

# **Analýza marketingového mixu firmy AVOS a. s.**

David Pavlík

---

Bakalářská práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **David PAVLÍK**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza marketingového mixu firmy AVOS a. s.**

Zásady pro vypracování:

1. Prozkoumejte informační zdroje týkající se problematiky marketingového mixu.
2. Popište dosavadní stav řešení dané problematiky.
3. Charakterizujte současný stav využívání nástrojů marketingového mixu ve firmě AVOS a. s.
4. Na základě zjištěného stavu navrhněte doporučení ke zdokonalení marketingového mixu.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- [1] DE PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri. Marketingová komunikace. 1. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, a. s., 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [2] FORET, Miroslav a kol. Marketing – základy a postupy. 1. vyd. Praha 4 : Computer Press, 2001. 162 s. ISBN 80-7226-558-X.
- [3] HADRABA, Jaroslav. Marketing – produktový mix, tvorba inovací produktů. 1. vyd. Plzeň : Aleš Čeněk, s. r. o., 2004. 216 s. ISBN 80-86473-89-9.
- [4] HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, a. s., 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [5] KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera – jak vytvářet a ovládnout nové trhy. 1. vyd. (2. dotisk) Praha : Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [6] MAJARO, Simon. Základy marketingu. 1. vyd. Praha 1 : Grada Publishing, spol. s r. o., 1996. 312 s. ISBN: 80-7169-297-2.


Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Babušník

EXT.

Datum zadání bakalářské práce: 9. října 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: 11. prosince 2009

Ve Zlíně dne 6. listopadu 2009

  
Pačudý Josef Rydlo  
vedoucí katedry



  
doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.

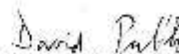
vedoucí katedry

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

  
.....

6.11.2009

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

(1) Vybírá se mezi nevydávajícími zveřejňujícími disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posouzení odbornosti a výsledků obhajoby prostřednictvím dotazů kvalifikačních komisí, komisí správy. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odpracované vzhledem k obhajobě musí být již vypracovány při pracovním úvazku kandidáta obhajoby zveřejňujícího k nabídnutí veřejnosti v místě nečlenem vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracovního úvazku školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si musí ze zveřejnění práce povzbudiv na své náklady výtisk opisy nebo rozmnožování.

(3) Před, než odevede práci autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2009 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 43 odst. 3:

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

3) zákon č. 121/2009 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 69 Školní dílo:

(1) Škola nebo školská či vzdělávací zařízení mají za určitých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (č. 35 odst. 3). Odpadá-li autor zájmem díla učitelovi nebo jinému pracovníkovi školy, může se tyto osoby domáhat nakopování chybných informací nebo jiné u školu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

(3) Škola nebo školská či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla zveřejnila jin dostupného v rozsahu s učitelů díla či poskytnutím licenční podle odstavce 2 přímětnost přístupu na ústavu náklady, které se vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností oš do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výtisku dostupného školou nebo školským či vzdělávacím zařízením s učitelů školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

### *Abstrakt česky*

Bakalářská práce se zabývá problematikou řízení marketingového mixu firmy AVOS a. s. Teoretická část popisuje marketingovou situační analýzu, tzn. analýzy SWOT a PEST, Porterovu pětifaktorovou analýzu a Bostonskou matici. Dále definuje pojem marketingový mix a jeho jednotlivé nástroje, tzn. produkt, cenu, propagaci a distribuci. Analytická část nejprve stručně charakterizuje společnost, následně zpracovává marketingovou situační analýzu podniku, a poté se zaměřuje na podrobný popis každé ze čtyř složek současně navrženého marketingového mixu. Na základě provedených analýz jsou navržena doporučení k efektivnějšímu využívání a k lepší provázanosti jednotlivých prvků marketingového mixu.

Klíčová slova: marketingový mix, produkt, cena, propagace, distribuce, situační analýza

## **ABSTRACT**

### *Abstrakt ve světovém jazyce*

The bachelor work deals with problems of marketing mix management at the company AVOS Inc. The theoretical part describes marketing positional analysis, that is SWOT and PEST analyses, Porter's model of 5 forces and model BCG. It further describes marketing mix conception and its individual tools, that is product, price, promotion and place. The practical part describes first the company, next it processes marketing positional analysis of the company, and then it targets the detailed description of each of four parts of today suggested marketing mix. Based on the analyses solutions for effective exploitation and for better cohesion of individual tools of marketing mix are evaluated.

Keywords: marketing mix, product, price, promotion, place, positional analysis

## **Poděkování**

Chtěl bych touto cestou poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Jiřímu Babušníkovi za umožnění výkonu praxe ve firmě AVOS a. s., ale také za věnovaný čas a odborné rady, které mi pomohly při zpracovávání bakalářské práce.

Také bych chtěl poděkovat všem vedoucím pracovníkům organizace, kteří mi poskytly potřebné informace.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 MARKETING</b> .....	<b>13</b>
1.1    PODSTATA MARKETINGU.....	13
<b>2 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>14</b>
2.1    SWOT ANALÝZA .....	15
2.2    PEST ANALÝZA .....	17
2.3    BOSTONSKÁ MATICE .....	19
2.4    PORTEROVA PĚTIFAKTOROVÁ ANALÝZA .....	21
<b>3 MARKETINGOVÝ MIX</b> .....	<b>24</b>
3.1    PRODUKT .....	25
3.1.1    Sortiment .....	26
3.1.2    Značka .....	26
3.1.3    Design .....	27
3.1.4    Kvalita .....	27
3.1.5    Obal .....	27
3.1.6    Vývoj nových produktů.....	28
3.2    CENA.....	28
3.2.1    Metody stanovení ceny .....	28
3.2.2    Faktory ovlivňující tvorbu ceny .....	29
3.2.3    Slevy z cen .....	31
3.3    PROPAGACE.....	31
3.3.1    Reklama.....	32
3.3.2    Podpora prodeje .....	32
3.3.3    Public relations.....	33
3.3.4    Osobní prodej .....	33
3.3.5    Přímý marketing.....	33
3.3.6    Veletřhy a výstavy.....	33
3.4    DISTRIBUCE.....	34
3.4.1    Typy distribuční cest .....	34
3.4.2    Přímá distribuční cesta .....	34
3.4.3    Nepřímá distribuční cesta.....	35
3.4.4    Typy distribučních mezičlánků .....	35
<b>II ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>37</b>
4.1    PROFIL.....	37
4.2    PŮSOBNOST .....	37
4.3    HISTORIE .....	37
4.4    EKONOMICKÉ VÝSLEDKY .....	38
4.5    CÍLE .....	38
4.6    ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	39



<b>5</b>	<b>MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA .....</b>	<b>41</b>
5.1	SWOT ANALÝZA .....	41
5.2	PEST ANALÝZA .....	43
5.3	BOSTONSKÁ MATICE .....	46
5.4	PORTEROVA PĚTIFAKTOROVÁ ANALÝZA .....	47
<b>6</b>	<b>MARKETINGOVÝ MIX .....</b>	<b>51</b>
6.1	PRODUKT .....	51
6.1.1	Sortiment pekařských výrobků .....	53
6.1.2	Sortiment cukrářských výrobků .....	54
6.1.3	Značka .....	54
6.1.4	Design .....	55
6.1.5	Kvalita .....	55
6.1.6	Trvanlivost .....	55
6.1.7	Obal .....	56
6.1.8	Vývoj nových produktů.....	56
6.2	CENA.....	56
6.2.1	Způsob stanovení ceny .....	56
6.2.2	Faktory ovlivňující tvorbu ceny .....	57
6.2.3	Platební podmínky .....	59
6.2.4	Slevy z cen, smluvní ceny .....	60
6.3	PROPAGACE.....	60
6.3.1	Reklama.....	61
6.3.2	Podpora prodeje .....	62
6.3.3	Public relations.....	62
6.3.4	Osobní prodej .....	63
6.3.5	Přímý marketing.....	63
6.3.6	Veletrhy a výstavy.....	63
6.4	DISTRIBUCE.....	64
6.4.1	Distribuční kanály .....	64
6.4.2	Přímá distribuční cesta .....	64
6.4.3	Nepřímá distribuční cesta.....	64
6.4.4	Přeprava.....	65
6.4.5	Zásobování vlastní prodejní sítě.....	65
6.4.6	Zásobování ostatních odběratelů .....	66
6.4.7	Systém objednávek.....	67
<b>7</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>68</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>71</b>
	<b>RESUMÉ .....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>82</b>

## ÚVOD

Tato bakalářská práce řeší problematiku marketingové činnosti v oblasti pekařství, resp. analyzuje marketingový mix kroměřížské pekárny AVOS a.s. Co do velikosti patří firma k malým až středně velkým společnostem a podniká v odvětví, které je specifické tím, že má v Česku velmi dlouhou tradici.

Práce začíná teoretickou částí, kde je s využitím odborné literatury rozebrána podstata marketingu, marketingového mixu a jeho jednotlivých částí, tedy produktu, ceny, propagace a distribuce. Dále definuje pojem marketingová situační analýza, a pojmy spadající do této oblasti, tedy analýzu SWOT, PEST, Porterovu a tzv. Bostonskou matici.

Analytická část obsahuje několik podoblastí. V úvodu je charakterizována společnost, a stručně rozebrána její historie, zaměstnanci, organizační struktura, působnost apod. V další části jsou provedeny marketingové analýzy SWOT a PEST, Porterova pětifaktorová analýza a analýza portfolia vyjádřená formou Bostonské matice. Hlavní část celé práce je zaměřena na provedení kompletní analýzy jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Zde se práce zaměřuje na podrobný popis každé ze čtyř složek současně navrženého marketingového mixu. V závěru analytické části jsou navržena doporučení k úpravě a zdokonalení stávajícího marketingového mixu.

Na základě provedených analýz se práce snaží dát odpověď na otázku, jakým směrem by se měl podnik v příštích letech ubírat. V podstatě se pokouší zjistit, zda a jak je firma schopna svým současně navrženým marketingovým mixem uspokojit své zákazníky. Práce vychází z předpokladu, že sledovaný podnik nabízí své produkty zákazníkům, kteří upřednostňují kvalitní pečivo na úkor vyšších cen. Dále předpokládá, že společnost, vzhledem ke své velikosti a umístění na trhu, nechce zvyšovat svůj podíl na trhu, ale že se spíše bude snažit svůj tržní podíl udržet, a to i přes neustále se zvyšující počet supermarketů a hypermarketů, které si pekařské výrobky produkuje stále častěji sami.

Při tvorbě bakalářské práce je využita metoda deskripce, dedukce a samozřejmě také analýza sekundárních dat. Z velké části je tedy práce založena na deskripci současného stavu nabízeného marketingového mixu. V práci jsou využity převážně informace, které jsou poskytnuty organizací. Na základě všech dostupných zdrojů je provedena analýza sekundárních dat. Rozhodující pro tvorbu bakalářské práce jsou ale také informace, získané na základě polostrukturovaného rozhovoru, uskutečňovaného s ředitelem a zástupcem

firmy. Výsledky všech analýz tvoří podklad pro vypracování doporučení k efektivnějšímu využívání a k lepší provázanosti nástrojů marketingového mixu.

Cílem bakalářské práce je tedy na základě analýzy marketingového mixu společnosti, situační analýzy a řízeného rozhovoru identifikovat současný marketingový mix podniku a navrhnout jeho úpravu.

## **I TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MARKETING

## 1.1 Podstata marketingu

Je velmi obtížné vyjádřit podstatu marketingu jednou větou, ale dá se říct, že podstatou marketingu je snaha nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu. Důležitým bodem každé marketingové úvahy a následně i marketingového rozhodnutí by měl být zákazník. Marketing můžeme tedy chápat jakou soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojovat potřeby zákazníka. [2]

Marketing představuje velmi široký a rozsáhlý soubor lidských aktivit, a proto na něj můžeme pohlížet z různých aspektů, a jeho definice jsou formulovány z odlišných vědeckých i praktických hledisek. Například podle definice Americké marketingové asociace představuje marketing proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací. Jiná definice zase říká, že marketing je manažerským procesem, který umožňuje zjišťování, předvídání a uspokojování požadavků spotřebitelů rentabilním způsobem.

Všechny definice se ale snaží stručně vyjádřit skutečnost, že marketing představuje integrovaný komplex činností zaměřených na spotřebitele a trh a že není pouze jakýmsi souborem jednotlivých aktivit, ale ucelenou a systematickou snahou o spolupráci a koordinaci činností velkého počtu na sobě nezávislých a samostatně jednajících subjektů. [4]

## 2 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

Nejdříve je potřeba pojem marketingová situační analýza někam zařadit. Jde tedy o první krok marketingového strategického řízení, konkrétně jeho etapy plánování. Jedna z definic označuje marketingovou situační analýzu za systematické a důkladné, kritické a nestranné zkoumání a posouzení jednak vnitřní situace podniku s důrazem na jeho marketingové činnosti, ale také postavení podniku ve vnějším prostředí s důrazem na analýzu trhu a analýzu konkurence. [2]

Jiná definice říká, že jde o všeobecnou metodu zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image apod.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy. [7]

Další definice charakterizuje marketingovou situační analýzu jako prostředek, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategickém období může pomoci při formulování budoucí tržní pozice podniku. [6]

Proces situační analýzy je založen na poznání vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Poznání vnějšího a vnitřního prostředí podniku představuje prvořadý informační zdroj pro racionální výběr oblastí podnikání a celkového marketingového mixu. Komplexní situační analýza svými postupy a závěry vyjadřuje, že cíle a záměry podniku, výběr jeho podnikatelských aktivit a jeho úspěšnost, jsou ovlivňovány jednak interními podmínkami a jednak externími podmínkami. [5]

Interní podmínky, které jsou do jisté míry z pozice podniku ovlivnitelné a kontrolovatelné, vypovídají o vnitřní situaci, která je podložena významnými firemními schopnostmi (vynikající výrobek, vrcholná technologie, lépe rozpoznatelná a zapamatovatelná značka, vhodnější služby) a specifickými zdroji nebo je ovlivněna vnitřními nedostatky a chybami (například opakem vyjmenovaných předností), zakládajícími budoucí nevýhody a problémy. Externí podmínky, které jsou z pozice podniku neovlivnitelné a nekontrolovatelné, silně ovlivňují podnikovou situaci. Mění atraktivnost tržních příležitostí, působí i na intenzitu ohrožení, pomáhají identifikovat situace, které mohou nastat v prostředí a spolu-vytváření řady specifických situací.

K tomu, aby byla situační analýza účinná, musí pokrývat všechny základní marketingové aktivity podniku, musí být komplexní. Jedině tak může pomoci odhalit příčiny budoucích marketingových problémů a potíží, ale i úspěchů, a být vhodným nástrojem pro vytipování klíčových faktorů ovlivňujících marketingovou i podnikovou výkonnost (jedná se zejména o klíčové faktory limitující podnikovou výkonnost). [7]

## 2.1 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku, sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytyčených cílů. Tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabín, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat. [6]

Důležité je označit zásadní faktory, tzn. takové, které mají pro určitou oblast rozhodování rozhodující význam. Základní závěry SWOT analýzy proto představují nejdůležitější silné a slabé stránky podniku ve vztahu k nejzávažnějším příležitostem a hrozbám. [5]

Název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických názvů, a sice:

**S** – strengths – silné stránky

**W** – weaknesses – slabé stránky

**O** – opportunities – příležitosti

**T** – threats – hrozby

Při této analýze lze postupovat následujícím způsobem:

- vytipujeme faktory v rámci jednotlivých kategorií, tj. faktory, které představují silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení pro náš podnik
- umístíme faktory do jednotlivých polí ve SWOT matici
- posoudíme jednotlivé faktory z hlediska významnosti a závažnosti pro podnik
- navrheme příslušná strategická opatření

**Silné stránky** – za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, v kterých je firma dobrá. Lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.

**Slabé stránky** – jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy.

**Příležitosti** – příležitosti představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Aby je mohl podnik využít, musí je nejprve identifikovat. Teprve po jejich využití s nimi může počítat.

**Hrozby** – nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval. [1]

Tab. 1. Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici [1]

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ silná značka</li> <li>➤ dobré povědomí mezi zákazníky</li> <li>➤ cenová výhoda díky know-how</li> <li>➤ exkluzivní přístup k přírodním zdrojům</li> <li>➤ aktivní přístup k výzkumu a vývoji</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nedostatek marketingových zkušeností</li> <li>➤ špatné umístění firmy</li> <li>➤ špatná reputace mezi zákazníky</li> <li>➤ vysoké náklady</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nové technologie</li> <li>➤ nenaplněné potřeby zákazníků</li> <li>➤ odstranění mezinárodních bariér</li> <li>➤ rozvoj nových trhů</li> <li>➤ akvizice, joint ventures</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vstup nových konkurentů na trh</li> <li>➤ konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem</li> <li>➤ nová regulační opatření</li> <li>➤ změny v zákaznickových preferencích</li> </ul>

Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitosti okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak dosáhneme konkurenční výhody nad ostatními. K tomu potřebujeme dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí. [10]



**Využití SWOT analýzy** – může velmi dobře posloužit jako vodítka pro další rozhodování, protože pro svoji jednoduchost je snadno realizovatelná. SWOT analýza poskytuje informace, které jsou užitečné při hledání souladu mezi podnikovými zdroji i schopnostmi a konkurenčním prostředím či trhem, ve kterém se firma pohybuje. Výsledky SWOT analýzy mohou být využity při celopodnikovém a marketingovém plánování a také při formulaci i výběru vhodné marketingové strategie. Na druhé straně má však i svá omezení. Je velice subjektivní, neboť každý hodnotí jednotlivé faktory odlišným způsobem, a je zjednodušující. [1]

Podniky většinou umísťují tuto analýzu na úplný závěr situační analýzy, jelikož sumarizuje klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Může být samozřejmě prováděna i jako samostatný krok v rámci marketingového procesu. [6]

## **2.2 PEST analýza**

PEST analýza se využívá pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí. Zkoumají se faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit činnost podniku. Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit. [7]

Analýza PEST vychází z poznání faktorů relevantních pro vývoj makroprostředí podniku v minulosti, sleduje a zvažuje způsoby změn těchto faktorů v čase a na základě takto získaných údajů se snaží předvídat budoucí vlivy vnějšího prostředí na daný podnik.

Názve PEST vznikl z počátečních písmen sledovaných hlavních oblastí či skupin faktorů vnějšího makroprostředí, které jsou předmětem analýzy:

**POLITICAL** (politické, resp. politicko-právní)

**ECONOMICAL** (ekonomické)

**SOCIAL** (sociální)

**TECHNOLOGICAL** (technologické)

Tab. 2. Příklady externích faktorů makroprostředí používaných při analýze PEST [5]

<p><b>Politicko-právní faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ daňová politika</li> <li>➤ regulace zahraničního obchodu</li> <li>➤ politická stabilita a stabilita vlády</li> <li>➤ sociální politika</li> <li>➤ ochrana hospodářské soutěže</li> </ul>	<p><b>Ekonomické faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ trendy vývoje HDP</li> <li>➤ míra inflace</li> <li>➤ úrokové sazby</li> <li>➤ dostupnost a cena energie</li> <li>➤ míra nezaměstnanosti</li> </ul>
<p><b>Sociálně-kulturní faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ demografické trendy</li> <li>➤ míra vzdělanosti obyvatelstva</li> <li>➤ mobilita obyvatelstva</li> <li>➤ rozdělování příjmů</li> <li>➤ životní úroveň a její vývoj</li> </ul>	<p><b>Technologické faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nové objevy a vynálezy</li> <li>➤ hloubka a frekvence technologických změn</li> <li>➤ přístup vlády k výzkumu a vývoji</li> <li>➤ celková technologická úroveň</li> </ul>

Postup PEST analýzy může probíhat v těchto krocích:

- vymezení širší množiny faktorů v rámci uvedených oblastí externího prostředí, v němž se podnik nachází
- analýza těchto faktorů s cílem vymezit pro identifikaci příležitostí a hrozeb relevantní faktory
- detailnější analýza v předchozím kroku vymezených relevantních faktorů s cílem specifikace příležitostí a hrozeb pro danou firmu

Při analýze těchto faktorů je také dobré brát v úvahu dynamické hledisko, což znamená, že podnik by měl zvažovat vývoj faktorů v čase, příčiny změn v jednotlivých faktorech, proměnlivost jejich vlivu v rámci celkového působení vnějšího prostředí na podnik. Některé faktory se v čase mění co se týče jejich významnosti pro vznik příležitostí a hrozeb plynoucích z okolí (nevýznamné faktory se mohou stát významnými a naopak významné nevýznamnými). [5]

Obecně se dá říci, že analýza prostředí je důležitá k poznání externího okolí, ve kterém podnik působí, ale také pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat. [1]

### 2.3 Bostonská matice

Pro firmu je důležité identifikovat jednotlivé oblasti podnikání, ve kterých působí, a vyhodnotit aktivity přispívající k rozvoji nebo zaostávání podniku. Je tedy potřeba vymezit a odhadnout jejich budoucí vývoj a to jak z hlediska podnikových podmínek, tak z hlediska uplatnění na trhu. V této souvislosti se používá název strategická podnikatelská jednotka (strategic business unit, SBU). [1]

K analýze produktového portfolia slouží více modelů. Patrně nejznámější je tzv. Bostonské poradenské skupiny = BCG model. Podle modelu BCG vyplývá ziskovost strategické podnikatelské jednotky ze dvou hlavních parametrů, a to jednak z jejího relativního podílu na trhu a za druhé z tempa růstu jejího podílu na tomto trhu. První parametr tedy vyjadřuje poměr tržeb jednotky k tržbám celého odvětví, druhý je chápán jako přírůstek tržeb z prodeje v daném odvětví. Pomocí těchto dvou parametrů pak lze každou strategickou podnikatelskou jednotku umístit do jednoho ze čtyř kvadrantů jednoduché matice, která marketingovému manažerovi umožňuje charakterizovat pozici a perspektivu příslušné jednotky.

Rozlišovány jsou čtyři základní typy SBU:

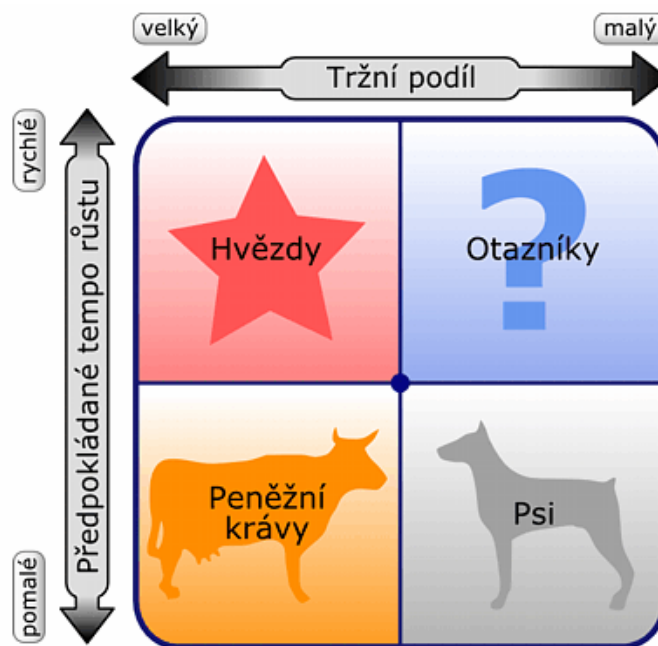
**Hvězda** – se nachází v perspektivním postavení. Jedná se o SBU, která má na trhu dominantní postavení a dobrou perspektivu dalšího růstu. Pro udržení kroku s konkurencí ale vyžaduje neustálé investice do vývoje a výzkumu. Na její další rozvoj a zvětšování podílu na trhu je zpravidla zapotřebí vynakládat více finančních prostředků, než kolik sama přináší. Také výdaje na propagaci bývají značně vysoké. SBU má tedy vysoký podíl na trhu a vysoké tempo růstu.

**Dojná kráva** - představuje ideální případ. Nevyžaduje příliš velké investice (zejména ne do propagace), přináší velký zisk a má vysoký podíl na trhu. Díky svému výsadnímu postavení na trhu si firma může dovolit stanovit vyšší cenu než konkurence a geograficky rozšiřovat prodej. SBU má tedy vysoký podíl na trhu a malé tempo růstu.

**Otazník** – se vyznačuje vysokým tempem růstu, ale k tomu, aby došlo k přesunu do kvadrantu hvězd by bylo zapotřebí značných investic. Proto je třeba dobře zvážit, zda je dobré na tuto perspektivu vsadit anebo zda je výhodnější tuto SBU zrušit, neboť přináší jen malý zisk. Rozhodování o jejím dalším osudu je pro marketingového manažera nejnáročnější, neboť míra rizika je v tomto případě velká. I když se trh u této SBU rozšiřuje,

je její podíl na něm malý a její budoucnost je značně nejistá. SBU má tedy nízký podíl na trhu a vysoké tempo růstu.

**Starý pes** – už nepřináší téměř žádný zisk a přitom by do jeho další existence bylo zapotřebí investovat. Tuto SBU je nutné zrušit, případně prodat, protože ve svém konkurenčním prostředí už nikdy nebude úspěšná. Tyto jednotky se často vyskytují na vyspělých trzích. [4]



Obr. 1. Matice BCG [20]

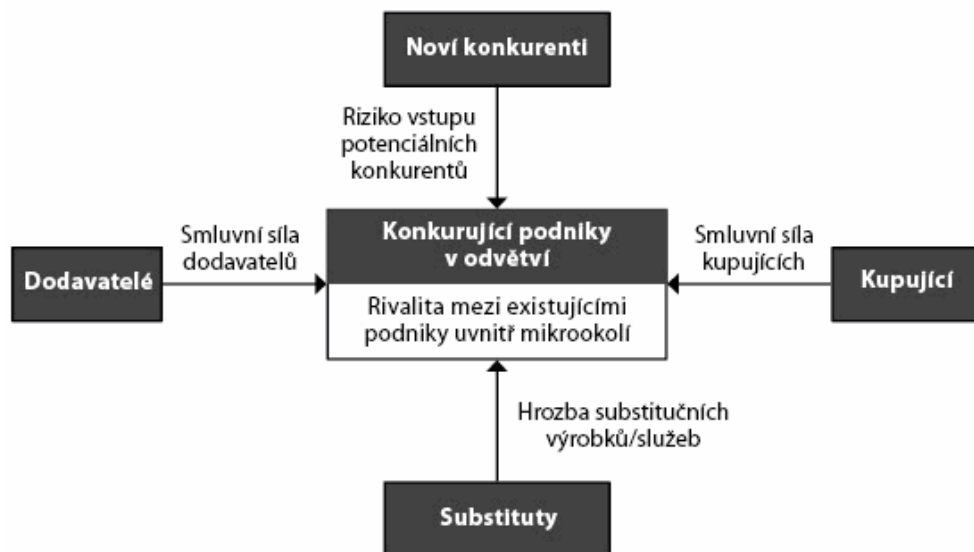
Portfolio produktů by mělo být za ideálního stavu vyvážené. Mělo by obsahovat dostatečný počet dojných krav, které produkují kapitál pro investice do dnešních hvězd a budoucích hvězd (otazníků, které jsou vybrány pro další zdokonalování). V portfoliu by mělo být zastoupeno co nejméně hladových psů. Pro některé firmy je to však bohužel pouze zbožné přání. Počet hvězd je nepatrný, počet dojných krav je příliš malý a počet hladových psů je příliš veliký. Pokud má firma dostatek štěstí a vlastní hvězdu, musí na péči o ni vynaložit všechny tvůrčí schopnosti a peníze. Zanedbávání hvězdy se rovná podnikatelské sebevraždě.

Kvalifikovaný pracovník marketingu musí vědět, že nemůže stejnou pozornost věnovat všem produktům. Bostonská matice nám posloužila k objasnění toho, že vyčleněný čas závisí na vypracované strategii pro údržbu portfolia. Tabulka je jedním z prostředků pro zjišťování priorit. [11]

## 2.4 Porterova pětifaktorová analýza

Pro podnik je velice důležité poznat užší okolí podniku (mikroprostředí). Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku. Chování podniku není ovlivněno pouze konkurencí, ale také chováním jednotlivých odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v Porterově modelu pěti sil. [7]

Porterův model pěti konkurenčních sil řeší otázku, jak konkurenční prostředí ovlivňuje přitažlivost určitého trhu. Prováděné analýzy jsou jedním z východisek pro určení konkrétních konkurenčních výhod (výhod vyšší schopnosti konkurence) a specifikací tzv. generických strategií. Model vymezuje pět sil významně ovlivňujících přitažlivost trhu a ve vztahu k nim pět skupin hrozeb. I když všech pět sil jsou nazývány konkurenčními, výhradně konkurentů se týkají první tři síly. [5]



Obr. 2. Model pěti sil podle Michaela Portera [1]

Schopnosti podniku vstoupit na trh a obstát v ekonomické soutěži s konkurencí na relevantním trhu ovlivňují následující síly:

**Odvětvová konkurence** – může být ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, stupněm odlišnosti mezi výrobky a službami i úrovní bariér vstupu na trh a odchodu z trhu. Rivalita

je intenzivnější, když se na trhu vyskytuje mnoho malých nebo stejně velkých konkurentů, pokud výrobek nelze odlišit od ostatních, když náklady na přechod jinam jsou nízké a pokud jsou vysoké náklady na odchod z trhu. Hrozba stávajících konkurentů na trhu je nejsilnější v případě poklesu trhu nebo pomalu rostoucího trhu. Výrobci jsou nuceni snižovat náklady a zlepšovat služby. Případným řešením může být např.:

- správný výrobek na správném místě za správnou cenu
- následovat strategii nízkým nákladů, odlišení nebo nalezení tržní mezery
- fungující marketingový informační systém se všemi dostupnými informacemi o konkurenci, zákaznících, dodavatelích a o jiných faktorech [1]

**Noví potenciální konkurenti** – představují hrozbu vstupu na trh v daném oboru. Vstup nových tržních subjektů dává oboru nové dodatečné kapacity. To vyžaduje zpravidla vysoké finanční náklady. Vstupující konkurence se často uchyluje k agresivní cenové politice, prováděné mnohdy bez ohledu na vlastní rentabilitu, stejně tak jako na rentabilitu stávajících účastníků trhu. Proto je třeba analyzovat tržní bariéry, které mohou tento vstup omezit či zpomalit:

- potřeba kapitálu
- požadavek úspor z množství výroby
- potřeba nových technologií a patentů
- možnost diferenciacce produktu
- reakce konkurenčních firem činných v oboru [14]

**Substituční produkty** – představují možnosti alternativních výrobků nebo služeb nahrazujících současnou nabídku na trhu. Hrozba substitučních výrobků či služeb tedy představuje riziko, že zákazník si místo našeho výrobku vybere ten, který podle něj lépe uspokojuje jeho potřeby, či si vybere zcela jiný, zástupný výrobek či službu. Je třeba počítat s cenovou válkou. Této hrozbě lze čelit následujícími činnostmi:

- snížením ceny výrobku lepší kontrolou jeho nákladů
- zvýšením užitné hodnoty výrobku, nabídkou doplňkových služeb
- včasným předvídaním přání a požadavků zákazníků
- vývojem nových výrobků, které se výrazně liší od konkurenčních [1]

**Vyjednávací síla odběratelů** – tato síla se projevuje tím, že odběratelé tlačí na snížení cen, vyžadují kvalitnější výrobky, vyvolávají mezi konkurenty napětí apod. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, existují-li substituční výrobky, pokud pro ně cena od nás odebíraných produktů znamená malé procento jejich celkových odběrů a pro nás je významnou položkou celkových tržeb.

**Vyjednávací síla dodavatelů** – tato síla se projevuje tím, že dodavatelé nás ovlivňují v podobě cen a objemu dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, neexistují substituty, dodávky jsou pro nás velmi důležité, nebo je-li změna dodavatelů náročná či nemožná. [10]

### 3 MARKETINGOVÝ MIX

Podstata marketingového přístupu je jednoduchá: pomocí systému teoreticky propracovaných a ověřených nástrojů, principů a postupů dosáhnout v praxi toho, aby podnik dokázal reagovat na přání, potřeby a očekávání zákazníků lépe než konkurence a aby si tak zvýšil pravděpodobnost dosažení úspěchu na trhu a splnění svých podnikatelských cílů.

V zásadě lze proto marketingové prostředí rozdělit na dvě části, tj. na marketingové makroprostředí a marketingové mikroprostředí, které se podle názoru některých autorů dále člení na vnitřní marketingové prostředí a vnější marketingové prostředí firmy.

Marketingové mikroprostředí podniku má dvě, relativně samostatné složky, které jsou tvořeny jednak faktory snáze ovlivnitelnými, jako jsou v tzv. marketingovém mixu, a jednak faktory hůře ovlivnitelnými, tvořené lidmi, zaměstnanci a lidmi mimo podnik.

Tato práce se zabývá rozborem faktorů snáze ovlivnitelných, tzn. marketingovým mixem. Tento je souborem marketingových nástrojů, jimiž firma dosahuje svých marketingových cílů. Jde o soubor vzájemně povázaných proměnných. Marketingový mix sestává ze všeho, čím firma může ovlivnit poptávku po svých produktech. [4]

V literatuře se lze nejčastěji setkat s těmito proměnnými, které jsou označeny jako 4P:

**PRODUCT = VÝROBEK**

**PRICE = CENA**

**PROMOTION = PROPAGACE**

**PLACE = DISTRIBUCE**

Všechny prvky marketingového mixu se svými příjemci nějakým způsobem komunikují. Výrobek či služba špatné kvality svému uživateli řekne mnohem více než jakákoliv reklama. Komunikuje i cena, například vysoká cena znamená něco jiného než cena nízká, a právě cenu používá řada kupujících jako ukazatel kvality. I místo prodeje něco sděluje – pokud si koupíme například nějaký výrobek ve značkové prodejně, má pro nás docela jinou hodnotu než výrobek zakoupený na tržišti ve stánku. Poslední prvek, propagace, má svůj vlastní mix komunikačních nástrojů. Tento mix zahrnuje všechny komunikační nástroje, které jsou organizaci dostupné. [12]

Ve vyspělých ekonomikách vzniká nové tržní prostředí. Jeho hlavní charakteristikou jsou dobře informovaní a nároční zákazníci a spotřebitelé a celková proměnlivost a obtížná předvídatelnost konkurenční situace. Tradiční marketingová koncepce založená pouze na



4P již za těchto podmínek není dostatečně účinným nástrojem k ovládnutí trhu. Je potřebné pracovat i s jinými podobami marketingového mixu, zejména se 4C:

CUSTOMER VALUE = hodnota z hlediska zákazníka

COST TO THE CUSTOMER = náklady pro zákazníka

COMMUNICATION = komunikace (propagace)

CONVENIENCE = pohodlí

Klasická 4P jsou pohledem producenta hodnot. 4C představují tzv. zákaznický marketingový mix. V praxi se osvědčuje pracovat s oběma koncepty. [7]

V klasickém marketingovém mixu je nutné respektovat vzájemné vazby jednotlivých nástrojů i jejich harmonické uplatňování při řešení konkrétních situací v rámci určitých činností dané firmy nebo jiné organizace. Výsledek závisí na správném vzájemném poměru, na správné kombinaci všech složek marketingového mixu. Dílčí, nesystémové vylepšování jednotlivých prvků anebo kombinování těchto prvků na nesrovnatelné úrovni zpravidla k lepšímu konečnému výsledku nevede. Znamená to, že jedna, i když vynikající, složka marketingového mixu může vážně ohrozit i velmi dobře připravenou akci, a to proto, že ostatní složky mixu jsou spotřebiteli vnímány spolu s ní a v závislosti na ní.

Marketingový mix je tedy tvořen souhrnem všech nástrojů, které vyjadřují vztah podniku k jeho vnějšímu okolí, tzn. k zákazníkům, dodavatelům, distribučním a dopravním organizacím, zprostředkovatelům, médiím apod. Jednotlivé složky marketingového mixu se přitom mohou ještě dále členit, a protože svým obsahem vytvářejí jednotný, homogenní systém, bývají často označovány termíny výrobní, cenový, distribuční či propagační (komunikační) mix. [4]

### 3.1 Produkt

Základem každého podnikání je produkt nebo nabídka. Cílem podniku je dosáhnout toho, aby produkty či nabídky odlišil od ostatních a zlepšil způsobem, který přiměje cílový trh, aby je preferoval a dokonce za ně platil i vyšší cenu. [9]

Výrobkem je cokoli, co lze na trhu nabídnout, co upoutá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit nějaké lidské přání anebo potřebu. Z definice přitom vyplývá, že v marketingu se nepovažuje za výrobek pouze hmotný statek, ale vše, co lze koupit nebo prodat. Produkt je výsledkem lidské činnosti, a proto se k němu řadí jak fyzické

předměty, tak také služby, osoby, místa, organizace, myšlenky, kulturní výtvořy a další hmatatelné i nehmatatelné věci. [4]

### 3.1.1 Sortiment

Jde o souhrn všech výrobků, které podnik nabízí trhu. Výrobní politika firmy se musí realizovat jak v rovině jednotlivých výrobků, tak v rovině celkové nabídky. Pro tvorbu a rozvoj sortimentu by měl být určující požadavek, aby v něm každý produkt plnil určitou funkci, ať už finanční, nebo marketingovou.

Sortiment je tvořen výrobními řadami, které mohou být definovány různě, nejčastěji určitou technologií, specifickou potřebou, typem produktu, případně segmentem. Výrobní řadu tvoří jednotlivé výrobní linie, každá linie je tvořena modely, které mohou být dále konkretizovány v položce, např. barvou, velikostí, materiálem apod.

Šířka sortimentu je dána počtem výrobních řad, hloubka počtem linií v řadě, a délka celkovým počtem položek. Konzistence sortimentu vyjadřuje větší, či menší těsnost vzájemných vztahů a souvislosti mezi jednotlivými řadami. Počet řad a souvislosti mezi nimi odrážejí stupeň specializace či diverzifikace firmy. [2]

### 3.1.2 Značka

S pojmem značka se pojí jméno, symbol, barva, design a jejich kombinace pro takovou identifikaci výrobků nebo služeb prodejce nebo i skupiny prodejců, která je bude odlišovat od zboží a služeb konkurentů. Je to soubor slovních a nebo vizuálních sdělení, jež jako takové jsou součástí hmotné vlastnosti produktu. Jméno je součástí značky, která může být vyslovována. Symbol, design či specifické balení jsou částmi značek, které nemohou být vyjadřovány verbálně. Obchodní značka je právním potvrzením, že majitel má výlučné právo na její používání. [3]

Velký vliv na prodejnost produktu má zejména jeho odlišnost od ostatních produktů. Dobře zavedená značka zákazníkovi zaručuje, že získá produkt takové kvality, jakou požaduje.

Moc značky produktu se projevuje v tom, že za krajních okolností může zákazník určitou značku produktu považovat za vlastní jméno produktu. Ideální je taková značka produktu, která je všeobecně dobře známá a současně si zachovává svoji vlastní a nezávislou identitu.

V mnoha případech se jméno společnosti nebo korporace stává značkou produktu. Značkový výrobek představuje zvláštní druh produktu, který se zásadně liší od anonymních okopírovaných produktů. Vybudování dobré značky vyžaduje tvrdou a náročnou práci. Udržování již vybudované reputace na vysoké úrovni je rovněž velice náročné. Koncepce dobré značky se nejdříve projevila u zboží denní spotřeby. [11]

### 3.1.3 Design

Pojem design můžeme definovat jako maximální sladění čtyř prvků, a to funkčnosti, estetiky, elegance a ergonomie. Moderní design přitom zdaleka není jen pouhým výtvarným faktorem, ale představuje významný nástroj rozvoje firmy, neboť ovlivňuje úspěšnost, tedy i prodejnost jejích výrobků. Je tomu tak proto, že umožňuje firmě prostřednictvím zlepšení funkčnosti zvyšovat užitou hodnotu výrobku, jeho atraktivnost, což se pochopitelně může promítnout do ceny. Kromě toho je dobrý design schopen zprostředkovat zvýraznění identity firmy a umožnit snížení výdajů na reklamu, podaří-li se, aby převzal část jejích komunikačních úkolů. [2]

### 3.1.4 Kvalita

Kvalitu mohou různě vnímat jak prodávající tak i kupující. Produkty mohou být z pohledu firmy pokládány za velmi kvalitní, a přesto je zákazníci nemusejí hodnotit jako kvalitní. Tento rozpor vnímání kvality se objevuje velmi často. V období sílící konkurence mezi firmami a jejich úsilí o přežití bude nutné, aby se firmy více zajímaly o to, jak zákazníci hodnotí kvalitu jejich produktů.

Kvalita představuje způsobilost produktu plnit jeho funkce. Vymezuje se určitými znaky, jako jsou životnost, spolehlivost, přesnost atd.

Kvalita produktů je ovlivněna výrobní technologií, spolehlivostí výrobního zařízení a dodávek, ty jsou ovlivněny výkony zaměstnanců a investicemi do vývoje a výzkumu. [7]

### 3.1.5 Obal

Obal plní kromě ochrany před poškozením a usnadněním distribuce řadu dalších komunikačních funkcí, například upoutání pozornosti na značku, identifikace značky a produktu, podpora rozpoznávání značky a produktu a informování zákazníků o ceně a způsobu užití produktu. [3]

### 3.1.6 Vývoj nových produktů

Firmy, které jsou přesvědčeny, že inovace není nutná, budou stagnovat nebo zaniknou. Každé portfolio totiž nakonec musí být překonáno novými produkty a technologiemi. Vývoj nových produktů má cenu pouze tehdy, najdeme-li pro ně velmi atraktivní trhy. Dokud neexistuje velký potenciální trh, existuje jen malá šance návratnosti nákladů na vývoj a případné dosažení zisku.

Běžně se za úspěšný považuje takový produkt, vrátí-li se všechny investice vložené do vývoje a komerčního uplatnění a produkt je přitom nadále schopen uspokojovat spotřebitele. Dospěl-li produkt do fáze poklesu předtím, než se vrátily investice do jeho vývoje a uvedení na trh, lze jej jen stěží považovat za úspěšný. Produkt musí především zajistit dostatečný příjem ze svého prodeje na pokrytí celkových nákladů vynaložených firmou. [11]

## 3.2 Cena

Cena se od ostatních tří složek marketingového mixu liší tím, že vytváří příjmy. Zbylé tři složky vytvářejí náklady. Podniky se v důsledku toho usilovně snaží zvyšovat své ceny tak vysoko, jak to umožňuje jejich úroveň diferenciací. Zároveň si firmy uvědomují, že musí zvažovat vliv ceny na objem prodeje. Firma usiluje o takovou výši příjmů, jejímž výsledkem jsou po odečtení nákladů nejvyšší zisky. [3]

### 3.2.1 Metody stanovení ceny

*Nákladově orientovaná metoda* – zde se zjistí náklady spojené s výrobou produktu a zakalkuluje se požadovaná míra zisku. Nákladově orientovaná tvorba cen má své výhody i nevýhody. Jednou z výhod je, že nabízí relativně jasná pravidla pro stanovení výše ceny. Největší výhodou je, že umožňuje podniku získat výhody ze struktury svých nákladů a budovat svou sílu. Tato metoda má ale i své nevýhody. Jednou z největších nevýhod je, že neodrážejí reálnou situaci existující na trhu. Tedy skutečnost, jakou částku jsou zákazníci skutečně ochotni za výrobek na trhu v daném okamžiku zaplatit.

*Konkurenčně orientovaná metoda* – metoda, která se orientuje na ceny počítané konkurencí, je zřejmě nejjednodušší metodou stanovení ceny výrobku. Vychází z předpokladu, že podnik stanovuje ceny vyšší, nižší, většinou však stejné jako konkurence.

Používá se v případech, kdy jde firmě o zachování status quo na trhu a o udržení svého tržního podílu. Výhodou takového způsobu stanovení ceny je jeho jednoduchost.

*Metoda hodnoty výrobku vnímané zákazníkem* – jde o relativně novější způsob určení ceny výrobku. Vychází z marketingové koncepce podniku. Zahrnuje ocenění výrobku nebo služby z pohledu zákazníka. Při stanovení ceny se nevychází z výrobních nákladů, ale pouze z toho, jakou hodnotu výrobek nebo služba má pro kupujícího. Hodnota se tedy stává základem stanovení ceny.

*Metoda orientovaná na poptávku* – vychází z cenové elasticity poptávky a jejím cílem je opět maximalizace zisku. Vychází z ekonomické teorie nabídky a poptávky. Poptávka po zboží se dle zákona klesající poptávky mění v opačném směru než cena. Platí, že pokud vzroste cena, poptávka klesne. Klesá-li cena a zboží se stává levnějším, stává se rovněž přitažlivějším pro kupující.

*Metoda stanovení ceny na základě výběrového řízení* – kupující může vyhlásit výběrové řízení na stavbu bazénu. Z nabídky stavebních firem si potom ve výběrovém řízení vybírá tu, která je z hlediska stanovených kritérií nejlepší.

*Smluvní cena* – cena, na které se kupující s prodávajícím dohodnou. [13]

### 3.2.2 Faktory ovlivňující tvorbu ceny

INTERNÍ FAKTORY:

*Marketingové cíle firmy* – stanovení výše ceny vychází ze strategických i marketingových cílů firmy. Čím jasněji jsou tyto cíle vymezeny, tím snadnější bude určení ceny. V této souvislosti lze vymezit pět základních druhů cílů:

- cíl přežít má zajistit chod firmy, ale znamená spíše dočasné řešení
- při maximalizaci zisku zvolená cena maximalizuje běžný zisk a zároveň zabezpečuje nejrychlejší návratnost investic
- maximalizace tržního podílu má zabezpečit firmě dominantní postavení na trhu s cílem odradit konkurenci a maximalizovat zisk
- vůdcovství v kvalitě má za úkol zdůraznit jedinečnost, výjimečnost produktu
- dalším cílem pak může být například zabránění nebo ztížení vstupu konkurence na firemní trh, zvýšení přitažlivosti firmy či stabilizaci trhu

*Organizace cenové politiky* – rozhodování o cenách je v menších firmách v rukou vrcholového managementu, ve větších se touto problematikou obvykle zabývají manažeři divizí nebo výrobních řad a není výjimkou, že i zde se jí věnuje vrcholový management. V případech, kdy stanovení ceny představuje rozhodující prvek marketingového mixu, se jím zabývá cenové oddělení ve spolupráci s manažery prodeje, výroby, financí a účetnictví.

*Marketingový mix* – rozhodování o cenách musí být koordinováno s rozhodnutím o ostatních nástrojích marketingového mixu.

*Náklady* – náklady představují z hlediska ceny její spodní hranici. Krátkodobě udržitelná minimální hranice ceny je na úrovni průměrných variabilních nákladů. Kapitálově silné firmy v rámci odrazení konkurence mohou jít s cenami některých produktů v rámci svého portfolia krátkodobě pod tuto spodní hranici.

#### EXTERNÍ FAKTORY:

*Charakter trhu* – poptávka po produktu vyjadřuje zpravidla horní hranici ceny. Různé druhy trhu se vyznačují různým postavením ceny v životě firmy ve vztahu ke konkurenci. V čisté konkurenci trh tvoří mnoho kupujících a prodávajících, kteří obchodují raději na bázi cenového pásma než na základě samotné tržní ceny. Cenová pásma slouží k diferenciaci nabídky. Produkty se liší vyhotovením, kvalitou, stylem a případně rozsahem doplňkových služeb. Kupující registrují rozdíly a jsou ochotni zaplatit rozdílné ceny. Firmy uplatňují ve své činnosti marketingové aktivity, zejména výzkum trhu, tvorbu marketingového mixu.

*Charakter poptávky* – o výši poptávky rozhodují ekonomické a neekonomické faktory, užitečnost nakupovaných produktů. Při zkoumání poptávky firma zjišťuje očekávání spotřebitelů před uskutečněním nákupu, reakci spotřebitelů na různé ceny, spotřebitelské zvyklosti zaměřené na cenu, kvalitu, cenu a kvalitu, prestiž, pohodlný nákup, služby atd., dále hodnocení výsledků s očekáváním.

*Konkurence* – obecně je možné rozlišit tři skupiny konkurentů: přímé konkurenty (kteří vyrábějí stejné nebo velmi podobné produkty), nepřímé konkurenty (kteří vyrábějí takové produkty, jimiž lze ze určitých okolností nahradit produkty určité firmy), a totální konkurenci (kdy nabídka i poptávka je nepředvídaná a je modifikována vývojem prostředí).

*Zákazníci* – posuzují cenu ve vztahu k porovnatelným produktům. Cenová strategie firmy může navíc ovlivnit i bezprostřední konkurenci. Strategie vysokých cen a vysokého zisku může přilákat konkurenci ke vstupu na trh, naproti tomu strategie nízkých cen a tím nízkého zisku může konkurenci odradit nebo ji nakonec vytlačit z trhu.

*Ostatní faktory* – ty lze rozdělit do dvou základních skupin na faktory mající vliv na výši ceny (zejména ekonomické faktory, jako je inflace, úrokové sazby, legislativa – zákony a předpisy, dohody a omezení v rámci WTO, EU apod., sociální normy, podmínky dodavatelů aj.), a na faktory vyjadřující, jak působí výše ceny na okolí (jak budou zprostředkovatelé reagovat na změnu ceny).

### **3.2.3 Slevy z cen**

Jedná se o dočasné snížení cen, které je časově omezené. Lidé věří, že produkt má vyšší hodnotu za nižší cenu nebo že jeho koupí ušetří na nákup jiného zboží. Techniky slev a speciálních nabídek, ale i období a jejich délka trvání se liší podle zemí.

Pro prodejce znamenají příležitost prodat pomaluobrátkové zásoby, snížit zásoby a vytvořit prostor pro nové zboží, realizovat podnikatelskou filozofii: poskytnout určité skupině různé slevy, přilákat spotřebitele do prodejny snížením ceny určitých položek zboží, často i za cenu stanovenou pod úroveň nákladů.

Sleva představuje redukci maloobchodní ceny. Slevy mohou být korunované a procentní. Mohou být poskytovány distribučním článkům nebo konečnému spotřebiteli. [7]

## **3.3 Propagace**

V marketingovém přístupu nejde pouze o výrobu produktu, ale také o informování zákazníků, o to, aby byl výrobek spotřebitelům náležitě představen. Úlohou nástrojů marketingové komunikace je vyvolání zájmu o firmu a její produkci, udržení stávajících zákazníků, ovlivnění jejich nákupního chování a získání zákazníků nových.

Komunikační strategie podniku vychází z celkového charakteru jeho marketingové strategie. Jako součást marketingového mixu je komunikační mix ovlivněn rozhodováním v oblasti výrobní, cenové a distribuční politiky. Příkladem může být využití zaváděcích cen.

Marketingová komunikace je rozvíjena především v posledních desetiletích a její význam a postavení v rámci marketingového mixu výrazně roste. Tento trend logicky souvisí také

s rostoucím počtem různých druhů výrobků a služeb, s rostoucím počtem značek, které často tvoří jediné kritérium pro rozhodovací proces spotřebitelů, se zvyšujícím se počtem zákazníků a s rozvojem jednotlivých trhů a s jejich globalizací. [4]

### 3.3.1 Reklama

Reklama patří mezi nejstarší, nejviditelnější a nejdůležitější nástroje marketingového komunikačního mixu. Vynakládá se na ni mnoho prostředků a žádná z dalších marketingových aktivit nevyvolává tolik veřejných diskusí a rozporů. Na otázku, kdy je reklama efektivní a jaké musí mít vlastnosti, je zaměřena řada rozsáhlých výzkumů.

Reklama může být definována jako placená neosobní komunikace firem, neziskových organizací a jednotlivců, kteří jsou určitým způsobem identifikovatelní v reklamním sdělení a kteří chtějí informovat nebo přesvědčovat osoby, patřící do specifické části veřejnosti, prostřednictvím různých médií. Reklama je dobrým nástrojem marketingové komunikace k informování a přesvědčování lidí, bez ohledu na to, zda se podporuje produkt, služba nebo nápad.

Neoddiskutovatelným reklamním cílem je zvýšení obrátu v dlouhodobém časovém horizontu, a proto se prodejní cíle zdají být velmi atraktivní. Nemusejí však být vždy vhodné.

### 3.3.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje, stejně jako ostatní nástroje komunikačního mixu, se zaměřuje na krátkodobé zvýšení prodeje. Jde vlastně o akci, která má podporovat dodatečný prodej u dosavadních zákazníků a na základě krátkodobých výhod přilákat zákazníky nové. Hlavní vlastností podpory prodeje je omezení v čase a prostoru, nabídka vyššího zhodnocení peněz a vyvolání okamžité nákupní reakce.

Ikdyž hlavním účelem podpor je okamžité iniciování prodeje, může být tento nástroj také využit strategicky, ke generování testovacích nákupů a z toho vyplývajících efektů učení, změn postojů ke značce a posílení loajality k ní. Ve vztahu k těmto cílům je podpora prodeje často hrozbou dlouhodobé image a ziskového potenciálu značky, protože příliš časté používání podpor vede k tomu, že značka může být považována za levnou, a tím se naruší pozice výlučnosti její kvality. Z tohoto důvodu a také proto, že dlouhodobá podpora prodeje není vždy zisková, nemají výrobci tento nástroj příliš v oblibě.



Zákaznické podpory mohou mít několik cílů a cílových skupin. Potenciální zákazník je třeba přimět k vyzkoušení produktu, což je jeden z nejdůležitějších cílů podpůrných kampaní. [3]

### **3.3.3 Public relations**

Aktivity public relations stejně jako podpora prodeje zahrnují celý soubor rozmanitých nástrojů. Mohou být velice efektivní, přestože se jich při propagaci výrobků a služeb velmi často nedostatečně využívá. Jedním z důvodů je skutečnost, že aktivity public relations jsou obvykle soustředěny ve zvláštním útvaru, který je zajišťuje nejen na marketingové úrovni, ale také na úrovni finanční, zaměstnanecké, vládní a dalších.

V situaci, kdy reklama do jisté míry ztrácí sílu potřebnou k budování pozice značek a kdy podpora prodeje dalece přebujela přes svou optimální velikost, najdou možná podniky v marketingově orientovaných public relations nový potenciál. [9]

### **3.3.4 Osobní prodej**

Jde o dvoustrannou komunikaci tvář v tvář, jejímž obsahem je poskytování informací, předvádění, udržování, či budování dlouhodobých vztahů nebo přesvědčení určitých osob (příslušníků specifické části veřejnosti). Jde o prezentaci či demonstraci prováděnou prodejcem nebo skupinou prodejců s cílem prodat zboží a služby dané firmy. Typický je zde osobní kontakt.

### **3.3.5 Přímý marketing**

Jsou to takové marketingové aktivity, kdy se pokoušíme dosáhnout zákazníky přímo nebo které umožňují, aby oni dosáhli nás. Přímý marketing přenáší reklamní sdělení přímo k existujícímu nebo budoucímu spotřebiteli tak, aby vyvolalo okamžitou reakci. Lze tedy říci, že přímý marketing znamená kontaktování stávajících a potenciálních zákazníků s cílem vyvolat okamžitou a měřitelnou reakci.

### **3.3.6 Veletrhy a výstavy**

Jsou místem, kde se výrobci a obchodníci určité kategorie produktů nebo odvětví setkávají, aby jednali o obchodu, prezentovali a demonstrovali své výrobky a služby, vyměnili si nápady a názory, navázali kontakty a také svou produkci prodávali nebo nakupovali. [3]

### 3.4 Distribuce

Každý prodávající se musí rozhodnout, jakým způsobem bude své zboží dávat k dispozici cílovému trhu. Dvěma možnými způsoby jsou přímý prodej zboží nebo jeho prodej přes prostředníky. V rámci jednoho oboru se lze setkat s oběma těmito možnostmi.

Na trhu spotřebního zboží probíhá nelítostný boj mezi maloobchodníky (např. mezi drobnými a velkými maloobchodními firmami nebo mezi velkými maloobchodními firmami navzájem). [9]

Distribuční politika představuje rozsáhlý komplex různorodých opatření, která na sebe jednak navazují a jednak se navzájem prolínají. Zahrnuje všechny operace nezbytné pro přemísťování zboží od výrobců buď přímo anebo prostřednictvím určitých mezičlánků na místa vybraná spotřebiteli nebo uživateli anebo tam, kde si je mohou potenciální zákazníci snadno koupit. [4]

#### 3.4.1 Typy distribuční cest

Cesta zboží od výrobce ke spotřebiteli může být realizována mnoha způsoby. Rozhodnutí o výběru typu distribuční cesty je důležitým strategickým rozhodnutím a je spojeno s hledáním odpovědi na mnoho otázek a s posuzováním výhod a nevýhod jednotlivých typů distribuce. Je to rozhodnutí, kterým se řídí ostatní složky logistického systému zabezpečující spokojenost zákazníka s marketingovým procesem.

V zásadě rozlišujeme dvě cesty: přímou distribuční cestu a nepřímou distribuční cestu. [7]

#### 3.4.2 Přímá distribuční cesta

Přímá distribuční cesta znamená bezprostřední spojení výrobce se spotřebitelem. Protože zde nefiguruje žádný mezistupeň, musí výrobce zajistit všechny funkce a činnosti nutné v rámci této cesty.

Formami přímé distribuční cesty jsou:

- prodej ve vlastních podnikových prodejnách, v prodejních místech v areálu podniku
- prodej ode dveří ke dveřím (tzv. podomní prodej)
- prodej pomocí automatů

- přímý marketing, který se uskutečňuje následně po provedení propagační kampaně pomocí různých médií na základě přímých objednávek zákazníků

Přímé distribuční cesty jsou využívány zejména:

- u výrobků denní potřeby, které podléhají rychlé zkáze
- u výrobků, které jsou vhodné pro prodej v prodejních automatech
- u výrobků, které lze nabízet prostřednictvím nejrůznějších katalogů apod.

### 3.4.3 Nepřímá distribuční cesta

Začlenění jednoho mezičlánku do distribuční cesty, nejčastěji maloobchodní organizace (prostředníka), už znamená přechod na nepřímou distribuci. Toto opatření přichází v úvahu především v těch případech, kdy jsou maloobchodní organizace rozsáhlé a mohou zboží nakupovat ve velkých kvantech přímo od výrobců. Přímým spojením maloobchodních organizací s výrobcem pak odpadají náklady spojené se skladováním a zajišťováním dalších služeb velkoobchodu jako mezičlánku, které jinak zatěžují rozpočet maloobchodníků.

Dva distribuční mezičlánky (většinou velkoobchodní a maloobchodní organizace) koordinují vztahy mezi výrobcem a konečným spotřebitelem v případech distribuce zboží s nízkou hodnotou, které je nakupováno denně nebo velmi často a které je také většinou okamžitě spotřebováváno.

Nejdelší z nejběžněji používaných distribučních cest zahrnuje tři mezičlánky, které operují mezi výrobcem a konečným spotřebitelem. Tento typ distribuční cesty se používá zejména při koordinaci dodávek mezi jednotlivými mezistupni, např. mezi velkoobchodem a značným množstvím malých maloobchodníků anebo mezi výrobcem a velkoobchodníky.

[4]

### 3.4.4 Typy distribučních mezičlánků

- prostředníci – nakupují od výrobce, stávají se na čas vlastníky a znovu prodávají
- zprostředkovatelé – vyhledávají kontakty mezi výrobcem a zprostředkovatelem, zboží se nestává jejich vlastnictvím
- podpůrné distribuční mezičlánky – usnadňují směnu zboží, nestávají se vlastníky přemísťovaného zboží ani zprostředkovateli obchodů s výrobcem a spotřebitelem, jde například o reklamní agentury, banky apod. [8]

## **II ANALYTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

### 4.1 Profil

Firma AVOS a. s. působí na trhu od roku 1990 a její hlavní činností je výroba a prodej pekárenských a cukrárenských výrobků. Kromě této činnosti se podnik zaměřuje na maloobchodní prodej se smíšeným zbožím, maloobchodní prodej použitého textilu a pěstitelské pálení (sezónní činnost). Firma sídlí v Kroměříži a svou velikostí spadá spíše do menších až středně velkých podniků. Základní kapitál zapsaný v obchodním rejstříku činí v současné době 14 020 000 Kč. Celá výše základního kapitálu je splacena. Firma má k dispozici kompletní pekařské a cukrářské technologie včetně vlastních dopravních prostředků na přepravu svých výrobků, dále kompletní vybavení maloobchodních prodejen pro prodej potravinářského i nepotravinářského zboží, a také technologie na pěstitelské pálení ovocných kvasů.

### 4.2 Působnost

Společnost působí především v Kroměříži, kde má většinu svých prodejen a také pekárnu, ale své výrobky rozváží i po okrese a do dalších měst, jako např. Zlín, Přerov, Olomouc, Vyškov, Brno. Akciová společnost je zapojena do maloobchodní sítě ENAPO, realizuje nákup v prodejní síti MAKRO, zabezpečuje dodávky zboží z několika velkoobchodů, jako např. ROSA market spol. s r.o. Kroměříž, LUKO spol. s r.o. Holešov, Matyska a.s. Bystřice pod Hostýnem apod.

### 4.3 Historie

Firma vznikla zakladatelskou smlouvou o jednorázovém založení akciové společnosti v roce 1990. Zakladateli společnosti je 10 fyzických osob. Předmět činnosti, zapsaný při založení akciové společnosti byl původně rozsáhlejší, ale vývoj ukázal, co je reálné, pro jakou činnost je schopná si společnost vytvořit podmínky a pro co ne. Vývoj předmětu činnosti byl v časové řadě ovlivněn možnostmi, které v dané situaci byly na trhu, a v důsledku toho byl předmět činnosti zúžen až do dnešní podoby.

Pekárenská výroba byla zahájena na základě nájemní smlouvy v prostorách majetku na Kovářské ulici, navráceného původním majitelům v rámci restituce a původní jednosměrný provoz byl postupně rozšířen na dvousměrný s plným využitím kapacity pekárny. Pronájemem dalšího objektu ve Vodní ulici došlo k podstatnému nárůstu výroby, rozšíření

sortimentu i maloobchodního prodeje vlastních výrobků. V roce 1993 byla zakoupena pekárna v Holešově a tímto řešením získala společnost významné postavení v zásobování pekárenskými a cukrárenskými výrobky v regionu. Významným krokem ke koncentraci výroby byl nákup objektu na Kotojedské ulici v závěru roku 1997, a to za účelem přemístění pekárenské a cukrárenské výroby ze všech objektů na jedno místo. Koncentrace pekárenské a cukrárenské výroby probíhala v následujících letech a kompletně byla dokončena v roce 2005. A tato koncentrace nosného programu umožnila výrazně snížit počet pracovníků v pekárenské výrobě, přepravní náklady a náklady na výrobu, čímž byl splněn záměr akciové společnosti. [26]

#### 4.4 Ekonomické výsledky

Ekonomické výsledky společnosti se opírají především o efektivní pekárenskou výrobu. Ostatní činnosti z pohledu tvorby zisku jsou jen doplňkové. Druhá nosná činnost – maloobchodní prodej smíšeného zboží je významná svým objemem tržeb, prodejem vlastních výrobků i ekonomickým výsledkem některých prodejen. Hlavním cílem podnikání je vytvářet maximální zisk při minimálních nákladech. Proto je pro firmu důležité průběžně sledovat vývoj ekonomických ukazatelů. Ty nejdůležitější ukazatele zobrazuje následující tabulka, která poskytuje údaje o tržbách za prodej zboží a vlastních výrobků a služeb, celkových nákladech a zisku společnosti v letech 2006 až 2008. (Tab. 3)

*Tab. 3. Vývoj ekonomických ukazatelů (v tis. Kč) v letech 2006 až 2008 [27]*

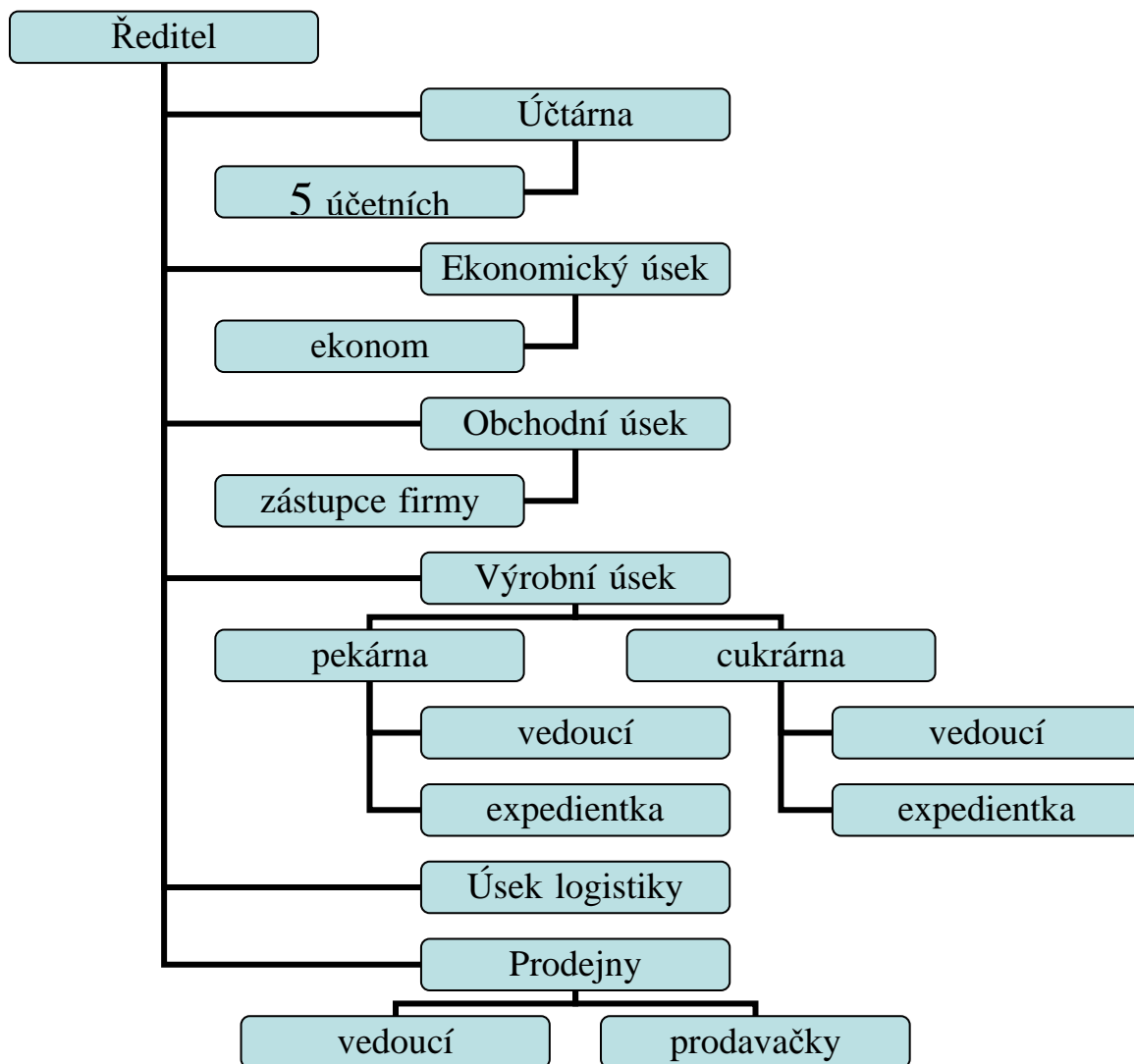
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Tržby</b>	98 283	102 890	105 948
<b>Celkové náklady</b>	107 417	100 846	107 266
<b>Zisk společnosti</b>	1 897	4 292	6 562

#### 4.5 Cíle

Hlavním cílem podniku pro další období je zajistit současný rozměr činnosti akciové společnosti v pekárenské výrobě a v oblasti maloobchodu potravin. Hlavními nástroji pro zabezpečení potřebné úrovně tvorby zdrojů pro další období tedy zůstávají zvýšení odbytu pekárenských a cukrárenských výrobků, snížení zadluženosti a minimalizace nákladů.

Cílem každodenní činnosti maloobchodních prodejen je vytvářet pestrou, cenově konkurenční nabídku zboží a tím udržet současné postavení na trhu. [26]

#### 4.6 Organizační struktura



Obr. 3. Organizační struktura firmy [Zdroj: vlastní]

V současnosti působí v podniku 94 zaměstnanců. Následující tabulka ukazuje vývoj počtu zaměstnanců ve firmě od roku 2003, kdy došlo k úplné koncentraci pekárenské a cukrárenské výroby do jednoho objektu, čímž došlo k poklesu počtu pracovníků ve výrobě. Snížení počtu zaměstnanců výrazně ovlivnil i nákup nového technologického vybavení pro výrobu běžného pečiva a chleba, které šetří až 50 % pracovníků oproti období, kdy pekárenská výroba byla zajišťována ve třech provozech. (Tab. 4)

*Tab. 4. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2003 až 2008 [27]*

<b>Rok</b>	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Počet zaměstnanců</b>	128	128	110	103	95	94



## 5 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

### 5.1 SWOT analýza

#### Silné stránky:

- kvalitní výrobky (používání kvalitních surovin)
- dlouhodobá působnost na místním trhu
- výroba podle tradičních receptur
- dobré povědomí mezi zákazníky
- vhodné umístění prodejen
- nízká fluktuace zaměstnanců
- dobrá platební pověst

Cílem každého podniku je snaha udržovat si všechny své silné stránky. Z výše vypsanych silných stránek je patrně tou nejvýraznější kvalitou výrobků. Firma dbá při nákupu surovin na jejich kvalitu, což sebou ale přináší také vyšší náklady. Tato snaha, používat při výrobě pečiva kvalitní suroviny, má ale také z dlouhodobého hlediska pro firmu velký přínos, protože kvalitní výrobky pozitivně ovlivňují goodwill společnosti. Vzhledem k tomu, že firma působí na místním trhu už skoro dvě desetiletí, dala by se i tato zkušenost považovat za velmi silnou stránku.

Další výhodou by mohlo být umístění vlastních prodejen. Prodejny jsou situovány ve vý-  
odých lokalitách, jako je centrum města, Dolní zahrady (místní část města Kroměříž), nemocnice apod.

Za zmínku jistě stojí i dobrá platební pověst firmy, tzn. včasné úhrady plateb svým dodavatelům, a také nízká fluktuace zaměstnanců.

#### Slabé stránky:

- nedostatečná marketingová činnost
- nedostatečně propracované webové stránky
- nízká motivace zaměstnanců

U slabých stránek je naopak cílem podniku omezení, případně odstranění těchto stránek. Za slabou stránku společnosti lze považovat především nedostatečně rozvinutou marketingovou činnost a s tím související nedostatečnou propagaci vlastních výrobků. Vzhledem k velikosti firmy nemá podnik samostatné marketingové oddělení a veškerá propagace probíhá prostřednictvím zástupce firmy.

Za další slabou stránku společnosti lze uvést nedostatečně propracované webové stránky podniku, které kromě kontaktu firmy a produkovaného sortimentu nenabízejí žádné další informace.

### **Příležitosti:**

- zdokonalení podnikových webových stránek
- častější účast na veletrzích a výstavách
- modernizace strojního a technologického vybavení společnosti
- rozšíření podnikových prodejen
- posílení komunikačního mixu firmy

Jak bylo zmíněno u slabých stránek, velkým nedostatkem pro podnik jsou nedostatečně propracované webové stránky, proto je možné tento nedostatek také chápat jako velkou příležitost pro společnost ke zdokonalení podnikových webových stránek, které by po své úpravě mohly poskytovat i další informace, které by případně mohly posloužit současným i otenciálním odběratelům třeba k porovnání nabízeného sortimentu, cen aj.

Další příležitostí by mohla být častější účast na různých veletrzích, výstavách či přehlídkách, což by mohlo vedení podniku dodat nové nápady, které by pak vedení mohlo použít při vlastním rozhodování.

Podle finančních možností by dále bylo možné modernizovat strojní a technologické vybavení společnosti, a to vzhledem k technické i morální zastaralosti tohoto vybavení.

Dále by se dala za příležitost označit možnost rozšíření počtu podnikových prodejen v městě, a to především v různých městských čtvrtích (jako např. sídliště apod.).

### **Hrozby:**

- přechod obchodních řetězců k vlastním výrobkům
- rostoucí vyjednávací síla obchodních řetězců

- vstup nových pekáren na trh
- zvyšování podnikových prodejů současných konkurentů
- nečekaný výpadek objednávek

Největší hrozbu pro podnik představuje skutečnost, že obchodní řetězce přecházejí na vlastní výrobu pečiva a snižují tím množství odebíraných výrobků různých pekáren. S tím souvisí také velmi vysoká vyjednávací síla obchodních řetězců, kteří se mnohdy snaží zajistit dodávky do celé své obchodní sítě od jednoho dodavatele, což často není v silách malých pekáren.

Další hrozbu představuje vstup nových konkurentů na trh, ale také snaha současných konkurentů, kteří zauímají podobnou pozici na trhu, zvyšovat počet svých podnikových prodejů.

Dále mohou podnik ohrozit změny v zákaznických preferencích, ať už v důsledku snižování cen konkurence nebo zaměřením se na kvalitnější výrobky. Hrozba může spočívat také v přecházení k substitučním výrobkům, které lépe uspokojují potřeby a přání zákazníků.

## 5.2 PEST analýza

### Politicko-právní faktory

Současná politická situace není příliš stabilní a to se odráží také v daňové a sociální politice. Po osmiletém období vlády sociální demokracie se snahou zvyšování daní se k moci dostala pravice, která měla tendenci spíše snižovat daňové zatížení podniků, resp. právnických osob. Do toho vstoupila světová hospodářská krize, která v této snaze postupně snižovat daně právnických osob způsobila určitou stagnaci. Nedávno schválila poslanecká sněmovna tzv. Janotův úsporný balíček, který také v příštím roce způsobí určité změny v podnikání právnických osob. Další vývoj závisí na výsledku parlamentních voleb České republiky, které se budou konat v květnu 2010.

Velký vliv na chod podniku má také legislativa státu. Vstupem České republiky do EU došlo také ke vzniku nových předpisů a norem, které se týkají především hygieny, bezpečnosti práce apod. Kromě zákonů, které musí dodržovat obecně všechny podniky, zde existují další specifické zákony, které vyplývají z charakteristiky potravinářského provozu. Jde především o zákon o potravinách a tabákových výrobcích. [23]

## **Ekonomické faktory:**

### *Náklady*

Ekonomické faktory ovlivňují činnost podniku asi nejvíce ze všech čtyř uvedených skupin. Velmi negativní vliv na fungování podniku má neustálé zvyšování provozních nákladů, konkrétně enormní nárůst cen elektrické energie, vody a plynu na konci roku 2007, který se potom projevil v cenách výrobků během roku 2008. V tomto období došlo také k výraznému růstu cen všech přípravků a surovin, používaných pro pekárenskou a cukrárenskou výrobu. V počátku roku 2009 sice došlo k mírnému poklesu těchto cen, ale celkové náklady na provoz zůstávají i přesto poměrně vysoké.

### *Inflace*

Dalším důležitým ekonomickým faktorem je inflace. Tento faktor byl v poslední době velice ovlivněn světovou hospodářskou krizí. Zatímco v druhé polovině roku 2008 se meziměsíční míra inflace pohybovala okolo 6 %, v druhé polovině roku 2009 už se meziměsíční míra inflace pohybuje okolo 2 %. [17]

Tento pokles byl ovlivněn mimo jiné také snížením potravinářských cen i cen pečiva. Podle Zprávy o inflaci, vydané Českou národní bankou, by se měla inflace v České republice na konci roku 2009 pohybovat na hodnotách blízkých nule. Podobně by tomu mělo být i v prvním čtvrtletí roku 2010. Tato prognóza dále očekává zvýšení míry inflace až ke 2 %. [19]

### *Nezaměstnanost*

S pojmem inflace úzce souvisí i celková nezaměstnanost. Ta se v průběhu roku 2008 pohybovala mezi 5 a 6 %, pak ale v důsledku světové hospodářské krize začala stoupat a ve třetí čtvrtině letošního roku se pohybovala okolo 8,5 %. Tempo růstu nezaměstnanosti tak zůstalo i ve třetím čtvrtletí roku 2009 relativně vysoké. Rok 2009 se tedy vyznačuje prudkým vzestupem úrovně nezaměstnanosti a to nejen v České republice. A zatímco nezaměstnanost má rostoucí tendenci, inflace klesá. S rostoucí nezaměstnaností totiž rostou obavy lidí z dalšího vývoje a to má za následek opatrnější utrácení. Lidé sice utrácejí dál, ale inflace jim z peněženek nevytáhne tolik peněz jako dříve. [21]

### *Diskontní sazby*

Na vývoj podnikání má vliv i dostupnost různých úvěrů komerčních bank. Na počátku a během světové hospodářské krize snižovala Česká národní banka své diskontní sazby,

čímž chtěla podpořit úvěrování komerčních bank. V průběhu roku 2008 se diskontní sazba České národní banky snížila až o 2 %. Komerční banky tak měly možnost získat od centrální banky levnější úvěry. Banky ale zpočátku své sazby vůbec nesnižovaly, a spíše se snažily důkladněji prověřovat schopnost podniku či fyzické osoby splácet poskytnutý úvěr. [16]

#### **Sociálně-kulturní faktory:**

Životní úroveň v České republice rok od roku mírně roste. Pořád se ale projevuje velká citlivost na ceny potravinářských výrobků. Podniku tak nezůstává moc možností pro zvyšování cen svých produktů. S tím jak roste celková životní úroveň obyvatelstva roste i zájem lidí o kvalitnější a trvanlivější výrobky. To by mohlo do značné míry představovat výhodu pro podnik. Do popředí se dostává zdravý životní styl, lidé se více zajímají o složení jednotlivých výrobků a začínají čím dál více rozlišovat mezi jednotlivými výrobky. Podnik se proto musí mít neustále na pozoru a snažit se reagovat na změny v preferencích zákazníků.

#### **Technologické faktory:**

Technologické vybavení pekárny bylo od založení společnosti postupně obnovováno. Podle finančních možností byla řešena modernizace všech výrobních a obchodních jednotek. Obnova technologického vybavení snížila nároky na počet i kvalifikaci pracovníků, zvýšila produktivitu práce, snížila provozní náklady a tím zefektivnila celý proces výroby. Technologie používané v současné době v podniku odpovídají požadavkům EU. Technologické vybavení je na dobré úrovni, ale v souvislosti s rychlostí technického a morálního zastarávání používaných technologií bude třeba v budoucnu přemýšlet i o jeho nahrazení novými a dokonalejšími technologiemi.

### 5.3 Bostonská matice

Tab. 5. Matice BCG firmy AVOS [Zdroj: vlastní]

<p><b>Hvězda</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vánočka</li> <li>➤ vecka</li> <li>➤ pletýnka</li> </ul>	<p><b>Otazník</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ croissantový rohlík</li> <li>➤ chléb párty</li> </ul>
<p><b>Dojná kráva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ rohlík</li> <li>➤ chléb kmínový</li> <li>➤ chléb pšenično-žitný</li> </ul>	<p><b>Starý pes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ toustový chléb</li> </ul>

#### Hvězda

Tento kvadrant se vyznačuje vysokým tempem růstu a nízkým tržním podílem. Jde tedy o výrobky, které jsou na trhu úspěšné a k takovým lze zařadit především vánočku, vecku a pletýnku. I když první dva zmiňované jdou na odbyt hlavně v období různých svátků, prodej během roku také není zanedbatelný. Výrobky, zařazené do tohoto sektoru, jsou pro podnik velmi důležité. Firma totiž musí vynakládat často vysoké peněžní prostředky na to, aby se na trhu s vysokým tempem růstu udržela a odrážela útoky konkurentů.

#### Dojná kráva

Za výrobek s vysokým tržním podílem a nízkým tempem růstu se jednoznačně dá považovat rohlík. Tento výrobek tvoří velký podíl na celkových tržbách podniku a dá se říct, že je pro činnost podnik rozhodující. Jde o výrobek, který je vyráběn po celou dobu existence společnosti, takže je na místním trhu poměrně známý. Svou kvalitou a trvanlivostí si vybudoval velmi dobrou pověst a dnes patří ve zdejší regionu rozhodně k těm nejlepším. Do kvadrantu Dojná kráva lze zařadit také chléb. Jeho prodej, na rozdíl od rohlíku, je velmi proměnlivý, protože firma produkuje více jak 30 druhů. Za stálé lze považovat především chléb kmínový a pšenično-žitný.

### **Otazník**

Do tohoto sektoru se zařazují výrobky s nízkým podílem na trhu a vysokým tempem růstu. Mezi takové patří například chléb párty. Tento výrobek byl do sortimentu zařazen teprve nedávno a zatím si vede velmi dobře. Jde o balený krájený chléb, který je vhodný především k různým oslavám či akcím, ale také do běžné domácnosti. Dalším produktem může být crossaintový rohlík, který byl zařazen do výrobního sortimentu ještě o něco dříve. Vývoj výrobků, zařazených do tohoto kvadrantu podnik neustále sleduje, a snaží se upravovat výrobu podle požadavků zákazníků.

### **Starý pes**

Výrobky, které podniku nepřinášejí téměř žádný zisk, lze zařadit do čtvrtého kvadrantu. K takovým patří především toustový chléb. Odbyt tohoto produktu neustále klesá, a proto se vedení společnosti rozhodlo, že nebude nadále podporovat odbyt a výrazně omezí výrobu tohoto druhu výrobku na minimum případně i zruší jeho výrobu.

### **Posouzení portfolia**

Vzhledem k tomu, že portfolio firmy se nevyznačuje nadměrným množstvím starých psů ani otazníků a naopak má mírnou převahu hvězd a dojných krav, lze považovat portfolio podniku za vyvážené a relativně zdravé.

## **5.4 Porterova pětifaktorová analýza**

### **Odvětвовá konkurence**

Konkurenční prostředí pro podnik, který se zabývá výrobou pekárenských a cukrárenských výrobků je velmi silné. Hlavními konkurenty jsou regionální výrobci a obchodní řetězce. Malé a středně velké pekárny mají často vysoké provozní a jiné náklady, a tak se zaměřují na výrobu produktů, které jsou specifické svým tvarem, vzhledem, chutí a jinými vlastnostmi. Tady se proto musí podnik snažit neustále vyvíjet nové a nové produkty, které jsou něčím významné a přilákají zákazníka.

U obchodních řetězců je to jiné. Obchodní řetězce často produkují pekářské výrobky pod vlastní obchodní značkou a jejich hlavním cílem jsou nízké náklady, z čehož pak vyplývá i nízká cena výrobku. Tyto výrobky potom ale často ztrácejí na kvalitě. A zákazníci se pak musí rozhodnout, jestli upřednostní méně kvalitní výrobky za velmi výhodnou cenu, anebo jestli si připlatí a koupí kvalitnější a trvanlivější výrobek. Často také rozhoduje čas a doba

nákupu, protože mnoho lidí nakupuje pekařské výrobky ve spěchu. Proto je také důležitá vhodnost umístění podnikových prodejen.

Mezi významné konkurenty patří:

<i>Regionální výrobci</i>	<i>Obchodní řetězce</i>
Delta	Ahold
Topek	Kaufland
Březík	Tesco
Králík	Lidl
Olšina	Plus Diskont
Zdounky	Delvita
Brankovice	Penny Market
Polášek	Globus

### **Noví potenciální konkurenti**

Stejně jako současní konkurenti ohrožují působnost a aktivity podniku, představují hrozbu i noví potenciální konkurenti. Hrozbu může představovat jak rozšiřování působnosti současných konkurentů, tak i fúze jednotlivých pekáren, případně i vznik nových společností. Vstup nových konkurentů na trh může ale firmu ohrozit pouze na regionální úrovni. Co se týče rozšiřování působnosti současných konkurentů, jde především o snahy pekáren v okolních městech zvyšovat svůj podíl dovážených výrobků, případně umístit své prodejny v Kroměříži.

Větší hrozbu pro podnik, ale i pro většinu menších firem podobného zaměření, představuje přecházení obchodních řetězců na vlastní výrobu pekárenských výrobků pod svou obchodní značkou, čímž snižují podíl odebíraných výrobků od nezávislých pekáren. Pro firmu tato skutečnost představuje větší hrozbu, než samotná možnost vstupu nových podniků.

### **Substituční produkty**

Za substituční produkty lze v dnešní době beze sporu považovat bio potraviny. Bio potraviny jsou potraviny vyrobené z bio produktů, tzn. produktů kontrolovaného ekologického zemědělství, což je velmi pokrokový způsob hospodaření s kladným



vztahem k půdě, rostlinám, zvířatům a přírodě bez používání umělých hnojiv, chemických přípravků, postřiků, hormonů a umělých látek. Některé pekárny se sice zaměřují na produkci biochleba, biohousky, biobaget apod., ale ohrožení pekárenských výrobků podniku ze strany těchto substitutů není příliš výrazné. Navíc náklady na výrobu těchto výrobků jsou pro podniky značně vysoké, což se pak promítá do celkové ceny výrobku. I když pro určitou skupinu zákazníků jsou bio potraviny otázkou zdravého životního stylu, většina spotřebitelů v současnosti o tyto výrobky nemá zájem.

Firma AVOS zatím neuvažovala o výrobě bio produktů, ale vzhledem k tomu, že výroba tohoto druhu pečiva vyžaduje nákup a používání bio surovin, je jen pouhá představa výroby těchto produktů ve společnosti nerealizovatelná.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Vyjednávací síla odběratelů je velmi vysoká, protože největšími odběrateli jsou obchodní řetězce. Ty začaly působit na místním trhu koncem devadesátých let a jejich vliv se projevoval postupně tak, jak byly v regionu otevírány prodejny jednotlivých obchodních řetězců. Do obchodních řetězců dodává firma rozhodující část své produkce. Jedná se především o společnosti Ahold a. s., Billa s. r. o. a Jednota SD Kroměříž. Podnikové výrobky jsou dodávány na základě smluvních dohod do jednotlivých prodejen těchto řetězců především v Kroměříži, Holešově, Hulíně, Přerově, Vyškově, Zlíně, Olomouci a jinde.

Obchodní podmínky pro nezávislé obchodníky se ale neustále ztěžují, protože dochází k otevírání prodejen dalších obchodních řetězců. Veškerá moc tedy spočívá v těchto obchodních řetězcích, které si prakticky diktují podmínky, za nichž jsou ochotni obchodovat. Pro tyto řetězce je důležitá především cena odebíraného zboží, což pro menší obchodníky představuje velký problém. Firma se neustále snaží jednat s těmito řetězci, ale jednání bývají často ukončena v důsledku nevýhodných obchodních podmínek včetně ceny. Situace na trhu je tedy stále složitější, a to především díky cenovému tlaku obchodních řetězců, který v určitých momentech nerespektuje ekonomickou situaci výrobce. Pozitivně působí jen skutečnost, že produkty nezávislých obchodníků jsou vysoce specifické.

Kromě obchodních řetězců odebírají pekařské a cukrářské výrobky podniku také jednotliví malí odběratelé. Jde třeba o veřejné instituce, jako např. školy, internáty, domovy důchodců, ústavy sociální péče apod. Celkem je těchto drobných odběratelů přes dvě stě,

ale na celkovém odbytu se podílí menší částí. Vyjednávací síla těchto drobných odběratelů není tak velká jako u obchodních řetězců, protože tito odběratelé nevyvíjejí tak silný tlak na snížení cen a zaměřují se především více na kvalitu výrobků.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé často uplatňují svou vyjednávací sílu tím, že zvyšují ceny dodávaných surovin. Někdy také dochází k poklesu úrovně kvality těchto surovin. Tyto skutečnosti se pak promítnou do vyšších provozních nákladů a negativně ovlivní celkovou výši ceny výrobků. Vyjednávací síla je vysoká především u těch dodavatelů, jejichž suroviny jsou nutné pro výrobu, a kterých na trhu není mnoho nebo pouze jeden. Pokud není možné tyto suroviny nahradit jinými, je vyjednávací síla těchto dodavatelů velmi vysoká. Naopak u běžných surovin, které jsou k dostání na mnoha místech, je vyjednávací síla dodavatelů velmi nízká. Organizace má pak možnost mezi jednotlivými dodavateli vybírat ty, kteří maximálně splňují požadavky firmy. Zde potom záleží na dobrých obchodních vztazích a na vyjednávacích schopnostech podniku.

Rozhodující dodavatelé:

Penam	Rosa market
Makro	Mlékárna Kunín
Matyska	Luko
Ireks Enzyna	Enapo obchodní
Jaroměřická mlékárna	Erpeko trade
Backaldrin	Mlýn Kojetín

## 6 MARKETINGOVÝ MIX

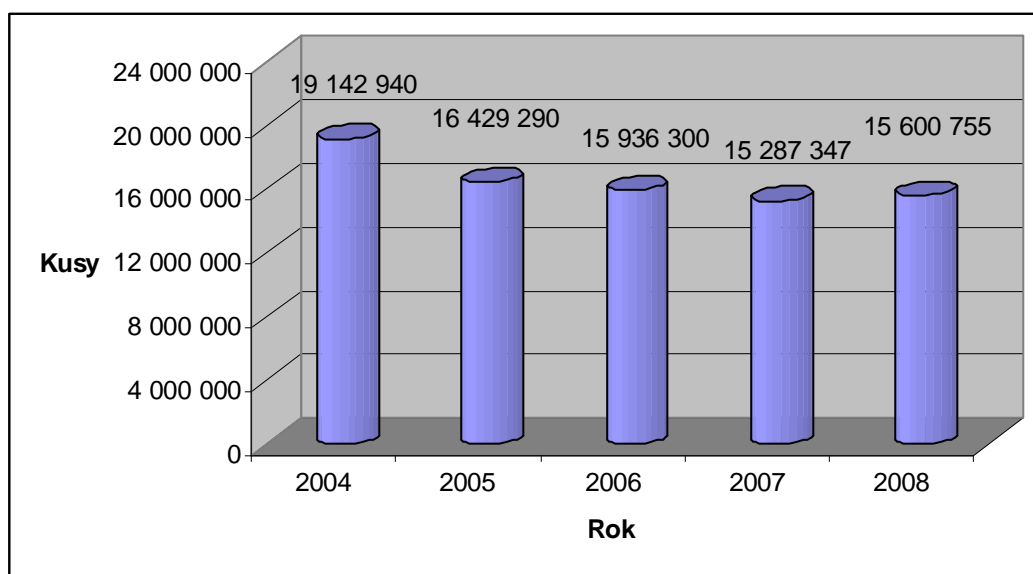
### 6.1 Produkt

V úvodu praktické části byla definována hlavní činnost podniku, a tou je pekárenská a cukrárenská výroba. Současný nabízený sortiment je docela široký. Kromě běžných pekařských výrobků jako rohlík nebo chleba nabízí výrobce i rozsáhlý sortiment jemného pečiva. Dále se výrobce také zaměřuje na nejrůznější druhy cukrářských výrobků. Podle aktuální situace na trhu a nabízených možností se podnik snaží svůj nabízený sortiment neustále obměňovat a rozšiřovat.

Za klíčové výrobky lze jednoznačně označit rohlíky a chleba (především kmínový a žitno-pšeničný). K rozhodujícím cukrářským výrobkům patří především indián, špička, řez a větrník, ikdyž tyto produkty nemají takový význam jako výrobky pekařské. Rohlíky a chleba tedy představují rozhodující podíl na celkovém odbytu firmy.

Následující dva grafy ukazují vývoj nejdůležitějších produktů za posledních několik let. První graf zobrazuje vývoj prodeje tukového rohlíku (43 g) v kusech za posledních pět let. (Graf 1.) Informace o celkových ročních tržbách za tento produkt jsou potom uvedeny v následující tabulce. (Tab. 6) Druhý graf zobrazuje vývoj prodeje kmínového chleba (1 200 g) v kusech za posledních pět let. (Graf 2.) Informace o celkových ročních tržbách za tento produkt jsou pak znovu uvedeny v následující tabulce. (Tab. 7.)

*Graf 1. Vývoj prodeje tukového rohlíku (v ks) v letech 2004 až 2008 [26]*

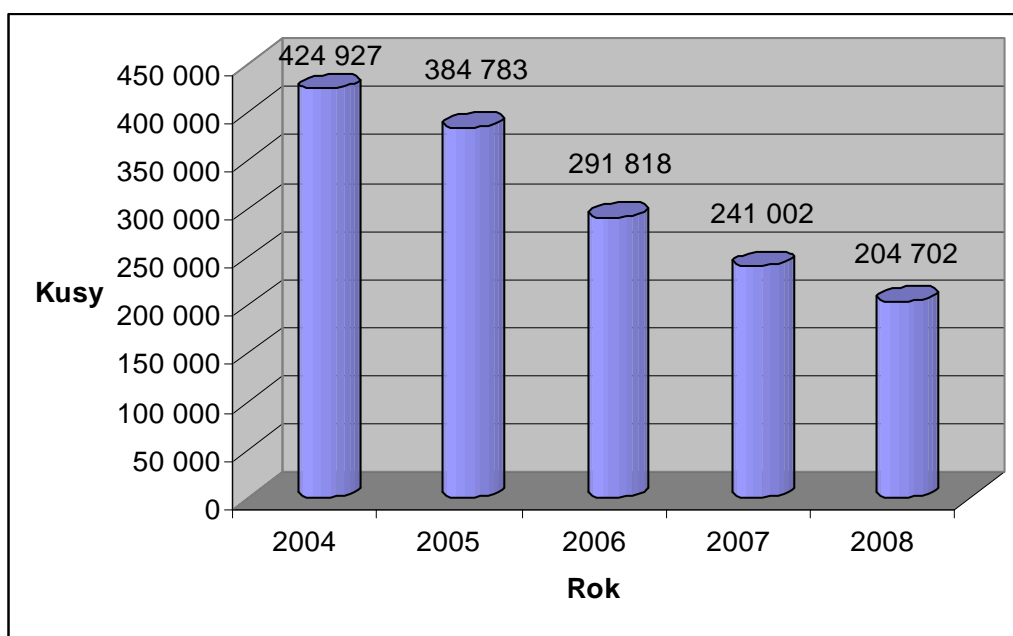


Tab. 6. Vývoj tržeb tukového rohlíku (v tis. Kč) v letech 2004 až 2008 [26]

Rok	2004	2005	2006	2007	2008
Tržby celkem	21 718	18 344	19 201	20 122	23 075

Na celkových tržbách za pekárenskou výrobu se rohlík podílí rozhodujícím způsobem. V roce 2008 činily celkové tržby za pekárenskou výrobu 54 007 000 Kč a rohlík se na nich podílel 43 %. Podobně tomu bylo i v předcházejících letech. V roce 2007 to bylo 41 %, v roce 2006 taktéž 41 %, v roce 2005 37 % a v roce 2004 42 %.

Graf 2. Vývoj prodeje kmínového chleba (v ks) v letech 2004 až 2008 [26]



Tab. 7. Vývoj tržeb kmínového chleba (v tis. Kč) v letech 2004 až 2008 [26]

Rok	2004	2005	2006	2007	2008
Tržby celkem	7 691	6 899	5 806	5 185	4 593

Kmínový chléb se na celkových tržbách za pekárenskou výrobu už nepodílí tak rozhodujícím způsobem jako rohlík, nicméně patří k hlavním produktům výrobce. V roce 2008 se tržby za kmínový chléb na celkových tržbách za pekárenskou výrobu podílely 9 %. V roce 2007 to bylo 11 %, v roce 2006 13 %, v roce 2005 14 % a v roce 2004 15 %.

Největší dopad na celkový objem výroby v letech 2005 až 2008 mělo zrušení smlouvy o dodávkách pekařských výrobků pro obchodní řetězec Plus Discount a ani v roce 2008 se nepodařilo tento výpadek ve výrobě a odbytu eliminovat získáním většího obchodního partnera. [27]

### 6.1.1 Sortiment pekařských výrobků

#### *Chléb*

kmínový (malý, kulatý, balený, balený krájený, kulatý balený), pšeničnožitný (balený malý, balený velký), moravský (malý, velký), selský (malý, střední, velký), kornchléb (balený krájený), česnekový, vícezrnný, toustový světlý balený krájený (malý, velký), slunečnicový balený, podmáslový (malý, velký), cereálový balený, Moskva balený krájený, Křupák (balený, nebalený), Agro, párty (balený krájený, nebalený)

#### *Běžné pečivo*

bageta (Rusti, balená, francouzská tmavá, kukuřičná balená, kukuřičná, se slaninou a sýrem), banketka, bramboráček, bulka (malá, slunečnicová, sýrová), chlebánek, chléb cereálový balený, dalamánek se sýrem, italské sýrové pečivo, koláč (italský balený, s náplní škvarkovou a zelím malý, s náplní škvarkovou a zelím velký), kornspicz, pletýnka (Topkorn, mléčná, speciál se škvarkama), raženka (dýňová, kukuřičná, lupikorn), rohlík (cereálový, grahamový, královský, se slaninou, sezamový, sojový, tukový), růžička cereální, sezamový suk, veka (balená, krájená balená)

#### *Jemné pečivo*

buchta česká s náplní povidlovou, buchtičky dukátové nebalené, buchty (české s náplní povidlovou), croissant (zrníčkový, rohlík, rohlík plněný čokoládou), dětský koláč, grahamový rohlík (se sýrem, se sýrem a uzeninou), hřeben (grahamový s jablečnou náplní, listový s ovocnou náplní), hřebínek listový s náplní, kapsa (s náplní mák, s náplní ořechy, s náplní ovoce, s náplní balená), kobliha (cukrářská s krémem, s banánovou polevou, s náplní ovocnou, s náplní čokoládovou, s tvarohem a povidly, se skořicí, zdobená), koláč (s krémovou náplní sypaný mandlemi, s krémovou náplní sypaný vanilkou, s čokoládovou náplní sypaný skořicí nebo mandlemi, svatební s tvarohovou náplní, tlačенý s náplní makovou nebo ovocnou nebo ořechovou nebo tvarohovou), listové pečivo s náplní škvarkovou nebo pudinku a marmelády), makovka, moravská rolka (s náplní makovou, s náplní ořechovou), pražský loupák, rohlík (drobenkový, sladký s rozinkami sypaný

mandlemi), roláda (s náplní makovou, s náplní ořechovou), svatební tvarohový koláč s ovocnou náplní, vdolek hanácký s tvarohovou náplní a povidly, vánočka máslová s rozinkami (mandlová, ořechová), vánočka tuková (lehká s cukrem, s rozinkami), závin (listový s jablečnou či makovou náplní), šáteček (listový s ořechovou náplní, máslový s ovocnou či jablečnou náplní)

#### *Ostatní*

knedle (knedlík houskový balený), strouhanka z pečiva, droždí [25]

### **6.1.2 Sortiment cukrářských výrobků**

delikatesky, griliážová trubička korpus, ježek, laskonka, perník, piškoty, vanička, banánek, bezé, borůvčík, brambora modelovaná, broskvoň, dort (asi 35 druhů), dortík karamelový, duhová koule, harlekýn, hrušák, indián, jahodník, rohlíček, kokoska, košíček, linecká pochoutka, lískáček, maratonka, měchurka, měsíček, nugetka, ostravan, ovál, pařížanka, povidloň, pražská koule, punčová hrudka, roláda, srdíčko, stříška, sváteční cukroví, tiramisu, tunel, mls, věneček, větrník, špalíček, špička, štafetka, šáteček, žlutík, čoko, řez (asi 15 druhů), těsto linecké (kakaové, ořechové, vanilkové), biskupský chlebiček, briketka, bábovka, dortový korpus, linecké, marokánka, miska, pikantní tyčinky, teta Berta, tvarožník [24]

### **6.1.3 Značka**



*Obr. 4. Logo firmy AVOS [26]*

Značka je tvořena názvem společnosti, tedy slovem AVOS, což je zkratka původního názvu organizace, která se nazývala Agro-výrobně obchodní sdružení. Firma má také své logo, které je zobrazeno na webových stránkách společnosti. Na hnědém podkladě pod

názvem firmy je umístěn slogan, který zní: „Tradice, která chutná“. Při tvorbě loga byla využita kombinace bílé a hnědé barvy.

#### **6.1.4 Design**

Design pekařských a cukrářských výrobků je pro jejich prodejnost velmi důležitý. Existuje nespočet možností různých tvarů, velikostí a barevného zpestření výrobků, které se dají použít. Společnost se snaží klást důraz na design výrobků, protože může představovat velmi účinnou konkurenční zbraň firmy. Kromě tradičních vzorů využívá firma i nové moderní vzory výrobků, které jsou zpravidla vymyšleny specializovanými technologiemi.

#### **6.1.5 Kvalita**

Kvalita je důležitá a rozhodující vlastnost pekařských výrobků. Spolu s cenou a designem tvoří základní prvky, podle kterých se zákazníci při výběru pečiva nejčastěji rozhodují. U obchodních řetězců nebývá cena pekařských výrobků příliš vysoká a od toho se také odvíjí jejich kvalita, která je na velmi nízké úrovni. Malé a středně velké pekárny mívají vyšší provozní náklady, což se pak promítá do konečné ceny výrobku. Za vyšší cenu si ale zákazník většinou pořídí kvalitnější produkt.

Kvalita pekařských výrobků závisí především na kvalitě zpracovávaných surovin, ale také na výrobních technologiích a postupech, které se při výrobě používají. Firma postupuje ve výrobním procesu podle tradičních receptur. Při výběru surovin dává přednost těm, které nijak nesnižují kvalitu finálního výrobku. Ve výrobním oddělení zaměstnává kvalifikovanou pracovní sílu, která má na celkové efektivitě podniku nemalý vliv. Firma se snaží dosahovat co nejvyšší kvality svých produktů také díky vysokému podílu ruční práce ve výrobě. Společnost také využívá systému jakosti HACCP, což zaručuje zákazníkům vysokou kvalitou nabízených produktů. Jde o systém řízení kvality a zdravotní nezávadnosti potravin založený na prevenci. Tento systém stanovuje, vyhodnocuje a kontroluje rizika, která by mohla ovlivnit zdravotní nezávadnost potravin a pokrmů. [22]

#### **6.1.6 Trvanlivost**

U balených výrobků je minimální trvanlivost vždy udávána na etiketě spolu s ostatními důležitými informacemi jako jsou název společnosti, hmotnost, název výrobku, složení apod. U nebalených výrobků jsou údaje o trvanlivosti včetně ostatních povinných údajů umístěny podle platného předpisu v jejich těsné blízkosti.

### 6.1.7 Obal

Vzhledem k tomu, že firma vyrábí pekařské a cukrářské výrobky, je většina těchto výrobků nabízena bez obalu. Produkty jsou distribuovány podnikovými vozy v přepravních bednách. Některé výrobky, jako například cukroví, jsou baleny do plastových krabiček různých velikostí. Běžné a jemné pečivo je v podnikových prodejnách baleno do papírových nebo igelitových sáčků. Jiné výrobky jako třeba zákusky jsou umisťovány na papírový tácek a zabaleny balicím papírem. Větší výrobky, především dorty, jsou zase umisťovány do dortových krabic.

Za primární obal u pekařských a cukrářských výrobků lze tedy označit papírové či igelitové sáčky, plastové krabičky, papírové tácky, dortové krabice nebo obaly určené pro pekařské výrobky. Sekundárním obalem jsou pak přepravní bedny.

### 6.1.8 Vývoj nových produktů

Při inovaci pekařského a cukrářského sortimentu jsou využívány ověřené suroviny a receptury dodavatelů. Firma využívá nabízených služeb dodavatelů surovin, kteří do jednotlivých pekáren posílají své odborné technology. Tito technologové pak při osobní návštěvě předvádějí výrobu nového produktu, sami výrobek upečou a poskytnou veškeré potřebné informace vedoucímu pekárny. Ten pak na základě vlastního zhodnocení rozhodne o tom, zda přijmout takový výrobek do výroby či nikoli. Vývoj nových produktů tedy probíhá v režii vedoucího pekárny, popř. vedoucího cukrárny. Firma se rozhodne zařadit do svého sortimentu asi deset nových výrobků každý rok. Ale zhruba stejné množství výrobků každoročně vyřazuje.

## 6.2 Cena

Jak už bylo uvedeno v teorii, cena je jedinou částí marketingového mixu, která podniku přináší tržby z prodeje výrobků a služeb. Zároveň jde o nejpružnější nástroj, protože lze cenu velice snadno a rychle měnit. Cena musí být stanovena tak, aby jednak přetáhla nové zákazníky od konkurence, a zároveň udržela ty stávající. Cenu lze tedy označit za prostředek, kterým může podnik pružně reagovat na měnící se situaci na trhu.

### 6.2.1 Způsob stanovení ceny

Při stanovování cen pekařských v cukrářských výrobků využívá firma nákladovou metodu. Cena výrobku se skládá z kalkulovaných nákladů na jednotlivé produkty a ziskové



přirážky. Do kalkulace ceny vstupují náklady na suroviny, výrobu, mzdy, dopravu a ostatní náklady. K takto vypočítané ceně se potom přičte zisková přirážka, která ve většině případů činí 20 %. Stanovení výše ziskové přirážky se také někdy určuje podle druhu odběratele. Pro tvorbu výsledné ceny jsou tedy rozhodující především náklady.

Při stanovování cen firma ale samozřejmě také zohledňuje ceny konkurence. U běžných výrobků, které nabízí všechny pekárny a které se dají považovat za téměř homogenní, jsou ceny vzhledem ke konkurenčním cenám upravovány, a tak často dochází k tomu, že bývají poměrně stejné. Potom tedy rozhoduje především kvalita, design a ostatní vlastnosti. U jiných výrobků, kde má firma konkurenční výhodu, nejsou ceny konkurence zohledňovány tak, jako u běžných výrobků. Pokud se firma zaměřuje na výrobu produktů, které konkurence nevyrobí vůbec, stanoví si vyšší ziskové přirážky pochopitelně daleko větší, než u ostatních výrobků. Snaží se ale výslednou cenu porovnávat s přijatelností pro zákazníka. Někdy se také stává, že některé výrobky jdou stále na odbyt i přesto, že je konkurence nabízí za nižší cenu. U takovýchto produktů pak podnik ceny neupravuje.

Pro firmu je při stanovení ceny také rozhodující, zda jdou výrobky do podnikových prodejen nebo jsou odběratelem obchodní řetězce. Díky velké vyjednávací síle těchto obchodních řetězců tak bývá pravidlem, že výrobky podniku jsou tam nabízeny za daleko nižší cenu než v podnikových prodejnách.

### **6.2.2 Faktory ovlivňující tvorbu ceny**

INTERNÍ FAKTORY:

#### *Marketingové cíle firmy*

Podnik se snaží vytvářet pestrou, cenově konkurenční nabídku zboží. Pro další období je hlavním cílem zvýšení odbytu pekařských a cukrářských výrobků, které by nahradilo pokles odbytu, ke kterému došlo v důsledku zrušení smlouvy o dodávkách pekařských výrobků do obchodního řetězce Plus Discount, který byl pro firmu jedním z klíčových odběratelů. Pro podnik je důležité tento výpadek ve výrobě a odbytu eliminovat získáním většího obchodního partnera, což se mu zatím nedaří. Prioritou podniku tedy zůstává vyrábět kvalitní produkty, nabízet široký sortiment a tím si udržet současnou pozici na trhu.

### *Organizace cenové politiky*

Vzhledem k velikosti organizace je určování cen výrobků výlučně v kompetenci vedení společnosti. Ceny produktů se odvíjí od celkových nákladů a přihlíží se také k cenám konkurence.

### *Náklady*

Náklady představují z hlediska ceny výrobku její spodní hranici. Vývoj nákladů je do značné míry ovlivněn spotřebou materiálu, která úzce souvisí s překotným růstem cen materiálových vstupů, tedy surovin na pekařskou a cukrářskou výrobu (především mouky, másla, oleje aj.). Na vývoj cen mají také vliv celkové náklady na naftu, plyn, elektrickou energii, dopravu, mzdy apod. Celkové náklady jsou dále ovlivněny technologickými a sortimentními změnami.

### EXTERNÍ FAKTORY:

#### *Poptávka*

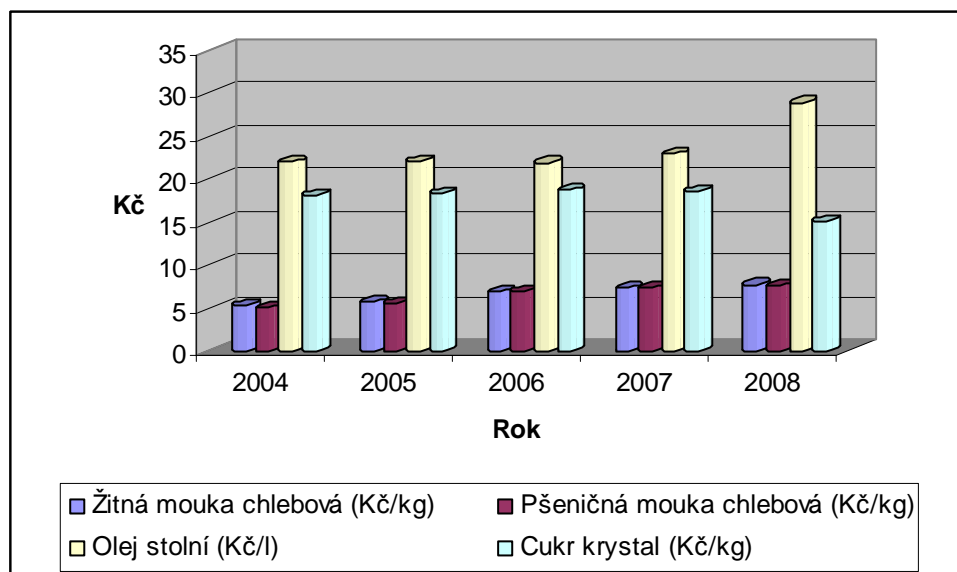
Pekárenská produkce patří mezi základní potraviny, které budou spotřebitelé nakupovat i v případě, že budou omezovat výdaje na jiné druhy potravin. Proto je poptávka po pekárenské výrobě obecně velká.

#### *Konkurence*

Konkurence představuje hrozbu pro podnik především v oblasti ceny. Často se ale stává, že ceny výrobků bývají na stejné výši, proto je důležité mít poměrně širokou nabídku produktů a neustále reagovat na změny preferencí zákazníků tak, aby byly uspokojeny potřeby těchto zákazníků.

Následující graf informuje o vývoji cen základních surovin používaných při výrobě pekařských a cukrářských výrobků. Jde o roční průměrné ceny. (Graf 3.)

Graf 3. Vývoj cen základních surovin v letech 2004 až 2008 [26]



### 6.2.3 Platební podmínky

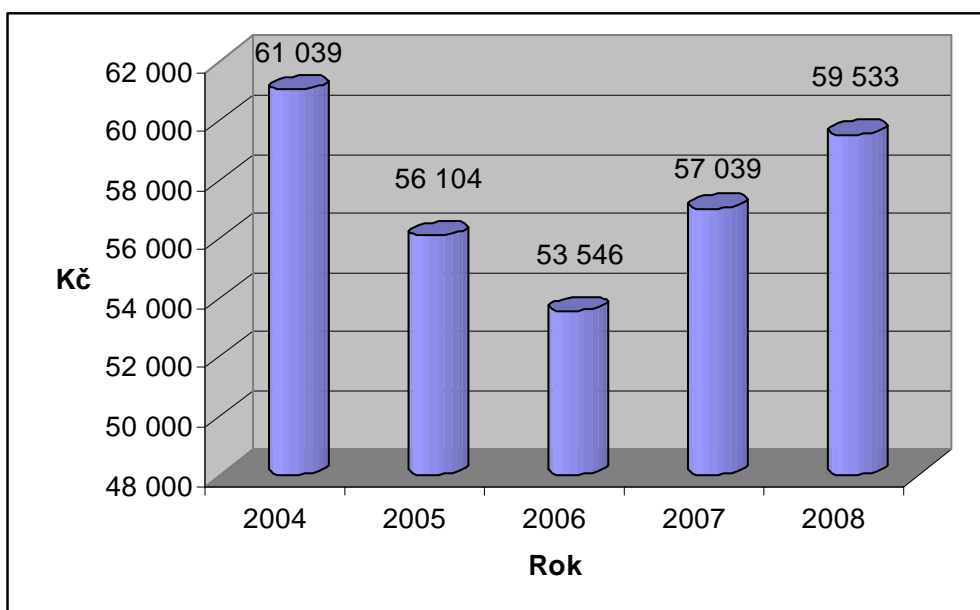
#### *Dodavatelé*

U většiny dodavatelů probíhá platební styk bezhotovostně. Doba splatnosti faktur bývá různá. U běžných dodavatelů se doba splatnosti pohybuje mezi 14 a 30 dny. U některých dodavatelů, jako například u mlynářů, je doba splatnosti faktur dokonce 35 dnů. Pokud podnik realizuje nákup v některých prodejnách velkoobchodu MAKRO, probíhá platební styk výlučně hotovostním způsobem.

#### *Odběratelé*

Firma provozuje v městě Kroměříž pět vlastních maloobchodních prodejen. Zde jsou platby za nakoupené produkty prováděny hotově. Platební podmínky u ostatních odběratelů pekařských a cukrářských výrobků jsou rozdílné. Záleží na významu odběratele. U běžných odběratelů, kterých má společnost většinu, ale kteří nejsou z hlediska podílu na celkových tržbách pro firmu rozhodující, činí doba splatnosti faktur 14 dnů. U klíčových odběratelů, jako jsou obchodní řetězce, činí doba splatnosti faktur 14 až 35 dnů, podle důležitosti odběratele. Platební styk u těchto odběratelů probíhá bezhotovostním způsobem.

Graf 4. Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků (v tis. Kč) v letech 2004 až 2008 [27]



#### 6.2.4 Slevy z cen, smluvní ceny

Firma svým odběratelům poskytuje slevy v různé výši. Slevy jsou individuální, podle důležitosti obchodního partnera a podle výsledků obchodního vyjednávání. Rozhodující je samozřejmě také odebírané množství výrobků. Nejčastěji se výše slevy pohybuje kolem 10 %, avšak někteří odběratelé, především obchodní řetězce mají slevy vyšší. Tito obchodní partneři vyžadují smluvní slevy, což velmi omezuje možnosti cenové tvorby podniku. Navíc u těchto odběratelů dochází k vrácení určitého množství neprodané produkce.

### 6.3 Propagace

Propagace výrobků společnosti a komunikace s obchodními partnery je velmi důležitou součástí marketingového mixu. Hlavním úkolem propagace je seznámit zákazníky s vlastními produkty a službami a přimět je ke koupi. K tomu slouží nejrůznější formy propagace. Čím širší a specifitější je nabídka sortimentu, tím přesněji je třeba se zaměřit na určení cílové skupiny zákazníků.

Ve společnosti není vytvořen samostatný marketingový útvar, takže veškerá rozhodnutí o propagačních aktivitách jsou v kompetenci obchodního úseku, resp. zástupce firmy.

Ten při rozhodování o použití propagačních nástrojů vychází z aktuálních finančních možností podniku. Ty sou často omezené.

Správné pochopení a uplatňování marketingových zásad je v současných podmínkách na trhu stále důležitější. Přesto je v podniku veškerá propagační činnost velmi málo rozvinuta a je jí věnována minimální pozornost.

### 6.3.1 Reklama

Do oblasti reklamy, která může mít na spotřebitele dlouhodobě pozitivní dojem, firma neinvestuje příliš mnoho finančních prostředků. Jelikož tato organizace působila na místním trhu už v době, kdy současní konkurenti ještě neexistovali nebo nebyli tak rozšíření, má vybudovanou dobrou pověst a značná část jejich zákazníků je zvyklá na vysokou kvalitu produktů. Firma se snaží udržovat jméno společnosti v povědomí veřejnosti, takže používá zpravidla reklamu institucionální.

Z důvodu omezených finančních prostředků firma nevyužívá reklamu v masových médiích, jako jsou televize, rádio, tisk, časopisy či internet. Tyto tradiční nástroje jsou sice velmi účinné, ale výdaje na propagaci v těchto prostředcích by byly příliš vysoké.

Reklama podniku je tedy omezena pouze na venkovní reklamu, která spočívá v:

#### *Nápisech na dodávkových automobilech*

V současné době má firma k dispozici 8 dodávek, kterými rozváží své výrobky do jednotlivých prodejen. Každá dodávka je označena firemní značkou, tedy názvem společnosti, a kontaktními informacemi organizace.

#### *Naváděcích systémech*

Firma používá směrovky k navádění a k lepší orientaci zákazníků. Směrovky jsou umístěny především do frekventovaných míst v centru města, kde má společnost dvě ze svých prodejen a sídlo.

#### *Plakátech umístěných v prodejnách*

Tyto plakáty jsou umístěny ve vlastních prodejnách, kterých společnost momentálně provozuje pět. Na těchto plakátech je umístěna nabídka cukrářských dortů.

Za další venkovní reklamu lze považovat malbu na fasádě jedné z budov, která je umístěna v areálu pekárny na Kotojedské ulici v Kroměříži. Tato malba obsahuje název společnosti, což je znázorněno velkými písmeny AVOS. Tato budova byla rekonstruována v roce 2005,

když došlo k ukončení koncentrace výroby pekařských a cukrářských výrobků do jednoho areálu.

Tyto způsoby propagace vlastní firmy nejsou příliš nákladné, ale přirozeně nepřinášejí žádné velké výsledky. Jinak tato firma prakticky nevyužívá reklamu jako další možnost ke svému zviditelnění.

### **6.3.2 Podpora prodeje**

Tato forma komunikace má v časově omezené době pomocí dodatečných podnětů stimulovat nákup, což může krátkodobě zvýšit prodej až o 30 %. Firma využívá jak obchodní tak zákaznickou podporu prodeje.

Za nejvýraznější formu podpory prodeje lze označit katalogy, které jsou distribuovány jednotlivým odběratelům. Firma pravidelně vytváří katalogy, které obsahují informace o nových výrobcích, cenách apod., a tyto katalogy rozdává svým obchodním partnerům.

Velice důležitou formou podpory prodeje jsou také ochutnávky. Firma propaguje nové produkty nejen vytvářením katalogů, ale také formou ochutnávek. Ty jsou prováděny v podnikových prodejnách, kde mají zákazníci možnost nejnovější druhy výrobků nejen ochutnat, ale také přímo zakoupit. Náklady spojené s ochutnávkami jsou pro firmu v současné době zanedbatelné.

Dalším nástrojem podpory prodeje jsou různé cenové metody. Svým odběratelům poskytuje množstevní slevy až do výše 10 %. Slevy, které poskytuje společnost obchodním řetězcům, jsou zpravidla smluvní a někdy bývají i vyšší. S těmito odběrateli má také firma smluveno odebrání určitého množství neprodané produkce. U podpory zaměřené na spotřebitele využívá firma zaokrouhlené ceny svých výrobků, tzv. Baťovy ceny.

Zbývající nástroje, které slouží na podporu prodeje, firma zatím nevyužívá. Stejně jako u reklamy je tento způsob propagace finančně příliš náročný.

### **6.3.3 Public relations**

Interní public relations probíhá formou přímého kontaktu mezi vedením společnosti a jednotlivými zaměstnanci, tzn. osobní kontakt, telefon, e-mail apod. Někdy je také potřeba zajistit školení zaměstnanců, ke kterému dochází podle aktuálních potřeb podniku.

Součástí public relations jsou také webové stránky společnosti ([www.avoskm.cz](http://www.avoskm.cz)), které vznikly v roce 2005. Na těchto stránkách mohou návštěvníci získat základní informace

o podniku, kontakt na vedení akciové společnosti, seznam jednotlivých provozoven a seznam nabízených produktů. Tyto webové stránky bohužel neobsahují informace o cenách jednotlivých produktů. Výdaje na tvorbu a úpravu webových stránek činily 5 000 Kč.

Do veřejného public relations lze zařadit i výroční zprávy, které popisují všechny významné události, ke kterým došlo v uplynulém roce a které ovlivnily činnost společnosti. Tyto výroční zprávy jsou k dispozici také veřejným institucím.

Za zmínku jistě stojí i datové schránky, které byly zavedeny v českém právním řádu v roce 2009 a které jsou definovány jako elektronické úložiště určené k doručování elektronických dokumentů od orgánů veřejné moci a k provádění úkonů vůči orgánům veřejné moci. Jelikož je společnost právnickou osobou zapsanou v obchodním rejstříku, byla jí datová schránka zřízena povinně. [18]

#### **6.3.4 Osobní prodej**

Osobní prodej je velice důležitou částí propagace, protože dochází k přímému kontaktu mezi firmou a zákazníkem. K osobnímu kontaktu se zákazníci dochází jednak ve vlastních prodejnách prostřednictvím prodavaček. Při zaměstnávání nových prodavaček se klade důraz především na odbornou praxi. Dále dochází k osobnímu kontaktu při obchodním jednání mezi zástupci firmy a jednotlivými odběrateli. Největší a nejdůležitější část zaujímají obchodní řetězce. Náplní práce zástupce firmy je mimo jiné objíždět jednotlivé maloobchody a případné zájemce, a nabízet jim své výrobky. Výhodou tohoto způsobu je možnost poskytnout dodatečné informace o podniku a nabízených výrobcích, a také silněji zapůsobit na případného zájemce.

#### **6.3.5 Přímý marketing**

Společnost AVOS a. s. nevykonává žádné aktivity přímého marketingu.

#### **6.3.6 Veletrhy a výstavy**

Vedení společnosti se účastní různých veletrhů, výstav a seminářů po celé České republice. Jedním z nejvýznamnějších je mezinárodní potravinářský veletrh SALIMA, který se koná v Brně každé dva roky. Dále se účastní například mezinárodního veletrhu MBK, což je veletrh připravovaný mimo jiné ve spolupráci s Podnikatelským svazem pekařů a cukrářů, jehož je společnost AVOS a. s. členem. Podnikatelský svaz pekařů a cukrářů pořádá také každým rokem v Pardubicích akci „Dny chleba“. Této tradiční akce pekařů, mlynářů

a jejich dodavatelů se pravidelně účastní několik desítek pekařských firem, včetně společnosti AVOS a. s., která stejně jako ostatní přináší soutěžní vzorek. Tyto výstavy slouží k získávání přehledu o nových trendech nejen v pekárenské a cukrárenské činnosti, ale kompletně v celém oboru potravinářství. Zároveň tyto veletrhy slouží také k navazování nových kontaktů.

Členství v Podnikatelském svazu pekařů a cukrářů umožňuje zejména lepší přístup k informacím v pekárenském a cukrárenském oboru, možnost vzdělávání kádrů, společné prezentace a společných postojů při podpoře podnikání v pekařském a cukrářském oboru. [15]

## **6.4 Distribuce**

Distribuce představuje podstatnou část marketingového mixu, protože zajišťuje přesun produktů z výroby k zákazníkům. Způsob distribuce je velmi důležitý, protože ovlivňuje i ostatní části marketingového mixu, především cenu. Ta je značně ovlivněna formou distribučního kanálu, která se při prodeji výrobků používá.

### **6.4.1 Distribuční kanály**

Podnik využívá k distribuci svého zboží ke konečnému spotřebiteli dva způsoby. Délka distribučního kanálu je tedy rozvržena do dvou úrovní. První úroveň spočívá v distribuci zboží od výrobce přímo k zákazníkovi – přímá distribuční cesta. Druhá úroveň spočívá v distribuci zboží od výrobce přes zprostředkovatele až ke konečnému spotřebiteli – nepřímá distribuční cesta.

### **6.4.2 Přímá distribuční cesta**

Tento základní typ, kdy dochází k bezprostřednímu spojení mezi výrobcem a zákazníkem, využívá společnost prostřednictvím vlastních prodejen, kterých provozuje v současné době pět. Všechny tyto prodejny jsou umístěny v Kroměříži.

### **6.4.3 Nepřímá distribuční cesta**

Nepřímá distribuční cesta je charakterizována existencí mezičlánku. V tomto případě jde o jednoho zprostředkovatele. Firma má v současnosti přibližně 220 odběratelů, především maloobchodů, z nichž nejvýznamnější jsou obchodní řetězce Ahold a Billa, Jednota SD



Kroměříž, a dále jsou to různé veřejné instituce v místním regionu, jako školy, internáty, domovy důchodců, ústavy sociální péče apod.

#### 6.4.4 Přeprava

Přeprava pekařských a cukrářských výrobků je zajišťována především vlastními dopravními prostředky, ale také externím dopravcem. Firma momentálně disponuje sedmi dodávkovými automobily. V minulém roce byly v rámci obnovení vozového parku zakoupeny čtyři nové dodávkové automobily značky Iveco, které nahradily ty stávající. Kromě vlastních přepravců zajišťuje přepravu výrobků také jeden externí přepravce, se kterým má podnik uzavřenou dohodu. Přeprava je zajišťována každý den zhruba od dvou hodin do poledne. Přepravu výrobků také usnadnila koncentrace pekárenské a cukrárenské výroby do jednoho objektu v Kotojedské ulici v Kroměříži, ke které došlo v roce 2005.

Každým rokem je vyrobeno a přepraveno zhruba 20 mil. kusů výrobků. Následující tabulka udává informace o vývoji dodávek zboží za posledních pět let. (Tab. 8.)

Tab. 8. Vývoj dodávek zboží (v ks) v letech 2004 až 2008 [26]

Rok	2004	2005	2006	2007	2008
Množství	28 569 963	25 378 383	21 050 727	20 279 368	20 436 047

#### 6.4.5 Zásobování vlastní prodejní sítě

Jak již bylo zmíněno výše, firma provozuje v současné době pět vlastních prodejen, které jsou zásobovány dvakrát až třikrát denně. Momentálně společnost neuvažuje o rozšíření počtu podnikových prodejen. Prodejny jsou situovány do poměrně frekventovaných oblastí, takže jejich rozmístění je v současnosti vhodné. Dvě prodejny jsou umístěny v centru města, další dvě jsou v místních čtvrtích Slovan a Dolní zahrady, a poslední je poblíž nemocnice.

Umístění prodejen v Kroměříži:

Havlíčková ulice

Riegrovo náměstí

Braunerova ulice

Vodní ulice – zároveň sídlo firmy

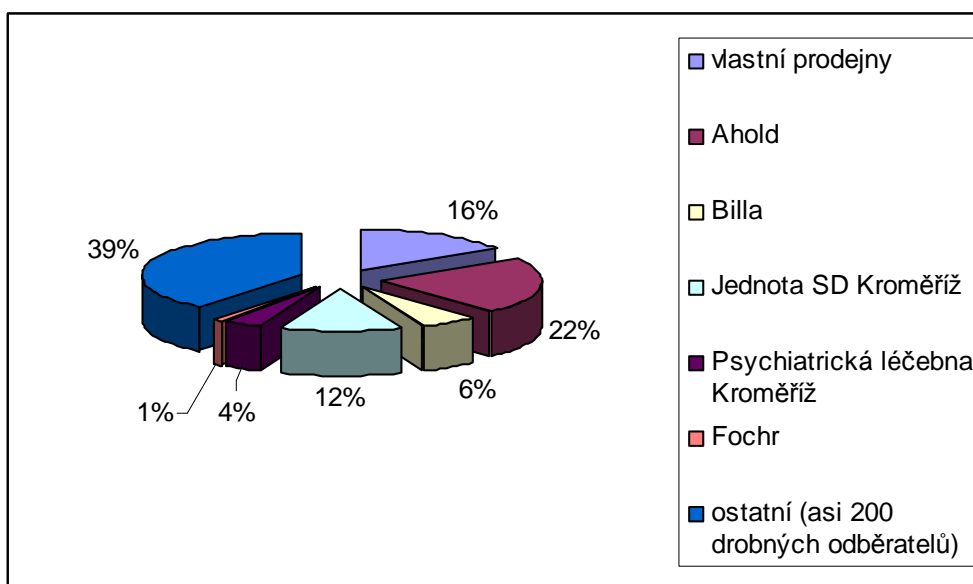
Sokolovská ulice

#### 6.4.6 Zásobování ostatních odběratelů

Zásobování ostatních odběratelů je komplikovanější, protože dochází k přepravě zboží i do jiných měst. Četnost zásobování není tak vysoká jako u vlastních prodejen. Odběratelé jsou zásobováni jednou až dvakrát denně. U některých odběratelů dochází k zásobování jen jednou nebo dvakrát za týden. Zde jde především o produkty dlouhodobější spotřeby. Běžné pečivo je ale samozřejmě dodáváno každý den. Prodejny obchodních řetězců Billa a Ahold jsou dnes zastoupeny skoro v každém větším městě, a s velkou částí z nich v místním regionu má společnost uzavřenou smlouvu o dodávkách pekařského a cukrářského sortimentu. Zásobování prodejen v Kroměříži je tedy poměrně časté. U prodejen obchodních řetězců v jiných městech je četnost zásobování menší. U zbývajících odběratelů je to podobné, záleží na vzdálenosti a četnosti objednávek.

Následující graf zobrazuje procentuální vyjádření dodávek pekařské a cukrářské výroby jednotlivým odběratelům v roce 2008. (Graf 5.)

Graf 5. Podíl odběratelů na celkových dodávkách vlastní výroby v roce 2008 [Zdroj: vlastní]



#### 6.4.7 Systém objednávek

Objednávky od zákazníků přijímají zaměstnanci společnosti přímo ve výrobním oddělení pekárny a cukrárny prostřednictvím telefonu nebo e-mailu. Další objednávky jsou přijímány vedoucími jednotlivých podnikových prodejen. Většinou, především u dlouhodobých odběratelů, jsou objednávky vyřizovány každý den. U nejčastějších výrobků, tedy rohlíků a chleba, vytváří podnik určitou rezervu ve výrobě, která se pohybuje v rozmezí 3 až 5 %. Staré a neprodané pečivo využívá firma ke krmení hospodářských zvířat.

Někteří odborníci se v této souvislosti domnívají, že by bylo vhodné zavést tzv. „zkrmné“, což je systém finanční podpory prodejců, kteří umístí neprodané rohlíky a chleba pro krmení hospodářských zvířat. Tuto podporu by vyplácel stát. [15]

## 7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě provedené situační analýzy, analýzy marketingového mixu společnosti a uskutečněného rozhovoru s ředitelem a zástupcem firmy, se budu v této části snažit navrhnout určité změny či doporučení, které by mohly vést ke zdokonalení současného marketingového mixu. Nepředpokládám, že by mé návrhy nějak významně ovlivnily chod firmy, svůj přínos vidím spíše v tom, že vedení společnosti může při řešení konkrétních situací nahlédnout do této práce a inspirovat se některými mými nápady, případně je aplikovat v praxi.

Provedením SWOT analýzy byly zjištěny určité nedostatky v marketingové činnosti. Jak už bylo uvedeno v průběhu práce, společnost nemá samostatné marketingové oddělení, které by koordinovalo všechny marketingové činnosti. Proto by do budoucna jednou z mnoha změn mohlo být zaměstnání pracovníka, který by měl na starosti veškeré činnosti, které spadají do této oblasti.

Nejméně propracovanou částí marketingového mixu se zdá být propagace, proto tedy začnu u ní. V oblasti reklamy bych z finančních důvodů nedoporučoval využívat typické prostředky jako jsou televize a rádio, ale spíše využití reklamy v regionálním tisku. Zde by byly uvedeny například kontakty k přijetí objednávek pekařských a cukrářských výrobků. Tato forma reklamy by byla vhodná především v období různých svátků (vánoce, velikonoce apod.). Venkovní reklama je dnes omezena pouze na nápisy na dodávkových automobilech, plakátech umístěných v prodejnách a naváděcích systémech. A právě u naváděcích systémů bych doporučil jejich rozšíření a zviditelnění.

Velice důležitou částí propagace je podpora prodeje. Firma každým rokem zavádí asi deset nových výrobků, a přibližně stejné množství výrobků vyřazuje. V podnikových prodejnách pak probíhají ochutnávky s možností zakoupení těchto výrobků. Náklady na provádění těchto ochutnávek jsou v současnosti zanedbatelné. Zde bych navrhol provádět ochutnávky daleko častěji. Určitě bych se také nebál použít větší částku na tento druh podpory prodeje. Vhodné by bylo i umístění poutače do výloh jednotlivých prodejen, který by informoval o nových produktech. V rámci podpory prodeje je například také dobré nabízet v určitém období některé výrobky za zvýhodněnou cenu apod. Na základě analýzy konkurence bych se dále zaměřil na výrobu různých specialit, které by se například prodávaly jen v určitý den, anebo které by se nějakým způsobem vázaly na zdejší oblast.

Při prodeji pekařských a cukrářských výrobků rozhoduje kromě dvou nejdůležitějších veličin, tedy ceny a kvality, také celkový vzhled výrobku. A právě design je vlastnost, na kterou je třeba pohlížet daleko více. Především při tvorbě nových produktů musí firma myslet na design, a tvořit nejrůznější specifické výrobky, které dokonale okouzlí oko zákazníka.

Firma informuje své odběratele o sortimentu a současných novinkách prostřednictvím katalogů. Tyto katalogy jsou docela obyčejné. Jsou tisknuty jednobarevně a obsahují seznam výrobků a jejich ceny. Proto je třeba investovat více také do těchto prostředků. Alespoň pro ty nejvýznamnější odběratele by stálo za to vytvořit katalogy, které by byly jednak barevné a pro jejich výrobu by bylo použito tvrdšího a kvalitnějšího papíru. Tyto katalogy je dobré nabízet také potenciálním obchodním partnerům.

Velký boom v posledních deseti letech zažil internet. Dnes je pro naprostou většinu firem důležité mít vlastní webové stránky. Kdo je nemá, přichází o značné množství potenciálních zákazníků. Firma AVOS své webové stránky vytvořila v roce 2005, a ty v současné době obsahují pouze kontaktní údaje a nabízený sortiment výrobků. Po obsahové stránce tedy poskytují velice málo informací, a grafická podoba stránek také nijak zvlášť nevyčnívá. Proto navrhuji tyto webové stránky upravit a doplnit o další podstatné informace, kterými jsou například kódy výrobků, trvanlivost, možné dny expedice aj., což může usnadnit komunikaci především při objednávkách. Na stránky bych umístil fotku sídla společnosti a výrobního areálu, a doplnil mapkami, což by mělo usnadnit cestu převážně obchodním partnerům. Často se totiž stává, že noví partneři mají potíže najít správnou cestu. Někdy to působí problémy i těm současným, což je způsobeno koncentrací pekárenské a cukrárenské výroby do jednoho areálu, ke které došlo před třemi lety. Současné webové stránky také postrádají aktualizace nových výrobků. Dále je možné zde uvádět podrobnější informace o vlastních prodejnách, jako například otvírací dobu, umístění prodejen (znovu s přiloženou mapkou trasy) aj. Dobré by bylo se i stručně zmínit o historii společnosti, certifikátu HACCP apod. Na zdokonalení podnikových webových stránek je třeba klást velký důraz. Jde přeci také o způsob prezentace vlastní firmy.

Neméně důležitou částí komunikace je také účast na různých veletrzích a výstavách. Firma se účastní těch nejvýznamnějších, které se konají v Brně a Pardubicích. Kromě těchto obecně známých veletrhů se ale konají ještě další, méně známé a ne tak rozšířené výstavy, které podle mého názoru stojí za to navštívit. Jde například o veletrhy v Českých Budějovicích. Výstavy a veletrhy jsou dosti důležité, protože zde dochází k navazování

nových kontaktů, a zástupci firmy tu mohou získat informace o nejnovějších technologiích, výrobních postupech apod.

Firma v současnosti provozuje pět vlastních prodejen. Všechny tyto prodejny jsou umístěny v Kroměříži. Vzhledem k tomu, že jsou výrobky ve městě a okolí poměrně známé a na některých místech by dle mého názoru mohly jít na odbyt, doporučoval bych zvážit možnost rozšíření počtu vlastních prodejen. Je potřeba provést analýzu a vyhodnotit všechna pro a proti. Prodejnu bych se snažil umístit v některé městské čtvrti, kde mají lidé pro pečivo daleko, anebo v blízkosti některé ze základních či středních škol, kterých je ve městě poměrně hodně. Rozhodující roli by samozřejmě také hrály náklady, především nájem. Vše je třeba zvažovat v rámci finančních možností firmy.

Výrobky firmy AVOS si získaly dobrou pověst především svou kvalitou. Proto bych doporučoval při výrobě nadále vycházet z kvalitních surovin a současné receptury. Základem úspěchu v současnosti je čerstvost. U většiny výrobků preferuje zákazník čerstvé pečivo. Důležitou podmínkou prodejnosti je také dostupnost. To znamená ztrácet co nejméně času nákupem. Proto by mohlo být pro firmu výhodné, kdyby vznikla jedna, možná dvě nové prodejny, tak aby pečivo bylo ještě více dostupnější. Rozhodující jsou také četné a včasné dodávky.

Konkurence představuje hrozbu pro podnik převážně v oblasti ceny. Situace malých pekáren je v konkurenci velkých podniků složitá, nemohou upoutat zákazníky cenami, protože by rychle zkrachovaly. Spodní hranice ceny je omezená především náklady. Šanci pro podnik tedy představuje pouze kvalitní a ojedinělé zboží. Sortiment musí být také dostatečně široký a specifický, a musí docházet k inovacím. Jedině tak může firma obstát při současných podmínkách na trhu.

## ZÁVĚR

Současná situace na trhu není pro malé a středně velké pekárny příliš příjemná. Firmy se musí nějakým způsobem přizpůsobit rostoucímu trendu nakupování pekařských výrobků v různých supermarketech a hypermarketech, a zároveň musí reagovat na aktuální změny současných konkurentů, kteří jsou na stejné nebo podobné úrovni. Proto sem se snažil analyzovat a zhodnotit stávající marketingový mix společnosti.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo tedy provést analýzu marketingového mixu společnosti, dále provést situační analýzu a řízený rozhovor, a na základě zjištěných skutečností identifikovat současný marketingový mix a navrhnout jeho úpravu.

Práce měla zjistit jednak současný stav podniku, ale také jakým způsobem je firma schopna svým současně navrženým marketingovým mixem uspokojit zákazníky, resp. do jaké míry využívá jednotlivé nástroje marketingového mixu. K tomu sloužila situační analýza, která byla provedena na začátku práce, a kterou bylo mimo jiné zjištěno, že podnik má v současnosti vedle silných stránek, kde vyniká především vysoká kvalita výrobků a dobrá pověst, také stránky slabé, jako nedostatečně propracované webové stránky apod. Dále k tomu sloužila kompletní marketingová analýza. Pro realizaci této analýzy byly použity zdroje poskytnuté organizací, ale rozhodující význam mělo uskutečnění dvou rozhovorů, konkrétně s ředitelem společnosti a jeho zástupcem.

Na základě zjištěného stavu byla v závěru analytické části navržena určitá doporučení ke zlepšení stávajícího marketingového mixu. K částečnému zlepšení situace firmy by mohlo dojít například zaměstnáním marketingového pracovníka, dále pak větším důrazem na propagaci, především v oblasti podpory prodeje, ale také v oblasti reklamy, dále zdokonalením podnikových webových stránek, větší účastí na různých veletrzích a výstavách, kladením daleko většího důrazu na design výrobků při jejich tvorbě a stejně tak neustálou inovací sortimentu a vytvářením různých specialit, tvorbou nových katalogů, a také rozšířením počtu vlastních prodejen o jednu, možná dvě nové prodejny. U všech jiných nápadů a návrhů, které jsem zde neuvedl, a které by případně také mohly pomoci při zdokonalení současného mixu, je stejně tak potřeba zvážit všechna pro a proti a až poté je případně realizovat. Toto jsou tedy směry, kterými by se podnik dle mého názoru měl ubírat.

Kompletní analýzou bylo zjištěno, že podnik by se měl zaměřit převážně na zdokonalení celkové propagace. Ostatní části marketingového mixu jsou podle mě na dobré úrovni, vzhledem k současným možnostem podniku. Hlavní cíl bakalářské práce byl tedy splněn.

Provedením analýzy byla také potvrzena domněnka, že podnik se svým produktovým mixem zaměřuje na zákazníky upřednostňující kvalitu pekařských výrobků před jejich kvantitou, a rovněž i že jeho primárním cílem zůstává udržet současný podíl na trhu.



## RESUMÉ

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Problematik der Marketingtätigkeit im Bereich der Bäckerei, bzw. sie analysiert Marketing-Mix der Bäckerei AVOS AG. Diese Firma gehört zu kleinen bis mittleren Gesellschaften und sie unternimmt in der Branche, die spezifisch dadurch ist, dass sie in der Tschechischen Republik lange Tradition hat.

Die Arbeit beginnt mit dem theoretischen Teil, wo mit der Ausnutzung der fachlichen Literatur das Wesen des Marketings, des Marketing-Mix und seinen einzelnen Teilen (d. h. des Produktes, des Preisses, der Kommunikation und der Distribution) gelöst wird. Weiter definiert sie den Begriff die Marketing-Situationanalyse, und die Begriffe, die in diesen Bereich gehören, d. h. Analysen SWOT, PEST und Porter, und das sogenannten Modell BCG.

Der analytische Teil besteht aus einigen Teilen. In der Einleitung wird die Firma charakterisiert, und wird kurz ihre Geschichte, Beschäftigten, Organisationsstruktur, Wirken u. ä charakterisiert. In den nächsten Teilen werden Marketingsanalyse SWOT, PEST und Porter, und Analyse des Portfolios (d. h. das Modell BCG) durchgeführt. Der Hauptteil der ganzen Arbeit wird sich an der Ausführung der vollständigen Analyse der einzelnen Instrumenten des Marketing-Mix richten. Hier wird sich die Arbeit an der detaillierten Beschreibung jeder aus vier Akten des heute vorgeschlagenen Marketing-Mix orientieren. Am Schluß des analytischen Teils wird die Empfehlung zur Gestaltung und zur Verbesserung des bestehenden Marketing-Mix vorgeschlagen.

Das Ziel der Bachelorarbeit ist es also auf Grund der Analyse des Marketing-Mix der Gesellschaft, der Situationanalyse und des gesteuerten Gespräch den gegenwärtigen Marketing-Mix zu identifizieren und seine Gestaltung vorzuschlagen.

Auf Grund der vorgenommenen Analysen bemüht sich die Arbeit finden eine Antwort auf die Frage, wohin die Firma in den folgenden Jahren gehen sollte. Am Schluß des analytischen Teils werden bestimmte Schritte empfohlen, es sind: einen Marketingarbeiter beschäftigen, sich mehr an der Kommunikation orientieren, vor allem im Bereich der Verkaufsförderung, aber auch im Bereich der Werbung. Weiter ist es die Verbesserung der Webseiten, öftere Teilnahme an den Messen und Ausstellungen, größerer Akzent auf Design bei der Produktion der Produkten legen, ebensowohl auf Innovation des gegenwärtigen Sortiments und auf Entstehung verschiedener Spezialitäten, und noch ist es

die Gestaltung der Kataloge, und die Erweiterung der Zahl der betrieblichen Verkaufsstellen.

Durch die vollständige Analyse wurde festgestellt, dass sich die Firma überwiegend an die Verbesserung der Kommunikation orientieren sollte. Andere Teile des Marketing-Mix sind nach meiner Meinung am guten Niveau, in Hinsicht zu den heutigen Möglichkeiten des Betriebes. Das Hauptziel der Bachelorarbeit wurde also erfüllt.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické publikace:

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, a. s. 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha 7 : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [3] DE PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, a. s., 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [4] FORET, Miroslav a kol. *Marketing – základy a postupy*. 1. vyd. Praha 4 : Computer Press, 2001. 162 s. ISBN 80-7226-558-X.
- [5] HADRABA, Jaroslav. *Marketing – produktový mix, tvorba inovací produktů*. 1. vyd. Plzeň : Aleš Čeněk, s. r. o., 2004. 216 s. ISBN 80-86473-89-9.
- [6] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, a. s., 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 1. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, a. s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] KINCL, Jan a kol. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-02-8.
- [9] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera – jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. (2. dotisk) Praha : Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [10] KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, a. s., 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [11] MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha 1 : Grada Publishing, spol. s r. o., 1996. 312 s. ISBN 80-7169-297-2.
- [12] SMITH, Paul. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha 4 : Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.
- [13] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň : Aleš Čeněk, s. r. o., 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- [14] TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

**Seriálová publikace - časopis:**

- [15] *Pekař Cukrář: odborný časopis pro pekaře a cukráře*. Vydává Pekař a cukrář s. r. o., obchodní firma. 2009, roč. IXX, č. 8. Praha : Pekař a cukrář s. r. o., 2009. ISSN 1213-2403.

**WWW stránka – elektronická monografie:**

- [16] *Česká národní banka: Vývoj diskontní sazby ČNB v %*. [online]. 2009, [cit. 2009-11-19]. Dostupný z WWW: <[http://www.cnb.cz/cs/faq/faq\\_diskontni\\_historie.html](http://www.cnb.cz/cs/faq/faq_diskontni_historie.html)>.
- [17] *Český statistický úřad: Míra inflace*. [online]. 2009, [cit. 2009-11-23]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)>.
- [18] *Datové schránky: Úvod*. [online]. 2009, [cit. 2009-11-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.datoveschranky.info/index.php?s>>.
- [19] *Finanční noviny: Zpráva o inflaci*. [online]. 2009, [cit. 2009-11-23]. Dostupný z WWW: <<http://ipoint.financninoviny.cz/tz-zprava-o-inflaci-prognoza-ekonomiky-podle-cnb.html>>.
- [20] HÁLEK, Vítězslav. *Plánování a organizování firmy - Matice BCG*. [online]. 2006, [cit. 2009-11-20]. Dostupný z WWW: <<http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/poprp-print.php?l=02>>.
- [21] *Kurzy: Nezaměstnanost v ČR*. [online]. 2009, [cit. 2009-11-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>.
- [22] *TUV NORD: Certifikace HACCP*. [online]. [cit. 2009-11-20]. Dostupný z WWW: <[http://www.tuv-nord.cz/37876.asp?gclid=CJWX\\_sDvsJ4CFcqHzAodcRclJw](http://www.tuv-nord.cz/37876.asp?gclid=CJWX_sDvsJ4CFcqHzAodcRclJw)>.

**Zákon:**

- [23] Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů ze dne 1. 9. 1997, ve znění pozdějších předpisů.

**Ostatní zdroje:**

- [24] Ceník cukrářských výrobků firmy AVOS a. s. platný od 21. 10. 2009, Kroměříž : 2009, 4 s.

- [25] Ceník pekařských výrobků firmy AVOS a. s. platný od 21. 10. 2009, Kroměříž : 2009, 4 s.
- [26] Interní materiály společnosti AVOS a. s.
- [27] Výroční zpráva AVOS, a. s. Kroměříž : AVOS, 2008.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

EU	Evropská unie
ENAPO	Ekonomické nákupy potravin
SALIMA	Mezinárodní potravinářský veletrh
MBK	Mezinárodní veletrh mlynářství, pekařství a cukrářství
HACCP	System preventivních opatření pro zajištění nezávadnosti potravin

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Matice BCG [20] .....	20
Obr. 2. Model pěti sil podle Michaela Portera [1] .....	21
Obr. 3. Organizační struktura firmy [Zdroj: vlastní] .....	39
Obr. 4. Logo firmy AVOS [26] .....	54

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici [1] .....	16
Tab. 2. Příklady externích faktorů makroprostředí používaných při analýze PEST [5].....	18
Tab. 3. Vývoj ekonomických ukazatelů (v tis. Kč) v letech 2006 až 2008 [27] .....	38
Tab. 4. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2003 až 2008 [27].....	40
Tab. 5. Matice BCG firmy AVOS [Zdroj: vlastní].....	46
Tab. 6. Vývoj tržeb tukového rohlíku (v tis. Kč) v letech 2004 až 2008 [26].....	52
Tab. 7. Vývoj tržeb kmínového chleba (v tis. Kč) v letech 2004 až 2008 [26].....	52
Tab. 8. Vývoj dodávek zboží (v ks) v letech 2004 až 2008 [26].....	65



**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Vývoj prodeje tukového rohlíku (v ks) v letech 2004 až 2008 [26].....	51
Graf 2. Vývoj prodeje kmínového chleba (v ks) v letech 2004 až 2008 [26].....	52
Graf 3. Vývoj cen základních surovin v letech 2004 až 2008 [26] .....	59
Graf 4. Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků (v tis. Kč) v letech 2004 až 2008 [27] .....	60
Graf 5. Podíl odběratelů na celkových dodávkách vlastní výroby v roce 2008 [Zdroj: vlastní] .....	66

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I    Rozhovor s ředitelem a zástupcem firmy
- P II   Nabídka cukrářských dortů
- P III  Ceník pekařských výrobků

## **PŘÍLOHA P I: ROZHOVOR S ŘEDITELEM A ZÁSTUPCEM FIRMY**

### **ŘEDITEL SPOLEČNOSTI:**

- 1) Popište současnou pozici vašeho podniku na trhu.
- 2) Jak probíhal vývoj vaší společnosti?
- 3) Jaké jsou v současnosti na trhu podmínky pro provozování pekařské činnosti?
- 4) Jaký je předpokládaný vývoj podnikání firmy AVOS?
- 5) Popište organizační strukturu společnosti.
- 6) Kolik má firma celkem zaměstnanců a jaký byl vývoj počtu zaměstnanců?
- 7) Jaké jsou hlavní cíle vašeho podnikání?
- 8) Jaké silné a slabé stránky byste našel na činnosti společnosti?
- 9) V čem vidíte největší příležitosti a hrozby ve vašem podnikání?
- 10) Kdo jsou vaši současní i potenciální největší konkurenti?
- 11) Se kterými dodavateli a odběrateli nejvíce spolupracujete?
- 12) Kteří odběratelé jsou pro vás klíčoví?
- 13) Jak byste ohodnotil vyjednávací sílu odběratelů a dodavatelů?
- 14) Které faktory (z oblasti ekonomiky, technologie, politiky a kultury) nejvíce ovlivňují činnost společnosti?

### **ZÁSTUPCE SPOLEČNOSTI:**

#### *Výrobek:*

- 15) Které výrobky jsou pro vás klíčové?
- 16) Chystáte se některé výrobky vyřadit ze svého sortimentu? Jaké?
- 17) Chystáte se uvést do prodeje nové výrobky? Jaké?
- 18) Jakým způsobem probíhá vývoj nových produktů?
- 19) Jak často zařazujete nové výrobky do svého sortimentu?
- 20) Jak často vyřazujete výrobky ze svého sortimentu?
- 21) Jak byste ohodnotil design a kvalitu nabízených produktů?
- 22) Popište výrobní technologii, kterou využíváte.
- 23) Jak využíváte neprodané výrobky?

*Cena:*

- 24) Jakým způsobem probíhá stanovení cen výrobků?
- 25) Které faktory nejvíce ovlivňují výši cen?
- 26) Sledujete ceny konkurenčních firem?
- 27) Jaké jsou platební podmínky u dodavatelů a u odběratelů?
- 28) Jak probíhá platební styk ve vaší firmě?
- 29) Jaké výhody poskytujete svým odběratelům (slevy apod.)?
- 30) Se kterými odběrateli máte dohodnuté smluvní ceny?
- 31) Jak často měníte ceníky svých výrobků?

*Propagace:*

- 32) Jak probíhá komunikace ve vaší společnosti?
- 33) Jaké formy propagace využíváte?
- 34) Jaké cenové metody na podporu prodeje využíváte?
- 35) Jak probíhá propagace nového výrobku?
- 36) Máte vlastní webové stránky? Kdy a jak vznikly?
- 37) Účastníte se některých veletrhů a výstav? Kterých?
- 38) Sponzorujete nějaké akce (charitativní apod.)? Které?
- 39) Jaké máte nejnovější zkušenosti s používáním datových schránek?

*Distribuce:*

- 40) Jak probíhá distribuce výrobků?
- 41) Jaké distribuční kanály využíváte?
- 42) Zajišťujete přepravu i vlastními vozy? Kolik jich vlastníte?
- 43) Kolik prodejen provozujete a kde jsou umístěny?
- 44) Uvažujete o rozšíření počtu vlastních prodejen?
- 45) Jak probíhá zásobování jednotlivých odběratelů?
- 46) Jak probíhají objednávky?
- 47) Jaký podíl dodávek je realizován ve vlastních prodejnách?

## PŘÍLOHA P II: NABÍDKA CUKRÁŘSKÝCH DORTŮ



## PŘÍLOHA P III: CENÍK PEKAŘSKÝCH VÝROBKŮ

<i>název výrobku</i>	<i>hmotnost (g)</i>	<i>cena bez DPH</i>
<b>Chléb</b>		
chléb párty	600	15,90
chléb párty, balený krájený	600	16,69
chléb Agro	1200	24,00
chléb Křupák	600	20,70
chléb Křupák balený	600	21,88
chléb Moskva balený krájený	400	15,87
chléb cereálový balený	750	24,29
chléb kmínový malý	500	12,00
chléb kmínový – kulatý	1000	22,00
chléb kmínový	1200	24,00
chléb kmínový balený	500	14,52
chléb kmínový balený krájený	250	9,90
chléb kmínový balený krájený	800	23,65
chléb kmínový balený krájený	600	15,84
chléb kmínový kulatý balený	500	14,52
chléb kmínový	1000	22,00
chléb moravský	1000	25,30
chléb moravský	500	13,73
chléb podmáslový	1200	24,00
chléb podmáslový	900	22,00
chléb selský	1000	22,00
chléb selský	1200	24,00
chléb selský	600	13,20
chléb selský	800	17,60
chléb slunečnicový balený	500	26,40
chléb toustový světlý balený krájený	250	13,97
chléb toustový světlý balený krájený	500	22,13
chléb vícezrnný	500	18,40
chléb pšenično-žitný balený	1000	26,86
chléb pšenično-žitný balený	500	16,15

chléb česnekový	500	15,97
kornchléb balený krájený	500	18,22
kornchléb	500	17,60
<b>Běžné pečivo</b>		
bageta Rusti	110	6,79
bageta balená	130	8,57
bageta francouzská tmavá	300	11,50
bageta kukuřičná balená	120	8,57
bageta kukuřičná	120	8,42
bageta se slaninou a sýrem	110	9,15
bageta	130	7,94
banketka	25	1,83
bramboráček	60	4,21
bulka	85	4,60
bulka malá	45	2,70
bulka slunečnicová	60	3,68
bulka sýrová	70	4,23
chlebánek	50	3,48
chléb cereálový balený	500	25,34
chléb cereálový balený	250	13,86
dalamánek	50	2,70
houska se sýrem	45	2,37
houska	45	1,83
italské sýrové pečivo	50	5,70
koláč italský balený	90	10,40
koláč s náplní škvarkovou a zelím	70	6,70
koláč s náplní škvarkovou a zelím balení 2 ks	140	13,40
kornspicz	60	4,91
pletýnka Topkorn	60	4,14
pletýnka mléčná	100	5,92
pletýnka speciál se škvarkama	100	7,69
raženka dýňový	60	3,68
raženka kukuřičná	60	3,13
raženka lupikorn	60	4,21

rohlík cereálový	75	5,24
rohlík grahamový	60	3,14
rohlík královský	86	3,86
rohlík se slaninou	55	4,71
rohlík sezamový	60	3,21
rohlík sojový	50	3,00
rohlík	43	1,81
růžička cereální	60	4,14
sezamový suk	60	5,07
veka balená	400	16,42
veka krájená balená	400	17,54
veka	400	15,32

### **Jemné pečivo**

buchta česká s náplní povidlovou	50	4,44
buchtíčky dukátové nebalené	250	27,80
buchty české s náplní povidlovou balení 4 ks	200	19,35
buchty české s povidlovou náplní balené	360	28,16
croissant zrníčkový	60	4,15
croissantový rohlík	45	5,24
croissantový rohlík plněný čokoládou	70	9,52
dětský koláč	70	7,87
grahamový rohlík se sýrem	70	5,54
grahamový rohlík se zelím a uzeninou	100	8,57
hřeben grahamový s jablečnou náplní	100	7,73
hřeben listový s ovocnou náplní	50	6,03
hřebínek listový s náplní	80	7,30
kapsa s náplní (mák, ořechy, ovoce)	130	8,83
kapsa s náplní balená	130	9,66
kobliha cukrářská s krémem balení 3 ks	180	29,30
kobliha cukrářská s krémem balení 2 ks	120	17,95
kobliha cukrářská s krémem	60	8,05
kobliha s banánovou polevou	50	6,60
kobliha s náplní ovocnou (džem)	50	6,07
kobliha s náplní ovocnou (džem) balení 2 ks	100	13,99



kobliha s náplní ovocnou (džem) balení 3 ks	150	23,98
kobliha s náplní čokoládovou	50	6,82
kobliha s náplní čokoládovou balení 2 ks	100	15,49
kobliha s náplní čokoládovou balení 3 ks	150	25,50
kobliha s tvarohem a povidly	50	8,05
kobliha s tvarohem a povidly balení 2 ks	100	17,95
kobliha s tvarohem a povidly balení 3 ks	150	29,30
kobliha se skořicí	50	6,07
kobliha se skořicí balení 2 ks	100	13,99
kobliha zdobená	50	6,07
kobliha zdobená balení 2 ks	100	13,99
koláč s krémovou náplní sypaný mandlemi	70	7,83
koláč s krémovou náplní sypaný vanilkou	70	7,83
koláč s čok. náplní syp. skořicí nebo mandl. balení 2 ks	140	14,57
koláč s čok. náplní syp. skořicí nebo mandlemi	70	7,87
koláč svatební s tvarohovou náplní balení 3 ks	111	17,64
koláč svatební s tvarohovou náplní balení 6 ks	222	33,46
koláč svatební	37	5,47
koláč tlačný s náplní makovou balení 4 ks	200	23,28
koláč tlačný s náplní makovou	50	5,47
koláč tlačný s náplní ořechovou	50	5,47
koláč tlačný s náplní makovou balení 2 ks	100	11,90
koláč tlačný s náplní ovocnou	50	5,47
koláč tlačný s náplní ovocnou balení 2 ks	100	11,90
koláč tlačný s náplní ořechovou balení 4 ks	200	23,28
koláč tlačný s náplní ořechovou balení 2 ks	100	11,90
koláč tlačný s náplní tvarohovou balení 4 ks	200	23,28
koláč tlačný s náplní tvarohovou	50	5,47
koláč tlačný s náplní tvarohovou balení 2 ks	100	11,90
listové těsto s náplní škvarkovou	80	10,63
listové těsto s náplní puding. a marmel.	60	5,75
listové těsto s náplní puding. a marmel.	80	10,63
makovka balená	86	6,18
makovka balená 2 ks	172	13,18
makovka	86	5,54

moravská rolka s náplní makovou	200	16,65
moravská rolka s náplní makovou balená	200	18,40
moravská rolka s náplní ořechovou balená	200	18,97
pražský loupák	45	3,61
rohlík drobenkový	50	3,73
rohlík sladký s rozinkami sypaný mandlemi	120	9,66
roláda s náplní makovou balená	180	16,56
roláda s náplní ořechovou balená	180	18,77
sváteční tvar. koláč s ovocnou náplní balený	90	11,47
sváteční tvar. koláč s ovocnou náplní balení 2 ks	180	18,63
vdolek hanácký s tvar. nápl. a povidly balený	150	20,08
vdolek hanácký s tvar. a povidly balený	300	32,98
vánočka máslová s roz. mandlová balená	360	34,74
vánočka máslová s roz. ořechová balená	360	31,74
vánočka tuk. lehká s cukrem a NS balená	350	28,96
vánočka tuková balená	360	26,04
vánočka tuková s rozinkami balená	360	26,38
vánočka tuková	360	24,73
závin listový s jablečnou náplní	180	14,90
závin s makovou náplní balený	400	29,15
závin s náplní jablečnou	250	18,56
šáteček listový s ořechovou náplní balení 3 ks	150	20,46
šáteček listový s ořechovou náplní	50	6,03
šáteček máslový s náplní ovocnou	50	5,70
šáteček máslový s náplní balení 2 ks	100	12,42
šáteček s náplní jablečnou	50	5,35
<b>Knedle</b>		
knedlík houskový balený	500	16,56
<b>Strouhanka z pečiva</b>		
strouhanka z pečiva	1000	30,64
<b>Přísady</b>		
droždí	1000	39,56
droždí balené 24 ks	1008	74,52