

# **Projekt na zvýšení konkurenceschopnosti vybrané pekárny na zlínském trhu**

Bc. Veronika Vojkůvková

---

Diplomová práce  
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Vojkůvková**  
Osobní číslo: **M16439**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt na zvýšení konkurenceschopnosti vybrané pekárny na zlínském trhu**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice konkurence a konkurenceschopnosti.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současnou konkurenceschopnost vybrané pekárny ve zlínském kraji.
- Na základě výsledků analýzy vypracujte projekt zvýšení konkurenceschopnosti vybrané pekárny ve zlínském kraji.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

EGAN, John. Marketing communications. Second edition. Los Angeles: Sage, 2015, 420 s. ISBN 978-1-4462-5902-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 2004, 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

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

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jan Kramoliš, Ph.D.  
Ústav ekonomie  
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2017  
Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 12.4.2018

Jméno a příjmení: VERONIKA VOJKŮVKOVÁ

.....  
Vojkůvková  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce si klade za cíl vytvoření projektu zvýšení konkurenceschopnosti pekárny. Tohoto cíle je dosaženo pomocí eliminace problémů vyplývajících z provedených analýz. Zobrazenými oblastmi jsou vymezení teoretických poznatků z oblasti konkurence a konkurenceschopnosti, vypracování analýz a projektu. Praktická část práce se zabývá zpracováním analýz, především průzkumem spokojenosti zákazníků, PESTLE analýzou, SWOT analýzou, BCG analýzou, analýzou konkurence a s ní spojenou GE analýzou. Analýzy tvoří ucelený obraz o fungování organizace a jejího okolí, odhalují silné a slabé stránky a vyplývají z nich doporučení. Na základě těchto poznatků je následně zpracován projekt na zvýšení konkurenceschopnosti pekárny. Projekt je poté implementován do praxe a podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurenční boj, analýza konkurence, strategie, pekárna, marketingový výzkum, SWOT analýza, BCG matice, PESTLE analýza, GE matice, kvadrantová analýza

## **ABSTRACT**

The aim of thesis is to create a suitable project to increase competitiveness of chosen bakery. The aim is reached by elimination of problem results from all analysis. Displayed areas are meant to be writing of theoretical knowledge from the area of competition and competitiveness, analysis and project. Analytical part contains of elaborating analysis primarily the customer satisfaction research, PESTLE analysis, SWOT analysis, BCG analysis, competition analysis and GE analysis. Analysis make a comprehensive picture about organization and its surrounding, reveal strengths and weaknesses and also make a recommendations. On these finding there is a project made. This project is being developed to increase the competitiveness of chosen bakery. Project is then put into practise by making time, cost and risk analysis.

Keywords: competitiveness, competing, competition analysis, strategy, bakery, marketing research, SWOT analysis, BCG analysis, PESTLE analysis, GE analysis

Tímto bych ráda poděkovala všem, kteří pomohli ke vzniku této diplomové práci. Poděkování patří především panu Mgr. Janu Kramolišovi, Ph.D., za cenné rady ohledně obsahu a zpracování jednotlivých částí práce. Také bych chtěla poděkovat paní Danuši Houzarové, za možnost zpracování práce v její společnosti a za důvěru, a v neposlední řadě také Radmile Zdráhalové, která poskytla cenné informace a zpětnou vazbu k projektu.

*„Nemůžete předběhnout budoucnost, když ji zaspíte“*

*Gary Hamel*

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 KONKURENCE</b> .....	<b>13</b>
1.1    TYPOLOGIE.....	14
1.2    VÝVOJ.....	14
1.3    POJMY SOUVISEJÍCÍ S KONKURENCESCHOPNOSTÍ.....	15
1.3.1    Konkurent.....	15
1.3.2    Konkurenceschopnost .....	15
1.3.3    Konkurenční výhoda .....	16
1.3.4    Konkurenční síly .....	18
<b>2 ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI</b> .....	<b>19</b>
2.1    IDEÁLNÍ PODMÍNKY .....	19
2.2    FAKTORY ÚSPĚCHU .....	19
2.2.1    Značka .....	21
2.2.2    Produkt .....	23
2.2.3    Zákazník.....	24
2.2.4    Spokojenost zákazníka .....	26
2.2.5    Supply Chain management .....	27
2.3    MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	28
2.3.1    Konkurenční strategie .....	28
2.3.2    Strategie podle velikosti tržního podílu .....	29
2.3.3    Strategie marketingového mixu .....	29
<b>3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>30</b>
3.1    ANALYTICKÉ NÁSTROJE .....	32
3.1.1    Metoda VRIO.....	32
3.1.2    Kvadrantová analýza .....	33
3.1.3    PESTLE analýza .....	33
3.1.4    BCG analýza .....	34
3.1.5    GE analýza .....	35
3.1.6    SWOT analýza .....	36
3.1.7    Analýza konkurence.....	37
<b>4 PROJEKTOVÉ ANALÝZY</b> .....	<b>40</b>
<b>5 ZÁVĚR POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI A STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ PRO PRAKTICKOU ČÁST</b> .....	<b>41</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>42</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>43</b>

6.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE .....	43
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	44
6.3	LOGO.....	44
6.4	PRODUKTY .....	45
6.5	PRODEJNÍ SÍŤ .....	47
6.6	DISTRIBUCE.....	48
<b>7</b>	<b>ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ .....</b>	<b>49</b>
7.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU .....	49
7.1.1	Vyhodnocení otázek.....	50
7.2	KVADRANTOVÁ ANALÝZA.....	54
<b>8</b>	<b>PESTLE ANALÝZA.....</b>	<b>57</b>
8.1	POLITICKÉ FAKTORY (P).....	57
8.2	EKONOMICKÉ FAKTORY (E) .....	57
8.3	SOCIÁLNĚ-DEMOGRAFICKÉ FAKTORY (S).....	57
8.4	TECHNICKO-TECHNOLOGICKÉ FAKTORY (T) .....	58
8.5	LEGISLATIVNÍ FAKTORY (L).....	58
8.6	ENVIRONMENTÁLNÍ FAKTORY (E).....	59
<b>9</b>	<b>BCG ANALÝZA.....</b>	<b>60</b>
<b>10</b>	<b>ANALÝZA KONKURENCE A SOUČASNÁ KONKURENCESCHOPNOST PEKÁRNY .....</b>	<b>63</b>
10.1	PŘÍMÁ KONKURENCE.....	64
10.1.1	Pekárna Lomná.....	64
10.1.2	Pekárna ARETE .....	65
10.1.3	Bartoňova pekárna .....	65
10.1.4	Pekárna Střelná.....	66
10.1.5	Zhodnocení konkurenceschopnosti pekárny vůči konkurentům.....	66
10.2	NEPŘÍMÁ KONKURENCE .....	66
10.3	POTENCIÁLNÍ KONKURENCE.....	68
10.4	GE MATICE – ANALÝZA KONKURENCE .....	68
<b>11</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>72</b>
<b>12</b>	<b>ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>76</b>
<b>13</b>	<b>PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY PEKÁRNA LEŠŇANKA S. R. O.....</b>	<b>78</b>
13.1	CÍLE A ROZPOČET PROJEKTU .....	78
13.2	CÍLOVÉ SKUPINY .....	78
13.3	ZJIŠTĚNÉ PROBLÉMY .....	79
13.4	NAVRŽENÁ OPATŘENÍ .....	80
13.4.1	Kniha složení výrobků, Produktová kniha + služba (konkurenční výhoda).....	81
13.4.2	Změna vzhledu prodejny.....	83
13.4.3	Využití prvků marketingové komunikace.....	86
13.4.4	Webové stránky.....	88
<b>14</b>	<b>IMPLEMENTACE PROJEKTU.....</b>	<b>89</b>



14.1	STANOVENÍ VARIANT .....	89
14.2	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	90
14.2.1	Časová analýza – Metoda kritické cesty .....	92
14.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	95
14.4	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	98
14.5	MĚŘENÍ ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU .....	101
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>110</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>111</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>112</b>

## ÚVOD

Diplomová práce zpracovává projekt, ve kterém se zabývá konkurenceschopností pekárny Lešňanka pekárna s.r.o. a navrhuje projekt ke zlepšení konkurenceschopnosti této společnosti na trhu.

Dnešní doba, doba kdy se všechno neustále vyvíjí a posouvá, vyžaduje, aby se firmy přizpůsobovaly trendům a požadavkům na ně kladeným. Konkurence na trhu je co do velikosti a konkurenceschopnosti velmi silná. Pro firmu jako takovou je proto nezbytné, aby o své konkurenci věděla co nejvíce a snažila se vzít si příklad z jejich úspěchů a poučit se z jejich chyb. Není to ale pouze o aktuální konkurenci, ale také o potenciálních konkurentech. Klíčovou schopností firmy by mělo být umět odlišit se, a získat tak výjimečnou pozici, protože je to klíč k úspěchu na trhu, a klíč k získání přízně potenciálních i stávajících zákazníků.

Aby společnost zjistila, jako marketingovou strategii zvolit, musí využít všech dostupných informací. Tyto informace (o konkurenci, trhu, okolí, podmínkách, zákaznících, dodavatelích, odběratelích, budoucím vývoji a mnohé další) se pak snaží využít ve svůj prospěch.

Práce se skládá ze tří částí, kdy každá je pro zpracování nezbytná. Teoretická část zpracovává téma konkurenceschopnosti a řeší, jak by měl proběhnout marketingový výzkum a správná analýza prostředí. Představuje také hlavní metody či analýzy, které může společnost k analýze využít.

Analytická část se skládá z přehledných analýz a samotného projektu, který navrhuje opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu a tuto analýzu podrobuje nákladové, časové a rizikové analýze. Zpracované analýzy poskytnou společnosti celkový obraz o jejím fungování a směřování do budoucna. Jedná se především o PESTLE analýzu, která ukazuje celkový obraz podnikatelského prostředí. Následuje BCG matice, která analyzuje výrobní portfolio pekárny, navazuje SWOT analýza, která jakožto vnitřní analýza ukáže, jaké jsou silné a slabé stránky organizace a identifikuje také vnější příležitosti a hrozby. V neposlední řadě se jedná o analýzu konkurence, která poskytne celkový obraz o stávající i potenciální konkurenci a identifikuje nuance mezi jednotlivými konkurenty. Vše završuje zákaznický průzkum trhu, který je zaměřen na spokojenost zákazníků pekárny, a spolu s kvadrantovou analýzou odhaluje některé slabé stránky, na kterých je třeba pracovat.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavní cíl diplomové práce tkví ve vypracování projektu, který je pro pekárnu využitelný a celkově pomůže zlepšit její konkurenční pozici na trhu ve Zlínském kraji.

Vedlejšími cíli jsou provedení analýz, které pomohou při stanovování jednotlivých kroků projektu, a také provést průzkum, který pomůže zjistit, jak moc jsou s pekárnou spokojeni zákazníci.

Teoretická část si klade za cíl zpracovat teoretická východiska v oblasti konkurenceschopnosti, konkurenční výhody, marketingového výzkumu a analýzy. Část je zpracována formou literární rešerše a je zde využita sémantická metoda.

Cílem praktické části je zpracovat analýzu následovanou projektem. Dělí se tedy na část analytickou a projektovou.

Analytická část se bude skládat z představení společnosti, informací o její historii, organizační struktuře, činnosti a seznámení s nabízenými produkty. K získání poznatků bude sloužit marketingový průzkum, který reprezentuje vytvoření písemného dotazníku doplněného o osobní dotazování zákazníků u prodejen. Díky tomuto průzkumu budou získány informace o podnikové strategii a zákaznické spokojenosti. V dotazníku budou využity většinou uzavřené otázky. Pro využití v Kvadrantové analýze bude využito Likertovy škály. Následují analýzy. Nejprve PESTEL analýza, která poskytne informace o vnějším prostředí organizace, analýza BCG, která určí pozice jednotlivých produktů na trhu, SWOT analýza, která poukáže na silné a slabé stránky organizace a určí příležitosti a hrozby, a analýza konkurence spolu s GE analýzou, které pomohou získat více informací o konkurenci. Všechny tyto analýzy povedou k lepšímu pochopení organizace, jejího okolí, konkurence či oblíbenosti ze strany zákazníků.

Informace k vypracování analytické části budou vycházet z primárních i sekundárních zdrojů. Informace poskytl management organizace (rozhovory, interní materiály), další materiály pocházejí z dotazníkového šetření, pozorování, osobních rozhovorů a internetu.

Projektová část bude vycházet z výsledků jednotlivých analýz a dotazníkového šetření. Díky těmto výsledkům bude zpracován projekt na zvýšení konkurenceschopnosti pekárny, jehož cílem bude eliminace základních problémů, které odhalily jednotlivé analýzy, a tím dojde ke zvýšení konkurenceschopnosti pekárny. Projekt bude také podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE

Karlöf a Lövingsson (2006, s. 101) definují konkurenci jako *rivalitu či jakýsi boj mezi více či méně rovnými soupeři*. Od termínu konkurence je odvozeno mnoho modelů či konceptů, které jsou vždy založené na schopnosti konkurovat si, což znamená, že výrobky mohou být vnímány jako lepší či horší ve srovnání s výrobkem konkurence (ostatních společností). Tyto koncepty mohou být např.:

- Komparativní výhoda
- Konkurenční profil
- Konkurenční výhoda
- Konkurenční síly
- Konkurenční pozice
- Konkurenční strategie

Hlavní z těchto konceptů jsou popsány v dalších kapitolách.

Podle Marka N. Clementa (2004, s. 91) je konkurencí to, když si spotřebitel může vybrat z různých alternativ výrobku a podle něj rozlišujeme několik druhů konkurence.

S předchozími definicemi souvisí také vztah mezi konkurencí a konkurentem. Ten definuje Mikoláš (2005, s. 65), který tvrdí, že konkurence je o vztahu mezi konkurenty. Aby konkurent mohl vstoupit do tzv. „konkurenčního vztahu“ musí splňovat určité předpoklady a to:

- Musí mít konkurenceschopnost (tzn., musí mít konkurenční podnikatelský potenciál)
- Musí mít konkurenční zájem (tzn., musí chtít konkurovat)

Konkurence je podle něj jakýmsi výsledkem snažení firmy a konkurenceschopnost lze popsat jako potenciál firmy jako např. podnikavost. (Mikoláš, 2005, s. 65).

Podle Pavlů (2007, s. 13) konkurence determinuje úspěch či neúspěch firmy a posuzujeme podle ní i vhodnost či nevhodnost činností vedoucích k získání konkurenceschopnosti a později konkurenční výhody.

## 1.1 Typologie

Konkurenci lze vnímat z mnoha různých úhlů pohledu.

Základním rozdělením je dělení z mikroekonomického hlediska, a to na konkurenci:

- Monopolní
- Oligopolní
- Monopolistickou
- Dokonalou (Čichovský, 2002, s. 165).

Clemente (2004, s. 91-92) rozděluje konkurenci na konkurenci:

- Značek (konkurují si výrobci, kteří nabízejí podobné produkty)
- Formy (konkurenční produkty mají stejnou funkci, ale jiný „obal“)
- Generickou (produkty či služby v odlišných kategoriích, které si navzájem konkurují)
- Přání (založen na potřebě zákazníka koupit si produkt, avšak při hledání alternativ pocítí potřebu koupit produkt konkurenční).

## 1.2 Vývoj

Podle Jirásk (2001, s. 9-16) lze počátky konkurence datovat k dobám Adama Smitha, který svou dobu definoval jako společnost založenou na sobectví. Zarazilo jej, že jednotlivci, kteří jsou si navzájem cizí, nemají zájem uspokojovat zájmy všeobecné, ale ty osobní a své zájmy nesčítají, ale dělí a snaží se urvat co největší kus, prosazují sebe a omezují ostatní. Tuto tržní rivalitu ale Adam Smith nepřičítá historickému vývoji, nýbrž lidské povaze. Toto bylo na konci 18 století. Konkurence se vyvíjela a například v poválečném období nebyla středem pozornosti. Trh byl tehdy trhem výrobce a vše co se na něm vyrobilo, se také prodalo. Postupem času se konkurence stávala stále intenzivnější, což byl důsledek rostoucího počtu subjektů přicházejících na trhy. Těmito subjekty rozumíme nové země, odvětví či podniky.

„Hyperkonkurence“, pojem, který vyplouvá na povrch s novým tisíciletím. Tento druh konkurence jako tehdejší novinku popsal také Jirásek (2001, s. 16-17). Podle něj konkurence, tak jak jsme ji doposud znali, zaniká a nahrazuje ji nová, vyšší forma. Ta je charakteristická jinými hybnými silami, má větší dosah a přibylo také více činitelů, které vytváří různé kombinace. Stará konkurence měla za cíl kontinuální růst, fungovala na základě no-

rem či předpisů strategického plánu, který měl na starosti manažer. Nová konkurence je souborem jiných znaků:

- Cílem je upevnění tržní pozice
- Je založena na konkurečnosti, dokonalosti a flexibilitě
- Charakterizována je měřitelnými závěry
- Je vedena vůdcem, myslitelem (vůdčí osobností)

### 1.3 Pojmy související s konkurenceschopností

Kapitola vysvětluje pojmy související s konkurencí, se kterými je možné se při studiu tohoto tématu setkat.

#### 1.3.1 Konkurent

Konkurent je ten, kdo produkuje podobný produkt nebo službu. V dnešní době se málokdy stane, aby firma působila na trhu úplně sama. Většinou se firma na trhu setká s velkým počtem konkurentů. Podle Bureše (2012, s. 165) je nejdůležitější informací, kterou firma má právě informace o konkurenci. Konkurence je také velmi zrádná a to v případech, kdy o ní nevíme. Není totiž vždy zřejmá. Proto je důležité stále hledat a zjišťovat. Konkurence totiž nikdy nespí.

Podle Pinta (2016, s. 64) jsou konkurenti velice důležitou součástí zájmových skupin organizace, která velkou mírou ovlivňuje dění strategii a dlouhodobé plány. Je důležité konkurenci poznat a odhalit její silné a slabé stránky. Společnost se také může učit z chyb konkurence a napodobovat její úspěchy.

#### 1.3.2 Konkurenceschopnost

Správné vymezení pojmu konkurenceschopnost je velice důležité kvůli následné správné analýze konkurenceschopnosti a správnému pochopení tohoto pojmu. Definicí ale existuje nepřehledné množství, což souvisí například s velkou řadou úrovní, k nimž konkurenceschopnost vztahujeme, a také s časem, ve kterém ji hodnotíme. Slovo má původ v latině, a sice ve slově *cum petere*, kdy *petere* znamená akci (avšak ve formě spolupráce nikoli konfliktu) a předložka *cum* pak nijak význam neovlivňuje. Lingvisticky je výklad slova velmi nejasný, což při stanovování definic konkurenceschopnosti nijak nepomáhá. Tento nesoulad v definici souvisí právě s tím, zda spolu daní aktéři vedou „soubor“, nebo ne. (Beneš, 2006, s. 5).

Starší literatura, sice Jirásek (2001, s. 48) popisuje pojem **konkurenčnost** (competitiveness). Ten vyjadřuje tržní potenciál odvětví nebo podniku v době střetu s ostatními podniky nebo odvětvími. Výsledek střetu je potom zajištění prosperity a také dosažení pozice na trhu (ve výsledku buď dobré, nebo špatné). Pojem konkurenčnost má také určité znaky, charakteristiky, kterými jsou:

- Charakterizuje jej dlouhodobost (výsledek není nahodilý, ale dlouhodobý)
- Střet s konkurenty (projevuje se při něm)
- Výraz potenciálu (Jirásek, 2001, s. 48).

Konkurenceschopnost popisuje ve své knize také Pavlů (2007, s. 23), který tvrdí, že hlavními mezníky na poli konkurenceschopnosti jsou:

- Identita
- Integrita
- Mobilita
- suverenita

Mikoláš (2005, s. 33) definuje konkurenceschopnost jako **podnikatelský potenciál**, který se musí vyznačovat určitými charakteristikami. Základní z nich jsou rozdíl, neboli potenciál ke změně (tzn. rozdíl mezi aktuálním stavem a stavem, který může eventuálně nastat), dále umocnění stávajícího potenciálu nebo vzniku nového potenciálu. Charakteristiky „speciální“, jsou podle něj konkurenti a to buď na straně nabídky (dodavatelé) nebo na straně potřeby (spotřebitelé). Tito konkurenti jsou omezujícím faktorem, který může buď omezit potenciál firmy, nebo naopak umocnit stávající potenciál firmy.

### 1.3.3 Konkurenční výhoda

Magretta (2012, s. 68), která popisuje Porterovy myšlenky, říká, že konkurenční výhoda je relativní pojem. Jde o kontinuální dosahování mimořádné výkonnosti. Konkurenční výhodu má ten, který dosahuje lepších výsledků, ale ve srovnání s výsledky, kterých dosahují firmy v tomtéž odvětví. Můžeme ji „měřit“ například ukazatelem průměrného výnosu na celkový investovaný kapitál.

Podle Blažkové jsou zdroji konkurenční výhody například:

- Výroba s nejnižšími možnými náklady
- Diferenciace výrobku nebo služby



- Dokonalá znalost zákazníka, trhu, konkurence a dalších
- Výhoda díky patentu, autorským právům či jiné ochraně
- Výhoda efektivní komunikace
- Přístup k surovině
- Nové technologie
- Inovace
- Významnost firmy na trhu (Blažková, 2007, s. 82-83).

Podle serveru Management mania je konkurenční výhoda něco, co dává firmě náskok před konkurencí. Je to něco, co má firma oproti konkurenci lepší nebo hodnotnější a dělá jí to tak na trhu lépe postavenou. Může také rozhodnout o tom, zda zákazník zůstane u nás, nebo půjde a nakoupí u konkurence a může také rychleji získat větší podíl na trhu. Není to ale něco trvalého, je to dočasná devíza, kterou může společnost ztratit, třeba i vlastní chybou, kvůli konkurenci nebo stavem trhu. Konkurenční výhodou pak může být například to, co je v očích zákazníka lepší než konkurence, třeba:

- Produkt
- Podpora zákazníka a reakce na jeho požadavky
- Inovace
- Cena
- Distribuce
- Propagace (Konkurenční výhoda (Competitive advantage), © 2011-2016)

Konkurenční výhodou může být však také to, co pro zákazníka patrně není, ale dává to firmě náskok před konkurencí. A to např. zaměstnanci, technologie, informace, procesy, strategické řízení firmy nebo celkové postavení na trhu. (Konkurenční výhoda (Competitive advantage), © 2011-2016)

Podle Karlöf a Lövingsson (2006, s. 103) je konkurenční výhoda diferenciací – odlišením se. Diferenciaci lze provést pomocí:

- Designu
- Obchodní značky
- Technologií
- Distribuce, a dalších

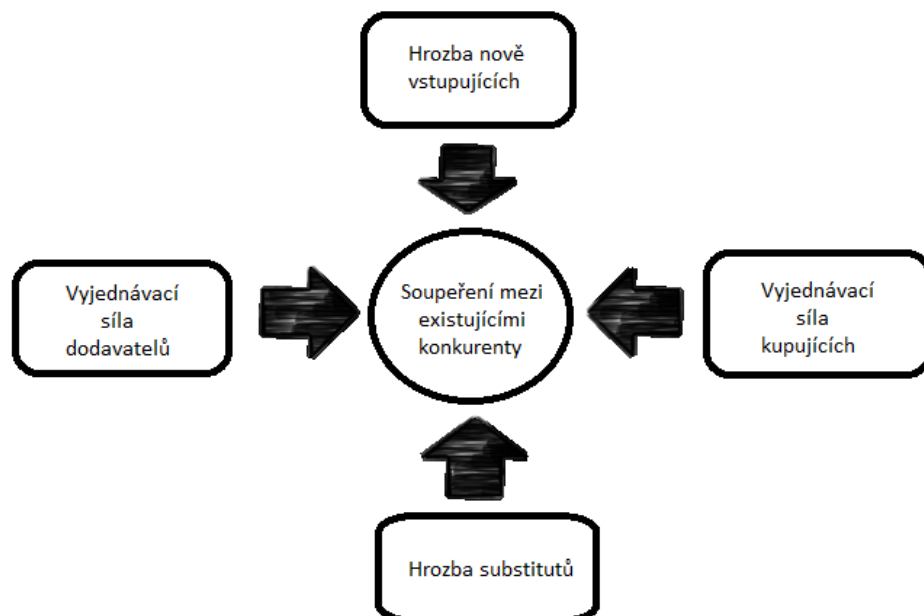
### 1.3.4 Konkurenční síly

Myšlenkou konkurenčního úspěchu je být nejlepší. Je to myšlenka, kterou vyvrací Porter, kterého Magretta (2012, s. 41) ve své knize cituje a říká, že v mnoha případech to není pravda. Smyslem konkurenčního jednání je dosažení zisku. Takové jednání je potom složitější, protože je do něj zapojeno více aktérů (zákazníci, dodavatelé, výrobci).

Existuje 5 Porterových konkurenčních sil, které určují strukturu odvětví, jsou to:

- Intenzita soupeření mezi konkurencí
- Vyjednávací síla kupujících
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba substitutů
- Hrozba nové konkurence (Magretta, 2012, s. 42-43).

Analýza těchto pěti sil pak určuje, co se děje v odvětví ve kterém firma působí, čemu by měla věnovat pozornost a co je důležité. Všechny z pěti sil mají přímý vztah k ziskovosti odvětví. Čím větší je daná síla, tím větší vyvíjí tlak na ceny nebo náklady a tím menší bude atraktivita tohoto odvětví pro firmy (Magretta, 2012, s. 44-46).



Obr. 1 Porterovy konkurenční síly (vlastní zpracování podle Magretta, 2012, s. 43)

## 2 ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Kapitola identifikující místa, která jsou důležitá proto, aby organizace našla konkurenční výhodu a využila ji.

### 2.1 Ideální podmínky

Konkurenceschopnost svých podniků může každá země svým způsobem ovlivnit. V celosvětovém měřítku nás zajímá především investiční potenciál (inovační), ale také pracovní politika v zemi či odpisová a účetní politika. Konkurenceschopnost je něco, co by mělo polickou sféru zajímat, a to nejen kvůli snaze vytvářet přátelské prostředí pro podnikání, ale především kvůli konkurenční schopnosti svých ekonomických subjektů. Příkladem pro podporu podnikatelských aktivit, založeném na vytváření parametrů hospodářského prostředí je celá řada. Jedním z příkladů a tradičním přístupem je např. minimalizace zdanění, liberální pracovní právo (které snižuje náklady a minimalizuje rizika), nebo tzv. *investiční pobídky a různé dotace pro začínající podnikatele*. (Kislingerová a kol., 2014, s. 4-5).

Nejsou to ale pouze podmínky, které firmě zaručí dobré konkurenční postavení, ačkoli jsou dobrým odrazovým můstkem.

### 2.2 Faktory úspěchu

Výstižně pojmenoval základní faktory úspěchu ve své knize Gary Hamel (2014, s. 140 – 156). Ten identifikoval 6 základních faktorů, které pomohou organizaci objevit části a body, které zaručí organizaci budoucí rozvoj:

- Předvídavost – „Nemůžete předběhnout budoucnost, když ji zaspíte“
  - Firmám se často stane, že budoucnost zaspí, ale důvodem není to, že by ji nepředvídali, ale že je příliš znepokojivá na to, aby se jí zabývali. Příklady mohou být General Motors nebo Nokia. Nestačí trendy pouze zaznamenat, ale je důležité se zamyslet nad dopady a vytvořit plány.
- Intelektuální flexibilita
  - Problémem jsou zakořeněné domněnky. Je důležité nesoustředit se na „staré dobré“, ale podporovat diskuze, nové myšlenky a rozvoj.
- Strategická rozmanitost – „Abyste se mohli vzdát vrabce v hrsti, musíte napřed být schopní všimnout si hejna holubů na střeše“

- Důležité je také umět vybrat ze strategických alternativ. Vytvářet je a účinně s nimi pracovat.
- Strategická flexibilita
  - Hbitost vítězí. Proto je dobré např. rozdělit organizaci na menší celky nebo týmy, které budou lépe a hbitěji reagovat na vzniklé situace. Zaměstnanec bude také cítit větší pocit zadostiučinění a bude více vidět, tím pádem se bude i více snažit.
- Strukturální flexibilita
  - Společnost by se měla vyhnout dlouhodobým a nezrušitelným závazkům, představují fixní náklady, které se s Vámi potáhnou. Na druhou stranu ale investujte do flexibility, pokud Vám v budoucnu něco přinese.
- Hodnoty
  - Pružnost a adaptabilitu musíte zakomponovat do firemní kultury (Hamel, 2014, s. 140-156).

Konkurenceschopnost je pojem, související s mnoha jinými pojmy. Narazit můžeme na pojem **zaměstnanci**, jakožto ti, kteří zvyšují konkurenceschopnost podniku. Dalším pojmem je např. **supply chain management**, který, pokud je správně nastaven a funguje, zvyšuje konkurenci. Dále pak například **produkt** a jeho inovace, nebo **samotný zákazník**.

Podle Tomka a Vávrové (2009, s. 13-226) existují faktory, které jsou důležité pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy, i když se získání konkurenční schopnosti stává stále a stále složitějším procesem. Tomek a Vávrová proto vše shrnuli do třech oblastí, na které je potřeba zaměřit pozornost:

- Řízení **supply chain managementu**
- Mění se požadavky na **produkt** a jeho inovace
- **Zákazník a jeho spokojenost**

V návaznosti na tyto 3 faktory můžeme zmínit také strategie, které ve své knize popsali Kotler a Kotler (2013, s. 11-190), kteří píšou o osmi cestách, které vedou k růstu podniku. Píšou o tom, že budoucnost je nejistá a neztratí se v ní jen ti, kteří dokáží využít potenciál jim nabízených příležitostí. Některé z těchto strategií si uvedeme. Jsou to především: růst díky zvětšení podílu na trhu, růst díky spokojenosti zákazníků a stakeholderů, růst díky získání značky, růst díky inovacím, expanzi do zahraničí, expanze fúzemi či akvizicemi, růst díky CSR nebo díky spolupráci s vládou.

Podle nich ale nestačí jen znát těchto 8 cest, kterými lze růst. Tyto cesty podle nich vychází z devíti hlavních trendů, megatrendů chcete-li. Jejich poznání a pochopení je esenciální pro růst a prosperitu společností. Tyto megatrendy podle nich jsou:

- Přerozdělování bohatství
- Změny strategií z globálních na regionální a lokální
- Urbanizace
- Pokrok vědy a techniky
- Rozvoj celosvětové green ekonomiky
- Mění se společnost a její hodnoty
- Spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem
- Zvyšující se role zákazníka
- Hyperkonkurence (Kotler a Kotler, 2013, s. 16-17).

Zaměříme se na to, jak, a prostřednictvím čeho může firma zvýšit svou konkurenční schopnost. Následující řádky představují možné faktory představující konkurenční výhodu. Uvědomme si ale, že neexistuje univerzální recept na to jak uspět. Každá organizace využije jiných poznatků, které zakomponuje do své strategie.

### 2.2.1 Značka

Identita značky je souhrn znaků, které ji dělají rozeznatelnou v porovnání s konkurencí. Tyto znaky zahrnují například název značky, symboly, barvy, tvary atd. Klíčové aspekty při nalezení identity značky jsou:

- Design - design
- Statements - prohlášení
- Application - aplikace (Pickton a Broderick, 2005, cit. podle Egan, 2015, s. 79).

**Design** zahrnuje logo, grafické zpracování, typ písma, symboly či barvy, které slouží ke stimulaci a rozpoznatelnosti značky mezi ostatními. Statements zahrnují především slogany nebo různé verše. Slogany se mohou stát stejně populárními jako značky samy. Důležité je, aby si zákazník slogan spojil se značkou. Samotná aplikace znamená přilákání pozornosti ke značce pomocí reklamy, public relations, a jiným marketingových komunikačních nástrojů. (Egan, 2015, s. 79-81).

Clemente (2004, s. 354) uvádí, že značka je mixem symbolů, znaků, slov či vizuálních podnětů odlišujících produkt určité společnosti od produktu konkurenčního. Rozeznáváme také značku výrobce, značku obchodního řetězce nebo třeba licenční značky.

Získání konkurenční výhody vybudováním silné značky. Kotler a Kotler (2013, s. 84-85) uvádí některé z nástrojů, kterými lze takovou silnou značku vybudovat. Těmito nástroji jsou např. reklama, sociální média, sponzoring, vytváření klubů či komunit pro uživatele, dny otevřených dveří, návštěvy veletrhů, výstavy, společenská odpovědnost firem, příspěví k občanské vybavenosti, rozšíření obchodní sítě, poměr cena vs. Výkon a další. Jakmile společnost vybuduje silnou značku, musí při jejím využívání postupovat uvážlivě, aby se nestalo, že značku zbaví svého významu. Důležité je také dívat se na ohlasy, protože nikdy nevíme, co se značkou provedou ostatní.

Aby společnost získala konkurenční výhodu, může se zaměřit na prvky, které tvoří celkové povědomí o značce:

- Jméno
- Logo
- Slogan
- Další prvky - barva, zvuky, konkrétní lidé, vůně a další (Kotler a Kotler, 2013, s. 75-80).

Značka může být také spojena se jménem a tradicí s ní spojenou. Např. „Myčka U Madam Blanche“ v Praze 6, která poskytuje nejvyšší kvalitu a je takto vnímána kvůli osobě, která myčku založila, má v oboru několikaleté zkušenosti, mnoho kontaktů a zakládá si na tradičních postupech (Blažková, 2007, s. 234).

Co dělat pokud značku zná málo lidí a chceme ji více zviditelnit?

- Pracovat na image – budovat dobrou pověst a zapojovat se do dění v okolí
- Navazovat a udržovat vztahy
- V marketingu dát přednost kvalitě před kvantitou – nepouštět se zbytečně do více projektů než je nezbytné. Menší firmy by se měly soustředit na kvalitní a pravidelnou komunikaci se zákazníky
- Získat reference a rozšířit WOM marketing – požádat zákazníky o krátké vyjádření k nákupu popřípadě poprosit, aby společnost dále doporučili. Malé společnosti si

mohou na této strategii svůj byznys postavit. Funguje to zvláště v případě služby či zboží, které lidé nakupují opakovaně.

- Zapojení se do dění okolo a CSR – možností bývá spousta, stačí je vyhledat (Bohutínská, 2012)

### 2.2.2 Produkt

Produkt neboli výrobek a jeho neustálé inovace. Tyto inovace jsou určeny zejména:

- Konkurencí
- Zákazníkem
- Technologií
- Prostředím (Tomek a Vávrová, 2009, s. 70).

„Inovujte, nebo skončíte“. Slova, která společnosti slyší stále víc a víc. Nikde ale není psáno, že pokud inovujete, vyhraje. Někdy se stane, že inovace je jeden velký propadák, a společnost od nich upustí. To se ale stát nesmí. I když se firmě daří dobře, může se trh, zákazníci, konkurence nebo dodavatelé změnit a je potřeba s nimi držet krok, protože „riziko neinovování je větší než riziko spojené s inovacemi“, jak řekl Masahiro Fujita, prezident STLaboratories Sony. Kde ale získat nové, inovativní nápady? Nejefektivnější je podporovat zaměstnance a partnery v inovativním přemýšlení. Ne vždy je to ale volba číslo jedna. O pomoc můžeme požádat například externí kreativce, nápady outsourcovat, nebo třeba požádat o pomoc zákazníky (Kotler a Kotler, 2013, s. 91-115).

Kaňovská a Tomášková (2009, s. 31-80) tvrdí, že samotný produkt nestačí. Podle nich je konkurenční výhoda tvořena především doprovodnými službami, které k produktu poskytne. Tyto služby můžeme rozdělit jako služby:

- Předprodejní
  - Poradenství, předvedení produktu, rezervace, zápůjčka, poskytnutí informačních materiálů nebo technická konzultace
- Prodejní
  - Nákup po telefonu, parkování u prodejny, občerstvení, správnost dokumentů, informace a návod k výrobku, úpravy produktu na míru, platební podmínky, cashback a další.
- Poprodejní

- Dárkové balení, skladování nebo úschovna, dodání a instalace, rychlé dodání, zaškolení k používání, call centrum, dodání náhradních dílů, reklamace, soutěže o výhry, pozáruční servis, preventivní údržba, prodloužená záruka, okamžitá výměna produktu, nabídka inovací za lepší ceny (např. u software) a další.

### 2.2.3 Zákazník

Jsou to především zákazníci, kteří rozhodují o tom, kdo vyhraje nejlepší postavení na trhu. Proto je důležité o ně pečovat. Abychom však identifikovali klíčové zákazníky, je potřeba vědět:

- **Kdo jsou naši zákazníci** – je potřeba vytvořit skupiny, které mohou představovat novou tržní příležitost (Kotler a Kotler, 2013, 51-68)
- **Kdy se zákazník stane našim příznivcem** – společnost musí udělat více než jen učinit zákazníka spokojeným. Ideální je aby zákazník procházel následujícími kategoriemi- „spokojený zákazník -> věrný zákazník -> stoupenec značky -> zákazník spoluvůrce -> zákazník majitel“ (Kotler a Kotler, 2013, 51-68)
- **Jaké faktory ovlivňují spokojenost našich zákazníků** (Kotler a Kotler, 2013, 51-68)

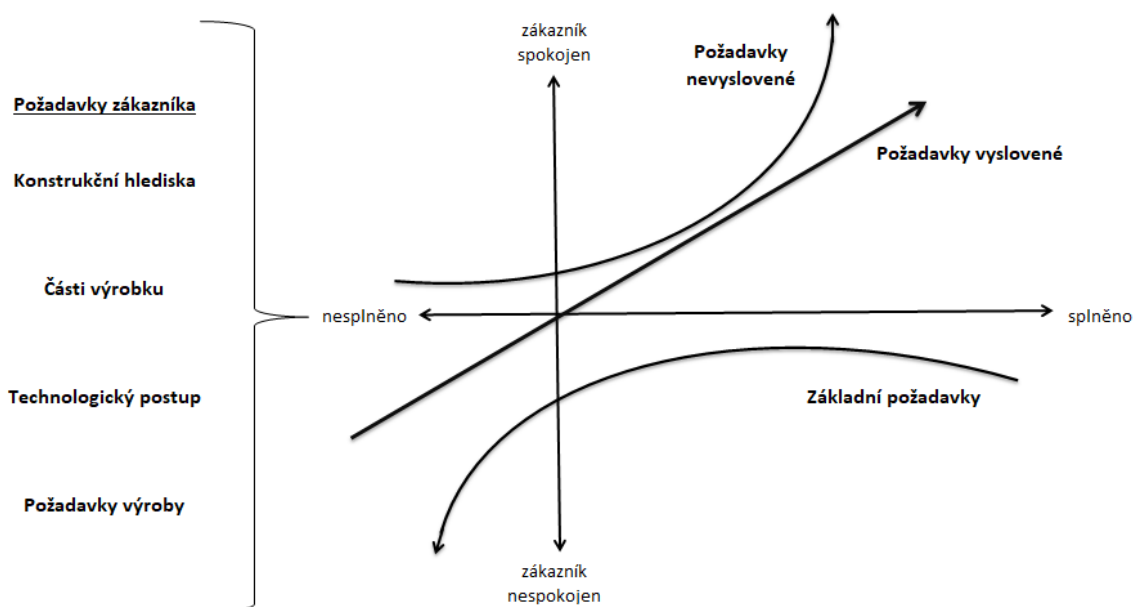
Podle Tomka a Vávrové (2009, s. 181-184) je důležité nejen vědět kdo je náš zákazník a co ovlivňuje jeho spokojenost, ale také určit jeho **nákupní chování** pomocí modelů. Chování je určeno determinanty, které se člení na psychické, sociální, ekonomické a technologické a s jejich pomocí vytváříme obecné závěry určující nákupní chování jedinců. Dalším determinantem, který je třeba znát je **hodnota zákazníka**. Je třeba dívat se na tuto problematiku jak klasicky, tak z druhé strany, což podniku poskytne nové informace. Tyto dva pohledy jsou:

- Pohled nabízejícího (customer equity) – přínos zákazníka pro podnik
- Pohled zákazníka (customer value) – výhoda zákazníka se skládá z komponent užítku, emocí, potřeb a spokojenosti (Tomek a Vávrová, 2009, s. 193-195).

Spokojenost zákazníka lze vyjádřit pomocí **KANO modelu** (viz. Obr. 2 na následující straně), který porovnává stupeň jeho spokojenosti a stupeň splnění specifických požadavků na produkt. Graf se dělí na 3 oblasti:



- Základní požadavky, pokud nebudou splněny, vede to k velké nespokojenosti zákazníka, avšak pokud splněny jsou, celková spokojenost je nepodstatně zvýšena. Je to proto, že jsou to požadavky, kvůli kterým si zákazník produkt kupuje, proto očekává, že tyto požadavky splňovat bude.
- Požadavky, které způsobují nadšení (požadavky nevyslovené). Tyto faktory v sobě mají potenciál zvyšování spokojenosti zákazníka. Jejich splnění je pro zákazníka příjemným bonusem.
- Vyslovené požadavky. Požadavky na výrobek, které jsou nad rámec funkčnosti, avšak zákazník na nich trvá. Významnou měrou podporuje spokojenost zákazníka. (Tomek a Vávrová, 2009, s. 198-200).



Obr. 2 Kano model (vlastní zpracování podle Tomek a Vávrová, 2009, s. 200)

Kroky, které Vám podle Kotlera a Kotlera (2013, s. 63) zajistí věrnější zákazníky, jsou například:

- Služby, Záruky
- Vzdělávání a konzultace
- Dodání
- Nabídka zábavy, her
- Dárky navíc
- Úspěšné vyřizování stížností
- Členské karty, slevy či akce

### 2.2.4 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka lze chápat jako cílové chování subjektu, ke kterému směřuje. Vznikne na základě srovnání toho, co si spotřebitel před nákupem představoval s obrazem skutečnosti. Je v ní promítána také míra, s jakou daný výrobek, produkt, služba, odpovídá očekávání. Spokojenost je tedy subjektivním odrazem zákaznickovy představy. Hodnocení zákazníkem nemusí záležet pouze na kvalitě, ale promítá se do něj mnoho faktorů. Některé z nich můžeme jmenovat, např. výrobek (jeho funkčnost, dostupnost, šíře sortimentu), cena, služby, distribuce, image. (Zamazalová, 2008, s. 76-77)

K poznání a pochopení názorů zákazníků a k měření jejich spokojenosti se všeobecně používá marketingový výzkum a to jak v podnicích, tak v neziskovém sektoru. Marketingový výzkum se dělí na primární a sekundární. Primární spočívá ve zjišťování informací, jejich sběru vlastními silami a ve vlastním vyhodnocování. Jako zdroje primárních informací mohou sloužit samotní zákazníci, dodavatelé, odběratelé, zaměstnanci, firmy, konkurence a další jiné subjekty na trhu. Sekundární výzkum je dodatečným využitím dat (nové zpracování či interpretace). Tato data zpravidla již někdo shromáždil pro výzkum primární. Zdrojem sekundárních informací mohou být například statistický úřad, internet, mezinárodní výzkumné firmy, poradenské firmy, univerzity, časopisy, banky nebo různé asociace. (Foret, 2008, s. 3-10; Blažková, 2007, s. 47-49).

Každý výzkum se vyznačuje jinými povahovými rysy a určitými zvláštnosti. Proces marketingového výzkumu můžeme shrnout do těchto kroků:

- Definování problému a cílů
- Sestavení plánu
- Shromáždění informací
- Zpracování a analýza dat
- Prezentace výsledků, kontrola (Světlík, 2005, s. 42-43).

Je třeba rozlišovat marketingový průzkum a výzkum. Marketingový průzkum je zpravidla jednorázová záležitost, která pomocí zvolené výzkumné techniky analyzuje aktuální situaci na daném trhu, kdežto výzkum je dlouhodobější a kombinuje hned několik postupů a analýz. (Foret, 2008, s. 9).

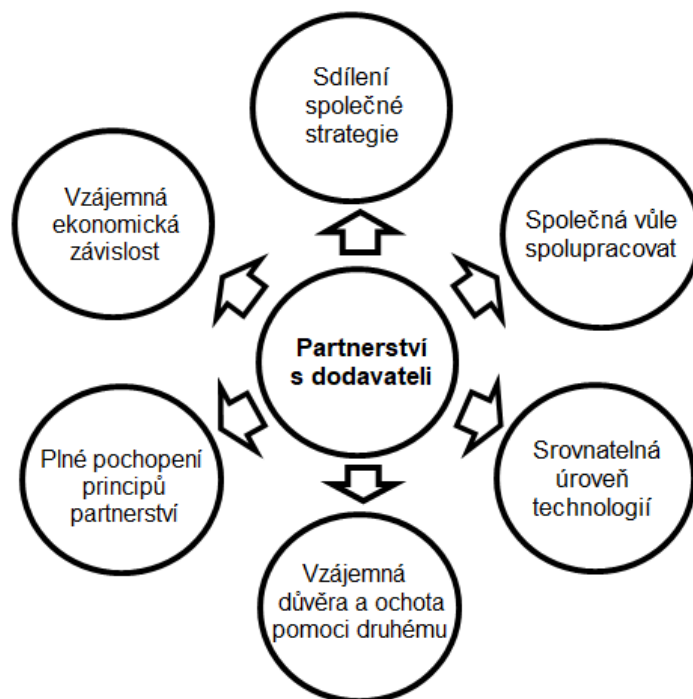
Z výsledků, které nám poskytne marketingový výzkum, můžeme určit stav spokojenosti zákazníka. Tři základní jsou:

- Potěšení zákazníka – realita převyšuje zákaznickou představu a očekávání
- Naprostá spokojenost – shoda mezi představou a realitou (ale zákazník není ničím mile překvapen)
- Limitovaná spokojenost – zákazník vnímá, že se jeho představy a realita nesetkaly a hrozí, že bude spíše nespokojen (Zamazalová, 2008, s. 77).

### 2.2.5 Supply Chain management

Supply chain management je část strategie, která by neměla být podceňována. Firmy se stávají na dodavatelích, logistice a zprostředkovatelích stále více závislé, proto je potřeba zavádět v této problematice komplexnější přístup. Přístup, který bude flexibilnější a odpovědnost za jednotlivé řetězce v něm bude jasně dána, může vést ke zvýšení konkurenční schopnosti celku. Základem je rozvoj komunikace, informačních technologií, vzájemná spolupráce a podpora. (Tomek a Vávrová, 2009, s. 13-59).

Takový program partnerství s dodavateli se stává nedílnou součástí strategií jednotlivých firem. Toto partnerství popsal Nenadál (2006, s. 39-45) jako partnerství mezi odběratelem a dodavatelem, kdy se obě strany snaží o vzájemnou spolupráci, která přináší oběma stranám výhody. Kritické faktory úspěšnosti programu partnerství ukazuje následující obrázek.



Obr. 3 Faktory úspěchu partnerství s dodavateli (vlastní zpracování podle Nenadál, 2006, s. 45)

Aby firma zvýšila svou konkurenční schopnost, musí identifikovat místa, která jí pomohou dosáhnout pozice, ve které disponuje konkurenční výhodou. Dosažení této pozice pomůže správně zvolená marketingová strategie.

## 2.3 Marketingové strategie

Marketingových strategií je celá řada, stačí si vybrat. Kapitola ukazuje ty nejvíce známé a takové, které jsou v konkurenčním prostředí hojně využívány.

### 2.3.1 Konkurenční strategie

V oblasti konkurenčních strategií se děje stále něco nového. Tento fakt vede k neustálému vzdělávání v této oblasti. Vzdělávání způsobené především tím, že o dané oblasti stále ještě nevíme vše a také proto, že vzdělávání se vytváří další potřebu sebevzdělávání a to vede k dalšímu rozšiřování znalostí. Snaha firem aplikovat na svou firmu všeobecnou strategii je pak hlavní a největší chybou, která se ve společnosti vyskytuje. Volba správné strategie je spojena s mnoha různými faktory například s vývojem odvětví a vývojem konkurence. Volba strategie je pak záležitostí, která spadá do manažerských kompetencí a vyžaduje dlouhé a především správné rozhodnutí. Manažer musí sám určit strategii, která bude přinášet firmě co největší výhody a minimalizuje nevýhody. (Gibson a Handy, 2007, s. 50-52).

Podle Portera (2004, s. 34-40) existují 3 generické konkurenční strategie, které jsou nejvíce rozšířené a firmami nejvíce používané. Je také možné, že se firma soustředí na více než jednu strategii, ale v praxi se tento postup příliš nepoužívá. Je to způsobeno tím, že je potřeba maximální oddanosti, znalostí a podpory organizace, při implementaci pouze jedné strategie, a je velmi složité soustředit se na více než jeden primární cíl. Tyto 3 strategie jsou:

- Prvenství v nákladech
  - Strategie, která byla nejrozšířenější v 70 letech minulého století. Spočívá v přijetí takových opatření, které sníží celkové náklady tak, že se společnost stane leaderem s nejnižšími náklady. Strategie vyžaduje pořízení takového výrobního zařízení, které bude efektivně plnit předpoklady. Nízké náklady pak poskytnou společnosti konkurenční náskok před ostatními v odvětví. (Competitive advantage, © 2013-2017).
- Diferenciace

- Vytvoření něčeho, co bude v odvětví mezi konkurencí působit jedinečným dojmem, nejlépe hned v několika aspektech, například v aspektech produktu, doprovodných služeb nebo cenové politiky organizace. (Competitive advantage, © 2013-2017).
- Soustředění pozornosti
  - Strategie, která není jako jediná zaměřena na celé odvětví. Zaměřuje se na konkrétní subjekty či skupiny subjektů a snaží se jim co nejvíce vyhovět. (Porter, 2004, s. 38-39).

### 2.3.2 Strategie podle velikosti tržního podílu

Strategie podle Kotlera, které se zaměřily na velikost tržního podílu. Existují 4 tyto strategie, a to:

- Strategie tržního vůdce – podnik s největším tržním podílem. Tuto pozici se snaží si udržet nebo posílit. Většinou byl na trhu první.
- Strategie tržního vyzyvatele – je vyzyvatelem tržního vůdce a chce jej připravit o prvenství. Většinou je druhý na trhu.
- Strategie tržního následovatele – firmy, které neusilují o vedoucí postavení, ale chtějí se udržet, odlišit od vůdce.
- Strategie vyhledávání mezery – firma, která se zaměřuje pouze na určitou část trhu. Strategii volí především menší podniky, které mají určitou specializaci (Blažková, 2007, s. 138-139).

### 2.3.3 Strategie marketingového mixu

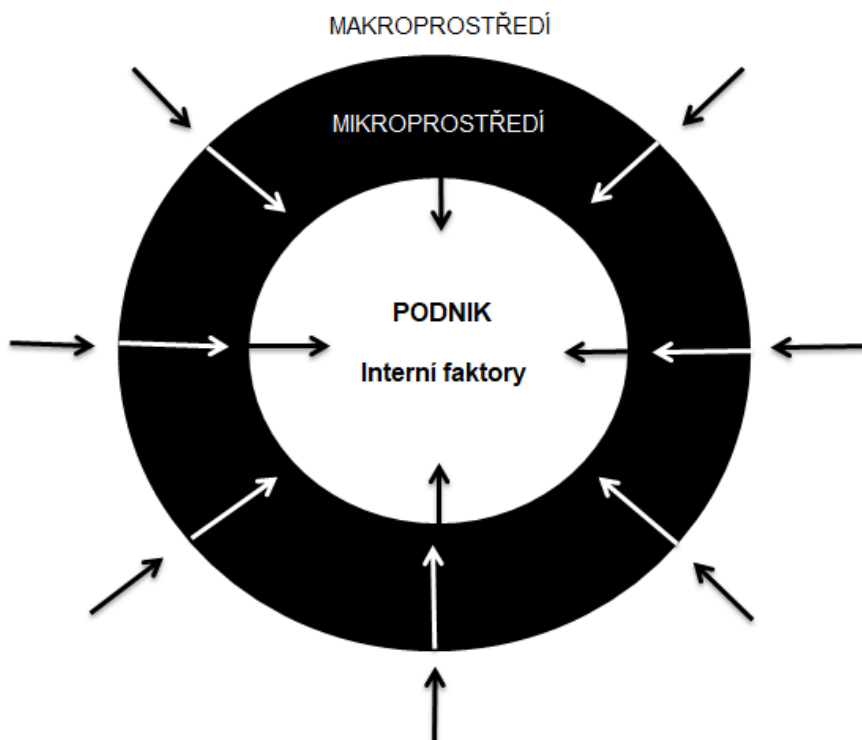
Podle Blažkové (2007, s. 109-116) se **výrobní strategie** vyvíjí s ohledem na životní cyklus výrobku, protože každá etapa sebou nese jiné příležitosti nebo hrozby. **Cenové strategie** jsou mnohdy podle Blažkové podceňovány. Je důležité provést komplexní analýzu (rozhodnutí o marketingovém mixu, odhad křivky poptávky, výpočet nákladů, stanovení cílů, výběr strategie, výběr metod kalkulace ceny a nakonec vymezení ceny). **Distribuční strategie** se především zaměřuje na rozhodnutí o tom, jakou distribuční cestu firma zvolí (zda přímou, nebo nepřímou) a následuje výběr strategie. **Komunikační strategie** by měla pak přispívat k lepší informovanosti zákazníka a samozřejmě rychlému prodeji zboží. Strategie jako taková by měla mít písemnou podobu a měl by v ní být jasně uveden cíl strategie, určení cílové skupiny, komunikační prostředky, načasování, rozpočet a zpětná vazba.

### 3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Jakubíková (2013, s. 94) ve své knize říká, že vhodné stanovení cílů firmy a výběr strategií, které vedou k naplnění podnikových cílů a vizí, musí být vždy podloženo správně provedenou analýzou. Situační analýza neboli analýza prostředí je metoda, která zkoumá jednotlivé části vnějšku i vnitřku společnosti. Tedy v případě vnějšího prostředí je to mikro a makro prostředí a v případě vnitřního prostředí jsou to například zaměstnanci, kvalita managementu, strategie firmy, finanční situace, kultura, image, situace a celkový přístup firmy.

Tyto vlivy, které popsala Jakubíková, uvedla již dříve také Blažková (2007, s. 43-44). Ta používá termíny externí a interní analýza. Externí a analýza mikro a makro prostředí a interní analýzou je analýza vnitřní části organizace.

Obě vlastně uvádí to samé, jen využívají jinou terminologii. Grafické znázornění tohoto procesu nám poskytuje Blažková na následujícím obrázku.



Obr. 4 Situační analýza, vlivy působící na podnik (vlastní zpracování podle Blažková, 2007, s. 43)

Jakubíková (2013, s. 98-114) dělí situační analýzu na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, a ty dělí na:

- Vnitřní analýza
  - Analýza uvnitř firmy
  - Metoda VRIO
- Vnější prostředí
  - Makroprostředí
    - PESTEL analýza
  - Mikroprostředí
    - Analýza dodavatelů, zákazníků, konkurence atd.

Podle Vašítkové (2014, s. 127) má situační analýza zahrnovat následující body:

- Představení firmy
- Vyhodnocení poskytovaných služeb
- Hodnocení zákazníků
- Hodnocení konkurentů
- Externí faktory

**Vnitřní analýza** směřuje k nalezení zdrojů a talentů podniku, nalezení schopnosti strategicky myslet. Tuto způsobilost je nutné mít, aby byl podnik schopen reagovat na vše co se děje v jeho okolí. Jak příležitosti, které na něj čekají, tak hrozby, které čekají na každou jeho chybu. Analýza vnitřních zdrojů (prostředí) pak směřuje k nalezení klíčových předností podniku. Tyto schopnosti jsou pak dobrým základem pro získání konkurenční výhody podniku. **Vnější analýza** se podle Jakubíkové člení na analýzu mikro a makro prostředí. Mikroprostředí analyzuje zákazníky, dodavatele, odběratele nebo konkurenci. Makroprostředí analyzujeme např. pomocí PESTEL analýzy (Jakubíková, 2013, s. 98-109).

Stanovení cílů a strategií by mělo být podloženo kvalitní analýzou. Pavlů (2007, s. 18-19) označil za nejpoužívanější metody analýz tyto:

- SWOT analýzu
- SPACE analýzu
- PESTLE analýzu
- BCG analýzu
- GE analýzu

- VRIO analýzu
- Benchmarking a další

### 3.1 Analytické nástroje

Aby byl podnik úspěšný, musí využít všeho co má a hlavně znát okolí, potom dosáhne lepších výsledků. Faktory, které podnik ovlivňují, musí znát také management podniku. To mu pak pomůže zaměřit se na činnosti, které mu přináší největší přidanou hodnotu a konkurenční výhodu (Analýza vnějšího okolí podniku, © 2015).

#### 3.1.1 Metoda VRIO

Metoda VRIO je pak analytická technika, která slouží k hodnocení zdrojů firmy a **analýze vnitřního prostředí** a byla vyvinuta Jay B. Barneyem. VRIO je akronymem počátečních písmen anglických názvů:

- V – value (hodnota) – Jak je zdroj nákladný
- R – rareness (vzácnost) – Jak je zdroj vzácný
- I – imitability (napodobitelnost) – Lze zdroj napodobit
- O – organization (organizace). (VRIO analýza, © 2011-2016)

Metody se soustředí na hledání konkurenční výhody a to z pohledu 4 skupin (zdrojů firmy):

- Fyzické
- Lidské
- Finanční
- Nehmotné (Jakubíková, 2013, s. 109)

Jakubíková (2013, s. 109-110) uvádí, že v rámci těchto 4 skupin (zdrojů) se jejich účinnost posuzuje pomocí již výše uvedených kritérií (hodnota, vzácnost, napodobitelnost, organizace). Každý ze zdrojů je tedy vyhodnocen podle uvedených aspektů. Není to ale jediná možnost jak tuto analýzu provést. Jakubíková uvádí také analýzu pěti „M“ – men (práce), money (financování), machinery (vybavení), minutes (čas) a material (výrobní faktory), další analýzou může být finanční analýza nebo také hodnototvorný řetězec či portfolio analýza.



### 3.1.2 Kvadrantová analýza

Kvadrantová analýza je využívána ke spojení dvou atributů a to spokojenosti a důležitosti jednotlivých kritérií. Je využívána především v personalistice a marketingu. Metoda je využívána především k vyhodnocení dotazníkových výzkumů. Respondenti v dotazníku vyhodnotí, jak jsou s jednotlivými kritérii spokojeni a jak jsou pro ně důležité, především pomocí Likertovy škály. (Matošková, 2018).

Poté jsou výsledky vepsány do matice, obsahující 4 kvadranty.

- Kvadrant vysoké důležitosti a velké spokojenosti (spokojenost)
- Kvadrant vysoké důležitosti a nízké spokojenosti (nespokojenost)
- Kvadrant nízké důležitosti a vysoké spokojenosti (bez starostí)
- Kvadrant nízké důležitosti a nízké spokojenosti (zlepšit). (Matošková, 2018)

### 3.1.3 PESTLE analýza

PEST analýzu můžeme využít ke zhodnocení vývoje **vnějšího makroprostředí**. Rozšířená verze je analýza PESTEL. Analýza se nazývá podle počátečních písmen anglických názvů. Ty jsou:

- **P**olitical factors
- **E**conomic factors
- **S**ocial factors
- **T**echnological factors
- **E**cological factors
- **L**egislative factors (Jakubíková, 2013, s. 100)

**Politické** faktory se týkají vládní politiky (např. aktuální situace, stabilita, monetární a fiskální politika, zahraniční obchod, korupce a postoj k ní a další). Mezi **ekonomické** faktory můžeme zařadit třeba výši úrokových sazeb a jejich změny, hospodářská situace, inflace, směnné kurzy a další. (Analýza vnějšího okolí podniku, © 2015).

**Sociokulturní** faktory působí ve dvou rovinách (Koudelka, Vávra, 2007, cit. podle Jakubíková, 2013, s. 100) a působí na základě kupního chování spotřebitelů jako:

- Kulturní – zvyky, hodnoty, vnímání (okolí, společnosti, firem), jazyk, řeč těla
- Sociální – uspořádání společnosti do tříd, zázemí spotřebitelů, příjmy obyvatel, velikost majetku, životní úroveň a její vývoj, životní styl, úroveň vzdělanosti

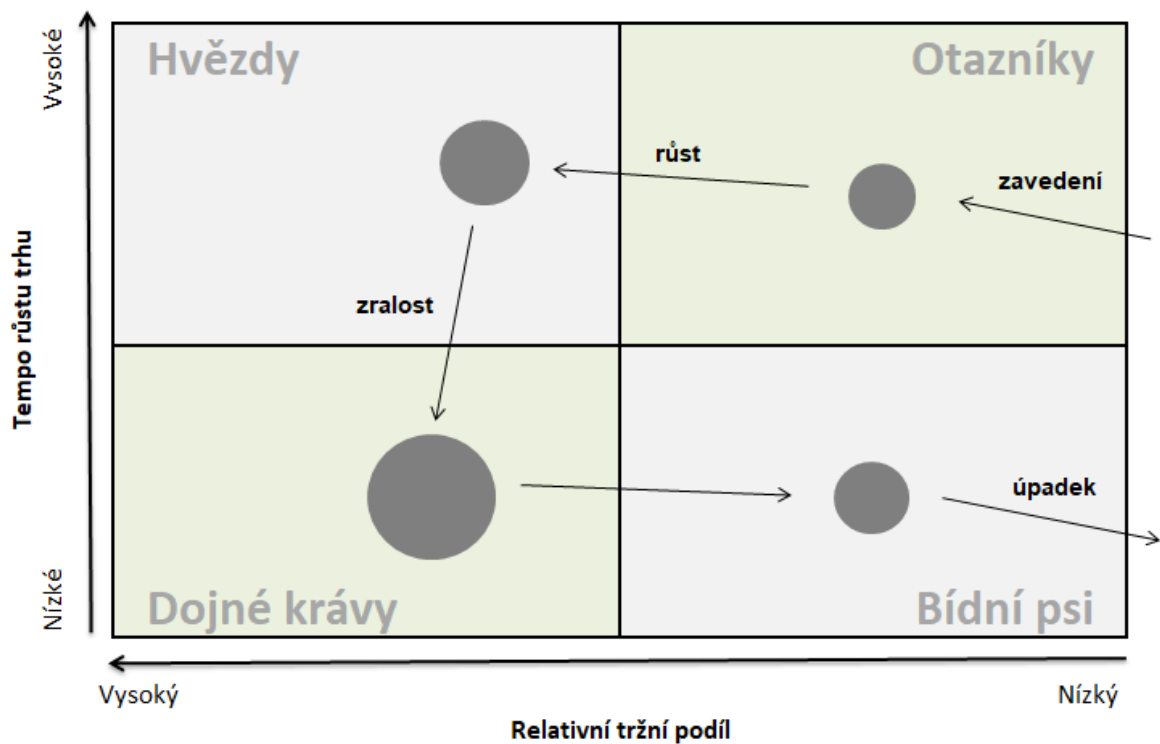
Mezi **technologické** a technické faktory můžeme zařadit například postoje k výzkumu a vědě a investice do nich, podpora ze strany vlády, informace a jejich dostupnost, novinky, rychlost zaostávání v oboru. **Ekologické** faktory determinují například faktory nakládání s odpady, ochrana přírody, klimatické změny a jejich vnímání, podpora obnovitelných zdrojů energie a všeobecně ochrana životního prostředí. Poslední **legislativní** faktory, které se vztahují k právu a jeho prostředí jsou tvořeny především platnými i chystanými zákony, vyhláškami, regulace od státu, import a export, ochrana životního prostředí, pracovněprávní vztahy a další. (Analýza vnějšího okolí podniku, © 2015).

### 3.1.4 BCG analýza

BCG matice, vytvořena společností Boston Consulting Group, vznikla, aby pomohla firmám s analýzou jejich výrobků a výrobních řad. Matice je determinována očekávanou mírou růstu trhu na vertikální ose a relativním tržním podílem na ose horizontální. Základní myšlenkou je, že čím větší podíl na trhu výrobek má, nebo čím rychleji daný trh roste, tím lépe pro firmu. BCG matice je rozdělena do 4 kvadrantů a každý představuje jiný přístup:

- Otazníky – výrobky, které mají malý podíl na trhu, ale jsou uvedeny na trh s velkým potenciálním růstem. Mají potenciál, ale vyžadují velké peněžní dotace, aby se jejich podíl na trhu zvýšil
- Hvězdy – výrobek s velkým tržním podílem a velkým růstem trhu. Jsou vysoce ziskové a předpokladem je, že se stanou peněžními krávy
- Peněžní krávy – výrobky s velkým podílem na trhu, ale nízkým tempem růstu trhu. Jelikož jsou to úspěšné výrobky, nepotřebují investice a produkují velkou hotovost
- Bídící psi – výrobek s nízkým podílem na trhu a nízkým tempem růstu trhu. Výrobek má nízký zisk, nebo ztrátu, proto je třeba zvážit, zda jej dál vyrábět, nebo ne (Blažková, 2007, s. 143-148)

Ve vztahu k bostonské matici je třeba také uvažovat o životním cyklu výrobku, jelikož tyto dvě věci jsou úzce svázané. Toto popsala Jakubíková (2013, s. 137 – 144) a sice že výrobek začíná svůj cyklus v pozici otazníku a pohybuje se proti směru hodinových ručiček ke hvězdě, přes dojnou krávu až po psa. Vztah životního cyklu výrobku a BCG matice znázorňuje následující obrázek.

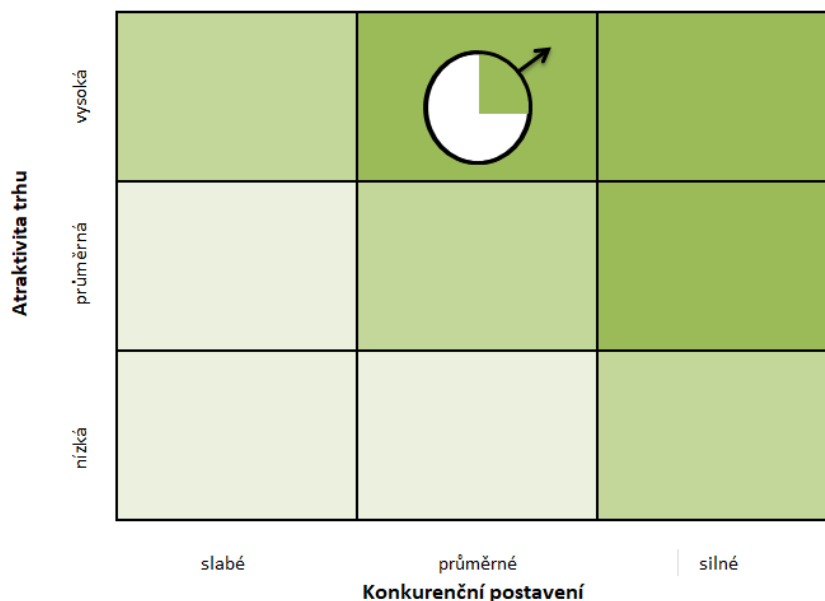


Obr. 5 Vztah životního cyklu výrobku a BCG matice (vlastní zpracování podle Jakubíková, 2013, s. 138)

### 3.1.5 GE analýza

GE matice (analýza), někdy také nazývaná matice atraktivity oboru, byla vyvinuta firmou General Electric a slouží k porovnání jednotlivých firem. Byla vyvinuta, aby odstranila některé nedostatky BCG matice. Matice sleduje faktor tržní atraktivity na vertikální ose a konkurenční postavení na ose horizontální. Faktory samotné jsou vyjádřeny faktory dílčími a to:

- Faktor konkurenčního postavení – relativní pozici na trhu, kapacitu, potenciálem vývoje, postavení jednotky v kvalitě, značce, technologii, ziskovost v porovnání s průměrem atd.
- Faktor atraktivity trhu – tržní růst, velikost trhu, jeho kvalitu, ziskovost, stabilitu prodeje atd. (GE McKinsey Matrix, © 2013-2017)



Obr. 6 GE matice (vlastní zpracování podle Blažková, 2007, s. 148)

Po sestavení GE matice vyplynou z určené pozice firmy strategie, kterých by se měla společnost držet. Jednotlivé políčka představují:

- **Pole na pravé straně (nejsytější zelená)** – jednotka má výhodné postavení, nachází se v zóně, kdy je dobré investovat do strategického záměru
- **Pole na diagonále – (světle zelená)** - firma musí zvažovat rizika, které by investice mohla přinést. Firma vybírá a přednost se dává spíše krátkodobým investicím
- **Pole na levé straně (šedá)** – firma obvykle neinvestuje do ničeho. Přípravuje se na útlum nebo celkové ukončení podnikání (Jakubíková, 2013, s. 141).

### 3.1.6 SWOT analýza

Analýza je využívána jako součást komplexní analýzy podniku a jedná se o nástroj strategického plánování. Analýza pomáhá podniku identifikovat 4 základní faktory působení firmy:

- S – strengths – silné stránky
- W – weaknesses – slabé stránky
- O – opportunities – příležitosti
- T – threats – hrozby (Gregory Alyssa, How to Conduct a SWOT Analysis for Your Small Business, 2017).

Analýza zpracovává poznatky z interní analýzy (silných a slabých stránek) a externí analýzy (příležitostí a hrozeb). Tyto faktory se uspořádají do tzv. SWOT matice, kterou zobrazuje následující obrázek. Tuto analýzu lze využít jako zdroj informací při hledání souladu mezi zdroji, schopnostmi podniku a prostředím nebo trhem. Informace se využívají při celkovém a marketingovém plánování a formulaci strategie firmy. Můžeme analýzu také rozdělit a informace využít pouze k analýze S-W (silných a slabých stránek), určit jednotlivé faktory a jejich vliv na podnik nebo analýzu O-T (příležitostí a hrozeb). Je také důležité, aby firma posoudila vliv externích faktorů na ty interní a vyhodnotila jejich významnost. (Blažková, 2007, s. 155 – 162).

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
skutečnosti, které přináší výhody jak zákazníkům, tak firmě	věci, které firma nedělá dobře, nebo věci, které dělá konkurence lépe
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, nebo lépe uspokojí zákazníky a přinesou firmě úspěch	skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku, nebo způsobí nespokojenost zákazníků

Obr. 7 SWOT matice (vlastní zpracování podle Jakubíková, 2013, s. 129)

### 3.1.7 Analýza konkurence

Analýza konkurence je nedílnou součástí strategického plánovacího procesu. Firma musí identifikovat své přímé konkurenty, nepřímé, ale také předvídat a identifikovat potenciální, novou konkurenci. Každodenní podnikání doprovází konkurence. Porozumění silným a slabým stránkám konkurence je nezbytné pro přežití a růst. Analýza může být komplikovaná a časově náročná, ale pokud se dodržuje jednoduchý proces, nemusí být. (Haden Jeff, How to write a great business plan: Competitive analysis, 2015).

Analýza konkurence pak slouží firmě především k:

- Analýze výhod a nevýhod, které firma má vzhledem ke konkurenci
- Pochopení minulosti, současnosti a budoucnosti a pochopení konkurenční strategií v jednotlivých fázích, především budoucích
- Předpovědi toho, jak konkurence zareaguje především na marketingová rozhodnutí konkurentů

- Definici strategií, které pomohou firmě dosáhnout konkurenční výhody
- Předpovědi návratnosti budoucích investic
- Znalosti příležitostí a potenciálních hrozeb (Blažková, 2007, s. 61).

Jednotlivé skupiny konkurence můžeme určit pomocí matice (viz následující obrázek).

Matice je založena na faktorech:

- Společný trh – jaká je míra konkurence na společném trhu. Tento faktor nám řekne kdo je přímý a nepřímý konkurent firmy
- Podobnost schopností – jak velká je podobnost silných stránek firmy a konkurence. Vyjádří jak je konkurence schopna uspokojit daný trh (Blažková, 2007, s. 62).

		Hodně		
		Málo	Hodně	
SPOLEČNÝ TRH	Málo	Potenciální konkurence	Přímá konkurence	Hodně
	Hodně	Konkurence v zárodku	Nepřímá konkurence	
		Málo		
<b>PODOBNOST SCHOPNOSTÍ</b>				

Obr. 8 Matice identifikace konkurentů (vlastní zpracování podle Doole, Lowe, 2005, s. 63, cit. podle Blažková, 2007, s. 62)

Zjišťování a vyhodnocování informací o konkurenci, které později odhalí silné a slabé stránky a odhalí konkurenční strategii, se odborně říká Competitive intelligence (CI). Důležitou součástí je ale eventuální konkurenty najít. Pro tuto činnost můžeme využít například internetové vyhledávače, srovnávače, nebo weby různých oborových soutěží, asociací nebo sdružení. To samé platí při vyhledávání zahraniční konkurence. (Poštulka, 2016).

Když společnost identifikuje přímé konkurenty, měla by znát odpovědi na základní otázky, které daného konkurenta determinují. Je jednodušší popsat slabé stránky konkurence, ale popsat její silné stránky a identifikovat její výhody je oříšek. Jaké jsou ale otázky, na které bychom jako firma měli znát odpovědi?

- Jaké jsou silné/slabé stránky konkurence?
- Jaké jsou dlouhodobé cíle a strategie konkurence?
- Jakým způsobem můžeme získat větší podíl na trhu na úkor konkurence?
- Jak bude konkurence reagovat, kdy vstoupí na trh nová firma?

- Mnoho dalších (Haden Jeff, How to write a great business plan: Competitive analysis, 2015).

K tématu analýza konkurence je úzce spjata také analýza konkurenční výhody organizace. Tato analýza je podle Jakubíkové (2013, s. 147-148) a Blažkové (2007, s. 82-86) analýzou, která porovnává relativní náklady a odlišnost produktů. Tyto dva faktory vycházejí z Porterových konkurenčních strategií a to prvenství v nákladech a diferenciaci. K nalezení konkurenční výhody slouží následující matice (viz následující obrázek), která, jak již víme, porovnává relativní náklady a stupeň diferenciaci.

<b>stupeň odlišení</b>	vysoké	Udržení zvláštnosti	Výjimečný úspěch
	nízké	Víra v rostoucí trh	Udržení cenové výhody
		vysoké	nízké
<b>relativní náklady</b>			

Obr. 9 Matice nalezení konkurenční výhody (vlastní zpracování podle Jakubíková, 2013, s. 147)

Postavení firmy v matici je determinováno tím, jakým způsobem plní své cíle. Pozice v matici jsou potom:

- Udržení zvláštnosti – vysoké jsou jak náklady, tak stupeň diferenciaci, proto firma bude prodávat jedinečný výrobek za vysoké ceny
- Výjimečný úspěch – diferenciaci je vysoká a náklady jsou nízké. Pozice, která má velkou šanci na úspěch, firma má totiž možnost konkurovat jakoukoli cenou
- Víra v rostoucí trh – vysoké náklady a nízký stupeň diferenciaci. Jediná šance úspěchu je rychlý růst trhu. Strategie nezajišťuje vždy nalezení konkurenční výhody
- Udržení cenové výhody – nízké náklady, ale nízká diferenciaci. Výrobky dané firmy jsou podobné konkurenčním výrobkům, proto je důležité udržet cenovou výhodu (Jakubíková, 2013, s. 147 cit. podle Blažková, 2007, s. 84).

## 4 PROJEKTOVÉ ANALÝZY

Každý projekt musí být zpracován a na konci podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

**Nákladová analýza** je nástroj, pomocí něhož jsou vyčísleny různé varianty projektových návrhů. Vychází z reálných cen a je prováděna na základě vypracovaného projektu.

**Časová analýza** může být provedena různými metodami síťové analýzy, ze které vychází mnoho různým metod. Jednou z nich je metoda kritické cesty, chcete-li metoda CPM (Critical path method).

Tyto metoda patří mezi základní metody síťové analýzy. Jejím cílem je stanovení doby trvání projektu na základě kritické cesty, což je taková cesta, jejíž činnosti na sebe navzájem navazují s co možná nejmenší časovou rezervou. Metoda také umožňuje usnadnit časovou koordinaci dílčích činností. (Metoda kritické cesty – CPM (Critical Path Method), © 2011-2016).

**Riziková analýza** může být taktéž provedena mnoha různými metodami. Jednou z nich je metoda RIPRAN. Tato metoda představuje empirickou metodu k analýze rizikivosti projektů. Je vhodná jak pro malé, střední, tak velké projekty. Vychází z důsledného procesního pojetí analýzy rizikivosti. Analýza je sestavena pomocí posloupnosti projektů, z nichž každý proces má jasně definované vstupy a výstupy. (RIPRAN, © 2018).

Metoda RIPRAN rozděluje celý proces do následujících fází:

- Příprava analýzy projektu
- Identifikace rizik
- Kvantifikace rizik
- Návrh protirizikových opatření
- Zhodnocení rizikivosti projektu
- Sledování a vyhodnocování rizik (RIPRAN, © 2018).



## 5 ZÁVĚR POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI A STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ PRO PRAKTICKOU ČÁST

Cílem teoretické části diplomové práce je vypracovat rešerši daného tématu a co nejdříve popsat danou problematiku pomocí dostupných zdrojů. Téma konkurenceschopnosti organizací je velice rozsáhlé a složité. Zpracovaná rešerše potom slouží jako podklad pro zpracování praktické části diplomové práce.

Teoretická část se nejprve opírá o pochopení tématu konkurenceschopnosti a pojmy, které s konkurenceschopností souvisí. Popisuje typy konkurence, a jak se konkurence postupem času vyvíjela. Touto kapitolou provází publikace autorů Jiráska, Mikoláše a také Magretta.

Další kapitola se týká faktorů, které by mohly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti. Tyto faktory jsou podrobně popsány a rozebrány. Následuje také popis jednotlivých marketingových strategií, které firma může zvolit. Pro danou kapitolu jsou stěžejní autoři Tomek a Vávrová a Kotler (Philip) s Kotlerem (Miltonem).

Poslední kapitola popisuje analytické nástroje, které by firma měla využít, aby lépe poznala své okolí, jak vnitřní, tak vnější. Kapitola obsahuje hlavní metody a nástroje, které jsou využity v praktické části jako součást analýzy a marketingového výzkumu. Poslední kapitola se nejvíce opírá o publikace od Jakubíkové a také Blažkové. Obě jsou pro poslední kapitolu stěžejní.

Všeobecně můžeme říci, že existuje dostatek literatury s danou problematikou získání konkurenční výhody a celkově konkurenceschopnosti. Literatura je v mnoha případech aktuální a dostupná. Můžeme také konstatovat, že literatura na dané téma v českém jazyce je z velké části inspirována zahraničními autory.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Pekárna Lešňanka byla založena v roce 1992 paní Danuší Houzarovou a hlavní podnikatelskou činností je výroba a prodej pečiva všeho druhu. Společnost k dnešnímu dni zaměstnává 87 pracovníků. Pekárna dodnes zaznamenává jen růst a to nejen počtu zaměstnanců, ale také prodejní síť, svých vlastních provozů, prodejen a hlavně šíře sortimentu a kvality.

Firma disponuje vlastními podnikovými prodejny, které jsou strategicky rozmístěny. Prodejny se nachází v Lešné, Rožnově pod Radhoštěm, Jablůnce, Novém Jičíně a nejvíce, celkem 5 prodejen, se nachází ve Valašském Meziříčí. Výrobky firma distribuuje pomocí vlastní distribuční sítě nejen prostřednictvím vlastních prodejen, ale její výrobky můžeme nalézt například v COOP Jednotách, prodejnách ENAPO a jiných dalších menších prodejnách ve Zlínském kraji.

Hlavním cílem organizace je růst a udržení tradicí spojených se začátky podnikání jako jsou například ručně hnětený chléb a ruční výroba veškerého pečiva. Tradiční výroba je věc, na které je pekárna založena a kterou chce dlouhodobě udržet. Na těchto hodnotách je založeno poslání společnosti.

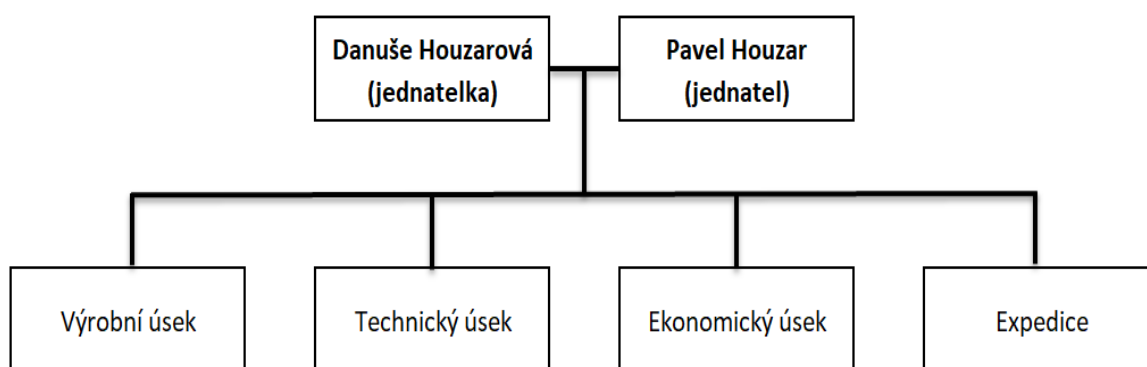
### 6.1 Základní údaje

Obchodní firma:	Pekárna Lešňanka
Právní forma:	s.r.o. – společnost s ručením omezeným
Sídlo:	č. p. 187, 756 41 Lešná
Spisová značka:	C 40623 vedená u Krajského soudu v Ostravě
IČO:	268 56 760
Předmět podnikání:	Pekařství, cukrářství Hostinská činnost Výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
Základní kapitál:	200 000 Kč

Statutární orgán: Danuše Houzarová, jednatelka  
Pavel Houzar, jednatel (Výpis z obchodního rejstříku, ©  
2012-2015)

## 6.2 Organizační struktura

Společnost je vedena dvěma jednatelemi, Danuší Houzarovou a synem Pavlem Houzarem, kteří jsou na vrcholu ploché organizační struktury. Struktura (viz Obr. 10) zabezpečuje přímou spolupráci mezi vedením a vedoucími jednotlivých úseků a zajišťuje rychlou komunikaci jak vertikální, tak horizontální.



Obr. 10 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování, interní materiály pekárny, 2018)

## 6.3 Logo

Logo (viz obrázek na další straně) společnosti na první pohled působí až „přehláceně“ a zastarale. Uprostřed vidíme erb, v němž je vyobrazen pšeničný klas, jakožto hlavní surovina, která je v pekárenské výrobě potřeba. Rok 1992 je rokem, kdy byla pekárna založena jako malá rodinná společnost. Název Lesňanka je odvozen od původního místa vzniku a sídla pekárny – obce Lešná. Celkově tyto 3 prvky tvoří logo společnosti. Logo je laděno do červeně stříbrné barvy a střídá dva fonty písma.

Logo je ještě modifikováno (zjednodušeno) pouze na název a červené podtržení, které pekárna používá k označení svých výrobků.



Obr. 11 Logo pekárny (interní materi-  
ály pekárny, 2018)

## 6.4 Produkty

Pekárna má široký sortiment výrobků. Produkty jsou pečeny z poctivých českých surovin a například chléb je vždy ručně hněten pekaři. Mezi základní produkty, které pekárna nabízí, patří:

- Chléb
- Běžné pečivo
- Vícezrnné pečivo
- Jemné pečivo
- Listové pečivo
- Plundrové pečivo
- Plundrové cereální pečivo
- Koblíhy
- Balené pečivo
- Trvanlivé pečivo
  - Preclík, tyčinky (možno vyrobit také na objednávku ve větším množství)
- Knedlíky

Jednotlivé druhy pečiva jsou rozšířeny o několik variant. V následující tabulce (Tab. 1) na následující straně můžeme vidět některé nejčastěji prodávané druhy pečiva, jejich gramáž a jejich ceny platné od 1. 1. 2018. Tabulka představuje pouze výtah nejvíce žádaných a prodávaných produktů pekárny, sortiment je mnohem širší.

Tab. 1 Sortiment pekárny (vlastní zpracování, interní materiály pekárny, 2018)

<b>Chléb</b>		
Chléb lešenský	750g	25,50
Chléb Vital - krájený balený	330g	18,00
Chléb Prokorn	400g	25,90
Tousták	350g	17,50
Pohankový chlebík	250g	19,90
Chléb Chia - balený	400g	27,50
<b>Běžné pečivo</b>		
Rohlík	43g	2,00
Houska lešenská	43g	2,20
Graham rohlík	43g	3,90
Dalamánek	60g	4,50
<b>Vícezrné pečivo</b>		
Kornspitz	55g	5,90
Žitná placka	60g	5,90
Otrubová raženka sypaná vločkami	55g	5,90
Lněný rohlík	55g	5,50
Pohanková bagetka	60g	5,90
<b>Jemné pečivo</b>		
Šáteček sypaný s příchutí	60g	7,50
Koláček tlačенý mix	60g	9,50
Skořicový šnek	50g	7,50
Muffin tmavý	70g	10,50
Muffin borůvkový	70g	12,90
<b>Listové pečivo</b>		
Listová mřížka jablko	50g	9,50
Loupák listový	40g	6,00
Loupák s párkem	55g	10,00
Loupák nugátový	55g	10,90
<b>Plundrové pečivo</b>		
Plundrová tyčinka polévaná čokoládou	40g	5,90
Plundrový šáteček džem	55g	8,50
Plundrová tyčinka pizza + sýr	70g	12,50
<b>Cereální plundrové pečivo</b>		
Loupák cereální	40g	6,90
Cereální točenec zelí	50g	9,90
Loupák cereální + sýr	60g	9,50
Cereální koláček s jahodovou náplní	90g	11,50
<b>Koblihy</b>		
Kobliha džem	50g	6,50
Bavorský vdoleček	60g	9,90
Vanilkový věneček	60g	9,50
<b>Balené pečivo</b>		
Vánočka tuková	400g	27,50
Závin	400g	33,90
Preclík balený (6 ks)	108g	18,90
Tyčinka balená (6 ks)	108g	18,90

Pekárna se také zabývá cukrárenskou výrobou, kdy vyrábí menší zákusky, dezerty, rolády, cukroví či dorty, které si v každé z jejich prodejen může zákazník objednat, nebo přímo v prodejně zakoupit. Jedná se například o:

- Frgály - zprostředkovaný prodej pekárny Anežka
  - Frgály hruškové, makové, tvarohové, tvarohové s ovocem (např. borůvkami nebo malinami)
- Zákusky (špičky, indiánky, laskonky, kremeše, různé druhy řezů, rolád, věnečky, trubičky a mnohé další)
- Rolády (kakaová s kousky čokolády, kokosová s vanilkovým krémem, ovocná, a další). Jednotlivé korpusy a náplně je možné kombinovat podle individuálních přání zákazníků.
- Cukroví (linecké kolečka, vanilkové rohlíčky, ovocné košíčky, perníčky, trojhránky, kokosové kuličky, sušenky, pařížské rohlíčky, florentinky, plněné ořechy, marcipánové figurky a mnohé další)
- Dorty (na objednávku, mnoho druhů korpusů včetně náplní)
  - Korpusy například čokoládový, vanilkový, kokosový nebo ořechový
  - Náplně ovocné krémy, šlehačkové, máslové krémy, mascarpone a další

## 6.5 Prodejní síť

Společnost své produkty vyrábí na adrese Lešná 187, což je současně sídlo společnosti. Odtud své výrobky distribuuje vlastními nákladními auty. Společnost má vybudovanou rozsáhlou prodejní síť, která zahrnuje jak síť vlastních prodejen, tak spolehlivé dlouhodobé odběratele. Mezi největší z nich patří prodejny COOP Jednota, která zásobuje svých cca 80 prodejen na Valašsku, taktéž prodejny ENAPO, Hruška a další menší prodejny.

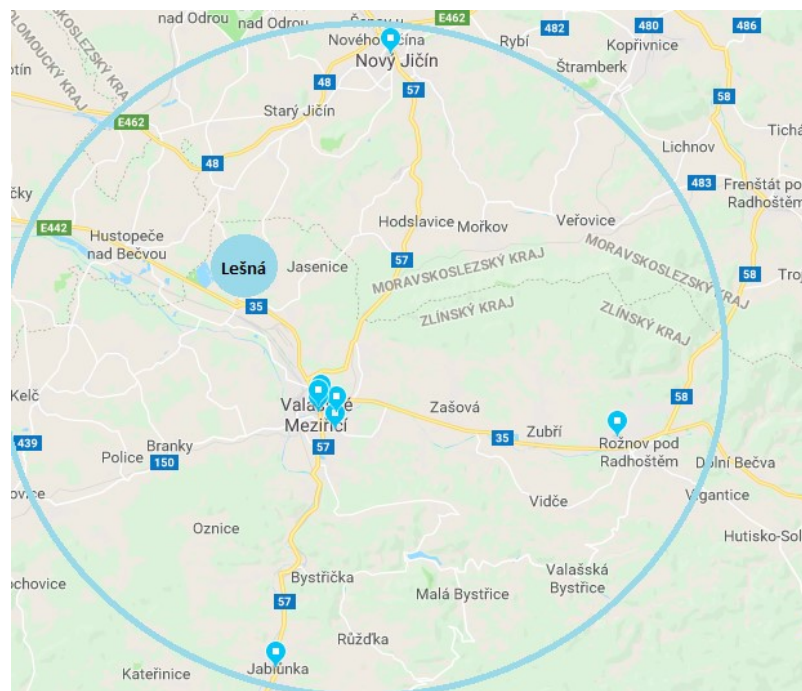
Společnost má 8 podnikových prodejen ve čtyřech obcích Zlínského kraje a 1 prodejnu v Moravskoslezském kraji v Novém Jičíně. Jedna z prodejen se nachází přímo v obci Lešná ve výrobním areálu firmy. Prodejny slouží většinou jen jako obchodní místa. Jediná prodejna ve Valašském Meziříčí na ulici Polášková v Obchodním centru Cimala má malý kavárenský koutek s posezením pro 6 osob.

Prodejny se nacházejí na adresách:

- Lešná 187, 756 41 Lešná
- Štěpánov 728, 757 01 Valašské Meziříčí

- Mostní 102/16, 757 01 Valašské Meziříčí
- Polášková 29, 757 01 Valašské Meziříčí
- Kolaříkova 1363, 757 01 Valašské Meziříčí
- Zašovská 251, 757 01 Valašské Meziříčí
- Jablůnka 44, 756 23 Jablůnka (viz Příloha I)
- 1. Máje 1059, Rožnov pod Radhoštěm
- Lidická 2106/1, 741 01 Nový Jičín

Pro lepší představivost jsou prodejny rozmístěny do mapy (viz Obr. 13). Modrý kruh na mapě označuje okruh (průměr) 30 km, ve kterém se všechny prodejny nachází. Takto je označeno pro přibližnou představu o vzdálenostech mezi jednotlivými prodejny. Všechno prodejny se nachází ve vzdálenosti do 30 km od místa výroby v Lešné.



Obr. 12 Mapa prodejen pekárny Lešňanka (vlastní zpracování, 2018)

## 6.6 Distribuce

Distribuci řeší pekárna pomocí vlastních nákladních aut, kterými každý den ráno rozváží své výrobky na svých 9 podnikových prodejnách a také nejdůležitějším odběratelům jako COOP Jednotě Vsetín.

Každé z aut má určenou rozvozovou trasu a časy, ve kterých jednotlivé odběratele objíždí.



## 7 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Člověk je spokojený, když se jeho představa a realita střetnou a vytvoří ten správný dojem.

Pro analýzu spokojenosti zákazníků pekárny byl sestaven dotazník (viz Příloha PI), který sestává ze 13 otázek. Při vytváření dotazníků byl kladen důraz na jednoduchost a srozumitelnost kladených otázek a byl také podroben kontrole ze stran nezávislých osob, tak aby byly odstraněny všechny chyby a nesrozumitelnosti. Časová náročnost vyplnění dotazníku pak byla stanovena na 5 minut, zejména kvůli složitějším otázkám číslo 9 a 10, které slouží k následnému vypracování kvadrantové analýzy.

Dotazník se skládá ze tří částí, **první část** má za úkol vytvořit základní povědomí o marketingovém působení pekárny na trhu a zjišťuje, jak se zákazník o pekárně dozvěděl, co zde nakupuje, jak často pekárnu navštěvuje, nebo kolik zde utratí. **Druhá část**, což jsou otázky číslo 9 a 10, slouží k vypracování kvadrantové analýzy a ke zjištění zákaznickovy spokojenosti s danými produkty. **Poslední část** dotazníku je pak čistě informativní a zahrnuje otázky na pohlaví, věk a prostor, ve kterém zákazník může vyjádřit vše, co chce.

Dotazníky bylo možné vyplnit na každé podnikové prodejně (celkem jich je 9) v otevírací době v rozmezí 13. 2. 2018 – 27. 2. 2018 v papírové podobě. Papírová podoba je sice náročnější na zpracování, avšak zajistí, že respondent prodejnu opravdu někdy navštívil a může odpovědět na všechny otázky v dotazníku. Ve vybraných časech probíhalo se stejnými dotazníky také osobní dotazování, což se ukázalo jako efektivní. Při těchto osobních rozhovorech se tazatel dozvěděl mnohem více, než z jiných vyplněných dotazníků.

Ve vybrané době bylo sesbíráno celkem 197 dotazníků, 13 jich ale muselo být z výzkumu odstraněno kvůli nedůvěryhodnosti vyplněných údajů. Analýze bylo podrobena celkem 184 dotazníků, což lze považovat za úspěch, vzhledem k návštěvnosti a ochotě zákazníků.

### 7.1 Vyhodnocení dotazníku

Vyhodnoceno bylo celkem tedy 184 dotazníků.

Ze 184 respondentů bylo 147 žen a 37 mužů, což je přibližně 80% k 20%. Není to nic překvapivého, protože pečivo a všeobecně jídlo většinou v domácnostech obstarávají ženy. Věkové rozložení respondentů bylo podle grafu 1 následující. Nejvíce se průzkumu zúčastnilo zákazníků ve věku 26-40 let (celkem 59), následují respondenti ve věku 41-60 let

(celkem 47) a respondenti ve věku 16-25 let (celkem 45). Zákazníků ve věku do 15 let se zúčastnilo 8% a nad 61 let 10% (viz. Tab. 2).

Tab. 2 Věkové rozložení respondentů  
(vlastní zpracování, 2018)

Věk	Počet	%
Do 15 let	15	8,15%
16 – 25 let	45	24,46%
26 – 40 let	59	32,07%
41 – 60 let	47	25,54%
Nad 61 let	18	9,78%

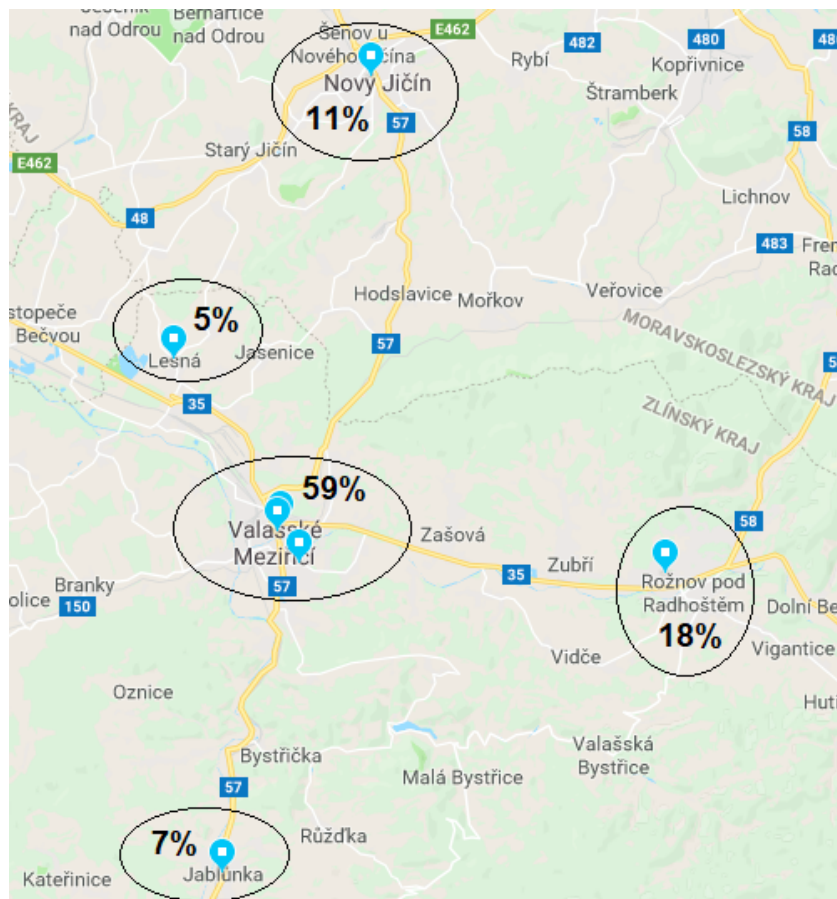
### 7.1.1 Vyhodnocení otázek

Následující část rozebírá jednotlivé otázky průzkumu a vyhodnocuje jejich důležitost. Nejvíce dotazníků bylo vyplněno ve Valašském Meziříčí a bylo to 59% všech dotazníků. Nejvíce dotazníků na prodejnu bylo vyplněno v prodejně na ulici Mostní (38, 21%), blízko náměstí, v Rožnově pod Radhoštěm (33, 18%) a ve Valašském Meziříčí nad náměstím v ulici Polášková (27, 15%).

Tab. 3 Vyplnění dotazníků v jednotlivých prodejních místech (vlastní zpracování, 2018)

VM, Kolaříkova	VM, Zašovská	VM, Štěpánov	VM, Polášková	VM, Mostní	Nový Jičín	Rožnov pod Radhoštěm	Jablůnka	Lešná
9	18	15	27	38	21	33	13	10
5%	10%	8%	15%	21%	11%	18%	7%	5%

Grafické zpracování celkového počtu vyplněných dotazníků podle míst viz Obr. 13. Nejvíce dotazníků bylo vyplněno ve Valašském Meziříčí, celkem 59% (107 vyplněných dotazníků v 5ti prodejnách), druhým místem, kde byly dotazníky nejvíce vyplňovány je Rožnov pod Radhoštěm s 18% (33 vyplněných dotazníků v jedné prodejně), následuje Nový Jičín s 11% a 21 vyplněnými dotazníky, Jablůnka se 7% (13 dotazníků) a Lešná s 5% a 10 vyplněných dotazníků.

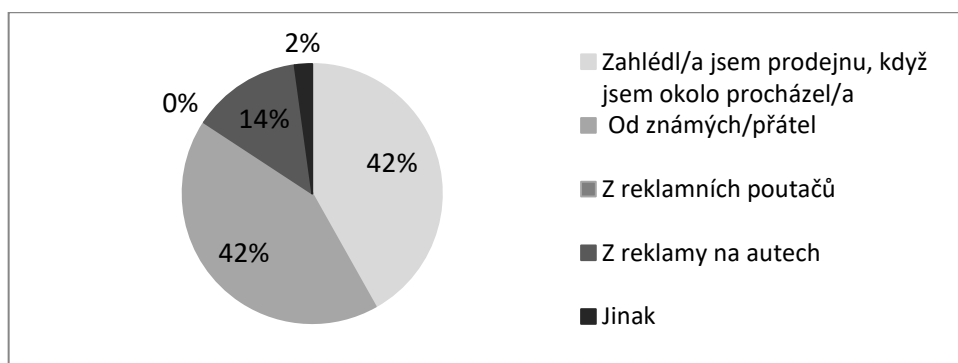


Obr. 13 Vyplněné dotazníky v jednotlivých městech (vlastní zpracování, 2018)

### 1. Jak jste se dozvěděli o Pekárně Lešňanka?

Nejvíce respondentů se o pekárnu dozvědělo od známých a přátel (42%) a také z dohledu (pekárnu zahlédli, když procházeli okolo) a to 42%. Někteří se o ní dozvěděli z reklamy na autech a jiní třeba z propagačních materiálů na festivalu GulášFest ve Valašském Meziříčí, kde byla pekárna v roce 2017 jako hlavní dodavatel pečiva (viz Graf 1)

Graf 1 Jak se respondenti dozvěděli o pekárně Lešňanka (vlastní zpracování, 2018)



Všeobecně lze říci, že v tomto případě velice dobře funguje WOM marketing, jelikož je velké procento zákazníků, kteří se o pekárnu dozvěděli prostřednictvím svých známých. Co však nefunguje, je marketingová komunikace pekárny. 42% dotazovaných se o pekárnu dozvěděla pouze tak, že pekárnu zahlédli, když okolo procházeli. Tak vysoké procento poskytuje velký prostor pro využití marketingové komunikace k propagaci pekáren. Je možno využít například přitáhnout pozornosti exteriérem, případně interiérem prodejny a využít různých možností, které marketingová komunikace poskytuje.

## **2. Jaký druh pečiva zde nejčastěji nakupujete? (mohlo být vybráno více produktů)**

Nejčastěji je nakupovaný chléb a běžné pečivo jako rohlíky či housky. Nezanedbatelný počet příznivců má také Vícezrné pečivo (kornspitz, bageta) a také jemné pečivo a chuťovky (pizza cop, koláčky, muffiny).

## **3. Jaký výrobek pekárny máte nejraději? (nepovinná otázka)**

Na tuto nepovinnou otázku odpovědělo 49 dotazovaných, což znamená pouze necelých 27%. Nejvíce zákazníci uváděli lešenský chléb, chléb Prokorn, pizza cop, koláček nebo muffiny.

## **4. Uvítali byste v nabídce nový výrobek, pokud ano, jaký?**

47% zákazníků v nabídce nový produkt nepotřebuje, 53% se vyjádřilo, že by v nabídce nový produkt rádo vidělo, avšak 50% z nich nedoporučilo jaký. Zbýlých 50% uvádělo například kaiserky, bagety nebo croissanty.

## **5. Jak často zde nakupujete?**

Nejvíce respondentů prodejny navštěvuje párkrát do měsíce. 13 respondentů uvedlo, že je v prodejně poprvé, což je zajímavé zjištění a během 2 týdnů, kdy průzkum probíhal se toto číslo zdá jako nečekaně vysoké.

## **6. Kolik v pekárnu utratíte při jednom nákupu?**

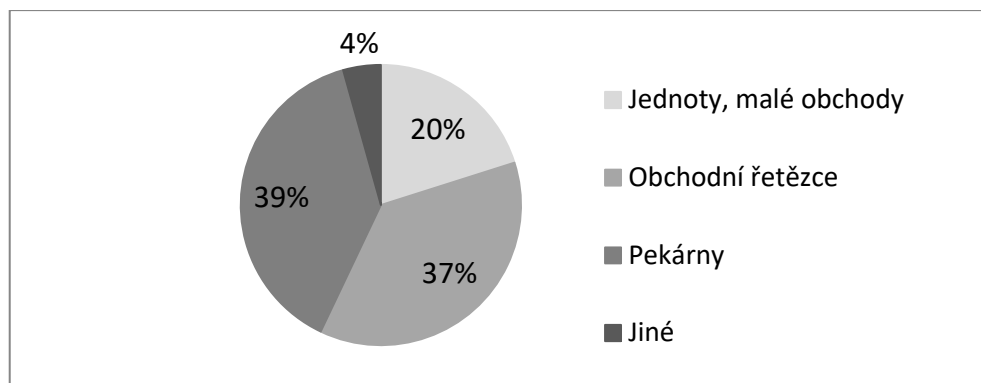
Nejvíce dotazovaných chodí do pekárny na nákup chleba a běžného pečiva a utratí mezi 50 a 99 Kč za nákup. Další větší skupinkou jsou lidé, kteří pekárnu navštěvují ráno a nakupují svačinu, ti utratí do 19 Kč na nákup.

## **7. Kde nejčastěji nakupujete pečivo?**

Nejčastěji navštěvovanými místy pro nákup pečiva respondenti uváděli pekárny (38%), což se zdá jako zajímavé zjištění, ovšem pekárny Lešňanka se nacházejí na místech, které

denně projde velká masa lidí. Předpokládá se tedy, že tito lidé pekárnu navštíví např. ráno, při nákupu svačiny do práce či do školy, a pak odpoledne, kdy nakupují pro rodiny. 2 místa obsadily obchodní řetězce (37%), což není vůbec překvapivé. Zbytek označil za místa nákupu malé obchody potravin a někteří uvedli, že si většinou pečivo pečou doma a jen malé množství nakupují. Grafické znázornění viz Graf 2.

Graf 2 Nejčastější místa nákupu pečiva (vlastní zpracování)



#### 8. Víte, že výrobky pekárny Lešňanka můžete najít i mimo podnikové prodejny?

Skutečnost, že pekárna Lešňanka je významným dodavatelem pečiva pro prodejny COOP Jednoty a jiných menších prodejen potravin, a tudíž si zákazník může jejich pečivo koupit či objednat tam, vědělo 57% dotazovaných, zbylých 43% o tom nemělo tušení. Je tomu tak proto, že pekárna nikde tuto skutečnost neinzeruje a také proto, že jednoty a malé obchody potravin navštěvuje podle průzkumu pouze 20% dotazovaných.

Respondentům byl také dán prostor, kde mohli nechat jakýkoli vzkaz. V této sekci se nejvíce objevovaly připomínky, že by chtěli pečivo balené v papírových sáčkích, že by rádi věděli složení pečiva a obsluha jim není schopna tyto informace poskytnout, že pekárny nejsou označeny jako Lešňanka, ale pouze pekárna, a tak zákazník neví, o jakou pekárnu se jedná, dále připomínky k tomu, že v nedalekém Vsetíně nenajdou prodejnu pekárny, nebo že půl hodiny před zavírací dobou by mohlo být zbylé pečivo zlevněno např. o 50%. Často bylo prodejnám také vytýkáno, že se zde nenachází byt' menší prostor k posezení a například nabídka kávy či čaje. Takovéto řešení není ve většině prodejen možné kvůli nedostatku místa. Pouze jedna prodejna ve Valašském Meziříčí takovéto posezení má.

## 7.2 Kvadrantová analýza

Spokojený či nespokojený může být člověk se spoustou faktorů. Pro tento výzkum bylo vybráno 9 faktorů, které mohou být pro zákazníka při nákupu důležité a následně s nimi může být buď spokojen či nespokojen. Jsou jimi:

- Široký výběr pečiva, čerstvost pečiva, cena pečiva, otevírací doba prodejen, dostupnost prodejen, informace o výrobcích, obsluha/prodavačka, vzhled prodejen a celková atmosféra prodejen

Těchto 9 faktorů respondenti ohodnocovali na 5 stupňové škále ve dvou tabulkách. Jedna zjišťovala, jak jsou respondenti s faktory spokojeni a další řešila jejich důležitost.

Tab. 4 Spokojenost respondentů s jednotlivými kritérii (vlastní zpracování, 2018)

	Rozhodně spokojen(a) (1)	Spíše spokojen(a) (2)	Nevím (3)	Spíše nespokojen(a) (4)	Rozhodně nespokojen(a) (5)	Průměr
a) Široký výběr pečiva	66	71	13	23	11	2,14
b) Čerstvost pečiva	67	77	15	18	7	2,03
c) Cena pečiva	59	88	8	17	12	2,10
d) Otevírací doba prodejen	88	53	19	5	19	1,99
e) Dostupnost prodejen	58	49	11	26	40	2,68
f) Informace o výrobcích	20	33	95	29	7	2,84
g) Obsluha prodavačka	45	54	12	50	23	2,74
h) Vzhled prodejen	27	47	21	47	42	3,16
i) Celková atmosféra prodejen	39	51	17	45	32	2,89
					<b>Průměr z průměrů</b>	2,82

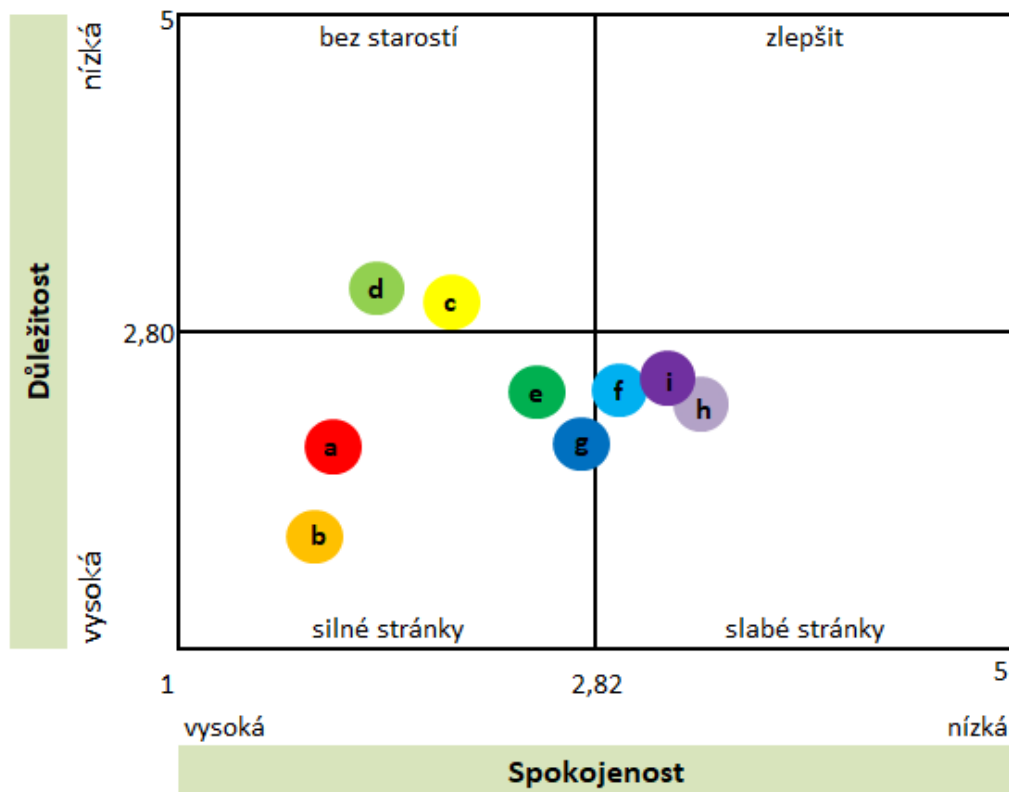
Tab. 4 ukazuje spokojenost respondentů s jednotlivými kritérii. Pokud je zákazník s daným faktorem spokojen známkuje 1, což znamená, že je rozhodně spokojen, 5 pak znamená rozhodně nespokojen. Nejspokojenější jsou zákazníci s otevírací dobou prodejen, čerstvostí pečiva, cenou pečiva a také s jeho výběrem, neboli šíří sortimentu. Méně spokojeni jsou naopak s celkovou atmosférou prodejen, jejich vzhledem a obsluhou prodejen. Jednotlivé výsledky jsou zaneseny do 4 kvadrantů analýzy, kterou zobrazuje Obr. 14.

Tab. 5 Důležitost jednotlivých kritérií pro respondenty (vlastní zpracování, 2018)

	Rozhodně důležité (1)	Spíše důležité (2)	Nevím (3)	Spíše nedůležité (4)	Rozhodně nedůležité (5)	Průměr
a) Široký výběr pečiva	80	32	25	31	16	2,30
<b>b) Čerstvost pečiva</b>	<b>159</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1,18</b>
c) Cena pečiva	47	37	21	30	49	2,98
d) Otevírací doba prodejen	26	46	39	45	28	3,02
e) Dostupnost prodejen	37	64	26	39	18	2,66
f) Informace o výrobcích	27	77	29	34	17	2,66
g) Obsluha prodavačka	78	37	19	35	15	2,30
h) Vzhled prodejen	36	73	18	41	16	2,61
i) Celková atmosféra prodejen	48	65	5	28	38	2,69
					Průměr z průměrů	2,80

Tabulka 5 znázorňuje jednotlivé faktory, ohodnocené podle jejich důležitosti. Hodnocení je stejné, 1 znamená, že faktor je rozhodně důležitý a 5, že je rozhodně nedůležitý. Nejdůležitější je pro zákazníky čerstvost pečiva, široký výběr pečiva, obsluha prodejny a také vzhled prodejen a informace o výrobcích a dostupnost prodejen. Méně důležité jsou pak otevírací doba prodejen a cena pečiva.

Výsledky jsou zaneseny do matice, která obsahuje 4 kvadranty, z nichž každý má svůj účel. Jednotlivé kvadranty znamenají určitý postoj, který by k atributům v nich zanesených, měla společnost zaujmout.



Obr. 14 Kvadrantová analýza (vlastní zpracování, 2018)

1. Kvadrant **SILNÉ STRÁNKY** (vysoká důležitost a velká spokojenost) obsahuje široký výběr pečiva, čerstvost pečiva, dostupnost prodejen a obsluha prodejen.
2. Kvadrant **SLABÉ STRÁNKY** (vysoká důležitost, ale malá spokojenost zákazníků) v sobě skrývá atributy informace o výrobcích, vzhled prodejen a jejich celková atmosféra. Nejvíce respondentů s touto skutečností bylo nespokojenost s jednou prodejnou ve Valašském Meziříčí a prodejnou v Novém Jičíně.
3. Kvadrant **BEZ STAROSTÍ** (vysoká spokojenost, ale nízká důležitost) v sobě skrývá cenu pečiva a otevírací dobu prodejen.
4. Kvadrant **ZLEPŠIT** (nízká důležitost i nízká spokojenost) nemá žádné atributy.

Nejvíce pozornosti by společnost měla věnovat kvadrantu slabých stránek. Tento kvadrant obsahuje atributy informace o výrobcích, což znamená, že zákazníci chtějí mít možnost nahlédnout na složení jednotlivých produktů a mít jej k dispozici při nákupu. Dalším atributem je vzhled prodejen a jejich celková atmosféra. Někteří z respondentů se vyjadřovali, že prodejny jsou zastaralé a nijak zvlášť esteticky hezké. Pekárna by měla také na této skutečnosti zapracovat.



## 8 PESTLE ANALÝZA

Analýza faktorů působících na společnost. Analýza faktorů politických, ekonomických, sociálně-demografických, technicko-technologických, legislativních a environmentálních.

### 8.1 Politické faktory (P)

Mezi politické faktory ovlivňující dění a fungování společnosti patří celková politická situace v zemi, kde působí. Můžeme říci, že v České republice vládne celkově stabilní politická situace a žádné výrazné změny nejsou v budoucnosti očekávány.

### 8.2 Ekonomické faktory (E)

Z ekonomického hlediska společnost, jakožto zaměstnavatele zajímá především stav trhu práce. Obecná míra nezaměstnanosti za čtvrté čtvrtletí roku 2017 klesla na 2,4 % (za rok 2017 se míra snížila téměř o 1 %), což nechává zaměstnavatelům velice malý prostor pro najít kvalifikovanou pracovní sílu. (Zaměstnanost, nezaměstnanost, 2018)

Ruku v ruce s tímto problémem jde růst minimální hrubé mzdy. Minimální mzda od 1. 1. 2018 činí 12 200 Kč nebo 73,20 Kč/hod, což pro zaměstnavatele znamená například větší tlak na zvyšování mezd a také vyšší zaměstnavatelské odvody (SP, ZP). (Bureš, 2018)

Nemalým faktorem, který také ovlivní fungování firem je změna ochrany osobních údajů (GDPR). Dne 25. 5. 2018 nabývá účinnost nařízení Evropského parlamentu a Rady o ochraně osobních údajů. Jedná se o zpracování, evidenci a ochranu osobních údajů (elektronicky i papírově). (Kučerová, 2018)

### 8.3 Sociálně-demografické faktory (S)

Zde je nutné se na obyvatelstvo zaměřit jako na celek. Na jeho počet, věkovou strukturu, vzdělání, zaměstnání. Z pohledu zaměstnavatele může být faktorem zvyšující se počet lidí s vysokoškolským vzděláním, což způsobuje nárok těchto lidí na vyšší mzdu a společnosti tak rostou mzdové náklady.

Podle Českého statistického úřadu měla Česká republika k 30. září 2017 10 597 473 obyvatel. Razantně se přitom zvýšil počet lidí a absolvovanou vysokou školou. Tito lidé pak výrazně převyšují počet osob se základním vzděláním nebo s výučním listem, což se odráží na současném trhu práce.

Společnost zaměstnává především kvalifikované zaměstnance ideálně s oborem pekař. Počty takových lidí bohužel klesají.

#### **8.4 Technicko-technologické faktory (T)**

V rámci těchto faktorů na společnost působí faktor infomačních technologií, který technicko-hospodářským pracovníkům usnadňuje a zrychluje práci.

Dalším technologickým faktorem jsou technologické novinky, například stroje na hnětení těsta či různé technologické novinky. Této oblasti se firma dotýká, ale pouze velmi omezeně. Společnost se snaží co nejvíce využívat řemesla a především ruční výrobu.

#### **8.5 Legislativní faktory (L)**

V současné době se firma řídí těmito právními předpisy:

- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů
- Zákon č. 280/2009 Sb. Daňový řád
- Zákon č. 112/2016 Sb. o evidenci tržeb
- Zákon č. 89/2012 Sb. Nový Občanský zákoník
- Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce
- Zákon č. 361/2000 Sb. o silničním provozu
- Zákon č. 455/1991 Sb. Živnostenský zákon
- Zákon č. 90/2012 Sb. o Obchodních korporacích
- Zákon č. 563/1991 Sb. o Účetnictví
- Vyhláška č. 182/2012 Sb. o potravinách

V této kategorii lze také uvést příručku, která stanovuje riziková místa ve výrobě potravin, kterou musí mít každá společnost vyrábějící potraviny. Tato příručka vznikla na základě HACCP a je nástrojem k účinnému předcházení rizik, které ohrožují bezpečnost potravin. Je zpracována na základě nařízení EU ES č. 852/2004, o hygieně potravin.

Legislativní Nařízení (EU) 2016/679 známé jako GDPR, což je nařízení Evropské Unie o ochraně osobních údajů občanů a bezpečném zacházení s nimi. Vejde v platnost 25. 5. 2018. Společnosti by v této oblasti měly podniknout určitá opatření, která pomohou k lepší ochraně osobních údajů. Správci a zpracovatelé těchto dat jsou za určitých podmínek povinni zajistit tzv. pověření, dále je jednotka povinna provést analýzu a prozkoumání veš-

kerých ukládaných a zpracovávaných dat ve společnosti a zajistit jejich zabezpečení různými způsoby. Při nedodržení směrnice hrozí za porušení až několikamilionové pokuty.

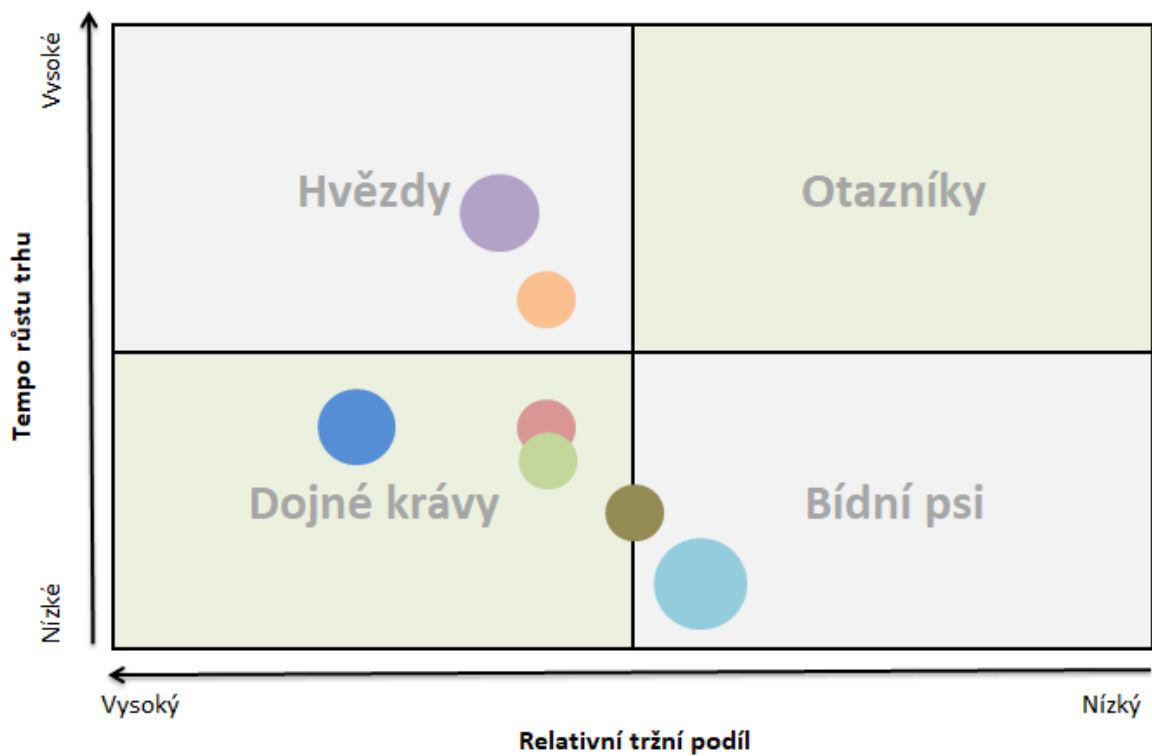
Náklady na zpracování a zajištění implementace této směrnice budou pro firmu nemalé. Větší však bude investice časová, protože k provedení celkového auditu dosavadního uchovávání osobních údajů bude potřeba čas, který většina z pracovníků jen těžko hledá.

## **8.6 Environmentální faktory (E)**

V rámci těchto faktorů jde zejména o životní prostředí a jeho ochranu. Pekárna podporuje ochranu životního prostředí a její zaměstnanci se tak kolektivně podílí na dodržování ekologických pravidel ve firmě. Jediným problémem je velká spotřeba plastových sáčků na podnikových prodejnách. Tento problém by mohly vyřešit sáčky papírové, které by byly využívány zejména k balení dražších chlebů nebo na požádání zákazníka.

## 9 BCG ANALÝZA

BCG analýza slouží k porovnání jednotlivých produktů, které společnost vyrábí a pomáhá s analýzou jednotlivých výrobních řad. Pro potřeby BCG matice byly výrobky seskupeny do 7 skupin. U těchto skupin byly analyzovány prodeje, porovnávány s předchozími roky a následně byla sestavena BCG matice.



Obr. 15 BCG matice pekárny Lešňanka (vlastní zpracování, interní materiály pekárny, 2018)

- Chléb kváskový lešenský
- Běžné pečivo (rohlík, houska)
- Chléb (Prokorn, Chia, Pohankový)
- Vícezrné pečivo (kornspitz, žitná placka)
- Jemné, listové, plundrové pečivo - sladké
- Jemné, listové, plundrové pečivo – slané
- Koblihy

## Hvězdy

Mezi hvězdy můžeme zařadit:



Chléb (Prokorn, Chia, Pohankový)

- Tyto kategorie byla zařazena do prodeje v roce 2016 a od té doby se těší velkému zájmu zákazníků, produkty se velice dobře prodávají a figurují v tabulkách nejprodávanějších výrobků. Prodávají se jak na prodejních, tak velkých odběratelům.

Vícezrnné pečivo (kornspitz, žitná placka)



Tyto produkty se taktéž drží na pozici hvězd již druhým rokem. Přisuzuje se to dlouhodobému zájmu zákazníků o „zdravější“ alternativy pečiva a všeobecně zdravějšímu způsobu života populace.

Z této skupiny výrobků jsou na tom lépe chleby, které se prodávají o něco lépe a také mají větší ziskovost.

## Otazníky

V této skupině nefigurují žádné produkty. Společnost nemá v nejbližší době v plánu vypustit na trh nový výrobek, který by v této pozici mohl být.

## Dojné krávy



Chléb kváskový lešenský

- Dlouhodobě nejoblíbenějším chlebem pekárny je její klasický lešenský kváskový chléb. Pro velkou oblibu je pečen každý den od pondělí do soboty, aby byl každý den čerstvý. Pro pekárnu znamená tento chléb jistotu prodejnosti, avšak z hlediska ziskovosti jsou na tom lépe chleby Prokorn, Chia nebo Pohankový chleba (viz Hvězdy)



Jemné, listové, plundrové pečivo - sladké



Jemné, listové, plundrové pečivo – slané

- Jemné, listové a plundrové pečivo je na tom z hlediska prodejnosti již několik let víceméně stejně a je u zákazníků oblíbené. Tyto produkty kupují nejčastěji zákazníci ráno, pravděpodobně jako svačinu do práce či do školy. V ziskovosti na tom nejsou vůbec špatně, proto jsou pro společnost dojnými kravami.

## Bídní psi



### Běžné pečivo (rohlík, houska)

- Co do počtu kusů jsou výrobky běžného pečiva velice dobře prodáváným artiklem, avšak z hlediska zajímavosti pro zákazníky tento produkt neboduje. Společnost jej v nabídce nechává jen pro jeho prodejnost a nezbytnost, kterou klasický český rohlík je, avšak z hlediska ziskovosti se jedná o nejhorší produkt. Bohužel ale pekárna bez rohlíků a housek pro mnoho zákazníků není pekárna. Každý druhý zákazník má ve svém nákupu zastoupen právě rohlík.



### Koblihy

- Koblihy se nachází na rozhraní mezi dojnými kravami a bídnými psi. Jejich prodej je dobrý, ale již dlouhou dobu o ně není takový zájem jako v minulosti. Koblihy se pomalu posunují na pozici bídných psů. Stává se tak od doby, kdy pekárna změnila dodavatele marmelády jakožto náplně koblih. Pokud chce výrobek znova „vzkřísit“ měla by změnit dodavatele džemu.

Můžeme říci, že pekárna má ve všech kvadrantech BCG matice zastoupení. V kvadrantu Otazníků není žádný výrobek. Je tomu proto, že společnost nemá žádný výrobek zrovna jako novinku. Avšak v dnešní době zvýšeného zájmu o zdravé stravování by pekárna mohla využít mezery a nabídnout novinku v podobě například chleba z čirokové mouky, která se v minulém roce objevila na pultech některých pekáren. Dalšími alternativami mohou být produkty z pohanky či produkty s přidáním různých plodů, například sóji nebo naklíčených žitných zrn.

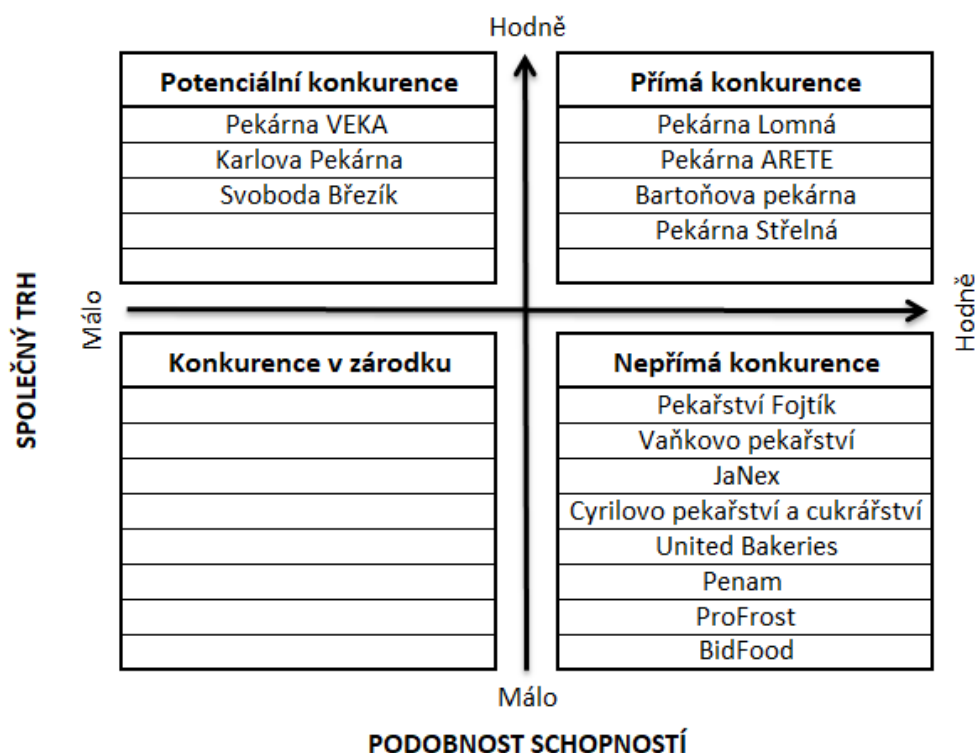
Pro společnost je také důležité zvážit změnu dodavatele marmelády do koblih, které se těšily velké oblibě a po změně se již tak dobře neprodávají.

## 10 ANALÝZA KONKURENCE A SOUČASNÁ KONKURENCESCHOPNOST PEKÁRNY

Společnost působí na trhu, na kterém se nachází velké množství jak větších, tak menších konkurentů. Tato konkurence se zabývá stejným oborem podnikání a vyrábí také velice podobnou produkci. V rámci analýzy konkurence bylo několik nejvýznamnějších společností, které představují největší konkurenci. Konkurenční společnosti jsou nejprve vytipovány, a poté zařazeny do 4 kategorií:

- Přímá konkurence
- Nepřímá konkurence
- Potenciální konkurence
- Konkurence v zárodku

Do těchto kategorií jsou firmy zařazeny na základě podobnosti výroby, výrobků a šíře sortimentu a společného trhu s pekárnou Lešňankou. Tyto vytipované konkurenty můžeme vidět na následujícím obrázku matice identifikace konkurentů.



Obr. 16 Matice identifikace konkurence pekárny Lešňanka (vlastní zpracování, 2018)

Jednotlivé konkurenční firmy, uvedeny na Obr. 16, budou podrobněji rozebrány v následujících několika kapitolách.

## 10.1 Přímá konkurence

Mezi přímou konkurenci pekárny patří 4 nejpodobnější firmy, a sice Pekárna Lomná, Pekárna ARETE, Bartoňova pekárna a Pekárna Střelná.

U těchto pekáren nás především zajímá:

- Prodejny – kolik prodejen pekárna má (celkově i v konkurenčním místě)
- Výrobky – co vyrábí, šíře sortimentu, podobnost produktů, cenová úroveň a kvalita
- Způsob komunikace se zákazníky
- Vzhled prodejen

### 10.1.1 Pekárna Lomná

Tato pekárna sídlí ve Frenštátě pod Radhoštěm, ve městě, které je od sídla pekárny Lešňanky vzdáleno cca 20 km. Stejně jako pekárna Lešňanka své produkty prodává prostřednictvím svých podnikových prodejen, které se nachází ve Zlínském kraji, některé pak také v kraji Moravskoslezském a celkový jejich počet je 25. Konkurenční prodejny se nachází v Rožnově pod Radhoštěm, kde se nachází jedna prodejna, která se nachází asi 1,5 km od prodejny Lešňanka a další 2 prodejny v Novém Jičíně

Výrobky této pekárny jsou velice podobné výrobkům pekárny Lešňanky a jejich výběr je také podobně široký. V této pekárně můžeme ochutnat například různé druhy baget, chleba, či rohlíků. V nabídce najdeme také jemné pečivo od croissantů přes koblihy, záviny, koláčky, loupáky jak ve sladké, tak slané podobě nebo třeba vánočky, muffiny či šátečky.

Ke komunikaci se zákazníky pekárna používá webových stránek, následně sociální síť facebook, na které ale není nijak zvlášť aktivní a hlavně přímý kontakt se zákazníkem.

Prodejny jsou zařízeny moderně a jednoduše. Na webových stránkách se také dozvíme, že prodejna v Rožnově pod Radhoštěm byla na konci roku 2016 renovována.

Logo pekárny viz Příloha II.



### 10.1.2 Pekárna ARETE

Pekárna, která sídlí v Rožnově pod Radhoštěm, cca 15 km od Lešné. Pekárna prodává své produkty prostřednictvím jedné podnikové prodejny v Rožnově pod Radhoštěm a jedné prodejny v Zubří.

Výrobky pekárny jsou velice podobné výrobkům pekárny Lešňanka a jejich šíře je o něco větší. V nabídce najdeme například rohlíky, různé druhy chleba, koláčky, šátečky, sladké a slané plundrové pečivo, bagety, vekočky a mnoho dalšího.

Společnost nemá ani webové stránky ani stránky facebookové a preferuje především přímý kontakt se zákazníky. Často ke komunikaci se zákazníky využívá různých druhů plakátů. V prodejně také často najdeme ochutnávku různých novinek, a jelikož se pekárna nachází přímo za prodejnou, po náměstí se line vůně čerstvého pečiva.

Prodejna byla vybrána jako hlavní konkurent, protože v Rožnově pod Radhoštěm je pekárna velmi oblíbená a zároveň se nachází přímo na náměstí, což je velice dobré místo v centru města. Pekárna zatím nemá tak velkou prodejní síť jako pekárna Lešňanka, ale má velký potenciál růstu. Prodejny jsou taktéž velmi moderně zařízeny.

### 10.1.3 Bartoňova pekárna

Pekárna sídlící v Novém Jičíně se nachází asi 15 km od Lešné. Výrobky této pekárny můžeme najít na jejich podnikových prodejnách a v menších prodejnách ve Zlínském kraji, kraji Moravskoslezském i Olomouckém. Celkově má pekárna 11 podnikových prodejen, z nichž 3 se nachází v Novém Jičíně a 2 ve Valašském Meziříčí. Vzhled prodejen se liší, některé novější prodejny jsou zařízeny účelně a moderně, jiné nevypadají esteticky dobře a zvenku mají také jisté nedostatky. Logo má Bartoňova pekárna jednoduché a esteticky hezké. Logo pekárny viz Příloha II.

Výrobky této pekárny se velice podobají výrobkům pekárny Lešňanky, jen jejich výběr není tak široký. Z nabídky můžeme zmínit různé druhy chleba, rohlíky, housky, koláčky, koblihy, frgály, plundrové pečivo, listové pečivo či houskové knedlíky.

Společnost disponuje webovými stránkami, které ale nejsou moc často aktualizovány. Ve svých prodejnách často nabízí ochutnávky nově nabízeného pečiva a pořádá slevové akce, které probíhají každý měsíc (Bartoňova pekárna, 2018).

#### 10.1.4 Pekárna Střelná

Sídlo pekárny Střelná se nachází v městě Vsetín, což je cca 20 km od Lešné. Výrobky pekárna prodává ve svých 14 podnikových prodejnách a také prostřednictvím menších prodejen. V konkurenčním městě Valašském Meziříčí má pekárna 1 prodejnu. Ostatní se nachází ve Zlínském kraji a také na Slovensku. Prodejny jsou zařízeny nově, moderně a v několika z nich se nachází kavárenské posezení.

Výrobky pekárny jsou v základu stejné, ale jejich šíře se liší. Pekárna nabízí menší výběr produktů. Mezi nejoblíbenější produkty pekárna řadí například její chléb, běžné pečivo jako jsou rohlíky, housky, bagety, dále pak záviný, vánočky, vdolečky, koláčky nebo koblihy, bavorské vdolečky nebo loupáky.

Společnost využívá svých webových stránek k propagaci, avšak nejsou pravidelně aktualizovány, dále využívá přímého kontaktu se zákazníky, samplingu na prodejnách či soutěží.

Logo pekárny viz Příloha II.

#### 10.1.5 Zhodnocení konkurenceschopnosti pekárny vůči konkurentům

Webové stránky – pekárna Lešňanka pracuje se zastaralými a roky neaktualizovanými www stránkami. Po všech těch letech se na ně ve společnosti skoro zapomnělo. Na rozdíl od nich mají konkurenční pekárny webové stránky nové, moderní, plné novinek a akcí.

Vzhled prodejen – konkurenční prodejny jsou vybaveny novějším modernějším nábytkem, prodejny působí mnohem vzdušněji a celkový dojem z nich je mnohem lepší.

Marketingová komunikace – konkurenční prodejny využívají více marketingových nástrojů (v prodejnách nabízí ochutnávky a představují tak nové výrobky, vyhlašují akce a vytváří pro zákazníky zajímavé soutěže.

Celková prezentace – konkurence je celkově mnohem lépe prezentována (logo, prodejny, marketingová komunikace, komunikace se zákazníky)

### 10.2 Nepřímá konkurence

Mezi nepřímou konkurencí můžeme zařadit takové firmy, které sdílí společný trh, ale výrobou se významněji liší nebo nejsou přímými ohrožovateli konkurenční pozice pekárny Lešňanka. Tyto pekárny jsou:

- Pekařství Fojtík

- Malé Pekařství se sídlem v Potštátě a malou prodejnou pečiva ve Valašském Meziříčí. Tato pekárna sice vyrábí pečivo, ale ani velikostí ani šířkou sortimentu se Lešňance nevyrovná.
- Vaňkovo pekařství
  - Malé pekařství, jehož prodejna se nachází ve Valašském Meziříčí, další dvě pak ve Vsetíně. Pekárna je na stejném trhu jako pekárna Lešňanka ale specializuje se spíše na výrobu sladkého pečiva (vdolečky, frgály a drobné pečivo)
- JaNex
  - Pekařství JaNex má 25 letou tradici, prodejna se nachází ve Valašském Meziříčí a velikostí výroby se řadí spíše k menším pekařstvím. Sortiment je poměrně malý a prodejní síť sestává ze dvou podnikových prodejen.
- Cyrilovo pekařství a cukrářství
  - Pekařství se sídlem v Hrachovci, cca 1 km od Valašského Meziříčí, které se zabývá pečením sladkého pečiva, především pak frgálů a vdolečků. Disponuje dvěma podnikovými prodejny v Rožnově pod Radhoštěm a jednou v Hrachovci.

Mezi nepřímé konkurenty můžeme také zařadit prodejny Supermarketů a Hypermarketů, které prodávají jak balené pečivo, tak pečivo pečené ze zmražených polotovarů. Z nejvýznamnějších můžeme jmenovat:

- United Bakeries
  - Společnost, která má pod sebou značky jako Delta, Cerea, Fr. Odkolek a ToastTip. Své výrobky dodává především do supermarketů a hypermarketů a jedná se o balené pečivo. V nabídce najdeme různé druhy chlebů či záviňů.
- Penam
  - Taktéž společnost, které dodává balené pečivo do super a hyper marketů. Z nabídky zmíníme různé druhy chlebů, sladké pečivo nebo například strouhanku.
- ProFrost
- BidFood
  - Tyto 2 společnosti dodávají super a hyper marketům mražené polotovary pečiva, které pracovníci následně v pecích k tomu určených dopékají. Jedná

se zejména o kaiserky, bagety, chleby, dalamánky či různé druhy sladkého pečiva.

### 10.3 Potenciální konkurence

Mezi potenciální konkurenci řadíme firmy, které jsou dostatečně velké na to, aby se mohly dostat na trh, na kterém působí také pekárna Lešňanka, která působí především na Vsetínsku. Mezi tyto společnosti zařadíme:

- Pekárnu VEKA
  - Tato pekárna se se sídlem ve Zlíně a 12 prodejny po Zlínském kraji řadí mezi ty, které by mohly být potenciálními konkurenty na Vsetínském trhu. Pekárna nabízí velice podobné výrobky jako pekárna Lešňanka. Nejbližší prodejna se nachází ve Vsetíně.
- Karlovu Pekárnu
  - Pekárna se sídlem v Židlochovicích a téměř 40 prodejny nacházejícími se v krajích Jihomoravský, Olomoucký, Moravskoslezský a Zlínský. Prodejní sortiment je velice podobný a stejně tak široký. Nejbližší prodejna se nachází ve Zlíně nebo Ostravě.
- Pekárnu Svoboda Březík
  - Tato pekárna se sídlem ve Zlíně má po Zlínském a Olomouckém kraji celkem 27 podnikových prodejen. Nejbližší prodejna se nachází ve Vsetíně a Zlíně. Výrobky se pekárna také nijak neliší a širší sortimentu se vyrovná pekárně Lešňanka. V nabídce najdeme několik druhů chleba, rohlíky, bagety, vdolečky či loupáky.

### 10.4 GE matice – analýza konkurence

Analýza pomocí GE matice patří mezi portfoliové analýzy, na rozdíl od BCG matice nezkoumá pouze výrobní portfolio zkoumané firmy, ale zkoumá firmu jako celek a umožňuje analýzu různých faktorů. Je také vhodná pro porovnání s konkurenčními firmami.

Analýza byla provedena u pekárny Lešňanky a jejich 4 hlavních přímých konkurentů:

- Pekárna ARETE
- Pekárna Lomná
- Bartoňova Pekárna

- Pekárna Střelná

Pro naše potřeby byly sestaveny 2 tabulky (viz Tab. 6 a Tab. 7), které zachycují konkurenční postavení firem a druhá tržní atraktivitu. Jednotlivé firmy (pekárna Lešňanka a její přímá konkurence) byly hodnoceny na základě 6 kritérií (faktorů) v každé tabulce, kterým byly přiděleny váhy. Následně byly firmy ohodnoceny známkami od 1 do 5 (1- nejhorší, 5- nejlepší).

Jedinou nevýhodou GE matice je, že se jedná o subjektivní analýzu. Její sestavení vyžaduje mnoho informací jak pro výběr jednotlivých kritérií, tak pro určení vah jednotlivých kritérií. Jde také o subjektivní přidělování známek, které jsou ale rozdávány na základě již zpracovaných analýz konkurence a na základě pozorování jak zkoumané firmy, tak její konkurence.

Tab. 6 GE matice (Konkurenční postavení), (vlastní zpracování, 2018)

Konkurenční postavení						
Kritéria	Váha	Pekárna Lešňanka s.r.o. (1)	Konkurence			
			Pekárna ARETE (2)	Pekárna Lomná (3)	Bartoňova pekárna (4)	Pekárna Střelná (5)
Podíl na trhu	0,25	5	2	5	3	5
Kvalita produkce	0,15	5	5	5	3	4
Marketingová komunikace	0,15	2	2	3	2	2
Počet prodejen	0,1	2	1	5	3	4
Cenová úroveň	0,2	4	3	4	4	4
Šíře výrobních řad	0,15	4	4	3	2	3
Součet vah	1	x	x	x	x	x
Součet vážených kritérií (váha * známka)	x	3,9	2,85	4,2	2,9	3,8

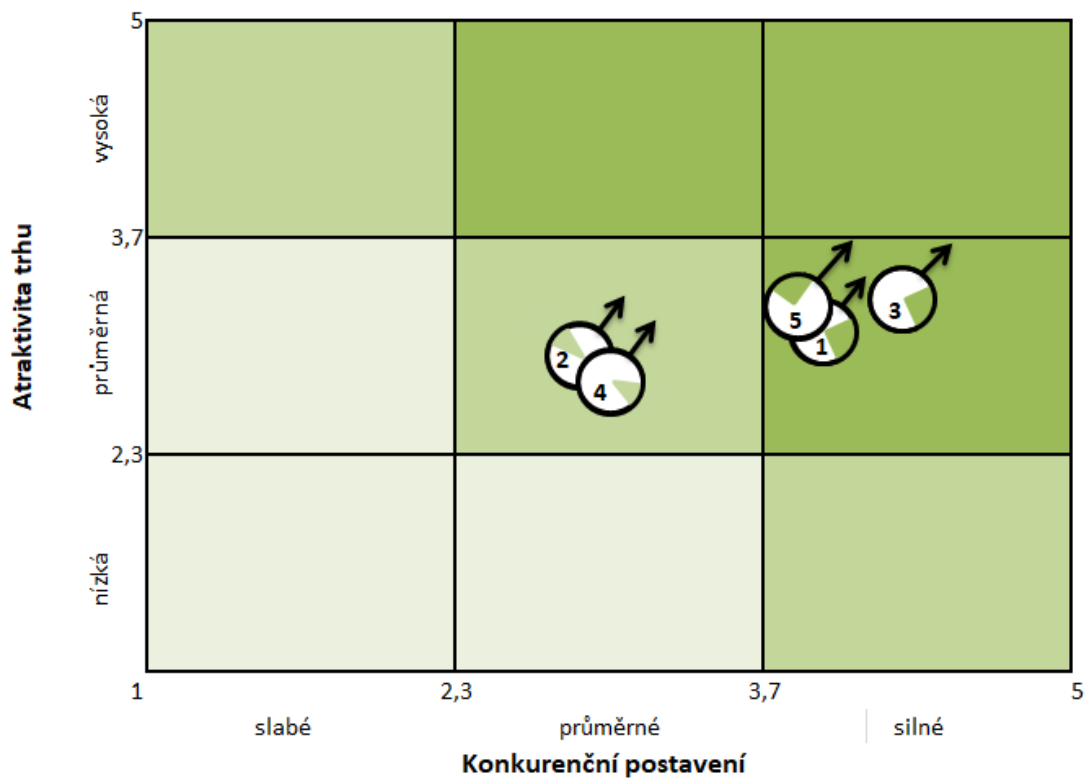
Tab. 6 zpracovává část GE analýzy, a sice konkurenční postavení, která je později na Obr. 21 na vodorovné ose. V analýze konkurenčního postavení si nejlépe vede Pekárna Lomná, hned za ní je zkoumaná pekárna Lešňanka, která ztrácí 3 desetiny bodu a následuje Pekárna Střelná. Tyto 3 firmy jsou vyhodnoceny jako největší a hlavní přímí konkurenti pekárny. Pekárna ARETE a Bartoňova pekárna konkurenční postavení pekárny Lešňanka neohrožují.

Tab. 7 GE matice (Tržní atraktivita), (vlastní zpracování, 2108)

Tržní atraktivita						
Kritéria	Váha	Pekárna Lešňanka s.r.o. (1)	Konkurence			
			Pekárna ARETE (2)	Pekárna Lomná (3)	Bartoňova pekárna (4)	Pekárna Střelná (5)
Velikost trhu	0,15	3	2	5	3	4
Tržní potenciál	0,25	3	3	3	2	3
Situace v okolí	0,1	4	4	4	4	4
Ziskovost oboru	0,2	2	2	2	2	2
Cenová stabilita	0,15	4	4	4	4	4
Dostupnost vstupů	0,15	4	4	4	4	4
Součet vah	1	x	x	x	x	x
Součet vážených kritérií (váha * známka)	x	3,2	3,05	3,5	2,95	3,35

Tab. 7, a sice tabulka, která zpracovává tržní atraktivitu firem, je založena na 6 kritériích, které jsou váhově ohodnoceny a jednotlivé firmy jsou podle nich obodovány. Faktor tržní atraktivity následně najdeme na Obr. 17, na svislé ose, a je nedílnou součástí GE matice a její analýzy. V této tabulce se opět na pomyslném prvním místě umístila pekárna Lomná, která disponuje větším množstvím pekáren, tudíž operuje na větším trhu a má větší tržní potenciál. Druhá pekárna Střelná má taktéž větší trh než pekárna Lešňanka, která se s porovnání s ostatními umístila na 3 místě. Pekárna ARETE a Bartoňova pekárna opět nedosáhly dostatečný počet bodů, je to způsobeno hlavně velikostí trhu a prodejní sítí, která není tak rozsáhlá, jako u předcházejících třech konkurentů.

Následující obrázek (viz Obr. 17) zobrazuje samotnou GE matici, která byla sestavena na základě předcházejících dvou tabulek. Analýza zachycuje celkové postavení pekárny Lešňanka v porovnání s jejími hlavními přímými konkurenty. Analýza pomáhá firmě zjistit, jaké místo na trhu zaujímá, umožňuje porovnání s hlavními konkurenty a pomáhá také při identifikaci konkurenční schopnosti firmy.



Obr. 17 GE matice – konkurenční postavení pekáren (vlastní zpracování, 2018)

Z analýzy vyplývá, že 3 pekárny (Lešňanka, Lomná a Střelná) jsou na tom velice podobně. Tyto tři pekárny mají vytvořenou velice dobrou konkurenční pozici na trhu. Tyto tři pekárny se z pohledu analýzy nachází v kvadrantu, který firmám zajišťuje výhodné postavení, jelikož se firmy nachází v zóně pro investice, to znamená, že firmy by měly využít příležitosti pro investování, protože se nachází v atraktivní pozici, která znamená růst a stabilitu. Nachází se také na víceméně chráněné pozici, což umožňuje firmám učinit rozvážné rozhodnutí a tím svou pozici upevnit. Pekárna ARETE a Bartoňova pekárna se nachází na pozici, které lze charakterizovat jako průměrně výhodné. Nejedná se o pozici, která by znamenala opuštění trhu, ale ani velký růst. Takový růst by vyžadoval velké investice, které by mohly znamenat jak zlepšení pozice, tak, na druhé straně, likvidaci.

## 11 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza slouží k prozkoumání interních faktorů (silných a slabých stránek organizace) a externích faktorů (příležitostí a hrozeb) a jejich využití ve prospěch organizace. Vypracovaná SWOT analýza (viz Obr. 18) slouží jako podklad pro lepší pochopení hlavní činnosti firmy a následně jako podklad k lepším budoucím opatřením a celkovému zlepšení řízení společnosti do budoucna.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Velká kapacita výroby	Pomalá modernizace strojů
Široký sortiment výrobků	<b>Webové stránky</b>
Prodejní síť	<b>Malé investice do marketingové</b>
Dlouholetá tradice	Nestálý pracovní kolektiv
Schopnost firmy vyhovět přáním	<b>Snížená možnost odlišení se</b>
Kontrola kvality	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<b>Obměna celkového vzhledu</b>	Vstup nové konkurence na trh
Orientace zákazníků na kvalitu spíše než na cenu	Změna legislativních a hygienických podmínek
Vstup na nové trhy	Změny cen vstupů
Rozšíření prodejen o kavárny	Ztráta dlouhodobých odběratelů

Obr. 18 SWOT analýza pekárny (vlastní zpracování, interní materiály pekárny, 2018)

### Identifikace silných stránek

- Velká kapacita výroby
  - Firma disponuje velkou výrobní kapacitou a je schopna s ní rychle manipulovat. Velká výrobní kapacita ale neznamená nízkou kvalitu, naopak. Společnost zajišťuje vysokou kvalitu výrobků díky důsledné předvýrobní kontrole surovin a také neustálému zlepšování procesu.
- Široký sortiment výrobků
  - Pekárna má široký sortiment výrobků a ve většině případů má také několik variant jednotlivých druhů pečiva, což znamená, že schopna se zavděčit větší skupině zákazníků, kteří mají možnost výběru.
- Prodejní síť
  - Prodejní síť pekárny sestává z osmi prodejen rozmístěných ve Zlínském kraji a jedné prodejny v kraji Moravskoslezském. Disponuje také rozsáhlou



odběratelskou základnou, kdy z největších odběratelů můžeme zmínit např. COOP Jednotu Vsetín.

- Dlouholetá tradice
  - Pekárna je na trhu od roku 1992 a za dobu 26 let si prošla mnohými úspěchy a pády a na Vsetínsku je dlouhodobě známá díky tradiční výrobě a poctivému řemeslu.
- Schopnost firmy vyhovět přáním zákazníků
  - Společnost flexibilně reaguje na požadavky zákazníků a je schopna zajistit i větší a nárazové požadavky odběratelů. Je také schopna vytvořit výrobky přímo na míru a dle přesných požadavků zákazníků.
- Kontrola kvality
  - Kontrola kvality je podporovaná správně a efektivně zavedeným systémem HACCP, kdy proces splňuje náležitosti, jako jsou např. počáteční kontrola surovin, výroba, expedice, doprava a celková transparentnost.

### **Identifikace slabých stránek**

- Pomalá modernizace strojů
  - Celková modernizace strojů je velice nákladná záležitost. Některé výrobní stroje jsou v provozu okolo 15 let, což znamená, že např. údržba těchto strojů je nákladnější, stroje nejsou tak rychlé, což má za následek menší produktivitu práce. Obnova všech strojů se ale v současné situaci zdá jako nereálná možnost.
- **Webové stránky**
  - I když pekárnu si člověk nevybere podle vzhledu a aktuálnosti webových stránek, je to jakási vizitka firmy. Webové stránky neobsahují aktuální informace a jejich vzhled je zastaralý, jelikož byly vytvořeny v roce 2004. Je tedy vhodné investovat do nových webových stránek.
- **Malé investice do marketingové komunikace**
  - Společnost se spoléhá na své dobré jméno a dlouhou dobu neměla potřebu změnit vzhled prodejen, balení výrobků, investovat do reklamy nebo jiného druhu marketingové komunikace. Svě stále zákazníky si takto drží, ale noví zákazníci přibývají velice pomalu.

- Nestálý pracovní kolektiv
  - Jelikož se jedná o výrobu, která pracuje v nestandardních pracovních podmínkách a převážně na noční směny je velice těžké najít pracovníky, kteří by vydrželi a byli dostatečně kvalifikováni.
- **Snížená možnost odlišení se**
  - Jelikož se jedná o pekárenskou výrobu všeho druhu, není zde velký prostor pro odlišení se od konkurence. Většina konkurence nabízí podobné, ne-li stejné výrobky, které se odlišují malými nuancemi ve vzhledu a chuti. Stěžejní proto může být například poskytování různých druhů **služeb**, jakožto atribut, který může pomoci pekárně k upevnění pozice na trhu a k získání konkurenční výhody.

### Identifikace příležitostí

- **Obměna celkového vzhledu**
  - Zákazník v dnešní době kupuje očima a doba přeje spíše těm, kteří mají dobrou propagaci než kvalitní výrobky. Důležitou součástí jakékoli firmy není pouze kvalita a samotný výrobek, ale také to, proč zákazník pekárnu navštíví. Ve většině případů jsou něčím zaujati. Zákazníkům dotazovaných v marketingovém průzkumu se vzhled prodejen moc nelíbí. Obměna vzhledu a celkového dojmu z pekárny by pomohla při přitáhnutí nových zákazníků, což by mohlo být příležitostí pro přitáhnutí nových zákazníků.
- Orientace zákazníků na kvalitu spíše než na cenu
  - Z hlediska kvality výrobků má pekárna neohrožitelnost pozici na trhu. Avšak je nucena snižovat své zisky vzhledem ke konkurenčnímu boji. Dnešní doba se mění k lepšímu v tom smyslu, že lidé se dívají více na kvalitu než na cenu. Tato příležitost by mohla pomoci k větším ziskům, které by mohly být využity pro různé účely zlepšení procesu výroby.
- Vstup na nové trhy
  - Pekárna aktuálně působí nejvíce ve Zlínském kraji, své prodejny však nemá v některých větších městech. Tímto městem je například Vsetín nebo třeba Bystřice pod Hostýnem. Tato města mají pro firmu velký potenciál jak z hlediska přilákání nových zákazníků, tak z hlediska větší známosti společnosti.
- Rozšíření prodejen o kavárny

- Většina prodejen je zaměřená pouze na prodej pečiva. V prodejně se ale nachází také prodej různých sladkých dezertů a zákusků. Chybí ale menší posezení, kde by si zákazník mohl se zákuskem sednout a dát si např. kávu. Rozšíření prodejen o tyto koutky by mohlo znamenat větší zájem ze strany zákazníků.

### Identifikace hrozeb

- Vstup nové konkurence na trh
  - Jako v každém odvětví, i zde je riziko vstupu konkurence na trh. Takové konkurence, která bude vyrábět srovnatelnou kvalitu za nižší ceny, nebo bude nějakým způsobem pro zákazníky atraktivnější.
- Změna legislativních a hygienických podmínek
  - Větší změny v legislativě by mohly znamenat nečekané změny ve výrobě v podobě nákupu nových strojů nebo více administrativní práce, což samozřejmě firmě zvýší náklady.
- Změna cen vstupů
  - Pokud by se tak stalo, znamenalo by to zvýšení nákladů. V takovém případě by se společnosti více vyplatilo soustředit svou produkci do podnikových prodejen, kde si může dovolit prodávat za nižší ceny, ceny bez marží.
- Ztráta dlouhodobých odběratelů
  - Vlivem konkurence, nebo jiných nečekaných událostí na trhu se může stát, že dlouhodobí a významní zákazníci přejdou ke konkurenční pekárně, což je hrozba, se kterou musí každý podnikatel počítat a vyvarovat se chyb, které by k takovým ztrátám mohly vést.

Společnost má mnoho silných stránek, ty jsou ale ohrožovány slabými stránkami, které mohou v budoucnu způsobovat nepříjemnosti. Společnost by se měla zaměřit na své silné stránky, pracovat na nich a postarat se o lepší marketingovou komunikaci se zákazníky. V neposlední řadě by se měla chopit všech příležitostí, které by jí mohly pomoci při konkurenčním boji a při upevnění pozice na trhu a také minimalizovat hrozby, které by mohly její podnikání znesnadnit.

## 12 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Společnost byla představena, byly analyzovány nejdůležitější skutečnosti, které pomohly udělat si celkový obraz o fungování a směřování organizace a níže zmiňované analýzy pak pomohly tento obraz dotvořit.

Analytická část práce měla za úkol analyzovat současnou situaci a stav okolo firmy Pekárna Lešňanka s.r.o. K této celkové analýze bylo využito dílčích analýz, především:

- Průzkumu spokojenosti zákazníků, který v sobě zahrnoval také kvadrantovou analýzu, která řeší spokojenost a důležitost jednotlivých určených zkoumaných atributů
- PESTLE analýzy
- BCG analýzy
- Analýzy konkurence, která sestávala z analýzy přímých, nepřímých a potenciálních konkurentů a také se zaměřila na jejich porovnání pomocí matice GE
- SWOT analýzy

Z představení společnosti vyplynulo, že Společnost Pekárna Lešňanka s.r.o. provozuje 9 podnikových prodejen ve Zlínském a Moravskoslezském kraji. Velká část z nich se nachází ve Valašském Meziříčí. Největším problémem společnosti jsou právě její prodejny, které jsou zastaralé a nijak zvlášť moderní. Distribuci pak pekárna řeší pomocí vlastních nákladních aut a své výrobky jednotlivým odběratelům sama dováží. Mezi tyto odběratele patří především prodejny COOP Jednoty Vsetín a samozřejmě výrobky rozváží také na svých 9 podnikových prodejen.

PESTLE analýza ukázala, že okolí společnosti prozatím nijak neohrožuje další podnikání společnosti. Faktory, na které by se měla společnost zaměřit, jsou trh práce a technologický pokrok. Kvalifikovaných lidí ubývá a nezaměstnanost klesá, což u společnosti, která nemá stálý pracovní kolektiv a velké množství brigádníků může v budoucnu znamenat problém.

BCG analýza odhalila pozici jednotlivých druhů pečiva v sortimentu v rámci jejich úspěšnosti. Mezi hvězdy patří chleby jako Prokorn, Chia nebo chléb pohankový a také vícezrnné pečivo. Dojnými kravami jsou klasický chléb a jemné sladké i slané pečivo. Naopak mezi bídné psi pekárny se řadí koblihy a rohlíky. U koblih by pekárna měla zvážit možnost změny dodavatele marmelády.

Z konkurenční analýzy vyplývá, že pekárna Lešňanka má 2 hlavní konkurenty. Jsou jimi Pekárna Lomná a Střelná. Tyto tři pekárny mají vytvořenou velice dobrou konkurenční pozici na trhu. Pekárna Lešňanka za nimi však v některých věcech zaostává. Obě pekárny disponují webovými stránkami, které jsou vzhledově mnohem povedenější a mají také větší komunikační základnu se svými zákazníky. Tyto pekárny na svých prodejnách pořádají ochutnávky nových produktů nebo různé soutěže o menší ceny. Prodejny obou konkurenčních pekáren jsou taktéž modernější a vzhledově příjemnější. Obě pekárny mají také větší základnu svých podnikových prodejen a stále je rozšiřují. Pokud chce pekárna udržet své konkurenční postavení, měla by zvážit kroky, které podnikne, aby se tak stalo.

Průzkum spokojenosti zákazníků ukázal, že pekárna by se měla zaměřit na lepší poskytování informací o svých výrobcích, což je podle zákazníků bod, který je slabou stránkou prodejen. Celková atmosféra prodejen je pak dalším atributem, se kterým zákazníci nejsou spokojeni. Pekárna by se proto měla zaměřit na změnu některých prodejen a jejich modernizaci.

SWOT analýza poukázala na některé stránky společnosti, které by mohly zlepšit její konkurenční postavení. Společnost disponuje velkým množstvím starších strojů, potřebných k výrobě. Technologický pokrok umožní pekárně nakoupit stroje, které urychlí a usnadní výrobu a sníží počet potřebných pracovníků, což bude znamenat snížení nákladů. Obměna starých strojů, jejich oprava je nerentabilní by měla být samozřejmostí. Další stránkou jsou **webové stránky**, které v případě pekárny sice neznamenají větší zájem ze strany zákazníků avšak je to jedna z věcí, které společnost reprezentují. Proto by se měla zaměřit také na ně. Společnost také málo investuje do **marketingové komunikace**, která je v případě pekárny velice důležitá. Možností, které může v přímém kontaktu se zákazníky využít je mnoho, například různé druhy ochutnávek, měsíční soutěže o věcné ceny či poukázky na nákup s prodejní sítí, možnost navštěvování trhů (Velikonoční, Josefovský, Vánoční), které se konají pravidelně např. na náměstí ve Valašském Meziříčí, což je asi 100 m od jedné z prodejen. Atribut, který by pekárnu mohl od konkurence odlišit a zajistit jí tak konkurenční výhodu jsou **služby**. Pekárna by proto měla přijít s novým konceptem služeb, které konkurence nenabízí. Společnost by proto mohla zařadit **službu**, která by zajistila konkurenční výhodu a zároveň pomohla k propagaci pekárny. V rámci příležitostí by pekárna mohla **změnit interiér** některé z prodejen. Zákazníkům se stávající řešení moc nelíbí a celková atmosféra prodejen je na tom taktéž velmi špatně.

## 13 PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY PEKÁRNA LEŠŇANKA S. R. O.

Poslední část práce je věnována tvorbě projektu na zvýšení konkurenceschopnosti firmy Pekárna Lešňanka s.r.o. na zlínském trhu, který vznikl na základě již provedených analýz a vychází z jejich výsledků. Projekt je vytvořen a realizován v roce 2018. Jeho cílem je zvýšení konkurenceschopnosti pekárny a nakonec je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

### 13.1 Cíle a rozpočet projektu

Cíle byly sestaveny na základě výsledků analýz a na základě konzultace proveditelnosti a realizovatelnosti s jednateli společnosti.

Hlavní cíl

- zvýšení konkurenceschopnosti pekárny na zlínském trhu především pomocí vhodných opatření, které povedou k odstranění nedostatků zjištěných v analytické části práce

Vedlejší cíle

- zvýšení povědomí o pekárně a identifikace konkurenční výhody

Rozpočet určený na realizaci projektu byl stanoven na 200 000 Kč. Tato částka je maximální a není možné ji zvýšit.

### 13.2 Cílové skupiny

Pekárna prodává na B2C trzích, proto je projekt směřován právě do této oblasti.

Geograficky specifikovanou cílovou skupinou jsou tedy všichni obyvatelé České republiky, především Zlínského kraje a Vsetínska, kteří navštěvují pekárny a nakupují zde jak běžné pečivo, tak svačिनové pečivo nebo třeba sladké zákusky a pak také na náhodné kolemjdoucí, kteří v pekárnách sice pravidelně nenakupují, ale pekárna je zaujme a proto do ní vstoupí.

Cílové skupiny lze rozdělit do těchto skupin:

- „Svačínáři“ – skupina lidí, kteří v pekárně neutratí moc peněz a kupují malé množství výrobků. Do pekárny si zajdou při cestě do práce či do školy a většinou zde

stráví minimum času. Nakupují především různé druhy plněného jemného pečiva tzv. na svačinu.

- Rodiny s dětmi – tuto skupinu reprezentují většinou matky ve věku 25-40 let. Nakupují větší množství pečiva a utratí větší množství peněz. Nakupují především klasické pečivo jako chleba či rohlíky, houskové knedlíky, ale také různé druhy svačिनového pečiva.
- „Požitkáři“ – skupina lidí, kteří pekárny a cukrárny navštěvují především za účelem klidného posezení a zakoupení kávy či zákusku. Takoví lidé v pekárně či cukrárně tráví více času a většinou prodejnu navštíví kvůli schůzce s kamarádkou nebo jinou obchodní schůzkou. Tato skupina je věkově neomezena, ale předpokládá se, že zákazníci začínají na věku 18 let.

Pro všechny skupiny platí také jedna věc a to sice zájem o zdravou stravu (celozrnné pečivo) a takové druhy pečiva obsahující různé druhy zrníček a plodů. V každé ze skupin se také může objevit člověk držící bezlepkovou dietu či přímo člověk trpící celiakií.

### 13.3 Zjištěné problémy

Společnost nemá žádné dané cíle. Hlavním měřitelným úspěchem je spokojený zákazník. Většina těchto nedostatků tedy pramení z nespokojenosti zákazníka a pak také z konkurenčních analýz, které zajišťují právě zhodnocení konkurenční schopnosti společnosti. Hlavní nedostatky, které je potřeba odstranit aby bylo dosaženo hlavního cíle projektu, jsou:

- Nesnadné získání informací o produktech a chybějící produktová kniha
- Zastaralý vzhled prodejen, celková špatná atmosféra
- Malé investice do marketingové komunikace
- Zastaralost a neaktuálnost webových stránek (viz. Příloha IV.)

Zjištěné problémy vychází z provedených analýz, průzkumu spokojenosti zákazníků a na základě konzultace s jednateli společnosti byly vybrány tyto 4 hlavní, jejichž vyřešení může znamenat lepší konkurenční pozici pekárny.

Bod číslo 1 (nesnadné získání informací o produktech a chybějící produktová kniha) je obohacen o vytvoření návrhu nového produktu (nebo spíše služby), který může být zdrojem konkurenční výhody pro podnik.

### 13.4 Navržená opatření

Předchozí kapitola identifikovala problémy, které je třeba vyřešit, tato je implementuje do praxe a vysvětlí jejich rozsáhlost.

Na základě analýz byla vytvořena posloupnost důležitostí, se kterou by mělo být na jednotlivá opatření nahlíženo:

- **Knihy + nová služba (1)**
  - Z průzkumu vyplynulo, že zákazníci nemají možnost mít dostatečné množství informací o složení výrobků, proto by jim mělo být umožněno mít přístup k takovýmto informacím.
  - Nový výrobek či službu si přálo 53 % dotazovaných, mnozí z nich však nedokázali určit, o jaký výrobek či službu by se mělo jednat. Společnost by měla přijít s něčím novým a jiným, aby byla schopna udržet si své konkurenční postavení a získat tak i konkurenční výhodu, kterou bude ale velice těžké si udržet.
- **Rekonstrukce prodejny (2)**
  - Průzkum také ukázal, že zákazníci nejsou spokojeni se vzhledem a celkovou atmosférou prodejen.
  - Společnost by tomuto problému měla taktéž věnovat pozornost a nenechat jej bez povšimnutí. Do vzhledu prodejen společnost neinvestuje ani velké finanční prostředky, ani čas, což by se mělo změnit, jelikož prodejní místo je jedním z nejdůležitějších atributů, které mohou přilákat nové potenciální zákazníky.
  - Projekt obsahuje dvě varianty rekonstrukce jedné z prodejen. Je tedy pouze na společnosti, kterou variantu vybere a zrealizuje.
- **Marketingová komunikace (3)**
  - Malé investice do marketingové komunikace odhalila SWOT analýza. Společnost do marketingové komunikace moc neinvestovala a stále neinvestuje.
  - Z průzkumu také vyplynulo, že celých 42% respondentů se o pekárně dozvědělo díky WOM, a dalších 42% uvedlo, že byli pouze kolemjdoucími a tak si prodejny všimli. Oněch 42% kolemjdoucích představuje dostatečně velkou část na to, aby této skutečnosti bylo využito.



- Zákazníky je třeba přilákat již exteriérem (polepy výloh, samotné aranžmá výlohy) a když už zákazník do prodejny vejde, je třeba udržet jeho pozornost. K tomu může být využito prvků marketingové komunikace např. In-store marketingové komunikace, POS (point of sale) neboli využití woblerů a merchandisingu. Když už prodejna má zákaznickou pozornost může být využito marketingové komunikace ve smyslu ochutnávek, které zákazníka ještě více přilákají a v mnohých případech také povzbudí ke koupi. Zákazník může být taktéž příjemně překvapen z papírových obalů, které pekárna používá a třešničkou na dortu pak může být vyhlášení různých soutěží.
- Webové stránky (4)
  - SWOT analýza identifikovala webové stránky společnosti jako slabou stránku. Stránky nebyly od roku 2004 nijak měněny ani aktualizovány, takže většina informací zde byla zastaralá.
  - Webové stránky nejsou pro společnost prioritní věcí, avšak jedná se o prvek reprezentující společnost a také jsou dalším spojením mezi ní a zákazníkem.

#### 13.4.1 Kniha složení výrobků, Produktová kniha + služba (konkurenční výhoda)

Prvním prvkem, který by pekárna měla přidat je kniha, ve které by zákazníci našli složení jednotlivých výrobků, a měla by být také volně přístupná. Několik zákazníků se tyto informace vyžádalo, ale nebyli uspokojeni. V návaznosti na tuto skutečnost by pekárna měla vytvořit také promo knihu pro cukrárenské zboží. K vytvoření knih by společnost měla přistoupit svědomitě a práci zadat odborníkovi.

**První kniha** by měla být rozdělena do sekcí podle druhu pečiva a v každé sekci by měly být všechny výrobky. Popis výrobku by měl obsahovat vždy obrázek daného výrobku, jeho cena, gramáž, složení a alergenů. Takto by měly být v knize vytvořeny profily všech výrobků. Doporučením je vytvořit kroužkovou vazbu a v případě přidání nového výrobku do prodeje, lze knihu jednoduše doplnit.

**Druhá kniha** by měla být kniha cukrárenských výrobků. Ta by měla být podobná jako kniha pečiva, ale mohla by být v pevných deskách, protože se nepředpokládá, že se budou často přidávat výrobky. Kniha by měla být rozdělena do sekcí:

- Cukroví
- Zákusky

- Rolády
- Dorty

V každé sekci by měly být uvedeny všechny výrobky a jejich popis by měl obsahovat fotografii, gramáž, cenu, varianty (různé náplně), složení, popřípadě, ve které dny se peče (nepečou se všechny druhy každý den). V sekci dorty by stačilo pár fotografií na ukázkou a tabulka, kde by byla uvedena cena za kg dortu, možnosti korpusu, náplně a zdobení. Samozřejmě u všeho by mělo být uvedeno složení a alergenů.

V knize by také měla být zahrnuta prezentace nové služby, kterou by pekárna nabízela.

**Nová služba** by spočívala v tom, že společnost by nabízela balíčky těchto cukrářských výrobků. Možnostmi jsou například:

- Svatební balíček
  - Obsahoval by kompletní zajištění cukroví na svatbu.
    - Tzv. „posílky“, což jsou balíčky cukroví a frgálů, které jsou obvykle dávány rodině a známým ještě před konáním svatby
    - Dorty – jeden velký dort a dva malé na svatební den
    - Cukroví, zákusky a frgály ukládané na táccích, nachystané pouze na položení na stůl o svatebním dni
    - Tyčinky či preclíky (podle domluvy) na svatební den
    - Doručení domů, popřípadě na místo svatební hostiny
  - Vše by samozřejmě záviselo na domluvě o počtu kusů, datech dodání či různých maličkostech
- Párty balíček
  - Balíček, který obsahoval kompletní dodání všeho druhu pečiva a cukroví podle domluvy, mohl by obsahovat například
    - Pečivo (chleby, rohlíky, sladké pečivo)
    - Tyčinky a preclíky (dle domluvy)
    - Sladký bar (výběr jakéhokoli počtu zákusků, frgálů či cukroví) naservírovaný na táccích, nachystané pouze k položení na stůl
    - Narozeninový dort dle výběru
    - Dodání na místo určení

Aby se tato nová služba mohla realizovat a spustit je potřeba vytvořit nejprve šablony k předběžným kalkulacím jednotlivých balíčků a také zajistit, aby se zákazníci o nové

službě dozvěděli (pomocí nových FB stránek, webových stránek, viz dále, nebo samotnou reklamou v prodejnách a pomocí nových promo knih).

U spuštění nové služby je také potřeba individuálního přístupu ke každé objednávce a sjednání osobních schůzek se zákazníky.

Tyto dvě knihy pomohou zákazníkům vyznat se v širokém portfoliu výrobků pekárny, usnadní práci obsluze v prodejnách.

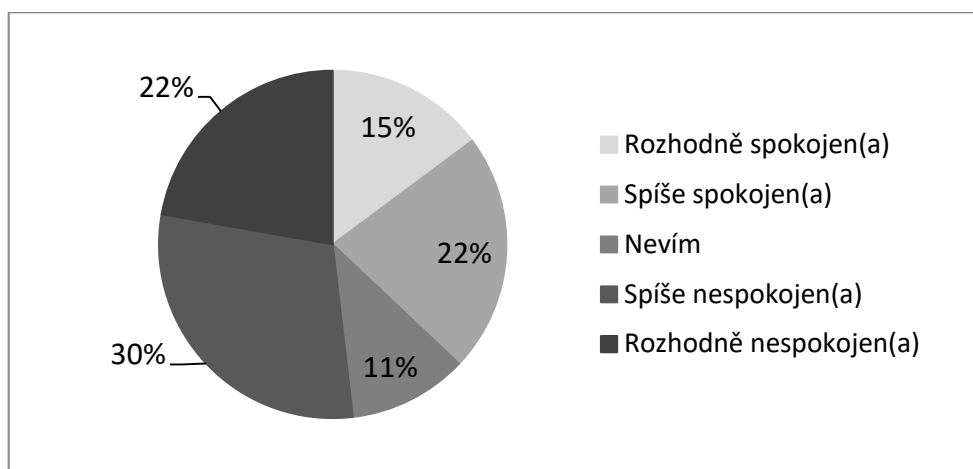
**Nová služba** by mohla pomoci pekárně získat **konkurenční výhodu**, protože žádná z konkurenčních pekáren takovéto balíčky nenabízí. Pekárně tato služba zvýší zisky a zákazníkům ulehčí práci a starání se o zajištění všech těchto věcí, které by mohli získat během jedné osobní schůzky, a nemuseli by tak obcházet různé další dodavatele.

#### 13.4.2 Změna vzhledu prodejny

Nejvíce navštěvovaná prodejna se nachází ve Valašském Meziříčí na ulici Mostní, což je ulice, která vede přímo na náměstí ve Valašském Meziříčí. Tato prodejna zaznamenala paradoxně nejvíce negativních ohlasů na vzhled a celkovou atmosféru ze všech prodejen, ve kterých byly dotazníky vyplňovány. Dotazníky v této prodejně vyplnilo 38 zákazníků, z nichž se 59% klonilo k tvrzení, že se vzhledem jsou spíše nespokojeni a rozhodně nespokojeni. Naproti tomu vzhled se spíše a rozhodně líbí pouze 36%. Nejvíce respondentů v těchto 36% bylo ve věkové skupině 61 a více a také 41-60 let, naopak mladší lidé se klonili k názoru, že se jim vzhled prodejny nelíbí. Jelikož ale v této prodejně nelze provést větší změny kvůli nedostatku místa, nemůže být v této prodejně realizována přestavba.

Místo ní byla k rekonstrukci vybrána prodejna nacházející se také ve Valašském Meziříčí na ulici Polášková, což je ulice nad náměstím. Tato prodejna již má menší koutek s posezením, který by se mohl rozšířit, a dalším zásahem by byly změny některých prodejních kusů nábytku. Průzkumu se zde zúčastnilo 27 respondentů a se vzhledem této prodejny bylo nespokojeno 52% respondentů (viz Graf 4). Jedná o třetí prodejnu, ve které jsou zákazníci nespokojeni s jejím vzhledem.

Graf 3 Spokojenost zákazníků se vzhledem prodejny (VM, ul. Polášková),  
(vlastní zpracování, 2018)



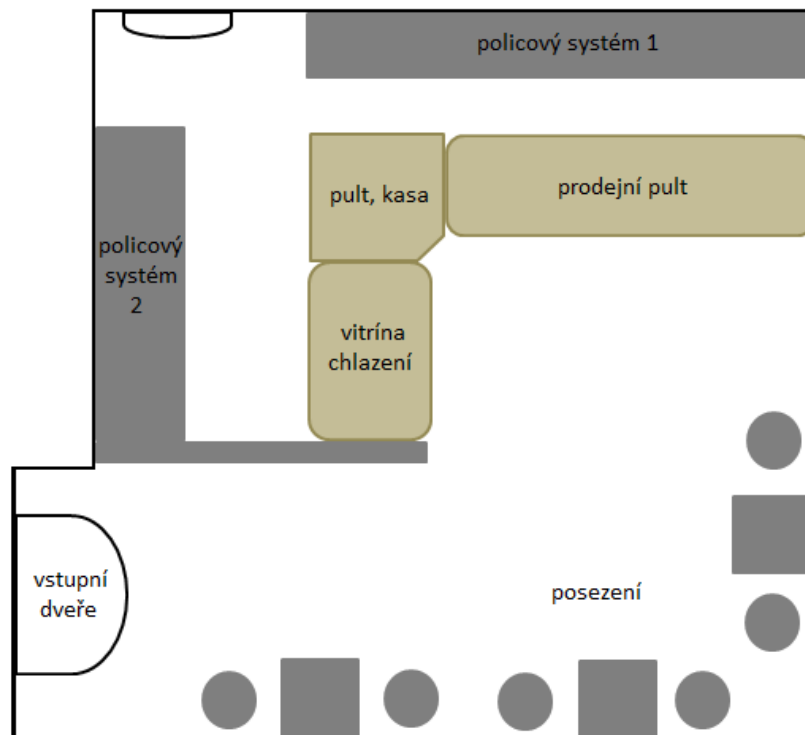
Vzhledem k výsledkům průzkumu bylo rozhodnuto, že tato prodejna je vhodným kandidátem ke změně.

Prodejna se tedy nachází ve Valašském Meziříčí na ulici Polášková v Obchodním domě Cimala. Celková výměra prodejní plochy je 35 m<sup>2</sup> (5m x 7m). Výhodou je, že prodejna je již plně vybavena, většina věcí je funkční a nemusí se tedy kupovat vše nové. V prodejně bude ponecháno nejdůležitější zařízení jako:

- Cukrárenská vitrína (v ní budou uloženy zákusky, rolády a drobné zboží, které je třeba chladiť)
- Velký prodejní pult (určen hlavně na jemné pečivo)
- Prodejní pult s kasou
- Drobný majetek jako koše na pečivo, některé police, atd.

Tato investice zabere z projektu nejvíce financí (cca 120 000 Kč) a protože to není velký rozpočet, musely být vybrány ty nejdůležitější prvky, které je třeba změnit. Byly učeny části, které je třeba rekonstruovat:

- Nová výmalba
- Vytvoření kavárenského posezení (3 stoly s židlemi)
- Vytvoření 2 policových systémů s vyklopenými policemi (na zakázku) a jedné police u vstupních dveří (např. na odkládání nákupních tašek zákazníků), oddělovací kus s dvířky
- Nákup kávovaru



Obr. 19 Layout prodejny po změně (vlastní zpracování, 2018)

Na obr. 19 můžeme vidět předběžný layout prodejny. Jedná se pouze o pilotní řešení projektu. Před uskutečněním rekonstrukce by měl být osloven architekt, který by správně odhadl možnosti a vytvořil takový projekt, který by co nejlépe korespondoval s danými prostory.

V prodejně zůstanou vitřina, prodejní pult a pult s kasou. To, co je třeba koupit, či nechat vyrobit je:

- Policový systém 1 (3,5m x 40cm x 2,5m)
- Policový systém 2 (3m x 50cm x 2,5m)
- Oddělovací kus s dvířky
- 3 malé stoly, 6 židlí
- Kávovar
- Nádobí (talíře, dezertní vidličky, lžičky, šálky a hrnky)
- Nové informační cedule
- Doplňky (prodejní koše do policových skříní (na rohlíky), designové kusy)
- Práce, výmalba, opravy
- Práce designéra

Po provedených změnách bude změněn vzhled prodejny, bude dosaženo modernějšího a vzdušnějšího vzhledu a bude rozšířen kout pro posezení.

Tuto část projektu je možné udělat také ve druhé méně nákladné variantě, kdy by se nevy měňovaly policové systémy, ale pouze by se prodejna zmodernizovala. Nakoupily by se stoly, židle, kávovar, nádobí, informační cedule a doplňky a vymalovalo by se. Tato varianta by byla o 60 000 Kč levnější. Rozhodnutí o tom, která varianta projektu bude realizována, záleží na managementu podniku.

Předběžná kalkulace nákladů je uvedena v Tab 8. Tato kalkulace zahrnuje dražší variantu a je zde uvedena pouze orientačně. Podrobněji jsou náklady rozebrány v nákladové analýze.

Tab. 8 Kalkulace ceny rekonstrukce prodejny VM  
(vlastní zpracování, 2018)

<b>Dřevo (policové systémy 2x, otevírací dvířka)</b>	<b>60 000</b>
Kávovar	13 000
Stoly a židle	6 000
Nádobí	3 500
Informační cedule	5 000
Doplňky	6 000
Práce, materiál	25 000
Práce designéra	35 000
<b>Celkem</b>	<b>153 500</b>

### 13.4.3 Využití prvků marketingové komunikace

Marketingová komunikace neznamena pouze reklamu. V případě pekárny by reklama ani ničemu nepomohla.

Podle serveru aktuálně.cz a podle průzkumu z roku 2016 spotřebitelé v České republice nemají rádi reklamu a to jak tu televizní, tak reklamu šířenou prostřednictvím letáků v poštovních schránkách, rádiovou reklamu nebo reklamu na internetu. Co Čechům ale nevadí, je reklama v místě prodeje. V pořádku jsou například obrazovky na místě prodeje, rozhlas v obchodech nebo třeba upoutávky v regálech. V pořádku jsou podle spotřebitelů také ochutnávky a ochutnávkové stánky v obchodech. Zajímavé je, že podle tohoto průzkumu si téměř třetina populace myslí, že ochutnávky v obchodech je málo a přejí si jejich navýšení. (Adamcová, 2016).

Tato skutečnost tak nahrává pekárně přímo na smeč. Nemusí totiž investovat velké peníze do reklamy, jen proto, aby se vyrovnala konkurenci. Stačí tak zvolit pouze správně míře-

nou marketingovou komunikaci v místě prodeje, která podpoří prodeje a zákazníka nebude otravovat.

Mezi prvky marketingové komunikace, které pekárna do teď nevyužívala, a byly vybrány, patří:

- Ochutnávky
  - Nemusí se jednat pouze o ochutnávky nových výrobků, koneckonců společnost žádný nový výrobět neplánuje. Může se jednat o výrobky, které zákazníci moc nekupují, nebo o něm neví a společnost jej chce více propagovat a tak zvýšit jejich prodej. Když zákazník ochutnávku přijme, většinou si i samotný výrobek koupí.
- In-store marketingová komunikace
  - Merchandising
    - Řazení podobných výrobků vertikálně nikoli horizontálně, vystavování dražších produktů do výšky očí, umístování dalších produktů k pokladně, neskládat jednotlivé výrobky na sebe, aby se nepomačkaly, zbytečně nepřepřehňovat pulty a další. Tyto malé změny udělají prodejnu zajímavější a esteticky příjemnější.
  - Využití woblerů
    - Do regálů přidání woblerů s cenou nebo různými nápisy typu „akce“, „sleva“ nebo „nová příchut“
  - Polepy výloh
- Soutěž
  - Každá z 9 prodejen by 4x do roka vyhlášovala soutěž. Probíhalo by to tak, že kdokoli kdo nakoupí v prodejně za více, než 150 Kč dostane číslo (zde je možno využít například šatnové bloky s razítkem firmy vzadu, aby bylo zajištěno, že si zákazník nedonese své jiné číslo). Jedno číslo dostane zákazník a jedno zůstane v prodejně. Na konci měsíce proběhne slosování a bude vyhlášeno číslo, které vyhrává a dostane například poukaz na nákup za 100 Kč do jakékoli prodejny pekařství Lešňanka. Je to snadný způsob jak zákazníky přinutit nakoupit za více peněz, když nakoupí například za 140 Kč, přikoupí si ještě něco, aby mohli mít šanci vyhrát. Tato soutěž by se mohla konat každé 3 měsíce.
- Návštěvy trhů

- Ve Valašském Meziříčí (zde je 5 prodejen pekárny) se pravidelně konají různé trhy na náměstí. Pekárna si může pronajmout stánek a prodávat své výrobky. Stačí využít například jen ty trhy, kde bude mít co nabídnout. Nejenefektivnější by byl velikonoční jarmark (pekárna v tuto dobu peče z jemného těsta například vajíčka, pomlázky nebo tradiční mazance a beránky a zdobené perníčky).
- Tuto část již projekt nebude zahrnovat. Aktivity budou plánovány na Velikonoce 2019.
- Založení Facebookové stránky
  - Samotné založení nic nestojí a zajistí další komunikační kanál směrem k zákazníkům. Zde může pekárna zveřejňovat novinky, změny otevírací doby či pořádat různé soutěže. I když třeba nebude aktivní každý den, může facebook znamenat příliv nových zákazníků, kteří o pekárně ještě neslyšeli.
- Obaly – papírové sáčky místo plastových (u dražších druhů chlebů)
  - Některým zákazníkům chybí možnost využití papírových sáčků k prodeji místo klasických plastových. Pekárna by mohla například chléb balit do papírových sáčků standardně a na vyžádání zákazníka je také poskytovat. Na těchto sáčcích by bylo logo společnosti případně jiná zajímavá grafika.

Vzhledem k nízkému rozpočtu projektu se řešení v podobě zvětšení portfolia marketingové komunikace jeví jako nejefektivnější.

#### 13.4.4 Webové stránky

Vzhledem ke konkurenčním webovým stránkám se stránky pekárny jeví jako zastaralé. Stránky jsou více než 10 let staré a od doby založení se na nich nic neměnilo. Promotexty jsou taktéž staré a mnohé z výrobků vystavených na stránkách již pekárna neprodává.

Stránky by měly obsahovat informace o novinkách (změny otevíracích dob, doby, kdy je zavřeno, vypuštění nového produktu atd.), informace o prodejnách (jejich otevírací doby, foto interiéru), sortiment (šíře a varianty produktů), kontakt a odkazy na FB stránky.

Nové webové stránky sice nezajistí větší prodej pečiva, ale jsou důležitým reprezentativním prvkem organizace.

Pokud by společnost webové stránky nechtěla, tento typ podnikání je možné zastřešit pouze reklamou pomocí google.cz nebo firmy.cz.



## 14 IMPLEMENTACE PROJEKTU

Následující kapitola ukazuje projekt, který je podrobněji popsán v kapitole 13 a který je zde podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Projekt je plánován na období duben až říjen roku 2018.

### 14.1 Stanovení variant

Projekt zahrnuje:

- Výstavbu nových webových stránek
  - 2 varianta
- Výrobu cukrárenské knihy a knihy složení výrobků + nová služba
  - 1 varianta
- Zvýšení portfolia marketingové komunikace
  - 2 varianty
- Rekonstrukce jedné prodejny (VM)
  - 2 varianty
    - Dražší
      - Policový systém 1 (3,5m x 40cm x 2,5m)
      - Policový systém 2 (3m x 50cm x 2,5m)
      - Oddělovací kus s dvířky
      - 3 malé stoly, 6 židlí
      - Kávovar
      - Nádobí (talíře, dezertní vidličky, lžičky, šálky a hrnky)
      - Nové informační cedule
      - Doplnky (prodejní koše do policových skříní (na rohlíky), designové kusy)
      - Práce, výmalba, opravy
      - Práce designéra
    - Levnější
      - Je prakticky stejná, ale nezahrnuje policové systémy a oddělovací kus s dvířky a práci designéra

Tab. 9 Varianty projektu (vlastní zpracování, 2018)

<b>Varianta 1</b>	<b>Varianta 2</b>
<b>Rekonstrukce prodejny (dražší)</b>	<b>Rekonstrukce prodejny (levnější)</b>
<b>Knihy + nová služba</b>	<b>Webové stránky</b>
<b>Marketingová komunikace</b>	<b>Knihy + nová služba</b>
Ochutnávky	<b>Marketingová komunikace</b>
Soutěž	Ochutnávky
	In-store marketingová komunikace
	Soutěž
	FB stránka
	Obaly

Nákladnější varianta projektu zahrnuje dražší rekonstrukci prodejny ve Valašském Meziříčí, vytvoření 2 knih (kniha složení výrobků, cukrárenská kniha) a některé prvky marketingové komunikace. Levnější varianta zahrnuje levnější rekonstrukci prodejny, výstavbu webových stránek, vytvoření knih a zvýšení portfolia marketingové komunikace (ochutnávky, in-store marketingové komunikace, soutěže, vytvoření Facebookové stránky a nákup papírových obalů) viz Tab. 9.

## 14.2 Časová analýza projektu

Realizace projektu je plánována od dubna do října roku 2018. Zahrnuje 4 oblasti, které byly vybrány (viz Tab. 10 Časová analýza projektu).

Výstavba webových stránek je plánována na květen a červen roku 2018. Před samotnou realizací je potřeba vyfotit výrobky a vytvořit propagační texty, které budou na stránku umístěny. Tyto činnosti spadají pod dubnovou a květnovou organizaci projektu. Stránky by měly být spuštěny na konci července 2018.

Vytvoření knih je plánováno na květen až červenec roku 2018. Předtím je nutné vyfotit všechny výrobky, stejně jako u webových stránek (do knih budou využity stejné fotografie). Knihy by měly být hotovy v červenci 2018.

Rozšíření portfolia marketingové komunikace zahrnuje ochutnávky, in-store marketingovou komunikaci, soutěž, vytvoření FB stránky (srpen 2018 – mimo jiné zde proběhne propagace otevření nově rekonstruované prodejny) a nákup papírových obalů, které budou využívány pro balení všech chlebů.

Rekonstrukce prodejny má 2 varianty, levnější a dražší. Realizace obou variant započne v červnu 2018 a skončí v říjnu. Je jen na managementu pekárny, kterou variantu do projektu zahrne.

Tab. 10 Časová analýza projektu na rok 2018 (vlastní zpracování, 2018)

č.	Název akce	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen
<b>1</b>	<b>Webové stránky</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>				
1a	Focení produktů pro web i knihy	x						
1b	Vytvoření podkladů pro dodavatele	x	x					
1c	Realizace dodavatelem		x	x				
1d	Spuštění				x			
<b>2</b>	<b>Knihy</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>			
2a	Focení produktů pro web i knihy a zadání práce	x						
2b	Tvorba knih		x	x	x			
2c	Tisk knih				x			
2d	Předání knih do prodejen				x			
<b>3</b>	<b>Marketingová komunikace</b>			<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
3a	Ochutnávky			x	x	x	x	x
3b	In-store marketingová komunikace						x	x
3c	Soutěž				x			x
3d	FB stránka					x	x	x
3e	Papírové obaly/sáčky			x	x	x	x	x
<b>4</b>	<b>Rekonstrukce prodejny</b>			<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
4a	Rozhodnutí o variantě rekonstrukce			x				
4b	Dohoda s řemeslníky			x				
4c	Objednávka dřevěných komponent/nákup vybavení			x	x	x		
4d	Realizace rekonstrukce						x	x
4e	Otevření							x

### 14.2.1 Časová analýza – Metoda kritické cesty

Pro výpočet času potřebného k realizaci projektu byly využity metody síťové analýzy konkrétně metoda CPM neboli metoda kritické cesty. Jedná se o metodu, která vypočítá dobu trvání projektu.

Tab. 11 Činnosti projektu (vlastní zpracování, 2018)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (v týdnech)	Předchozí činnost
A	Výběr variant a schválení projektu	2	-
B	Určení osob zodpovědných za jednotlivé podprojekty	1	A
C	Focení výrobků	2	B
D	Vytvoření podkladů k webovým stránkám	3	C
E	Realizace dodavatelem	7	C, D
F	Spuštění	2	E
G	Tvorba knih	5	C
H	Tisk knih	1	C, G
I	Předání knih do prodejen	1	H
J	Schválení variant marketingové komunikace	2	D
K	Nákup potřebných věcí	3	J
L	Instalace a spuštění vybraných prvků marketingové komunikace	2	J, K
M	Dohoda s řemeslníky	2	D, G
N	Objednávka dřevěných komponent/nákup vybavení	5	M
O	Realizace rekonstrukce	2	M, N
P	Otevření rekonstruované prodejny	1	O
Q	Vyhodnocení projektu	2	E, I, L, P

Tab. 11 ukazuje jednotlivé činnosti (celkem 17), které jsou potřebné k zajištění daného projektu a také jejich doby trvání. Z následující tabulky a pomocí softwaru QM for Windows byla určena tzv. kritická cesta projektu neboli nejkratší možná doba na realizaci daného projektu.

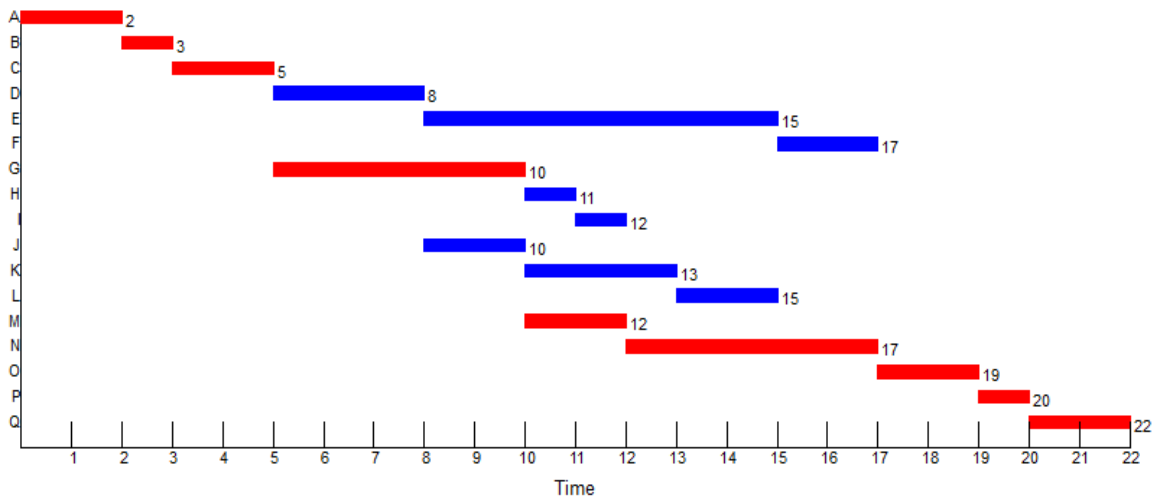
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	22					
A	2	0	2	0	2	0
B	1	2	3	2	3	0
C	2	3	5	3	5	0
D	3	5	8	7	10	2
E	7	8	15	13	20	5
F	2	15	17	20	22	5
G	5	5	10	5	10	0
H	1	10	11	18	19	8
I	1	11	12	19	20	8
J	2	8	10	13	15	5
K	3	10	13	15	18	5
L	2	13	15	18	20	5
M	2	10	12	10	12	0
N	5	12	17	12	17	0
O	2	17	19	17	19	0
P	1	19	20	19	20	0
Q	2	20	22	20	22	0

Obr. 20 Výpočet kritické cesty pomocí QM for Windows (vlastní zpracování, software QM for Windows, 2018)

Na základě analýzy bylo zjištěno (viz Obr. 20):

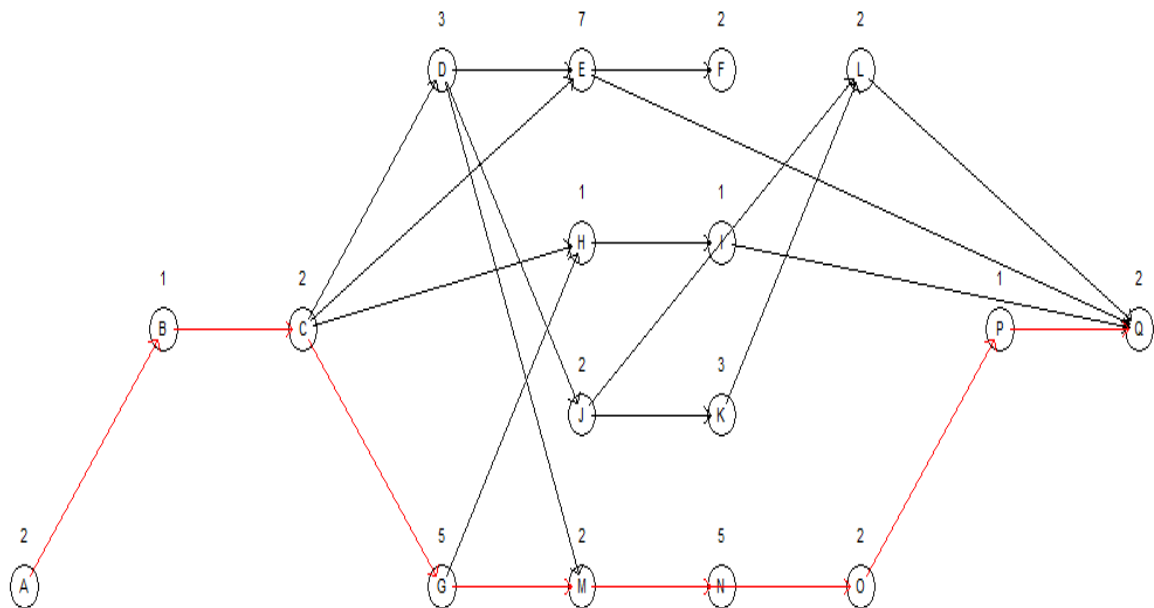
- Termín nejdříve možný:
  - 22 týdnů
- Kritická cesta:
  - A -> B -> C -> G -> M -> N -> O -> P -> Q
- Celkovou časovou rezervu nacházíme v činnostech:
  - D – vytvoření podkladů k webovým stránkám (2 týdny)
  - E – realizace webových stránek dodavatelem (5 týdnů)
  - F – spuštění webových stránek (5 týdnů)
  - H – tisk knih (8 týdnů)
  - I – předání knih do prodejen (8 týdnů)
  - J – schválení variant marketingové komunikace (5 týdnů)
  - K – nákup potřebných věcí (5 týdnů)
  - L – spuštění vybraných prvků marketingové komunikace (5 týdnů)

Časová rezerva je taková rezerva, o kterou můžeme posunout celou danou činnost, aniž by tím byla ovlivněna celková doba trvání projektu.



Obr. 21 Ganttův diagram (vlastní zpracování, QM for Windows, 2018)

Obr. 21 Ganttův diagram ukazuje dobu trvání jednotlivých činností na kritické cestě (červeně) a celkové rezervy (modře). Jedná se o grafické znázornění analýzy kritické cesty projektu.



Obr. 22 Síťový graf (vlastní zpracování, QM for Windows, 2018)

Obdobným znázorněním analýzy kritické cesty je síťový graf (viz Obr. 22), což je uzlově ohodnocený souvislý graf, který má jeden vstup a právě jeden výstup. Ten znázorňuje kritickou cestu (na obrázku červeně) a činnosti A -> B -> C -> G -> M -> N -> O -> P -> Q, které touto kritickou cestou jsou. Zbytek je časová rezerva. Pokud se jednotlivé činnosti

opozdí při činnostech, které představují rezervu, neznamená to celkové zpoždění projektu. Pokud se ale projekt opozdí při činnostech, které jsou na kritické cestě, bude to znamenat celkové zpoždění projektu.

### 14.3 Nákladová analýza projektu

Projekt má 2 nákladové varianty, tu nákladnější a levnější. Jedná se především o rozdílnostech v nákladech na rekonstrukci prodejny.

Tab. 12 Nákladová analýza rekonstrukce prodejny (vlastní zpracování, 2018)

Varianta 1				Varianta 2			
	ks	cena/ks			ks	cena/ks	
Dřevo (policové systémy 2x, otevírací dvířka)	-	-	60 000 Kč	Kávovar	1	13 000 Kč	13 000 Kč
Kávovar	1	13 000 Kč	13 000 Kč	Stoly	3	1 000 Kč	3 000 Kč
Stoly	3	1 000 Kč	3 000 Kč	Židle	6	500 Kč	3 000 Kč
Židle	6	500 Kč	3 000 Kč	Nádobí	-	-	3 500 Kč
Nádobí	-	-	3 500 Kč	Informační cedule	2	2 500 Kč	5 000 Kč
Informační cedule	2	2 500 Kč	5 000 Kč	Doplňky	-	-	6 000 Kč
Doplňky	-	-	6 000 Kč	Práce, materiál	-	-	25 000 Kč
Práce, materiál	-	-	25 000 Kč				
Práce designéra	-	-	35 000 Kč				
<b>Celkem</b>			<b>153 500 Kč</b>	<b>Celkem</b>			<b>58 500 Kč</b>

Rekonstrukce prodejny má dvě varianty. Dražší počítá s výměnou policových systémů, které budou vyrobeny na zakázku, ta levnější ponechává ty, které v prodejně již jsou. Kalkulaci jednotlivých variant zobrazuje Tabulka 12. V kalkulaci se také počítá s položkou odborného poradenství při rekonstrukci (práce designéra) v ceně 35 000 Kč.

Náklady byly vypočteny podle nabídek zaslaných na základě poptávek jednotlivým dodavatelům a na základě cen nalezených na webových stránkách. Dodavatelé v případě rekonstrukce prodejny jsou:

- Dřevomont (výroba nábytku na zakázku)
- Trikolora (reklamní cedule)
- Ikea, Jysk, Möbelix (nábytek, doplňky, nádobí)
- alza.cz (kávovar)
- prouti.cz (doplňky)
- práce z vlastních zdrojů firmy (práce nad rámec pracovních povinností)

Tab. 13 Náklady webových stránek a knih  
(vlastní zpracování, 2018)

Webové stránky		Knihy	
Fotografie	2 500 Kč	Fotografie	2 500 Kč
Realizace	15 000 Kč	Tisk	9 000 Kč
		Tvorba	15 000 Kč
Celkem	17 500 Kč	Celkem	26 500 Kč

Celkové náklady na webové stránky a knihy nalezneme v Tab. 13. Náklady na fotografie jsou celkově 5 000 Kč, jelikož jsou potřeba jak pro účely webových stránek, tak pro účely vytvoření knih, byly tyto náklady rozděleny. Celkové náklady jsou na webové stránky 17 500 Kč a na vypracování knih 26 500 Kč.

Knihy budou využity v obou variantách projektu stejně a webové stránky budou využity pouze ve Variantě 2 (viz Tab. 15).

Náklady byly vypočteny podle nabídek zaslaných na základě poptávek jednotlivým dodavatelům a na základě cen nalezených na webových stránkách. Dodavatelé v případě webových stránek a tisku knih jsou:

- Hs Computers
- Trikolora (tisk)
- Fotografie - práce z vlastních zdrojů firmy (náklady budou hrazeny, jedná se o práci nad rámec pracovních povinností)

Tab. 14 Nákladová analýza prvků marketingové komunikace  
(vlastní zpracování, 2018)

Varianta 1		Varianta 2	
Ochutnávky	3 000 Kč	Ochutnávky	3 000 Kč
In-store marketingová komunikace	0 Kč	In-store marketingová komunikace	19 125 Kč
Soutěž	2 196 Kč	Soutěž	2 196 Kč
FB stránka	0 Kč	FB stránka	0 Kč
Obaly	0 Kč	Obaly	5 600 Kč
Celkem	0 Kč	Celkem	29 921 Kč

Prvky marketingové komunikace budou plně využity ve Variantě 2 a pouze částečně ve Variantě 1 (viz Tab. 14). Kalkulace jednotlivých prvků marketingové komunikace vychází



z následujících výpočtů (pro období trvání projektu duben 2018 – říjen 2018 a podle časové analýzy):

- Ochutnávky – počítá se s 30 Kč na prodejnu na den na ochutnávky a za celkové období trvání projektu bude cca 100 takových ochutnávек na všech prodejnách, tzn. asi 3000 Kč nákladů.
- In-store komunikace – zde byly započítány náklady na woblery (1ks stojí cca 25 Kč a sestává z držáků, který stojí 5 Kč a wobleru, který stojí asi 20 Kč), celkově bude do každé prodejny pořízeno 5 woblerů, tzn. celkově 45 ks. Tzn. náklady v celkové výši 1125 Kč. V této kategorii jsou započítány také náklady na polepení výloh (nejedná se o celé výlohy, v některých případech pouze o části, nebo malé samolepky), celkově za 18 000 Kč na všech prodejnách.
- Soutěž – náklady sestávají z nákladů na šatnové bloky s čísly cca 20 Kč/ks a 100 Kč jako výherní voucher na nákup. Vytvoření a tisk voucheru cca 2 Kč. Tedy na jednu měsíční soutěž 122 Kč. Tyto soutěže budou probíhat co čtvrt roku, tzn. za dobu projektu 2x. Tedy 9 prodejen a v každé 2x soutěž. Celkové náklady 2196 Kč.
- Obaly – náklady na papírové obaly na chleby (Prokorn, Chia, Pohankový). Jedná se o nejzdravější varianty, proto se bude zatím tento chléb prodávat v papírových sáčkích. Za dobu trvání projektu se počítá s prodejem cca 14 000 ks chlebů na všech prodejnách a jeden kus papírového sáčku stojí asi 0,4 Kč.

Náklady byly vypočteny podle nabídek zaslaných na základě poptávek jednotlivým dodavatelům a na základě cen nalezených na webových stránkách. Dodavatelé v případě zavedení prvků marketingové komunikace jsou:

- Papírnictví Olšák (šatnové bloky)
- Trikolora (Wobler, polepy výloh)
- eshop.resit.cz (držáky Woblerů)
- Xobaly.cz (papírové sáčky)

Tab. 15 Celkové náklady projektu (vlastní zpracování, 2018)

Varianta 1		Varianta 2	
Akce	cena	Akce	cena
<b>Rekonstrukce prodejny</b>	<b>153 500 Kč</b>	<b>Rekonstrukce prodejny</b>	<b>58 500 Kč</b>
<b>Webové stránky</b>	<b>0 Kč</b>	<b>Webové stránky</b>	<b>17 500 Kč</b>
<b>Knihy</b>	<b>26 500 Kč</b>	<b>Knihy</b>	<b>26 500 Kč</b>
<b>Marketingová komunikace</b>	<b>5196 Kč</b>	<b>Marketingová komunikace</b>	<b>29 921 Kč</b>
ochutnávky	3000 Kč	ochutnávky	3 000 Kč
In-store marketingová komunikace	0 Kč	In-store marketingová komunikace	19 125 Kč
soutěž	2196 Kč	soutěž	2 196 Kč
fb stránka	0 Kč	fb stránka	0 Kč
obaly	0 Kč	obaly	5 600 Kč
<b>Celkem</b>	<b>185 196 Kč</b>	<b>Celkem</b>	<b>132 421 Kč</b>

Úhrn celkových nákladů obou variant ukazuje Tab. 15. Celkové náklady projektu jsou ve Variantě 1 185 196 Kč a ve Variantě 2 (levnější, ale rozsáhlejší variantě) 132 421 Kč.

#### 14.4 Riziková analýza projektu

Implementace každého nového projektu s sebou nese možná rizika, která mohou negativně ovlivnit implementaci projektu a ohrozit tak jeho úspěšné dokončení. Následující analýza hledá tyto rizika, vytipuje je, určí jejich pravděpodobnost a snaží se je eliminovat.

K provedení rizikové analýzy byla vybrána metoda RIPRAN, což je metoda pro analýzu projektových rizik.

Postup je následující. Bylo určeno 5 rizik (hrozeb), které mohou nastat a k nim jsou uvedeny scénáře. Těmto hrozbám a rizikům jsou přiřazeny pravděpodobnosti a poté je určena celková pravděpodobnost, která je ohodnocena podle tabulky níže. Každé hrozbě je také přiřazena míra škody, která může na projekt v případě splnění hrozby dopadnout, taktéž podle tabulky níže.

Celkovou hodnotu rizika pak určuje tabulka, která slučuje celkové pravděpodobnosti a celkový dopad. Vše viz Tab. 16.

Tab. 16 Vysvětlivky RIPRAN (vlastní zpracování, 2018)

Škoda (dopad)		Celková pravděpodobnost			Hodnota rizika			
						MP	SP	VP
MD	malý	MP	malá	< 33%	MD	MHR	MHR	SHR
SD	střední	SP	střední	33-66%	SD	MHR	SHR	VHR
VD	velký	VP	velká	> 66%	VD	SHR	VHR	VHR

Následuje Tab. 17, která zpracovává celkovou rizikovou analýzu RIPRAN.

Tab. 17 RIPRAN – riziková analýza projektu (vlastní zpracování, 2108)

Č.	Hrozba	P-nost hrozby	Scénář	P-nost scénáře	%	Celková p-nost	Škoda (dopad)	Hodnota rizika	Opatření
1	Překročení rozpočtu projektu	60%	Zdražení (vícepráce)	60%	36%	SP	SD	SHR	Vyjasnění rozpočtu s dodavateli, Uzavírání smluv
2	Zamítnutí obou variant projektu	20%	Příliš nákladné varianty	50%	10%	MP	SD	MHR	Akceptace
		20%	Jiné představy společnosti o projektu	50%	10%	MP	SD	MHR	Akceptace
3	Nedostatečná komunikace v projektovém týmu	65%	Nedokončení projektu v termínu	55%	36%	SP	VD	VHR	Pravidelné schůzky, vyjasňování problémů
4	Nesplnění cíle projektu	30%	Neúspěch projektu	15%	5%	MP	VD	SHR	Průběžná kontrola plnění cílů
5	Malý zájem o projekt ze strany zaměstnanců	50%	Zrušení projektu	60%	30%	MP	VD	VHR	Motivace

Z Tabulky 17 vyplývají různé úrovně (hodnoty) rizika. Ty jsou:

- **MHR-** malá hodnota rizika (akceptace)
  - Zamítnutí obou variant projektu má velice malou pravděpodobnost rizika, i když malá pravděpodobnost zde je. Vypracování projektu bylo po dobu zpracovávání několikrát konzultováno s jednateli pekárny, je tedy spíše nepravděpodobné, že by majitelé nevybrali žádné z navrhovaných řešení projektu.

- **SHR-** střední hodnota rizika (tvorba rizikového plánu)
  - Překročení rozpočtu projektu je hrozba, která může nastat se střední pravděpodobností. V případě výběru Varianty 1 je manévrovací prostor pro zvýšení rozpočtu velmi malý. V případě Varianty 2 je ale tento prostor velký a případné změny v rozpočtu jsou zde přípustné. Záleží pouze na tom, jakou cestu zvolí majitelé.
  - Nesplnění cíle projektu je hrozbou, která má také střední hodnotu pravděpodobnosti. Je tomu tak proto, že problém zvýšení konkurenceschopnosti je disciplína, která nemá žádné jasné kroky. V projektu bylo zvoleno za cíl odstranění problémů či chyb, které byly zjištěny po provedení daných analýz. V projektu nejsou ale zdaleka zakomponována všechna slabá místa, které analýzy identifikovaly.
- **VHR-** velká hodnota rizika (vyhnutí se riziku)
  - Nedostatečná komunikace v projektovém týmu může mít za následek nedokončení projektu v daných termínech. Je zde proto velice důležité dbát na dodržování pravidelných schůzek celého týmu a konzultování jednotlivých problémů či nejasností. S předstihem domlouvat všechny termíny s externími dodavateli a dbát na jejich dodržování.
  - Malý zájem o projekt ze strany zaměstnanců může vést až ke zrušení celého projektu. Jelikož se jedná o menší, víceméně rodinnou pekárnu, je možné, že se projekt setká s nedostatečným zájmem zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou velice pracovní vytížení, a když se jim práce ještě přidá, určitě nebudou rádi. Je tedy možné, že kvůli nedostatečné volné pracovní kapacitě budou některé části projektu odloženy nebo úplně zrušeny. Prvkem, který by toto mohl změnit je motivace. Jedná se jak o finanční motivaci ve formě mimořádných odměn, tak nehmotnou motivaci v podobě pochval, možností postupu. K nehmotným stimulům může být také zařazen fakt, že člověk pracuje na něčem, co společnost posune o stupeň výš a umožní společnosti i zaměstnanci, který se na projektu podílí, růst.

## 14.5 Měření úspěšnosti projektu

Ukončení každého projektu by mělo projít jakýmsi závěrečným zhodnocením. Je tedy důležité určit determinanty, podle kterých se úspěšnost projektu bude měřit. Zde jsou to:

- Návštěvnost – pomocí rozhovoru s prodavačkami projeden. Tento rozhovor povede ke zjištění, zda byli přilákáni noví zákazníci, popřípadě zjistíme jejich spokojenost. Cílem je získat 10 nových zákazníků za měsíc.
- Zvýšení obratu – dá se velice jednoduše změřit a porovnat s obdobími před implementací projektu. Zjistí se tak procentuální zvýšení či pokles prodeje. Za cíl si projekt dává zvýšit obrat o 10%.
- Hodnocení webových stránek – subjektivní hodnocení porovnání představy s realitou
- Dotaz v místě rekonstrukce prodejny – vytvoření jedné otázky (Líbí se Vám naše nově rekonstruovaná prodejna?) a lístečky Ano a Ne. Zákazníci tak mohou sami posoudit, zda se proměna povedla či nikoli. Za cíl si projekt dává, aby se rekonstrukce líbila 65% a více.
- Počet zúčastněných zákazníků v soutěži – Může být srovnáno mezi sebou. První měsíc soutěže v porovnání se soutěží za další tři měsíce. Porovnán může být počet zákazníků, kteří se zúčastní. Zjistíme tak, zda se o tuto akci zvyšuje zájem, je konstantní, nebo zda klesá. V případě stálého klesání zájmu by soutěž nemělo cenu provozovat dál.
- Frekvence využívání nové služby prodeje balíčků. Pokud se bude zájem zvyšovat, a prodáv konstantně poroste, byla implementace úspěšná.

## ZÁVĚR

Dnešní doba si žádá neustálou pozornost, a protože se vše neustále vyvíjí a mění, je také důležité neusnout na vavřínech a neustále se přizpůsobovat. Neustálý nápor konkurence, zákazníků a novinek nutí společnosti neustále inovovat a zlepšovat.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zvýšit konkurenceschopnost dané pekárny na zlínském trhu. Účelem bylo navrhnout taková projektová opatření, která by vedla k zlepšení konkurenčního postavení. Na základě těchto determinantů byly vybrány 4 oblasti změny. Tyto oblasti vplynuly jako slabé články z provedených analýz.

Diplomová práce sestává ze tří částí.

První část byla částí teoretickou, kde byla vypracována rešerše vztahující se k problematice konkurence a konkurenceschopnosti. Část rozebírá pojmosloví a opírá se především o problematiku konkurenceschopnosti a její analýzu. Zabývá se také dalšími analýzami jako SWOT analýzou, PESTLE analýzou, BCG či GE analýzou a dalšími.

Praktická část práce byla rozdělena na část analytickou a projektovou.

Analytická část zpracovala veškeré potřebné analýzy, jejichž závěry byly využity v projektové části jako podklad k vytvoření projektu na zvýšení konkurenceschopnosti. Společnost byla představena a její okolí bylo podrobena PESTLE analýze. Samotná společnost pak podlehla analýze SWOT, BCG, analýze konkurence společně s GE analýzou a její služby byly zhodnoceny pomocí marketingového průzkumu spokojenosti zákazníků. Analytická část tak poskytla celkový obraz o fungování pekárny a pomohla nastínit hlavní problémy, které si projektová část dala za úkol odstranit.

Poslední část práce, projektová část, měla za úkol vypracovat projekt, který povede ke zvýšení konkurenceschopnosti vybrané pekárny. Na základě nedostatků zjištěných v analytické části byla navržena nápravná opatření ve formě projektu. Kromě těchto nápravných opatření byla identifikována také služba v podobě konkurenční výhody. Projekt byl zpracován a nakonec podroben časové, nákladové a rizikové analýze. S časovou analýzou pomohl program QM for Windows, díky němuž práce obsahuje Ganttův diagram a síťový graf časové analýzy projektu. Riziková analýza byla zpracována pomocí rizikové analýzy zvané RIPRAN.

Část návrhu v projektové části byla již v průběhu tvorby celého projektu odstartována. Jedná se o výstavbu nových webových stránek společnosti, která byla zadána k výrobě na začátku dubna 2018.

Zpracování diplomové práce vycházelo ze Zadání diplomové práce, které obsahuje zásady pro vypracování diplomové práce.

Mezi hlavní přínosy projektu můžeme zahrnout:

- Zvýšení konkurenceschopnosti pekárny a nalezení konkurenční výhody
- Vyšší spokojenost zákazníků
- Zvýšení investic do marketingové komunikace a do marketingu všeobecně
- Zvýšení zisku způsobeného přílivem nových zákazníků
- Zkvalitnění služeb
- Upevnění dosavadní pozice na trhu

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 278 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-1535-3.

BUREŠ, Ivan, 2012. *Ofenzivní marketing, aneb, Jak zaútočit na konkurenci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 175 s. ISBN 80-7261-060-0.

CLEMENTE, Mark N. 2004. *Slovník marketingu*. Brno: Computer Press, v, 378 s. ISBN 8025102289.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

EGAN, John. 2015. *Marketing communications*. Second edition. Los Angeles: Sage, 420 s. ISBN 978-1-4462-5902-3.

FORET, Miroslav. 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press, iv, 121 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-2183-2.

GIBSON, Rowan a Charles B. HANDY, 2007. *Rethinking the future*. 1st ed. Great Britain: Biddles, 276 s. ISBN 1-85788-108-7.

HAMEL, Gary. 2013. *Na čem dnes záleží: jak vyhrát ve světě neustálých změn, dravé konkurence a nezastavitelné inovace*. Praha: PeopleComm, 311 s. ISBN 978-80-904890-6-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

JIRÁSEK, Jaroslav. 2001. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Praha: Professional Publishing, 101 s. ISBN 80-86419-11-8.

KAŇOVSKÁ, Lucie a Eva TOMÁŠKOVÁ. 2009. *Doprovodné služby - konkurenční výhoda?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 203 s. ISBN 978-80-7204-619-5.

KARLÖF, Bengt a Fredrik H. LÖVINGSSON. c2006. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Brno: Computer Press, xiv, 309 s. ISBN 80-251-1001-X.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V Praze: C. H. Beck, xxvii, 171 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.



KOTLER, Philip a Milton KOTLER. 2013. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. Brno: Bi-zBooks, 208 s. ISBN 978-80-265-0076-6.

MAGRETTA, Joan. 2012. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

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

NENADÁL, Jaroslav, 2006. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

PAVLŮ, Dušan. 2007. *Marketingové komunikace a konkurence*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 172 s. Malá edice FMK UTB. ISBN 978-80-7318-634-0.

PINTO, Jeffrey K. 2016. *Project management: achieving competitive advantage*. Fourth edition. Boston: Pearson, 562 s. ISBN 978-1-292-09479-3.

PORTER, Michael E. 2004. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, xvii, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

### **Internetové zdroje:**

ADAMCOVÁ, Pavla. 2016. Chceme více ochutnávek. Průzkum ukázal, kde si Češi přejí reklamu. Aktuálně.cz. [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/chceme-vice-ochutnavek-pruzkum-ukazal-kde-si-cesi-preji-rekl/r~f16b02b4e5c911e5a8d7002590604f2e/>

Analýza vnějšího okolí podniku. Altaxo. [online.] © 2015. [cit. 2018-01-18]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/analyza-vnejsiho-okoli-podniku-slepte>

Bartoňova pekárna. Pekárna Nový Jičín. [online]. 2018. [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <http://www.bartonovapekarna.cz/>

BENEŠ, Michal. 2006. *Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda*. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 39 s. ISSN 1801-4496. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>

BOHUTÍNSKÁ, Jana. 2012. *Pět triků, jak budovat a propagovat lokální byznys skoro zadarmo*. Podnikatel.cz [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/5-triku-jak-budovat-a-propagovat-lokalni-byznys-skoro-zadarmo/>

BUREŠ, Michal. 2018. *Které odvody a dávky ovlivní růst minimální mzdy v roce 2018?*. Podnikatel.cz [online]. [cit. 2018-12-3]. Dostupné z: [https://www.finance.cz/496590-minimalni-mzda-2018/?gclid=CjwKCAjwypjVBRANEiwAJAxlrJEEYGChmbNot7HcJN4V6nfGeOeUr\\_TowV4YoaKpIfBvBS1\\_YRHQBoCm4cQAvD\\_BwE](https://www.finance.cz/496590-minimalni-mzda-2018/?gclid=CjwKCAjwypjVBRANEiwAJAxlrJEEYGChmbNot7HcJN4V6nfGeOeUr_TowV4YoaKpIfBvBS1_YRHQBoCm4cQAvD_BwE)

Competitive advantage. Strategic management insight. [online]. © 2013-2017. [cit. 2018-01-16]. Dostupné z: <https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/competitive-advantage.html>

GE McKinsey Matrix. Strategic management insight. [online]. © 2013-2017. [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix.html>

GREGORY, Alyssa. 2017. *How to Conduct a SWOT Analysis for Your Small Business*. The Balance. [online]. [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/swot-analysis-for-small-business-2951706>

HADEN, Jeff. 2015. *How to write a great business plan: Competitive analysis*. Inc.com. [online]. [cit. 2018-01-27]. Dostupné z: <https://www.inc.com/jeff-haden/how-to-write-a-great-business-plan-competitive-analysis.html>

Konkurenční výhoda (Competitive advantage). Management mania. [online]. © 2011-2016. [cit. 2017-12-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurencni-vyhoda-competitive-advantage>

- KUČEROVÁ, Dagmar. 2018. *S čím vším se musí zaměstnavatelé v roce 2018 vypořádat*. Podnikatel.cz [online]. [cit. 2018-12-3]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/s-cim-vsím-se-musi-zamestnavatele-v-roce-2018-vyporadat/>
- Lomná pekárna. Produkty. [online]. 2018. [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <http://www.lomna.cz/>
- MATOŠKOVÁ, Jana. 2018. *Výzkum v oblasti motivace a spokojenosti*. Vyuka.fame.utb.cz [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: [vyuka.fame.utb.cz](http://vyuka.fame.utb.cz)
- Metoda kritické cesty – CPM (Critical Path Method). Managementmania.cz [online]. © 2011-2016. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-cpm>
- Pekařství Střelná. Úvodní stránka. [online]. 2018. [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <http://www.pekarstvi-strelna.cz/>
- POŠTULKA, Jan. 2016. *Analýza konkurence*. Exportguru.cz [online]. [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <http://www.exportguru.cz/exportni-pruvodce/analyza-digitalni-konkurence/>
- RIPRAN. Ripran.cz [online]. © 2018. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <http://ripran.cz/>
- VRIO analýza. Management mania. [online]. © 2011-2016. [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>
- Výpis z obchodního rejstříku. Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. © 2012-2015. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=254741&typ=PLATNY>
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2008. *Spokojenost zákazníka*. Acta Oeconomica Pragensia, s. 76-82. Roč. 16, č. 4.
- Zaměstnanost, nezaměstnanost. Český statistický úřad. [online]. 2018. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

- CSR Corporate social responsibility (Společenská odpovědnost firem)
- WOM Word of mouth marketing
- HACCP Hazard Analysis and Critical Control Points
- GDPR General Data Protection Regulation (Nařízení o ochraně osobních údajů)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Porterovy konkurenční síly (vlastní zpracování podle Magretta, 2012, s. 43).....	18
Obr. 2 Kano model (vlastní zpracování podle Tomek a Vávrová, 2009, s. 200) .....	25
Obr. 3 Faktory úspěchu partnerství s dodavateli (vlastní zpracování podle Nenadál, 2006, s. 45) .....	27
Obr. 4 Situační analýza, vlivy působící na podnik (vlastní zpracování podle Blažková, 2007, s. 43) .....	30
Obr. 5 Vztah životního cyklu výrobku a BCG matice (vlastní zpracování podle Jakubíková, 2013, s. 138) .....	35
Obr. 6 GE matice (vlastní zpracování podle Blažková, 2007, s. 148).....	36
Obr. 7 SWOT matice (vlastní zpracování podle Jakubíková, 2013, s. 129).....	37
Obr. 8 Matice identifikace konkurentů (vlastní zpracování podle Doole, Lowe, 2005, s. 63, cit. podle Blažková, 2007, s. 62).....	38
Obr. 9 Matice nalezení konkurenční výhody (vlastní zpracování podle Jakubíková, 2013, s. 147) .....	39
Obr. 10 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování, interní materiály pekárny, 2018).....	44
Obr. 11 Logo pekárny (interní materiály pekárny, 2018).....	45
Obr. 12 Mapa prodejen pekárny Lešňanka (vlastní zpracování, 2018) .....	48
Obr. 13 Vyplněné dotazníky v jednotlivých městech (vlastní zpracování, 2018).....	51
Obr. 14 Kvadrantová analýza (vlastní zpracování, 2018) .....	56
Obr. 15 BCG matice pekárny Lešňanka (vlastní zpracování, interní materiály pekárny, 2018).....	60
Obr. 16 Matice identifikace konkurence pekárny Lešňanka (vlastní zpracování, 2018) ....	63
Obr. 17 GE matice – konkurenční postavení pekáren (vlastní zpracování, 2018) .....	71
Obr. 18 SWOT analýza pekárny (vlastní zpracování, interní materiály pekárny, 2018) ....	72
Obr. 19 Layout prodejny po změně (vlastní zpracování, 2018) .....	85
Obr. 20 Výpočet kritické cesty pomocí QM for Windows (vlastní zpracování, software QM for Windows, 2018) .....	93
Obr. 21 Ganttův diagram (vlastní zpracování, QM for Windows, 2018).....	94
Obr. 22 Síťový graf (vlastní zpracování, QM for Windows, 2018) .....	94

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Sortiment pekárny (vlastní zpracování, interní materiály pekárny, 2018) .....	46
Tab. 2 Věkové rozložení respondentů (vlastní zpracování, 2018) .....	50
Tab. 3 Vyplnění dotazníků v jednotlivých prodejních místech (vlastní zpracování, 2018).....	50
Tab. 4 Spokojenost respondentů s jednotlivými kritérii (vlastní zpracování, 2018) .....	54
Tab. 5 Důležitost jednotlivých kritérií pro respondenty (vlastní zpracování, 2018) .....	55
Tab. 6 GE matice (Konkurenční postavení), (vlastní zpracování, 2018) .....	69
Tab. 7 GE matice (Tržní atraktivita), (vlastní zpracování, 2108).....	70
Tab. 8 Kalkulace ceny rekonstrukce prodejny VM (vlastní zpracování, 2018) .....	86
Tab. 9 Varianty projektu (vlastní zpracování, 2018).....	90
Tab. 10 Časová analýza projektu na rok 2018 (vlastní zpracování, 2018).....	91
Tab. 11 Činnosti projektu (vlastní zpracování, 2018) .....	92
Tab. 12 Nákladová analýza rekonstrukce prodejny (vlastní zpracování, 2018).....	95
Tab. 13 Náklady webových stránek a knih (vlastní zpracování, 2018).....	96
Tab. 14 Nákladová analýza prvků marketingové komunikace (vlastní zpracování, 2018).....	96
Tab. 15 Celkové náklady projektu (vlastní zpracování, 2018).....	98
Tab. 16 Vysvětlivky RIPRAN (vlastní zpracování, 2018).....	99
Tab. 17 RIPRAN – riziková analýza projektu (vlastní zpracování, 2108).....	99

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Jak se respondenti dozvěděli o pekárně Lešňanka (vlastní zpracování, 2018) .....	51
Graf 2 Nejčastější místa nákupu pečiva (vlastní zpracování).....	53
Graf 3 Spokojenost zákazníků se vzhledem prodejny (VM, ul. Polášková), (vlastní zpracování, 2018) .....	84

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA P I: PRODEJNA JABLŮNKA

PŘÍLOHA P II: LOGA KONKURENČNÍCH PEKÁREN

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

PŘÍLOHA P IV: NÁHLED STARÝCH WEBOVÝCH STRÁNEK PEKÁRNY



## PŘÍLOHA P I: PRODEJNA JABLŮNKA



## PŘÍLOHA P II: LOGA KONKURENČNÍCH PEKÁREN



# PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

## Dotazník spokojenosti zákazníků pekárny

Dobrý den, mé jméno je Veronika Vojkůvková a tímto bych Vás chtěla poprosit o 5 minut Vašeho času a o vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní. Jedná se o výzkum Vaší spokojenosti a výsledky poslouží jako podklad ke zpracování analýzy v mé Diplomové práci, která se zaměřuje na zvýšení konkurenceschopnosti pekárny Lešňanka.

Vaše odpovědi prosím křížkujte

### 1. Jak jste se dozvěděli o Pekárně Lešňanka?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Zahlédl/a jsem prodejnu, když jsem okolo procházel/a | <input type="checkbox"/> Z reklamních poutačů |
| <input type="checkbox"/> Od známých/přátel                                    | <input type="checkbox"/> Z reklamy na autech  |
|   | <input type="checkbox"/> Jinak .....          |

### 2. Jaký druh pečiva zde nejčastěji nakupujete? (můžete vybrat více produktů)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Nic, jsem zde poprvé                  | <input type="checkbox"/> chuťovky (pizza cop, kapsa s párkem)     |
| <input type="checkbox"/> Chléb                                 | <input type="checkbox"/> Jemné pečivo (koláčky, muffiny, koblihy) |
| <input type="checkbox"/> Běžné pečivo (rohlík, houska, bulky)  | <input type="checkbox"/> Trvanlivé pečivo (preclíky, tyčinky)     |
| <input type="checkbox"/> Vícevrstvé pečivo (bageta, kornspitz) | <input type="checkbox"/> Jiné .....                               |

### 3. Jaký výrobek pekárny máte nejraději? (nepovinná otázka)

.....

### 4. Uvítali byste v nabídce nový výrobek, pokud ano, jaký?

- Ano.....
- Ne

### 5. Jak často zde nakupujete?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Jsem tu poprvé   | <input type="checkbox"/> Párkrát do měsíce          |
| <input type="checkbox"/> Denně            | <input type="checkbox"/> Méně než párkrát do měsíce |
| <input type="checkbox"/> Párkrát do týdne |   |

### 6. Kolik v pekárně utratíte při jednom nákupu?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Nic, sem zde poprvé | <input type="checkbox"/> 50-99 Kč      |
| <input type="checkbox"/> 0-19 Kč             | <input type="checkbox"/> 100 a více Kč |
| <input type="checkbox"/> 20-49 Kč            |  |

### 7. Kde nejčastěji nakupujete pečivo?

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Jednoty, malé obchody potravin | <input type="checkbox"/> Pekárny    |
| <input type="checkbox"/> Obchodní řetězce               | <input type="checkbox"/> Jiné ..... |

### 8. Víte, že výrobky pekárny Lešňanka můžete najít i mimo podnikové prodejny (Jednota, Enapo, Hruška a další)?

- Ano
- Ne

9. Ohodnoťte prosím, jak jste **spokojeni** s jednotlivými kritérii:

	Rozhodně spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Nevím	Spíše nespokojen(a)	Rozhodně nespokojen(a)
a) Široký výběr pečiva					
b) Čerstvost pečiva					
c) Cena pečiva					
d) Otevírací doba prodejen					
e) Dostupnost prodejen					
f) Informace o výrobcích					
g) Milá obsluha/prodavačka					
h) Vzhled prodejen					
i) Celková atmosféra prodejen					

10. Ohodnoťte prosím, jak jsou pro Vás jednotlivá kritéria **důležitá**:

	Rozhodně důležité	Spíše důležité	Nevím	Spíše nedůležité	Rozhodně nedůležité
a) Široký výběr pečiva					
b) Čerstvost pečiva					
c) Cena pečiva					
d) Otevírací doba prodejen					
e) Dostupnost prodejen					
f) Informace o výrobcích					
g) Milá obsluha/prodavačka					
h) Vzhled prodejen					
i) Celková atmosféra prodejen					

11. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena  
 Muž

12. Jaký je Váš věk?

- Do 15 let  
 16 – 25 let  
 26 – 40 let  
 41 – 60 let  
 Nad 61 let

13. Pokud máte připomínky, nápady, rady, budeme za ně rádi.

.....

# PŘÍLOHA P IV: NÁHLED STARÝCH WEBOVÝCH STRÁNEK PEKÁRNY



Lešňanka  
PEKÁRNY

Telefon : +420.571635100  
Email : lesnanka@lesnanka.cz

NOVINKY FIRMA PRODUKTY CUKRÁRNA PRODEJNY KONTAKT

## Lešňanka - pekárny

Když se řekne Valašský frgál, víme, že jsme na Valašsku a těšíme se na sladkosti. Když se řekne pekárna, cítíme tu charakteristickou chuť ještě teploučkých křupavých rohlíčků... Když se řekne Lešňanka, mnoho z nás ví, že jsme také na Valašsku, tedy přímo u zdroje. Tato pekárna byla založena v roce 1992 a do dnešního dne zaznamenává jenom růst. Nejen počtu zaměstnanců, ale i nových prodejen a provozů. Avšak hlavně: sortimentu a kvality výrobků. O spokojenost kupujících se stará celkem 87 pracovníků, kteří ve dvou provozech v Lešné a na Štěpánově ve Valašském Meziříčí vyrábějí pochoutky, které snesou i silnou konkurenci ostatních podniků. Sladké koblíhy, pečivo, výrobky z listového i plundrovaného těsta - to vše dokáže ohodnotit laibovník a znalec. A běžné pečivo? Určitě za zmínku stojí, že každý chléb je originál a při tak velkém provozu pekárny, všechny chleby jsou zpracovávány ručně. Ruční zpracování znamená i vysokou kvalitu a typický punc ruční práce výrobek je svým způsobem individuální a jedinečný. Dokonalá kvalita, výborná chuť a znatelný rozdíl mezi ním a ostatním strojevými, stereotypními výrobky. Kdo nevěří, nky byla oceněna i úspěchem na veletrhu Salima Brno a několikaletým oceněním na pekárských dnech v Rožnově pod Radhoštěm, kde se pravidelně umísťuje na čelných místech mezi mnoha dalšími pekařskými výrobci. A místo za nejlepší chleba i nejlepší rohlík? To snad hovoří za vše. To nejdůležitější nakonec. Kde nás můžete najít a přesvědčit se o pravdivosti výše uvedených slov? Pekařství u Fortelků-Mostní ul., Val.Meziříčí, Prodejna na Štěpánově, Val.Meziříčí, Prodejna Lešňanka v Lešné. Našich 350 pravidelných odběratelů je s našimi službami a výrobky spokojeno. Přijďte, ochutnejte, zasměte se... ano, to je ten chléb, rohlík, koblíč, frgál.

## Bezlepkové pečivo



**PRODEJ BEZLEPKOVÉHO PEČIVA**  
Bezlepková výživa pro lidi s celiakií  
a alergií na lepek.  
Pro ty, kdo chtějí jíst bez lepku.  
Zkuste i Vy naše bezlepkové pečivo!