřecí maso na jídelníček. Cílový segment jsou tedy firmy s potřebou kuřecího masa pro další zpracování s pravidelnými objednávkami a zájmem na kvalitě produktu.

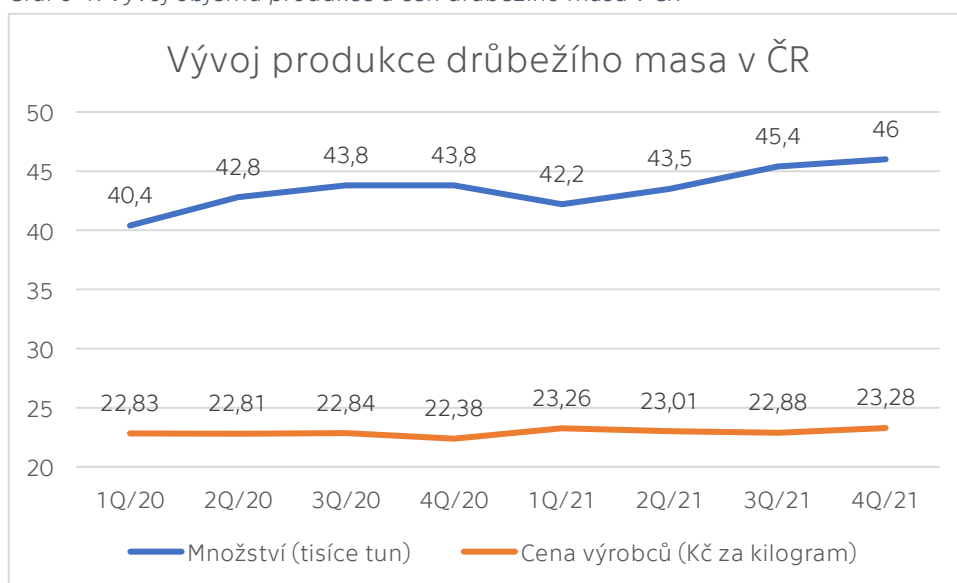
Positioning pro kuřecí maso bude obtížný, protože se jedná o produkt bez obalu. Jeho spojení se značkou Jihočeské masny s.r.o. tak probíhá spíše doprovodnými faktory, jakými jsou doručení zboží odběratelům ve firemním vozidle, nebo při komunikaci s obchodním zástupcem. Pro spotřebitele je to návštěva podnikové prodejny a například firemní tašky na produkty. Firma jako strategii pro targeting volí pokrytí celého trhu z důvodu velké konkurence.

6.3 Kuře jako produkt jeho definice a popis

Drůbeží maso je jedním ze základních druhů masa na českém trhu. Je nedílnou součástí nabízeného sortimentu prodejen. (Minion Interactive s.r.o, 2022) Jedním z typů drůbežního masa je i maso kuřecí, které se získává jateční úpravou kuřat. Z kuřecího masa se rozumí výsekovým masem, částí kuřete pro další kuchyňskou úpravu. (INFO@AION.CZ 2016) Tento produkt se dá popsat pomocí marketingového mixu 4P. Kde **produktem** je kuřecí maso upravené podle představ zákazníka. **Cena** je nastavená ve spolupráci obchodního zástupce, vedoucího expedice a vedením firmy. **Místem** prodeje jsou Jižní Čechy, v rámci kterých, bude firma produkty nabízet ve své prodejně anebo rozvážet odběratelům. **Propagaci** zajišťuje obchodní zástupce při jednáních se zákazníky a prodavačky v podnikové prodejně.

Při zaměření na cenu a metodu **target costing** popsanou v teorii je cena nastavená dle požadovaného zisku firmou a nákladů odvozených podle tržních cen. Jedním z nákladů jsou materiálové náklady. A protože ostatní náklady (režijní a mzdové) jsou stejné jako při produkci jiných typů masa, je důležité si tyto náklady zjistit pro kuřata. Z grafu 6-1 vidíme, že produkce drůbežního masa v Česku roste, ale ceny zůstávají podobné. Ze zprávy Státního zemědělského intervenčního fondu o prvním čtvrtletí roku 2022 je vidět, že ceny jatečných kuřat tř. A vzrostly na 23,31 Kč/kg. (TIS ČR, SZIF, 2022)

Graf 6-1: Vývoj objemu produkce a cen drůbežního masa v ČR



Zdroj: Data z ČSÚ, vlastní zpracování

Z pohledu koncepce totálního produktu je **jádrem** produktu kuřecí maso pro koncovou spotřebu zákazníkem. **Hmotným produktem** jsou nabízené výsekové úpravy, kterými by do budoucna měly být:

- Prsní řízky s kůží nebo bez
- Křídla
- Stehenní řízky s kůží nebo bez
- Stehno
- Půlka
- Kuřecí Supreme – kuřecí prso obsahující i křídélko s jeho spodní kostí
- Kuřecí droby – mezi drůbeží droby se řadí tyto orgány: srdce, krk, svalnatý žaludek a játra
- Skelety
- Paličky

Jedním z ne zcela běžných způsobů úpravy kuřecího masa, které by Jihočeská masna s.r.o. mohla nabízet, je kuřecí maso na kostky. Mohlo by se jednat o směs prsního a stehenního masa na malé kousky k vaření. Produkt by mohl poskytnout určitou úroveň komfortu, protože se nemusí maso dále porcovat a kuchař se může zaměřit na finální úpravu masa do pokrmu. Tento produkt by poskytl firmě určitou úroveň konkurenční zajímavosti, a způsob odbytu prsních nebo stehenních řízků, které nedosahují váhových standardů.

Výrobek je rozšířený i o služby poskytované odběratelům. Těmi jsou hlavně dovoz produktů v požadovaném obalu. Ať už volně ložené nebo vakuované samozřejmě zachlazené na teplotu nepřesahující 4 °C, a ne nižší než -2 °C. Maso se může nabízet i hluboce zmrazené (teplota pod -12 °C), ale zákazník o tom musí být informován, protože proces zmrazení mění kvalitu masa.

Jihočeská masna s.r.o. by při zavádění kuřecích produktů na trh měla možnost odebírat kuřata zachlazená již bez drobu z lokálních farem, kde jednou z nich je Mavela a.s. Dynín. To jim poskytne určité výhody a nevýhody:

Výhody

- Snížení nákladů o cenu porážky
- Jednodušší kontrola kvality
- Menší množství odpadu
- Okamžitá možnost zpracování

Nevýhody

- Ztráta možnosti prodeje či zpracování drobů
- Vyšší cena vstupní suroviny

Pro začátek není vlastní porážka doporučována, protože sebou nese vyšší náklady, ale také potřebu řešit logistiku příjmu kuřat. Pokud si firma není jistá odbytem všech částí kuřete, bude vhodnější se zaměřit na odběr kuřat již v zachlazeném stavu bez drobů a spíše na kvalitní opracování. Až prodej kuřat prokáže svoji návratnost, například v prvním roce, může firma uvažovat o zavedení vlastní porážky pro zvýšení kontroly kvality.

Jihočeská masna s.r.o. disponuje kvalitním vybavením pro dodržení podmínek skladování a přepravy kuřecího masa. Veškerá výroba podléhá pravidelným veterinárním kontrolám. Kuřecí maso má pro zpracovatele výhodu v tom, že jeho opracování není příliš složité a není tedy potřeba aby na něm pracoval zkušený řezník, ale podmínky na hygienické opatření a teplotní podmínky tuto výhodu značně minimalizují.

V Ansoffově matici se kuřecí maso zařadí na pozici strategie **rozvoje produktu**. Při ní se pohlíží na kuřecí jako na nový produkt, kterým je podle teorie výrobek nově doplňující stávající sortiment. Zaváděný na současný trh. Investuje se tedy do vývoje a jeho začlenění do výrobního procesu s malou investicí do marketingu. Během propagace obchodní zástupce sdělí současným zákazníkům, že bude portfolio rozšířeno o kvalitní kuřecí maso. Zde je důležité zmínit, že v pojetí celého trhu se jedná spíše o současný produkt a zvolenou strategii by bylo **pronikání**. Během ní je nutné vynaložit větší náklady na propagaci.

Tabulka 6-1: Ansoffova matice pro kuřecí maso

	Trh současný	Trh nový
Výrobek současný		
Výrobek nový	Kuřecí maso	

Zdroj: Vlastní zpracování

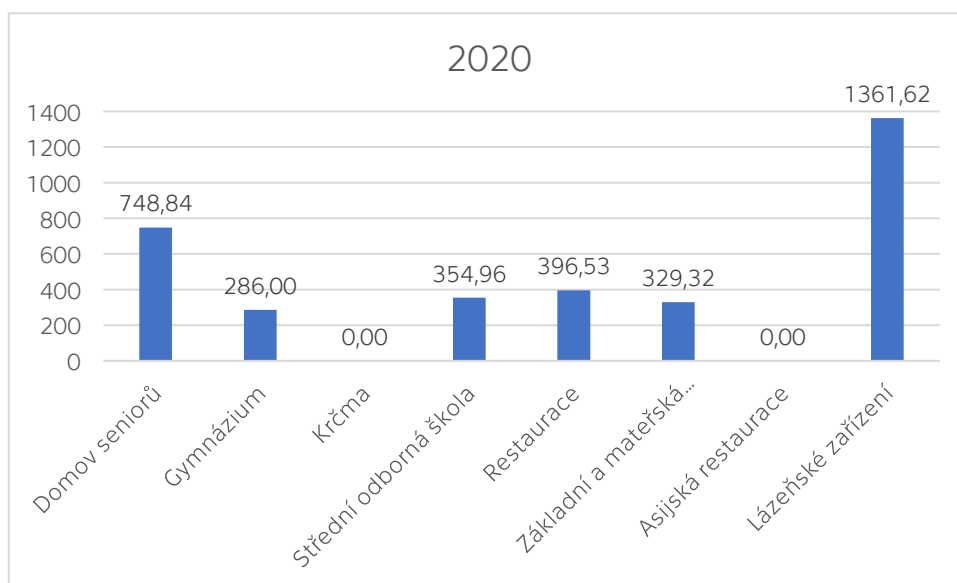
BCG matice vyžaduje pro zpracování údaje, které nejsou zcela dostupné. Tím je podíl na trhu, protože firma neprodává kuřecí maso a není možné porovnat zisk z něj s konkurencí. Dá se předpokládat, že podíl na trhu bude ze začátku velmi malý. Zaprvé z důvodu velké konkurence, ale také z důvodu malého marketingového potenciálu (jedná se o produkt bez obalu a bez výjimečných vlastností). Dle ČSÚ bylo tempo růstu trhu s drůbežím masem ke konci roku 2021 +3,8 % a +1,8 % u jatečných kuřat. Kde v roce 2020 bylo udáváno tempo růstu +1,6 % pro drůbež a -2,0 % u jatečných kuřat. (Český statistický úřad, 2020)(Český statistický úřad, 2021)

Proto by produkt byl zařazen vpravo a zhruba v polovině osy tempa růstu. Kuřecí maso bude vstupovat na trh jako otazník. V této fázi bude potřeba do něj investovat a zvýšit jeho podíl na trhu co nejvíce, a to jak z pohledu propagace, tak i efektivnosti výroby. Může se stát, že produkt přejde do kategorie psů po určitém období. V ten moment bude nutné zjistit, zda se dá investicí přesunout do jiné skupiny, anebo to není výhodný produkt. Například zakoupením automatické porcovací linky, která by snížila náklady na zaměstnance a zvedla jak objem produkce, tak i její kvalitu. Problém nejistého vývoje pozice kuřecího masa v BCG matici je i při zkoumání rentability a technické úrovně. Kde při manuálním zpracování masa je firma na stejné úrovni jako většina menších konkurentů. Ale rentabilita by mohla být vyšší z důvodu přímé spolupráce s chovateli drůbeže, a tedy zajištění vysoké kvality suroviny za výhodné nákupní ceny.

6.4 Příprava pokladů pro rozhovory pro B2B

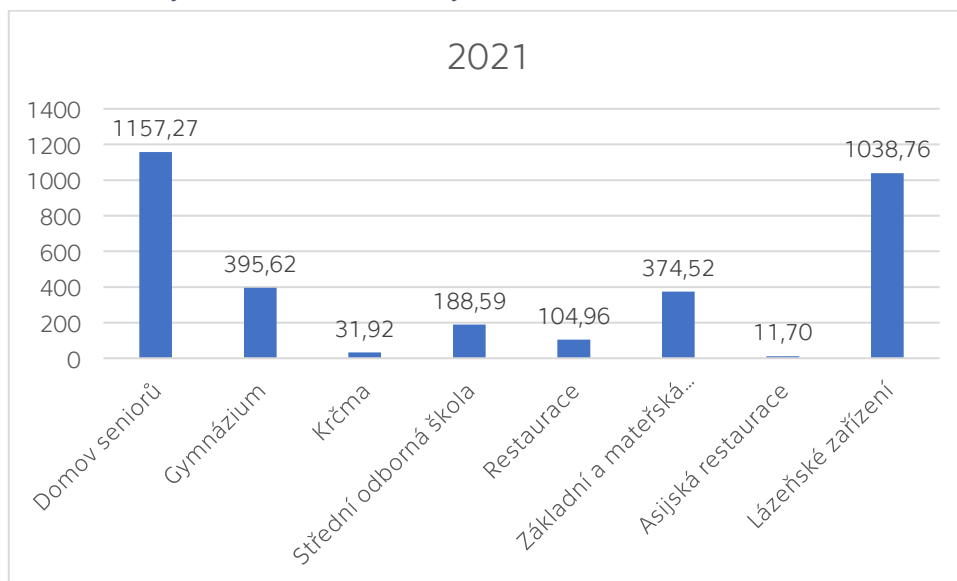
Volba odběratelů probíhala kvótním výběrem. Bylo zvoleno omezení, že polovina odběratelů se účastní zkušebních dodávek kuřecího masa a druhá ne. Návštěva odběratelů kuřecího masa bude použita také jako zpětná vazba pro Jihočeskou masnu s.r.o. Výběr firem byl zkonzultován s obchodním zástupcem, vedením firmy a vedoucí expedice. Vybralo se osm stávajících odběratelů, jimž jsou Domov seniorů, Gymnázium, Krčma, Střední odborná škola, Restaurace, Základní a mateřská školy, Asijská restaurace a Lázeňské zařízení, kteří si přáli zůstat v rámci diplomové práce v anonymitě. V následujících grafech jsou uvedeny výnosy Jihočeské masny s.r.o. vybraných firem.

Graf 6-2: Obraty firem u Jihočeské masny s.r.o. za 2020 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6-3: Obraty firem u Jihočeské masny s.r.o. za 2021 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování

Před návštěvou firem byl vypracován scénář pro polostrukturovaný rozhovor. Bylo dohodnuto s vedením firmy, že všech rozhovorů se bude účastnit obchodní zástupce. Ten plnil roli odborného poradce. Tato spolupráce zajistila, že všech 8 rozhovorů proběhlo v pořádku a mohlo se s daty začít pracovat.

Byly vytvořeny scénáře na míru oběma skupinám (viz přílohy 1; 2), které se do průzkumu zapojily. Oba scénáře začínají představením problematiky diplomové práce a zaměření rozhovoru. Vstupní dotaz určuje zákaznickou základnu pro jejich činnost. Druhá otázka určuje druhý odebíraných produktů. Poté se scénář odlišuje mezi variantami, kde odběratelé kuřecího zdůvodňují volbu Jihočeské masny s.r.o. jako dodavatele a popis výhod, které tato volba přináší. Respondenti neodebírající kuřecí maso vysvětlují volbu jiného dodavatele anebo nevhodnost kuřecího masa pro ně. Tato část je doplněna o otázky způsobů zvýšení konkurenceschopnosti masny do budoucnosti. A to i v oblasti komunikace a propagace produktů. Scénář je zakončen bonusovými tématy o produktech napodobujícím maso a produktech obohacených o protein. Na závěr rozhovoru dostává respondent prostor pro dotazy ohledně diplomové práce, moderátora, případně zpětnou vazbu k průběhu rozhovoru.

6.5 Záznamy z rozhovorů

Rozhovory s odběrateli proběhly jako doplněk schůzky mezi obchodním zástupcem Jihočeské masny s.r.o. a respondentem ze zvolené firmy. Rozhovory byly polostrukturované. Na začátek rozhovoru proběhlo mé představení a důvod setkání. V první polovině všech rozhovorů byly probrány rychlé eliminační dotazy uzavřeného charakteru. V druhé polovině byla vedena diskuse usměrněna otevřenými otázkami. Setkání většinou zakončoval obchodní zástupce informováním o novinkách a předáním aktuálního ceníku. Rozloučení bylo doplněno o poděkování za poskytnutý čas a ochotu se průzkumu zúčastnit.

Následují záznamy rozhovorů **s účastníky zkušebního odběru kuřecího masa**. Ty začínají krátkou charakteristikou firmy a pokračují záznamem odpovědí respondentů, který má stejnou strukturu jako otázky ve scénáři pro rozhovory.

1. Respondent – Domov seniorů

Jedná se o zařízení zaměřující se na péči o seniory. Zřizovatelem je krajský úřad Jihočeského kraje. Má kapacitu zhruba 250 uživatelů, o které se stará přibližně 220 zaměstnanců. S ročním rozpočtem mezi 140-160 milionů korun. Je to zařízení se 70letou historií, které prošlo před 10 lety kompletní rekonstrukcí. Je obklopeno čistým a bohatým přírodním prostředím.

Respondent: Vedoucí nákupu potravin pro kuchyni

Datum rozhovoru: 21.02.2022

Délka rozhovoru: 30 minut

Záznam reakcí na otázky:

- 1) Strávníky jsou senioři. Toto stravování není poskytováno zaměstnancům.
- 2) Od Jihočeské masny s.r.o. odebírají hovězí, vepřové, masné výrobky a kuřecí maso.
- 3) Z důvodu dlouholeté vzájemné spolupráce. Nikdy se nevyskytly problémy s kvalitou dodávek masa. Jihočeská masna s.r.o. byla schopna se cenově přizpůsobit v období krize Covid-19.
- 4) Kuřecí maso má výhody pro Domov seniorů z důvodu jednoduché přípravy pokrmů z něho. Bylo zmíněno, že odběry budou nižší z důvodu nízké oblíbenosti kuřecího u seniorů.
- 5) Uvítali by před váženými balíčky masa pro své zaměstnance, pro osobní spotřebu.
- 6) Vyhovuje mu pravidelná e-mailová komunikace doplněná o nabídky během telefonických objednávek.
- 7) Respondent si myslí, že produkty napodobující maso mají budoucnost, ale pro použití v pečovatelském zařízení jsou příliš nákladné. Tyto produkty by se daly použít pro doplnění jídelníčku.
- 8) Produkty obohacené o proteiny nemají budoucnost a domnívá se, že jsou „výmyslem“ moderní doby.
- 9) Dotázal se, zda vařím, případně co vařím.

Domovy seniorů nepoužívají spotřební koš, ale mají tzv. denní rozpočet, který je pro toto zařízení 89Kč/den/osoba.

2. Respondent – Gymnázium

Jedná se o gymnázium spojené se základní školou a základní uměleckou školou. Disponuje vlastní budovou, kde je i domov mládeže pro ubytování studentů. Kapacita je 720 studentů a přibližně 90 zaměstnanců. S ročním rozpočtem 50-60 milionů korun. Škola má již 30letou tradici.

Respondent: Vedoucí jídelny

Datum rozhovoru: 11.04.2022

Délka rozhovoru: 25 minut

Záznam reakcí na otázky:

- 1) Hlavní strážníci jsou studenti gymnázia a zaměstnanci.
- 2) Jídelna odebírá všechny druhy masa z nabídky. Z kuřecího preferují prsa a stehna bez kostí.
- 3) Hlavním důvodem odběrů kuřecího masa z masny je jeho původ a dobrá komunikace s expedicí.
- 4) Jedná se o jednoduše zpracovatelné maso, které doplňuje rozmanitost jídelníčku.
- 5) Jsou spokojeni se stávající nabídkou.
- 6) Preferují telefonickou a osobní komunikaci.
- 7) Produkty napodobující maso jsou zajímavé do budoucna, ale nyní nejsou rentabilní pro provoz jídelny gymnázia.
- 8) Nemá zájem o maso a masné výrobky obohacené o proteiny, ale spíše o mléčné výrobky s tímto obohacením.
- 9) Zajímalo ho téma diplomové práce a volba kuřecího masa jako inovace.

3. Respondent – Krčma

Jde o lidovou hospodu s příjemným prostředím a profesionální obsluhou. S kapacitou až 70 hostů. S ročním obrátem do 5 milionů. Prostory jsou používány pro pořádání rodinných oslav a firemních akcí. Je doplněna zahrádkou s výhledem na náves.

Respondent: Majitel krčmy

Datum rozhovoru: 21.02.2022

Délka rozhovoru: 26 minut

Záznam reakcí na otázky:

- 1) Restaurace servíruje svým zákazníkům, hostům motelu, účastníkům zájezdů a zaměstnancům.
- 2) Od Jihočeské masny s.r.o. odebírá všechny druhy nabízeného masa. I doplňkový sortiment, kterým jsou vejce z Mavely.
- 3) Důvody pro vyzkoušení kuřecího masa jsou původ zboží a záruka kvality od masny. Majitel také uvedl, že maso není napuštěno vodou a ošetřeno chemikáliemi.
- 4) Kuřecí maso od Jihočeské masny s.r.o. je kvalitní produkt, s kterým se dobře pracuje a má široké možnosti využití v přípravě jídel.
- 5) Respondent je spokojen s produktovým portfoliem dodavatele.
- 6) Vyhovuje mu telefonická a SMS komunikace. Uvítal by častější osobní návštěvy obchodního zástupce.

- 7) Nemá zájem o produkty napodobující maso.
- 8) Nezná produkty obohacené o protein.
- 9) Neměl dotazy k výzkumu.

V druhé ze zvolených restaurací majitel popsal velice podobnou situaci, a to že si může dovolit nakupovat kvalitnější produkty, protože si určuje ceny v jídelníčku. Ovšem tyto produkty nesmí být předražené, musí být dostupné v den potřeby.

4. Respondent – Střední odborná škola

Škola s více než 70letou tradicí ve výuce průmyslových oborů. Jedná se o příspěvkovou organizaci jejíž zřizovatelem je Jihočeský kraj. Ta pod sebou sdružuje střední odbornou školu, střední odborné učiliště, domov mládeže a školní jídelnu. S personálním zabezpečením 75 lidí, kteří se starají o 380 studentů. S ročním rozpočtem 50-60 milionů korun.

Respondent: Vedoucí jídelny

Datum rozhovoru: 21.02.2022

Délka rozhovoru: 22 minut

Záznam reakcí na otázky:

- 1) Strávníci se skládají ze studentů, zaměstnanců školy a zaměstnanců jídelny. V odpoledních hodinách se jídelna otevírá běžným zákazníkům jako restaurace. V letních měsících funguje jako jídelna pro sportovce na soustředěních.
- 2) Odebírají všechny druhy produktů, mají zájem o zvýšení odběru kuřecího a doplňkový odběr vajec.
- 3) Pro odběr kuřecího je přesvědčila rozumná cena, kvalitní komunikace s expedicí firmy a komfortní dodávky produktů.
- 4) Výhodou kuřecího je obohacení jídelníčku o pokrmy z něj.
- 5) Projevila zájem o kuřata zbavená skeletu.
- 6) Nejvíce preferuje osobní setkání. Je přijatelná i telefonická komunikace.
- 7) O produkty napodobující maso nemají zákazníci zájem.
- 8) Produkty obohacené o proteiny nezná.
- 9) Dotazy neměla.

Jídelna nakupuje zboží, aby naplnila potřeby svého jídelníčku, který je domlouván předem. Výpadek dodávky zboží je pro jídelnu těžko řešitelný. Jídelníčky jsou omezené rozpočtem a vedoucí odběru musí pracovat s ceníky jednotlivých dodavatelů a vybírat pouze ty, kteří splňují její požadavky a kritéria.

Další záznamy rozhovorů vznikly při návštěvě firem, které **se neúčastní zkušebního odběru kuřecího masa**. Poskytují důvody, proč se do zkušebního odběru nezapojili.

5. Respondent – Restaurace

Restaurace se zaměřuje na kvalitní zpracování surovin pro kvalitní gastronomický zážitek. Zakládají si na poctivé přípravě pokrmů a kvalitních surovinách. S kapacitou 50 míst a ročním obratem mezi 10-13 miliony korun.

Respondent: Majitel restaurace

Datum rozhovoru: 21.02.2022

Délka rozhovoru: 30 minut

Záznam reakcí na otázky:

- 1) Největším zákazníkem jsou návštěvníci restaurace a zaměstnanci.
- 2) Firma odebírá od Jihočeské masny s.r.o. hovězí, vepřové, speciálně i kosti a mleté vepřové maso.
- 3) Kuřecí neodebírání z důvodu, že má výhodnou nabídku z Makra. V rámci odběrů má příslibem přesnou váhu každého kusu. Jako záložního dodavatele používá Vodňanské kuře z důvodu ceny.
- 4) Přesvědčila by ho lepší cena, ale rád by produkty vyzkoušel a poté se rozhodl do budoucna.
- 5) Nabídka masny mu vyhovuje a jiný sortiment mu nechybí.
- 6) Informován o novinkách by chtěl být přes aplikaci Whatsapp pravidelnými zprávami o změnách cen. Tyto zprávy by mohly být doplněny o kvalitní fotky masa, které je zrovna na skladě k prodeji.
- 7) Produkty napodobující maso zatím nezkoušeli a ani je neplánují zařadit do jídelníčku.
- 8) Produkty obohacené o protein byly striktně odmítnuty.
- 9) Ptal se na můj studijní obor a cíl diplomové práce.

Majitel restaurace disponoval optimismem z důvodu možnosti nákupu dražších surovin při záruce vyšší kvality a dostupnosti od Jihočeské masny s.r.o. Ale bohužel to neznamená, že by byl ochoten slevit ze svých požadavků na cenu.

6. Respondent – Základní a mateřská škola

Skládá se z komplexu několika budov, které jsou postupně modernizovány. Zřizovatelem je statutární město České Budějovice. Má přes 30 učeben a je vybavena baletním sálem, knihovnou, dvěma tělocvičnami, v kterých studuje 750 žáků. S personálním obsazením 80 učitelů a ostatních pracovníků. Hospodaří s ročním rozpočtem 35-40 milionů korun.

Respondent: Vedoucí jídelny

Datum rozhovoru: 21.02.2022

Délka rozhovoru: 20 minut

Záznam reakcí na otázky:

- 1) Jídelnu využívají žáci a zaměstnanci školy.
- 2) Odebírají hovězí, vepřové, výjimečně masné výrobky. Zvažují odběr vajec.

- 3) Kuřecí neodebírají z důvodu vysoké ceny, a to i přes projevení zájmu. Musí dodržet finanční limity stanovené pro školní stravování, které neposkytují možnost plýtvat.
- 4) Přesvědčilo by je k odběru snížení ceny, ale i možnost přizpůsobení řezů dle velikosti a hmotnosti.
- 5) Nevyžadují speciální úpravy aktuální nabídky.
- 6) Nejvíce jí vyhovuje komunikace přes SMS a e-mail.
- 7) Produkty napodobující maso, asi nejsou zcela reálně zařaditelné do jídelníčku škol. Projevila obavy, že by studenti tyto jídla nekonzumovali.
- 8) Produkty obohacené o protein nejsou v aktuální situaci vhodné, ale zvažují se do budoucna.
- 9) Položila mi dotaz na téma a způsob vypracování diplomové práce.

Vedoucí školní jídelny popisovala potřebu neustále práce se stanoveným rozpočtem. To jí limituje při výběru zboží z důvodu nemožnosti volného výběru dodavatele. Dodavatele si musí vybírat na základě několika kritérií, jako je například spolehlivost, kvalita zboží, ale ze všeho nejdůležitější je cena zboží.

7. Respondent – Asijská restaurace

Restaurace se zaměřuje na asijskou kuchyni. Hlavně na čínské tradiční pokrmy. S kapacitou do 30 míst. Obrat není veřejně dostupný.

Respondent: Šéfkuchař

Datum rozhovoru: 11.04.2022

Délka rozhovoru: 10 minut

Záznam reakcí na otázky:

- 1) Hlavní klientela jsou návštěvníci restaurace.
- 2) Aktuálně odebírá hovězí a vepřové maso.
- 3) Kuřecí maso neodebírání z důvodu neshody ohledně cen produktů.
- 4) Přesvědčila by je změna ceny.
- 5) Jihočeská masna s.r.o. nenabízí nasolené a okořeněné stehenní a prsní řízky.
- 6) Nejlepší je telefonická komunikace s obchodním zástupcem.
- 7) Produkty napodobující maso nemají uplatnění v této restauraci.
- 8) Produkty obohacené o protein nezná.
- 9) Dotazy neměl.

8. Respondent – Lázeňské zařízení

Jedná se o moderní lázeňskou společnost s dlouholetou tradicí se zaměřením na léčbu pohybového aparátu. Je členem svazu léčebných lázní České republiky. Jejich hlavní činnosti jsou směřovány do léčebných, lázeňských, léčebně rehabilitačních, relaxačních a wellness služeb. S ročním obratem 450-550 milionů korun. Současně je nabízena zdravá gastronomie a kvalitní ubytování. Jehož kapacita je 750 hostů a s personálem 480 zaměstnanců.

Respondent: Vedoucí nákupu potravin pro kuchyni

Datum rozhovoru: 11.04.2022

Délka rozhovoru: 28 minut

Záznam reakcí na otázky:

- 1) Zákazníky jídelny jsou pacienti, rekreanti a zaměstnanci lázní.
- 2) Odebírají hovězí, vepřové, masné výrobky.
- 3) Kuřecí maso nevyzkoušeli z důvodu vysoké ceny a malé přizpůsobivosti produktů, protože masna nebyla schopna vyhovět hmotnostním požadavkům řezů kuřecího.
- 4) Lázně by začaly odebírat kuřecí v případě, že by Jihočeská masna s.r.o. byla schopna dodržet hmotnostní, kvalitativní a cenové podmínky, které splňuje u jiných druhů masa, nebo nabídka cenově výhodných produktů pro jejich zaměstnance.
- 5) Nepotřebují odebírat nadstandardní sortiment.
- 6) Preference ohledně informování o dění v masně přes telefon anebo krátkým shrnutím v e-mailu.
- 7) Nemají názor na produkty napodobující maso, ani je nechtějí odebírat.
- 8) Nechtějí odebírat produkty obohacené o proteiny.
- 9) Otázky k diplomové práci neměla.

Z rozhovorů byly také sesbírány hodnocení aspektů zohledňovaných odběrateli při nákupu masa. Pro přehlednost byly sjednoceny do tabulky a rozšířeny o průměry jednotlivých hodnocení.

Tabulka 6-2: Hodnocení aspektů odběru masa

Respondent	Cena	Kvalita/ Vzhled	Doprava/ Logistika	Komuni- kace	Dostup- nost	Vztah s Jihočeskou masnou	Původ zboží
1.	1	2	3	2	3	1	2
2.	1	3	2	2	3	2	2
3.	2	1	3	1	3	2	1
4.	1	3	2	2	3	3	2
5.	3	1	2	2	3	3	1
6.	1	2	4	4	3	4	4
7.	2	2	1	2	1	4	3
8.	1	1	3	2	3	3	2
Medián	1,50	1,88	2,50	2,13	2,75	2,75	2,13

Zdroj: Vlastní zpracování

6.6 Vyhodnocení rozhovorů

Část rozhovorů, která se dala nejlépe číselně vyhodnotit bylo hodnocení aspektů dodávek zboží z Jihočeské masny s.r.o. Kde po výpočtu mediánů (viz tabulka 6-1), se ukázalo, že pro všechny odběratele je důležité mít spolehlivého dodavatele s levnými a kvalitními produkty. To se dalo očekávat, i když původní předpoklad byl, že výchytky mezi kategoriemi budou větší. Při zaměření na jednotlivé respondenty se objevují trendy podobnosti u odběratelů se stejnou cílovou skupinou. Restaurační zařízení trvají na kvalitě i při vyšší ceně. Školy a pečovatelská centra musí dodržovat pevné rozpočty a cena je pro ně prioritní.

Majitelé z firem **Restaurace** a **Krčma** se shodli že je pro ně nejdůležitější kvalita zboží, a to nejen po stránce čerstvosti, ale i zpracování řezů masa. Například precizní očištění od tukových vrstev. Pozitivně hodnotili původ masa z lokálních chovů. Zajímavá připomínka byla od majitele **Restaurace**, který řekl že by rád dostával automatickou zprávu o úpravách cen nebo akcích.

V rozhovorech s lidmi z **Domova pro seniory, Lázeňského zařízení** a **škol** se objevila podobnost v odpovědi, že i když jsou produkty z kuřecího masa od Jihočeské masny s.r.o. kvalitní nemohou je odebírat. Tyto instituce kvůli pandemii zažily neobvyklé okamžiky. Pro školní jídelny bylo onemocnění Covid-19 problém ať už z důvodu zavírání škol, nebo nutnosti propouštět zaměstnance. Domovy pro seniory čelily spíše úskalím, jak zajistit obědy i pro nakažené klienty, protože byly omezeny možnosti bezpečných dodávek potravin. Školy obecně v posledních letech utrpěly snížením rozpočtu pro školní jídelny. Tedy i omezením prostředků pro nákup surovin. Hlavním důvodem snižování je aktuální ekonomická situace.(INFO@AION.CZ 2021)(Matoušek, 2021)

6.7 Příprava dotazníku pro B2C

Pro průzkum spotřebitelského trhu byl vytvořen dotazník (viz příloha 3). Po nahlédnutí do rozhovorů byly zjištěny často zmiňované aspekty výběru dodavatele a byl o ně obohacen. Cílem dotazníku bylo zjistit více o aspektech rozhodování zákazníku před a při nákupu kuřecího masa v České republice. Dotazník byl rozeslán online formou pomocí přímého odkazu na něj. Respondenti byli požádáni o předání odkazu dál. Neboli metodou sněhové koule. Cílem bylo získat alespoň 100 správně vyplněných dotazníků v průběhu maximálně tří měsíců.

První otázka je filtrační a ptá se, zda respondent konzumuje maso. Z důvodu online distribuce se nedalo předejít situaci, že dotazník se dostane ke spotřebiteli, který ne Konzumuje maso. Ti jsou odkázáni na otázky, z jakého důvodu zvolili tento způsob stravování a zda nakupují produkty napodobující maso.

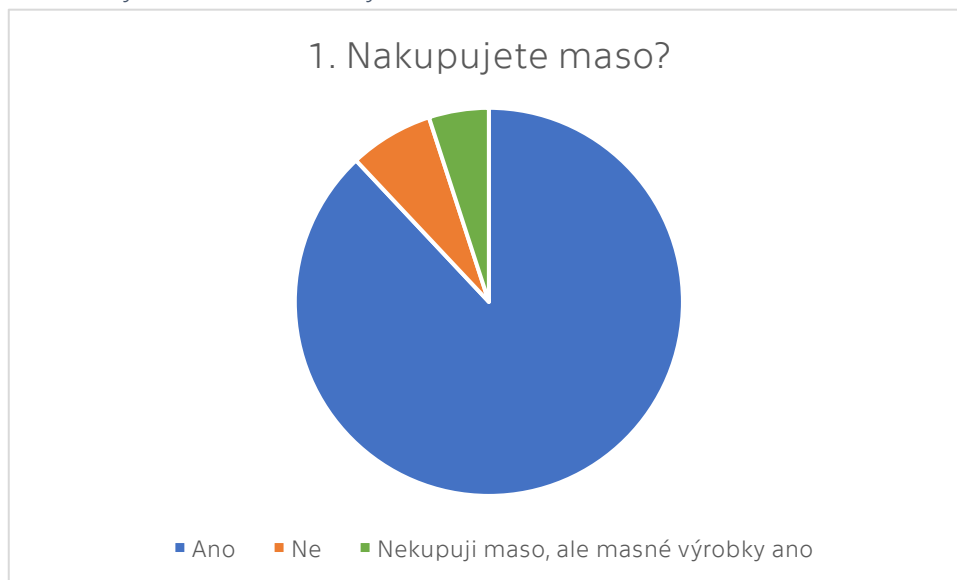
Pokud respondent konzumuje maso, pokračuje dotazník dotazy na frekvenci nákupu a způsob nákupu masa. Otázky se ptají na popis nákupního koše zákazníka, jeho složení a odhad objemu nakoupených produktů za měsíc. Následují otázky na názory o kuřecím masu, které se týkají jeho koupě, zpracování nebo skladování. Jednou z posledních je hodnocení aspektů masa při jeho nákupu.

Celý dotazník je zakončen identifikačními otázkami. Těmi byly zvoleny věk a původ respondenta. Samozřejmě nechybí poděkování za poskytnutý čas a potvrzení, že odpovědi se uložily.

6.8 Vyhodnocení dotazníků

Dotazníků se po uplynutí nastaveného časového období vrátilo 103, z kterých bylo 100 správně vyplněno. Chybně vyplněné vznikly v otázce 7, kde je chyba vysvětlena. Z celkového počtu odpovědělo 88, že konzumují maso. Respondenti, kteří nakupují alespoň masné výrobky jsou zahrnuti v odpovědích hodnocení aspektů při nákupu masa.

Graf 6-4: Výsledek filtrační otázky



Zdroj: Vlastní zpracování

Frekvence nákupů masa je znázorněna v grafu 6-5. Z něj je vidět, že nejčastějším výsledkem je nákup vícekrát za týden, který uvedlo 37,5 % respondentů. S výsledkem 36,4 % je nákup jednou týdně. Z tohoto výsledku jsou zřejmé dva faktory dostupnosti masa v České republice, je dobrá a zákazníci mají čas na opakované nákupy během týdne.

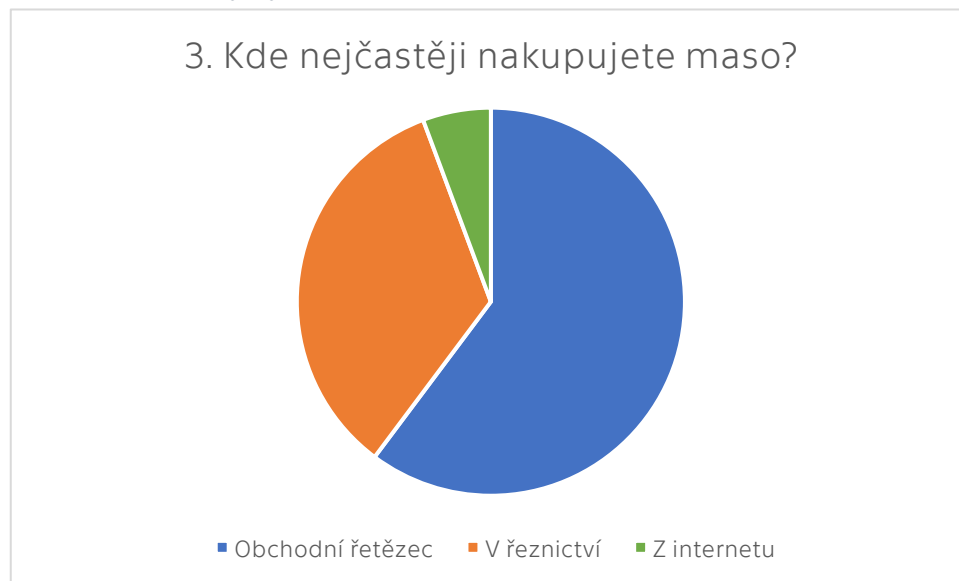
Graf 6-5: Poměr respondentů podle frekvence nákupů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 6-6 je dobře vidět, že i v dnešní době lidé využívají možnost návštěvy řeznictví. Z 88 respondentů 30 uvedlo tuto alternativu jako hlavní způsob nákupu masa. Důvody můžou být různé, ať už se jedná o lidštější přístup v řeznictvích, nebo možnost získání dodatečných informací o produktech při komunikaci s prodávčem/prodávčkou. Varianta, která se stále nevyskytuje tak často, je nákup masa z internetového obchodu, který uvedlo pouze 5 respondentů jako hlavní způsob nákupu. V tuto chvíli není jasné, zda je důvodem nedostupnost masa v internetových obchodech, anebo se jedná o nedůvěru v poskytovatele, že produkt dodá kvalitní a nepoškozený.

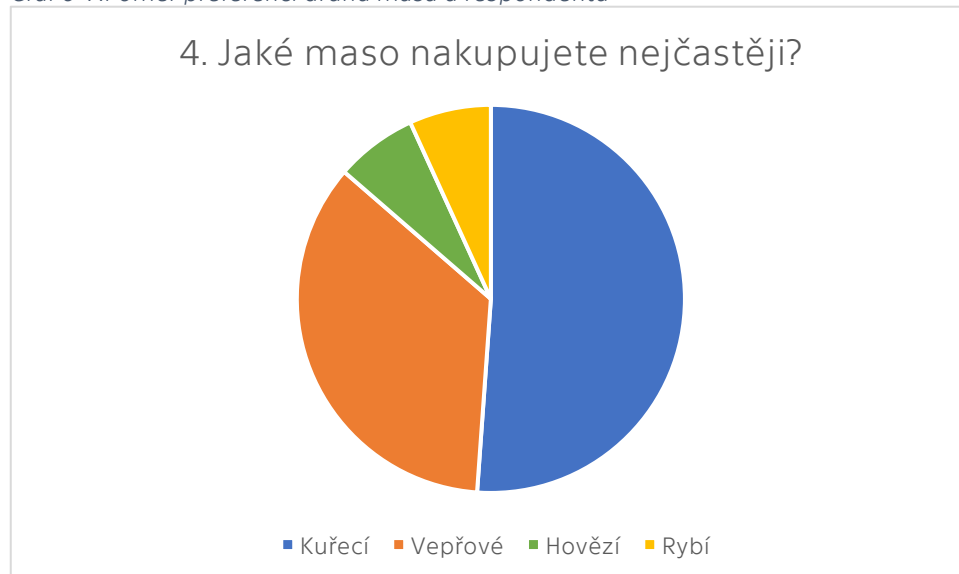
Graf 6-6: Preferovaný styl nákupu masa



Zdroj: Vlastní zpracování

Pozitivním zjištěním pro celý průzkum je, že zákazníci nakupují nejčastěji kuřecí maso. A to v poměru 51 % vůči ostatním druhům. Očekávání splnilo maso vepřové získáním 35 % odpovědí. V připomínkách bylo zmíněno, že někteří zákazníci nakupují kuřecí skoro stejně často jako vepřové nebo rybí maso, ale jednalo se pouze o dva respondenty. Grafické zpracování těchto dat je v grafu 6-7.

Graf 6-7: Poměr preferencí druhů masa u respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf číslo 6-8 prezentuje jaký způsob balení lidé preferují, ale také možnost volby množství. Nákup baleného masa ať už v ochranné atmosféře nebo vakuované poskytuje malé možnosti, co se týká váhy a občas i stylu řezu masa. I proto není překvapivé, že nákup na váhu má stále skoro poloviční podíl v odpovědích. Zde opět hraje svojí roli i prodavač/prodavačka.

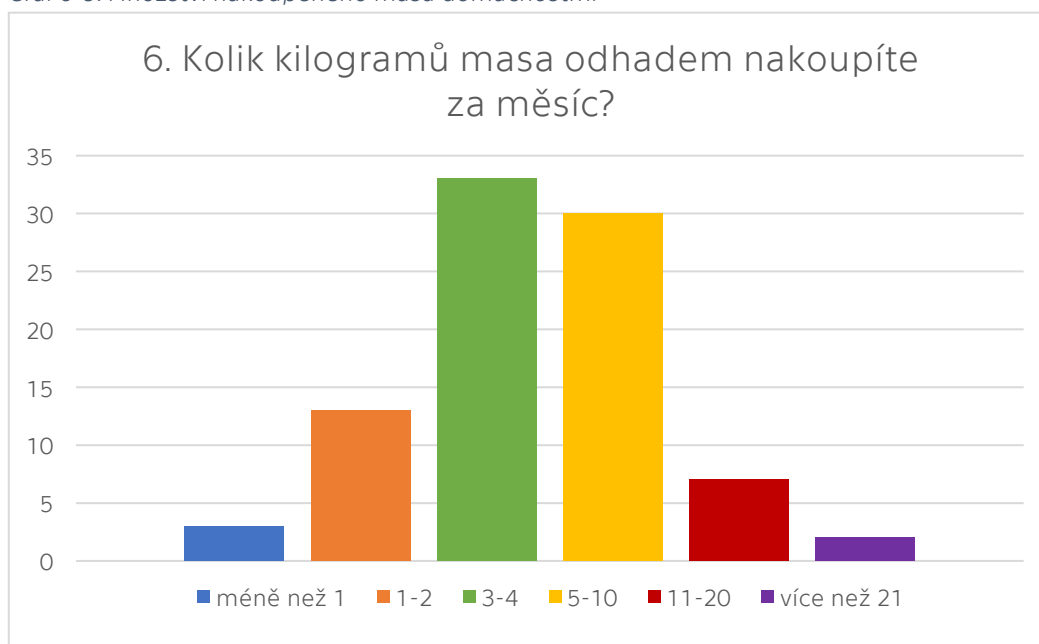
Graf 6-8: Způsob nákupu masa, co se týká balení



Zdroj: Vlastní zpracování

V dotazníku byla položena otázka na celkové množství masa nakoupeného za měsíc, ke které byla otázka od respondenta v připomínkách, zda tato informace není málo vypovídající. Otázka nebyla položena pro zjištění přesné váhy zakoupeného masa jednotlivými zákazníky, ale jako ukazatel objemu nakoupeného masa jednotlivými domácnostmi, ze kterého je následně odvozen poměr kuřecího masa z tohoto množství. V grafu 6-9 je tedy pouze odhad množství nakoupeného domácnostmi.

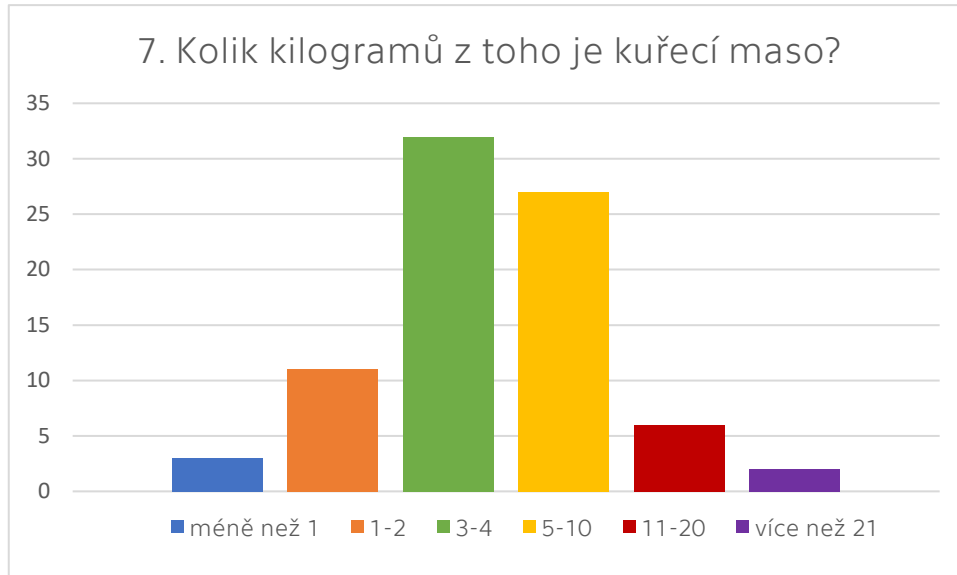
Graf 6-9: Množství nakoupeného masa domácnostmi



Zdroj: Vlastní zpracování

Důležité jsou následující grafy, kde graf 6-10 ukazuje, jak odhadli množství kuřecího masa ve svých nákupu zákazníci. Zde bohužel vznikly tři chybně vyplněné dotazníky, protože respondent uvedl vyšší spotřebu kuřecího masa než celkové nakoupené množství. Proti tomuto nebyl dotazník ošetřen. A graf 6-11 je průměr kuřecího na nákupu masa podle jednotlivých odpovědí a provedení celkového průměru.

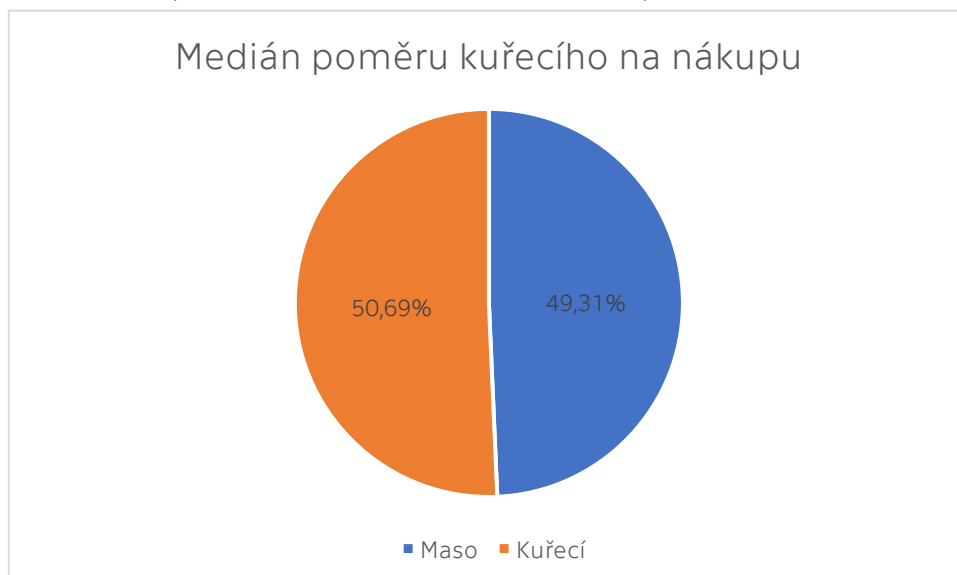
Graf 6-10: Odhad množství zákazníkem



Zdroj: Vlastní zpracování

Zjištěný průměr 50,69 % vychází velmi optimisticky pro zavedení kuřecího. Naznačuje situaci, že v celkovém součtu trhu polovina prodaného masa je kuřecího typu. Což by potenciálně mohlo navýšit tržby Jihočeské masny s.r.o. o polovinu stávajících tržeb.

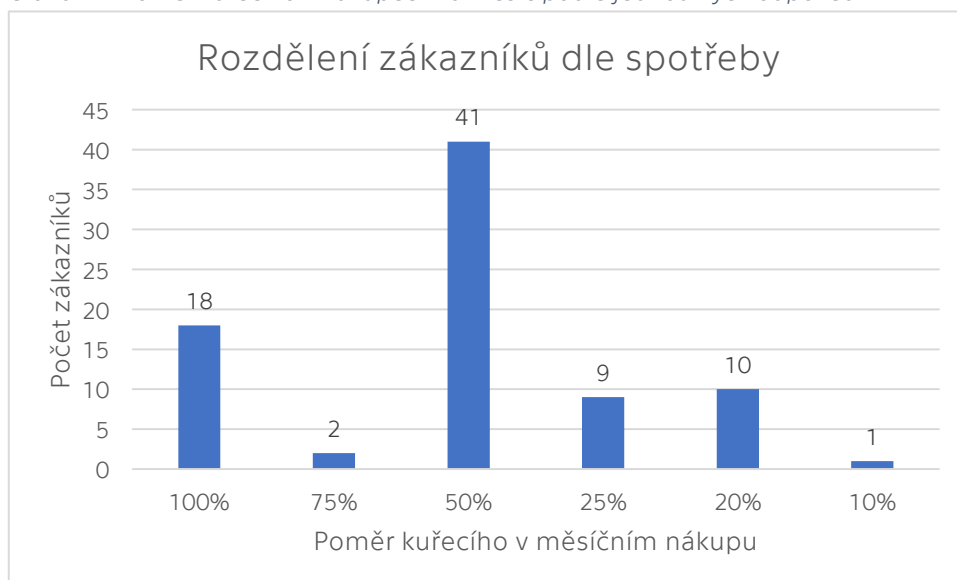
Graf 6-11: Graf poměru kuřecího masa na měsíčním nákupu zákazníka



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro ověření byl nalezen i modus tohoto šetření, který vyšel 42,86 %. Ten již tak optimistický není. Ale stále se jedná skoro o polovinu spotřeby. Jako poslední byla zjištěna četnost zákazníků v jednotlivých skupinách průměrné spotřeby kuřecího. Ty byly odvozeny pomocí možných kombinací odpovědí v dotazníku a vytvoření jednotných celků. Z 81 respondentů, kteří konzumují kuřecí maso 41 má 50 % podíl kuřecího masa vůči ostatním druhům. A dokonce 18 z odpovědí udává spotřebu výhradně kuřecího masa.

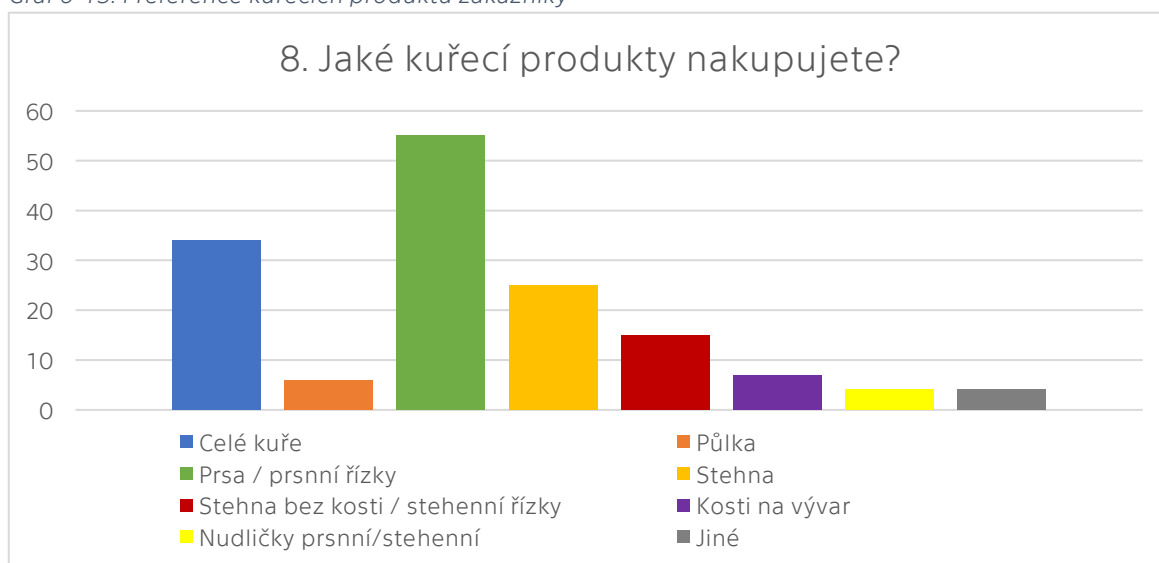
Graf 6-12: Poměr kuřecího v nákupech za měsíc podle jednotlivých odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující graf 6-13 ukazuje odpověď na otázku, jaké kuřecí produkty zákazníci nakupují na českém trhu. Zde odpovědi odpovídaly očekáváním, respondenti uvedli že nejvíce nakupují prsní řízky anebo celé kuře. Důvodem této volby je množství možností, jak celé kuře připravit, ale i možnost ho naporcovat a nepoužité části zmrazit. Lehce překvapivá je preference celých stehen před stehenními řízkami.

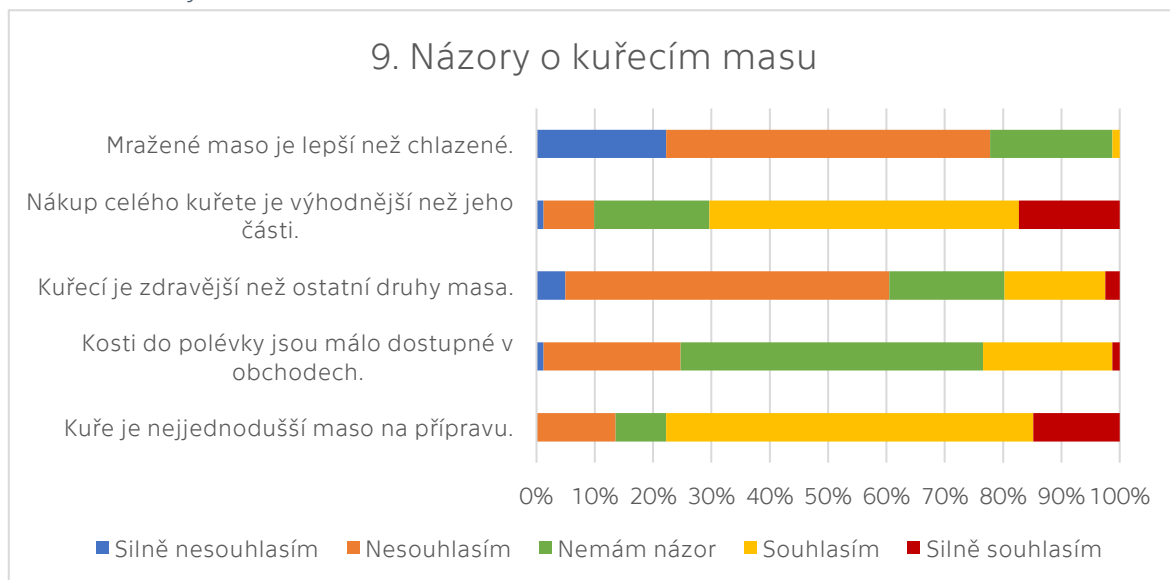
Graf 6-13: Preference kuřecích produktů zákazníky



Zdroj: Vlastní zpracování

Při vyhodnocování názorů o kuřecím masu bylo zajímavým zjištěním, že názory nejsou stoprocentně jednotné napříč dotazovanými. Respondenti se shodli, že mražené maso není lepší než chlazené. To je pochopitelné, protože neví, jak dlouho mražené maso cestovalo anebo za jakého stavu bylo zamrazeno. V tomto má výhodu chlazené maso, které poskytuje mnohem více vizuálních nápověd při jeho výběru. Při nákupu v řeznictví je možné požádat o přičichnutí, které zákazníkovi prozradí o jeho kvalitě více. V otázce, zda nákup celého kuřete je výhodnější než nákup jeho částí, se názory neshodly, což může být způsobeno tím, že nákup celého kuřete většinou znamená výběr kvalitního kusu jako celku a občas i za lepší ceny. Ale je možné, že byla otázka pochopena ve smyslu přípravy, kde nákup již naporcovaného kuřete zjednodušuje práci s ním při vaření. Kuřecí maso možná není stoprocentně zdravější než například rybí maso (Redakce 2008), ale jeho cena a možnost dietní přípravy většinou lidi přesvědčuje o tom, že je zdravé. Kuřecí kosti do polévek jsou v obchodech dostupné, ale je spíše problém v tom, že někteří zákazníci neví, kde je hledat. Vysoká neutralita odpovědí může být zapříčiněna tím, že zákazníci kosti nevyhledávají a pro přípravu pokrmů používají hotový vývar. Otázka na obtížnost přípravy kuřecího masa nemá objektivní odpověď. Z kladné reakce je možné říct, že lidé nemají problém s přípravou kuřecího masa podle svých představ.

Graf 6-14: Názory o kuřecím masu

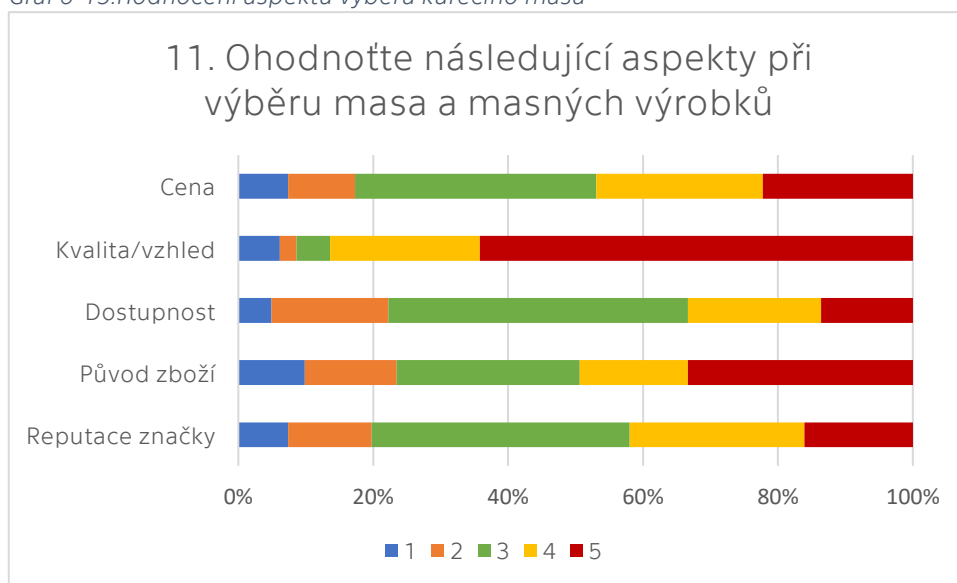


Zdroj: Vlastní zpracování

V dotazníku byla položena otázka, zda zákazníkům chybí nějaký typ úpravy kuřecího masa. Jednou z odpovědí bylo maso upečené, jehož nabídka v posledních letech klesla. Zajímavým typem bylo "motýlkované" kuře, co bylo pochopeno jako celé kuře s odstraněnou páteří pro rovnoměrné zapékání. Tento produkt by mohl být zajímavý pro rozšíření nabídky podnikové prodejny. Zvyšující se zájem o kvalitu nakupovaných produktů se projevil v odpovědi, která se netýkala úpravy masa, ale prosby o lepší identifikaci původu a způsobu chovu kuřat.

Respondenti se vyjádřili jasně při hodnocení aspektů výběru masa, že kvalita/vzhled produktu je na prvním místě. U ní bylo z 81 odpovědí pouze 11 nižších než 4 body. 18 respondentů udělilo 4 body a 52 se shodlo, že je pro ně kvalita velmi důležitá volbou 5 bodů. Celkový průměr odpovědí byl 4,36 bodů. V případě ceny vyšel průměr 3,44 bodů. To potvrzuje, že zákazníci jsou ochotni si za kvalitu připlatit. Dostupnost měla průměr 3,19; původ zboží 3,49 a reputace značky 3,30 bodů. Co stojí za zvýraznění je původ zboží, který si zákazníci spojují s kvalitou a má 27 odpovědí s plným počtem bodů.

Graf 6-15: Hodnocení aspektů výběru kuřecího masa

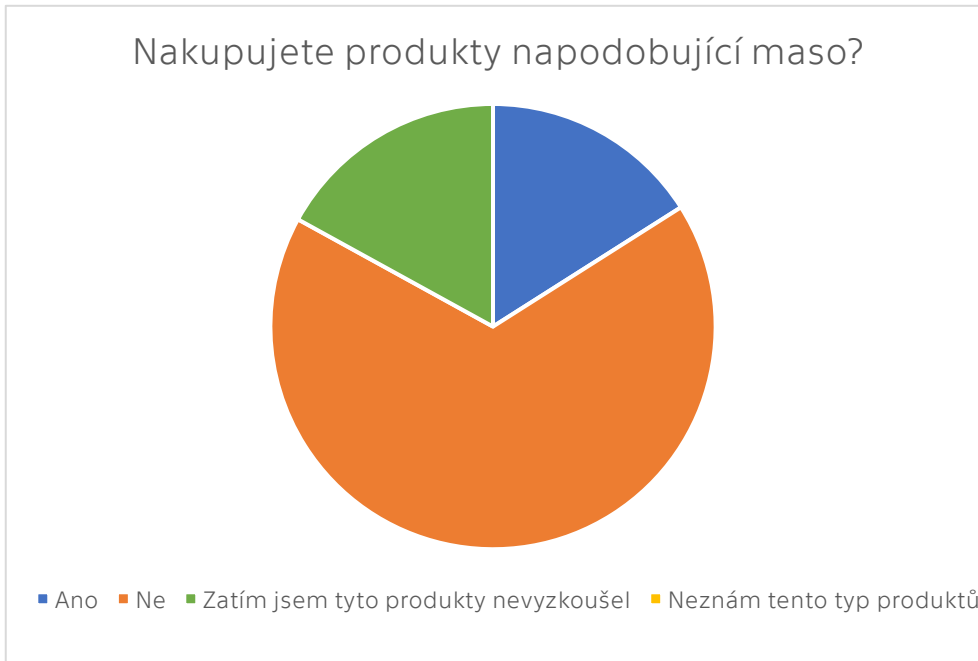


Zdroj: Vlastní zpracování

V dotazníku se vyskytlo 7 respondentů kteří nekonzumují maso a 4 z nich uvedli, že nakupují produkty napodobující maso. Z těchto 7 jsou 4 z věkové skupiny 18-30 a 3 ze skupiny 31-45. Tedy jedná se o mladší zákazníky. Hlavním uváděným důvodem, proč respondenti nekonzumují maso je zvolený životní styl vegetarián, vegan nebo pescetarián. Produkty napodobující maso většinou plní na trhu velmi specifickou funkci pro začínající vegetariány, ale jsou občas odsuzovaný vyznavači těchto životních stylů, protože nevidí důvod vyhledávat náhražku masa. Pouze 16 respondentů z celého dotazníkového šetření tyto produkty nakupuje. To je více než 4 původní zákazníci, kteří nenakupují žádné maso. Zde může být problém v tom, že někteří respondenti nenakupují výhradně sobě, jak již bylo zmíněno. Pozitivním zjištěním je, že všichni dotazovaní tyto produkty znají, ale buď je nevyzkoušeli, nebo je vyzkoušeli a nemají o ně zájem.

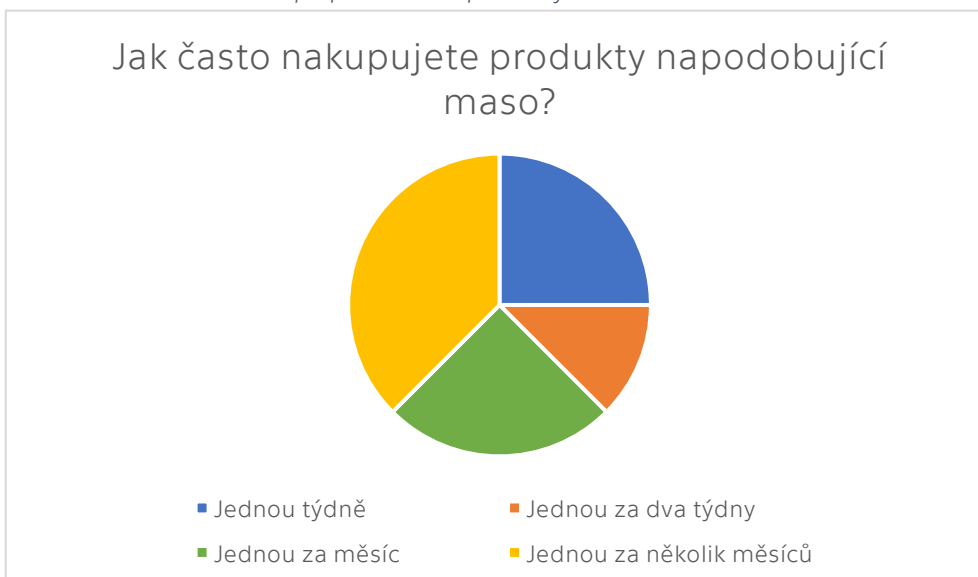
Graf 6-16 shrnuje tyto data a graf 6-17 je doplňuje znázorněním frekvence nákupů těchto produktů.

Graf 6-16: Počet respondentů nakupující produkty napodobující maso



Zdroj: Vlastní zpracování

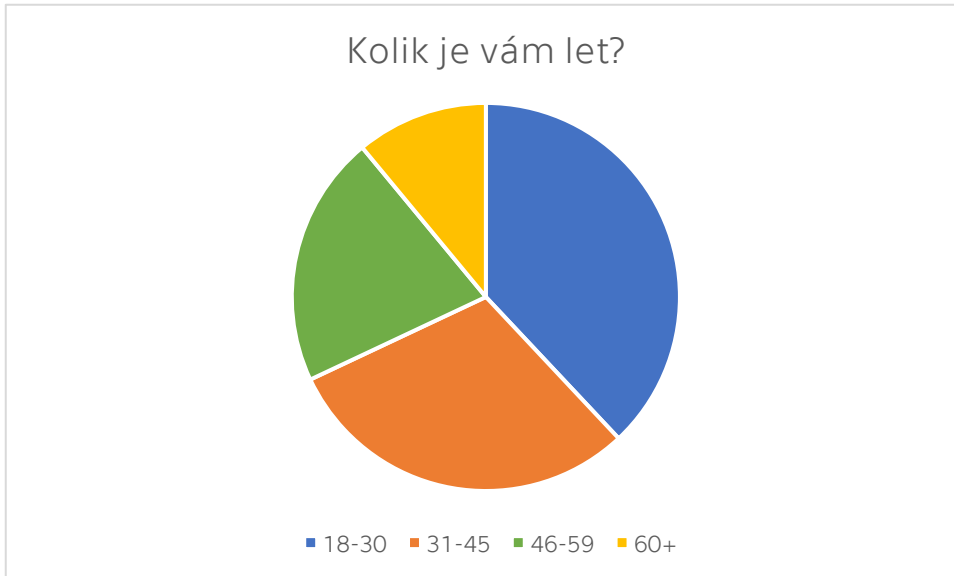
Graf 6-17: Frekvence nákupů produktů napodobující maso



Zdroj: Vlastní zpracování

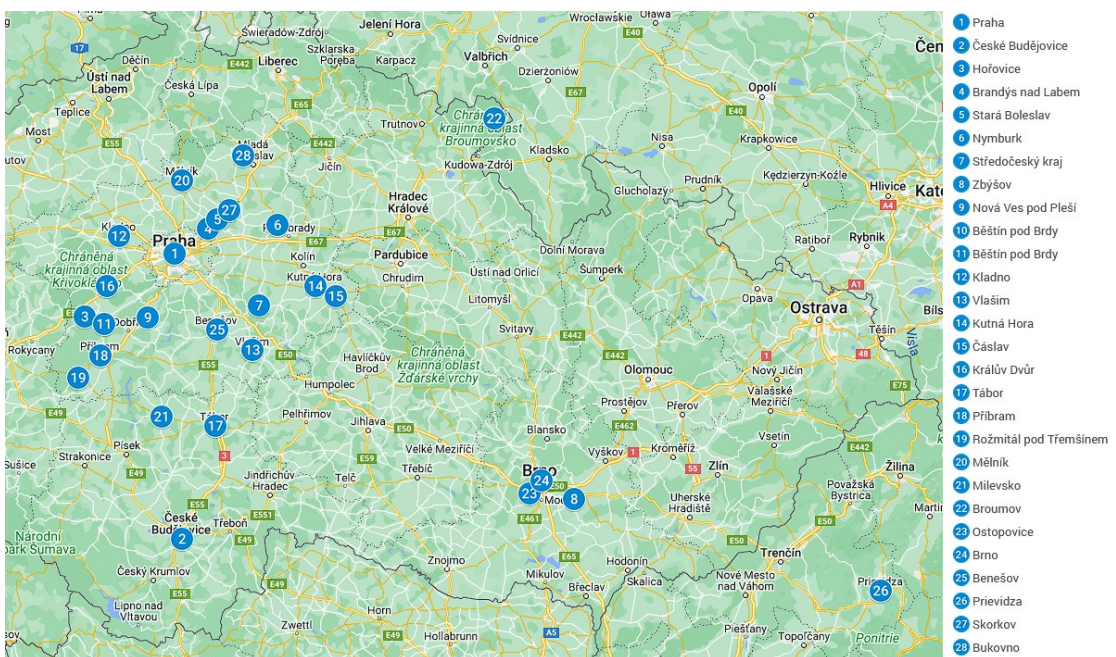
Při úvodním rozeslání dotazníku byla snaha o získání respondentů ze všech věkových skupin a šíření v nich.

Graf 6-18: Rozdělení respondentů do věkových skupin



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 6-1 jsou zaznamenány oblasti odkud se vrátili vyplněné dotazníky. Největší počet respondentů byl původem z Prahy. Druhou nejpočetnější skupinou tvořili respondenti z Českých Budějovic.



Obrázek 6-1: Mapa zachycující původ respondentů z dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování

7 Výsledky průzkumu

Následující sekce je rozdělena do dvou částí. První shrnuje výsledky obou částí průzkumu pro připomenutí klíčových bodů. A druhá část se zaměřuje na předání srozumitelných doporučení ohledně zavedení kuřecího masa do portfolia firmy Jihočeská masna s.r.o.

7.1 Vyhodnocení průzkumu

Z rozhovorů se zjistilo, že názor na kuřecí maso se velmi odlišuje, podle cílového spotřebitele odběratelských firem. Někteří odběratele projevili zájem o kuřecí jako produkt pro doplnění jejich nabídky jídel. Jednalo se především o restaurace, které mohou velice jednoduše změnit svůj jídelníček a není problém objednat kuřecí maso podle potřeby. Pravým opakem byla pečovatelská zařízení, kde bylo zjištěno, že zákazníci v pokročilejším věku nemají kuřecí zrovna v oblibě. Školní jídelny a zdravotní zařízení dotované státem jsou omezeny rozpočtem na porci. Pro tyto zařízení je velký problém nečekaný výpadek dodávky produktů.

Z dotazníků se zjistilo, že 88 respondentů ze 100 konzumuje maso. 37,5 % tázaných nakupuje vícekrát za týden a 36,4 % jednou týdně. Převážně nakupují v obchodních řetězcích, ale nákupy v řeznictví jsou zastoupeny 34 %. Až 51 % tázaných uvedlo, že kuřecí je u nich nejvíce preferovaný druh masa při nákupu. Respondenti nakupují mezi 3 až 10 kily masa za měsíc a udávají, že podíl kuřecího na těchto nákupech je 51 %. Nejčastěji se jedná o nákup kuřecích řízků. Tázaní se shodli na tom, že kuřecí maso je nejjednodušší na přípravu a upřednostňují chlazené před mraženým. Oproti B2B si spotřebitelé z B2C více zakládají na kvalitě, kde téměř dvě třetiny respondentů uvedlo kvalitu jako prioritní.

7.2 Návrhy a doporučení

Zavedení kuřecích produktů se Jihočeské masně s.r.o. doporučuje z důvodu vysokého zájmu v dotazníkovém šetření a kladného ohlasu při rozhovorech. V počáteční fázi se nedoporučuje investice do zpracovatelské linky. Z důvodu nedostatečných podkladů o rentabilitě kuřecího pro Jihočeskou masnu s.r.o. Navrhuje se využití stávajících výrobních prostor, které jsou dostatečně chlazené na potřebnou teplotu mezi 0 °C až +4 °C, při zpracování a skladování kuřecího masa. Dostačují svou velikostí a v rámci masny je zaveden již funkční systém dezinfekce pracovních ploch, který předchází křížové kontaminaci mezi druhy masa. Výhodné je využití stávajících zaměstnanců. Kuřecí by bylo zařazeno do výrobního plánu dne podle potřeby a velikosti objednávek stejně jako s ostatními druhy masa. Sledováním počtu a objemu objednávek a jejich časové náročnosti na vykrytí, se dá do budoucna vysledovat potřeba nového zaměstnance. Z těchto důvodů doporučuji zachovat stávající organizační strukturu.

Firmě se doporučuje navázat spoluprací se školami, které obory řezník-uzenář vyučují. Podle dostupných informací jsou v Jihočeském kraji pouze dvě: Střední odborné učiliště služeb Vodňany; Střední škola obchodu, služeb a řemesel a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky, Tábor. Hlavním důvodem je nedostatek vyučených řezníků v České republice. Tato spolupráce by tedy byla přínosná oběma stranám. Jihočeská masna s.r.o. by měla možnost si budoucí zaměstnance najít již na škole. A škola by mohla získat prostory z reálného provozu, ať už pro návštěvy studentů nebo i praktickou výuku.

Jihočeská masna s.r.o. by při zavádění kuřecích produktů na trh měla možnost odebírat kuřata zachlazená již bez drobů z lokálních farem, kde jednou z nich je Mavela a.s. Dynín. V rámci zpracování kuřecího masa se doporučuje zaměřit na rozbourání kuřete na tyto výsekové části:

- Prsní řízky
- Stehna
- Stehenní řízky
- Skelety

Prsní řízky jsou žádané jak pro trh B2B, tak B2C. Vyhrály dotazníkové šetření, v kterém byly zvoleny nejčastěji jako preferovaný kuřecí produkt. V rozhovorech byla preference z výživových důvodů. Je tedy možné nastavit jim vyšší cenu, která je srovnatelná s konkurencí, protože se jedná o maso s prokazatelným českým původem a zákazník ho kupuje přímo od zpracovatele. Při jejich výrobě je nutné se zaměřit na váhu a velikost jednotlivých kusů. Co požadují především restaurace pro jednotnost porcí.

Neforemní nebo nestandardní kusy je jednodušší prodat v podnikové prodejně z důvodů nižších nákladů a flexibility prodeje pro Jihočeskou masnu s.r.o. Tyto kusy se nemusí prodávat pouze v celku, ale je možné z nich připravit tzv. nudličky (rozkrájené na malé kousky). Ty by se prodávaly prosté nebo ochucené. Jejich hlavním benefitem je rychlá příprava pokrmů z nich.

Jako druhý se v dotazníku umístila stehna a za nimi stehenní řízky. Ale z pohledu B2B trhu nebyl o tyto produkty projevem výrazný zájem, a proto je doporučeno je nabízet v podnikové prodejně nebo v rámci e-shopu.

Posledním navrženým produktem jsou kuřecí skelety, které jsou používány výhradně pro přípravu vývarů. Měl by být nabízen ve větším množství a nejlépe již zabalený do pevného obalu pro usnadnění manipulace s kostmi. Jednalo by se o doplňkový prodej, o který může být sezónní zájem například v zimních měsících.

Tyto tři produkty byly zvoleny tak, že se dají vytvořit tři cenové kategorie. Nejdražším produktem jsou prsní řízky. Prostřední kategorií jsou stehna a stehenní řízky. A jako nejlevnější produkt by byly nastaveny kuřecí skelety. Toto cenové nastavení by mělo pomoci odbytu všech částí kuřete, ale také pokrýt větší část trhu z hlediska segmentace a targetingu.

Protože byl v dotazníkovém šetření projeven zájem o nákup celých kuřat, doporučuje se tento prodej pouze v případě, že je možné nastavit prodejní cenu s požadovanou marží z důvodu jeho prokazatelného původu z Jižních Čech.

V momentě zavádění těchto produktů do sortimentu je doporučeno provést srovnání cen největších konkurentů z důvodu vysoké volatility cen. Ty jsou nyní těžko určitelné z důvodu světové ekonomické a politické situace.

Na trhu B2C se doporučuje zaměřit na cílový segment složený z konzumentů masa z Jihočeského kraje se zájmem o kvalitu, původ a způsob zpracování, kteří požadují nákup přímo od zpracovatele s pravidelnou frekvencí nákupu. S počátečním cílením na všechny věkové skupiny bez ohledu na výši příjmu.

Pro trh B2B se doporučuje využít strategii pokrytí celého trhu. Kde restaurace jsou ochotny si připlatit a je tak možné pracovat s cenou. Školní jídelny a jiné státní podniky jsou omezeny rozpočtem (požadují nižší ceny), ale vyplatí se frekvencí nákupů.

V otázkách distribuce je návrh rozšířit stávající nabídku prodávaných vakuovaných produktů z jiných druhů masa o kuřecí na prodejně. Tím zlepšit manipulaci pro zákazníka zvyklého na balené produkty a urychlit odbyt výrobků. Také se doporučuje přidat kuřecí maso do nabídky podnikového e-shopu. Případně zjistit podmínky spolupráce s firmami jako je Košík.cz s.r.o. nebo Velkou peckou s.r.o. (tzv. Rohlíkem). Ty mají ve své nabídce i prémiové produkty od lokálních výrobců.

Při propagaci nových produktů se doporučuje osobní návštěva klienta. Při rozhovorech byla uvedena preference osobního kontaktu. Je nutné provedení kontroly odběratelské databáze pro vytipování nejvhodnějších zákazníků anebo těch, kteří nebyli dlouho kontaktováni. Obchodní zástupce si z nich sestaví efektivní plán návštěv. Pro B2C toto zajišťují prodavačky, které doporučují nový sortiment zákazníkům. Ty je nutné proškolenit, protože se jedná o první kontakt se spotřebitelem.

Jako doporučení pro firmu Jihočeská masna s.r.o. je objednávkový systém, který funguje automaticky a odběratelé do něj mají přístup. Není potřeba používat čas jiných zaměstnanců pro příjem objednávek anebo úpravu stávajících objednávek. Tento systém by umožnil firmě koordinovat příjem surovin takovým způsobem, aby nevznikaly přebytky nebo nedostatky.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo provést průzkum trhu B2B a B2C kuřecího masa v Jihočeském kraji. Očekávaným přínosem bylo informovat firmu Jihočeská masna s.r.o. o potenciálu kuřecího masa na českém trhu v roce 2022. Ten bude splněn předáním diplomové práce vedení firmy. Rozhodování o investici do nové technologie na zpracování kuřecího masa je nyní doplněno o získané informace z B2B a B2C průzkumu.

Teoretická část představila potřebnou teorii pro provedení situační analýzy za pomocí metod PESTLE a Porterova modelu pěti sil. Pro popis produktu byla popsána teorie marketingového mixu doplněná o BCG matici, Ansoffovu matici a koncepci totálního produktu. Po nich následovalo krátké představení zákazníka a jeho rozhodovacího procesu. Teoretická část je zakončena teorií marketingového výzkumu, která se zaměřuje na přípravu rozhovoru a dotazníku.

Praktická část představila Jihočeskou masnu s.r.o. a její organizační strukturu. Za ní je popsána metodika průzkumu. V rámci průzkumu proběhla pracovní stáž ve firmě, z které byly získány podklady pro další postup. Po situační analýze firmy následoval popis kuřecího masa jako komplexní produkt pomocí marketingového mixu. Po přípravě scénáře pro rozhovory byly provedeny návštěvy odběratelů, z kterých byly pořízeny písemné záznamy. Ty byly vyhodnoceny a s novými poznatky připraven dotazník pro spotřebitele. Který byl vyhodnocen a doplněn o grafické znázornění výsledků. Praktická část diplomové práce je zakončena shrnutím všech poznatků a popisem doporučení pro zavedení kuřecího masa do portfolia Jihočeské masny s.r.o.

Hlavní získané poznatky z průzkumu jsou vysoký podíl kuřecího masa ve spotřebním koši spotřebitele a zájem odběratelů o kuřecí produkty s požadavky na příznivé ceny. Na základě průzkumu se zavedení kuřecího masa do portfolia doporučuje, se zaměřením na kvalitní zpracování.

Seznam použité literatury

ALTAXO, 2022. Strategie firmy při zavádění produktu na trh. *Altaxo.cz* [online] [vid. 2022-08-01]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/marketing/strategie-firmy-pri-zavadeni-produktu-na-trh>

BENZO, Riccardo, Marwa G. MOHSEN a Chahid FOURALI, 2018. *Marketing research - Planning, Process, Practice*. 1. London: SAGE Publications Inc. ISBN 978-1-4462-9436-9.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování - 2., aktualizované a rozšířené vydání*. 2. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3348-7.

CORDELL, Andrea a Ian THOMPSON, 2018. *The category management handbook*. 1. New York: Routledge. ISBN 978-1-351-23958-5.

ČESKÁ TELEVIZE, 2022. Maso zdražuje, důvodem jsou vyšší náklady na chov zvířat. *ČT24 - Nejdůvěryhodnější zpravodajský web v ČR - Česká televize* [online] [vid. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3519684-maso-zdrazuje-duvodem-jsou-vyssi-naklady-na-chov-zvirat>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2020. Zemědělství - 4. čtvrtletí a rok 2020. *Zemědělství - 4. čtvrtletí a rok 2020* [online] [vid. 2022-07-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zemedelstvi-4-ctvrtleti-a-rok-2020>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Živočišná výroba - 4. čtvrtletí a rok 2021. *Živočišná výroba - 4. čtvrtletí a rok 2021* [online] [vid. 2022-07-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zivocisna-vyroba-4-ctvrtleti-a-rok-2021>

ČTK, 2022. *Výrobci masa: V Česku chybí až pět tisíc řezníků, klesá zájem o obor* [online] [vid. 2022-06-13]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/vyrobci-masa-v-cesku-chybi-az-pet-tisic-rezniku-klesa-zajem-o-obor/2202552>

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování - teorie a praxe*. 1. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-8143-3.

FRIESNER, Author Tim, 2014. Three Levels of a Product. *Marketing Teacher* [online] [vid. 2022-07-20]. Dostupné z: <https://www.marketingteacher.com/three-levels-of-a-product/>

INFO@AION.CZ, 2016. 69/2016 Sb. Vyhláška o požadavcích na maso, masné výrobky, produkty rybolovu a akvakultury a výrobky z nich, vejce a výrobky z nich. *Zákony pro lidi* [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-69>

INFO@AION.CZ, 2021. Vyhláška č. 272/2021 Sb., Vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování, ve znění pozdějších předpisů. *Zákony pro lidi* [online]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-272/zneni-20210901#_

JIHOČESKÁ MASNA S.R.O., 2022. Příběh čerstvosti - Jmcb. *Jihočeská masna České Budějovice* [online] [vid. 2022-05-05]. Dostupné z: <http://www.jmcb.cz/our-story.php>

KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2016. *Marketingová komunikace - Jak komunikovat na našem trhu - 2., aktualizované a doplněné vydání*. 2. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-9064-5.

KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2018. *Základy marketingu - 2., přepracované a rozšířené vydání*. 2. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-0954-8.

KARTAJAYA, Hermawan, Philip KOTLER a Iwan SETIAWAN, 2016. *Marketing 4. 0: Moving from Traditional to Digital* [online]. 1. New York, UNITED STATES: John Wiley & Sons, Incorporated [vid. 2022-08-01]. ISBN 978-1-119-34114-7. Dostupné z: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/techlib-ebooks/detail.action?docID=4785177>

KELLY, Simon, Paul JOHNSTON a Stacey DANHEISER, 2017. *Value-ology - Aligning sales and marketing to shape and deliver profitable customer value propositions* [online]. 1. Cham, Switzerland: Springer International Publishing AG [vid. 2022-08-15]. ISBN 978-3-319-45626-3. Dostupné z: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-45626-3>

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-8570-7.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana a KOLEKTIV, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. 1. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-0419-9.

MATOUŠEK, Tomáš, 2021. Zdražily školní obědy, přibýlo žádostí o bezplatné. Na řadě jsou nemocnice. *iDNES.cz* [online] [vid. 2022-06-14]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/jidlo-potraviny-skolni-jidelna-nemocnice-zdravani.A211021_145459_domaci_imat

MINION INTERACTIVE S.R.O, 2022. Vše o výrobě. *Vodňanské kuře* [online]. Dostupné z: <https://www.vodnanskadrubez.cz/proces-vyroby/vse-o-vyrobe/>

PERERA, Rashain, 2018. *The PESTLE Analysis* [online]. 1. United States: Nerdynaut. ISBN 978-1-5497-9054-6. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=ZWpLD-wAAQBAJ>

PORRAL, Cristina Calvo a John L. STANTON, 2017. *Principles of marketing*. 1. Madrid: ESIC Editorial. ISBN 978-84-17024-35-2.

REDAKCE, 2008. Kalorické hodnoty jednotlivých druhů masa se výrazně liší. *Moda.cz* [online] [vid. 2022-08-16]. Dostupné z: <https://www.moda.cz/a/kaloricke-hodnoty-jednotlivych-druhu-masa-se-vyrazne-lisi--8267>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích - 4., aktualizované a rozšířené vydání*. 4. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-8787-9.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-7076-5.

STUDENTSKE.EU © 2022, 2008. Koncepte totálního produktu. *Management, Marketing* [online] [vid. 2022-06-10]. Dostupné z: <https://management-marketing.studentske.eu/2008/07/koncepce-totlnho-produktu.html>

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠVECOVÁ, Lenka a Jaromír VEBER, 2021. *Produkční a provozní management*. 1. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-4620-8.

TAHAL, Radek a kol., 2017. *Marketingový výzkum - Postupy, metody, trendy*. 1. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-0206-8.

TIS ČR, SZIF, 2022. *Zpráva o trhu drůbežího masa* [online]. 4. Praha: Státní zemědělský intervenční fond. Dostupné z: https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Ftis%2Fzpravy_o_trhu%2F02%2F1651229701830.pdf

VEBER, Jaromír a kol., 2009. *Management - Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2011. *Chování zákazníka - Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. 1. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-7435-0.

Seznam grafů

Graf 6-1: Vývoj objemu produkce a cen drůbežního masa v ČR.....	32
Graf 6-2: Obraty firem u Jihočeské masny s.r.o. za 2020 (v tis. Kč).....	35
Graf 6-3: Obraty firem u Jihočeské masny s.r.o. za 2021 (v tis. Kč).....	35
Graf 6-4: Výsledek filtrační otázky.....	45
Graf 6-5: Poměr respondentů podle frekvence nákupů.....	45
Graf 6-6: Preferovaný styl nákupu masa.....	46
Graf 6-7: Poměr preferencí druhů masa u respondentů.....	46
Graf 6-8: Způsob nákupu masa, co se týká balení.....	47
Graf 6-9: Množství nakoupeného masa domácnostmi.....	47
Graf 6-10: Odhad množství zákazníkem.....	48
Graf 6-11: Graf poměru kuřecího masa na měsíčním nákupu zákazníka.....	48
Graf 6-12: Poměr kuřecího v nákupech za měsíc podle jednotlivých odpovědí.....	49
Graf 6-13: Preference kuřecích produktů zákazníky.....	49
Graf 6-14: Názory o kuřecím masu.....	50
Graf 6-15: Hodnocení aspektů výběru kuřecího masa.....	51
Graf 6-16: Počet respondentů nakupujících produkty napodobující maso.....	52
Graf 6-17: Frekvence nákupů produktů napodobující maso.....	52
Graf 6-18: Rozdělení respondentů do věkových skupin.....	53

Seznam tabulek

Tabulka 1-1: Ansoffova matice.....	10
Tabulka 1-2: Strategie podle ceny a nákladů na propagaci.....	14
Tabulka 6-1: Ansoffova matice pro kuřecí maso.....	34
Tabulka 6-2: Hodnocení aspektů odběru masa.....	42

Seznam obrázků

Obrázek 1-1: BCG matice.....	11
Obrázek 1-2: Matice rentabilita – technická úroveň.....	12
Obrázek 2-1: Hodnotová cibule.....	17
Obrázek 4-1: Organizační struktura firmy Jihočeská masna s.r.o.....	24
Obrázek 6-1: Mapa zachycující původ respondentů z dotazníku.....	53

Seznam příloh

Příloha 1: Scénář pro rozhovor s účastníky zkušebního odběru kuřecího masa.....	62
Příloha 2: Scénář pro rozhovor s neúčastníky zkušebního odběru kuřecího masa.....	63
Příloha 3: Dotazník pro B2C.....	64

Dobrý den,

jmenuji se Tim Poláš a jsem studentem ČVUT, Masarykova ústavu vyšších studií. Přišel jsem k vám v rámci výzkumu / průzkumu k mé diplomové práci. Ta se zaměřuje na B2B (firma prodává firmě / podnik prodává podniku) trh s masem, přesněji kuřecím masem. V rámci práce bude jméno vaší firmy anonymizováno a budu řešit především vaše reakce a názory.

(vstupní otázky / kontrolní / ověřovací)

1) Můžete mi jen ve zkratce říct kdo je váš zákazník/spotřebitel?

žáci/studenti; pacienti / důchodci (klienti); běžný strážník (zákazník restaurace)
zaměstnanec firmy

jiné:

2) Jaké maso/výrobky odebíráte od Jihočeské masny?

Hovězí; Vepřové; Kuřecí; Masné výrobky; Vejce;

Kuřecí, které produkty:

(otázky k tématu)

3) Proč zrovna kuřecí maso z Jihočeské masny? Co Vás přesvědčilo?

Jak jsou pro Vás důležité následující aspekty dodávky kuřecího masa z Jihočeské masny? Ohodnoťte jako ve škole.

	1	2	3	4	5
Cena					
Kvalita					
Doprava					
Komunikace					
Dostupnost					
Vztah s Jihočeskou masnou					
Původ zboží					

pozn:

4) Jaké by to pro vás mělo výhody?

5) Chtěli byste odebírat i jiný sortiment / úpravu, než je v nabídce?

6) Jak byste chtěli být informováni o novinkách / změnách v ceníku / slevových akcích?

7) Bonus: Co si myslíte o produktech napodobujících maso?

8) Bonus: Měli byste zájem o produkty obohacené o protein?

9) Máte dotazy na mě případně k práci samotné?

Dobrý den,

Jmenuji se Tim Poláš a jsem studentem ČVUT přesněji Masarykova ústavu vyšších studií. Přišel jsem k vám v rámci výzkumu / průzkumu k mé diplomové práci. Ta se zaměřuje na B2B (firma prodává firmě / podnik prodává podniku) trh s masem, přesněji kuřecím masem. V rámci práce bude jméno vaší firmy anonymizováno a budu řešit především vaše reakce a názory.

(vstupní otázky / kontrolní / ověřovací)

1) Můžete mi jen ve zkratce říct kdo je váš zákazník/spotřebitel?

žáci / studenti pacienti běžný strávník (zákazník restaurace) zaměstnanec firmy

jiné:

2) Jaké produkty odebíráte od Jihočeské masny?

Hovězí Vepřové Masné výrobky Vejce

(otázky k tématu)

3) Proč neodebíráte kuřecí maso z Jihočeské masny?

Jak jsou pro Vás důležité následující aspekty při výběru dodavatele kuřecího masa? Ohodnoťte jako ve škole.

	1	2	3	4	5
Cena					
Kvalita					
Doprava					
Komunikace					
Dostupnost					
Vztah s Jihočeskou masnou					
Původ zboží					

pozn:

- 4) Co by vás přesvědčilo?
- 5) Chtěli byste odebírat jiný sortiment / úpravu, než je v nabídce?
- 6) Jak byste chtěli být informováni o novinkách / změnách v ceníku / slevových akcích?
- 7) Bonus: Jaký máte názor na produkty napodobující maso?
- 8) Bonus: Měli byste zájem o produkty obohacené o protein?
- 9) Máte dotazy na mě případně k práci samotné?

Dobrý den,

jmenuji se Tim Poláš a jsem studentem ČVUT v Praze, Masarykova ústavu vyšších studií. Tento dotazník je součástí mé diplomové práce. Ta se zaměřuje na B2C (firma prodává zákazníkovi) trh s masem, přesněji kuřecím masem. Cílem dotazníku je získat informace o preferencích zákazníků při nákupu masa. A to jak ohledně produktu, tak i místa prodeje.

Děkuji za vyplnění.

1. Nakupujete maso?
 - a. Ano – pokračuje otázkou 2.
 - b. Ne – pokračuje otázkou 12.
 - c. Nekupuji maso, ale masné výrobky – pokračuje otázkou 11.
2. Jak často nakupujete maso?
 - a. Vícekrát za týden
 - b. Jednou týdně
 - c. Jednou za dva týdny
 - d. Jednou měsíčně
 - e. Jiné
3. Kde nejčastěji nakupujete maso?
 - a. Obchodní řetězec
 - b. V řeznictví
 - c. Z internetu
4. Jaké maso nakupujete nejčastěji
 - a. Hovězí
 - b. Vepřové
 - c. Kuřecí
 - d. Rybí
5. Nakupujete maso čerstvé na váhu nebo předbalené?
 - a. Na váhu
 - b. Balené
6. Kolik kilogramů masa odhadem nakoupíte za měsíc?
 - a. Méně než 1
 - b. 1-2
 - c. 3-4
 - d. 5-10
 - e. 11-20
 - f. Více než 21
7. Kolik kilogramů z toho je kuřecí maso?
 - a. Nenakupuji kuřecí
 - b. Méně než 1
 - c. 1-2
 - d. 3-4
 - e. 5-10
 - f. 11-20
 - g. Více než 21

8. Jaké kuřecí produkty nakupujete?
- Celé kuře
 - Půlka
 - Prsa / prsní řízky
 - Stehna
 - Stehna bez kostí / stehenní řízky
 - Kosti na vývar
 - Nudličky prsní/stehenní
 - Jiné
9. Názory o kuřecím masu

	Silně souhlasím	Nesouhlasím	Nemám názor	Souhlasím	Silně souhlasím
Mražené maso je lepší než chlazené.					
Nákup celého kuřete je výhodnější než jeho částí.					
Kuřecí je zdravější než ostatní druhy masa.					
Kosti do polévky jsou málo dostupné v obchodech.					
Kuře je nejjednodušší maso na přípravu.					

10. Jaká úprava kuřecího masa vám v obchodech chybí? (Pokud žádná napište "Žádná".)

11. Ohodnoťte následující aspekty při výběru masa a masných výrobků.

(1 – nedůležité; 5 – nejdůležitější)

	1	2	3	4	5
Cena					
Kvalita/Vzhled					
Dostupnost					
Původ zboží					
Reputace značky					

12. Uved'te jeden hlavní důvod, proč nenakupujete maso?
13. Nakupujete produkty napodobující maso?
- a. Ano
 - b. Ne
 - c. Zatím jsem tyto produkty nevyzkoušel
 - d. Neznám tento typ produktů
14. Jak často nakupujete produkty napodobující maso?
- a. Jednou týdně
 - b. Jednou za dva týdny
 - c. Jednou za měsíc
 - d. Jednou za několik měsíců
15. Kolik je vám let?
- a. 18-30
 - b. 31-45
 - c. 46-59
 - d. 60+
16. V jakém městě/obci bydlíte
17. Zde můžete uvést informace, které chcete zmínit a nebyla na ně položena otázka.

Děkuji za vyplnění. Vaše odpovědi byly uloženy.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Tim Poláš

V Praze dne: Klikněte nebo klepněte sem aPodpis:
zadejte datum.

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis