

Marketingová strategie pro MF desserts

Bc. Adámková Tereza

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Adámková**
Osobní číslo: **K14386**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Marketingová strategie pro MF desserts**

Zásady pro vypracování:

1. Vypracujte rešerši dostupných zdrojů a zpracujte teoretická východiska týkající se problematiky tématu.
2. Definujte cíl práce, stanovte výzkumné otázky a metodiku výzkumné práce.
3. Proveďte situační analýzu, analyzujte prostředí cílového trhu a konkurence.
4. Realizujte marketingový výzkum pro získání podstatných informací o cílovém trhu a potenciálních zákaznících.
5. Na základě analyzovaných primárních a sekundárních dat vytvořte návrh marketingové strategie.
6. Formulujte závěry, doporučení a možné limity aplikace navrhované strategie.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

HAGUE, Paul N. Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xii, 234 s. ISBN 80-7226-917-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 179 s. ISBN 80-7169-995-0.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 12.vyd. Praha: Grada, 2007, 792s., ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

29. ledna 2016

Termín odevzdání diplomové práce:

22. dubna 2016

Ve Zlíně dne 4. dubna 2016


doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně 15. 4. 2014

.....
Jméno, příjmení, podpis

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

(1) Vysoká škola nevydělěčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá vytvořením marketingové strategie pro cukrářskou výrobu. Cílem práce je na základě teoretických poznatků, vytvořených jednotlivých analýz a průzkumu cílového trhu v oblasti cukrářství navrhnout vhodnou marketingovou strategii pro vlastní podnikání MF desserts. Teoretická část vymezuje základní pojmy související s podnikáním a tvorbou marketingové strategie. Praktická část je zaměřena na tvorbu situační analýzy, kvantitativního průzkumu cílového trhu a SWOT analýzy. Projektová část definuje návrhy konkrétní marketingové strategie pro MF desserts.

Klíčová slova:

Marketingová strategie, podnikání, malé a střední podniky, situační analýza, PEST analýza, analýza konkurence, SWOT analýza, marketingový výzkum.

ABSTRACT

This thesis deals with marketing strategy for confectionery MF desserts. The main aim is propose appropriate marketing strategy for the starting own business in manufacture and sale of confectionery products. Marketing strategy is based on theoretical knowledge, individual analyses and quantitative research of confectionery on the target market. The theoretical part defines the basic terms related to business and marketing strategy. The practical part is focused on the situational analysis, quantitative research of target market and SWOT analysis. The project part defines the proposes of a particular marketing strategy for MF desserts.

Keywords:

Marketing strategy, entrepreneurship, small and medium-sized enterprises, situational analysis, competitor's analysis, SWOT analysis, marketing research.

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí práce, paní Ing. Martině Juříkové, Ph.D., za pomoc, cenné rady a čas, který mi věnovala během vedení mé diplomové práce. Současně bych chtěla také poděkovat mé rodině a blízkým přátelům za podporu v rámci celého studia.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PODNIKÁNÍ	13
1.1 VYMEZENÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ.....	14
1.2 DŮLEŽITOST MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ (MSP)	14
2 STRATEGICKÝ MARKETING U MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	16
2.1 STRATEGICKÝ MARKETING.....	16
2.2 STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES	17
2.2.1 Plánování.....	18
2.2.2 Situační analýza	18
2.2.2.1 PEST analýza.....	19
2.2.2.2 Analýza mikroprostředí - Porterův model pěti sil	20
2.2.2.3 SWOT analýza.....	22
2.2.3 Formulování cílů společnosti	23
2.2.4 Formulace strategie	23
2.3 REALIZACE.....	24
2.4 KONTROLNÍ ETAPA.....	24
3 MARKETING SLUŽEB	26
3.1 VLASTNOSTI SLUŽEB	26
3.2 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB.....	27
3.3 KOMUNIKAČNÍ MIX	28
3.3.1 Reklama.....	29
3.3.2 Podpora prodeje	29
3.3.3 Public relations (vztahy s veřejností)	30
3.3.4 Přímý marketing.....	30
3.3.5 Osobní prodej.....	31
3.3.6 Internetová komunikace	31
3.4 CÍLENÝ MARKETING - PROCES STP	33
3.4.1 Segmentace trhu	33
3.4.2 Tržní zacílení.....	34
3.4.3 Tržní umíst'ování.....	34
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	35
4.1 KVANTITATIVNÍ METODY	36
4.2 KVALITATIVNÍ METODY	37
5 METODIKA PRÁCE	38
5.1 FORMULACE CÍLŮ, VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A ZVOLENÉ METODIKY	38
5.1.1 Cíl a výzkumné otázky.....	38
5.2 METODIKA	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
6 PŘEDSTAVENÍ MF DESSERTS	41
7 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA	42

7.1	ANALÝZA VNĚJŠÍHO MAKROPROSTŘEDÍ	42
7.1.1	Politické a právní faktory	42
7.1.2	Ekonomické faktory	44
7.1.3	Sociální faktory	47
7.1.4	Technologické faktory	49
7.2	ANALÝZA VNĚJŠÍHO MIKROPROSTŘEDÍ - PORTEROVA ANALÝZA	50
7.2.1	Rivalita konkurenčních podniků v rámci odvětví	51
7.2.2	Hrozba možného vstupu nových konkurentů do odvětví.....	54
7.2.3	Kupní síla spotřebitelů	55
7.2.4	Kupní síla dodavatelů.....	56
7.2.5	Ohrožení v podobě substitučních výrobků a služeb.....	57
7.2.6	Shrnutí	58
7.3	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ MF DESSERTS	59
7.3.1	Produkt	59
7.3.2	Cena.....	60
7.3.3	Místo	61
7.3.4	Propagace	61
7.4	ANALÝZA CHOVÁNÍ SPOTŘEBITELŮ SLEDOVANÉHO TRHU	61
7.4.1	Kvantitativní šetření	62
7.4.2	Analýza získaných dat a hodnocení	62
	Představení respondentů.....	62
	Chování spotřebitelů.....	63
	Spokojenost spotřebitelů ze situací na sledovaném trhu	66
8	SWOT ANALÝZA	69
8.1	SHRNUÍ A ZJIŠTĚNÍ.....	70
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	73
9	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	74
9.1	PŘEDMĚT A ÚČELY PODNIKÁNÍ MF DESSERTS	74
9.2	FORMA VEDENÍ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	75
9.3	FORMULACE POSLÁNÍ A STANOVENÍ CÍLŮ MF DESSERTS	76
9.3.1	Stanovení poslání	76
9.3.2	Vize	77
9.3.3	Definování cílů.....	77
10	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	79
10.1	SEGMENTACE TRHU	79
10.2	MARKETINGOVÝ MIX	80
10.2.1	Produkt a služby	80
10.2.2	Cena.....	82
10.2.3	Místo a distribuce	83
10.2.4	Komunikace a propagace	84
10.2.5	Doporučené kontrolní mechanismy	92
10.3	REALIZAČNÍ PLÁN	92
10.3.1	Časový harmonogram	95
10.3.2	Finanční zhodnocení	97

10.4	KONTROLNÍ MECHANIZMY	101
10.5	HODNOCENÍ RIZIK A NÁVRHY OPATŘENÍ SPOJENÉ S REALIZACÍ PROJEKTU	102
	ZÁVĚR	104
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	106
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	110
	SEZNAM OBRÁZKŮ	111
	SEZNAM GRAFŮ	112
	SEZNAM TABULEK	113
	SEZNAM PŘÍLOH	114

ÚVOD

Cukrářská výroba je jedním z řemesel pojící se s dlouholetou historií a tradicí na trhu. Řemeslo, u kterého je zapotřebí dostatečná znalost, zkušenost a především určitá manuální zručnost. Cukrářská oblast je velmi rozmanitá, na trhu se objevuje nespočet cukrářských výrobků a samotný zákazník má tedy možnost volby mezi širokou nabídkou různých druhů, variací chutí, vzhledů i velikosti. Prakticky každá tvorba cukráře je svým způsobem originální, a to v podobě vložených zkušeností a vlastního umu. Finální výrobky tedy představují určitá umělecká díla, kterými výrobci prezentují své vynaložené úsilí, cit a smysl pro kombinaci surovin tak, aby vznikla zajímavá a originální chuť, také kreativní nápady a představivost v podobě tvorby různých tvarů a zdobení výrobků. Pro cukráře je tvorba nabízeného sortimentu náročnou činností, kterou zákazníci mohou hodnotit v mnoha oblastech.

Vlastní podnikání v dnešní době přináší spoustu výhod, ale také možného rizika v podobě snížení jistoty stálého zaměstnání, pravidelného příjmu a míry vynaloženého úsilí. Výhody je však možno spatřovat v návratnosti zmíněného úsilí úspěšností podniku, vlastní seberealizací a možného splnění snu.

Téma diplomové práce *Marketingová strategie pro MF desserts* jsem si vybrala z důvodů možné nápomoci v realizaci a splnění snu mé blízké osoby, Michaely Frydrychové, jež za celým konceptem stojí. Neskutečná energie, elán a láska k pečení této mladé slečny se promítly v samotné tvorbě a rostoucí míře úspěšnosti mezi zákazníky. Vzhledem k dosavadnímu působení MF desserts v nejmenované restauraci ve Valašském Meziříčí, narůstajícím úspěchům a zájmu mezi spotřebiteli, se slečna Frydrychová rozhodla pro vlastní podnikání a otevření cukrářské výroby. Koncept MF desserts se inspiruje francouzským cukrářstvím v podobě originálních výrobků, jež jsou na cílovém trhu zastoupeny v minimální míře. Definované aspekty také zásadně přispěly k výběru daného téma diplomové práce.

Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků a analytických východisek získaných pomocí provedení jednotlivých analýz a následného průzkumu sledovaného trhu v oblasti cukrářství, navrhnout vhodnou marketingovou strategii pro cukrářskou výrobu MF desserts tak, aby mohla vhodně proniknout mezi konkurenci a úspěšně plnila stanovené cíle.

Práce je rozdělena do tří základních oblastí: teoretické, praktické a projektové. Teoretická část bude věnována tvorbě uceleného přehledu o jednotlivých pojmech týkajících se marketingové strategie. Základními zdroji informací budou odborné literatury českých i zahraničních autorů, jež popisují sledovanou problematiku. Teoretická část se zaměří především na definování pojmů v oblasti podnikání u malých a středních podniků, stanovení a jednotlivých fází procesu marketingové strategie, marketingu služeb a komunikačního mixu.

Praktická část promítne získané poznatky z teoretické části. Prvním krokem této pasáže bude tvorba situační analýzy, která se sestává z jednotlivých dílčích analýz. Pro přiblížení současné situace na trhu bude vytvořena analýza vnějšího makroprostředí, jež bude doplněna o analýzu konkurence. Možné bližší definování představ o současné situaci a spokojenosti spotřebitelů s cukrářskou tvorbou na cílovém trhu, podá vytvořený kvantitativní průzkum. V neposlední řadě bude v rámci situační analýzy sledováno také vnitřní prostředí MF desserts. Výsledná hodnocení vycházející z jednotlivých analýz budou promítnuty do závěrečné SWOT analýzy.

V projektové části bude navržena marketingová strategie pro MF desserts opírající se o teoretické poznatky a zjištěné informace z části analytické. Navrhovaná marketingová strategie bude obsahovat jednotlivé postupy a kroky v podobě stanovení vize firmy, strategických cílů, navržení marketingového mixu, vytvoření časového i finančního hlediska projektu a v také hodnocení rizik pojících se s realizací.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Na samotném úvodu je nutno definovat základní pojmy, jež jsou stěžejní pro vytvoření vhodného rámce teoretické části. Tyto důležité definice souvisí s problematikou maloobchodního podnikání a definování jednotlivých aspektů týkající se malých a středních podniků.

Podnikání je odborníky a autory ekonomických knih v mnoha případech definováno velmi obdobně, a to jako určitou soustavnou činnost, kterou osoba provádí samostatně, na vlastní zodpovědnost a za účely dosažení zisku. Jedná se o proces, v němž podnikatel hledá a následně využívá možných příležitostí na trhu se snahou uspokojit přání jednotlivých spotřebitelů s hlavním cílem udržitelnosti, rozvoje podniku, maximalizace zisku a tržní hodnoty. (Martinovičová, 2014, s. 10), (Švarcová a kol., 2014, s. 57)

Martinovičová (2014, s. 10) ve své knize definuje základní právní předpisy, jež upravují, řídí a zasahují do podnikání v České republice:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích);
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

S pojmem podnikání je úzce spjata také osoba neboli podnikatel, jež za celým konceptem stojí a je stěžejním faktorem pro hospodářský rozvoj firmy. Jedná se o osobu, která má odbornou způsobilost, kvalifikaci nebo znalosti předmětu podnikání. Osoba, která definuje: v jakém oboru bude podnikat, za jakých podmínek, definuje také cílový trh, samotné výrobky či služby a jejich množství, jež bude na daném trhu nabízet k uspokojení potřeb a přání spotřebitelů. Podnikatelem dle nového občanského zákoníku (zkráceně NOZ) je ten: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“* (Business center, online, 2013)

V souvislosti s podnikáním je nutno také definovat samotný podnik. Jedná se o určitý soubor nejen hmotných složek, jako majetek v podobě budov, strojů či výrobků, ale také soubor složek nehmotných a osobních. Pod pojmem nehmotné složky je možno definovat samotná oprávnění, licence či vlastní know-how podniku. Osobní složky podniku jsou pak

zastoupeny v podobě zaměstnanců, jejich schopností, kvalifikace a samotného pracovního výkonu. (Švarcová, 2014, s. 62)

Další ze všeobecných definic, kterou ve své knize dle Evropské komise udává Martinovičová (2014, s. 12), vymezuje podnik jako: „*Každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu*“.

1.1 Vymezení malých a středních podniků

Každý podnik má charakteristické vlastnosti a samotné určení velikosti podniku je relativně obtížné, jelikož existuje několik způsobů, jak mohou být podniky dle velikosti členěny. Pro tuto práci byla vybrána metoda dle zákona na podporu podnikání, která určuje základní kritéria pro definování velikosti podniku pomocí - počtu zaměstnanců, ročního obratu, aktiv a bilanční sumy roční rozvahy. Pomocí těchto stanovisek je možno rozdělit podniky na:

- *drobný podnik (mikrofirma)* - je definována jako firma, která zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jejich roční obrat či bilanční suma nepřesahují 2 mil. EUR;
- *malý podnik* - podnik, jež zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a roční obrat či bilanční suma nepřesahují 10 mil. EUR;
- *střední podnik* - jedná se o podnik zaměstnávající maximálně 250 zaměstnanců. Roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR nebo celková bilanční suma nepřesahuje 43 mil. EUR. (Havlíček a Kašík, 2005, s. 16), (Zapletalová, 2015, s. 21)

1.2 Důležitost malých a středních podniků (MSP)

Mikropodniky, malé a střední podniky (zkráceně MSP), hrají úhlavní roli v ekonomice daného státu a celkovém evropském hospodářství. Malé a drobné podniky se stávají stále více významnými pro celou Evropu. Jejich obrovský význam roste převážně v malých zemích Evropské unie, kde tvoří převážnou část HDP právě produkty a služby těchto typů podniků. Zastoupení a četnost jednotlivých MSP neustále roste, a pro Evropu se tak stávají jedním z nejpodstatnějších zdrojů inovace, rozvoje zaměstnanosti, nových pracovních příležitostí a podporou pro rozvoj konkurenčního prostředí. Pro Evropskou unii tak MSP představují základní a konstantní segment, jež je nutno podporovat a posilovat. Mezi významné nástroje Evropské unie podporující MSP je možno zařadit například finanční dotace a granty EU, daňové výhody motivující obyvatelstvo k podnikání, dostupnost úvěrů či možnost krytí rizik. Definované aspekty prokazují, že malé a střední podniky mají vý-

znamné postavení nejen v ekonomickém hospodářství ČR, ale také v rámci celé Evropské unie. (Havlíček a Kašík, 2008, s. 15-17), (Zapletalová, 2015, s. 21)

2 STRATEGICKÝ MARKETING U MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Vzhledem k definování obecných pojmů týkajících se podnikání v předešlé kapitole, je tato část věnována samotnému způsobu a systému podnikání. Kapitola definující strategický marketing u malých a středních podniků má za úkol přiblížit jednotlivé postupy a kroky, jež je nutno podstoupit před samotným podnikáním. Udává teoretický rámec strategického řízení a popisuje jednotlivé fáze systému.

Pojem strategie a strategický se v dnešní době využívá běžně v nejrůznějších kontextech, variacích a mnohdy bez konkrétního významu daného výrazu. Samotná strategie souvisí již s dávnou historií. S pojmem se můžeme setkat ve vojenské politice v období válek, kdy byly vytvářeny strategie a taktiky proti nepříteli za účelem vítězství. Pod pojmem strategie podniku je možno definovat celkové plánování budoucích cílů, vedení a řízení činnosti k dosažení stanovených cílů a samotný předem definovaný postup. Se strategií však také úzce souvisí zmíněná taktika zvolených jednotlivých kroků a postupů, jež jsou časově i prostorově vymezeny.

Strategické řízení je tedy proces zahrnující důkladné šetření, plánování, organizování a kontrolu. Vše prvotně vychází z jasného definování základní vize, mise či poslání firmy a následného sestavení dlouhodobých cílů. K tomu, aby bylo těchto cílů dosaženo, je nutno sestavit strategie a taktiky postupů konkrétních aktivit podniku. Jedná se tedy o komplexní a ucelený systém všech jednotlivých činností řízení a jejich koordinace za účelem dosažení stanovených cílů. (Horáková, 2003, s. 11), (Jakubíková, 2008, s. 18)

2.1 Strategický marketing

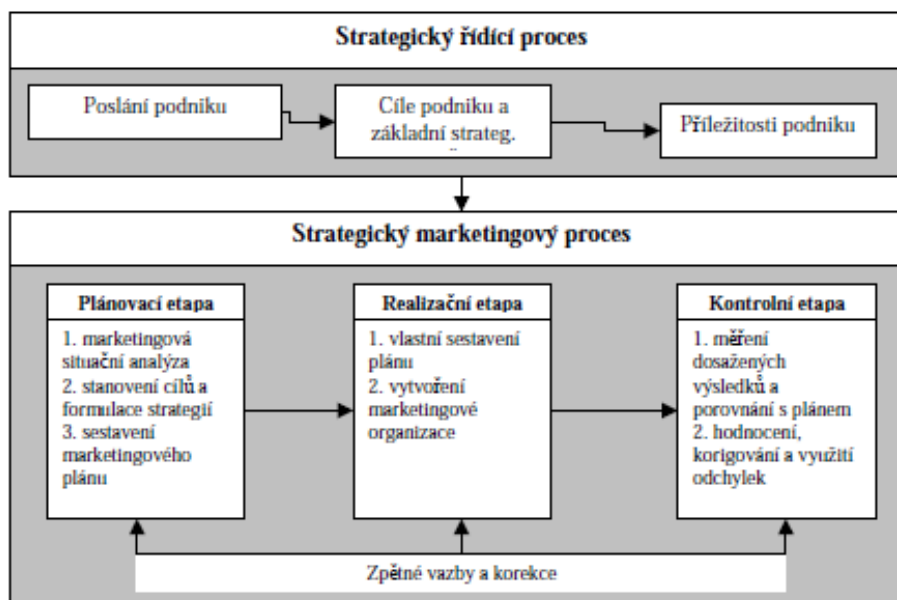
Podstatou strategického marketingu je primární zaměření se na budoucí vývoj firmy, rozvoj poslání a image firmy se stěžejním úkolem dosáhnout svých předem definovaných a stanovených cílů. Jedná se o komplexní proces zahrnující důkladné šetření vnějšího i vnitřního prostředí, definování krátkodobých, střednědobých, ale také dlouhodobých cílů firmy, vytvoření vhodných strategií a následné realizace a kontroly. (Jakubíková, 2008, s. 60)

Strategický marketing je plně soustředěn na zákazníka, pomocí jednotlivých analýz a studií se snaží získat podstatné informace k možnému pochopení přání a potřeb zákazníků, jejich hodnot a způsobu nákupního chování. Jedná se o systém metod a postupů, který je charak-

teristický svým spíše dlouhodobým plánováním. Nesoustředí se pouze na současné přání a potřeby trhu či zákazníků, ale na samotný budoucí vývoj možných přání. Postupy strategického marketingu slouží k identifikaci faktických situací na trhu, jež se především snaží definovat budoucí potřeby, vývoj a trendy marketingového prostředí s účelem se těmto trendům přizpůsobovat. K tomu, aby bylo pojetí využíváno efektivně, je nutná také dostatečná znalost prostředí, ve kterém společnost působí. Pomocí důkladného prozkoumání a poznání trhu zhodnotit vlastní sílu, možnosti a schopnosti podniku a díky těmto krokům následně definovat konkurenční výhodu. Konkurenční výhoda je pro firmy velice důležitá, napomáhá nejen k odlišení se společností na trhu, ale také k udržitelnosti pozice a možnému rozvoji firmy. (Horáková, s. 16); (Jakubíková, 2008, s. 62)

2.2 Strategický marketingový proces

Strategický marketingový proces zahrnuje všechny aktivity podniku související s výrobky a službami, jež jsou na trhu nabízeny spotřebitelům. Zvítězit mezi konkurencí mohou však pouze ti, kteří dokáží předvídat možný vývoj, změny na trhu a jsou schopni se těmto změnám včas přizpůsobit. Strategický marketingový proces napomáhá společnosti porozumět zákazníkům a cílovému trhu. Skládá se ze tří základních etap, jež jsou následně rozvinuty do dalších dílčích kroků. (viz obr. 1)



Obrázek 1- Základní etapy strategického marketingového procesu (Horáková, 2003, s. 34)

Pro malé a střední podniky je strategie definována v následujících základních krocích:

- a) popis současného stavu podniku dle SWOT analýzy;
- b) definování cílového stavu, který je určen ve střednědobém horizontu;
- c) definice strategických cílů podniku;
- d) nastavení strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů;
- e) vytvoření kontrolních mechanismů.

Definování cílů a následné sestavení konkrétní strategie jsou pro firmu primárními úkoly, které je při strategickém řízení nutno dodržovat. Definovaná strategie a její postupy jsou pro MSP nadřazeny veškerým krokům realizovaných v rámci celého podniku. Jednotlivé aktivity i samostatné vnitřní útvary podniku profilují všechnu činnost dle zvolené strategie a stanovených cílů. Na rozdíl od velkých podniků je pro MSP typické plánování spíše krátkodobé až střednědobé strategie, v níž by neměly plány přesáhnout dobu více než 5 let. Podstatným aspektem systému krátkodobého plánování je předpoklad pružnosti či dynamiky malých a středních podniků a jejich snadnější přizpůsobení se změnám v prostředí. Což je možné hodnotit jako určitou výhodu oproti velkým a nadnárodním korporacím, které vzhledem k velikosti nejsou schopny ovlivnit změny v krátkém časovém horizontu. (Havlíček a Kašík, 2005, s. 81-83)

2.2.1 Plánování

Strategické marketingové plánování je nejdůležitější a zároveň jednou z nejsložitějších etap podnikové činnosti v rámci zavádění strategie. Zahrnuje jednotlivé dílčí kroky k dosažení cílů společnosti, rozhoduje o budoucím rozvoji a působení podniku. Proces plánování má podobu určitého nástroje umožňující podniku nastínit a lépe odhadovat jejich možnosti, schopnosti, ale také rizika, které mohou ohrozit realizaci strategie. Pomocí marketingového plánování získává společnost podrobné informace o všech vnějších i vnitřních aspektech, na které je nutno se soustředit. Komplexní plán pak představuje schéma jednotlivých dílčích kroků a predikuje budoucí vývoj a možný postup firmy.

2.2.2 Situační analýza

Ve strategickém marketingovém plánování hraje situační analýza podstatnou roli. Jedná se o první krok následné identifikace všech faktorů, které mohou na firmu působit. Situační analýza zkoumá vnější (makroprostředí i mikroprostředí) prostředí, které ovlivňuje a působí na činnost podniku. Zkoumá také vnitřní prostředí podniku, jako je například organizač-

ní kultura, image firmy, zaměstnanci, schopnosti, umístění produktů či služeb a zdroje. Situační analýza tak představuje dva typy analýz. První typ je interní analýza podmínek společnosti zkoumající faktory, které jsou kontrolovatelné a firma má možnost je ovlivnit. Druhým typem analýzy jsou zkoumány externí podmínky, jako například ekonomické, politické, demografické či technologické faktory působící na společnost. Tyto faktory však firma nemůže kontrolovat ani ovlivnit. Z důvodů neovlivnitelnosti je pro firmu důležité tyto podmínky důkladně analyzovat a monitorovat. (Horáková, 2003, s. 38-39), (Jakubíková, 2008, s. 78)

2.2.2.1 PEST analýza

PEST analýza definuje a hodnotí externí prostředí, jež podnik nemůže ovlivnit, avšak dané prostředí může ovlivnit samotné působení podniku. PEST analýza zkoumá a definuje makroprostředí a faktory, které se neustále mění a vyvíjí. Název PEST je akronymem definující jednotlivá prostředí, které analýza zkoumá. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociologické a technologické. Během dlouholetého užívání analýzy vznikly různá pojetí a rozšíření, jako například STEP, STEEP, PESTLE či PESTEL. Základ všech zmíněných zkratk však tvoří výše definované faktory. Rozšířené verze mají přidány písmena L popisující legislativní prostředí a E definující ekologické prostředí. Pro diplomovou práci bude definována základní verze PEST.

- **Politicko - legislativní prostředí**

Politická a legislativní část analýzy podává informace o samotném průběhu a vývoji v tomto prostředí. Hodnotí převážně stabilitu politického působení v daném státu, jež se odráží přímou úměrou ve stabilitě legislativního rámce. Jedná se převážně o proces schvalování zákonů a omezení týkající se oblasti podnikání, podmínek pro možnosti zaměstnání a aspektů týkající se ekologických nařízení a norem.

- **Ekonomické prostředí**

Ekonomické vlivy hodnotí hlavně faktory, které ovlivňují samotnou kupní sílu spotřebitelů ve vztahu k možným odhadům cen produktů a služeb, ale také definování možné ceny pracovní síly. Kupní síla spotřebitelů je závislá na výši běžných příjmů a úspor domácností, které však ovlivňuje struktura průmyslu a produktivita dané země. Z těchto důvodů jsou v této části sledovány základní makroekonomické ukazatele, jež popisují současnou situaci na trhu. Sledované makroekonomické ukazatele se týkají HDP, míry inflace, nezaměstna-

nosti, stability měny a jejího kurzu, hospodářského cyklu sledovaného trhu a predikce budoucího vývoje situace země.

- **Sociální a kulturní prostředí**

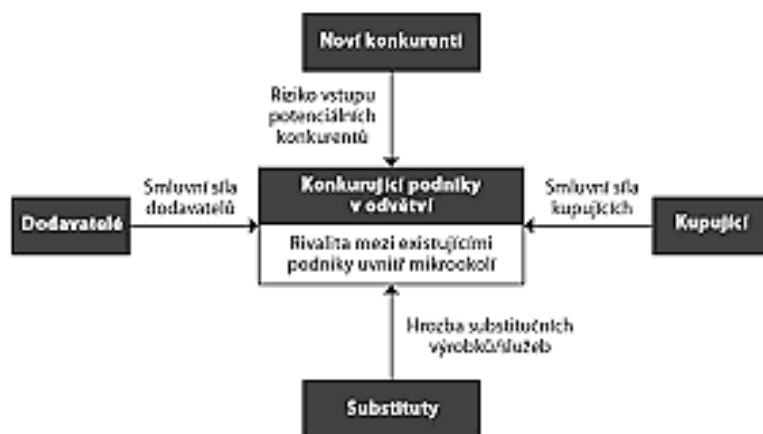
Sociální a kulturní prostředí definuje různorodost jednotlivých kulturních zvyků a chování obyvatelstva. Tato část popisuje a hodnotí primárně spotřebitelské chování na daném trhu, které je ovlivněno kulturními aspekty, sociálními skupinami, vzděláním, názory a současnými trendy, jež ovlivňují jednotlivce v samotném nákupním procesu a spotřebě produktů či služeb. Sociální a kulturní část definuje základní demografické ukazatele, hodnotí současné trendy životního stylu spotřebitelů a vlivů, jež mohou působit na jedince a jejich spotřebitelské chování.

- **Technologické prostředí**

Technologické prostředí definuje a hodnotí primárně rychlost tempa v oblasti technologických změn, inovací, rozvoji infrastruktury a komunikace. Jedná se převážně o oblast vědy, výzkumu a vývoje jednotlivých postupů v technologii i výrobě. Pomocí vývoje technologického prostředí získává podnik příležitost pro rozvoj a možnou úspěšnost na trhu. (Havlíček a Kašík, 2005, s. 75), (Souček, 2003, s. 113)

2.2.2.2 Analýza mikroprostředí - Porterův model pěti sil

Pro úspěšnost podniku je důležité poznat a analyzovat mikroprostředí, ve kterém působí. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikace základních sil, jež operují v daném odvětví a mohou ovlivnit činnost podniku. Analýza mikroprostředí zkoumá síly, jež na firmu působí v podobě dodavatelů, zákazníků, konkurence, substitučního zboží a nové konkurence vstupující na trh. Tyto faktory zachycuje Porterův model pěti sil (viz obr. 2), pomocí kterého se podnik snaží vyhodnocovat míru vlivu daných faktorů ve vztahu k činnosti a schopnosti obrany proti těmto silám.



Obrázek 2- Porterův model pěti sil (Jakubíková, 2008, s. 85)

Porterův model pěti sil komplexně zkoumá prostředí a jednotlivé aspekty, jež na firmu mohou působit. Tyto síly jsou definovány v podobě:

Dodavatelé - podstatná síla působící na podnik, která ovlivňuje plynulost chodu společnosti, například pozdní dodávka může značně omezit a ohrozit produkci podniku. Podnik je tedy k udržení konkurenceschopnosti na trhu nucen důkladně analyzovat možné a potenciální dodavatele, následně vybrat ty nejvhodnější dle předem stanovených kritérií. Kritéria výběru dodavatelů se mohou týkat například postavení na trhu, ceny, kvality a včasnosti.

Zákazníci - mohou to být jednotlivci i společnosti. Pro činnost podniku jsou zákazníci stěžejním faktorem úspěchu a konkurenceschopnosti na trhu. Analýza zákazníků přibližuje nákupní chování spotřebitelů, podává informace o nákupních motivech a přibližuje sociální i ekonomické aspekty sledovaného trhu.

Obchodní mezičlánky - obchodníci, kteří odkupují výrobky, rozhodují o tom, které výrobky chtějí dále nabízet konečným spotřebitelům. Čímž mnohdy dochází k ovlivnění samotného směru i vývoje spotřebního trhu. Analýza obchodních mezičlánků je pro podnik velmi důležitá, definuje podstatné informace o rozhodovacích procesech obchodníků a jejich přístupu ke konečným spotřebitelům.

Konkurence - konkurence se projevuje také v podobě substitutů a nahrazujících výrobků. Na trhu působí mnoho společností, které se zaměřují na obdobné poskytování služeb a nabízejí podobné výrobky. Podnik by měl tedy analyzovat možné konkurenty působící na cílovém trhu, identifikovat jejich silné a slabé stránky a následně zjištěné informace porovnat s vlastní situací uvnitř podniku. (Horáková, 2003, s. 40- 41), (Jakubíková, 2008, s. 84-88)

2.2.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je závěrečnou částí situační analýzy. Podává komplexní přehled zjištěných informací jednotlivých prostředí. Analýza má za cíl posoudit vlivy, jež přichází a působí z vnějšího i vnitřního prostředí firmy. Název SWOT je zkratkou anglických termínů, které analýza zkoumá a definuje: *Strengths* (silné stránky), *Weaknesses* (slabé stránky), *Opportunities* (příležitosti) a *Threats* (hrozby). Analýza slouží k definování a hodnocení současného stavu společnosti v rámci vnějšího a vnitřního prostředí, které ve finálních krocích podávají komplexní pohled na situaci a pozici podniku. Hovoříme-li o analýze vnitřního prostředí, jedná se o termíny S - silné stránky a W - slabé stránky zkoumající základní aktivity, efektivnost a míru předností i slabin uvnitř podniku. V této části společnost analyzuje prostředí trhu, které je tvořeno zákazníky, konkurenčními podniky a dodavateli. V rámci vnitřního prostředí působí na podnik celá řada faktorů, u kterých je nutno definovat, zda představují pro činnost podniku silné nebo naopak slabé stránky. Pro možné profilování silných a slabých stránek podniku, je důležité zhodnotit pozici společnosti na daném trhu, analyzovat oblast technického a informačního systému uvnitř firmy, vztahy s dodavateli a v neposlední řadě posoudit personální oblast společnosti. Analýza vnějšího prostředí je definována pomocí písmen O - příležitosti a T - hrozby, které ovlivňují společnost z vnějšího prostředí. Tyto faktory však nejsou řízeny firmou a nemůže je ani ovlivnit, jedná se o prostředí ekonomické, legislativní, demografické, sociální, technologické a konkurenční. Cílem analýzy vnějšího prostředí je určení možných příležitostí a rizik, které mohou strategii posílit a naopak také ohrozit. Pro malé a střední podniky má SWOT analýza obzvláště stěžejní význam. Slouží jako základní nástroj definující vlivy, které na podnik působí a popisuje a hodnotí stav či pozici podniku na trhu. Vzhledem ke krátkodobosti stanovených strategií u MSP by tento dokument měl být pravidelně každý rok aktualizován.

SWOT analýza je tedy vhodným nástrojem pro získání podstatných informací, má klíčový význam převážně pro plánovací období. Napomáhá společnosti předvídat přitažlivost nebo naopak obtížnost realizace zvolené marketingové strategie. Definuje klíčové významy, přednosti společnosti, čím profiluje možné příležitosti po podnikatelskou činnost. Na druhou stranu poukazuje na slabé stránky a možná ohrožení, kterým podniky musí předcházet. (Horáková, 2003, s. 46- 47), (Havlíček a Kašík, 2005, s. 98- 101)

2.2.3 Formulování cílů společnosti

Jestliže podnik provedl důkladné šetření, analyzoval trh i konkurenci a disponuje dostatkem informací, je možné přejít k následující části plánování v podobě k sestavní konkrétních cílů. Jednotlivé cíle se stanovují na určitá období, ve kterých má být jednotlivých cílů dosaženo. Formulace cílů udává účel podnikání, směr cesty podniku a vytváří soulad v rozhodování v konkrétních situacích. Aby cíle společnosti byly nastaveny správně, je vhodné použít metodu SMART cílů, která definuje následující podmínky:

- *Specifikace cílů* - specifické, konkrétní cíle, které udávají jejich možnou opakovatelnost. Musí být sestaveny hierarchicky od nejdůležitějších po ty nejméně důležité.
- *Měřitelnost cílů* - musí být formulovány kvantitativně a je možné je měřit, například stanovením obrátů a počtu zákazníků za dané období.
- *Akceptovatelnost (dosažitelnost cílů)* - cíle, jež společnost dokáže splnit v daném časovém horizontu. V této části je důležité vytvářet konzistentnost podnikových aktivit a soulad jednotlivých funkcí organizace umožňující vzájemnou podporu v činnostech.
- *Reálnost cílů* - vycházející z konkrétních analýz uvnitř podniku a jsou podloženy studii, nikoli představami. Jsou relevantní vzhledem k možným zdrojům podniku a kapacitě trhu.
- *Časově ohraničené* – formulace konkrétního časového období, ve kterém je nutno cílů dosáhnout. (Kotler a Keller, 2007, s. 92-93)

2.2.4 Formulace strategie

Definované cíle podniku udávají směr, kterým se chce společnost vydat. Strategie pak pro firmu znamená jednotlivé kroky, postupy a procesy, díky jimž podnik definovaných cílů dosáhne. Tyto dva aspekty spolu úzce souvisí a jsou na sobě závislé. Každá firma si musí nadefinovat cíle a k tomu vypracovat vhodnou strategii jednotlivých postupů, pomocí kterých stanových cílů dosáhne. Pro malé a střední podniky je možno využít následujících metod:

- *Tvorba cenové politiky a celkové vedoucí postavení v nákladech* – firma se snaží o vybudování co nejnižších výrobních i distribučních nákladů a tím také nižší ceny na trhu oproti konkurenci. Cílem strategie je získat tržní podíl a vhodné postavení na trhu. Pro malé podniky jsou základními aspekty definované strategie: cenové kal-

kulace fixních a variabilních nákladů, ceny konkurentů na trhu a samotná spotřebitelská akceptovatelnost navržené ceny.

- *Diferenciace* - podnik se snaží svými kroky dosáhnout lepších výkonů v určité oblasti (například vedoucí postavení v kvalitě výrobků nebo služeb), přinášet zákazníkům vyšší užité hodnoty jejich produktů a získat tak lepší postavení na trhu oproti konkurenci. Diferenciace výrobků či služeb se však odvíjí od míry poptávky spotřebitelů na trhu nikoli nabídky firem. V této strategii je k zvýšení poptávky po daných výrobcích a službách nezbytně nutná orientace na zákazníky, jejich potřeby a přání.
- *Segmentace zákazníků a zaměření* - podnik se zaměřuje na jeden či více úzkých segmentů na trhu, s nimiž se seznámí pomocí důkladného šetření. U malých a středních podniků je vhodné jednotlivé segmenty kombinovat, nejčastěji se jedná o teritoriálně volené segmenty. Není vhodné však vybírat a kombinovat širokou škálu segmentů trhu, z důvodů nepřehlednosti a možného snížení efektivity podniku.

Trhy se neustále rozvíjí a mění, proto je důležité vytvářet a následně uplatňovat zvolené strategie. Stanovená strategie pro podnik představuje snahu o získání jedinečného důležitého postavení na trhu a dosažení stanovených cílů. (Havlíček a Kašík, 2005, s. 110), (Kotler a Keller, 2007, s. 94)

2.3 Realizace

Předem nadefinované cíle a nastavené strategické kroky jsou v této etapě převáděny do reálného prostředí v podobě realizace konkrétních aktivních činností podniku. Jedná se o řadu aktivit, které je nutno provést v daném časovém termínu. Pro podnik to znamená převést své aktivity do denních marketingových činností, jež se projevují ve faktické práci jednotlivých zaměstnanců, vedoucích pracovníků a v konkrétních výsledcích podniku. Strategická realizace podniku zahrnuje transformaci cílů stanovených pro dané období, jež definují směr a cestu, kudy se podnik ubírá. Krátkodobé cíle pak představují dílčí činnosti a aktivity, které napomáhají k dosažení dlouhodobého směru podniku. (Jakubíková, 2003, s. 158)

2.4 Kontrolní etapa

Celý marketingový proces je završen poslední fází neboli kontrolou. Základem strategické kontrolní fáze je zhodnocení efektivity a účinnosti marketingových strategií. Nejedná se

pouze o zhodnocení plnění nastavených cílů a konečných stavů, ale i komplexních postupů a plánů, jež jsou obsaženy v dané strategii podniku. Klíčovým úkolem je sledování realizovaných výsledků a výkonnosti společnosti v porovnání s nastavenými plány. V kontrolní etapě je nutno monitorovat základní prvky výkonnosti: předem definované a očekávané standardy výkonnosti, vyhodnocenou konkrétní výkonnost týkající se měření dosažených skutečných výsledků a korekci, která je nezbytná, pokud nejsou dosaženy plánované standardy. Jakubíková (2008, s. 68) udává tři základní aspekty, které je nutno ve strategické kontrolní etapě sledovat:

- *Kontrola konzistence* - jedná se o formální kontrolu strategických plánů společnosti, jejich úplnost a logickou návaznost.
- *Kontrola premis* - kontrola externího a interního vývoje předpokladů ve vztahu ke strategickému plánu.
- *Kontrola provedení* - monitorování posloupnosti realizace dle jednotlivých dílčích cílů.

Podstatou strategické marketingové kontroly je také dlouhodobá orientace. Zkoumá plnění jednotlivých kroků ve stanoveném období, což vytváří základní podklady pro upevnění nebo případné změny směru, jímž se společnost ubírá. Malé a střední podniky jsou orientovány spíše krátkodobě, proto má kontrolní etapa u těchto podniků důležitý význam. Vzhledem ke krátkodobé orientaci je nutná pravidelná sledovanost kontrolních systémů a díky nim také situace uvnitř podniku. Má-li být podnik úspěšný, musí být kontrolní systém schopen pružně a rychle reagovat na změny probíhající v daném prostředí. Z těchto důvodů jsou vytvářeny u malých a středních podniků systémy neustálých kontrol, jež mohou mít formu porad a reportů, které popisují aktuální stav. Zmíněné systémy kontrol tak výrazně napomáhají k předcházení možných problémů a změn, kterým může podnik čelit. (Havlíček a Kašík, 2005, s. 116- 117), (Horáková, 2003, s. 178- 186)

3 MARKETING SLUŽEB

Vzhledem ke specifikaci podnikání MF desserts v oblasti cukrářství je nutno také definovat teoretické poznatky týkající se marketingu služeb. Marketing služeb se postupně vyvíjel a stále vyvíjí. Postmoderní doba však napomáhá k rozvoji v této oblasti a vytváří tak nové příležitosti poskytovat spotřebitelům různé formy služeb. Motivem k neustálému rozvoji služeb je stále větší rozmach nových technologií a složitějších zařízení, dostupnost informací a také samotné přání zákazníků získávat určité druhy zboží s doplňujícími službami. Jelikož se marketing služeb v některých bodech podstatně odlišuje od marketingu výrobku, je potřeba tyto pojmy popsat a definovat. Vašítková a Janečková (2000, s. 12) ve své knize uvádějí definici od Kotlera a Armstronga, kteří vysvětlují služby jako: *„Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“*

3.1 Vlastnosti služeb

Jedna z největších diferenciací služeb od hmotného produktu tkví v samotných vlastnostech služeb. Služby je možno charakterizovat pomocí 4 základních vlastností:

Nehmotnost

Nehmotnost je jednou z nejdůležitějších charakteristik služeb. Službu není možné před samotným aktem koupě prohlédnout, v mnoha případech ani vyzkoušet a nelze ji nijak fyzicky zhmotnit. Charakteristická vlastnost nehmotnosti služeb staví zákazníka do pozice nejistoty, proto je důležité, aby byl tento negativní aspekt překonán pomocí zdokonalování marketingových kroků a úsilí samotného prodejce.

Neoddělitelnost

Spotřebu zboží a produkci je možné od sebe oddělit, což znamená, že zboží je nejprve vyrobeno a následně prodáváno. Zatímco služby jsou nejprve prodávány a následně produkovány a spotřebovávány, což definuje další charakteristiku v podobě neoddělitelnosti služby od produkce. Jelikož je nutná přítomnost zákazníka v průběhu poskytování služby, je kladen primárně důraz na celkovou kvalitu poskytovaných služeb.

Proměnlivost

Proměnlivost je dána závislostí služeb na tom, kdo je poskytuje, jakým způsobem a kde jsou tyto služby poskytovány. V čele stojí prodejce, který udává směr a možnosti užítka ze služby pro zákazníka. Samotný způsob poskytování služby v obdobném oboru odlišuje podnik od konkurence na trhu.

Pomíjivost

Pomíjivost je závislá na poptávce po dané službě. Jestliže je poptávka stálá, neznamená to pro službu ohrožení. Zatímco pomíjivá poptávka znamená pro poskytovatele služeb určitý problém a ohrožení, kterým je nutno předcházet. Předcházet kolísavosti poptávky je možno například pomocí snížení ceny mimo sezonu nebo poskytnutí mimořádné služby navíc. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 14-15), (Kolter a Keller, 2007, s. 444-445)

3.2 Marketingový mix služeb

K tomu, aby prodejce dokázal ovlivnit spotřebitele ke koupi dané služby, je potřeba celá řada aktivit a činností, které lze seskupit a uspořádat do komplexního balíčku tzv. marketingového mixu. Marketingový mix představuje všechny činnosti a nástroje prodejců, jež jsou využívány s cílem uspokojit přání a potřeby zákazníků. Klasický a základní marketingový mix tvoří složky 4P: *product* (produkt či služby), *price* (cena), *place* (místo, distribuce), *promotion* (propagace). Tato čtyři P jsou však v oblasti služeb nedostačující, což je dáno především specifickými vlastnostmi služeb. Janečková a Vašítková (2000) ve své knize definují další složky rozšiřující marketingový mix služeb na 7P:

- **Produkt** - vše, co organizace nabízí k uspokojování potřeb zákazníků (kvalita služeb, image značky sortiment produktů).
- **Cena** - významný ukazatel kvality služeb, pomocí ceny podnik udržuje konkurenceschopnost na trhu, základní úloha ceny při podpoře prodeje.
- **Místo, distribuce** - přístup zákazníka ke službě, lokace a umístění, zprostředkovatelé služby.
- **Propagace** - komunikační nástroje, jež firma využívá ke sdělení pro spotřebitele.
- **Lidé** - interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem či zaměstnancem, kladen důraz na kvalitu poskytovaných služeb a budování vztahů se zákazníky.
- **Materiální prostředí** - pomáhá ke zhmotnění služby ve formě kanceláří, budov, stejnokrojů zaměstnanců aj..

- **Procesy** - sledování a analyzování konkrétních procesů probíhajících při poskytování dané služby. Slouží k zefektivňování produkce a spokojenosti spotřebitelů s poskytovanou službou. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 29- 31)

Výše uvedené složky marketingového mixu poukazují na hodnoty prodávajících, avšak opomínají pohledy kupujících, pro které jsou výrobky i služby vytvářeny. Kotler (2004, s. 114) ve své knize na tyto fakta poukazuje a přetváří marketingový mix na pohled kupujícího do tzv. 4C (viz tabulka č. 1), který je také stěžejní pro malé a střední podniky. Zákazníci a spotřebitelé jsou totiž tou nejdůležitější složkou, dle které se odvíjí možná strategie podniku.

4P	4C
Product - produkt	Customer Value - hodnota z pohledu zákazníka
Price - cena	Cost to the customer - náklady pro zákazníka
Place - místo	Convenience - pohodlí
Promotion - propagace	Communication - komunikace

Tabulka 1 Složky marketingového mixu- 4P, 4C (Zdroj: Kotler, 2004, s. 114)

3.3 Komunikační mix

Se stanovením strategie také úzce souvisí komunikační mix, jenž je součástí celkového marketingového mixu. Pro malé a střední podniky je komunikační mix jedním z významných nástrojů napomáhajících ke konkurenceschopnosti, efektivitě a úspěšnosti podniku. Komunikační mix, který je v rámci marketingového mixu ukryt pod posledním písmenem P (propagace), je nutno popsat podrobněji.

Komunikační mix se zcela soustředí na komunikaci společnosti. Firmy, které chtějí zůstat konkurenceschopné na trhu, využívají všech možností a prostředků napomáhajících seznámit cílovou skupinu s nabízenými produkty či službami. Cílem využití komunikačního mixu je co nejefektivnější zásah sdělení pro cílové skupiny potenciálních zákazníků, jejich následné ocenění a zapamatování značky. Komunikační mix slouží tedy převážně k přesvědčení spotřebitele o nákupu a budování skupiny loajálních zákazníků. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 132)

3.3.1 Reklama

Reklama může být popsána jako - jakákoliv placená forma neosobní propagace a prezentace zboží či služeb. Jedná se o formu masové komunikace se spotřebiteli prostřednictvím televize, rozhlasu, tiskových médií, plakátů, obchodních výloh a reklamních tabulí. Marketing služeb využívá často reklamy ke zhmotnění svých poskytovaných služeb. Cílem je informovat o produktu či službě, ovlivnit nákupní jednání široké vrstvy obyvatelstva a vytvořit preferenci určité značky. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 132)

Jednou ze značných výhod reklamy je schopnost oslovit velkou část potenciálních i stávajících zákazníků v prostředí, ve kterém podnik působí. Reklama jako nástroj komunikace také buduje a vytváří věrnost a loajálnost spotřebitelů ke značce. Možným omezením tohoto nástroje však může být jednostranná komunikace společností ke spotřebitelům a omezené množství informací podávajících prostřednictvím konkrétní reklamy. Mnohdy je reklama pro podniky finančně náročným nástrojem, proto je důležité, aby při samotné tvorbě reklamních programů byly řádně definovány cílové trhy a motivy kupujících. Je důležité také definovat základní rozhodnutí týkající se:

- cílů reklamy a poslání;
- finančních prostředků, které budou vynaloženy do reklamy;
- sdělení, jež bude vysíláno spotřebitelům;
- definování medií, jež budou využívány;
- vyhodnocování výsledků a účinnosti reklamy. (Kotler a Keller, 2007, s. 606)

3.3.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje představuje pro zákazníky specifický podnět či hnací motor k tomu, aby si daný produkt či službu zakoupili. Účelem tohoto nástroje je podpořit prodej daných produktů a také zvýšit samotnou užitnou hodnotu pro spotřebitele. Pro spotřebitele představují nástroje podpory prodeje podnět k nákupu, který staví výrobky či služby do přitažlivějšího světla. Podpora prodeje může mít podobu snížení ceny, vzorků výrobků, kuponů, možnosti vyzkoušet si výrobek zdarma, spotřebitelských soutěží či předváděcích akcí a reklamních stojanů v místě prodeje.

Metoda se zaměřuje na získání nových spotřebitelů, individuálních jednotlivců nebo nových distribučních cest. Zaměřuje se také na již stávající klientelu a snaží se budovat vaz-

by, vztahy mezi spotřebiteli a danou značkou. Z výše uvedeného vyplývá, že i samotné nástroje se od sebe odlišují ve svých specifických cílech. Dle Kotlera a Kellera (2007, s. 624) se odlišují vybrané nástroje dle konkrétních cílů společnosti (vzorek zdarma iniciuje zákazníka k vyzkoušení výrobku, kdežto určitá specifická bezplatná služba navíc vytváří a upevňuje dlouhodobý vztah s konečným spotřebitelem). Tento nástroj má pro podnik spoustu výhod - umožňuje prodejčům otestovat míru ceny, za kterou jsou kupující ochotni nakupovat zboží či služby, dává podniku možnost přizpůsobení se krátkodobému kolísání zásob a poptávky, stimuluje nové zákazníky k vyzkoušení výrobku.

Ačkoliv má nástroj řadu výhod, jeho možnou nevýhodou se jeví krátkodobost působení na konečné spotřebitele. Proto je důležité, aby propagační předměty, materiály byly vybírány v ohledu na cílovou skupinu a staly se součástí komunikace se zákazníkem.

3.3.3 Public relations (vztahy s veřejností)

Public relations (dále jen „PR“) má za cíl vytvářet pozitivní postoje veřejnosti ke konkrétní společnosti pomocí publikování o zajímavých a kladných informacích dané činnosti a aktivitách firmy. Cílem je vytvářet zmínky o firmě v médiích, které napomáhají ke zvyšování povědomí o značce u spotřebitelů. Jedná se tedy o řízení, tvorbu publicity a dalších forem komunikací se všemi subjekty, jež jsou s firmou v kontaktu. Subjekty, které se PR snaží svými kroky zasáhnout, nejsou pouze zákazníci, zaměřuje se na různé interní i externí zájmové skupiny (stakeholders), což mohou být také zaměstnanci, akcionáři, úřady či dodavatelé. PR vychází ze strategie společnosti a má dlouhodobý charakter, snaží se vytvářet a budovat komplexní obraz podnikové identity a pozitivní image společnosti. Jedním z podstatných úkolů je vedení krizové komunikace v nepředvídatelných nebo krizových situacích, kdy je potřeba minimalizovat negativní dopady na mínění veřejnosti. Mezi další formy PR je nutno definovat lobbying, sponzoring a zážitkový marketing - organizování různých kulturních, společenských a sportovních událostí. (Baack a Clow, 2008, s. 354-365)

3.3.4 Přímý marketing

Přímý marketing využívá k oslovení svých zákazníků přímých kanálů bez použití marketingových prostředníků. Kanály, jimiž oslovují firmy své zákazníky, mají podobu přímého mailu, poštovních zásilek, katalogů, internetových stránek nebo využívání telefonních a mobilních zařízení. Nejčastěji využívané komunikační kanály k oslovení jednotlivých zá-

kazníků mají podobu direct mailu, telemarketingu, katalogového marketingu a e-marketingu. Přímý marketing slouží jako nástroj pro zjištění a měření reakce spotřebitelů a je využíván k budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Jedná se o určité formy a způsoby odměňování zákazníků, jež mohou mít podobu věrnostních a klubových programů, posílání drobných firemních dáreků spotřebitelům, věrnostní programy za četnost nákupu, zasílání blahopřání k narozeninám či poskytování speciálních služeb zákaznického servisu. Hlavní výhody tohoto nástroje je možnost přesné identifikace cílené skupiny spotřebitelů a následné měření reakce odezvy na dané sdělení. (Kotler a Keller, 2007, s. 642-644)

3.3.5 Osobní prodej

Osobní prodej představuje osobní kontakt a interakci prodejce se zákazníkem, jedná se o přímou a bezprostřední obousměrnou komunikaci. Obousměrnou komunikaci lze chápat jako určitou výhodu, prodejce je schopen pozorovat reakce zákazníků a na tyto reakce okamžitě reagovat. Stejně možnosti má také zákazník. Podstatná úloha osobního prodej je spatřována v budování pozitivních reakcí a dlouhodobých vztahů se spotřebiteli. Mezi základní cíle sledovaného nástroje je možno zařadit komunikaci se zákazníkem, poskytování služeb či prodej produktů a získávání podstatných informací o spotřebitelích. V oblasti služeb má osobní prodej významné postavení. Při poskytování služeb totiž vždy dochází k osobní interakci mezi spotřebitelem a prodejcem, což je dáno neoddělitelností služeb od samotného prodeje. Díky tomu mohou převážně malé firmy budovat dlouholeté a úzké vztahy se zákazníky. (Jakubíková, 2008, s. 260), (Janečková a Vašítková, 2000, s. 133)

3.3.6 Internetová komunikace

Knigh (2007, s. 102) tvrdí, že „*internet je nejmocnější médium od vzniku televize, kterou již zastínil.*“

Internet se v posledních letech stává velice silným nástrojem komunikace jednotlivých společností se zákazníky. Internet a tradiční média mají určité shodné, ale i rozdílné faktory, které dělají tento nástroj oproti tradičním médiím silnějším. Je možné jej vnímat jako spojení novin, televize i rozhlasu s globálním a velkoplošným působením. Pro společnosti je využívání internetové komunikace ohromná příležitost v podobě zvyšování konkurenceschopnosti a pronikání na nové trhy. Pro zákazníky má výhody v podobě rozšíření možností, informací a variant nákupu. Využívání internetu jako komunikačního nástroje má pro společnost celou řadu dalších výhod. Především se jedná o celosvětovou působnost inter-

netu. Informace, které jsou společnostmi na internetu publikovány, tak mohou zasáhnout daleko větší síť možných spotřebitelů. Další z možných výhod je obousměrná komunikace pomocí tohoto média. Na jedné straně jsou to společnosti nabízející své produkty, na druhé straně zákazníci, kteří mohou reagovat rychle a jednoduše na konkrétní nabídky. Jedním z podstatných odlišením internetové komunikace od tradičních forem je fakt, že zákazník má svobodnou vůli a individuální potřebu vyhledat dané produkty a zvolit, jaké informace chce dostávat. Tím je staven zákazník do pozice iniciátora ke koupi produktu či služby a médium se tak jeví jako nenásilný komunikační nástroj. Další podstatná výhoda je spatřována v kontinuálním a nepřetržitém působení uveřejněné zprávy. Uživatelé či potenciální zákazníci si mohou reklamu prohlédnout kdykoliv a kdekoliv. (Blažková, 2005, s. 12-15), (Havlíček a Kašík, 2005, s. 143-148), (Knight, 2007, s. 102-103)

Sociální síť - social media marketing

Jelikož je internet v dnešní době jedním z nejsilnějších komunikačních nástrojů, je vhodné, aby společnosti využívaly co nejvíce možností, které jim tento nástroj poskytuje. Jedním z novodobých fenoménů je tvorba reklamy na sociálních sítích. Sociální síť jako Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn pomalu pronikají do pole působení firem, které se pomocí těchto platform snaží komunikovat se svými stávajícími i potenciálními zákazníky. Pomocí sociálních sítí si firmy mohou vytvořit a budovat vlastní sociální identitu. Nejedná se o komunikační nástroj, který využívají pouze velké a známé značky, ve skutečnosti jej využívají převážně malé a střední firmy, které se snaží budovat sociální kampaně za účelem budování vztahů s veřejností, zájmovými skupinami a spotřebiteli. (Kitchen a Mirza, 2014, s. 4-8)

Blogování

Tvorba blogu (též weblogu) k obchodním účelům je velmi užitečný nástroj možné marketingové kampaně na sociálních sítích. Jedná se o webovou aplikaci, která slouží k tvorbě a sdílení článků, spotů a příspěvků, které jsou periodicky řazeny a týkají se momentálních aktualit či informací. Příspěvky uveřejněné podnikem mohou informovat o produktu či službě v podobě podpůrných podstatných informací s aktuální tematikou. Blog poskytuje centrální body informací a novinek, na které se společnost může zaměřit při celkovém sociálním sdílení. Funguje jako platforma pro publikování nápadů a oficiálnímu zpravodaj-

ství společnosti. Vytváří síť příležitostí ke zvyšování povědomí o podniku na základě vlastních úsudků firmy a jejich vytvořené struktury blogu. (Kitchen a Mirza, 2014, s. 111-113)

3.4 Cílený marketing - proces STP

K tomu, aby byl podnik konkurenceschopný, úspěšný na trhu a poskytované služby vhodně prezentovány, je primárním úkolem společnosti obsadit vhodný cílový trh. Definování a následný výběr cílového trhu je možno pomocí procesu STP, který je popsán v této podkapitole.

Obecná charakteristika trhu udává, že se jedná o místo, kde se střetává nabídka s poptávkou. Na straně nabídky stojí prodejci, jež nabízejí své výrobky či služby a na straně poptávky spotřebitelé a zákazníci. Jedná se tedy o soubor firem a prodejců, kteří uspokojují svými výrobky či službami potřeby a přání zákazníků. Výrobci potřebují vědět, kdo je jejich zákazníkem a jakým způsobem může tyto skupiny kupujících vhodně oslovit. Vymezením části trhu, získávají prodejci ohraničený prostor, na který mohou cílit svými výrobky či službami. Zmíněný ohraničený prostor je možno definovat dle modelu STP v rámci cíleného marketingu. Cílený marketing slouží k rozlišování jednotlivých specifických skupin (segmentů) spotřebitelů na daném trhu. Proces umožňuje firmě vyhledávat významné skupiny zákazníků, čímž také poskytuje možnost rozhodnout se, kterou skupinu (segment) osloví. Koncept cíleného marketingu je popsán ve třech charakteristických etapách: 1. Segmentace trhu (segmentation), 2. Tržní zacílení (targeting) a 3. Tržní umístování (positioning).

3.4.1 Segmentace trhu

První z etap cíleného marketingu je analyzování a identifikace nákupních skupin spotřebitelů, které jsou specifické svými potřebami, zájmy a postoji. Účelem segmentace je rozdělení trhu na samostatné segmenty a určení jejich heterogenity, tedy navzájem odlišujících se segmentů. Uvnitř těchto heterogenních segmentů následně identifikovat podobné chování jednotlivců neboli homogenitu konkrétního segmentu. Samotný tržní segment je pak skupina jednotlivých spotřebitelů s charakteristickými vlastnostmi, podobnou povahou, názory, zájmy a potřebami. Tržní segment však musí vykazovat míru odlišení od obecné populace jako celku, dostatečnou velikost a dosažitelnost, aby bylo pro podnik výhodné se na daný tržní segment zaměřit.

Jestliže existuje potenciální trh, na kterém je doposud nevyplněná mezera, je velmi pravděpodobné, že na trh vstoupí konkurence a situace může být pro podnik složitější. Je proto důležité, aby prodejci a výrobci neútočili na daný trh jako na celek, ale vybírali konkrétní segment neboli podstatnou část spotřebitelů, jimž budou výrobky a služby nabízet. (Clow, Baack, 2008, s. 104), (Kotler, Trias de Bes, 2005, s. 45)

3.4.2 Tržní zacílení

Firma, která provedla důkladné analyzování a rozdělila trh na jednotlivé segmenty, postupuje k následujícímu kroku tržního zacílení. V této fázi dochází k hledání atraktivních možností segmentů, na které je vhodné se zaměřit a oslovit. Společnost zvažuje alternativy atraktivních segmentů nejen z hlediska velikosti a růstu, posouzení je nutné také z hlediska vlastních cílů a možných zdrojů společnosti. Aby byly tržní segmenty pro podnik použitelné, musí splňovat základní kritéria: tržní segment je možno měřit, je dostatečně velký a přístupný, segmenty jsou pro obsluhu a fungování podniku zvládatelné a je možno je vzájemně rozlišit. Výsledkem je výběr skupiny či skupin tržních segmentů, jež jsou nejatraktivnější, a na ty se následně firma může zaměřit. (Kotler, Trias de Bes, 2005, s. 45)

3.4.3 Tržní umístování

Tržní umístování je poslední fází cíleného marketingu. Představuje způsob toho, jak chce být firma vnímána spotřebiteli. Vše začíná u produktu nebo zboží. To však neznamená, co podnik dělá s daným produktem či zbožím, ale jak pracuje s těmito prvky v mysli zákazníků. Cílem této fáze je budování a vytvoření silné pozice v mysli spotřebitelů. A to z pohledu vnímání produktu cílovými spotřebiteli ve vztahu k ostatním produktům na trhu a samotné pozici produktu mezi produkty konkurenčními. (Kotler, Trias de Bes, 2005, s. 45)

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Následující kapitola definující teorii marketingového výzkumu je pro diplomovou práci důležitá pro tvorbu vlastního průzkumu trhu v oblasti cukrářství, jež bude definován v analytické části.

K tomu, aby společnost mohla efektivně fungovat mezi ostatními konkurenty, musí vytvářet jednotlivé kroky k získávání informací o fungování a procesech probíhajících na daném trhu. Pro efektivní plánování a řízení společnosti má marketingový výzkum primární funkci tyto podstatné informace a data zajišťovat. Marketingový výzkum spojuje organizaci a konkrétní trh prostřednictvím shromažďování informací umožňujících určení a vymezení tržních příležitostí nebo problémů, jež mohou nastat. Hague (2003, s. 5) ve své knize definuje účel marketingového výzkumu jako: „*Účelem marketingového výzkumu je pomáhat řešit a zdokonalovat marketingová rozhodnutí; vybírat optimální možnosti nebo dokonce vytvořit program pro marketingová rozhodnutí.*“

Někteří marketingoví teoretici ve svých knihách mluví o marketingovém výzkumu jako o procesu skládajícím se z několika dílčích kroků, které je nutno splnit, aby byl výzkum efektivní. Kotler a Keller (2007, s. 140) definují marketingový výzkum jako: „*Systematické plánování, shromažďování, analyzování, a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se ocitla firma.*“

Jedná se tedy o proces sestávající se ze základních systematických kroků: 1. definování problémů a cílů šetření, 2. sestavení konkrétního výzkumného plánu, 3. realizace výzkumu pomocí sběru a shromažďování informací, 4. analyzování získaných dat, 5. interpretace dat a tvorba výsledků, jež slouží v rozhodovací činnosti společnosti o následných konkrétních krocích na trhu. (Kotler, Keller, 2007, s. 140- 154); (Hair, Bush, Ortinau, 2000, s. 30)

V čele výzkumu stojí zákazník či spotřebitel jako stěžejní a nejdůležitější aspekt pro získávání informací jednotlivých podniků. Podstatou samotného výzkumu je naslouchání zákazníkům a porozumění jejich potřebám, ať už se jedná o jednotlivce či společnosti. K tomu, aby mohla společnost těmto potřebám a přáním zákazníka porozumět, je nutno shromažďovat potřebné informace a data, jež mohou být získány z vnitřních či vnějších zdrojů. Vnitřní informace shromažďuje sama společnost pomocí interních dat, které se mohou týkat objemu prodeje výrobků, odběrů konkrétních zákazníků a informací o chování spotřebitelů ve vztahu k jejich produktu či službě. Vnější (externí) data jsou získávány pomocí průzkumu společnosti. Data mohou mít podobu informací o celkové spotřebě cílo-

vého trhu, chování spotřebitelů na koncovém trhu, nákupní preference spotřebitelů. Z hlediska způsobu získávání zmíněných dat je možné rozdělit data na primární a sekundární. Sekundární data jsou již existující informace a šetření, které již někdo v minulosti o konkrétních jevech na trhu provedl. Tyto data byly primárně sestaveny za jiným účelem, avšak společnost může některé informace využít pro svá zjištění. Primární data jsou pak informace, které jsou získávány za účelem konkrétního a specifického zadání sestaveného danou společností. Samotné metody i techniky marketingového výzkumu pracují převážně s daty primárními, které je možno rozdělit do dvou skupin - primární data kvalitativní a kvantitativní. Zmíněné skupiny definují základní rozdělení marketingového výzkumu do dvou charakteristik: kvalitativního a kvantitativního marketingového výzkumu. Ačkoliv jsou oba přístupy odlišné, mají rovnocenné postavení. Výběr přístupu je dán povahou zkoumaného aspektu či jevu a v neposlední řadě samotnými cíli šetření. V některých případech je doporučeno zvolit kombinaci obou dvou přístupů. (Hair, Bush, Ortinau, 2000, s. 4), (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 158- 159)

4.1 Kvantitativní metody

Kvantitativní výzkum je založen na kvantitě či množství, jak také naznačuje samotný kořen názvu. Zabývá se měřením trhu a jeho velikostí, velikosti konkrétní části trhu, frekvencí nákupu zákazníků, úrovně prodeje konkrétní značky či povědomí zákazníků o značce. Základní otázka kvantitativního výzkumu je „kolik?“ také „jak často?“. Tyto otázky mají určit četnost a frekvenci zkoumaných jevů. Kvantitativní metoda výzkumu má za cíl získat informace o množství výskytu daného jevu, který právě probíhá nebo již proběhl. Výslednou podstatou je získání měřitelných číselných dat a statistik spolehlivých výsledků. K tomu, aby těchto výsledků bylo dosaženo, je potřeba pracovat s velkými soubory respondentů, které jsou seskupovány do populačního vzorku. Výběr výzkumného populačního vzorku respondentů závisí na spotřebě zkoumaného produktu. Proto je nezbytně nutné, aby konkrétní výběrové metody byly dostatečně přesné, a tím umožnily zjištění podstatných informací a následném zastoupení při celkové představě o konkrétním trhu. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 158), (Hague, 2003, s. 10)

Kvantitativní výzkum klade velký důraz na používání formalizovaných otázek s možností předem určené odpovědi, jež jsou uvedeny ve struktuře dotazníků nebo průzkumů. Tyto dotazníky či průzkumy jsou nejčastěji využívanou technikou kvantitativního šetření a jsou

prováděny na velkém počtu respondentů neboli výzkumném vzorku. (Hair, Bush, Ortinau, 2000, s. 216)

4.2 Kvalitativní metody

V kvalitativním šetření je kladen důraz spíše na porozumění, než na jednoduchá měření. Podstatou těchto metod je snaha vcítit se do chování a potřeb zákazníků zkoumáním, jaký má produkt, služba nebo konkrétní značka individuální hodnoty pro daného spotřebitele. Výraznými prvky kvalitativního šetření je analyzování motivace ke koupi konkrétního produktu a způsob uspokojování potřeby či přání zakoupením produktu. Kvalitativní šetření zkoumá kvality daných jevů a snaží se odpovědět na otázku „proč?“ jevy fungují daným způsobem. Pátrá po příčinách, důvodech a podstatách daného jevu zkoumáním informací, jež jsou ukryty ve vědomí či podvědomí spotřebitelů. Získává informace, které nelze získat pomocí sekundárních dat ani statistickým vyhodnocováním. Mnohdy je samotný proces získání informací velmi složitý. Základ metod výzkumu tkví v psychologii a často je zapotřebí psychologické interpretace pomocí specialistů či speciálně trénovaných tazatelů. Podstatou a účelem metod je zajištění informací o motivech, postojích, jež vedou k určitému chování spotřebitelů a nahlédnutí tak do rozhodovacích problémů respondentů. Mezi nejčastěji využívané techniky kvalitativních šetření patří individuální hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor (tzv. focus group), asociační testy a projektivní techniky. V těchto případech však není reálné využití velkého vzorku respondentů, proto jsou pro účely kvalitativního šetření vybírány pouze malé skupiny. Výsledná zjištění vyplývající z šetření přináší podniku podstatné informace ke snadnějšímu pochopení spotřebitelů, jejich motivace, hodnot a vnitřních pohnutek. (Hague, 2003, s 11), (Kozel a kol., 2011, s. 159)

5 METODIKA PRÁCE

5.1 Formulace cílů, výzkumných otázek a zvolené metodiky

5.1.1 Cíl a výzkumné otázky

Závěrečná kapitola teoretické části popisuje metodiku a cíle práce. Kapitola definuje celkový rámec a postup při sestavování diplomové práce, pomocí představení jednotlivých kroků, jež budou použity.

Cílem této diplomové práce je na základě teoretických, analytických poznatků a informací, navrhnout marketingovou strategii pro cukrářskou výrobu MF desserts. Jelikož se jedná o nově vznikající podnik, je nutno důkladně prozkoumat situaci na cíleném trhu a chování potenciálních zákazníků. Pomocí zhotovení jednotlivých analýz a vytvoření průzkumu trhu o chování spotřebitelů, získat potřebné informace k vytvoření návrhu marketingové strategie, která by měla napomoci k dobré výchozí pozici MF desserts a možnému rozvoji v budoucnu.

Primární výzkumná otázka se týká situace na cíleném trhu ve vztahu úspěšného průniku MF desserts, kterou lze definovat v několika dílčích výzkumných otázkách:

1. Je sledovaný trh dostatečně velký pro podnikání MF desserts?
2. Jak se chovají konkurenční firmy na daném trhu?
3. Jaké je prostředí a chování spotřebitelů na sledovaném trhu?

5.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena do základních tří částí - teoretické, analytické a projektové. Teoretická část je sestavena pomocí odborných literatur a publikací českých i zahraničních autorů, jež se danou problematikou zabývají. Popisuje základní teoretické poznatky a důležité pojmy související s plánováním, sestavením marketingových strategií, definováním marketingu služeb a samotného procesu uvedení strategie. Teoretická část slouží jako určitý mustr odrážející se v následujících částech diplomové práce.

V analytické části se promítají získané poznatky z teoretické části. Prvním krokem je zde vypracování situační analýzy, v rámci které jsou prováděny dílčí analýzy prostředí. Pro sestavení komplexní situační analýzy byly vybrány následující: analýza vnějšího makroprostředí tzv. PEST, analýza vnějšího mikroprostředí a konkurence dle Porterova modelu 5

sil a analýza vnitřního prostředí. PEST analýza má za úkol identifikovat komplexní situaci na trhu. Jednotlivé analyzované vlivy zhodnotí a podají informace, které se váží s možným ohrožením či příležitostmi pro podnikání po stránce politicko-legislativní, ekonomické, sociální i technologické. Zjištěné informace jsou podstatné k definování a zodpovězení výzkumné otázky č. 1 týkající se velikosti trhu. Navazující analýza konkurence dle Porterova modelu 5 sil má za úkol zhodnotit a definovat situaci konkrétního cílového trhu. Účelem této analýzy je prozkoumat jednotlivé síly, jež na cílovém trhu působí. Umožní predikovat možná omezení i příležitosti a nastíní pozici MF desserts ve vztahu ke konkurenci. Informace získané pomocí Porterova modelu 5 sil by tak měly napomoci k zodpovězení výzkumné otázky č. 1, zároveň výzkumné otázky č. 2 o chování konkurenčních podniků v rámci sledovaného trhu. Poslední část situační analýzy je analýza vnitřního prostředí, která bude popisovat současnou situaci MF desserts. Pomocí analýzy vnitřního prostředí je možno hodnotit jednotlivé silné a slabé stránky konceptu, které mohou ovlivnit budoucí podnikání. Pro získání potřebných informací o situaci na daném trhu a chování spotřebitelů, budou zjištěná sekundární data situační analýzy doplněna o data primární v podobě průzkumu trhu. Průzkum trhu bude probíhat formou kvantitativního šetření s cílem získat potřebné informace o chování spotřebitelů v rámci sledovaného cukrářského odvětví, jejich preferencích a spokojenosti se současnou nabídkou trhu. Ve finální podobě tak vytvořit ucelený náhled na situaci cílového trhu. Kvantitativní šetření bude probíhat formou vytvořeného tištěného a online dotazníků pro sledovaný trh. Cílovou skupinou respondentů jsou obyvatelé Valašského Meziříčí, Rožnova pod Radhoštěm a okolních přilehlých vesnic. Informace by měly být zajištěny převážně u ekonomicky aktivních respondentů produktivního věku. Cílem průzkumu trhu bude zajištění dostatečného vzorku odpovědí respondentů, které ve výsledné fázi vytvoří možný náhled na jejich preference a chování, čímž také bude moci být zodpovězena výzkumná otázka č. 3. Závěr analýz sekundárního i primárního šetření se v konečné fázi promítne do celkové SWOT analýzy hodnotící situaci MF desserts komplexně.

V projektové části bude navržena marketingová strategie pro MF desserts opírající se o zjištěné informace z části analytické i teoretické. Navrhovaná marketingová strategie bude obsahovat jednotlivé postupy a kroky v podobě stanovení vize firmy, strategických cílů, vytvořením časového i finančního hlediska a navržením marketingového a komunikačního mixu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ MF DESSERTS

Diplomová práce se soustředí na vytvoření vhodné a správně nastavené marketingové strategie pro MF desserts, který je v současnosti prakticky na úplném začátku. Za tímto konceptem stojí mladá slečna Michaela Frydrychová, odtud tedy nese koncept název MF dessert, která má v sobě spoustu energie a elánu, jež bezpochyby cukrářská profese potřebuje. Gastronomie celkově je jejím obrovským koníčkem, k samotné myšlence pečení a výrobě dezertů se dostala v průběhu svého zaměstnání jako bankovní poradkyně. Během svého působení v ekonomické sféře se věnovala cukrářství amatérsky a pouze ve svém volném čase. Její obrovský zájem vzbuzovala obecně kvalita českého cukrářství v porovnání s jinými zeměmi, převážně tedy Francií. Proto se i francouzské cukrářství výrazně odráží v současném konceptu MF desserts.

Začátek tvorby a formulování MF desserts vznikl v roce 2014, kdy se objevila první spolupráce s vyhlášenou kavárnou Mai Cafe v Rožnově pod Radhoštěm, kde byly slečnou dodávány dezerty v podobě tzv. cheesecakes. Zpětné vazby zákazníků kavárny byly velmi pozitivní, proto se slečna Frydrychová začala vzdělávat v cukrářské oblasti, rozvíjet své znalosti a zdokonalovat se v tomto odvětví. Zúčastnila se několika kurzů v Praze či Brně, získala další objednávky na narozeninové oslavy a její výtvořky se díky spokojeným zákazníkům, začaly objevovat na sociálních sítích. Pozitivní ohlasy a zpětná vazba spotřebitelů na tvorbu, podnítily na začátku roku 2015 oslovení ke spolupráci majitele nejmenovaného restauračního zařízení ve Valašském Meziříčí, kde také v současné době působí slečna Frydrychová jako cukrářka. Cukrářská tvorba či výrobky, které jsou poskytovány spotřebitelům, jsou pod záštitou restaurace již prezentovány jako MF desserts. Ačkoliv je samotný název MF desserts spíše jednoduchý, je možno ho hodnotit jako výstižný. Spojuje podstatné prvky celého konceptu- iniciály osoby, která za tvorbou stojí a samotné výrobky a služby, jež nabízí. Mezi návštěvníky restaurace si již tento koncept vybudoval určité povědomí a známost. Díky výrazně pozitivním ohlasům na tvorbu u zákazníků restaurace a následně nárůstu zájmu konečných spotřebitelů o tyto výrobky, vznikla myšlenka vlastního podnikání.

Pro možné sestavení marketingové strategie MF desserts bude v následujících krocích vytvořena situační analýza, jakožto stěžejní zdroj informací definující aspekty a vlivy vnitřního, vnějšího makroprostředí i mikroprostředí.

7 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

K získání potřebných informací a následných podkladů pro tvorbu návrhové části, je nutno prozkoumat prostředí a situaci trhu, na který se podnik orientuje. V souladu s teoretickými poznatky bude k těmto účelům vytvořena situační analýza skládající se z analýz vnějšího i vnitřního prostředí, jež napomůže k formulování budoucí tržní pozice podniku.

7.1 Analýza vnějšího makroprostředí

Analýza vnějšího makroprostředí se zabývá zejména faktory, jež podnik nemůže přímo ovlivnit. Jedná se o externí podmínky, které jsou z pozice podniku nekontrolovatelné, ale mohou ovlivnit samotnou situaci uvnitř podniku. Pro účely zkoumání bude v práci použita analýza PEST, která zahrnuje politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické faktory. Shromážděné informace tvoří relevantní sekundární data, převážně tedy statistické poznatky, jež jsou veřejně dostupné.

7.1.1 Politické a právní faktory

Politické a právní prostředí je tvořeno mnoha faktory, které ovlivňují nejen fungování jednotlivých podniků, regulují společenské vztahy a subjektivní práva či povinnosti mezi účastníky pomocí stanovených podmínek. Jedná se o obecně závazná pravidla chování, jež jsou stanoveny a formovány orgány státu. Podnikání je ovlivněno státem pomocí stanovené legislativy, které musí jednotlivé podniky dodržovat. Tím je vytvářen rámec pro fungování trhu, samotné podnikatelské činnosti a práv spotřebitelů. V České republice je podnikání řízeno zákonem č. 445/1991 Sb., o živnostenském podnikání a od roku 2014, ve kterém došlo k právním úpravám obecného postavení podnikatelů v rámci změn zákona soukromého práva, zákonem č. 90/2012 Sb., zákonem o obchodních korporacích a díky těmto změnám také zákonem č. 89/2012 Sb., novým občanským zákoníkem. (Martinovičová, 2014, s. 10)

Provozování cukrárny s výrobou je státem regulováno převážně oblastí pracovního a obchodního práva, hygieny, daňové legislativy a živnostenského podnikání. K tomu, aby podnikatel mohl poskytovat služby v oblasti cukrářství, je nutno vlastnit živnostenské oprávnění s předmětem podnikání „Pekařství, cukrářství“. Jedná se o živnost řemeslnou, ke které se vztahují podmínky odborné způsobilosti, jež musí splnit ohlašovatel sám nebo jím stanovený odpovědný zástupce. Odbornou způsobilost je nutno prokázat doložením dokla-

du o příslušném vzdělání, praxí v oboru nebo uznáním odborné kvalifikace. (MPO, online, 2016)

Na podnikání v oblasti cukrářství se vztahují veškeré povinnosti a zákony související s manipulací a úpravou surovin a potravin. Tyto legislativní povinnosti jsou kontrolovány převážně Ministerstvem zemědělství. V sektoru potravinářství stát vytváří přísná pravidla v oblasti hygieny, při jejichž porušení hrozí podniku vysoké sankce. Pro výrobce a prodejce potravin a nápojů je stanovena ze zákona povinnost zavést systém HACCP (Hazard analysis and Critical Control Points) neboli také systém kritických bodů. Jedná se o základní nástroj preventivních opatření při výrobě a manipulaci s potravinami, slouží k zajištění nezávadnosti potravin či pokrmů během jednotlivých činností, jako například výroba, skladování, úprava a prodej. (HACCP, online, 2009)

V samotném potravinářském odvětví probíhaly v roce 2015 zásadní změny v novelách. Ministerstvo zemědělství ČR vydalo novelu zákona č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, jež výrazně ovlivnily poskytování informací a označování potravin. Část zákona o potravinách udává provozovatelům potravinářských podniků a stravovacích služeb definované požadavky týkající nutných informací, jež musí podnikatelé uvádět u nebalených potravin. Zákon definuje jejich požadovaný rozsah, způsob, a postup při identifikaci a definování obsažených alergenů v konkrétních potravinách či pokrmech. Tento zákon má chránit spotřebitele, převážně vede ke zvýšení bezpečnosti u potravin a větší informovanosti nakupujících. (eAGRI, online, 2016)

Politicko-legislativní prostředí ČR je výrazně ovlivněno členstvím státu v Evropské unii, která udává sjednocené podmínky pro všechny zainteresované země. Tyto podmínky se následně promítají formou implementace do legislativních a politických postupů České republiky. Pro podnikání na tuzemském trhu to znamená nejen řadu omezení, ale také možných příležitostí. Mezi významné faktory poskytující příležitost je podpora státu pro malé a střední podnikání formou dotací, grantů EU či zvýhodněných půjček. Ministerstvo průmyslu a obchodu vydává každoročně dokument s názvem „*Akční plán podpory malých a středních podnikatelů*“, jež udává aktuální potřeby malých a středních firem v České republice. Tento dokument má podpořit podnikání, rozvoj MSP podniků, vytvořit příznivé podnikatelské prostředí a tím také udržovat konkurenceschopnost na trhu ČR. Pro rok 2016 byl Ministerstvem průmyslu a obchodu dne 14. prosince 2015 vydán Akční plán, jenž udává řadu aktivit pojících se s podporou podnikatelů. Mezi zajímavé aktivity obsažené v Akčním plánu pro rok 2016 je vytvoření projektu s názvem „*Rok řemesel*“, který má za

cíl podpořit řemeslné živnostníky v jejich práci a udržet obslužnost v jednotlivých regionech. Další z aktivit se týká podpory technologie, tato aktivita je zaměřena na rozvoj malých a středních podniků ve formě podpory při pořizování potřebného zařízení. (MPO, online, 2016), (Svaz pekařů a cukrářů ČR, online, 2016)

Mezi aktuální změny je nutno zařadit návrh nového zákona o elektronické evidenci tržeb (zkráceně EET). Jedná se o zcela nový systém elektronické evidence hotovostních tržeb pro vybrané podnikatele. Jakákoliv hotovostní tržba z prodeje zboží a služeb bude evidována prostřednictvím propojení pokladních systémů podnikatelů a datového úložiště Finanční správy. Důvodem zavedení tohoto systému je zamezení úniku na daních, zamezení negativním aspektům krácení tržeb a zvýšení příjmu státního rozpočtu pro možné investice v sociální, zdravotní a vzdělávací sféře. Ačkoliv byl tento zákon schválen poslaneckou sněmovnou již v roce 2015, stále probíhají přípravy na samotnou implementaci. Účinnost zákona o elektronické evidenci služeb nabyde předběžně nejdříve ve 3. čtvrtletí roku 2016, jež bude platit pro ubytovací zařízení a restaurace. Ve 4. čtvrtletí pak účinnost nabyde pro maloobchod a velkoobchod. (Finanční správa, online, 2016), (MFČR, online, 2016) Z důvodů dosavadních nejasností, nelze přímo definovat, jak se tento systém odrazí v budoucím provozu MF desserts.

7.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí lze nejlépe hodnotit pomocí analyzování makroekonomických faktorů, které globálně popisují minulou, současnou i budoucí predikci situace v České republice. Významnou roli makroekonomických faktorů má například vývoj HDP, index míry nezaměstnanosti a úroveň výše mezd, inflace, výše úrokových sazeb, platební bilance, zahraniční obchod, státní rozpočet či kupní síla koruny.

Současná situace v ekonomickém prostředí ČR je dle údajů Ministerstva financí hodnocena kladně. Po letech 2012 a 2013, kdy se ekonomika státu nacházela v recesi, přinesly následující roky 2014 a 2015 dynamický růst pro českou ekonomiku, který stále pokračuje. Zmíněné spíše pozitivní hodnocení ekonomiky státu dokazuje zvýšení reálného DHP a domácí poptávky na našem území. Vývoj prezentuje nárůst a udává zvýšení HDP za rok 2015 o 4,5%. Predikce Ministerstva financí i nadále odhaduje růst DHP v roce 2016 o 2,7% a v roce 2017 o 2,8%, což je dáno zejména očekávanou domácí konečnou spotřebou a růstem disponibilního důchodu. (MFČR, online, 2016)

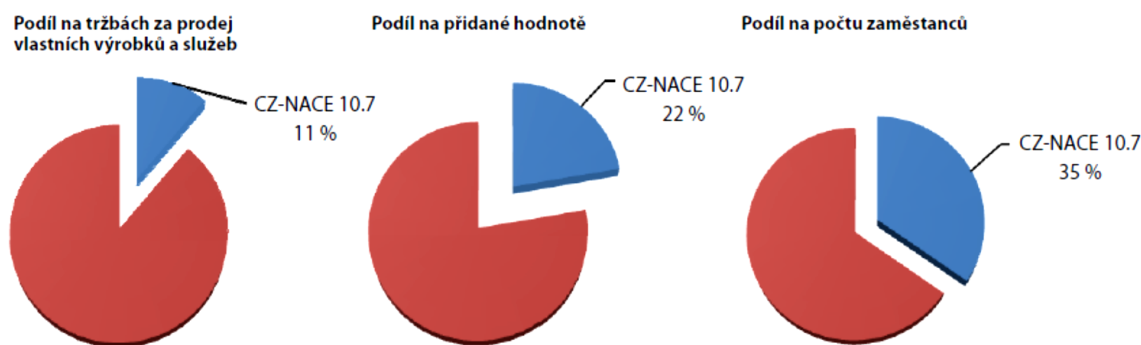
Jedním z podstatných makroekonomických ukazatelů popisující situaci země, je také inflace. Inflace udává míru cenové hladiny zboží, služeb a kupní sílu peněz. Ministerstvo financí udává průměrnou míru inflace v loňském roce dosahující 0,3%, což je také druhou nejnižší inflací (hned po roce 2003, kdy dosahovala 0,1%) v historii ČR. (MFČR, online, 2016) V letošním a následujícím roce se však má dle odhadů zvyšovat, což je ovlivněno budoucím vývojem ceny ropy a růstem domácí poptávky. (MFČR, online, 2016)

Pozice ekonomiky ČR v rámci ekonomického cyklu, popisuje současnou ekonomickou situaci na našem území pozitivně z důvodů uzavření záporné produkční mezery v roce 2015, jež zde přetrvávala od roku 2009. Kladná produkční mezera se projevuje převážně na trhu práce a příznivém vývoji zaměstnanosti. Trh práce v loňském roce nabýval výrazných změn. Zaměstnanost meziročně vzrostla o 1,3% z důvodů vysoké míry ekonomické aktivity obyvatel a růstu počtu zaměstnanců, převážně v odvětvích zpracovatelského průmyslu, vědeckých a technických činností a obchodu. (MFČR, online, 2016) Nárůst zaměstnanosti je predikován i v následujícím období. S mírou zaměstnanosti úzce souvisí další makroekonomický ukazatel, a to míra nezaměstnanosti, která se postupně snižuje. Dle Ministerstva financí v průměru za rok 2015 dosáhla míra nezaměstnanosti 5,1%, ve 3. čtvrtletí byla dokonce jednou z nejnižších v rámci EU, v podobě rekordních 4,8%, což ji řadilo na druhé místo v nejnižší míře nezaměstnanosti hned po Německu. Ministerstvo financí predikuje budoucí vývoj pokračujícím poklesem míry nezaměstnanosti. (MFČR, online, 2016).

Pozitivní a kladné hodnocení současné situace na trhu práce se odráží také ve zvýšení objemu mezd. Průměrná hrubá měsíční mzda se v loňském roce zvýšila o 4,1%, což je dáno převážně nízkou mírou inflace a zvýšením reálné kupní síly mezd. Nejrychleji rostoucí průměrné mzdy pak zaznamenala oblast ubytování, stravování, pohostinství a administrativní činnosti. Budoucí vývoj by měl být stále pozitivní a míra mezd by se tak měla i v letošním roce zvyšovat. (ČSÚ, online, 2016)

Zhodnocení ekonomické situace v oblasti cukrářství nejlépe poskytují studie Ministerstva zemědělství s názvem „*Panorama potravinářského průmyslu*“, které je každoročně vydáno zpětně pro předešlý rok. Poslední studie byla vydána v roce 2015 a podává komplexní přehled v potravinářském průmyslu, který je ve studii rozdělen na jednotlivé specifické odvě-

ví. Cukrářská výroba dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE¹ spadá do klasifikační třídy 10.7 - Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků. Samotné hodnocení ekonomické situace tohoto odvětví je možno vidět na grafu č. 1 (viz níže), který podává informace o podílu sledované klasifikační třídy 10.7 a jejích základních ukazatelích v rámci celé potravinářské výroby. Podíl výroby pekařských, cukrářských a moučných výrobků (první graf zleva) tvoří 11% z celkových tržeb v potravinářském průmyslu za rok 2014, což řadí tuto klasifikační třídu až na páté místo potravinářského průmyslu. Co je však podstatné, jsou zbylé dva grafy. Podíl na přidané hodnotě (prostřední graf) činí 22% v celém odvětví, profiluje druhou nejvyšší hodnotu hned po výrobě ostatních potravinářských výrobků (CZ-NACE 10.8), která dosáhla 25%. Poslední graf (vpravo) poukazuje na podíl počtu zaměstnanců v rámci potravinářské výroby. Obor pekařských, cukrářských a moučných výrobků je významným zaměstnavatelem. V roce 2014 obor zaznamenával 3 036 podniků, což tvoří 40% všech podniků potravinářského průmyslu, největší skupinu zde tvoří malé podniky s podílem 96%. Podíl na počtu zaměstnanců v celém potravinářském průmyslu tvoří 35%, což je také nejvyšší hodnotou v rámci jednotlivých oborů potravinářského průmyslu. (Ministerstvo zemědělství, online, 2016)



Graf 1 Podíl základních ukazatelů pekařských, cukrářských výrobků v potravinářské výrobě (eAGRI, online, 2015)

Pozitivní údaje podává ČSÚ o meziročním vzrůstu tržeb v oblasti služeb o 2,9%. V oblasti ubytování, stravování a pohostinství se tržby v roce 2015 zvýšily o 6,4%. (ČSÚ, online, 2016) To může být hodnoceno jako kladný faktor pro MF dessert, možná příležitost pro

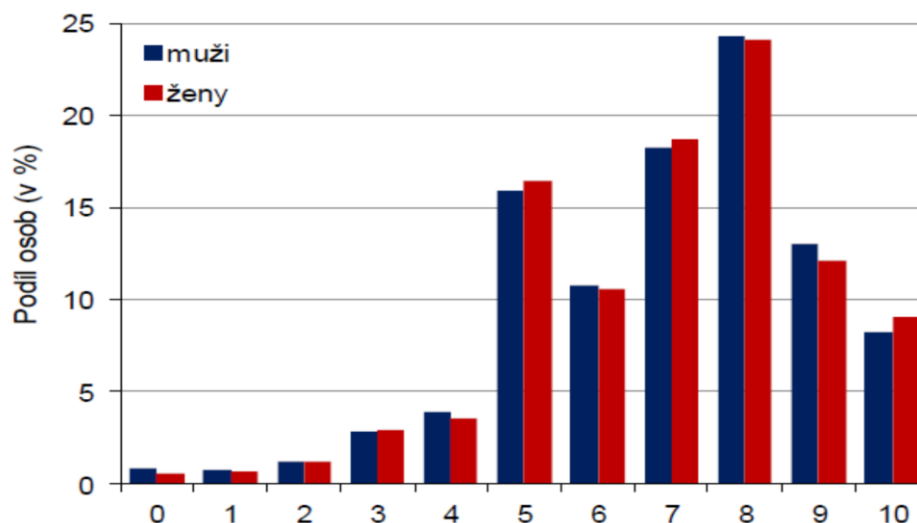
¹ NACE- akronym vycházející z franc. překladu, jedná se o statistickou klasifikaci ekonomických činností v rámci Evropského společenství. Jednotky se stejným zaměřením a ekonomickou činností jsou řazeny a selektovány do stanovených kategorií. Kategorie jsou vytvořeny dle druhu ekonomické činnosti. (ČSÚ, online, 2016)

rozvíjení a udržování vztahů s odběrateli v podobě restaurací a kaváren. Pro MF desserts je možno zhodnotit v podobě příležitostí také celkovou současnou situaci ekonomiky, která po několika letech recese pomalu roste a tento růst se předpokládá i v budoucnu. Jako možné ohrožení v podobě konkurence, je možno definovat podíl oboru v oblasti zaměstnanců a jednotlivých podniků, kterých je na globálním potravinářském trhu v ČR dostatek.

7.1.3 Sociální faktory

Česká republika měla dle dat Českého statistického úřadu 10 546 120 obyvatel k 30. září 2015, což je nepatrný nárůst oproti roku předešlému, kdy počet hlásal 10 538 275 obyvatel. Možným problémem se však může jevit globální stárnutí české společnosti. Dle zjištěných dat ČSÚ definuje průměrný věk občanů České republiky medián 40,8 let. V porovnání s rokem 1995, kdy činil medián 36,2 let, lze zaznamenat postupné stárnutí populace naší země. (ČSÚ, online, 2016) V budoucnu se stárnutí populace může projevit v podobě potíží v ekonomické aktivitě a produktivitě obyvatel. S přihlédnutím na časové rozmezí jednotlivých dat, je daná problematika spíše pomalu se vyvíjející. Na druhou stranu je nutno podotknout, že Česká republika vykazuje v porovnání se zeměmi EU relativně vysokou míru ekonomické aktivity obyvatel ve věku 15- 64 let, v procentuálním vyjádření se jedná o 73,5%. (ČSÚ, online, 2016)

V rámci zjištění informací týkající se sociálních podmínek populace ČR, probíhá šetření ČSÚ s názvem „*Životní pohoda českých obyvatel*“, ve kterém hodnotí sledované domácnosti celkovou spokojenost se svým životem. Převážně v oblasti bydlení, zaměstnání, životního prostředí a spokojenosti v rámci osobních vztahů. Pro zhodnocení loňského roku 2015 probíhá šetření od měsíce února do začátku června 2016. (ČSÚ, online, 2014) Data, která lze vidět na grafu č. 2 (viz dále), vypovídají o celkové spokojenosti občanů ČR dle výše uvedených oblastí (bydlení, zaměstnání, osobní vztahy apod.) v rámci šetření předešlého roku. Hodnotící respondenti odpovídali na otázky pomocí stupnice 0-10, kde označení 0 znamenalo zcela nespokojen a 10 zcela spokojen.



Graf 2 Hodnocení spokojenosti obyvatelstva ČR se svým životem (ČSÚ, online, 2014)

Z grafu č. 2 lze vyčíst, že nejčastěji označovanými hodnotami byly spíše hodnoty druhé poloviny stupnice definující převážnou spokojenost se svým životem. ČSÚ udává, že pouze každá desátá osoba označila hodnotu menší než 5. Spokojenost u žen i mužů se výrazně neodlišuje a pohybuje se průměrně okolo hodnoty 7. Dle uvedených údajů je obyvatelstvo ČR relativně spokojeno se životní úrovní a svým životem. (ČSÚ, online, 2014)

Hodnocení životní úrovně Zlínského kraje je důležité ve srovnání převážně ekonomických ukazatelů, jako například nezaměstnanost, počet obyvatel a ekonomická aktivita občanů. V rámci komparace jednotlivých krajů ČR, je Zlínský kraj průměrně až na 8. místě, což staví situaci kraje do horší poloviny. (ČSÚ, online, 2016) Podstatné a užitečné informace pro MF desserts se týkají cestovního ruchu a rostoucí míry návštěvnosti ubytovacích a restauračních zařízení. V roce 2015 navštívilo hromadné ubytovací zařízení celkem 663 000 hostů, což zapříčinilo nárůst počtu návštěvníků kraje o 9,9%. V hodnocení jednotlivých krajů ČR se však podíl na celkovém počtu hostů ČR nezměnil a zůstal stejný jako v předešlém roce. Míra návštěvnosti kraje 3,9% řadí Zlínský kraj na 9. místo mezi jednotlivými kraji ČR. (ČSÚ, online, 2016)

Chování spotřebitelů může výrazně ovlivnit nejen prostředí, ve kterém jedinci žijí, ale také současné a nové trendy, jež působí na spotřebitelských trzích a následně na samotné chování jedinců. Trendy se vyvíjí společně s dobou, globalizací společnosti a novými technologiemi. Pro úspěšnost jednotlivých podniků je důležité dané změny sledovat, snažit se jim přizpůsobit a vytvářet tak vhodné prostředí pro své budoucí i stálé zákazníky. Změny v trendech pravidelně sleduje také web TrendWatching.com, který udává předpovědi o

budoucím vývoji chování spotřebitelů a samotných nových trendech trhu. Pro rok 2016 je dle analýz TrendWatching.com pro jednotlivé podniky a značky stěžejní aspekt překvapování a touhy po překvapení ze strany spotřebitelů. TrendWatching.com doporučuje značkám vytvářet nové kontexty v rámci komunikace, nebát se přicházet s nevšedními nápady pro představení svých služeb či produktů. S tímto aspektem úzce souvisí také samotné získání a udržení důvěry svých zákazníků, možné následné tvorby loajality a silné vazby spotřebitele na danou značku. To však v dnešní době není zcela jednoduchý úkol. K tomu, aby firma získala důvěryhodnost ze stran spotřebitelů, je nutná určitá míra odvahy. Doporučuje se nebát představit svou značku v hlubším kontextu v podobě bližšího představení identity i kultury spotřebitelům. (TrendWatching, online, 2016)

Jedním z nejdůležitějších, zároveň také nejsložitějších úkolů podniku, je v dnešní době získání důvěryhodnosti a loajality spotřebitelů ke značce. Tento aspekt je výrazně ovlivněn převážně pokrokovou dobou a samotným způsobem chování spotřebitelů, u kterých se v rostoucí míře projevuje důraz na kvalitu zpracovaných surovin a touha po informovanosti o samotném prostředí, kde výrobky či služby vznikají. V odvětví potravin se tyto apely a tendence spotřebitelů projevují nejvýrazněji. (Kopřiva, online, 2016) Zmíněné aspekty jsou hodnoceny převážně jako příležitost pro MF dessert, která buduje koncept primárně na kvalitě surovin a tzv. „home-made“ neboli poctivém zpracování. Je však stěžejní, aby hodnoty stále udržovala a neslevila ve svých, i spotřebitelských požadavcích.

7.1.4 Technologické faktory

Technologie a technologické faktory jsou jedním z nejdynamičtěji rozvíjejících se aspektů dnešní doby, výrazně ovlivňují život lidí, organizací a rozvoj celkové populace. Do technologického prostředí je možno zahrnout rozvoj průmyslu, vývoj a nové trendy v oblasti vědy a výzkumu. Pro podnikatele znamená samotný rozvoj techniky a technologie neustálé změny. K tomu, aby zůstal podnik konkurenceschopný, je nutné změny v rozvoji technologie nejen sledovat, ale dokázat se těmto změnám i přizpůsobit. Mezi stěžejní technologické faktory je nutno zahrnout informační a komunikační technologie, které procházejí razantním vývojem. Nově vznikající informační a komunikační technologie mají za následek ovlivnění chování spotřebitelů. Podle Českého statistického úřadu se od roku 2005 zvýšil počet domácností s připojením k internetu z 19% na 72%. (ČSÚ, online, 2016) V důsledku stále větší váhy internetu jako podstatného komunikačního nástroje se mění také chování jedinců. Stále více přibývá zákazníků, kteří před samotnou koupí výrobku či

služeb nejprve zjistí podstatné informace na internetu, což může v důsledku výrazně ovlivnit jejich rozhodovací proces. Tento aspekt je možno brát jako příležitost ke komunikaci se stávajícími i potenciálními zákazníky. Pomocí online komunikace se zákazníci se jednak rozšiřuje oblast možného působení a snižuje se omezení lokální komunikace. Zvyšuje se také možnost a jednoduchost přímého kontaktu či oslovení zákazníků a jejich informovanost o produktu či službách. Je proto důležité stanovit vhodnou a správnou komunikaci přes internet v prostředí, kde se může pohybovat skupina možných cílových zákazníků.

Cukrářská výroba má dlouholetou historii a tradici na tuzemském trhu, s čím se také pojí určitý technologický rozvoj této oblasti, který narůstal převážně v porevolučním období. Do ČR se v tomto období dostávaly nové technologie, cukrářské pomůcky ulehčující práci a samotné dříve nedostupné suroviny. V dnešní době však nejde pouze o pomůcky a samotné suroviny. Technologií, kterých může moderní cukrářská oblast využít, je nespočet. V současnosti je kladen důraz převážně na kvalitu výrobků a služeb, významnou roli v daném aspektu hraje moderní technologie v podobě zařízení a strojů, které výrazně usnadňují a zrychlují samotný proces výroby. Cukráři mohou využívat moderních technologií v podobě cukrářských míchačů, kombinovaných strojů, mixérů, chladících vitrín, vodních ekonomizérů, temperovacích zařízení na čokoládu, strojů na jedlý tisk, díky kterým lze potisknout jedlý papír pomocí speciálních inkoustů, nebo různých variací pístových kompresorů pro nástřik barvy na dort či dezert. (Potravinářská komora ČR, online, 2009) Do oblasti moderní technologie je však nutné zahrnout také celou řadu nových drobných náčiní a pomůcek, které usnadňují tvorbu jednotlivých výrobků. Technologie a její vývoj je pro výrobu velmi podstatná a stejně jako v jiných oblastech i moderní cukrařina podléhá nejnovějším trendům. Je tedy důležité se rozvoji přizpůsobovat, zjednodušit celkový výrobní postup a snížit časovou náročnost. Při samotném zavádění moderních technologií je však nutno zohlednit ekonomický a finanční aspekt, vzhledem k možnostem a návratnosti daných investic.

7.2 Analýza vnějšího mikroprostředí - Porterova analýza

Pro analyzování vnějšího mikroprostředí byl pro diplomovou práci zvolen Porterův model pěti konkurenčních sil, který má za úkol ve výsledné fázi definovat konkurenceschopnost podniku a atraktivitu daného prostředí. Metoda identifikuje základní faktory, které mohou ovlivnit chod a fungování podniku. Pomocí těchto faktorů je možné také určit základní silné a slabé stránky, možné příležitosti i ohrožení. Model definuje pět základních sil půso-

bící na úspěšnost daného podniku a mezi tyto síly patří: rivalita konkurenčních podniků v rámci sledovaného odvětví, riziko možného vstupu nových konkurentů do odvětví, hrozba substitučních náhražek zboží a služeb, odběratelé a dodavatelé.

7.2.1 Rivalita konkurenčních podniků v rámci odvětví

Pro definování konkurenčního prostředí byla stanovena základní kritéria: diferenciací ekonomických subjektů, velikost konkurentů ve sledovaném odvětví a diferenciací poskytovaných výrobků a služeb.

Prvním ze stanovených kritérií je rozdělení a definování ekonomických subjektů. Pro cukrářskou výrobu MF desserts je nutno rozdělit konkurenci na cukrářské výroby, které se specializují na prodej cukrářských výrobků B2B a B2C trhům, jedná se tedy o prodej jednotlivým subjektům i konečným spotřebitelům. Dalším možným rozdělením konkurenčních subjektů je na oblast gastronomie, čímž se rozumí restaurační zařízení a kavárny nabízející ve svém sortimentu cukrářské výrobky s vlastní výrobou. Z výše definovaným kritériem úzce souvisí velikost konkurentů na sledovaném trhu. Velikost konkurentů v rámci odvětví cukrářských výrobků celorepublikově ukazuje tabulka 2 (viz níže), která popisuje rozvoj podnikatelských subjektů v oboru - 10.7. Výroba pekařských, cukrářských a moučných výrobků (dle klasifikace CZ-NACE) od roku 2008 po rok 2014. Pro zhodnocení je nutno zmínit, že samotný klasifikační obor zahrnuje jednotlivé třídy, ve kterých definuje: výrobu pekařských a cukrářských výrobků, výrobu sucharů, sušenek a trvanlivých výrobků a výrobků makaronů, nudlů a podobných moučných výrobků. (eAGRI, online, 2015). Uvedená tabulka udává počet všech ekonomických subjektů daného oboru.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Počet jednotek	2 331	2 548	2 712	2 951	2 972	2 961	3 036
Pracující majitelé	2 180	2 384	2 586	2 706	2 819	2 883	2 786
Průměrný počet zaměstnanců	34 535	33 889	33 153	33 583	31 953	30 789	29 756

Tabulka 2 Počet ekonomických subjektů v oboru pekařství a cukrářství (dle CZ-NACE) v ČR (eAGRI, 2015)

Jak lze vyčíst z tabulky 2, počet ekonomických subjektů se během sledovaného období zvyšuje. V roce 2014 bylo registrováno 3 036 subjektů v oblasti pekařství a cukrářství. Mezi největší společnosti na trhu patří například Bakeries a.s., Penam a.s. nebo Opavia-Lu s.r.o. (eAGRI, online, 2016)

V rámci zhodnocení současné situace konkurenčního prostředí je definována také situace ve Zlínském kraji. Dle údajů Českého statistického úřadu bylo v roce 2015 evidováno celkem 969 ekonomických subjektů v rámci celého potravinářského průmyslu, z čehož samotný stěžejní okres Vsetín zaznamenal 204 ekonomických subjektů potravinářského odvětví jako celku. Výrazně vyšší počet v okrese však eviduje oblast stravování a pohostinství, v roce 2015 ji tvořilo 1 487 ekonomických subjektů. V okrese Vsetín výrazně dominuje podnikání fyzických osob vykonávající svou činnost na základě živnostenského oprávnění a jedná se převážně o malé a střední podniky. (ČSÚ, online, 2016)

V cukrářské sféře hraje dominantní roli určitá diferenciací poskytovaných výrobků a služeb, která spočívá především v estetickém vzhledu výrobků, kvalitě, chuti a na samotné značce. Ačkoliv jsou dané aspekty odlišeny pro výrobu cukrářského sortimentu stěžejní, je na daném trhu nabízen spíše obdobný koncept a sortiment výrobků. Odlišeny se od konkurence v rámci poskytování jiných služeb a výrobků, je také důležitým kritériem MF desserts. Koncept MF desserts je převážně inspirován francouzským cukrářstvím, které je v místě působení zastoupeno zcela minimálně, a to v podobě určitých výrobků (převážně tedy nabídkou různých variací „cheesecakes“) v rámci nabízeného sortimentu jednotlivých cukrářství.

V okrese Vsetín působí mnoho drobných živnostníků (viz příloha II), kteří nabízejí cukrářské výrobky. Komunikace těchto podniků spočívá spíše ve formě World of Mouth² (zkráceně WOM), tedy na osobním doporučení produktu mezi jednotlivými spotřebiteli. Na sledovaném trhu však působí také významné konkurenční subjekty, jež mají rozšířenou, stálou B2B klientelu a jejich značka je mezi konečnými spotřebiteli známá. Mezi ně patří především ostravská firma OLLIES, jejíž hlavní konkurenční výhodou je velikost obsazeného trhu a působení, známost značky pojící se s historií a také samotná komunikace společnosti se spotřebiteli. Další z významných konkurentů, jež se v poslední době rozrůstá na sledovaném B2B trhu, je firma Hm Ogaři s.r.o. Výraznou výhodou společnosti je poměrně široká síť odběratelů. Pro MF desserts jsou výše zmíněné konkurenční podniky hlavními důležitými rivaly na B2B trhu. Ostravská firma OLLIES je jedním z největších konkurentů

² Word of Mouth (WOM) marketing – pro podniky možný užitečný nástroj marketingové komunikace, pomocí se které podniky snaží ovlivnit běžné každodenní dialogy mezi lidmi tak, aby si předávali a tím také šířili kladné informace o daných produktech či službách podniku. (Jurášková, Horňák a kol., 2012, s. 249)

pro MF desserts. Podnik s dlouholetou tradicí na trhu, který má již vybudovaný image a pozitivní vnímání u spotřebitelů. Vzhledem k jejich úspěchům, OLLIES rozšířilo oblast svého působení také na cílový trh MF desserts, kde poskytuje převážně B2B trhu své služby. Jedná se o velkou společnost, která má síť cukráren v Ostravě i v Olomouci. V rámci poskytovaných výrobků nabízejí širokou nabídku variací dortů, speciálních dortů k různým příležitostem, sladkého pečiva, dezertů a objevuje se zde i tvorba makronek. Firma provozuje také rozvážkovou službu převážně v Ostravě, ale také mimo město, na libovolné místo po celé České republice. Vzhledem k velikosti a širokému poli působení je možno hodnotit firmu jako významného konkurenta pro podnikání MF desserts. Stěžejní výhodou pro MF desserts je však spatřována ve specializaci na francouzské cukrářství. V rámci sledované konkurenční firmy se objevuje nabídka makronek, avšak stěžejní sortiment služeb firmy v rámci cílového trhu se soustředí převážně na nabídku různých variací dortů. Možnou nevýhodou pro MF desserts ve vztahu ke konkurenční firmě, je již vybudovaná síť stálých zákazníků, komunikační strategie a známost podniku.

Druhým stěžejním konkurentem v rámci cílového trhu je podnik Hm Ogaři s.r.o., kteří na trhu působí od roku 2012, za danou dobu si dokázali vybudovat poměrně širokou síť odběratelů na sledovaném B2B trhu, což je možno hodnotit jako určitou nevýhodu pro MF desserts. Produkty, které poskytují, se specializují na výrobu kompletních dortů a různých variací dezertů. Nabídka dezertů poskytované konkurenčním podnikem se však zcela odlišuje od MF desserts. Výrazná výhodou MF desserts je spatřována ve francouzských dezertech a samotném estetickém vzhledu. Dezerty konkurenční firmy jsou v rámci B2B trhu poskytovány v plastových kelímcích, ve kterých je to následně i servírováno konečným spotřebitelům, což snižuje celkový estetický dojem dezertu.

S ohledem na velikost konkurence v daném odvětví, její růst a samotné zastoupení jednotlivých ekonomických subjektů sledovaného okresu Vsetín, je možno konstatovat rostoucí míru rivality konkurence na trhu. V tabulce 3 (viz dále) jsou hodnoceny jednotlivé aspekty konkurenčního boje na sledovaném trhu. Výsledná průměrná hodnota pro současný stav činí 5,25 bodů, což je možné považovat za určité ohrožení, kterému lze předcházet pomocí vhodně stanovené strategie a odlišného konceptu poskytovaných služeb. Stěžejní roli pro MF desserts hraje udržování vysoké kvality nabízeného sortimentu a také přímé komunikace se spotřebiteli. V rámci strategie je tedy nezbytné zaměření na samotnou složku komunikace a zajištění informovanosti spotřebitelů o nabízených službách. Cílem komunikační strategie, bude vytvoření pocitu výjimečnosti a nadstandardů služeb pro spotřebitele.

Konkurenční rivalita v odvětví (nejnižší bod- 1, nejvyšší- 9)	2016
Konkurenční podniky a jejich konkurenceschopnost <i>(1 bod) málo přibližně stejných konkurentů, (9 bodů) mnoho silných konkurentů</i>	7
Definování tržní situace- růst poptávky spotřebitelů <i>(1 bod) vysoký, (9 bodů) nízký</i>	5
Diferenciace konkurence <i>(1 bod) Nízká diferenciacce konkurentů, (9 bodů) vysoká diferenciacce</i>	5
Diferenciace poskytovaných služeb <i>(1 bod) nízká diferenciacce služeb, (9 bodů) vysoká diferenciacce</i>	4
Celkový součet (maximum 36)	21
Skóre průměrné (celkem/4)	5,25

Tabulka 3- Konkurenční rivalita v odvětví (vlastní zpracování)

7.2.2 Hrozba možného vstupu nových konkurentů do odvětví

Jedním z možných ohrožení pro úspěšné podnikání MF desserts je nově vznikající konkurence v odvětví. V rámci sledovaných kritérií se jedná o možnou konkurenci v podobě vzniku nových cukrářství, kaváren a restauračních zařízení nabízející sortiment dezertů a cukrářských výrobků. Je však nutno definovat, že podnikání v oblasti cukrářství je částečně omezeno vstupními bariérami. Vstupními bariérami se rozumí převážně vyšší počáteční náklady na vybavení zařízení a zásob surovin na výrobu. Další z možných bariér pro vstup do cukrářského odvětví jsou potřebné licence pro provoz výrobní a samotné živnostenské oprávnění, jež se váže na nutnou praxi v oboru. Pro vstup na trh je také nutno znát zákony, vyhlášky, dodržovat jednotlivé hygienické předpisy a normy.

Vstup nových konkurentů do odvětví (1- nejnižší bod, nejvyšší- 9)	2016
Bariéry vstupu do odvětví (oprávnění, licence) <i>(1 bod) vysoké bariéry vstupu, (9 bodů) nízké</i>	4
Potřeba know-how <i>(1 bod) ne, (9 bodů) ano</i>	7
Náklady na vstup do odvětví <i>(1 bod) vysoké, (9 bodů) nízké náklady</i>	5
Loajalita spotřebitelů u konkurence <i>(1 bod) nízká loajalita zákazníků, (9 bodů) vysoká</i>	4
Dostupnost potřebných surovin a jiných aspektů pro výrobu <i>(1 bod) obtížná, (9 bodů) snadná</i>	8
Celkem (maximum 45 bodů)	28
Skóre (průměr= celkem/5)	5,6

Tabulka 4- Vstup nových konkurentů do odvětví (vlastní zpracování)

Z tabulky 4 vyplývá možné ohrožení v podobě nově vznikajících konkurenčních firem. Průměrné hodnocení 5,6 je ovlivněno převážně vstupními bariérami pro jednotlivé subjekty v podobě nákladů, oprávnění a licencí. Důležitou roli zde hraje odlišnost v podobě vlastního know-how, poskytnutí nenapodobitelných výrobků a služeb pro spotřebitele s cílem vyplnit možnou mezeru na trhu.

7.2.3 Kupní síla spotřebitelů

Spotřebitelé jsou nejpodstatnější ovlivňující silou možného úspěchu a konkurenceschopnosti podniku. Pro MF desserts hrají klíčovou roli oba typy zákazníků, a to klienti B2B i B2C trhu. V současné době jsou výrobky poskytovány v rámci nejmenované restaurace nacházející se ve Valašském Meziříčí, kde majitelka působí jako cukrářka. Její cukrářská tvorba má zde úspěch, proto se klientela začala rozrůstat o zákazníky B2C trhu, kteří si nechávají vytvářet výrobky na zakázku. Vzhledem ke spokojenosti návštěvníků, bude tato nejmenovaná restaurace nadále jedním z důležitých spotřebitelů B2B trhu i v budoucnu. Jak již bylo zmíněno, zákazníci B2C trhu, tedy koneční spotřebitelé, jsou pro podnikání MF desserts důležití. Vzhledem k dosavadní úspěšnosti tohoto konceptu a zájmu ze strany spotřebitelů, je důležité pro budoucí podnikání vytvořit a rozšiřovat tuto klientelu. Stěžejním krokem je získat informace o cílové skupině, jejich potřebách, přáních a ve výsledné fázi se snažit tyto potřeby uspokojovat. Spokojený zákazník je tím nejdůležitějším aspektem podnikání. Jestliže je spokojen, je pravděpodobné, že tyto informace bude sdílet ve svém prostředí, což však může způsobit určitou vyšší míru síly a nátlaku spotřebitelů po stránce dodržení požadované kvality.

Kupní síla spotřebitelů (nejnižší bod- 1, nejvyšší- 9)	2016
Počet významných spotřebitelů <i>(1 bod) mnoho drobných spotřebitelů, (9 bodů) několik málo významných</i>	7
Počet konkurujících podniků a vyjednávací síla <i>(1 bod) mnoho drobných, (9 bodů) několik málo velkých</i>	3
Význam služby pro spotřebitele <i>(1 bod) velmi významné, (9 bodů) nevýznamné</i>	5
Náklady zákazníka na přechod ke konkurenci <i>(1 bod) vysoké náklady, (9 bodů) nízké náklady</i>	8
Součet celkem (maximum 36 bodů)	23
Průměrné skóre (celkem/4)	5,75

Tabulka 5- Kupní síla spotřebitelů (vlastní zpracování)

Spotřebitelé v tomto segmentu mají vyšší míru možností výběru mezi jednotlivými konkurencími podniky, což zvyšuje jejich vyjednávací sílu. Dle tabulky 5 je kupní síla spotřebitelů hodnocena 5,75 body a udává jedno z nejvyšších čísel analýzy, jedním z důvodů jsou nízké náklady na přechod ke konkurenci. Dalším z možných aspektů, jež definují vyšší kupní sílu spotřebitelů, jsou v současnosti významní spotřebitelé B2B trhu. V budoucnu je nutno rozvinout nejen trh konečných spotřebitelů, ale také zaměřit své služby na samotnou klientelu segmentu B2B trhu tak, aby bylo zamezeno možným problémům.

7.2.4 Kupní síla dodavatelů

Vzhledem ke specifickým surovinám používaných v některých výrobcích, má v současné době MF desserts několik vybraných dodavatelů. Jedná se převážně o dodavatele bezlepkových speciálních druhů mouky a surovin, které lze odebírat pouze od specializovaných prodejen, převážně tedy z důvodů omezení běžné dostupnosti či vysoké ceny daných surovin v klasických supermarketech. Tyto aspekty mohou ovlivnit následnou vyšší kupní sílu dodavatelů specializovaných prodejen. Ostatní suroviny jsou však lehce dostupné a lze je nakupovat ve velkoobchodech typu Makro i maloobchodních řetězcích. Z těchto důvodů kupní síla dodavatelů klesá a nemají příliš velký vliv na poskytované služby. Pro MF desserts je také důležitá sezónnost některých surovin, převážně tedy ovoce. Míru kupní síly dodavatelů lze v tomto případě zmírnit pomocí úpravy jednotlivých výrobků, dle aktuálních sezónních surovin.

Kupní síla dodavatelů (nejnižší bod- 1, nejvyšší- 9)	2016
Počet významných dodavatelů (1bod) mnoho významných dodavatelů, (9 bodů) málo	4
Míra ohrožení dodavatelů v podobě substitučních výrobků (1 bod) nízká míra ohrožení, (9 bodů) vysoká míra ohrožení	4
Důležitost odběratelského odvětví pro dodavatele (1 bod) nevýznamné, (9bodů) významné	5
Důležitost dodavatelské sítě pro podnikání (1 bod) významné, (9 bodů) nevýznamné	2
Nebezpečí integrace dodavatelů do odvětví odběratelů (1 bod) nízká míra nebezpečí, (9 bodů) vysoká míra nebezpečí	4
Součet celkem (maximum 45 bodů)	19
Průměrné skóre (celkem/5)	3,8

Tabulka 6- Kupní síla dodavatelů (vlastní zpracování)

Tabulka 6 (viz výše) hodnotí postavení dodavatelů v rámci podnikání MF desserts. Průměrné skóre 3,8 poukazuje na spíše nízkou míru síly dodavatelů. V celkovém hodnocení se

jedná o druhé nejnižší skóre, hned po substitučních náhražkách. Je tedy možno definovat, že se situace na trhu dodavatelů jeví spíše pozitivně a podnikání MF desserts nemusí nijak výrazně ovlivnit. Jedním z možných problémů však mohou být dodavatelé potřebných speciálních surovin a jejich možná rostoucí vyjednávací síla v budoucnu. Proto je důležité vytvářet a budovat dobré vztahy pro udržení těchto stávajících dodavatelů. Do budoucna tím tak zvyšovat možnou vyjednávací sílu pro MF desserts.

7.2.5 Ohrožení v podobě substitučních výrobků a služeb

V této oblasti je nutno vymezit diferenciaci na jednotlivých trzích B2B a B2C. V oblasti poskytování služeb pro konečné spotřebitele na B2C trhu, je možno definovat za určité náhražky polotovary a mražené výrobky, jež jsou běžně dostupné v supermarketech a velkoobchodních řetězcích. Ačkoliv jsou výrobky snadno dostupné, jejich kvalita, mnohdy estetický vzhled a samotná čerstvost nedokáže dostatečně nahradit výrobky specializovaných cukráren. Dané polotovary či mražené výrobky nemohou přinést stejnou užitnou hodnotu pro spotřebitele, jako výrobky ze specializovaných cukrářských obchodů. Substituty ve sledované oblasti B2B trhu nelze zcela jasně a zřetelně definovat. Každé zařízení se specializací na gastronomii se profiluje jinými vlastnostmi, koncepty, výrobky i službami, které komplexně nelze jednoduše nahradit. Problémem výše zmíněných substitučních náhražek je v emočním prožití z koupě. Supermarkety a maloobchodní potravinové řetězce poskytují pouze výrobek, jenž slouží ke konzumaci. Zatímco dezerty nabízející se v kavárnách, působí na jedince také s emočním prožitkem, kupříkladu možného odpočinku a relaxace při konzumaci těchto výrobků. Další z možných substitučních náhražek mohou být celosvětově známé řetězce rychlého občerstvení, které v posledních letech rozšířily oblast působení také na kavárny nabízející různé variace káv, dezertů a zákusků.

Hrozba substitutů (nejnižší bod- 1, nejvyšší- 9)	2016
Existence substitutů na trhu <i>(1 bod) málo, (9bodů) mnoho</i>	6
Konkurence v substitučním odvětví <i>(1 bod) nízká, (9 bodů) vysoká</i>	4
Kvalita poskytovaných služeb <i>(1 bod) nízká kvalita, (9 bodů) vysoká kvalita</i>	2
Užitné vlastnosti substitutů <i>(1 bod) nízké, (9 bodů) vysoké</i>	2
Celkem (maximálně 36 bodů)	14
Skóre průměrně (celkem/4)	3,5

Tabulka 7- Ohrožení v podobě substitutů na trhu (vlastní zpracování)

V oblasti cukrářství je možno definovat určité substituční náhražky, které však neohrožují ve vysoké míře specializované cukrářské výroby, kavárny či restaurační zařízení. Jedním z hlavních ohrožení se jeví v podobě kaváren řetězců rychlého občerstvení, které působí ve větších městech ČR. Hrozbu v podobě substitučních náhražek je tedy možno hodnotit spíše nízkou mírou ohrožení.

7.2.6 Shrnutí

Analyzování jednotlivých hybných sil dle definic Porterova modelu, přiblížilo situaci cukrářského odvětví v mikroprostředí a napomohlo k definování jednotlivých rizik a možných ohrožení pro budoucí podnikání MF desserts. Na základě hodnocení jednotlivých aspektů a hybných sil je stanoveno určité pořadí důležitosti, ve smyslu možných ohrožení, které je nutno sledovat a předcházet tak možným negativním vlivům ohrožující plynulý chod MF desserts. Z analýzy vyplývá, že nejvýše hodnocenou působící silou jsou spotřebitelé, jež vykazují skóre 5,75 a řadí se tak na první místo. Ohrožení v podobě spotřebitelské vyjednávací síly je tedy v současné době stěžejním aspektem. Další z ohrožení, které působí spíše vyšší mírou, je možný vstup nové konkurence do prostředí. Převážně tedy v podobě konkurence vnímající určitou mezeru na trhu s cílem podnikání tuto mezeru vyplnit. Dosaďní konkurence na trhu je hodnocená až na pořadí třetím se střední mírou ohrožení. MF desserts svou pozitivně hodnocenou vyjednávací sílu oproti konkurenci spatřuje v diferenciaci výrobků i služeb, které na sledovaném trhu nejsou zcela běžně poskytovány. Ačkoliv je konkurence na trhu až na třetím místě, je důležité se síle v budoucnu věnovat, nadále ji sledovat a monitorovat. Na čtvrtém místě je hodnoceno malé až střední ohrožení v podobě vyjednávací síly dodavatelů, kdy budoucí podnikání může být zásadně ovlivněno dodavateli specifických surovin. Nejmenším ohrožením pro MF desserts představují substituty a náhražky.

Jednotlivé hybné síly jsou hodnoceny z pohledu ohrožení a rizik, proto součástí shrnutí analýzy je definování možných postupů zajištění vedoucí k minimalizaci zmíněných rizik. Pro budoucí prosperitu MF desserts jsou postupy k eliminaci ohrožení definovány takto:

- sledování a kontinuální monitorování spotřebitelského chování (spokojenost s výrobky a nabídkou trhu, hledání možných mezer v nabídce na trhu);
- přizpůsobovat služby cílové skupině spotřebitelů a jejím požadavkům;

- vytvářet a udržovat vysokou přidanou hodnotu pro spotřebitele (kvalita, budování vztahu se spotřebiteli, klientský servis, sledování nových trendů);
- dostatečná informovanost spotřebitelů o službách, zvýšit povědomí o výrobcích a značce;
- využít komunikačních kanálů pro získání nové klientely, vytvořit a podporovat bezprostřední komunikaci se stávající klientelou;
- informovanost o konkurenci (sledovat poskytované služby, cenovou politiku, nabídku);
- vytvořit a budovat dobrý vztah se stávajícími dodavateli, zvyšovat možnou vyjednávací sílu pro MF desserts.

7.3 Analýza vnitřního prostředí MF desserts

V souvislosti z výše uvedeným je nutno definovat také důležitou část situační analýzy, a to vnitřní prostředí MF desserts. K přiblížení situace MF desserts napomůže analýza současného stavu, která hodnotí vlivy a aspekty uvnitř prostředí. Analýza vnitřního prostředí definuje podstatné informace a fakta, které mohou ovlivnit celkový návrh marketingové strategie. Cílem analýzy je zhodnocení současné situace a podání relevantních i kritických aspektů tohoto konceptu. V neposlední řadě získané informace poslouží k následnému komplexnímu náhledu pro tvorbu vhodné strategie. Ačkoliv je MF desserts v současnosti tzv. star-upovým podnikem, který se nachází spíše na začátku svého podnikání, je nutno zhodnotit dosavadní působení v restauračním zařízení ve Valašském Meziříčí.

7.3.1 Produkt

Vzhledem k současné situaci na trhu je produkt stěžejním aspektem celého konceptu MF desserts. Nabízené produkty a služby jsou významně ovlivněny francouzským cukrářstvím, které je na sledovaném trhu poskytováno v minimálním zastoupení. Vzhledem k určité mezeře na trhu, je možno hodnotit služby MF desserts jako silný aspekt pro budoucí podnikání. V současné době jsou výrobky poskytovány v restauraci ve Valašském Meziříčí, kde MF desserts působí jako výhradní tvůrce a dodavatel veškerých cukrářských výrobků a dezertů. V restauraci jsou poskytovány převážně výrobky: variace cheesecakes dortů, tartelette, makronky a různé variace dezertů do „skla“ pod francouzským označením plaisir de verre. Jak již bylo zmíněno, francouzské cukrářství hraje v konceptu MF desserts stěžejní

roli. Při analyzování konkurenčního prostředí nebyli nalezeni výhradní a stěžejní konkurenti, jež by obdobný koncept a sortiment na sledovaném trhu nabízeli.

Restaurace, ve které MF desserts působí, byla přívětivě nakloněna k poskytnutí interních informací o spokojenosti spotřebitelů a objemu prodeje cukrářských výrobků. Interní údaje a data restaurace byly zhodnoceny pomocí vytvořené analýzy, která definuje situaci před výhradní spoluprací s MF desserts až po současnou dobu. Pomocí zhodnocení analýzy a interních výkazu restaurace byl zjištěn 70% nárůst prodeje dezertů v průběhu spolupráce s MF desserts. Průměrný prodej v současné době činí cca 35 kusů dezertů denně. Což lze hodnotit velmi pozitivně pro budoucí úspěšnost konceptu. S tím také souvisí výrobní kapacita MF desserts, která je v současné době soustředěna převážně na zásobování restaurace, kde působí. Průměrně je vytvořeno a následně prodáno konečným spotřebitelům v rámci této restaurace okolo 1 100 ks všech druhů dezertů, z čehož hlavními spotřebiteli jsou návštěvníci. Pro majitelku to znamená pravidelné zásobování restaurace okolo 70 ks výrobků každý druhý den. Dalším pozitivním hodnocením konceptu je poměrně výrazný nárůst spotřebitelů B2C trhu. Vzhledem k dosavadnímu působení se klientela konečných spotřebitelů rozrůstá. V současné době má MF desserts 15 stálých klientů, jež pravidelně využívají těchto služeb v podobě tvorby dortů a dezertů na zakázku. Jako výrazně pozitivní aspekt situace je vlastní iniciativa ke koupi u konečných spotřebitelů, kteří záměrně sami vyhledávají a kontaktují slečnu Michaelu Frydrychovou. Zájem ze strany spotřebitelů o výrobky MF desserts byly také zaznamenány v období svátků, převážně tedy v době Vánoc, kdy se razantně zvýšil nárůst konečných spotřebitelů o 50%.

7.3.2 Cena

V současné době je cenová politika výrobků ovlivněna restauračním zařízením, ve kterém MF desserts působí. Vzhledem k nastavené marži restaurace se výrobky prodávají za relativně vyšší ceny proti konkurenčním restauračním subjektům. Zvolená cenová úroveň restaurace pro výrobky se pohybuje v rozmezí 60 - 80 Kč za dezert a makronky 30 Kč za kus. Vzhledem k nastavené cenové hladině restaurace a výše uvedeném rostoucím prodeji, je však možno usuzovat, že spotřebitelé jsou ochotni akceptovat tyto vyšší ceny. Do budoucna však bude stanovená vlastní cenová politika zahrnující nákladovou položku a marži za výrobky, která bude podrobně popsána v návrhové části.

7.3.3 Místo

Restaurace, ve které MF desserts působí, se nachází ve Valašském Meziříčí. Samotné situování restaurace je významné ve strategické pozici a frekvencovanosti návštěvníků restaurace. Restaurace je situována přímo na náměstí a denně ji navštíví velký počet lidí. V důsledku nedávných změn ve vedení restaurace, je možno vidět nárůst návštěvnosti spotřebitelů u samotné restaurace. Způsob vedení, kterým se v současné době restaurace profiluje, zvyšuje počet návštěvníků a pro MF desserts tedy možnost budoucích klientů B2C trhu. Vzhledem k úspěšnosti nabízených dezertů a spokojenosti zákazníků, bude restaurace i v budoucnu jedním ze stěžejních zákazníků B2B trhu pro MF desserts. V návrhové části diplomové práce bude blíže definováno místo, které majitelka MF desserts vybrala pro své podnikání. Jedná se o obdobně strategicky zvolenou pozici prostoru podnikání, která se nachází v přímé blízkosti náměstí Valašského Meziříčí.

7.3.4 Propagace

Stěžejními zdroji propagace výrobků a služeb MF desserts je momentálně restaurační zařízení a sociální síť restaurace. Významným komunikačním kanálem MF desserts je v současnosti samotné restaurační zařízení, ve kterém jsou také silnou stránkou samotní zaměstnanci. Zaměstnanci pracující v restauraci jsou velmi přívětiví, profesionální, návštěvníkům s nadšením nabízejí a doporučují dezerty.

V současné době je však kladen stále větší důraz na komunikaci s potenciálními zákazníky pomocí internetu. Internet se stává silným komunikačním nástrojem a pro spotřebitele slouží jako významný zdroj informací. Komunikace MF desserts je jednou ze slabých stránek. Samotná přímá i online komunikace se spotřebiteli je prakticky minimální. Proto je další z nezbytných kroků sestavení podpůrného komunikačního mixu, který bude definován v projektové části.

7.4 Analýza chování spotřebitelů sledovaného trhu

Stěžejním informačním zdrojem pro vytvoření a nastavení vhodné marketingové strategie pro MF desserts je kvantitativní výzkum chování spotřebitelů v rámci cukrářského odvětví. Cílem kvantitativního výzkumu formou dotazování bylo zjištění podstatných informací respondentů, které se následně promítnou do závěrečné SWOT analýzy, kde budou zhodnoceny také předešlé jednotlivé analýzy. Vzhledem k účelům šetření o chování jednotlivých spotřebitelů sledovaného cukrářského trhu, byla vybrána kvantitativní sonda formou

online a písemného papírového dotazování. Tento způsob průzkumu se jevil jako objektivní vzhledem k zajištění stěžejních informací. Cílem výzkumu bylo získat informace o chování a spokojenosti spotřebitelů, jejich preferencích, představách a možných přáních o výrobcích, které na trhu nejsou dostatečně zastoupeny.

7.4.1 Kvantitativní šetření

Pro získání relevantních informací, bylo nutno nastavit určitá kritéria dotazníkového šetření. Cílem bylo zajištění podstatných informací především od respondentů Valašského Meziříčí, Rožnova pod Radhoštěm a okolních přilehlých vesnic. Dotazníkové šetření probíhalo formou online vyplňování respondenty (zkráceně CAPI³) za pomoci portálu Survio.com a klasickým způsobem sběru dat formou papírového dotazníku (zkráceně PAPI⁴). Samotná výzkumná sonda byla uskutečněna počátkem února a trvala do poloviny března. Celkem bylo osloveno 380 respondentů (větší část formou online dotazníku), z toho 80 respondentů nedokončilo dotazník nebo pouze navštívili odkaz a 36 vyplněných online dotazníků muselo být vyřazeno z důvodů jiného místa bydliště, než bylo stanoveno v požadovaných kritériích. Zpracovaných a hodnocených dotazníků bylo celkově 201 všech respondentů. Průměrné vyplnění dotazníku respondentům trvalo cca 5 minut s celkovým počtem 19 otázek (viz příloha PI).

7.4.2 Analýza získaných dat a hodnocení

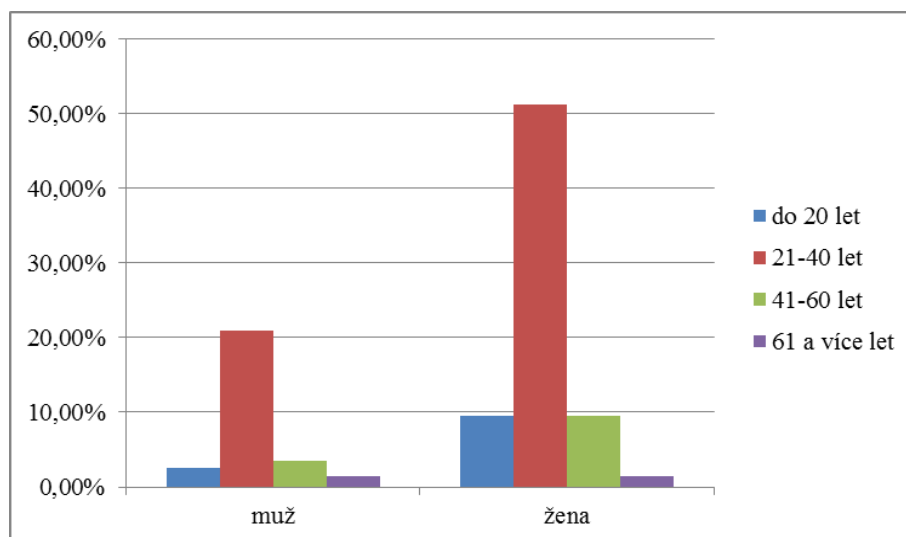
Představení respondentů

Představení sledované cílové skupiny respondentů podává ucelený přehled o výzkumném vzorku dotazovaných, kteří se zúčastnili průzkumu současné situace na trhu. Závěrečná část dotazníku obsahovala analytické identifikační otázky týkající se pohlaví, věku a místa bydliště. Vzhledem ke stanoveným kritériím bylo selektováno a následně vyřazeno 36 zodpovězených dotazníků od respondentů, kteří udali jiné bydliště než Valašské Meziříčí,

³ CAPI- akronym pro anglický název Computer Assisted Personal Interview. Jedná se o formu dotazování, které jsou realizovány pomocí počítačů. Respondent vyplňuje sledované otázky a zaznamenává odpovědi do předem vytvořeného formuláře na počítači. (Foret, 2003, s. 84)

⁴ PAPI- akronym anglického názvu Paper and Pencil Interview. Klasická forma dotazování pomocí tištěného předem připraveného dotazníku, jež respondenti vyplňují jednotlivé odpovědi za použití pouze papíru a tužky. (Foret, 2003, s. 84)

Rožnov pod Radhoštěm a blízké okolí. Ve výsledné fázi vyplnilo dotazník celkově 71,6 % žen, na které bylo šetření primárně zaměřeno. Zastoupení mužského pohlaví pak tvořilo 28,4 %. Graf 3 (viz níže) definuje celkové zastoupení jednotlivých pohlaví v rámci stanovených věkových kategorií, sledované hodnoty jsou vyjádřeny procentuálně. Jak lze z grafu vyčíst, nejčetněji zastoupenou kategorií celkových 72,1 %, vykazují respondenti ve věku 21- 40 let, ženy v tomto věku tvoří 51,24 % všech respondentů. Obdobně výrazně vyšší hodnoty oproti jiným věkovým kategoriím, vykazují muži sledovaného věku 21- 40 let v podobě 20,9 %. Nejmenší míru zastoupení zde tvoří věková kategorie 61 a více let, která je definována 3% mužů i žen ze všech dotazovaných respondentů. Z výše uvedených informací vyplývá, že naprostá většina respondentů jsou ekonomicky aktivní občané produktivního věku.



Graf 3 Rozdělení věkové skupiny respondentů dle pohlaví v % (vlastní zpracování)

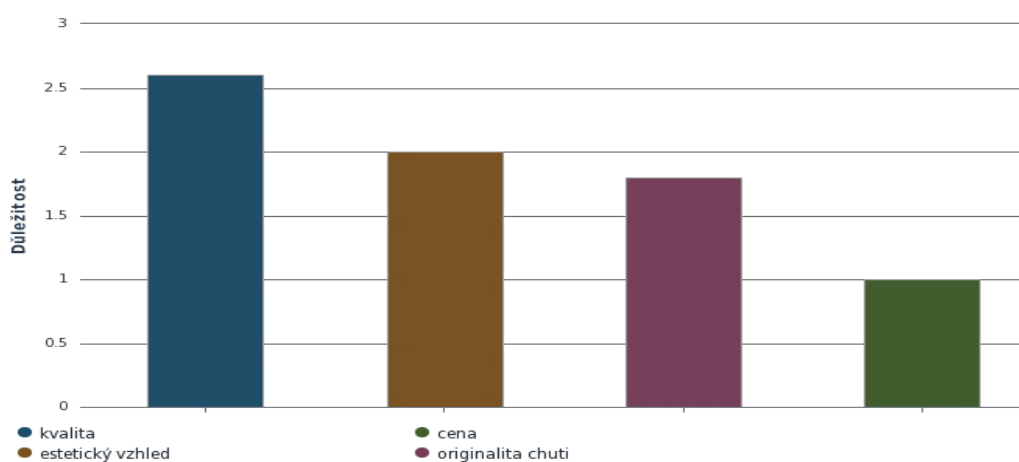
Chování spotřebitelů

Cílem dotazníkového šetření bylo zajištění informací o chování spotřebitelů v cukrářském odvětví sledovaného trhu. Pomocí jednotlivých otázek zjistit, jak jednotliví respondenti reagují na konkrétní služby v cukrářství, jaké výrobky a služby preferují, jak často a kolik jsou schopni vynaložit finančních prostředků pro uspokojení svých potřeb. Stěžejním cílem šetření bylo vytvoření určitého profilu a vzorce možného chování respondentů sledované problematiky.

První otázka dotazníku se týkala četnosti návštěv cukráren a kaváren, s čímž také úzce souvisí následující otázka, ve které měli respondenti definovat tři stěžejní kritéria při výbě-

ru navštívené cukrárny či kavárny. Z celkového počtu 201 respondentů odpovědělo 72,1 % občasnou návštěvu cukrárny či kavárny. Pro identifikování potřeb v rámci výběru cukrárny či kavárny respondenty bylo definováno celkově 6 kritérií, a to: obsluha, kvalita nabízených produktů, cena výrobků, prostředí, dostupnost, množství nabízeného sortimentu. Z výzkumného šetření vyplynulo celkové pořadí: 1. kvalita nabízených produktů, 2. prostředí zařízení, 3. obsluha, 4. cena výrobků, 5. množství nabízeného sortimentu a 6. dostupnost. Z analyzovaných dat tedy vyplývá, že stěžejními kritériem výběru návštěvy konkrétní cukrárny je primárně kvalita poskytovaných výrobků a služeb, významnou roli dále hraje obsluha, tedy zaměstnanci, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky, jejich servis a přístup, samotné prostředí zařízení je pro spotřebitele také velmi důležité. Proto je primární, aby výrobky MF desserts udržovaly koncept kvality nejen výrobků, ale i proklientského přístupu.

Pro možné další profilování spotřebitelského chování bylo nutno analyzovat preference chutí, dle oblíbenosti možných druhů cukrářských výrobků a definovat podstatné aspekty při samotném výběru dezertu spotřebitelem. K těmto účelům byla vytvořena škála preferencí jednotlivých aspektů, které respondenti seřazovali dle důležitosti. Graf č. 4 (viz níže) definuje pořadí důležitosti prvků, které ovlivňují výběr konečného výrobku u respondentů. Cílem tohoto šetření bylo vytvoření představy o prvotních dojmech a možných ovlivnění v rozhodovací fázi zákazníka.

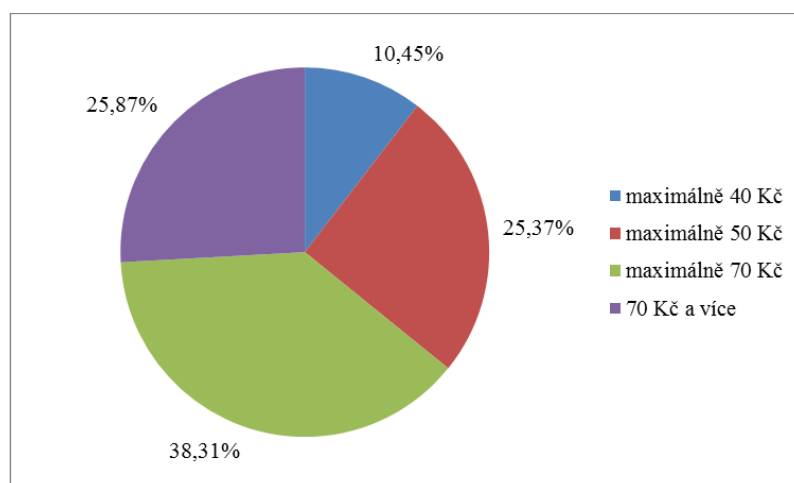


Graf 4- Stěžejní aspekty výběru konkrétního výrobku v % (zdroj: survio.com, online, 2016)

Z grafu vyplývá, že nejdůležitějším aspektem výběru je samotná kvalita nabízeného výrobku či služby. Kvalita výrobku nelze zcela jednoznačně odhadnout pouhým pohledem, proto je také důležité hodnocení estetického vzhledu výrobku, který může značně ovlivnit

výběr jedince a možnou predikci o kvalitě nabízeného sortimentu. Je tedy důležité, aby výrobky nejen vypadaly přívětivě, ale i samotné místo (např. cukrářská vitrína) a nabízený sortiment, bylo vždy řádně čisté, úhledné a bylo dodrženo estetické rozmístění jednotlivých výrobků. Poměrně překvapivě se na posledním místě umístila cena, která je pro respondenty nejméně důležitým aspektem. Rostoucí míru ochoty respondentů zaplatit vyšší cenu za kvalitní a chutný cukrářský výrobek, dokazuje také graf č. 5 (viz níže), který profiluje odpovědi respondentů na otázku: „Kolik jste ochotni zaplatit za dezert či zákusek?“

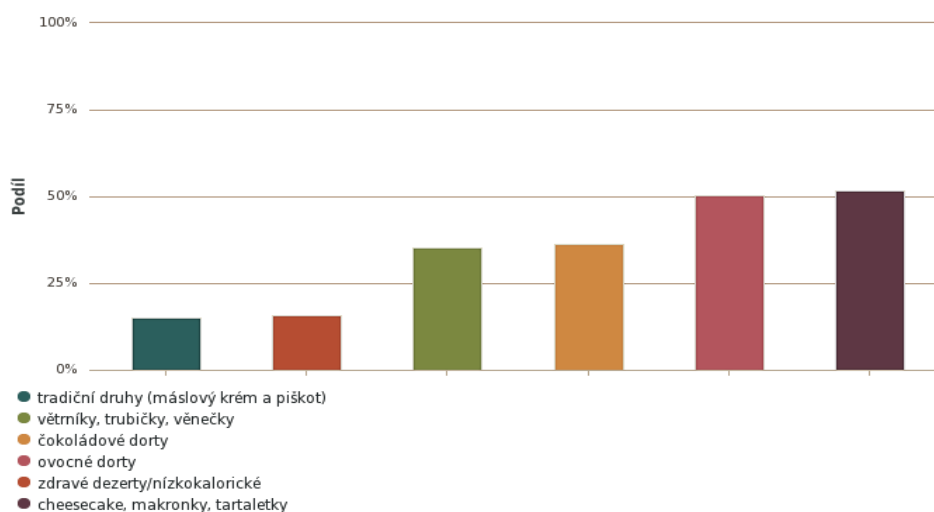
Na tuto otázku ve 38,3 % respondentů odpovědělo, že jsou schopni utratit maximálně 70 Kč za dezert. Z celkového počtu 201 respondentů je 25,87 % dokonce ochotno zaplatit více než 70 Kč. Vzhledem k výše uvedeným informacím a preferencím spotřebitelů, je možno soudit, že kvalitní, esteticky vypadající a zajímavý dezert spotřebitelé dokáží finančně ohodnotit. Daný výrobek jim však musí přinášet vysoké přidané hodnoty v podobě zmíněných kritérií.



Graf 5- Finanční ochota spotřebitelů- cenová relace spotřebitelů za dezert (vlastní zpracování)

Součástí zjištění informací o spotřebitelském trhu v oblasti cukrářství, bylo také nutno vytvořit představu o preferencích a oblíbenosti spotřebitelů u jednotlivých druhů výrobků. K definovanému zjištění sloužila otázka v dotazníku týkající se preference druhů dezertů, dotazovaní zde měli možnost výběru více odpovědí. Graf č. 6 (viz dále) definuje jednotlivé odpovědi respondentů a je sestaven od nejméně oblíbených druhů po nejvíce oblíbené druhy. Jak lze vidět na grafu č. 6, preference respondentů opouští od tradičních dortů s máslovým krémem a piškotem, na které odpovědělo v rámci oblíbenosti pouhých 14,9 % dotazovaných. Sledovaná nízká míra oblíbenosti tradičních dortů je nejspíše ovlivněna

rostoucí mírou nových trendů v podobě moderní cukrařiny a „odlehčených“ dezertů. Kategorie větrníky, trubičky a věnečky se svými 35,3 % však může naopak poukazovat na možnou stálou oblíbenost klasických druhů, které mají na trhu cukrářství v ČR dlouholetou tradici. Výrazně však mezi spotřebiteli vedou ovocné dorty s 50,2 % a kategorie cheesecake, makronky, tartalette, kterou označilo 51,7 % respondentů jako oblíbené. Tyto informace, které ilustrují určitou míru preferencí sledovaného vzorku respondentů u jednotlivých druhů dezertů, je možno hodnotit pozitivně pro MF desserts.



Graf 6- Preference jednotlivých druhů dezertů v % (zdroj: survio.com, 2016, online)

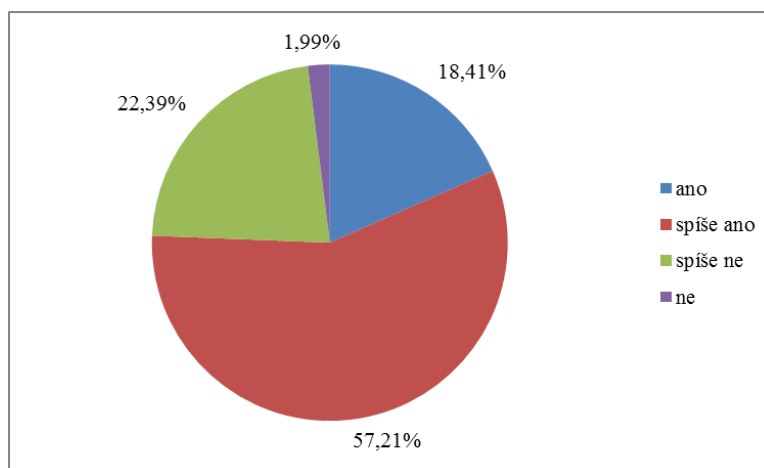
Podstatnou a spíše negativně jeví se informací jsou spotřebitelské tendence a chování v rámci služeb objednávání dortů na zakázku. Zjištěné informace popisují velmi nízkou míru využívání objednávek dortů z kaváren či cukráren. Dotazovaní odpověděli pouze v 35,8% občasné využití těchto služeb, samotné pravidelné objednávání dortů z kavárny či cukrárny zde bylo zastoupeno pouhými 5,5% odpovědí všech respondentů. Tyto informace mohou pro MF desserts znamenat významné ohrožení a slabé stránky v podobě tendencí vlastní domácí tvorby dortů spotřebiteli. Negativní aspekty je však možné částečně ovlivnit vhodně stanovenou strategií a nabízením doplňkových či nadstandardních služeb pro spotřebitele.

Spokojenost spotřebitelů ze situací na sledovaném trhu

Spokojenost spotřebitelů ve vztahu k nabízeným službám je stěžejní pro vytvoření komplexní představy o situaci a velikosti trhu. K definování současné situace sloužila v dotazníku otázka, zda by jedinci uvítali nové a netradiční dezerty na trhu. V převažující většině

případů, tedy 83,6 % odpověděli respondenti kladně. S čímž také souvisí otevřenost respondentů ve vztahu k novým věcem na trhu. Na otázku, zda by ochutnali nové dezerty s netradiční kombinací chutí, odpovědělo 61,2 % respondentů kladně v podobě častého ochutnávání a zkoušení nových věcí. Z odpovědí na sledovanou otázku však také vyplývá výrazná hodnota doporučení. Podíl 32,2 % respondentů potvrdilo jejich ochotu vyzkoušet nové výrobky, avšak za podmínky doporučení blízkými či samotnou obsluhou. Spotřebitelé mají tendence zkoušet nové výrobky, což je možno hodnotit jako pozitivní a silnou stránku ve vztahu k MF desserts. Je však nutné brát v potaz samotné doporučení, které záleží nejen na doporučení mezi jedinci, ale také možném doporučení zaměstnanců v restauračních zařízeních, kde se výrobky vyskytují.

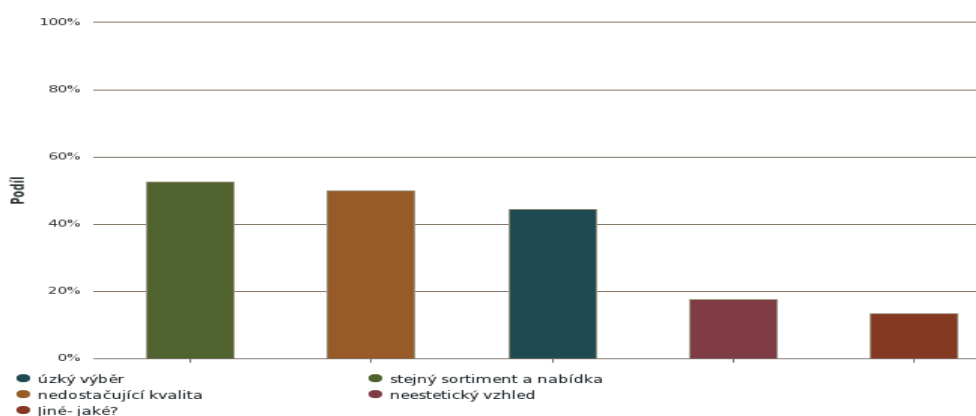
Spokojenost spotřebitelů byla hodnocena také po stránce množství a kvality nabízeného sortimentu na sledovaném trhu. Graf č. 7 popisuje spokojenost respondentů s kvalitou poskytovaných služeb a dezertů cílovém prostředí. Mezi respondenty převažuje vyšší míra spokojenosti se současnou nabídkou výrobků sledovaného cukrářského trhu. Graf vykazuje také určitou míru nespokojenosti s nabízeným sortimentem a kvalitou dezertů, 22,39 % respondentů je spíše nespokojeno s kvalitou a poskytovanými službami trhu.



Graf 7- Spokojenost spotřebitelů s kvalitou dezertů sledovaného trhu v % (vlastní zpracování)

Stěžejní informace pro MF desserts je možno spatřit v míře nespokojenosti spotřebitelů se současnou situací na cukrářském trhu. K tomu, aby byly definovány příčiny nespokojenosti spotřebitelů, sloužila v dotazníku otázka, ve které respondenti měli určit možné příčiny nespokojenosti dle předem navržených aspektů. Aby nedocházelo k omezení odpovědí, byl v otázce vytvořen prostor pro možné vlastní vyjádření respondentů. Graf č. 8 (viz dále) popisuje jednotlivé faktory ovlivňující nespokojenost spotřebitelů na sledovaném trhu.

Vzhledem k definovaným kritériím se jedná převážně o vyšší míru nespokojenosti se současnou nabídkou a spíše homogenním sortimentem na trhu. Tento aspekt určilo 52,7 % ze všech respondentů, jež v předchozí navazující otázce označili nespokojenost se současnou situací. Další z výrazně vyšších hodnot nespokojenosti také souvisí s homogenitou na trhu, jedná se o faktor úzkého výběru nabízených výrobků, který udalo 44,6 % respondentů. V neposlední řadě je významným aspektem nespokojenosti nedostačující kvalita nabízených výrobků, kterou definovalo 50 % respondentů.



Graf 8 Příčiny nespokojenosti respondentů se službami na trhu (Zdroj: survio.com, online, 2016)

Prostor a možnost vlastního vyjádření respondentů posloužil také jako významný zdroj informací o současné situaci a spokojenosti spotřebitelů. Mezi stěžejními a opakujícími se odpověďmi byla nespokojenost s nedostatečnou kvalitou zpracovaných surovin, pomocí levných náhražek a ingrediencí, nabízení mražených polotovarů a umělá chuť. Mezi přáními a potřebami spotřebitelů se velmi často objevovalo rozšíření sortimentu o bezpečkové a zdravější varianty výrobků.

Výše zmíněné důvody nespokojenosti lze hodnotit spíše pozitivně. Dodržování poctivosti a kvality poskytovaných výrobků je jedním ze stěžejních cílů MF desserts. Další z výhod nabízeného sortimentu je uspokojení potřeb a přání zákazníků v podobě bezpečkových variant. Nabízené makronky totiž neobsahují lepek a jsou vyráběny ze speciálních surovin, jako je například mandlová mouka. Ačkoliv jsou náklady na některé výrobky vyšší, s čímž se také projeví možná vyšší cena nabízených služeb, spotřebitelé jsou dle zjištěných informací otevření novým věcem a také ochotni služby finančně ohodnotit.

8 SWOT ANALÝZA

K dodržení metodiky a předešlých teoretických poznatků, je v této kapitole vytvořena SWOT analýza, která podává výstupní informace získané v analytické části. SWOT analýza sjednocuje analýzu vnějšího makroprostředí, analýzu konkurence dle Porterova modelu pěti sil, analýzu vnitřního prostředí MF dessert a výzkumnou část chování spotřebitelů na cílovém trhu. Výsledná SWOT analýza podává ucelený, komplexní pohled na situaci, jsou zde definovány silné stránky a příležitosti, kterých by měl koncept MF desserts využít pro budoucí vývoj, ale také slabé stránky a ohrožení, které je nutno brát na zřetel a snažit se tyto negativní aspekty minimalizovat a omezit.

S- silné stránky	W- slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • know-how- odlišení produktů a služeb od konkurence • vlastní výrobní receptura • spokojenost u spotřebitelů s dosavadním poskytováním služeb - zvyšování tržeb restaurace • vlastní iniciativa konečných spotřebitelů k oslovení MF desserts a následně ke koupi výrobků • mezera na trhu- nízká míra diferenciac nabídky výrobků a služeb u konkurenčních podniků • strategická poloha dosavadní působení • preference chutí a oblíbenost francouzských dezertů u spotřebitelů cílového trhu • plnění požadavků na bezpečnostní sortiment, který je dle spotřebitelů na trhu nedostatečně zastoupen 	<ul style="list-style-type: none"> • mnoho drobných podnikatelů převážně OSVČ na cílovém trhu • cenová politika ovlivněna dosavadním působením v restauračním zařízení • prodej konečným spotřebitelům ovlivněn restaurací • nedostatečné zviditelnění MF desserts • minimální, prakticky nulové využití komunikačních nástrojů na propagaci • bariéry vstupu - v podobě nákladů na zahájení činnosti a legislativní opatření • spotřebitelé nejsou zvyklí na pravidelné objednávání dortů v cukrárnách
O- příležitosti	T- hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • tvorba vhodné strategie • přizpůsobení se požadavkům spotřebitelů (důraz na kvalitu a tzv. „home made“ zpracování • pomocí cílené komunikace zvyšovat povědomí spotřebitelů o MF desserts • vytváření služeb, které jsou na trhu minimálně zastoupeny nebo chybí • finanční ochota spotřebitelů ohodnotit výrobky vyšší zaplacenou cenou • otevřenost vůči novým věcem u spotřebitelů • vhodné propagování výrobků v rámci online komunikace a využití sociálních sítí • potenciál v rozvoji B2C trhu • pomocí vytvořeného vhodného prostředí podporovat WOM šíření mezi konečnými spotřebiteli • nárůst návštěvníků kraje, vyšší míra zastoupení restaurací a kaváren ve Vsetínském kraji a celkové zvyšování tržeb v této oblasti- možnost navázání spolupráce s B2B klienty 	<ul style="list-style-type: none"> • přísné legislativní požadavky a normy v oblasti cukrářství • zvýšení míry inflace v budoucím roce • schválen nový zákon o elektronické evidenci tržeb (EET)- nový systém, nejasnosti v zavádění • celková nižší životní úroveň ve Zlínském kraji • velký počet ekonomických subjektů podnikajících v oblasti gastronomie a cukrářství • nutné prokázání způsobilosti pojící se s živností řemeslnou • vyjednávací síla spotřebitelů- jednoduchý a nenákladný přechod spotřebitele ke konkurenci • zvýšení kupní síly u dodavatelů specializovaných surovin

8.1 Shrnutí a zjištění

Závěrem analytické části je následné shrnutí zjištěných informací, jež se odrážejí ve SWOT analýze a zodpovězení výzkumných otázek, které byly definovány v teoretické části. SWOT analýza poukazuje komplexně na situaci, ve které se MF desserts momentálně nachází. Silné stránky MF desserts jsou spatřovány v samotných službách, jež jsou poskytovány. Kvalita a spokojenost stávající klientely je prokázána také zvyšování celkových tržeb v restauraci dosavadního působení MF desserts. Stěžejním aspektem pro poskytování služeb spotřebitelům je kvalita, jež se prokázala také jako jeden ze základních apelů spotřebitelů při výběru cukrárny či kavárny. Vzhledem k minimálnímu zastoupení specializace na francouzské cukrářství a určité oblíbenosti či preferenci výrobků spotřebitelů cílového trhu, je možno spatřit další silnou stránku konceptu, a to v podobě vyplnění dosavadní mezery na trhu. Strategická poloha restauračního zařízení vedla ke zvýšení povědomí o službách u konečných spotřebitelů a k následné vlastní iniciativě konečných spotřebitelů MF desserts oslovovat ke spolupráci či tvorbě výrobků. Tím se také zvýšil počet mezi stálými klienty B2C trhu. Vlastní iniciativa spotřebitele je významným a pozitivním aspektem celého konceptu, který je nutno prohlubovat a podporovat.

Slabé stránky, jež je nutno minimalizovat pro budoucí úspěšný rozvoj MF desserts, jsou spatřovány v minimálním využívání marketingového i komunikačního mixu. Tyto aspekty jsou však značně omezeny současným působením MF desserts. Jejich eliminaci a zamezení těchto slabých stránek je možné pomocí vhodně nastavené strategie v následné projektové části. Další z podstatných omezení je spatřováno v podobě počátečních bariér vstupů, které jsou relativně finančně i časově náročné. Licence a samotná oprávnění pro provozování této činnosti je nutno včasné zajistit před samotným začátkem vlastního podnikání. Ačkoliv spotřebitelské chování vykazuje spíše pozitivní aspekty ve vztahu ke konceptu MF desserts, byly definovány tendence chování spotřebitelů, které mohou ovlivnit samotné podnikání. Je tedy důležité těmto aspektům předcházet pomocí tvorby doplňkových a služeb.

Následující část shrnutí se bude zabývat zodpovězením výzkumných otázek pomocí zjištěných dat a informací, jež se promítají v jednotlivých analýzách a výsledné SWOT analýze.

Výzkumná otázka č. 1: „Je sledovaný trh dostatečně velký pro podnikání MF desserts?“

Dle zajištěných dat kvantitativního výzkumu jsou spotřebitelé spíše spokojeni se situací na trhu, byla však profilována také určitá míra nespokojenosti, kterou je možno brát jako příležitost. Nespokojenost spotřebitelů cílového trhu byla definována v podobě nedostatečné kvality výrobků a obdobné nabídky sortimentu. V rámci analyzovaných dat kvantitativního šetření se také objevily odpovědi chybějícího zastoupení bezlepkových výrobků na trhu. Zmíněné aspekty nespokojenosti spotřebitelů je možno hodnotit jako silnou stránku konceptu MF desserts, který se svými francouzskými dezerty snaží zaplnit určité nika na trhu a v podobě nabídky bezlepkových makronek může uspokojit definované přání a potřeby spotřebitelů.

Cílem MF desserts je uspokojení potřeb a přání B2B i B2C klientely, čímž také zajistit celkovou úspěšnost a konkurenceschopnost podniku. Z těchto důvodů je nutno nabídku výrobků a služeb zaměřit na lokální trh, tedy místo svého působení Valašského Meziříčí a okolí. K podstatnému zvýšení celkového objemu prodeje MF desserts, jsou důležití převážně klienti B2B trhu, v podobě restaurací a kaváren, kterých je na cílovém lokálním trhu dostatek. Úspěšnost těchto podniků však závisí na přáních a požadavcích konečných spotřebitelů a jejich spokojenosti s poskytovanými službami. Vzhledem k nízkému zastoupení obdobné nabídky u konkurence, je vhodné, aby se MF desserts zaměřilo na silné stránky konceptu, tedy na výrobovou specializaci v podobě odlišeného sortimentu a nabídky od konkurence. Odlišný sortiment, který uspokojí přání a potřeby konečných spotřebitelů, v důsledku ovlivní také spokojenost klienty B2B trhu. Vzhledem k definované lokální penetraci se zaměřením na sortiment nabídky je možno hodnotit velikost trhu za dostačující, s možným potenciálem budoucího růstu a rozšíření podnikání MF desserts.

Výzkumná otázka č. 2: „Jak se chovají konkurenční firmy na trhu?“

Cílový trh profiluje vysoké zastoupení konkurentů v podobě drobných živnostníků. Tito drobní podnikatelé však ve většině případů vykazují obdobné chování a jejich jednotlivý podíl na trhu nedefinuje pro podnikání MF desserts významné omezení. Určité omezení je však možno spatřit ve významných větších konkurenčních podnicích, které na trhu působí a jejich podíl na cíleném trhu je vysoký. Tyto podniky mají převážně dlouholetou tradici a již vytvořenou síť odběratelů B2B trhu. Možnou výhodou pro MF desserts se však jeví

diferenciace sortimentu a služeb od těchto konkurentů. Významný apel je v této situaci kladen na vytvoření vhodného marketingového i komunikačního mixu, čímž se také zvýší informovanost mezi možnými odběrateli B2B trhu i konečnými spotřebiteli B2C trhu.

Výzkumná otázka č. 3: „Jaké je prostředí a chování spotřebitelů na sledovaném trhu?“

Chování spotřebitelů na cílovém trhu je možno hodnotit pozitivně. Tendence otevřenosti novým věcem a preference oblíbených výrobků jsou pro MF desserts pozitivně nakloněny. Další z možných kladně hodnocených aspektů vyplývající z šetření, je určitá míra nespokojenosti zákazníků. Ačkoliv samotný aspekt nespokojenosti zákazníků vykazuje spíše nižší hodnoty, udávají tyto hodnoty informace, které jsou pro odlišení sortimentu a plnění přání spotřebitelů důležité. Zmíněné aspekty je možno pro MF desserts hodnotit, jako příležitost vyplnění mezery trhu a uspokojení potřeb a přání konečných spotřebitelů.

Jako negativní faktor, který může ovlivnit podnikání MF desserts, je spatřován v nízké míře tendencí spotřebitelů objednávat dorty na zakázku. Spotřebitelé na cílovém trhu těchto služeb nevyužívají zcela běžně, proto je nutné, aby MF desserts vytvořilo vhodně nastavenou nabídku poskytovaných výrobků s podpůrnými doplňkovými službami a přimělo tak zákazníky ke spotřebě.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Hlavním cílem této části je sestavení návrhu komplexní marketingové strategie pro cukrářskou výrobu MF desserts, která se opírá o poznatky a zjištění vyplývající z jednotlivých šetření analytické části. Vlastní návrhy možného řešení mají za cíl zajistit MF desserts vhodnou startovní pozici pro úspěšné podnikání a možný budoucí rozvoj podniku. Ke splnění tohoto účelu a dosažení cílů stanovených cukrářskou výrobou, slouží definovaný návrh strategie, jež popisuje možná řešení a udává směr, jakým se cukrárna může vydat k dosažení plánovaných cílů. Navržený plán marketingové strategie popisuje jednotlivé kroky a postupy, kterých je možno využít v budoucím podnikání.

Proces návrhu a nastavení vhodné marketingové strategie začíná v prvotní fázi plánování. Ve fázi plánování jsou definovány stěžejní aspekty pro samotné podnikání, z nichž se následně odvíjí stanovení celkové strategie, jednotlivých kroků a postupů. Z těchto důvodů se úvodní kapitola projektové části zabývá specifikací a představení popisu podniku, účelů a formě vedení, v neposlední řadě definování, formulaci poslání a hlavních cílů MF desserts.

9.1 Předmět a účely podnikání MF desserts

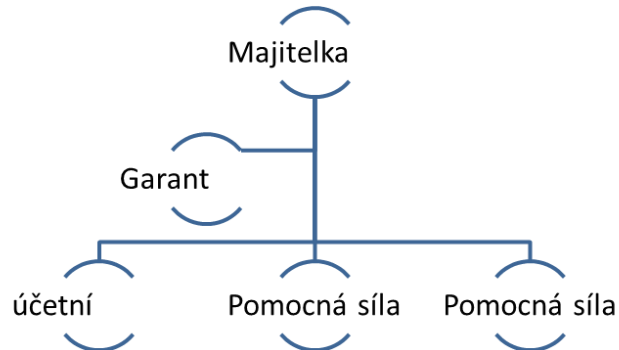
Předmětem podnikání MF desserts je cukrářská výroba a prodej, s čímž souvisí samotné zpracování surovin a následná tvorba cukrářských výrobků. Zodpovědnou osobou, tedy investorem a majitelem je Michaela Frydrychová, která bude podnikat jako fyzická osoba na základě živnostenského oprávnění pod názvem MF desserts. Předmět podnikání, cukrářská činnost spadá do živností řemeslných, se kterými se pojí určitá omezení v podobě stanovené povinné praxe či odborné způsobilosti. Součástí podnikatelské činnosti MF desserts je také prodej spotřebitelům, který spadá do maloobchodního podnikání, jež je definováno živnostenským zákonem jako živnost volná. Vzhledem ke stanoveným legislativním povinnostem řemeslných živností je v tomto případě nucena majitelka, Michaela Frydrychová, která v současné době nesplňuje povinnou délku praxe v oboru, navázat obchodní vztah s osobou zodpovědnou, garantující a splňující podmínky i povinnosti, které se s řemeslnou živností pojí. V podnikání MF desserts bude tato osoba působit v předmětu jako zodpovědný vedoucí.

Předmětem podnikání je tvorba cukrářské výroby a prodejny. Současným účelem vzniku výroby je vytvoření vhodného místa pro vlastní podnikání s cílem vybudování stálé klientely, převážně tedy B2B trhu a získání konečných spotřebitelů pomocí nabídky kvalitních,

pochtivě vytvořených cukrářských výrobků s přidanými službami. Kromě základní nabídky jednotlivých druhů převážně francouzských dezertů (macaroones, cheesecakes, tartalletes, plaisir de verre a eclairs) bude sortiment také přizpůsobován individuálním požadavkům zákazníků poskytovaných služeb v podobě tvorby dortů na zakázku. Individuální přístup hraje u MF desserts důležitou roli, důraz na přidanou hodnotu pro konečné spotřebitele a plnění jejich přání a požadavků je jednou ze základních hodnot celého konceptu. Z těchto důvodů je základní nabídka rozšířena také o dorty k různým speciálním příležitostem, jako například svatba, narozeniny, výročí a jiné.

9.2 Forma vedení a organizační struktura

Právní forma podniku je fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění. Podnikání v oblasti výroby a prodeje cukrářských výrobků, spadá pod ohlašovací živnosti řemeslné, klasifikační třídy Pekařství a cukrářství, u kterých je nutno dodržovat podmínky pro možné vytvoření živnosti. Vzhledem k prodeji konečných výrobků, spadá podnikání také pod klasifikační třídu Maloobchod, což je řazeno jako živnost volná, ke kterým se neváží žádné specifické podmínky.



Obrázek 3- Organizační struktura MF desserts pro první rok (vlastní zpracování)

Obrázek č. 3 definuje celkovou organizační strukturu MF desserts plánovanou pro první rok podnikání. Vzhledem k tomu, že majitelka MF desserts není vyučena v oboru, bude nutno získat garanta neboli zodpovědného zástupce, jež bude ručit za povinnou a stanovenou délku praxe v příslušném oboru. Z těchto důvodů byla vytvořena dohoda s garantem, jež vlastní své pekařství ve Valašském Meziříčí a splňuje veškeré povinnosti pojící se s ohlašovací řemeslnou živností. Na základě poskytnutých služeb pro MF desserts, byla stanovena měsíční odměna ve výši 3.000 Kč.

Koncept MF desserts je založen na originalitě, kvalitě a výrobě dle vlastních receptur. Pro majitelku je samotné know-how podniku stěžejní, proto i samotná organizační struktura na začátku podnikání bude rozvinuta zcela minimálně, pouze o rodinné příslušníky, kteří mají k tomuto oboru velmi blízko. MF desserts bude i budoucnu veden spíše jako rodinný podnik s jednoduchou organizační strukturou. Vzhledem k začínajícímu podnikání bude stěžejní osobou konceptu majitelka Michaela Frydrychová, která bude zastávat veškerou práci plánování, tvorby, výroby a samotného zajištění chodu podniku. Stanovená otevírací doba je od pondělí do pátku 8:00 do 17:00 pro veřejnost, tato doba je však pro majitelku variabilní s možností úprav dle potřeb a jednotlivých zakázek, tedy možnou práci během víkendu či přesčas stanovené otevírací doby. Majitelka je však nucena v důsledku pracovní i časové náročnosti zajistit a najmout dvě osoby, které budou zaměstnány jako brigádníci na dohodu o provedení práce. Pracovníci budou využíváni na začátku podnikání v rámci úspory nákladů, pouze dle potřeby majitelky. Brigádníkům budou rozděleny směny a jejich náplň práce bude převážně v podobě výpomoci při tvorbě a udržování čistoty pracoviště. Najatí pracovníci na dohodu o provedení práce budou pracovat za stanovenou odměnu 75 Kč za hodinu, s průměrnou denní pracovní dobou 4 hodiny. Vzhledem k zaměstnání brigádníků formou dohody o provedení práce se na majitelku nevztahují povinnosti odvodů sociálního a zdravotního pojištění. Do celkového schéma organizační struktury MF desserts je také nutno zahrnout osobu, jež povede podniku jednoduché účetnictví.

9.3 Formulace poslání a stanovení cílů MF desserts

Vzhledem k teoretickým poznatkům diplomové práce, je před tvorbou konkrétní strategie nutno formulovat důležité aspekty udávající celkový směr a následující jednotlivé kroky podniku. Proto bude v této části definováno základní poslání MF desserts, mise, vize a v neposlední řadě také stanovené cíle.

9.3.1 Stanovení poslání

Posláním MF desserts je poskytovat na trhu netradiční výrobky a služby opírající se o moderní francouzské cukrářství s cílem konkurenceschopného průniku na trh s jiným a originálním přístupem. Vzhledem ke stanoveným hodnotám konceptu MF desserts, bude stěžejní důraz kladen na kvalitu zpracovaných surovin a výsledný výrobek. Pro uspokojení potřeb spotřebitelů poskytovat nadstandartní služby v podobě tvorby tzv. sweet barů

s přidanou hodnotou, které budou na sledovaném trhu novinkou. Cílem MF desserts je spokojený zákazník, proto bude kladen důraz také na osobní a proklientský přístup.

Vzhledem k nastavenému konceptu MF desserts a stanoveným hodnotám je možno formulovat poslání následovně: „ *MF desserts je prostě jiná cukrárna! Cukrárna, která se snaží vytvářet nevšední chuťové zážitky pro své zákazníky. Přináší na trh zcela nové a netradiční koncepty cukrářských výrobků opírající se o hravou francouzskou cukrařinu, kde je kladen důraz na kombinaci nejrůznějších variací chutí s citem pro estetický detail. Kvalita surovin odrážející se v samotné chuti výrobků je pro MF desserts stěžejním prvkem, jež má podtrhovat celkový ráz „domácího“ a poctivého zpracování.*“

Výše uvedené poslání je zde rozděleno a zpracováno do jednoduchých hesel, se kterými bude v rámci komunikace MF desserts pracováno.

Smysl pro detail.

S citem pro kvalitu a chuť.

Neodolatelná chuť moderní cukrařiny.

Jsme prostě jiná cukrárna!

Hravá a smyslná francouzská cukrařina.

Nevšední potěšení a zážitek.

9.3.2 Vize

Do roku 2018 chce být MF desserts známým a uznávaným cukrářským podnikem pro své nevšední pojetí, kvalitu a individuální přístup ke spotřebitelům. Získat základní stálou klientelu, vykazovat ziskovost, rozšiřovat své pole působení a vytvořit vhodné podmínky k možnému rozrůstání podniku.

9.3.3 Definování cílů

Vzhledem k začínajícímu působení bude stěžejním cílem MF desserts samotný průnik podniku na trh, vytvoření vhodného prostředí a konkurenceschopného podniku s možným potenciálem růstu. K tomu, aby podnikání MF desserts bylo úspěšné, je nutno rozšířit základní klientelu B2B a B2C trhu. Cílem podniku bude vykazovat zisky, které nejen pokryjí veškeré náklady na provoz a činnost podniku, ale také zajistí návratnost původní počáteční investice vložené do podnikání. Jelikož se jedná o nově vznikající podnik, bude navrhovaná strategie MF desserts vytvořena pro první rok podnikání.

Stanovené základní marketingové cíle:

- úspěšné proniknutí na nové trhy v oblasti působení - Rožnova pod Radhoštěm a blízkého okolí Valašského Meziříčí;

- zajištění nové klientely - zvyšování tržeb a ziskovosti společnosti;
- zvýšit celkový objem prodeje spotřebitelů (B2C, B2B trhu) o 70%;
- rozšířit stálou klientelu spotřebitelů konečného trhu o 50%;
- B2B trhy- získat 2 nové klienty v dodavatelsko- odběratelském vztahu;
- získat minimálně 2 klienty k realizaci sweet barů (svatební hostina, firemní večírek) v rámci prvního roku podnikání;
- zajistit přímou a bezproblémovou komunikaci s cílovým trhem;
- zviditelnit MF desserts pomocí propagace u spotřebitelů;
- zvyšovat povědomí o značce na cílovém trhu;
- budovat pozitivní vnímání MF desserts u spotřebitelů;
- pro zákazníky zajistit spolehlivost dodávek a vysokou kvalitu.

10 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Primární cíli MF desserts je bezproblémový průnik mezi konkurenční podniky na trhu a zajištění vhodné pozice, vytvoření základní stálé klientely, jež bude využívat nabízených služeb a tím zajistit ziskovost podniku. Vzhledem k zjištěné spokojenosti spotřebitelů s nabízenými službami na trhu se bude marketingová strategie soustředit na vytvoření konkurenceschopného podniku pomocí komunikované *produktové diferenciaci*, která je zvolena díky poměrně nízkému zastoupení stejných či obdobných výrobků na cílovém trhu. Specializace na vzniklé tržní mezery a odlišení se od konkurence, bude základem zvolené diferenciacní strategie, která se soustředí na unikátní produkty a poskytující služby s možnou vyšší cenovou politikou.

10.1 Segmentace trhu

První krok k sestavení komplexního návrhu zvolené strategie je definování cílových segmentů a tržní zacílení. Na základě poznatků a zjištěných informací vyplývajících z analýz, budou na cílovém trhu vybrány stěžejní segmenty cílových skupin potenciálních zákazníků, na které se MF desserts zaměří svými výrobky. Segmenty cílových skupin jsou rozděleny na:

1. B2B trhy - restaurační zařízení a kavárny- nově vznikající či stávající podniky, které ve svém sortimentu poskytovaných služeb chtějí nabízet nebo nabízí cukrářské výrobky, avšak nedisponují vlastní výrobou. Charakteristickou vlastností cílových podniků je moderní a novodobý koncept, který se poskytovanými službami snaží vytvářet proaktivní přístup ke spotřebitelům. Jsou to podniky, které se nebojí zkoušet nové výrobky a testovat jejich následnou úspěšnost či oblíbenost u spotřebitelů, ale naopak vyhledávající nové výrobky, ve kterých spatřují možnou budoucí příležitost vlastního úspěchu. Ve vztahu k MF desserts se může jednat o komplexní zásobování restauračního zařízení z pozice hlavního dodavatele nebo částečné dodávání pouze vybraných výrobků.

2. B2C trhy konečných spotřebitelů je nutno rozdělit do následujících skupin:

a) *Individuální spotřebitel* - vzhledem k zjištěným poznatkům průzkumu tvoří tento segment spíše lidé produktivního věku od 20-50 let, převážně tedy ženy. Individuální spotřebitele je možno definovat jako osoby, které rádi zkouší nové věci, experimentují s chutěmi, preferují spíše „odlehčené“ varianty dezertů, neumí péct nebo neradi pečou a raději si ob-

jednají dort na zakázku. Jedinci, kteří si objednávají dort ke specifickým příležitostem a očekávají esteticky přitažlivý a chutný dort z kvalitních surovin.

b) Bezlepková skupina - součást skupiny individuálních spotřebitelů, avšak se specifickými charakteristickými vlastnostmi. Cílová bezlepková skupina spotřebitelů je ve značné míře omezena ve výběru dezertů či cukrářských výrobků, jelikož ve většině nabízených výrobků je obsažen lepek, na který jsou tyto lidé alergičtí. Vzhledem k bezlepkovým výrobkům nabízeným MF desserts, jež jsou tvořeny ze speciálních druhů mouky neobsahující lepek, je možno hodnotit budoucí úspěšnost v rámci uspokojování potřeb této cílové skupiny zákazníků.

b) Svatební hostiny a firemní večírky - MF desserts sleduje současné nové trendy moderní cukrařiny, proto je v konceptu poskytovaných služeb konečným spotřebitelům zahrnuta cateringová služba v podobě tvorby tzv. sweet barů s přidanou hodnotou.

- *Nevěsty*- cílovými skupinami jsou zde zasnoubené páry plánující svatební hostinu. Vzhledem k tomu, že v drtivé většině případů je ve výběru a konečné volby svatebních dortů stěžejním artiklem žena, byla cílová skupina definována jako nevěsty. Jedná se o ženy, které chtějí mít během svatebního dne vše pod kontrolou a zároveň bez starostí. Chtějí mít na svatební hostině něco netradičního a originálního, zároveň jsou ochotny nadstandardní služby finančně ohodnotit.
- *Podnikatelé, firmy* - v tomto případě se jedná spíše o středně velké podniky s více zaměstnanci. Možné využití služeb MF desserts v podobě vytvoření těchto sladkých barů na firemních večírkách, firemních oslavách a akcích pořádaných v rámci určitých výročí podniků.

10.2 Marketingový mix

10.2.1 Produkt a služby

V této části jsou definovány jednotlivé výrobky a služby, jež budou poskytovány MF desserts.

Standartní a stálá nabídka výrobků: Jedná se o stálou a základní nabídku výrobků pro spotřebitele B2B i B2C trhu. Nabídku tvoří jednotlivé druhy výrobků, jež budou vytvářeny a pravidelně chuťově obměňovány pomocí různých variací náplní, ovoce, polev a zdobení.

Standartní a stálá nabídka je tvořena z:

Macaronnes - spojení dvou „skořápek“ z mandlového těsta různými druhy náplní a krémů. Pro výrobek jsou typické pestré barvy, jež ve většině případů definují samotnou příchuť (např. pistáciové makronky mají zelenou barvu). Barevné variace s kombinací smyslné chuti dodávají výrobku kouzlo a příjemný estetický vzhled.

Cheesecakes - je na cílovém trhu známý a často se objevuje v nabídce konkurenčních podniků. V podání MF desserts budou nabízeny variace- kokosový, nugátový, čokoládový a různé variace ovocných cheesecakes (ovlivněny sezonností surovin).

Tartalletes- typické francouzské koláče menší velikosti, jež je možno tvořit ve sladké i slané variantě. Jedná se o křehké nízké těsto plněné rozličnými náplněmi (např. citronová, čokoládová, slaný karamel, různé druhy ovoce aj.). Vzhledem k velkému počtu možných variací tohoto dezertů bude jednotlivá nabídka neustále obměňována, dle sezónnosti surovin a preferencí spotřebitelů.

Plaisir de verre (tzv. „*potěšení do skla*“) - pomocí různých surovin a ingrediencí je dezert tvořen a vrstven do skla. V tomto případě je tvorba příchutí dezertu neomezená, MF desserts si vytváří jednotlivé chuťové variace dle vlastních receptur, díky tomu vznikají nevídané a originální druhy.

Eclairs (z fran. překladu „blesk“) - drobný dezert, připomínající svým tvarem tzv. „rakvičky“, které jsou v českém cukrářství spotřebiteli známé. Eclairs jsou však vyráběny z odpalovaného těsta a dotvořeny různými variacemi náplní a polev.

Vzhledem k názvu jednotlivých výrobků, které zanechávají původní francouzské znění, je navrženo vytvořit pro tento základní sortiment příběh ke každému z nich. Příběh výrobku by měl zajímavou a „hravou“ formou popisovat například jak vznikl, o jaký dezert se jedná a podtrhnout celkový dojem dezertu.

Poskytované služby: Poskytované služby jsou značně ovlivněny individuální poptávkou spotřebitelů. Jedná se o služby v podobě dortů a dezertů na zakázku k různým příležitostem, jako jsou např. narozeniny, svatba, výročí, Vánoce aj. Tvorba konkrétních výrobků se bude odvíjet od definovaných požadavků spotřebitele. Základní aspekty individuálních požadavků tvoří samotná příležitost, velikost dortu, tvar, použité suroviny, variace chutí a estetický vzhled v podobě různých forem zdobení.

Další z poskytovaných nadstandardních služeb MF desserts je cateringová služba v podobě tvorby tzv. sweet barů s přidanou hodnotou. Sweet bary s přidanou hodnotou budou mít podobu komplexního zajištění dezertů a cukrářských výrobků na svatebních hostinách či firemních večírcích. Cílem MF desserts je poskytnutí nadstandardních služeb v podobě celkového zajištění od samotné tvorby výrobků, dekorativního servisu až po možnou prezentaci jednotlivých výrobků. Pod pojmem přidaná hodnota je definována služba v podobě tzv. „Naked dortu“ neboli „nahého dortu“, který bude tvořen během samotné svatební hostiny před zraky hostů. Tento nadstandard dává MF desserts možný potenciál úspěchu vzhledem k zcela neobvyklé a nové formě služby, kterou žádný z konkurenčních podniků cílového trhu doposud nenabízí.

10.2.2 Cena

Produkty, jež nabízí MF desserts jsou na cíleném trhu zastoupeny v minimální míře, což je vnímáno jako stěžejní a silná stránka konceptu. Cenová politika MF desserts primárně vychází z nákladové položky pojící se s tímto podnikáním. V gastronomii se obecně stanovuje obchodní marže vyšší než 100%, která má za úkol pokrýt veškeré náklady za nákup surovin, provozní náklady a samotnou marži podniku. Z důvodů originality a jedinečnosti produktů a poskytovaných služeb MF desserts na cílovém trhu, je možno stanovit *cenovou strategii vysoké hodnoty*, která je definována vysokou kvalitou produktů a střední cenovou relací. K tomu, aby byly pokryty náklady na provoz výroby, náklady na nákup potřebných surovin a samotné marže cukrárny, je stanovena strategie středně vysoké ceny, která však výrazně nepřevyšuje cenové politiky služeb konkurenčních podniků. Následující tabulka 8 přibližuje stanovené ceny základního sortimentu pro B2B i B2C spotřebitele.

Druh výrobku	Náklady na výrobu (1 ks)	Prodejní cena B2B trh (1 ks)	Marže	Prodejní cena B2C trh (1 ks)	Marže
Macarones	6 Kč	20 Kč	240%	22 Kč	260%
Cheesecake (celý)	200 Kč	400 Kč	100%	450 Kč	120%
Tartalette	16 Kč	35 Kč	120%	45 Kč	180%
Plaisir de verre	20 Kč	44 Kč	120%	56 Kč	180%
Eclairs	16 Kč	35 Kč	120%	45 Kč	180%

Tabulka 8- Přehled stanovených cen základních výrobků (cena za 1 kus výrobku), (vlastní zpracování)

V tabulce 8 (viz výše) jsou definovány prodejní ceny výrobků, které jsou rozděleny v rámci jednotlivých trhů. Nižší prodejní ceny u spotřebitelů B2B trhu jsou ovlivněny odběratelským odbytem a jsou kalkulovány se stanovenou marží pohybující se průměrně okolo

120%. Následný B2C trh konečných spotřebitelů vykazuje vyšší míru stanovené marže. Cenovou politiku výrobků ve vztahu ke konkurenci však nelze zcela a jasně definovat vzhledem k diferenciaci a unikátnosti jednotlivých výrobků na sledovaném trhu. Jedním z možných porovnatelných výrobků je v nabízeném sortimentu konkurence cheesecake, který je na cílovém trhu běžně dostupný. Z důvodů konkurenceschopnosti výrobek vykazuje nižší míru stanovené marže, kdy je konečná cena přizpůsobena nabídce trhu. Oproti tomu nejvyšší marže jsou nastaveny pro macarones. Výroba těchto dezertů je nízkonákladová, přičemž konečná cena výrobku na trhu je běžně stanovena výrobcem až s 300 % marží. Vzhledem k jedinečnosti tohoto výrobku MF desserts na cílovém trhu je míra stanovené marže vyšší.

Tabulka výše popisuje pouze základní nabídku sortimentu, nejsou zde zhodnoceny ceny poskytovaných služeb v podobě tzv. dortových „speciálek“ k různým příležitostem a poskytovaného cateringu v podobě sweet barů na svatebních hostinách a firemních večírcích, a to z důvodů nutné specifikace požadavků a následné individuální kalkulace objednávky. Výše ceny těchto služeb je subjektivní v poměru konkrétních požadavků spotřebitele na druh výrobku, použité suroviny, množství, náročnost tvorby a míra zdobení. U sweet barů bude cena kalkulována na osobu, což se bude odvíjet od požadavků spotřebitelů. Parametry, jež budou zahrnuty a počítány v kalkulaci celkové sumy zahrnují- objem a množství výrobků, náklady na tvorbu, náklady pojící se s dopravou (8 Kč/km), požadované poskytované služby (komplexní zajištění, dekorace sweet baru, prezentace výrobků, tvorba „naked“ dortu před zraky hostů). Z definovaných důvodů nelze stanovit u zmíněných služeb jednotná cena.

10.2.3 Místo a distribuce

Cukrářská výroba MF desserts je situována do pronajatých prostor ve Valašském Meziříčí. Zvolené prostory je možno hodnotit jako strategicky výhodné, jež mají pro podnikání značná pozitiva. Prostory se nacházejí prakticky v centru dění města, jedná se o vedlejší ulici vedoucí k náměstí Valašského Meziříčí. V přímé blízkosti nájemných prostor se nachází městské kino, kostel a cestovní kancelář. Vzhledem k vysoké frekventovanosti a návštěvnosti náměstí je možno hodnotit zvolené místo kladně. Jednou z dalších výhod tohoto prostoru je poměrně nízké měsíční nájemné vzhledem k lokaci, které činí 6.000 Kč bez energií. Tato nízká cena nájmu je však dána velikostí prostor o celkové výměře 40m², která je pro plánovanou výrobu s prodejnou dostačující. Pronajaté prostory byly v minulosti

zkolaudovány jako výrobní a využívány ke zpracování potravin, což je pozitivním aspektem v podobě oprostění od nutných změn a povinností týkající se úprav či rekonstrukcí. V takovém případě je nutné pouze podat na stavebním úřadě města a příslušné hygienické stanici žádost v podobě písemného dokumentu o nahlášení zahájení cukrářské provozovny. Vybrané prostory pro budoucí podnikání jsou volné od května tohoto roku. Vzhledem k plánovanému zahájení provozu na přelomu měsíců říjen a listopad, je časové rozmezí pro budoucí přípravy, zařízení provozovny a nutné administrativní části týkající se komunikace s jednotlivými úřady, dostačující.

Samotná distribuce bude tedy probíhat přímou formou vyřizování objednávek v definovaném místě prodeje, kde si budou moci spotřebitelé objednat a zakoupit výrobky. Vzhledem k velikosti podniku je distribuce výrobků a služeb spojena s přímým působením majitelky, Michaely Frydrychové, která tak bude mít absolutní přehled o nabízených poskytovaných službách, míře spokojenosti spotřebitelů a celkových výsledcích podniku. Pro B2B trhy, tedy restaurační zařízení a kavárny, budou poskytovány služby v rámci možného zásobování a dovozu výrobků, kdy bude počítáno s cenou 8 Kč/ km.

V rámci distribučních kanálů je nutno zhodnotit také situaci odběratelské pozice MF desserts. Běžně dostupné suroviny majitelka nakupuje převážně v Makru, velkoobchodech a cukrářských prodejnách, které se vzhledem k množství i kvalitě jeví jako vhodné. Výraznou kupní sílu dodavatelů však definují podniky dodávající speciální suroviny. V současné době je MF desserts využívána specializovaná firma Fiala-Praha s.r.o. dodávající specifické druhy mouky (převážně tedy mandlovou mouku pro tvorbu bezlepkových makronek) a dochucovací přírodní esence bez chemických konzervantů. Majitelka při výběru dodavatele apelovala na kvalitu surovin, spolehlivost a včasnost dodávek. V rámci snižování dodavatelské kupní síly je vhodné budovat s tímto dodavatelem dlouhodobé a kladné vztahy.

10.2.4 Komunikace a propagace

Současná situace MF desserts je v rámci komunikace a propagace minimální, téměř nulová, což je hodnoceno také jako výrazně slabá stránka konceptu. Jediným zdrojem možné propagace je samotná restaurace, ve které jsou výrobky nabízeny konečným spotřebitelům. Celková komunikace se spotřebiteli tedy v současnosti spočívá pouze v nabídce služeb restaurace a drobných příspěvků v rámci sociálních sítí. Z těchto důvodů je nutno se na část marketingového mixu zaměřit a navrhnout možná řešení, postupy pro budoucí komunikaci a propagaci cukrářské výroby MF desserts. Cílem bude získat nové klienty, pově-

domí o značce a zajistit přímou komunikaci se spotřebiteli. Jako výrazné pozitivní aspekty situace, kterých je možno využít v rámci komunikace a propagace, jsou spatřovány v hodnocení a spokojenost konečných spotřebitelů s výrobky. V současné době je MF desserts vnímáno konečnými spotřebiteli převážně kladně. Výrazně kladná hodnocení se projevují převážně u cílové skupiny obyvatel v produktivním věku, a to po stránce kvality podávaných dezertů a tvorby odlišných, netradičních výrobků. Spokojenost zákazníků dokazují ohlasy konečných spotřebitelů, nárůst jejich zájmů o tyto služby a samotné informace restaurace, kde jsou výrobky nabízeny.

Základem návrhu komunikace je stanovení základních idejí, hodnot a cílů toho, co má být sdělováno. Vzhledem k tomu, že MF desserts poskytuje a nabízí na cílovém trhu výrobky i služby v oblasti cukrářství, je nutno navrhnout komunikační a propagační nástroje v souladu s odpovídajícími specifikacemi služeb. Cílem stanovené komunikace uvnitř i vně podniku bude jednotné sdělení odpovídající filosofii a hodnotám konceptu MF desserts. Základní hodnoty, jako je důraz na kvalitu surovin, originální a netradiční pojetí, udržování tzv. „home-made“ domácího rázu v podobě kvalitních výrobků inspirovaných francouzským cukrářstvím a kombinací s nadstandardními službami pro spotřebitele se promítnou do celkové komunikace a možného vnímání MF desserts mezi konečnými spotřebiteli. Z těchto důvodů a definovaných hodnot byl navržen hlavní slogan, jež bude užíván v komunikaci a propagačních materiálech: „*Jsmo prostě jiná cukrárna!*“. Slogan jednoduše vyjadřuje samotné hodnoty a pojetí celého konceptu, který se chce odlišit od poskytovaných služeb konkurenčních podniků. V rámci komunikovaných sdělení pro cílové spotřebitele budou kladeny apely na kvalitu surovin, důraz pro detail a cit pro chuť, bezpečkové výrobky a inspirace francouzským cukrářstvím.

K tomu, aby komunikace MF desserts se spotřebiteli byla úspěšná, budou v této části navrženy nezbytné nástroje propagace, které je nutno vytvořit.

Grafický návrh - zpracování loga a vizuálního stylu

Vzhledem k současné situaci je prvním základním krokem sjednocení a vytvoření určité firemní identity a image MF desserts v podobě tvorby grafického návrhu loga a vizuálního stylu jednotlivých propagačních materiálů. V ohledu na představu majitelky o logu, bude v rámci logotypu využito spíše zdobeného, avšak jednoduchého patkového písma. Logotyp (MF desserts) bude doplněn také znakem ve tvaru makronky, které má definovat samotnou

tvorbu a výrobky. Navržené logo by mělo odpovídat základním normám grafického zpracování, jako je použití barev, písma, velikosti, odsazení aj.. Z těchto důvodů bude tvorba návrhů loga a jiných komunikačních materiálů přenechána grafickým odborníkům. Cena účtována za grafické zpracování je různorodá a může se pohybovat až v rámci desetitisíců. Vzhledem k finančním prostředkům bude využito služeb v podobě základního návrhů a zpracování místním grafickou firmou v hodnotě 10.000 Kč. Schválené logo a vizuály budou využívány v rámci celkové propagace s cílem jednotné a ucelené komunikace, tvorby image a identity MF desserts u konečných spotřebitelů.

Vizitky

Vizitky dokáží vhodně reprezentovat podnik i majitele a jsou stále důležitou součástí celkové propagace, které prezentují podnik, podávají informace osobních údajů a podtrhují celkovou image podniku. Vzhledem k možnému rozpočtu by mohla být pro MF desserts navržena vizitka obsahující logo podniku, s podpůrným sloganem „Prostě jiná cukrárna!“, jméno majitelky, nabízené služby a kontaktní údaje (telefonní číslo, email, webové stránky). Vizuální zpracování se musí odrážet a podporovat celkovou komunikaci MF desserts. Vizitka by měla vzbuzovat spíše dojem jednoduchosti, vzhledem k použitému logu se znakem makronky, není nutno dotvářet vizitku žádnými obrázky či jinými znaky. Vizitky budou následně nabízeny potenciálním klientům B2B trhu, konečným spotřebitelům, kteří navštíví MF desserts, ve svatebních salonech a větších místních podnicích pro případné využití služeb v podobě sweet barů.

Venkovní propagace a reklama

Důležitým komunikačním místem je samotná prodejna MF desserts. Jedná se o výrobní místo, které podléhá určitým hygienickým požadavkům. I přes tyto základní normy je však možné vytvořit místo, ve kterém se zákazníci budou cítit příjemně. V rámci prodeje cukrářských výrobků bude výrobní sloužit také jako jeden z hlavních kanálů distribuce, kde si spotřebitelé mohou objednávat a vyzvedávat výrobky. Z těchto důvodů bude v prostorách také stůl se židlemi, které mohou být využívány spotřebiteli při objednávání a komunikování požadavků na výrobky. Venkovní propagace jsou pro výrobu velmi důležité, slouží k získání pozornosti a informování obyvatel převážně Valašského Meziříčí o daných službách. Pro venkovní propagaci je nutno zajistit základní nástroje v podobě různých pou-

tačů. Z těchto důvodů je navrženo primárně zajistit venkovní poutač s názvem a logem MF desserts, který bude umístěn na budově u vstupu za účelem definovat a informovat spotřebitele o nabízených cukrářských službách v daných prostorech. Cena za vytvořený reklamní poutač s označením MF desserts se odvíjí od použitého materiálu a velikosti. K tomu, aby venkovní reklama plnila své účely, je navrženo vytvořit poutač na fasádu domu o velikosti 1 x 2 m. Doplňujícími aspekty venkovní prezentace jsou dva reklamní stojany, které budou využívány k popisu denní nabídky poskytovaného sortimentu. Jeden z reklamních stojanů je nutno umístit před vchodem výroby, druhý z poutačů s úkolem nalákat spotřebitele, bude umístěn u hlavní ulice vedoucí k náměstí.

Vzhledem k tomu, že MF desserts doposud nevyužívala žádných nástrojů v rámci komunikace se spotřebiteli, je navrhováno vytvořit základní propagační materiály v podobě letáků a prospektů, jež budou korespondovat s firemní identitou MF desserts. Tyto letáky a propagační materiály budou sloužit především k informaci o nabídce poskytovaných služeb pro konečné spotřebitele. V rámci zachování celkové image a základních hodnot je navrženo investovat do tvorby letáků, prospektů a vyhnout se nízkonákladovým jednoduchým formátům. Barevný leták by měl být vyroben z materiálu křída matná s gramáží 130 g/m² o velikost 99x 210 mm. Propagační materiály poslouží v rámci komunikace se spotřebiteli, proto budou umístěny převážně ve svatebních salónech, místních květinářství, ve větších podnicích, část letáků bude také rozdávána při otevření a zahájení činnosti v blízkém okolí. Cílem vytvoření propagačních letáků a prospektů je podpora a rozšíření informovanosti spotřebitelů o MF desserts. V gastronomii jako takové je velmi důležitá komunikace pomocí WOM (Word of Mouth) marketingu, proto je nutná informovanost mezi spotřebiteli navzájem a podpora definovanými propagačními materiály.

Přímý marketing

Propagace a komunikace formou přímého marketingu má řadu výhod, jedná se o rychlý, nízkonákladový a účinný nástroj, který napomáhá podniku přímému oslovení konkrétních cílových skupin. Vzhledem k tomu, že cílové skupiny MF desserts je možno selektovat, bude se komunikace v rámci přímého marketingu soustředit na: restaurační zařízení a kavárny, větší podniky a svatební salóny.

Restaurační zařízení a kavárny, které nedisponují vlastní výrobou a jsou nuceny objednávat cukrářské výrobky od dodavatelů. Informační oslovení o nově vznikajících službách bude

cíleno na kavárny a restaurace formou přímého kontaktu či e-mailem. Hlavním podnětem a možnou motivací v rámci přímé komunikace bude nabídka netradičních dezertů na trhu a možnosti komplexního zásobování cukrářského sortimentu či vybraných druhů dezertů. V rámci komplexního zásobování bude také vzhledem k francouzským názvům jednotlivých výrobků vytvořen ke každému z nich příběh, který mohou prezentovat tyto podniky ve svých restauracích. Frekvence zasílání mailů bude rozdělena do jednotlivých fází, kde v první fázi budou spotřebitelé informováni o MF desserts a nabídce výrobků. Další fáze budou obsahovat možné množstevní slevy.

Větší podniky jsou v rámci nabízených cateringových služeb velmi důležité. Podniky, které jsou na cílovém trhu zastoupeny lze velmi jednoduše identifikovat a následně oslovit. Hlavním kanálem přímého marketingu bude e-mail. Stěžejním stimulem a nabídkou zde bude poskytovaná cateringová služba sladkých barů s přidanou hodnotou, která bude pro pořadatele akce zajištěna komplexně a bez starostí. Pro zvýšení zájmu může fungovat nabídka prezentace a tvorba Naked dortů či dozdobení dezertů před zraky hostů, což dodá průběhu samotné akce a programu originální nádech.

Svatební salóny disponující zákaznicemi, jež jsou cílovou skupinou pro MF desserts. Svatební salóny mohou být značným zdrojem pro nabízené sladké bary s přidanou hodnotou nebo pro tvorbu svatebních dezertů. Samotná komunikace se svatebními salóny bude formou přímého kontaktu a e-mailem. K tomu, aby tyto salóny byly ochotny odkazovat nevěsty na MF desserts, bude vytvořena soutěž s předem stanovenou odměnou. Může se jednat například o soutěž, kdy při poskytnutí služby zákaznici v podobě realizace sweet baru a díky samotnému odkazu nevěsty na doporučení MF desserts konkrétním svatebním salómem, bude tento podnik odměněn poukázkou v hodnotě 600 Kč na služby MF desserts. Možnou příležitostí se jeví i budování dlouhodobých vztahů se svatebními salóny s cílem oboustranného doporučení. K budování a udržování těchto vztahů bude posílán drobný dárek k narozeninám majiteli salónu v podobě balíčku makronek.

Tvorba webových stránek

Internet je v dnešní době jedním z nejrozšířenějších informačních kanálů spotřebitelů. Online komunikace je pro získání nových klientů a udržení konkurenceschopnosti podniku nezbytná, webové stránky se tak stávají základním nástrojem této formy komunikace. Mezi stěžejní výhody je možno zahrnout široké oslovení potenciální klientely, jejich informa-

nost o službách a jednoduchá komunikace. Hlavním cílem navrhované tvorby webových stránek je získání a udržení konkurenceschopnosti mezi cukrářskými podniky, jež těchto kanálů využívají a samotné zvýšení informovanosti potenciálních i stávajících klientů MF desserts. Vzhledem k náročnosti tvorby je nutno tuto práci zadat externí firmě, která vytvoří komplexní návrh a celkovou finální podobu webových stránek, které budou svým designem potrhovat jednotnou komunikaci a nastavenou image MF desserts. Celkový dojem webových stránek by měl vzbuzovat spíše jednoduchost, jemnost a uhlazenost. Samotný obsah bude tvořit horizontální menu s následujícími položkami:

- Úvod
- Filosofie MF desserts
- Nabídka a sortiment
- Poskytované služby
 - Pro spotřebitele B2B trhu
 - Speciální svatební a narozeninové dorty
 - Sweet bary- cateringová služba
- Objednávky
- Kontakt
 - Název, adresa, telefon, e-mail, otevírací doba
 - IFrame umístění MF desserts ze serveru mapy.cz

Výše uvedené položky by měly být dostupné hned z hlavního menu. *Úvodní část „Home“* budou tvořit základní informace, pro koho jsou služby určeny. Měla by mít podobu časové a frekvenční prezentace jednotlivých výrobků a poskytovaných služeb, které budou doplněny o krátké informace a stěžejní popisky. Položka s názvem *filosofie MF desserts* definující základní hodnoty, směr a poslání konceptu. V sekci *nabídka a sortiment* budou popsány základní druhy dezertů, doplněny o krátký popis použitých surovin a fotografií výrobku. Kategorii *poskytované služby* je nutno rozdělit do několika specifických subkategorií, které jsou stanoveny dle cílových skupin. Jednotlivé subkategorie budou popisovat a specifikovat nabízené služby s doplňující fotogalerií tvorby a možných návrhů na řešení. Položka *objednávky* může obsahovat vytvořený objednávkový formulář, který bude sloužit pro základní sortiment a speciální narozeninové či svatební dorty. Vzhledem ke specifikaci poskytovaných služeb bude probíhat objednávka formou osobní interakce a přímé komunikace mezi spotřebiteli a majitelkou.

Velkou roli pro vytvoření kvalitních webových stránek v tomto případě tvoří samotné fotografie poskytovaných služeb. K vytvoření základního portfolia fotografií jednotlivých výrobků, je navrženo využít profesionálního fotografa. Vytvořené fotografie by se měly soustředit na jednotlivé výrobky, primárně tedy na jejich detaily, které podtrhují smyslnost a estetický vzhled výrobku.

Vytvořené webové stránky by měly být kompatibilní také s přístroji jako mobilní telefon či tablet, vzhledem k rozšířenému a oblíbenému využívání těchto zařízení. V rámci nižších nákladů je doporučena také propagace webových stránek a MF desserts v rámci internetových katalogů s bezplatnou registrací, která by mohla zvýšit informovanost obyvatel a potenciálních spotřebitelů. Mezi katalogy využitými pro registraci mohou být například stránky- www.firmy.cz, www.mapy.cz a www.firmyvm.cz, které jsou velmi často využívány spotřebiteli v rámci vyhledávání jednotlivých oborů, míst, činnosti a jednotlivých podniků.

Sociální síť - Facebook, Instagram

Komunikace se spotřebiteli pomocí sociálních sítí se v rostoucí míře zvyšuje. V rámci komunikace jednotlivých firem se jedná o nízkonákladový nástroj, který má obrovské rozpětí dosahu sdělení. Větší míru cílové skupiny MF desserts tvoří také jedinci, jež jsou na těchto místech aktivní, proto je důležité vhodně nastavit sjednocenou a propojenou komunikaci v rámci Facebooku a Instagramu. Primárními prvky komunikace s konečnými spotřebiteli budou mít podobu sdělení týkajících se aktuálních nabídek, vytvořených příběhů o vzniku daného výrobku, nových druhů a variace chutí dezertů, prezentace možných snížených cen v rámci tzv. happy hours, která se bude týkat zbývajících výrobků za sníženou cenu s cílem vyprodání denních zásob. Součástí komunikace v rámci Facebooku a Instagramu budou také nápady a inspirace pro spotřebitele týkající se cukrářských výrobků a možných nových druhů. Stěžejní cíl nastavení těchto nástrojů je spatřován v přímé a okamžité komunikaci s konečnými spotřebiteli, kde je možno rychle reagovat na jejich dotazy a připomínky. Vzhledem k fotogenickým aspektům výrobku a samotným účelům Instagramu, kde je mimo jiné také velmi populární sdílení pokrmů a esteticky hezkého jídla či dezertů, je důležité vzájemné propojení a sjednocení těchto dvou sociálních sítí.

Blog

Vytvoření blogu se jeví jako velmi účinný nástroj komunikace se spotřebiteli a cílovou skupinou, který slouží převážně pro podporu image značky. Blogy jsou populární zejména u mladých jedinců, kteří je rádi navštěvují a čtou pro možnou inspiraci. Součástí online komunikace bude vytvořena podpůrná komunikační platforma v podobě blogu MF desserts, kde se budou objevovat témata týkající se francouzského cukrářství, nových a moderních pojetí cukrařiny, novinek a současných trendů výrobků a samotné příběhy pojící se s MF desserts. Příběhy mohou popisovat cestu k cukrařině majitelky Michaely Frydrychové, vznik a formulace MF desserts, ale také příběhy týkající se inspirace vlastní tvorby a vzniku nových dezertů. Cílem vytvořeného blogu budou pravidelné reporty majitelky o současné situaci MF desserts, moderních trendech, receptech, doporučení a novinkách pojící se s poskytováním cukrářských služeb.

Podpora prodeje

V rámci podpory prodeje je možno navrhnout tzv. „happy hours“ probíhající těsně před zavírací dobou, kdy budou nabízeny případné poslední zbylé kusy výrobků s určitou slevou. Cílem vytvoření slevy či zvýhodněné ceny bude zamezení nákladovosti na zbylé výrobky, jež je nutno prodat z důvodů konzumační spotřeby. Pro zvýšení objemu výroby je možné také vytvořit množstevní slevy u výrobků makronek a při odběru určitého počtu výrobků poskytnout spotřebiteli výhodnější cenu. Další možnou formou podpory prodeje je ochutnávková akce výrobků makronek (v důsledku nízkých nákladů), která by byla cílená na větší podniky a svatební salóny.

Eventy

V rámci budování pozitivní image MF desserts je možné se soustředit také na jednotlivé události a tzv. eventy⁵, které probíhají v blízkém okolí. Účast na společenských a kulturních akcích může podniku přinést řadu výhod v podobě zvyšování povědomí mezi potenci-

⁵ Event- (angl.) má v překladu mnoho významů, které se pojí s možnou formou veřejné události či zážitku. Jedná se o událost, jež je organizována k různým příležitostem a tematikou, jako například sportovní, kulturní, společenská či zábavní. (Jurášková, Horňák a kol., 2012, s. 66)

álními spotřebiteli, budování image podniku, pozitivních vztahů s veřejností a v neposlední řadě zvýšení objemu tržeb. Z uvedených důvodů je navrhována účast na místních i lokálních tzv. Restaurant days, Food festivalech, gastronomických festivalech či farmářských trzích, které jsou mezi obyvateli a samotnými návštěvníky velmi oblíbené. Tyto akce mají za cíl prezentovat a nabídnout regionální produkty a výrobky vytvořené lokálními výrobci. Drobní podnikatelé zde mají tedy možnost prezentovat, nabízet a prodávat své výrobky a služby. Účast na jednotlivých akcích není ve většině případů příliš finančně náročná. Náklady pojící se s možnou účastí na těchto akcích, mají podobu stanovené sumy za pronájem prodejního místa a prostoru. Tyto náklady by však měly být pokryty v rámci prodeje jednotlivých výrobků na akci s možnou pozitivní vidinou zvýšení tržeb, povědomí spotřebitelů cílového trhu a tvorbu pozitivních vztahů s veřejností.

10.2.5 Doporučené kontrolní mechanizmy

Úspěšnost podniku se neobejde bez nastavení kontrolních mechanismů, jež budou podávat nezbytně nutné informace o situaci uvnitř i vně podniku. Pro MF desserts je doporučen pravidelný report o situaci mezi konkurenty na trhu, provedením analýzy konkurence. Sledovány budou poskytované služby hlavních konkurenčních podniků, jejich úroveň a spokojenost u konečných spotřebitelů, cenová politika a nové výrobky. Do analýzy konkurence je nutno zahrnout také monitoring substitučních výrobků a nových konkurentů na trhu. Vzhledem k rozmanitosti, šíři oboru a stanoveným hodnotám MF desserts, je doporučeno pravidelné vzdělávání, rozvoj a sledování nových trendů v oboru. V neposlední řadě je také nezbytně nutný monitoring spokojenosti stálých klientů s poskytovanými službami a celkové chování spotřebitelů na cílovém trhu. V rámci interní databáze sledovat chování spotřebitelů, míru objemu prodeje a zajistit zpětnou vazbu od těchto klientů, například v podobě krátkého vyjádření k poskytnutým službám. Pro získání informací o preferencích spotřebitelů cílového trhu je možno vytvořit šetření a průzkum. První průzkum o spokojenosti zákazníků s výrobky a službami MF desserts by měl probíhat během prvních měsíců podnikání, a to počátkem následujícího nového roku hned po období Vánoc.

10.3 Realizační plán

Z důvodů zahájení vlastního podnikání bude nutno většinu navrhovaných aktivit provést před samotným zahájením činnosti, a to s dostatečným předstihem, aby se zamezilo případným prodlevám plánovaného otevření MF desserts v přelomu měsíce říjen-listopad.

Tento termín je stanoven majitelkou z důvodu blížících se vánočních svátků a predikované poptávce spotřebitelů.

- *Vybavení a drobné úpravy prostor* - vzhledem k pronajatým prostorám není nutno přílišných technických úprav místa, jedná se pouze o drobné úpravy v podobě vymalování prostor. Plánované otevření provozovny je na přelomu měsíce říjen-listopad, z těchto důvodů bude zahájena aktivita pojící se s vybavením a úpravami prostor s dostatečným předstihem v měsíci září.
- *Grafické zpracování loga a vizuálního stylu* - tato aktivita je jednou z důležitých činností, na kterou se váže celá řada dalších dílčích kroků, proto je primárním úkolem vytvořit grafický návrh loga a podnikového vizuálního stylu, které se následně promítnou a budou využívány v celkové sjednocené komunikaci a propagaci. Vzhledem k náročnosti tvorby a komunikování o možných úpravách mezi zainteresovanými osobami, tedy majitelkou a externí firmou, je nutno počítat s delším časovým rozmezím.
- *PPC reklama (poutač a „Áčkové“ cedule)* - poutač dle parametrů bude vytvořen s odpovídajícím logem, časová náročnost je dána rychlostí externí firmy. Samotné „Áčkové“ dřevěné cedule s možností psaní textů křídou, budou zakoupeny na internetu.
- *Focení produktového portfolia* - k tomu, aby mohly být následně vytvořeny komplexní webové stránky, je nutné zajistit profesionálním fotografem produktové portfolio, které bude prezentováno v rámci online komunikace. Předpokládaná doba této aktivity, která zahrnuje také samotné zpracování fotografií, je předběžně plánovaná na 20 dní.
- *Tvorba webových stránek* - tvorba webových stránek externí firmou je ovlivněna samotnými požadavky majitelky. Vzhledem k navrhovanému schématu je plánovaná tvorba definována 40 dny, ve kterých je zahrnuto také spuštění zkušebního provozu. Webové stránky by však měly plně fungovat již při otevření podniku. Předpokládá se, že během prvního roku nebude potřeba stránky optimalizovat. K informovanosti o spuštění webových stránek a následnému zvýšení návštěvnosti spotřebiteli, budou primárně využity sociální sítě, jež pomocí sdílení příspěvků s odkazem budou informovat o dostupnosti webových stránek. V rámci možné propagace vytvořených webových stránek pro B2B trhy poslouží také rozdané vizitky a propagační materiály.

- *Sociální síť (Facebook, Instagram, blog)* - tvorba sjednocené komunikace na sociálních sítích není časově ani nákladově náročná. Vzhledem k možnému využití sociálních sítí, jsou v rámci této aktivity zahrnuty webové stránky a vytvořený blog, jež budou ke zvýšení informovanosti i návštěvnosti prezentovány také na sociálních sítích. V rámci podnikání MF desserts budou sociální síť využívány pravidelně, v podobě aktualit, příspěvků nabídky a pro propagaci také tzv. Hapy Hours, kdy budou sdíleny příspěvky aktuální nabídky za sníženou cenu, vzhledem k nutnému doprodání denních zásob.
- *Registrace do internetových katalogů* - registraci do zmíněných katalogů je doporučeno až po tvorbě webových stránek.
- *Den otevření* - je důležitou aktivitou celého realizačního plánu. Se samotným dnem zahájení provozovny MF desserts se pojí celá řada předcházejících aktivit, jež musí být splněny. K tomu, aby byla široká veřejnost dostatečně informována o plánovaném otevření MF dessert, je navrhováno informovat spotřebitele pomocí sociálních sítí v dostatečném předstihu. Možnými vstupními sděleními v rámci Facebooku a Instagramu mohou být pravidelné reporty o postupech a krocích pojící se s přípravou, tak aby byli zákazníci včas informováni a mohli se na otevření MF desserts těšit. V rámci zahájení činnosti je nutno informovat také širokou veřejnost formou letáků v okolí působení.
- *Tvorba propagačních materiálů (vizitky, letáky, vouchery)* - zadat tvorbu těchto propagačních materiálů je po vytvoření grafických návrhů loga a vizuálního stylu MF desserts. Do časové náročnosti této aktivity je nutno zahrnout tvorbu externí firmy v podobě tisku a dopravy, proto je počítáno v rámci určité časové rezervy s 15 dny. Vzhledem k možné příležitosti prezentace webových stránek v rámci jednotlivých propagačních materiálů, budou zhotoveny až po vytvoření webu MF desserts.
- *Přímý marketing (oslovení cílových skupin)* - v rámci oslovení jednotlivých cílových skupin je do časové náročnosti nutno zahrnout také zajištění databáze, čím se rozumí identifikace cílových osob a podniků, získání kontaktních mailů a vytvoření celkové databáze. Během roku bude probíhat oslovování jednotlivých cílových skupin v určitých časových frekvencích, nedoporučuje se však oslovovat skupiny více než 3x ročně, aby se zamezilo možnému negativnímu vnímání častého a opakovaného oslovování.

- *Tvorba cateringu* - předpokládá se, že služby v podobě komplexního zajištění cateringu sladkých rautů budou probíhat během celého roku, dle zájmů konečných spotřebitelů o tyto služby. Je však možno predikovat budoucí možný zájem spotřebitelů převážně v období letních měsíců (svatby) a v předvánočním období (firemní večeírky).

10.3.1 Časový harmonogram

Vzhledem k navrhované marketingové strategii a jednotlivým aktivitám v rámci realizačního plánu, je v následující tabulce 9 (viz níže) navržen časový harmonogram definující jednotlivé aktivity, jichž je nutno dosáhnout k usnadnění dosažitelnosti definovaných cílů.

Aktivita činnost	Datum zahájení	Trvání (dny)	Datum ukončení
Vybavení prostor	6. 9. 2016	31	7. 10. 2016
Logo a firemní vizuální styl (návrh, tvorba)	10. 7. 2016	20	30. 7. 2016
tvorba poutače na budovu	26. 9. 2016	8	4. 10. 2016
Poutače - "Áčkové" cedule	26. 9. 2016	4	30. 9. 2016
Focení produktového portfolia	15. 7. 2016	20	5. 8. 2016
Tvorba webových stránek	5. 8. 2016	40	15. 9. 2016
Sociální síť, blog - vytvoření sjednocen. Profilů	5. 9. 2016	4	9. 9. 2016
Registrace do internetových katalogů	20. 9. 2016	1	20. 9. 2016
Tvorba propagačních materiálů (vizitky, letáky, vouchery)	15. 9. 2016	15	30. 9. 2016
Oslovování cílových skupin 1	17. 10. 2016	4	21. 10. 2016

Tabulka 9- časový harmonogram jednotlivých činností (vlastní zpracování)

Většinu navržených aktivit je nutno splnit před samotným zahájením vlastní podnikatelské činnosti MF desserts. Vzhledem k většímu zastoupení externích firem a specializovaných prací, byla pro jednotlivé aktivity vymezena délka trvání s určitou časovou rezervou. Časová rezerva v rámci aktivit, jež se pojí s prací externích podniků či najatých osob, má zaměřit případné problémy vzniklé z prodlev a nesplnění sjednané lhůty v rámci dodavatelско-odběratelského vztahu mezi majitelkou a najatými externími firmami. Aktivity, které je nutno realizovat před samotným otevřením MF desserts popisuje diagram na obrázku č. 4 (viz dále).

	Červenec					Srpen								Září								Říjen		
Aktivita	10.7.	15.7.	20.7.	25.7.	30.7.	1.8.	5.8.	10.8.	15.8.	20.8.	25.8.	30.8.	1.9.	5.9.	10.9.	15.9.	20.9.	25.9.	30.9.	1.10.	5.10.	10.10.		
Vybavení a zařizení prostor																								
Grafický návrh loga																								
Focení produktového portfolia																								
Tvorba webových stránek																								
Sociální sítě																								
Tisk propagačních materiálů																								
Tvorba cedule na budovu																								
Zajištění poutačů																								
Registrace na internet. portálech																								

Obrázek 4- časový diagram realizace aktivit před otevřením provozovny (vlastní zpracování)

Vzhledem k tomu, že předchozí diagram popisuje pouze aktivity před zahájením činnosti, je nutno také pospat jednotlivé aktivity a jejich propojenost v průběhu podnikání MF desserts, tedy navržené strategie pro první rok působení. Jednotlivé aktivity a jejich provázanost bude popsána v následujícím diagramu (viz obrázek č. 5).

Aktivita	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září
Sociální sítě													
Webové stránky													
Blog													
Rozdávání letáků (B2C)													
Vizitky, propag. materiály (B2B)													
Oslovení cílových skupin (e-mail, osobní setkání)													
Happy hours													
Eventy													

Obrázek 5- časový harmonogram činností během prvního roku podnikání (vlastní zpracování)

V rámci definovaného časového rozmezí jednotlivých aktivit, jež popisuje obrázek č. 5, je nutno definovat jejich propojenost. Sociální sítě budou pro MF desserts prvním komunikačním nástrojem, který využije v rámci oslovení konečných spotřebitelů. Sociální sítě budou vytvořeny před samotným zahájením činnosti, a to z důvodů možného včasného informování okolí o nově vznikající provozovně. V podobě pravidelných příspěvků bude moci být prezentován samotný průběh příprav provozovny a plánovaný den otevření. Sociální sítě budou tedy pravidelně aktualizovány jednotlivými příspěvky po celý první rok působení. S čímž také souvisí prvotní prezentace vytvořených webových stránek v rámci sociálních sítí, které mohou zajistit informovanost veřejnosti o webových stránkách a zvýšit také jejich návštěvnost konečnými spotřebiteli. Pro možné rozšíření klientely B2B trhu bude nutno analyzovat konkrétní podniky, jež chce MF desserts oslovit ke spolupráci a

následně tyto restaurační zařízení a kavárny kontaktovat. V rámci přímého oslovení by měly být majitelům předány vizitky a propagační materiály, jež obsahují základní údaje o službách a osobní údaje, ve kterých bude identifikován také odkaz na webové stránky. Aktivita popisující rozdávání letáků bude sloužit k informování široké veřejnosti o otevření a zahájení provozu MF desserts. Část letáků se také ponechá v místních květinářstvích. Oslovení cílových skupin pomocí přímého marketingu a nabídky možných služeb bude probíhat nejprve u cílových restauračních zařízení a ve svatebních salónech. V rámci definované druhé fáze v listopadu se přímá komunikace zaměří na větší podniky působící na cílovém trhu. Vzhledem k tomu, že se jedná o předvánoční období a některé podniky realizují pro své zaměstnance vánoční večírky, bude přímá komunikace nabízet možné poskytnutí cateringových služeb na firemních vánočních večírcích. Třetí vlna oslovování cílových skupin bude zaměřena opět převážně na svatební salóny s možnou nabídkou služeb pro nevěsty. Poslední definovanou aktivitou v rámci prvního roku působení je účast na společenských a kulturních akcích. MF desserts má doposud předběžně vybrány dvě hlavní akce, a to Karlovský gastrofestival ve Velkých Karlovicích probíhající v měsíci říjen a Hand-Made market jež je plánován na březen následujícího roku.

10.3.2 Finanční zhodnocení

Finanční plán, který je v následující části popsán zahrnuje jednotlivé finanční vyčíslení počátečních vstupních a provozních nákladů a definuje náklady jednotlivých aktivit, jež jsou popsány v předchozí části. Součástí finančního zhodnocení jsou také vypočítány pesimistické, realistické a optimistické varianty predikovaných výnosů s možným odhadem budoucí návratnosti celkové investice do podnikání MF desserts.

Zahajovací rozvaha

Prvním krokem finančního zhodnocení je definování finančních prostředků, jež budou vynaloženy pro samotný vznik podniku MF desserts. Jedná se o počáteční kapitál, který je nutno na začátku podnikání vynaložit. Tabulka zahajovací rozvahy č. 10 (viz dále) popisuje potřebné finanční prostředky k budoucímu podnikání.

Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva			
<i>Dlouhodobý hm. majetek</i>	194 000		
<i>Software</i>	5 000	Vlastní kapitál	350 000
Oběžná aktiva			
<i>Zásoby</i>	40 000		
<i>Sklad</i>	6 000	Kapitálové fondy	0
Náklady na propagaci	54 000	Výsledky hospodaření	0
Peníze v pokladně	4 000	Cizí zdroje	0
Bankovní účet	47 000		
Aktiva celkem	350 000	Pasiva celkem	350 000

Tabulka 10 - Počáteční vstupní rozvaha (vlastní zpracování), (v Kč)

Potřebný kapitál k zahájení činnosti činí 350 000 Kč. Tento kapitál bude do podnikání složen majitelkou, Michaelou Frydrychovou. Finance budou investovány z vlastních úspor a zdrojů, majitelka tedy nebude nucena čerpat z cizích zdrojů a bankovních úvěrů. Definovaná vstupní rozvaha udává komplexní náhled na jednotlivé aktivity a jejich nákladové položky pojící se s podnikáním MF desserts. Stálá aktiva, jež popisuje tabulka, definuje dlouhodobý hmotný majetek a software. Dlouhodobý majetek zahrnuje vybavení provozny MF desserts, které je nutno před samotným zahájením činnosti pořídit. Jednotlivé položky a vybavení MF desserts jsou blíže specifikovány a vypsány v příloze (viz. P III). V rámci oběžných aktiv jsou zahrnuty zásoby, jež jsou potřebné pro začátek výroby, které zahrnují také dlouhodobé zásoby v podobě skladových surovin. Položka definující náklady na propagaci udává celkovou sumu vynaloženou na jednotlivé aktivity spojené s tvorbou komunikace MF desserts.

Náklady na realizaci definovaných aktivit

V rámci realizačního plánu byly definovány jednotlivé aktivity, které je nutno podstoupit v rámci navrhované marketingové strategie MF desserts. Tabulka č. 11 (viz dále) popisuje jednorázové nákladové položky, které se pojí s jednotlivými navrženými aktivitami.

Navrhovaná aktivita	Náklady (v Kč)
Vybavení provozovny	193 310
Grafické zpracování loga a firemních vizuálů	10 000
Focení portfolia produktů a služeb	3 500
Výroba poutače na budovu (Reklama-Rožnov)	2 500
Zakoupení „Áčkových“ poutačů (2 ks)	3 000
Tvorba letáků - 1000 ks (Reklama- Rožnov)	2 200
Tisk vizitek - 720 ks (Reklama- Rožnov)	1 130
Tvorba webových stránek	30 000
Vouchery, drobné dárkové předměty (Reklama- Rožnov)	2 000
Celkem	247 640

Tabulka 11- Náklady na realizaci jednotlivých aktivit (vlastní zpracování), (v Kč)

Definované náklady jednotlivých aktivit jsou také zhodnoceny v rámci vstupní rozvahy, která definuje nutné počáteční investice vložené do podnikání. Výše uvedená tabulka, definuje jednotlivé kroky v rámci realizačního plánu a časového harmonogramu navrhované strategie.

Provozní náklady

Z důvodů predikce možného budoucího vývoje, je nutno definovat také provozní náklady. V provozních nákladech jsou zahrnuty všechny položky týkající se samotné činnosti a provozu MF desserts. V rámci těchto nákladů, jež popisuje tabulka č. 12 (viz níže) je zahrnut pronájem prostor provozovny, průměrné náklady na energie, výrobní náklady (dle realistické varianty objemu prodeje), mzdové náklady, finanční prostředky vynaložené na dortové krabice a nutné čisticí a hygienické prostředky. Tabulka definuje náklady stanovené na podnikání v rámci měsíce a roku. Roční náklady jsou odvozeny od měsíčních.

Nákladová položka	Měsíc	Rok
Pronájem prostor	6 000	72 000
Energie	8 000	96 000
Suroviny	30 000	360 000
Čisticí a hygienické prostředky	1 500	18 000
Obaly- krabice na dorty	1 600	19 200
Mzdy brigádníků	6 000	72 000
Účetní	1 500	18 000
Garant	3 000	36 000
Celkem	57 600	691 200

Tabulka 12- Provozní náklady stanoveny na měsíc a rok (vlastní zpracování), (v Kč)

Živnostenský zákon umožňuje samostatně výdělečně činným osobám (dále jen OSVČ) stanovit tzv. paušální hodnocení výdajů v rámci povinných odvedených daní za dané období. MF desserts, jakožto cukrářská výroba tak spadá do živností řemeslných, které mohou využít zmíněného paušálního hodnocení celkových výdajů, jež jsou pro tuto skupinu kalkulovány 80 % celkových příjmů z podnikání.

Očekávané tržby a návratnost investice

Hlavním cílem navrhované strategie je vytvoření konkurenceschopného podniku, zvyšování objemu prodeje, jež umožní bezproblémovou činnost podniku a zajistí možnou návratnost vložené investice. V rámci navrhovaného projektu je zde předpoklad budoucího nárůstu zákazníků. Vzhledem k současné situaci objemu prodeje a zájmu spotřebitelů B2C i B2B trhů, jsou predikovány očekávané tržby MF desserts. Očekávané tržby však nelze definovat zcela přesně, ale pouze jako budoucí možný odhad situace. Z těchto důvodů jsou vytvořeny možné modely pesimistické, realistické i optimistické varianty tržeb.

Varianty	Průměrný objem prodeje za den	Objem prodeje za měsíc	Průměrné měsíční tržby	Průměrné roční tržby
Pesimistický model	80 ks	1 600 ks	60 800 Kč	729 600 Kč
Realistický model	90 ks	1 800 ks	68 400 Kč	820 800 Kč
Optimistický model	100 ks	2 000 ks	76 000 Kč	912 000 Kč

Tabulka 13 Přehled očekávaného objemu prodeje a tržby (vlastní zpracování)

Výše uvedená tabulka č. 13 popisuje jednotlivé varianty. Stěžejním aspektem je zde predikovaný měsíční objem celkového prodeje v rámci B2C i B2B trhů. K tomu, aby bylo možno predikovat budoucí vývoj v podobě výpočtu tržeb, byla stanovena průměrná cena za 1ks výrobku 38 Kč. Zjištěná cena byla vypočítána součtem jednotlivých cen výrobků B2B i B2C trhu a následným vydělením celkovým počtem dezertů. K tomu, aby mohla být definována možná návratnost vložené investice, bylo nutno kalkulovat roční tržby, které sloužily jako podklad pro definování provozního hospodářského výsledku MF desserts. Hospodářský výsledek po zdanění je důležitý ukazatel, jenž umožňuje posoudit celkové hospodaření a situaci podnikatelského subjektů. K celkovému zhodnocení a možnému predikování návratnosti investic v podobě výpočtu finančního hospodářského výsledku slouží tabulka č. 14 (viz dále). V této tabulce je pracováno s již zmíněnými částkami ročních tržeb a provozních nákladů. V rámci jednotlivých modelů pesimistických, realistických i

optimistických variant budou tedy variabilní položky průměrných provozních nákladů (množství surovin) přizpůsobeny celkovému objemu prodeje.

Varianta	Měsíční objem prodeje	Průměrné roční tržby	Prům. roční provozní náklady	Provozní hospodářský výsledek	Čistý hospodářský výdělek
Pesimistická	1 600 ks	729 600 Kč	638 400 Kč	91 200 Kč	47 500 Kč
Realistická	1 800 ks	820 800 Kč	691 200 Kč	129 600 Kč	85 900 Kč
Optimistická	2 000 ks	912 000 Kč	739 200 Kč	172 800 Kč	125 500 Kč

Tabulka 14- finanční hospodářský výsledek činnosti MF desserts (vlastní zpracování)

Ve výpočtu jednotlivých plánů byly zhodnoceny veškeré aspekty současné situace MF desserts, dle kterých byla vytvořena následná kalkulace vykazující průměrně definované položky jednotlivých nákladů a tržeb při stanoveném objemu prodeje. Vzhledem k současnému stavu a predikovanému nárůstu prodeje výrobků a poskytovaných služeb MF desserts, je možno hodnotit realizaci projektu kladně. Je však nutno podotknout, že výše definované hodnoty kalkulují s jednotným objemem prodeje v rámci jednotlivých měsíců a není zde zohledněn možný nárůst či pokles. Z výše uvedených hodnot definující realistickou variantu čistého hospodářského výdělku po zdanění, vychází návratnost investice během 4 let. Vzhledem k definovaným hodnotám a predikcím vývoje, je možno hodnotit vlastní podnikání MF desserts za realizovatelné.

10.4 Kontrolní mechanismy

K tomu, aby byl projekt úspěšně realizován, je nutno pravidelně kontrolovat jednotlivé části v podobě dodržování časového harmonogramu a nákladovosti aktivit. Vzhledem k tomu, že je v projektové části definována marketingová strategie pro první rok působení, je stěžejním aspektem kontroly sledování míry naplnění stanovených cílů MF desserts. Jestliže nebudou plánované cíle a definované aktivity naplněny, je nezbytné určit příčiny vzniklých problémů a následně je eliminovat. Pravidelná kontrola v rámci realizace projektu a samotného podnikání během prvního roku, napomůže také k definování případných změn a úprav stávající stanovené strategie a plánovaných cílů MF desserts. V rámci kontroly je nutno hodnotit a kontrolovat plnění jednotlivých navržených aktivit před i během podnikání. K tomu, aby byly zajištěny podstatné informace o konkurenci a aktuální spokojenosti zákazníků, je doporučeno získávat informace a zpětnou vazbu pravidelným průzkumem stále klientely. V rámci zhodnocení plnění definovaných cílů objemu prodeje,

poslouží pravidelné monitorování prodeje v rámci jednotlivých měsíců, celkový stav bude zhodnocen v rámci hospodářského výsledku podniku.

10.5 Hodnocení rizik a návrhy opatření spojené s realizací projektu

Projektová část se soustředí na návržení marketingové strategie pro začínající vlastní podnikání MF desserts, s čímž se také pojí určitá míra rizik, která mohou v rámci realizace nastat. Při realizaci definovaného projektu mohou nastat rizika v podobě:

- *Očekávané výsledky se budou lišit od reálných* - vzhledem ke stanoveným průměrným výpočtům odhadovaných ročních tržeb, které nedefinují možný nárůst či pokles během roku. Je možno soudit, že reálná situace bude vykazovat odlišné výsledky, které se také pojí s variabilními položkami provozních nákladů, jako například možné zvýšení cen dodavatelů či měsíční náklady na spotřebu energie. Kalkulované hodnoty a jednotlivé varianty je možné hodnotit jako určité přiblížení reálné situace, které MF desserts poskytnou informace o nutném minimálním měsíčním objemu prodeje, nákladech, které se s provozem a podnikáním pojí a celkové situaci tak, aby podnik vykazoval ziskovost a konkurenceschopnost na cílovém trhu.
- *Nízkého zájmu u konečných spotřebitelů* - v podobě tvorby celých dortů na zakázku. Riziko již bylo definováno ve SWOT analýze, kdy vyšší míra konečných spotřebitelů není zvyklá pravidelně objednávat dorty z cukrárny. Riziku je možno předcházet pomocí navržených marketingových aktivit a výhodných nabídek. Možným vzniklým problémům je vhodné také předcházet v podobě navázání spolupráce s dalšími odběrateli B2B trhu a zaměřit svou strategii na zvýšení objemu prodeje v rámci této klientely.
- *Špatný odhad časové náročnosti navržených aktivit* - riziko špatného časového odhadu může nastat převážně v aktivitách, jež jsou spojeny se spoluprací s externími firmami. Pro eliminaci těchto možných vzniklých problémů byly jednotlivé aktivity v projektu navrženy s určitou časovou rezervou, i přesto však mohou v reálné situaci nastat komplikace v podobě opoždění jednotlivých externích firem, se kterými bude navázána spolupráce.
- *Nedostatečná kapacita lidských zdrojů* - ačkoliv se návrh projektu odráží od současné situace, mohou nastat okamžiky, kdy bude nutno využít obou brigádnic zároveň. Stanovená strategie je navržena pro první rok činnosti MF desserts, pro budoucí vývoj a možný rozvoj je však nutné strategii po uplynutí daného času optima-

lizovat. Vzhledem k časové náročnosti výroby a s přihlédnutím pro možný budoucí rozvoj podniku je doporučeno optimalizovat strategii převážně v následném rozšíření organizační struktury MF desserts. Další z možných rizik v rámci nedostatečné kapacity souvisí s navrhovanou marketingovou a komunikační částí projektu. Vzhledem k náročnosti pojící se s provozováním cukrářské výroby je doporučeno také najmout osobu, jež bude zastávat jednotlivé marketingové aktivity v rámci navržené komunikace tak, aby byly účinné a efektivní.

- *Vypovězení smlouvy s garantem* - další z možných rizikových problémů pro činnost MF desserts, je možné odstoupení od smlouvy garantem, jež bude stanoven v rámci živnosti jako odpovědný vedoucí. Tomuto možnému riziku je nutno předcházet pomocí zkvalitňování a udržování bezproblémovosti vztahu mezi majitelkou a garantující osobou.
- *Plánované nájemní místo* - riziko v podobě zvýšení stanovené ceny pronájmu nebo vypovězení nájemní smlouvy ze strany majitele budovy, jsou pro podnikání MF desserts velmi závažné. K tomu, aby bylo těmto možným problémům předcházeno, je nutno stanovit pronájem daných prostor v rámci smlouvy na dobu určitou, případně na dobu neurčitou a informovat se o důvodech výpovědi ze strany majitele budovy. Těmto odůvodněním by se následně MF desserts mělo vyhýbat a eliminovat tak riziko pojící se odstoupením od smlouvy ze strany pronajímatele.
- *Nízká efektivita navržených komunikačních nástrojů a aktivit* - vzhledem k současné situaci jsou navrženy jednotlivé komunikační nástroje a aktivity, jež mají napomoci v dosažení stanovených cílů a udržení konkurenceschopnosti podniku. K tomu, aby bylo předcházeno riziku v podobě nízké efektivity jednotlivých nástrojů, je důležité pravidelné monitorování aktuálního stavu komunikačních aktivit a získávání zpětných reakcí od zákazníků.

ZÁVĚR

Založení a následný úspěšný provoz jakéhokoliv podniku je velmi náročný proces pojící se s řadou činností i aktivit, které je nutno důkladně naplánovat a následně také realizovat, ještě před samotným založením a vznikem podniku. Pro budoucí úspěšnost podnikání je fáze plánování stěžejním aspektem. V této části je nutno stanovit cíle, jež má být dosaženo, nastavit samotnou vizi podniku, účely i poslání, které ve výsledné části definují veškeré aktivity a budoucí strategické kroky podniku.

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvoření marketingové strategie pro budoucí vlastní podnikání MF desserts. Navrhnout vhodně nastavenou strategii, která napomůže k proniknutí mezi konkurenční podniky cílového trhu a vytvoří pro podnikání podmínky, jež zajistí možnou úspěšnost, budoucí rozvoj a vývoj podniku. K tomu, aby byla nastavena vhodná strategie, bylo nezbytné nalézt a definovat nedostatky či ohrožení spojené s podnikáním MF desserts. Na tyto nalezené nedostatky se zaměřit, snažit se je eliminovat či zcela odstranit. Před samotnou tvorbou a návrhem konkrétní marketingové strategie MF desserts, byl nejprve sestaven teoretický rámec poznatků, jež sloužil jako podklad k následné tvorbě a hodnocení jednotlivých analýz a postupů při tvorbě projektu.

V teoretické části byly definovány jednotlivé pojmy s návazností na tvorbu marketingové strategie a jednotlivých fází procesu s důrazem na konkretizaci situační analýzy. Vzhledem k poskytujícím službám v rámci podnikání MF desserts byla část teoretických poznatků také vymezena specifikací marketingu ve službách. Závěr teoretické části pak tvoří definování pojmů týkajících se výzkumného šetření a jednotlivých metod.

Praktická část promítla jednotlivé poznatky a teoretické pojmy do konkrétní situace. V rámci praktické části byla vytvořena situační analýza, jakožto stěžejní podklad komplexních informací pro následnou návrhovou část. V rámci situační analýzy byly provedeny: analýza vnějšího makroprostředí tzv. PEST, analýza konkurence dle Porterova modelu 5 sil, analýza vnitřního prostředí MF desserts a analýza vnějšího mikroprostředí v rámci vytvořeného výzkumného kvantitativního šetření. V závěrečné části byla promítnuta SWOT analýza, jež souhrnně definuje veškerá zjištění vyplývající z jednotlivých analýz. SWOT analýza profiluje zjištěné silné a slabé stránky, příležitosti a možná ohrožení pojící se s podnikáním MF desserts.

V projektové části byl vytvořen vlastní návrh marketingové strategie pro MF desserts. Prvotním úkolem však bylo definovat účely podnikání, poslání, vizi a v neposlední řadě stě-

žejní plánované cíle pro první rok podnikání. Vzhledem k zjištěnému poměrně nízkému zastoupení obdobných výrobků a poskytovaných služeb konkurencí, byla navržena strategie produktové diferenciaci, jež umožňuje vyplnit vzniklé mezery na trhu a nabízet sortiment svých výrobků jednotlivým cílovým skupinám za vyšší cenu. V rámci této strategie byly definovány hlavní cílové skupiny, na které by měla nabídka výrobků cílit. MF desserts by se mělo specializovat převážně na lokální B2B klientelu v podobě restauračních zařízení a kaváren a další podstatnou skupinu tvoří skupina bezlepkových konečných spotřebitelů. Vzhledem k nabídce poskytování služeb v podobě komplexního cateringu byly stanoveny cílové skupiny tzv. nevěsty a místní větší podniky. Následně byl vytvořen návrh samotného marketingového mixu definováním produktu, distribuce, ceny a propagace. Předěšlé návrhy a formulovaná opatření byly promítnuty do realizačního plánu hodnotící finanční i časovou náročnost jednotlivých aktivit, jež byly rozděleny na aktivity realizované před i během samotného podnikání MF desserts. Závěr práce pak zhodnocuje možná rizika spojená s realizací projektu, které jsou doplněny o doporučení a opatření.

Vzhledem k finančnímu plánu, jež profiluje následný provoz cukrářské výroby je možno považovat projekt za realizovatelný. Dle stanovených kalkulací, které však pouze predikují možnou budoucí situaci, by MF desserts s definovaným objemem prodeje mělo vykazovat ziskovost. Jednotlivé návrhy strategie by měly zamezit negativním aspektům v podobě slabých stránek a podpořit možnou úspěšnost podniku s účelem plnění stanovených cílů, vytvoření konkurenceschopného prostředí a nastavení vhodné komunikace, jež bude podnik prezentovat na cílovém trhu. A je tedy možné doufat, že uvedené návrhy a celková práce bude pro podnikání MF desserts přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

1. BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 156 s. ISBN 80-247-1095-1.
2. CLOW, Kenneth a Donald BAACK. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9.
3. FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera. ISBN 80-7226-811-2.
4. HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
5. HAIR, Joseph F, David J ORTINAU a Robert P BUSH. *Marketing research: a practical approach for the new millennium*. Boston: Irwin, 2000. 682 s. ISBN 0-256-19555-2.
6. HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-120-8.
7. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
8. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
9. JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
10. JURÁŠKOVÁ, Olga, Pavel HORŇÁK a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.
11. KITCHEN, Tim a Tashmeem MIRZA. *Profitable social media marketing: how to grow your business using Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn and more*. USA: CreateSpace, 2013. 216 s. ISBN 978-1492819936.
12. KNIGHT, Peter. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 143 s. ISBN 978-80-247-1999-3.
13. KONEČNÝ, M. *Podniková ekonomika*. 6.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 184 s. ISBN 978-80-214-3465-3

14. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
15. KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 8072610104.
16. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6
17. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.
18. SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 8086419479.
19. ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech: učebnice: [2014/2015]*. Zlín: CEED, 2014. ISBN 978-80-87301-19-7.

Internetové zdroje

20. BUSINESS CENTER. *Nový občanský zákoník nabývá účinnosti 1. ledna 2014*. [online] 2013. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>>
21. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Český trh práce loni trhal rekordy*. [online] 2016. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/cesky-trh-prace-loni-trhal-rekordy>>
22. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Ekonomické subjekty podle právních forem ve Zlínském kraji a jeho okresech k 31. 12. 2015* [online] 2016. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/documents/10180/20548469/33009915q4h1.pdf/b748036d-b1c4-400d-a821-5a3075bf4859?version=1.1>>
23. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Ekonomické subjekty podle převažující činnosti CZ-NACE ve Zlínském kraji a jeho okresech k 30. 6. 2015*. [online] 2016. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/documents/10180/20548473/33009915q2h2.pdf/7e63f231-6a97-4d6b-8949-8624129910e6?version=1.0>>

24. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Mezikrajské srovnání vybraných ukazatelů*. [online] 2016. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/b-mezikrajske-srovnani-vybranych-ukazatelu-svoujuo7k5>>
25. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních ve Zlínském kraji v 1. až 4. čtvrtletí 2015*. [online] 2016. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/xz/navstevnost-v-hromadnych-ubytovacich-zarizenich-ve-zlinskem-kraji-v-1-az-4-ctvrtleti-2015>>
26. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počtem uživatelů internetu jsme přeskočili Evropu*. [online] 2015. [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/poctem-uzivatelu-internetu-jsme-preskocili-evropu>>
27. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Životní pohoda českých obyvatel*. [online] 2014. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/cr/zivotni-pohoda-ceskych-obyvatel-2013-9o3rqgacqy>>
28. EAGRI. *Panorama potravinářského průmyslu 2014*. [online] 2015. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/publikace-a-dokumenty/panorama-potravinarskeho-prumyslu/panorama-potravinarskeho-prumyslu-2014.html>>
29. EVROPSKÁ DATABANKA. *Cukrářské výrobky, Maloobchod, Výroba*. [online] 2016. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <<http://www.edb.cz/katalog-firem/spotrebni-zbozi/potravinarske-vyrobky/cukrarske-vyrobky/region/zlinsky/vsetin/?p=2&ext=6,16>>
30. FINANČNÍ SPRÁVA. *E-tržby (EET)*. [online] 2016. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/eet>
31. FIRMYRPR. *Pekárny a cukrářské výrobky*. [online] 2016. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <<http://www.firmyrpr.cz/index.php?kap=152>>
32. FIRMYVM. *Pekárny a cukrářské výrobky*. [online] 2016. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <<http://www.firmyvm.cz/index.php?kap=79>>
33. HACCP. *Hazard Analysis and Critical Control Point*. [online], 2009. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <<http://haccp.webnode.cz/>>

34. KOPŘIVA, P. *Český spotřebitel žádá stejně kvalitní potraviny jako evropský*. [online] 2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <<http://www.szpi.gov.cz/clanek/tz-2016-vyzkum-cesky-spotrebitel-zada-stejne-kvalitni-potraviny-jako-evropsky.aspx>>
35. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Makroekonomická predikce- leden 2016*. [online] 2016. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>>
36. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2016*. [online] 2015. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument167374.html>
37. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Platné znění živnostenského zákona včetně přechodných ustanovení*. [online]. 2016. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument166698.html>>
38. POTRAVINÁŘSKÁ KOMORA ČR. *Oborová příručka- pekařství – cukrářství*. [online] 2009. [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <<http://www.foodnet.cz/slozka/?jmeno=OP+Peka%C5%99stv%C3%AD%2C+cukr%C3%A1%C5%99stv%C3%AD++&id=1033>>
39. SURVIO.COM. *Průzkum trhu v cukrářském odvětví*. [online] 2016. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <<http://www.survio.com/survey/d/Q5L2U3X1A2D6Y7A2S>>
40. SVAZ PEKAŘŮ A CUKRÁŘŮ ČR. *Možnosti dotací pro pekaře z fondů EU v roce 2016* [online] 2016. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <<http://www.svazpekaru.cz/index.php/legislativa/dotace-pro-pekare>>
41. SVAZ PEKAŘŮ A CUKRÁŘŮ ČR. *Potravinová legislativa 2016*. [online], 2016. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <<http://www.svazpekaru.cz/index.php/legislativa>>
42. TRENDWATCHING. *5 consumer trends for 2016*. [online] 2016. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <<http://trendwatching.com/trends/5-trends-for-2016/>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	a podobně
aj.	a jiné
atd.	a tak dále
B2B	Vzájemné obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi
B2C	Obchodní vztahy mezi obchodní společností a koncovými spotřebiteli
CAPI	Computer Assisted Personal Interview
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
NOZ	Nový občanský zákoník
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PAPI	Pen and Pencil Interview
PR	Public Relations
tj.	to jest
tzn.	to znamená

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1- Základní etapy strategického marketingového procesu (Horáková, 2003, S. 34)...	17
Obr. 2- Porterův mode pěti sil (Jakubíková, 2008, S. 85)	21
Obr. 3- Organizační struktura MF desserts pro první rok (vlastní zpracování).....	75
Obr. 4- Časový diagram realizace aktivit před otevřením (vlastní zpracování)	96
Obr. 5- Časový harmonogram činností během prvního roku podnikání (vl. zpracování) ...	96

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1- Podíl základních ukazatelů pekařských, cukrářských výrobků v potravinářské výrobě (eAGRI, online, 2015)	46
Graf 2- Hodnocení spokojenosti obyvatelstva ČR (ČSÚ, online, 2014)	48
Graf 3- Rozdělení věkové skupiny respondentů dle pohlaví v % (vlastní zpracování).....	63
Graf 4- Stěžejní aspekty výběru výrobku v % (survio.com, online, 2016)	64
Graf 5- Finanční ochota spotřebitelů (vlastní zpracování)	65
Graf 6- Preference jednotlivých druhů dezertů v % (zdroj: survio.com, 2016, online)	66
Graf 7- Spokojenost spotřebitelů s kvalitou dezertů v % (vlastní zpracování)	67
Graf 8- Příčiny nespokojenosti respondentů (survio.com, online, 2016)	68

SEZNAM TABULEK

Tab. 1- Složky marketingového mixu- 4P, 4C (Kotler, 2004, s. 114).....	28
Tab. 2- Počet ekonomický subjektů v oboru pekařství a cukrářství (dle CZ-NACE) v ČR (eAGRI, online, 2015)	51
Tab. 3- Konkurenční rivalita v odvětví (vlastní zpracování).....	54
Tab. 4- Vstup nových konkurentů do odvětví (vlastní zpracování)	54
Tab. 5- Kupní síla spotřebitelů (vlastní zpracování).....	55
Tab. 6- Kupní síla dodavatelů (vlastní zpracování).....	56
Tab. 7- Ohrožení v podobě substitutů na trhu (vlastní zpracování).....	57
Tab. 8- Přehled stanovených cen základních výrobků (cena /1 ks), (vlastní zpracování)..	82
Tab. 9- Časový harmonogram jednotlivých činností (vlastní zpracování).....	95
Tab. 10- Počáteční vstupní rozvaha (vlastní zpracování), (v Kč).....	98
Tab. 11- Náklady na realizaci jednotlivých aktivit (vlastní zpracování), (v Kč).....	99
Tab. 12- Provozní náklady stanoveny na měsíc a rok (vlastní zpracování), (v Kč)	99
Tab. 13- Přehled očekávaného objemu prodeje a tržby (vlastní zpracování).....	100
Tab. 14- Finanční hospodářský výsledek činnosti mf desserts (vlastní zpracování).....	101

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Celé znění vytvořeného dotazníku
- P II Analýza konkurence
- P III Náklady na pořízení majetku

PŘÍLOHA P I: CELÉ ZNĚNÍ VYTVOŘENÉHO DOTAZNÍKU

Průzkum trhu v cukrářském odvětví

Dobrý den,

věnujte, prosím, pár minut k vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Jsem studentkou magisterského studia na Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a vyplněním tohoto dotazníku napomůžete k průzkumu trhu v oblasti cukrářství. Dotazník je zcela anonymní, získaná data budou použita jako podklad k tvorbě diplomové práce.

Velmi děkuji za Váš čas strávený u dotazníků.
Adámková Tereza

1. Navštěvujete nějakou kavárnu/cukrárnu?
 - a) pravidelně
 - b) občas
 - c) vůbec

2. Která z následujících kritérií jsou pro Vás nejdůležitější při výběru kavárny/cukrárny?
Vyberte, prosím, 3 pro Vás nejdůležitější položky.
 - a) obsluha
 - b) kvalita nabízených produktů
 - c) cena výrobků
 - d) prostředí
 - e) dostupnost
 - f) množství nabízeného sortimentu

3. Co si představíte pod slovem dezert? (slovně popište)
.....

4. Když jdete do kavárny, objednáte si ke kávě zákusek?
 - a) ano vždy
 - b) občas ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

5. Jak často si dopřejete dezert či zákusek?
 - a) dezerty nejím

- b) 1-2x za měsíc
- c) 1x za týden
- e) více než 2x za týden

6. Co je pro Vás stěžejní při výběru dezertu? Přiřaďte následujícím položkám čísla 1-4 (každou číslici použijte pouze jednou, tak aby vzniklo pořadí jejich důležitosti) 1 je nejdůležitější a 4 nejméně důležitá položka.

- a) kvalita
- b) cena
- c) estetický vzhled
- d) originalita chuti

7. Jaký druh dezertu preferujete? (Možnost více odpovědí)

- a) tradiční druhy (máslový krém a piškot)
- b) větrníky, trubičky, věnečky
- c) čokoládové
- d) ovocné
- e) zdravé dezerty/ nízkokalorické
- f) cheesecake, makronky, tartalette

8. Dokážete jmenovat jednu Vámi oblíbenou kavárnu/cukrárnu ve Vašem okolí? Pokud ano, napište, prosím, název.

- a) Ano-.....
- b) Nemám preferovanou kavárnu/cukrárnu

9. Pokud jste odpověděl/la u otázky číslo 8 ano, napište, prosím primární důvody, proč Vámi oblíbenou kavárnu/cukrárnu navštěvujete.

.....

10. Využil/a jste někdy možnost objednávky zboží (zákusků a dortů) z Cukrárny?

- a) využívám často
- b) využívám zřídka
- c) nevyžívám nikdy

11. Pokud jste odpověděl/la na otázku výše (vyžívám často, využívám zřídka) napište, prosím, k jaké příležitosti tyto služby využíváte?

.....

12. Ocenil/a byste nový a netradiční dortíky a zákusky ve Vašem okolí?

- a) ano
- b) ne

13. Jestliže by se v nabídce objevily zcela nové dezerty se netradiční kombinací a variantou chutě, vyzkoušel/a byste zákusek?

- a) ano- rád/a zkusím nové věci
- b) ano- ale pouze po doporučení
- c) zřídka
- d) nerad/a zkusím nové věci

14. Jste spokojen/a s kvalitou dezertů ve Vašem okolí?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

15. Jaké jsou příčiny nespokojenosti s dezerty? (Vyplňte, prosím, pouze v případě odpovědi ne/ spíše ne u otázky č. 14) Možnost výběru více variant, případně doplnění jiných důvodů.

- a) úzký výběr
- b) stejný sortiment a nabídka
- c) nedostačující kvalita
- d) neestetický vzhled
- e) jiné- jaké?

16. Kolik jste schopni utratit peněz za dezert či zákusek?

- a) maximálně 40Kč
- b) maximálně 50Kč
- c) maximálně 70 Kč
- d) 70 Kč a více

18. Pohlaví

- a) muž
- b) žena

19. Věk

- a) do 20 let
- b) 21- 40 let
- c) 41- 60 let
- d) 61 a více let

20. Napište, prosím, město, ve kterém žijete.

.....

Děkuji Vám za ochotu a Váš čas, který jste strávil/a u vyplnění tohoto dotazníku.
Tereza Adámková

PŘÍLOHA P II: ANALÝZA KONKURENCE

Seznam konkurenční cukrářských podniků

- čerpáno z internetových katalogů firem- *firmy.cz*, *firmyvm.cz*, *firmyrpr.cz*

Subjekt	Místo	Nabídka	Obdobná nabídka	Web
OLLIES	Ostrava	různé variace dortů, cheesecakes, speciálek, dezertů, makronky	ano	ano
Hm Ogaři s.r.o.	Malá Bystřice	variace dezertů, speciálky, variace dortů	ne	ano
Cukrářské speciality	Rožnov pod Radhoštěm	variace dortů, dezerty, rolády, řezy, větrníky, špičky	ne	ne
Cukrářské speciality Fany	Hutisko-Solanec	cukroví, korpusy, čajové pečivo, výrobky z listového těsta	ne	ne
Cukrárna Bečva s.r.o.	Vsetín	cukroví, speciálky, zákusky	ne	ne
Cukrárna POHODA	Frenštát pod Radhoštěm	řezy, rolády, větrníky, čajové pečivo	ne	ne
Dorty Vsetín- Hana Slováčková	Vsetín	speciální dorty, rolády, řezy	ne	ano
Cukrárna u Mikulců	Lhota u Vsetína	valašské frgály, vdolky, čajové pečivo, koláčky, dorty, řezy	ne	ano
Cukrárna U Saliho	Valašské Meziříčí	dezerty, rolády, čajové pečivo, řezy	ne	ne
Cukrárna Romance	Valašská Bystřice	rolády, řezy, speciálky, vdolečky, klasické dorty	ne	ano
Cukrářská výroba Valašské Meziříčí	Valašské Meziříčí	speciálky, rolády, cukroví, vdolečky, řezy	ne	ne
Cukrářství Alena Vavříková (http://www.cukrarstvi-alena.cz/)	Jarcová	speciálky, cukroví, piškotové a krémové dorty	ne	ano
ARETE, s.r.o.	Rožnov pod Radhoštěm	pekařství, sladké výrobky, čajové pečivo	ne	ne
Cukrářství Josef Michalík	Bystřička	speciálky, rolády, řezy, koláčky, variace dortů	ne	ano
VIVA spol.s r.o.	Kelč	pekařství, pečivo, sortiment cukrářských výrobku	ne	ne
Miroslava Hlaváčová	Střítež nad Bečvou	pekařství, cukrářství- čajové pečivo, speciálky, korpusy, řezy	ne	ne
Cukrářství Lidka Šťastná	Kelč	cukrářské a pekařské výrobky	ne	ne

PŘÍLOHA III: NÁKLADY NA POŘÍZENÍ MAJETKU

Vybavení provozovny a skladových prostor	Počet (ks)	Celková cena s DPH (v Kč)
Chladicí skříň vysoká	1	11 000
Mrazicí skříň	1	8 000
Nerezový stůl s chladicími boxy TF 02 EKO GN	2	51 500
Cukrářská trouba UNOX	1	60 900
Nerez police nástěnná	4	5 000
Mramorová deska	1	1 900
Dřez komponent	1	10 500
Varná deska (4 plotny)	1	13 000
Drobné náčiní a pomůcky		15 000
kombinovaný chladicí box na převoz	1	7 510
Skladové police	3	3 500
Židle	2	2 400
stůl	1	2 500
koše	3	600
Celkem		193 310